

## مقاله پژوهشی: طراحی چهارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا: بررسی نقش تفکر، یادگیری راهبردی و قابلیت فناوری اطلاعات (مطالعه موردی صنعت فولاد استان کرمان)

سجاد شمسی‌گوشکی<sup>۱</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۲</sup>، بهمن حاجی پور<sup>۳</sup>، مرتضی سلطانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۱

### چکیده

چابکی راهبردی به درک و پاسخ به تغییرات محیطی کمک می‌کند. هدف پژوهش توسعه چهارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا است. این پژوهش از نوع ترکیبی است. در بخش کیفی (فرا ترکیب)، تعداد ۴۴ مقاله پیرامون چابکی راهبردی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ میلادی مطالعه شد. در بخش کمی مطالعه موردی (دو شرکت فعال در صنعت فولاد استان کرمان)، شاخص‌های چابکی راهبردی از طریق مصاحبه با پنج نفر از خبرگان تدوین و سپس این شاخص‌ها برای تعیین وضعیت چابکی در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان هر شرکت قرار گرفت. در بخش کیفی مطالعه موردی با یکی از مدیران هر شرکت مصاحبه شد. نتایج نشان داد دو شرکت فولاد کرمان و سیرجان ایرانیان چابک هستند. همچنین نتایج فرا ترکیب و مطالعه موردی نشان داد محرک‌های چابکی راهبردی، (سطح ۱)، توانمندسازهای چابکی راهبردی (قابلیت فناوری اطلاعات، یادگیری راهبردی و تفکر راهبردی)، (سطح ۲) و ابعاد چابکی راهبردی (حساسیت راهبردی، سیالی منابع، وحدت رهبری، پاسخگویی راهبردی و قابلیت جمعی)، (سطح ۳) مدل چابکی راهبردی را تشکیل می‌دهند.

**کلید واژه‌ها:** چابکی راهبردی، قابلیت فناوری اطلاعات، تفکر و یادگیری راهبردی، قابلیت‌های پویا، صنعت فولاد

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی و اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران
۲. استادیار گروه مدیریت کسب‌وکار و سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران و نویسنده مسئول (hryazdani@ut.ac.ir)
۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی
۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی و اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

## مقدمه

تلاطم محیطی باعث شده است تا تجارب گذشته کمتر سودمند باشد، دوره عمر محصولات کوتاه شود، نرخ شکست شرکت‌ها را افزایش داده و در نهایت باعث حذف بسیاری از شرکت‌ها از عرصه رقابت شده است (سجدک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱). مسئله اصلی که شرکت‌ها با آن مواجه هستند، این است که چگونه می‌توانند مزیت رقابتی را هنگامی که در محیط‌های به شدت متلاطم فعالیت می‌کنند، ایجاد و حفظ کنند (پتراف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۸۹)؛ به عبارت دیگر، رویکردها و راه‌حل‌های گذشته، دیگر قابلیت و توانایی رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیطی را از دست داده‌اند (مختاریان دهکردی، ۱۳۹۲: ۱). بر این اساس رویکرد قابلیت‌های پویا برای تبیین نحوه کسب مزیت رقابتی در شرایط متغیر و متلاطم محیطی به وجود آمد (چن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۴). کسب‌وکارها باید به کسب قابلیت‌های لازم از طریق یادگیری ادامه دهند تا در مواجهه با تغییرات، در محیط کسب‌وکار به حاشیه رانده نشوند (کوپر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱: ۱۴). بر همین اساس، رویکرد قابلیت‌های پویا برای تبیین نحوه کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار شرکت معرفی شد (چن، ۲۰۱۲: ۴). رویکرد قابلیت‌های پویا در اصل برای پاسخ به این سؤال که چگونه شرکت‌ها می‌توانند در زمینه‌های به سرعت در حال تغییر و متلاطم فناوری و محیطی به مزیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ کنند، توسعه یافت (پتراف و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۳۹۱). بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا، مزیت رقابتی پایدار از قابلیت‌های یکپارچگی، ایجاد و ترکیب مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی برای پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی حاصل می‌شود (تیکانن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳). آبسی و همکاران (۲۰۱۳ م) بیان می‌کنند، سازمان چابک و تولید چابک یکی از رویکردهای مدیریتی است که سعی دارد انعطاف‌پذیری را افزایش داده و پاسخ مناسبی به تغییرات محیط کسب‌وکار و تنوع در محصولات با چرخه عمر کوتاه دهد. شواهد مختلف نیز نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در چابکی شکست می‌خورند ممکن است سهم بازار و مزیت رقابتی خود

1. Sajdak
2. Peteraf
3. Chen
4. Copper
5. Tikkanen

را از دست بدهند. سازمان برخوردار از چابکی راهبردی، توانایی شناخت و پاسخ سریع به تغییرات و رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی، فرصت‌های بازار و نیازهای مشتری را دارد و می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. همتی و همکاران (۲۰۱۶ م) نیز باور دارند، چابکی راهبردی یکی از قابلیت‌های سطح شرکت برای تعدیل مستمر و تطبیق تصمیمات کلیدی با شرایط متغیر محیط بیرونی است و بنابراین ایجاد ارزش و اطمینان از بقای بلندمدت حتی در شرایط محیطی کاملاً رقابتی را تضمین می‌کند.

در شرایط کنونی کشور ایران و با وجود فشارهای محیطی بیرونی، شرکت‌های گوناگون در صنایع مختلف به دنبال راهکارهایی هستند که بتوانند از آن طریق در جهت بقا و رشد خود در محیط به شدت پیچیده و متلاطم امروزی رقابت کنند. در صنعت فولاد نیز چابکی توانایی زنجیره تأمین برای تشخیص و پاسخ سریع به تغییرات بازار و تقاضای مشتری است و بزرگ‌ترین حامل مزیت رقابتی در دنیای کسب‌وکار امروزی محسوب می‌شود. در صنعت فولاد که یکی از صنایع پیشرو و قدیمی دنیا است نیاز به چابکی وجود دارد تا بتوان با تشخیص سریع فرصت‌ها، به تقاضا و تغییرات محیطی پاسخ سریع و مناسب داد (ایساکوس، ۲۰۰۶: ۲۵). صنعت فولاد استان کرمان نیز به دلیل برخورداری این استان از معادن غنی و نیز شرایط خاص ژئوپلیتیک، توجه بسیاری از شرکت‌های سرمایه‌گذاری را به خود جلب کرده است؛ بنابراین نیاز به انجام تحقیقی به منظور توسعه چهارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت فولاد استان کرمان بیش از پیش احساس می‌شود؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش توسعه چهارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت فولاد استان کرمان است.

## مبانی نظری تحقیق

در این بخش از تحقیق، تفکر راهبردی، یادگیری راهبردی، قابلیت فناوری اطلاعات، چابکی راهبردی و رویکرد قابلیت‌های پویا مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

## تفکر راهبردی

تفکر راهبردی به‌عنوان فرآیند ایجاد تمایز و به‌هم‌پیوستگی اجزا و مؤلفه‌های کلیدی در تمام فرآیندهای سازمانی تعریف شده است. بر این اساس تفکر راهبردی با پنج خصوصیت شناخته می‌شود: تفکر راهبردی یک سیستم کلان است؛ این تفکر بر هدف تمرکز دارد؛ تفکر در زمان را در برمی‌گیرد؛ فرضیه‌محور است و به دنبال فرصت‌طلبی هوشمندانه است. تفکر راهبردی مسیری را که مدیریت عالی سازمان برای دستیابی به مقصود سازمان ترسیم می‌کند، مشخص می‌نماید. در تفکر راهبردی سازمان به‌عنوان یک کلیت در نظر گرفته می‌شود که اجزای آن به‌طور به‌هم‌پیوسته با هم در ارتباط هستند (صالح و الناجی، ۲۰۱۴: ۱۸۷۲). تفکر راهبردی به خلق راهبردهای ابتکاری و نوین که می‌تواند قواعد بازی را تغییر دهد و چشم‌انداز بالقوه‌ای از آینده را ترسیم نماید که به‌طور قابل توجهی با زمان حال تفاوت دارد، اشاره دارد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵۳). تفکر راهبردی بر نشان دادن واکنش‌های مثبت و سازنده در مقابل مسائل و مشکلات، الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه در افراد و ایجاد مهارت در برقراری ارتباطات تمرکز دارد (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۶)؛ بنابراین تفکر راهبردی مؤلفه ضروری توسعه راهبرد سازمان است. تفکر راهبردی روشی برای حل مشکلات راهبردی است که ترکیبی از یک رویکرد منطقی و همگرا با فرآیندهای تفکر خلاق و واگرا را به کار می‌گیرد. تفکر راهبردی به شناخت و درک تغییرات محیطی و واکنش مناسب به این تغییرات کمک می‌کند (دیونسو، ۲۰۱۷: ۴۸). صالح و الناجی (۲۰۱۴ م) بیان می‌کنند که تفکر راهبردی پیش‌نیاز ضروری چابکی راهبردی به شمار می‌رود.

## یادگیری راهبردی

یادگیری راهبردی، مجموعه‌ای از ارزش‌های سازمانی است که بر توانایی سازمان در ایجاد و استفاده از دانش تأثیر می‌گذارد، این مهم در یادگیری فعال اتفاق می‌افتد (فانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۷۴). یادگیری راهبردی در متن سازمان اتفاق می‌افتد، زمانی که خطاها

1. Dionisio  
2. Fang

شناسایی می‌شود و از طریق قواعد، سیاست‌ها و روش‌های مسئله‌یابی، این خطاها برطرف می‌شود (ادریس و الرباعی، ۲۰۱۳: ۷۱). یادگیری راهبردی روشی است که دانش جدید ایجاد شده و بینش‌ها و بصیرت‌ها از طریق تجارب افراد در درون سازمان جریان می‌یابد. یادگیری بر اساس یک دیدگاه شامل چشم‌انداز مشترک، تعهد به یادگیری و تفکر باز می‌شود (علوی و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۲۷۹). به‌طورکلی یادگیری راهبردی فرآیند جست‌وجو و اکتشاف منابع دانش و درونی‌سازی تجارب کارکنان در درون سازمان را در برمی‌گیرد (چاین و تسای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۴۳۶). یادگیری راهبردی شامل مراحل ایجاد دانش راهبردی، تسهیم دانش راهبردی و به‌کارگیری دانش راهبردی در درون سازمان می‌شود. این فرآیند می‌تواند زمینه پاسخگویی سریع و مؤثر به تغییرات محیطی را فراهم سازد؛ بنابراین یادگیری راهبردی زمینه چابکی استراتژیک را در درون سازمان فراهم کرده و سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی موفق می‌سازد (هال و کوین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۰۰).

### قابلیت فناوری اطلاعات

سازمان‌ها توسعه قابلیت فناوری اطلاعات را به‌عنوان رویکردی کلیدی برای دستیابی به ارزش راهبردی و مزیت رقابتی برگزیده‌اند (ویتاری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۵). قابلیت فناوری اطلاعات به‌عنوان توانایی سازمان در اکتساب، آرایش منابع، ترکیب و بازترکیب منابع فناوری اطلاعات به‌منظور پشتیبانی و ارتقای استراتژی‌ها و فرآیندهای کسب‌وکار تعریف شده است (مائو و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۶۰). این قابلیت در ارتباط با توسعه محصول جدید، فرآیند تولید، توسعه فناوری و پیش‌بینی تغییرات فناوری در صنعت است (سو و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۱۹). قابلیت فناوری اطلاعات به دلیل همگرایی رایانه‌ها، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فناوری‌های تصویرسازی، تأثیر بسیاری بر استفاده‌کنندگان از فناوری‌ها، کار آن‌ها و محیط‌های کاری‌شان گذاشته است (چان، ۲۰۰۰: ۲۲۴). این قابلیت شامل قابلیت زیرساخت یا زیربنایی فناوری اطلاعات (مبانی فناوری)، قابلیت توسعه کسب‌وکار فناوری اطلاعات (قابلیت تفکر

استراتژیک در حوزه کسب‌وکار و فناوری اطلاعات) و قابلیت فعال بودن فناوری اطلاعات (فرصت‌طلبی) می‌شود (لو و رامامورسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۹۳۳). قابلیت فناوری اطلاعات به‌عنوان شاهرگ حیاتی سازمان می‌تواند چابکی سازمان را تسهیل نماید. فناوری اطلاعات می‌تواند سازمان را در شناسایی فرصت‌ها و تلاطم‌های محیطی و واکنش سریع به این تغییرات یاری رساند (خدای و همکاران، ۱۳۹۱: ۶).

### چابکی راهبردی

دبیری و غلامی (۲۰۱۵ م) بیان می‌کنند چابکی راهبردی به سازمان کمک می‌کند تا تغییرات محیطی را بشناسد و سپس با تیزبینی و تیزفهمی به این تغییرات پاسخ مناسب دهد. مفهوم چابکی راهبردی به معنای امروزی آن برای اولین بار توسط داز و کسونن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸ م) مطرح شده است. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۳) چابکی راهبردی را توانایی مداوم برای حساسیت راهبردی، تعهد جمعی چابک و گسترش مجدد و قدرتمند و سریع منابع پادزهری می‌دانند که داروی درد حاصل از توالی تکراری موفقیت، افول و انعطاف‌پذیری، بحران‌ها و بازسازی‌ها به شمار می‌رود. فرن و همکاران (۲۰۱۴ م) بیان می‌کنند که چابکی راهبردی از ترکیب قابلیت‌های پویای حساسیت راهبردی، وحدت رهبری و سیالی منابع ایجاد شده است.

### تعاریف چابکی راهبردی

چابکی راهبردی از دیدگاه‌های مختلف تعریف شده است و هر دیدگاه برای خود تعریف خاصی ارائه کرده است. تعاریف چابکی راهبردی در جدول ۱ نشان داده شده است.

1. Lu & Ramamurthy  
2. Doz & Kosonen

جدول شماره ۱: تعاریف چابکی راهبردی

تعریف	سال	محقق
چابکی راهبردی را به‌عنوان فرآیند تطابق جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان از طریق پاسخ‌گویی به شرایط محیطی متغیر تعریف می‌کند.	۲۰۱۳	ادریس و الرباعی
چابکی راهبردی را از طریق مجموعه‌ای از ابتکارات کسب‌وکارهای یک مؤسسه که می‌تواند به آسانی اجرا شود، تعریف می‌کنند. از دیدگاه آن‌ها چابکی راهبردی به‌عنوان ظرفیت ایجاد دانش، زیرکی و حرکت‌های راهبردی سریع با سطح دقت بالا تعریف می‌شود.	۲۰۱۴	برولر و همکاران
چابکی راهبردی را به‌عنوان قابلیت مدیریت برای احساس و پاسخگویی مستمر و سریع به تغییرات محیطی از طریق ایجاد حرکت‌های راهبردی و تطابق سازمانی مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز تعریف کردند.	۲۰۱۴	وبر و تاربا
چابکی راهبردی به‌عنوان فرآیندهای سازمانی که قابلیت مستمر تغییر اثربخش در عمل به‌منظور کسب مزیت رقابتی پایدار را به همراه دارد، تعریف شده است.	۲۰۱۵	سجدک
چابکی راهبردی به‌عنوان توانایی شرکت در احساس سریع و مستمر و پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدات نوظهور از طریق حفظ انعطاف‌پذیری در مسیر راهبردی شرکت و توسعه مستمر شیوه‌های نوآورانه ایجاد ارزش تعریف شده است.	۲۰۱۸	لیانگ و همکاران

### ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی

بر اساس دیدگاه گلدمن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵ م)، ابعاد راهبردی برای رقابت چابک از چهار بعد تشکیل می‌شود: اغنای مشتری: از طریق ایجاد روابط با مشتریان به شیوه‌ای که آن‌ها شرکت را به شرکت دیگر تغییر نداده و در بلندمدت همگام با آن باشند؛ کار مشارکتی برای افزایش رقابت‌پذیری؛ ایجاد سازمان برای مدیریت تغییرات و موارد غیرقابل پیش‌بینی و بهینه‌سازی آثار افراد و جریان اطلاعات (تیکانن، ۲۰۱۴: ۳۸). از دیدگاه برولر و همکاران (۲۰۱۴ م) چابکی راهبردی یا سامانه‌های سازمانی چابک شامل ابعاد زیر می‌شوند: احساس زیرکانه<sup>۲</sup> (قابل درک)، تصمیم‌گیری زیرکانه<sup>۳</sup> و آرایش مجدد سریع منابع<sup>۴</sup>. سامبامورسی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۳ م) نیز بر اساس رویکرد دانش‌محور چابکی راهبردی، چابکی راهبردی را شامل سه قابلیت به‌هم مرتبط چابکی مشتری، چابکی شرکاء و چابکی عملیاتی

1. Goldman
2. Knowledgeable Sensemaking
3. Nimble Decision Making
4. Rapid Resource Redeployment
5. Sambamurthy

می‌دانند (ابورادی و الهاواجره<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۲۰). سجداک (۲۰۱۵ م) بیان می‌کند که چابکی راهبردی نتیجه ترکیب سه فراقابلیت حساسیت راهبردی، وحدت رهبری و سیالی منابع است که مبانی آن را فراهم می‌کند. ماونگر (۲۰۱۳ م) دو قابلیت چابکی راهبردی شامل پاسخگویی راهبردی و قابلیت‌های جمعی را به ابعاد چابکی راهبردی اضافه کرد: حساسیت راهبردی، نشان‌دهنده شدت ادراک و آگاهی و توجه است که آگاهی از روندهای آغازین و نیروهای مرتبط با موقعیت‌های راهبردی در زمان مناسب را در برمی‌گیرد. حساسیت راهبردی می‌تواند با ترکیب جهت‌گیری‌های بیرونی و فرآیند راهبرد درونی به بهبود فرآیندهای کسب‌وکار کمک کند (آربوسا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۷۳)؛ وحدت رهبری شامل توانایی تیم مدیریت عالی برای اتخاذ تصمیمات سریع می‌شود. وحدت رهبری اجازه می‌دهد تصمیمات درست، به‌موقع و بر اساس موقعیت‌های خاص و گزینه‌های موجود به‌درستی و با دقت اتخاذ شود (لويس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۰)؛ سیالی منابع شامل توانایی درونی در ترکیب مجدد سامانه‌های کسب‌وکار و آرایش مجدد سریع منابع بر اساس فرآیندهای کسب‌وکار برای تخصیص منابع و فعالیت‌ها، رویکردهای مدیریت افراد، مکانیسم‌ها و مشوق‌هایی برای مشارکت که مدل‌های کسب‌وکار و سامانه‌های فعالیت را می‌سازد که سریع‌تر و ساده‌تر باشند، می‌شود (داز و کسونن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۳۷۱)؛ پاسخگویی راهبردی بیانگر توانایی سازمان در همکاری و مشارکت با مشتریان و شرکای کسب‌وکار به‌طور سریع و پیکربندی مجدد منابع و فرآیندها به‌منظور واکنش به تغییرات محیط کسب‌وکار است (کشتگر و سیدزاده<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۳۳۵)؛ قابلیت‌های جمعی نیز بیانگر توانایی سازمان در کسب منفعت از ادغام و همجوشی منابع آن همچون اطلاعات، افراد، واحدهای وظیفه‌ای، زیرساخت‌ها و شرکاء است. وقتی این نیروها در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، می‌توانند نیروی فزاینده‌ای ایجاد کنند (گوتیرز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۶۳؛ لويس و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۱). بر این اساس به‌طور کلی چابکی راهبردی شامل

- 
1. Abu-Radi & Al-Hawajreh
  2. Arbussa
  3. Lewis
  4. Doz & Kosonen
  5. Keshtegar & Seyedzadeh
  6. Gutiérrez



ابعاد حساسیت راهبردی، سیالی منابع، وحدت رهبری، پاسخگویی راهبردی و سیالی منابع می‌شود.

### رویکرد قابلیت‌های پویا

به اعتقاد بارالس مولینا و همکاران (۲۰۱۴ م)، رویکرد قابلیت‌های پویا از رویکرد منبع‌محور شرکت نشأت گرفته است که تلاش می‌کند شرایطی را تبیین کند که شرکت‌ها در آن شرایط بر اساس منابع و قابلیت‌های خود بتوانند به مزیت رقابتی دست یابند. گرابلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰ م) باور دارد قابلیت‌ها به سازمان اجازه توسعه و استخراج منابع مورد نیاز برای ایجاد سود از طریق محصولات و خدماتشان را می‌دهند. با کمک قابلیت‌های سازمان، عوامل درون‌داد تولید به محصولات و خدمات تبدیل می‌شوند. بر اساس یک دیدگاه، چهار نوع قابلیت راهبردی پویا وجود دارد: قابلیت تولید با حداقل هزینه، قابلیت تولید با کیفیت بالا، قابلیت تحویل‌دهی با قابلیت اطمینان و توانایی تولید با انعطاف‌پذیری در حجم و آمیخته با محصولات. تسنگ و لی (۲۰۱۴ م) بیان می‌کنند که سه ترکیب کلیدی از قابلیت‌های پویا وجود دارد که شامل قابلیت تملک<sup>۲</sup> (داشتن منابع متمایز)، قابلیت آرایش (تخصیص منابع متمایز) و قابلیت ارتقاء (قابلیت یادگیری و ایجاد قابلیت جدید) می‌شود. کئوریک و همکاران (۲۰۱۴ م) بیان می‌کنند در ادبیات تنها سه قابلیت پویا برای برتر کردن زنجیره تأمین شناسایی شده است: چابکی، تطابق و همراستاسازی<sup>۳</sup>. هریک از این سه قابلیت بر بخش خاصی از عملکرد زنجیره تأمین اثر دارند. هدف چابکی پاسخ سریع زنجیره تأمین به تغییرات در عرضه و تقاضا است. هدف تطابق‌پذیری، تطابق زنجیره تأمین با شرایط رایج بازار است. درحالی‌که هدف همراستاسازی، همراستایی علایق همه شرکت‌های موجود در زنجیره تأمین با علایق شرکت‌های مالک اصلی است. به‌طور کلی با نگاهی به دسته‌بندی‌های مختلف قابلیت پویا و انواع مختلف قابلیت‌های پویای ذکرشده می‌توان بیان کرد که چابکی راهبردی نوعی از قابلیت‌های پویا است.

## پیشینه‌شناسی تحقیق

علی صالح و الناجی (۲۰۱۴ م) تحقیقی با عنوان «تأثیر تفکر و چابکی راهبردی بر عملکرد راهبردی: مورد مطالعه شرکت‌های صنعت بیمه اردن» انجام دادند. مصاحبه‌ها با مدیران و متخصصان شرکت‌های فعال در صنعت بیمه اردن که شامل ۲۵ شرکت می‌شود، انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که چابکی و تفکر راهبردی بر عملکرد راهبردی تأثیر مثبتی دارند. شین و همکاران (۲۰۱۵ م) تحقیقی را با عنوان «چابکی راهبردی شرکت‌های کوچک و متوسط کره‌ای و تأثیر آن بر عملکرد عملیاتی و شرکت» انجام دادند. در این تحقیق از روش داده‌بنیاد و مصاحبه‌های میدانی برای کشف ابعاد راهبرد تولیدی شرکت‌های کره‌ای استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که مقصود راهبردی شرکت‌های کوچک و متوسط کره‌ای به سمت چابکی، تأثیر مثبتی بر روی عملکرد عملیاتی و حفظ مشتریان آن‌ها دارد. جونی و همکاران (۲۰۱۵ م) تحقیقی با عنوان «نقش چابکی راهبردی در اکتساب‌ها» انجام دادند. مدل نظری این تحقیق با جمع‌آوری داده‌های کمی از اکتسابات انجام‌شده در شرکت‌های فنلاندی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که حساسیت راهبردی در اکتساب‌ها بر انتقال دانش اکتساب‌گر و اکتساب‌شونده تأثیر دارد. نتایج نشان داد که سیالی منابع بر انتقال دانش اکتساب‌گر یا انتقال دانش اکتساب‌شونده تأثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که تعهد جمعی در اکتسابات، انتقال دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دجاجا و اریف (۲۰۱۵ م) تحقیقی با عنوان «تأثیر قابلیت پویای فناوری اطلاعات و چابکی راهبردی بر نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت در شرکت‌های ICT» را انجام دادند. نمونه این تحقیق ۱۲۹ شرکت فعال در عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات در اندونزی را در بر گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که قابلیت پویای فناوری اطلاعات تأثیر مثبت و مستقیمی بر چابکی راهبردی، نوآوری مدل کسب‌وکار و عملکرد شرکت دارد. آربوسا و همکاران (۲۰۱۷ م) تحقیقی را با عنوان «نوسازی مدل کسب‌وکار با محوریت چابکی راهبردی: مورد مطالعه یک SME» انجام دادند. این تحقیق یکی از صنایع در اسپانیا را به روش کیفی و به صورت عمیق مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که برآزش بخشی برای چهارچوب چابکی راهبردی در صنعت مورد مطالعه وجود دارد. نتایج نشان

داد که دو فراقابلیت وحدت رهبری و سیالی منابع در صنعت مورد مطالعه وجود دارد، اما فراقابلیت حساسیت راهبردی کمتر وجود دارد و بیشتر هم حیاتی است.

در میان تحقیقات گذشته، برخی از تحقیقات به مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی پرداخته‌اند و برخی دیگر به مطالعه رابطه بین متغیرهای مستقل مختلف مثل یادگیری و تفکر راهبردی با چابکی راهبردی پرداخته‌اند. هرکدام از این تحقیقات به روشی خاص و در جامعه خاصی انجام گرفته است. در این بین تحقیقی که یافته‌های تحقیقات مختلف پیشین را با یکدیگر ترکیب کند و به مدل جامعی از چابکی راهبردی با همه محرک‌ها، توانمندسازها و مؤلفه‌های چابکی دست یابد، انجام نشده است و هنوز خلأ تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد. بر همین اساس این پژوهش به دنبال جمع‌یافته‌های تحقیقات گذشته و دستیابی به چهارچوب جامع چابکی راهبردی است؛ بنابراین با توجه به سلسله‌مراتبی بودن قابلیت‌های پویا و دسته‌بندی آن‌ها در گروه قابلیت‌های پویای مرتبه پایین و بالا و از آنجا که چابکی راهبردی در دسته قابلیت‌های پویای سطح بالا قرار می‌گیرد و توانمندسازهای چابکی در دسته قابلیت‌های پویای سطح پایین، تغییر در یک‌سری از عوامل در محیط بیرونی باعث ایجاد نیاز به چابکی راهبردی در درون سازمان می‌شود. در این پژوهش به این عوامل، محرک‌های چابکی راهبردی گفته می‌شود. پاسخگویی به این محرک‌ها نیازمند قابلیت‌های مرتبه پایین سازمانی است که در این پژوهش با عنوان توانمندسازهای چابکی راهبردی شناخته می‌شوند. این توانمندسازها زمینه چابکی راهبردی را در درون سازمان فراهم می‌کنند. بر این اساس در این پژوهش از رویکرد چندسطحی مزو و ویژگی سلسله‌مراتبی بودن قابلیت‌های پویا به‌عنوان مبنای کار استفاده شده است.

## روش‌شناسی تحقیق

پارادایم مورد استفاده در این پژوهش، پارادایم پراگماتیسم است. در پارادایم پراگماتیسم، دانش از یک طرف امری برساخته از نظر اجتماعی و هم‌بنیانی برای واقعیت دنیایی است که انسان‌ها در آن تجربه کسب کرده و زندگی می‌کنند. روش‌شناسی برگرفته از اصول پراگماتیسم در دوران معاصر با عنوان روش‌شناسی ترکیبی شناخته شده است. این

پژوهش از نوع روش‌های پژوهش ترکیبی است. در بخش نخست بر اساس روش کیفی (فرا ترکیب) به ارائه چهارچوب چابکی راهبردی می‌پردازد و از سوی دیگر پس از احصاء چهارچوب، با استفاده از روش کمی مطالعه موردی به بررسی چهارچوب استخراج شده در صنعت فولاد استان کرمان می‌پردازد.

### روش پژوهش کیفی

سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶ م) بیان می‌کنند فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه نمونه منتخب در فراترکیب از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. طبق نظر سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶ م) روش پژوهش فراترکیب از هفت مرحله تشکیل شده است. در این بخش از پژوهش مراحل تحلیل و یافته‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب بیان شده است.

### گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش

سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶ م) باور دارند برای تنظیم سؤالات پژوهش از پارامترهای مختلفی مثل جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونگی روش استفاده می‌شود. در این بخش پژوهش سؤالات شامل موارد زیر می‌شود:

- محرک‌های چابکی راهبردی شامل چه عواملی می‌شوند؟
- توانمندسازهای چابکی راهبردی شامل چه عواملی می‌شوند؟
- چابکی راهبردی شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی می‌شود؟

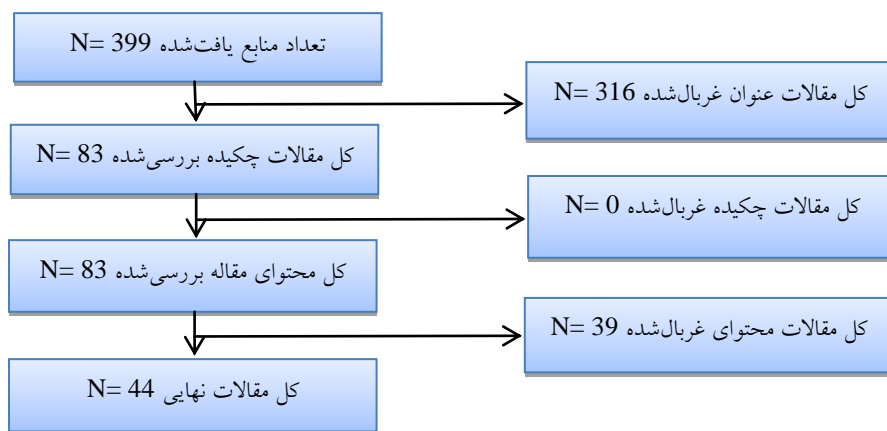
### گام دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند

در این مرحله، محقق جست‌وجوی نظام‌مند خود را بر مقالات منتشر شده در ژورنال‌های مختلف متمرکز می‌کند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می‌کند. در این پژوهش برای پاسخگویی به سؤالات مطرح شده در مرحله اول اجرای فراترکیب، محقق از

کلیدواژه چابکی راهبردی در ژورنال‌های معتبر خارجی شامل Sage، Science Direct، Wiley، Taylor and Francis online، Scopus، Springer، Emerald، Jstor، Doaj و نیز پایگاه تخصصی Google Scholar و نیز به منظور شناسایی محرک‌ها، توانمندسازها و ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی از کلیدواژه چابکی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ میلادی، مقالات مرتبط (۴۴ مقاله) را بررسی کرده است.

### مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

در ابتدای فرآیند جست‌وجو، پژوهشگر مشخص می‌کند که آیا مقالات یافت‌شده متناسب با سؤال پژوهش است یا خیر. برای این منظور مقالات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار می‌گیرد. در این گام پژوهشگر در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد می‌کند. مراحل طی شده برای انتخاب مقالات نهایی در نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱: مراحل طی شده برای انتخاب مقالات نهایی رویکرد فراترکیب

### مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶ م) بیان می‌کنند در سرتاسر روش فراترکیب، پژوهشگر به‌طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را برای دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی مجزایی که در آن‌ها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چند بار مرور می‌کند.

### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۶ م) همچنین بیان می‌کنند که هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به‌عنوان کد یا مؤلفه‌ها در نظر گرفته شده و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه یا ابعاد دسته‌بندی کرده تا به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل داده شود.

در جدول ۲ محرک‌های چابکی راهبردی (سطح ۱) نشان داده شده است؛ به عبارت دیگر در این جدول پاسخ سؤال اول فراترکیب داده شده است.

جدول شماره ۲: محرک‌های چابکی راهبردی

منبع	عامل
وکچیاتو، ۲۰۱۵؛ دجاجا و اریف، ۲۰۱۵؛ اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۱؛ چن و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژانگ و شریفی، ۲۰۰۰؛ مائو و همکاران، ۲۰۱۴؛ ملکی‌فر و همکاران، ۲۰۱۴	تغییرات محیطی

در جدول ۳ توانمندسازهای چابکی راهبردی (سطح ۲) نشان داده شده است؛ به عبارت دیگر در این جدول پاسخ سؤال دوم فراترکیب داده شده است.

جدول شماره ۳: توانمندسازهای چابکی راهبردی

منبع	عامل
دجاجا و اریف، ۲۰۱۵؛ ماونگر، ۲۰۱۳؛ لی و همکاران، ۲۰۱۱؛ تیکانن، ۲۰۱۴؛ اوربای و همکاران، ۲۰۰۶؛ چن و همکاران، ۲۰۱۴؛ متیسن و پریس هج، ۲۰۰۶؛ تالون، ۲۰۰۸؛ زین و همکاران، ۲۰۰۴؛ بی و همکاران، ۲۰۱۳؛ سارکر و سارکر، ۲۰۰۹؛ گالاگر و والر، ۲۰۰۸	قابلیت فناوری اطلاعات
ادریس و الرباعی، ۲۰۱۳؛ دی مین و همکاران، ۲۰۱۴؛ لیتینن و روز، ۲۰۰۶؛ مائو و همکاران، ۲۰۱۴؛ الفروی و همکاران، ۲۰۱۴؛ چارلز و همکاران، ۲۰۱۰؛ درو و همکاران، ۲۰۱۲ و بکر، ۲۰۰۱	یادگیری راهبردی
احمد و لوی، ۲۰۱۴؛ چن و همکاران، ۲۰۱۴؛ جونز، ۲۰۱۶؛ سلف و همکاران، ۲۰۱۵؛ سول، ۲۰۰۲؛ چونکو و جونز، ۲۰۱۱؛ پویستر، ۲۰۱۰؛ سویشر، ۲۰۱۳	تفکر راهبردی

در جدول ۴ ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی (سطح ۳) نشان داده شده است؛ به عبارت دیگر در این جدول پاسخ سؤال سوم فراترکیب داده شده است.

جدول شماره ۴: ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی

عامل	منبع
حساسیت راهبردی	دی مین و همکاران، ۲۰۱۴؛ دجاجا و اریف، ۲۰۱۵؛ آربوسا و همکاران، ۲۰۱۷؛ ماونگر، ۲۰۱۳؛ پسونن، ۲۰۱۰؛ داز و پسونن، ۲۰۱۰؛ کشتگر و سیدزاده، ۲۰۱۴؛ سو، ۲۰۱۱؛ فرن، ۲۰۱۲
سیالی منابع	آربوسا و همکاران، ۲۰۱۷؛ داز و پسونن، ۲۰۱۰؛ دجاجا و اریف، ۲۰۱۵؛ تیکانن، ۲۰۱۴؛ دی مین و همکاران، ۲۰۱۴؛ لیم و ماوندو، ۲۰۰۰؛ فرن، ۲۰۱۲؛ برولر و همکاران، ۲۰۱۴
وحدت رهبری	آربوسا و همکاران، ۲۰۱۷؛ داز و پسونن، ۲۰۱۰؛ دجاجا و اریف، ۲۰۱۵؛ دی مین و همکاران، ۲۰۱۴؛ پسونن، ۲۰۱۰؛ لیم و ماوندو، ۲۰۰۰؛ وارلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ لوئیس و همکاران، ۲۰۱۴
پاسخگویی راهبردی	ماونگر، ۲۰۱۳؛ دی مین و همکاران، ۲۰۱۴؛ لیم و ماوندو، ۲۰۰۰؛ وارلی و لاور، ۲۰۱۰؛ کشتگر و سیدزاده، ۲۰۱۴؛ مائو و همکاران، ۲۰۱۵؛ سو، ۲۰۱۱؛ احمد و لوی، ۲۰۱۴؛ انکودا، ۲۰۱۷
قابلیت‌های جمعی	ماونگر، ۲۰۱۳؛ پسونن، ۲۰۱۰؛ وارلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ کشتگر و سیدزاده، ۲۰۱۴؛ فرن، ۲۰۱۲؛ لوئیس و همکاران، ۲۰۱۴؛ گوتیرز و همکاران، ۲۰۱۷؛ شین و همکاران، ۲۰۱۵

### روش پژوهش کمی

در این پژوهش همچنین از روش کمی مطالعه موردی استفاده شده است. با توجه به نقش ارزنده صنعت فولاد در توسعه اقتصادی کشور، در این پژوهش به مطالعه موردی صنعت فولاد استان کرمان که به‌عنوان یکی از قطب‌های کلیدی تولید فولاد در ایران به شمار می‌رود، پرداخته شده است. در این پژوهش با مدیران شرکت‌های مورد مطالعه به‌منظور استخراج محرک‌های محیطی، توانمندسازهای چابکی راهبردی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی راهبردی مصاحبه انجام شده است. پرسشنامه پژوهش پس از تأیید توسط اساتید راهنما و دو استاد صاحب‌نظر دیگر از نظر روایی مورد تأیید قرار گرفت. در این پرسشنامه از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ کاملاً ضعیف تا ۵ کاملاً قوی استفاده شد. مطالعه موردی شرکت‌ها در قالب دو مرحله مطالعه موردی کمی و مطالعه موردی کیفی مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله کمی مطالعه موردی، جامعه آماری شامل کلیه

شرکت‌های فعال در صنعت فولاد استان کرمان می‌شود. دو شرکت فعال در صنعت فولاد استان کرمان شامل شرکت فولاد سیرجان ایرانیان و شرکت فولاد کرمان (بردسیر) به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در این مرحله ابتدا با استفاده از ابزار مصاحبه با پنج نفر از خبرگان صنعت فولاد مصاحبه به عمل آمد. شاخص‌های چابکی راهبردی از این مصاحبه‌ها استخراج گردید. همچنین در این مرحله برای هر شرکت با ۱۰ نفر از خبرگان فولاد مصاحبه انجام شد تا وضعیت هر شرکت از نظر شاخص‌های چابکی راهبردی مورد بررسی قرار گیرد. در این مرحله نقطه برش میانگین ۸۰ درصد برای چابکی راهبردی شرکت‌ها در نظر گرفته شد. بر این اساس شرکت‌هایی که شاخص چابکی راهبردی کل آن‌ها از ۸۰ درصد بیشتر بود، به‌عنوان چابک شناخته شدند. جامعه آماری مرحله کیفی مطالعه موردی برای تعیین محرک‌ها و توانمندسازهای چابکی استراتژیک شامل کلیه خبرگان صنعت فولاد استان کرمان در شرکت‌های مورد مطالعه می‌شود. بر این اساس از هر شرکت یک نفر از خبرگان به‌عنوان نمونه انتخاب شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در مرحله کیفی مطالعه موردی، تحلیل محتوای کیفی و از شاخه قیاسی است. محقق در تلاش است تا با استفاده از فرآیند کدگذاری، تعدادی مقوله فرعی را ذیل مقوله‌ای میانی جای دهد و در نهایت مقوله‌های میانی را ذیل مقوله‌ای کلان و اصلی تعریف کند.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های پژوهش به دو بخش تقسیم شده است. در بخش اول یافته‌های بخش کمی مطالعه موردی شامل شاخص‌های چابکی راهبردی و نیز وضعیت هر شرکت بر اساس این شاخص‌ها ارائه شده است. در بخش دوم یافته‌های بخش کیفی مطالعه موردی حاصل از مصاحبه‌ها در قالب جداول بیان شده است.

### یافته‌های بخش کمی مطالعات موردی

در این بخش از پژوهش، شاخص‌های چابکی راهبردی و نیز وضعیت هر شرکت بر اساس این شاخص‌ها ارائه شده است.



### یافته‌های وضعیت چابکی راهبردی شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر)

یافته‌های مربوط به وضعیت ابعاد و شاخص‌های چابکی راهبردی و نیز وضعیت کلی چابکی راهبردی شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر) به شرح زیر است: در بُعد حساسیت راهبردی، شاخص‌های سرعت تحویل مواد اولیه (میانگین  $4/20$ )، پایش وضعیت مشتریان (میانگین  $4$ )، مزیت قیمت نسبت به رقبای (میانگین  $3/60$ )، سابقه ارتباط و اعتماد بین مشتریان و شرکت (میانگین  $4/40$ ) و توانایی تأمین به‌موقع مواد اولیه (میانگین  $3/90$ ) را دارند؛ در بُعد وحدت رهبری، شاخص‌های سرعت تعویض تجهیزات ناکارآمد (میانگین  $4/40$ )، توانایی تغییر سریع فناوری (میانگین  $3/50$ ) و توانایی اولویت‌بندی مشکلات برای سرعت خط تولید (میانگین  $4/30$ ) را دارند؛ در بُعد سیالی منابع، شاخص‌های انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه‌های تولیدی (میانگین  $4/40$ )، توانایی تولید محصولات متنوع (میانگین  $3/50$ )، انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به سفارشات مختلف (میانگین  $4/60$ ) و تغییر در فرآیند تولید متناسب با نیاز مشتری (میانگین  $3/90$ ) را دارند؛ در بُعد پاسخگویی راهبردی، شاخص‌های سرعت تحویل محصولات (میانگین  $4/30$ )، سرعت در تولید محصولات (میانگین  $3/70$ )، کیفیت در تولید محصولات (میانگین  $4/50$ )، قابلیت اطمینان به محصولات (میانگین  $4/20$ )، ثبات کیفیت (میانگین  $4/30$ )، توانایی کاهش هزینه تولید (میانگین  $3/50$ )، توانایی کاهش هزینه سفارش (میانگین  $3/30$ ) و توانایی کاهش هزینه تحویل دهی (میانگین  $4/50$ ) را دارند و در بُعد قابلیت جمعی، شاخص‌های توانایی تحقق برنامه تولید (میانگین  $3/90$ ) و میزان تکمیل بودن زنجیره تولید (میانگین  $3/60$ ) را دارند. شاخص چابکی راهبردی کل این شرکت برابر با  $88/50$  (۸۱ درصد) است که نشان می‌دهد این شرکت از نظر چابکی راهبردی وضعیت مناسبی دارد.

### یافته‌های وضعیت چابکی راهبردی شرکت فولاد سیرجان ایرانیان

یافته‌های مربوط به وضعیت ابعاد و شاخص‌های چابکی راهبردی و نیز وضعیت کلی چابکی راهبردی شرکت فولاد سیرجان ایرانیان به شرح زیر است: در بُعد حساسیت راهبردی، شاخص‌های سرعت تحویل مواد اولیه (میانگین  $3/90$ )، پایش وضعیت مشتریان

(میانگین  $4/20$ )، مزیت قیمت نسبت به رقبا (میانگین  $4/70$ )، سابقه ارتباط و اعتماد بین مشتریان و شرکت (میانگین  $4/60$ ) و توانایی تأمین به‌موقع مواد اولیه (میانگین  $4/20$ ) را دارند؛ در بعد وحدت رهبری، شاخص‌های سرعت تعویض تجهیزات ناکارآمد ( $3/70$ )، توانایی تغییر سریع فناوری (میانگین  $2/70$ ) و توانایی اولویت‌بندی مشکلات برای سرعت خط تولید (میانگین  $4/30$ ) را دارند؛ در بعد سیالی منابع، شاخص‌های انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه‌های تولیدی (میانگین  $4/20$ )، توانایی تولید محصولات متنوع (میانگین  $3/50$ )، انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به سفارشات مختلف (میانگین  $4/40$ ) و تغییر در فرآیند تولید متناسب با نیاز مشتری (میانگین  $4/40$ ) را دارند؛ در بعد پاسخگویی راهبردی، شاخص‌های سرعت تحویل محصولات (میانگین  $4/40$ )، سرعت در تولید محصولات (میانگین  $4/40$ )، قابلیت اطمینان به محصولات (میانگین  $4/70$ )، ثبات کیفیت (میانگین  $4/50$ )، توانایی کاهش هزینه تولید (میانگین  $4/40$ )، توانایی کاهش هزینه سفارش (میانگین  $4$ ) و توانایی کاهش هزینه تحویل‌دهی (میانگین  $3/50$ ) را دارند و در بعد قابلیت جمعی، شاخص‌های توانایی تحقق برنامه تولید (میانگین  $4/70$ ) و میزان تکمیل بودن زنجیره تولید (میانگین  $4/80$ ) را دارند. وضعیت شاخص کل چابکی راهبردی برای شرکت فولاد سیرجان ایرانیان ( $93/10$ )  $85$  درصد)) است که نشان می‌دهد این شرکت چابک راهبردی است.

### یافته‌های بخش کیفی مطالعات موردی

در این بخش از تحقیق، یافته‌های بخش کیفی مطالعات موردی مربوط به محرک‌های محیطی چابکی راهبردی و توانمندسازهای چابکی راهبردی شرکت‌های مورد بررسی بیان شده است.

### محرک‌های محیطی چابکی راهبردی شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر)

در این بخش از پژوهش در قالب جدول ۵ کدهای ثانویه، مفهوم‌ها و مقوله‌های محرک‌های چابکی راهبردی در شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر) ارائه شده است.

جدول شماره ۵: محرک‌های چابکی راهبردی (سطح ۱) شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر)

مقوله	مفهوم	کد ثانویه
عوامل محیطی	محرک‌های داخلی	وجود رقبای متعدد در سطح داخلی صنعت فولاد
		ملزم بودن به رعایت استانداردهای داخلی صنعت فولاد
		تغییرات شدید قیمت‌ها در صنعت فولاد داخلی (به دلیل تلاطم در قیمت مواد اولیه)
	محرک‌های خارجی	ورود چین و سایر رقبای قدرتمند به بازارهای بین‌المللی (ارزانی محصولات)
		وجود رقابت شدید بین‌المللی برای رسیدن به کیفیت و قیمت مناسب
		وجود فشارهای خارجی بر صنعت فولاد داخلی همچون تحریم‌ها

یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که عوامل محیطی یا محرک‌های چابکی راهبردی در شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر) به دو مفهوم محرک‌های داخلی و خارجی تقسیم‌بندی می‌شوند.

توانمندسازهای چابکی راهبردی شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر)

در این بخش از پژوهش در قالب جدول ۶ کدهای ثانویه، مفهومی‌ها و مقوله‌های توانمندسازهای چابکی راهبردی در شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر) ارائه شده است.

جدول شماره ۶: توانمندسازهای چابکی راهبردی (سطح ۲) شرکت صنایع فولاد کرمان (بردسیر)

مقوله	مفهوم	کدهای ثانویه
قابلیت فناوری اطلاعات	قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات	برقراری ارتباط متقابل بین شرکت ملی برق با شرکت (نصب خازن و تجهیزات پیشرفته به‌منظور کاهش هزینه‌های تولید)
		اجرای برنامه‌های نوین نت (تعمیر و نگهداری)
		استفاده از سیستم کنترل کیفیت پیشرفته
		استفاده از سیستم مکانیزه ERP
		استفاده از نرم‌افزارها و سامانه‌های کامپیوتری به‌روز
		طراحی وب‌سایت و به‌روزرسانی مستمر آن
		استفاده از سرورهای پیشرفته و مرکزی در استان
		نظارت تصویری بر تولید از نقاط مختلف
		ثبت سفارش‌های خرید و فروش به‌طور الکترونیکی (مثل سامانه‌های انبارداری، فروش و ...)

مقوله	مفهوم	کدهای ثانویه
	قابلیت رشد و توسعه فناوری اطلاعات	طراحی فرم‌های نظرسنجی الکترونیکی (برای توسعه اهداف)
		تحلیل فرم‌های نظرسنجی و استفاده از این تحلیل‌ها با ابزارهای تحلیلی
		استفاده از نیروی انسانی به‌روز و کارآمد در حوزه فناوری اطلاعات
		انجام بازرسی‌های دوره‌ای به‌منظور جایگزینی و حذف تجهیزات ناکارآمد (بهبود مستمر)
تفکر راهبردی	بینش و بصیرت راهبردی	انجام پیش‌بینی خریده‌های سالیانه تجهیزات و تأمین موجودی انبار مناسب
		تغییر در تیم مدیریت عالی سازمان (تغییر در ذهنیت و تفکر مدیریتی حاکم)
		تأکید مدیریت ارشد سازمان بر افزایش و ارتقای سطح علمی و توانایی کارکنان (آینده‌نگری)
		انجام پیش‌بینی‌های لازم برای تأمین مواد اولیه مورد نیاز (خرید معادن و شرکت در مزایده‌ها)
	حل مشکلات راهبردی	حل مشکلات ارتقای سطح کرامت انسانی کارکنان سازمان
		حل مشکلات مرتبط با زمان تحویل محصولات
		حل مشکلات حفظ و نگهداری از تجهیزات
		حل مشکلات کیفیت محصولات
		حل مشکلات سطح مشتری‌مداری
		حل مشکلات مرتبط با نیروی انسانی و کارآمدی آن‌ها
یادگیری راهبردی	ایجاد دانش راهبردی	تعامل صحیح با مشتریان و استفاده از دانش آن‌ها در درون سیستم
		بررسی نقشه‌های راهبردی رقبا و انطباق با آن‌ها متناسب با نیاز شرکت
		ایجاد واحد مدیریت دانش به‌منظور ایجاد و ارتقای دانش فردی و بهبود سطح دانش
		استفاده از نیروهای خبره دارای تجربه کار در شرکت‌های رقیب
		استفاده از مشاوران خارج از شرکت
		بازدید از کارخانه‌های رقیب
		انجام آموزش از طریق نیازسنجی و انجام دوره‌های متناسب
	تسهیم دانش راهبردی به کارگیری دانش راهبردی	برگزاری جلسات مستمر شورای مدیران
		طراحی امکانات به‌منظور ارتقای روابط بین واحدهای مختلف (مثل ویدئو کنفرانس)
		بازبینی و به‌روزرسانی نقشه راه راهبردی شرکت
		استفاده از تجارب کارکنان به‌منظور ارتقای فعالیت‌های شرکت در بخش‌های مختلف

یافته‌های جدول ۶ نشان می‌دهد در این شرکت توانمندسازهای چابکی راهبردی شامل قابلیت فناوری اطلاعات، تفکر راهبردی و یادگیری راهبردی می‌شود.

### محرك‌های محیطی چابکی راهبردی شرکت فولاد سیرجان ایرانیان

در این بخش از پژوهش در قالب جدول ۷ کدهای ثانویه، مفهومی‌ها و مقوله‌های محرك‌های چابکی راهبردی در شرکت فولاد سیرجان ایرانیان ارائه شده است.

جدول شماره ۷: محرك‌های چابکی راهبردی (سطح ۱) شرکت فولاد سیرجان ایرانیان

مقوله	مفهوم	کد ثانویه
عوامل محیطی	محرك‌های داخلی	ورود شرکت به بورس و افزایش انتظار از شرکت جهت بهبود عملکرد
		تغییرات غیرقابل پیش‌بینی در سطح قیمت‌ها
		وجود رقبای متعدد داخلی و ظرفیت‌های تولید قوی
	محرك‌های خارجی	کمبود کنستانتیره و گندله در داخل کشور
		وجود رقبای بین‌المللی قوی و رقابت شدید در سطح بین‌المللی (مثل چین، هند، ژاپن و ...)
		مشکل بودن تأمین مواد اولیه به دلیل کمبود آن در سطح بین‌المللی
		تحریم شرکت‌ها و محصولات فولادی توسط برخی از کشورها

یافته‌های جدول ۷ نشان می‌دهد که عوامل محیطی یا محرك‌های چابکی راهبردی در شرکت فولاد سیرجان ایرانیان به دو مفهوم محرك‌های داخلی و خارجی تقسیم‌بندی می‌شوند.

### توانمندسازهای چابکی راهبردی شرکت فولاد سیرجان ایرانیان

در این بخش از پژوهش در قالب جدول ۸ کدهای ثانویه، مفهومی‌ها و مقوله‌های توانمندسازهای چابکی راهبردی در شرکت فولاد سیرجان ایرانیان ارائه شده است.

جدول شماره ۸: توانمندی‌های چابکی راهبردی (سطح ۲) شرکت فولاد سیرجان ایرانیان

مقوله	مفهوم	کدهای ثانویه
قابلیت فناوری اطلاعات	قابلیت زیرساخت فناوری اطلاعات	استفاده از سیستم ERP به‌منظور منسجم‌سازی برنامه‌های منابع سازمان
		استفاده از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای به‌روز به‌منظور بالا بردن سرعت فرآیند تولید
		استفاده از فناوری‌های برتر در کارخانجات تابعه
		به‌کارگیری پایگاه داده مشتری و نیز دسترسی واحدهای مختلف به اطلاعات مورد نیاز
	قابلیت رشد و توسعه فناوری اطلاعات	استفاده از سامانه‌های مکانیزه پایش خط تولید
		بالا بردن سرعت انجام فرآیندهای تولیدی از طریق استفاده از فناوری‌ها و ماشین‌آلات مناسب
		انجام بازرسی‌های دوره‌ای به‌منظور حذف تجهیزات و ماشین‌آلات خراب (بهبود تجهیزات)
		توسعه فناوری در داخل با الگوبرداری از شرکت‌های برتر
تفکر راهبردی	بینش و بصیرت راهبردی	استفاده از فناوری‌های به‌روز و تأکید بر ارتقای فناوری در حوزه‌های دارای قابلیت
		تغییر در مدیریت شرکت (تغییر در سبک و نحوه تفکر مدیریت) و تأکید بر انجام کارها به شکل منسجم
		پیش‌بینی تأمین بخش قابل توجهی از مواد اولیه مورد نیاز شرکت توسط خطوط تولید دیگر شرکت
		انتخاب مکان اصلی شرکت به بهترین شکل ممکن (سیرجان در شاه‌راه اقتصادی و بهترین محل حمل‌ونقل واقع شده)
		بررسی و پیش‌بینی تغییرات نرخ ارز و آمادگی برای سناریوهای مختلف
	حل مشکلات راهبردی	تأکید بر ساخت قطعات در آینده به جای خرید تجهیزات با تأمین‌کننده کم
		تأسیس خط خردایش مجدد کنسانتره در حد فاصل بین کارخانه‌های کنسانتره و گندله‌سازی
		تأکید مدیریت بر حذف تشریفات زائد از طریق مذاکره با تأمین‌کنندگان (بهبود ارتباطات)
		حل مشکلات تولید توسط واحدهای مربوطه مثل سایت تولید-بازرگانی و ...
		تأکید بر توسعه بازارهای داخلی و خارجی محصولات شرکت
		تأکید مدیریت بر بهبود کیفیت و کمیت تولید همه کارخانه‌های تولیدی شرکت

مقوله	مفهوم	کدهای ثانویه
یادگیری راهبردی	ایجاد دانش راهبردی	مطالعه شرکت‌های رقیب و فولادسازی‌ها
		تجربه مدیران ارشد شرکت از طریق کار طولانی در صنعت فولاد
		بررسی و پایش بازارهای جهانی
		دریافت گزارش‌های مستمر از سیستم‌ها و واحدها
		استفاده از مشاورین متخصص داخلی و خارجی در طرح‌های توسعه‌ای شرکت
	تسهیم دانش راهبردی	برگزاری جلسات مستمر هم‌اندیشی مدیران به منظور بهبود تصمیمات جمعی
		استفاده از نیروی انسانی متخصص و به‌روزرسانی دانش آن‌ها از طریق آموزش‌ها و مراودات مستمر و مناسب
		استفاده از تجارب مدیران به منظور بهبود مستمر برنامه‌های تولیدی
	به‌کارگیری دانش راهبردی	مشاهده فرآیندها از نزدیک (پیگیری‌های زیاد مدیران ارشد، میانی و عملیاتی)
		تأکید مدیران ارشد بر حتی درست انجام شدن جزئیات کارها
		انجام بازدیدهای مستمر مدیریت از سیستم‌ها و واحدها و تأکید بر توسعه دانش آن‌ها

یافته‌های جدول ۸ نشان می‌دهد که در این شرکت، توانمندسازهای چابکی راهبردی شامل قابلیت فناوری اطلاعات، تفکر راهبردی و یادگیری راهبردی تقسیم‌بندی می‌شوند.

## نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش توسعه چهارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا بود. در این پژوهش از رویکرد ترکیبی (فرا ترکیب و مطالعه موردی) استفاده شد. یافته‌های فراترکیب نشان داد که محرک‌های چابکی راهبردی شامل تغییرات محیطی می‌شود. این محرک‌ها بر توانمندسازهای چابکی راهبردی شامل قابلیت فناوری اطلاعات، یادگیری راهبردی و تفکر راهبردی تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش هم‌راستای با یافته‌های تحقیقات اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱م) و کچیاتو (۲۰۱۵م) و دجاجا و اریف (۲۰۱۵م) است. یافته‌های پژوهش نشان داد که قابلیت فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از توانمندسازهای چابکی راهبردی بر چابکی راهبردی سازمان تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش هم‌راستای با لی، ژو، کولیبیر و اشرفی (۲۰۱۱م) و ماونگر (۲۰۱۳م) است. یافته‌های پژوهش نشان داد که قابلیت یادگیری راهبردی به‌عنوان یکی از توانمندسازهای چابکی راهبردی بر چابکی

راهبردی سازمان تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش هم‌راستای با یافته‌های تحقیقات ادريس والرباعي (۲۰۱۳ م)، تیکانن (۲۰۱۴ م) و مائو و همکاران (۲۰۱۴ م) است. یافته‌های پژوهش نشان داد که قابلیت تفکر راهبردی به‌عنوان یکی از توانمندسازهای چابکی راهبردی بر چابکی راهبردی سازمان تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش هم‌راستای با یافته‌های تحقیقات چونکو و جونز (۲۰۱۱ م)، صالح و الناجی (۲۰۱۴ م) و سلف و همکاران (۲۰۱۵ م) است.

### پیشنهاد

- با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی به شرح زیر بیان شده است:
- به مدیران شرکت‌های فعال در صنعت فولاد استان کرمان پیشنهاد می‌شود با استفاده از سیستم مکانیزه پایش خط تولید، انجام بازرسی‌های دوره‌ای برای حذف تجهیزات و ماشین‌آلات خراب و استفاده از سامانه‌های ERP به‌منظور منسجم‌سازی برنامه‌های منابع سازمان، زمینه لازم برای تحقق برنامه تولید، افزایش سرعت تولید محصولات، انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه‌های تولید و نیز کاهش هزینه‌های تولیدی را فراهم کنند.
  - به مدیران شرکت‌های فعال در صنعت فولاد استان کرمان پیشنهاد می‌شود با خرید معادن و شرکت در مزایده‌های مختلف به‌عنوان پیش‌نیازهای فعالیت شرکت، زنجیره تأمین مواد مورد نیاز و تکمیل زنجیره تولید خود را فراهم سازند.
  - به مدیران شرکت‌های فعال در صنعت فولاد استان کرمان پیشنهاد می‌شود با برگزاری مستمر جلسات شورای مدیران، توانایی اولویت‌بندی مشکلات برای سرعت خط تولید را در درون سازمان فراهم سازند تا سازمان بتواند زمان و هزینه لازم برای حل مشکلات کلیدی را صرف نماید.
  - به مدیران شرکت‌های فعال در صنعت فولاد استان کرمان پیشنهاد می‌شود با بررسی و پیش‌بینی تغییرات نرخ ارز و آمادگی برای سناریوهای مختلف، تأمین مواد اولیه مورد نیاز و سرعت تأمین این مواد را در زمان مناسب تضمین نمایند.



## فهرست منابع و مآخذ

### الف. فارسی

- خدایمی، سهیلا؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ مشبکی، اصغر؛ و آذر، عادل (۱۳۹۱)، «طراحی مدل چابکی مشتری با رویکرد قابلیت‌های پویای سازمانی: بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار»، **فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین**، سال ۲، شماره ۱، صص ۲۴-۱.
- عباس پور، عباس؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ حسام امیری، روزبه؛ و مرادی، کیوان (۱۳۹۳)، «تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک (مورد مطالعه: بانک انصار)»، **فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی**، سال ۲، شماره ۴، صص ۲۴-۱.
- کاویانی، حسن؛ شکوهیار، سجاد؛ و فتح‌آبادی، حسین (۱۳۹۶)، «شناسایی و تبیین عوامل زمینه‌ای موثر بر تفکر راهبردی در صنعت پتروشیمی»، **پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، سال ۲۳، شماره ۶۷، صص ۱۷۳-۱۴۹.
- مختاریان دهکردی، شهرام (۱۳۹۲)، «بررسی نقش قابلیت فناوری اطلاعات در توسعه چابکی استراتژیک و بهبود فعالیت رقابتی (مطالعه موردی: سازمانهای فناوری اطلاعات در سطح شهر تهران)»، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی (استراتژیک)**. دانشگاه پیام‌نور کرج.
- ناظمی، شمس‌الدین؛ مرتضوی، سعید؛ و جعفریانی، حسن (۱۳۸۹)، «ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد»، **چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**، شماره ۲، ۸۷-۶۹.

### ب- انگلیسی

- Abesi, S., Mohammadi, M., & Shafieepur, D. (2013). The role of Organizational agility capabilities in the successful performance of the national production. *World of Sciences Journal*, 3, 17-32.
- Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Middle East University.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397-416.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3),

39-57.

- Chan, S. L. (2000). Information technology in business processes. *Business Process Management Journal*, 6(3), 224-237.
- Chen, X. (2012). *Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage: An organizational agility perspective*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Chonko, L. B., & Jones, E. (2011). *Sales force agility, strategic thinking, and value propositions*. In The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management.
- Cooper, C. (1991). *Are innovation studies on industrialized economies relevant to technology policy in developing countries?* UNU/INTECH Working Paper, 3.
- Dabiri, S. A., & Gholami, A. (2015). Surveying the effect of strategic agility on gaining competitive advantage in Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company. *Journal of Renewable Natural Resources Bhutan*, 3(6), 196-207.
- Dionisio, M. A. (2017). Strategic Thinking: The Role in Successful Management. *Journal of Management Research*, 9(4), 44-57.
- Djaja, I., & Arief, M. (2015). The Impact of dynamic information technology capability and strategic agility on business model innovation and firm performance on ICT Firms. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1225-1229.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Doz, Y.L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European journal of marketing*, 48(1/2), 170-192.
- Fourné, S. P., Jansen, J. J., & Mom, T. J. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13-38.
- Größler, A. (2010). An exploratory system dynamics model of strategic capabilities in manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(6), 651-669.
- Gutiérrez, R., Miguel, J., & Peña-Legazkue, I. (2017). Firm renewal through corporate venturing and strategic agility: shifting from spin-out to spin-in ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 21(1).
- Hull, C. E., & Covin, J. G. (2010). Learning capability, technological parity, and innovation mode use. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 97-114.

- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., & Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 288-308.
- Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
- Iskanius, P. (2006). *An agile supply chain for a project-oriented steel product network*. University of Oulu.
- Ismail, H. S., Poolton, J., & Sharifi, H. (2011). The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5469-5487.
- 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.
- Kaurić, A. G., Miočević, D., & Mikulić, J. (2014). Dynamic Capabilities and Firm Effectiveness: The Mediating Role of Supply Chain Performance. *Innovative Methods in Logistics and Supply Chain Management*, 391.
- Keshtegar, A. A., & Seyedzadeh, S. (2014). The Study of the relationship between agility and employee productivity (case study: Governor of Sistan and Baluchestan. *Mathematics in engineering, Management and Technology*, 2(3), 335-345.
- Lee, O. K. D., Xu, P., Kuilboer, J. P., & Ashrafi, N. (2011, October). *It-enabled strategic-level agility and firm performance: service versus manufacturing industry*. In ECIS(p. 98).
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Liang, L., Kuusisto, A., & Kuusisto, J. (2018). Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 19(1), 74-100.
- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2014). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.
- Mavengere, N. B. (2013). Role of information systems for strategic agility in supply chain setting: Telecommunication industry study. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 16(4).
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.

- Pesonen, J. (2010). *Strategic agility in production networks*. Masters degree programme in Automation Engineering, Tampere University of Technology.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2), 20-25.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 1871.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Self, D. R., Self, T., Matuszek, T., & Schraeder, M. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 11-14.
- Shin, H., 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.
- Su, Z., Peng, J., Shen, H., & Xiao, T. (2013). Technological capability, marketing capability, and firm performance in turbulent conditions. *Management and Organization Review*, 9(1), 115-137.
- Tikkanen, J. (2014). *Dynamic capability influence on Strategic agility: a case study in energy conservation industry*. Master Science in Economics and Business Administration, Oulu Business School: University of Oulu.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.
- Vitari, C. (2009). *It Dynamic Capability Development In The Context Of Data Genesis Capability*. In The 17th European Conference on Information Systems (pp. 12-p).
- 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.