

Received on: 23/05/2021

Accepted on: 23/08/2021

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-eghit Year
No.17
Spring & Summer
2021*

Designing a Strategic Agility Model with the Dynamic Capabilities Approach in the Banking Industry (Case Study: Active Banks in Ilam Province)

*Emad Golmohammadi¹, Esfandiyar Mohammadi^{*2}, Zeinab Tolabi³, Shahram Khalilnezhad⁴*

1. Lecturer University, University of Applied Science and Technology Ilam, Parsian Center (Ilam 1Center) Ilam, Iran. emadg818@gmail.com

2. Associate Professor, Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. e.mohamadi@ilam.ac.ir

3. Associate Professor, Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. z.toulabi@ilam.ac.ir

4. Assistant Professor, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabatabaai, University, Tehran, Iran. Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

** Corresponding Author: Esfandiyar Mohammadi (Email: e.mohamadi@ilam.ac.ir)*

Abstract

The banking industry is facing challenges and obstacles due to increasing uncertainty and changes in the surrounding environment. Overcoming these challenges requires preparation and the ability to quickly adapt the banking industry to complex conditions through capabilities that increase the flexibility and agility of the industry. Strategic agility has been considered a new approach to dealing with complex situations. Based on this, the present research aims to provide a model for strategic agility with the approach of dynamic capabilities in the banking industry. This research is qualitative and practical in terms of the purpose, and the foundation's data theory strategy has been used as a precise and systematic method. The population was the active banks in Ilam province. The data were collected using semi-structured interviews with 11 bank experts who were selected through purposive and snowball sampling. The concepts and categories obtained from the interview were conducted through the process of open, central, and selective coding (132 concepts, 36 sub-categories, and 14 main categories) and finally compiled in the form of the foundation's data conceptual model. The findings showed that the central phenomenon (strategic agility) includes: the dimensions of strategic sensitivity, strategic intelligence, and strategic innovation. The causal factors of the model include macro-environmental factors and organizational and management factors. The contextual factors of the model also include effective policy making and strategic foresight. The desired strategies are individual growth and development strategy and diversity and participation strategy. The intervening factors of the model include environmental and competitive factors, organizational factors, and knowledge of business processes. Finally, the consequences of applying strategic agility in the banking industry contain internal consequences and external consequences.

Keywords: Strategic Agility, Dynamic Capabilities, Banking Industry, Competitive Advantage, Ilam Province.

طراحی مدلی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک‌های فعال در استان ایلام)

نویسندگان: عماد گل محمدی^۱، اسفندیار محمدی^{۲*}، زینب طولابی^۳، شهرام خلیل نژاد

۱. مدرس، دانشگاه علمی-کاربردی استان ایلام، مرکز پارسیان(ایلام ۱)، ایلام، ایران
emadg818@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران
z.toulabi@ilam.ac.ir

۴. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

Email: e.mohamadi@ilam.ac.ir

DOI: 10.22070/CS.2022.15485.1189

چکیده

صنعت بانکداری به دلیل افزایش عدم اطمینان و تغییر و تحولات محیط پیرامون با چالش‌ها و موانعی روبرو است. گذر از این چالش‌ها نیازمند آمادگی و توانایی تطابق سریع صنعت بانکداری با شرایط پیچیده از طریق قابلیت‌هایی است که توان انعطاف‌پذیری و چالاکی صنعت را افزایش دهند. چابکی استراتژیک به‌عنوان یک رویکرد نوین برای مقابله با شرایط پیچیده مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس پژوهش حاضر باهدف ارائه مدلی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری انجام شد. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی و از منظر هدف، کاربردی است و در آن از استراتژی نظریه داده بنیاد به‌عنوان یک روش دقیق و نظام‌مند بهره برده شده است. جامعه حاضر در این پژوهش بانک‌های فعال در استان ایلام بوده‌اند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان بانکی که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند، انجام شد. مفاهیم و مقوله‌های بدست آمده از مصاحبه طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی(۱۳۲ مفهوم، ۳۶ مقوله فرعی و ۱۴ مقوله اصلی) انجام گرفت و در نهایت در قالب مدل مفهومی داده بنیاد تدوین شد. یافته‌های نشان داد که پدیده محوری (چابکی استراتژیک) شامل: ابعاد قابلیت حساسیت استراتژیک، قابلیت هوشمندی استراتژیک و قابلیت نوسازی استراتژیک است. عوامل علی مدل عبارتند از: عوامل کلان محیطی و عوامل سازمانی و مدیریتی؛ و عوامل زمینه‌ای مدل نیز شامل سیاست‌گذاری مؤثر و دوراندیشی استراتژیک هستند. استراتژی‌های موردنظر عبارتند از: استراتژی رشد و توسعه فردی و استراتژی تنوع و مشارکت. عوامل مداخله‌گر مدل نیز شامل: عوامل محیطی و رقابتی، عوامل سازمانی و آگاهی از فرایندهای کسب‌وکار هستند. در نهایت پیامدهای بکارگیری چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری شامل پیامدهای درونی و پیامدهای بیرونی است.

کلیدواژه‌ها: چابکی استراتژیک، قابلیت‌های پویا، صنعت بانکداری، مزیت رقابتی، استان ایلام

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رشتار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۱۴۶-۱۲۱

• دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲
• پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۶/۱

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-eghit Year
No.17
Spring & Summer
2021

نشریه علمی
دانشگاه شاهد
سال بیست و هشتم - دوره جدید
شماره ۱۷
بهار و تابستان ۱۴۰۰

مقاله فوق، مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد می‌باشد.

مقدمه

در سال‌های اخیر، تغییرات مکرر در بازار و محیط کسب‌وکارها بیشتر از گذشته جسورانه‌تر شده است [۱] و شرکت‌ها در دنیای امروزی، به دلیل رقابت به شدت در حال رشد، تغییرات تکنولوژی، تقاضاهای به شدت در نوسان و مواردی نظیر این‌ها، با تلاطم‌های محیطی بزرگی مواجه هستند [۲][۳]. سطوح بالای تلاطم محیطی می‌تواند فعالیت یک شرکت را فلج نماید. تلاطم متشکل از عدم اطمینان^۱ و ریسک‌هایی است که شرکت با آن مواجه است [۲]. عدم اطمینان و مانایی تغییر به‌عنوان یک عنصر ذاتی در بازار قرن ۲۱ نشان‌دهنده آن هستند که سازمان‌ها باید به‌صورت مداوم تصمیم‌های استراتژیک خود را بازنگری کنند. سازمان‌هایی که قادر نیستند با سرعت خود را با تغییرات منطبق کنند به حاشیه رانده شده یا از بازار حذف خواهند شد [۱]. با توجه به عدم اطمینان، آشفتگی و ناپایداری محیط این پرسش مهم پیش می‌آید که کسب‌وکارها چگونه می‌توانند در میان این آشفتگی‌ها بقای خود را حفظ کرده و در بازار به رقابت پردازند؟

در ادبیات مدیریت استراتژیک برای برون‌رفت و گذر از این آشفتگی‌ها، بر دستیابی شرکت‌ها به مزیت رقابتی تأکید شده است، همچنین محققان راه‌کارهایی در قالب مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی پابرجا [۴]، سبد گزینه‌های آینده [۵]، اقیانوس آبی [۶]، مزیت رقابتی ناپایدار [۷] و ... ارائه داده‌اند. علاوه بر موارد اشاره‌شده در این محیط سرشار از تغییر، بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌ها، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها دستیابی به "چابکی استراتژیک"^۲ است [۸، ۹]. ادبیات چابکی استراتژیک را به‌عنوان راهی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی‌نشده و ریسک‌هایی که سازمان با آن روبرو است، توصیف می‌کند [۳]. چابکی استراتژیک به‌عنوان کلید موفقیت در محیط آشفته شناخته‌شده است. چابکی استراتژیک درباره نو شوندگی و احیای استراتژیک است و به علت تغییرات سریع، احیا و بازسازی شرکت پدیدار می‌گردد که می‌تواند به

طریقه واکنشی یا فوق‌فعاله رخ دهد. اگر احیا و نو شوندگی به شکل فوق‌فعال رخ دهد، می‌تواند مزیت رقابتی سازمان را بر مبنای موارد ناشناخته برای رقبا پی‌ریزی کند [۱۰].

از طرفی علاوه بر چابکی استراتژیک، جوامع تحقیقاتی به اهمیت قابلیت‌های پویا^۳ برای رویارویی با محیط‌های متغیر تأکید می‌کنند [۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴]. باقی ماندن در عصر تجارت آزاد، بدون شک، بستگی به ایجاد قابلیت‌های رقابتی پایداری دارد که می‌تواند شامل انواع مختلفی از شایستگی‌ها باشد. به‌منظور باقی ماندن و موفقیت در بازار، شرکت‌ها باید بر ایجاد نقاط قوت و قابلیت‌های رقابتی خود تمرکز نمایند [۱۵]. قابلیت‌های پویا، که بر اساس رویه‌های سازمانی و مهارت‌های مدیریتی پشتیبانی می‌شوند، به‌عنوان توانایی شرکت در ادغام، ساخت و شکل‌دهی مجدد توانایی‌های داخلی و بیرونی جهت پاسخ‌گویی به محیط‌های به‌سرعت متغیر، تعریف می‌شود [۱۲، ۱۶]. شناخت فرصت‌ها، سرمایه‌گذاری روی آن‌ها بدون توجه به مفهوم قابلیت رخ نمی‌دهد و قابلیت‌های سازمان زیربنای شناخت فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها و همسوسازی سازمان برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها است [۱۷]. درواقع، شناخت قابلیت‌ها مؤلفه‌ای اساسی در توسعه استراتژی سازمان‌هاست و درک عمیق قابلیت‌های استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا ترکیب بهینه‌ای از قابلیت‌ها را سروسامان دهد و بر اساس این ترکیب بهینه، روی ارتقای قابلیت‌های استراتژیک فعلی سرمایه‌گذاری کند، قابلیت‌های جدید بسازد، و سرمایه‌گذاری‌ها را روی قابلیت‌هایی که دیگر برای استراتژی ضروری به شمار نمی‌آیند، کاهش دهد [۱۸].

براین اساس در عصر حاضر که به‌زعم سینگ (۲۰۰۸) [۱۹] عصر تغییرات است، سازمان‌ها نیازمند احیای سریع خود با تکیه بر قابلیت‌هایی هستند که به مدد آن‌ها بقا و برتری خود را در بازار حفظ کنند. صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نیست. صنعت بانکداری به‌عنوان یکی از پویاترین حوزه‌های کاری این عصر، بیشتر تحت تأثیر روندها و رویدادهای فناوری و اقتصادی هست که برای مواجهه با این تهدیدات و حفظ منافع خود باید در برابر تغییر تهدیدات و چالش‌های فناوری و

¹ uncertainty² Strategic agility³ Dynamic capabilities

مدل مؤثری از چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری کشور برای گذر این چالش‌ها، به دنبال پاسخگویی به سوالات ذیل و در نهایت ارائه یک مدل کاربردی از چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های پویا است که بانک‌ها بتوانند بر اساس آن تصمیم‌های مؤثری برای آینده خود اتخاذ کنند و برتری خود را در بازار رقابت حفظ کنند.

- ✓ شرایط علی بکارگیری رویکرد قابلیت‌های پویا در طراحی مدل چابکی استراتژیک کدامند؟
- ✓ پدیده محوری در طراحی مدل چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا کدامند؟
- ✓ استراتژی‌ها در بکارگیری رویکرد قابلیت‌های پویا در طراحی مدل چابکی استراتژیک کدامند؟
- ✓ شرایط مداخله‌گر در بکارگیری رویکرد قابلیت‌های پویا در طراحی مدل چابکی استراتژیک کدامند؟
- ✓ شرایط زمینه‌ای بکارگیری رویکرد قابلیت‌های پویا در طراحی مدل چابکی استراتژیک کدامند؟
- ✓ پیامدهای بکارگیری رویکرد قابلیت‌های پویا در طراحی مدل چابکی استراتژیک کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

چابکی استراتژیک

چابکی استراتژیک از سوی جامعه دانشگاهی مدیریت و استراتژی مورد توجه قرار گرفته است. فرض غالب در چابکی استراتژیک این است که سازمان‌های بزرگ و فعال چگونه می‌توانند خود را احیا کرده و ایده‌های نوآورانه را در جهت پیشرفت و توسعه خود به سرتاسر سازمان منتقل کنند؛ تا بتوانند پاسخگویی مؤثری به عدم اطمینان و آشفتگی محیطی در عین اینکه می‌خواهند فرصت‌های جدید را ایجاد کنند، داشته باشند [۲۶]. از این رو می‌توان چابکی استراتژیک را به‌عنوان یک قابلیت رقابتی در نظر گرفت که سازمان‌ها را قادر می‌سازد از پس تغییر مداوم و سریع محیط از طریق حرکات استراتژیک آگاهانه، درک، سنجش و تغییر پیکره‌بندی سازمانی، برآیند [۱]. ادبیات، چابکی استراتژیک را به‌عنوان راهی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی‌نشده و مدیریت

اقتصادی راهکارهای مناسب و اثربخش ارائه دهد [۲۰]. میرسپاسی و فرشچی (۱۳۹۱) [۲۱] اذعان دارند که بانک‌های کشور (بخش دولتی) در ارائه خدمات به مشتریان خود از چابکی لازم برخوردار نبوده و نیازهای آنان را مرتفع نمی‌سازند. علاوه بر این نیز پژوهش‌های کاربردی و اقدامات عملی در زمینه چابک سازی ناچیز بوده است و سازمان‌های معدودی را می‌توان یافت که به‌طور عملی روش فوق را به کار گرفته باشند. بر اساس نتایج پیشین، سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیاز مشتریان و تغییر و تحولات محیط پیرامون خود به‌موقع پاسخ دهند و این امر تداوم و حیات آن‌ها را در عصر شتابان تغییرات و رقابت فزاینده غیرممکن می‌سازد [۲۲]. طی چند سال گذشته صنعت بانکداری کشور با بحران‌های داخلی و خارجی متعددی روبرو شده است. تحریم برخی از بانک‌های کشور، بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی و نیز ظهور بحران پاندمی کووید-۱۹ در سال گذشته (و هم‌اکنون) تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد صنعت بانکداری کشور داشته است. با ظهور پاندمی کووید-۱۹ بسیاری از کسب‌وکارها در سرتاسر جهان با مشکلات عدیده‌ای مواجه شدند. بحران کووید-۱۹ جدای از آسیبی که به کسب‌وکارها وارد کرد، درس‌هایی نیز برای کسب‌وکارها به همراه داشت. بحران کووید-۱۹ به کسب‌وکارها آموخت که در شرایط بحرانی فرایندهای مدیریت سنتی توانایی لازم برای عبور از چنین بحران‌هایی را ندارند [۲۳]. روشن است که تمامی اجزای زیست‌بوم مالی و نحوه تعامل مشتریان با بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی در نتیجه تأثیرات کووید-۱۹ دستخوش تغییر شده و یا خواهد شد [۲۴]. ویروس کووید-۱۹ (کرونا) روش‌ها و رفتارهای سنتی و متعارف بانکداری و ارائه خدمات بانکی به‌صورت حضوری و یا فیزیکی را به چالش کشانده و در عمل محدودیت‌های زیادی را در فعالیت بانکی ایجاد کرده است [۲۵]. بانک‌های فعال در استان ایلام به‌عنوان بخشی از سیستم بانکداری کشور نیز با چنین مشکلاتی روبرو هستند. پژوهش حاضر بر مبنای همین مسئله و با عنایت به مطالب فوق - توجه به محیط پویا و متلاطمی که امروزه صنعت بانکداری با آن روبرو است- و نیز فقدان

بودن است. در نتیجه چابکی از جنبه استراتژیک به معنی پیشگیرانه بودن در پیش‌بینی و از جنبه عملیاتی پاسخگویی به تغییر است [۲۸]. محققان تعاریف مختلفی از چابکی استراتژیک ارائه داده‌اند، در ادامه به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود (جدول ۱).

ریسک‌های سازمان و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی تعریف کرده است [۳، ۲۷]. چابکی استراتژیک مستلزم این است که هم‌زمان چابک و استراتژیک باشد. استراتژیک بودن بیانگر پیش‌بینی تغییرات و اهرمی کردن شایستگی‌های خود برای چیره شدن بر تغییر و چابکی به معنای پاسخگو و چالاک

جدول ۱. تعاریف چابکی استراتژیک

منبع	تعریف
[۱۰]	راث ^۱ (۱۹۹۶) چابکی را توانایی استفاده اهرمی و فزاینده از منابع گسترده زنجیره ارزش به وسیله فراهم کردن محصول مناسب با قیمت مناسب در هر جایی، به منظور ایجاد اقتصادها و صرفه‌جویی‌های دانشی تعریف می‌کند.
[۲۹]	لانگ ^۲ (۲۰۰۰) چابکی استراتژیک را به‌عنوان توانایی تولید محصولات و خدمات مناسب در مکان مناسب، زمان مناسب و با قیمت مناسب برای مشتریان مناسب تعریف کرده است.
[۱۰]	موسسه استراتژی‌شن ^۳ (۲۰۰۶) چابکی استراتژیک را توانایی یک شرکت برای تعدیل و اصلاح مسیرش بدون از دست دادن چشم‌انداز بلندمدت آن تعریف می‌کند.
[۳۰]	دوز و کوسونن ^۴ (۲۰۰۸) چابکی استراتژی به‌عنوان یک توانایی مداوم برای حساسیت استراتژیک لحظه‌به‌لحظه، تعهدات جمعی چابک و تجدید گسترش سریع و قدرتمند منابع، پادزهری است برای درد حاصل از توالی تکراری موفقیت، افول و انعطاف‌پذیری، بحران‌ها و نوسازی‌ها
[۳۱]	ویر و تاربا ^۴ (۲۰۱۴) چابکی استراتژیک، مجموعه فعالیت‌هایی است که یک شرکت در فضای آشفته و غیرقابل پیش‌بینی خلق ارزش می‌کند.
[۳۲]	گیلستر ^۵ و همکاران (۲۰۱۵) تصمیم‌گیری به‌موقع برای اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار- در قبل یا در واکنش به روندهای جاری محیطی.
[۳۳]	باتیستلا ^۶ و همکاران (۲۰۱۷) چابکی استراتژیک را انگیزه یک شرکت برای تعدیل مدل کسب‌وکار خود نسبت به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی فضای کسب‌وکار تعریف می‌کند.

¹ Roth

² Long

³ Stratovation Consulting Inc

⁴ Weber & Tarba

⁵ Glaister

⁶ Battistella

تغییری در بازار شناسایی شده باشد. در نهایت می‌توان اظهار داشت که چابکی استراتژیک به معنای این است که سازمان‌ها یاد بگیرند تغییرات سریعی را به وجود آورند و قادر باشند شرکت را بدون از دست دادن فرصت‌ها دگرگون سازند و تجدید بخشند [۱۵].

قابلیت‌های پویا

مفهوم قابلیت‌های پویا ابتدا در دهه ۱۹۹۰ توسط تیس و پیسانو (۱۹۹۴) [۳۴] و تیس و همکاران (۱۹۹۷) [۱۲] مطرح شد و سپس توسط محققان دیگر نظر ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) [۳۵]، زولو و وینتر (۲۰۰۲) [۳۶] و وینتر (۲۰۰۳) [۳۷] و ... مورد توجه قرار گرفت و توسعه یافت. نظریه قابلیت‌های پویا در پاسخ به ضعف‌های نظریه منبع محور توسعه یافت. نظریه منبع محور قادر نبود تغییر و تحولات منابع بنگاه را در انطباق با محیط تبیین کند. در مقابل، نظریه قابلیت‌های پویا قادر است نحوه بقا و رشد سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم را توضیح دهد [۳۸]. محققان تعاریف مختلفی از قابلیت‌های پویا ارائه کرده‌اند، در ادامه برخی از این تعاریف آمده است (جدول ۲).

چابکی استراتژیک به عنوان مهارت در مدیریت تغییر تعریف شده است. مهارت تغییر نوعی شایستگی است، که به یک سازمان اجازه می‌دهد تا دانش را به صورت اثربخش بکار گیرد. مهارت تغییر، در راستای دو هدف خدمت می‌کند، در یک طرف از بقاء اطمینان پیدا می‌کند (مهارت تغییر واکنشی) و در طرف دیگر، به دستیابی به رهبری بازار کمک می‌کند (مهارت تغییر فعالانه)، هم‌زمان به شرکت اجازه می‌دهد که دانش را به صورت اثربخش بکار برده و مدیریت کند [۲]. چابکی استراتژیک مفهومی نسبتاً متفاوت، اما نه کاملاً متناقض با رویکرد استراتژیک کلاسیک است. در معنای سنتی آن، ایجاد استراتژی به معنای برنامه‌ریزی گسترده‌ای است که منجر به استراتژی شرکت خواهد شد که اکیداً برای چند سال آینده آن را دنبال می‌کند [۳، ۲]. از طرفی باید توجه داشت که چابکی استراتژیک اساساً با چابکی تولید متفاوت است به طوری که چابکی استراتژیک دانش محور فعال است در حالی که چابکی تولید به معنای انعطاف‌پذیری بر مبنای واکنش سریع است. بنابراین، چابکی استراتژیک بر کسب دانش متکی است تا تغییرات بازار را از طریق همکاری درون شرکتی پیش‌بینی کند در حالی که، چابکی تولید بر دستکاری سرعت تولید یا ماهیت محصولاتی متکی است و زمانی به بازار ارائه می‌شوند که

جدول ۲. تعاریف قابلیت‌های پویا

منبع	تعریف
[۱۲،۱۶]	تیس و همکاران (۱۹۹۷) و تیس (۲۰۱۸) قابلیت‌های پویا را توانایی شرکت در ادغام، ساخت و شکل‌دهی مجدد توانایی‌های داخلی و بیرونی جهت پاسخگویی به محیط‌های به سرعت متغیر تعریف می‌کنند.
[۳۹]	ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) قابلیت‌های پویا را فرایندهای شرکت که منابع را استفاده می‌کنند (به‌ویژه فرایندهایی برای ادغام، شکل‌دهی مجدد، کسب و انتشار منابع) تا با تغییر بازار منطبق شده یا حتی آن را خلق کنند، تعریف می‌کنند. به این ترتیب، قابلیت‌های پویا، روالی سازمانی و استراتژیک است که شرکت‌ها با ایجاد پیکره‌بندی منابع جدید به بازار در حال ظهور، انشعابی، تکاملی و مرگ عرضه می‌شوند.
[۴۰]	گرفیت و هاروی ^۱ (۲۰۰۱) خلق ترکیبی از منابع که به‌سختی قابل تقلید باشد شامل هماهنگی روابط درونی سازمانی در یک بستر جهانی که برای بنگاه، برتری رقابتی ایجاد می‌کند. لی و همکاران ^۲ (۲۰۰۲) یک منبع جدیدتر برای برتری رقابتی در برنامه‌ریزی بنگاه‌ها برای درگیر شدن با تغییرات محیطی.
[۳۶]	زولو و ویتتر ^۳ (۲۰۰۲) یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی که سازمان از طریق آن به‌طور نظام‌مند به ایجاد و تعدیل فعالیت‌های عملیاتی روزمره می‌پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد.
[۳۷]	ویتتر (۲۰۰۳) قابلیت‌هایی که برای گسترش، بهبود و خلق قابلیت‌های عادی انجام می‌شوند.
[۱۴]	هلفات و همکاران (۲۰۰۷) ظرفیت یک شرکت برای ایجاد، گسترش یا اصلاح پایگاه منابع خود به‌گونه‌ای هدفمند
[۴۱]	باره تو ^۴ (۲۰۱۰) ظرفیت شرکت برای حل نظام‌مند مسائل که ناشی از گرایش شرکت به حس کردن فرصت‌ها و تهدیدها، اتخاذ تصمیمات به‌موقع و بازار محور و تغییر محور منابش است.
[۴۲]	سالونکه ^۴ و همکاران (۲۰۱۱) قابلیت یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت‌ها و رویه‌های معمول سازمانی جهت بهبود اثربخشی سازمانی

^۱ Griffith & Harvey

^۲ Lee et al

^۳ Barreto

^۴ Salunke

رویکرد را با یکدیگر مقایسه می‌کنند، این سه مسئله عبارتند از:

- چگونه یک شرکت (یا بنگاه) به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند؟
- چگونه شرکت (یا بنگاه) می‌تواند در فضای رقابتی، مزیت بدست آمده را پایدار نگاه دارد؟

آیا شرکت (یا بنگاه) می‌تواند تحت شرایط محیطی به سرعت در حال تغییر به این هدف دست پیدا کند؟ [۴۵]. به‌زعم تیس (۲۰۰۷) انواع قابلیت‌های پویا را می‌توان در سه ظرفیت سازمانی ارائه کرد که شامل: حس کردن^۱، ربایش^۲ و تغییر شکل منابع (تبدیل)^۳ هستند [۱۶]. نکوئی‌زاده و همکاران [۱۴، ۴۶] بر مبنای پژوهش تیس (۲۰۰۷) به‌طور خلاصه ابعاد قابلیت‌های پویا و ماهیت آن‌ها را به‌صورت (جدول ۳) ارائه کرده است.

جدول ۳. ابعاد قابلیت‌های پویا

ماهیت	ابعاد قابلیت‌های پویا
توانایی سازمان در اسکن، پالایش، ارزیابی، خلق، یادگیری، تفسیر، درک و سنجیدن فرصت‌ها و تهدیدها	درک
توانایی سازمانی در پرداختن به فرصت‌های بالقوه از طریق محصولات، فرایندها یا خدمات جدید	ربایش (استفاده از فرصت‌ها)
توانایی سازمانی در ترکیب مجدد و شکل‌دهی مجدد دارایی‌ها و ساختارهای سازمانی هنگام مواجه با تغییرات محیطی	تغییر شکل منابع

منبع: [۱۴، ۴۶]

قابلیت‌های پویا بنگاه را قادر می‌سازند تا به شیوه‌ای متفاوت یا اصلاح‌شده نسبت به وضعیت فعلی‌اش اقدام کند. براین اساس، اگر بنگاه‌های تجاری مجموعه‌ای از منابع و شایستگی‌ها را در اختیار داشته باشند، اما این مجموعه به‌واسطه قابلیت‌های پویا برای خلق، ترکیب و بازآرایی مورد پشتیبانی قرار نگیرد، بنگاه در بازه زمانی کوتاه‌مدت عملکرد قابل قبولی خواهد داشت، اما در بلندمدت به مزیت رقابتی پایدار دست نخواهد یافت [۴۲]. به‌عنوان یک جمع‌بندی کلی می‌توان بیان داشت که قابلیت پویا، شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی هستند که می‌توانند سازمان‌ها را قادر کنند که به مزیت رقابتی دست یابند و سپس برای نگهداشت مزیت رقابتی، خود را تغییر دهند. سه ویژگی کلی قابلیت پویا را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

- قابلیت پویا بر تغییرات تأکید دارد؛
 - قابلیت پویا، توانایی شرکت در ترکیب و بازآرایی منابع را نشان می‌دهد؛
 - قابلیت پویا شامل قابلیت‌های تکرارپذیر و در گستره تمام سازمان است [۳۹].
- در خصوص قابلیت‌های پویا دو جریان فکری تأثیرگذار وجود دارد که پتراف و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود آن را طرح کرده‌اند؛ که شامل رویکرد تیس و همکاران (۱۹۹۷) و رویکرد ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) است [۴۴]. این دو رویکرد قدرتمند در مبنای نظری قابلیت‌های پویا دارای نقاط اشتراک و افتراق منحصربه‌فردی هستند. هر دو رویکرد بر نقش‌های تکراری سازمانی تمرکز می‌کنند. هر دو بر فرایندهای مدیریتی همانند فرایندهای سازمانی تمرکز دارند و هر دو نظریه قابلیت‌های پویا را به‌عنوان توسعه نظری‌ای از رویکرد منبع محور می‌دانند. رویکرد تیس و همکاران (۱۹۹۷) [۱۲] به‌طور عمومی نگاشته شده است و بیشتر به دنبال تشریح مفهوم قابلیت‌های پویاست و این در حالی است که رویکرد ایزنهارت و مارتین به اتحادها، توسعه محصول و تصمیم‌گیری نیز تمرکز می‌کند. پتراف و همکاران (۲۰۱۳) [۴۴] برای تشریح نقاط افتراق دو رویکرد اساسی به قابلیت‌های پویا سه موضوع یا سؤال بنیادی را طرح می‌کنند و مبتنی بر این سه مسئله هر دو

¹ Sensing

² Seizing

³ Transforming

پیشینه پژوهش

مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته بر روی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که اکثر مطالعات انجام شده در حوزه چابکی استراتژیک، با استفاده از یک مدل مشخص و استاندارد و با فرض وجود اجزاء مشخصی برای چابکی استراتژیک، نحوه ارتباط آن را با متغیرهای دیگر و تأثیر آن را بر سایر

حوزه‌ها موردسنجش قرار داده‌اند. برخی پژوهش‌ها نیز عوامل مؤثر بر چابکی استراتژیک در بخش‌های مختلف را مورد مطالعه قرار داده‌اند [۴۷]. با توجه کمبود پژوهش‌ها در زمینه موضوع پژوهش در ادامه به برخی پژوهش‌های مرتبط اشاره خواهد شد.

جدول ۴. پیشینه پژوهش

نویسنده و سال	هدف	یافته‌ها
شمس و همکاران (۲۰۲۰) [۹]	ارائه مدلی مفهومی از چابکی استراتژیک برای شرکت‌های چندملیتی	ابعاد مدل ارائه شده از چابکی استراتژیک شامل "چابکی فناوری اطلاعات، چابکی زنجیره تأمین و چابکی تولید" است.
باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷) [۳۳]	ارائه چارچوبی برای رسیدن به چابکی استراتژیک و پیکربندی مجدد مدل کسب و کار با تمرکز بر قابلیت‌ها	یافته‌ها نشان داد که قابلیت نوآوری استراتژیک باید بر شعار و ارزش پیشنهادی، تحقیق و توسعه و مسئولیت اجتماعی متمرکز باشد. همچنین قابلیت سرمایه‌گذاری منابع در آموزش و مدیریت بخش منابع انسانی و نیز قابلیت شبکه‌سازی در بخش برند سازی، خرده‌فروشی و زیرساخت‌های بخش شبکه کسب و کار می‌تواند مؤثر باشد.
وگنونی و خدای (۲۰۱۶) [۳]	ارائه مدلی اقدامات رقابتی با رویکرد چابکی استراتژیک در محیط متلاطم	یافته‌ها نشان داد که چابکی استراتژیک یک قابلیت مناسب برای بهبود اقدامات رقابتی است. علاوه بر این، ارتقا چابکی استراتژیک در ابعاد چابکی مشتری، چابکی عملیاتی و مشارکتی به افزایش توانایی در سایر قابلیت‌های سازمان مانند بینش استراتژیک و آینده‌نگری استراتژیک و صلاحیت و شایستگی فناوری اطلاعات بستگی دارد.
دوز و کوسون (۲۰۱۰) [۴۸]	استقرار چابکی استراتژیک به منظور تسریع نوسازی مدل کسب و کار	ابعاد مدل ارائه شده شامل "حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی و سیالی منابع" است.
میونجر (۲۰۰۹) [۴۹]	ارائه مدل چابکی استراتژیک در زنجیره تأمین	ابعاد مدل ارائه شده شامل "قابلیت تشخیص بی‌درنگ تغییرات، قابلیت شرکا در اتخاذ سریع تصمیمات جمعی، قابلیت پاسخگویی سریع به تغییرات، استفاده از فناوری اطلاعات جهت تسهیم داده‌ها، یکپارچگی فرایند و هماهنگی شبکه، توسعه محصول با تشریک مساعی شرکا، وجود شبکه‌ای که به واسطه رقبا رونق می‌یابد"
محمدکریمی و همکاران (۱۳۹۹) [۴۷]	شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی	ابعاد ارائه شده برای چابکی استراتژیک شامل "وضوح و روشنی چشم-انداز، حساسیت استراتژیک، پاسخگویی استراتژیک و توانمندی‌های جمعی" است.
شمسی گوشکی و همکاران (۱۳۹۹) [۵۰]	ارائه چارچوب چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا: بررسی نقش تفکر، یادگیری استراتژیک و قابلیت فناوری اطلاعات در صنعت فولاد استان کرمان	در چارچوب ارائه شده تغییرات محیطی به‌عنوان محرک‌های چابکی استراتژیک، قابلیت فناوری اطلاعات، یادگیری راهبردی و تفکر راهبردی به‌عنوان توانمند سازهای چابکی راهبردی، و همچنین حساسیت راهبردی، سیالی منابع، وحدت رهبری، پاسخگویی راهبردی، قابلیت‌های جمعی به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی ارائه شده است.

<p>یافته‌ها نشان داد که عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی شامل سه بعد فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و سرمایه انسانی است. همچنین یافته‌ها نشان داد که عوامل اثرپذیر از چابکی سازمان دارای سه بعد، رضایت شغلی، بهره‌وری و مزیت رقابتی است.</p>	<p>و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش کشور</p>	<p>ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷) [۵۱]</p>
<p>ابعاد ارائه شده مدل شامل "حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف دانشی فناورانه استراتژیک، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، تصاحب و بهره‌برداری، نوآوری فناورانه و مستمر و پیش کنشی بودن" است.</p>	<p>ارائه مفهومی از چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری</p>	<p>بندریان (۱۳۹۵) [۲۷]</p>

تمایل و توانایی شرکت در پژوهش و دسترسی در نظر گرفته شد.

جدول ۵. سیمای مصاحبه شوندهگان

کد مصاحبه شونده	جنس	تحصیلات	سمت
P1	مرد	دکتری مدیریت مالی	مشاور بانک
P2	مرد	دکتری مدیریت مالی	مشاور بانک
P3	مرد	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی	معاون بانک
P4	مرد	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی	معاون بانک
P5	مرد	دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی	معاون بانک
P6	مرد	دکتری مدیریت مالی	مشاور بانک
P7	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	معاون بانک
P8	مرد	دکتری مدیریت بازاریابی	مشاور بانک
P9	مرد	دکتری مدیریت استراتژیک	مشاور بانک
P10	مرد	کارشناس ارشد فناوری اطلاعات	معاون بانک
P11	مرد	دکتری مدیریت مالی	معاون بانک

همانگونه که ملاحظه می‌گردد، پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص ارائه مدل چابکی استراتژیک بر صنایع مختلفی تمرکز داشته‌اند و تنها پژوهشی که ابعاد چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری بررسی کرده است، پژوهش محمدکریمی و همکاران (۱۳۹۹) [۴۷] است. خلاء وجود پژوهشی (با رویکرد کیفی) که مدلی از چابکی استراتژیک با تمرکز بر صنعت بانکداری در شرایط عدم اطمینان ارائه کند، احساس می‌شود. بر این اساس پژوهش حاضر با رویکرد کیفی به دنبال ارائه مدلی از چابکی استراتژیک با تمرکز بر صنعت بانکداری است که علاوه بر شناسایی عوامل اثرگذار، عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری، استراتژی‌هایی نیز برای چابکسازی صنعت بانکداری ارائه کند.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع پژوهش‌های کیفی است؛ اهداف آن عمدتاً از طریق جهت‌گیری اکتشافی بدست می‌آید. این پژوهش با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد، به طراحی مدلی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال در استان ایلام پرداخته است. جامعه آماری پژوهش بانک‌های فعال در استان ایلام بوده است. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه (نیمه ساختاریافته) با ۱۱ نفر از خبرگان بانک‌های فعال استان ایلام گردآوری شد. به منظور انتخاب خبرگان معیارهایی مانند آگاهی و تسلط نظری مصاحبه‌شونده به موضوع، دارا بودن تجربه عملی در صنعت بانکداری یا تجربه مشاوره به بانک،

نظام‌مند، اصولی و منطقی استفاده شد. همچنین به‌منظور اطمینان‌پذیری جزئیات پژوهش و یادداشت‌ها ثبت و ضبط گردید. علاوه بر این نیز از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون و باثبات به‌منظور بررسی و تحلیل و نمونه‌گیری هدفمند در منابع، پس از تأیید استادان و صاحب‌نظران و روش تحقیق مناسب و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش مدنظر قرار گرفت.

یافته‌ها

پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده و بررسی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به سؤال‌های پژوهش، مدل چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا مستخرج از داده‌ها در چارچوب نظام‌مند نظریه داده بنیاد ترسیم شد. گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان صورت پذیرفت و پژوهشگر پس از انجام مصاحبه و تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با آن، مصاحبه بعدی را انجام داده است که این خود سبب ارتقا کیفی مصاحبه‌ها شد و این فرآیند تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد. مفاهیم و مقوله‌های بدست آمده از کدگذاری باز و اجزای پارادایم کدگذاری محوری (شامل: پدیده محوری، شرایط علی، استراتژی‌ها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) به تفکیک و بر اساس مقوله‌های بدست آمده تدوین و در پایان طبق کدگذاری انتخابی به هم پیوند داده شد و مدل نهایی پژوهش-مدل چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌ها پویا- ترسیم شد.

پدیده محوری

پدیده محوری، پدیده اصلی و اساس فرایند است. در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان ۶ مقوله فرعی که در سه مقوله اصلی " قابلیت حساسیت استراتژیک"، " قابلیت هوشمندی استراتژیک" و " قابلیت نوسازی استراتژیک" دسته‌بندی شده‌اند، شناسایی شدند. حساسیت استراتژیک نوعی قابلیت است که به سازمان کمک می‌کند درک و آگاهی بهتری نسبت به محیط پیرامون داشته باشد و مسائل پیش‌رو را تشخیص داده و راهکارهای متناسب با آن را در نظر بگیرد.

روش نمونه‌گیری پژوهش، ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی^۱ بوده است. از آنجاکه در بانک‌های فعال استان ایلام خبرگان و افرادی که به موضوع پژوهش آگاه بوده و دارای ویژگی‌های مطرح‌شده (فوق) باشند، برای محقق به‌روشنی مشخص نبود، ابتدا محقق با توجه به موضوع و جامعه هدف پژوهش از طریق مشورت با استادان به مطلع‌ترین (خبرگان) افراد که بتوانند پاسخگوی سؤالات پژوهش باشند، مراجعه کرد. سپس از خبره موردنظر درخواست شد که خبره دیگری که بتواند به سؤالات پژوهش پاسخ دهد را به محقق معرفی نماید. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری^۲ ادامه پیدا کرد. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان انجام شد و مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۳۰ الی ۴۰ دقیقه بود

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نظام‌مند استراوس و کوربین^۳ (۱۹۹۸) انجام شد. آن‌ها برای تحلیل داده‌های کیفی سه تکنیک کدگذاری باز، کدگذاری محور و کدگذاری انتخابی را ارائه کردند [۵۲]. جهت اعتبار پژوهش مطابق با نظر کرسول و کرسول (۲۰۱۸) [۵۳] از تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش استفاده شده است. در تطبیق توسط اعضا، فرایند تحلیل و مدل‌نهایی تحقیق به‌وسیله خبرگان و مشارکت‌کنندگان در پژوهش بررسی و بازبینی گردید و درنهایت به تأیید آن‌ها رسید. در بررسی همکار، فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها و نیز یافته‌های پژوهش در اختیار سه تن از استادان دانشگاه که به موضوع پژوهش (چابکی استراتژیک و قابلیت‌های پویا) اشراف داشتند، قرار داده شد و پس از انجام اصلاحات موردنظر آنان، مدل‌نهایی مورد تأیید قرار گرفت. در مشارکتی بودن پژوهش، هم‌زمان از مصاحبه‌شوندگان و خبرگان مسلط به موضوع پژوهش درخواست شد که با پژوهشگران در تحلیل داده‌ها همکاری کرده و راهنمایی‌های لازم را ارائه کنند. به‌منظور بررسی پایایی پژوهش، در همه مصاحبه‌های انجام‌شده پژوهش از فرایند

¹ Snowball

² Theoretical saturation

³ Strauss & Corbin

و فعالیت‌های جدید در صنعت را فراهم می‌کند. نوسازی استراتژیک یک قابلیت مهم است که به صنعت بانکداری کمک می‌کند در شرایط متلاطم و متغیر محیط روند ساختار و فرایندهای سازمانی خود را احیا و جوان‌سازی کند تا در مقابل تغییرات و مسائل انطباق‌پذیری لازم را داشته باشد. مفاهیم مرتبط با پدیده محوری در جدول ۶ آمده است.

هوشمندی استراتژیک یک قابلیت است که به صنعت بانکداری کمک می‌کند که با تجزیه و تحلیل محیط و تغییراتی که در بازار در حال رخ دادن است، اطلاعات مفید و کلیدی برای انتخاب و تصمیم‌های استراتژیک گردآوری کند. همچنین هوشمندی استراتژیک با بهره‌گیری از اطلاعات بدست آمده از تحلیل محیط و بازار زمینه ایجاد کسب‌وکارها

جدول ۶. مفاهیم مرتبط با پدیده محوری چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه مهارت تفکر استراتژیک در صنعت بانکداری، هوشیاری و آگاهی استراتژیک، بهره‌گیری از توانمندی‌های گذشته صنعت در پایه‌گذاری قابلیت‌های جدید (تفکر در زمان)، یکپارچگی در ارائه خدمات، نگرش اقتضائی، مشتری مداری و قابلیت سنجش مستمر مشتری، توجه به نیازهای در حال تغییر مشتریان، درک فرصت‌های نهفته در محیط پیرامون صنعت بانکداری	دیدگاه استراتژیک	قابلیت حساسیت استراتژیک
مرز گسترش مستمر در جهت دریافت اطلاعات از محیط، پایش مستمر محیط	پایش و ارزیابی محیطی	
استفاده از تحلیل چند متغیره در تصمیم‌گیری‌های، استفاده از تصمیم‌گیری سطل زباله، استفاده از فرضیه در تحلیل مسائل پیش روی صنعت بانکداری (فرضیه محوری)، دیدگاه سیستمی به حل مسائل، استفاده از ابزارهای بانکی مناسب در شرایط اقتضائی	تصمیم‌گیری استراتژیک	قابلیت هوشمندی استراتژیک
هوشیاری کارآفرینانه، فناوری کارآفرینانه، استفاده از فناوری‌های جدید، تمرکز بر نیروی انسانی ماهر و خلاق، قابلیت نوآورانه در صنعت بانکداری	کارآفرینی استراتژیک	
بهره‌گیری از ساختار منعطف، پیکربندی مجدد فرایندها، قابلیت انعطاف‌پذیری، تجدید ساختار، انعطاف‌پذیری در خدمات	ساختار پویا و منعطف	قابلیت نوسازی استراتژیک
تحول سیستمی، برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمولد، خدمات سریع و به‌موقع	مدیریت تغییر (تحول استراتژیک)	

یکی از مصاحبه‌شوندگان (P9) بیان می‌کند که :

" ما باید بدانیم هم عواملی که بر عملکرد ما تأثیر می‌گذارند و هم آنچه که مشتری ما در آینده مورد نیازش هست، ثابت نمی‌ماند و تغییر خواهد کرد. ما باید برای این موارد برنامه‌ریزی داشته باشیم و به آنها فکر کرده باشیم "

مصاحبه‌شونده دیگری (P2) معتقد است که :

" در شرایط بحرانی که با اون روبرو هستیم از نظر من چیزی که مهمه انتخاب و تصمیم گرفتن مدیران بانک‌هاست. باید به این نتیجه برسند که بقای بانک به تصمیم‌گیری مؤثر اونها بستگی داره. منظورم اینه که انتخاب و تصمیم‌شان بر اساس تحلیل همه‌جانبه و مبتنی بر واقعیات باشه نه بر اساس برداشت‌های غیرواقعی "

عوامل کلان محیطی" و "عوامل سازمانی و مدیریتی" دسته‌بندی شده‌اند، شناسایی شدند. عوامل کلان محیطی به عواملی اشاره دارد که محیط پیرامون به صنعت بانکداری تحمیل می‌کند. این عوامل به دلیل اینکه خارج از کنترل بانک‌ها هستند تأثیرگذاری بالایی بر عملکرد صنعت بانکداری داشته و همواره فعالیت‌های این صنعت را دستخوش تغییر قرار می‌دهند. عوامل سازمانی و مدیریتی عوامل داخلی صنعت بانکداری هستند که موانع و مشکلات درونی صنعت که در چابک نمودن صنعت بانکداری مؤثر هستند را نشان می‌دهد. مفاهیم مرتبط با شرایط علی در جدول ۷ آمده است.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (P3) بیان می‌کند که: "یکی از مواردی که باید به آن توجه کرد ایجاد تغییر و همسو شدن با تغییراتی است که شکل می‌گیرند. یکی از موارد نمونه این هست که در گذشته مشتریان به بانک‌ها مراجعه می‌کردند و حضور داشتند، رویکرد جدید ما ورود بانک به منزل مشتریان است."

شرایط علی

منظور از شرایط علی، عوامل و شرایطی است که بر پدیده مورد نظر تأثیرگذار است. در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان ۹ مقوله فرعی که در دو مقوله اصلی "

جدول ۷. مفاهیم مرتبط با شرایط علی بر چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا

مفاهیم شناسایی شده	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پویایی بازار در صنعت بانکداری، پیچیدگی و گسست محیطی پیرامون صنعت بانکداری، تغییر نیاز بازار و مشتریان، بحران‌های مالی و کرونا و ...	پویایی محیطی	عوامل کلان محیطی
فشارهای جهانی شدن و لزوم ورود به فعالیت‌های بین‌المللی، ورود رقبای جدید (مؤسسات مالی)) به صنعت بانکداری	قابلیت رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری	
افزایش رکود اقتصادی، وجود تحریم‌های مالی و بانکی، لزوم استفاده از قوانین بین‌المللی مانند سیستم‌های FATF، سوئیت، اعتبارات اسنادی	موانع مالی و اقتصادی	
ورود ارزهای دیجیتال، لزوم به‌کارگیری فناوری‌های زیست‌محیطی، ورود فناوری‌های جدید به فعالیت‌های بانک‌ها، شتاب تغییرات روزافزون در فناوری‌ها، رشد دسترسی سریع رقبای بانکی به فناوری‌های جدید	گسست فناوری	
نیاز به پاسخگویی سریع به مشتری، قابلیت پاسخگویی در شرایط بحرانی و عدم اطمینان	قابلیت پاسخگویی	عوامل سازمانی و مدیریتی
عدم توانایی پیش‌بینی آینده به‌صورت شفاف، سیاست‌گذاری غیر مؤثر برای شرایط متغیر، ضعف رویکرد سیستمی در صنعت بانکداری، ضعف در توسعه مهارت تفکر استراتژیک در صنعت بانکداری	ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک	
سبک مدیریت سنتی، تغییر قوانین و مقررات بانکی، ساختار سنتی، تغییر میزان حقوق و دستمزد، محدودیت منابع مالی	مشکلات ساختاری	
فقدان فرهنگ سازمانی حمایتگر، عدم وجود ارزش‌های سازمانی حمایتگر	مشکلات فرهنگی	
ناتوانی در تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط بحرانی، عدم ارزیابی فرایندهای سازمانی و درک توانایی سازمانی، نیاز به نیروی انسانی متخصص و ماهر	مشکلات حرفه‌ای	

باشه نمیدن، البته در ظاهر چیز دیگه میگن اما چیزی که در عمل می بینیم متفاوته"

استراتژی‌ها

استراتژی‌ها، اقدامات و اعمالی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان ۴ مقوله فرعی که در دو مقوله اصلی "استراتژی رشد و توسعه فردی" و "استفاده از استراتژی‌های تنوع و مشارکت" دسته‌بندی شده‌اند، شناسایی شدند. استراتژی رشد و توسعه فردی به دنبال طراحی و تدوین اقداماتی در توانمند نمودن افراد است که در عین توانایی واکنش منعطفانه و چالاک به روند در حال تغییر محیط داشته باشند و به دنبال آن هستند که سهم بیشتری از بازار بدست آورند. برای بهره‌گیری بهتر از این نوع استراتژی‌ها، آن‌ها باید قابلیت همسوسازی و انطباق‌پذیری در کوران بحران‌ها و تغییرات را داشته باشند. از دیگر اقدامات و کنش‌هایی که صنعت بانکداری را انعطاف‌پذیرتر کرده و سرعت عمل فعالیت‌ها و خدمات صنعت را در شرایط مختلف بالا می‌برد، در پیش‌گیری استراتژی‌های تنوع و مشارکت است. در شرایط متغیر محیطی پیش‌رو ایجاد تنوع در خدمات ارائه‌شده و مشارکت در فعالیت‌هایی که مطابق با نیازهای بازار بوده و از ایستایی و سکون صنعت بکاهد، موردنیاز است. مفاهیم مرتبط با استراتژی‌ها در جدول ۸ آمده است.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (P6) چنین اذعان می‌کند که: "با توجه به شرایط کنونی که پاندمی کرونا شکل گرفته، مراجعات مشتریان به بانک بسیار کمتر از گذشته شده، به همین دلیل بهتره که بانک‌ها خدمات‌دهی خود را به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که مشتریان بتونند از خدمات غیرحضور و اینترنتی استفاده کنند"

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان (P4) بیان می‌کند که: "مشتریان از ما (بانک) انتظار دارن که در کوتاه‌ترین زمان ممکن نیازهایی که دارن رو پاسخ بدیم. اونا به‌عنوان مشتری انتظار دارن که به نحو احسن خدماتو بهشون ارائه بدیم و نیازهای اونارو رفع کنیم. اگه ما نتونیم به‌طور مناسب و در کوتاه‌ترین زمان این کار رو انجام بدیم سراغ بانک دیگه ای میرن که این کار رو براشون انجام بده. این به الزامه برای ما که بتونیم خدمات سریع و مطابق با نیز مشتری رو ارائه بدیم"

مصاحبه‌شونده دیگری (P8) معتقد است که: "بحث فرهنگ‌سازمانی به مورد کلیدی هستش و نقش بسیار پرنگی توی چابکی صنعت بانکداری داره. ما می‌بینیم که خیلی از مدیران ما به این مورد مهم کمتر توجه می‌کنن و اهمیت زیادی به گسترش و ترویج به فرهنگ که تقویت‌کننده

جدول ۸. مفاهیم مرتبط با استراتژی‌ها در چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت، افزایش تنوع مهارت کارکنان، آموزش تخصصی مدیران و کارکنان	توسعه یادگیری و رشد	استراتژی رشد و توسعه فردی
جذب مدیران شایسته و باتجربه با ارزش بالا، تأکید بر چندکاره بودن مهارت در جذب کارکنان	شایسته‌گزینی	استراتژی‌های تنوع و مشارکت
اولویت‌بندی و تخصیص بهینه منابع، ارائه تسهیلات متنوع و جدید، توسعه سیستم‌های اینترنتی و مجازی در بانک، مقررات زدایی، توسعه بازاریابی شبکه‌ای، توسعه فرهنگ مشتری مدارانه	استراتژی یکپارچگی و تنوع	استراتژی‌های تنوع و مشارکت
مشارکت در فعالیت‌های انتفاعی و زیست‌محیطی، مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های جدید، برون‌سپاری خدمات غیرضروری، تغییر در ترکیب دارایی‌های بانک	ایجاد اتحادهای استراتژیک	استراتژی‌های تنوع و مشارکت

و اختراعات رو در اختیار دارن همکاری کنیم،
ازشون بخریم فناوری رو یا اصلاً بریم به سمت
مشارکت "

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، شرایط و بستری است که بر استراتژی‌ها تأثیرگذار خواهد بود. اقدامات و کنش‌ها تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای شکل خواهند گرفت. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان ۵ مقوله فرعی که در دو مقوله اصلی " سیاست‌گذاری مؤثر " و "دوراندیشی استراتژیک " دسته‌بندی شده‌اند، شناسایی شدند. انعطاف‌پذیری و چابکی در سازمان و بخصوص در صنعت بانکداری مستلزم فراهم کردن بسترها و شرایطی است که صنعت بانکداری بتواند بر مبنای آن‌ها به‌طور مؤثری با تغییرات هم‌نوا بوده و خود را با شرایط وفق دهد. از مواردی که می‌توان این بستر را فراهم آورد سیاست‌گذاری درست و مناسب مدیران صنعت است. از دیگر عوامل بسترساز چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری توان پیش‌بینی و آینده‌نگری سیاست‌گذاران و مدیران صنعت است که با توجه به تغییر و تحولات، سیاست‌هایی در پیش بگیرند که چالاک‌ی صنعت را به دنبال داشته باشد. مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای در جدول ۹ آمده است.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (P11) بیان می‌کند که :
" شرایط بحرانی شرایط روتین و عادی نیست، ما نیاز داریم که افرادی در بانک داشته باشیم که بتوانند شرایط را سامان بدهند. بنظرم موقع استخدام باید به این نکته توجه داشته باشیم که فردی را جذب کنیم که توانایی متنوعی داشته باشد که به نفع بانک باشد. نه اینکه بعد از جذب ما هزینه زیادی صرف آموزش و توانمند کردنش کنیم "

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان (P2) اذعان داشت که :
" باید ما خدمات و تسهیلاتی که به مشتری ارائه میدیم متنوع باشه و به شکلی باشه که اکثر نیازهای اون تأمین بشه تا سراغ بانک‌های دیگه نره "

مصاحبه‌شونده (P10) دیگر معتقد است:
" توی دوره‌ای زندگی می‌کنیم که هرروز به فناوری جدید، یه اختراع جدید و ... به وجود میاد که کسب‌وکار رو متحول میکنه. باید توی برنامه‌هامون باشه که روی فناوری‌هایی که به کار سازمانمون میان با سازمان‌هایی که این فناوری‌ها

جدول ۹. مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
سیاست‌گذاری مؤثر	سیاست‌ها و دستورالعمل‌های بانکی	قوانین و مقررات بانکی، مجوزهای بانک مرکزی، نرخ سپرده، سیستم وام‌دهی و سرمایه در بانک
	امنیت پایدار	اعتمادسازی در صنعت بانکداری، فضای امن در صنعت بانکداری
دوراندیشی استراتژیک	سیستم پایش محیطی	پایش و ارزیابی محیط، شایستگی‌های راهبردی سازمان، درک رقابت در صنعت بانکداری
	رهبری استراتژیک	توسعه فرهنگ مشتری مدارانه، مدیریت مناسب و مؤثر، مدیریت مشارکتی، نگرش استراتژیک مدیران عالی
	منابع انسانی پایدار	پرورش نیروی انسانی متعهد، وجود سرمایه‌های فکری، سرمایه انسانی متخصص و خلاق

عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر، عوامل و شرایط زمینه‌ای هستند که هم بر استراتژی‌ها تأثیرگذارند و منجر به کاهش یا افزایش در شکل‌گیری پدیده محوری (چابکی استراتژیک) می‌شوند. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان ۹ مقوله فرعی که در سه مقوله اصلی "عوامل محیطی و رقابتی"، "عوامل سازمانی" و "آگاهی از فرایندهای کسب‌وکار" دسته‌بندی شده‌اند، شناسایی شدند. از عوامل مهمی که در کاهش یا افزایش چابکی استراتژیک و نیز استراتژی‌ها آن مؤثر است، عوامل مربوط به محیط رقابت و مسائل محیطی است. این عوامل با توجه به شدت اثری که دارند ممکن است شرایطی را به وجود آورند که مانع از عملکرد مناسب و به‌موقع شود (و بالعکس). عوامل سازمانی آن دسته از عوامل درونی صنعت هستند که در کاهش یا افزایش چابکی صنعت بانکداری و نیز استراتژی‌ها نقش دارند. این عوامل بیشتر تحت تأثیر سیاست‌گذاری درونی که به‌وسیله سیاست‌گذاران و مدیران صنعت تدوین می‌شود قرار دارند و برای چابکی صنعت بسیار مهم هستند. فرایند کسب‌وکار آن دسته از اقداماتی است که سازمان انجام می‌دهد تا آن هدفی ((تولید محصول، ارائه خدمت و ...)) که در نظر دارد محقق شود. در این راه سازمان (صنعت بانکداری) مسیر ارائه خدمات بهتر را فراهم می‌کند. مفاهیم مرتبط با عوامل مداخله‌گر در جدول ۱۰ آمده است.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (P1) بیان می‌کند که :

" در صنعت بانکداری عواملی از قبیل دسترسی سریع، دسترسی آسان، آسانی پروتکل‌ها یا آسانی قوانین و قراردادهایی باید وجود داشته باشد که مشتریان با استفاده از آن‌ها بتوانند خدمات بانکداری الکترونیکی یا خدمات بانکداری همراه را به‌سادگی دریافت کنند"

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان (P6) بیان می‌کند که :

" اسکن محیط باید بصورت نقطه‌ای و مکانی انجام شود، چه‌بسا هر نسخه‌ای برای مکانی و برای یک موقعیتی جوابگو هستند. البته این اسکن محیط بهتره که همیشگی باشد"

مصاحبه‌شونده (P5) دیگر معتقد است که :

"در شرایط بحرانی مثل همین بحران کرونا یا شرایطی که مسئله‌ای پیش می‌آید، بانک‌ها یا خیلی از سازمان‌های دیگه به افرادی نیاز دارند که بتوانند با استفاده از مهارتی که دارند به سازمان کمک کنند. ما نیازمند افرادی هستیم که با خلاقیت راهی برای مسائل پیدا کنند"

جدول ۱۰. مفاهیم مرتبط با عوامل مداخله‌گر چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
سیاست‌گذاری غیر مؤثر مالی دولتی، همکاری‌های درون و برون‌سازمانی، شرایط محیط درونی و بیرونی صنعت بانکداری	شرایط صنعت بانکداری	عوامل محیطی و رقابتی
عدم اطمینان به سیستم بانکی، عدم امنیت مؤثر در صنعت بانکداری، رانت در صنعت بانکداری، عدم ثبات نرخ ارز	عدم اطمینان محیطی	
ورود مؤسسات اعتباری به حوزه بانکی کشور، بازارهای موازی	تهدید تازه‌واردها	
قوانین و مقررات دست و پاگیر در سیستم بانکی، تشکیلات اداری ناکارآمد و زائد	قوانین و مقررات حاکم	عوامل سازمانی
ادغام‌های ناخواسته بانکی، ساختار سازمانی غیر منعطف	ساختار سنتی	
تصمیمات سیاسی، نگرش مدیران عالی صنعت به چابکی (عامل مدیریت)، قابلیت پاسخگویی، رهبری مشارکتی، فرهنگ سنتی،	سبک مدیریتی	
گسترش تنوع مهارت کارکنان، آموزش پایدار در صنعت بانکداری، یادگیری مشارکتی و جمعی، به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش	قابلیت یادگیری سازمانی	
مدیریت زنجیره تأمین مؤثر، استفاده از فناوری‌های غیر تکراری، تسهیل دسترسی به بانک، مکان‌یابی جغرافیایی بانک	فرایندهای کاری	آگاهی از فرایندهای کسب‌وکار
عدم اطلاع‌رسانی شفاف به مشتریان، سواد مالی مشتریان، عدم آگاهی مشتری	اطلاعات مشتری	

کردن نمی‌بینیم"

مصاحبه‌شونده (P8) دیگری معتقد است که :

"اگر می‌خواهیم که بانک ما یا صنعت بانکداری در حالت کلی توانایی خدمات‌رسانی خوبی را به مشتری داشته باشد و درعین حال هزینه‌اش هم پایین بیاید. باید با برنامه‌ریزی روند ایجاد تقاضای مشتری تا دریافت خدمات توسط مشتری را مدیریت کند و با برنامه باشد"

پیامدها

پیامدها نتیجه به‌کارگیری اقدامات و کنش‌هایی (استراتژی‌هایی) هستند که مشخص می‌کنند این اقدامات تا چه اندازه موفق یا ناموفق بوده است. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان ۳ مقوله فرعی که در دو مقوله اصلی " پیامدهای بیرونی" و " پیامدهای درونی" دسته‌بندی شده‌اند، شناسایی شدند. پیامدها به مزایا و نتایج مثبتی اشاره دارند که

یکی از مصاحبه‌شوندگان (P7) بیان می‌کند که :

"وجود یک سری موانع باعث شده که نتوانیم به‌طور شایسته عمل کنیم. این موانع بیشتر از طرف دولت تحمیل میشوند. لایحه‌ای از طرف دولت تصویب می‌شود یا وزارت سیاستی را در پیش می‌گیرد که مثلاً بانک‌ها موظف هستند فلان تسهیلات را (بدون برآورد کارشناسی دقیق) ارائه کنند. خیلی از این موارد واقعاً منابع بانک را بجای سرمایه‌گذاری روی پروژه‌هایی که به نفع هست را خراب می‌کند"

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان (P1) بیان می‌کند که :

"هنوز خیلی از مدیران صنعت و خیلی از همکارانمون هستند که معتقد به حضور فیزیکی مشتری در بانک هستند. علاقه‌ی چندانی به دیجیتالی کردن همه‌ی امور ندارند. در صحبت تمایزشون رو نشون میدن ولی عزمی برای عملی

صنعت بانکداری به آن دسته از مزایا اشاره دارد که با اعمال چابکی استراتژیک، صنعت بانکداری عملکردی به مراتب بهتر از گذشته را دارا خواهد بود. مفاهیم مرتبط با پیامدها در جدول ۱۱ آمده است.

صنعت بانکداری با چابک نمودن خود به آن‌ها دست خواهد یافت. پیامدهای بیرونی به مواردی اشاره دارد که صنعت بانکداری را نسبت به رقبای خود و دیگر بازیگران بخش مالی و اقتصادی برتر می‌کند. پیامدهای درونی چابکی استراتژیک

جدول ۱۱. مفاهیم مرتبط با پیامدهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی، آگاهی مستمر از تحولات پیرامون، رقابت‌پذیر شدن فعالیت‌های بانکی، افزایش سهم بازار	مزیت رقابتی	پیامدهای بیرونی
سرعت در خدمات‌رسانی، دسترسی سریع به اطلاعات، رضایت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، حذف شعب غیر کارآمد	افزایش بهره‌وری	پیامدهای درونی
جذب و حفظ مشتریان، وفاداری مشتری، رضایت مشتری، جذب سرمایه و منابع مالی در شرایط مختلف	سودآوری	

جای دیگه‌ای که ثمر داشته باشه اون رو صرف کنی "

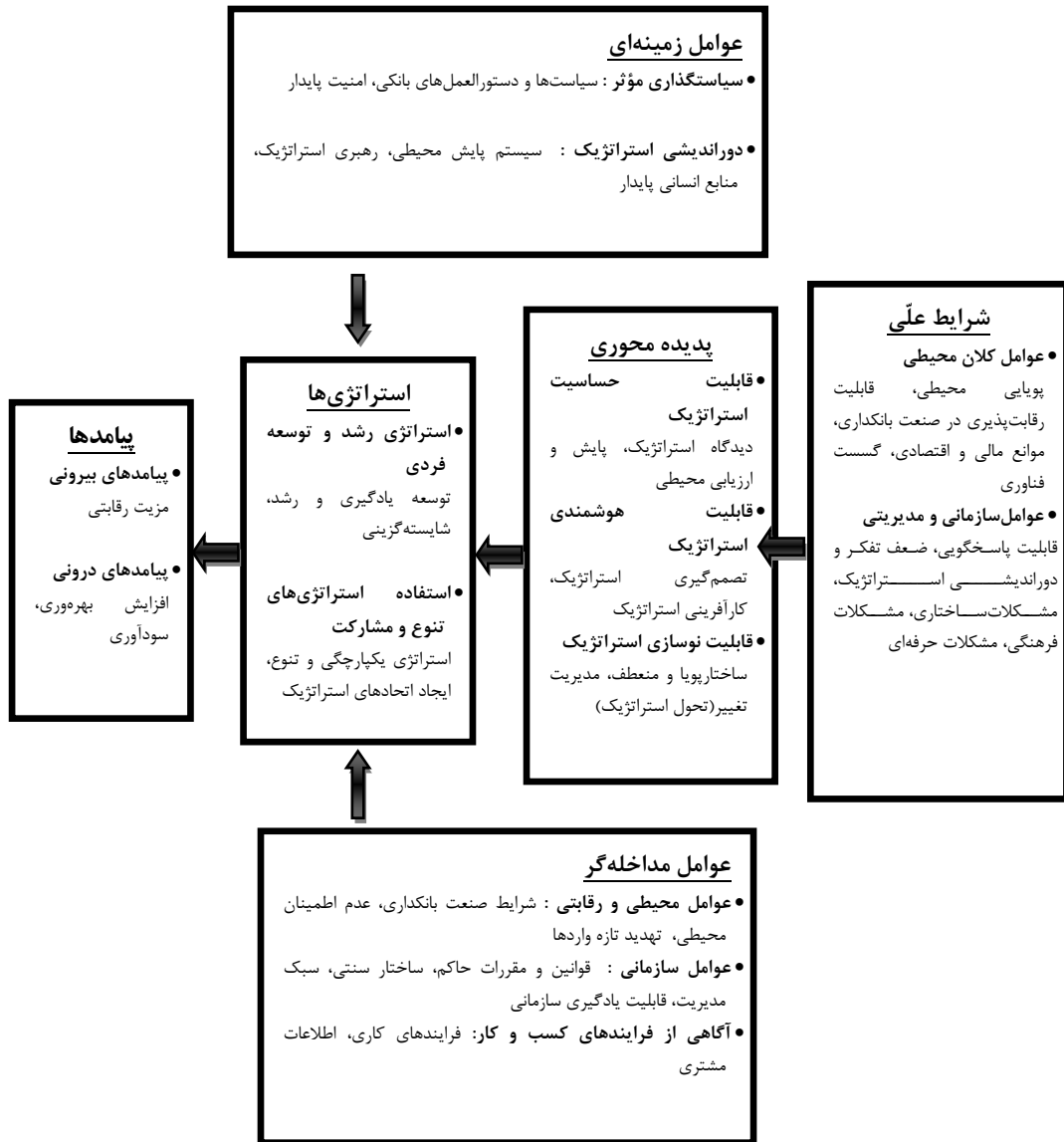
درنهایت و پس از تحلیل یافته‌های پژوهش شکل ۱، مدل نهایی چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری را نشان می‌دهد. مدل ارائه شده بیان‌کننده آن است که در شرایط پیچیده کنونی برای عملکرد بهتر صنعت بانکداری بهتر است به چه عواملی توجه داشت و چه اقداماتی را باید انجام داد تا درنهایت به عملکرد مطلوب دست‌یافت؛ و درنهایت دست‌یافتن به چابکی استراتژیک چه مزایایی برای صنعت در پی خواهد داشت.

یکی از مصاحبه‌شوندگان (P4) بیان می‌کند که :

"مشخص دیگه وقتی بانک توانایی این‌رو داشته باشه در زمان و مکان‌های مختلف خدماتش رو در اختیار مشتری قرار بده، مشتری‌های بیشتری جذب میشن و از رقبای جلو میزنه و بازار رو دست میگیره"

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان (P11) معتقد است که :

"یکی از مهم‌ترین خوبی‌های چابکی برای صنعت بانکداری این هستش هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی را کاهش میده. دیگه اون همه هزینه صرف فعالیت‌هایی بی‌ثمر نمیشه و میتونی



شکل ۱. مدل نهایی چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا

مصاحبه‌ها از خبرگان به دست آمد، ارائه خواهد شد. مفهوم چابکی استراتژیک مفهومی جذاب است که طی سال‌های گذشته در پژوهش‌های مختلف از آن نام‌برده شده است، ولی تاکنون تعریفی که مورد توافق همه محققان باشد، از آن ارائه نشده است. آنچه که در این پژوهش در خصوص تعریف چابکی استراتژیک دریافت شد، منتج شده از نظر مصاحبه‌شوندگانی است که تجربه زیسته‌ای در صنعت بانکداری را داشته و با چابکی عملی این صنعت آشنا بودند. چابکی استراتژیک به‌طور ساده، یک توانمندی و قابلیتی آینده‌نگر است که امکان تطابق سریع صنعت (یا بانک) با شرایط پیچیده (اعم از بحران و تغییرات محیطی و...) را فراهم

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با توجه به مسئله تحقیق که ناشی از عدم کارکرد مناسب صنعت بانکداری، عدم سرعت عمل کافی در پاسخگویی به نیازهای متغیر و عدم انعطاف‌پذیری در شرایط بحرانی و پیچیده است، به روش کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شد. پس از گردآوری داده‌ها، تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها در نهایت ۱۳۲ مفهوم شناسایی شد که این مفاهیم در قالب ۳۶ مقوله فرعی و ۱۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. قبل از پرداختن به تحلیل اجزای مدل نظری پژوهش، نخست تعریفی از چابکی استراتژیک که در خلال

به معنای احیا و اصلاح ساختار و نیز همنوایی با تغییرات محیطی برای عملکرد و پاسخگویی مناسب صنعت است. همل و ولیکنگاس (۲۰۰۳) آن را به عنوان توانایی احیاء و بازآفرینی، و دوز و کوسونن (۲۰۱۰) نیز آن را بانام سیالی منابع معرفی کرده‌اند.

مقوله‌های شناسایی شده در بخش عوامل علی شامل، عوامل کلان محیطی و عوامل سازمانی و مدیریتی است. عوامل کلان محیطی آن دسته از عوامل بیرونی و مهمی هستند که بر صنعت بانکداری تأثیرگذار بوده و دلیل شکل‌گیری و ایجاد چابکی استراتژیک را برای صنعت مشخص می‌کنند. این عوامل شامل، پویایی محیطی، قابلیت رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی و گسست فناوری است. هر یک از این مقوله‌های شناسایی شده در شکل‌گیری چابکی نقش مهمی دارند. پویایی محیطی به معنای افزایش نرخ تغییرات و پیچیدگی در محیط پیرامون صنعت است. محیط امروزی دیگر به‌مانند گذشته که تغییرات در عوامل کلان محیطی به‌کندی شکل می‌گرفت، نیست و سازمان‌ها نمی‌توانند به‌مثابه گذشته عمل کنند. امروزه سرعت تغییرات چنان افزایش یافته که عدم آمادگی و پیش‌بینی مسائل به معنای از دست دادن بقای سازمان است. از سوی دیگر رقابت بین بخش‌های فعال در صنعت بانکداری (بخش خصوصی و دولتی) چنان افزایش یافته که در صورت عدم تطابق با شرایط بازار رقابت، بازار به دیگری واگذار می‌شود. وجود بحران‌های مالی و رکود اقتصادی که گریبان‌گیر اقتصاد کشور در چند سال گذشته شده است نیز عملکرد مناسب صنعت را دچار چالش کرده است، همچنین تغییرات مداومی که در فناوری‌ها شاهد آنها هستیم نیز دلیل مهمی بر ایجاد چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری است. این یافته با نتایج پژوهش‌های شمسی گوشکی و همکاران (۱۳۹۹)، بندریان (۱۳۹۵)، و گونونی و (۱۳۹۵)، میونجر (۲۰۰۹)، دوز و کوسونن (۲۰۱۰) و وگنونی و خدامی (۲۰۱۶) هم‌راستا است. عوامل سازمانی و مدیریتی به آن دسته از عوامل درونی صنعت بانکداری اشاره دارد که ایجاد چابکی صنعت را ضروری می‌کند. عوامل سازمانی و مدیریتی شامل، قابلیت پاسخگویی، ضعف تفکر و دوراندیشی

می‌کند و سرعت عمل در پاسخگویی را افزایش می‌دهد. شرایط پیچیده امروز نیازمند سازمان‌هایی است که بر توانمندی‌هایی که سرعت انطباق‌پذیری و پاسخگویی آن‌ها را تقویت می‌کنند، تمرکز کند و بخش‌ها، واحدها، قوانین و مقررات زائد که مانع از چابکی می‌شوند را کنار بزنند، به عبارتی شرایط پیچیده و بحرانی امروز، سازمان‌هایی را می‌طلبد که سبک‌بال (دوراندیشی و انطباق‌پذیری) و سبک‌بار (فاقد ساختار عریض و طویل) باشند.

یافته‌ها نشان داد پدیده محوری (چابکی استراتژیک) پژوهش حاضر مطابق با تعریف چابکی استراتژیک برآمده از پژوهش است که در فراز بالا به آن اشاره شد. بدین معنا که پدیده محوری اشاره به انطباق‌پذیری سریع صنعت بانکداری در شرایط مختلف را دارد. یکی از مهم‌ترین مقوله‌های بدست آمده برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری، قابلیت حساسیت استراتژیک است. دوز و کوسونن (۲۰۱۰) معتقدند که هوشیاری در درک محیط کسب‌وکار، شدت آگاهی و توجه به تحولات استراتژیک به معنای حساسیت استراتژیک است. این یافته با نتایج پژوهش‌های محمدکریمی و همکاران (۱۳۹۹)، شمسی گوشکی و همکاران (۱۳۹۹) و بندریان (۱۳۹۵) که حساسیت استراتژیک را جز ابعاد و مؤلفه‌های چابکی استراتژیک ارائه کرده‌اند، هم‌راستا است. قابلیت هوشمندی استراتژیک، مقوله شناسایی شده دیگر پژوهش برای پدیده محوری (چابکی استراتژیک) است که به معنای تصمیم‌گیری تحلیلی و فرضیه محور مدیران است که کلیت صنعت را در نظر گرفته و با استفاده از نبوغ و شمی (درک و هوشیاری) که دارند زمینه پاسخگویی سریع و عملکرد برتر صنعت را مهیا می‌کنند. همل و ولیکنگاس (۲۰۰۳) [۵۴] نیز اذعان دارند که انعطاف‌پذیری نیازمند هوشیاری و بدیل‌های (گزینه‌ها) مختلف است. دوز و کوسونن (۲۰۱۰) نیز این قابلیت را بانام تعهد جمعی مطرح نمودند. این یافته با نتیجه پژوهش وگنومی و خدامی (۲۰۱۶) که هوشیاری کارآفرینانه را یک عامل تأثیرگذار در چابکی ارائه دادند، هم‌راستا است. قابلیت نوسازی استراتژیک مقوله دیگر شناسایی شده در قسمت پدیده محوری پژوهش است که

تغییرات محیطی نیاز به یادگیری و آموزش مستمر جهت تطابق سریع با تغییرات ضروری است. صنعت بانکداری نیازمند گسترش و توسعه سیستم‌های یادگیری و آموزشی در سطوح مختلف صنعت است. از طرف دیگر وجود مدیران آگاه و باتجربه که درک روشن و صحیحی از نیازهای بازار دارند به افزایش انطباق‌پذیری صنعت کمک خواهد کرد. استراتژی رشد و توسعه فردی شامل، توسعه یادگیری و رشد و شایسته‌گزینی است. استراتژی تنوع و مشارکت آن دسته از اقداماتی است که صنعت با در پیش گرفتن آنان توانایی عملکرد صنعت و انعطاف‌پذیری در شرایط متغیر را افزایش می‌دهد. هانگر و ویلن (۱۳۸۶) [۵۵] بیان می‌کنند که استراتژی تنوع به معنای تنوع در تولید محصولات و یا ورد به صنایع دیگر است. استراتژی تنوع به دو صورت (۱) داخلی، از طریق سرمایه‌گذاری در طراحی و توسعه محصولات جدید یا (۲) خارجی، از طریق ادغام، خریداری شرکت‌های دیگر یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با آنها اجرا می‌شود. استراتژی تنوع و مشارکت در پژوهش حاضر شامل، استراتژی یکپارچگی و تنوع و ایجاد اتحادهای استراتژیک است. این یافته با نتایج پژوهش باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است.

عوامل محیطی و رقابتی، عوامل سازمانی و آگاهی از فرایندهای کسب‌وکار مقوله‌های شناسایی شده در بخش عوامل مداخله‌گر چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری هستند. این عوامل برشده یا کاهش چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر می‌گذارند. عوامل محیطی و رقابتی (شامل شرایط صنعت بانکداری، عدم اطمینان محیطی و تهدید تازه‌واردها) آن دسته از عوامل هستند که هم از بیرون صنعت و هم از درون صنعت بر توان انطباق‌پذیری مؤثر است. سیاست‌های اقتصادی که دولت در بخش مالی در پیش می‌گیرد و وجود شکاف‌های امنیتی و عدم اطمینان به سیستم بانکی و ... و نیز وجود بازارهای موازی و ورود رقبای جدید به صنعت بانکداری از یکسو، و نیز وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر، مدیران گذشته‌نگر، ساختارهای سنتی و ناکارآمد از سوی دیگر بر توان پاسخگویی و سرعت عمل

استراتژیک، مشکلات ساختاری، مشکلات فرهنگی و مشکلات حرفه‌ای است که در درون صنعت بانکداری وجود دارد. کندی در پاسخگویی و خدمت‌رسانی به نیازهای مشتریان و بازار که در بسیاری از بانک‌ها وجود دارد و نیز عدم تبیین و گسترش اندیشه‌های آینده‌نگرانه در صنعت، زمینه‌ساز عملکرد نامناسب صنعت بانکداری شده است. از سوی دیگر مشکلات اساسی که در نحوه مدیریت، تصمیم‌گیری و گسترش ارزش‌های فرهنگی - که حامی سرعت عمل و چابکی صنعت هستند - در صنعت وجود دارد خود دلیلی روشنی بر ضرورت چابکی استراتژیک با تکیه بر توانایی‌های است که در صنعت بانکداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های محمدکریمی و همکاران (۱۳۹۹)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷)، بندریان (۱۳۹۵)، میونجر (۲۰۰۹) و وگنونی و خدابی (۲۰۱۶) هم‌راستا است.

سیاست‌گذاری مؤثر و دوراندیشی استراتژیک مقوله‌های شناسایی شده در بخش عوامل زمینه‌ای چابکی استراتژیک هستند. در صورت وجود سیاست‌گذاری مؤثر (شامل سیاست‌ها و دستورالعمل‌های بانکی) از سوی مدیران و بازیگران اصلی صنعت بانکداری که شکل‌گیری چابکی استراتژیک را تسهیل کند، صنعت بانکداری می‌تواند با شرایط پیچیده امروزی منطبق شده و توان عملکردی خود را افزایش دهد. همچنین وجود مدیران و سیاست‌گذارانی که توانایی درک و پیش‌بینی مسائل را داشته باشند و با ارزیابی مستمر متغیرهای محیط و با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، زمینه شناخت فرصت‌ها را ایجاد می‌کنند، پیش‌ازپیش توانایی صنعت بانکداری در انطباق‌پذیری و سرعت عمل را افزایش می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های بندریان (۱۳۹۵)، شمسی گوشکی و همکاران (۱۳۹۹) و وگنونی و خدابی (۲۰۱۶) هم‌راستا است.

مقوله‌های شناسایی شده در بخش استراتژی‌ها شامل، استراتژی رشد و توسعه فردی و استفاده از استراتژی‌های تنوع و مشارکت است. استراتژی رشد و توسعه فردی یکی از اقدامات مهمی است که صنعت بانکداری برای افزایش توانایی انطباق‌پذیری باید در پیش بگیرد. با توجه به افزایش

تأثیرگذار بر صنعت بانکداری را تشکیل دهند و به‌طور مستمر تغییرات محیطی را بررسی کنند. آگاهی از تغییرات و عوامل محیطی این امکان را به مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت بانکداری می‌دهد که در هنگام برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیم‌گیری‌های استراتژیک برای آینده جوانب مختلف را در نظر گرفته و با استفاده از توانمندی‌هایی که صنعت بانکداری دارد بتوانند در مقابل تغییرات محیطی، واکنشی فعالانه داشته باشند.

- پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران صنعت بانکداری نسبت به اصلاح ساختارهای سنتی و بهره‌گیری از رویکردهای نوینی مدیریتی در صنعت بانکداری اقدام کنند. بدین معنا که ساختارهای تخت را جایگزین ساختارهای ناکارآمد کنند و با دادن اختیار کامل به مراکز استان، آن‌ها بتوانند در هنگام بروز شرایط بحرانی به‌صورت مستقل و مطابق با شرایط عمل کنند. وجود ساختارهای منعطف، توسعه ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی مؤثر، بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص، توسعه و تبیین مهارت تفکر استراتژیک و آینده‌نگری در سطوح مختلف صنعت بانکداری این امکان را فراهم می‌کند که صنعت بانکداری در مقابل تغییرات و بحران‌ها عملکرد مطلوبی داشته باشد و بتواند در کوتاه‌ترین زمان خود را به شرایط وفق داده و واکنشی فعالانه داشته باشد.

- قوانین و دستورالعمل‌های بانکی به‌گونه‌ای طرح شوند که در موقعیت‌های بحرانی و ... قابلیت انعطاف داشته باشند و بر اساس شرایط موجود بتوان از آن‌ها در جهت پیشبرد امور و تطابق با شرایط استفاده کرد. به نظر می‌رسد قوانین و مقررات اگر بر اساس شرایط هر منطقه و موقعیت زمانی در نظر گرفته شوند و یا به سرپرستی‌های منطقه اختیار داده شود در صورت بروز مسئله یا موقعیت بحرانی، دستورالعمل‌ها و مقررات را به‌گونه‌ای اصلاح کنند که انتظارات بانک و مشتری به نسبت برآورده شود، انعطاف‌پذیری صنعت افزایش

صنعت بانکداری اثرگذار بوده است. این موارد بیشتر مانع شکل‌گیری چابکی استراتژیک شده و توانایی انطباق‌پذیری صنعت را کاهش داده است. علاوه بر این موارد عدم آگاهی بسیاری از مشتریان در خصوص خدمات و نیز مدیریت فرایندهای کاری صنعت نیز بر ایجاد چابکی و انطباق‌پذیری مؤثر هستند. این یافته با نتایج پژوهش‌های شمسی گوشکی و همکاران (۱۳۹۹)، آرمان و شفیع (۱۳۹۶) و باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است.

ایجاد چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری پیامدهایی برای صنعت به همراه دارد که این پیامدها در دو مقوله پیامدهای بیرونی و درونی شناسایی شدند. پیامدهای بیرونی به رقابت‌پذیری و پیشی گرفتن از رقبای اشاره دارد. مزیت رقابتی ره‌آورد بیرونی حاصل از چابکی استراتژیک است که برتری صنعت در بازار رقابت را به ارمغان می‌آورد. به‌طور ساده می‌توان بیان کرد که مزیت رقابتی به معنای توانایی کسب سود بیشتر نسبت به رقبای است. پیامدهای درونی به مزایای درونی که صنعت بانکداری پس از چابکی استراتژیک به آن‌ها دست خواهد یافت، اشاره دارد. پیامدهای درونی شامل، افزایش بهره‌وری و سودآوری صنعت بانکداری است. افزایش بهره‌وری به معنی افزایش توان صنعت بانکداری در خدمات‌رسانی سریع، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت و خشنودی کارکنان است. این مهم منجر به اثربخشی و کارایی صنعت خواهد شد و در نهایت عملکرد صنعت ارتقا خواهد داشت. سودآوری به معنی جذب سرمایه و افزایش منابع مالی صنعت است. این یافته با نتایج پژوهش‌های ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷)، بندریان (۱۳۹۵)، میونجر (۲۰۰۹)، همتی و همکاران (۲۰۱۶) و باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است. با توجه به کارکردها و مزایایی که چابکی استراتژیک برای صنعت بانکداری به همراه دارد پیشنهادهایی به‌منظور افزایش کارکردی چابکی ارائه خواهد شد.

- پیشنهاد می‌شود که یک کارگروه ویژه و یک سیستم نرم‌افزاری جامع (که رویدادها و تغییرات محیطی را در آن ثبت کرده و با بررسی میزان اثرگذاری، آن‌ها را اولویت‌بندی کند) برای بررسی عوامل محیطی

تقویت و بهبود توانایی آموزشی سطوح مختلف صنعت ایجاد شود. فعالیت‌های کارگروه در قالب پیگیری و رصد تغییرات فناوری و سیستم‌های فناورانه در سطح جهانی بود و بر اساس آن آموزش‌های لازم همگام با بانک‌های پیشرو در دنیا طراحی و ارائه شود. از سوی دیگر این کارگروه به‌طور مستمر سطح دانشی صنعت را بررسی و با شناسایی آموخته‌های کهنه که مانع از سرعت عمل و انطباق‌پذیری صنعت می‌شوند، نسبت به حذف و یا اصلاح آن‌ها اقدام نماید. به عبارتی کارگروه مذکور یادگیری زدایی را در صنعت گسترش دهد.

- پیشنهاد می‌شود که مدیران با برنامه‌ریزی مناسب و آموزش اثربخش توانمندی و مهارت کارکنان را در چند بعد افزایش داده تا در مواقع بحرانی بتوانند توانمندی خود را در جهت انطباق با شرایط و عملکرد بهتر به‌کارگیرند.

- پیشنهاد می‌شود که برای بهره‌مندی از فناوری‌های جدید و به جهت مرتفع کردن برخی نقاط ضعف خود، با شرکت‌ها و سازمان‌هایی که توانایی تطابق سریع در حوزه فعالیت‌های بانکی را دارند، اتحاد برقرار کرده تا از مزایا و منافع آن جهت انعطاف‌پذیری و چابکی بهره‌گیرند.

منابع

1. Nejatian, M., Zarei, M.H., Rajabzadeh, A., Azar, A. & Khadivar, A. (2019). "Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation", *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 538-562.
۲. بانی، ساناز؛ کردنائیج، اسداله و دلخواه، جلیل (۱۳۹۵). «چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تأثیر آن بر کارایی»، *راهبردهای بازرگانی*، ۲۳(۸)، صص: ۴۳-۵۸.
3. Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). "Designing Competitvity Activity Model through the strategic agility approach in a

خواهد یافت.

- توجه به امنیت پایدار در صنعت بانکداری با تقویت سیستم‌های نظارتی پویا و تصویب قوانین مناسب، مانع از آسیب‌رسانی به اعتماد مشتری شوند.

- شناسایی مداوم شایستگی‌ها و توانمندی‌هایی که صنعت بانکداری بر اساس آن‌ها در شرایط پیچیده و متغیر عملکرد مناسبی داشته و بتواند خدمات مناسبی مطابق با شرایط ارائه دهد.

- پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت با بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری درون صنعت و مشارکت افراد خلاق در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی، قابلیت آینده‌نگری و شناسایی فرصت‌های را در صنعت افزایش دهند و توانایی پاسخگویی صنعت در شرایط متغیر را ارتقا دهند. بدین‌صورت که بانک‌ها روش‌های متنوعی (مانند خدمات الکترونیکی، موبایل بانک، اینترنت بانک و...) در ارائه خدمات در شرایط پیچیده و بحرانی در نظر گرفته و یا با سرمایه‌گذاری بر روی زیرساخت‌های فناورانه زمینه ایجاد این خدمات را فراهم کنند.

- پیشنهاد می‌شود که یک سایت یا سامانه جهت تبادل‌نظر و ارتباط با مشتریان و افراد متخصص طراحی کنند تا مشتریان و افراد متخصص بتوانند نظرات و پیشنهاد‌های خود را در خصوص نحوه پاسخگویی و ایجاد خدمات متنوع و متناسب با شرایط روز را ارائه کنند.

- پیشنهاد می‌شود قابلیت و توانمندی‌های صنعت بانکداری به‌گونه‌ای چندبعدی (مبتنی بر فناوری، خلاقیت و مهارت و تجربه ضمنی و...) طراحی شوند که تشخیص آن برای رقبا به‌سختی صورت گیرد و نتوانند به‌راحتی از آن تقلید نمایند. این مهم باعث خواهد شد که از انگیزه رقبا برای ورود به صنعت کاسته شده و نتواند علل موفقیت صنعت را به‌سادگی تشخیص دهند.

- پیشنهاد می‌شود کارگروه یادگیری استراتژیک باهدف

۱۵. آرمان، مانی و شفیع، محبوبه (۱۳۹۶). «قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳)، صص ۲۵-۵۰.
16. Teece, D.J. (2018). "Business models and dynamic capabilities". *Long Range Planning*, 51, 40-49.
17. Helfat, C.E. & Martin, J.A. (2015). "Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change". *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
۱۸. جلالی، سید حسین؛ خلیل‌نژاد، شهرام و گل‌محمدی، عماد (۱۳۹۷). «قابلیت‌های راهبردی در صنعت نفت و گاز: مطالعه‌ای در بخش میان دستی»، مدیریت نوآوری، ۷(۴)، صص: ۶۵-۹۰.
19. Singh, k., (2008). "Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India", *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), 97-111.
۲۰. قلیزاده زاوشتی، مهدی؛ فضلی، صفر؛ کشاورز ترک، عین‌الله و ابن‌الرسول، سید اصغر (۱۳۹۸). «شناسایی قابلیت‌های کلیدی آینده‌نگاری سازمانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی ایران»، آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۰(۱۱۶)، صص ۱-۱۵.
۲۱. میرسپاسی، ناصر و فرشچی، شبنم (۱۳۹۱). «چابک سازی بانک‌ها و تهیه ابزاری برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک‌های دولتی ایران (سنجش میزان آمادگی بانک صادرات)»، آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۳(۹۶)، صص ۱۱-۲۴.
۲۲. سرلک، محمدعلی؛ دل‌انگیزان، سهراب و کاکه برایی، اسماعیل (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل»، مدیریت توسعه و تحول، ۲۴، صص ۱-۱۰.
۲۳. محمدی، اسفندیار؛ احمدی، کیومرث؛ ویسه، صیدمهدی و گل‌محمدی، عماد (۱۳۹۹). «ارتباط turbulent environment»، foresight, 18(6), 625-648.
4. Lempert, R. J., Popper, S. W. & Bankes, S. C. (2003). "Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative Long-Term Policy Analysis", Santa Monica, Ca.: Rand Corporation.
5. Williamson, P. J. (1999). "Strategy as Options On The Future", *Sloan Management Review*, 40(3), 117-126.
6. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). "Blue Ocean Strategy", Boston: Harvard Business School Press.
7. McGrath, R. G (2013). "The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business", Harvard Business Review Press.
8. Kotter, J., P. (2014). "Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World", Harvard Business Review Press.
9. Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R (2020). "Strategic agility in international business: A conceptual framework for agile multinationals", *Journal of International Management*, Available online 7 February 2020, 100737.
۱۰. خورشید، صدیقه و همتی، مریم (۱۳۹۲). «مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان»، فرایند مدیریت و توسعه، ۲۶(۱)، صص: ۲۹-۶۰.
11. Singh, B., & Rao, M. K. (2016). "Effect of intellectual capital on dynamic capabilities", *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129 – 149.
12. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
۱۳. اکبری، محسن و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲). «نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۲(۱۶)، صص: ۱۲۷-۱۴۴.
۱۴. نکوئی‌زاده، مریم؛ حسینی، سید محمود؛ قره‌چه، منیژه و حاجی‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۴). «الگوی مسیر ساختاری رابطه قابلیت‌های پویا و پویایی محیطی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۴(۲۲)، صص ۸۵-۱۰۳.

32. e Cunha, P.M., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A.S., & Rego, A.(2020). "Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM", *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-13.
33. Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). "Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study". *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
34. Teece, D., & Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
35. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
36. Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3), 339-351.
37. Winter, S. G. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
۳۸. سیدکلالی، نادر (۱۳۹۹). «مزیت رقابتی در صنعت مشاوره مدیریت ایران و آلمان: نقش قابلیت‌های پویا»، مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۳(۲)، صص: ۲۳-۴۱.
۳۹. طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین و ابراهیمی، مهدی (۱۳۹۸). «بازاندیشی مفهوم قابلیت‌های پویا»، مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۲(۱)، صص: ۱۰۳-۱۴۸.
۴۰. ضیایی، مظاهر (۱۳۸۸). «مفهوم قابلیت پویا و کاربرد آن برای کسب برتری رقابتی». هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.
41. Barreto, I. (2010). "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future". *Journal of management*, 36(1), 256-280
۴۲. نقی‌زاده، محمد؛ سیدنقوی، میرعلی و احسانی، راضیه (۱۳۹۲). «تأثیر قابلیت‌های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه‌های بخش دارویی ایران»، مدیریت نوآوری، ۲(۳)، صص: ۲۷-۵۱.
43. Augier, M., Teece, D. J., (2009). "Dynamic capabilities and the role of سیستمی بین ارتقای نظام نوآوانه شرکت‌های دانش‌بنیان با تسهیم دانش و رهبری مبتنی بر علوم اعصاب»، پژوهش‌های پیشرفت، سیستم‌ها و راهبردها، ۱(۳)، صص: ۱۱-۳۶.
۲۴. جلالی فراهانی، علیرضا (۱۳۹۹). «تأثیرات کووید ۱۹ بر صنعت بانکداری از منظر فناوری اطلاعات، اینپنا(رسانه مرجع نظام بانکی و اقتصادی)»، قابل دسترسی از: (<http://www.ibena.ir/news/>) (۱۱۴۳۱۷)
۲۵. خبرگزاری مهر (۱۳۹۹)، «پیامدهای کرونا بر نظام بانکداری/ضرورت بازبینی حقوق قراردادها»، قبل از دسترسی از: (D4mehrnnews.com/xRL)
26. Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S (2020). "Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda", *Human Resource Management Review*, 30(1), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696>.
۲۷. بندریان، رضا (۱۳۹۵). «ارائه مدل مفهومی چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری»، رشد فناوری، ۱۲(۴۶)، صص: ۹-۱۴.
۲۸. نعمتی، محمدعلی؛ همتی، مریم و خلقی، ایمان (۱۳۹۲). «طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت‌های تولیدی بر مبنای تئوری قابلیت‌های پویا و چابکی راهبردی در راستای توسعه اقتصادی شهر سمنان»، اقتصاد و مدیریت شهری، ۱(۲)، صص: ۷۵-۸۶.
29. 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.
۳۰. دوز، ایوال و کوسون، میکو (۱۳۹۰). «استراتژی سریع (نقش چابکی استراتژیک در بازیافتن زمان از دست‌رفته در کار)»، ترجمه دکتر احمد روستا، کلک سیمین، تهران.
31. Weber, Y., & Tarba, S.Y.(2014). "Strategic agility: a state of the art introduction to the special section on strategic agility". *Calif. Manag.* 56 (3), 5-12.

«طراحی چارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا: بررسی نقش تفکر، یادگیری راهبردی و قابلیت فناوری اطلاعات (مطالعه موردی صنعت فولاد استان کرمان)»، مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۰(۴۱)، صص: ۳۸۷-۴۱۴.

۵۱. ابوالقاسمی، مهدیه؛ شریفی، علی‌اصغر و ایمانی، محمدتقی (۱۳۹۷). «شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی»، رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، صص: ۹-۲۹.

۵۲. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). «روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع»، انتشارات صفار، چاپ ششم، تهران.

53. Creswell, J. & Creswell, J. (2018). "Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches". Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

54. Ham el, G., & Välikangas, L. (2003). "The quest for resilience". Harvard Business Review, 81(9), 52-63.

۵۵. هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۶). «مبانی مدیریت استراتژیک»، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، تهران.

managers in business strategy and economic performance", Organization Science, 20(2), 410-421.

44. 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.

۴۵. قاضی نوری، سروش؛ مختار زاده، نیما؛ ابویی، محمد و رشیدی آستانه، متین (۱۳۹۹). «ظهور قابلیت‌های پویا در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان در حوزه فین تک»، مدیریت نوآوری، ۹(۱)، صص: ۱۰۱-۱۳۸.

۴۶. نکوئی‌زاده، مریم؛ حسینی، سید محمود؛ قره‌چه، منیژه و حاجی‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۳). «مدل سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۸(۲)، صص: ۶۷-۹۸.

۴۷. محمدکریمی، پرستو؛ سیدنقوی، میرعلی و صلواتی، عادل (۱۳۹۹). «شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۶(۷۸)، صص: ۳۷-۷۲.

48. 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.

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

۵۰. شمسی گوشکی، سجاد؛ یزدانی، حمیدرضا؛ حاجی‌پور، بهمن و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۹).