Journal of Business Management
Print ISSN: 2008-5907
Online ISSN: 2423-5091

Structural Equation Modeling of the Role of Managers' Mental Agility and Entrepreneurial Leadership in Innovation among Small and Medium-Sized Enterprises in the Iranian Province of Ardabil

Fateme Hosseinzadeh Janaghard *
*Corresponding Author, MSc., Department of Industrial Management, Moqaddas Ardabili Institute of Higher Education, Ardabil, Iran. E-mail: fatemeh.hosseinzadeh1358@gmail.com

Behrouz Iskanderpur
Assistant Prof., Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: d.eskandarpur@pnu.ac.ir

Abstract

Objective

Innovation is recognized as one of the most important drivers of success in small and medium-sized enterprises (SMEs). However, due to their limited resources and challenging operating environments, SMEs require management approaches that can enhance their flexibility and effectiveness. Managerial agility and entrepreneurial leadership are among the factors that enable organizations to respond rapidly to changes and create value in dynamic environments. These factors can help improve organizations' adaptation to environmental changes and increase their competitiveness. In this regard, identifying the relationships between these variables can provide solutions to promote innovation in these businesses. However, the exact role of these factors in improving the innovation of small and medium-sized businesses has been less studied. The main purpose of this study is to investigate the relationship between managerial agility, entrepreneurial leadership, and innovation in small and medium-sized businesses in Ardabil province.

Citation: Hosseinzadeh Janaghard, Fateme & Iskanderpur, Behrouz (2026). Structural Equation Modeling of the Role of Managers' Mental Agility and Entrepreneurial Leadership in Innovation among Small and Medium-Sized Enterprises in the Iranian Province of Ardabil. *Journal of Business Management,* 18(3), 1197 - 1221. https://doi.org/10.22059/jibm.2025.394980.4974 (*in Persian*)

Journal of Business Management, 2026, Vol. 18, No.3, pp. 1197-1221
Published by University of Tehran, College of Management
https://doi.org/10.22059/jibm.2025.394980.4974
Article Type: Research Paper
© Authors
Received: May 19, 2025
Revised: July 08, 2025
Accepted: September 11, 2025
Published online: September 06, 2026

Methodology

This applied, descriptive-correlational study was conducted using a field-based research design. The statistical population comprised managers and senior staff of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the northwestern Iranian province of Ardabil, including approximately 900 businesses and 3,000 employees. The sample size was determined to be 341 based on Morgan's table. Stratified sampling was employed; the population was divided into strata based on characteristics such as type of activity, and a proportional sample was randomly selected from each stratum to enhance sample representation. Data were collected using standardized questionnaires, and ultimately, 322 completed questionnaires were received. For data analysis, SPSS and LISREL software, along with Structural Equation Modeling (SEM), were used. The validity of the instruments was confirmed through confirmatory factor analysis, and reliability was assessed using Cronbach's alpha. The Kolmogorov-Smirnov test confirmed the normality of the data, and the model fit indices confirmed the goodness of fit.

Findings

The results of data analysis showed that managers' mental agility has a significant and positive effect on business innovation. This effect was identified as one of the main factors with a standard factor loading of 0.78 and a t-value of 6.94. Also, the dimensions of mental agility, including human resource empowerment, organizational innovation, employee intellectual agility, and innovative culture, had a significant effect on innovation. Among them, innovative culture and employee intellectual agility showed the greatest impact. In addition, entrepreneurial leadership also had a significant effect on promoting innovation in businesses, with a standard factor loading of 0.81 and a t-value of 7.32. The main dimensions of this style, including coaching, supporting, facilitating, and guiding, all had a positive and significant effect, which indicates the importance of this management style in enhancing innovation.

Conclusion

This study showed that managers' mental agility and entrepreneurial leadership play a direct and indirect role in increasing innovation in small and medium-sized businesses. Managers' attention to empowering human resources, creating an innovative culture, and developing entrepreneurial leadership can improve the innovation capacity and flexibility of businesses. The results of this study suggest that managers should focus on developing mental agility and entrepreneurial leadership skills to better equip their businesses to respond effectively to environmental changes.

Keywords: Managers' mental agility, Entrepreneurial leadership, Business innovation, Small and medium-sized businesses.

مدیریت بازرگانی
شاپا چاپی: ۵۹۰۷-۲۰۰۸
شاپا الکترونیکی: ۵۰۹۱-۲۴۲۳

تحلیل معادلات ساختاری نقش چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه در نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل

فاطمه حسین‌زاده جناقرد *
نویسندهٔ مسئول، کارشناس ارشد، گروه مدیریت صنعتی، مؤسسه آموزش عالی مقدس اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: fatemeh.hosseinzadeh1358@gmail.com

بهروز اسکندرپور
استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: d.eskandarpur@pnu.ac.ir

چکیده

هدف: نوآوری یکی از عوامل بسیار مهم موفقیت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شناخته می‌شود؛ اما این کسب‌وکارها به‌دلیل محدودیت منابع و محیط‌های پُرچالش، به رهیافت‌های مدیریتی خاصی نیاز دارند که بتوانند انعطاف‌پذیری و اثربخشی آن‌ها را افزایش دهند. چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه، از جمله عواملی هستند که می‌توانند به تغییرات به‌سرعت پاسخ دهند و در محیط‌های پویا ارزش ایجاد کنند. این عوامل می‌توانند به بهبود سازگاری سازمان‌ها با تغییرات محیطی و افزایش قابلیت رقابت‌پذیری آن‌ها کمک کنند. در این راستا، شناسایی روابط میان این متغیرها، می‌تواند راه‌کارهایی برای ارتقای نوآوری در این کسب‌وکارها ارائه دهد. با این حال، نقش دقیق این عوامل در بهبود نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کمتر بررسی شده است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی ارتباط میان چابکی ذهنی مدیران، رهبری کارآفرینانه و نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل بوده است.

روش: پژوهش حاضر کاربردی، توصیفی ـ هم‌بستگی و میدانی است. جامعهٔ آماری پژوهش، مدیران و کارکنان ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط استان اردبیل با حدود ۹۰۰ کسب‌وکار و ۳۰۰۰ نفر شاغل بود. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۳۴۱ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به‌روش طبقه‌ای انجام گرفت؛ به این صورت که جامعه بر اساس ویژگی‌هایی مانند نوع فعالیت، به چند طبقه دسته‌بندی و از هر طبقه، نمونه‌ای متناسب به‌صورت تصادفی انتخاب شد تا نمایندگی نمونه افزایش یابد. داده‌ها از طریق توزیع پرسش‌نامه‌های استاندارد جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس و لیزرل و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. روایی ابزارها با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ به تأیید رسید. آزمون کلموگروف ـ اسمیرنف نشان داد که داده‌ها نرمال هستند و شاخص‌های برازش مدل، مطلوبیت مدل مفهومی پژوهش را تأیید کردند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که چابکی ذهنی مدیران بر نوآوری کسب‌وکارها، تأثیر معنادار و مثبت دارد. این تأثیر با بار عاملی استاندارد ۰/۷۸ و مقدار t برابر با ۶/۹۴ به‌عنوان یکی از عوامل اصلی شناسایی شد. همچنین، ابعاد چابکی ذهنی

استناد: حسین‌زاده جناقرد، فاطمه و اسکندرپور، بهروز (۱۴۰۵). تحلیل معادلات ساختاری نقش چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه در نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل. *مدیریت بازرگانی*، ۱۸(۳)، ۱۱۹۷ — ۱۲۲۱.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۳، صص. ۱۱۹۷ - ۱۲۲۱
ناشر: دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران
نوع مقاله: علمی پژوهشی
© نویسندگان
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۴/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۰
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۱۵
doi: https://doi.org/10.22059/jibm.2025.394980.4974

شامل توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری سازمانی، چابکی فکری کارکنان و فرهنگ نوآورانه نیز اثر چشمگیری بر نوآوری دارند. در این میان، فرهنگ نوآورانه و چابکی فکری کارکنان، بیشترین تأثیرگذاری را نشان دادند. علاوه‌براین، رهبری کارآفرینانه نیز با بار عاملی استاندارد ۰/۸۱ و t برابر با ۷/۳۲ بر ارتقای نوآوری در کسب‌وکارها تأثیر چشمگیری داشت. ابعاد اصلی این سبک شامل مربی‌گری، حمایتگری، تسهیلگری و هدایتگری، همگی اثر مثبت و معنادار داشتند که اهمیت این سبک مدیریتی در تقویت نوآوری را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری: این پژوهش نشان داد که چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه، به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در افزایش نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نقش دارند. توجه مدیران به توانمندسازی منابع انسانی، ایجاد فرهنگ نوآورانه و رشد رهبری کارآفرینانه، می‌تواند ظرفیت نوآوری و انعطاف‌پذیری کسب‌وکارها را بهبود بخشد. نتایج این پژوهش به مدیران توصیه می‌کند که با تمرکز بر توسعهٔ مهارت‌های ذهنی و کارآفرینانه، کسب‌وکارهای خود را برای پاسخ‌گویی مؤثر به تغییرات محیطی آماده کنند.

کلیدواژه‌ها: چابکی ذهنی مدیران، رهبری کارآفرینانه، نوآوری کسب‌وکار، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.

مقدمه

در محیط پُرتلاطم و پویای کسب‌وکار امروز، نوآوری به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، حیاتی‌ترین نقش را در بقای و رشد سازمان‌ها ایفا می‌کند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs)[1] که بیش از ۹۵ درصد بنگاه‌های فعال کشور را تشکیل می‌دهند و در اشتغال و تولید ناخالص داخلی ایران سهم درخور توجهی دارند، همواره با چالش‌هایی نظیر محدودیت منابع مالی، فناوری و بازارهای جدید مواجهند. این محدودیت‌ها باعث شده است که میزان فعالیت‌های نوآورانه در بیشتر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پایین باشد؛ به‌طوری که مطابق گزارش اتاق بازرگانی ایران (۱۴۰۱)، تنها حدود ۱۵درصد از این بنگاه‌ها فعالیت نوآورانهٔ مستمر دارند. با وجود این، انعطاف‌پذیری بیشتر و ساختار سازمانی ساده‌تر این کسب‌وکارها، فرصت مناسبی برای نوآوری، تطبیق سریع با تغییرات محیطی و ورود به بازارهای جدید فراهم کرده است. موارد موفقی از این دست را می‌توان در شرکت‌های استارتاپی حوزهٔ فناوری اطلاعات نظیر «زرین‌پال» و «مامان‌پز» مشاهده کرد که به یاری تیم مدیریتی چابک و رویکرد رهبری کارآفرینانه، توانسته‌اند با ارائه خدمات نوآورانه بخش بزرگی از بازار را در شرایط رقابتی شدید به دست آورند. در استان اردبیل نیز، شرکت‌هایی چون صنایع غذایی مهرآوران با نوآوری در بسته‌بندی و کیفیت محصولات توانسته‌اند مسیر صادرات را هموار سازند؛ در حالی که بخش چشمگیری از دیگر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط این استان، به‌دلیل ضعف در رهبری، کمبود سرمایه و دسترسی محدود به فناوری، در تحقق نوآوری و حرکت به‌سوی بازارهای جدید با چالش جدی روبه‌رو هستند (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۱).

در چنین شرایطی، نقش عوامل انسانی و مدیریتی در موفقیت یا عدم موفقیت نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برجسته می‌شود. یکی از این عوامل بسیار مهم، چابکی ذهنی مدیران است که به توانایی آن‌ها در درک سریع شرایط بازار، تصمیم‌گیری در وضعیت‌های پیچیده و عدم قطعیت و اجرای به‌موقع راه‌کارها اشاره دارد. چابکی ذهنی می‌تواند هم بر عملکرد فردی و هم بر تقویت فرهنگ نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمانی اثرگذار باشد (هنرمند مغانلو و بگ‌زاده، ۱۴۰۲).

رهبری کارآفرینانه نیز که مبتنی بر شناسایی فرصت‌ها، تشویق کارکنان به تفکر خلاق، مدیریت نوآورانه و استفاده اثربخش از منابع است، در هدایت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌سمت نوآوری نقش مهمی ایفا می‌کند (احمدی و علیزاده، ۱۴۰۳). نمونه‌های موفق داخلی و خارجی بیانگر آن است که مدیران و رهبرانی با این ویژگی‌ها، می‌توانند شرایط لازم برای رشد، توسعه و بقای سازمان را فراهم آورند. با وجود اهمیت موضوع، اکثر پژوهش‌های پیشین هر یک از دو عامل چابکی ذهنی یا رهبری کارآفرینانه را به‌طور جداگانه بررسی کرده‌اند و مطالعات اندکی به بررسی تأثیر ترکیبی این دو عامل و نحوهٔ تعامل آن‌ها به‌عنوان متغیرهای پیش‌بینی نوآوری در SMEs پرداخته‌اند (هریس و ویلیامز[2]، ۲۰۲۴). همچنین، به‌دلیل پیچیدگی روابط میان این مفاهیم، تحلیل علمی و دقیق این سازوکارها نیازمند بهره‌گیری از روش‌های

1. Small and Medium-sized Enterprises
2. Harris & Williams

تحلیلی پیشرفته از جمله مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)[1]، به‌منظور بررسی هم‌زمان و چندمتغیری روابط موجود است. در راستای هدف پژوهش حاضر، دو سؤال اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱. چابکی ذهنی مدیران و ابعاد آن (توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری سازمانی و چابکی فکری کارکنان) بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل چه تأثیر معناداری می‌گذارند؟

۲. رهبری کارآفرینانه و ابعاد آن (فرهنگ نوآورانه، تسهیلگری، حمایتگری، هدایتگری و مربی‌گری) بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل، چه تأثیر معناداری می‌گذارند؟

پیشینهٔ نظری پژوهش

چابکی ذهنی

چابکی ذهنی به‌عنوان یکی از عناصر ضروری برای سازمان‌های مدرن، توانایی یک فرد یا سازمان در سازگاری و پاسخ‌گویی سریع و کارآمد به تغییرات محیطی را نشان می‌دهد. این مفهوم برگرفته از اصول تفکر سیستمی و رفتار انعطاف‌پذیر است که در آن، سازمان‌ها و کارکنان با بهره‌گیری از قابلیت‌های شناختی و عاطفی، می‌توانند تصمیم‌های مقتضی شرایط را اتخاذ و آن‌ها را به‌صورت مؤثر اجرا کنند. چابکی ذهنی ابعادی همچون توانمندسازی منابع انسانی، چابکی کارکنان، فرهنگ نوآورانه و نوآوری سازمانی را دربرمی‌گیرد. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با چابکی ذهنی بالا، قادرند فرصت‌های محیطی را سریع‌تر و دقیق‌تر از رقبا شناسایی و از آن‌ها در جهت نوآوری بهره‌برداری کنند (کرمی متمایل و کرمی، ۱۴۰۳). به عبارت دیگر، چابکی ذهنی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که ضمن مدیریت تغییرات، تهدیدهای محیطی را به فرصت تبدیل کنند و ایده‌های جدید را توسعه دهند. در این راستا، بررسی و مقایسهٔ یافته‌های مختلف در خصوص چابکی ذهنی و کاربرد آن در سازمان‌ها، به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ضروری است؛ زیرا این کسب‌وکارها به‌دلیل محدودیت منابع، به چابکی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی نیاز بیشتری دارند. با وجود نتایج مثبت در این زمینه، نویسندگان قبلی در بسیاری از مطالعات خود تنها به ذکر نتایج پرداخته‌اند و نقد و مقایسه‌ای بر تناقض‌های موجود در ادبیات مربوطه انجام نداده‌اند. این کمبود می‌تواند به عدم وضوح در فهم چابکی ذهنی و چگونگی تأثیر آن بر نوآوری و عملکرد سازمانی منجر شود.

رهبری کارآفرینانه

رهبری کارآفرینانه ترکیبی از فرایندهای رهبری و کارآفرینی است که بر شناسایی فرصت‌ها، نوآوری و مدیریت تغییر تأکید دارد. رهبران کارآفرین، افرادی هستند که با تشویق کارکنان به تفکر خلاق، تعهد به نوآوری، و اتخاذ تصمیمات راهبردی، محیطی پویا ایجاد می‌کنند که کارکنان را به انجام فعالیت‌های نوآورانه سوق می‌دهد. ابعاد رهبری کارآفرینانه عبارت‌اند از: ویژگی‌هایی نظیر خلاقیت، ریسک‌پذیری، چشم‌انداز نوآورانه، ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیریت فرصت‌ها

1. Structural Equation Modeling

(اکرمی مقدم و عباسی، ۱۴۰۴). این سبک رهبری، برخلاف رهبری سنتی که بر کنترل و نظارت متمرکز است، کارکنان را به خودمختاری و مشارکت فعال در فرایندهای نوآورانه تشویق می‌کند. پژوهش‌های موجود نشان می‌دهند که رهبری کارآفرینانه می‌تواند فرهنگ اعتماد و نوآوری را در سازمان‌ها تقویت کند و در نتیجه، تأثیر مستقیمی بر بهبود عملکرد و نوآوری سازمانی داشته باشد. البته، در ادبیات مربوطه، بسیاری از نویسندگان تنها به بیان نتایج تحقیقات پرداخته‌اند و هیچ نقدی بر تناقض‌ها یا چالش‌های موجود در دیدگاه‌های مختلف انجام نداده‌اند. به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که با محدودیت‌های مالی و انسانی مواجهند، رهبران کارآفرین می‌توانند از منابع محدود به‌صورت بهینه برای توسعه ایده‌های نوآورانه استفاده کنند (شریفی و مهدوی، ۱۴۰۲). بنابراین، مرور و نقد جامع‌تر در مورد تأثیر رهبری کارآفرینانه بر نوآوری و عملکرد در این نوع کسب‌وکارها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد تا به ایجاد درک عمیق‌تری از اهمیت این سبک رهبری در محیط‌های کاری کمک کند.

نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌معنای خلق محصولات، خدمات، فرایندها و مدل‌های جدید کسب‌وکار است که به ارتقای رقابت‌پذیری و رضایت مشتری منجر می‌شود. در متون علمی، نوآوری اغلب به چهار نوع اصلی (محصول، فرایند، سازمانی و بازاریابی) تقسیم می‌شود؛ اما برخی پژوهش‌ها تأکید کرده‌اند که این دسته‌بندی در عمل می‌تواند هم‌پوشانی زیادی داشته باشد و مرزهای روشنی میان انواع آن وجود ندارد (هنرمند مغانلو و بگ‌زاده، ۱۴۰۲). علاوه‌برآن، هرچند اغلب مطالعات بر مزایا و فرصت‌های نوآوری در SMEs به‌دلیل چابکی و ساختار ساده آن‌ها تأکید کرده‌اند، نتایج برخی تحقیقات اخیر حاکی از آن است که محدودیت منابع مالی و تداوم مشکلات فناوری می‌تواند حتی مانع بهره‌گیری از همین مزایای بالقوه شود. از سوی دیگر، عوامل تأثیرگذاری مانند چابکی ذهنی کارکنان و سبک رهبری نوآورانه، در برخی پژوهش‌ها به‌عنوان راه‌گشایی برای غلبه بر محدودیت‌ها مطرح شده‌اند؛ اما شواهد منسجم و قاطعی مبنی بر میزان اثربخشی واقعی این عوامل در شرایط خاص بومی وجود ندارد و در مطالعات مختلف، تضادهایی به چشم می‌خورد. برای مثال، بعضی نتایج حاکی از آن است که صرف برخورداری از چابکی ذهنی، لزوماً به خلق نوآوری منجر نمی‌شود، مگر آنکه هم‌زمان شرایط ساختاری و حمایتی لازم نیز فراهم باشد. بنابراین، ضرورت دارد تا ضمن مرور ادبیات، به نقد و بررسی شکاف‌ها و تناقض‌های مطالعات پیشین نیز پرداخته شود تا تصویری دقیق‌تر و کاربردی‌تر از نقش نوآوری در توسعهٔ کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ارائه شود. (کرمی متمایل و کرمی، ۱۴۰۳).

ادغام مفاهیم چابکی ذهنی، رهبری کارآفرینانه و نوآوری

در ادبیات پژوهش تأکید شده است که چابکی ذهنی و رهبری کارآفرینانه به‌شکل هم‌افزا نوآوری سازمانی را ارتقا می‌بخشند؛ اما شواهد درخصوص نحوه و میزان این هم‌افزایی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط همچنان متناقض باقی مانده است (مرادی و کمالی، ۱۴۰۳). برخی مطالعات نشان می‌دهند که چابکی ذهنی، زمینهٔ لازم برای تشخیص موقعیت‌ها و واکنش سریع به تغییرات را فراهم می‌کند و رهبری کارآفرینانه با جهت‌دهی صحیح این توانمندی، می‌تواند

نوآوری را تسهیل کند. با این حال، نتایج برخی پژوهش‌ها بیانگر آن است که صرف وجود یکی از این عوامل، تضمین‌کنندهٔ ارتقای نوآوری نیست و در غیاب زیرساخت‌های حمایتی، حتی ترکیب هر دو نیز الزاماً به نوآوری کاربردی منجر نمی‌شود (کرمی متمایل و کرمی، ۱۴۰۳). به‌عبارت دیگر، تناقض در یافته‌ها دربارهٔ چگونگی تعامل این دو عامل و شرایط لازم برای اثربخشی آن‌ها، ضرورت بررسی تحلیلی و چندبعدی این رابطه را دوچندان می‌کند. بنابراین، مطالعه رابطهٔ چابکی ذهنی و رهبری کارآفرینانه نه تنها باید به توصیف نقش مثبت این مفاهیم بسنده نکند، بلکه لازم است به نقد داده‌های متناقض و چالش‌های موجود در پیوند آن‌ها با نوآوری سازمانی به‌ویژه در SMEs بپردازد. چنین تحلیلی می‌تواند راه‌گشای درک دقیق‌تر از سازوکار ارتقای نوآوری و طراحی راهبردهای مؤثر در این کسب‌وکارها باشد.

پیشینهٔ تجربی

مرور ادبیات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که بخش چشمگیری از مطالعات پیشین، بر اهمیت و تأثیر مثبت چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه بر سطوح مختلف نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأکید کرده‌اند (اکرمی‌مقدم و عباسی، ۱۴۰۴؛ اسمیت و براون[1]، ۲۰۲۴). بیشتر این پژوهش‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مدیران و رهبران کارآفرین با بهره‌گیری از تفکر منعطف، خلاقانه و تصمیم‌گیری سریع می‌توانند سازمان را در مواجهه با تحولات بازار و نیازهای متغیر مشتریان به سوی نوآوری و توسعه هدایت کنند (مرادی و کمالی، ۱۴۰۳؛ ویلیامز و کارتر[2]، ۲۰۲۳). همچنین، نقش عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی نوآور و مدیریت دانش، به‌عنوان بسترهای مؤثر برای شکوفایی قابلیت‌های ذهنی و رهبری شایسته، در کانون توجه قرار گرفته است (پترز و هوانگ[3]، ۲۰۲۲؛ هنرمند مغانلو و بگ‌زاده، ۱۴۰۲). با وجود هم‌سویی اکثر یافته‌ها، برخی تفاوت‌ها و تناقض‌ها در مطالعات گزارش شده است. برای مثال، پژوهش کرمی متمایل و کرمی (۱۴۰۳) نقش میانجی رهبری کارآفرینانه را در رابطه بین چابکی ذهنی و نوآوری تأیید نکرد، در حالی که بسیاری از مطالعات دیگر این نقش را کلیدی می‌دانند (براون و ویلسون[4]، ۲۰۲۱؛ سرگلزایی، هراتی صادق و صباغ‌زاده، ۱۴۰۱). این تفاوت‌ها می‌تواند به‌دلیل وضعیت اقتصادی، فرهنگ مدیریتی متفاوت یا ساختارهای سازمانی متغیر باشد که لازم است مورد توجه و پژوهش بیشتر قرار گیرد. از طرفی، اکثر مطالعات پیشین به ارتباط دو وجهی میان چابکی ذهنی و نوآوری، همچنین رهبری کارآفرینانه و نوآوری پرداخته‌اند؛ اما پژوهش حاضر با رویکرد معادلات ساختاری و تمرکز بر نقش توأمان و تعامل این دو عامل، شکاف مطالعاتی شایان توجهی را پوشش می‌دهد و نقاط مبهم موجود در پیشینه را روشن می‌سازد. با توجه به زمینهٔ بومی و فرهنگی استان اردبیل، بررسی هم‌زمان تأثیر چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه بر نوآوری، به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط منطقه، ارزش پژوهش حاضر را دوچندان می‌کند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نتایج و رویکردهای مطالعات داخلی و خارجی و با اتخاذ الگوی تحلیلی معادلات ساختاری، ضمن تأیید و نقد نقاط قوت و محدودیت‌های پژوهش‌های پیشین، مسیر جدیدی را برای درک عمیق‌تر نقش

[1]. Smith & Brown
[2]. Williams & Carter
[3]. Peters & Huang
[4]. Brown & Wilson

این متغیرها در بهبود نوآوری سازمانی هموار می‌سازد و بر ضرورت تلفیق این عوامل در سیاست‌گذاری و مدیریت بنگاه‌های کوچک و متوسط استان تأکید می‌کند. در جدول ۱ به برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی در این زمینه اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینهٔ پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهشگر	عنوان	یافته‌ها
اکرمی مقدم و عباسی (۱۴۰۴)	تأثیر رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی متوالی جو نوآوری و چابکی فکری	کلیه فرضیه‌های تحقیق تأیید شده است. آزمون سوبل نشان می‌دهد شدت اثر غیرمستقیم رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه از طریق جوّ نوآوری و چابکی فکری برابر ۰/۱۳۸ بوده است. رهبران باید فرهنگ نوآوری را تقویت و کارکنان را برای خلق ایده‌های جدید تشویق کنند.
کرمی متمایل و کرمی (۱۴۰۳)	بررسی رابطه بین چابکی فکری و نوآوری کسب‌وکار با نقش میانجی رهبری کارآفرینانه	نقش میانجی رهبری کارآفرینانه تأیید نشد؛ اما سایر فرضیه‌های تحقیق تأیید شدند. چابکی فکری تأثیر شایان توجهی بر مؤلفه‌های نوآوری در شرکت داشت.
احمدی و علیزاده (۱۴۰۳)	چابکی ذهنی و تأثیر آن بر نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط: یک بررسی تجربی	تفکر انعطاف‌پذیر و خلاقانه رهبران به‌عنوان محرکی برای توسعه محصولات و خدمات جدید عمل می‌کند. مدیران باید با تقویت مهارت‌های حل مسئله و استفاده از یادگیری مستمر این قابلیت‌ها را بهبود دهند.
مرادی و کمالی (۱۴۰۳)	رهبری کارآفرینانه و چابکی سازمانی: راه‌کارهایی برای توسعه کسب‌وکارهای کوچک	رهبری کارآفرینانه موجب بهبود واکنش سازمان به تغییرات محیطی و بستری برای نوآوری مستمر می‌شود. سبک‌های رهبری کارآفرینانه در تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی مؤثر بوده‌اند.
رضایی و کریمی (۱۴۰۳)	نوآوری مشتری‌محور و نقش چابکی ذهنی مدیران در شرکت‌های کوچک	چابکی ذهنی مدیران در تطبیق فرایندهای تولید و خدمات با نیازهای متغیر مشتریان نقش کلیدی دارد. پیشنهاد شده SMEs در برنامه‌های آموزشی مهارت‌های ذهنی سرمایه‌گذاری بیشتری کنند.
زمانی و عباسی (۱۴۰۳)	نقش چابکی ذهنی در ارتقای نوآوری پایدار سازمانی: مطالعه‌ای در صنعت تولیدی	چابکی ذهنی مدیران موجب موفقیت در ایجاد محصولات نوآورانه در بلندمدت می‌شود. این عامل به تصمیم‌گیری سریع و تحلیل هوشمندانه در شرکت‌های تولیدی کوچک کمک می‌کند.
وارث، حاجی حیدری، کارگر شورکی و هادی‌زاده (۱۴۰۳)	نوآوری در مدل کسب‌وکارها مبتنی بر گسترش پلتفرم‌های دیجیتال	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پلتفرم‌های دیجیتال و تحلیل داده‌های بزرگ، در بهبود کارایی، سودآوری و ایجاد مدل‌های نوین کسب‌وکار نقش کلیدی ایفا می‌کنند. سازمان‌هایی که به‌سرعت خود را با تغییرات فناوری وفق می‌دهند و از تکنیک‌های پیشرفته مانند یادگیری ماشین استفاده می‌کنند، مزیت رقابتی پایداری به‌دست می‌آورند. همچنین، موفقیت در عصر دیجیتال به توسعهٔ مستمر قابلیت‌های دیجیتال، آموزش منابع انسانی و ایجاد فرهنگ نوآوری نیازمند است تا سازمان‌ها بتوانند خود را با بازار و نیازهای مشتریان در حال تحول هماهنگ سازند.

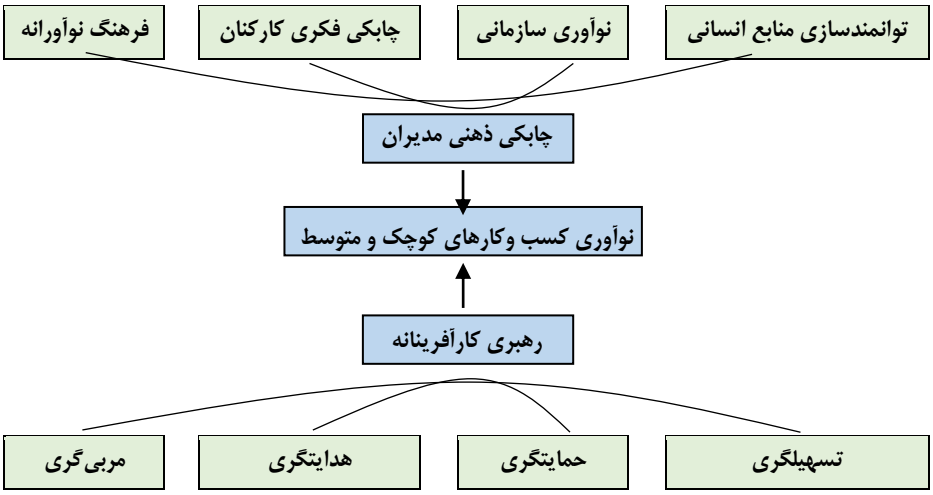
پژوهشگر	عنوان	یافته‌ها
هنرمند مغانلو و بگ‌زاده (۱۴۰۲)	تأثیر رهبری کارآفرینانه بر نوآوری کسب‌وکار در SMEs استان اردبیل	مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه (تسهیلگری، حمایتگری، هدایتگری و مربی‌گری) بر نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری داشتند. ۳۱۵ نفر از مدیران به‌صورت تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.
فراهانی و آقایی (۱۴۰۲)	رهبری کارآفرینانه و تأثیر آن بر فراگیری چابکی ذهنی در SMEs	رهبری کارآفرینانه موجب افزایش چابکی ذهنی مدیران و کارکنان شده و انطباق سازمان با رقابت‌های بازار مدرن را تسهیل می‌کند. پاسخ‌دهی سریع به فرصت‌های بازار نیز تقویت شد.
شریفی و مهدوی (۱۴۰۲)	چابکی ذهنی و نوآوری در صنایع کوچک: تحلیلی بر فرصت‌های پنهان بازار	چابکی ذهنی مدیران و تیم‌ها موجب بهبود فعالیت‌های مبتنی بر نوآوری و بهره‌برداری از فرصت‌های پنهان بازار شد. نتایج تأکید بر اهمیت این رویکردها در صنایع کوچک و توسعه آتی دارد.
یوسفی (۱۴۰۱)	نقش چابکی ذهنی بر نوآوری در مشاغل خرد و کوچک با تأکید بر رهبری کارآفرینانه	چابکی ذهنی و رهبری کارآفرینانه اثر شایان توجهی در افزایش سطح نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک دارند. این عوامل برای رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای خرد و کوچک حیاتی هستند.
سرگلزایی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تاثیر چابکی فکری بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی رهبری کارآفرینانه	چابکی فکری و سبک رهبری کارآفرینانه بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی داشتند؛ ارتقای این عوامل برای دستیابی به نوآوری سازمانی مهم شناسایی شد.
اسمیت و براون (۲۰۲۴)	چابکی ذهنی به‌عنوان محرکی برای نوآوری کسب‌وکار: شواهدی از SMEs در بازارهای نوظهور	رهبران با چابکی ذهنی بالا، توانایی بیشتری در شناسایی فرصت‌ها، حل مشکلات به‌روش خلاقانه و اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه دارند. ترکیب چابکی ذهنی با مدیریت دانش‌محور عملکرد مالی و نوآوری مداوم را بهبود می‌بخشد.
هریس و ویلیامز (۲۰۲۴)	رهبری کارآفرینانه و نقش آن در تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی: چارچوب مفهومی	رهبران کارآفرین از طریق تصمیمات سریع و خلاقانه، بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهند و سازمان را در زمان بحران برای واکنش سریع آماده می‌کنند. چالش‌های مرتبط با اجرای این رویکرد نیز بررسی شده‌اند.
تیلر و نگوین[1] (۲۰۲۴)	رابطه بین چابکی ذهنی و نوآوری پایدار در SMEs: مطالعه‌ای طولی	کسب‌وکارهایی با مدیران دارای چابکی ذهنی بالا در نوآوری‌های پایدار و عملکرد بهتر در مواجهه با تغییرات محیطی موفق هستند. تفکر استراتژیک و یادگیری سازمانی در SMEs ضروری است.
میلر و دیویس[2] (۲۰۲۳)	رهبری کارآفرینانه و تأثیر آن بر حل خلاقانه مسائل در سازمان‌های کوچک	رهبران کارآفرین با ایجاد محیط ایمن برای آزمایش و یادگیری، نوآوری را ارتقا می‌دهند و تیم‌ها را برای مقابله چالش‌های نوآورانه هدایت می‌کنند.
کلارک و لوییس[3] (۲۰۲۳)	بررسی چابکی ذهنی به‌عنوان عاملی برای توسعه رهبری تطبیقی در SMEها	چابکی ذهنی در شکل‌گیری رهبری تطبیقی مؤثر بوده و ظرفیت سازمان‌های کوچک را برای پیش‌بینی تغییرات محیطی و پاسخ به آن‌ها افزایش می‌دهد.

1. Taylor and Nguyen
2. Miller and Davis
3. Clark and Lewis

پژوهشگر	عنوان	یافته‌ها
میچل و آدامز[1] (۲۰۲۳)	تأثیر تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر بر پیامدهای نوآوری در کسب‌وکارهای خرد	شیوه‌های تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر موجب بهبود عملکرد نوآوری و کاهش ریسک در مواجهه با تغییرات بازار می‌شود.
ویلیامز و کارتر (۲۰۲۳)	از چابکی رهبری تا نوآوری کسب‌وکار: یک دیدگاه استراتژیک	چابکی رهبری نقش کلیدی در توسعه استراتژی نوآوری داشته و کسب‌وکارهای کوچک را قادر می‌سازد تا شرایط چالش‌برانگیز را به فرصت تبدیل کنند.
جانسون و لی[2] (۲۰۲۳)	تحلیل نقش چابکی ذهنی در شکل‌گیری رفتار کارآفرینانه در SMEs	رهبرانی با مهارت‌های چابکی ذهنی بهتر می‌توانند فرصت‌های جدید را شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند و نوآوری سازمانی را ارتقا دهند.
پترز و هوانگ (۲۰۲۲)	چابکی ذهنی و فرهنگ سازمانی: پیامدهای آن برای نوآوری کسب‌وکار	فرهنگ سازمانی مبتنی بر چابکی ذهنی رفتارهای نوآورانه را تسریع و ظرفیت سازمان را برای نوآوری افزایش می‌دهد.
کارتر و لی[3] (۲۰۲۱)	رهبری کارآفرینانه و اثرات آن بر تطبیق‌پذیری سریع در کسب‌وکارهای کوچک	رهبران کارآفرین با ایجاد فرهنگ یادگیری و تصمیم‌گیری سریع، پاسخ‌دهی به تغییرات بازار را ارتقا داده و چالش‌های محدودیت منابع و رقابت را مدیریت می‌کنند.
رابرتز و ایوانز[4] (۲۰۲۱)	پیوند میان چابکی ذهنی و نوآوری مشتری‌محور در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)	رهبران با چابکی ذهنی بالا، توانایی ارائه محصولات نوآورانه بر اساس نیازهای مشتریان و تطبیق با شرایط متغیر بازار را دارند. نوآوری مشتری‌محور عامل کلیدی رشد بلندمدت شرکت‌هاست.
دبیک، اسمیت و جانسون[5] (۲۰۲۱)	چابکی فکری و نوآوری سازمانی: بینش‌هایی درباره رهبری کارآفرینانه	رهبران کارآفرین با تقویت چابکی شناختی کارکنان، ظرفیت سازمان برای اجرای نوآوری‌های جدید را افزایش داده و محیط‌های یادگیری نوآورانه ایجاد می‌کنند.
براون و ویلسون (۲۰۲۱)	نقش میانجی رهبری کارآفرینانه در ارتقای نوآوری کسب‌وکار: یک مطالعه موردی	رهبری کارآفرینانه از طریق همکاری تیمی، ارتباطات مؤثر و توانمندسازی کارکنان، موجب افزایش نوآوری پایدار در سازمان‌ها شده است.
اندروسن، ریچاردز و هیز[6] (۲۰۲۰)	بررسی نوآوری‌های کسب‌وکار از طریق چابکی رهبری	رهبران با مدیریت تغییر و ایجاد فرهنگ نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، موجب رشد سازمانی و مقابله با چالش‌های بازار می‌شوند.

1. Mitchell and Adams
2. Johnson and Lee
3. Carter & Lee
4. Roberts & Evans
5. DeBeck, Smith & Johansson
6. Andrewsen, Richards & Hayes

مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منبع: دبیگ (۲۰۲۱)

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. چابکی ذهنی مدیران بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۲. رهبری کارآفرینانه بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی نیز عبارت‌اند از:

۱. توانمندسازی منابع انسانی بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۲. نوآوری سازمانی بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۳. چابکی فکری کارکنان بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۴. فرهنگ نوآورانه بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۵. تسهیلگری بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۶. حمایتگری بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۷. هدایتگری بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

۸. مربی‌گری بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه در بهبود نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انجام شده و روابط میان سه متغیر کلیدی چابکی ذهنی مدیران، رهبری کارآفرینانه و نوآوری کسب‌وکار را با

رویکرد هم‌بستگی بررسی کرده است. این پـژوهش از نظـر هـدف، کـاربردی و از حیـث گـردآوری داده‌هـا، توصـیفی ـ هم‌بستگی بوده و به‌شیوهٔ میدانی اجرا شده است. جامعهٔ آماری شـامل مـدیران و کارکنـان ارشـد شـرکت‌های کوچـک و متوسط استان اردبیل است که بر اساس آمار موجود حدود ۹۰۰ بنگاه بـا ۳۰۰۰ نفـر شـاغل را شـامل می‌شـود. بـه‌منظور افزایش دقت و کاهش احتمال سوگیری نمونه‌گیری، به‌جای استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده که ممکـن اسـت نمایندهٔ دقیقی از جامعهٔ آماری نباشد، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد. شرکت‌ها ابتدا بر اساس معیارهـایی نظیـر اندازه، نوع فعالیت و موقعیت جغرافیایی، به طبقات مختلف تقسیم شدند؛ سپس از هر طبقه، نمونه‌ای متناسب با سـهم آن طبقه به‌صورت تصادفی انتخاب شد. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۴۱ نفر به‌دست آمد. ابزار گـردآوری داده‌ها شامل سه پرسش‌نامه استاندارد است: پرسش‌نامهٔ چابکی ذهنی مدیران (شامل ۲۱ گویه با مقیاس لیکـرت و دارای چهار بُعد توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری سازمانی، چابکی فکری کارکنان و فرهنـگ نوآورانـه)، پرسـش‌نامهٔ نـوآوری کسب‌وکار (۶ گویه برای متغیر وابسته) و پرسش‌نامهٔ رهبری کارآفرینانه (۲۹ گویه در چهار بُعـد هـدایتگری، حمـایتگری، تسهیلگری و مربی‌گری). داده‌ها پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس (برای توصیف آماری و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) و لیزرل (برای تحلیل مدل معادلات ساختاری و آزمـون فرضـیه‌ها بـر پایـه SEM) تحلیـل شدند. روایی ابزارها با تحلیل عاملی تأییدی (CFA) تأیید و پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمـد کـه نتـایج مطلوبی را نشان داد.

جدول ۲. ضریب ضریب آلفای کرونباخ [1](α)

مقیاس	ضریب آلفای کرونباخ (α)
چابکی ذهنی	۰/۸۳
رهبری کارآفرینانه	۰/۸۸
توانمندسازی منابع انسانی	۰/۸۱
فرهنگ نوآورانه	۰/۸۵
چابکی فکری کارکنان	۰/۷۹
نوآوری سازمانی	۰/۸۴
نوآوری الگوهای کسب وکار	۰/۸۴

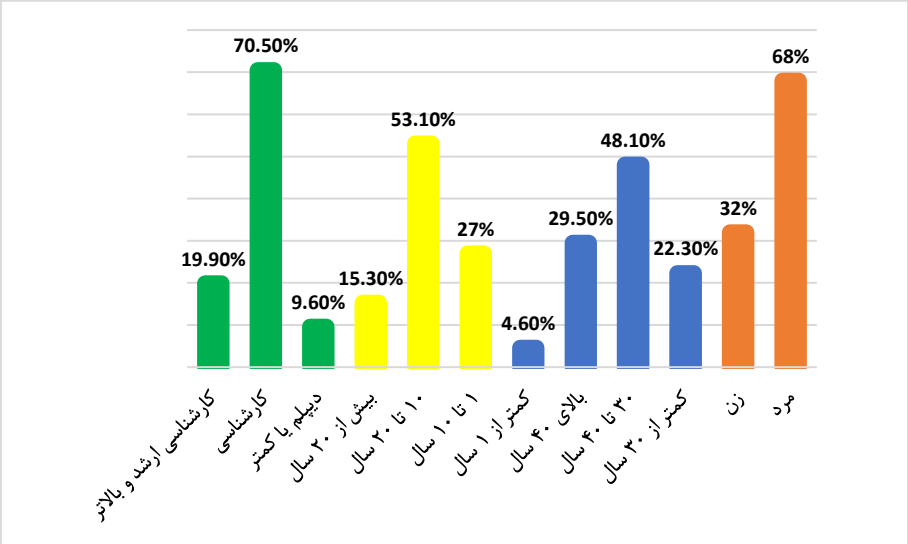
با این حال، پژوهش حاضر مانند سایر مطالعات میدانی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است که باید در تفسیر نتایج مـورد توجه قرار گیرد؛ از جمله امکان بروز خطای اندازه‌گیری ناشی از استفاده از پرسش‌نامه‌های خوداظهاری، احتمال سـوگیری پاسخ‌دهندگان به‌دلیل تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی و محدود بودن دامنـه جغرافیـایی تحقیـق کـه می‌توانـد تعمیم‌پذیری نتایج را با چالش مواجه سازد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینـده بـا بهره‌گیـری از روش‌هـای ترکیبی و ابزارهای متنوع‌تر و همچنین نمونه‌گیری گسترده‌تر در مناطق مختلف، نسبت به افزایش روایی، پایایی و قابلیت تعمیم دستاوردها اقدام کنند.

1. Cronbach's alpha coefficient

یافته‌های پژوهش

جمعیت شناختی

برای توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان، از شاخص‌های آمار توصیفی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های مربوط به جنسیت، سن، سابقه خدمت و میزان تحصیلات استفاده شده است. جامعهٔ آماری شامل مدیران و کارکنان ارشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل است. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۴۱ نفر تعیین شد؛ اما تعداد پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده، ۳۲۲ پرسش‌نامه بود که برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.



شکل ۲. نمودار جمعیت شناختی

طبق شکل ۲، نتایج نشان می‌دهد که جامعهٔ آماری این پژوهش بیشتر شامل مردان با تحصیلات کارشناسی و سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال بوده است. همچنین بیشترین گروه سنی پاسخ‌دهندگان مربوط به ردهٔ ۳۰ تا ۴۰ سال بوده و کمترین فراوانی در میان افراد زیر ۳۰ سال و با سابقه خدمت کمتر از یک سال مشاهده شده است. این ویژگی‌ها می‌تواند بر نحوه پاسخ‌دهی و اثرگذاری متغیرهای بررسی‌شده در پژوهش تأثیر داشته باشد..

تحلیل آمار توصیفی

طبق جدول ۳، نتایج آماری نشان می‌دهد که وضعیت ادراکی جامعهٔ آماری نسبت به تمامی متغیرهای مورد بررسی در سطح مطلوب قرار دارد. انحراف معیارهای گزارش‌شده نشان‌دهنده پراکندگی کم و نزدیک‌بودن نظرهای پاسخ‌دهندگان به میانگین است که بر اعتبار نتایج تأکید دارد. به‌طور کلی، این یافته‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل شرایط مناسبی برای بهره‌گیری از چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه جهت بهبود نوآوری دارند.

جدول ۳. میانگین، انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر اصلی و ابعاد	میانگین	انحراف معیار (SD)	سطح مطلوبیت
چابکی ذهنی	۴/۹۹	۰/۸۴	مطلوب
توانمندسازی منابع انسانی	۴/۲۵	۰/۶۲	مطلوب
نوآوری سازمانی	۳/۲۶	۰/۷۵	مطلوب نسبی
چابکی ذهنی کارکنان	۳/۱۳	۰/۶۸	مطلوب نسبی
فرهنگ نوآورانه	۴/۰۳	۰/۷۱	مطلوب
نوآوری کسب‌وکار	۵/۲۹	۰/۵۸	مطلوب
تسهیلگری	۳/۳۷	۰/۶۳	مطلوب نسبی
حمایتگری	۴/۰۱	۰/۵۹	مطلوب
هدایتگری	۳/۲۱	۰/۷۰	مطلوب نسبی
مربی‌گری	۳/۹۸	۰/۶۶	مطلوب نسبی

تحلیل آمار استنباطی

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کلموگروف ـ اسمیرنف استفاده شد. این آزمون تفاوت توزیع مشاهدات داده‌ها با توزیع نرمال را ارزیابی می‌کند. در این پژوهش، سطح معناداری (Sig) برای تمامی متغیرها محاسبه شد. اگر مقدار سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ باشد، نشان‌دهندهٔ نرمال بودن توزیع داده‌ها است. نتایج آزمون نشان داد که توزیع داده‌های پژوهش برای متغیرهای مورد بررسی نرمال است؛ بنابراین، استفاده از روش‌های آماری پارامتریک در تحلیل داده‌ها امکان‌پذیر است.

جدول ٤. نتایج آزمون کلموگروف – اسمیرنف جهت تعیین نرمان بودن توزیع متغیرهای پژوهش

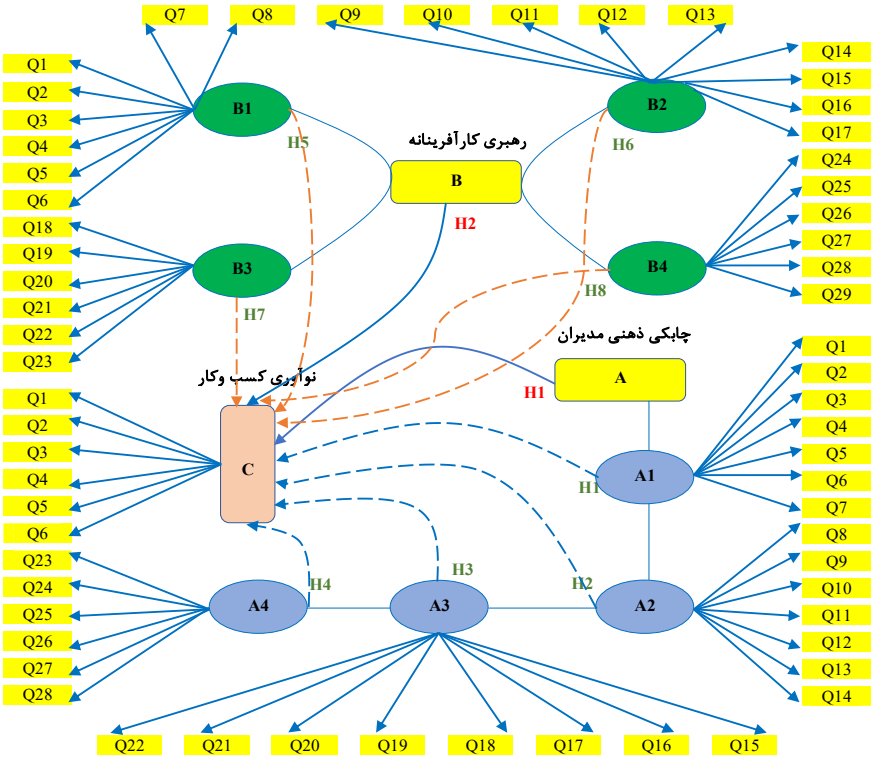
متغیر	میانگین	انحراف معیار	مقدار N	مقدار Z	(Sig)
چابکی ذهنی مدیران	۴/۹۹	۰/۸۴	۳۲۲	۱/۰۳۱	۰/۲۱۵
توانمندسازی منابع انسانی	۴/۲۵	۰/۶۲	۳۲۲	۰/۹۱۴	۰/۳۲۵
نوآوری سازمانی	۳/۲۶	۰/۷۵	۳۲۲	۱/۲۱۴	۰/۱۳۵
چابکی ذهنی کارکنان	۳/۱۳	۰/۶۸	۳۲۲	۱/۰۷۵	۰/۱۹۴
فرهنگ نوآورانه	۴/۰۳	۰/۷۱	۳۲۲	۰/۹۱۴	۰/۳۲۸
نوآوری کسب‌وکار	۵/۲۹	۰/۵۸	۳۲۲	۱/۱۸۴	۰/۱۳۹
رهبری کارآفرینانه	۴/۹۹	۰/۸۴	۳۲۲	۱/۰۳۱	۰/۲۱۵
تسهیلگری	۳/۳۷	۰/۶۳	۳۲۲	۱/۱۲۱	۰/۱۸۱
حمایتگری	۴/۰۱	۰/۵۹	۳۲۲	۱/۰۱۹	۰/۲۲۹
هدایتگری	۳/۲۱	۰/۷۰	۳۲۲	۱/۱۳۴	۰/۱۶۷
مربی‌گری	۳/۹۸	۰/۶۶	۳۲۲	۱/۰۴۶	۰/۲۱۲

تحلیل عامل تأییدی

در تحلیل استنباطی داده‌ها، از تحلیل عامل تأییدی (CFA) برای بررسی تناسب گویه‌ها با سازه‌های مربوطه استفاده شد. نتایج نشان داد که بارهای عاملی استاندارد گویه‌ها بالاتر از ۰/۵ و آماره‌های t-value نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر است که معناداری روابط گویه‌ها با سازه‌ها را نشان می‌دهد. همچنین، شاخص‌های برازش مدل مانند CFI و RMSEA تأیید کردند که مدل از تناسب مطلوب و ابزارهای اندازه‌گیری از روایی کافی برخوردارند.

مدل معادلات ساختاری

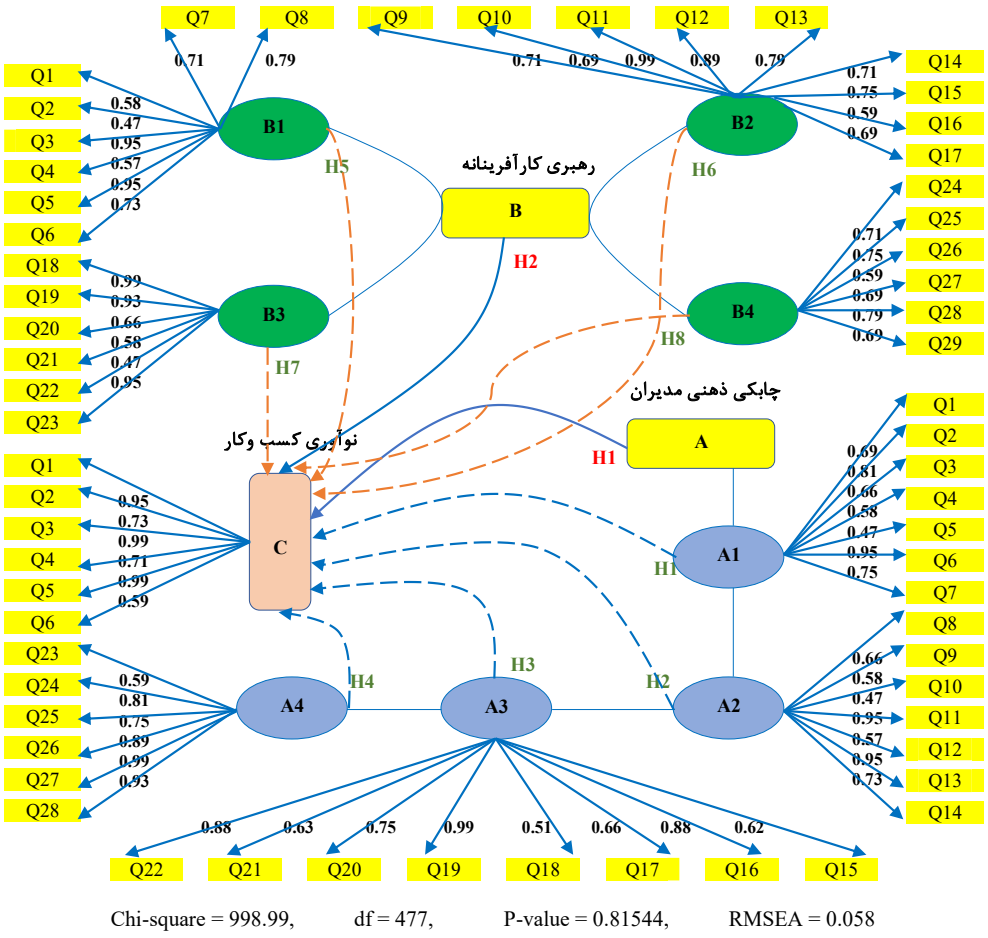
طبق شکل ۳ مدل معادلات ساختاری ارائه‌شده، بر تعامل و تأثیرگذاری مفاهیم مختلف سازمانی در جهت ارتقای نوآوری کسب‌وکار تمرکز دارد. این مدل از سه متغیر اصلی تشکیل شده است: چابکی ذهنی مدیران (A)، رهبری کارآفرینانه (B)، و نوآوری کسب‌وکار C. چابکی ذهنی مدیران از زیربخش‌هایی مانند توانمندسازی منابع انسانی (A1)، نوآوری سازمانی (A2)، چابکی فکری کارکنان (A3) و فرهنگ نوآورانه (A4) شکل می‌گیرد که آن را به یک عامل کلیدی در ایجاد بسترهای نوآوری تبدیل می‌کند. همچنین، رهبری کارآفرینانه با چهار بعد شامل تسهیلگری (B1)، حمایتگری (B2)، هدایتگری (B3) و مربی‌گری (B4) به‌عنوان محرکی برای توسعه نوآوری کسب‌وکار عمل می‌کند. این مدل نشان می‌دهد که تعامل و تقویت مشترک بین چابکی ذهنی مدیران، رهبری کارآفرینانه، و فرهنگ نوآوری سازمانی باعث می‌شود که نوآوری در کسب‌وکار به شکلی پویا و اثربخش تحقق یابد.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری

اعتباریابی محتوای پرسش‌نامه‌های پژوهش

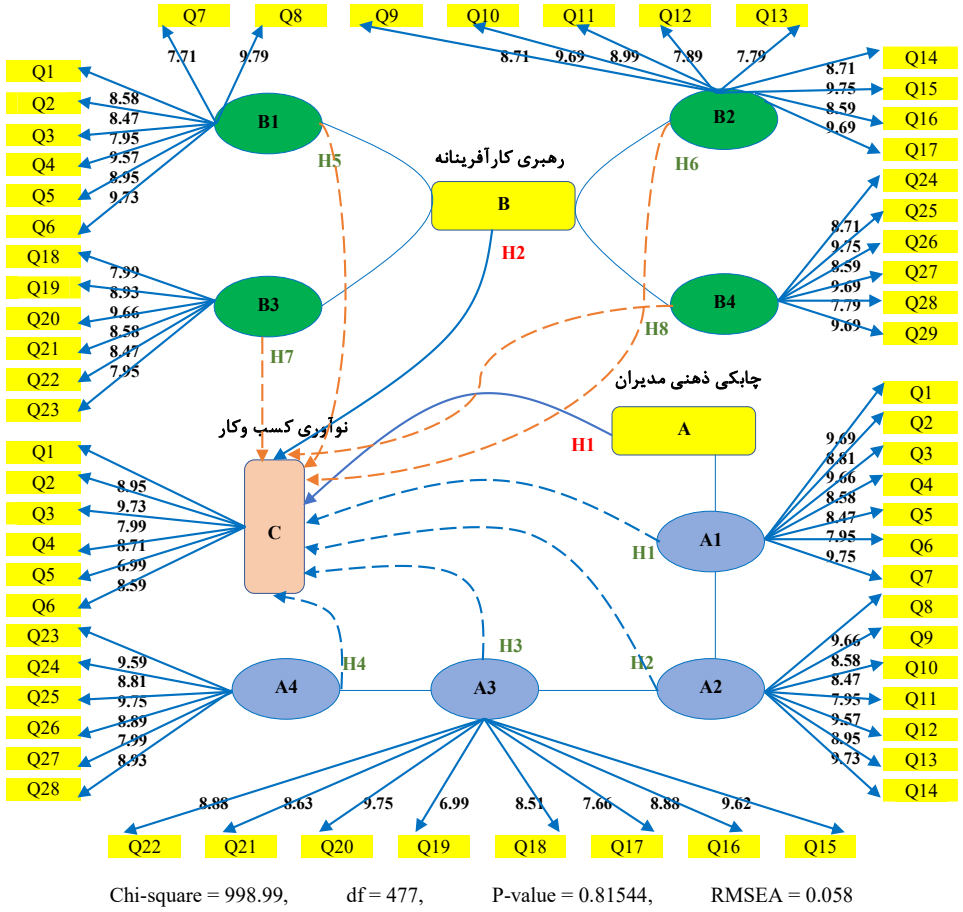
در این پژوهش طبق شکل‌های ۴ و ۵، برای ارزیابی اعتبار محتوای پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عامل تأییدی (CFA) استفاده شد. نتایج نشان داد که بارهای عاملی استاندارد تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۵ و مقادیر آماره t-value بیشتر از ۱/۹۶ بوده‌اند که معناداری روابط میان گویه‌ها و سازه‌ها را نشان می‌دهند. این نتایج تأیید کردند که پرسش‌نامه‌ها از روایی محتوای کافی برخوردارند و ابزار مناسبی برای سنجش متغیرهای پژوهش هستند.



شکل ٤. سازه‌های پرسش‌نامه‌ها براساس بارعاملی استاندارد

نتایج تحلیل نشان داد که بارهای عاملی استاندارد گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ و تمامی آماره‌های t-value از مقدار بحرانی ۱/۹۶ (در سطح معناداری ۹۵ درصد) بیشتر هستند که معناداری روابط میان گویه‌ها و سازه‌ها را نشان می‌دهد. این نتایج تأیید می‌کنند که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده توانسته‌اند متغیرهای پژوهش را به‌درستی اندازه‌گیری کنند. همچنین با توجه به شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری که در جدول ارائه شده است (Chi-square = ۹۹۸/۹۹، df = ۴۷۷، P-value = ۸۱۵۴۴ و RMSEA = ۰/۰۵۸)، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه‌ها به‌خوبی با مدل مفهومی تحقیق هم‌خوانی دارند. این شاخص‌ها نشان می‌دهند که پاسخ‌های ثبت شده توسط شرکت‌کنندگان، از انسجام و اعتبار کافی برخوردارند و ساختار مفهومی مدل، به‌درستی روابط بین متغیرهای مورد بررسی (مانند چابکی ذهنی

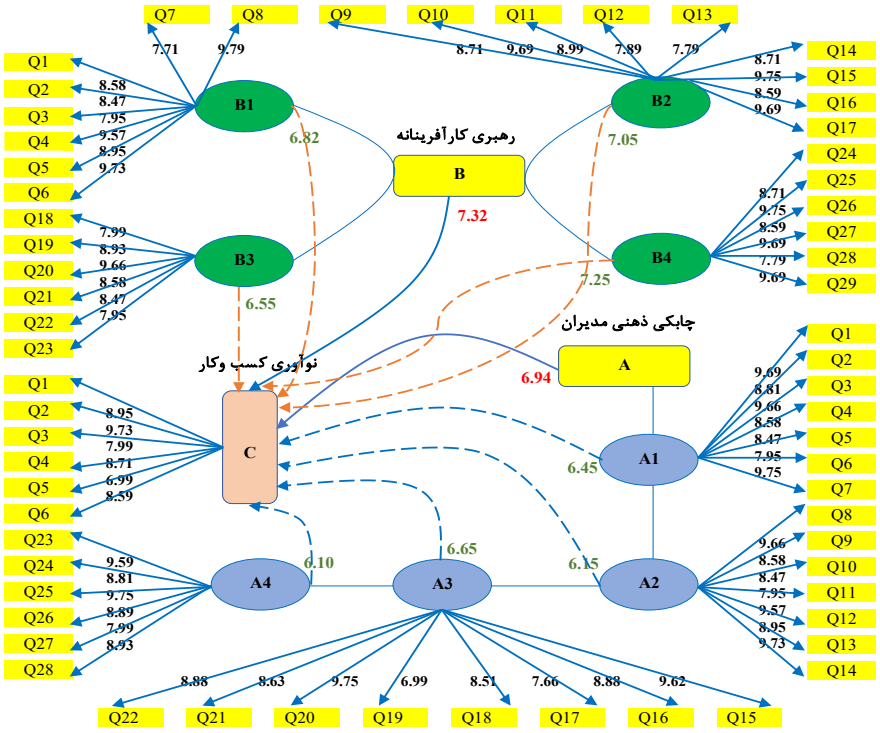
مدیران، رهبری کارآفرینانه و ابعاد نوآوری) را منعکس می‌کند. بنابراین، می‌توان اعتماد داشت که یافته‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها قابل تفسیر و استناد در تحلیل‌های علمی هستند.



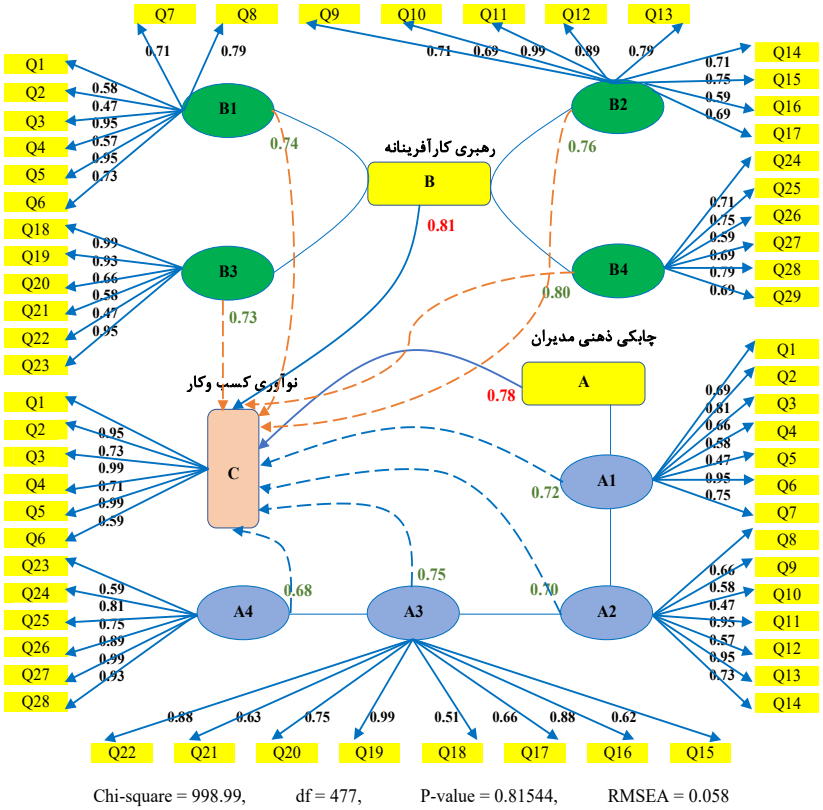
شکل ۵. سازه‌های پرسش‌نامه‌ها براساس سطح معناداری یا آماره (t-value)

بررسی فرضیه‌های پژوهش بر اساس سطح معناداری یا آماره (t-value)

طبق شکل‌های ۶ و ۷ در مدل ارائه‌شده، بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی یا معادلات ساختاری شامل ارزیابی روابط بین متغیرها و ابعاد آن‌ها بر اساس بار عاملی استاندارد و سطح معناداری یا آماره t-value انجام می‌شود. چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه به‌عنوان متغیرهای مستقل بر بهبود نوآوری کسب‌وکار (متغیر وابسته) تأثیر مستقیم دارند (فرضیه‌های اصلی ۱ و ۲). برای تأیید این روابط، بارهای عاملی استاندارد باید عددی بالاتر از ۰/۴ باشند که نشان‌دهندهٔ هم‌بستگی قابل قبول است. همچنین، سطح معناداری از طریق آماره t-value بررسی می‌شود؛ مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ ± در سطح معناداری ۰/۰۵ تأییدکنندهٔ فرضیه است. تأثیر ابعاد فرعی چابکی ذهنی مدیران شامل توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری سازمانی، چابکی فکری کارکنان و فرهنگ نوآورانه نیز بر نوآوری کسب‌وکار بررسی می‌شود. به‌طور مشابه، ابعاد رهبری کارآفرینانه شامل تسهیلگری، حمایتگری، هدایتگری و مربی‌گری باید بارهای عاملی و t-value معنادار داشته باشند. تأیید یا رد فرضیه‌ها، نشان‌دهندهٔ تأثیر روابط مورد بررسی بر نوآوری کسب‌وکار است.



شکل ٦. نتایج مدل فرضیه‌های پژوهش براساس سطح معناداری یا آماره (t-value)



شکل ۷. نتایج مدل فرضیه‌های پژوهش براساس بارعاملی استاندارد

نتایج فرضیه‌ها

نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که تمامی عوامل مورد بررسی تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دارند. چابکی ذهنی مدیران به‌عنوان متغیر مستقل اصلی، با بار عاملی استاندارد برابر با ۰/۷۸ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۶/۹۴ بر نوآوری کسب‌وکارها تأثیر معنادار و چشمگیری دارد. در این راستا، توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از فرضیه‌های فرعی، تأثیر معنادار خود را با بار عاملی ۰/۷۲ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۶/۴۵ نشان داد. علاوه‌براین، نوآوری سازمانی نیز با بار عاملی ۰/۷۰ و آمارهٔ t برابر با ۶/۱۵ نقش مثبت خود را در افزایش نوآوری تأیید کرد. همچنین چابکی فکری کارکنان به‌عنوان عاملی مهم، بر نوآوری کسب‌وکارها تأثیر شایان توجهی داشت و با بار عاملی ۰/۷۵ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۶/۶۵ تأیید شد. از سوی دیگر، فرهنگ نوآورانه نیز به‌عنوان یک متغیر کلیدی با بار عاملی ۰/۶۸ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۶/۱۰ اثرگذار بوده است. در بخش دوم تحلیل‌ها، نقش رهبری کارآفرینانه به‌عنوان دومین متغیر مستقل اصلی با بار عاملی استاندارد برابر با ۰/۸۱ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۷/۳۲ تأثیر چشمگیری بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دارد. در میان ابعاد رهبری کارآفرینانه، تسهیلگری با بار عاملی ۰/۷۴ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۶/۸۲، حمایتگری با بار عاملی ۰/۷۶ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۷/۰۵، هدایتگری با بار عاملی ۰/۷۳ و مقدار آمارهٔ t برابر با ۶/۵۵ و مربی‌گری با بار عاملی ۰/۸۰ مقدار آمارهٔ t برابر با ۷/۲۵، همگی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط داشته‌اند. این نتایج نشان‌دهندهٔ این موضوع است که چابکی ذهنی مدیران، توانمندسازی منابع انسانی، نوآوری سازمانی، چابکی فکری کارکنان و فرهنگ نوآورانه، همچنین ابعاد مختلف رهبری کارآفرینانه (تسهیلگری، حمایتگری، هدایتگری و مربی‌گری)، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم نقش مهمی در تقویت نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایفا می‌کنند و تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نظر به نقش حیاتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در توسعهٔ اقتصادی و اشتغال‌زایی، پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای نوآوری در این کسب‌وکارها پرداخته است. یافته‌های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که چابکی ذهنی مدیران و رهبری کارآفرینانه، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، بر نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تأثیر شایان توجهی دارند. چابکی ذهنی مدیران، با تأکید بر توانایی تصمیم‌گیری سریع و انعطاف‌پذیری، زمینه‌ساز بهبود نوآوری سازمانی است؛ این یافته با مطالعات پیشین (اسمیت و براون، ۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد. همچنین، توانمندسازی منابع انسانی و چابکی فکری کارکنان، به‌عنوان دو عامل مکمل، بر بهبود نوآوری در این کسب‌وکارها تأثیر چشمگیری دارند. علاوه‌براین، نقش حیاتی فرهنگ نوآورانه به‌عنوان یک عامل میانجی تأیید شد؛ به‌طوری که ایجاد محیطی باز برای آزمون‌وخطا و پذیرش ایده‌های نو، موجب تقویت نوآوری در سازمان‌ها شده است. رهبری کارآفرینانه نیز با ابعاد تسهیلگری، حمایتگری، هدایتگری و مربی‌گری، تأثیری بنیادین بر نوآوری کسب‌وکارها دارد و در سازمان‌های کوچک و متوسط که با محدودیت‌های بیشتری مواجهند، تسهیل‌کنندهٔ مهمی برای فرایندهای نوآوری محسوب می‌شود. در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ترکیب عوامل انسانی (چابکی ذهنی و توانمندسازی)، فرهنگی (فرهنگ نوآورانه)

و مدیریتی (رهبری کارآفرینانه) به‌صورت نظام‌مند نوآوری سازمانی را ارتقا می‌دهد و موجب رشد پایدار کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌شود. این نتایج تأکید می‌کنند که نوآوری نه صرفاً معلول فناوری‌های پیشرفته، بلکه برایند تعاملات میان مهارت‌های مدیریتی، چابکی ذهنی، فرهنگ مناسب و سبک‌های رهبری کارآفرینانه است. نکته درخور توجه این است که این پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری روی توانمندسازی منابع انسانی و ایجاد فرهنگ نوآورانه می‌تواند تأثیر بیشتری بر ارتقای نوآوری داشته باشد تا سرمایه‌گذاری صرف بر روی فناوری‌های نوین. بنابراین، ملاحظه تمامی این عوامل و تقویت آن‌ها می‌تواند به شکل‌گیری نوآوری پایدار و مؤثر در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط منجر شود.

پیشنهادهای عملیاتی حاصل از پژوهش و محدودیت‌ها

این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انجام شد و یافته‌ها نشان داد که متغیرهایی چون چابکی ذهنی مدیران، رهبری کارآفرینانه، توانمندسازی منابع انسانی و فرهنگ نوآورانه، نقشی کلیدی در افزایش نوآوری ایفا می‌کنند. نتایج پژوهش حاضر به‌شکل عملیاتی به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی پیشنهادهای زیر را ارائه می‌کند:

۱. نتایج پژوهش حاضر نشان‌دهندهٔ تأثیر مثبت چابکی ذهنی مدیران است؛ بنابراین شرکت مدیران در دوره‌های تخصصی تحلیل داده‌ها و سناریونویسی، می‌تواند توان تصمیم‌گیری سریع و استراتژیک آن‌ها را ارتقا دهد.

۲. یافته‌ها تأکید دارند که آموزش مهارت‌های حل مسئله و خلاقیت به کارکنان، از طریق دوره‌های آموزشی منظم و برنامه‌های منتورینگ داخلی، بستر بهبود نوآوری سازمانی را تقویت می‌کند.

۳. مطابق نتایج این پژوهش، تشکیل جلسه‌های منظم هم‌اندیشی و بانک ایدهٔ درون‌سازمانی، زمینهٔ تعامل، یادگیری مشترک و حمایت از ایده‌های نوآورانه را افزایش خواهد داد.

۴. تحقیق نشان داد که فرهنگ نوآورانه اثربخش زمانی شکل می‌گیرد که سازمان از خطاهای احتمالی حمایت کند؛ اجرای سیاست‌هایی مانند «ارائه جایزه برای درس‌آموخته‌های ناشی از شکست» پیشنهاد می‌شود.

۵. رهبران باید با حذف قوانین زائد و فراهم‌کردن فضای گفت‌وگو، فرایندهای نوآوری را تسهیل کنند و موانع ذهنی و اداری کارکنان را کاهش دهند.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهای آتی

- مهم‌ترین محدودیت این مطالعه، انجام تحقیق در منطقهٔ جغرافیایی محدود و نمونه‌ای نسبتاً کوچک بود که ممکن است بر قابلیت تعمیم نتایج اثرگذار باشد. بنابراین، تحقیقات آتی لازم است با حجم نمونهٔ بزرگ‌تر و در حوزه‌های جغرافیایی متنوع‌تر انجام شوند تا اعتبار و وسعت کاربرد نتایج افزایش یابد.
- این مطالعه صرفاً در یکی از استان‌های کشور انجام شده است؛ بنابراین نتایج آن لزوماً قابلیت تعمیم به سایر استان‌ها و مناطق را ندارد.

- ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش، پرسش‌نامه ادراکی و خوداظهاری بوده است که می‌تواند همراه با سوگیری پاسخ‌دهندگان باشد و یافته‌ها را تحت‌تأثیر قرار دهد.
- به‌دلیل نمونه نسبتاً کوچک، امکان تعمیم وسیع نتایج به کل جامعهٔ SMEs وجود ندارد.
- با توجه به اهمیت نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، مدل ارائه‌شده در مناطق جغرافیایی متفاوت و با زمینه‌های فرهنگی و اقتصادی متنوع مورد آزمون قرار گیرد تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین استفاده از روش ترکیبی کیفی ـ کمی می‌تواند به شناسایی عمیق‌تر عوامل مؤثر و توضیح فرایندهای نوآوری در بستر واقعی کسب‌وکارها کمک کند.

منابع

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران (۱۴۰۱). *شاخص‌های نوآوری در بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران*. تهران: معاونت پژوهش و مطالعات اقتصادی اتاق بازرگانی.

احمدی، زینب و علیزاده، محسن (۱۴۰۳). چابکی ذهنی و تأثیر آن بر نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط: یک بررسی تجربی. *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۱۶(۲)، ۲۵-۴۶.

اکرمی مقدم، سعید و عباسی، حمیده (۱۴۰۴). تأثیر رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی متوالی جو نوآوری و چابکی فکری. *نشریه علمی مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۶(۶۲)، ۲۹۹- ۳۲۰.

رضایی، بهرام و کریمی، احسان (۱۴۰۳). نوآوری مشتری‌محور و نقش چابکی ذهنی مدیران در شرکت‌های کوچک. *فصلنامه نوآوری و کسب‌وکار*، ۹(۱)، ۸۵-۱۰۲.

زمانی، مریم و عباسی، مرتضی (۱۴۰۳). نقش چابکی ذهنی در ارتقای نوآوری پایدار سازمانی: مطالعه‌ای در صنعت تولیدی. *فصلنامه مدیریت نوآوری*، ۱۰(۴)، ۱۱۰-۱۳۲.

سرگلزایی، علیرضا؛ هراتی صادق، صفورا و صباغ زاده، علی (۱۴۰۱). بررسی تأثیر چابکی فکری بر نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی رهبری کارآفرینانه (مورد مطالعه: ادارهٔ کل امور مالیاتی استان سیستان و بلوچستان). *دومین کنفرانس بین‌المللی آزمایشگاه مدیریت و رویکردهای نوآورانه در مدیریت و اقتصاد*، تهران.

شریفی، علیرضا و مهدوی، طاهره (۱۴۰۲). چابکی ذهنی و نوآوری در صنایع کوچک: تحلیلی بر فرصت‌های پنهان بازار. *فصلنامه توسعه کسب‌وکار*، ۱۱(۱)، ۷۵-۹۳.

فراهانی، سمانه و آقایی، نرگس (۱۴۰۲). رهبری کارآفرینانه و تأثیر آن بر فراگیری چابکی ذهنی در SMEs. *مجله مدیریت استراتژیک*، ۸(۲)، ۳۴-۵۶.

کرمی متمایل، محمد و کرمی، زینب (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین چابکی فکری و نوآوری کسب‌وکار در شرکت سحر با نقش میانجی رهبری کارآفرینانه در شرکت سحر همدان. *دهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران*.

مرادی، حسین و کمالی، امیر (۱۴۰۳). رهبری کارآفرینانه و چابکی سازمانی: راه‌کارهایی برای توسعه کسب‌وکارهای کوچک. *مجله چشم‌انداز مدیریت*، ۱۲(۳)، ۵۰-۷۰.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱). *گزارش راه‌کارهای توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط استان اردبیل*. تهران: اداره کل مطالعات اقتصادی مرکز پژوهش‌ها.

وارث، سید حامد؛ حاجی حیدری، نسترن؛ کارگر شورکی، محمد و هادی‌زاده، مرتضی (۱۴۰۳). نوآوری در مدل کسب‌وکارها مبتنی بر گسترش پلتفرم‌های دیجیتال. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۴)، ۸۳۲-۸۵۵.

هنرمندمغانلو، قادر و بگ‌زاده، شهرام (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر نوآوری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب‌وکار و اقتصاد*، تهران.

یوسفی، فهیمه (۱۴۰۱). چابکی فکری و نوآوری در شرکت‌های کوچک و خرد: نقش میانجی رهبری کارآفرینانه. *اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در حسابداری، مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی*.

References

Ahmadi, Z. & Alizadeh, M. (2024). Mental agility and its impact on innovation in small and medium-sized enterprises: An empirical study. *Business Management Quarterly*, 16(2), 25-46. (*in Persian*)

Akrami Moghadam, S. & Abbasi, H. (2025). The effect of entrepreneurial leadership on innovative behavior of employees with a climate of innovation and intellectual agility. *Journal of Strategic Management Studies*, *16*(62), 299–320. https://doi.org/10.22034/smsj.2023.399192.1858 (*in Persian*)

Anderson, P., Richards, M. & Hayes, L. (2020). Exploring Business Innovations through Leadership Agility. *Journal of Entrepreneurship and Business Development*, Vol. 18(5), pp. 210–235.

Brown, T. & Wilson, K. (2021). The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership in Enhancing Business Innovation: A Case Study. *Leadership and Innovation Journal*, Vol. 29(7), 98–112.

Carter, T. & Lee, G. (2021). Entrepreneurial leadership and its effects on rapid adaptability in small businesses. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 78-96.

Clark, A. & Lewis, J. (2023). Examining intellectual agility as a catalyst for adaptive leadership in SMEs. *Management Science Review*, 9(1), 54-78.

Debick, E., Smith, A. & Johansson, B. (2021). Cognitive Agility and Organizational Innovation: Insights into Entrepreneurial Leadership. *Journal of Organizational Studies*, 45(3), 123–145.

Farahani, S. & Aghaei, N. (2023). Entrepreneurial leadership and its impact on the development of mental agility in SMEs. *Strategic Management Journal*, 8(2), 34-56. (*in Persian*)

Harris, P. & Williams, R. (2024). The Role of Leadership Agility and Entrepreneurial Leadership in SME Innovation: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 112-130. https://doi.org/10.1108/JSBED-2023-0334.

Honarmand-Maghanloo, Gh. & Bagzadeh, Sh. (2023). Investigating the effect of entrepreneurial leadership on business innovation in small and medium-sized businesses in Ardabil province. 4th *International Conference on Innovation in Business Management and Economics*, Tehran. (*in Persian*)

Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture. (2022). *Innovation Indicators in Small and Medium-Sized Enterprises of Iran.* Tehran: Deputy of Research and Economic Studies, Iran Chamber of Commerce. (*in Persian*)

Islamic Consultative Assembly Research Center. (2022). *Report on Strategies for Developing the Export of Small and Medium-Sized Enterprises in Ardabil Province*. Tehran: Department of Economic Studies, Research Center. (*in Persian*)

Johnson, D. & Lee, C. (2023). Analyzing the role of intellectual agility in shaping entrepreneurial behavior in SMEs. *Journal of Business Research,* 24(3), 67-89.

Karami Motamayeel, M. & Karami, Z. (2024). Investigating the relationship between intellectual agility and business innovation in Sahar Company with the mediating role of entrepreneurial leadership in Sahar Company in Hamedan. *10th International Conference on Management Sciences and Accounting*, Tehran. (*in Persian*)

Miller, K. & Davis, E. (2023). Entrepreneurial leadership and its influence on creative problem-solving in small organizations. *Journal of Leadership and Innovation,* 15(2), 89-105.

Mitchell, S. & Adams, R. (2023). The impact of flexible decision-making on innovation outcomes in micro-enterprises. *Small Business Journal,* 11(4), 112-134.

Moradi, H. & Kamali, A. (2024). Entrepreneurial leadership and organizational agility: Strategies for the development of small businesses. *Management Perspective Journal*, 12(3), 50-70. (*in Persian*)

Peters, M. & Huang, Y. (2022). Intellectual agility and organizational culture: Implications for business innovation. *Entrepreneurship and Innovation Quarterly*, 7(4), 91-112.

Rezaei, B. & Karimi, E. (2024). Customer-oriented innovation and the role of managers' mental agility in small companies. *Innovation and Business Quarterly*, 9(1), 85-102. (*in Persian*)

Roberts, J. & Evans, M. (2021). The link between intellectual agility and customer-focused innovation in SMEs. *Business Growth Journal,* 9(2), 47-60.

Sargolzaei, A., Herati Sadegh, S. & Sabbaghzadeh, A. (2022). Investigating the effect of intellectual agility on organizational innovation considering the mediating role of entrepreneurial leadership (Case study: General Directorate of Tax Affairs of Sistan and Baluchestan province). *2nd International Conference on Management Laboratory and Innovative Approaches in Management and Economics,* Tehran (*in Persian*)

Sharifi, A. & Mahdavi, T. (2023). Mental agility and innovation in small industries: An analysis of hidden market opportunities. *Business Development Quarterly*, 11(1), 75-93. (*in Persian*)

Smith, J. & Brown, R. (2024). Intellectual agility as a driver of business innovation: Evidence from SMEs in emerging markets. *International Journal of Business Innovation*, 19(1), 15-38.

Taylor, P. & Nguyen, L. (2024). The relationship between intellectual agility and sustainable innovation in SMEs: A longitudinal study. *Global Business Dynamics*, 12(3), 100-119.

Vares, S.H., Haji Heydari, N., Kargar Shouraki, M. & Hadizadeh, M. (2024). Business Model Innovation through the Expansion of Digital Platforms. *Journal of Business Management*, *16*(4), 832–855. https://doi.org/10.22059/jibm.2024.369939.4725 (*in Persian*)

Williams, A. & Carter, P. (2023). From leadership agility to business innovation: A strategic perspective. *International Journal of Entrepreneurial Leadership*, 18(2), 29-46.

Yousefi, F. (2022). Intellectual agility and innovation in small and micro-enterprises: The mediating role of entrepreneurial leadership. *1st International Conference on Research in Accounting, Management, Economics, and Humanities*. (*in Persian*)

Zamani, M. & Abbasi, M. (2024). The role of mental agility in promoting sustainable organizational innovation: A study in the manufacturing industry. *Innovation Management Quarterly*, 10(4), 110-132. (*in Persian*)