

## نقش سرمایه‌ی فکری و راهبرد جذب منابع انسانی در توسعه‌ی عملکرد رقابتی

لیلا فروغی \*

دکتر داود حسین پور \*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۱۸

### چکیده

در عصر اطلاعات و ارتباطات بیش از هر زمان دیگری ثابت شده است که رشد و توسعه‌ی رقابت سازمانی و در پی آن توسعه‌ی یک جامعه و کشور، درگرو درک و استفاده‌ی صحیح از سرمایه‌ی فکری است. سرمایه‌هایی که به علت محدودیت منابع فیزیکی، رویکردها و رویه‌های ارزش‌افزا را در جهت تعالی سازمان به وجود می‌آورند، و در کنار راهبرد جذب منابع انسانی بر کارآیی و اثربخشی فعالیت‌های سازمان می‌افزایند و در جهت هدف توسعه‌ی عملکرد رقابتی سازمان حرکت می‌کنند. این تحقیق، از نوع کاربردی و روش تحقیق پیمایشی است. جامعه‌ی تحقیق مجموعه‌ی مدیران و کارشناسان شرکت فولاد آلیاژی ایران/ یزد هستند. از ابزار پرسش‌نامه به منظور گردآوری داده‌ها استفاده شده و با استفاده از نرم‌افزار SPSS18 و AMOS16 به تحلیل داده‌ها پرداخته است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش رگرسیون و تحلیل مسیر نشان داد که سرمایه‌ی فکری به طور مستقیم بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی اثر ندارد و از طریق راهبرد جذب منابع انسانی رابطه و اثر سرمایه‌ی فکری بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی تعدیل می‌گردد. همچنین، نتایج نشان داد که سرمایه‌ی فکری بر راهبرد جذب منابع انسانی اثر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** سرمایه‌ی فکری؛ راهبرد جذب منابع انسانی؛ توسعه‌ی عملکرد رقابتی.

\*. نویسنده‌ی مسئول: کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

Leila\_foroughy@yahoo.com

\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

در دهه‌های دانش و ارتباطات، شرکت‌ها نیاز دارند تا با به کارگیری دانش و شناخت سرمایه‌های فکری به فرایند خلق ارزش و تقویت بنیاد سازمان پردازند. از طرفی با اجرای راهبردهای جذب منابع انسانی به‌عنوان راهبردهای اساسی سازمان، به جذب و پرورش کارکنان دانشی مبادرت ورزند و در جهت توسعه‌ی عملکرد رقابتی حرکت کنند. و در جهت راهبردهای تمرکز و تمایز و رهبری، هزینه‌ی مناسبی صرف کنند تا زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی فراهم گردد.

به دلیل اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به‌عنوان طراح و مجری سامانه‌ها و فرایندهای سازمانی و به دلیل اینکه منابع انسانی به‌عنوان یک عنصر حیاتی برای موفقیت سازمانی و مزیت رقابتی نگریسته می‌شود، از چندی پیش توجه و بررسی بیشتری پیرامون مسایل منابع انسانی صورت گرفته است. با انقلاب اطلاعاتی و افزایش روزافزون نوآوری و دوره‌ای که رقابت جهانی در حال افزایش است به بازارهای وسیع و شرکت‌های آزاد نیازمند است تا از عملکرد ضعیف رقابتی به سوی توسعه‌ی عملکرد حرکت کرده و رشد بالایی در بین سطوح متعدد فرایند توسعه‌ی سازمانی به دست آورد. در سال‌های کنونی، یعنی، زمانی که سرمایه‌ی فکری و نیروی انسانی به‌عنوان منابع اصلی از مزیت رقابتی پایدار جانشین سایر شکل‌های سرمایه می‌شود و در حالی که پدیده‌ی جهانی شدن معرف سازمان‌هایی است که دارای انواع روش و راهبردهای جذب منابع انسانی هستند (گاتری<sup>۱</sup> و دیگران ۱۹۹۱؛ اسنو و اسنل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳) اثر راهبردی و بالقوه‌ی دارایی‌های نامشهود و راهبرد جذب منابع انسانی به صورتی فزاینده کسب شهرت می‌کند.

این تحقیق، ارتباط و تأثیر بین متغیرهایی را بیان کرده است که در تحقیقات گذشته، این دسته از ابعاد و متغیرها و رابطه‌ی آنها بدین گونه در نظر گرفته نشده است. مرور ادبیات نشان داد که تعداد زیادی از محققان به بررسی سرمایه‌ی فکری پرداخته‌اند و ابعاد سرمایه‌ی فکری، راهبرد منابع انسانی و مزیت رقابتی به نسبت بیشتری از موضوع حاضر و روابط متغیرها در این تحقیق، شناخته شده‌اند.

با توجه به اهمیت نقش شرکت فولاد آلیاژی ایران / یزد به‌عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی

1. Guthrie  
2. Snell

انواع فولاد آلیاژی در ایران و خاورمیانه، در تحقیق حاضر، نقش سرمایه‌ی فکری و تأثیر راهبرد جذب منابع انسانی بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی این شرکت مورد بررسی قرار گرفته است تا با شناخت دارایی‌های نامحسوس (دانش کارمندان، روابط با مشتریان، تأمین کنندگان و جایگاه بازار، که ارزشمندترین دارایی سازمان و مهم‌ترین منبع رقابتی است) و راهبرد جذب نیروی انسانی که می‌تواند با جذب نیروی کمیاب و استفاده‌ی درست از نیروی انسانی به توانمندسازی سازمان در رسیدن به اهدافش کمک کند تحقق یابد و عملکرد رقابتی سازمان را توسعه دهد. همچنین شرکت و سازمان‌های مشابه را در شناخت و درک درست سرمایه‌ی فکری یاری داده و به اجرای صحیح و تدوین راهبردهای جذب نخبگان تشویق کند و شرایط ارتقا و موفقیت در توسعه‌ی عملکرد رقابتی را فراهم سازد.

## مرور ادبیات پژوهش

از سرمایه‌ی فکری تعاریف متفاوتی ارائه شده است. بروکینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) معتقد است: سرمایه‌ی فکری، به‌عنوان زیربنای سازمان، اصطلاحی است که به دارایی‌های نامشهود آمیخته در بازار، دارایی فکری و انسان‌محور داده شده است و شرکت را برای عملکرد رقابتی صحیح توانمند می‌سازد. تمام دارایی‌های نامشهود (مارک تجاری، الگوها و برندها) که از روش‌های محاسبه مدرن استفاده می‌کند و همچنین دارای مجموعه‌ی دانش اعضا و انتقال عملی از دانش آنها است (روس و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

استوارت<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) نیز سرمایه‌ی فکری را اجتماع دانش و شایستگی کارکنان می‌داند که مزیت رقابتی را در شرکت‌ها فراهم می‌سازد.

راهبرد جذب کارکنان، متضمن آن است که سازمان، کارکنان مورد نیاز خود را به‌دست می‌آورد، حفظ می‌کند و آن را به‌نحوی کارآمد به کار می‌گیرد. راهبرد جذب، بخش عمده و محوری از فرایند مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید (آرمسترانگ<sup>۴</sup>، ۱۳۸۶: ۲۳۵). کیپ<sup>۵</sup> (۱۹۸۹)

1. Brooking  
2. Roos & et al  
3. Stewart  
4. Armstrong  
5. Keep

هدف از راهبرد جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «به‌دست آوردن و جذب کارکنان مناسب که دارای شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و ظرفیت لازم برای گذراندن آموزش‌های آینده باشند. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به‌عنوان فعالیت اساسی قلمداد شوند و بیشتر سیاست‌های منابع انسانی که به‌منظور پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند، باید بر این فعالیت‌ها مبتنی باشند». این مفهوم که قابلیت راهبردی هر شرکت به قابلیت منابع آن در قالب کارکنان (راهبرد منبع‌محور) بستگی دارد، اساس و منطق راهبرد جذب را شکل می‌دهد. هدف از این راهبرد، اطمینان یافتن از این است که شرکت، در قیاس با رقیبان، بتواند از طریق استخدام کارکنان شایسته‌تر به مزیت رقابتی دست یابد (اعرابی و مهدیه، ۱۳۸۹: ۱۶۰).

توسعه‌ی عملکرد رقابتی به‌معنای ارایه‌ی فرمولی گسترده برای تبیین چگونگی توسعه‌ی رقابت در یک کسب‌وکار، تعیین اهداف و سیاست‌هایی لازم برای تحقق اهداف است (اندرو<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۷۷). به‌زعم پورتر، مزیت رقابتی نصیب شرکتی می‌شود که برای مشتریانش ارزش قایل می‌شود. شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی، در بازارهایی فعالیت می‌کنند که بتوانند در آنها بهتر عمل کنند و با بهبود مستمر موقعیت‌شان، در واقع خود را به هدف متحرکی برای رقبای‌شان بدل سازند. مزیت رقابتی، ارزش‌های قابل‌ارایه‌ی شرکت برای مشتریان است، به‌نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند (پورتر، ۱۹۹۰).

### ۱. رابطه‌ی نظری سرمایه‌ی فکری با توسعه‌ی عملکرد رقابتی

تسریع در تولید و توسعه‌ی مواد اولیه و تولید محصولات و خدمات در بازار، موجب پیشرفت عملکرد رقابتی شده است که شرکت‌ها با آن روبه‌رو هستند. با در نظر داشتن افزایش تمایل به توسعه‌ی عملکرد رقابتی، شرکت‌ها نیاز دارند تا شایستگی‌ها و منابع ضروری را برای کاهش زمان توسعه، تولید و فروش محصولات و خدمات افزایش دهند که این شرایط نیاز شدید و فوری را در استفاده از سرمایه‌ی فکری برای مدیران به‌وجود می‌آورد.

1. Andrew

کیوگانزن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان می‌کند که روبه‌رو شدن با تغییرات فناورانه سریع، مشتریان پیشرفته‌ی رو به افزایش و اهمیت نوآوری، اساس رقابت است و بسیاری کسب‌وکارها را از منابع مالی و فیزیکی سنتی دور کرده و به سمت سرمایه‌ی فکری سوق می‌دهد. امروزه، درک مشترکی از اینکه سرمایه‌ی فکری (منبع راهبردی)، نیروی حیاتی برای حرکت به سوی رشد در کسب‌وکار و توسعه‌ی عملکرد رقابتی است، وجود دارد (کاموکاما<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). با توجه به ارتباط و اهمیت نقش سرمایه‌ی فکری در توسعه‌ی عملکرد رقابتی، فرض اساسی در این تحقیق را این گونه بیان می‌کنیم که سرمایه‌ی فکری بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران/ یزد مؤثر است.

## ۲. رابطه‌ی نظری سرمایه‌ی فکری و راهبردی جذب منابع انسانی

هیزینا و زبیده<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بیان کردند که سرمایه‌ی فکری در بردارنده‌ی سرمایه انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و سرمایه‌ی رابطه‌ای است که نقش‌های مهمی برای مزیت رقابتی شرکت بازی می‌کنند و سود شرکت را افزایش می‌دهند؛ همچنین مدیریت منابع انسانی راهبردی که بر عملکرد سازمان اثر دارند سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و رابطه‌ای را گسترش می‌دهد (چنگک<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). پیش فرض بنیادین در مورد عملکرد مدیریت منابع انسانی، این است که نیروی انسانی منبع عمده و اصلی سازمان است و عملکرد رقابتی به‌طور کلی به آن وابسته است. با این فرض، باید حدود مناسبی از فرایندها و سیاست‌های جذب منابع انسانی به‌نحوی اثربخش تدوین شوند و به اجرا درآیند تا منابع انسانی بتواند اثری جدی بر عملکرد رقابتی سازمان بگذارد. کامرون<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) چنین عنوان کرده است که مدیران عالی برای اجرای مدیریت منابع انسانی راهبردی مسئول هستند؛ مدیریت سرمایه‌ی فکری و خلق دانش، نیاز به تعهد عمومی مدیران عالی دارد. آلن<sup>۶</sup> و دیگران (۱۹۹۹) معتقدند که به‌طور قاطع مدیران عالی بخشی از سرمایه‌ی انسانی

1. Cuganesan  
2. Kamukama  
3. Hazlina & Zubaidah  
4. Cheng  
5. Cameron  
6. Allen

هستند و نقش حیاتی در ایجاد و تولید محیط یادگیرنده‌ی مثبت دارند؛ بنابراین، در اجرای موفق سرمایه‌ی فکری مؤثرند.

هودسن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کند، در رابطه با سرمایه‌ی انسانی، به همان اندازه که تدبیر و ارایی آموزش مورد نیاز برای توسعه‌ی مشارکت کارکنان و داوطلبان مهم است، مدیران عالی، در جذب، انتخاب و آموزش افراد مناسب در سازمان اهمیت دارند (کامو کاما، ۲۰۱۰). بر اساس رابطه‌ی این دو متغیر، فرض اساسی دوم مطرح می‌شود: سرمایه‌ی فکری بر راهبرد جذب منابع انسانی (نخبگان) مؤثر است، که در نهایت به آزمون آن پرداخته و بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل، فرض صفر بررسی می‌شود.

### ۳. رابطه‌ی نظری راهبرد جذب منابع انسانی و توسعه‌ی عملکرد رقابتی

از نظر بارنی<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) سازمان‌ها زمانی دارای مزیت رقابتی هستند که دارایی‌ها، قابلیت‌ها یا فرایندها دارای ویژگی خاص باشند؛ به عبارت دیگر، هنگامی که دارایی‌ها، قابلیت‌ها یا فرایندها کمیاب و ارزشمند باشند، تقلید آنان دشوار باشد و جایگزین کافی برای آنها وجود نداشته باشد، آن‌ها منابع حیاتی برای مزیت رقابتی هستند (نردرام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

همان گونه که کی<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) مطرح می‌سازد، «فرصت‌های فراروی شرکت برای حفظ مزیت رقابتی را معمولاً قابلیت‌های آن معین می‌کنند.» هر قابلیت یا شایستگی متمایز را، می‌توان به عنوان ویژگی یا مشخصه‌ای مهم وصف کرد که بر اساس نظر کوئین<sup>۵</sup> (۱۹۸۰) «موجب برتری شرکت و سازمان می‌شود.» کی، با تأکید بر این که بین قابلیت‌های متمایز و قابلیت‌های تقلیدپذیر تفاوت وجود دارد، این تعریف را توسعه می‌دهد (چنگک و دیگران، ۲۰۱۰). همل و پرهلد<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) بیان می‌کنند که مزیت رقابتی و توسعه‌ی آن زمانی عملی می‌شود که سازمان بتواند منابع انسانی مورد نیاز خود را جذب کند و طوری آن‌ها را پرورش دهد که سازمان را در یادگیری سریع‌تر از رقبا

1. Hudson
2. Barney
3. Nerdrum
4. Kay
5. Quinn
6. Hamel,G & Prahalad

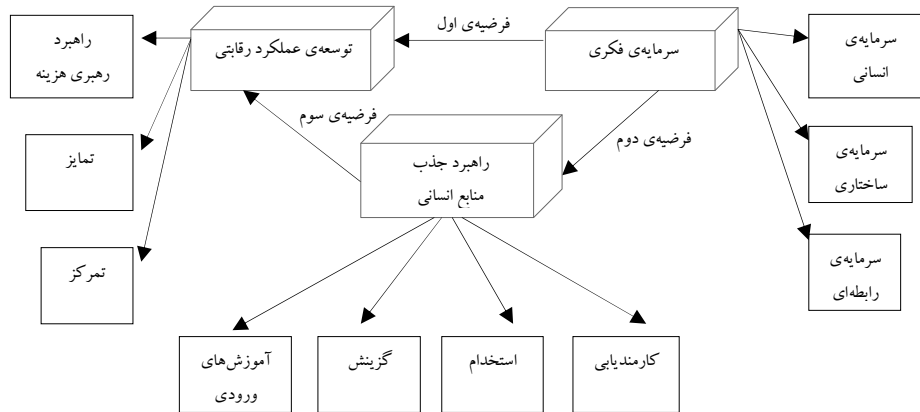
قرار دهد و دیگر اینکه به آموخته‌های خود با سرعتی بیش از آن‌ها به شکلی اثربخش عمل کند (نردرام، ۲۰۰۱).

هدف سامانه‌های کاری که دارای عملکرد بالا هستند، تأثیر بر عملکرد رقابتی به واسطه‌ی کارکنان و رویه‌هایی چون کارمندیابی و استخدام بسیار دقیق، فعالیت‌های گسترده و متناسب با آموزش و توسعه‌ی مدیریت، سامانه‌های پرداخت انگیزشی و فرایند مدیریت عملکرد و توسعه‌ی عملکرد رقابتی است. تأثیر راهبرد جذب منابع انسانی بر توسعه عملکرد رقابتی بدین گونه است که کارکنان را با نیازهای راهبردی و عملیاتی سازمان، هماهنگ می‌کند و جذب و توسعه و حفظ کارکنانی را که دارای عملکرد برتر، بهره‌وری، انعطاف و نوآوری‌اند و سطوح بالایی از خدمات شخصی را به مشتریان ارایه می‌کنند و با فرهنگ و الزامات راهبردی سازمان نیز تناسب دارند، میسر می‌سازند. لذا فرض اصلی سوم که بنیان تحقیق بر اساس آن قرار گرفته این است که: راهبرد جذب منابع انسانی (نخبگان) رابطه‌ی سرمایه‌ی فکری را بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران/ یزد تعدیل می‌کند.

در این مقاله سعی شد با مرور ادبیات و استفاده از نظریه‌های مربوط به این سه متغیر تحقیق، از مدل‌های صاحب‌نظران در این زمینه استفاده شود؛ به گونه‌ای که از سه بعد سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و سرمایه‌ی رابطه‌ای مدل چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، برای ترسیم مدل سرمایه‌ی فکری استفاده شد. از مدل راهبرد جذب منابع انسانی آرمسترانگ و ابعاد کارمندیابی، استخدام، گزینش و آموزش‌های ورودی در ترسیم مدل راهبرد جذب منابع انسانی (نخبگان) استفاده شد و سپس در مدل توسعه‌ی عملکرد رقابتی، سه بعد راهبرد رهبری هزینه، راهبرد تمایز و راهبرد تمرکز را از مدل راهبرد عمومی سه‌گانه‌ی مایکل پورتر (۱۹۸۰) انتخاب کردیم. مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۱) رسم شده است.

در این تحقیق با تکیه بر مفاهیم و ابعاد مندرج در مدل مفهومی، تأثیر سرمایه‌ی فکری بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی سازمان با نقش تعدیل‌گری راهبرد جذب منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. جدول (۱) مفاهیم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

1. Chen



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۵. مدل تحلیلی (عملیاتی تحقیق)

جدول ۱. مدل تحلیلی پژوهش

شاخص‌های اندازه‌گیری	ابعاد (سازه‌ها)	مفاهیم (نظریه)
شایستگی کارکنان در سطح ایده‌آل استخدام بهترین متقاضیان شغل براساس برنامه‌ی جذب همکاری کارکنان به صورت گروهی و کسب بازدهی طرح ایده‌های جدید به‌طور مستمر تشویق آزادی بیان ایده‌ها دسترسی به کارکنان هوشمند دسترسی به بهترین کارکنان در بین رقبا تلاش جمعی کارکنان برای متمایز شدن از رقبا یادگیری کارکنان از همدیگر وجود رضایت کارکنان از سازمان	۱. سرمایه‌ی انسانی	سرمایه‌ی فکری



نقش سرمایه‌ی فکری و راهبرد جذب منابع انسانی در توسعه‌ی عملکرد رقابتی

	<p>۲. سرمایه‌ی ساختاری</p>	<p>کمترین هزینه در انجام کارها در بین دیگر سازمان‌ها ساختار سازمانی آسان‌کننده‌ی همکاری و هماهنگی دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سامانه‌های اطلاع‌رسانی رویه‌ها و سامانه‌های آسان‌کننده‌ی نوآوری تسهیم ایده‌های عالی بین کارکنان عدم مانع تراشی افراد برای پیشرفت یکدیگر استفاده کارآمد از منابع در دسترس نبود فاجعه‌ی دیوانسالاری (بوروکراسی اداری زاید) فرهنگ و جو سازمانی حمایت‌کننده</p>
	<p>۳. سرمایه‌ی رابطه‌ای</p>	<p>وجود رضایت کلی مشتریان از سازمان کاهش زمان حل مسئله‌ی مشتریان تا حد زیاد بالاترین سهم بازار در بین رقبای دسترسی به مشتریان وفادار در مقایسه با سازمان‌های رقیب استقبال روزافزون مشتریان از سازمان نشر بازخور مشتریان در سراسر سازمان دسترسی آسان سرمایه‌گذار به اطلاعات مالی مورد نیاز تحسین روابط بلند مدت با مشتریان تماس دایمی با مشتری برای آگاهی از نیازهایشان سرمایه‌گذاری روی خواسته‌های مشتریان اطمینان از تداوم رابطه با مشتریان شناخت کارکنان از بازارهای هدف و نوع مشتریان ارایه‌ی بهترین خدمات به مشتریان در بین رقبای توجه به خواسته‌ها و نگرش مشتریان سازمان</p>
<p>راهبرد توسعه منابع انسانی</p>	<p>۱. نیروی انسانی</p>	<p>حسن شهرت و سامانه‌ی منابع انسانی مناسب در جذب نیرو، ظرفیت و امکان جذب نیرو برای مشاغل تخصصی و کارشناسی، بهره‌گیری بیشتر از امکانات به‌منظور جذب نیروی دانشی، امکانات بیشتر به‌منظور استفاده از بستر اطلاعاتی و ارتباطی (اینترنت، وب سایت و...) برای معرفی و جذب نیروی انسانی، بهره‌برداری بیشتر از امکانات به‌ویژه ابزارهای منابع انسانی به‌منظور ایجاد و اجرای نظام مناسب جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی برای مشاغل کارشناسی و تخصصی، استفاده از نیروهای داخلی به‌منظور یافتن و معرفی نیروهای کیفی واجد شرایط متناسب با نگرش‌های سازمان، ایجاد سازوکار لازم به‌منظور جذب نیروهای مجرب و ماهر، مزیت و مشوق‌های لازم به‌منظور جذب نیرو در مشاغل متنوع، ایجاد روش‌های علمی و پیشرفته به‌منظور تهیه‌ی ابزارهای سنجش مناسب در فرایند ورودی نیروی انسانی، اجرای صحیح فرایند جذب اعضا</p>

۲. گزینش نیرو	<p>بهره‌گیری بیشتر از امکانات به‌منظور گزینش نیروی دانشی، منعطف کردن و تسهیل فرایندها و مقررات گزینش به‌منظور به‌کارگیری نیروی انسانی مجرب و متخصص، تدوین و اجرای مقررات مشخص و روشن به‌منظور بهره‌گیری از ابزارهای علمی و پیشرفته‌ی انتخاب، وجود سامانه‌ی گزینش اعضای سازمان برای جذب نیروهای متعهد و ماهر، اجرای فرایند انتصاب و انتخاب اعضا، استفاده از شاخص‌های تخصصی و غیرتخصصی برای گزینش نیرو</p>
۳. استخدام	<p>معرفی بیشتر مشاغل تخصصی و کارشناسی به داوطلبان استخدام، استفاده از روش‌های اصولی، علمی و نوین جذب و به‌کارگیری در فرایند استخدام، قانونمند کردن تغییرات مدیریتی در سطوح مختلف، تدوین و اجرای مقررات مشخص به‌منظور جلوگیری از چرخش غیرضروری در مشاغل مختلف در مرحله‌ی استخدام، بهره‌گیری از نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و توجه به جوانان، تلاش در راستای ثبات شغلی در سطح مدیریت، طراحی علمی شاخص‌های استخدامی مانند آزمون روان‌شناسی و مهارتی-ارتباطی، استخدام بر مبنای شرح شغل و شرایط احراز شغل</p>
۴. آموزش‌های ورودی	<p>ایجاد زمینه‌ی مناسب به‌منظور فراهم‌سازی شرایط ارتقای کارکنان شایسته، ایجاد زمینه‌ی لازم برای رشد و حمایت از خلاقیت و نوآوری، ایجاد سازوکار لازم به‌منظور اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب توجیهی در بدو استخدام، استفاده از زیرساخت ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت، وب سایت و...) برای برنامه‌های آموزشی بدو خدمت و انتصابات (مانند اعلان شغلی و...)، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و اصولی در بدو خدمت، آموزش فرهنگ سازمانی به اعضای تازه‌وارد، بیان انتظارات متقابل شرکت و کارمندان، دوره‌های آموزشی آشنائی با قوانین و مقررات شرکت در بدو استخدام</p>
۱. راهبرد رهبری هزینه	<p>سرمایه‌گذاری ثابت قابل توجه و دسترسی به سرمایه، مهارت‌های مهندسی فرایند، نظارت قوی بر کارگر، طراحی کالا برای تسهیل تولید، سامانه‌ی کم هزینه‌ی توزیع، واپایش شدید هزینه‌ی گزارشات ریز و مکرر ساختار سازمانی و مسئولیت‌های شکل گرفته، مشوق‌هایی بر پایه‌ی رسیدن به اهداف کمی مشخص</p>
۲. تمایز	<p>توانائی قوی بازاریابی مهندسی کالا، استعداد خلاقیت، قابلیت قوی در تحقیقات پایه، شهرت شرکت در رهبری کیفیت یا فناوری، سابقه‌ی طولانی در صنعت یا ترکیب منحصربه‌فرد مهارت‌های گرفته‌شده از دیگر کسب‌وکارها، همکاری قوی از جانب کانال‌های توزیع/هماهنگی قوی بین عملکردهای بخش توسعه و تحقیق، توسعه‌ی کالا و بازاریابی مقیاس‌ها و مشوق‌های ذهنی به‌جای مقیاس‌های کمی، ایجاد مطلوبیت برای جذب کارگر ماهر، دانشمندان یا افراد مبتکر</p>
۳. تمویز	<p>بازار اشباع‌نشده، مصرف صعودی مشتریان کنونی، بازار رو به کاهش شرکت‌های رقیب، همبستگی بسیار بالا بین فروش و هزینه‌های بازاریابی، رقابت در صرفه‌جویی به مقیاس کانال‌های توزیع با کیفیت، موفقیت سازمان، سرمایه‌ی نیروی انسانی کافی در سازمان، ظرفیت مازاد سازمان، به‌سرعت جهانی شدن سازمان در صنعت مربوطه</p>

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است و جامعه‌ی آماری آن مجموعه‌ی مدیران و کارشناسان شرکت فولاد آلیاژی ایران/ یزد است. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر با استفاده از فرمول کوکران صورت گرفت و تعداد نمونه حداقل ۱۳۴ نفر به دست آمد که برای افزایش دقت ۱۵۰ نفر در نظر گرفته شد. گردآوری داده‌ها نیز از ۱۵ تیر تا ۲۰ مرداد با استفاده از روش کتابخانه‌ای و میدانی و بهره‌گیری از ابزار پرسش‌نامه صورت گرفت.

پرسش‌نامه‌ی پژوهش حاضر، براساس شاخص‌های استخراج شده از سه مدل مورد مطالعه طراحی شد و برای تعیین روایی محتوا، پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از خبرگان توزیع شد و نظرات و شاخص‌های پیشنهادی به آن اضافه شد و روایی مورد سنجش قرار گرفت، درنهایت، پرسش‌نامه، با طیف لیکرت شامل ۲۳ سؤال مربوط به سرمایه‌ی فکری، ۳۵ سؤال در مورد راهبرد جذب منابع انسانی و ۲۱ سؤال در زمینه‌ی توسعه‌ی عملکرد رقابتی طراحی شد و بین ۱۵۰ نفر از کارشناسان و مدیران شرکت توزیع شد. بعد از گردآوری داده‌ها، روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار Amos18 گرفته شد و ۱۰ سؤال ناهمگن حذف شد. سپس، پایایی دسته‌سؤالات و کل سؤالات با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد. ضریب آلفای سؤالات سرمایه‌ی فکری، ضریب آلفای سؤالات راهبرد جذب منابع انسانی و ضریب آلفای سؤالات توسعه‌ی عملکرد رقابتی به دست آمد و ضریب آلفای مجموعه سؤالات ۰,۹۷ شد و نشان داد که سؤالات از پایایی بالایی برخوردار است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی با نرم‌افزار Spss16 انجام پذیرفت و آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند و پراکندگی داده‌ها کم است.

برای آگاهی از نظرات پاسخ‌گویان در رابطه با وضعیت متغیرها در سازمان، از میانگین ۳ و آزمون t مستقل تک‌نمونه‌ای استفاده کردیم. آزمون نمونه‌های زوج شده‌ی t در مورد یکسان بودن وضعیت متغیرها (اختلاف متغیرها) در شرکت برابر نظر پاسخ‌گویان به کار برده شد. از آزمون دو نمونه‌ای t مستقل و آنالیز واریانس برای بررسی تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی بر متغیرها برابر نظر پاسخ‌گویان استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها، از همبستگی و رگرسیون ساده و تحلیل مسیر استفاده شد و تأثیر غیرمستقیم ابعاد سرمایه‌ی فکری بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی نیز با استفاده از

روش تحلیل مسیر مورد سنجش قرار گرفت. تأثیر هم‌زمان ابعاد سرمایه‌ی فکری بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی، تأثیر هم‌زمان ابعاد سرمایه‌ی فکری بر راهبرد جذب منابع انسانی و تأثیر هم‌زمان ابعاد راهبرد جذب منابع انسانی بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی را نیز با استفاده از رگرسیون چندگانه مورد آزمون قرار دادیم.

## یافته‌ها

در این پژوهش، از نتایج تحلیل آمار توصیفی و تحلیل آمار استنباطی دریافتیم که سرمایه‌ی فکری و سرمایه‌ی انسانی بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی تأثیر مستقیم ندارند و عامل مناسبی که رابطه و اثر سرمایه‌ی فکری را بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی به وجود می‌آورد، راهبرد جذب منابع انسانی است که با وجود این متغیر، سرمایه‌ی فکری و سرمایه‌ی انسانی به طور غیرمستقیم بر عملکرد رقابتی اثر می‌گذارد. سرمایه‌ی ساختاری و رابطه‌ای، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم، بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی مؤثرند و در تأثیر غیرمستقیم، راهبرد جذب منابع انسانی، این رابطه را تعدیل می‌کند.

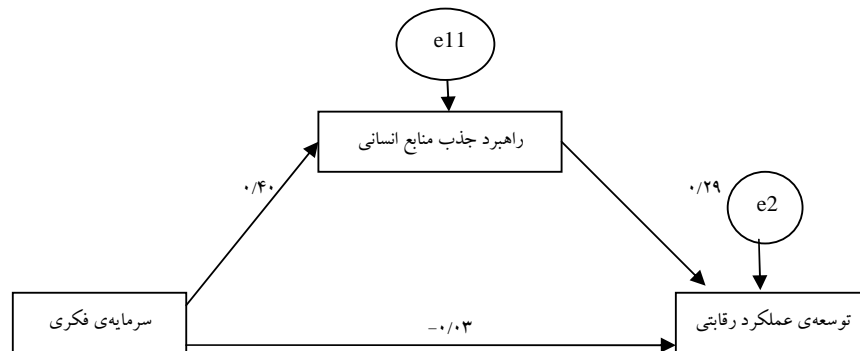
با آزمون‌های صورت گرفته، از نظرات پاسخ‌گویان در رابطه با وضعیت متغیرها در سازمان می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و آموزش‌های ورودی در شرکت فولاد آلیاژی وضعیت متوسطی دارند. کارمندیابی، استخدام، گزینش و راهبرد رهبری هزینه، وضعیت نامطلوبی دارند. سرمایه‌ی رابطه‌ای، تمایز و تمرکز از وضعیت مطلوبی در شرکت برخوردارند. و به طور کلی، سرمایه‌ی فکری در شرکت فولاد آلیاژی وضعیت مطلوبی دارد. وضعیت راهبرد جذب منابع انسانی نامطلوب است و وضعیت توسعه‌ی عملکرد رقابتی در شرکت فولاد آلیاژی ایران/یزد متوسط است.

نتایج آزمون در مورد یکسان بودن وضعیت متغیرها (اختلاف متغیرها) در شرکت برابر نظر پاسخ‌گویان نشان داد که: در گروه سرمایه‌ی فکری، بین دو بعد سرمایه‌ی انسانی و سرمایه‌ی ساختاری تفاوت معناداری وجود ندارد؛ ولی سرمایه‌ی رابطه‌ای با هر دو آن‌ها تفاوت معناداری دارد و امتیاز بیشتری به دست آورده است. در گروه راهبرد جذب منابع انسانی بین دو بعد کارمندیابی و گزینش، تفاوت معناداری دیده نمی‌شود؛ ولی سایر موارد متفاوت هستند و به ترتیب: استخدام، کارمندیابی، گزینش و آموزش قرار دارند. در گروه توسعه‌ی عملکرد رقابتی بین دو بعد

راهبرد تمایز و تمرکز تفاوت معناداری دیده نمی‌شود؛ ولی راهبرد رهبری هزینه، از آن دو متفاوت است و امتیاز کمتری نسبت به آن دو به دست آورده است. در نهایت، هر سه متغیر با یکدیگر متفاوت هستند و به ترتیب سرمایه‌ی فکری، توسعه‌ی عملکرد رقابتی و راهبرد جذب منابع انسانی قرار دارند. نتایج آزمون دو نمونه‌ای t مستقل و آنالیز واریانس نشان داد که جنسیت و محل خدمت بر نظر پاسخ‌گویان در خصوص سرمایه‌ی فکری، راهبرد جذب منابع انسانی و توسعه‌ی عملکرد رقابتی اثری ندارد. سن تنها به نظر پاسخ‌گویان در خصوص سرمایه‌ی رابطه‌ای تأثیر دارد؛ به گونه‌ای که با افزایش امتیاز سرمایه‌ی رابطه‌ای افزایش می‌یابد. سابقه‌ی کاری بر سرمایه‌ی ساختاری، سرمایه‌ی رابطه‌ای، و تمایز اثر دارد. سابقه‌ی کاری بر نظر پاسخ‌گویان در خصوص سرمایه‌ی فکری مؤثر است. در سطح اطمینان ۹۰ درصد، تحصیلات بر سرمایه‌ی ساختاری مؤثر است و با افزایش سطح تحصیلات کاهش می‌یابد. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح تحصیلات بر تمایز اثر دارد و با افزایش سطح تحصیلات کاهش می‌یابد. در سطح اطمینان ۹۰ درصد، پست بر سرمایه‌ی انسانی و سرمایه‌ی رابطه‌ای مؤثر است و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، پست بر سرمایه‌ی فکری اثر دارد. در ادامه این بخش، نتایج آزمون فرضیه‌ی اصلی پژوهش با استفاده از روش تحلیل مسیر و نرم‌افزار Amos16 نشان داده شده است و بیان می‌کند که سرمایه‌ی فکری تأثیر مستقیمی بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی ندارد، سرمایه‌ی فکری با راهبرد جذب منابع انسانی رابطه‌ی مثبت و قوی دارد، بالارفتن سرمایه‌ی فکری موجب انتخاب مناسب راهبرد جذب شده و راهبرد جذب به افزایش عملکرد رقابتی منجر می‌شود. سرمایه‌ی فکری بر راهبرد جذب منابع انسانی مؤثر است.

جدول ۲. آزمون فرضیه اصلی سوم

			تخمین	S.E.	C.R.	P
راهبرد جذب منابع انسانی	<---	سرمایه‌ی فکری	۰,۲۳۵	۰,۰۷۷	۳,۰۶۶	۰,۰۰۲
توسعه‌ی عملکرد رقابتی	<---	سرمایه‌ی فکری	-۰,۰۴۰	۰,۱۳۳	-۰,۲۹۹	۰,۷۶۵
توسعه‌ی عملکرد رقابتی	<---	راهبرد جذب منابع انسانی	۰,۶۹۳	۰,۱۵۸	۴,۳۸۸	***



شکل ۲. آزمون فرضیه اصلی سوم

## بحث و بررسی

اهداف مقاله‌ی حاضر، بررسی نقش سرمایه‌ی فکری در توسعه‌ی عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران/ یزد، بررسی نقش سرمایه‌ی فکری در راهبرد جذب منابع انسانی (نخبگان) شرکت فولاد آلیاژی ایران/ یزد و همچنین بررسی نقش راهبرد جذب منابع انسانی (نخبگان) در رابطه‌ی بین سرمایه‌ی فکری و توسعه‌ی عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران/ یزد است. با بررسی داده‌های آماری و نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها دریافته‌ایم که در این پژوهش، سرمایه‌ی فکری به طور مستقیم بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی تأثیر ندارد؛ اما به طور غیرمستقیم از طریق راهبرد جذب منابع انسانی بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی اثر می‌گذارد و رابطه‌ی قوی و مثبت بین این متغیرها وجود دارد. از طرفی بالارفتن سرمایه‌ی فکری در انتخاب راهبرد جذب منابع انسانی مناسب مؤثر بوده و راهبرد جذب به افزایش عملکرد رقابتی منجر می‌شود. همچنین سرمایه‌ی فکری بر راهبرد جذب منابع انسانی (نخبگان) اثر دارد. این اهداف، نشان داد که سرمایه‌ی فکری و مجموعه‌ی توانایی‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها، خلاقیت و مالکیت فکری منابع انسانی در سازمان رابطه‌ی مثبت و مستقیمی با راهبرد جذب نخبگان دارد و با توجه به اهمیت نقش سرمایه‌ی فکری و اجرا و تدوین راهبردهای اساسی، می‌توان این سرمایه‌ها و دارایی‌های با ارزش سازمانی را به طور مناسب و کارآمد جذب کرد؛ همچنین به مدیران آگاهی می‌دهد تا با درک

صحیح سرمایه‌ی فکری و کاربرد صحیح سرمایه فکری عملکرد رقابتی سازمان را توسعه دهند و برای جذب نخبگان برنامه‌های بلندمدت و اساسی داشته باشند و با سرمایه‌گذاری روی راهبردهای اساسی سازمان و جدیت گام مهمی در این زمینه بردارند و تعهد اجرایی در رابطه با راهبرد جذب منابع انسانی (نخبگان) به کار برند تا موفقیت در رقابت جهانی و توسعه‌ی عملکرد رقابتی را ضمانت کنند.

اگرچه بسیاری از مطالعات، به شناسایی و اندازه‌گیری اجزای سرمایه‌ی فکری تمرکز دارند، ولی تاکنون تعریف مشترکی از این مفهوم پیچیده بیان نکرده‌اند. همچنین بسیاری از محققان به بیان رابطه‌ی بین سرمایه‌ی فکری و عملکرد حرفه‌ای کسب و کار تلاش کردند (کاتر و کاتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ کوهن و کیمیناکیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ ایتنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ ماوریدیز و کرمیزگلو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ تاویستاگ و تولوگرووا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ ونگ و چانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). در این تحقیقات، به‌طور کامل مشخص نشده‌است که کدام جزء سرمایه‌ی فکری رابطه‌ی بیشتری با عملکرد دارد و چگونه آن‌ها به خلق ارزش در سازمان می‌پردازند. بسیاری از محققان (بکر و دیگران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷؛ یوندت و اسنل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴؛ یانگ و لین<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹) تحقیق خود را به موضوع سرمایه‌ی فکری به‌عنوان تعدیل‌کننده‌ی رابطه‌ی بین مدیریت منابع انسانی راهبردی و عملکرد سازمانی اختصاص داده‌اند.

## نتیجه‌گیری

این مقاله، توجه ما را به نقش و اهمیت سرمایه‌ی فکری جلب می‌کند. روشن می‌سازد که سرمایه‌ی فکری بر راهبرد جذب منابع انسانی اثر دارد و راهبرد جذب منابع انسانی رابطه‌ی سرمایه‌ی فکری بر توسعه‌ی عملکرد رقابتی را تعدیل می‌کند. همچنین بالارفتن سرمایه‌ی فکری در انتخاب راهبرد جذب مناسب مؤثر بوده و راهبرد جذب به توسعه‌ی عملکرد رقابتی منجر می‌شود.

1. Cater &Cater
2. Cohen, S. & Kaimenakis
3. Ittner
4. Mavridis, D. G. & Kyrmizoglou
5. Tovstiga, G. & Tulugurova
6. Wang, W-Y. & Chang
7. Beker & et al
8. Yundet & Snell
9. Yaung & Lin

این مقاله، می‌تواند در شناسایی و درک دارایی‌های نامشهود و تدوین راهبرد مناسب جذب نیروی انسانی برای پیشبرد اهداف شرکت فولاد آلیاژی ایران/یزد مؤثر باشد. از مزایای این مقاله، کسب آگاهی و اطلاعات مربوط به نیروی انسانی و گسترش مفاهیم سرمایه‌ی فکری و اجرای استراتژی جذب نیروی انسانی در توسعه‌ی عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران/یزد، ارائه راهکارهای علمی برای توسعه‌ی عملکرد رقابتی، بسترسازی مناسب تدوین و اجرای راهبردهای جذب نیروی انسانی در توسعه‌ی عملکرد رقابتی شرکت فولاد آلیاژی ایران/یزد و کاربرد نتایج تحقیق در برنامه‌ریزی‌های آینده در زمینه‌ی توسعه‌ی عملکرد رقابتی است.

با عنایت به اینکه سرمایه‌ی فکری و راهبرد جذب منابع انسانی یکی از مهم‌ترین مباحث نوین مدیریتی است و عامل موفقیت و رقابت سازمانی می‌باشد و با توجه به اینکه سازمان‌ها برای تمایز از رقبای و فراهم آوردن شرایط بقا و توسعه‌ی خود، به دنبال توسعه‌ی عملکرد رقابتی هستند، موضوعات مطرح شده در این مقاله راهنمای مناسبی برای آنهاست و از لحاظ کاربردی، نتایج پروژه هیچ محدودیتی در سازمان‌های دولتی و خصوصی لحاظ نمی‌کند؛ همچنین ادبیات گردآوری شده در این تحقیق، برای محققان رشته‌های مدیریت مؤثر خواهد بود. در ضمن، چارچوب مطرح شده به عنوان مدل مناسب در برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی و حل مسایل سازمان‌ها راه کارهای مفیدی ارائه می‌دهد.

در نهایت، با توجه به اهمیت موضوع و کاربردی بودن نتایج تحقیق، می‌توان به تحقیق‌های وسیع‌تر در مورد ابعاد موضوع پرداخت و موضوعات جزئی‌تر مربوط با این تحقیق را گسترش داد تا سازمان‌ها با سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و رابطه‌ای بیشتر آشنا شوند و شیوه‌های اجرای صحیح نیرویابی، گزینش و استخدام و آموزش و برنامه‌ریزی درست را در زمینه‌ی راهبرد رهبری هزینه، تمایز و تمرکز بیاموزند و در این زمینه گام اساسی بردارند.



## فهرست منابع

- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت. آذر، عادل و منصور، مؤمنی (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی خدایار ایلی و حسن موقفی، تهران: نشر فرا.
- آرمسترانگ، میشل (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی حسین پهلوانیان، سیدمهدی میرحسینی زواره و جمشید کمایی، یزد: نشر نیکوروش.
- بامبرگر، پیتر (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورتر، مایکل (۱۳۸۳). استراتژی رقابتی: تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا. ترجمه‌ی جهانگیر مجیدی و همکاران، تهران: انتشارات رسا.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۱). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: نشر سمت.
- رفیعی، مجتبی (۱۳۸۸). طراحی و تبیین مدل ارزیابی سرمایه‌ی فکری در سازمان: پژوهش در دانشگاه پیام نور. دانشگاه علامه طباطبائی، رساله‌ی دکتری مدیریت دولتی.
- قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۵). تبیین نقش سرمایه‌ی فکری و سرمایه‌ی اجتماعی در مزیت رقابتی. دانشگاه تربیت مدرس، رساله‌ی دکتری.
- یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۵). روابط متقابل بین اجزای سرمایه‌های فکری (سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و سرمایه‌ی مشتری) و اثرات آنها بر عملکرد سازمانی. دانشگاه تهران، رساله‌ی دکتری.
- Cheng, M. Lin, J., Hsiao, H., Lin, T. W., (2010). Invested Resource, Competitive Intellectual Capital, and Corporate Performance, Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 4, pp. 433-450.
- Guthrie, J. P., Grimm, C. M., & Smith, G. K. (1991). Environmental Changes and Management Staffing: An Empirical Study, Journal of Management, 17, 735-748.
- Kamukama, N. Ahiauzu, A. & Ntayi, J. M. (2010). Intellectual Capital and Performance: Testing Interaction Effects, Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 4, pp. 554-574.
- Kamukama, N. Ahiauzu, A. & Ntayi, J. M. (2011). Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 No. 1, pp. 152-164.
- Nazari, J. (2010). An Investigation of the Relationship between the Intellectual Capital Components and Firm's Financial Performance, Calgary, Alberta University.
- Nerdrum, L., Erikson, T. (2001). Intellectual Capital: a Human Capital Perspective, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 2, pp. 127-135.
- Young Lee, J. (2011). Incremental Innovation and Radical Innovation: The Impacts of Human, Structural, Social, and Relational Capital Elements, Michigan State University.
- St-Pierre, J. Audet, J. (No Date). Intangible Assets and Performance: An Exploratory Analysis on Manufacturing SMES, Pre-print in Emerald Group Publishing.