

Identification and Ranking of Strategic Success Factors in the Silver Jewelry Industry

Hamed. Azadi¹, Mohammad. Faryabi^{2*}, Vahid. Ahmadian³

¹ Master's Degree, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

³ Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

* Corresponding author email address: faryabi@tabrizu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Azadi, H., Faryabi, M., & Ahmadian, V. (2026). Identification and Ranking of Strategic Success Factors in the Silver Jewelry Industry. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(3), 1-23.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aimed to identify and rank the strategic factors contributing to the success of firms operating in the silver jewelry industry. This applied study employed a cross-sectional field survey design. The statistical population consisted of 374 senior managers and executives of silver jewelry companies, senior experts and managers of related governmental organizations, and members of specialized industry associations. Using Cochran's formula, 190 participants were selected through non-probability convenience sampling. Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale and covering three dimensions: innovation, adaptability, and managerial skills. The content validity of the instrument was confirmed by a panel of academic and industry experts, and Cronbach's alpha coefficients for all dimensions exceeded 0.70. Data were analyzed in SPSS using the Kolmogorov-Smirnov test, one-sample t-tests, and the Friedman ranking test. The one-sample t-test showed that innovation was significantly higher than the reference value of 3 and had a positive effect on strategic success ($t=6.112$, $df=189$, $p<0.001$). Adaptability was also significantly above the reference level, confirming its positive contribution to success in the silver jewelry industry ($t=4.339$, $df=189$, $p<0.001$). Managerial skills demonstrated the strongest statistically significant effect on strategic success ($t=19.310$, $df=189$, $p<0.001$). The Friedman test indicated a statistically significant difference among the rankings of the three strategic factors ($p<0.01$). Managerial skills ranked first with a mean rank of 5.82, adaptability ranked second with a mean rank of 3.03, and innovation ranked third with a mean rank of 3.01. Managerial skills, adaptability, and innovation constitute the principal strategic success factors in the silver jewelry industry. Strengthening these capabilities in an integrated manner can improve strategic decision-making, organizational responsiveness, long-term performance, and sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic success; Managerial skills; Adaptability; Innovation; Silver jewelry industry.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary competitive environments, organizational success increasingly depends on the ability to identify, prioritize, and manage the factors that exert the greatest influence on strategic performance. Rapid technological change, fluctuating customer preferences, intensified competition, and growing uncertainty have reduced the effectiveness of traditional management approaches and compelled firms to adopt more adaptive and evidence-based strategies. Strategic success factors represent the limited set of organizational capabilities, resources, managerial practices, and environmental responses that must be performed effectively for a firm to achieve its long-term objectives. Their identification enables managers to concentrate resources on the areas with the greatest strategic value, improve the implementation of organizational strategies, and strengthen sustainable competitive advantage (Bauer & Dao, 2024; Grant, 2024).

Evidence from different industries indicates that strategic success is a multidimensional phenomenon shaped by both internal capabilities and industry-specific conditions. Employee involvement, effective communication, measurable action plans, and alignment between organizational strategies and sustainability goals have been identified as important requirements for successful strategy implementation (Vigfússon et al., 2025). Environmental, industrial, and strategic conditions also influence the successful implementation of organizational strategies, suggesting that success factors should be examined within the specific context of each industry rather than treated as universally applicable variables (Ngari & Mutua, 2024). Similarly, customer orientation, supplier relationships, continuous training, organizational coordination, and senior management support have been recognized as critical factors in manufacturing, project management, and supply chain strategies (Banik et al., 2022; De la Vega et al., 2023; Ramanayaka et al., 2023; Zarei et al., 2025).

The silver jewelry industry combines artistic creativity, technical production, cultural value, fashion orientation, and commercial activity. Firms operating in this sector face rapid changes in design trends, customer expectations, production technologies, raw material prices, branding practices, and distribution channels. Most firms in the industry are small or medium-sized enterprises with limited financial, human, and technological resources. Their success therefore depends on their ability to develop managerial capabilities, recognize market opportunities, establish productive networks, and employ their resources effectively. Network capability, organizational alertness, market knowledge, and internal capabilities have been shown to improve the success of small enterprises by facilitating access to information, resources, and new markets (Mirzaabolhasankhanilchi et al., 2026; Zacca, 2026). Operational standardization, brand consistency, knowledge transfer, and managerial support have also been identified as important determinants of success in small service and franchise businesses (Ayorloo et al., 2026).

Managerial skills constitute a central element of strategic success because managers are responsible for coordinating resources, evaluating market information, managing employees, controlling financial risks, and translating strategic objectives into operational actions. Managerial decision-making skills improve the ability to analyze complex problems, compare alternatives, and anticipate the consequences of organizational choices (Mitan, 2023). Leadership capabilities, including vision development, communication, employee motivation, and change management, are particularly important in dynamic organizations (Lakshmi, 2023). Managerial skills and technology adaptation can also enhance firm performance directly and indirectly through product and process innovation (Asghar et al., 2023).

Furthermore, managerial ties and competencies contribute to business model innovation by strengthening exploratory and exploitative learning (Bashir et al., 2023). Human resource quality, job–employee fit, competency-based promotion, and future-oriented talent management further support strategic performance and organizational sustainability (Syukri et al., 2024; Yarahmadi, 2023).

Innovation is another major determinant of competitiveness in the silver jewelry industry. It may involve new product designs, production techniques, materials, packaging, digital marketing practices, sales channels, or customer experiences. Innovation strategies improve firm competitiveness by supporting differentiation, productivity, and responsiveness to market needs (Agazu & Kero, 2024). Process innovation can generate value through cost reduction, quality improvement, waste reduction, and shorter production times (Rammer, 2023). Digital marketing and online platforms allow small firms to reach wider markets, personalize customer interactions, and strengthen brand visibility (Azad Akhbari et al., 2022; Ijomah et al., 2024). However, technological innovation must be combined with strategic foresight, organizational preparedness, resource allocation, and market understanding to produce sustainable outcomes (Alborzi, 2023; Capatina et al., 2024; Majidi, 2022).

Adaptability is equally important because the silver jewelry market is influenced by changing fashion trends, economic fluctuations, technological developments, and evolving customer preferences. Adaptability refers to the capacity of an organization to modify its strategies, processes, structures, and allocation of resources in response to new environmental conditions. It is related to, but conceptually distinct from, agility and flexibility (Desalegn et al., 2024). Strategic adaptability can strengthen the relationship between human resource strategies and innovation by enabling firms to transform employee knowledge and capabilities into effective responses to environmental change (Megdad & Çağlar, 2024). Strategic agility, organizational learning, flexible structures, and technological readiness also contribute to organizational performance and strategic transformation (Abbasi, 2023; Shabankareh, 2022). Risk management, supply chain resilience, knowledge management, strategic alliances, and customer relationship management can further improve organizational responsiveness and reduce vulnerability to market disruptions (Hamiri, 2022; Mupa et al., 2024; Nili, 2021; Onofre & Teixeira, 2021; Pourallahyar, 2022; Rezvani Bafrouei, 2022).

Previous studies of the silver jewelry industry have highlighted product innovation, branding, marketing effectiveness, supply chain management, and access to finance as important determinants of firm success (Yılmaz & Öztürk, 2023). Nevertheless, limited empirical evidence is available regarding the relative importance of managerial skills, adaptability, and innovation in this industry, particularly from the perspective of managers and industry experts. Accordingly, the present study aimed to identify and rank the strategic success factors in the silver jewelry industry.

Materials and Methods

This applied research employed a cross-sectional field survey design. The statistical population consisted of 374 senior managers and executives of companies operating in the silver jewelry industry, senior managers and experts from related governmental organizations, and members of specialized industry associations. These participants were considered appropriate sources of information because of their professional experience, technical knowledge, and familiarity with the strategic environment of the industry.

The required sample size was calculated using Cochran's formula at a 5% margin of error. A total of 190 participants were selected through non-probability convenience sampling, and 190 valid questionnaires were included in the final analysis. The data collection instrument was a structured questionnaire developed on the basis of the theoretical literature and organized into two sections. The first section collected demographic information, including gender, age, educational level, and work experience. The second section assessed three strategic success factors: innovation, adaptability to environmental change, and managerial skills. Items were rated on a five-point Likert scale.

The content validity of the questionnaire was evaluated and confirmed by a panel of academic and industry experts. Instrument reliability was examined through a pilot administration and calculation of Cronbach's alpha coefficients. The coefficients for all principal dimensions exceeded 0.70, indicating satisfactory internal consistency.

Data were analyzed using SPSS. Descriptive statistics were used to summarize participant characteristics and the distributions of the study variables. The Kolmogorov–Smirnov test was applied to assess data normality. One-sample t-tests were then conducted to determine whether the mean score of each strategic success factor was significantly higher than the theoretical midpoint of 3. Finally, the Friedman test was used to compare and rank innovation, adaptability, and managerial skills according to their relative importance.

Findings

The Kolmogorov–Smirnov test yielded a significance level of 0.493, which was greater than 0.05. The distributions of the study variables were therefore considered normal, permitting the use of parametric statistical tests.

The one-sample t-test showed that innovation had a mean score of 3.1558 and was significantly higher than the reference value of 3. The mean difference was 0.15579, and the result was statistically significant, $t(189)=6.112$, $p<0.001$. The 95% confidence interval for the mean difference ranged approximately from 0.1055 to 0.2061. The null hypothesis was therefore rejected, indicating that innovation exerted a significant positive influence on success in the silver jewelry industry.

Adaptability had a mean score of 3.1450. The one-sample t-test indicated that this mean was also significantly above the theoretical midpoint, $t(189)=4.339$, $p<0.001$. The mean difference was approximately 0.14503, with a 95% confidence interval ranging from approximately 0.0791 to 0.2110. These findings supported the hypothesis that adaptability to environmental and market changes significantly contributes to the success of firms operating in the industry.

Managerial skills produced the highest mean score, at 3.7242. The difference between this mean and the reference value was 0.72421 and was statistically significant, $t(189)=19.310$, $p<0.001$. The confidence interval also remained entirely above zero. Thus, managerial skills had a significant positive effect on strategic success and demonstrated the strongest statistical result among the three examined factors.

The Friedman test showed a statistically significant difference among the rankings of the three variables at a level below 0.01. Managerial skills received the highest mean rank, 5.82, and were ranked first. Adaptability obtained a mean rank of 3.03 and was ranked second, while innovation received a mean rank of 3.01 and was ranked third. Although all three factors were statistically significant, the ranking results indicated that respondents considered managerial skills the most influential strategic success factor in the silver jewelry industry.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that strategic success in the silver jewelry industry depends on the combined contribution of managerial skills, adaptability, and innovation. All three variables were rated significantly above the theoretical midpoint, confirming that each represents an important organizational capability. However, managerial skills emerged as the highest-ranked factor, suggesting that the quality of management provides the foundation through which other organizational capabilities are developed and employed.

The first-place ranking of managerial skills can be explained by the complex and interdependent activities involved in the silver jewelry business. Managers must coordinate artistic design, production quality, procurement, financial control, marketing, human resources, and customer relationships. They must also balance creativity with commercial viability and make decisions under conditions of uncertainty. Effective managers are better positioned to allocate resources, establish priorities, motivate skilled employees, evaluate technological investments, and manage operational and market risks. Managerial competence is therefore not merely one success factor among others; it acts as an integrating mechanism that determines whether innovation and adaptability are translated into superior performance.

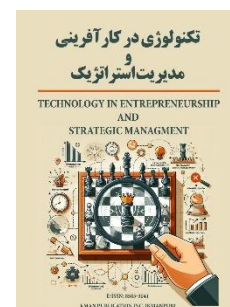
Adaptability ranked second and represented another essential capability. Silver jewelry firms operate in a market characterized by rapidly changing fashions, fluctuations in consumer purchasing power, emerging digital sales channels, and continuous technological development. Firms that can modify their products, pricing, processes, and marketing practices in response to these changes are more likely to maintain their competitiveness. Adaptability also enables organizations to recognize emerging opportunities and reduce the negative consequences of environmental threats. Its second-place ranking indicates that respondents viewed responsiveness to change as essential, although its effectiveness may remain dependent on managerial judgment and organizational coordination.

Innovation ranked third but still demonstrated a significant positive effect. This result should not be interpreted as evidence of low importance. Rather, it indicates that innovation may require managerial competence and adaptability before it can generate commercial success. Creative designs or advanced technologies do not automatically improve performance when they are not supported by market research, financial planning, suitable production capabilities, and effective distribution. Innovation becomes strategically valuable when it is aligned with customer expectations, organizational resources, and changing environmental conditions.

Overall, the results indicate that the three factors operate as an interconnected strategic system. Managerial skills provide direction and coordination, adaptability enables effective responses to environmental change, and innovation creates differentiation and new value. Firms that invest in only one dimension may achieve limited or temporary benefits. Sustainable success is more likely when managerial development, organizational flexibility, and continuous innovation are pursued simultaneously.

The study concludes that silver jewelry firms should prioritize the development of managerial competencies while also strengthening adaptive structures and innovation processes. Training in strategic planning, financial management, leadership, risk management, and digital decision-making can improve managerial effectiveness. Firms should establish mechanisms for continuous market monitoring, rapid communication, employee learning, and flexible decision-making. They should also encourage innovation in product design, production methods, business models, digital marketing, and customer experience.

Integrating these initiatives can improve long-term performance, strengthen competitive positioning, and support the sustainable development of the silver jewelry industry.



شناسایی و رتبه‌بندی عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره

حامد آزادی^۱، محمد فاریابی^{۲*}، وحید احمدیان^۳

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۳. دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: faryabi@tabrizu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

آزادی، حامد، فاریابی، محمد، و احمدیان، وحید. (۱۴۰۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۳)، ۱-۲۳.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل استراتژیک مؤثر بر موفقیت شرکت‌های فعال در صنعت زیورآلات نقره انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و مقطعی بود. جامعه آماری شامل ۳۷۴ نفر از مدیران و رؤسای ارشد شرکت‌های فعال در صنعت زیورآلات نقره، مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی مرتبط و اعضای اتحادیه‌های تخصصی این صنعت بود. بر اساس فرمول کوکران، ۱۹۰ نفر با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ساختارمند مبتنی بر مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای و شامل سه بعد نوآوری، تطبیق‌پذیری و مهارت‌های مدیریتی جمع‌آوری شد. روایی محتوایی ابزار با نظر خبرگان دانشگاهی و صنعتی تأیید گردید و ضرایب آلفای کرونباخ تمامی ابعاد بیش از ۰.۷۰ بود. داده‌ها در نرم‌افزار SPSS با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تی تک‌نمونه‌ای و آزمون فریدمن تحلیل شدند. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد که نوآوری در مقایسه با مقدار معیار ۳ تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت استراتژیک داشت ($t=6.112, df=189, p<0.001$). تطبیق‌پذیری نیز به‌طور معناداری بالاتر از سطح معیار قرار گرفت و اثر آن بر موفقیت تأیید شد ($t=4.339, df=189, p<0.001$). همچنین، مهارت‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت شرکت‌های صنعت زیورآلات نقره نشان داد ($t=19.310, df=189, p<0.001$). نتایج آزمون فریدمن بیانگر وجود تفاوت معنادار میان رتبه عوامل مورد بررسی بود ($p<0.001$). مهارت‌های مدیریتی با میانگین رتبه ۵.۸۲ در جایگاه نخست، تطبیق‌پذیری با میانگین رتبه ۳.۰۳ در جایگاه دوم و نوآوری با میانگین رتبه ۳.۰۱ در جایگاه سوم قرار گرفت. مهارت‌های مدیریتی، تطبیق‌پذیری و نوآوری از عوامل اساسی موفقیت استراتژیک در صنعت زیورآلات نقره هستند و توسعه هماهنگ آن‌ها می‌تواند موجب بهبود تصمیم‌گیری، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و تقویت مزیت رقابتی پایدار شود.

کلیدواژگان: موفقیت استراتژیک؛ مهارت‌های مدیریتی؛ تطبیق‌پذیری؛ نوآوری؛ صنعت زیورآلات نقره.

مقدمه

در محیط کسب‌وکار معاصر، موفقیت سازمان‌ها بیش از آنکه حاصل برخورداری از منابع ثابت و مزیت‌های سنتی باشد، به توانایی آن‌ها در شناسایی عوامل راهبردی، تخصیص هدفمند منابع و واکنش هوشمندانه به تحولات محیطی وابسته است. افزایش شدت رقابت، گسترش فناوری‌های دیجیتال، تغییر سریع نیازها و ترجیحات مشتریان، نوسان‌های اقتصادی و ورود بازیگران جدید به بازار موجب شده است که بنگاه‌ها برای حفظ بقا و دستیابی به رشد پایدار، رویکردی نظام‌مند به مدیریت استراتژیک اتخاذ کنند. در چنین شرایطی، استراتژی نه صرفاً مجموعه‌ای از برنامه‌های بلندمدت، بلکه سازوکاری برای ایجاد هماهنگی میان منابع داخلی، قابلیت‌های سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است. سازمان‌هایی که بتوانند روندهای بازار را به‌درستی تحلیل کنند، قابلیت‌های متمایز خود را توسعه دهند و تصمیم‌های راهبردی را به اقدامات اجرایی منسجم تبدیل کنند، از احتمال بیشتری برای دستیابی به عملکرد برتر برخوردار خواهند بود (Bauer & Dao, 2024; Grant, 2024). از این‌رو، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت به یکی از موضوعات محوری در ادبیات مدیریت استراتژیک تبدیل شده است؛ زیرا این عوامل حوزه‌هایی را مشخص می‌کنند که عملکرد مطلوب در آن‌ها برای تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی ضروری است.

عوامل استراتژیک موفقیت مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، منابع، رویه‌ها و شرایطی هستند که تحقق مؤثر استراتژی و دستیابی سازمان به نتایج مورد انتظار را تسهیل می‌کنند. اهمیت این عوامل از آن جهت است که تمام منابع و فعالیت‌های سازمان از ارزش راهبردی یکسانی برخوردار نیستند و مدیران باید بتوانند میان فعالیت‌های عادی و عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد بلندمدت دارند، تمایز قائل شوند. مطالعات انجام‌شده در صنایع مختلف نشان داده‌اند که اجرای موفق استراتژی به تعامل میان عوامل درون‌سازمانی، شرایط محیطی و ویژگی‌های خاص هر صنعت بستگی دارد. در صنعت شیلات، مشارکت کارکنان، ارتباطات اثربخش، هم‌سویی اهداف سازمانی با الزامات توسعه پایدار و تدوین برنامه‌های اجرایی قابل‌اندازه‌گیری به‌عنوان عوامل اصلی اجرای استراتژی شناسایی شده‌اند (Vigfússon et al., 2025). در صنعت هوانوردی نیز عوامل محیطی، صنعتی و راهبردی به‌صورت هم‌زمان بر کیفیت اجرای استراتژی اثرگذار بوده‌اند و نادیده گرفتن شرایط اختصاصی صنعت، احتمال شکست برنامه‌های راهبردی را افزایش داده است (Ngari & Mutua, 2024). همچنین، در صنایع تولیدی، تمرکز بر مشتری، همکاری با تأمین‌کنندگان، آموزش مستمر و هماهنگی فرایندها از عوامل حیاتی موفقیت راهبردهای بهبود عملکرد شناخته شده‌اند (De la Vega et al., 2023).

بررسی عوامل موفقیت در سطح صنایع نشان می‌دهد که یک الگوی واحد و تعمیم‌پذیر برای تمام سازمان‌ها وجود ندارد. هر صنعت بر اساس ساختار رقابت، ماهیت محصول، فناوری‌های مورد استفاده، ویژگی‌های مشتریان و الزامات زنجیره تأمین، مجموعه‌ای خاص از اولویت‌های راهبردی دارد. برای مثال، در اجرای مدیریت زنجیره تأمین سبز، حمایت مدیریت ارشد، رعایت استانداردهای دولتی، کنترل آلودگی، مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان و برخورداری از نظام‌های ارزیابی محیط‌زیستی اهمیت ویژه‌ای دارند (Banik et al., 2022). در صنعت ساخت‌وساز ایران نیز عوامل مدیریتی، فناورانه، قانونی، اقتصادی و ارتباط با ذی‌نفعان از ارکان اجرای موفق زنجیره تأمین سبز معرفی شده‌اند (Zarei et al., 2025). از سوی دیگر، مطالعات مربوط به پروژه‌های بزرگ نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی راهبردمحور، شفافیت اهداف، مشارکت ذی‌نفعان و هماهنگی میان سطوح تصمیم‌گیری نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت پروژه‌ها دارند (Ramanayaka et al., 2023). این یافته‌ها بیانگر آن است که شناسایی عوامل موفقیت باید در بستر واقعی صنعت صورت گیرد و نمی‌توان بدون توجه به شرایط زمینه‌ای، الگوهای موفقیت یک بخش را به بخش دیگر تعمیم داد.

صنعت زیورآلات نقره از جمله صنایعی است که ویژگی‌های هنری، فرهنگی، تولیدی و تجاری را به‌طور هم‌زمان در خود جای داده است. محصولات این صنعت علاوه بر ارزش مادی، واجد ارزش نمادین، زیبایی‌شناختی و هویتی هستند و تصمیم خرید مشتریان در آن به عواملی مانند طراحی، کیفیت، اصالت، برند، قیمت، مد و تجربه خرید وابسته است. همین ماهیت چندبعدی موجب می‌شود که شرکت‌های فعال در این صنعت با محیطی پیچیده و رقابتی مواجه باشند. تغییر سریع سبک‌ها و سلیقه‌ها، ورود فناوری‌های طراحی و تولید، توسعه فروشگاه‌های آنلاین، افزایش اهمیت برندهای شخصی و گسترش رقابت میان تولیدکنندگان داخلی و خارجی، ضرورت بازنگری در الگوهای سنتی مدیریت را برجسته کرده است. نتایج مطالعه بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعت زیورآلات نقره نشان داده است که نوآوری محصول، برندسازی قوی، بازاریابی اثربخش، مدیریت کارآمد زنجیره تأمین و دسترسی به منابع مالی از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های موفقیت در این صنعت هستند (Yılmaz & Öztürk, 2023). با این حال، میزان اهمیت نسبی این عوامل می‌تواند با توجه به ساختار بازار، ظرفیت مدیریتی شرکت‌ها و شرایط اقتصادی و فرهنگی هر کشور متفاوت باشد.

بخش عمده‌ای از شرکت‌های فعال در صنعت زیورآلات نقره را بنگاه‌های کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند که معمولاً با محدودیت منابع مالی، انسانی، فناورانه و اطلاعاتی روبه‌رو هستند. این بنگاه‌ها در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند، اما در برابر شوک‌های محیطی، نوسان قیمت مواد اولیه و تغییرات تقاضا آسیب‌پذیرترند. موفقیت آن‌ها تا حد زیادی به توانایی مدیران در ایجاد شبکه‌های تجاری، استفاده از ظرفیت‌های بیرونی و تشخیص به‌موقع فرصت‌ها بستگی دارد. قابلیت شبکه‌سازی، توانمندی سازمانی و هوشیاری کارآفرینانه می‌توانند دسترسی بنگاه‌های کوچک به اطلاعات، منابع و بازارهای جدید را افزایش داده و زمینه موفقیت آن‌ها را فراهم کنند (Zacca, 2026). همچنین، مطالعات جدید درباره عملکرد بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط نشان می‌دهد که شناخت بازار، قابلیت ارتباط با مشتری، بهره‌گیری از کانال‌های فروش متنوع و انسجام میان فعالیت‌های بازاریابی و راهبردهای سازمانی، از عوامل کلیدی موفقیت این بنگاه‌ها به شمار می‌آیند (Mirzaabolhasankhanilchi et al., 2026). در کسب‌وکارهای مبتنی بر الگوهای نمایندگی نیز استانداردسازی عملیات، حمایت مدیریتی، انتخاب موقعیت مناسب، انسجام برند و انتقال دانش از عوامل تعیین‌کننده موفقیت معرفی شده‌اند (Ayorloo et al., 2026).

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت راهبردی در صنعت زیورآلات نقره، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی است. مهارت مدیریتی مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی، فنی، ارتباطی و راهبردی را شامل می‌شود که مدیران را قادر می‌سازد منابع را سازمان‌دهی کنند، تصمیم‌های مؤثر بگیرند و کارکنان را در جهت اهداف مشترک هدایت نمایند. در محیط‌های پیچیده، مدیران باید بتوانند اطلاعات ناقص و گاه متعارض را تحلیل کنند، گزینه‌های راهبردی را ارزیابی نمایند و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت تصمیم‌های خود را پیش‌بینی کنند. بهبود مهارت تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند کیفیت انتخاب‌های راهبردی و توان حل مسائل سازمانی را ارتقا دهد (Mitan, 2023). افزون بر این، رهبری در سازمان‌های قرن بیست‌ویکم مستلزم توانایی ایجاد چشم‌انداز مشترک، مدیریت تنوع، هدایت تغییر و تقویت اعتماد و مشارکت کارکنان است (Lakshmi, 2023). این مهارت‌ها برای صنعت زیورآلات نقره که بر همکاری میان طراحان، تولیدکنندگان، بازاریابان و فروشندگان استوار است، اهمیت ویژه‌ای دارند.

مهارت‌های مدیریتی تنها به اداره امور روزمره محدود نمی‌شوند، بلکه می‌توانند از طریق تقویت نوآوری و سازگاری فناورانه، عملکرد سازمان را بهبود بخشند. شواهد نشان می‌دهد که مهارت مدیران و میزان سازگاری آن‌ها با فناوری، هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق نوآوری محصول و فرایند بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند (Asghar et al., 2023). مدیرانی که از توانایی تحلیل محیط، یادگیری و ایجاد روابط حرفه‌ای برخوردارند، بهتر می‌توانند فرصت‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار را شناسایی و اجرا کنند. در این زمینه، یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه، رابطه میان مهارت‌ها و پیوندهای مدیریتی با نوآوری مدل کسب‌وکار را تقویت می‌کند (Bashir et al., 2023). بنابراین، در صنعت

زیورآلات نقره، مدیران باید علاوه بر مهارت‌های سنتی برنامه‌ریزی و کنترل، توانایی بهره‌برداری از داده‌های بازار، هدایت خلاقیت کارکنان و ایجاد پیوند میان طراحی، تولید و بازاریابی را داشته باشند.

مدیریت منابع انسانی نیز بخش جدایی‌ناپذیر شایستگی مدیریتی است. کیفیت محصولات زیورآلات تا حد زیادی به مهارت، تجربه، دقت و خلاقیت نیروی انسانی وابسته است؛ از این رو، جذب، آموزش، حفظ و انگیزش کارکنان متخصص می‌تواند نقش مستقیمی در کیفیت و تمایز محصولات داشته باشد. یافته‌ها نشان داده‌اند که منابع انسانی از طریق افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تقویت قابلیت‌های سازمانی می‌توانند عملکرد مالی شرکت را ارتقا دهند (Syukri et al., 2024). همچنین، تناسب میان شغل و شاغل، ارتقای مبتنی بر شایستگی و مدیریت استعداد آینده‌محور از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شوند (Yarahmadi, 2023). بر این اساس، شرکت‌های صنعت زیورآلات نقره برای دستیابی به عملکرد پایدار باید نظام‌های منابع انسانی خود را با نیازهای تخصصی صنعت هماهنگ کنند و زمینه انتقال دانش و تجربه میان نیروهای ماهر و نسل جدید را فراهم آورند.

عامل مهم دیگر در حوزه مدیریت، توانایی شناسایی و کنترل ریسک است. صنعت زیورآلات نقره با ریسک‌هایی مانند نوسان قیمت نقره، اختلال در تأمین مواد اولیه، تغییر مقررات، کاهش قدرت خرید، جعل محصول، تغییر مد و ناپایداری بازار روبه‌رو است. مدیریت ریسک سازمانی با فراهم کردن چارچوبی برای شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی تهدیدها، می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری راهبردی را افزایش دهد (Mupa et al., 2024). همچنین، بررسی عوامل موفقیت مدیریت کیفیت زنجیره تأمین نشان داده است که پیوند میان تاب‌آوری، مدیریت ریسک و هماهنگی زنجیره تأمین، توان سازمان را در مواجهه با اختلال‌ها تقویت می‌کند (Rezvani Bafrouei, 2022). مطالعات مرتبط با ائتلاف‌های راهبردی نیز نشان می‌دهند که اعتماد، مکمل بودن منابع، هماهنگی اهداف و مدیریت روابط میان‌سازمانی می‌توانند به کاهش محدودیت‌های بنگاه‌های کوچک و افزایش قدرت رقابتی آن‌ها کمک کنند (Nili, 2021).

نوآوری دومین محور بنیادین موفقیت در صنعت زیورآلات نقره است. نوآوری در این صنعت می‌تواند در طراحی محصول، انتخاب مواد، فرایند تولید، بسته‌بندی، بازاریابی، فروش و تجربه مشتری شکل گیرد. مرور نظام‌مند مطالعات نشان داده است که راهبرد نوآوری با ارتقای تمایز، بهره‌وری و پاسخ‌گویی به بازار، تأثیر مثبتی بر رقابت‌پذیری شرکت‌ها دارد (Agazu & Kero, 2024). در حوزه تولید، نوآوری فرایندی می‌تواند از طریق کاهش هزینه یا بهبود کیفیت خروجی سنجیده شود و هر دو مسیر قادرند عملکرد سازمان را ارتقا دهند (Rammer, 2023). برای شرکت‌های زیورآلات، بهره‌گیری از فناوری‌هایی مانند طراحی رایانه‌ای، چاپ سه‌بعدی، حکاکی دیجیتال و مدیریت هوشمند موجودی می‌تواند دقت، سرعت و تنوع تولید را افزایش دهد. با این حال، فناوری زمانی به موفقیت راهبردی منجر می‌شود که با شناخت بازار، مدل درآمدی مناسب و ظرفیت‌های مدیریتی سازمان همراه باشد.

آینده‌نگری استراتژیک، مکمل نوآوری فناورانه است. تمرکز افراطی بر فناوری، بدون توجه به نیاز بازار و سناریوهای آینده، ممکن است منابع سازمان را به مسیرهای کم‌ارزش هدایت کند. مطالعات استارت‌آپ‌های فناوری‌محور نشان داده‌اند که موفقیت زمانی افزایش می‌یابد که قابلیت‌های فنی با آینده‌نگری، تحلیل روندها و بازاریابی نوآورانه ترکیب شوند (Capatina et al., 2024). اجرای راهبرد فناوری‌های هوشمند نیز به عواملی مانند تخصیص منابع، آمادگی ساختاری، حمایت مدیریت، فرهنگ سازمانی و توانایی مواجهه با عدم قطعیت وابسته است (Alborzi, 2023). همچنین، موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات مستلزم تعهد مدیریت، مشارکت کارکنان، آگاهی راهبردی، ساختار مناسب و تخصیص کافی منابع است (Majidi, 2022). بنابراین، دیجیتالی‌شدن صنعت زیورآلات نقره باید به‌عنوان تحول هماهنگ در فناوری، ساختار، منابع انسانی و مدل کسب‌وکار در نظر گرفته شود.

تحول در مدل‌های بازاریابی و فروش نیز یکی از ابعاد مهم نوآوری است. گسترش رسانه‌های اجتماعی، تجارت الکترونیک و ابزارهای تحلیل رفتار مشتری، امکان ارتباط مستقیم‌تر تولیدکنندگان با بازار را فراهم کرده است. راهبردهای نوآورانه بازاریابی دیجیتال می‌توانند با افزایش دیده‌شدن برند، شخصی‌سازی ارتباطات و بهبود تعامل با مشتری، مزیت رقابتی و رشد پایدار بنگاه‌های کوچک و متوسط را تقویت کنند (Ijomah et al., 2024). توسعه پلتفرم‌ها و بازارگاه‌های دیجیتال نیز دسترسی به بازار، تنوع انتخاب و هماهنگی میان عرضه‌کنندگان و مشتریان را افزایش می‌دهد و می‌تواند به بهبود عملکرد شبکه فروش کمک کند (Azad Akhbari et al., 2022). در این میان، شناخت عوامل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری، مانند مدیریت دانش، فرایندهای مناسب، تعهد مدیریت و استفاده مؤثر از فناوری، برای حفظ مشتریان و افزایش وفاداری اهمیت دارد (Hamiri, 2022; Pourallahyar, 2022). موفقیت چنین راهبردهایی زمانی بیشتر است که سازمان بتواند اطلاعات مشتریان را به دانش قابل‌استفاده برای طراحی، تولید و بازاریابی تبدیل کند.

مدیریت دانش در سازمان‌های فعال در صنعت زیورآلات نقره به دلیل ماهیت تجربی و مهارتی تولید، اهمیت مضاعفی دارد. بخش مهمی از دانش طراحی، ساخت و پرداخت زیورآلات به‌صورت ضمنی در اختیار افراد باتجربه قرار دارد و در صورت نبود سازوکارهای انتقال دانش، خروج کارکنان متخصص می‌تواند به از دست رفتن قابلیت‌های کلیدی منجر شود. اجرای موفق راهبرد مدیریت دانش به هماهنگی میان افراد، فرایندها و فناوری و نیز حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ مشارکت و نظام ارزیابی عملکرد وابسته است (Onofre & Teixeira, 2021). مدیریت دانش می‌تواند زمینه یادگیری سازمانی، نوآوری و بهبود مستمر را فراهم کند و از تکرار خطاها جلوگیری نماید. همچنین، اجرای راهبردهای سازمانی و مهندسی مجدد فرایندها زمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شود که عوامل حیاتی موفقیت، از جمله حمایت مدیریتی، آمادگی سازمانی و هماهنگی فرایندها، مورد توجه قرار گیرند (Ganji, 2022).

تطبیق‌پذیری سومین عامل محوری موفقیت راهبردی است. تطبیق‌پذیری به ظرفیت سازمان برای اصلاح اهداف، فرایندها، ساختارها و تخصیص منابع متناسب با تغییرات محیطی اشاره دارد. این مفهوم با انعطاف‌پذیری و چابکی ارتباط دارد، اما دقیقاً معادل آن‌ها نیست. مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که چابکی سازمانی بر تشخیص سریع تغییر و پاسخ هماهنگ تأکید دارد، درحالی‌که تطبیق‌پذیری بیشتر به توان بازتنظیم سازمان در مواجهه با شرایط جدید مربوط است (Desalegn et al., 2024). در صنعت زیورآلات نقره، تطبیق‌پذیری می‌تواند در تغییر سریع طرح‌ها، اصلاح ترکیب محصولات، استفاده از کانال‌های فروش جدید و تنظیم قیمت‌گذاری متناسب با شرایط بازار نمود یابد. سازمان‌هایی که ساختارهای خشک، نظام تصمیم‌گیری متمرکز و فرایندهای کند دارند، معمولاً در واکنش به تغییرات بازار با تأخیر مواجه می‌شوند.

تطبیق‌پذیری راهبردی با نوآوری و مدیریت منابع انسانی نیز ارتباطی نزدیک دارد. راهبردهای منابع انسانی زمانی بیشترین اثر را بر نوآوری دارند که سازمان از ظرفیت لازم برای سازگاری با محیط برخوردار باشد؛ به بیان دیگر، تطبیق‌پذیری می‌تواند سازوکار انتقال قابلیت‌های منابع انسانی به نتایج نوآورانه را تقویت کند (Megdad & Çaglar, 2024). چابکی راهبردی نیز از طریق آینده‌نگری، یادگیری، فناوری، ساختار منعطف و نیروی انسانی چابک، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (Shabankareh, 2022). همچنین، عوامل زمینه‌ای، یادگیری و فرایندی در ایجاد تحول راهبردی نقش دارند و بدون آمادگی فرهنگی و ساختاری، تغییرات راهبردی با مقاومت یا شکست مواجه خواهند شد (Abbasi, 2023). از این‌رو، شرکت‌های زیورآلات باید سازوکارهایی برای پایش بازار، دریافت بازخورد مشتری، یادگیری از رقبا و اصلاح مستمر تصمیم‌ها ایجاد کنند.

موفقیت راهبردی در نهایت حاصل اثر مستقل یک عامل نیست، بلکه از تعامل میان قابلیت‌های مدیریتی، نوآوری و تطبیق‌پذیری شکل می‌گیرد. مدیران توانمند جهت و اولویت‌های نوآوری را تعیین می‌کنند؛ نوآوری امکان خلق ارزش و تمایز را فراهم می‌آورد؛ و تطبیق‌پذیری

سازمان را قادر می‌سازد این نوآوری‌ها را با تحولات محیطی هماهنگ کند. دیدگاه‌های معاصر مدیریت استراتژیک بر ضرورت تحلیل روابط متقابل میان منابع، قابلیت‌ها، فرایندها و شرایط محیطی تأکید دارند (Hamiri, 2022; Pourallahyar, 2022). شرکت‌هایی که تنها بر طراحی خلاقانه تمرکز کنند اما از مدیریت مالی، منابع انسانی و بازار مناسبی برخوردار نباشند، ممکن است نتوانند ایده‌های خود را به عملکرد اقتصادی پایدار تبدیل کنند. در مقابل، مدیریت کارآمد بدون نوآوری و سازگاری نیز ممکن است به حفظ وضع موجود و کاهش تدریجی مزیت رقابتی منجر شود.

با وجود اهمیت صنعت زیورآلات نقره و ظرفیت آن برای اشتغال‌زایی، صادرات و توسعه کسب‌وکارهای کوچک، پژوهش‌های موجود بیشتر بر ابعاد منفردی مانند طراحی، بازاریابی، فناوری یا زنجیره تأمین تمرکز کرده‌اند و چارچوبی یکپارچه برای مقایسه اهمیت نسبی عوامل استراتژیک موفقیت در این صنعت کمتر ارائه شده است. افزون بر این، تفاوت در ساختار اقتصادی، ویژگی‌های بازار، دسترسی به فناوری و الگوی مدیریت بنگاه‌ها موجب می‌شود نتایج مطالعات سایر کشورها بدون بررسی تجربی در بستر داخلی قابل تعمیم نباشد. پژوهش‌های جدید در حوزه موفقیت بنگاه‌ها، زنجیره تأمین، بازاریابی و اجرای استراتژی نیز بر ضرورت شناسایی عوامل زمینه‌ای و رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس دیدگاه خبرگان تأکید دارند (Ayorloo et al., 2026; Mirzaabolhasankhanilchi et al., 2026; Zarei et al., 2025). بنابراین، بررسی هم‌زمان مهارت‌های مدیریتی، نوآوری و تطبیق‌پذیری می‌تواند درک جامع‌تری از سازوکار موفقیت شرکت‌های فعال در صنعت زیورآلات نقره فراهم کند و مبنایی برای تخصیص منابع، طراحی برنامه‌های توسعه و تدوین راهبردهای رقابتی باشد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل استراتژیک موفقیت، شامل مهارت‌های مدیریتی، تطبیق‌پذیری و نوآوری، در صنعت زیورآلات نقره است.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در دسته مطالعات کاربردی قرار دارد، زیرا یافته‌های آن می‌تواند به‌طور مستقیم برای حل یک مسئله مدیریتی مشخص (شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت) در صنعت زیورآلات نقره مورد استفاده قرار گیرد. از منظر روش گردآوری داده‌ها، مطالعه حاضر از نوع مطالعات میدانی و با رویکرد پیمایشی مقطعی انجام شده است. داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه‌های ساختارمند در یک مقطع زمانی مشخص جمع‌آوری شد. همچنین، از نظر گستردگی و عمق تحلیل، این پژوهش در گروه مطالعات پهنانگر^۱ قرار می‌گیرد. یافته‌های پژوهش می‌تواند به مدیران و فعالان صنعت زیورآلات نقره در بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، ارتقای عملکرد سازمانی و تقویت مزیت رقابتی کمک کند.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و رؤسای ارشد شرکت‌های فعال در صنعت زیورآلات نقره، مدیران و کارشناسان ارشد ارگان‌های دولتی مرتبط (مانند سازمان توسعه تجارت و اتحادیه‌های تخصصی) و اعضای اتحادیه‌های تخصصی سراسر کشور است. این افراد به دلیل دانش تخصصی، تجربه عملی و آگاهی از محیط استراتژیک صنعت، خبرگان مورد نیاز پژوهش محسوب می‌شوند. با توجه به ماهیت تخصصی موضوع و لزوم جمع‌آوری داده از خبرگان، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس استفاده شد. این روش امکان دسترسی به افراد متخصص و با تجربه را فراهم کرده و موجب افزایش روایی محتوایی و قابلیت اعتماد تخصصی یافته‌ها می‌شود.

با توجه به محدود بودن حجم جامعه خبرگان (۳۷۴ نفر) و استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران با سطح خطای ۰/۵، حجم نمونه مورد نیاز ۱۹۰ نفر برآورد شد و در نهایت ۱۹۰ پرسشنامه معتبر و تکمیل‌شده جمع‌آوری گردید.

¹ Descriptive-Exploratory

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد و ساختارمند بود که بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌تایی طراحی شده است. پرسشنامه شامل دو بخش بود: بخش اول مربوط به سؤالات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری، و بخش دوم مربوط به سه بُعد اصلی استخراج‌شده از ادبیات نظری شامل نوآوری، تطبیق‌پذیری با تغییرات محیطی و شایستگی مدیریتی بود که به عنوان عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره مورد سنجش قرار گرفتند.

برای اطمینان از اعتبار ابزار اندازه‌گیری، روایی محتوایی پرسشنامه توسط هیئت خبرگان و متخصصان دانشگاهی و صنعتی تأیید شد. همچنین پایایی ابزار از طریق اجرای مقدماتی و محاسبه آلفای کرونباخ بررسی گردید و مقادیر به دست آمده برای همه ابعاد اصلی بالاتر از ۰.۷۰ بود که نشان‌دهنده سازگاری درونی مناسب گویه‌ها است. این نتایج نشان می‌دهد پرسشنامه ابزار مناسبی برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با عوامل کلیدی موفقیت در این صنعت است.

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS در دو سطح تحلیل شدند. در سطح نخست، از آمار توصیفی برای تشریح ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه استفاده شد و شامل جداول توزیع فراوانی و شاخص‌های مرکزی بود. در سطح دوم، آمار استنباطی به کار گرفته شد. برای بررسی وضعیت هر یک از ابعاد عوامل استراتژیک موفقیت، آزمون تی تک‌نمونه‌ای^۱ به کار رفت تا مشخص شود آیا وضعیت آن‌ها از سطح متوسط جامعه (مقدار معیار ۳) به طور معناداری بالاتر است یا خیر. علاوه بر این، آزمون فریدمن^۲ برای رتبه‌بندی عوامل استراتژیک موفقیت شامل نوآوری، تطبیق‌پذیری و شایستگی مدیریتی از دیدگاه خبرگان مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این تحلیل‌ها، امکان تبیین اهمیت نسبی هر یک از عوامل کلیدی موفقیت و ارائه توصیه‌های کاربردی به مدیران و تصمیم‌گیرندگان را فراهم می‌کند و امکان مقایسه دیدگاه‌های خبرگان با یافته‌های نظری موجود در ادبیات پژوهش را نیز ایجاد می‌کند.

یافته‌ها

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از داده‌های توصیفی، ترکیب جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش به شرح زیر است:

از نظر جنسیت، حدود ۹۶ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴ درصد زن بودند که نشان‌دهنده غلبه نیروی کار مرد در صنعت زیورآلات نقره است. این موضوع می‌تواند بازتابی از ساختار سنتی این صنعت و تمرکز تاریخی آن بر نیروی کار مردانه باشد. از لحاظ سطح تحصیلات، ۳/۵ درصد از شرکت‌کنندگان دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۸/۶۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۹/۲۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر بودند. این یافته نشان می‌دهد که اکثریت پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی هستند، که می‌تواند بیانگر تمایل روبه‌رشد صنعت زیورآلات نقره به استفاده از نیروهای تحصیل‌کرده و متخصص در زمینه‌های طراحی، تولید و مدیریت باشد. از منظر گروه سنی، ۵/۱۹ درصد از پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۵۰ درصد در بازه ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵/۳۰ درصد در گروه سنی بالای ۵۱ سال قرار داشتند. نتایج بیانگر آن است که بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان در گروه سنی میانسال (۴۱ تا ۵۰ سال) قرار دارند؛ این امر نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مدیران و فعالان صنعت، از تجربه‌ی کاری نسبتاً بالایی برخوردارند و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در این صنعت عمدتاً توسط افراد با سابقه و تجربه انجام می‌شود. در مجموع، یافته‌های جمعیت‌شناختی بیانگر آن است که جامعه مورد بررسی از نظر جنسیت و سن ترکیب نسبتاً همگنی دارد، اما از لحاظ تحصیلات، ترکیبی متنوع از سطوح آموزشی را شامل می‌شود. این تنوع تحصیلی می‌تواند در تحلیل دیدگاه‌های مختلف نسبت به عوامل موفقیت استراتژیک، بینش‌های ارزشمندی فراهم سازد.

¹ One-Sample T-test

² Friedman Ranking Test

جدول اول نشان دهنده آماره توصیفی متغیرهای پژوهش می‌باشد.

جدول ۱

مشخصات آماری داده‌ها

متغیر	میانگین	میان	انحراف استاندارد	واریانس
نوآوری	۳/۱۵۵۷۹	۳/۱۰۰۰۰	۳/۵۱۳۶۹	۱/۲۳۴۳
تطبیق پذیری	۳/۱۴۵۰	۳/۱۱۱۱	۰/۴۶۰۷۷	۱/۹۱۰۷
مهارت‌های مدیریتی	۳/۷۲۴۲	۳/۸	۰/۵۱۶۹۵	۱/۳۳۶۲

H_0 داده‌ها نرمال است (داده‌ها از جامعه نرمال آمده اند)

H_1 داده‌ها نرمال نیست (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده اند)

اگر مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا (۰/۰۵) باشد فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا (۰/۰۵) باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم.

جدول ۲

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	آماره کولموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری
رتبه بندی عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره	۰.۸۳۲	۰.۴۹۳

با توجه به جدول دوم، متغیرها در سطح خطای کمتر از ۵ درصد دارای نرمالیت به بالایی هستند. بدین معنا که سطح معنا داری این آزمون بالاتر از ۵ درصد می‌باشد. پس متغیرها دارای توزیع نرمال هستند پس می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه داده‌ها استفاده کرد. از آنجایی که نحوه توزیع داده‌های تحقیق نرمال می‌باشد، برای رتبه بندی عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره از آزمون پارامتریک تی تک نمونه ایی استفاده شده است.

فرضیه اول: نوآوری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد.

برای آزمون این فرضیه از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد و جهت آزمون فرضیه پژوهشی شماره یک فرض‌های آماری H_0 و H_1 به ترتیب ذیل تعریف می‌گردد.

H_0 : نوآوری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار ندارد. (≥ 0.05 سطح معنا داری)

H_1 : نوآوری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد. (< 0.05 سطح معنا داری)

جدول سوم نشان دهنده مشخصات آماری متغیر نوآوری بر موفقیت می‌باشد.

جدول ۳

مشخصات آماری متغیر نوآوری بر موفقیت

متغیر مستقل	خطای انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	N
نوآوری بر موفقیت	۰.۲۵۴۹	۳۵۱۳۳	۱۵۵۸,۳	۱۹۰

جدول چهارم نشان دهنده اطاعات به دست آمده از آزمون تی تک نمونه ایی برای متغیر نوآوری بر موفقیت است.

جدول ۴

آزمون تی تک نمونه ایی متغیر نوآوری بر موفقیت

۳ = ارزش مبنا					
نوآوری بر موفقیت	سطح اطمینان ۹۵ درصد		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی
	حد بالا	حد پایین			
	۲۰۶۱	۱۰۵۵	۱۵۵۷۹	۰۰۰	۱۸۹
					۶,۱۱۲

سطح معنی داری (۰/۰۵) حداکثر مقداری را نشان می‌دهد که با آن می‌توان فرض صفر را رد کرد و اگر سطح معناداری به دست آمده از این مقدار کوچکتر باشد فرض صفر رد می‌شود و چنانچه بزرگتر از (۰/۰۵) باشد فرض صفر قابل قبول خواهد شد. با توجه به جدول ۴ سطح معناداری بدست آمده (۰/۰۰) می‌باشد و از آن جا که از سطح معنی داری که برابر (۰/۰۵) در نظر گرفته شده است کوچکتر است. بنابراین فرض صفر آماری در این فرضیه رد می‌شود. با توجه به میانگین گروه نمونه می‌توان گفت نوآوری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد.

فرضیه دوم: تطبیق پذیری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد.

H_0 : تطبیق پذیری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار ندارد. ($\geq 0/05$ سطح معنا داری)

H_1 : تطبیق پذیری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد. ($< 0/05$ سطح معنا داری)

جدول پنجم نشان دهنده مشخصات آماری مربوط به متغیر تطبیق پذیری بر موفقیت می‌باشد.

جدول ۵

مشخصات آماری متغیر تطبیق پذیری بر موفقیت

متغیر مستقل	خطای انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	N
تطبیق پذیری بر موفقیت	۰.۳۳۴۳	۴۶۰۷۷	۱۴۵۰,۳	۱۹۰

جدول ششم نشان دهنده اطاعات به دست آمده از آزمون تی تک نمونه ایی مربوط به متغیر تطبیق پذیری بر موفقیت می‌باشد.

جدول ۶

آزمون تی تک نمونه /ای متغیر تطبیق پذیری بر موفقیت

۳ = ارزش مبنا						
ت	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	سطح اطمینان ۹۵ درصد		تطبیق پذیری بر موفقیت
				حد پایین	حد بالا	
۴,۳۳۹	۱۸۹	۰۰۰	۱۴۵۰۳	۰۷۹۱	۰۲۱۱۰	

سطح معنی‌داری (۰/۰۵) حداکثر مقداری را نشان می‌دهد که با آن می‌توان فرض صفر را رد کرد و اگر سطح معنا داری به دست آمده از این مقدار کوچکتر باشد فرض صفر رد می‌شود و چنانچه بزرگتر از (۰/۰۵) باشد فرض صفر قابل قبول خواهد شد. با توجه به جدول فوق سطح معناداری بدست آمده (۰/۰۰) می‌باشد و از آنجا که از سطح معنی‌داری که برابر (۰/۰۵) در نظر گرفته شده است کوچکتر است بنابراین فرض صفر آماری در این فرضیه رد می‌شود. با توجه به میانگین گروه نمونه می‌توان گفت تطبیق پذیری بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد.

فرضیه سوم: مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد.

H_0 : مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار ندارد. ($\geq 0/05$ سطح معنا داری)

H_1 : مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد. ($< 0/05$ سطح معنا داری)

جدول هفتم نشان دهنده مشخصات آماری متغیر مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت می‌باشد.

جدول ۷

مشخصات آماری متغیر مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت

متغیر مستقل	خطای انحراف استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	N
مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت	۰۳۷۵۰	۵۱۶۹۵	۷۲۴۲,۳	۱۹۰

جدول هشتم نشان دهنده، اطاعات به دست آمده از آزمون تی تک نمونه ایی متغیر مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت می‌باشد.

جدول ۸

آزمون تی تک نمونه /ای متغیر مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت

۳ = ارزش مبنا						
ت	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین	سطح اطمینان ۹۵ درصد		مهارت‌های مدیریتی بر موفقیت
				حد پایین	حد بالا	
۱۹,۳۱۰	۱۸۹	۰۰۰	۷۲۴۲۱	۰۶۵۰۲	۰۷۹۸۲	

سطح معنی‌داری (۰/۰۵) حداکثر مقداری را نشان می‌دهد که با آن می‌توان فرض صفر را رد کرد و اگر سطح معناداری به دست آمده از این مقدار کوچکتر باشد فرض صفر رد می‌شود و چنانچه بزرگتر از (۰/۰۵) باشد فرض صفر قابل قبول خواهد شد. با توجه به جدول فوق

سطح معناداری بدست آمده (۰/۰۰) می باشد و از آنجا که از سطح معنی داری که برابر (۰/۰۵) در نظر گرفته شده است کوچکتر است، بنابراین فرض صفر آماری در این فرضیه رد می شود. با توجه به میانگین گروه نمونه می توان گفت مهارت های مدیریتی بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره تاثیر معنادار دارد.

با استفاده از آزمون فریدمن عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره رتبه بندی شده و در جدول نهم نمایش داده شده است.

جدول ۹

رتبه بندی عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره با استفاده از آزمون فریدمن

متغیرها	ماکسیمم	مینیمم	انحراف استاندارد	میانگین	میانگین رنک	رتبه
نوآوری	۴/۱۰	۲/۱۰	۰.۳۵۱۳۳	۳/۱۵۵۸	۳/۰۱	۳
تطبیق پذیری	۴/۳۳	۲/۰۰	۰.۴۶۰۷۷	۳/۱۴۵۰	۳/۰۳	۲
مهارت های مدیریتی	۰۰/۵	۲/۴۰	۰.۵۱۶۹۵	۳/۷۲۴۲	۵/۸۲	۱

با توجه به آزمون فریدمن و با کمک جدول نهم مشاهده می شود که در سطح خطای کمتر از ۵ درصد، سطح معنا داری این آزمون کمتر از ۵ درصد می باشد. از این رو میان میانگین رتبه تمامی متغیرها اختلاف معنا داری وجود دارد. همانطور که در جدول نهم مشاهده می کنید نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد بین میانگین رنک گروه ها تفاوت معناداری در سطح خطای کمتر از (۰/۰۱) وجود دارد به طوری که مهارت های مدیریتی دارای بیشترین میانگین رنک و بیشترین تاثیر بر موفقیت در صنعت زیورآلات نقره و نوآوری دارای کمترین میانگین رنک و کمترین تاثیر را در موفقیت در صنعت زیورآلات نقره می باشند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه بندی عوامل استراتژیک موفقیت در صنعت زیورآلات نقره انجام شد. نتایج آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که هر سه عامل مهارت های مدیریتی، تطبیق پذیری و نوآوری، در مقایسه با سطح متوسط نظری، تاثیر مثبت و معناداری بر موفقیت شرکت های فعال در این صنعت دارند. همچنین، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میان اهمیت نسبی این عوامل تفاوت معناداری وجود دارد؛ به گونه ای که مهارت های مدیریتی در رتبه نخست، تطبیق پذیری در رتبه دوم و نوآوری در رتبه سوم قرار گرفت. این یافته ها نشان می دهد موفقیت راهبردی در صنعت زیورآلات نقره حاصل یک عامل منفرد نیست، بلکه از تعامل مجموعه ای از توانمندی های مدیریتی، قابلیت سازگاری با محیط و ظرفیت نوآوری شکل می گیرد. با این حال، جایگاه نخست مهارت های مدیریتی بیانگر آن است که بهره برداری مؤثر از سایر عوامل، بیش از هر چیز به کیفیت مدیریت، تصمیم گیری و رهبری سازمان وابسته است.

نخستین و مهم ترین یافته پژوهش، تاثیر مثبت و معنادار مهارت های مدیریتی بر موفقیت شرکت های صنعت زیورآلات نقره بود. میانگین این متغیر به طور معناداری بالاتر از مقدار معیار قرار داشت و در رتبه بندی فریدمن نیز بیشترین میانگین رتبه را به خود اختصاص داد. این نتیجه نشان می دهد که برخورداری مدیران از مهارت هایی مانند برنامه ریزی استراتژیک، تصمیم گیری، رهبری، مدیریت منابع انسانی، کنترل مالی، مدیریت ریسک و برقراری ارتباطات مؤثر، زیربنای عملکرد موفق سازمان در این صنعت است. صنعت زیورآلات نقره از یک سو ماهیتی هنری و خلاقانه دارد و از سوی دیگر با مسائل پیچیده ای مانند تأمین مواد اولیه، کنترل هزینه، مدیریت تولید، پیش بینی سلیقه

مشتریان و رقابت در بازارهای داخلی و خارجی مواجه است. در چنین بستری، مدیر باید بتواند میان خلاقیت هنری و منطق اقتصادی کسب‌وکار تعادل برقرار کند و ظرفیت‌های پراکنده سازمان را در راستای اهداف مشترک هدایت نماید.

این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که مهارت‌های مدیریتی را یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های عملکرد و نوآوری سازمانی معرفی کرده‌اند. نتایج مطالعه اسگر و همکاران نشان داد که مهارت‌های مدیریتی و سازگاری با فناوری، افزون بر اثر مستقیم بر عملکرد شرکت، از طریق نوآوری محصول و فرایند نیز موجب بهبود نتایج سازمانی می‌شوند (Asghar et al., 2023). بر این اساس، مدیر ماهر تنها اداره‌کننده منابع موجود نیست، بلکه با تشخیص فناوری‌ها و فرصت‌های جدید، زمینه تبدیل ظرفیت‌های سازمانی به محصولات و فرایندهای نوآورانه را فراهم می‌کند. این موضوع در صنعت زیورآلات نقره اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا استفاده از طراحی رایانه‌ای، چاپ سه‌بعدی، فروش دیجیتال و تحلیل داده‌های مشتریان بدون وجود مدیرانی که توان ارزیابی و پیاده‌سازی این فناوری‌ها را داشته باشند، الزاماً به مزیت رقابتی منجر نخواهد شد.

یافته حاضر با نتایج بشیر و همکاران نیز هم‌خوان است. آنان نشان دادند که مهارت‌ها و پیوندهای حرفه‌ای مدیران از طریق تقویت یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه، نوآوری در مدل کسب‌وکار را ارتقا می‌دهند (Bashir et al., 2023). مدیران برخوردار از روابط حرفه‌ای گسترده، امکان بیشتری برای دسترسی به اطلاعات بازار، فناوری‌های جدید، منابع مالی و شرکای تجاری دارند. در صنعت زیورآلات نقره، چنین روابطی می‌تواند به دسترسی بهتر به طراحان، تأمین‌کنندگان، بازارهای صادراتی و کانال‌های فروش جدید منجر شود. علاوه بر این، مهارت تصمیم‌گیری مدیران سبب می‌شود اطلاعات حاصل از این شبکه‌ها به انتخاب‌های راهبردی مناسب تبدیل شود. پژوهش میتان نیز بر ضرورت ارتقای مهارت‌های مدیران در فرایند تصمیم‌گیری تأکید کرده و نشان داده است که توانایی تحلیل مسئله، ارزیابی گزینه‌ها و پیش‌بینی پیامدها، کیفیت تصمیم‌های سازمانی را افزایش می‌دهد (Mitan, 2023).

رتبه نخست مهارت‌های مدیریتی را می‌توان با نقش محوری مدیران در ایجاد هماهنگی میان سایر عوامل موفقیت نیز توضیح داد. نوآوری، تطبیق‌پذیری و فناوری زمانی به نتایج مطلوب منجر می‌شوند که مدیران بتوانند برای آن‌ها منابع تخصیص دهند، مقاومت کارکنان را مدیریت کنند و فعالیت‌های سازمان را با جهت‌گیری راهبردی هماهنگ سازند. یافته‌های مربوط به رهبری سازمان‌های معاصر نیز نشان می‌دهد که مدیران برای هدایت سازمان در محیط‌های پیچیده باید از توان ترسیم چشم‌انداز، ایجاد اعتماد، مدیریت تغییر و انگیزش کارکنان برخوردار باشند (Lakshmi, 2023). همچنین، منابع انسانی ماهر و باانگیزه یکی از عوامل اصلی بهبود عملکرد مالی و عملیاتی شرکت‌هاست و مدیران در جذب، توسعه و حفظ این منابع نقشی تعیین‌کننده دارند (Syukri et al., 2024). در صنعت زیورآلات، که کیفیت نهایی محصول به تجربه و مهارت نیروی انسانی وابسته است، ضعف در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به افت کیفیت، افزایش ضایعات و از دست رفتن دانش فنی منجر شود.

نتایج پژوهش یاراحمدی نیز نشان داد که تناسب شغل و شاغل، ارتقای مبتنی بر شایستگی و مدیریت استعداد آینده‌محور، از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند (Yarahmadi, 2023). این یافته توضیح می‌دهد که چرا مهارت‌های مدیریتی در پژوهش حاضر بالاترین رتبه را داشته‌اند. مدیران صنعت زیورآلات باید افراد مناسب را برای نقش‌های طراحی، تولید، کنترل کیفیت، بازاریابی و فروش انتخاب کنند و زمینه انتقال تجربه و یادگیری را فراهم آورند. افزون بر این، مدیریت ریسک نیز بخشی از شایستگی مدیریتی است. نوسان قیمت نقره، تغییر تقاضا، اختلال زنجیره تأمین و ورود محصولات تقلیدی از جمله ریسک‌های این صنعت هستند. مدیریت ریسک سازمانی، از طریق شناسایی و تحلیل نظام‌مند تهدیدها، تصمیم‌گیری استراتژیک را تقویت می‌کند (Mupa et al., 2024). بنابراین، مدیران توانمند می‌توانند با ایجاد ذخایر مناسب، تنوع‌بخشی به تأمین‌کنندگان و پایش بازار، آسیب‌پذیری سازمان را کاهش دهند.

دومین یافته پژوهش نشان داد که تطبیق‌پذیری تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت صنعت زیورآلات نقره دارد و از نظر اهمیت در رتبه دوم قرار می‌گیرد. این نتیجه بیانگر آن است که شرکت‌هایی که قادرند ساختارها، فرایندها و راهبردهای خود را با تغییرات بازار هماهنگ کنند، از احتمال بیشتری برای بقا و رشد برخوردارند. صنعت زیورآلات نقره به‌شدت تحت تأثیر مد، سبک زندگی، قدرت خرید، فناوری و رفتار مصرف‌کنندگان قرار دارد. در چنین محیطی، اتکا به محصولات و روش‌های ثابت نمی‌تواند موفقیت بلندمدت را تضمین کند. شرکت‌ها باید به‌طور مستمر بازخورد مشتریان را دریافت کنند، روندهای جدید طراحی را بشناسند، کانال‌های فروش خود را اصلاح کنند و متناسب با تغییرات اقتصادی، سیاست‌های تولید و قیمت‌گذاری را بازنگری نمایند.

این یافته با نتایج مرور نظام‌مند دسالگن و همکاران همسو است که تطبیق‌پذیری را از مفاهیم مرتبط اما متمایز با انعطاف‌پذیری و چابکی دانسته‌اند. بر اساس این دیدگاه، تطبیق‌پذیری به توانایی سازمان برای بازتنظیم منابع، ساختارها و رفتارهای خود متناسب با شرایط جدید اشاره دارد (Desalegn et al., 2024). بنابراین، شرکت تطبیق‌پذیر صرفاً واکنشی موقتی به تغییر نشان نمی‌دهد، بلکه شیوه فعالیت خود را به‌گونه‌ای اصلاح می‌کند که بتواند در شرایط جدید نیز عملکرد مطلوبی داشته باشد. برای نمونه، تغییر از فروش کاملاً حضوری به ترکیبی از فروش حضوری و آنلاین، تنها استفاده از یک ابزار جدید نیست، بلکه نیازمند اصلاح فرایند ثبت سفارش، مدیریت موجودی، ارتباط با مشتری و ارسال محصول است.

یافته پژوهش حاضر با نتایج مگداد و چاغلار نیز مطابقت دارد. آنان نشان دادند که تطبیق‌پذیری راهبردی، رابطه میان راهبردهای مدیریت منابع انسانی و نوآوری را میانجی‌گری می‌کند (Megdad & Çaglar, 2024). این نتیجه بیانگر آن است که وجود کارکنان ماهر به‌تنهایی برای ایجاد نوآوری کافی نیست، بلکه سازمان باید بتواند مهارت‌های آنان را متناسب با فرصت‌ها و تغییرات محیطی به کار گیرد. در صنعت زیورآلات نقره، شرکت‌هایی که امکان تصمیم‌گیری سریع، اصلاح طرح‌ها و بازاریابی تیم‌های کاری را دارند، بهتر می‌توانند دانش و خلاقیت کارکنان خود را به محصولات جدید تبدیل کنند. همچنین، نتایج پژوهش شبانکاره نشان داد که آینده‌نگری راهبردی، یادگیری، منابع انسانی چابک، فناوری و فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر بر چابکی راهبردی و عملکرد سازمان هستند (Shabankareh, 2022). از این‌رو، تطبیق‌پذیری باید به‌عنوان قابلیت چندبعدی در نظر گرفته شود که فرهنگ، فناوری، ساختار و نیروی انسانی را در بر می‌گیرد.

قرارگرفتن تطبیق‌پذیری در رتبه دوم می‌تواند ناشی از شدت تغییرات بازار و ضرورت واکنش سریع به آن‌ها باشد. یافته‌های نگاری و موتوا نشان داد که شرایط محیطی، ویژگی‌های صنعت و عوامل راهبردی، همگی بر اجرای موفق استراتژی اثر می‌گذارند (Ngari & Mutua, 2024). در صنعت زیورآلات، تغییر قیمت مواد اولیه یا ترجیح مشتریان می‌تواند در فاصله کوتاهی سودآوری یک خط محصول را تغییر دهد. از این‌رو، پایش محیط و اصلاح مستمر استراتژی‌ها ضروری است. همچنین، یافته‌های عباسی نشان داد که عوامل زمینه‌ای، یادگیری و فرایندی در تحول راهبردی سازمان نقش دارند و عوامل زمینه‌ای از اهمیت بیشتری برخوردارند (Abbasi, 2023). این نتیجه تأیید می‌کند که سازمان‌ها باید تحول را متناسب با واقعیت‌های محیطی و ظرفیت‌های داخلی خود طراحی کنند.

سومین یافته پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار نوآوری بر موفقیت شرکت‌های صنعت زیورآلات نقره بود. هرچند نوآوری در رتبه‌بندی فریدمن در جایگاه سوم قرار گرفت، این رتبه به معنای کم‌اهمیت‌بودن آن نیست؛ زیرا میانگین نوآوری به‌طور معناداری بالاتر از سطح معیار بود. نوآوری در صنعت زیورآلات می‌تواند در طراحی محصول، مواد مورد استفاده، روش تولید، بسته‌بندی، بازاریابی، فروش و تجربه مشتری شکل گیرد. شرکت‌هایی که محصولات تکراری ارائه می‌کنند، در برابر تغییر سلیقه مشتریان و ورود رقبا آسیب‌پذیر خواهند بود. در مقابل، توسعه طرح‌های متمایز و استفاده از فناوری‌های جدید می‌تواند به تقویت هویت برند و افزایش ارزش ادراک‌شده محصول منجر شود.

یافته حاضر با نتایج مرور نظام‌مند آگازو و کرو همسو است که نشان داد راهبرد نوآوری موجب افزایش رقابت‌پذیری، تمایز و عملکرد شرکت می‌شود (Agazu & Kero, 2024). همچنین، رامر نشان داد که نوآوری فرایندی می‌تواند از طریق کاهش هزینه یا بهبود کیفیت، خروجی سازمان را ارتقا دهد (Rammer, 2023). این موضوع برای صنعت زیورآلات نقره اهمیت زیادی دارد، زیرا کاهش ضایعات فلز، افزایش دقت تولید و بهبود کیفیت پرداخت می‌تواند هم هزینه‌ها را کاهش دهد و هم رضایت مشتریان را افزایش دهد. افزون بر این، پژوهش ییلماز و اوزترک در صنعت زیورآلات نقره نشان داد که نوآوری محصول، برندسازی، بازاریابی مؤثر، مدیریت زنجیره تأمین و دسترسی به منابع مالی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت بنگاه‌های این صنعت هستند (Yilmaz & Öztürk, 2023).

نوآوری در بازاریابی نیز بخشی از موفقیت شرکت‌های زیورآلات است. راهبردهای بازاریابی دیجیتال به بنگاه‌های کوچک امکان می‌دهند با هزینه کمتر به گروه‌های متنوع مشتریان دسترسی پیدا کرده و ارتباطات شخصی‌سازی‌شده‌تری ایجاد کنند (Ijomah et al., 2024). پلتفرم‌های دیجیتال و بازارگاه‌های آنلاین نیز می‌توانند دسترسی به بازار و تنوع کانال‌های فروش را افزایش دهند (Azad Akhbari et al., 2022). باین‌حال، رتبه سوم نوآوری احتمالاً نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان، مدیریت مؤثر و توان سازگاری را پیش‌نیاز تبدیل ایده‌های نوآورانه به موفقیت تجاری می‌دانند. نوآوری بدون ارزیابی بازار، تأمین مالی و مدیریت فرایند ممکن است به محصولاتی منجر شود که از نظر تجاری موفق نیستند. یافته‌های کاپاتینا و همکاران نیز نشان داد که تمرکز صرف بر فناوری کافی نیست و نوآوری باید با آینده‌نگری راهبردی و شناخت بازار همراه باشد (Capatina et al., 2024).

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مهارت‌های مدیریتی، تطبیق‌پذیری و نوآوری یک نظام به‌هم‌پیوسته را تشکیل می‌دهند. مهارت‌های مدیریتی ظرفیت هدایت و هماهنگی را فراهم می‌کند، تطبیق‌پذیری امکان پاسخ به تغییرات را به وجود می‌آورد و نوآوری مبنای تمایز و خلق ارزش است. این نتیجه با پژوهش‌های اجرای استراتژی همسو است که بر اهمیت مشارکت، ارتباطات، برنامه‌های اجرایی مشخص و هماهنگی میان منابع و اهداف تأکید دارند (Vigfússon et al., 2025). همچنین، عوامل حیاتی موفقیت می‌توانند رابطه میان استراتژی و عملکرد را تقویت کنند و اجرای تغییرات فرایندی را امکان‌پذیر سازند (Ganji, 2022). بنابراین، موفقیت پایدار در صنعت زیورآلات نقره مستلزم سرمایه‌گذاری هم‌زمان در توسعه مدیران، ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر و نهادینه‌سازی نوآوری است.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرند. نخست، استفاده از طرح مقطعی سبب می‌شود یافته‌ها بیانگر دیدگاه پاسخ‌دهندگان در یک مقطع زمانی مشخص باشند و امکان بررسی تغییر اهمیت عوامل در طول زمان وجود نداشته باشد. دوم، نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس می‌تواند قابلیت تعمیم نتایج به تمام فعالان صنعت زیورآلات نقره را محدود کند. سوم، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه خودگزارشی جمع‌آوری شد و احتمال تأثیر سوگیری پاسخ‌دهی، مطلوبیت اجتماعی و برداشت‌های ذهنی افراد وجود دارد. چهارم، پژوهش تنها سه بعد کلی را بررسی کرد و عواملی مانند شرایط اقتصادی، برندسازی، زنجیره تأمین، دسترسی به منابع مالی و سیاست‌های حمایتی به‌صورت مستقل سنجیده نشدند. همچنین، تفاوت میان شرکت‌ها از نظر اندازه، سابقه فعالیت، بازار هدف و میزان استفاده از فناوری در تحلیل‌ها وارد نشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی استفاده شود تا تغییرات عوامل موفقیت و تأثیر آن‌ها بر عملکرد واقعی شرکت‌ها در دوره‌های مختلف بررسی گردد. استفاده از روش‌های نمونه‌گیری احتمالی و گسترش نمونه به مناطق جغرافیایی و گروه‌های شغلی متنوع‌تر می‌تواند قابلیت تعمیم نتایج را افزایش دهد. همچنین، انجام مطالعات آمیخته با استفاده از مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانونی و مطالعه موردی می‌تواند ابعاد پنهان موفقیت را آشکار سازد. بررسی نقش متغیرهایی مانند برندسازی، بازاریابی دیجیتال، دسترسی به منابع مالی، مدیریت زنجیره تأمین، فرهنگ سازمانی و حمایت‌های دولتی نیز توصیه می‌شود. مقایسه شرکت‌های موفق و کم‌موفق، شرکت‌های کوچک

و بزرگ و بنگاه‌های داخلی و صادراتی می‌تواند درک دقیق‌تری از شرایط اثرگذاری عوامل ارائه دهد. همچنین، آزمون مدل‌های ساختاری و بررسی نقش‌های میانجی یا تعدیل‌کننده تطبیق‌پذیری، نوآوری و قابلیت‌های فناورانه می‌تواند به توسعه مدل نظری جامع‌تری منجر شود. به مدیران شرکت‌های فعال در صنعت زیورآلات نقره پیشنهاد می‌شود برنامه‌های منظم آموزش مدیریت، رهبری، تصمیم‌گیری، مدیریت مالی و مدیریت ریسک را طراحی و اجرا کنند. ایجاد نظام شایسته‌سالاری، آموزش مستمر کارکنان و انتقال دانش میان استادکاران باتجربه و نیروهای جوان باید در اولویت قرار گیرد. شرکت‌ها می‌توانند با تشکیل واحدهای پایش بازار، تغییرات سلیقه مشتریان، قیمت مواد اولیه و عملکرد رقبا را به‌صورت مستمر بررسی کنند. کوتاه‌کردن فرایند تصمیم‌گیری و افزایش اختیار تیم‌های طراحی و تولید، سرعت واکنش به تغییرات را افزایش می‌دهد. سرمایه‌گذاری در طراحی رایانه‌ای، چاپ سه‌بعدی، فروش آنلاین و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند نوآوری را تقویت کند. همچنین، توسعه همکاری با طراحان، تأمین‌کنندگان، دانشگاه‌ها و مراکز فناوری، ایجاد کانال‌های فروش متنوع و طراحی نظام پاداش برای ایده‌های خلاقانه می‌تواند زمینه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را فراهم سازد.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abbasi, L. (2023). *Examining and identifying factors influencing strategic transformation in the Triathlon Federation* Payame Noor University of Tehran Province, South Tehran Center].
- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 24.

- Ajorloo, M. A., Jamshidi, D., Ansari Chaharsoqi, S., & Ghorbani, M. (2026). Examining and identifying the determinants of franchise operation success in chain café-restaurants. *Journal of Management and Business Solutions*.
- Alborzi, M. J. (2023). *Examining the factors affecting the implementation of smart technologies strategy based on information technology and its barriers: Case study of Martyrs and Veterans Services Institute, Qom Tolou Mehr Institute of Higher Education, Qom*].
- Asghar, N., Khattak, A., Danish, M. H., Bokhari, I. H., & Waris, M. (2023). Managerial skills, technology adaptation and firm performance: Mediating role of process innovation and product innovation. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2281485.
- Azad Akhbari, M. A. A., Shahabadi, A., & Haghkhah, D. (2022). The effect of types of capital on the development of the tourism industry in selected countries. *Iranian Journal of Trade Studies*, 26(103), 77-106. <https://doi.org/10.22034/ijts.2021.246914>
- Banik, A., Taqi, H. M. M., Ali, S. M., Ahmed, S., Garshasbi, M., & Kabir, G. (2022). Critical success factors for implementing green supply chain management in the electronics industry: An emerging economy case. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 493-520.
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Yousaf, A. (2023). Impact of managerial skills and ties on business model innovation: The role of exploitative and explorative learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 240-259.
- Bauer, F., & Dao, M. A. (2024). Target screening: A key strategic success factor for acquisitions. In *A Research Agenda for Mergers and Acquisitions* (pp. 41-64). Edward Elgar Publishing.
- Capatina, A., Bleoju, G., & Kalisz, D. (2024). Falling in love with strategic foresight, not only with technology: European deep-tech startups' roadmap to success. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100515.
- De la Vega, M., Macias-Velasquez, S., Baez-Lopez, Y., Limon-Romero, J., Tlapa, D., & Chávez-Moreno, E. A. (2023). Modeling critical success factors of lean strategy in the manufacturing industry. *Systems*, 11(10), 490.
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10(1), 117.
- Ganji, F. (2022). *Examining the impact of organizational strategies on organizational performance with the mediating role of critical success factors in business process reengineering: Case study of Gachsaran Oil Company Islamic Azad University, Gachsaran Branch, Faculty of Management and Economics*].
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.
- Hamiri, N. S. (2022). *Examining key factors influencing evidence of success in customer relationship management strategy from Iraq* University of Mazandaran, Faculty of Economics and Administrative Sciences].
- Ijomah, T., Idemudia, C., Eyo-Udo, N., & Anjorin, K. (2024). Innovative digital marketing strategies for SMEs: Driving competitive advantage and sustainable growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6, 2173-2188. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i7.1265>
- Lakshmi, N. (2023). Navigating leadership horizons: Strategies for 21st century organizations. *NOLEGEIN-Journal of Leadership & Strategic Management*, 6(2), 15-20.
- Majidi, S. (2022). *Examining factors affecting the successful implementation of strategic planning for information and communication technology in organizations: Case study of Asiatech, 2016-2021* Payame Noor University of Tehran Province, Parand Center].
- Megdad, Z., & Çağlar, D. (2024). The mediating role of strategic adaptability on the relationship between human resource management strategies and innovation. *Sustainability*, 16(20), 8729.
- Mirzaabolhasankhanilchi, S., Hosseinzadeh Shahri, M., & Haghighinasab, M. (2026). Key success factors in marketing performance of small and medium-sized businesses. *Value Creation in Business Management Quarterly*, 6(1).
- Mitan, E. (2023). An approach to improve the manager's skills in the decision-making process. *EDULEARN23 Proceedings*.
- Mupa, M. N., Chiganze, F. R., Mpofu, T. I., & Mubvuta, R. (2024). The role of enterprise risk management (ERM) in supporting strategic decision-making processes in the energy sector.
- Ngari, A., & Mutua, J. (2024). Critical success factors and strategy implementation in the aviation industry in Kenya. *African Journal of Emerging Issues*, 6(5), 85-104.
- Nili, H. (2021). *Examining the factors influencing strategic alliances in small and medium-sized project-oriented organizations* Tarbiat Modares University, Faculty of Arts].
- Onofre, I., & Teixeira, L. (2021). Implementation of a knowledge management strategy: Reflections and critical success factors. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Pourallahyar, M. (2022). *Examining the impact of critical success factors including e-CRM strategy, top management commitment, business process, consulting, and project team on successful e-CRM implementation: Case study of Bank Sepah branches in Urmia* Azarabadegan Institute of Higher Education].
- Ramanayaka, C. D. E., Olatunji, O. A., & Rotimi, J. O. (2023). Critical success factors of strategy-led planning of high-profile projects. *International Journal of Construction Management*, 23(1), 75-88.
- Rammer, C. (2023). Measuring process innovation output in firms: Cost reduction versus quality improvement. *Technovation*, 124, 102753.

- Rezvani Bafrouei, A. (2022). *Identification and ranking of critical success factors of supply chain quality management considering resilience strategy and risk management using fuzzy SWARA multi-criteria decision making: Case study of Panberes Company*, Qom Shahab Danesh University, Faculty of Industrial Engineering, Management and Accounting].
- Shabankareh, A. (2022). *Examining factors influencing strategic agility success and its role in organizational performance: Case study of governmental organizations of Bushehr Province* Ferdos Rahjouyan Danesh Institute of Higher Education, Borazjan, Department of Public Administration].
- Syukri, A. M., Malik, T., Sandra, K., Mattalatta, M., Ansar, A., & Farida, U. (2024). The role of human resources in improving the company's financial performance. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1380-1399.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., Ólafsson, S., & Köseoğlu, M. A. (2025). Key success factors for implementing strategy in the Icelandic fisheries industry. *Journal of Strategy and Management*, 18(1), 32-56.
- Yarahmadi, M. (2023). *Identifying critical success factors of strategic human resource management using fuzzy cognitive mapping at the University of Lorestan* University of Lorestan, Faculty of Economics and Administrative Sciences].
- Yılmaz, A., & Öztürk, A. (2023). Determinants of success in the silver jewelry industry: A study of SMEs in Turkey. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(2), 235-252.
- Zacca, R. (2026). Leveraging Network Capability for Small Enterprise Success: The Critical Roles of Organizational Capability and Alertness. *Journal of Small Business Management*, 64(1), 287-310. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2478448>
- Zarei, K., Mashaikhi Nezam Abadi, E., & Zarei. (2025). Identification of key factors and success model in implementing green supply chain management in Iran's construction industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(4), 1-22. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2212328>