

اعتباریابی مدل مفهومی چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران

پرستو محمد کریمی^۱، میرعلی سید نقوی^۲، عادل صلواتی^۳

^۱دانشجوی دکترا، مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

^۲استاد تمام گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۳استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹

Evaluating A Conceptual Model Of Strategic Agility In Bank Melli Iran

Parastou Mohamad Karimi¹, Mir Ali Seyyed Naghavi², Adel Salavati³

¹PHD student, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

²Full professor, Department of Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran, (Corresponding Author)

³Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Received: (30/06/2021) Accepted: (29/08/2021)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

Abstract

Given the importance of strategic agility in banks, the purpose of research is to evaluate the designed strategic agility model by the researcher in BankMelli. The model, which is the result of Meta-Synthesis and Delphi-method, consists of 4 main dimensions, 11 components and 34 indicators. The statistical population includes the official employees of Bank Melli with specialized jobs working in the offices units in Tehran (946 people). The sample size was determined based on Cochran's formula (275 people) and sampling was done randomly. The data collection method was the use of a researcher-made questionnaire based on the extracted model, which Its validity and reliability was confirmed using content validation and Cronbach's alpha. Testing the model in BankMelli, using statistical tests such as confirmatory factor analysis (second order) using Chi-square test and examining the fitness of RMSEA, P-value, χ^2/df indicators as well as T-test were performed and the model was evaluated.

Keywords

Strategic Agility Model, Vision Clarity, Responding, Strategic Sensitivity, Strategic Collective Capabilities.

چکیده

نظر به اهمیت چابکی استراتژیک در بانک‌ها، هدف پژوهش، اعتباریابی مدل چابکی استراتژیک طراحی شده توسط محقق در بانک ملی ایران می‌باشد. مدل مذکور که حاصل اجرای پژوهش به روش فراترکیب و دلفی بوده، مشتمل بر ۴ بعد اصلی، ۱۱ مؤلفه و ۳۴ شاخص است. جامعه آماری، کلیه کارکنان رسمی بانک ملی دارای مشاغل تخصصی شاغل در ادارات امور و واحدهای ستادی تهران (۹۴۶ نفر) بوده که حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعیین (۲۷۵ نفر) و نمونه‌گیری به روش تصادفی انجام پذیرفت. روش گردآوری اطلاعات، استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مدل بوده که روایی با اعتبار محتوا و پایایی با آلفای کرونباخ تأیید گردید. آزمون مدل در محیط واقعی بانک ملی، با کمک آزمون‌های آمار استنباطی از قبیل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با استفاده از آزمون کای اسکوئر در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ و بررسی تناسب شاخص‌های RMSEA, P-value, χ^2/df و همچنین آزمون T، انجام و اعتبار مدل تأیید گردید.

واژه‌های کلیدی

مدل چابکی استراتژیک، وضوح و روشنی چشم‌انداز، حساسیت استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک، توانمندی‌های جمعی

۱. مقدمه

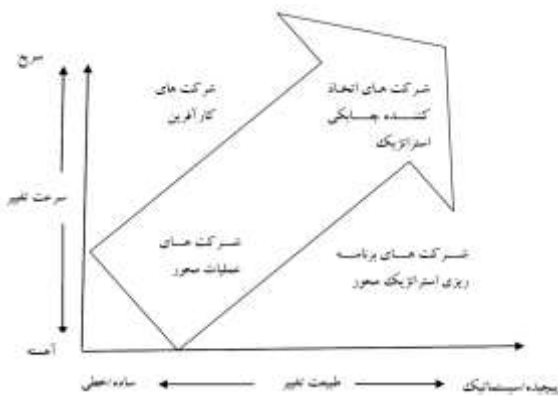
امروزه صنعت بانکداری به عنوان یک بازوی اقتصادی نقش ویژه‌ای در رشد و شکوفایی اقتصاد کشورها ایفا می‌کند. در میان بانک‌های داخلی نقش بانک ملی ایران در توسعه و رونق اقتصادی کشور بر کسی پوشیده نیست؛ اما بدیهی است که همانند سایر سازمان‌ها، محیط کسب‌وکار در چند دهه گذشته برای بانک‌ها از جمله بانک ملی نیز به‌طور اساسی تغییر کرده و شبکه بانکی را با چالش‌ها و فشارهای رقابتی جدیدی روبرو 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. چراکه 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 به‌منظور واکنش و پیش‌کنش در برابر این شرایط، منجر به از دست دادن سهم بازار و کاهش بهره‌وری و متعاقب آن کمبود منابع و ناتوانی بانک ملی (به-عنوان 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 موفقیت مناسب نظام مربوطه در تجهیز منابع و تخصیص بهینه و مطلوب آن بوده و همواره این پرسش مطرح است که چرا با وجود داشتن منابع مادی و انسانی، توانایی ارائه سیستم‌ها و فرآیندها، خدمات و محصولات جدید و 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 کسب‌وکار و پاسخ بسیار سریع به نیازهای مشتریان از طریق رویکردهای جدید قرار دهند که همان مصداق چابکی استراتژیک^۱ است. چرا که در چنین محیطی، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته، دیگر قابلیت خود را برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند و لازم است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند (مختاریان دهکردی، ۱۳۹۶، ۱۲۶). در حوزه استراتژیک نیز می‌توان گفت در این

شرایط پیچیده و متغیر، نارسایی‌ها و ضعف‌های رویکرد سنتی مدیریت استراتژیک در برخورد با حلقه‌های گسسته موجود بین یک سازمان و محیطش آشکار شده (دیون پورت و همکاران، ۲۰۰۶، ۷۳) و نیاز به یک الگوی ذهنی استراتژیک جدید یعنی چابکی استراتژیک که یکی از رویکردهای جدید در محث استراتژی است، وجود دارد. چابکی استراتژیک که به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز نسبت به تغییرات محیطی می‌باشد (مختاریان دهکردی، ۱۳۹۶، ۱۲۸)، تقریباً تمامی شیوه‌های قدیمی انجام کار را که مناسب شرایط عملیات سنتی بود، مردود کرده است. چراکه در یک محیط فوق رقابتی، نیاز به ایجاد و توسعه سازمان‌ها، امکانات و تجهیزاتی می‌باشد که بسیار منعطف بوده و حساسیت بالایی نسبت به تغییرات داشته باشند (بائی و همکاران، ۱۳۹۵، ۴۵). در واقع وضعیت بحرانی موجود، موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان‌ها، اولویت‌های کسب‌وکاری و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر به‌منظور بهبود فعالیت رقابتی در این‌گونه محیط‌ها گردیده است. لانگ (۲۰۰۰) چابکی استراتژیک را متشکل از هفت بعد وضوح و روشنی چشم‌انداز، دانش ارباب‌رجوع‌ها، فهمیدن قابلیت‌های بنیادین، انتخاب آماج و اهداف استراتژیک، مسئولیت‌پذیری مشترک، دانش رقبا و اقدام کردن معرفی نموده است. یک تعریف سه‌بعدی از چابکی استراتژیک توسط سامبامورتی و همکاران (۲۰۰۳) دربرگیرنده سه قابلیت مرتبط به هم است: چابکی مشتری؛ چابکی عملیاتی و چابکی شرکا. اما رایج‌ترین ابعاد چابکی استراتژیک، توسط دار و کاسانن (۲۰۰۸) تحت عناوین حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری (تعهد جمعی) و سیالیت منابع معرفی شدند. در مطالعه دیگری ماونگر (۲۰۱۳) ابعاد برجسته حساسیت استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک و توانمندی‌های جمعی را برای چابکی استراتژیک مشخص نمود. از دیدگاه شین و همکاران (۲۰۱۵) سازمان‌ها با به‌کارگیری چابکی استراتژیک، می‌توانند نسبت به تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی و فشارهای محیطی پاسخگو بوده که این پاسخگویی عملیاتی بهبود یافته، رضایت مشتریان و عملکرد مالی را افزایش خواهد داد. از سوی دیگر بر اساس نظر وبر و تاربا (۲۰۱۴) کسب موفقیت در مواجهه با محیط متغیر امروزی مستلزم نوسازی مدل‌های فعلی کسب‌وکار می‌باشد چراکه در بیشتر صنایع، قطعیتی در مورد مناسب بودن

۲. چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲- چابکی استراتژیک

چگونگی دستیابی به چابکی استراتژیک از آغاز مدیریت استراتژیک 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 (دار، ۲۰۱۹، ۱۲). 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 محیطی (منبع: داز و کاسانن، ۱۳۹۰، استراتژی سریع)

چابکی استراتژیک تحت عناوین مختلف بیان شده است. از اواخر دهه ۹۰ بحث چابکی استراتژیک به معنای توانایی اصلاح، نوسازی و بازآفرینی سازمان، مدل‌های کسب‌وکار و راهبردهایش منطبق بر تغییرات محیطی ارائه شد. این مسئله از طریق پیش‌بینی مستمر و انطباق با روندها و نیازهای مشتریان، بدون رها کردن چشم‌انداز سازمان امکان‌پذیر است (روث، ۱۹۹۶، ۳۳). 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 (شین و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۸۵). اما در دنیای آکادمیک، چابکی استراتژیک به مفهوم امروزی آن، برای اولین بار توسط دار و کاسانن (۲۰۰۸) بیان شده است. از نظر دار و کاسانن (۲۰۰۸)، مفهوم چابکی استراتژیک نتیجه سه فراقابلیت در سازمان شامل حساسیت

مدل کسب‌وکار وجود نداشته (ژینگ و همکاران، ۲۰۱۹، ۴۲) و شرکت‌ها باید قادر باشند از طریق مدل‌های کسب‌وکار جدیدتر و روش‌های پایدارتری به رقابت بپردازند (وبر و تاربا، ۲۰۱۴، ۹) که بر اساس نظر دار و کاسانن (۲۰۱۰) عامل اصلی در توانایی تغییر و تجدید مدل‌های کسب‌وکار، همان چابکی استراتژیک می‌باشد. مطالعات انجام شده در زمینه چابکی استراتژیک تأثیر مثبت و معنادار چابکی استراتژیک را بر شاخص‌های حوزه رقابت مشتمل بر قابلیت‌های رقابتی ((اوجها (۲۰۰۸)، ابورادی (۲۰۱۳)، آرمان و شفیعی (۱۳۹۶) و مطهر (۱۳۹۷))، رقابت‌پذیری (باوقار (۱۳۹۷))، مزیت رقابتی ((نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، عباس پور و همکاران (۱۳۹۳)، دهملایی (۱۳۹۶) و سجداک (۲۰۱۵)) و عملکرد رقابتی (دهملایی (۱۳۹۶)) نشان می‌دهند. لذا استنباط می‌شود بانک با اتخاذ رویکرد چابکی استراتژیک می‌تواند در عرصه رقابت موفق عمل نماید. از سوی دیگر تأثیر مثبت چابکی استراتژیک بر عملکرد سازمانی ((اوجها (۲۰۰۸)، شین و همکاران (۲۰۱۵) و سجداک (۲۰۱۵))، قابلیت‌های پویا (خدای (۱۳۹۱))، جذب مشتری (شین و همکاران (۲۰۱۵))، نوآوری استراتژیک (آرمان و موسوی (۱۳۹۴))، گرایش کارآفرینانه (سلطانی (۱۳۹۴))، مقوله‌هایی همچون توانمندی فنی، یادگیری سازمانی و نوآوری مشارکتی (دهملایی (۱۳۹۶)) و همچنین انعطاف‌پذیری، کیفیت خدمات، اطمینان از ارائه خدمات، نوآوری و رهبری هزینه (مطهر (۱۳۹۷)) در مطالعات مختلف به اثبات رسیده است. در حوزه بانکی نیز تأثیر مثبت و معنادار چابکی استراتژیک بر عملکرد بانک‌ها (اوفوگی و آکانبی (۲۰۱۲))، قابلیت‌های رقابتی بانک‌های خصوصی ایران (طبع-خشنود (۱۳۹۴)) و کارایی در صنعت بانکداری کشور (بائی و همکاران (۱۳۹۵)) نشان داده شده که همگی بر اهمیت نقش استقرار چابکی استراتژیک در دستیابی به موفقیت توسط سازمان‌ها من جمله بانک‌ها اشاره دارند. لذا با توجه به اهمیت چابکی استراتژیک در بانک‌ها، هدف این پژوهش، اعتباریابی و آزمون مدل طراحی شده توسط محقق در زمینه چابکی استراتژیک (پس از طی مراحل فراترکیب و دلفی)، به‌منظور اطمینان از مؤثر بودن آن در صورت پیاده‌سازی و همچنین امکان تعیین سطح چابکی استراتژیک در بانک ملی بر اساس آن می‌باشد.

استراتژیک در مورد نوسازی سازمان و نوآوری در مقابله با تغییرات مداوم و عدم اطمینان بوده (ژینگ و همکاران، ۲۰۱۹، ۶۵) و به عبارتی دیگر "تصمیم‌گیری به‌موقع برای اجرای استراتژی‌های تجاری در پیش‌کنش یا در واکنش به روندهای محیطی در حال انجام" است (کانها و همکاران، ۲۰۱۹، ۴). از نظر گری همل (۱۹۹۴)، در فضای با تغییرات غیرخطی، سازمان باید اصول حاکم بر فضای کسب‌وکار را به پرسش گیرد و بهبود و نوآوری باید به‌طور هم‌زمان صورت گیرد تا قبل از بروز بحران، سازمان‌ها خود را با آن هماهنگ کنند. این همان خاصیت چابکی استراتژیک است (بندریان، ۱۳۹۵، ۴۳) که با توجه به شرایط متغیر در فضای رقابتی موجود، چابکی استراتژیک امری ضروری و مهم برای آن‌ها جلوه می‌کند.

۲-۲- مطالعات انجام شده

جدول ۱ مطالعات صورت گرفته در خصوص شناسایی ابعاد چابکی استراتژیک را نشان می‌دهد.

استراتژیک، وحدت رهبری (تعهد جمعی) و سیالیت منابع می‌باشد (کتون، ۲۰۰۹، ۴۱۲). دار و کاسانن (۲۰۰۸) چابکی استراتژیک را "توانایی تنظیم و انطباق مداوم جهت‌گیری استراتژیک در کسب‌وکار اصلی، به‌عنوان تابعی از بلندپروازی‌های استراتژیک و رویدادهای در حال تغییر و ایجاد نه فقط محصولات و خدمات جدید، بلکه همچنین مدل‌های کسب‌وکار جدید و شیوه‌های نوآور به‌منظور ایجاد ارزش برای شرکت" معرفی کرده‌اند. همچنین چابکی استراتژیک توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی و استفاده از دانش، دارایی‌ها و روابط به‌منظور تصاحب این فرصت‌هاست (ستیا و همکاران، ۲۰۰۸، ۱۰). در واقع چابکی استراتژیک به‌عنوان توانایی تشخیص و بهره‌برداری سریع از فرصت‌ها، مدیریت تغییر و اجتناب از تضاد، می‌تواند سازمان را در مواجهه با این شرایط یاری رسانده (مک کان، ۲۰۰۴، ۴۳) و به سازمان فرصتی برای انعطاف‌پذیری، انطباق و واکنش سریع را ارائه کند (احمد و همکاران، ۲۰۱۹، ۲). مقوله چابکی

جدول ۱. ابعاد چابکی استراتژیک در مطالعات مختلف

نویسنده (سال)	ابعاد استفاده 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
سامبامورتی و همکاران (۲۰۰۳)	چابکی مشتری، چابکی عملیاتی و چابکی شرکا
اوجها (۲۰۰۸)	چشم‌انداز واضح، انتخاب اهداف راهبردی، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، تسهیم مسئولیت و بهره‌برداری
ماونگر (۲۰۰۹)	قابلیت تشخیص بی‌درنگ تغییرات، قابلیت شرکا در اتخاذ سریع تصمیمات جمعی، قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات، استفاده از فناوری اطلاعات برای به اشتراک گذاشتن داده، یکپارچگی فرایند و هماهنگی شبکه، توسعه محصول با تشریک‌مساعی شرکا و شبکه‌ای که به‌واسطه قوت شرکا رونق می‌یابد.
ماونگر (۲۰۱۳)	حساسیت استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک و توانمندی‌های جمعی
گروه مشاوران اجرا (۲۰۱۳)	حساسیت به فرصت، وحدت رهبری، روان بودن منابع و کشش سازمانی
بندریان (۱۳۹۵)	حساسیت راهبردی، چشم‌انداز روشن، انتخاب اهداف دانشی فناورانه راهبردی، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، تصاحب و بهره‌برداری، نوآوری فناورانه مستمر و پیش‌کنشی بودن

و شاخص‌های استفاده شده در مدل‌های مختلف و تلفیق آن‌ها و تکمیل مدل‌های پیشین و همچنین استفاده از نظر خبرگان در طی فرایند پژوهشی فراترکیب و دلفی حاصل گردیده که در این پژوهش، آزمون و اعتبار آن در محیط واقعی بانک ملی بررسی می‌گردد.

۳. مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش در فاز کیفی با استفاده از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) (مشمول بر مراحل: تنظیم سؤال‌های پژوهش، مرور ادبیات به شکل سیستماتیک،

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد در زمینه چابکی استراتژیک و ابعاد آن، مطالعات مختلفی انجام شده و مدل‌های گوناگونی ارائه شده است. البته در داخل کشور موارد بسیار محدودی از این دست مطالعات موجود بوده و اکثر مقالات از مدل‌های مشخص و استاندارد استفاده نموده‌اند. البته بررسی مدل‌های ارائه شده در خارج کشور نیز نشان می‌دهد که در هیچ‌کدام یک چارچوب فراگیر برای رسیدن به چابکی استراتژیک ارائه نشده است. مدل طراحی شده چابکی استراتژیک در این تحقیق، با یک رویکرد بسیار جامع، با استفاده از ابعاد، مؤلفه‌ها

خبرگان انتخابی قرار گرفت و ضمن اخذ و اعمال نظرات و پیشنهادات تکمیلی مبنی بر تغییر، حذف و یا افزودن موارد لازم، پس از ۳ دور با لحاظ درصد توافق و ضریب هماهنگی کندال، اجماع لازم حاصل و مدل چابکی استراتژیک مشتمل بر ۴ بعد اصلی، ۱۱ مؤلفه و ۳۴ شاخص، به صورت جدول ۲ مشخص شد که در این مقاله آزمون و اعتبار آن بررسی می‌گردد.

جستجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت (اعتباریابی)، ارائه یافته‌ها، ابتدا مقالات مرتبط انتخاب و پس از بررسی با روش تحلیل تم و طی مراحل لازم، اطلاعات مرتبط استخراج و کدهای مفهومی اولیه، شاخص‌ها (کدهای گزینشی)، مؤلفه‌ها (تم‌های فرعی) و ابعاد (تم‌های اصلی) به صورت اولیه شناسایی و سپس به منظور اعتباریابی و ارتقا طی یک فرآیند پژوهشی با تکنیک دلفی در معرض سنجش پیل

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازه چابکی استراتژیک (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

ابعاد (تم‌های اصلی)	مؤلفه‌ها (تم‌های فرعی)	شاخص‌ها (کدهای گزینشی)
چشم‌انداز و وضوح و روشی چشم‌انداز	وجود چشم‌انداز مشترک	مشارکت در تعیین چشم‌انداز اطمینان از درک و پذیرش چشم‌انداز
	وجود مأموریت سازمانی شفاف	مشارکت در تعیین بیانیه مأموریت اطمینان از درک و پذیرش بیانیه مأموریت
	ایجاد منطق یکپارچه ارزشی در راستای چشم‌انداز	مشارکت در تعیین گزاره‌های ارزش اطمینان از درک و پذیرش گزاره‌های ارزش
	پیش‌بینی استراتژیک	شناسایی الگو (بلندمدت) شناسایی تغییرات مسیر (کوتاه‌مدت)
حساسیت استراتژیک	بینش استراتژیک	حس کردن بیرونی چابک آگاهی درونی چابک
	توزیع هوشمندی استراتژیک	درک و فهم قابلیت‌های اصلی ارتباط مؤثر بین کارکنان ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان ارتباط مؤثر بین مدیران بخش‌های مختلف
	پاسخگویی درونی	سیالیت منابع چابکی عملیاتی (بلوغ فرآیندهای کسب‌وکار) انتخاب مداوم اهداف استراتژیک پاسخگویی واکنشی (منفعل) چابک
	پاسخگویی بیرونی	پاسخگویی پیش‌کنشی (فعال) چابک
توانمندی‌های جمعی	توانمندی‌های منابع انسانی	وحدت رهبری (تعهد جمعی) جهت‌گیری جمعی مدیریت و رهبری مؤثر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی حمایت مدیریت ارشد همکاری و شایستگی کارکنان
	توانمندی‌های 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
	توانمندی‌های زیرساختاری	فرهنگ سازمانی مناسب ساختار دوجبهی (بائبات و منعطف) کشش سازمانی جو سازمانی مثبت یکپارچگی و هماهنگی

به صورت شماتیک مدل مفهومی پژوهش به صورت نمودار ۱ می باشد.

نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته های پژوهشگر)



نمونه انتخاب گردیدند.

۴-۱-۴- آزمون و اعتباریابی مدل

در این مرحله آزمون مدل به منظور اطمینان از مناسب بودن ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های احصا شده برای چابکی استراتژیک، در مطالعه ای میدانی و با استفاده از اطلاعات پرسشنامه صورت گرفت. در این پژوهش تعداد ۳۲۰ فقره پرسشنامه توزیع شد که تحلیل ها بر روی ۲۸۷ پرسشنامه برگشتی و قابل قبول انجام و نتایج ارائه گردید. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با استفاده از آزمون کای اسکور در سطح معنی داری ۰/۰۵ و بررسی تناسب شاخص های $RMSEA$ و P value و χ^2/df با کمک نرم افزار لیزرل، انجام گردید.

۴-۱-۴-۱- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

تحلیل عاملی تأییدی به روایی سازه یا مدل اندازه گیری نیز موسوم است. در مدل پژوهش حاضر به دلیل اینکه هر یک از سؤالات پرسشنامه، نماینده یکی از شاخص های مدل می باشند، لذا در صورت مناسب بودن نتایج تحلیل عاملی تأییدی می توان این گونه استنباط نمود که مؤلفه ها و شاخص -

۴-۲ روش پژوهش، تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی- پیمایشی است. نوع داده ها در این پژوهش از نوع کمی و روش گردآوری داده ها، پیمایشی از نوع مقطعی بوده است. روش پژوهش نیز کمی بوده که مشتمل بر آزمون و اعتباریابی مدل چابکی استراتژیک در بانک ملی می باشد. جمع آوری داده های لازم، با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای مدل مفهومی پژوهش صورت پذیرفته که روایی آن با روش اعتبار محتوا (تأیید توسط ۳ نفر خبره) و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردد. جامعه آماری پژوهش کارکنان دارای مشاغل تخصصی (کارشناسان و بازرسان) رسمی شاغل در ادارات امور و واحدهای ستادی بانک ملی مستقر در شهر تهران را در برمی گیرد که برابر با ۹۴۶ نفر مشخص و حجم نمونه گیری نیز با استفاده از فرمول کوکران و در نظر گرفتن ضریب اطمینان ۹۵ درصد، به تعداد ۲۷۵ نفر مشخص گردید که بر اساس روش نمونه گیری تصادفی افراد

مناسب بودن شاخص‌های مذکور، در ادامه به بررسی معنادار بودن ارتباط هر یک از سؤالات با عامل تحت بررسی در دو حالت استاندارد بودن و معناداری می‌پردازیم.

های انتخاب شده به خوبی انتخاب و تعیین گردیده‌اند. به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، ابتدا شاخص‌های برازش کلی مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم را مطابق جدول ۳ مورد بررسی قرار داده و پس از مشخص شدن

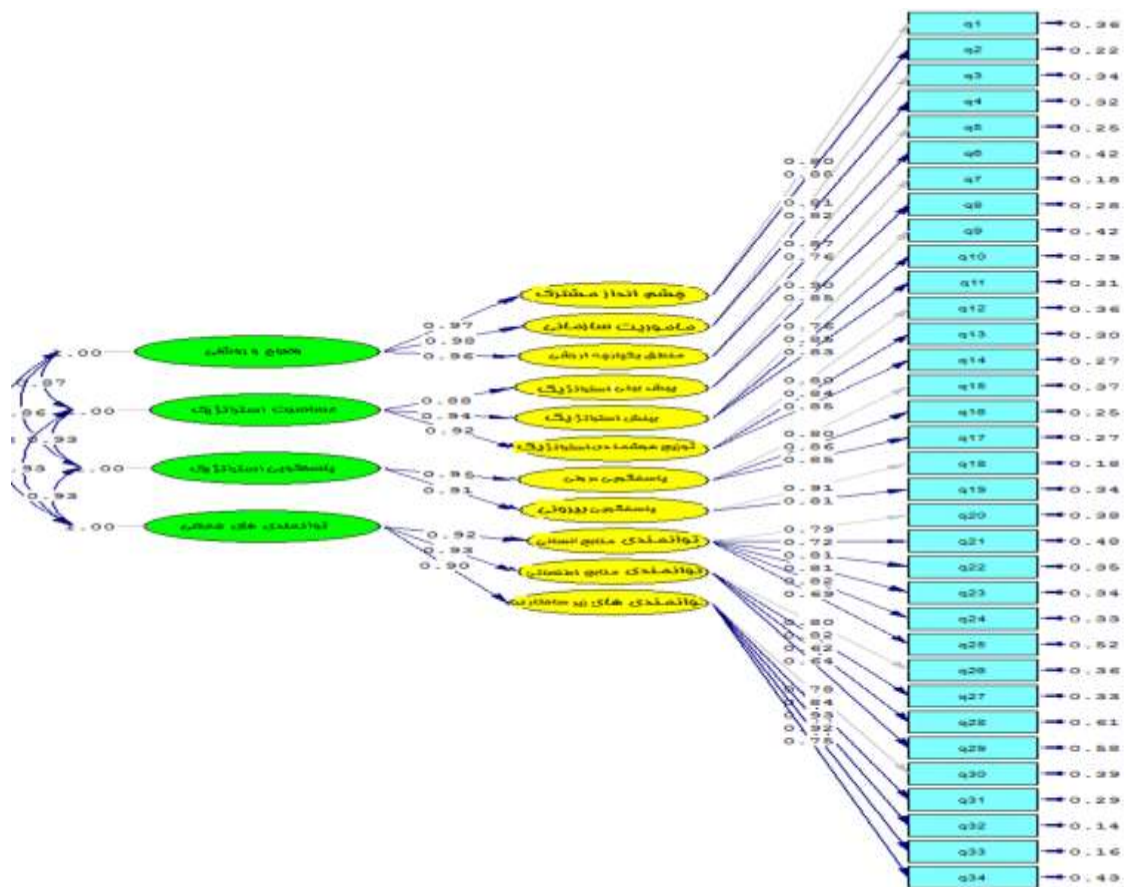
جدول ۳. شاخص‌های برازش کلی مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

آماره	کای اسکوئر	درجه آزادی	کای اسکوئر بر درجه آزادی	ریشه خطای میانگین مجذورات	پی‌والیو (P-value)
	(χ^2)	(df)	(χ^2/df)	تقریب (RMSEA)	
مقدار	۱۴۵۴/۳۰	۵۱۰	۲/۸۵	۰/۰۴۹	۰/۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق می‌باشند. پس از قابل قبول بودن برازش کلی مدل، بررسی جزئیات از طریق مدل برآورد شده استاندارد و مدل تی‌والیوز^{۱۱} صورت خواهد گرفت. ۱-۲-۳ تخمین استاندارد مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

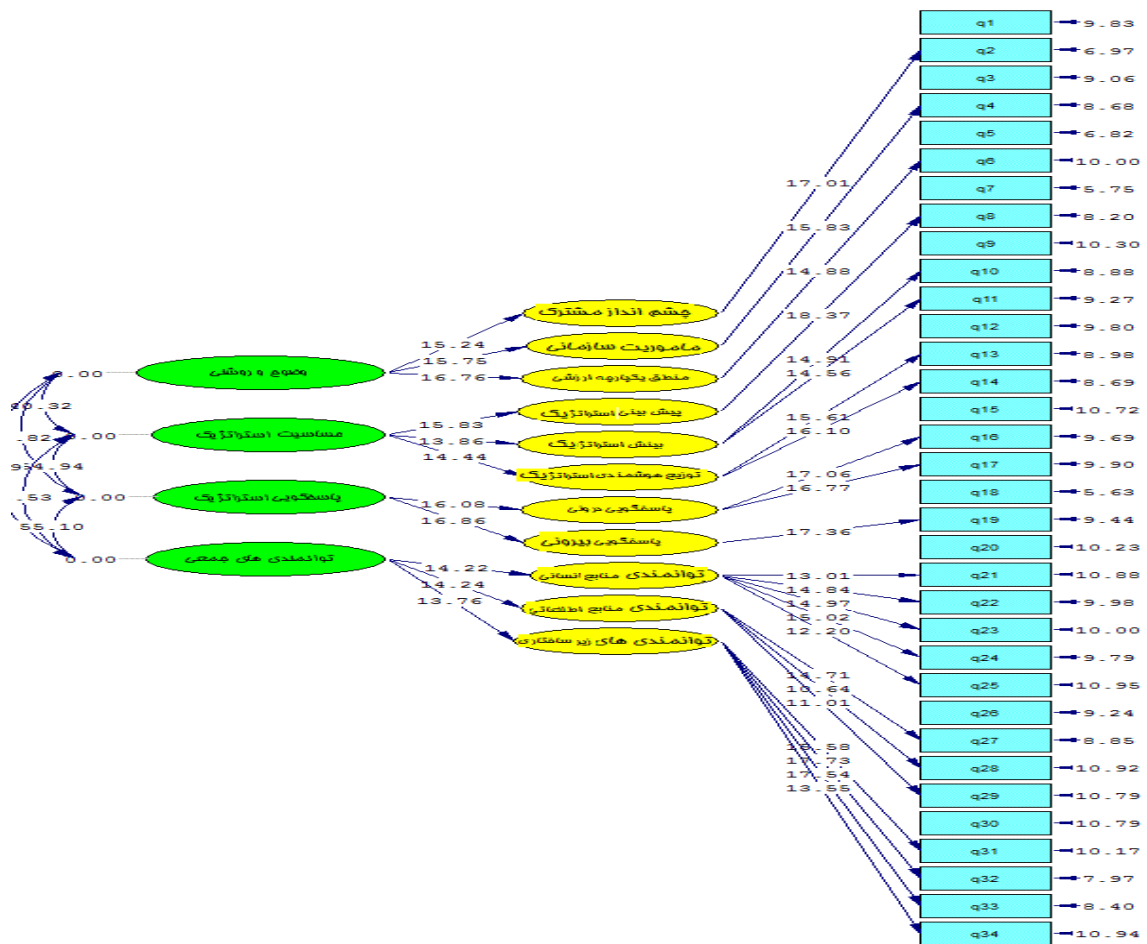
با توجه به جدول فوق، مقدار χ^2/df محاسبه شده ۲/۸۵ است که کوچک‌تر از ۳ و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. RMSEA نیز باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل برابر ۰/۰۴۹ و لذا مناسب است. P-VALUE نیز می‌بایست کمتر از ۰/۰۵ باشد که مقدار موجود (۰/۰۰۰)، در این شرایط صدق می‌کند. با توجه به شاخص‌های مذکور می‌توان گفت که در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی بوده و داده‌های



Chi-Square=1454.30, df=510, P-value=0.00000, RMSEA=0.0492

نمودار ۲. تخمین استاندارد مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

حال به بررسی معناداری مدل استاندارد با تشکیل مدل تیوالیوز مطابق نمودار ۳ می‌پردازیم.



Chi-Square=1454.30, df=510, P-value=0.00000, RMSEA=0.0492

نمودار ۳. مدل تیوالیوز تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

جدول ۴ و ۵ به ترتیب مقادیر بارهای عاملی و آماره t به دست آمده مربوط به مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم را به صورت خلاصه نشان می‌دهند.

جدول ۴. بارهای عاملی و آماره t در تحلیل عاملی تأییدی (بخش اول نمودار)

مؤلفه	گویه	بار عاملی	آماره t	مؤلفه	گویه	بار عاملی	آماره t
وجود چشم انداز مشترک	۱	۰/۸۱	۱۶/۱۴	پاسخگویی بیرونی	۱۸	۰/۹۲	۱۹/۱۲
	۲	۰/۸۷	۱۷/۷۹		۱۹	۰/۸۰	۱۵/۷۸
وجود مأموریت سازمانی	۳	۰/۸۲	۱۶/۳۵	توانمندی های منابع انسانی	۲۰	۰/۷۸	۱۵/۳۳
	۴	۰/۸۱	۱۵/۹۸		۲۱	۰/۷۱	۱۳/۴
ایجاد منطق یکپارچه ارزشی	۵	۰/۸۶	۱۷/۰۷	توانمندی های زیرساختی	۲۲	۰/۸۱	۱۶/۴۲
	۶	۰/۷۶	۱۴/۵۲		۲۳	۰/۸۱	۱۶/۲۷

۱۶/۷۸	۰/۸۳	۲۴		۱۸/۴۸	۰/۸۹	۷	پیش‌بینی استراتژیک
۱۳/۵۳	۰/۷۱	۲۵		۱۷/۶۲	۰/۸۶	۸	
۱۵/۶۰	۰/۸۰	۲۶	توانمندی‌های منابع اطلاعاتی	۱۵/۳۹	۰/۷۹	۹	بینش استراتژیک
۱۶/۳۳	۰/۸۲	۲۷		۱۷/۵۸	۰/۸۶	۱۰	
۱۱/۲۰	۰/۶۲	۲۸		۱۵/۸۸	۰/۸۰	۱۱	
۱۱/۴۵	۰/۶۴	۲۹		۱۴/۸۸	۰/۷۷	۱۲	توزیع هوشمندی استراتژیک
۱۵/۳۹	۰/۷۷	۳۰	توانمندی‌های زیرساختاری	۱۷/۵۸	۰/۸۶	۱۳	
۱۷/۲۰	۰/۸۳	۳۱		۱۷/۰۹	۰/۸۵	۱۴	
۲۰/۶۲	۰/۹۳	۳۲		۱۵/۷۹	۰/۸۰	۱۵	پاسخگویی درونی
۲۰/۳۵	۰/۹۲	۳۳		۱۸/۴۲	۰/۸۸	۱۶	
۱۴/۶۴	۰/۷۵	۳۴		۱۷/۰۰	۰/۸۴	۱۷	

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

جدول ۵. بارهای عاملی و آماره t در تحلیل عاملی تأییدی (قسمت دوم نمودار)

بار عاملی	آماره t	مؤلفه	بعد
۰/۹۷	۱۵/۲۴	وجود چشم‌انداز مشترک	وضوح و روشنی چشم‌انداز
۰/۹۸	۱۵/۷۵	وجود مأموریت سازمانی	
۰/۹۶	۱۶/۷۶	ایجاد منطق یکپارچه ارزشی	
۰/۸۸	۱۵/۸۳	پیش‌بینی استراتژیک	حساسیت استراتژیک
۰/۹۴	۱۳/۸۶	بینش استراتژیک	
۰/۹۲	۱۴/۴۴	توزیع هوشمندی استراتژیک	
۰/۹۵	۱۶/۰۸	پاسخگویی درونی	پاسخگویی استراتژیک
۰/۹۱	۱۶/۸۶	پاسخگویی بیرونی	
۰/۹۲	۱۴/۲۲	توانمندی‌های منابع انسانی	توانمندی‌های جمعی
۰/۹۳	۱۴/۲۴	توانمندی‌های منابع اطلاعاتی	
۰/۹۰	۱۳/۷۶	توانمندی‌های زیرساختاری	

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

چابکی استراتژیک بر سایر حوزه‌ها می‌باشند. به‌طور کلی، در ادبیات چابکی استراتژیک اغلب بر تعداد اندکی از استراتژی‌ها و ابزارها که رسیدن به چابکی استراتژیک را تسهیل می‌کنند، تمرکز شده است و یک چارچوب جامع و فراگیر برای رسیدن به چابکی استراتژیک علی‌الخصوص در بانک‌ها ارائه نشده است. در این پژوهش پس از انجام فاز کیفی تحقیق مدل مفهومی در خصوص اجزاء چابکی استراتژیک با استفاده از روش فراترکیب و دلفی استخراج گردید. در فاز کمی تحقیق، اعتبار الگوی نهایی چابکی استراتژیک در محیط واقعی بانک ملی، با روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، آزمون و تأیید گردیده و از مناسب بودن اجزاء استخراج شده برای سازه چابکی استراتژیک اطمینان حاصل شد. با توجه به اینکه بر اساس نتایج پژوهش، ارتباط بین اجزای مدل در سطح بالایی بوده و روابط از استحکام بالایی برخوردار هستند، لذا می‌توان گفت مدل مفهومی حاصله که هم به تأیید و توافق بالای خبرگان رسیده است و هم در محیط واقعی آزمون شده و اعتبار آن مورد تأیید قرار گرفته است، می‌تواند به‌منظور

همان‌گونه که در جداول فوق ملاحظه می‌گردد، برای هر پارامتر در مدل یک مقدار t مشاهده شده به دست می‌آید که تحلیل آن بدین صورت می‌باشد، زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و قدر مطلق t مشاهده شده بیشتر از ۱/۹۶ باشد با بیش از ۹۵٪ اطمینان رابطه به‌دست‌آمده معنی‌دار است که بررسی قدر مطلق آماره t در تمامی موارد (با توجه به جداول فوق) با اطمینان ۹۵٪ عدد بیشتر از ۱/۹۶ را نشان داده و لذا کلیه بارهای عاملی معنادار بوده و داده‌های تجربی به‌خوبی با مدل منطبق می‌باشند، لذا اعتبار مدل تأیید می‌گردد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

مطالعات و بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که تحقیقات داخلی و خارجی صورت گرفته تا کنون صرفاً به‌صورت محدود و ناقص، به بررسی ابعاد و شاخص‌های چابکی استراتژیک پرداخته و اکثر مطالعات انجام شده نیز در زمینه بررسی تأثیر

سازمان‌ها مورد بهره‌برداری قرار گرفته و همچنین به‌عنوان مبنایی برای سنجش سازه مذکور و نیز به‌عنوان ابزاری برای تعیین سطح چابکی استراتژیک در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

➤ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی قلمرو مکانی پژوهش توسعه یابد و نتایج در بخش‌های دیگر به‌منظور انتشار نتایج آن آزمون شود تا بتواند با عمومیت بیشتری بکار رود.

فهرست منابع

آرمان، مانی و موسوی (۱۳۹۴) بررسی تأثیر چابکی استراتژیک بر نوآوری استراتژیک، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، مشهد، انجمن مدیریت ایران.

آرمان، مانی و شفیعی (۱۳۹۶) قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۸۳، سال بیست و پنجم، صص ۵۰-۲۵.

باوقار، فرشته (۱۳۹۷) "بررسی تأثیر چابکی استراتژیک و رفتار نوآورانه بر رقابت‌پذیری"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه زنجان.

بائی، ساناز. کردنائیج و دلخواه (۱۳۹۵) چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تأثیر آن بر کارایی، دو فصلنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، شماره ۸، سال بیست و سوم، پاییز و زمستان ۹۵، دوره جدید، صص ۵۸-۴۳.

بندریان، رضا (۱۳۹۵) ارائه مدل مفهومی چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۴۶، بهار، سال دوازدهم.

خدایی، سهیلا (۱۳۹۱) "طراحی مدل فعالیت رقابتی با رویکرد چابکی استراتژیک، بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار"، رساله دوره دکترا، رشته مدیریت گرایش بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

عملیاتی سازی و استقرار چابکی استراتژیک در بانک ملی مورد استفاده قرار گیرد. بر اساس مدل پیشنهادی می‌توان این‌طور استنباط نمود که نقطه شروع و گام اول در استقرار چابکی استراتژیک در بانک، ایجاد یک چشم‌انداز واضح و شفاف به‌عنوان سرلوحه کلیه اقدامات و عملیات بانکی و اطمینان از درک و پذیرش آن توسط افراد سازمان است. پس از تعیین دورنمای کلی بانک، مرحله بعد ایجاد حساسیت استراتژیک به معنای حس کردن استراتژیک محیط بیرونی و درونی بوده که بر مبنای این حساسیت ایجاد شده و اطلاعات ناشی از آن، پاسخگویی متناسب توسط بانک در قالب پاسخگویی درونی و بیرونی صورت می‌پذیرد که ایجاد حساسیت استراتژیک و پاسخگویی متناسب با آن، مستلزم وجود یکسری توانمندی‌های جمعی در قالب توانمندی‌های منابع انسانی، توانمندی‌های منابع اطلاعاتی و فناوری اطلاعات و توانمندی‌های زیرساختاری می‌باشد. می‌توان گفت با توجه به اهمیت مقوله چابکی استراتژیک برای بانک ملی، نیاز به بسترسازی مناسب به‌منظور استقرار و پیاده‌سازی چابکی استراتژیک در بانک به‌طور جدی احساس می‌شود. شایان ذکر است اراده بر استقرار چابکی استراتژیک در بانک ملی مستلزم تقویت موزون و هماهنگ شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد استخراج شده برای چابکی استراتژیک در این پژوهش می‌باشد. طبیعتاً هر پژوهشی با یک سری محدودیت‌ها و مشکلات همراه بوده و در واقع این موارد جزء لاینفک آن می‌باشند. اولین محدودیت، تعریف محدود جامعه آماری و عدم توزیع پرسشنامه در سطح شعب کشور و بسنده کردن به ادارات مرکزی بانک ملی مستقر در سطح شهر تهران بود. پیگیری از کارکنان برای مجاب کردن آن‌ها برای صرف وقت در تکمیل و ارسال جواب‌های دقیق و به‌موقع، عدم نگرش مثبت برخی پاسخ‌دهندگان و عدم رغبت و انگیزه کافی آنان نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود. پیشنهادات پژوهش نیز به‌شرح ذیل ارائه می‌گردند:

➤ **مدل ارائه شده در محیط سازمان‌های دیگر نیز آزمون و اعتباریابی گردد.**

➤ مدل اعتباریابی شده در پژوهش حاضر، به‌منظور استقرار چابکی استراتژیک علاوه بر بانک ملی، در سایر

- Thesis for the Degree of master, Business Administration, pp1-136.
- Ahammad Mohammad. Glaister and Gomes (2019) Strategic agility and human resource management, *Human Resource Management Review*, Online, <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>>.
- Cunha, Miguel Pina. Gomesa, Mellahib, Minerc and Regod (2019) Strategic agility through improvisational capabilities. Implications for a paradox-sensitive HRM, *Human Resource Management Review*, Article in press, Online, <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>>, pp1-13.
- Davenport, Thomas. Leibold & Voelpel (2006) "Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities", Erlangen. Publics Publishing and Wiley-VCH.
- Doz, Yves. & Kosonen (2008) The dynamics of strategic agility. Nokia's rollercoaster experience, *California Management Review*, Vol. 50, Iss. 3, pp95-18.
- Doz, Yves. & Kosonen (2010) Embedding strategic agility. A leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, Vol.43, pp370-382.
- Doz. Yves (2019) Fostering strategic agility. How individual executives and human resource practices contribute, *Human Resource Management Review*, Online, <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>>.
- Implement Consulting Group (2013) "Strategic agility; What does it take to build an agile organisation?", Available at: www.implement.dk.
- Kettunen, Petri (2009) Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development, A comparative study", *Tecnovation*, Vol. 29, Iss. (6-7), pp408-421.
- Long, Carl (2000) Measuring your strategic agility, *Consulting to Management*, Vol. 11, Iss. 3, pp25-28.
- داز، ایول و کاسانن (۱۳۹۰) "استراتژی سریع، نقش چابکی استراتژیک در بازیابی زمان از دست رفته در کار"، احمد روستا، چاپ اول، تهران، انتشارات کلک سیمین، (۲۰۰۸).
- دهمالایی، سیده ساناز (۱۳۹۶) "نقش چابکی استراتژیک در عملکرد رقابتی سازمان با تکیه بر نقش قابلیت فناورانه نوآوری مشارکتی و یادگیری سازمانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه خوارزمی.
- سلطانی، سعید (۱۳۹۴) "تأثیر چابکی استراتژیک و گرایش کارآفرینانه بر استراتژی سازمان (مورد مطالعه صنعت مواد غذایی)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده امور اقتصادی.
- طبع خشنود، نیکو (۱۳۹۴) "بررسی اثر چابکی استراتژیک بر قابلیت‌های رقابتی در بانک‌های خصوصی ایران (مورد مطالعاتی، بانک پاسارگاد)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران.
- عباس پور، عباس. میرکمالی، حسام امیری و مرادی (۱۳۹۳) تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک (مورد مطالعه، بانک انصار)، فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی، شماره ۴، پاییز، سال دوم.
- مختاریان دهکردی، شهرام (۱۳۹۶) نقش قابلیت فناوری اطلاعات در توسعه چابکی استراتژیک و بهبود فعالیت رقابتی، ماهنامه پژوهش ملل، شماره ۱۹، تیر، دوره دوم، صص ۱۳۵-۱۲۵.
- نعمتی، محمدعلی. همتی و خلقی (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، شماره دوم، بهار.
- مطهر، سحر (۱۳۹۷) "چابکی استراتژیک و تأثیر آن بر توانایی‌های رقابتی (شرکت سبحان دارو)"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت استراتژیک، موسسه آموزش عالی راهبرد شمال.
- Abbu- Radi, Samer (2013) "Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals",

- of Production Economics, Vol. 3, Iss. 2, pp181-196.
- Weber, Yaakov & Tarba (2014) “Strategic agility. A state of the art introduction to the special section on strategic agility”, California Management Review, Vol.56, Iss.3, pp5-12.
- Xing, Yijun. Liu, Boojihawon & Tarba (2019) Entrepreneurial team and strategic agility. A conceptual framework and research agenda, Human Resource Management Review, Online, <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>>.
- Mavengere, Nicholas Blessing (2009) “Strategic agility of supply chains”, Thesis for the Degree of master, Turku School of Economics.
- Mavengere, Nicholas Blessing (2013) Information Technology Role in Supply Chain’s Strategic Agility, International Journal of Agile Systems and Management, Vol. 6, No.1, pp. 7-24.
- McCann, Joseph (2004) Organizational effectiveness. Changing concepts for changing environments, Human Resource Planning, Vol. 27, Iss. 1, pp42-50.
- Ofoegbu, Onyema & Akanbi (2012) The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria, International Business & Economics Research Journal, Vol. 11, No.2, Online:< <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v11i2.6769>>.
- Ojha, Divesh (2008) “Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance”, Ph.D. thesis, Clesmon university.
- Roth, Aleda (1996) Achieving strategic agility through Economies of Knowledge, Planning Review, Vol. 24, Iss. 2, pp30 – 36.
- Sajdak, Maja (2015) Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations, Economics and Management, Vol. 7, Iss. 2, pp20-25.
- Sambamurthy, Vallabh. Bharadwaj & Grover (2003) Shaping agility through digital options. reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, MIS Quarterly, Vol. 27, Iss. 2, pp237-263.
- Setia, Pankaj. Sambamurthy & Closs (2008) Realizing business value of agile IT applications, antecedents in the supply chain networks, Information Technology and Management, Vol. 9, Iss. 1, pp5-19.
- Shin, Hojung, Lee, Kim & Rhim (2015) Strategic agility of korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance, International Journal

