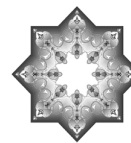


ارائه چارچوب مفهومی چابکی استراتژیک بر اساس تحلیل داده بنیاد با استفاده از روش فراترکیب



سجاد گلچین^۱
محمدحسین قنادان زاده^۲
رضا بنی‌اسد^۳

صفحات ۱۵۵ تا ۱۸۰
دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۶
پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۱

DOR: 20.1001.1.22285067.1400.27.83.6.1

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف: قدرت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و انطباق سریع با تحولات محیطی، یکی از عوامل مهم حیات و همچنین رشد سازمان‌ها را پدید آورده است که در مفهوم چابکی استراتژیک خود را نشان می‌دهد. برای داشتن چابکی استراتژیک، به‌عنوان سلاخی نوظهور و مجهز در تالطم‌ها، عوامل مختلفی با زاویه دید خاص ذکر شده است. باتوجه به وجود ادبیات گسترده و نبود چارچوبی کلی برای چابکی استراتژیک در سازمان‌ها، پژوهش حاضر در پی ارائه یک چارچوب مفهومی از چابکی استراتژیک از رهگذر بررسی پژوهش‌های انجام شده است.

روش‌شناسی: در این پژوهش بر اساس رویکرد فراترکیب تعداد ۲۴ مقاله منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ در حوزه چابکی استراتژیک بررسی و سپس بر اساس تحلیل داده‌بنیاد، مدل اشتراوس و کوربین، چارچوب مفهومی چالاک‌ی استراتژیک با بهره‌مندی از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی و طبقه‌بندی آن‌ها در نرم‌افزار MaxQDA 2020 طراحی می‌شود.

یافته‌ها: نتایج تجمیع و تحلیل اطلاعات در قالب ۱۱۲ کد اولیه و ۳۸ مقوله دسته‌بندی و ذیل ابعاد شش‌گانه‌ی «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «مقوله اصلی»، «شرایط مداخله‌گر»، «راهبردها» و «پیامدها» جای گرفتند. **نتیجه‌گیری:** سرانجام، شرایط علی در عواملی نظیر پیچیدگی‌های رقابتی، جهانی‌شدن و بازارهای بین‌المللی؛ شرایط زمینه‌ای در فرهنگ‌سازمانی همگرا، زیرساخت‌های اطلاعاتی و فرایندی؛ مقوله اصلی در عناصری نظیر شناسایی و پاسخ سریع به تغییرات، چابکی در فرایند مدیریت استراتژیک؛ شرایط مداخله‌گر در قالب نمونه‌هایی چون اینرسی منابع سازمان، میزان درک کارکنان از مقاصد سازمان؛ راهبردها در مواردی مانند مدیریت دانش، به‌کارگیری استراتژی باز و درنهایت پیامدها در نظایر مزیت رقابتی، انطباق‌پذیری بالا احصا شدند.

واژگان کلیدی: چابکی استراتژیک، فراترکیب، مدیریت استراتژیک، راهبرد، داده‌بنیاد.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) s.golchin@isu.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران؛ ghanadanazadeh@isu.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران؛ baniasad@isu.ac.ir

۱- بیان مسئله

سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری در شرایط رقابت به شدت در حال رشد، دگرگونی‌های تکنولوژیک، تقاضاهای متنوع و نوسانی و عواملی از این قبیل، خود را در مواجهه با محیط بسیار متلاطمی می‌یابند. این تلاطم خود را به شکل عدم اطمینان بالا و ریسک‌هایی برای تصمیم‌گیرندگان شرکت‌ها نمایان می‌کند. در نتیجه، این نهادها باید به رویکردهای جدیدی مجهز شوند که آن‌ها را به یک پاسخ پیش‌کنشی به تغییرات موجود در محیط با تغییرات سریع وادار کنند. گری همل (۱۹۹۴) معتقد است، سازمان در فضای با تغییرات غیرخطی باید اصول و قواعد حاکم بر فضای کسب و کار را مورد پرسش قرار داده و بهبود و نوآوری را نیز به طور هم‌زمان پیش‌برد تا قبل از آن‌که بحران یا شرایط نامطلوب به وجود آید، سازمان‌ها خود را با آن هماهنگ کنند. این همان چابکی استراتژیک است که به عنوان قابلیت بقاء و موفقیت در محیط رقابتی، به وسیله‌ی واکنش سریع و اثربخش به بازارهای در حال تغییر، به طور مستمر و غیرقابل پیش‌بینی در حال رشد تعریف می‌شود (Gunasekaran, 1999). چابکی استراتژیک سازمان‌ها را توانمند می‌سازد تا در یک محیط آشفته، از رقبای خود بهتر عمل کنند و سازمان‌هایی منعطف به وجود می‌آورد تا کسب و کار خود را با تغییرات و آشفتگی‌های حاکم بر جامعه، تغییر دهند (khoshnood & Nematizade, 2017). در واقع چابکی استراتژیک پا را فراتر از چابکی سازمانی می‌گذارد و به عنوان یکی از عمده عوامل در تعیین موفقیت سازمان در محیط‌های مشکل و متغیر مطرح شده است که درک آن، چه در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و چه در مورد اجرای استراتژی‌ها، به منظور حفظ پویایی سازمان در محیط رقابتی، امری ضروری محسوب می‌شود (Baran & et al, 2020). چابکی استراتژیک از آنجائی که یک منبع ارزشمند، غیرقابل تقلید، نادر و غیرقابل جایگزین^۱ شمرده می‌شوند، در دستیابی سازمان‌ها به مزیت رقابتی پایدار و حفظ آن نیز نقش مهمی ایفا می‌کنند (Ahammad & et al, 2020, Ojha, 2008).

خصوصاً در سال‌های اخیر، هم‌زمان با سرعت گرفتن تغییرات محیطی در زمینه‌های مختلف آن و به وجود آمدن فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور برای سازمان‌ها، پژوهشگران متعددی در مورد تعیین شاخصه‌های چابکی استراتژیک در سازمان‌های مختلف با متغیرهایی نظیر صنایع و یا بخش جغرافیایی خاص پرداخته‌اند. پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند که تمرکز بیشتر بر تبیین اهمیت چابکی استراتژیک در قالب سنجش تأثیر و تأثر آن بر مؤلفه‌های دیگری

^۱ اشاره به چارچوب VRIO بارنی (۱۹۹۱)

در سازمان‌ها بوده است؛ این در حالی است که شناسایی مجموعه عوامل تعیین‌کننده چابکی استراتژیک برای سازمان‌ها به صورت عمومی و ادغام آن‌ها در یک مدل، آن‌هم بر اساس مقولاتی اساسی که کاملاً به‌مثابه نقشه راه سازمان و جایگاه سازمان‌ها در قبال چابکی استراتژیک است، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. بدین ترتیب، خلأ یک بررسی جامع با نگاه چارچوب مند که تمامی مؤلفه‌های چابکی استراتژیک با متغیرهای مختلف را در قالب یک تئوری بنیادین تجمیع و ارائه کرده باشد به چشم می‌خورد، بنابراین در پژوهش حاضر در پی تدوین مدلی جامع برای چابکی استراتژیک بوده، تا به منزله‌ی یک سیستم هماهنگ و متشکل از ابعاد مختلف سازمان‌ها را منعطف و قدرتمند در شرایط محیطی رقابتی و متلاطم مبدل سازند.

۲. ادبیات پژوهش

چابکی استراتژیک: در شرایطی که سازمان‌ها به واسطه وفور نوآوری‌های فناورانه و تغییرات محیط کسب و کار و ترجیحات و تقاضای مشتریان با رقابت فزاینده و نامطمئنی روبرو هستند، می‌توانند از طریق چابکی به این عوامل متغیر محیطی پاسخ دهند (بندریان، ۱۳۹۵). اصطلاح چابکی، سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می‌کند و نیاز به ایجاد و توسعه سازمان‌ها، امکانات و تجهیزاتی را ایجاب می‌کند که بسیار منعطف بوده و حساسیت بسیار بالایی نسبت به تغییرات از خود نشان دهند (Bustelo & et al, 2007. Yusuf & et al, 1999). چابکی، یک اصطلاح مفهومی است که ابتدا در سطح سازمانی مورد بحث اندیشمندان قرار گرفت. غمخواری (۱۴۰۰)، چابکی سازمانی را ارائه ارزش به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان تعریف کرده است و به عقیده‌ی کاگارا و مارتلو (۲۰۲۰) چابکی سازمانی به واسطه کسب توانمندی‌های ضروری از رهگذر تفکر و پاسخگویی به نیازهای مشتریان حاصل می‌شود. دیل و هافمن (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود توجه بیشتری به مشتری داشته‌اند و وجود تقاضای متغیر و در نتیجه، تولید محصولات نوآورانه را از پیشران‌های چابکی سازمانی دانسته‌اند.

بنا به ضرورت موضوع چابکی و اقبال شرکت‌ها به آن، در ادبیات مدیریت استراتژیک، نوع جدیدی از چابکی توسعه یافته است و الگوهای متعددی از چابکی استراتژیک را در طیف سازمان‌ها و صنایع مختلف به خود اختصاص داده است. چابکی استراتژیک مفهومی است که ابتدا توسط دوز و کوسنن بیان شد (ویشلیقی و همکاران، ۱۴۰۰) و پس از آن مورد توجه بسیاری

دیگر نیز قرار گرفت. تأثیر معنی‌دار چابکی استراتژیک بر قابلیت‌های رقابتی (Khoshnood & et al, 2017)، پیش‌بینی تغییرات و پاسخ به تغییر (Santalt, 2009) و انجام اقدامات استراتژیک مبتنی بر دانش جهت گسترش بازار و قابلیت‌ها برای مطابقت با محیط (Shams & et al, 2021) از جمله کارکردهایی از چابکی استراتژیک در سازمان‌هاست که توسط اندیشمندان بدان پرداخته شده است.

مفهوم چابکی استراتژیک با رویکرد کلاسیک استراتژی تفاوت دارد. دوز و کوسنن (۲۰۱۷) برنامه‌ریزی استراتژیک متعارف را همان تدوین چشم‌انداز و استراتژی برای پنج تا ده سال آینده سازمان تعریف کرده است. درحالی‌که شرایط امروزه هوشیاری سازمان‌ها و تغییر سریع استراتژی را می‌طلبد. چابکی استراتژیک توانایی یک شرکت برای اصلاح و تنظیم مسیر خود برای داشتن دید بلندمدت و مفید برای اقتصاد مدرن تلقی می‌گردد (Khoshnood & et al, 2017).

وجود چابکی استراتژیک که خود به‌عنوان یک قابلیت پویا محسوب می‌شود (Ojha, 2008)، چالش پیش‌بینی و کنش‌گری سازمان‌ها را در مقابل متغیرهای بیرونی عصر اقتصاد نوآوری ممکن ساخته است. چابکی استراتژیک این کار را با شناسایی فرصت‌های نوآورانه و کسب فرصت‌های بازار رقابتی از طریق فراهم نمودن دارایی‌های حیاتی، دانش و ارتباطات سریع و ناپیوسته فراهم آورده است (Sambamurthy & et al, 2003). در واقع چابکی، راهبردی بر مفهوم و معنی توسعه و اجرای هم‌زمان و مشترک راهبرد و نه تفکیک آن‌ها از یکدیگر تأکید دارد (Long, 2000). در همین باب سنت الا (۲۰۰۹) معتقد است شرکت‌ها نمی‌توانند به استراتژی متعهد باشند، درحالی‌که دائماً در حین اجرای آن هستند، پس برنامه‌ریزی و اجرا کاملاً درهم تنیده هستند. با این حال، با توجه به جهت استراتژیک که منجر به دستیابی به اهداف بزرگی می‌شود، تصمیم‌گیری می‌کنند (ویشلقی و همکاران، ۱۴۰۰).

ضمن بررسی پژوهش‌های مختلف در زمینه‌ی چابکی استراتژیک، در ادامه به برخی از مهم‌ترین موارد در قالب جدول شماره (۱) اشاره می‌گردد.

جدول ۱۲. پیشینه پژوهش چابکی استراتژیک

ردیف	نویسندگان	عنوان	سال انتشار	خلاصه	مقایسه با پژوهش حاضر
۱	Enrique de Diego, Paloma Almodóvar	نقشه‌برداری روندهای تحقیقاتی در مورد چابکی استراتژیک در	۲۰۲۱	در این پژوهش مروری- توسعه‌ای، هدف خود را معین کردن دامنه و مفهوم چابکی استراتژیک و نیز شناسایی موضوعات مختلف و درنهایت شکاف‌های ادبیاتی	این پژوهش در چابکی استراتژیک به بررسی موضوعات این حوزه، ارتباط چابکی با برخی مفاهیم دیگر و شکاف‌های ادبیاتی در این زمینه پرداخته‌اند، درحالی‌که مقاله

<p>فعلی با رویکردی فرامطالعه محور، به دنبال احصاء چهارچوب مفهومی چابکی استراتژیک بوده است.</p>	<p>موجود ذکر کرده اند. پژوهشگران طی مرور ادبیات و تحقیقات انجام شده به نتایج آماری و نتایج مختلفی رسیدند از جمله اینکه از سال ۱۹۹۶ توسعه و بهبود فناوری اطلاعات از عناصر کلیدی چابکی در اجرای استراتژی محسوب شده است. در دوره های دیگر، چابکی استراتژیک با توجه به مفاهیم تولید ناب در ارتباط با بهره وری کسب و کار و سپس عامل دستیابی به مزیت رقابتی عنوان شده است.</p>		<p>۲۵ سال گذشته؛ بینش هایی از یک رویکرد کتاب سنجی</p>		
<p>نویسندگان این پژوهش به بررسی ادبیات چابکی در حوزه خاص زنجیره تامین پرداخته و مهم ترین ابعاد مرتبط با چابکی زنجیره تامین را شناسایی کرده است. حال آنکه مقاله حاضر به چهارچوب بندی ادبیات چابکی استراتژیک - و نه چابکی - در حوزه های مختلف سازمان از طریق روش فراترکیب همت گماشته است.</p>	<p>این مقاله با هدف ارائه راهکار در مورد چگونگی رقابت در محیط کسب و کار پویای کنونی، از رهگذر بررسی مقالات ۱۹۹۹-۲۰۲۰ صورت گرفته است. یافته های پژوهش نشان می دهند از میان ابعاد چابکی، چهار عامل سرعت، پاسخگویی، شایستگی و انعطاف پذیری با چابکی زنجیره تامین بیشتر در ارتباط هستند.</p>	۲۰۲۱	<p>مرور سیستماتیک ادبیات چابکی زنجیره تامین</p>	<p>Bharat Singh Patel, Murali Sambasi van</p>	۲
<p>جرالد و همکاران در این پژوهش با عنایت به SMEها موضوع چابکی استراتژیک را با دخالت متغیر عملکرد شرکت بررسی نموده اند، لکن نویسندگان مقاله حاضر به دنبال بررسی شاخص های چابکی استراتژیک در گستره سازمان های متعدد بوده اند.</p>	<p>به واکاوی جایگاه چابکی استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط پرداخته و آن را به عنوان یک ضرورت کلیدی در درک تغییرات محیط بیرونی، توانایی پاسخ به این تحولات و حفظ عملکرد کسب و کار به طور خاص در شرایط همه گیری کرونا عنوان کرده است.</p>	۲۰۲۰	<p>چابکی استراتژیک و عملکرد شرکت های کوچک و متوسط در شرایط شیوع کووید-۱۹</p>	<p>Emejulu Gerald, Agbasi Obianuju, Nosike Chukwu nonso</p>	۳
<p>پژوهشی که آربوسا و همکاران انجام داده اند با محوریت مدل کسب و کار و در نوع خاصی از سازمان ها بوده است و تمایز مقاله حاضر، یعنی شناسایی مولفه های</p>	<p>ضمن بررسی ارتباط چابکی استراتژیک و نوآوری مدل کسب و کار، به کشف قابلیت های زیربنایی چابکی استراتژیک در حوزه SMEها پرداختند و</p>	۲۰۱۷	<p>باز آفرینی مدل کسب و کار مبتنی بر چابکی</p>	<p>Anna Arbussa, Andrea Bikfalvi, Pilar Marquès</p>	۴

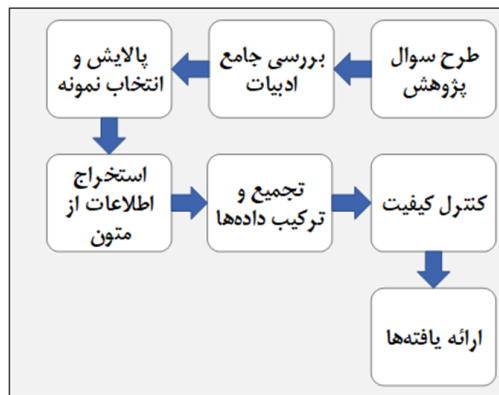
<p>کلیدی چابکی استراتژیک به صورت عمومی، موردسنجش نبوده است.</p>	<p>«وحدت رهبری و سیالیت منابع» و «حساسیت استراتژیک» و «توانایی تدبیر» را در تحقیق خود به عنوان ملزومات چابکی استراتژیک برشمردند که همان نتایج پژوهش دوز و همکاران (۲۰۰۹) در «جاسازی چابکی استراتژیک: دستور کار رهبری برای تسریع نوسازی مدل کسب و کار» بوده است.</p>		<p>استراتژیک؛ مطالعه موردی شرکت‌های کوچک و متوسط</p>		
<p>این مقاله به دنبال بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر بانک‌ها بوده است و برجستگی آن در ترکیب مطالعات گسترده و شناسایی عوامل چابکی استراتژیک تعریف نمی‌شود.</p>	<p>به شناسایی عوامل تعیین کننده چابکی استراتژیک و تأثیر آن بر مؤلفه‌های مالی، رقابتی و عملیاتی سازمان‌ها، به طور خاص نظام بانکی در ایران پرداخته است. نتایج حاکی از آن است که چابکی استراتژیک تأثیر به سزایی بر توان رقابتی بانک‌های خصوصی در ایران داشته است. همچنین در بین ابعاد چابکی استراتژیک، وضوح چشم‌انداز تأثیرگذارترین عامل در قابلیت‌های رقابتی است.</p>	۲۰۱۷	<p>چابکی راهبردی و تأثیر آن بر قابلیت‌های رقابتی بانک‌های خصوصی ایران</p>	<p>Nikoo Tabe Khoshnood, Sina Nematizadeh</p>	۵

با اینکه کارهای متعددی در زمینه‌ی احصاء عوامل چابکی استراتژیک، بررسی تأثیر آن بر عملکرد یا سایر متغیرهای سازمان، بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن، نقش آن در مدل کسب و کار، مرور کمی تحقیقات انجام شده و... انجام شده است، اما آنچه در پژوهش‌های نامبرده و به‌طور کلی مطالعات انجام گرفته تاکنون در حوزه چابکی استراتژیک به‌عنوان خلأ پژوهشی شناسایی شده، نبود یک چارچوب منظم از عوامل متعدد احصا شده جهت ایجاد و حفظ و توسعه چابکی استراتژیک در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین، مقصود این نوشتار بررسی این موضوع از طریق مرور کیفی مطالعات هدف و ارائه الگوی تجمیعی از مؤلفه‌های چابکی استراتژیک ذیل مقولات شش‌گانه، جهت سهولت در فهم و کاربردی سازی آن برای سازمان‌ها عنوان می‌گردد.

۳. روش پژوهش

در این پژوهش، با استفاده از رویکرد فراترکیب، مطالعات اولیه در حوزه چالاکی راهبردی بررسی می‌شوند و سپس چارچوب چالاکی راهبردی بر اساس رهیافت اشتراوس و کوربین^۱ و

با استفاده از تحلیل داده بنیاد متنی^۱ ارائه می شود. برای ترکیب و تلفیق جامعی از مفاهیم چابکی استراتژیک، روش فراترکیب مطابق با الگوی سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) استفاده شده است. مراحل این بررسی در نمودار ۱ خلاصه شده است.



شکل ۵. فرآیند پیاده‌سازی روش فراترکیب

در مرحله اول برای تنظیم سؤال مرتبط با مسئله پژوهش، از پارامترهای مختلفی نظیر چیستی، موقعیت زمانی و چگونگی روش استفاده می شود که در این پژوهش، سؤالات اصلی و فرعی بر اساس رهیافت داده بنیاد اشتراوس و کورین، به صورت زیر است:

سؤال اصلی مدل چابکی استراتژیک سازمانی، حاصل ترکیب مدل‌های ارائه شده تاکنون کدام است؟

سؤالات فرعی

شرایط علی برای چابکی استراتژیک در سازمان‌ها شامل چه مواردی هستند؟
 شرایط زمینه‌ای برای چابکی استراتژیک در سازمان‌ها شامل چه مواردی هستند؟
 شرایط مداخله‌گر در چابکی استراتژیک در سازمان‌ها شامل چه مواردی هستند؟
 راهبردهای پیاده‌سازی چابکی استراتژیک در سازمان‌ها شامل چه مواردی هستند؟
 پیامدهای پیاده‌سازی چابکی استراتژیک در سازمان‌ها شامل چه مواردی هستند؟
 به منظور جست‌وجوی ادبیات و جهت گردآوری داده‌ها، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، تمام مقاله‌های منتشر شده در نشریات علمی پژوهشی داخلی و خارجی مرتبط با موضوع چابکی استراتژیک بوده است که با توجه به تلاطم محیطی و

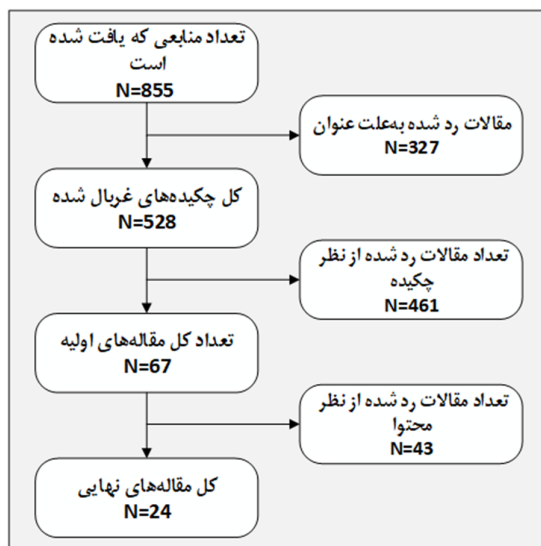
^۱ Textual data analysis

^۲ Sandelowski & Barroso

ملزومات جهت‌گیری متناسب با آن، بازه‌ی زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ و نیز ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۰ در بررسی ادبیات منظور شده است. در این گام، جست‌وجوی اولیه با کلماتی چون «چابکی استراتژیک» و «مدل چابکی استراتژیک» در پایگاه داده‌های معتبری از جمله Emerald، Taylor & Francis و Sage، Wiley، JSTOR، ScienceDirect، Springer فارسی جهاد دانشگاهی و نورمگز جست‌وجو شد که در نهایت با استفاده از واژه‌های کلیدی مدنظر و موتور جستجوی وب، در مجموع تعداد ۵۲۸ مقاله یافت شد.

پالایش و انتخاب نمونه

در گام سوم، ابتدا محقق مشخص کرده است که آیا مقاله‌های یافت شده متناسب با سؤالات پژوهش می‌باشند یا خیر. بدین منظور، مجموعه مطالعات منتخب چندین باره مورد بازبینی قرار گرفته و در هر مرحله تعدادی از مقاله‌ها حذف شدند. برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، ابزاری جهت ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه پژوهش‌های کیفی است. این ابزار از ۱۰ پرسش تشکیل می‌شود که به درک مفهوم پژوهش کیفی و تعیین دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی کمک می‌کند (Fingeld, 2003). در نهایت، در این مرحله ۲۴ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب شدند. در شکل (۳) خلاصه‌ای از فرایند بازبینی برای انتخاب مقاله‌های متناسب با موضوع پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۶. مراحل غربال مطالعات اولیه انجام شده

استخراج اطلاعات از متون

در این گام از فرایند فراترکیب، به منظور دستیابی به مؤلفه‌های چابکی استراتژیک ذیل عناصر نظریه داده‌بنیاد، به تحلیل هریک از مقالات منتخب پرداخته شد. اطلاعات این مقالات در قالب کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استخراج و وارد نرم‌افزار MaxQDA 2020 شد. نتایج حاصل در قالب ۱۱۲ کد اولیه و ۳۸ مقوله دسته‌بندی شد. نتایج این مرحله در گام‌های بعد تحلیل می‌شوند.

تجمیع و ترکیب داده‌ها

در پژوهش حاضر، ابتدا تمام مقولات مربوط به چابکی استراتژیک شناسایی شد، سپس بر اساس الگوی نظریه داده‌بنیاد، برای هریک از ابعاد شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مقوله اصلی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش استخراج شد که نمونه‌ای از آن‌ها به ترتیب در جدول‌های شماره ۱ تا ۶ آمده است.

جدول ۱. نمونه کدگذاری شرایط علی

ابعاد	مقولات	کدهای مربوطه	منابع
شرایط علی	پیچیدگی‌های رقابتی	حساسیت به تغییرات نیازهای مشتریان	(Kurniawan et al., 2020)
		اعمال تلاطم و پیچیدگی زیاد در تصمیمات و فعالیت‌ها	(کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)
		رقابت تنگاتنگ در ارائه ارزش	(Brannen & Doz, 2012)
جهانی شدن و بازارهای بین‌المللی	جهانی شدن و بازارهای بین‌المللی	رقابت در بازارهای بین‌جهانی	(Ahammad et al., 2021)
		حضور در بازارهای بین‌المللی	(Morton et al., 2018)
		جهانی شدن بازارها	(ویشلکی و همکاران، ۱۴۰۰)

جدول ۲. نمونه کدگذاری شرایط زمینه‌ای

ابعاد	مقولات	کدهای مربوطه	منابع
شرایط زمینه‌ای	چابکی در تصمیم‌گیری‌ها	اتخاذ سریع تصمیمات	(Ahammad et al., 2021)
		تصمیم‌گیری به موقع	(Cunha, 2019)
	قابلیت کنکاش	قابلیت اجرای سریع تصمیمات	(Lyn Chan & Muthuveloo, 2021)
		پیش‌بینی سریع تغییرات داخلی و	(Junni et al., 2015)

	بیرونی سازمان	محیطی	
(Lyn Chan & Muthuveloo, 2021)	آگاهی از محیط داخل و خارج		
(Lyn Chan & Muthuveloo, 2021)	اسکن محیطی در سازمان		
(Morton et al., 2018)	قابلیت آزمایش و توسعه کسب‌وکار	قابلیت یادگیری سازمانی	
(Lyn Chan & Muthuveloo, 2021; Vagnoni & Khoddami, 2016)	یادگیری سازمانی		
(Chakravarthy & Yau, 2017; Kurniawan et al., 2020)	اکتساب فرصت‌ها با آزمایش‌های متوالی		

جدول ۳. نمونه کدگذاری مقوله اصلی

منابع	کدهای مربوطه	مقولات	ابعاد
(Morton et al., 2018)	انطباق جهت استراتژیک با محیط	تعامل پویا با محیط	مقوله اصلی
(Weber & Tarba, 2014)	ایجاد ارزش در محیط آشفته		
(Mavengere, 2013)	پاسخگویی سریع به محیط		
(کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)	توانایی در مدیریت صحیح اطلاعات اخذشده از محیط درون و بیرون سازمان		
(Lyn Chan & Muthuveloo, 2021)	شناسایی سریع فرصت‌ها و تهدیدها	قابلیتی پویا	
(Ahhammad et al., 2021)	شناسایی سریع فرصت‌ها		
(Teece et al., 2016)	به‌عنوان یک قابلیت سطح بالا		

جدول ۴. نمونه کدگذاری شرایط مداخله‌گر

منابع	کدهای مربوطه	مقولات	ابعاد
(Doz & Kosonen, 2008; Morton et al., 2018; Reed, 2021)	روان نبودن منابع (عدم انعطاف‌پذیری منابع)	اینرسی منابع سازمان	شرایط مداخله‌گر
(بائی و همکاران، ۱۳۹۵)	عدم انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع		
(کریمی، ۱۳۹۹)	شفافیت در مأموریت سازمان	میزان درک کارکنان از مقاصد سازمان	
(Morton et al., 2018) (غمخواری، ۱۴۰۰)	وضوح و روشنی چشم‌انداز		
(Reed, 2021)	تیین مناسب و درک روشن از		

(غمخواری، ۱۴۰۰)	مقاصد		
(غمخواری، ۱۴۰۰)	شناخت اهداف کوتاه مدت و اثربخشی آن‌ها		

جدول ۵. نمونه کدگذاری راهبردها

منابع	کدهای مربوطه	مقولات	ابعاد
(Reed, 2021)	ایجاد فعالیت‌های ماژولار	چابک‌سازی فرایندهای سازمانی	راهبردها
(Tallon, 2008)	چابکی فرایندهای کسب و کار		
(Vagnoni & Khoddami, 2016)	چابکی عملیاتی درون سازمان	مدیریت دانش	
(Chan & Muthuveloo, 2020)	کسب، تفسیر اشاعه دانش		
(Vagnoni & Khoddami, 2016)	تبدیل شدن به یک کارخانه دانش		
(Setia et al., 2008) (کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)	استفاده از دانش در تصاحب فرصت‌ها		
(غمخواری، ۱۴۰۰)	شناسایی مهارت‌ها و دانش حمایتی برای دستیابی به نتایج	توسعه فرهنگ نوآوری	
(Vagnoni & Khoddami, 2016)	جمع‌آوری فعال دانش		
(Abu-Radi S, 2013) (ویشلفی و همکاران، ۱۴۰۰)	دانش به‌عنوان مهم‌ترین دارایی برای چابکی استراتژیک		
(Shams, 2016)	توسعه راه‌حل‌های نوآورانه	بهبود روحیه همکاری درون‌سازمانی	
(Ahammad et al., 2021; Morton et al., 2018)	ایجاد و حفظ نوآوری‌های تحول‌آفرین		
(کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)	استفاده از راه‌حل‌های نوآورانه		
(Kurniawan et al., 2020)	قابلیت نوآوری مشارکتی		
(غمخواری، ۱۴۰۰)	نوآوری مستمر		
(Morton et al., 2018; Reed, 2021)	ایجاد فرایند استراتژی باز		
(کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)	دریافت بازخورد از کارکنان در مورد فرایند ارائه محصولات و خدمات		
(Mavengere, 2013; Morton et al., 2018)	همکاری اعضای سازمان در تصمیم‌گیری		
(Morton et al., 2018)	ایجاد فضای گفت‌وگوها پیرامون موضوعات استراتژی		

جدول ۶. نمونه کدگذاری پیامدها

ابعاد	مقولات	کدهای مربوطه	منابع
پیامدها	دستیابی به عملکرد مطلوب	سطوح عملکردی بالا در	(Chan & Muthuveloo, 2020; Verma et al., 2017)
		بهبود عملکرد مالی سازمان	(Ahammad et al., 2021)
		حفظ سودآوری در نتیجه چابکی و بهبود عملکرد مالی	(کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)
	مزیت رقابتی	ایجاد مزیت اولین بودن در بازار	(Murray et al., 2012)
		افزایش کیفیت مزیت رقابتی	(Ahammad et al., 2021)
		دستیابی به مزیت رقابتی پایدار	(Chan & Muthuveloo, 2020)
		ایجاد انعطاف‌پذیری راهبردی	(کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)
		توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی	(Setia et al., 2008)
		بهبود عملکرد رقابتی	(Morgan & Page, 2008)
		بهبود قابلیت‌های رقابتی	(ویشلفی و همکاران، ۱۴۰۰)
	انطباق‌پذیری بالا	انعطاف در پاسخ به محیط	(Ahammad et al., 2021)
		انطباق سریع با عدم قطعیت‌ها	(Ahammad et al., 2021)
		قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات	(Mavengere, 2013)
		اجرای سریع استراتژی	(Cunha, 2019)
		پیش‌بینی و انطباق با نیازهای مشتریان	(کریمی و همکاران، ۱۳۹۹)

کنترل کیفیت

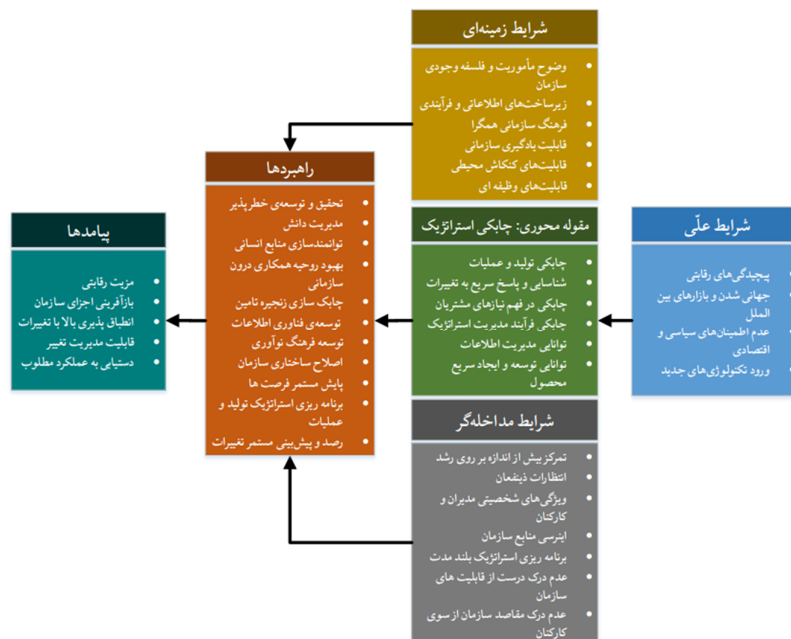
به منظور حصول اطمینان از حفظ کیفیت در پژوهش، از دو طریق جست‌وجوی الکترونیکی و دستی جهت احصاء جامع و مانع مقالات مناسب استفاده شد.

۴. تحلیل تجربی

پس از بررسی و ترکیب مطالعات اولیه انجام شده در حوزه چابکی استراتژیک و کدگذاری مقوله‌های مرتبط با اهداف و سؤالات پژوهش، مدل پارادایمی چابکی استراتژیک در قالب رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین به شرح زیر است:

شرایط علی: نیاز روزافزون به چابکی سازمان و به خصوص چابکی استراتژیک را می‌توان در پیچیدگی‌های فزاینده‌ی سال‌های اخیر خلاصه کرد. این پیچیدگی‌های فزاینده از عوامل گوناگونی نشئت گرفته است که مهم‌ترین آن‌ها شامل پیچیدگی‌های رقابتی، جهانی شدن و بازارهای بین‌المللی، عدم اطمینان‌های سیاسی و اقتصادی و ورود تکنولوژی‌های جدید است. پیچیدگی‌های رقابتی که به دلیل تغییرات در ساختار صنایع، تحرکات رقبا و ورود رقبای جدید رخ می‌دهد می‌تواند فضای کسب و کارها را مبهم و غیرقابل پیش‌بینی کند که در این صورت سازمان‌ها به‌منظور برنامه‌ریزی استراتژیک خود دچار چالش‌های جدی خواهند شد (Brannen & Doz, 2012). در این شرایط که اغلب استراتژی‌های ایستا و با درجه رسمیت بالا با شکست روبرو می‌شوند، نیاز به چابکی استراتژیک محسوس خواهد بود (محمد کریمی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی دیگر از پیچیدگی‌های نوظهور در قرن اخیر، روند تغییرات صنایع و بازارها به سمت جهانی شدن است. جهانی شدن در دیدگاه تجاری در دو زمینه جهانی شدن بازارها و جهانی شدن محصولات رخ می‌دهد. در اثر جهانی شدن، هر شرکتی علاوه بر صنایع داخلی، صنایع بازارهای خارجی را نیز رقیب خود می‌بیند. رقابت جهانی نرخ سود صنعت را کاهش داده و باعث می‌شود که دستیابی به حداکثرسازی بازده، کیفیت، انعطاف‌پذیری نسبت به مشتری و خلاقیت و نوآوری اهمیت یابند که چنین شرایطی نیاز به چابک بودن استراتژی‌ها را دوچندان می‌کند (ویشلکی و همکاران، ۱۴۰۰). به‌موازات این موارد، متغیرهای محیط کلان یک کشور مانند شرایط سیاسی و اقتصادی نیز می‌تواند تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم زیادی بر روی سازمان‌ها بگذارد. این موضوع به‌خصوص در کشور ایران به دلیل شرایط خاص منطقه‌ای و ایدئولوژیک اهمیت بیشتری دارد. درنهایت یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر روی پیچیدگی‌های محیطی و عدم اطمینان‌ها، ورود تکنولوژی‌های جدید است. چراکه در طول دو قرن گذشته این تکنولوژی‌ها بوده‌اند که ساختار و قواعد رقابت را تغییر داده‌اند؛ به‌گونه‌ای که با معرفی یک تکنولوژی، شیوه‌ی انجام رویه‌های سازمان تغییر کرده و یا حتی باعث نابودی برخی صنایع و ظهور صنایع جدید شده است (بائی و همکاران، ۱۳۹۵).

شکل ۷. مدل داده بنیاد چابکی استراتژیک (منبع: یافته‌های پژوهشگران)



مقوله محوری: چابکی استراتژیک: چابکی استراتژیک به‌عنوان یک پارادایم جدید در نوع نگاه به تغییرات محیطی است که می‌تواند با استفاده از آن استراتژی را در محیط‌های نامطمئن و آشوبناک همگام با تغییرات منطبق نمود. چابکی استراتژیک را می‌توان به‌عنوان روشی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی‌نشده، مدیریت ریسک‌های سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی تعریف کرد (Morgan & Page, 2008). در نگاهی دقیق‌تر می‌توان چابکی استراتژیک را در مفاهیم چابکی در فهم نیازهای مشتریان، شناسایی و پاسخ سریع به تغییرات، توانایی مدیریت اطلاعات، توانایی توسعه و ایجاد سریع محصول و چابکی تولید و عملیات جست‌وجو نمود (Ahammad et al, 2020). همان‌طور که پیش‌ازاین نیز اشاره شد، یکی از شرایط علی که منجر به ایجاد پارادایم چابکی استراتژیک شده است، تغییرات بازارها و نیازهای مشتریان است. بنابراین چابکی در فهم نیازهای مشتریان می‌تواند یکی از موارد کلیدی در چابکی استراتژیک باشد که از طریق مدیریت اطلاعات در سطح داخل و خارج سازمان عملیاتی می‌شود (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021). در این میان، نیازهای متغیر و گسترده مشتریان یکی دیگر از چالش‌هایی است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند. سازمان‌هایی که در

توسعه محصول رویکردهای چابک را برگزیده‌اند می‌توانند به نیازهای متغیر و گوناگون مشتریان بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های موجود پاسخ بدهند و به چابک سازی استراتژی کمک نمایند (Ozkan-Canbolat et al., 2016). در سطحی بالاتر، سازمان به‌منظور پاسخ به نیازهای مشتریان و رسیدن به اهداف خود نیازمند آن است تا در تولید و عملیات خود نیز چابک باشد (Sambamurthy et al., 2003). درنهایت و در بالاترین سطح، چابکی استراتژیک را می‌توان به چابکی در فرآیند مدیریت استراتژیک نسبت داد. اگرچه رویکردهای تجویزی در مدیریت استراتژیک به دنبال آن هستند تا سازمان را به‌صورت ماشینی اداره کرده و فرآیند برنامه‌ریزی را از اجرا و کنترل استراتژیک جدا نمایند، اما این انگاره در محیط‌های متلاطم به چالش کشیده شده است. بر این اساس، سازمان‌ها برای چابک سازی فرآیند مدیریت استراتژیک باید از دیدگاه فرآیندی مرحله‌ای عدول کرده و توسعه و اجرای همزمان مراحل برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل استراتژیک را در سازمان خود به‌گونه‌ای نهادینه کنند که مرزهای مشخص بین مراحل آن کم‌رنگ شود (کریمی و همکاران، ۱۳۹۹).

راهبردها: مطالعات انجام شده در مرحله فراترکیب نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه هر سازمان به نسبت منابع و قابلیت‌های خود و صنعتی که در آن فعالیت می‌کند می‌تواند راهبردهای متفاوتی را برای چابک‌سازی استراتژی در پیش بگیرد، اما یک سری از راهبردها به‌صورت کلی بوده و اکثر سازمان‌ها برای موفقیت در چابکی استراتژیک خود می‌توانند آن‌ها را به کار بگیرند. از جمله این راهبردها تحقیق و توسعه خطرپذیر، مدیریت دانش، توانمندسازی منابع انسانی، اجرای استراتژی باز، چابک‌سازی زنجیره تأمین، توسعه فناوری، توسعه فرهنگ نوآوری، اصلاح ساختاری سازمان، پایش مستمر فرصت‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک تولید و عملیات و رصد و پیش‌بینی مستمر تغییرات است. تحقیق و توسعه خطرپذیر راهبردی است که به‌منظور چابک‌سازی سازمان و استراتژی‌ها همگام با تکنولوژی‌های جدید در برخی مطالعات پیشنهاد شده است (غمخواری، ۱۴۰۰). تحقیق و توسعه خطرپذیر از جهت میزان تخصیص بودجه به واحد تحقیق و توسعه است که از انواع مرسوم تحقیق و توسعه متمایز می‌شود. تحقیق و توسعه خطرپذیر پیشنهاد می‌کند تا حدود ۱۰ درصد از بودجه سالیانه شرکت، صرف امور تحقیق و توسعه در مرزهای دانش و تکنولوژی بشود. توانمندسازی منابع انسانی یکی دیگر از راهبردهای کلیدی در چابک‌سازی استراتژی است، از آنجا که کارکنان توانمند سرمایه‌های انسانی سازمان بوده و در انجام درست فعالیت‌ها راهگشا هستند، می‌توانند بهترین فرصت‌ها را

برای بهره‌برداری کشف نموده و این فرصت‌ها را در سازمان پیکره‌بندی^۱ نمایند (Nguyen et al., 2019). همچنین بهبود روحیه همکاری درون‌سازمانی و اجرای استراتژی باز به‌عنوان یکی از راهبردهای چابک‌سازی استراتژی، کمک می‌کند که فرایند استراتژی‌سازی به اتاق مدیران ارشد سازمان محدود نشود و تمامی کارکنان در تمامی سطوح سازمانی در فرایند تدوین استراتژی همکاری نموده و نظرات آنان نیز در استراتژی‌ها منعکس شود (Morton et al., 2018). استراتژی باز از چند جهت در چابک‌سازی استراتژی بسیار کلیدی است. از یک‌سو، با مشارکتی کردن تدوین استراتژی، مدیران و کارکنان سطح عملیاتی که از نیازهای مشتریان آگاهی بیشتری دارند بهتر می‌توانند روندها و تغییرات را شناسایی کرده و در استراتژی‌ها منعکس کنند. از سوی دیگر، مشارکت در تدوین استراتژی توسط تمامی سطوح این امکان را می‌دهد که چشم‌انداز و مقاصد سازمان برای همگان واضح و قابل‌درک شود و در نتیجه تعهد افراد در اجرای استراتژی‌ها بالاتر برود. درنهایت، استراتژی باز به کارکنان هویت داده و باعث بهبود انگیزش و روحیه آنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان می‌شود. راهبرد دیگری که می‌تواند در چابکی استراتژی ایفای نقش کند، چابک‌سازی زنجیره تأمین است. سازمان می‌بایست در انتخاب شبکه‌های همکاری خود یک رویکرد چابک را توسعه داده و سعی بر آن داشته باشد تا در ارتباط با تأمین‌کنندگان و مشتریان خود مانند کانال‌های توزیع، نوع ارتباط و قراردادهای چابکی داشته (Vagnoni & Khoddami, 2016) باشد (Mavengere, 2013). مدیریت دانش از دیگر راهبردهای سازمان‌های چابک است. در میان مطالعات انجام شده در چابکی استراتژیک، تأکید زیادی بر دانش و مدیریت دانش به‌عمل آمده است (Abu-Radi S, 2013) به‌گونه‌ای که گفته شده است، مهم‌ترین دارایی سازمان برای دستیابی به چابکی استراتژیک، دانش است (ویشلوقی همکاران، ۱۴۰۰). جمع‌آوری فعال دانش (Vagnoni & Khoddami, 2016)، کسب، تفسیر و اشاعه دانش (Chan & Muthuveloo, 2020)، استفاده از دانش در تصاحب دانش (Setia et al., 2008) از جمله مواردی است که پژوهشگران در اهمیت و نقش آن در چابکی استراتژیک اشاره کرده‌اند. بدین منظور، مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد اساسی در چابکی استراتژیک پیشنهاد می‌شود. توسعه فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی دیگر از راهبردهای سازمان‌های چابک، به یکپارچگی اطلاعاتی سازمان‌ها در سطوح و بخش‌های مختلف کمک می‌کند (Mavengere, 2013). این چرخش سریع اطلاعات باعث می‌شود اطلاعات درست و با سرعت زیاد در اختیار تصمیم‌گیران سازمانی قرار بگیرد و آن‌ها

^۱. Configuration

از تغییرات باخبر ساخته و باعث چابکی استراتژیک شود (Kurniawan et al, 2020). امروزه در بسیاری از صنایع، نوآوری تنها یک مزیت تلقی نمی‌شود، بلکه نوآوری به یک الزام رقابتی تبدیل شده است. براین اساس، سازمان‌ها در محیط‌های پویا می‌بایست نوآوری را ترویج داده و برای ایده‌های نوآورانه ارزش قائل شوند؛ بنابراین، ترویج نوآوری به عنوان یک راهبرد در پویاسازی و چابکی استراتژیک می‌تواند چاره‌ساز باشد (بندریان، ۱۳۹۵). رصد و پیش‌بینی مستمر تغییرات همراه با پایش فرصت‌ها از دیگر راهبردهای چابکی استراتژیک می‌باشند که می‌تواند سازمان را نسبت به تحولات محیطی آگاه ساخته و آن‌ها را با تغییرات هم‌نوا سازد (ویشلقلی، ۱۴۰۰). اصلاح ساختاری سازمان نیز یکی دیگر از اقداماتی است که مدیران سازمان‌ها باید در دستور کار خود قرار بدهند (ویشلقلی، ۱۴۰۰). محیط‌های پیچیده و با عدم اطمینان بالا، الزامات ساختاری سازمان‌ها را به گونه‌ای متحول کرده است که طراحی ساختار سازمان‌های جدید به سوی ساختارهای مسطح‌تر به جای سلسله‌مراتبی و استفاده از ساختارهایی همچون ماتریسی و شبکه‌ای رفته‌اند تا در استراتژی‌های خود چابک‌تر باشند.

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای آن دسته از عواملی هستند که در تحقق راهبرد تأثیرگذار هستند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸) و شدت یا ضعف آن‌ها بر کیفیت اجرای راهبردهای مذکور اثر می‌گذارد. از جمله شرایط زمینه‌ای اثرگذار می‌توان به وضوح مأموریت و فلسفه وجودی سازمان، زیرساخت‌های اطلاعاتی و فرایندی، فرهنگ سازمانی همگرا، قابلیت یادگیری سازمانی، قابلیت‌های کنکاش محیطی و قابلیت‌های وظیفه‌ای اشاره کرد. وضوح مأموریت و فلسفه وجودی سازمان به این نکته اشاره می‌کند که مدیران و کارکنان در تمامی سطوح سازمانی می‌بایست نسبت به ماهیت سازمان و بیانیه مأموریت اشراف داشته باشند تا در اجرای هر یک از راهبردها به بهترین نحو عمل نمایند (Nguyen et al, 2019). زیرساخت‌های اطلاعاتی و فرآیندی به طراحی فرایندهای سازمان و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات اشاره می‌کند که در صورت قوت می‌تواند اجرای راهبردها را پشتیبانی کرده و در صورت ضعف به عنوان عامل اخلاص شناخته می‌شود (Mavengere, 2013). یکی دیگر از زمینه‌های بسیار مهم، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مانند چاقوی دو لبه‌ای می‌باشد که در صورت اشکال و ضعف به عنوان مانع چابکی استراتژیک عمل می‌کند، اما اگر فرهنگ سازمانی به خوبی شکل گرفته باشد، باعث کارایی و اثربخشی بیشتر سازمان می‌شود. بر این اساس، فرهنگ سازمانی همگرا که افراد را به همکاری تشویق می‌کند می‌تواند در جاری‌سازی راهبردهای چابکی استراتژیک نقش مثبتی داشته باشد (Niemand et al, 2021). همچنین

برخی از قابلیت‌های سازمانی می‌توانند به‌عنوان عوامل زمینه‌ای بر روی راهبردهای چابکی استراتژیک تأثیرگذار باشند. به‌عنوان مثال، قابلیت یادگیری سازمانی در صورتی که در سازمان نهادینه شده باشد، می‌تواند در اجرای برخی از راهبردها از جمله تحقیق و توسعه و مدیریت دانش بسیار کلیدی باشد (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021).

شرایط مداخله‌گر: در مدل نظام‌یافته اشتراوس و کوربین عواملی که بر روی راهبرد تأثیرات منفی می‌گذارند را به‌عنوان شرایط مداخله‌گر نام‌گذاری می‌کنند. از جمله شرایط مداخله‌گر در راهبردهای چابکی استراتژیک، تمرکز بیش‌ازاندازه بر روی رشد، انتظارات ذی‌نفعان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان، اینرسی منابع سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت، عدم درک درست از قابلیت‌های سازمان و عدم درک مقاصد سازمان از سوی کارکنان است. تمرکز بیش‌ازاندازه بر روی رشد سازمان و تخصیص بیش‌ازاندازه بودجه سازمان به آن می‌تواند باعث شود تمرکز سازمان نسبت به تغییرات کمتر شده و در نتیجه چابکی استراتژیک از بین برود. علاوه بر این، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان نیز می‌تواند بر روی چابکی استراتژیک و راهبردهای آن تأثیر بگذارد (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021). روان نبودن منابع یکی از موانع چابکی استراتژیک است. منابع می‌بایست در بهره‌برداری و قابلیت پیکره‌بندی مجدد منابع سیال باشند و در صورت عدم سیالیت، منابع باعث کندی بهره‌برداری از فرصت‌ها خواهد شد (Doz & Kosonen, 2008). از دیگر موانع چابکی استراتژیک و راهبردهای چابک‌سازی، برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت است. ثبات ناشی از رویکرد سنتی در برنامه‌ریزی بلندمدت استراتژیک می‌تواند منتج به سختی شرکت شده به‌گونه‌ای که توانایی بهسازی و بازسازی سازمان را محدود می‌سازد (محمد کریمی و همکاران، ۱۳۹۹).

پیامدها: از جمله پیامدهای چابکی استراتژیک برای سازمان‌ها می‌توان به کسب مزیت رقابتی، بازآفرینی اجزای سازمان، انطباق‌پذیری بالا با تغییرات، قابلیت مدیریت تغییر و دستیابی به عملکرد مطلوب اشاره کرد. سازمان‌هایی که در استراتژی‌های خود چابک هستند می‌توانند نسبت به رقبای تغییرات را بهتر درک کنند و در نتیجه از فرصت‌ها سریع‌تر از رقبای استفاده کرده و به مزیت رقابتی دست یابند (Morgan & Page, 2008). این مزیت رقابتی می‌تواند با شناسایی فرصت‌ها و مزیت اولین بودن در بازار ایجاد بشود (Murray et al., 2012) و یا حتی با بهبود کیفیت مزیت رقابتی (Ahhammad et al., 2021) باعث به وجود آمدن مزیت رقابتی پایدار بشود (Chan & Muthuveloo, 2020). همچنین مدیریت تغییر در سازمان‌ها یکی از

چالش‌هایی است که مدیران با آن روبرو هستند. سازمان‌های با چابکی استراتژیک بالا می‌توانند در مدیریت تغییر سرآمد باشند (محمد کریمی و همکاران، ۱۳۹۹). انطباق‌پذیری با تغییرات یکی دیگر از نتایج چابکی استراتژیک است. چابکی استراتژیک شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به طور انعطاف‌پذیر به محیط‌های پیچیده و جهانی پویا پاسخ بدهند (Ahammad et al., 2021). ثمره تمامی موارد ذکر شده، دستیابی سازمان به عملکرد مطلوب مالی (Morton et al., 2018) و غیرمالی است (Chan & Muthuveloo, 2020).

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطالعات و بررسی‌های انجام شده روی پیشینه پژوهش حاکی از آن بوده است که اغلب تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده با فرض وجود اجزاء مشخص و بر مبنای چارچوب‌های مشخص و پذیرفته‌شده در زمینه بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر سایر حوزه‌ها بوده است. برخی از پژوهش‌های دیگر نیز به اندازه‌گیری و تحلیل تأثیر عوامل چابکی استراتژیک بر سایر حوزه‌ها پرداخته‌اند (محمد کریمی و همکاران، ۱۳۹۹). مطالعات محدودی نیز که به منظور شناسایی ابعاد چابکی استراتژیک صورت گرفته‌اند جامعیت لازم را نداشته و تاکنون پژوهشی در زمینه‌ی شناسایی ابعاد چابکی استراتژیک به روش سیستماتیک و فراترکیب انجام نشده است. این مقاله با بررسی تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه چابکی استراتژیک، به ترکیب مدل‌های ارائه‌شده در این زمینه پرداخته و در قالب تحلیل داده‌بنیاد به کمک رهیافت اشتراوس و کوربین، مدل جامع چابکی استراتژیک را ارائه داده است. در این مطالعه، مطابق با پارادایم داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، ابعاد شش‌گانه‌ای به‌عنوان عناصر چابکی استراتژیک در سازمان‌ها دسته‌بندی شده است که معرف عناصری از این دست است: شرایط علی و شرایط زمینه‌ای مؤثر بر شکل‌گیری و تقویت چابکی استراتژیک در سازمان‌ها، بررسی دقیق ابعاد مقوله اصلی یعنی چابکی استراتژیک، شرایط مداخله‌گر در حداکثر کارایی چابکی استراتژیک در سازمان‌ها، راهبردهای پیاده‌سازی چابکی استراتژیک در سازمان و درنهایت پیامدهای رسوخ چابکی استراتژیک در بدنه سازمان.

شرایط علی دربردارنده مجموعه عواملی است که پیچیدگی رقابتی و جهانی شدن را از ضروریات رقابت در عصر حاضر می‌شمارد که این نتایج در تحقیقات محمد کریمی و همکاران (۱۳۹۹) و مورتن و همکاران (۲۰۱۸) نیز آمده است. در ادامه بررسی شرایط مؤثر بر چابکی استراتژیک در سازمان‌ها، عدم اطمینان‌های سیاسی و اقتصادی ناشی از تغییر پارادایم‌های سیاسی و بازیگران اقتصادی جهان و همچنین ظهور و رشد بی‌وقفه‌ی

تکنولوژی‌های نوین در حوزه‌های مختلف تأثیرگذاری بر کیفیت عملکردی سازمان‌ها، موارد مؤثر دیگری بوده‌اند که مورد توجه ویشلکی و همکاران (۱۴۰۰) و بایی و همکاران (۱۳۹۵) نیز قرار گرفته‌اند. سازمان‌ها پس از پایش و در مسیر واکنش مناسب به شرایط علی‌چابکی استراتژیک، با دقت نظر و اقدامات لازمی که برای بهبود شرایط زمینه‌ای خود انجام می‌دهند، قادر خواهند بود تا در قبل، حین و بعد از اجرای راهبردهای چابکی استراتژیک با مشکلات و موانع کمتری روبرو شوند. از جمله این اقدامات می‌توان به ایجاد و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در بخش‌های ذی‌ربط، شفاف‌سازی مأموریت و فلسفه وجودی سازمان برای تمام کارکنان، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب جهت همگرایی تلاش‌ها در جهت اهداف واحد، قابلیت کنکاش و پویا محیطی و قابلیت‌های مختص وظایف مختلف سازمانی اشاره داشت که به صورت ترکیبی در پژوهش‌های لین‌چان (۲۰۲۱) و غمخواری (۱۴۰۰) به بحث گذاشته شده است. جهت برقراری چابکی استراتژیک، سازمان‌ها می‌توانند آن را از رهگذر برخی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده پیگیری نمایند که ضمن آن به طور عملی امکان ایجاد، توسعه و اندازه‌گیری چابکی استراتژیک را در حوزه‌های مرتبط مورد تأکید قرار گرفته شده است. از جمله اهم این عناصر می‌توان به توسعه چابکی در بخش تولید و عملیات، رصد و پاسخ سریع به تغییرات، چابکی در فهم و واکنش به نیازهای مشتریان و مدیریت فناوری اطلاعات سریع اشاره نمود که در نتایج همچنین احمد و همکاران (۲۰۱۹) نیز آمده است. همچنین در هنگام انتخاب راهبردها و اقدامات در راستای ارتقای چابکی استراتژیک، سازمان‌ها می‌بایست نسبت به شرایط مداخله‌گر توجه خاصی داشته باشند. تمرکز بر نوع و میزان انتظارات هریک از ذی‌نفعان، خصوصیات اخلاقی و رفتاری رهبران و مدیران سازمان، درک صحیح از قابلیت‌های درونی سازمان و همچنین انتقال جهت‌گیری کلی و مقاصد جزئی سازمان، برخی از موارد مهمی است که در پژوهش محمد کریمی و همکاران (۱۳۹۹) نیز مورد استناد از اندیشمندان مختلف قرار گرفته‌اند. راهبردهای به کارگیری چابکی استراتژیک در سازمان به‌عنوان مجموعه عواملی مطرح هستند که حلقه واصل میان تبیین اقتضائات و شرایط دخیل در شکل‌گیری و توسعه چابکی استراتژیک و کیفیت پیاده‌سازی آن در سطوح مختلف و بخش‌های متعدد سازمان است. بنا بر یافته‌های پژوهش که حاصل بررسی تحقیقات متعدد است، سازمان‌ها با طرح‌ریزی و ارتقای سازوکارهای استراتژی‌باز، چابک‌سازی زنجیره تأمین از میان واسطه‌های مختلف، ارتقای سازوکارهای مدیریت دانش، اصلاح ساختاری و تجدیدنظر در فرهنگ سازمانی و تحقیق و توسعه خطرپذیر قادر خواهند بود خود را به سطح قابل قبولی از

دارایی چابکی استراتژی برسانند. مکانیسم رصد و پیش‌بینی تغییرات، توسعه فناوری و ترویج نوآوری از دیگر ملزومات رشد چابکی استراتژیک در سازمان‌هاست که ممکن است خود مستلزم اصلاح بنیادین، تغییر در برنامه‌ریزی استراتژیک و تحول در بخش منابع انسانی باشد. در صورتی که سازمان‌ها بتوانند اقتضائات چابکی استراتژیک را شناسایی و جاری نموده و راهبردهای متناسب را بکار گیرند، می‌توانند در شرایط تلاطمات و عدم اطمینان‌های گسترده شاهد کسب مزیت رقابتی پایدار در مقایسه با رقبا و دستیابی به عملکرد مالی مطلوب باشند. همچنین هماهنگی با امواج تغییر، بازآفرینی در طراحی اجزای سخت و نرم نیز از دیگر توفیقات سازمان‌های دارای چابکی استراتژیک پیش‌بینی می‌گردد.

با دید استراتژیک نسبت به مدل پیشنهادی و بر اساس نتایج این پژوهش، به مدیران، متخصصان و فعالان بخش استراتژی سازمان‌ها پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. منطبق بر این مدل، سازمان‌ها و خصوصاً کسب‌وکارها می‌بایست به شناسایی مستمر و حفظ فرصت‌ها سریع‌تر از رقبا بپردازند.

۲. ایجاد مکانیسم جمع‌آوری داده‌های مفید و قابل‌اتکا، تسهیم و کاربرد آن در سطح بخش‌های کارکردی مرتبط، به‌منظور شناسایی و پاسخ سریع به نیازهای جدید و مسائل نوظهور در بازار پیشنهاد می‌گردد.

۳. از بین بردن ابهامات و گسترش شفافیت در سطوح، بخش‌ها و در میان افراد سازمان می‌تواند در حفظ انگیزه، افزایش بهره‌وری سازمانی و نیز ارتقای اثربخشی سازمان ناظر به چشم‌انداز و مأموریت خود مؤثر باشد.

۴. با در نظر گرفتن ابعاد نوآوری و رشد مستمر در مفهوم‌سازی چابکی استراتژیک و با توجه به نقش نوآوری در شکل‌دهی مزیت رقابتی خصوصاً در عصر حاضر، تأکید بر تقویت این عامل در قالب‌های مختلف از توانمندسازی نیروی انسانی و ایجاد ترغیب بر نوآوری از سوی مدیران ارشد گرفته تا تحول در ساختارهای سازمانی، بسته به اقتضائات سازمان‌ها، پیشنهاد می‌گردد.

عناصر مختلف مدل چابکی استراتژیک، خود مستلزم به‌کارگیری هریک در جهت پیاده‌سازی کلی راهبرد چابکی استراتژیک در سازمان تلقی می‌گردد. در همین راستا پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌گردد:

۱. سازمان‌ها در ابتدا با فراهم آوردن شرایط زمینه‌ای، مقدمات ایجاد چابکی استراتژیک را در سازمان مهیا کنند. برای مثال، مدیران با ارتقای وضوح مأموریت، ایجاد و تقویت

زیرساخت‌های اطلاعاتی و قابلیت‌های کنکاش محیطی می‌توانند مدعی برداشتن گام اول در جهت چابکی استراتژیک شوند.

۲. سازمان با خلق یا بازآفرینی یکسری کارکردها همچون ایجاد قابلیت چابکی تولید و عملیات، شناسایی و پاسخ سریع به تغییرات و توانایی توسعه و ایجاد سریع محصول متناسب با بازار، در مسیر چابکی استراتژیک پیش بروند.

۳. مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان با تمرکز بر انتظارات ذی‌نفعان و تاثیرات آن بر اهداف و مسیر رشد سازمان، توجه به ویژگی‌های مدیران و کارکنان و ارتقای درک کارکنان از مقاصد سازمان، می‌توانند شرایط مداخله‌گر در اجرای چابکی استراتژیک در سازمان را تحت کنترل خود درآورند.

۴. تدوین کنندگان استراتژی سازمان‌ها با گنجانیدن یکسری عناصر در راهبردهای سازمان، تسهیل‌بخش دستیابی سازمان به این امر خواهد شد. از جمله عناصر مهم پیشنهادی می‌توان به تحقیق و توسعه‌ی خطرپذیر، مدیریت دانش، چابک‌سازی زنجیره تامین، توسعه فرهنگ نوآوری و رصد مستمر تغییرات اشاره نمود.

منابع

- بائی، س، کردنائیج، ا. دلخواه، ج (۱۳۹۹)، چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تاثیر آن بر کارایی، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۱۳ (۸)، ۴۴-۵۸.
- بندریان، ر (۱۳۹۵)، ارائه مدل مفهومی چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری، رشد فناوری، ۱۲ (۴۶)، ۹-۱۴.
- دانایی‌فرد، ح. الوانی، م، آذر، ع (۱۳۹۸)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
- عباسی، م، سراج‌زاده، ح (۱۳۹۴)، مسائل روش‌شناختی در مرور نظام‌مند همراه با ارزیابی مقالات ایرانی مبتنی بر این روش، مجله مطالعات اجتماعی ایران، ۹ (۳)، ۱۶۰-۱۳۲.
- غمخواری، م (۱۴۰۰)، ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش‌بنیان، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹ (۲)، ۱۵۲-۱۳۷.
- محمد کریمی، پ، سید نقوی، م. صلواتی، ع (۱۳۹۹)، شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۶ (۷۸)، ۳۷-۷۲.
- ویشلخی، م، زارعی، ع. فیض، د (۱۴۰۰)، طراحی الگوی چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد (مورد مطالعه: صنایع خودروسازی)، بهبود مدیریت، ۱۵ (۲)، ۱۲۷-۱۵۳.
- Abu-Radi S (2013), Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals.
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B (2021), Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101218>
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E (2020), Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A. and Marquès, P (2017), "Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME", *Management Decision*, Vol. 55 No. 2, pp. 271-293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M (2020), Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*.
- Barbara Kitchenham (2004), Procedures for performing systematic reviews. Technical Report TR/SE-0401. Keele University, Keele, UK.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L (2012), Corporate Languages and Strategic Agility:

- Trapped in Your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3), 77–97. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.77>
- Bustelo, D. V., Avella, L., Fernández, E (2007), Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12): 1303 – 1332
- Chakravarthy, B., & Yau, D (2017), Becoming global leaders: innovation challenges for five large Chinese firms. *Strategy & Leadership*, 45(2), 19–24. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2017-0014>
- Chan, J. I. L., & Muthuveloo, R (2020), Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 223–236. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2019-0261>
- Cunha (2019), Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM, 100695.
- De Diego, E. and Almodóvar, P (2021), "Mapping research trends on strategic agility over the past 25 years: insights from a bibliometric approach", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0160>
- Doz, Y., and M. Kosonen. Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game (Paperback). Financial Times/Prentice Hall, 2017.
- Doz, Y., & Kosonen, M (2008), The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Dybå, T., & Dingsøy, T (2008), Empirical studies of Agile Software Development: A systematic review. *Information and Software Technology*; 50(9-10): 833–859 .
- Fingeld, D. L (2003), Meta-synthesis: The state of the art-so far. *Qualitative health research*, 13(7), 893-904.
- Gebayew C, Hardini IR, Panjaitan GHA, et al (2018), A systematic literature review on digital transformation. In: Proceedings of the 2018 international conference on information technology systems and innovation (ICITSI), Bandung, Indonesia, 22–25 October 2018: 260–265.
- Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N (2020), Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41-50. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i1.163>
- Grant, M.J & Booth, A (2009), A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal* ; 26 (2): 91-108.
- Gunasekaran, A (1999), Agile Manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*; 26 (2): 87-105
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y (2015), The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26 (4), 596–616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>

- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S (2017), Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W (2020), The impact of balanced agile project management on firm performance: The mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 457–490. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022>
- Lengnick-Hall, Cynthia A., and Tammy E. Beck. Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. San Antonio, TX: UTSA, College of Business, 2009.
- Long, C (2000), Measuring your strategic agility, *Consulting to Management*, 11(3): 25-28.
- Lyn Chan, J. I., & Muthuveloo, R (2021), Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*; 46(8): 1726–1739. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131>
- Mavengere, N. B (2013), Information technology role in supply chain's strategic agility. *International Journal of Agile Systems and Management*; 6(1) 7. <https://doi.org/10.1504/ijasm.2013.052209>
- Morgan, R. E., & Page, K (2008), Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*; 17(5-6): 155–168. <https://doi.org/10.1002/jsc.823>
- Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M (2018), Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders. *California Management Review*, 61(1), 94–113. <https://doi.org/10.1177/0008125618790245>
- Murray, J. Y., Ju, M., & Gao, G. Y (2012), Foreign Market Entry Timing Revisited: Trade-Off between Market Share Performance and Firm Survival. *Journal of International Marketing*, 20(3), 50–64. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0083>
- Ngai, E. W., & Wat, F. K. T (2002), A literature review and classification of electronic commerce research. *Information & Management*; 39(5): 415–429.
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A (2019), External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management*; 37(1): 176–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>
- Niemand, T., Rigtering, J. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A (2021), Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*; 39(3): 317–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.008>
- Ojha, D (2008), Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance, Ph.D. thesis, CLEMSON UNIVERSITY.

- Ozkan-Canbolat, E., Beraha, A., & Bas, A (2016), Application of Evolutionary Game Theory to Strategic Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 235, 685–693. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.069>.
- Patel, B.S. and Sambasivan, M (2021), "A systematic review of the literature on supply chain agility", *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0574>
- Reed, J. H (2021), Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 129–149. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178>
- Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover (2003), Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*; 27(2), 237. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Santala, M (2009), Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case Swot Consulting.
- 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*, 9 (1), 5–19. <https://doi.org/10.1007/s10799-007-0028-4>
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., Czinkota, M.R., 2021. Strategic agility in international business: a conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*; 27 (1), 100737.
- Shams, S. M. R (2016), Capacity building for sustained competitive advantage: a conceptual framework. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(5), 671–691. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2015-0161>
- Tallon, P. P (2008), Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21–36. <https://doi.org/10.1007/s10799-007-0024-8>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S (2016), Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- Vagnoni, E., & Khoddami, S (2016), Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, 18(6), 625–648. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>
- Verma, V., Bharadwaj, S. S., & Nanda, M (2017), Comparing agility and absorptive capacity for superior firm performance in dynamic environment. *International Journal of Business Environment*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbe.2017.084703>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y (2014), Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A (1999), Agile manufacturing: the drivers, concept and attributes, *International Journal of Production Economics*; 62 (1-2): 33–43.