



The impact of strategic flexibility and strategic innovation on employee performance through the role of job satisfaction

Behzad Bogheyri, MSc, Department of Management and Accounting, Attar Institute of Higher Education, Mashhad, Iran

Seyed Morteza Ghayoor Baghbani*, Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 17 February 2025

Revised: 24 April 2025

Accepted: 3 June 2025

Keywords

Strategic flexibility,
Job satisfaction,
Employee performance,
Strategic innovation

Corresponding Author Email:

ghayoor@imamreza.ac.ir

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the impact of strategic flexibility and strategic innovation on employee performance, with a particular focus on the mediating role of job satisfaction. This research is categorized as applied in terms of its objective and utilizes a survey-based approach in terms of methodology. The statistical population includes managers and supervisors of small and medium-sized enterprises (SMEs) located in the Toos Industrial Park of Mashhad, with a total population of 26,308 individuals. Using Cochran's formula, a sample size of 379 was determined and selected through a non-random, convenience sampling method. Data were collected using a standardized questionnaire adapted from the works of Dwikat et al. (2023), Naml et al. (2024), Esrikantraja and Sentiraja (2013), and Al-Qurashi et al. (2021). To evaluate content validity, expert judgment was employed, alongside convergent and discriminant validity assessments and factor analysis. Reliability of the measurement model was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability indices. Data analysis was conducted using Smart PLS 4 and SPSS version 27. The results demonstrated that both strategic flexibility and strategic innovation exert a significant positive influence on job satisfaction and employee performance. Furthermore, the direct effect of job satisfaction on employee performance was found to be statistically significant. Finally, the findings confirmed that strategic flexibility and strategic innovation positively impact employee performance through the mediating effect of job satisfaction.

How to cite this article:

Bogheyri B., & Ghayoor Baghbani, S. M. (2025). The impact of strategic flexibility and strategic innovation on employee performance through the role of job satisfaction, *Journal of Strategic Management Studies*, 64(16), 173-191. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.507174.2122>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction:

Every business organization must develop a range of strategies and policies to cope with uncertainty and environmental changes. In this regard, strategic flexibility and strategic innovation are essential for enabling adaptation to these dynamic conditions. Organizations strive to develop strategies and mobilize resources that support innovation, ensure sustainable competitiveness, and foster long-term revenue and profit growth. To build strategic flexibility, entrepreneurs must demonstrate strategic leadership, enhance dynamic capabilities, invest in and develop human resources, adopt modern manufacturing and information technologies, and cultivate an innovative organizational culture. Accordingly, the aim of this study is to investigate the impact of strategic flexibility and strategic innovation on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable.

Methodology:

This research is applied in nature (in terms of purpose) and descriptive-survey-correlational (in terms of data collection methodology). To gather information on the theoretical background and literature, library resources and scientific databases were used. For primary data collection, a field method was employed through the distribution of structured questionnaires. The statistical population of this study comprises the managers and supervisors of small and medium-sized enterprises (SMEs) located in the Toos Industrial Park of Mashhad, totaling 26,308 individuals. Based on Cochran's formula, the required sample size was estimated at 379 respondents. The sampling method used was simple random sampling from the available population. The data collection instrument was a standardized questionnaire consisting of 24 items, adopted from the works of Dwikat et al. (2023), Naml et al. (2024), Esrikantraja and Sentiraja (2013), and Al-Qurashi et al. (2021). To ensure construct validity, factor analysis, convergent validity, and discriminant (divergent) validity were conducted. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients were used to assess the reliability of the constructs. At the end of the chapter, the results of the measurement model quality indicators and the coefficient of determination (R^2) values are presented, indicating the overall suitability and robustness of the measurement model. The total Cronbach's alpha coefficient was estimated at 0.909, confirming the acceptable reliability of the instrument. Descriptive statistics related to demographic variables were analyzed using SPSS version 27. Data analysis for hypothesis testing and model fit, was done by structural equation modeling method and SmartPLS4 software.

Results and Discussion:

7 hypotheses have been explained in the present research and the data collected from all employees of small and medium-sized companies in the Toos Industrial Park of Mashhad. been used to analyze them. The results showed that the strategic flexibility and strategic innovation have a significant impact on job satisfaction that The t-statistics and path coefficients in these relationships are respectively, ($t=4.762$, $\beta=0.355$), ($t= 5.17$, $\beta= 0.309$), and strategic flexibility and strategic innovation have a significant impact on employee performance ($t= 3.571$, $\beta= 0.192$), ($t=3.754$, $\beta= 0.202$) . Additionally, the direct impact of job satisfaction on employee performance was also significant and t value- 13.508 & $\beta= 0.508$. Finally, the findings indicated that strategic flexibility and strategic innovation significantly affect employee performance through the mediating role of job satisfaction The t-statistics and path coefficients in these relationships are respectively ($t= 4.443$, $\beta= 0.181$), ($t= 4.593$, $\beta= 0.157$).

Conclusion:

Organizations can incorporate strategies aimed at enhancing strategic flexibility and job satisfaction into their human resource practices—such as offering skill development opportunities and fostering a supportive work environment. Recognizing the mediating role of job satisfaction enables organizations to design targeted initiatives that elevate employee satisfaction, thereby promoting greater engagement and productivity. Given that innovation significantly influences job satisfaction and employee performance—



especially in small and medium-sized enterprises (SMEs)—management should actively promote a culture of innovation and encourage the generation and implementation of creative ideas by employees to optimize business processes and generate added value. In light of the pivotal role of job satisfaction as a mediator, it is essential for management to prioritize the development of an inclusive work environment, ensure equitable compensation systems, and maintain transparent and open communication channels to strengthen employee morale and satisfaction. The findings of this study offer valuable insights for both operational managers and researchers, contributing to more effective organizational management practices. By uncovering the intricate relationships between strategic flexibility, strategic innovation, job satisfaction, and employee performance, this research enhances the theoretical understanding of these constructs and encourages further empirical exploration in the fields of organizational behavior and strategic management.

Keywords: Strategic flexibility, Job satisfaction, Employee performance, Strategic innovation



بررسی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی

بهزاد بغیری، کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران
سید مرتضی غیور باغبانی*، استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف این پژوهش بررسی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک بر عملکرد کارکنان با میانجی گری رضایت شغلی بود. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، پیمایشی است. جامعه آماری شامل مدیران و سرپرستان شرکت های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد (۲۶,۳۰۸ نفر) بود. بر اساس فرمول کوکران، ۳۷۹ نمونه به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه های استاندارد دویکت و همکاران (۲۰۲۳)، نمل و همکاران (۲۰۲۴)، اسریکانتراجا و سنتیراجا (۲۰۱۳) و القرشی و همکاران (۲۰۲۱) بود. روایی صوری با نظر خبرگان و روایی همگرا و واگرا با تحلیل عاملی تأیید شد. پایایی نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب ارزیابی شد. برای تحلیل داده ها از نرم افزارهای SmartPLS 4 و SPSS 27 استفاده شد. نتایج نشان داد که انعطاف پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک تأثیر معناداری بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارند. همچنین، رضایت شغلی به صورت مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر معنادار داشت. در نهایت، یافته ها تأیید کردند که انعطاف پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک از طریق میانجی گری رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارند.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۹ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳</p> <p>واژه های کلیدی انعطاف پذیری استراتژیک، رضایت شغلی، عملکرد کارکنان، نوآوری استراتژیک</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول ghayoor@imamreza.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: بغیری، بهزاد؛ غیور باغبانی، سیدمرتضی (۱۴۰۴). بررسی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک بر عملکرد کارکنان از طریق رضایت شغلی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۴)، ۱۷۳-۱۹۱.

۱. مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط به‌طور ویژه با چالش‌های رقابتی، محدودیت منابع و ضرورت انطباق سریع با تغییرات بازار مواجه‌اند. در این راستا، اتخاذ استراتژی‌های مناسب می‌تواند به این شرکت‌ها کمک کند تا جایگاه خود را در بازار تثبیت کرده و به رشد پایدار دست یابند. این شرکت‌ها به دلیل اندازه کوچک‌تر و انعطاف‌پذیری بیشتر نسبت به شرکت‌های بزرگ، توانایی پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات بازار و بهره‌گیری از نوآوری‌های جدید را دارند و می‌توانند فرآیندهای تصمیم‌گیری را برای استفاده بهینه از فرصت‌ها و مدیریت تهدیدها هدایت کنند [۳۷]. بسیاری از این شرکت‌ها کاهش گردش مالی را تجربه کرده‌اند که در مواردی به تعطیلی آن‌ها منجر شده است. برای بقا در شرایط کنونی، تداوم نوآوری برای کسب‌وکارها الزامی است و شرکت‌های کوچک و متوسط، کسب‌وکارهایی با توانایی موفقیت در بازارهای رقابتی شناخته می‌شوند [۳۴]. این شرکت‌ها به دلیل اندازه کوچک‌تر، از انعطاف‌پذیری بیشتری برای نوآوری برخوردارند که چابکی و نوآوری را به عوامل کلیدی برای کسب برتری رقابتی تبدیل می‌کند. علاوه بر شرکت‌های بزرگ، شرکت‌های کوچک و متوسط نیز باید فرهنگ نوآوری را تقویت کرده و اقدامات نوآورانه را در فعالیتهای خود پیاده‌سازی کنند [۱۱]. در عصری که با عدم قطعیت و تغییرات محیطی همراه است و رقابت روزافزون است، منابع انسانی همچنان قانون اصلی سازمان‌ها برای تضمین بقا و موفقیت محسوب می‌شوند [۴۱]. پیشرفت سازمانی زمانی محقق می‌شود که منابع انسانی عملکرد مطلوبی داشته باشند [۲۶]. در مقابل، عملکرد ضعیف منابع انسانی می‌تواند تأثیر منفی بر دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشد. هر سازمان تجاری باید استراتژی‌ها و سیاست‌های متنوعی برای مقابله با عدم قطعیت و تغییرات محیطی تدوین کند. در این راستا، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری برای سازگاری با این شرایط حیاتی‌اند [۳۴]. کارفرمایان به دلیل تغییرات سریع در روندهای اقتصادی و سیاسی با عدم قطعیت مواجه‌اند. از آنجا که مفاهیم مدیریت سنتی تنها برای محیط‌های پایدار مناسب‌اند، در چنین شرایطی کافی نیستند. بنابراین، شرکت‌ها باید توانایی انطباق سریع با تغییرات محیطی را داشته باشند که این امر مستلزم انعطاف‌پذیری استراتژیک و تنظیم سریع استراتژی‌های سازمانی برای واکنش به تغییرات است [۱۲]. در شرکت‌های کوچک و متوسط، این انعطاف‌پذیری می‌تواند به کارکنان احساس امنیت و کنترل بیشتری بخشیده و هنگامی که آنان احساس کنند سازمان به نیازهایشان پاسخ می‌دهد و امکان تغییر و سازگاری را فراهم می‌کند، رضایت شغلی‌شان افزایش می‌یابد. رضایت شغلی بالا معمولاً به عملکرد بهتر کارکنان منجر می‌شود، زیرا کارکنان راضی آسان‌تر با چالش‌ها مقابله کرده و انگیزه بیشتری برای موفقیت دارند [۲۳]. از سوی دیگر، نوآوری‌های استراتژیک می‌توانند فرصت‌های جدیدی برای رشد و یادگیری ایجاد کنند و انگیزه، تعهد و کارایی کارکنان را تقویت کنند. در نتیجه، شرکت‌هایی که استراتژی‌های نوآورانه را به کار گرفته و محیطی حامی رضایت شغلی کارکنان ایجاد می‌کنند، به نتایج بهتری دست می‌یابند. نوآوری استراتژیک به معنای تلاش سازمان برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در محصولات، خدمات و فرایندها است. شرکت‌هایی که به نوآوری استراتژیک توجه دارند، اغلب فرصت‌هایی برای یادگیری، توسعه حرفه‌ای و مشارکت کارکنان در فرایند نوآوری فراهم می‌کنند.

نوآوری‌های استراتژیک می‌توانند دستاوردهای جدیدی برای سازمان به ارمغان آورند و در نتیجه، کارکنان با افتخار به موفقیت‌های خود، رضایت شغلی بیشتری را تجربه کنند. این رضایت، انگیزه و اشتیاق آن‌ها را برای تلاش در راستای اهداف سازمان افزایش می‌دهد و به بهبود عملکردشان منجر می‌شود، زیرا کارکنان راضی تعهد بیشتری به کار داشته و در مواجهه با چالش‌ها، بهره‌وری بالاتری از خود نشان می‌دهند [۴۵] و [۲۲]. بنابراین، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری می‌تواند تعامل و بهره‌وری کارکنان را تقویت کند [۳]. در شهرک صنعتی توس مشهد، که میزبان شرکت‌های متعددی در صنایع مختلف است، ایجاد فضای کاری انعطاف‌پذیر و نوآور می‌تواند به این شرکت‌ها کمک کند تا در رقابت با دیگران موفق‌تر عمل کنند. از این‌رو، بررسی این متغیرها می‌تواند به مدیران در تدوین استراتژی‌های مؤثر برای بهبود عملکرد کارکنان، افزایش رضایت شغلی و تقویت رشد و نوآوری در سازمان‌ها یاری رساند. این موضوع همچنین برای توسعه پایدار و رقابتی این شرکت‌ها در سطوح منطقه‌ای و ملی حیاتی است. بیشتر مطالعات در زمینه نوآوری استراتژیک و رضایت شغلی در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی این متغیرها در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، به‌ویژه در شهرک‌های صنعتی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش، با تمرکز بر شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی توس مشهد و با توجه به کمبود مطالعات بومی در ایران، یافته‌های جدیدی را در حوزه صنایع کوچک ارائه می‌دهد. اکثریت تحقیقات پیشین بر سازمان‌های بزرگ یا خدماتی متمرکز بوده‌اند و این مطالعه با تمرکز بر شرکت‌های تولیدی کوچک، خلأیی در پیشینه پژوهش را پر می‌کند.

این پژوهش برخی از شکاف‌های موجود در پیشینه را پر می‌کند. نخست، عمده تحقیقات پیشین در زمینه نوآوری استراتژیک و رضایت شغلی در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده و مطالعات محدودی این متغیرها را در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، به‌ویژه در شهرک‌های صنعتی، بررسی کرده‌اند. دوم، در پیشینه پژوهش، بیشتر مطالعات به‌صورت جداگانه به انعطاف‌پذیری استراتژیک یا نوآوری استراتژیک پرداخته‌اند و تحقیقات اندکی به‌طور هم‌زمان تأثیر این دو متغیر را در سازمان‌های کوچک و متوسط مطالعه کرده‌اند. سوم، بیشتر پژوهش‌های موجود تنها بر روابط مستقیم بین متغیرها متمرکز بوده‌اند، در حالی که این مطالعه نقش میانجی «رضایت شغلی» را در تحلیل اثرات غیرمستقیم این متغیرها بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار داده است. بدین ترتیب، این پژوهش خلأ مهمی را در پیشینه مدیریت استراتژیک و منابع انسانی پر می‌کند.

هدف از این تحقیق بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری استراتژیک بر عملکرد کارکنان از طریق نقش میانجی رضایت شغلی در شرکت‌های شهرک صنعتی توس مشهد است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

- مبانی نظری

عملکرد کارکنان. عملکرد کارکنان معیاری است که نشان می‌دهد یک کارمند تا چه حد قادر به انجام صحیح و مؤثر وظایف و مسئولیت‌های خود است [۱۴]. این عملکرد بر اساس معیارهایی چون کمیت، کیفیت، زمان‌بندی، حضور یا مشارکت در کار، کارایی انجام‌شده و اثربخشی شغلی تعریف می‌شود [۳۳]. عملکرد کارکنان می‌تواند از طریق نتایج کار، ابتکار عمل و نگرش کاری ارزیابی شود [۴۳]. عملکرد مطلوب کارکنان به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اهداف سازمانی را با اثربخشی بیشتری محقق کنند، در حالی که عملکرد ضعیف می‌تواند به زیان سازمان منجر شود [۳۹].

رضایت شغلی. رضایت شغلی به مجموعه‌ای از مفاهیم و نظریه‌هایی اشاره دارد که با احساسات و نگرش‌های فرد نسبت به شغلش مرتبط است [۲۱]. این مفهوم به میزان احساسات و نگرش‌های مثبت افراد نسبت به شغل خود اطلاق می‌شود. رضایت شغلی نوعی نگرش است که نشان‌دهنده چگونگی احساس فرد نسبت به شغل و جنبه‌های مختلف آن است [۱۶]. بر اساس نظریه‌های مختلف، رضایت شغلی تحت تأثیر عواملی مانند شرایط کاری، روابط با همکاران و مدیران، میزان درآمد و فرصت‌های پیشرفت شغلی قرار دارد. یکی از نظریه‌های برجسته در این حوزه، نظریه هرزبرگ است که رضایت شغلی را به دو دسته عوامل بهداشتی (مانند حقوق و شرایط کاری) و عوامل انگیزشی (مانند رشد حرفه‌ای و دستاوردهای شغلی) تقسیم می‌کند [۳۲].

انعطاف‌پذیری استراتژیک. انعطاف‌پذیری استراتژیک به توانایی یک شرکت برای پاسخ‌دهی فعال یا سازگاری سریع با شرایط در حال تغییر و محیط‌های رقابتی اشاره دارد. از منظر منابع، انعطاف‌پذیری استراتژیک را به‌عنوان توانایی تخصیص و سازماندهی منابع، فرایندها و استراتژی‌های سازمانی در پاسخ به تغییرات محیطی تعریف می‌کنند [۳۴]. انعطاف‌پذیری استراتژیک میزان توانایی سازمان در شناسایی تغییرات مهم و آنی محیطی و سرعت تطبیق با تغییرات است. در این تعریف، منظور از تغییرات، آن دسته از وقایع محیط سازمان می‌باشد که بر عملکرد سازمان تأثیر شگرف دارند. انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری منابع و سرمایه‌های خاص خود صورت می‌گیرد. هر چه سازمان بتواند منابع و برنامه‌های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف بیشتری خواهد داشت [۱۳].

نوآوری استراتژیک. نوآوری استراتژیک به فرآیند خلق و اجرای ایده‌ها، محصولات، خدمات یا مدل‌های کسب‌وکار جدید اطلاق می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار و رشد بلندمدت برای سازمان به ارمغان آورد [۴۲]. این نوع نوآوری با توجه به تغییرات محیطی و نیازهای بازار، استراتژی‌های نوینی را برای دستیابی به اهداف سازمانی تدوین می‌کند. نوآوری استراتژیک شامل تبدیل دانش و ایده‌ها به محصولات، فرایندها، خدمات یا سیستم‌های جدید یا تبدیل دانش به سود مالی است [۱۸]. در این پژوهش، نوآوری استراتژیک به‌عنوان تبدیل دانش و ایده‌ها به محصولات، فرایندها و بهبود روش‌ها، محصولات و خدمات موجود برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان و ایجاد سود برای شرکت تعریف شده است. این نوآوری شامل شاخص‌هایی نظیر نوآوری اداری، نوآوری فنی، نوآوری خدماتی و نوآوری محصول است.

تبیین فرضیه‌ها. کسب‌وکارها هدف دارند تا استراتژی‌ها و منابعی را برای نوآوری و حفظ رقابت‌پذیری پایدار توسعه دهند و همچنین برای رشد بلندمدت درآمد و سود حرکت کنند [۸] و [۹]. برای تبیین انعطاف‌پذیری استراتژیک، کارآفرینان نیاز به اعمال رهبری

استراتژیک، ساخت قابلیت‌های پویا، تمرکز بر منابع انسانی و توسعه آن‌ها، پذیرش فناوری‌های جدید تولید و اطلاعات، و ترویج فرهنگ نوآوری دارند [۱۰] [۳۳]. در نهایت، انعطاف‌پذیری استراتژیک و نوآوری می‌تواند تعامل و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد. نوسانات و پیش‌بینی‌ناپذیری در محیط کسب‌وکار به سرعت به چالشی جدی برای رهبران و مدیران تبدیل شده است، که ایجاب می‌کند سازمان‌ها انعطاف‌پذیری استراتژیک را برای تضمین پایداری و رقابت‌پذیری به کار گیرند. سازگاری با تغییرات محیطی نیازمند کارکنانی است که بتوانند مهارت‌های جدید را به سرعت فرا گرفته، وظایف متنوعی را انجام دهند و رفتار خود را با شرایط محیط کسب‌وکار هماهنگ کنند [۱]. این امر برای حفظ بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی ضروری است [۳۴]. شرایط کاری انعطاف‌پذیر تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تحقیقات نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد کارکنان مؤثر است.

اکاتی و راهدارپور (۱۴۰۲) در پژوهش «نقش انعطاف‌پذیری و شایستگی بر عملکرد کاری با تأکید بر نقش میانجی رضایت شغلی در میان معلمان جوان استان سیستان و بلوچستان» نشان دادند که انعطاف‌پذیری و شایستگی با میانجی‌گری رضایت شغلی، تأثیر معناداری بر عملکرد کاری معلمان جوان دارند [۳۰]. جفری (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر بر عملکرد کارکنان در دبیرستان‌های منتخب شهر مبارراه، اوگاندا» دریافت که اکثر کارکنان از ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر رضایت بالایی دارند، با میانگین پاسخ‌ها بین ۴۰۲ تا ۴۴۴ در جنبه‌هایی مانند زمان‌بندی انعطاف‌پذیر، امکان تغییر محل کار و مدیریت تعهدات شخصی. همچنین، رابطه معناداری بین انعطاف‌پذیری و عملکرد کارکنان مشاهده شد، به طوری که انعطاف‌پذیری در ترتیبات کاری، رضایت شغلی را افزایش داده و به بهبود عملکرد منجر می‌شود [۱۷].

پورناما و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش «اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک، نوآوری استراتژیک، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان: مطالعه‌ای در صنعت پوشاک جاوه شرقی» نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک به طور معناداری بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. نوآوری استراتژیک نیز به صورت غیرمستقیم و از طریق بهبود رضایت شغلی، عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند. تحلیل‌های میانجی‌گری نشان داد که رضایت شغلی به طور کامل نقش واسطه‌ای در رابطه بین نوآوری استراتژیک و عملکرد کارکنان ایفا می‌کند و به صورت جزئی تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد را میانجی‌گری می‌نماید [۳۴]. آبراهام و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «انعطاف‌پذیری استراتژیک و بهره‌وری کارکنان شرکت‌های داروسازی فهرست‌شده در نیجریه» نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک (شامل انعطاف‌پذیری هماهنگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری واکنشی و انعطاف‌پذیری منابع) تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد [۱]. بنابراین فرضیه اول به صورت زیر مطرح شده است:

فرضیه اول: انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

رابطه بین انعطاف‌پذیری استراتژیک و رضایت شغلی در این است که سازمان‌ها با بهره‌گیری از استراتژی‌های انعطاف‌پذیر می‌توانند به سرعت با تغییرات محیطی و نیازهای کارکنان سازگار شوند. این انعطاف‌پذیری، محیط کاری پویا و حمایتی ایجاد می‌کند که رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان به خواسته‌ها و نیازهایشان توجه دارد، انگیزه و رضایت آن‌ها از کار افزایش می‌یابد [۲۵]. از این رو، انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان عاملی کلیدی در ارتقای رضایت شغلی کارکنان شناخته می‌شود. تحقیقات نیز نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر رضایت شغلی اثرگذار است [۱۷، ۳۰، ۳۴].

بهوند و امیرنژاد (۱۳۹۸) در «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و رضایت شغلی در ادارات و مدیریت‌های شرکت بهره‌برداری نفت و گاز امیدیه» نشان دادند که انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی دارد. همچنین، رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معنادار داشته و رابطه بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند [۷]. راهایو (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر انعطاف‌پذیری کاری و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان شرکت‌های خدماتی در شهر کاروانگ اندونزی» دریافت که انعطاف‌پذیری کاری تأثیر معناداری بر رضایت شغلی دارد، اما رضایت شغلی اثر معناداری بر عملکرد کارکنان نداشته است [۳۵]. بر این اساس، فرضیه دوم به صورت زیر مطرح شده است:

فرضیه دوم: انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

استفاده از استراتژی‌های نوآورانه، چالش‌های جدیدی برای کارکنان ایجاد می‌کند که به افزایش انگیزه و بهره‌وری آن‌ها منجر می‌شود [۱۹]. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که نوآوری استراتژیک می‌تواند به‌طور مستقیم بر عملکرد فردی و تیمی کارکنان اثر بگذارد [۳۴].

مشایخ و همکاران (۱۳۹۷) در «رابطه نوآوری سازمانی با عملکرد شغلی و رضایت شغلی معلمان ابتدایی دبستان‌های استان البرز» نشان دادند که نوآوری سازمانی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی معلمان دارد [۲۸]. ابراهیم و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «پیوند نوآوری خدمات با عملکرد سازمانی: نقش میانجی‌گر بهره‌وری کارکنان و رضایت شغلی کارکنان بانک‌های غنا» دریافتند که رابطه مثبت و معناداری بین نوآوری خدمات و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان به‌طور مثبت بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارند و ممکن است به‌عنوان میانجی در رابطه بین نوآوری خدمات و عملکرد سازمانی عمل کنند [۲۰]. عثمان و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش «آیا نوآوری به بهبود عملکرد کارکنان شرکت‌های تولیدی در مالزی منجر می‌شود؟» نشان دادند که نوآوری‌های فناوری، سازمانی، محصول و فرایند، همراه با نگرش کارکنان، تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارند [۳۱]. بر این اساس، فرضیه سوم به‌صورت زیر مطرح شده است:

فرضیه سوم: نوآوری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

نوآوری استراتژیک می‌تواند موجب ایجاد فرصت‌های جدید، بهبود فرایندها و ارتقای عملکرد سازمان شود. زمانی که کارکنان شاهد تغییرات مثبت و توسعه‌ای در سازمان خود باشند، احساس انگیزش و مشارکت بیشتری خواهند داشت. این نوآوری‌ها می‌توانند محیط کاری جذاب‌تری ایجاد کنند و اعتماد کارکنان را به آینده سازمان بالا ببرند. همچنین، فراهم آوردن امکانات برای ارائه ایده‌های نو و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد [۲۴]. همچنین، تحقیقات نشان داده است که نوآوری استراتژیک به عنوان یک عامل مؤثر در بهبود رضایت شغلی شناخته می‌شود [۲۸]، [۳۴] و [۲۰]. به علاوه، اصلان و آتسولگو (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان «اثر نوآوری و مشارکت به‌عنوان ارزش‌های محیط کار بر رضایت شغلی و اثر میانجی‌گری مالکیت روانشناختی کارکنان هتل‌های آنتالیا در ترکیه» انجام دادند. نتایج نشان داد که نوآوری و مشارکت به‌عنوان ارزش‌های محیط کار تأثیر خود را بر رضایت شغلی از طریق مالکیت روانشناختی نشان می‌دهند. علاوه بر این، مالکیت روانشناختی، به همراه مشارکت، یکی از بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی است [۴]. بنابراین، فرضیه چهارم به صورت زیر مطرح شده است:

فرضیه چهارم: نوآوری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

هنگامی که کارکنان از شرایط کاری خود رضایت داشته باشند، انگیزه و تعهد بیشتری برای انجام وظایفشان نشان می‌دهند. این رضایت می‌تواند به افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت‌ها و کاهش نرخ ترک شغل منجر شود. کارکنان راضی در برابر چالش‌ها و مشکلات سازمانی مقاوم‌تر بوده و تمایل بیشتری به همکاری و بهبود کیفیت کار دارند. بنابراین، ایجاد محیط کاری رضایت‌بخش می‌تواند عملکرد کارکنان را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشد [۴۴]. تحقیقات نشان داده‌اند که رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان اثرگذار است [۳۰]، [۷]، [۲۸]، [۱۷]، [۳۴]، [۲۰].

بختیاری رنای و همکاران (۱۴۰۳) در «بررسی رابطه رضایت شغلی و رضایت از زندگی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت سایپا شهرستان گلپایگان» نشان دادند که بین رضایت از زندگی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، اما بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی رابطه معناداری مشاهده نشد. همچنین، رضایت از زندگی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی شناخته شد، در حالی که رضایت شغلی نتوانست عملکرد شغلی را پیش‌بینی کند [۶]. آزادی و عیدی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «اثرات رضایت شغلی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی کارشناسان و مدیران وزارت ورزش و جوانان» دریافتند که سرمایه اجتماعی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارند [۵]. مستفا سادیکو (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «رضایت شغلی و انگیزش در بهبود عملکرد شرکت‌های کوزوو» نشان داد که رضایت شغلی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد و این تأثیر در صورت همراهی با انگیزش افزایش می‌یابد [۲۷]. بر این اساس، فرضیه پنجم به‌صورت زیر مطرح شده است:

فرضیه پنجم: رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

کارکنانی که در محیطی منعطف و قابل تغییر فعالیت می‌کنند، از شغل خود رضایت بیشتری دارند؛ زیرا زمانی که سازمان‌ها قادر به انطباق با تغییرات و بهبود شرایط کاری باشند، کارکنان احساس رضایت بیشتری از شغل خود خواهند داشت. بدین ترتیب، کارکنانی که در محیطی منعطف و قابل تغییر فعالیت می‌کنند، با انگیزه بیشتری به افزایش بهره‌وری و کیفیت عملکرد خود می‌پردازند. تحقیقات نشان داده است که انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق نقش میانجی رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد [۳۰]، [۷]، [۱۷] و [۳۴]. بنابراین، فرضیه ششم به صورت زیر مطرح شده است:

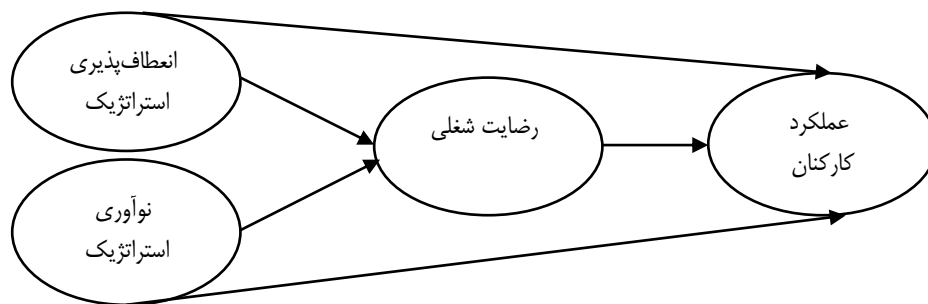
فرضیه ششم: انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق نقش میانجی رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

نوآوری استراتژیک به ایجاد و پیاده‌سازی ایده‌های جدید برای بهبود فرآیندها و محصولات سازمان اشاره دارد که می‌تواند بر عملکرد کارکنان تاثیر مستقیم بگذارد. زمانی که سازمان‌ها به نوآوری توجه داشته باشند، کارکنان احساس بهبود در محیط کاری و فرصت‌های جدید برای رشد حرفه‌ای می‌کنند. این رضایت شغلی می‌تواند به عنوان متغیر میانجی عمل کرده و انگیزه کارکنان را برای افزایش عملکرد خود تقویت کند. همچنین تحقیقات گذشته این ارتباط را تأیید کرده اند [۳۴]، [۲۰] و [۲۸]. بنابراین، فرضیه هفتم به صورت زیر مطرح شده است:

فرضیه هفتم: نوآوری استراتژیک از طریق نقش میانجی رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

بر اساس مبانی نظری و پیشینه‌های تجربی پژوهش، در ادامه ارتباط بین متغیرهای پژوهش تبیین شده و در نهایت مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مطالعه پورناما و همکاران (۲۰۲۴) ارائه شده است.

پژوهش حاضر این مدل را در بستر شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک صنعتی توس مشهد اجرا کرده که از نظر بومی‌سازی مدل‌های مدیریتی، یک نوآوری محسوب می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها برای آزمون فرضیه‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه پژوهش شامل تمامی مدیران و سرپرستان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد است که در حوزه‌های صنعتی مانند صنایع غذایی، سلولزی، فلزی، کانی غیرفلزی، برق و الکترونیک، نساجی و شیمیایی فعالیت دارند. تعداد واحدهای صنعتی در این شهرک ۷۵۷ واحد و حجم جامعه آماری ۲۶,۳۰۸ نفر است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد و بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۷۹ نفر تعیین گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد.

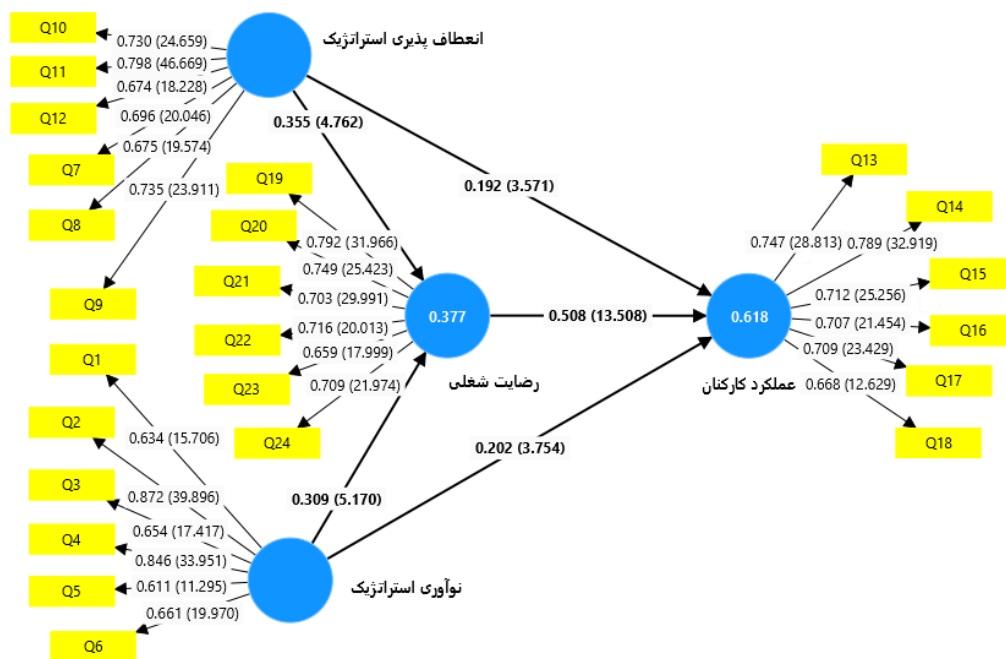
به‌منظور سنجش انعطاف‌پذیری استراتژیک، از پرسشنامه دویکت و همکاران (۲۰۲۳) [۱۵] با ۶ گویه (نمونه گویه‌ها: «شرکت ما به تغییرات در تقاضای مصرف‌کننده پاسخ می‌دهد»؛ «شرکت ما به عرضه محصولات جدید توسط رقبا واکنش نشان می‌دهد») استفاده شد. برای ارزیابی رضایت شغلی، پرسشنامه نمل و همکاران (۲۰۲۴) [۲۹] با ۶ گویه (نمونه گویه‌ها: «بیشتر روزها از شغلم هیجان‌زده هستم»؛

«واقعاً از کارم لذت می برم»؛ «احساس رضایت نسبی از شغلم دارم» به کار رفت. برای سنجش عملکرد کارکنان، پرسشنامه اسریکانتراجا و سنتیراجا (۲۰۱۳) [۴۰] با ۶ گویه (نمونه گویه‌ها: «شغل فعلی فرصت ارتقای عملکرد فردی در کار را فراهم می‌کند»؛ «شغل فعلی تأثیر مستقیمی بر دستیابی به اهداف سازمانی دارد»؛ «نتایج عملکرد شغلی با اهداف سازمان هم‌راستا است») استفاده شد. همچنین، برای سنجش نوآوری استراتژیک، از پرسشنامه القرشی و همکاران (۲۰۲۱) [۲] با ۶ گویه (نمونه گویه‌ها: «سازمان ما همواره محصولات جدیدی تولید یا محصولات قدیمی را برای برآوردن نیازهای مصرف‌کنندگان به‌روزرسانی می‌کند»؛ «سازمان ما از طراحی‌های جدید برای برندینگ و تمامی دسته‌بندی‌های محصولات استفاده می‌کند تا روح درونی و فرهنگ منحصربه‌فرد شرکت را به نمایش بگذارد»؛ «سازمان ما تحقیق و توسعه را متمرکز می‌کند تا فناوری محصول و دامنه محصولات را بازنگری کند») بهره گرفته شد.

اطلاعات زمینه‌ای جمعیت‌شناختی با استفاده از نرم‌افزار SPSS 27 تحلیل شد. برای آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی در سطح آمار استنباطی، از تکنیک معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS 4 استفاده گردید.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نمونه آماری تحقیق به گونه‌ای بوده است که بیش‌ترین تعداد پاسخ‌دهندگان مردان بودند که ۶۴/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند و مابقی زنان بودند. ۲۵/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان در بازه سنی کمتر از ۲۵ سال، ۲۴/۵ درصد بین ۲۵ تا ۳۴ سال، ۳۴/۳ درصد بین ۳۵ تا ۴۴ درصد و ۱۵/۸ درصد دارای سنین ۴۵ سال و بالاتر بودند. ۲۶/۶ درصد فوق دیپلم و پایین‌تر، ۴۸/۳ درصد لیسانس، ۲۱/۹ درصد فوق لیسانس و ۳/۲ درصد دارای تحصیلات دکترا و بالاتر بودند. ۱۶/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۱ سال، ۱۶/۹ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۳۳/۸ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال و ۳۲/۵ درصد بیشتر از ۱۰ سال سابقه کاری داشتند. به‌منظور اعتباریابی مدل پژوهش، از تحلیل عاملی تأییدی و الگوسازی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۴ استفاده شد.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۴ (ضرایب مسیر و آماره تی)

براساس شکل ۲، ضرایب مسیر ساختاری و مقادیر آماره تی ارائه شده‌اند. ضرایب مسیر نشان‌دهنده میزان تأثیر یک متغیر بر متغیر دیگر است و بزرگی این ضرایب بیانگر شدت اثرگذاری است. همچنین، با توجه به شکل ۲، بار عاملی همه مؤلفه‌ها بیش از ۰/۵ است؛ بنابراین، تحلیل عاملی نشان می‌دهد که نیازی به حذف هیچ گویه‌ای از مدل نیست. مقادیر آماره تی نیز در داخل پراتز ارائه شده‌اند. اگر مقدار آماره

تی بالاتر از حداقل مقدار در سطح اطمینان تعیین شده باشد، رابطه یا فرضیه مورد نظر تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۵ درصد، حداقل آماره تی با ۱/۹۶ مقایسه می‌شود. بر این اساس، رد یا تأیید فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام می‌گیرد. برای تأیید روایی سازه، علاوه بر تحلیل عاملی، از روایی همگرا و واگرا استفاده شد. جدول ۱ ضرایب پایایی و روایی همگرا را نشان می‌دهد. شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰/۵ بود که نشان‌دهنده روایی همگرای مطلوب سازه است. همچنین، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب متغیرها کمتر از ۰/۷ نبود، بنابراین پایایی سازه‌ها تأیید شد.

جدول ۱. روایی همگرا، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۵۱۷	۰/۷۷۸	۰/۷۹۹
رضایت شغلی	۰/۵۲۲	۰/۷۷۸	۰/۷۸۱
عملکرد کارکنان	۰/۵۲۲	۰/۷۱۱	۰/۷۱۷
نوآوری استراتژیک	۰/۵۱۹	۰/۷۴۸	۰/۷۴۸

برای سنجش مقدار روایی واگرا از معیاری تحت عنوان هتروتریت-مونوتریت^۱ یا به اختصار HTMT شد. اگر مقادیر معیار HTMT کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است. با توجه به جدول ۲ روایی واگرایی HTMT متغیرها کمتر از ۰/۹ است و نشان از تأیید این آزمون دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که متغیرهای مورد نظر به‌طور مؤثر از یکدیگر تمایز دارند و روایی واگرا در سطح قابل قبولی قرار دارد.

جدول ۲. روایی واگرایی HTMT

انعطاف‌پذیری استراتژیک	رضایت شغلی	عملکرد کارکنان	نوآوری استراتژیک
انعطاف‌پذیری استراتژیک			
رضایت شغلی	۰/۷۳۰		
عملکرد کارکنان	۰/۸۱۹	۰/۸۶۳	
نوآوری استراتژیک	۰/۸۴۷	۰/۷۱۹	۰/۸۲۹

در برازش مدل از سه شاخص مقادیر اشتراکی، ضریب تعیین و GOF استفاده شد. اگر مقادیر اشتراکی مثبت باشد، مدل از کیفیت لازم برخوردار است. ضریب تعیین بیانگر درصد تغییرات متغیر وابسته توسط مستقل می‌باشد. اعداد ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف مدنظر قرار می‌گیرد. جدول ۳ شاخص‌های برازندگی مناسبی را نشان می‌دهند. بر اساس مقادیر گزارش شده برای ضریب تعیین، میزان واریانس تبیین شده متغیر رضایت شغلی توسط متغیرهای مستقل ۰/۳۷۷ و مقدار تبیین متغیر عملکرد کارکنان ۰/۶۱۸ گزارش شده که به ترتیب نشانۀ بیشتر از مقدار متوسط و نسبتاً قابل توجه می‌باشد. مقدار ضریب تعیین، بخش بیشتر از متوسط و قابل توجهی از واریانس متغیرهای وابسته را تبیین می‌کند، لذا نشان‌دهنده قوت مدل در پیش‌بینی و تبیین روابط موجود بین متغیرها است.

جدول ۳. مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین

متغیر	شاخص اشتراک	ضریب تعیین	ارزیابی
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۲۷۰	---	---
رضایت شغلی	۰/۲۶۷	۰/۳۷۷	بیشتر از متوسط
عملکرد کارکنان	۰/۱۷۸	۰/۶۱۸	نسبتاً قابل توجه
نوآوری استراتژیک	۰/۲۲۵	---	---

^۱. Heterotrait-Monotrait ratio

برازش کلی با معیار $GOF = 0/341$ در نظر گرفته شد برای محاسبه از متوسط حسابی مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین میانگین هندسی گرفته شد. بنابراین:

مقادیر $0/1$ ، $0/25$ و $0/36$ ضعیف، متوسط و قوی برای GOF توصیف می شود. GOF در بازه نزدیک به قوی قرار دارد، لذا مدل برازش کلی مناسبی دارد. این موضوع نشان دهنده تطابق خوب مدل با داده ها و روابط معنادار موجود در آن است. بنابراین، می توان گفت که مدل به طور کلی قادر به تبیین تغییرات متغیرهای وابسته به طور دقیق و مناسب است. پس از تایید برازش مدل و روایی پرسشنامه، فرضیه ها آزمون می شوند. در درصد خطای $0/05$ ، اگر آماره تی بیشتر از $1/96$ باشد فرضیه معنادار و در غیر صورت معنادار نیست. جدول ۴ خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها را نشان داده است.

برای بررسی آزمون فرضیه ای که دارای متغیر میانجی است از تکنیک بوت استرپینگ در نرم افزار اسمارت پی ال اس ۴ استفاده شده است که به صورت خودکار در ورژن سوم نرم افزار اسمارت پی ال اس در خروجی جدول اثرات غیر مستقیم گزارش می گردد. دلیل عدم استفاده از آزمون سوبل غیر نرمال بودن داده ها است (پیش فرض آزمون سوبل نرمال بودن داده ها است). با توجه به این که ضرایب معناداری برای تمام روابط، بیشتر از قدر مطلق $1/96$ شده است، می توان پذیرفت که رابطه علی مطرح شده در فرضیه ها مورد تأیید است [۳۶]. با توجه به شکل ۲ ضرایب مسیر ساختاری مقدار اثرگذاری بین دو متغیر را نشان می دهد. ضرایب مسیر مثبت به معنای مستقیم رابطه و منفی بودن آن به معنی ارتباط غیر مستقیم می باشد [۳۸].

جدول ۴. خلاصه نتایج فرضیه ها

ردیف	فرضیه ها	ضریب مسیر	معناداری	سطح اطمینان	نتایج
۱	انعطاف پذیری استراتژیک ← عملکرد کارکنان	۰/۱۹۲	۳/۵۷۱	۹۵٪	تأیید
۲	انعطاف پذیری استراتژیک ← رضایت شغلی	۰/۳۵۵	۴/۷۶۲	۹۵٪	تأیید
۳	نوآوری استراتژیک ← عملکرد کارکنان	۰/۲۰۲	۳/۷۵۴	۹۵٪	تأیید
۴	نوآوری استراتژیک ← رضایت شغلی	۰/۳۰۹	۵/۱۷۰	۹۵٪	تأیید
۵	رضایت شغلی ← عملکرد کارکنان	۰/۵۰۸	۱۳/۵۰۸	۹۵٪	تأیید
۶	انعطاف پذیری استراتژیک ← رضایت شغلی ← عملکرد کارکنان	۰/۱۸۱	۴/۴۴۳	۹۵٪	تأیید
۷	نوآوری استراتژیک ← رضایت شغلی ← عملکرد کارکنان	۰/۱۵۷	۴/۵۹۳	۹۵٪	تأیید

۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

فرضیه اول: انعطاف پذیری استراتژیک تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان شرکت های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

انعطاف پذیری استراتژیک شامل شاخص هایی نظیر توانایی شناسایی سریع فرصت ها و تهدیدها، داشتن گزینه های استراتژیک متنوع، قابلیت تخصیص و جابه جایی سریع منابع، و توانایی بازنگری و تعدیل استراتژی ها در شرایط بحرانی است. این شاخص ها به شرکت های کوچک و متوسط امکان می دهد تا به تغییرات محیطی به سرعت و به گونه ای مؤثر پاسخ دهند. این قابلیت ها تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد، زیرا محیط های منعطف احساس امنیت شغلی و اطمینان بیشتری به آینده در کارکنان ایجاد می کنند. چنین سازمان هایی با فراهم کردن امکان مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری، به آن ها اجازه می دهند خلاقیت و نوآوری بیشتری به کار گیرند. این امر انگیزه، بهره وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داده و در نهایت به بهبود شاخص های عملکردی مانند کارایی، اثربخشی، نوآوری و حفظ منابع انسانی منجر می شود.

انعطاف پذیری استراتژیک با امکان انطباق سریع با تغییرات محیطی و بهره گیری بهینه از فرصت ها، عملکرد کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط را بهبود می بخشد. این رویکرد به کارکنان اجازه می دهد تا با خلاقیت و نوآوری، چالش ها را به فرصت تبدیل کرده و کارایی خود را ارتقا دهند. همچنین، ایجاد محیطی پویا و حمایتی از سوی مدیریت، انگیزه و بهره وری کارکنان را تقویت می کند و در نتیجه، تطبیق پذیری سازمان و رضایت شغلی کارکنان را افزایش می دهد.

بر اساس نتایج، آماره تی برای تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد کارکنان ۳.۵۷۱ گزارش شد که نشان‌دهنده معناداری این تأثیر است. این یافته با نتایج اکاتی و راهدارپور (۱۴۰۲)، جفری (۲۰۲۵)، پورناما و همکاران (۲۰۲۴) و آبراهام و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است.

پیشنهادها. (۱) تشکیل «کمیته نوآوری داخلی» با حضور نمایندگان بخش‌های مختلف (تولید، فروش، منابع انسانی) برای بررسی و اجرای ایده‌های نوآورانه پیشنهادی کارکنان. (۲) برگزاری کارگاه‌های فصلی با حضور مشاوران استراتژیک برای تحلیل فرصت‌های محیطی و تقویت انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری. (۳) طراحی سامانه دیجیتال درون‌سازمانی (مانند اپلیکیشن ساده یا فرم‌های داخلی) برای ثبت پیشنهادات کارکنان در راستای بهبود عملکرد و ارزیابی و پاداش‌دهی به ایده‌های قابل اجرا. (۴) استقرار «برنامه مربی‌گری داخلی» برای انتقال تجربیات مدیران سابق به کارکنان جدید و پرورش ذهنیت انعطاف‌پذیر، به‌ویژه در شرایط تغییرات سریع بازار. (۵) طراحی نظام پاداش چندلایه، مانند کارت‌های امتیازی مبتنی بر عملکرد هفتگی یا ماهانه، با امکان تبدیل به مزایا (مانند مرخصی تشویقی یا کوپن خرید از فروشگاه‌های خاص شهرک). (۶) ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف از طریق ساده‌سازی سلسله‌مراتب و تفویض اختیار برای افزایش سرعت تصمیم‌گیری و بهبود واکنش به تغییرات محیطی. (۷) برگزاری آموزش‌های مهارتی با تمرکز بر مهارت‌های حل مسئله، تفکر خلاق و یادگیری مداوم برای افزایش توانمندی کارکنان در مواجهه با شرایط متغیر. (۸) استفاده از سیستم‌های بازخورد مستمر برای دریافت نظرات کارکنان درباره تغییرات استراتژیک و تقویت مشارکت سازمانی.

فرضیه دوم: انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

در سازمان‌هایی با انعطاف‌پذیری استراتژیک، کارکنان احساس می‌کنند سازمانشان نسبت به شرایط حساس بوده و از پویایی لازم برای مدیریت بحران‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها برخوردار است. این احساس می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد، زیرا کارکنان خود را در سازمانی با آینده‌نگری، امنیت شغلی بالا و حمایت مدیریتی مؤثر می‌بینند. شاخص‌هایی مانند انگیزش درونی، تعهد سازمانی، رضایت از فرصت‌های رشد، مشارکت در تصمیم‌گیری، کیفیت روابط بین‌فردی و تعادل کار و زندگی تحت تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری استراتژیک قرار می‌گیرند. این انعطاف‌پذیری به کارکنان امکان می‌دهد تا با احساس امنیت و پشتیبانی، نقش‌های خود را با شرایط فردی و محیطی هماهنگ کنند. همچنین، تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیری و ارائه ایده‌ها، حس ارزشمندی و تعلق به سازمان را تقویت می‌کند. در نتیجه، کارکنان با انگیزه و اشتیاق بیشتری به وظایف خود پرداخته و تعهد شغلی بالاتری نشان می‌دهند.

بر اساس نتایج، آماره تی برای تأثیر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر رضایت شغلی ۴.۷۶۲ گزارش شد که نشان‌دهنده معناداری این تأثیر است. این یافته با نتایج پهوند و امیرنژاد (۱۳۹۸)، جفری (۲۰۲۵)، پورناما و همکاران (۲۰۲۴)، راهایو (۲۰۲۴) و اکاتی و راهدارپور (۱۴۰۲) هم‌راستا است.

پیشنهادها. (۱) مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط در شهرک صنعتی توس برنامه‌های کاری منعطف، مانند دورکاری و ساعات کاری شناور، متناسب با نیاز کارکنان فراهم کنند تا تعادل کار و زندگی بهبود یابد. (۲) ایجاد فضای باز برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و حمایت از رشد حرفه‌ای آن‌ها به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کمک می‌کند. (۳) تقویت ارتباطات سازنده و ارائه بازخورد مثبت برای ارتقای رضایت شغلی مؤثر است. (۴) فراهم کردن امکان جابه‌جایی درون‌سازمانی کارکنان بین واحدهای مختلف، تجربه کاری متنوع‌تر و احساس انعطاف‌پذیری بیشتری در مسیر شغلی ایجاد می‌کند. (۵) تدوین برنامه‌های توسعه فردی برای هر کارمند، شامل مسیر رشد شغلی، مهارت‌آموزی و ارتقای شغلی، به تقویت احساس امنیت و رضایت در محیط کاری منجر می‌شود، به‌ویژه در ساختارهای منعطف شرکت‌های کوچک‌تر. (۶) استفاده از سکوی داخلی (مانند گروه‌های واتساپ سازمانی یا تابلوهای اعلانات دیجیتال) برای دریافت بازخورد مستمر کارکنان درباره تصمیمات مدیریتی و اعمال آن در برنامه‌ریزی‌ها. (۷) طراحی مسیرهای پیشرفت متنوع برای ایجاد حس ارزشمندی و امید به آینده شغلی در کارکنان. (۸) اجرای سیاست‌هایی مانند دورکاری، ساعات کاری شناور یا کار پاره‌وقت برای افزایش رضایت کارکنان از طریق بهبود تعادل کار و زندگی. (۹) تنظیم سریع استراتژی‌ها با شرایط جدید، ایجاد محیطی باثبات و حمایتی، و اجرای برنامه‌هایی برای کاهش استرس، حمایت روان‌شناختی و ایجاد محیط کاری مثبت.

فرضیه سوم: نوآوری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

نوآوری استراتژیک به توانایی سازمان در ایجاد تغییرات بنیادین در مدل‌های کسب و کار، فرایندها، محصولات یا خدمات به منظور خلق ارزش جدید و کسب مزیت رقابتی پایدار اشاره دارد. شاخص‌های سنجش نوآوری استراتژیک شامل میزان توسعه و اجرای ایده‌های نو، انعطاف‌پذیری در طراحی راهبردها، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، سرعت پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، توانایی پیش‌بینی روندهای آینده و میزان مشارکت کارکنان در فرایند نوآوری است. این شاخص‌ها، در صورت مدیریت صحیح، می‌توانند تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان داشته باشند، زیرا انگیزه، احساس مشارکت، رضایت شغلی، اعتماد به سازمان و تعهد سازمانی را تقویت می‌کنند. همچنین، کارکنان در محیطی قرار می‌گیرند که به خلاقیت آن‌ها ارزش داده شده و ایده‌هایشان در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد، که این امر عملکرد فردی و تیمی را بهبود می‌بخشد.

نوآوری استراتژیک با معرفی فرایندها و راهکارهای خلاقانه، ابزارهای جدید و روش‌های بهبودیافته کاری، بهره‌وری و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد. این رویکرد به کارکنان امکان می‌دهد در فضایی پویا، مهارت‌های خود را توسعه داده و در پیشبرد اهداف سازمانی مشارکت کنند. تشویق به ارائه ایده‌های نو، حس تعلق و تعهد به سازمان را تقویت می‌کند. بر اساس نتایج، آماره تی برای تأثیر نوآوری استراتژیک بر عملکرد کارکنان ۳۰۷۵۴ گزارش شد که نشان‌دهنده معناداری این تأثیر است. این یافته با نتایج پورناما و همکاران (۲۰۲۴)، مشایخ و همکاران (۱۳۹۷)، ابراهیم و همکاران (۲۰۲۲) و عثمان و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا است.

پیشنهادها. (۱) برگزاری برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های خلاقیت برای تقویت مهارت‌های نوآورانه کارکنان. (۲) برگزاری «جشنواره نوآوری داخلی» به صورت فصلی، با انتخاب و پاداش‌دهی به بهترین ایده‌های ارائه‌شده توسط کارکنان برای افزایش انگیزه و عملکرد. (۳) همکاری با مراکز رشد، دانشگاه‌ها و شتاب‌دهنده‌های نوآوری در مشهد برای ایجاد فضای یادگیری و الگوبرداری از نمونه‌های موفق نوآوری برای کارکنان. (۴) تقویت فرهنگ سازمانی که از پذیرش تغییرات و ایده‌های جدید حمایت می‌کند. (۵) طراحی نظام پاداش‌دهی مناسب برای ایده‌های نو و موفق، مانند امتیازدهی به پیشنهادهای اجرایی مؤثر و اعطای پاداش یا امتیازات شغلی به کارکنانی که در توسعه محصول یا فرایند نقش دارند. (۶) فراهم کردن زیرساخت‌های لازم، از جمله دسترسی به فناوری‌های نوین، آموزش‌های مرتبط و منابع مالی برای عملیاتی‌سازی ایده‌های خلاقانه. (۷) پیاده‌سازی سازوکارهایی برای مدیریت دانش در سازمان، به منظور مستندسازی تجربیات نوآورانه موفق و ناموفق و دسترسی سایر کارکنان به آن‌ها. (۸) تشکیل تیم‌های بین‌واحدی با رویکرد حل مسئله برای بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع و افزایش نرخ موفقیت نوآوری. (۹) ایجاد «کارگروه نوآوری» با حضور نمایندگان بخش‌های مختلف سازمان برای جمع‌آوری و بررسی ایده‌ها و راهکارهای نو در بهبود محصولات، فرایندها یا خدمات. (۱۰) طراحی نظام پاداش مبتنی بر عملکرد نوآورانه، مانند پاداش یا امتیازات شغلی برای کارکنانی که در توسعه محصول یا فرایند مشارکت دارند، به منظور افزایش مشارکت در نوآوری.

فرضیه چهارم: نوآوری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

نوآوری استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط با ایجاد فضای خلاقانه، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه، و تقویت حس مالکیت و تعلق به سازمان، به طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. در چنین فضایی، کارکنان احساس می‌کنند نظرات و ایده‌هایشان ارزشمند است، در رشد سازمان نقش دارند و آینده شغلی‌شان با نوآوری و پیشرفت مداوم گره خورده است. همچنین، نوآوری‌های استراتژیک با بهبود فرایندها، کاهش فشارهای کاری و افزایش کارایی، به عنوان عاملی مؤثر در ارتقای رضایت شغلی شناخته می‌شود. این تأثیر در شرکت‌های کوچک و متوسط، که تعاملات نزدیک‌تری بین مدیریت و کارکنان وجود دارد، مشهودتر است و به افزایش انگیزه، وفاداری سازمانی و کاهش تمایل به ترک شغل منجر می‌گردد.

نوآوری استراتژیک با ایجاد فرصت‌های خلاقیت و مشارکت در تصمیم‌گیری، حس ارزشمندی و تعلق کارکنان به سازمان را تقویت کرده و رضایت شغلی آن‌ها را افزایش می‌دهد. این رویکرد با بهبود فرایندهای کاری و شرایط محیط کار، تجربه‌ای مثبت‌تر برای کارکنان فراهم می‌کند. همچنین، حمایت از رشد حرفه‌ای و ارائه فرصت‌های پیشرفت، انگیزه و رضایت کارکنان را تقویت می‌کند. بر اساس نتایج، آماره تی برای تأثیر نوآوری استراتژیک بر رضایت شغلی ۵۰۱۷ گزارش شد که نشان‌دهنده معناداری این تأثیر است. این یافته با نتایج مشایخ و همکاران (۱۳۹۷)، پورناما و همکاران (۲۰۲۴)، ابراهیم و همکاران (۲۰۲۲) و اصلان و آتسولگو (۲۰۲۱) هم‌راستا است.

پیشنهادها: ۱) مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط، کارکنان را در فرایندهای تصمیم‌گیری مرتبط با طراحی محصول جدید یا بهبود خدمات مشارکت دهند تا حس ارزشمندی و رضایت شغلی آن‌ها تقویت شود. ۲) طراحی برنامه‌های تشویقی برای ارائه و اجرای ایده‌های نو، به منظور افزایش انگیزه کارکنان. ۳) فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای از طریق آموزش‌های نوآورانه و تعریف مسیرهای پیشرفت شغلی برای تقویت انگیزه و رضایت کارکنان. ۴) ایجاد فضای مشارکتی که در آن کارکنان احساس کنند نظرات و ایده‌هایشان مورد توجه و قدردانی قرار می‌گیرد. ۵) تشویق نوآوری فردی و تیمی با ایجاد فضایی امن برای ارائه ایده‌ها بدون ترس از شکست، که به افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند. ۶) ایجاد مکانی فیزیکی یا دیجیتال (مانند پلتفرم‌های آنلاین) برای ثبت ایده‌های نوآورانه کارکنان و پاداش‌دهی به بهترین ایده‌ها. ۷) تخصیص بخشی از زمان کاری به فعالیت‌های نوآورانه برای تشویق خلاقیت و افزایش رضایت شغلی. ۸) تشکیل تیم‌هایی برای آزمایش ایده‌ها، تحقیق بازار یا بهبود فرایندهای موجود. ۹) طراحی مسیرهای شغلی متنوع متناسب با توانمندی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی.

فرضیه پنجم: رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی توس مشهد دارد.

هنگامی که کارکنان از شغل خود رضایت دارند، انگیزه بیشتری برای انجام وظایف با کیفیت بالا نشان می‌دهند، حس تعلق عمیق‌تری به سازمان پیدا می‌کنند و برای تحقق اهداف سازمانی تلاش بیشتری می‌کنند. رضایت شغلی همچنین استرس، تعارض‌های سازمانی، نرخ غیبت و ترک خدمت را کاهش می‌دهد و در نتیجه بهره‌وری فردی و گروهی را افزایش می‌دهد. در شرکت‌های کوچک و متوسط، که منابع محدودتر و وابستگی بیشتری به سرمایه انسانی دارند، رضایت شغلی می‌تواند به خلق ایده‌های نو، مشارکت مؤثر در تیم‌ها و بهبود روابط کاری منجر شود که همگی بر عملکرد کلی سازمان تأثیر مستقیم دارند. در واقع، رضایت شغلی با تقویت انگیزه، تعهد و حس تعلق کارکنان، عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد. کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، تمایل بیشتری به انجام وظایف با کیفیت بالا داشته و بهره‌وری بیشتری نشان می‌دهند. همچنین، رضایت شغلی با کاهش استرس و افزایش تمرکز، عملکرد کلی سازمان را تقویت می‌کند.

بر اساس نتایج، آماره تی برای تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان ۱۳.۵۰۸ گزارش شد که نشان‌دهنده معناداری این تأثیر است. این یافته با نتایج بختیاری رنایی و همکاران (۱۴۰۳)، اکاتی و راه‌داریور (۱۴۰۲)، بهوند و امیرنژاد (۱۳۹۸)، مشایخ و همکاران (۱۳۹۷)، آزادی و عیدی (۱۳۹۴)، جفری (۲۰۲۵)، مستفا سادیکو (۲۰۲۵)، پورناما و همکاران (۲۰۲۴) و ابراهیم و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است.

پیشنهادها: ۱) اجرای منظم برنامه‌های پاداش و تشویق مبتنی بر عملکرد برای تقویت انگیزه کارکنان. ۲) فراهم کردن فرصت‌های آموزش و توسعه مهارت‌های شغلی برای افزایش اعتمادبه‌نفس و کارایی کارکنان. ۳) ایجاد محیط کاری حمایتی با ارتباط باز و شفاف برای تقویت انگیزه و ارائه بهترین عملکرد توسط کارکنان. ۴) تقویت نظام بازخورد دوطرفه بین مدیر و کارمند برای ایجاد حس شنیده شدن و ارزشمندی در کارکنان، که رضایت و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد. ۵) اجرای برنامه‌های حمایتی مانند کمک‌هزینه‌های تحصیلی، وام‌های بدون بهره یا کمک‌هزینه‌های رفاهی برای افزایش حس وفاداری و رضایت کارکنان. ۶) برقراری ارتباط مستقیم و منظم با کارکنان برای ارائه بازخورد مثبت و اصلاحی، تقویت حس ارزشمندی و مشارکت. ۷) فراهم کردن حق انتخاب در ساعات کاری یا نوع شیفت برای افزایش رضایت و کاهش فشار روانی. ۸) ایجاد محیط کاری روان‌شناختی امن، که در آن کارکنان بتوانند بدون ترس از تنبیه نظرات خود را بیان کرده یا خطا کنند.

فرضیه ششم: انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق نقش میانجی رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد.

زمانی که شرکت‌های کوچک و متوسط با بهره‌گیری از رویکردهای انعطاف‌پذیر، فضایی کاری پویا، مشارکت‌محور و متناسب با نیازهای کارکنان فراهم می‌آورند، احساس ارزشمندی، امنیت شغلی، فرصت رشد و استقلال بیشتری به کارکنان منتقل می‌شود. این عوامل، در نهایت، منجر به افزایش رضایت شغلی آن‌ها می‌گردد. رضایت شغلی در این میان نقش یک متغیر میانجی را ایفا می‌کند؛ چراکه کارکنان راضی، تمایل بیشتری به تعهد سازمانی، تلاش مضاعف، خلاقیت در حل مسائل و همکاری مؤثر در تیم‌های کاری دارند. این عوامل در کنار هم، منجر به ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی می‌شوند.

اهمیت این ارتباط در شرکت‌های کوچک و متوسط، که با چالش‌های محیطی بیشتری روبرو هستند و سرمایه انسانی در آن‌ها نقش کلیدی‌تری ایفا می‌کند، دوچندان است. در این راستا، انعطاف‌پذیری استراتژیک از طریق ارتقای سطح رضایت شغلی، بستری مؤثر برای

بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌سازد. در واقع، انعطاف‌پذیری استراتژیک با فراهم کردن شرایط کاری متناسب با نیازهای فردی کارکنان، امکان فعالیت در محیطی حمایتی و پویا را مهیا کرده و احساس ارزشمندی آن‌ها را تقویت می‌کند.

افزایش رضایت شغلی به نوبه خود موجب ارتقای انگیزه و تعهد کارکنان نسبت به سازمان شده و در نتیجه، عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد. این فرآیند به افزایش بهره‌وری، کاهش استرس و تقویت همکاری‌های تیمی منجر می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش، آماره t برای تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان، ۴.۴۳۳ گزارش شده است که نشان‌دهنده معنادار بودن این تأثیر می‌باشد. این یافته با نتایج تحقیقات اکاتی و راهدارپور (۱۴۰۲)، بهوند و امیرنژاد (۱۳۹۸)، جفری (۲۰۲۵) و پورناما و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

در همین راستا، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط با تدوین برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر و اتخاذ سیاست‌هایی در جهت حمایت از تعادل کار و زندگی، زمینه رضایت بیشتر کارکنان را فراهم آورند. همچنین، ارائه فرصت‌های آموزش و توانمندسازی به کارکنان جهت انطباق بهتر با تغییرات سازمانی، می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای انگیزش آن‌ها داشته باشد.

ایجاد فضای باز برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه بازخوردهای سازنده نیز می‌تواند به تقویت این اثر کمک کند. علاوه بر این، تدوین سناریوهای منعطف برای آمادگی در برابر نوسانات بازار، به افزایش امنیت شغلی و آرامش روانی کارکنان منجر می‌شود. طراحی نظام‌های پاداش‌دهی بر مبنای میزان مشارکت در فرآیندهای انعطاف‌پذیر استراتژیک - و نه صرفاً نتایج - می‌تواند انگیزش کارکنان را تقویت کند.

در نهایت، پیاده‌سازی فناوری‌های نوین نظیر سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، نقش مهمی در تسهیل تحلیل داده‌ها، بهبود تصمیم‌گیری و افزایش تعامل میان سطوح مدیریتی و عملیاتی ایفا می‌کند؛ که همه این عوامل، بهبود عملکرد کارکنان را در پی خواهد داشت.

فرضیه هفتم: نوآوری استراتژیک از طریق نقش میانجی رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تاثیر معناداری دارد.

زمانی که سازمان‌ها نوآوری را در استراتژی‌های خود لحاظ می‌کنند، بستری برای ایجاد محیطی پویاتر، حمایتگر و فرصت‌محور برای کارکنان فراهم می‌شود؛ محیطی که در آن کارکنان احساس می‌کنند ایده‌هایشان ارزشمند است، فرصت یادگیری و رشد دارند و کارشان معنا و هدف بیشتری یافته است. این شرایط، رضایت شغلی کارکنان را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد.

رضایت شغلی بالا، انگیزه، تعهد سازمانی، تمایل به یادگیری و احساس تعلق کارکنان را تقویت کرده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. این پیوند در شرکت‌های کوچک و متوسط، به دلیل ساختار ساده‌تر، ارتباط نزدیک‌تر میان مدیران و کارکنان و

انعطاف‌پذیری بالاتر، از جلوه و اهمیت بیشتری برخوردار است. بنابراین، نوآوری استراتژیک از یک سو به واسطه افزایش رضایت شغلی و از سوی دیگر با ایجاد شرایط کاری مطلوب، عملکرد کارکنان را ارتقا می‌دهد.

به‌طور کلی می‌توان گفت نوآوری استراتژیک، با فراهم‌سازی فرصت‌های خلاقانه و مشارکت‌جویانه در فرآیندهای تصمیم‌گیری، حس

ارزشمندی و تعلق به سازمان را در میان کارکنان تقویت کرده و بدین ترتیب موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود. این رویکرد به

کارکنان اجازه می‌دهد توانمندی‌های خود را به کار گیرند و در بهبود مستمر فرآیندهای کاری نقش فعالی ایفا کنند. افزایش رضایت

شغلی، به نوبه خود، باعث رشد انگیزه و تعهد نسبت به سازمان شده و عملکرد آن‌ها را به شکل محسوسی ارتقاء می‌بخشد. این چرخه

مثبت، بهره‌وری، نوآوری سازمانی و تحقق اهداف کلان را تقویت می‌کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، آماره t برای تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان معادل ۵.۹۳ گزارش شده است که بیانگر معنادار بودن

این رابطه است. این یافته با نتایج پژوهش‌های مشابه و همکاران (۱۳۹۷)، پورناما و همکاران (۲۰۲۴) و ابراهیم و همکاران (۲۰۲۲)

هم‌راستا است.

بر این اساس، توصیه می‌شود مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط، فضای مناسبی برای طرح ایده‌های نوآورانه ایجاد کرده و از

خلاقیت‌های کارکنان حمایت کنند. همچنین، برگزاری برنامه‌های آموزشی با هدف تقویت مهارت‌های نوآوری و رشد فردی می‌تواند

منجر به افزایش انگیزه و رضایت شغلی شود. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای نوآوری سازمانی نیز به افزایش

تعهد و عملکرد آن‌ها کمک خواهد کرد.

ایجاد فضای کاری انعطاف‌پذیر، حمایت از تعادل میان کار و زندگی، و فراهم‌سازی بستری برای گفت‌وگوی باز و ارائه بازخوردهای

سازنده میان مدیران و کارکنان، زمینه‌ساز افزایش امنیت شغلی و رضایت عمومی کارکنان است. همچنین، توصیه می‌شود مدیران خود

الگویی برای نوآوری ظاهر شوند و با پذیرش ریسک و تغییر، ذهنیت کارکنان را به سوی تحول و پویایی سوق دهند تا نوآوری استراتژیک بتواند بیشترین اثرگذاری را بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد.

محدودیت‌ها. تمرکز جغرافیایی در شرکت آب منطقه خراسان رضوی ممکن است کاربرد و تعمیم یافته‌ها را به مناطق دیگر با زمینه‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی و محیطی محدود کند. علاوه بر این، این تحقیق از یک طرح مقطعی استفاده کرد که داده‌ها را در یک نقطه از زمان جمع‌آوری کرد. لذا، استفاده از یک طرح مقطعی از نظر تشخیص تغییراتی که در طول زمان رخ داده است، می‌تواند در زمره محدودیت‌های پژوهش جای بگیرد (این پژوهش به صورت مقطعی و در زمستان ۱۴۰۳ انجام شده است).

منابع

- [1] Abraham, A. A., Ogbonna, A. E., Aderonke, N. I., & Gbenga, B. A. (2023). Strategic Flexibility and Employee Productivity of Quoted Pharmaceutical Companies in Nigeria. *The international Journal of Business and Management*, 11(5), 118-128. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2023/v11/i5/BM2305-015>
- [2] AlQershi, N., Mokhtar, S. S. M., Abas, Z. (2021). The relationship between strategic innovations, human capital and performance: An empirical investigation. *Sustainable Futures*, (3), 1-8. DOI:10.1016/j.sfr.2021.100056
- [3] Alibrandi, A., Gitto, L., Limosani, M., & Mustica, P. F. (2023). Patient satisfaction and quality of hospital care. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102251. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102251>
- [4] Aslan, M., & Atesoglu, H. (2021). The Effect of Innovation and Participation as Workplace Values on Job Satisfaction and the Mediating Effect of Psychological Ownership. *Sage open*, 1-13. DOI: 10.1177/21582440211061530
- [5] Azadi, R., & Eydi, H. (2015). The effects of job satisfaction and social capital on employee performance with the mediating role of organizational commitment. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*, 2(4), 11-24. 20.1001.1.25384023.1394.2.4.1.9 [in persian]
- [6] Bakhtiari Renani, A., Farhadi, Z., Maghbali, F., & Maghbali, Z. (2024). Investigating the relationship between job satisfaction and life satisfaction with job performance of employees at Saipa Company in Golpayegan. *Fifteenth International Conference on Humanities, Social Sciences, and Lifestyle*, Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2064581> [in persian]
- [7] Behvand, M., & Amirnejad, G. (2019). Investigating the impact of organizational flexibility on organizational performance and job satisfaction in the departments and managements of the Omidieh Oil and Gas Exploitation Company. *Shushtar Social Sciences*, 13(1), 223-242. https://journals.iaui.ir/article_663521.html [in persian]
- [8] Bergman, J. P., Jantunen, A., & Tarkiainen, A. (2015). Managerial cognition and dominant logic in innovation management: Empirical study in media industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 9(3), 253-271. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2015.069136>
- [9] Bernardo, M. (2014). Integration of management systems as an innovation: A proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*, 82, 132-142. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.089>
- [10] Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>
- [11] Brewster, C., Gooderham, P. N., & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: the promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(2), 181-190. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0024>
- [12] Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- [13] Chiou, W.C., Kuo, H.W., & Iuan Yuan, L. (2021). A Technology Oriented Productivity Measurement Model. *International Journal of Production Economics*, 60, 69-77. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00187-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00187-X)
- [14] Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- [15] Dwikat, S.Y., Arshad, D., Mohd Shariff, M.N. (2023). Effect of Competent Human Capital, Strategic Flexibility and Turbulent Environment on Sustainable Performance of SMEs in Manufacturing Industries in Palestine. *Sustainability*, 15, 1-29. <https://doi.org/10.3390/su15064781>
- [16] Farhang, S., & Panahi Far, S. (2024). Investigating the impact of training cognitive warfare components on the job satisfaction of military personnel. *Military Management*, 24(2), 26-42. 10.22034/iamu.2024.2018077.2991 [in persian]
- [17] Geoffrey, B. (2025). The effect of flexible work arrangements on employee performance in selected secondary schools in Mbarara City, Uganda. 4. 136-146. <https://www.researchgate.net/publication/388404853>
- [18] Graese, A., Lemmond, D., & Boulton, T. E. (2018). The Bachelor of Innovation TM: A Student's Perspective. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 151-157, XIII <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/bachelor-innovationTM-students-perspective/docview/2291506897/se-2?accountid=17242>
- [19] Indradewa, R., & Prasetyo, A. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26, 449-476. 10.24914/jeb.v26i2.9551.
- [20] Ibrahim, M., Yusheng, K., Adam, D. R. (2022). Linking Service Innovation to Organisational Performance: Mediating role of employee productivity and job satisfaction. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 13(1), 1-16. DOI: 10.4018/IJSSMET.295558
- [21] Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. DOI: 10.1037//0021-9010.86.1.8

- [22] Kalay, F. (2015). The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Pressacademia*, 2, 412-412. 10.17261/Pressacademia.2015312989.
- [23] Kurzhals, Ch., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2020). Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 28, 10.1111/corg.12351.
- [24] Kusuma, A., Purwanto, H., & Utama, P. (2021). Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 23(2), 302– 309. 10.55927/fjst.v3i6.8894
- [25] Mcnall, L., Masuda, A., & Nicklin, J. (2009). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of psychology*, 144. 61-81. 10.1080/00223980903356073.
- [26] Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen DayaSaing*, 18(1), 10-22. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v18i1.3788>
- [27] Mustafa-Sadiku, K. (2025). Job Satisfaction and Motivation in Enhancing Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 15(2), 11-23. 10.29322/IJSRP.15.02.2025.p15803
- [28] Mashaikh, M., Azarniushan, M., & Mohammadi Shir-Mahaleh, F. (2018). The relationship between organizational innovation, job performance, and job satisfaction of teachers. *Innovation and Creativity in Humanities*, (31), 75-94. SID. <https://sid.ir/paper/223418/fa> [in persian]
- [29] Namal, M. K., Tufan, C., Mert, I. S., & Arun, K. (2024). Decent Work, Employee Satisfaction, and the Mediating Role of Social Courage in Reducing Turnover. *Sage open*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/215824402412420>
- [30] Okati, H., & Rahdarpour, J. (2023). The role of flexibility and competence on job performance considering the mediating role of job satisfaction among young teachers. *Studies in Adolescent and Young Psychology*, 4(5), 24-33. doi: 10.61186/jayps.4.5.24 [in persian]
- [31] Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation contribute to employee performance?. *Social and behavioural Sciences*, 219, 571-579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036>
- [32] Pei, X. L., Guo, J. N., Wu, T. J., Zhou, W. X., & Yeh, S. P. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18), 1–19. <https://doi.org/10.3390/SU12187436>
- [33] Pham, M. T., & Ha, H. T. H. (2024). Factors affecting employee performance in the business recovery process at listed banks in Vietnam. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 29(4), 80-95. DOI: 10.17549/gbfr.2024.29.4.80
- [34] Purnama, Ch., Rahmah, M., Fatmah, D., Hasani, S., Rahmah, Y., Rahmah, Z. Z. (2024). The effect of strategic flexibility, strategic innovation, job satisfaction and employee performance: study on small and medium clothing industry in east Java province. *International Journal of Professional business review*, 9(9), 1-21. Doi: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i9.4955>
- [35] Rahayu, S. A. (2024). The Influence of Work Flexibility and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(5), 155-161. DOI: <https://doi.org/10.59422/rjmss.v1i05.329>
- [36] Raminmehr, H., & Charestad, P. (2016). *Quantitative research methods with structural equation modeling applications (LISREL software)*. Tehran: Termeh Publications. [in persian]
- [37] Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R. V., Kumar, S., & Khanin, D. (2022). Strategic flexibility in small firms. *Journal of Strategic Marketing*, 31(5), 1053–1070. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2036223>
- [38] Seyed-Abas-Zadeh, M., Amani-Sari-Beglu, J., & Khazri-Azar, H. (2014). *Introduction to structural equation modeling using PLS method and its application in behavioral sciences with the introduction of software SmartPLS, VisualPLS, PLS-Graph*. Urmia: Urmia University Press. [in persian]
- [39] Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- [40] Srikantharajah, M., & Senathiraja, R. (2013). The Impact of Innovative-Supportive Culture on Employee Performance in Software Development Companies of Sri Lanka. *International Journal of Theory & Practice*, 4(1), 23-46. DOI: 10.4038/cbj.v4i1.31
- [41] Sumiati, S. (2018). Peran Lingkungan Internal Dan Fleksibilitas Strategi Untuk Meningkatkan Inovasi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 695. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i3.015>
- [42] Teece, D. J. (2017). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- [43] Triansyah, F. A., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150-159. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- [44] Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- [45] Zhu, C., Isaac, A., & Edmund, N. N. K. (2022). Innovation and organizational performance: A perspective among Chinese enterprises. *Sec. Performance Science*, 13, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927617>