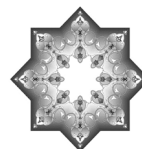


## شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران



صفحات ۳۷ تا ۷۲

دریافت: ۹۸/۱۱/۲۹

پذیرش: ۹۹/۰۷/۰۸

پرستو محمدکریمی<sup>۱</sup>

میرعلی سیدتقوی<sup>۲</sup>

عادل صلواتی<sup>۳</sup>

### چکیده

موفقیت بانک‌ها در محیط رقابتی امروزی، مستلزم کسب آمادگی لازم برای مواجهه با آن بوده و چابکی استراتژیک در قالب سلاخی نوظهور به‌عنوان کلید موفقیت در این محیط شناخته شده است. نظر به اهمیت چابکی استراتژیک در بانک‌ها، هدف پژوهش کیفی حاضر شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو ابتدا مقالات مرتبط انتخاب و پس از بررسی آنها با روش تحلیل تم و طی مراحل لازم، اطلاعات مرتبط استخراج و کدهای مفهومی اولیه، شاخص‌ها (کدهای گزینشی)، مولفه‌ها (تم‌های فرعی) و ابعاد (تم‌های اصلی) مربوطه به‌صورت اولیه شناسایی و سپس به‌منظور اعتباریابی و ارتقاء، طی یک فرآیند پژوهشی با تکنیک دلفی در معرض سنجش پنل خبرگان انتخابی قرار گرفت، پس از اعمال نظرات و پیشنهادات تکمیلی آنان مبنی بر تغییر، حذف و یا افزودن موارد لازم، با لحاظ درصد توافق و ضریب هماهنگی کندال، اجماع لازم حاصل و اجزاء نهایی تشکیل‌دهنده سازه چابکی استراتژیک مشتمل بر ۴ بعد اصلی (وضوح و روشنی چشم‌انداز، حساسیت استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک و توانمندی‌های جمعی)، ۱۱ مولفه و ۳۴ شاخص، مشخص گردید که می‌تواند مبنایی برای پیاده‌سازی و عملیاتی ساختن چابکی استراتژیک در بانک ملی باشد.

**واژگان کلیدی:** چابکی استراتژیک، وضوح و روشنی چشم‌انداز، حساسیت استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک، توانمندی‌های جمعی.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران؛

parastou.karimi@yahoo.com

asnagavi@atu.ac.ir

adel\_salavati@yahoo.com

۲. دانشیار، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)

۳. استادیار، مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران؛

## ۱- بیان مسئله

سازمان‌ها در جهان امروزی با تلاطم و پیچیدگی محیطی زیادی به دلیل رقابت تنگاتنگ، تغییرات فناوری، تغییر در نیازهای مشتریان، پیدایش مدل‌های جدید و گوناگون کسب و کار و ... مواجه‌اند (Wiggins & Ruefli, 2005, 890)، به گونه‌ای که سطوح بالای تلاطم محیطی می‌تواند عملیات آن‌ها را فلج نماید. در این شرایط، پرسش بزرگ پیش‌روی تمام مدیران کسب‌وکار این است که در میان این آشفتگی‌ها چگونه باید در عرصه رقابت باقی ماند و به شکلی سودآور رشد کرد. زیاد دیده‌ایم سازمان‌هایی را که نیاز به انجام یک حرکت بزرگ استراتژیک را به درستی تشخیص دادند اما نتوانستند خود را با سرعت کافی برای اجرای آن حرکت جمع و جور کنند و در آخر هنگامی که رقبای چالاک‌تر به سختی شکستشان دادند، مجبور شدند از کنار گود تماشاگر ادامه بازی باشند (کاتر، ۲۰۱۴، ۴۵). چرا که در این شرایط پیچیده دیگر راه‌های معمول برنامه‌ریزی استراتژیک به طریق سنتی اثربخشی خود را از دست داده‌اند و برای مدیریت عدم قطعیت و کاهش ریسک‌ها باید بر رویکردهای موثق‌تر و بنیادین‌تری تمرکز شود (Doz & Kosonen, 2010, 371). هرچند تاکنون راهکارهای متفاوتی از قبیل: مهندسی مجدد، سازمان‌های مجازی، تولید و خدمات به‌موقع و ... در این زمینه ارائه شده لکن امروزه از میان رویکردهای متفاوت ارائه شده برای تقابل سازمان با محیط متلاطم، چابکی استراتژیک<sup>۱</sup> به‌عنوان پارادایم غالب کسب و کار در هزاره سوم و به‌مثابه بهترین گزینه برای بقا مورد توجه اکثر سازمان‌های تولیدی و خدماتی قرار گرفته است (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۷). می‌توان گفت با وجود اینکه رویکرد کلاسیک استراتژی هنوز هم با-اهمیت بوده و از آن استفاده می‌شود، اما در محیط‌های تجاری با سرعت در حال تغییر، چابکی استراتژیک بایستی جایگزین برنامه‌ریزی استراتژیک بلند مدت و پیروی سخت‌گیرانه از آن شده و یا در کنار آن باید مدنظر قرار گیرد. چرا که ثبات ناشی از رویکرد سنتی می‌تواند منتج به سختی شرکت شده به گونه‌ای که توانایی به‌سازی و بازسازی سازمان را محدود سازد. می‌توان گفت چابکی استراتژیک به‌عنوان سلاحی نوظهور و کلید موفقیت در چنین محیط رقابتی متلاطمی (خدای، ۱۳۹۱، ۲۲)، درباره نوشوندگی و احیای استراتژیک است که می‌تواند به صورت پیش‌کنشی یا فوق‌فعالانه رخ دهد. این احیاء فوق‌فعال می‌تواند بر مبنای چیزهای

ناشناخته برای رقبای، مزیت رقابتی سازمان را پی‌ریزی نماید (Santala, 2009, 24). در واقع چابکی استراتژیک به‌عنوان توانایی تشخیص و بهره‌برداری سریع از فرصت‌ها، مدیریت تغییر و اجتناب از تضاد، سازمان‌ها را در مواجهه با شرایط متغیر و رقابتی موجود در فضای کسب و کار، می‌تواند یاری رسانده (McCann, 2004, 43) فلذا با توجه به شرایط پیچیده کنونی، برای سازمان‌ها بسیار حیاتی به‌نظر می‌رسد.

همانند سایر سازمان‌ها، محیط کسب و کار در دو دهه گذشته برای بانک‌ها از جمله بانک ملی نیز به‌طور اساسی تغییر کرده و شبکه بانکی را با چالش‌ها و فشارهای رقابتی جدیدی روبه‌رو نموده است. در چنین شرایطی توانمندی بانک‌ها برای تطبیق سریع و دقیق با شرایط در حال تغییر، یک عامل کلیدی برای بقای اثربخش و موفقیت در آینده است. چرا که در شرایط کنونی، ناتوانی در شناخت و حس کردن درست و دقیق شرایط بیرونی و درونی بانک و در نتیجه عدم اتخاذ راهبردها و سیاست‌های مناسب و سریع از سوی بانک ملی به‌منظور واکنش و پیش‌کنش در برابر این شرایط - که می‌تواند ناشی از فقدان یک شناخت صحیح و کامل از اجزاء چابکی استراتژیک به‌منظور امکان طراحی مدلی جامع در این زمینه در بانک ملی باشد - منجر به از دست دادن سهم بازار و کاهش بهره‌وری و متعاقب آن کمبود منابع و ناتوانی بانک ملی (به‌عنوان بازوی اقتصادی دولت و یک بانک مهم سیستمی)، در اعطای تسهیلات و در نتیجه عدم موفقیت در روانسازی و بهبود چرخه اقتصاد کشور و همچنین ایفای وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی خود می‌گردد که تبعات آن علاوه بر بانک‌ها می‌تواند کل جامعه را نیز درگیر نماید. می‌توان گفت بررسی عملکرد نظام بانکی کشور، بیانگر عدم کارایی و موفقیت مناسب نظام مربوطه در تجهیز منابع و تخصیص بهینه و مطلوب آن بوده و بانک با این پرسش مواجه است که چرا با وجود منابع مادی و انسانی، توانایی ارائه سیستم‌ها و فرآیندهای کاری نوین، خدمات جدید و محصولات نوآور بانکی و ...، به‌طور کلی افزایش بهره‌وری مناسبی در بانک مشاهده نشده است. لذا این موقعیت حیاتی منجر به آن شده که بسیاری از بانک‌ها از جمله بانک ملی در دیدگاه‌های راهبردی خود تجدیدنظر نموده و تأکیدات خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخ بسیار سریع به نیازهای مشتریان از طریق رویکردهای جدید قرار دهند که همان مصداق چابکی استراتژیک است. اما می‌توان گفت که در مطالعات انجام شده تاکنون، شناسایی جامع و کاملی در زمینه اجزاء تشکیل‌دهنده چابکی استراتژیک انجام نشده و خلاءهای تئوریک نسبتاً زیادی در این مطالعات وجود دارد. همچنین

به دلیل نو بودن رویکرد چابکی استراتژیک به‌خصوص در نظام بانکی، مبانی نظری جامعی که پاسخگوی نیازهای بانک‌ها در این زمینه باشد، وجود نداشته لذا این تحقیق می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد.

حال با توجه به اینکه گام اول طراحی یک مدل جامع به‌منظور استقرار و پیاده‌سازی چابکی استراتژیک در بانک ملی، همان شناخت صحیح و دقیق سازه<sup>۱</sup> چابکی استراتژیک و اجزاء آن می‌باشد، این سوال مطرح است که چابکی استراتژیک در بانک ملی چه ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی دارد؟ در واقع با توجه به خلائهای تئوریک و مطالعاتی موجود و اینکه تاکنون به‌صورتی که در این تحقیق آمده، ارائه نشده است، هدف اصلی در این پژوهش این است تا برای اولین بار با یک رویکرد نوآورانه و بسیار جامع نسبت به شناسایی و تبیین مجموعه کاملی از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده چابکی استراتژیک (به‌عنوان اولین گام طراحی مدل بومی پیاده‌سازی چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران در فازهای بعدی)، با استفاده از اجزاء استفاده شده در مطالعات مختلف و تلفیق آنها و همچنین استفاده از نظر خبرگان اقدام گردد. این امر می‌تواند به بانک در شناسایی الزامات و پیش‌نیازهای لازم جهت فراهم نمودن بستری مناسب برای استقرار چابکی استراتژیک کمک کند و مبنایی برای سنجش وضعیت آن در بانک بوده و در نتیجه امکان شناسایی نقاط ضعف احتمالی و ارائه راهکارهای بهبود و توسعه چابکی استراتژیک در بانک را فراهم نماید.<sup>۲</sup>

## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱- ادبیات تجربی

چابکی استراتژیک تحت عناوین مختلف بیان شده است. از اواخر دهه ۹۰ میلادی بحث چابکی استراتژیک به‌معنای توانایی اصلاح، نوسازی و بازآفرینی سازمان، مدل‌های کسب‌وکار و راهبردهایش منطبق بر تغییرات محیطی ارائه گردید. این مسئله از طریق پیش‌بینی مستمر و

1 . construct

۲ . شایان ذکر است مقاله ارائه شده فقط بخشی از فرآیند پژوهشی انجام شده در رساله دکترا با موضوع «طراحی مدل چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران» بوده که در دو فاز کیفی و کمی اجرا گردیده است. فاز کیفی رساله مشتمل بر سه بخش فراترکیب، دلفی و مدلسازی تفسیری- ساختاری (ISM) و فاز کمی آن در خصوص آزمون برازش و اعتبارسنجی مدل مستخرج از فاز کیفی و همچنین تعیین وضعیت فعلی چابکی استراتژیک در بانک ملی می‌باشد. در این مقاله صرفاً مراحل ۱ و ۲ از فاز کیفی تحقیق یعنی شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک ارائه گردیده است.

انطباق با روندها و نیازهای مشتریان، بدون رهاکردن چشم‌انداز سازمان امکان‌پذیر است (Roth, 1996, 33). روث (۱۹۹۶) چابکی استراتژیک را به‌عنوان توانایی تولید محصولات درست در زمان درست، در مکان درست و با قیمت درست بکار برد. هر چند روث (۱۹۹۶) عبارت چابکی استراتژیک را بکار برد ولی مفهوم آن بسیار نزدیک به مفهوم چابکی تولید بود (Shin & et al, 2015, 190). از آن پس به‌منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک، مطالعات متعددی توسط محققین مختلف انجام و نتایج گوناگونی ارائه گردیده است. در جدول ۱ ابعادی که نویسندگان مختلف برای سازه چابکی استراتژیک مطرح نموده‌اند، به‌صورت خلاصه نشان داده شده است.

جدول ۱- ابعاد چابکی استراتژیک در مطالعات مختلف

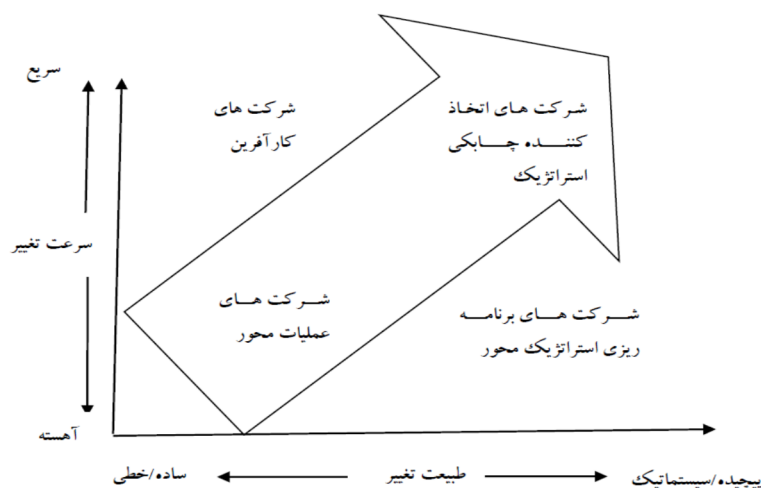
نویسنده (سال)	ابعاد استخراج شده برای چابکی استراتژیک
لانگ (۲۰۰۰)	وضوح و روشنی چشم‌انداز، دانش مشتریان، درک و فهم قابلیت‌های اصلی، انتخاب اهداف راهبردی، مسئولیت مشترک، دانش رقبا و اقدام کردن
سامامورتی و همکاران (۲۰۰۳)	چابکی مشتری، چابکی عملیاتی و چابکی شرکاء
هارنی (۲۰۰۷)	پیش‌بینی تغییر، اعتمادسازی، اقدام کردن، تفکر آزاد و ارزیابی نتایج
اوجها (۲۰۰۸)	چشم‌انداز واضح، انتخاب اهداف راهبردی، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، تسهیم مسئولیت و بهره‌برداری
داز و کاسانن (۲۰۰۸)	حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری (تعهد جمعی) و سیالیت منابع
ماونگر (۲۰۰۹)	قابلیت تشخیص بی‌درنگ تغییرات، قابلیت شرکا در اتخاذ سریع تصمیمات جمعی، قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات، استفاده از فناوری اطلاعات برای به‌اشتراک گذاشتن داده، یکپارچگی فرایند و هماهنگی شبکه، توسعه محصول با تشریک مساعی شرکا و شبکه‌ای که به واسطه قوت شرکا رونق می‌یابد.
ماونگر (۲۰۱۳)	حساسیت استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک و توانمندی‌های جمعی
گروه مشاوران اجرا (۲۰۱۳)	حساسیت به‌فرصت، وحدت رهبری، روان بودن منابع و کشش سازمانی
بندریان (۱۳۹۵)	حساسیت راهبردی، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، تصاحب و بهره‌برداری، نوآوری فناورانه مستمر و پیش‌کنشی بودن

البته در داخل کشور موارد بسیار محدودی از این دست مطالعات موجود بود و اکثر مقالات از اجزاء مشخص و استاندارد برای چابکی استراتژیک استفاده کرده بودند که این خلا نیز نیاز به پژوهش حاضر و ضرورت آن را نمایان می‌سازد. بررسی نتایج ارائه شده در خارج کشور نیز نشان می‌دهد که اکثر تحقیقات صرفاً به صورت محدود و ناقص، به بررسی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک پرداخته‌اند و در هیچکدام تحلیل جامعی که دربرگیرنده کلیه موارد باشد، ارائه نگردیده است. به طور کلی مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته بر روی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که اکثر مطالعات انجام شده در حوزه چابکی استراتژیک، با استفاده از یک مدل مشخص و استاندارد و با فرض وجود اجزاء مشخصی برای چابکی استراتژیک، نحوه ارتباط آن را با متغیرهای دیگر و تاثیر آن را بر سایر حوزه‌ها مورد سنجش قرار داده‌اند. برخی پژوهش‌ها نیز عوامل موثر بر چابکی استراتژیک در بخش‌های مختلف را مورد مطالعه قرار داده‌اند و مطالعات موجود درخصوص تحلیل سازه استراتژیک و شناسایی اجزاء آن و همچنین بومی‌سازی سازه مذکور به منظور استفاده در حوزه‌های مختلف محدود می‌باشند. می‌توان گفت پژوهش حاضر از حیث ارائه اجزایی جامع و کامل برای چابکی استراتژیک، نوآور بوده و موارد ارائه شده تاکنون هم ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های محدودتری را شامل شده و هم اکثراً در بخش‌های غیر بانکی ارائه گردیده‌اند. همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند در آینده به عنوان مبنایی برای بررسی سایر موضوعات در حوزه چابکی استراتژیک، مورد استفاده قرار گیرد.

## ۲-۲- ادبیات نظری

محیط صنعتی در ایران طی دو دهه گذشته با تغییرات سریع بی‌سابقه و بنیادین غیرقابل پیش‌بینی در فن‌آوری، شرایط بازار و نیازمندی‌های مشتریان روبه‌رو بوده است و سازمان‌ها را با مسائلی مانند تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی، افزایش رقابت حاصل از نوآوری تکنولوژیک و محیط‌های آشفته مواجه کرده است (محمدی و امیری، ۱۳۹۱، ۱۱۷). در این شرایط پیچیده و به سرعت در حال تغییر، نارسایی‌ها و ضعف‌های رویکرد سنتی مدیریت استراتژیک در برخورد با حلقه‌های گسسته و ناپیوسته موجود بین یک سازمان و محیطش آشکار گردیده است (Davenport, 2006, 123) و نیاز به یک الگوی ذهنی استراتژیک جدید یعنی چابکی استراتژیک وجود دارد. اما چگونگی دستیابی به چابکی استراتژیک از آغاز مدیریت

استراتژیک تاکنون یک معمای همیشگی بوده است. چابکی استراتژیک امروزه بیش از گذشته مورد نیاز است. چون شرکت‌ها بیشتر و بیشتر در معرض تغییرات سریع و پیچیده‌اند و واکنش به این تغییرات مستلزم چابکی استراتژیک است (Doz,2019,12). بر اساس شکل ۱ هر چه سرعت تغییرات محیطی بیشتر باشد و طبیعت تغییرات محیطی از حالت ساده و خطی به طرف پیچیده و سیستماتیک میل کند نیاز به رویکرد چابکی استراتژیک بیشتر خواهد شد.



شکل ۱- شدت نیاز به چابکی استراتژیک بر اساس شرایط محیط (داز و کاسانن، ۲۰۰۸، ۱۵)

چابکی استراتژیک توانایی پاسخ به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و توانایی اقدام پیش‌کنشی در رابطه با تغییرات است (Arteta & Giachetti,2004,498). در مورد نوسازی سازمان و نوآوری در مقابله با تغییرات مداوم و عدم اطمینان بحث می‌کند (Xing & et al,2019,65). چابکی استراتژیک به سازمان، فرصتی برای انعطاف‌پذیری، انطباق و واکنش سریع را می‌دهد (Ahammad & et al,2019,2). در واقع چابکی استراتژیک تصمیم‌گیری به‌موقع برای اجرای استراتژی‌های تجاری در پیش‌کنش یا در واکنش به روندهای محیطی در حال انجام است (Cunha,2019,4). چابکی استراتژیک بر مفهوم و معنی توسعه و اجرای استراتژی به‌صورت همزمان و نه تفکیک و جدایی آنها تاکید دارد (Long,2000,26). می‌توان گفت چابکی استراتژیک توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی و استفاده از دانش، دارایی‌ها و روابط به‌منظور تصاحب این فرصت‌هاست (Setia & et al,2008,10). در واقع

چابکی استراتژیک روشی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی نشده، مدیریت بر ریسک‌های سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی است (Morgan & Page, 2008, 158).  
با توجه به موارد فوق‌الذکر سوال اصلی تحقیق این است که ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده چابکی استراتژیک در بانک ملی کدامند؟

### ۳- روش پژوهش

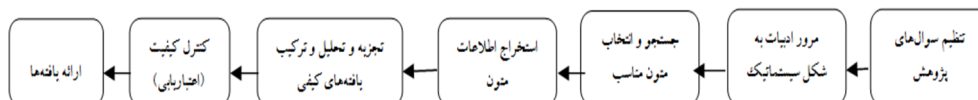
از آنجا که پژوهش حاضر در پی شناسایی کامل اجزاء تشکیل‌دهنده چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران با استفاده از وضعیت موجود و نتایج مطالعات مختلف در این زمینه بوده و طبعاً مجموعه دانسته‌های موجود را توسعه داده، بر حسب هدف نوعی تحقیق اکتشافی-توسعه‌ای و همچنین کاربردی محسوب می‌شود. از طرفی دیگر پژوهش حاضر بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها و ماهیت پژوهش، توصیفی می‌باشد. روش پژوهش نیز روش کیفی بوده که در دو مرحله پایه‌ریزی شده است؛ در مرحله اول محقق پس از مرور سیستماتیک و گسترده مبانی نظری پژوهش، با استفاده از روش فراترکیب و طی مراحل لازم، به گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش با کاربرد روش تحلیل تم و در نتیجه استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه چابکی استراتژیک می‌پردازد. در مرحله دوم با استفاده از روش دلفی سعی گردیده تا با استفاده از نظرات پنل خبرگان منتخب و ایجاد یک روند رو به رشد از طریق اعمال اصلاحات و تعدیلات لازم در نتایج اولیه حاصل از فراترکیب، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران شناسایی گردند.

### ۴- فراترکیب (مرحله اول پژوهش)

روش فراترکیب از انواع مختلف راهبردهای کیفی تحقیق است. فراترکیب رویکرد سیستماتیکی برای محققان فراهم می‌سازد تا تحقیقات را ترکیب و تم‌ها و استعاره‌های پنهان را شناسایی کند (Siav & Long, 2005, 448). فراترکیب به‌منظور یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌پذیرد. فراترکیب متمرکز بر مطالعات کیفی بوده، به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد. به عبارت دیگر فراترکیب، ترکیب تفسیرات داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (Zimmer, 2006, 315). از آنجا که مفهوم چابکی استراتژیک یک مفهوم چندبعدی و گسترده است، روش فراترکیب



به‌عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن تلفیقی جامع از مدل‌های ارائه شده در این حوزه، بر پایه تفسیر آنها می‌تواند باشد. لذا با توجه به اینکه هدف اصلی این تحقیق شناسایی جامع و کامل اجزاء مختلف تشکیل‌دهنده چابکی استراتژیک می‌باشد، از این روش تحقیق استفاده شده است. می‌توان گفت هدف از این فرآیند آن است که نقاط ضعف برخی مطالعات با نقاط قوت سایر مطالعات پوشش داده شده و کاستی‌های احتمالی نیز ترمیم و اصلاح گردند. در این مقاله به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است که مراحل آن مطابق شکل ۲ است:



شکل ۲- هفت گام فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

گام اول تنظیم سؤال‌های پژوهش: ابتدا پرسش‌های مبنایی مطرح و با پاسخگویی به آنها محدوده کار مشخص می‌شود. چنین محدودیت‌هایی زمینه‌ساز رفع ابهام‌های احتمالی در مراحل بعد خواهد بود. (جدول ۲)

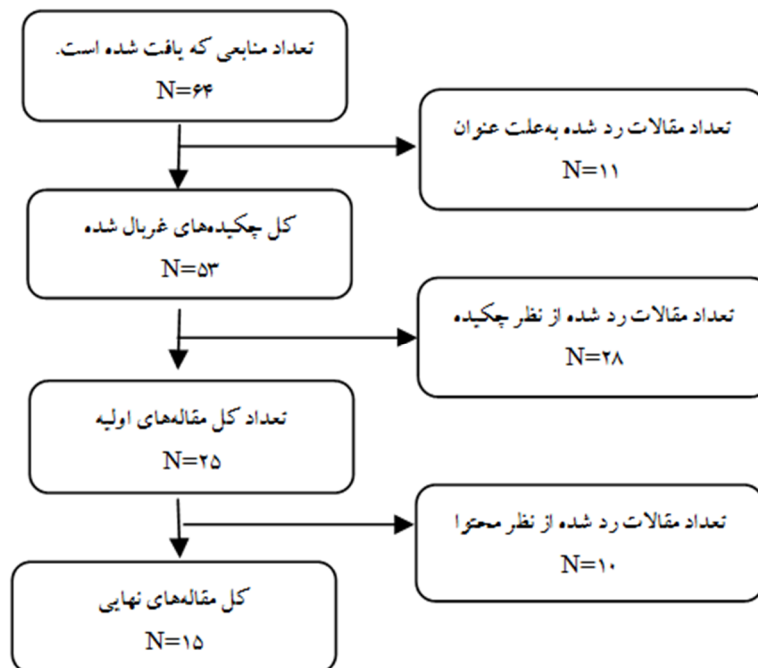
جدول ۲- سوال‌های گام نخست فراترکیب

مؤلفه	سوال‌های پژوهش کیفی فراترکیب
What (چیستی کار)	شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و مفاهیم مطرح در ادبیات مربوط به چابکی استراتژیک
Who (جامعه مورد مطالعه)	مقالات معتبر کیفی در حوزه چابکی استراتژیک
When (محدودیت زمانی)	کلیه آثار موجود بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ میلادی و ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۸ شمسی تا زمان انجام پژوهش
How (چگونگی روش)	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت‌برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، استخراج کدهای مشترک، دسته‌بندی کدها، شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده

گام دوم جستجوی نظام‌مند متون: در این مرحله، جستجوی نظام‌مند بر مقالات منتشر شده در مجله‌های مختلف متمرکز و مقالات مربوط به بحث چابکی استراتژیک مشخص گردیدند. در این پژوهش پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف در بازه زمانی مندرج در جدول ۲، بر اساس کلید

واژه‌های مناسب بررسی شدند. جستجو در پایگاه‌های گوناگونی از قبیل: ScienceDirect، Emerald، ProQuest، Elsevier، Wiley، Springer و ... برای مقالات لاتین و پایگاه‌های مگایران، نورمگز، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و ... برای مقالات فارسی صورت گرفت.

گام سوم انتخاب مقاله‌های مناسب: در این گام ابتدا مقالات غیرمرتبط از نظر عنوان، حذف و پس از بررسی چکیده و محتوای مقالات، مقالات کیفی مناسب و مرتبط با موضوع انتخاب گردیدند. از بین ۶۴ منبع مورد بررسی، ۴۵ منبع انگلیسی و ۱۹ منبع فارسی بوده است. بسیاری از پژوهش‌های فارسی و انگلیسی کمی بودند که آن‌ها را از هدف فراتر کتب که بر مطالعات کیفی تمرکز دارد، دور می‌کرد، لذا حذف گردیدند. در نهایت ۱۵ مقاله مشتمل بر ۱۴ مقاله لاتین و ۱ مقاله فارسی انتخاب گردیدند. در شکل ۳ شیوه به کار برده شده در پالایش آثار و انتخاب نمونه مناسب آورده شده است.



شکل ۳- شیوه انتخاب مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

گام چهارم استخراج اطلاعات متون: در این مرحله پس از بررسی مقالات منتخب، اطلاعات مهم و مفاهیم کلیدی آن‌ها در مورد چابکی استراتژیک به صورت جداگانه استخراج گردید. شایان ذکر است که با توجه به حجم زیاد جداول مربوطه و محدودیت صفحات مقاله، در این قسمت تنها بخش‌های کوچکی از یافته‌ها به عنوان نمونه در قالب جدول ۳ ارائه می‌گردد.

جدول ۳- اطلاعات مهم مقالات منتخب

شماره	مرجع	سال	نکات مهم و لازم ذکر شده در مراجع در استقراری و دستیابی به چابکی استراتژیک
۱	ماجا سجداک	۲۰۱۵	توسعه راه‌های نوآورانه برای خلق ارزش باید صورت گیرد تا دستیابی به چابکی استراتژیک تسهیل گردد، در سطح استراتژیک رصد محیط و بررسی روندها در یک صنعت برای رسیدن به چابکی استراتژیک لازم است، لزوم شناسایی نیازهای نوظهور بازار، لزوم شناسایی نیازهای مشتریان، مدل‌های کسب و کار جدید برای دستیابی به چابکی استراتژیک، لزوم هماهنگی و همکاری درون سازمانی
.....			
۵	ژینگ و همکاران	۲۰۱۹	تدوین سند چشم‌انداز سازمان، تدوین بیانیه مأموریت سازمان، تلفیق چشم-اندازهای پیشنهادی که منجر به تصویری جامع‌تر از چشم‌انداز و تعهد بیشتر در اجرا می‌گردد، توافق بر سر ارزش‌های هدایت‌کننده سازمان و افراد به سمت دورنمای تعیین شده، تدوین منشور اخلاقی سازمان، استفاده از نظرات ذینفعان سازمان در تعریف گزاره‌های ارزش، تبادل اطلاعات مرتبط بین مدیران ارشد و ... انتخاب اهداف راهبردی مناسب با توجه به ارزیابی محیط بیرون و درون سازمان و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف سازمان، تدوین استراتژی با استفاده از دیدگاه‌های مختلف، داشتن یک رهبر موفق
۶	داز	۲۰۱۹	جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات مشتریان، اطلاعات از بیرون (مثلاً شرکا و دانشگاه‌ها)، گرفتن بازخورد از کارکنان در مورد فرایندها، محصولات و خدمات، توانایی سازمان در مدیریت صحیح اطلاعات اخذ شده از محیط درون و بیرون سازمان و تولید خروجی‌های مفید و موثر به منظور کمک به ایجاد یک حساسیت استراتژیک صحیح، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، آموزش، خط-مشی‌های مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات در چابکی استراتژیک یک چالش سخت است، جو سازمانی مثبت
.....			

چشم‌انداز واضح و روشن، ماموریت سازمانی شفاف و درک روشن از آینده مطلوب سازمان و چگونگی اثربخشی دورنمای تعیین شده تأثیری اساسی در دستیابی به چابکی استراتژیک دارد، شناسایی تغییرات غیرمنتظره، چیرگی بر تهدیدات بی‌سابقه کسب و کار و استفاده از تغییرات به عنوان فرصت، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، وجود فضای اعتماد، تعهد، درک متقابل و مشترک، وجود فضای هماهنگی، همکاری و یکپارچگی	۱۳۹۵	بندریان	۱۵
--	------	---------	----

گام پنجم تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: کار انجام شده در این گام، تجزیه و تحلیل و تلفیق‌های کیفی است. هدف فراترکیب، ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌هاست. در این مرحله مطالب مشابه که در مقالات مختلف مشترک بودند جدا و کدهای خاصی (کدهای مفهومی اولیه) به آنها اختصاص یافت. سپس هر چند کد، بر اساس اشتراک مفهوم، با هم تلفیق و به‌عنوان یک شاخص (کدهای گزینشی) تعریف شدند. نمونه‌ای از کار انجام شده در این مرحله در جدول ۴ آورده شده است.

#### جدول ۴- تعیین کدهای مفهومی اولیه مشترک در مقالات و استخراج شاخص‌ها (کدهای گزینشی)

نکات مهم و لازم ذکر شده مراجع در استقرار و دستیابی به چابکی استراتژیک	کدهای مفهومی اولیه (مشترک در مقالات)	شاخص (کدهای گزینشی)
مقاله ۲: تعیین چشم‌انداز رقابتی یکی از الزامات چابکی استراتژیک است. مقاله ۳: لزوم فاصله گرفتن از سازمان و از بیرون به درون نگریستن و پرسپکتیو دورنما را دیدن، لزوم ایجاد یک برنامه مشترک ارزشمند ..... مقاله ۱۴: وجود چشم‌انداز آینده منجر به تعهد پایدار در اجرا می‌گردد.	تعیین چشم‌انداز به‌عنوان راه‌نما شفاف بودن چشم‌انداز تدوین سند چشم‌انداز	تعیین چشم‌انداز شفاف
.....	.....	.....
مقاله ۱: در سطح استراتژیک رصد محیط و بررسی روندها در یک صنعت برای رسیدن به چابکی استراتژیک لازم است. مقاله ۳: لزوم پیش‌بینی روندهای غیرمنتظره در چابکی استراتژیک، لزوم بررسی روندهای هم‌گرا و	شناسایی، بررسی و پیش‌بینی روندهای آینده سازمان شناسایی چالش‌های راهبردی در حال و	شناسایی الگو (بلندمدت)

<p>ارزیابی تاثیر سیستمیک وابسته به یکدیگر برای رسیدن به چابکی استراتژیک. ..... مقاله ۱۴: لزوم پیش بینی خوب روندها و تغییرات مهم مقاله ۱۵: لزوم شناسایی چالش‌های راهبردی در حال و آینده و پیشرو بودن در پیش‌بینی چالش‌های آتی صنعت</p>	<p>آینده پیشرو بودن در پیش‌بینی و تفسیر تغییرات آینده</p>	
		.....
<p>..... مقاله ۳: سیالیت منابع یکی از فراقابلیت‌های اصلی برای دستیابی به چابکی استراتژیک است. توانایی داخلی برای پیکربندی مجدد قابلیت‌ها و توزیع سریع و مجدد منابع، تفکیک و جدا کردن استفاده از منابع از مالکیت منابع مقاله ۴: اهمیت انعطاف‌پذیری منابع .....</p>	<p>استفاده بهینه از منابع تنظیم و پیکربندی مجدد منابع بر اساس اولویت‌ها تفکیک استفاده از منابع از مالکیت منابع دسترسی آسان به منابع بعد از قطع یا عدم تداوم آنها مینیم کردن اتلاف منابع و استفاده حداکثری از آنها</p>	سیالیت منابع
	.....	

در این گام تعداد ۱۳۴ کد مفهومی اولیه تبدیل به ۴۹ شاخص (کد‌گزینی) گردید، سپس هر دسته شاخص‌های مشابه نیز مطابق با جدول ۹ در یک مولفه (تم فرعی) و مولفه‌های مشابه نیز در یک بعد (تم اصلی) قرار گرفتند (نتایج حاصل از فراترکیب). با انجام این کار تفسیری فراتر از هر یک از مطالعات منتخب، از پدیده مورد نظر ارائه شده که در عین حال دربرگیرنده همه آنها نیز خواهد بود، به گونه‌ای که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جستجو کرد.

گام ششم اعتباریابی یافته‌های کیفی (کنترل کیفیت): به منظور اعتباریابی و بررسی روایی و همچنین ارتقا و اصلاح نتایج به دست آمده از مراحل قبلی فراترکیب، در این مرحله از روش

دلفی استفاده می‌شود. بدیهی است که نتایج به‌دست آمده به دلیل استواری بر پژوهش‌های گذشته و دقت در بررسی محتوایی آنها، از روایی نسبی برخوردار باشد؛ اما برای تعیین میزان توافق بر روی نتایج به‌دست آمده و نزدیک کردن آن به دیدگاهی علمی و اصولی‌تر بهتر است جداگانه اعتباریابی شود. در واقع در مرحله دوم این پژوهش، مجموعه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده از روش فراترکیب یا همان نتایج اولیه پژوهش، مطابق روش دلفی و با استفاده از پرسشنامه‌های باز و بسته و کسب نظر خبرگان بانکی و دانشگاهی منتخب، بر اساس مقتضیات و شرایط موجود، مورد بازکاوی قرار گرفته و نظرات اصلاحی آنها برای بازنگری، اعمال و در نهایت اجزاء نهایی چابکی استراتژیک، پس از ۳ دور انجام روش دلفی و رسیدن به اتفاق نظر و اجماع بین خبرگان، استخراج گردید که روش کار در بخش ۵-۲ توضیح داده شده است.

گام هفتم ارائه یافته‌ها در بخش بعد ارائه می‌گردد.

### روش دلفی

روش دلفی فرآیندی است که برای جمع‌آوری داده‌ها از متخصصان و ایجاد اجماع میان قضاوت‌های آنان بکار می‌رود. این فرایند با استفاده از مجموعه‌ای از روش‌ها برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در ترکیب با بازخورد نتایج به متخصصان صورت می‌پذیرد. استفاده از روش دلفی به‌عنوان روش تحقیق زمانی مناسب است که دانش یکپارچه‌ای درباره‌ی یک موضوع یا مساله وجود نداشته باشد. این روش به‌ویژه زمانی که هدف، بهبود درک ما از مشکلات، فرصت‌ها، راه حل‌ها و ایجاد پیش‌بینی‌هاست، مناسب است.

جامعه پژوهش در مرحله دلفی، مشتمل بر خبرگان بانکی شاغل در ادارات مرکزی بانک ملی ایران و خبرگان دانشگاهی است. اعضای پنل (نمونه) در این پژوهش به صورت نمونه-گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفمند یا قضاوتی و همچنین گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. با توجه به تجانسی که بین اعضاء پنل وجود داشت بین ۱۰ تا ۲۰ نفر عضو در این مورد کافی است. با افراد نمونه از طریق ایمیل و یا تلفن تماس حاصل گردید و در نهایت ۲۴ نفر مشتمل بر ۱۲ خبره دانشگاهی و ۱۲ خبره بانکی به‌عنوان پنل خبرگان انتخاب گردیدند. پس از انتخاب پنل خبرگان، نتایج حاصل از فراترکیب، در دور اول در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار

کلیه اعضای پنل قرار گرفت تا نظرات خود درخصوص اضافه یا حذف نمودن موارد و همچنین میزان اهمیت هر کدام را مشخص نمایند. جداول ۵ و ۶ نتایج انجام دور اول دلفی را نشان می‌دهند.

جدول ۵- نتایج دور اول دلفی خبرگان درباره ابعاد چابکی استراتژیک

نتیجه	درصد توافق	میانگین	انحراف- معیار	ابعاد (تم‌های اصلی)
تایید	۸۳/۳	۴/۲۶	۰/۹۱۵	وضوح و روشنی چشم‌انداز
تایید	۹۱/۷	۴/۷۰	۰/۷۰۳	حساسیت استراتژیک
تایید	۸۳/۳	۴/۶۵	۰/۷۱۴	پاسخگویی استراتژیک
تایید	۸۷/۵	۴/۵۲	۰/۶۶۵	توانمندی‌های جمعی

لازم به ذکر است با توجه به بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش، ابعاد اصلی در اجزاء پیشنهادی، توسط محققان مختلف به‌عنوان ابعاد اصلی به کرات مورد استفاده قرار گرفته و در این تحقیق نیز ابعاد مذکور با کسب میانگین بالای ۴ و انحراف معیار مناسب (کمتر از ۱) و درصد توافق بالایی (بالای ۸۰٪) توسط خبرگان مورد تایید قرار گرفته‌اند، لذا این ابعاد به‌عنوان پایه‌های اصلی سازه چابکی استراتژیک پذیرفته شده و در دوره‌های بعدی دلفی در معرض سنجش مجدد خبرگان قرار نگرفته‌اند. جدول ۶ نتایج دور اول دلفی درخصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه را از دید خبرگان نشان می‌دهد.

جدول ۶- نتایج دور اول دلفی خبرگان بر روی اجزاء حاصل از فراترکیب

نتایج و پیشنهادات	درصد توافق	میانگین	انحراف- معیار	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها (تم‌های فرعی و کدهای گزینشی)	ابعاد (تم‌های اصلی)
پیشنهاد تغییر مؤلفه	۹۱/۶	۴/۳۳	۱/۱۲۹	مؤلفه ۱: تدوین چشم‌انداز و ماموریت سازمانی	وضوح و روشنی چشم‌انداز
پیشنهاد تغییر شاخص	۸۷/۵	۳/۶۲	۰/۷۴۰	تعیین چشم‌انداز شفاف	
پیشنهاد تغییر شاخص	۸۳/۳	۳/۶۷	۰/۸۵۶	تعیین ماموریت سازمانی شفاف	
پیشنهاد تغییر مؤلفه	۸۳/۴	۴/۲۳	۱/۱۹۳	مؤلفه ۲: توزیع چشم‌انداز در سازمان	

پیشنهاد تغییر شاخص	۸۳/۳	۳/۶۷	۰/۷۹۶	مشارکت در تعیین چشم‌انداز	
پیشنهاد تغییر شاخص	۷۹/۲	۳/۵۷	۰/۹۷۸	اطمینان از اطلاع، درک و پذیرش چشم‌انداز توسط کارکنان	
پیشنهاد تغییر مولفه	۸۷/۵	۴/۰۹	۱/۱۲۵	<b>مؤلفه ۳: تعیین گزاره‌های ارزش</b>	
پیشنهاد تغییر شاخص	۷۹/۲	۳/۳۸	۰/۸۰۵	تعیین گزاره‌های ارزش در راستای چشم‌انداز	
پیشنهاد تغییر شاخص	۸۳/۳	۳/۴۸	۰/۶۸۰	مشارکت در تعیین گزاره‌های ارزش	
پیشنهاد تغییر شاخص	۷۹/۲	۳/۴۳	۰/۸۱۱	اطمینان از اطلاع، درک و پذیرش گزاره‌های ارزش توسط کارکنان	
	۸۳/۳	۳/۹۶	۱/۳۶۷	<b>مؤلفه ۴: پیش‌بینی استراتژیک</b>	حساسیت استراتژیک
	۹۵/۸	۴/۳۸	۰/۹۷۰	شناسایی الگو (بلندمدت)	
	۹۵/۸	۴/۳۳	۰/۹۶۳	شناسایی تغییرات مسیر (کوتاه مدت)	
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۲۵	۱/۱۵۲	آینده پژوهی	
	۹۰/۵	۴/۳۰	۰/۹۲۶	<b>مؤلفه ۵: پیش استراتژیک</b>	
	۹۵/۸	۴/۲۹	۰/۷۵۱	حس کردن بیرونی چابک	
	۹۵/۸	۴/۲۱	۰/۹۷۷	آگاهی درونی چابک	
پیشنهاد تغییر مکان	۹۱/۷	۴/۳۳	۱/۱۶۷	انتخاب مداوم اهداف استراتژیک	
	۸۷/۶	۴/۳۰	۱/۰۶۳	<b>مؤلفه ۶: توزیع هوشمندی استراتژیک</b>	
	۸۷/۵	۴/۰۴	۱/۱۲۲	ارتباط موثر بین کارکنان	
	۹۱/۷	۴/۳۳	۱/۰۴۹	ارتباط موثر بین مدیران و کارکنان	باسخگویی استراتژیک
	۹۱/۷	۴/۴۲	۱/۰۱۸	ارتباط موثر بین مدیران بخش‌های مختلف	
	۹۱/۷	۴/۱۷	۱/۲۰۴	<b>مؤلفه ۷: پاسخگویی درونی</b>	



	۱۰۰	۴/۲۵	۰/۸۴۷	سیالیت منابع	توانمندی‌های جمعی
	۹۵/۸	۴/۳۳	۰/۹۱۷	بلوغ فرآیندهای کسب و کار	
	۹۵/۸	۴/۰۸	۰/۹۷۴	<b>مؤلفه ۸: پاسخگویی برونی</b>	
	۹۱/۷	۴/۴۳	۰/۸۹۶	پاسخگویی پیش‌کنشی (فعال) چابک	
	۸۷/۵	۴/۰۹	۰/۸۶۸	پاسخگویی واکنشی (منفعل) چابک	
	۱۰۰	۴/۷۱	۰/۶۲۴	<b>مؤلفه ۹: توانمندی‌های منابع انسانی</b>	
	۹۵/۸	۴/۵۰	۰/۷۸۰	وحدت رهبری (تعهد جمعی)	
	۹۱/۶	۴/۲۵	۱/۰۳۲	جهت‌گیری جمعی	
پیشنهاد ادغام	۹۱/۷	۴/۲۱	۱/۱۷۹	مدیریت	
پیشنهاد ادغام	۸۷/۵	۴/۶۱	۰/۶۵۶	رهبری	
پیشنهاد ادغام	۹۵/۸	۴/۴۶	۰/۸۳۳	مدیریت دانش	
پیشنهاد ادغام	۱۰۰	۴/۵۰	۰/۶۵۹	یادگیری سازمانی	
	۹۱/۶	۴/۴۶	۱/۰۶۲	حمایت مدیریت ارشد	
	۹۱/۶	۴/۵۰	۱/۰۲۲	همکاری و شایستگی کارکنان	
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۵۰	۰/۷۸۰	مدیریت استعداد	
پیشنهاد حذف و ادغام	۸۷/۵	۳/۸۳	۱/۰۴۹	بازاریابی داخلی	
	۱۰۰	۴/۶۳	۰/۶۴۷	<b>مؤلفه ۱۰: توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات</b>	
	۹۵/۸	۴/۲۵	۰/۹۴۴	مدیریت اطلاعات	
	۹۱/۶	۴/۰۸	۱/۰۱۸	قابلیت‌های فناوری اطلاعات	

(سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)				
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۲۱	۰/۹۷۷	امنیت اطلاعات
	۱۰۰	۴/۵۰	۰/۷۸۰	<b>مؤلفه ۱۱: توانمندی‌های زیرساختاری</b>
پیشنهاد حذف و ادغام	۸۷/۵	۳/۷۱	۱/۱۶۰	چابکی مشتری
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۳۸	۰/۹۷۰	چابکی عملیاتی
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۲۵	۰/۸۹۷	چابکی شرکا
پیشنهاد تغییر نام	۹۵/۸	۴/۳۳	۱/۰۴۹	فرهنگ سازمانی مناسب
پیشنهاد تغییر نام و انتقال	۹۵/۸	۴/۰۴	۱/۰۴۲	ساختار شبکه ارتباطات
پیشنهاد تغییر نام	۹۵/۸	۴/۴۲	۰/۹۷۴	ساختار
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۰۰	۱/۰۶۳	مدیریت مالی
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۱۷	۱/۰۰۷	مدیریت عملکرد
حذف شد	۶۶/۶	۲/۹۲	۰/۹۷۴	امکانات فیزیکی
پیشنهاد حذف و	۹۱/۶	۴/۰۴	۱/۰۸۳	مدیریت بازاریابی

ادغام				
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۰۰	۱/۰۶۳	مدیریت ریسک
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۱/۶	۳/۹۶	۱/۰۸۳	قوانین و مقررات مناسب
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۲۱	۱/۰۲۱	سرمایه اجتماعی
پیشنهاد حذف و ادغام	۹۵/۸	۴/۳۸	۱/۰۱۳	مدل کسب و کار
	۸۳/۴	۴/۰۴	۱/۳۰۱	جو سازمانی
	۹۵/۸	۴/۴۲	۰/۹۷۴	یکپارچگی و هماهنگی

پس از دور اول دلفی و تحلیل نتایج ملاحظه گردید میانگین کلیه گزینه‌ها بجز شاخص امکانات فیزیکی از ۳ بالاتر بوده و بنابراین بر اساس عدد میانگین بدست آمده فقط شاخص امکانات فیزیکی از اجزاء حذف شده و بقیه عوامل باقی ماندند. البته با توجه به اینکه فعلاً دور اول دلفی برگزار شده و خبرگان از میانگین نظرات بی‌اطلاع بودند، پیش‌بینی می‌شد که در دوره‌های آینده شاهد بهبود میانگین‌ها و کاهش انحراف معیار عوامل و در نتیجه افزایش توافق بین خبرگان باشیم، لذا تعریف درصد توافق (عاملی دیگر برای بررسی توافق بین خبرگان)، صرفاً در دور اول، نسبت خبرگانی بود که از طیف لیکرت اعداد ۳ و ۴ و ۵ را انتخاب کرده بودند که بجز یک مورد که حذف گردید، بقیه موارد عدد بالاتر از ۸۰ درصد را نشان می‌دهند. همچنین عامل دیگر در بررسی میزان توافق خبرگان، میزان ضریب کندال است که در دور اول  $w=0/221$  (sig=0/00) می‌باشد که در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. لازم به ذکر است با توجه به اینکه تعداد خبرگان بالاتر از ۱۰ نفر می‌باشد، مقادیر بسیار کوچک این ضریب نیز معنادار محسوب می‌گردد. پس از بررسی نتایج دور اول دلفی با توجه به نتایج آماری بدست آمده و استفاده از پیشنهادات خبرگان درخصوص اضافه نمودن موارد جدید، حذف برخی موارد و ادغام نمودن آنها در موارد مشابه یا در موارد جدید، تغییر مکان برخی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها پس از بررسی و تایید توسط تیم نظارت دلفی، تغییراتی در ساختار اجزاء اولیه ارائه گردید که تغییرات پیشنهادی منطقی، اعمال و به نظرسنجی مجدد خبرگان گذاشته شد. جدول ۷ نتایج دور دوم دلفی را نشان می‌دهد.

جدول ۷- نتایج دور دوم دلفی خبرگان

ابعاد (تم‌های اصلی)	مولفه‌ها و شاخص‌ها (تم‌های فرعی و کدهای گزینشی)	انحراف- معیار	میانگین	درصد- توافق	نتیجه
وضوح و روشنی چشم‌انداز	<b>مولفه ۱: وجود چشم‌انداز مشترک</b>	۰/۶۳۱	۴/۲۷	۹۰/۹۰	تایید
	مشارکت در تعیین چشم‌انداز	۰/۵۳۹	۴/۱۰	۸۶/۴۰	تایید
	اطمینان از درک و پذیرش چشم‌انداز	۰/۵۷۳	۴/۱۴	۸۶/۳۰	تایید
	<b>مولفه ۲: وجود ماموریت سازمانی شفاف</b>	۰/۴۴۷	۴/۱۰	۸۶/۳۰	تایید
	مشارکت در تعیین بیانیه ماموریت	۰/۶۶۹	۴/۰۵	۸۶/۴۰	تایید
	اطمینان از درک و پذیرش بیانیه ماموریت	۰/۶۵۵	۴/۱۴	۸۱/۸۰	تایید
	<b>مولفه ۳: ایجاد منطق یکپارچه ارزشی در راستای چشم‌انداز</b>	۰/۶۰۷	۴/۵۰	۸۶/۴۰	تایید
	مشارکت در تعیین گزاره‌های ارزش	۰/۵۳۹	۴/۱۰	۸۶/۴۰	تایید
	اطمینان از درک و پذیرش گزاره‌های ارزش	۰/۵۹۰	۴/۰۵	۸۱/۸۰	تایید
	<b>مولفه ۴: پیش‌بینی استراتژیک</b>	۰/۸۰۵	۴/۳۸	۸۶/۴۰	تایید
حساسیت استراتژیک	شناسایی الگو (بلندمدت)	۰/۷۳۳	۴/۱۸	۹۰/۹۰	تایید
	شناسایی تغییرات مسیر (کوتاه‌مدت)	۰/۸۴۸	۴/۳۶	۸۶/۳۰	تایید
	<b>مولفه ۵: بینش استراتژیک</b>	۰/۸۶۵	۴/۳۸	۸۱/۸۰	تایید
	حسن کردن بیرونی چابک	۰/۵۷۵	۴/۰۵	۸۶/۴۰	تایید
	آگاهی درونی چابک	۰/۷۱۶	۴/۳۲	۸۶/۴۰	تایید
	درک و فهم قابلیت‌های اصلی	۱/۰۱۷	۴/۳۳	۸۱/۸۰	تایید
	<b>مولفه ۶: توزیع هوشمندی استراتژیک</b>	۰/۸۴۸	۴/۳۶	۸۵/۵۰	تایید
	ارتباط موثر بین کارکنان	۱/۰۶۵	۴/۰۹	۸۱/۸۰	تایید
	ارتباط موثر بین مدیران و کارکنان	۰/۹۵۹	۴/۴۱	۹۰/۹۰	تایید
	ارتباط موثر بین مدیران بخش‌های مختلف	۰/۹۱۳	۴/۵۰	۹۵/۴۰	تایید
پاسخگویی استراتژیک	<b>مولفه ۷: پاسخگویی درون‌گرا</b>	۱/۰۳۲	۴/۲۷	۸۱/۸۰	تایید
	سیالیت منابع	۰/۷۸۰	۴/۳۲	۸۱/۸۰	تایید
	چابکی عملیاتی (بلوغ فرآیندهای کسب و کار)	۰/۹۹۹	۴/۰۵	۷۲/۷۰	تایید
	انتخاب مداوم اهداف استراتژیک	۰/۹۷۳	۴/۲۳	۸۶/۴۰	تایید

تایید	۸۱/۹۰	۴/۰۹	۰/۹۷۱	<b>مؤلفه ۸: پاسخگویی برون‌گرا</b>	توانمندی‌های جمعی
تایید	۷۲/۷۰	۴/۱۰	۰/۸۵۲	پاسخگویی واکنشی (منفعل) چابک	
تایید	۹۵/۴۰	۴/۵۷	۰/۵۰۷	پاسخگویی پیش‌کنشی (فعال) چابک	
تایید	۹۰/۹۰	۴/۷۳	۰/۶۳۱	<b>مؤلفه ۹: توانمندی‌های منابع انسانی</b>	
تایید	۹۰/۹۰	۴/۵۰	۰/۸۰۲	وحدت رهبری (تعهد جمعی)	
تایید	۸۶/۴۰	۴/۲۳	۱/۰۶۶	جهت‌گیری جمعی	
تایید	۷۲/۳۰	۴/۱۴	۱/۰۶۲	مدیریت و رهبری موثر	
تایید	۷۸/۴۰	۴/۱۰	۱/۰۷۱	مدیریت دانش و یادگیری سازمانی	
تایید	۸۶/۳۰	۴/۴۵	۱/۱۰۱	حمایت مدیریت ارشد	
تایید	۷۷/۳۰	۴/۰۹	۱/۱۹۲	همکاری و شایستگی کارکنان	
تایید	۹۵/۴۰	۴/۶۸	۰/۵۶۸	<b>مؤلفه ۱۰: توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات</b>	
تایید	۷۲/۷۰	۴/۰۰	۰/۷۹۵	ساختار شبکه اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب	
تایید	۹۱/۰۰	۴/۳۶	۰/۶۵۸	مدیریت اطلاعات	
تایید	۸۶/۴۰	۴/۱۰	۰/۵۳۹	قابلیت‌های فناوری اطلاعات (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)	
تایید	۸۱/۸۰	۴/۲۰	۰/۷۶۸	یکپارچگی زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی	
تایید	۸۶/۴۰	۴/۵۵	۰/۷۳۹	<b>مؤلفه ۱۱: توانمندی‌های زیرساختاری</b>	
تغییر تایید نشد.	۸۱/۸۰	۴/۳۲	۱/۰۴۱	فرهنگ سازمانی حمایتگر	
تایید	۷۲/۷۰	۴/۰۰	۰/۷۰۷	ساختار دووجهی (بائبات و منعطف)	
تایید	۷۲/۷۰	۴/۰۰	۰/۶۴۹	کشش سازمانی	
تایید	۷۷/۳۰	۴/۰۰	۱/۳۴۵	جو سازمانی مثبت	
تایید	۸۶/۴۰	۴/۳۶	۱/۰۰۲	یکپارچگی و هماهنگی	

پس از جمع‌آوری و تحلیل پرسشنامه‌های دور دوم دلفی، بجز پیشنهاد تغییر نام شاخص «فرهنگ سازمانی مناسب» با «فرهنگ سازمانی حمایتگر» که مورد موافقت قرار نگرفت و در نتیجه همان شاخص قبلی تثبیت گردید، سایر تغییرات پیشنهادی با اکثریت آرا مورد توافق خبرگان قرار گرفت. بررسی نتایج دور دوم نشان می‌دهد که میانگین امتیاز دریافتی مؤلفه‌ها و

شاخص‌ها در تمامی موارد بیشتر از ۴ بوده و درصدهای توافق نیز همگی بالای ۷۰٪ می‌باشند که یکی از نشانه‌های وجود توافق بالا در بین خبرگان می‌باشد. البته لازم به ذکر است در دور دوم دلفی، با توجه به انتظار توافق بیشتر در میان خبرگان و اصلاح ایجاد شده با توجه به نظرات آنان، تعریف درصد توافق سخت‌گیرانه‌تر در نظر گرفته شد و درصد توافق در این دور نسبت به خبرگانی بود که از طیف لیکرت اعداد ۴ و ۵ را انتخاب کرده بودند. میزان ضریب کندال این دور نیز  $w=0/232$  ( $sig=0/00$ ) می‌باشد که در سطح  $0/05$  معنادار بوده و نشان‌دهنده مناسب بودن ضریب فوق می‌باشد. پس از اجرای دور اول و دوم، به منظور حصول اطمینان بیشتر، در دور سوم از خبرگان تقاضا شد با توجه به میانگین پاسخ‌های دریافتی از خبرگان در دورهای اول و دوم و نظر پیشین خود، نظر نهایی خود را در خصوص میزان اهمیت مولفه‌ها و شاخص‌های ارائه شده بیان نمایند که نتایج دور سوم، به صورت جدول شماره ۸ می‌باشد.

جدول ۸- نتایج دور سوم دلفی خبرگان

نتیجه	درصد توافق	میانگین	انحراف معیار	مولفه‌ها و شاخص‌ها (تم‌های فرعی و کدهای گزینشی)	ابعاد (تم‌های اصلی)
تایید	۱۰۰	۴/۱۴	۰/۳۵۹	مولفه ۱: وجود چشم‌انداز مشترک	وضوح و روشی چشم‌انداز
تایید	۷۶/۲	۴/۰۰	۰/۷۰۷	مشارکت در تعیین چشم‌انداز	
تایید	۹۰/۵	۴/۲۹	۰/۷۸۴	اطمینان از درک و پذیرش چشم‌انداز	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۲۰	۰/۶۱۶	مولفه ۲: وجود ماموریت سازمانی شفاف	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۱۹	۰/۶۸۰	مشارکت در تعیین بیانیه ماموریت	
تایید	۹۵/۲۰	۴/۴۳	۰/۵۹۸	اطمینان از درک و پذیرش بیانیه ماموریت	
تایید	۸۰/۹۰	۴/۱۰	۰/۶۴۱	مولفه ۳: ایجاد منطق یکپارچه ارزشی در راستای چشم‌انداز	
تایید	۹۵/۲۰	۴/۱۰	۰/۴۳۶	مشارکت در تعیین گزاره‌های ارزش	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۱۰	۰/۶۲۵	اطمینان از درک و پذیرش گزاره‌های ارزش	
تایید	۹۵/۲۰	۴/۳۳	۰/۵۷۷	مولفه ۴: پیش‌بینی استراتژیک	حساسیت استراتژیک
تایید	۹۵*۳۰	۴/۲۴	۰/۵۳۹	شناسایی الگو (بلندمدت)	

تایید	۸۵/۸۰	۴/۲۹	۰/۷۱۷	شناسایی تغییرات مسیر (کوتاه‌مدت)	
تایید	۸۵/۸۰	۴/۱۹	۰/۹۲۸	<b>مؤلفه ۵: بینش استراتژیک</b>	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۰۰	۰/۵۴۸	حس کردن بیرونی چابک	
تایید	۷۶/۲۰	۴/۰۰	۰/۷۰۷	آگاهی درونی چابک	
تایید	۷۶/۲۰	۴/۲۰	۱/۰۰۵	درک و فهم قابلیت‌های اصلی	
تایید	۹۵/۲۰	۴/۳۸	۰/۵۹۰	<b>مؤلفه ۶: توزیع هوشمندی استراتژیک</b>	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۰۵	۰/۹۲۱	ارتباط موثر بین کارکنان	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۲۹	۱/۰۰۷	ارتباط موثر بین مدیران و کارکنان	
تایید	۹۰/۴۰	۴/۳۳	۱/۰۶۵	ارتباط موثر بین مدیران بخش‌های مختلف	
تایید	۸۰/۹۰	۴/۰۵	۰/۹۷۳	<b>مؤلفه ۷: پاسخگویی درون‌گرا</b>	
تایید	۸۱/۰۰	۴/۱۴	۰/۸۵۴	سیالیت منابع	
تایید	۹۵/۲۰	۴/۰۵	۰/۹۲۱	چابکی عملیاتی (بلوغ فرآیندهای کسب و کار)	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۴۳	۰/۹۲۶	انتخاب مداوم اهداف استراتژیک	
تایید	۸۰/۹۰	۴/۰۵	۰/۹۲۱	<b>مؤلفه ۸: پاسخگویی برون‌گرا</b>	
تایید	۹۰/۵۰	۴/۰۰	۰/۷۷۵	پاسخگویی واکنشی (منفعل) چابک	
تایید	۹۰/۵۰	۴/۵۲	۰/۶۸۰	پاسخگویی پیش‌کنشی (فعال) چابک	
تایید	۱۰۰	۴/۷۶	۰/۴۳۶	<b>مؤلفه ۹: توانمندی‌های منابع انسانی</b>	توانمندی‌های جمعی
تایید	۹۵/۲۰	۴/۵۷	۰/۵۹۸	وحدت رهبری (تعهد جمعی)	
تایید	۹۰/۵۰	۴/۲۹	۰/۶۴۴	جهت‌گیری جمعی	
تایید	۹۰/۵۰	۴/۳۸	۰/۶۶۹	مدیریت و رهبری موثر	
تایید	۸۵/۷۰	۴/۱۹	۰/۶۸۰	مدیریت دانش و یادگیری سازمانی	
تایید	۹۰/۴۰	۴/۵۷	۰/۸۱۱	حمایت مدیریت ارشد	
تایید	۸۵/۸۰	۴/۲۹	۰/۷۱۷	همکاری و شایستگی کارکنان	
تایید	۹۵/۲۰	۴/۶۷	۰/۵۷۷	<b>مؤلفه ۱۰: توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات</b>	
تایید	۹۰/۵۰	۴/۰۰	۰/۶۳۲	ساختار شبکه اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب	

تایید	۹۰/۴۰	۴/۲۴	۰/۶۲۵	مدیریت اطلاعات
تایید	۹۰/۵۰	۴/۰۵	۰/۴۹۸	قابلیت‌های فناوری اطلاعات (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)
تایید	۸۰/۹۰	۴/۰۵	۰/۹۲۱	یکپارچگی زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی
تایید	۹۵/۳۰	۴/۶۲	۰/۵۹۰	<b>مؤلفه ۱۱: توانمندی‌های زیرساختاری</b>
تایید	۸۱/۰۰	۴/۲۴	۰/۷۶۸	فرهنگ سازمانی مناسب
تایید	۸۱/۰۰	۴/۰۰	۰/۶۶۷	ساختار دوجبهی (باثبات و منعطف)
تایید	۷۸/۳۰	۴/۱۲	۰/۶۷۱	کشش سازمانی
تایید	۸۰/۹۰	۴/۰۰	۰/۷۷۵	جو سازمانی مثبت
تایید	۸۵/۷۰	۴/۳۸	۰/۷۴۰	یکپارچگی و هماهنگی

نتایج دور سوم نشان‌دهنده ثبات نسبی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و نظرات خبرگان درباره آنها بود به گونه‌ای که در این دور، هیچ عاملی زیر درصد مورد قبول پژوهش یعنی ۷۰٪ نرسید و تمامی عوامل تأیید شدند. در واقع در این دور میزان توافق خبرگان به درجه بیشتر و بالاتری رسید و کاهش نسبی انحراف معیارها و همچنین افزایش نسبی میانگین‌های مربوط به همه عوامل را شاهد بودیم که نشان از کاهش پراکندگی داده‌ها و نزدیک شدن آنها به حالتی هنجارتر دارد. میزان ضریب کندال در این دور نیز  $w=0/158$  ( $sig=0/00$ ) می‌باشد که در سطح ۰/۰۵ معنادار بوده و تفاوت ناچیزی (به میزان ۰/۰۷۴) با دور قبل دارد که این تفاوت بسیار کم در ضریب کندال در دو دور متوالی نیز می‌تواند مبنایی دیگر برای رسیدن به اجماع میان خبرگان و توقف فرآیند دلفی باشد. مقایسه اجزاء چابکی استراتژیک در جداول ۶ (حاصل از فراترکیب) و ۱۰ (پس از اعمال روش دلفی) تغییرات، حذف‌ها، جابجایی‌ها و ادغام‌های صورت گرفته را در طول فرآیند نسبت به نتایج اولیه نمایان می‌سازد. پس از فرآیند دلفی، هر چند ابعاد اصلی بدون تغییر ماندند اما علاوه بر سایر تغییرات و اصلاحات صورت گرفته، اجزاء جدیدی به شرح جدول ۹ به نتایج حاصل از فراترکیب، اضافه گردیده‌اند!

۱. پس از دلفی تغییرات متعددی در نتایج حاصل از فراترکیب اعمال گردید که از طریق مقایسه جداول ۶ و ۱۰ مشخص است اما به دلیل محدودیت صفحات، فقط موارد جدید اضافه شده، در این جدول آورده شده‌اند.



جدول ۹- اجزاء جدید اضافه شده پس از اجرای فرآیند دلفی

روش دلفی		روش فراترکیب		بعد
شاخص	مؤلفه	شاخص	مؤلفه	
مشارکت در تعیین چشم‌انداز	وجود چشم‌انداز مشترک	تعیین چشم‌انداز شفاف	تدوین چشم- انداز و ماموریت سازمانی	وضوح و روشنی چشم‌انداز
اطمینان از درک و پذیرش چشم‌انداز		تعیین ماموریت سازمانی شفاف		
مشارکت در تعیین بیانیه ماموریت	وجود ماموریت سازمانی شفاف	مشارکت در تعیین چشم- انداز	توزیع چشم‌انداز در سازمان	
اطمینان از درک و پذیرش بیانیه ماموریت		اطمینان از اطلاع، درک و پذیرش چشم‌انداز توسط کارکنان		
مشارکت در تعیین گزاره‌های ارزش	ایجاد منطق یکپارچه ارزشی در راستای چشم‌انداز	تعیین گزاره‌های ارزش در راستای چشم‌انداز	تعیین گزاره‌های ارزش	
اطمینان از درک و پذیرش گزاره‌های ارزش		مشارکت در تعیین گزاره- های ارزش		
		اطمینان از اطلاع، درک و پذیرش گزاره‌های ارزش توسط کارکنان		
درک و فهم قابلیت‌های اصلی (بایی و همکاران، ۱۳۹۵)، (Ojha,2008)، (Long,2000)	بینش استراتژیک		بیش استراتژیک	حساسیت استراتژیک
ساختار شبکه اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب	توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات		توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات	توانمندی- های جمعی
یکپارچگی زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و				

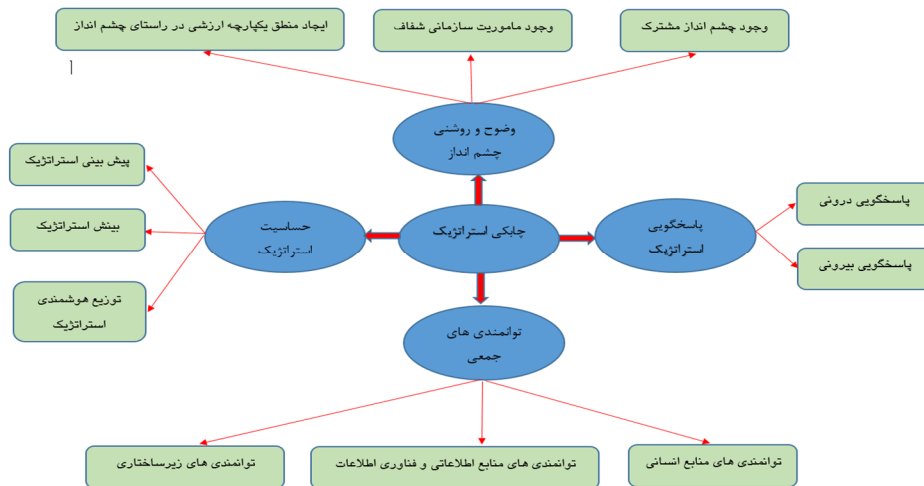
ارتباطی (MacKinnon&et al,2008)			
کشش سازمانی (Implement Consulting Group,2013)	توانمندی‌های زیرساختاری		توانمندی‌های زیرساختاری

اجزاء نهایی سازه چابکی استراتژیک حاصل از فراترکیب و دلفی استخراج گردید که در جدول شماره ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰- اجزاء نهایی سازه چابکی استراتژیک حاصل از فراترکیب و دلفی

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
وضوح و روشنی چشم‌انداز	وجود	مشارکت در تعیین چشم‌انداز
	چشم‌انداز مشترک	اطمینان از درک و پذیرش چشم‌انداز
	وجود	مشارکت در تعیین بیانیه ماموریت
	ماموریت سازمانی شفاف	اطمینان از درک و پذیرش بیانیه ماموریت
	ایجاد منطق	مشارکت در تعیین گزاره‌های ارزش
	یکپارچه ارزشی در راستای چشم‌انداز	اطمینان از درک و پذیرش گزاره‌های ارزش
حساسیت استراتژیک	پیش‌بینی	شناسایی الگو (بلندمدت)
	استراتژیک	شناسایی تغییرات مسیر (کوتاه‌مدت)
	بینش	حس کردن بیرونی چابک
	استراتژیک	آگاهی درونی چابک
		درک و فهم قابلیت‌های اصلی

ارتباط موثر بین کارکنان	توزیع	
ارتباط موثر بین مدیران و کارکنان	هوشمندی	
ارتباط موثر بین مدیران بخش‌های مختلف	استراتژیک	
سیالیت منابع	پاسخگویی	<b>پاسخگویی استراتژیک</b>
چابکی عملیاتی (بلوغ فرآیندهای کسب و کار)	درونی	
انتخاب مداوم اهداف استراتژیک	پاسخگویی	
پاسخگویی واکنشی (منفعل) چابک	بیرونی	
پاسخگویی پیش‌کنشی (فعال) چابک	بیرونی	<b>توانمندی- های جمعی</b>
وحدت رهبری (تعهد جمعی)	توانمندی- های منابع انسانی	
جهت‌گیری جمعی		
مدیریت و رهبری موثر		
مدیریت دانش و یادگیری سازمانی		
حمایت مدیریت ارشد		
همکاری و شایستگی کارکنان	توانمندی- های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات	
ساختار شبکه اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب		
مدیریت اطلاعات		
قابلیت‌های فناوری اطلاعات (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)		
یکپارچگی زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی	توانمندی- های زیرساختاری	
فرهنگ سازمانی مناسب		
ساختار دووجهی (بائبات و منعطف)		
کشش سازمانی		
جو سازمانی مثبت		
یکپارچگی و هماهنگی		



شکل ۴- ابعاد و مولفه‌های استخراج شده برای سازه چابکی استراتژیک

## ۵. نتیجه‌گیری

مطالعات و بررسی‌های انجام شده روی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که اکثر تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته تاکنون، با فرض وجود اجزاء مشخصی برای چابکی استراتژیک، در زمینه بررسی تاثیر آن بر سایر حوزه‌ها بوده و برخی پژوهش‌ها نیز عوامل موثر بر چابکی استراتژیک در بخش‌های مختلف را مورد مطالعه قرار داده‌اند.

مطالعات محدودی نیز که به منظور شناسایی اجزاء چابکی استراتژیک انجام شده‌اند، تا حدی ناقص بوده و جامعیت لازم را ندارند. همچنین تاکنون پژوهشی در داخل کشور در زمینه شناسایی جامع اجزاء چابکی استراتژیک به صورتی که در این تحقیق انجام شده، صورت نپذیرفته است. در پژوهش حاضر با مطالعه و بررسی مقالات مختلف در این زمینه و با استفاده از روش فراترکیب و دلفی و اعمال نظر خبرگان (مشمول بر حذف عوامل، تغییر نام، جابجایی، ادغام، افزودن اجزاء جدید و ...)، اجزاء جامع و کاملی برای چابکی استراتژیک در بانک ملی استخراج گردید. درخصوص ابعاد اصلی استخراج شده برای چابکی استراتژیک، می‌توان گفت لحاظ نمودن بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز هم‌راستا با کارهای لانگ (۲۰۰۰)، اوجها (۲۰۰۸)، بایی و همکاران (۱۳۹۵)، بندریان (۱۳۹۵) و آرمان و شفیع (۱۳۹۶)، بعد حساسیت استراتژیک همسو با کارهای داز و کاسانن (۲۰۰۸ و ۲۰۱۰)، افوگبو و آکانبی (۲۰۱۲)، وبر و

تاربا (۲۰۱۴)، سجداک (۲۰۱۵)، شین و همکاران (۲۰۱۵)، داز (۲۰۱۹)، ژینگ و همکاران (۲۰۱۹)، احمد و همکاران (۲۰۱۹)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، خورشید (۱۳۹۶) و گروه مشاوران اجرا (۲۰۱۳) و بعد پاسخگویی استراتژیک هم‌راستا با کارهای داز و کاسانن (۲۰۰۸) و (۲۰۱۰)، افوگبو و آکانبی (۲۰۱۲)، وبر و تاربا (۲۰۱۴)، سجداک (۲۰۱۵)، شین و همکاران (۲۰۱۵)، داز (۲۰۱۹)، ژینگ و همکاران (۲۰۱۹)، احمد و همکاران (۲۰۱۹)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، خورشید (۱۳۹۶) و هارنی (۲۰۰۷) و نهایتاً بعد توانمندی‌های جمعی هم‌راستا با کارهای ماونگر (۲۰۰۹ و ۲۰۱۳) و عباس پور و همکاران (۱۳۹۳) می‌باشد. البته ابعاد ارائه شده در مدل داز و کاسانن (۲۰۰۸) یکی از اصلی‌ترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه چابکی استراتژیک، مشتمل بر ابعاد حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری (تعهد جمعی) و سیالیت منابع نیز در اجزاء پیشنهادی لحاظ گردیده است. بدین ترتیب که حساسیت استراتژیک به‌عنوان بعد اصلی، وحدت رهبری (تعهد جمعی) به‌عنوان یکی از شاخص‌های مولفه توانمندی‌های منابع انسانی و سیالیت منابع نیز به‌عنوان یکی از شاخص‌های مولفه پاسخگویی درونی لحاظ گردیده‌اند که هم‌راستا با کار ماونگر (۲۰۰۹ و ۲۰۱۳) می‌باشد. درخصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز باید گفت که مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه‌ای که برای این بعد بر اساس فرآیند فراترکیب طراحی شده بود طی فرآیند دلفی مورد بازنگری و اصلاح خبرگان قرار گرفت و به‌صورتی که در جدول ۱۰ مشاهده می‌گردد، نهایی گردید. مولفه پیش‌بینی استراتژیک همسو با کارهای هارنی (۲۰۰۷)، ماونگر (۲۰۱۳) و وکچیاتو (۲۰۱۴) به‌عنوان یکی از مولفه‌های استخراج شده برای بعد اصلی حساسیت استراتژیک درخصوص پیش‌بینی و درک روندها و الگوهای آینده در بلندمدت (شاخص شناسایی الگو) و کوتاه‌مدت (شاخص شناسایی تغییرات مسیر) است. همچنین مولفه پیش استراتژیک همسو با کار عباس پور و همکاران (۱۳۹۳) درخصوص یک تجزیه و تحلیل سراسری و چابک از محیط جاری و موجود چه در بیرون (شاخص حس کردن بیرونی چابک) و چه در درون سازمان (شاخص آگاهی درونی چابک) و در نتیجه درک و فهم قابلیت‌ها و توانمندی‌های اصلی سازمان (همسو با کارهای بایی و همکاران (۱۳۹۵)، لانگ (۲۰۰۰) و اوچها (۲۰۰۸)) با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان به‌منظور بهره‌گیری از آنها می‌باشد. در واقع با بکارگیری پیش‌بینی استراتژیک و پیش استراتژیک، چگونگی روند آینده و وضعیت فعلی سازمان شناسایی شده و نتیجتاً یک نوع هوشمندی

استراتژیک حاصل می‌گردد که با توزیع و تسهیم این هوشمندی حاصله (مؤلفه توزیع هوشمندی استراتژیک) در بین کارکنان و مدیران سازمان از طریق برقراری ارتباطات موثر بین مدیران و کارکنان، حساسیت استراتژیک لازم بدست می‌آید. بر اساس مدل بدست آمده، پس از ایجاد حساسیت استراتژیک، سازمان می‌بایست بر اساس آن، واکنش‌های استراتژیک لازم یا همان پاسخگویی استراتژیک را از طریق ملاحظه توانان شرایط محیط درونی و بیرونی در قالب پاسخگویی درونی و پاسخگویی بیرونی اتخاذ نماید که به منظور پاسخگویی درونی به شرایط، سازمان می‌تواند از طریق اتخاذ چابکی در عملیات خود (چابکی عملیاتی) همسو با کارهای سامبامورتی و همکاران (۲۰۰۳)، ایجاد اصلاح و بهبود در فرآیندهای خود با توجه به تغییر شرایط (بلوغ فرایندهای کسب و کار) همسو با کار ماونگر (۲۰۱۳)، جابجایی و آرایش سریع منابع به سمت فرصت‌های استراتژیک (سیالیت منابع) همسو با کارهای داز و کاسانن (۲۰۰۸ و ۲۰۱۰) و گروه مشاوران اجرا (۲۰۱۳) و انتخاب و تغییر مداوم اهداف استراتژیک همسو با کارهای لانگ (۲۰۰۰) و اوجها (۲۰۰۸) با در نظر گرفتن شرایط تغییر یافته اقدام نموده است و به منظور پاسخگویی بیرونی، سازمان می‌تواند به سرعت نسبت به تغییرات محیطی ایجاد شده واکنش نشان داده (پاسخگویی واکنشی چابک) و یا به سرعت نسبت به تغییرات احتمالی و پیش بینی شده در آینده به صورت پیش کنشی پاسخگو باشد که شاخص پاسخگویی پیش-کنشی چابک همسو با کارهای ماونگر (۲۰۱۳) و بندریان (۱۳۹۵) نمایانگر آن است. توانمندی‌های جمعی که به صورت توانایی یک سازمان برای سود بردن از آمیخته ترکیب شده منابع تعریف می‌گردد در مدل پیشنهادی شامل توانمندی‌های منابع انسانی، توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات و توانمندی‌های زیرساختاری است. در مؤلفه توانمندی‌های منابع انسانی، توانمندی‌های مدیران شامل شاخص‌های وحدت رهبری (تعهد جمعی) همسو با کارهای داز و کاسانن (۲۰۰۸ و ۲۰۱۰)، افوگبو و آکانبی (۲۰۱۲)، وبر و تاربا (۲۰۱۴)، سجداک (۲۰۱۵)، شین و همکاران (۲۰۱۵)، داز (۲۰۱۹)، ژینگ و همکاران (۲۰۱۹)، احمد و همکاران (۲۰۱۹)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۲) و خورشید (۱۳۹۶)، مدیریت و رهبری موثر، حمایت مدیریت ارشد و توانمندی‌های کارکنان شامل شاخص‌های همکاری و شایستگی کارکنان، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و جهت‌گیری جمعی به سمت اهداف در این مدل لحاظ گردیده است. در شاخص توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات

سازمان، شاخص‌های ساختار شبکه اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب، مدیریت اطلاعات، قابلیت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری همسو با کار ماونگر (۲۰۰۹) و ویل و سابرامانی (۲۰۱۶) و یکپارچه بودن زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی همسو با کار مک کینون و همکاران (۲۰۰۸) مدنظر قرار گرفته و در مولفه توانمندی‌های زیرساختاری شاخص‌های وجود فرهنگ سازمانی مناسب، ساختار دوجویی (باثبات و منعطف) همراستا با کار کاتر (۲۰۱۴)، کشش سازمانی همسو با کار گروه مشاوران اجرا (۲۰۱۳)، جو سازمانی مثبت و یکپارچگی و هماهنگی آورده شده است.

به عنوان یک نتیجه می‌توان گفت اجزاء نهایی چابکی استراتژیک حاصله از مراحل فراترکیب و دلفی که به تأیید و توافق بالای خبرگان رسیده است، می‌تواند به منظور عملیاتی‌سازی و استقرار چابکی استراتژیک در بانک ملی مورد بهره‌برداری قرار گیرد. جدید بودن موضوع تحقیق حاضر و عدم وجود مطالعات کیفی کافی در این زمینه علی‌الخصوص در داخل کشور محقق را با مشکلاتی مواجه ساخت. همچنین عدم پیاده‌سازی و استقرار چابکی استراتژیک در سازمان‌های دیگر به منظور امکان‌الگو برداری توسط بانک، از دیگر محدودیت‌های موجود بود. مشکل دیگر پیگیری از خبرگان علی‌الخصوص خبرگان دانشگاهی برای مجاب کردن آنها برای صرف وقت در تکمیل و ارسال جوابهای دقیق و به‌موقع و بعضاً عدم مشارکت مناسب در فرآیند تحقیق به دلیل مشغله‌های کاری و عدم انگیزه کافی آنان بود.

پژوهش حاضر می‌تواند صرفنظر از محدودیت‌ها و مشکلات موجود بر سر راه انجام تحقیق حاضر و با توجه به اهمیت موضوع چابکی استراتژیک در بانکها، به عنوان پژوهشی پیشگام در این زمینه تلقی و می‌تواند جهت توسعه و ارتقاء هر چه بیشتر، به نظرسنجی مجدد خبرگان مرتبط در حوزه‌های دیگر رسیده و این امکان را دارد که به عنوان مبنایی برای پژوهشهای آتی در جهت ساخت ابزار برای انجام پژوهشهای مرتبط باشد. پژوهش‌های کاربردی در جهت هنجارسازی و استانداردسازی این ابزار و نیز کاربرد آن برای پژوهش‌های تطبیقی بین‌المللی نیز می‌تواند یکی از زمینه‌های پژوهشی پیش‌رو باشد. همچنین مدل حاصله در این پژوهش می‌تواند در سازمان‌های مختلف، اجرایی و مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع

- شفیعی، آرمان (۱۳۹۶). «قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک»، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۳، صص ۵۰-۲۵.
- بائی، ساناز، کردنائیج، اسدالله، دلخواه، جلیل (۱۳۹۵). «چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تاثیر آن بر کارایی»، دوفصلنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال بیست و سوم، پاییز و زمستان ۹۵، دوره جدید، شماره ۸، صص ۴۳-۵۸.
- بندریان، رضا (۱۳۹۵). «ارائه مدل مفهومی چابکی استراتژیک در سازمانهای پژوهش و فناوری»، فصلنامه رشد فناوری، بهار، سال دوازدهم، شماره ۴۶، صص ۱۴-۹.
- خدایی، سهیلا (۱۳۹۱). «طراحی مدل فعالیت رقابتی با رویکرد چابکی استراتژیک، بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار»، رساله دوره دکتری مدیریت گرایش بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- داز، ایول، کاسانن، میکو (۲۰۰۸). استراتژی سریع، نقش چابکی استراتژیک در بازیابی زمان از دست رفته در کار، احمد روستا، تهران، انتشارات کلک سیمین، چاپ اول.
- عباس پور، عباس، میرکمالی، سیدمحمد، حسام امیری، روزبه، مرادی، کیوان (۱۳۹۳). «تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک (مورد مطالعه، بانک انصار)»، فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، پاییز، سال دوم، شماره ۴، صص ۳۴-۱۱.
- کاتر، جان پی (۲۰۱۴)، شتاب دهی، دستیابی به چابکی استراتژیک برای دنیایی پرشتاب تر، میثم کاشی پور، تهران، انتشارات آریانا قلم، چاپ اول.
- محمدی، علی، امیری، یاسر (۱۳۹۱). «ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی»، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۱۳۴-۱۱۵.
- نعمتی، محمدعلی، همتی، مریم، خلقی، ایمان (۱۳۹۲). «طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت‌های تولیدی بر مبنای تئوری قابلیت‌های پویا و چابکی راهبردی در راستای توسعه اقتصادی شهر سمنان»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، بهار، شماره دوم، صص ۸۶-۷۵.
- Ahammad Mohammad F, Keith W. Glaister & Emanuel Gomes (2019). "Strategic agility and human resource management", Human Resource



Management Review, 1-3, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.10070>.

Arteta, B. M & Giachetti, R. E (2004). "A measure of agility as the complexity of the enterprisesystem", Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Vol. 20 No. 6, 495-503.

Cunha, M.P, Emanuel Gomesa, Kamel Mellahib, Anne S. Minerc, Arménio Regod,e (2019). Strategic agility through improvisational capabilities.

Implications for a paradox-sensitive HRM, Human Resource Management Review, Article inpress T, 1-13, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>.

Davenport, T.H., Leibold, M & Voelpel, S (Eds.) (2006). "Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities", Erlangen. Publics Publishing and Wiley-VCH.

Doz, Y.L (2019). Fostering strategic agility, How individual executives and human resource practices contribute, Human Resource Management Review, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.

Doz, Y& Kosonen, M (2008). The dynamics of strategic agility. Nokia's rollercoaster experience, California Management Review, Vol. 50, Iss: 3, 95-118.

Doz, Y.L & Kosonen, M (2010). Embedding strategic agility. A leadership agenda for accelerating business model renewal, Long Range Planning, Vol.43, 370-382.

Horney, N. F (2007). Strategic Agility. Retrieved from American Management association, Available at: [www.agilityconsulting.com](http://www.agilityconsulting.com).

Implement Consulting Group (2013). Strategic agility; What does it take to build an agile organisation?, Available at: [www.implement.dk](http://www.implement.dk).

Long, C (2000). Measuring your strategic agility, Consulting to Management, Vol. 11, Iss: 3, 25-28.

MacKinnon, W., Grant, G & Cray, D (2008). Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 1-9.

Mavengere, N (2009). Strategic agility of supply chains, Master's Thesis, Turku School of Economics.

Mavengere, N.B (2013). Information Technology Role in Supply Chain's Strategic Agility, International Journal of Agile Systems and Management, Vol. 6, No.1, 7-24.

McCann, J (2004). Organizational effectiveness. Changing concepts for changing environments, Human Resource Planning, Vol. 27, No. 1, 42-50.

Morgan, R. E & Page, K. L (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility, *Strategic Change*, Vol. 17, Iss: 92,155-168.

Ofoegbu O.E & Akanbi P.A (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria, *International Business & Economics Research Journal*", Vol. 11, No. 2, 1-9, <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v11i2.6769>.

Ojha, D (2008). Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance, Ph.D. thesis, Clesmon university.

Roth, A. V (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge, *Planning Review*, Vol. 24, Iss: 2, 30 – 36.

Sajdak, M (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations, *Economics and Management*, Vol. 7, No. 2, 20-25.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V (2003). Shaping agility through digital options. reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, *MIS Quarterly*, Vol. 27, Iss: 2, 237-263.

Sandelowski, M & Barros, J (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer publishing company Inc.

San tala, M (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company. Case SWOT consulting, organization and management, Master's thesis. Department of Marketing and Management, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics.

Setia, P., Sambamurthy, V & Closs, D. J (2008). Realizing business value of agile IT applications. antecedents in the supply chain networks, *Information Technology and Management*, Vol. 9, Iss: 1, 5-19.

Shin, H. L, Lee, J-N. Kim, D & Rhim, H (2015). Strategic agility of korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance, *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.

Siav, K & Long. Y (2005). Synthesizing Government Stage Models a Meta Sstnthesis Based on Meta-Ethnography Approach, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 4, 443-458.

Vecchiato, R (2014). Creating value through foresight. First mover advantages and strategic agility, *Technol.Forecast. Soc. Change*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016>

Weill, Peter David & Subramani, Mani R (2016). Building IT Infrastructure for Strategic Agility, *MIT Sloan Management Review*, October 2002, 57-65.

Weber, Y & Tarba, S.Y (2014). Strategic agility. A state of the art

introduction to the special section on strategic agility ,California Management Review, Vol. 56, No. 3, 5-12.

Wiggins, Robert R & Ruefli, Timothy W (2005). “Schumpeter’s Ghost; Is Hyper competition making the best of times shorter? ”, Strategic Management Journal, Vol. 26, No. 10, 887-911.

Xing, Yijun & et al (2019). Entrepreneurial team and strategic agility. A conceptual framework and research agenda, Human Resource Management Review, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>.

Zimmer, L (2006). Qualitative Meta-Synthesis. A question of dialoguing with texts, Methodological issues in nursing research, Journal of Advanced Nursing, Vol. 53, No. 3, 311-318.

