

The Impact of Scenario Planning in Managing Complexity Strategy: The Mediating Role of Strategic Flexibility: An Applied Study of the Opinions of a Sample of Managers of the General Company for Construction Contracting in Baghdad

Saba Noori Alhamdany¹, Suhair Adel Hamed², Emad aldeen Abou Essa³ and Said Ali Naas⁴

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the impact of scenario planning on managing complexity strategy and investigate whether strategic flexibility acts as a mediator between scenario planning and complexity strategy. The study was conducted on a sample of 75 employees from the General Company for Construction Contracting in Baghdad out of a study population of 400 employees. The data was collected through a questionnaire that was distributed to various department managers in the company. The study aimed to test several hypotheses and sub-hypotheses related to the relationship between the study variables.

The study results indicate that there is a positive relationship between scenario planning and complexity strategy, although it is only partial. The study also found that strategic flexibility partially mediates the relationship between scenario planning and complexity strategy. Therefore, scenario planning can enhance complexity strategy, but strategic flexibility plays a crucial role in mediating this relationship.

The study recommends that cognitive skills of the scenario drafting team should be developed, particularly in the areas of induction and deduction, to facilitate the identification of pre-determined factors and the formulation of flexible assumptions for scenarios. Additionally, the study suggests expanding the scope of competitive flexibility and productivity in the face of intense betting, globalization and openness, as well as achieving a competitive position aligned with the company's objectives based on the structure of complexity theory.

Keywords: Scenario planning, Complexity strategy, Strategic flexibility, Orientation towards competitors.

1 PhD of Strategic Management, University of Fallujah, Iraq.

2 PhD of Strategic Management, University of Fallujah, Iraq.

3 PhD of Entrepreneurship & Innovation, Ahfad University for Women (AUW), Sudan.

4 PhD of Business Administration, University of Djelfa, DGRSTD, Algeria.

Received on 18/6/2021 and Accepted for Publication on 8/5/2023.

أثر تخطيط السيناريو في إدارة استراتيجية التعقيد: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد

صبا نوري الحمداني¹، سهير عادل حامد²، عماد الدين أبو عيسى³، سعيد علي النعاس⁴

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تخطيط السيناريو في إدارة استراتيجية التعقيد: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظف، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (400) موظف. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وتم توزيع الاستبيان على مختلف مديري الأقسام في الشركة. وقد سعت هذه الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية جزئية بين تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد، كما أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد جزئياً. وتوصي الدراسة بالتركيز على تنمية المهارات الإدراكية لأعضاء فريق صياغة السيناريوهات، في مجال الاستقراء والاستنباط، التي تسهم في تشخيص العوامل المحددة مسبقاً ووضع افتراضات مرنة مقبولة للسيناريوهات التي تتم صياغتها، بالإضافة إلى توسيع نطاق المرونة التنافسية والانتاجية في ظل المراهنة الشديدة والعولمة والانفتاح، وتحقيق مكانة تنافسية بما ينسجم مع طبيعة أهداف الشركة وفق هيكل نظرية التعقيد.

الكلمات الدالة: تخطيط السيناريو، استراتيجية التعقيد، المرونة الاستراتيجية، التوجه نحو المنافسين.

المقدمة

يتسم العالم الآن بالتغيرات التكنولوجية الديناميكية وتدفقات المعلومات والتطلع نحو المستقبل، بهدف تشخيص الفرص والتهديدات المحتملة. وبشكل عام، لا توجد أي ضمانات بشأن المستقبل؛ إذ كلما أمتدَّ الأمد الزمني للتخطيط، أصبحت عملية وضع تصورات عن المستقبل صعبة للغاية. فالتعقيد الاستراتيجي يتطلب مدخلات معرفية متنوعة للغاية (Olmedo, 2016)؛ إذ إن القرارات التي تتخذها المنظمات اليوم بشأن توظيف مواردها في

مجالات محددة كاستثمارات للمستقبل قد لا تكون صائبة، حيث تتفاجأ المنظمات بعد عدة سنوات بأن هذه الاستثمارات لم تحقق النتائج المطلوبة، ومن ثم فإنها تخسر الكثير من مواردها وقدراتها في مجالات غير مجدية، بسبب اللا تأكد الذي يحيط بالمستقبل، والذي انعكس على فاعلية القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا للمنظمة (Neill & Rose, 2006)، الأمر الذي يقود بشكل بدهي إلى فكرة نظرية التعقيد، بهدف إعادة توظيف مفاهيم الفكر التنظيمي في نموذج معاصر موجه نحو البيئة الخارجية؛ فالنتائج التي تبدو معقدة وفوضوية يمكن تفسيرها من خلال نظام بسيط، وهذا النظام البسيط قادر على توليد سلوكيات معقدة، قد تبدو للوهلة الأولى غير مفهومة من قبل الآخرين (Muto, 2014). فالسيناريوهات تعد من الموضوعات المتخصصة في مجال التعامل مع المستقبل في إطار منظومة الفكر الاستراتيجي، ولا تسعى إلى التنبؤ بالمستقبل وتكوين مستقبل واقعي، لأنها تتعامل

1 دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية، جامعة الفلوجة، العراق.

2 دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية، جامعة الفلوجة، العراق.

3 دكتوراه في ريادة الأعمال، جامعة الاحفاد للبنات، السودان.

4 دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجلفة، DGRSTD، الجزائر.

تاريخ استلام البحث 2021/6/18 وتاريخ قبوله 2023/5/8.

هي مشروطة (Baets, 2006)، وتبتعد عن التخطيط في العمل وتسير بمسارات ثابتة. لذا يجب أن تحدد الإدارة الاستراتيجية بعض القواعد البسيطة لتوجيه الإجراءات الارتجالية للاستفادة من فرص السوق للمنظمة اعتماداً على السيناريو الجديد (Gill & Prowse, 2019). وبالمثل في الأدبيات السابقة، وبشكل خاص المتعلقة بتخطيط السيناريو، تمثلت النتائج في عدم ربط تخطيط السيناريو بالتعقيد الاستراتيجي. ففي دراسة (Nikabadi et al., 2021) تم ربط التحليل المستقبلي بتخطيط السيناريو. وهدفت دراسة (Gaspars, 2021) إلى معرفة دور تخطيط السيناريو في إدارة المخاطر والوقوف على كل من إيجابياته وسلبياته، بينما أشارت دراسة (Wright et al., 2020) إلى العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستبصار والأداء المالي. وتأسيساً على ذلك، تعد السيناريوهات إحدى الأدوات التي يمكن استعمالها من أجل امتلاك القابلية على التكيف عبر تحليل معطيات البيئة بأسلوب يمنح المنظمة القدرة والمرونة في التعامل مع معطيات البيئة ذات التعقيد العالي (أحمد ومحمد، 2019؛ Thomas, 2014) ومن أجل تحديد الفجوات البحثية، تم إدخال المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين تخطيط السيناريو والتعقيد الاستراتيجي، علماً بأن الدراسات السابقة أغفلت ذلك، كدراسات (الزوايدة، 2018) و (Arief et al., 2013). وعليه، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى سد تلك الفجوة البحثية مع الاستفادة من نتائج تلك الدراسات. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي "ما دور المرونة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين تخطيط السيناريو والتعقيد الاستراتيجي؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى عوامل نجاح تخطيط السيناريو في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد؟
- 2- ما مستوى استراتيجية التعقيد في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد؟
- 3- ما العلاقة بين تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد مع وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركة المعتمص العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تكمن في محاولة تعميق المعرفة التنظيمية

مع حالة اللا تأكد المستقبلي (Gaspars, 2021). ويتم إعداد السيناريوهات عبر خلق حالة من التعلم ضمن المنظمة، يجري من خلالها التركيز على تكوين نماذج ذهنية مشتركة للكيفية التي تتطور بها بيئة الأعمال، فضلاً عن توسيع قدرة منظمات الأعمال على تشخيص العوامل الحاكمة لبيئة الأعمال، وتحديد القوى التي ستفاعل معها بصيغة عدم الاستمرار والتطورات المفاجئة وبما يسهم في تخفيض حالة اللا تأكد واتخاذ قرارات أفضل. ويمكن جوهر هذه المشكلة في الحقيقة في أن نماذج تطبيق أنظمة الإدارة وبيئاتها تميل إلى أن تكون ثابتة، وعليه تحتاج السيناريوهات بفعل التعقيد وسرعة التغير الحاصلة في البيئة إلى عمق معرفي يمكنها من التعامل مع هذه البيئة (Nikabadi et al., 2021).

لقد أصبح لزاماً على المنظمات في عصر الانفتاح والعولمة التحول من البناء الهرمي التقليدي إلى البناء المشارك والنمط الديمقراطي الذي يتسم بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف والتغيير (أحمد ومحمد، 2019)؛ فالنجاح في تقديم مدخل قادر على توليد استراتيجيات مرنة مناسبة لمنظمات الأعمال يعد نجاحاً في تحقيق حالة التكامل التي تسعى المنظمة للوصول إليها. ومن هنا تأتي أهمية عملية الربط بين تخطيط السيناريو والتعقيد الاستراتيجي، بجانب الأهمية الحقيقية للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. وعليه، جاءت هذه الدراسة لتوضح هذا الموضوع، حيث تتناول في جزئها الأول الجانب النظري وفي جزئها الثاني منهجية الدراسة، ثم الإجراءات الإحصائية، بينما تتناول في جزئها الأخير مناقشة النتائج والتوصيات والآفاق لبحوث مستقبلية.

مشكلة الدراسة

تتميز المنظمات بعدم التوازن وعدم الخطية مع حالة اللا تأكد الذي يتجسد في ارتفاع التعقيد في المتغيرات التي تشكل بيئة عمل المنظمة والتي تنعكس في انخفاض قدرتها على التكيف وسط بيئة غير متوقعة للغاية (Stacey, 1993). هذا لا يعني أن كل شيء فوضى؛ فالمنظمة الناجحة يجب أن تكون إدارتها خلاقة ومبتكرة وتتكيف مع الاضطرابات الطفيفة من خلال تشجيع العمليات الرسمية وغير الرسمية (Stacey, 1993). فالتعقيد الاستراتيجي نتيجة تنظيمية مهمة لا تعتمد على الاسترجاع، ولا

4- التعرف إلى التأثير غير المباشر للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد.

نظرية التعقيد وعلاقتها بأنموذج الدراسة

يتم استخدام نظرية التعقيد في مجالي الإدارة الاستراتيجية والدراسات التنظيمية، حيث تم تقديمها كعلم جديد لفهم كيف يمكن للمنظمات أو الشركات التأقلم مع بيئاتها، وكيف تتكيف تلك المنظمات أو الشركات مع حالات اللا تأكد (عدم اليقين) وتقم المخاطر (Baets, 2006) وتقدم أفكاراً للأنشطة الريادية من خلال تشخيص خيارات استراتيجية جديدة (Gill & Prowse, 2019). لذلك يظهر النظام البسيط على أنه يحتوي على تعقيد عالٍ. ولفهم الكيفية التي تتطور بها الأنظمة، ومن أجل توضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فإن ذلك يتطلب بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها في الشركة العراقية قيد البحث. والشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والمرونة الاستراتيجية لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو الزبون لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو المنتج لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو المنافسين لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.

والإدارية والفكرية في موضوع حيوي وواسع لكي يمكن إفادة المديرين ومديري الأقسام ومديري المشاريع والمهندسين والخبراء والاستشاريين في الشركة المبحوثة في بناء تصور شامل للمتغيرات المبحوثة، التي تمثل موضوعات حديثة ومهمة من حيث الربط بينها، بوصف ذلك الأمر السبيل الذي يعزز من مكانة الشركة في البيئة المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي، وبناء الميزة التنافسية المستدامة التي لا يمكن محاكاتها، والتهيؤ المسبق لتقليل الفجوة بين الواقع والطموح. وهذا يؤكد أهمية الدراسة في تطوير أداء الشركات العراقية وتحقيق أهدافها.

الأهمية التطبيقية: تبرز من خلال الدور الذي تؤديه شركة

المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي حتى الوقت الحاضر بملاکاتها التي تعد امتداداً للشركات والمؤسسات الحكومية التي تبنت إنشاء البنية التحتية وإعمار العراق والمساهمة الجادة في التنمية الطموحة للنهوض بالواقع العمراني للعراق الجديد، ومحاولة تقويم تلك التجارب عن طريق التحليل والدراسة العلمية لكل متغير من متغيرات الدراسة، من خلال اختبارها اعتماداً على المقاييس الحديثة، ومحاولة إدراك انسجامها مع طبيعة عمل الشركات العراقية، ووضعها موضع التنفيذ.

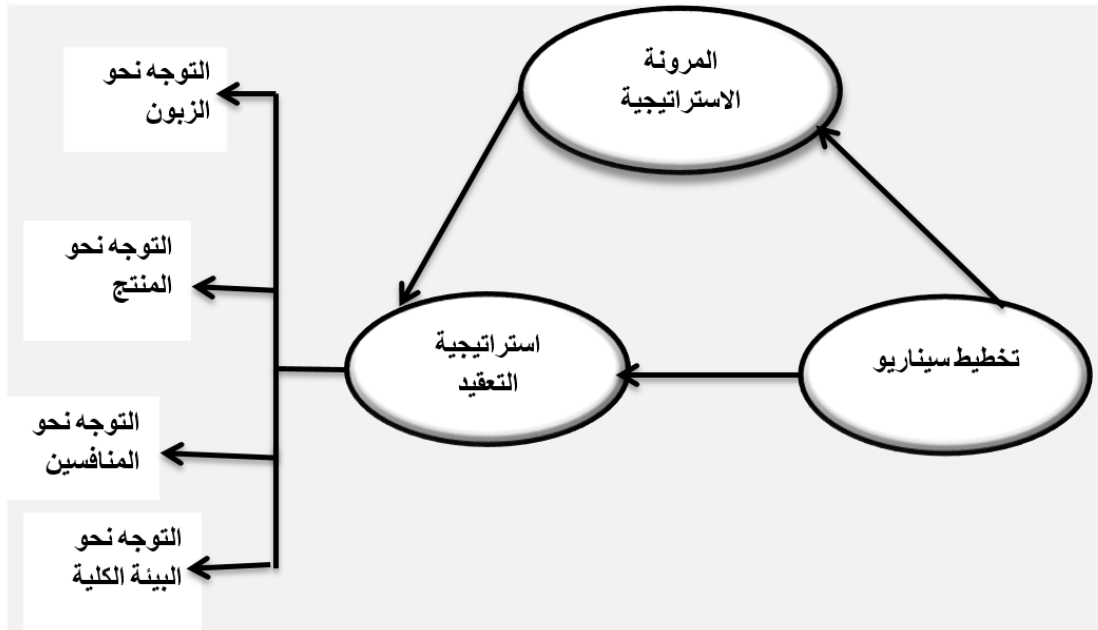
أهداف الدراسة

انسجاماً مع أسئلة الدراسة؛ فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:

- 1- تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد والمرونة الاستراتيجية)، بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة والاطلاع عليها.
- 2- التعرف إلى التأثير المباشر لتخطيط السيناريو على المرونة الاستراتيجية في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد.
- 3- التعرف إلى التأثير المباشر للمرونة الاستراتيجية على استراتيجية التعقيد لشركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية في بغداد.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتعقيد الاستراتيجي لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.

❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو البيئة الكلية لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة.

الشكل (1)
أنموذج الدراسة

❖ تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو البيئة الكلية لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.

الفرضية الرابعة: تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو الزبون لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.

❖ تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو المنتج لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.

❖ تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو المنافسين لدى العاملين في شركة المعتصم للمقاولات الإنشائية في مدينة بغداد.

أسلوب جمع البيانات

- 1- المصادر المكتوبة: تم جمع عدد من المصادر المكتوبة المهمة والضرورية لتغطية الجانب النظري.
- 2- شبكة الإنترنت: تم الاعتماد على شبكة الإنترنت العالمية للحصول على بيانات ومعلومات تمكن من تغطية جانبي البحث النظري والتطبيقي.
- 3- الاستبيان: وهو الأداة الرئيسة المعتمدة في الدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات.

حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية التابعة لوزارة الإعمار والإسكان في مدينة بغداد حصراً.

2- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة مختارة من مديري الإدارة الوسطى والإشرافية المتمثلة في مديري المشاريع، ورؤساء المهندسين، ومديري الحسابات، والتخطيط، والمالية، والرقابة، والإنتاج، والتدقيق، والمخازن، والحاسبة والإنترنت، والورش الإنتاجية، والشعبة القانونية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة الإحصاء، وشعبة العلاقات والإعلام، ومديري الأقسام كافة. وقد بلغ عدد المستجيبين (74) مستجيباً.

3- الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث في الفترة المحصورة بين 1/2 / 2021 و 2021/3/22.

منهجية الدراسة

مما لا شك فيه أن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (تخطيط سيناريو) كمتغير مستقل، و(استراتيجية التعقيد) كمتغير تابع، و(المرونة الاستراتيجية) كمتغير وسيط تلعب دوراً مهماً في اختيار المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، لأنه يتمتع بنظرة شمولية؛ إذ إن الدراسة تركز على استطلاع الآراء (Sekar, 2003)، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة، وإنما يشتمل أيضاً على تحليل البيانات وقياسها للوقوف على أبرز المؤشرات لدعم أو نفي فرضيات الدراسة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

الإطار المفاهيمي

أولاً: مفهوم تخطيط السيناريو

ترجع جذور السيناريوهات إلى التاريخ العسكري في منتصف القرن التاسع، لكن أول من قدم مصطلح سيناريو كان Leo

Rosten، وقد اكتسبه من عمله في هوليوود عندما وجد مجموعة من الفيزيائيين تفتش عن اسم يصف البدائل للكيفية التي يمكن أن تنصرف بها الأقمار الاصطناعية (Ratcliffe, 2000: 128). وفي عام 1996، استخدم (Herman Kahn) هذا المصطلح في منظمة (RAND)، حيث كان يميل للنظر للسيناريوهات كرواية أكثر من كونها عملية تنبؤ دقيقة، وكانت النقطة الأساسية من وجهة نظره هي عدم القيام بتوقعات دقيقة، وإنما تقديم قصة خيالية توضح النقاط الجوهرية، بالإضافة إلى أنه كان مؤسس (Hudson Institute)؛ فقد كان مختصاً في القصص المستقبلية التي تساعد الأفراد للتغلب على معوقات التفكير (Ringland, 2006: 14). ومن ثم بدأ الاهتمام بالسيناريوهات من قبل منظمات الأعمال كأداة لتخطيط الأعمال في بداية تسعينيات القرن الماضي على أنها النتائج البديلة للاتجاهات والأحداث لسنة مستهدفة بغض النظر عن التسلسل الدقيق للأحداث. والشكل (2) يبين مخططاً قدم من قبل (Millett) في عام (2003)، وهو يوضح نشوء المنظمات الاستشارية التي تعمل في مجال السيناريوهات.

لذلك، فإن هذه السيناريوهات تمتلك جذوراً مترابطة مع بداية الاهتمام بالاستراتيجية، وهي تقدم توصيفات للظروف المستقبلية بدلاً من أن تأخذ بنظر الاعتبار الكيفية التي تتوسع بها الأحداث (Nikabadi et al., 2021: 4). وينظر (عبد العال، 2017) للسيناريو على أنه "أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنياً على فروض منطقية وواقعية ومبرهنات عليه بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية"، بينما أشار (Gaspar, 2019: 112) إلى السيناريو على أنه "يشكل تقنية تسهل تحديد العوامل غير المؤكدة وغير المنضبطة التي تؤثر على عواقب الاستراتيجيات المختارة". لذلك يمكن القول إنه نهج نوعي في صنع القرار يستخدم عندما لا تكون العوامل الرئيسية قابلة للقياس الكمي ولا يمكن قياسها بسهولة وتتسم بعدم اليقين من حيث العمليات والفرص وفهم الكيفية التي ستعمل بها في المستقبل.



عندما ترجع الأمور إلى وضعها السابق. كذلك يعكس مصطلح المطاوية Elasticity مثل هذا المعنى للمرونة، وعليه فإن وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع أمراً صعباً والمفاجآت هي الأكثر احتمالاً (الزيادة، 2019). وتتمثل المرونة الاستراتيجية أيضاً في القدرة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيراتها على تحقيق المنظمة لأهدافها. والمرونة الفاعلة هي من الخصائص التي تجعل المنظمة أقل تأثراً بالتغيرات البيئية. ويعد (Ansoff, 1965) أول من تناول مفهوم المرونة التنظيمية كخيار استراتيجي، حيث افترض ان المرونة هي استجابة لظهور حاجة أطلق عليها الإدارة المفاجئة. وحسب (Yongsun, 1991)، فإن المرونة الاستراتيجية هي "الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع". أما Sanchez (1995:71) فقد صنف المرونة الاستراتيجية إلى نوعين هما:

المرونة تحتل أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، كما تعتبر المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يلائم حاجات الزبائن (المواضية، 2019). فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها (Thomas, 2014: 109). ونتيجة لذلك، فقد ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة منظمات الأعمال بشكل أسهل وأسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي. فمصطلح المرونة يستخدم في بعض الحالات ليدل على الليونة Pliability، أو المطواعة Malleability، أي القدرة على تحمل الصدمات من أجل العودة إلى الوضع العادي

❖ **مرونة الموارد Resource Flexibility:** وهذه المرونة تمنح المنظمة امتيازات استراتيجية من أجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية. وتتميز مرونة الموارد بثلاث خصائص مهمة هي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها، والكلفة، وصعوبة التحول من استخدام إلى آخر.

❖ **مرونة التنسيق Coordination Flexibility:** وتعني إمكانية المنظمة لإعادة تشكيل سلسلة الموارد، وإعادة تعريف استراتيجيات المنتج. وهذا النوع من المرونة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المنظمة الخارجية والداخلية بشكل فاعل، بما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق ميزة تنافسية. وبحسب رأي (Sanchez)، فإن المرونة الاستراتيجية تعتمد بصورة مشتركة على مرونة موارد المنظمة وعلى المرونة التي تتمتع بها في استخدام هذه الموارد في تنفيذ مجموعة الفعاليات والأنشطة الخاصة بها، وهذا هو محور دراستنا. ومن خلال دراسة أدبيات الاستشراف الاستراتيجي، فإن تخطيط السيناريو أداة مناسبة لتعزيز المرونة الاستراتيجية. ويهدف تخطيط السيناريو إلى فهم بيئة الأعمال والتعامل مع عدم اليقين (Tapinos, 2012)؛ فمخرجات السيناريو ليست تنبؤاً دقيقاً بالأحداث المستقبلية، بل إنها فهم عميق للقوى التي يمكن أن تدفع بالمستقبل في مسارات مختلفة، كما تعرف على أنها قدرة منظمات الأعمال على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذي مرونة عالية بغية الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، والتكيف مع اتجاهات السوق (الخشالي وبدران، 2020). ومن وجهة نظر (Weick, 1995)، فالمنظمات التي تتمتع بإمكانية الوصول إلى صور أكثر تنوعاً ستخاطر في صنع المعنى بشكل أكثر تكيفاً من المنظمات ذات المفردات المحدودة. من هنا، فإن تخطيط السيناريو يطور المرونة الاستراتيجية من خلال منع المنظمات من الانغلاق في حالة من الجمود المعرفي في أثناء التشخيص الاستراتيجي والنظر في الاختيار البديل (Wright et al., 2020).

تخطيط السيناريو واستراتيجية التعقيد

يعد التعقيد الاستراتيجي أو ما يسمى التنظيم التكيفي المعقد مصدراً مهماً للميزة التنافسية، ويشكل حاجزاً أمام تقليدها، ويشير

إلى عدد من العناصر في الاستراتيجية والتفاعل بين هذه العناصر، كما أنه يرتبط بجهود المنظمة في اكتساب المعرفة (Houghton et al., 2009)، والكفاءة المميزة للمنظمة، وقدرة المنظمة على استغلال نقاط قوتها الداخلية من خلال الاستجابة للفرص المختلفة لتحديد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية (Reed & Defillibi, 1990). فالتعقيد الاستراتيجي هو ركيزة الاهتمام والأنشطة ضمن ذخيرة المنظمة الاستراتيجية (Miller et al., 1996)، ويرتبط بشكل أساسي بقدرة الاستراتيجي على إيجاد مزيج فعال من الخيارات وتعزيز التفاعلات بين القرارات وخلق قيود متضاربة (Oladottir et al., 2012). فالمنظمات التي تبسط استراتيجياتها على مدى فترات طويلة من المرجح أن تفقد ميزتها التنافسية. وبالتالي، من أجل مواجهة التحديات متعددة الأبعاد، يجب على المنظمات "تعقيد نفسها" (Gill & Prowse, 2019)، ويذكر كذلك أنه "من الصعب المبالغة في التأكيد على أهمية المضاعفات" (Weick, 1979). وقد ركزت الأبحاث السابقة على نهجين من أجل أن تعيق عملية التقليد، فكان النهج الأول يركز على وجهة النظر القائمة على الموارد ويأخذ في الاعتبار التعقيد الاجتماعي والغموض السببي والمعرفة الضمنية واقتصاديات الحجم والنطاق وتكاليف التعديل كعوامل تمنع التقليد (Dierickx and Cool, 1989)، بينما النهج الثاني هو نهج اقتصادي يعتمد بشكل أساسي على نموذج نظرية اللعبة ويشرح فيها عدم القدرة على تقليد الاستراتيجيات من خلال قدرة المؤسسة على التعهد بالتزام مكلف يغير حوافزها المستقبلية ويحول دون نسخ التكاليف (Rivkin, 2000). مما تقدم، فقد أظهرت الدراسات أن التوجه الاستراتيجي المعقد يحسن عملية صنع القرار، في حين أن التوجهات الاستراتيجية التي يهيمن عليها بعد واحد غير مكتملة (Barney, 1991; Houghton et al., 2009). ومن الناحية الاستراتيجية، تنظر المنظمات المعقدة في مجموعة متنوعة من العوامل والاتجاهات في عملية صنع القرار، بينما المنظمات التي تستند قراراتها إلى فهم جزئي للبيئة والاتجاهات المحددة سلفاً غير قادرة على البقاء في بيئة مضطربة. وبالتالي، يتعين على صانعي القرار الاستثمار في تعزيز التعلم التنظيمي، لتكثيف تسلسل هرمي أكثر لامركزية، وهيكل تنظيمي أقل رسمية، وثقافة مبتكرة، واتصال مفتوح بين الجهات الفاعلة (Neill & Rose, 2006)، لذا تقترض نظرية

دافعاً إلى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية، ومواجهة الاضطرابات البيئية (Oliver & Parrett, 2018). وتعمل السيناريوهات على إعادة تشكيل خارطة الذهن للمديرين، وهي بمثابة أداة إدارية تسمح بالابتعاد عن رؤية واحدة للمستقبل، من خلالها ستدرك المنظمات العالم المحيط بها وتتعرف عبر ذلك إلى آثار قراراتها الحالية وسلسلة التتابعات التي تترتب عليها، وستسهم في منح المنظمة المرونة والسرعة في التكيف مع الحالات المحتملة. وأشار (Zhang, 2006) إلى أن المرونة الاستراتيجية تعكس الاستجابة الاستباقية للمنظمة لحالات التغيير التي تحصل في البيئة التنافسية بما يساعد على تطوير ميزتها التنافسية بطريقة تتفوق بها على دهاء المنافسين. وبالتالي فهي تساعد المنظمة على توحيد الموارد الخارجية والداخلية ودمجها بشكل فاعل، مما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف مستوياتها التنظيمية (Han & Zhang, 2021)، وبحسب رأي (Ansoff, 1965)، فإن المرونة الداخلية توجد عن طريق السيوالة التي تزود المنظمة بالمقدرة على الامتصاص والاستجابة للتطورات غير المرغوبة، ووضعها في المكان الذي يمكن من خلاله استغلال التوجهات المرغوبة عند حدوثها، بينما المرونة الخارجية هي على نوعين: مرونة دفاعية، ومرونة هجومية. فالمرونة الخارجية الدفاعية تعني المشاركة في أسواق متعددة بما فيها أسواق التكنولوجيا؛ بمعنى أنه إذا تعرض أحد هذه الأسواق للانهايار أو الهجوم، يكون باستطاعة المنظمة التحول باتجاه البدائل الأخرى. أما المرونة الخارجية الهجومية. فإنها تعني المشاركة في تقنيات مختلفة وتطوير مقدرات البحث والتطوير بحيث تكون المنظمة في موقع تكون فيه قادرة على استغلال التطورات الحديثة (أحمد ومحمد، 2019). وقد اعتمد (Zhang, 2005) ثلاثة مستويات في تصنيفه للمرونة، وهي:

- 1) المرونة التشغيلية: وتضم مرونة الآلة، ومرونة المواد، ومرونة الروتين، ومرونة البرنامج.
- 2) المرونة على مستوى المصنع: وتتكون من مرونة الحجم، ومرونة التعديل، ومرونة المزيج.

التعقيد استمرار الحاجة إلى عملية تطوير للاستراتيجية التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة لتكوين سيناريوهات جيدة تقود إلى توسيع معتقدات الأفراد ودرجات الثقة والتصورات حول المشكلة لتكوين خطط مرنة (Bechtold, 1997:195)؛ إذ ينبغي أن يتعلم أعضاء المنظمة من خلال الاحتواء والحوار كيفية المحافظة على نجاح المنظمة في ظروف دينامية، وكيفية تأسيس اتجاه استراتيجي، عبر اتخاذ أفضل الخيارات للمستقبل، والتعاون المشترك إلى حد قبول الرؤية المشتركة عن أنفسهم وعن العالم من حولهم (Sullivan, 1999:420). وبناءً عليه، يتطلب الأمر التفاعل والنقاش والحوار وتحدي الافتراضات المختلفة. وتلك طريقة لمعرفة الإجراءات والمعتقدات في سياق ثقافي جديد دون تفويت السياق الحالي.

المرونة الاستراتيجية والتعقيد الاستراتيجي

أصبحت المنظمات على مدار عقد ونصف من الزمن شبكة معقدة من القوى المتغيرة التي تؤثر في الطريقة التي تعمل بها المنظمات. وتعد البيئة الخارجية أكثر تعقيداً وديناميكية، لذا لا بد من دراستها وتحليلها وتمحيصها، وذلك لأنها دالة قوة مصدر لحالة اللا تأكد في عالم الأعمال الرهيب الذي يتميز بوجود فيروسات تهدد المنظمات وتسبب الاختلال في التوازن، والهدر في الموارد والإمكانات والقدرات، مما يتطلب من المنظمة تبني منهج ملائم يعزز القدرة على بلوغ غايات المرونة الاستراتيجية، وتقليل مقاومة التغيير والمعارضة في المنظمة وإيجاد الحلول اللازمة والسيطرة عليها عبر ما يتم إجراؤه من رصد وتقييم بيئي (النحاس ومصطفى، 2020)، كي تبقى قادرة على بناء خارطة المعرفة المؤدية إلى تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية في بناء الأنسجة الفكرية التي تمكنهم من توفير المرونة والاستقلالية والتفاعلات الكثيفة، وزيادة الرافعة المعرفية من خلال قلة التعقيدات والعقبات، وجعلها غير مغتربة عن محيطها، وتوجيهها بما يتناسب وحاجات المنظمة.

التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية

إن الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد أمراً بالغ الخطورة، لأن فاعليتها أصبحت محدودة في مجال تهيئة منظمات الأعمال للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، مما كان

(3) **المرونة على مستوى المنظمة:** ويدخل ضمن هذا النوع من المرونة مرونة المنتج الجديد، ومرونة التسويق. وأشار (Nadkarni & Narayanan, 2007) إلى أن قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وتغيير الموقف التنافسي تعزز "تعقيد الإجراءات". وأخيراً يمكن القول "إن المرونة الاستراتيجية هي أداة لإنشاء ميزة تنافسية وحمايتها، فضلاً عن تآكل مزايا المنافس".

الطريقة والإجراءات أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية كمجتمع للدراسة في محافظة بغداد حصراً؛ إذ تعد من الشركات المعروفة والمهمة التي ساهمت في تنفيذ أعمال البناء وإنشاء المشاريع الاستراتيجية لكونها تمتلك إمكانيات بشرية ومادية جعلتها ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني

العراقي في تحقيق التنمية العمرانية والاقتصادية. وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان بالاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة. ووفقاً لـ (Sekran & Bougie, 2010:41) فإن أي عينة تتكون من أكثر من مئة مفردة تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلى بيانات دقيقة باعتماد ملاكات مؤهلة ذات خبرة جيدة. وقد تمثلت عينة الدراسة في (25%) من منتسبي الشركة في بغداد حصراً البالغ عددهم (400) منتسب؛ إذ تم توزيع 100 استمارة تضم (مديري الأقسام، ومديري المشاريع، ورؤساء المهندسين، ومديري الحسابات، والتخطيط، والمالية، والرقابة، والإنتاج، والتدقيق، والمخازن، ومديري الحاسبة والإنترنت، والورش الإنتاجية، والشعبة القانونية، وشعبة الموارد البشرية، وشعبة الإحصاء، وشعبة العلاقات والإعلام، ومديري الأقسام كافة في الشركة). وتم استرجاع (74) استمارة، وبعد الترميز تبين وجود (26) استمارة غير مستوفية للشروط. ويبين الجدول (1) نتائج توزيع الاستبيان.

الجدول (1)
نتائج توزيع الاستبيان

حجم العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات التالفة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	نسبة الاستمارات المعتمدة
100	100	74	16	10	74%

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث، تم تصميم استبيان من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وبالاتماد على استشارة ذوي التخصص في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة، ومن ثم جرى عرض الاستبيان على عدد من المحكمين للتأكد من الصدق البنائي. وقد اشتمل الاستبيان على مجموعة من المحاور كما هو موضح أدناه:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد العينة المختارة (العمر، والجنس، والتحصيل الدراسي، والشهادة، وسنوات الخدمة).

الجزء الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل

وهو (تخطيط السيناريو)، وقد تكون من (6) فقرات يتم من خلالها قياس المتغير (Malaska et al., 1984).

الجزء الثالث: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)، وقد تكون من (6) فقرات غطت المتغير بالكامل (Sanchez, 1995) و (Theoharakis & Hooley, 2003) و (Santos-Vijande et al., 2012).

الجزء الرابع: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (استراتيجية التعقيد)، وتتفرع منه أربعة أبعاد تضم التوجه نحو الزبون ويتكون من (3) فقرات، والتوجه نحو المنتج ويتكون من (3) فقرات، والتوجه نحو المنافسين ويتكون من (3) فقرات، والتوجه نحو البيئة الكلية ويتكون من (3) فقرات. وقد غطت تلك

الإجابات، إضافة إلى تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف، والتحليل العملي بالاعتماد على برنامج AMOS V.23، والاعتمادية (ألفا كرونباخ)، وتحليل الانحدار المتعدد الذي يستخدم للكشف عن العوامل المساهمة في المتغير التابع. ويوضح مقاييس البحث المعتمدة وأبعادها.

الفقرات المتغير بالكامل (Narver & Slater, 1990) و (Boulding et al., 1994) و (Neill & Rose, 2006).

وقد اعتمدنا مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة ضمن الأوزان المتدرجة من (5,4,3,2,1) بعبارة (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً). وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتلك

الجدول (2)

الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقاييس المعتمدة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقياس
المعلومات الشخصية	العمر	—	من إعداد الباحثين
	الجنس	—	
	التحصيل الدراسي	—	
	الشهادة	—	
	سنوات الخدمة	—	
تخطيط السيناريو	تخطيط السيناريو	6	Malaska et al. (1984)
المرونة الاستراتيجية	المرونة الاستراتيجية	6	Sanchez (1995)
			Theoharakis & Hooley (2003)
			Santos-Vijande et al. (2012)
استراتيجية التعقيد	التوجه نحو الزبون	3	Narver and Slater (1990)
	التوجه نحو المنتج	3	
	التوجه نحو المنافسين	3	
	التوجه نحو البيئة الكلية	3	Boulding et al. (1994)
			Neill & Rose (2006)

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال تحليل الدراسات السابقة.

عن 0.5 (عماد وآخرون، 2020)، حيث تم استخدام (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة، علماً بأن أقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6، وإجراء اختبار (Bstlett) بوصفه مؤشراً للعلاقة بين المتغيرات؛ إذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). والجدول (3) يوضح مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي.

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي Explorative Factor Analysis

للتأكد من صلاحية النموذج، تم استخدام برنامج (SPSS, V. 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي، وبرنامج (AMOS 25) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي. وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشبع، وتم حذف العبارات التي يقل معامل تشبعها

الجدول (3)

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة (المرونة الاستراتيجية، وتخطيط السيناريو، واستراتيجية التعقيد)

KMO and Bartlett's Test						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						0.868
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-square		689.369
				Df		136
				Sig.		0.0000
Component						يحدث تغيير في المنظمة في حالة حدوث تغيرات في العوامل البيئية البحث عن أنماط ذات دلالة عند مواجهة معلومات غزيرة الإحساس بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة التي تتطلب تغييرات داخلية تتبنى المنظمة استراتيجيات استباقية يصعب على المنظمات المنافسة التنبؤ بها تتجنب المنظمة الدخول في مشاريع عالية المخاطرة يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة بالمرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المحتملة تعمل إدارة المنظمة على أخذ طلب الزبائن على السلعة والسعر المناسب بعين الاعتبار تحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبون المستقبلية والمحتملة يجب على إدارة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طلب الزبائن على السلعة والسعر المناسب تحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبون المستقبلية والمحتملة تحرص المنظمة على أن يكون المنتج له تصميم مرئي مقبول وجذاب تعمل إدارة المنظمة على أخذ طلب الزبائن على السلعة والسعر المناسب بعين الاعتبار تحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبون المستقبلية والمحتملة تحرص المنظمة على أن يكون المنتج له تصميم مرئي مقبول وجذاب تعمل إدارة المنظمة على أخذ طلب الزبائن على السلعة والسعر المناسب بعين الاعتبار تحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبون المستقبلية والمحتملة تحرص المنظمة على أن يكون المنتج له تصميم مرئي مقبول وجذاب
6	5	4	3	2	1	
			0.795			
			1.019			
			0.683			
		0.762				
		0.774				
		0.694				
0.697						
0.563						
					0.847	
					0.762	
					0.7510	
				0.980		
				0.568		
				0.768		
	0.787					
	0.694					
	0.830					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع من التحليل العاملي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل. وفي هذا المجال، تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج، وذلك باستخدام برنامج Analysis (AMOS 25) of Moment Structure.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة ومؤشرات جودة المطابقة والمتوسطات والانحرافات المعيارية

تمت مراعاة جميع الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الأبعاد المختلفة، ومن ثم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين بغرض التأكد من الصدق البنائي، حيث تم العمل بجميع الارشادات والتوجيهات التي قدموها. ويقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية. وقد استخدم الباحثون للتحقق من ثبات استبيان الدراسة معامل ألفا كرونباخ. وقد أسفرت النتائج عن أن جميع المعاملات دالة إحصائياً. كذلك تبين أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح من 0.727 إلى 0.837. ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة

						MaxR(H)	MSV	AVE	CR	Std. Deviation	Mean	
					0.747	0.846	0.533	0.557	0.785	0.7384	2.8919	التوجه نحو البيئة الكلية
				0.797	0.728	0.873	0.845	0.635	0.837	0.7499	3.5676	التوجه نحو المنتج
			0.687	0.919	0.73	0.734	0.845	0.471	0.727	0.7779	3.3063	التوجه نحو المنافسين
		0.772	0.796	0.637	0.514	0.823	0.634	0.596	0.815	0.7305	3.7793	تخطيط السيناريو
	0.689	0.702	0.822	0.522	0.416	0.737	0.676	0.475	0.73	0.7403	3.3874	المرونة الاستراتيجية
0.786	0.609	0.631	0.763	0.861	0.728	0.781	0.741	0.618	0.763	0.7215	3.2095	التوجه نحو الزبون
مؤشر توكر-لويس	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن	قيمة مربع كاي/ درجات الحرية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	النسبة المحسوبة	الحد المقبول			
0.151	0.079	0.903	0.957	1.455	39	56.746						
أقل من (0.10)	أكبر من (0.8)	أكبر من (0.9)	أقل من (3)	-								

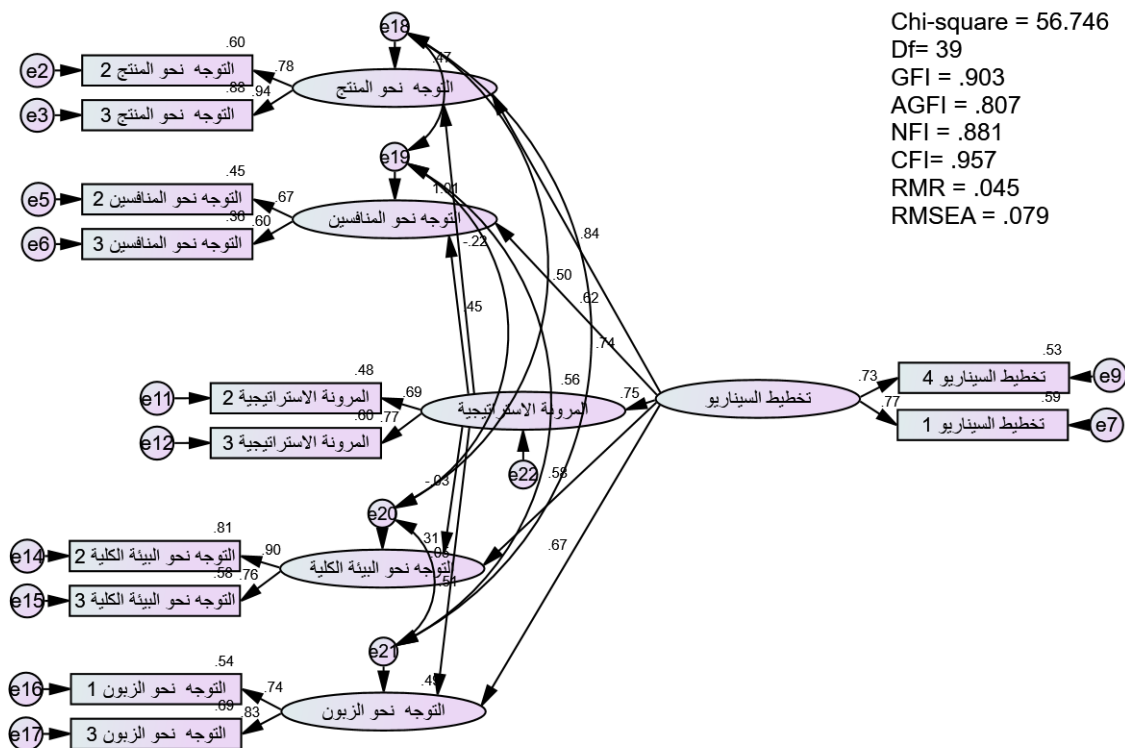
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural-equation Modeling SEM)، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من

المتغيرات الكامنة والملاحظة. وبالتحديد، يتم استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة (Barbara G. Fidell, 1996). ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث يعد تحليل المسار امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد،

(Jeonghoon, Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة .2002)



الشكل (3)

نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تمت مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد. وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة

الجدول (5)

قيم تحليل المسار ونتائج اختبار الفرضيات

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate			
يوجد تأثير	***	3.958	0.185	0.733	تخطيط السيناريو	<---	المرونة الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.014	2.469	0.33	0.814	تخطيط السيناريو	<---	التوجه نحو المنتج

التوجه نحو المنافسين	<---	تخطيط السيناريو	0.617	0.302	2.038	0.042	يوجد تأثير
التوجه نحو البيئة الكلية	<---	تخطيط السيناريو	0.703	0.383	1.835	0.066	لا يوجد تأثير
التوجه نحو الزبون	<---	تخطيط السيناريو	0.629	0.304	2.07	0.038	يوجد تأثير
التوجه نحو المنتج	<---	المرونة الاستراتيجية	-0.219	0.303	-0.723	0.470	لا يوجد تأثير
التوجه نحو المنافسين	<---	المرونة الاستراتيجية	0.466	0.302	1.543	0.123	لا يوجد تأثير
التوجه نحو البيئة الكلية	<---	المرونة الاستراتيجية	-0.038	0.378	-0.100	0.92	لا يوجد تأثير
التوجه نحو الزبون	<---	المرونة الاستراتيجية	0.045	0.292	0.153	0.878	لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS.

وبغرض التعرف إلى العلاقات غير المباشرة، تم الاعتماد على أسلوب (bootstrapping) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوى (0.05) وعند مستوى 95% (Bias- corrected Confidence Intervals). ويبين الجدول (6) العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects).

الجدول (6)

العلاقات غير المباشرة

Direct Effects - Lower Bounds (BC) (Group Number 1 - Default Model)				
المرونة الاستراتيجية	التوجه نحو الزبون	التوجه نحو البيئة الكلية	التوجه نحو المنافسين	التوجه نحو المنتج
0.000	0.024	-0.053	0.090	-0.015
Direct Effects - Upper Bounds (BC) (Group Number 1 - Default Model)				
المرونة الاستراتيجية	التوجه نحو الزبون	التوجه نحو البيئة الكلية	التوجه نحو المنافسين	التوجه نحو المنتج
0.000	0.342	0.294	0.421	0.328
Direct Effects - Two-tailed Significance (BC) (Group Number 1 - Default Model)				
المرونة الاستراتيجية	التوجه نحو الزبون	التوجه نحو البيئة الكلية	التوجه نحو المنافسين	التوجه نحو المنتج
...	0.018	0.171	0.001	0.083

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS.

مناقشة النتائج

جودة ومواصفات متميزة، وتتنبئ البحث الدائم عن البدائل التي تمكن الشركة من النمو وكسر الجمود.

2. أما المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق، فقد كانت لبعدها (التوجه نحو البيئة الكلية)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (2.8919) بانحراف معياري (0.73840) وبأهمية نسبية بلغت (58%). وهذا دليل على أن الشركة

1. (التوجه نحو المنتج) جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.5676) بانحراف معياري (0.74990) وبأهمية نسبية مرتفعة بلغت (71%). وهذا دليل على أن الشركة تهدف إلى إنتاج خدمات ومنتجات قليلة التكاليف ذات نسبة عالية من التوزيع وذات

(0.05). وذلك يرجع إلى أن الإدارات تضعف لديها القدرة على تقديم سيناريوهات ذات احتمالية تحقق مرتفعة، بسبب ضعف الترابط بين الحاضر والمستقبل، الذي ينتج من وضع افتراضات ضعيفة في إطار تأثير العوامل الاقتصادية والديمقراطية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية على الشركة المبحوثة. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Thomson et al., 2020).

7. لا يؤثر تخطيط السيناريو على التوجه نحو الزبون، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتحتاج السيناريوهات إلى وقت طويل من أجل اكتساب الخبرة والحصول على نتائج ملموسة بحيث تكون ملهمة ومحفزة وترجمتها إلى خطط فعلية، لأن الزبون دائماً "على حق" والزبون يقوم بتزويد الشركة بالأفكار والمقترحات لتقديم منتجات جديدة. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Gaspars-Wieloch, 2019). وتجدر الإشارة إلى أن الزبون هو رأس مال المستقبل، حيث يجب الاهتمام بحاجاته ورغباته لتجنب الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم المنتجات له في إطار الجودة الشاملة والقدرة العالية في التنفيذ والوصول للأهداف.

8. لا تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو المنتج، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يتطلب التحليل الشامل للبيئة الداخلية من خلال معرفة مكامن القوة لدى الشركة ودورات حياة المنتج والتحكم في الأنشطة. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Santos-Vijande et al., 2012). وبما أن الاستراتيجية تتعامل مع أنماط غير روتينية وفي بيئة تتسم بعدم التأكد وما يمكن أن يصاحب ذلك من تهديدات تتمثل في عدم الاهتمام بالتطوير؛ أي البقاء أو الاستمرار بإنتاج منتجات تقليدية، عندئذ تصبح المنتجات غير قادرة على إشباع حاجات الزبائن بمرور الوقت. لذا لا بد من الاستعداد لذلك بشكل موضوعي ودقيق في محيط عمل الشركة ومعرفة مدى كفاءة الاستراتيجية وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، وهذا لا يتم إلا إذا تميز النظام بالمرونة اللازمة.

9. تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو المنافسين، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب

تعاني من نقص في القوى الاقتصادية من حيث القوة الشرائية الناتجة عن ضعف في الدخل مع وجود التضخم والبطالة والنقص المستمر في الموارد والتقلبات التجارية الديناميكية. ويجب أن يتم الترويج للمنتجات الجديدة لإقناع المستهلكين وترغيبهم في المنتجات الجديدة، ناهيك عن الظروف السياسية التي يعاني فيها بلدنا من حروب بين طوائف دينية مختلفة.

3. يؤثر تخطيط السيناريو على المرونة الاستراتيجية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويرجع ذلك إلى ميل فلسفة السيناريوهات إلى تحفيز الشركة لزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، وهذا يدعم التفكير النظمي لتعزيز قدرة الشركة في مجال تحقيق التكيف الاستراتيجي لتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة. وهذه الدراسة تتفق في هذه النتيجة مع دراسة (Oliver & Parrett, 2018).

4. يؤثر تخطيط السيناريو على التوجه نحو المنتج، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا دليل على أن أسلوب السيناريوهات يساهم في تطوير قدرات الممارسين على التفكير الإبداعي عبر بناء علاقات جيدة مع المجهزين لتوفير مدخلات العملية الإنتاجية، إضافة إلى الحد من قدرات المنافسين الحاليين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Loo et al., 2020) من حيث الحصول على موارد الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة ومقترحات وأفكار لمنتجات جديدة.

5. يؤثر تخطيط السيناريو على التوجه نحو المنافسين، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا دليل على أن معرفة وفهم ودراسة وتحليل المنافسين في السوق تعتبر خطوة حاسمة في تصميم وإعداد استراتيجية تسويق ناجحة. وهذه نتيجة تتفق مع دراسة (Gaspars-Wieloch, 2021) من خلال تحديد الثغرات في السوق وكشف اتجاهاتها وتطوير منتجات وخدمات جديدة بطريقة أكثر فعالية بهدف الاستفادة منها في تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

6. لا يؤثر تخطيط السيناريو على التوجه نحو البيئة الكلية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا دليل على أن الشركة المبحوثة تتأثر بالمنافسة المحلية والأجنبية والتغيير التكنولوجي السريع. وقد تكون سرعة الاستجابة التنافسية من الأمور الضرورية اللازم توافرها في الشركة من أجل تحقيق التفوق التنافسي والتكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Santos- Vijande et al., 2012) ودراسة (أحمد ومحمد، 2019).

10. تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو البيئة الكلية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويعزى ذلك إلى أهمية التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وسرعتها، فضلاً عن وقوعها خارج سيطرة إدارة الشركة، بحيث تعمل إدارة الشركة جاهدة لتحافظ على سياقها وجعلها في توافق مستمر، ومن ذلك الزيادة في دخول الأفراد، والقوانين المتعلقة بالتراخيص لدخول المنافسين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Arief et al., 2013) من خلال مراعاة الشركة لمعايير حماية البيئة في أنشطتها المختلفة، وتوافر القدرة لديها للتنوع خدماتها المقدمة للزبائن، وإمكانية مواجهة المنافسين من خلال متابعة تحركاتهم.

11. تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين تخطيط السيناريو والتوجه نحو الزبون، لأن قيمة مستوى الدلالة المحتسب أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا دليل على معرفة الشركة بحاجات ورغبات الزبائن المستقبلية، ومدى رضاهم وولائهم للشركة، وطبيعة الخدمات المطلوبة من قبلهم، فضلاً عن عدم معرفة الشركة بالوسائل المناسبة لتشجيع العاملين فيها والبرامج التدريبية المطلوبة لتطوير مهاراتهم للحفاظ على حصتها السوقية وسمعتها وسعيها للانتشار في السوق للوقوف بوجه المنافسين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Thomas, 2014).

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج

1. تحتاج السيناريوهات إلى وقت طويل من أجل اكتساب الخبرة والحصول على نتائج ملموسة.
2. تسهم نظرية التعقيد في إكساب عملية صياغة السيناريوهات نضجاً أكبر، وذلك من خلال تنشيط عملية الانفتاح على

3. تعبر المرونة الاستراتيجية عن قدرة الشركة على مواجهة التحديات المختلفة بما يسهم في توليد المنهج الاستباقي بدلاً من اتباع منهج رد الفعل كأداة رئيسة في عملية تخطيط السيناريو، بعيداً عن النظرة القائمة على الاجتهادات الشخصية من إدارة الشركة.
4. تتطلب المرونة الاستراتيجية مهارات تنظيمية في بناء المعرفة المستقبلية بإفرازات عملية التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي؛ لتسهيل القدرة على التكيف وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة على أفضل وجه.

التوصيات

- 1- ضرورة تنمية المهارات الإدراكية لأعضاء فريق صياغة السيناريوهات، في مجال الاستقراء والاستنباط، التي تسهم في تشخيص العوامل المحددة مسبقاً ووضع افتراضات مرنة مقبولة للسيناريوهات التي تتم صياغتها.
- 2- بات لزاماً على الشركة مواجهة التهديدات التي أفرزتها عملية تحليل البيئة الخارجية أو الحد من تأثيرها، وبخاصة ما يتعلق منها بدخول منافسين جدد إلى السوق، مما يسهم في زيادة الضغوط التنافسية.
- 3- توسيع نطاق المرونة التنافسية والإنتاجية في ظل المراهنة الشديدة والعولمة والانفتاح وتحقيق مكانة تنافسية بما ينسجم مع طبيعة أهداف الشركة؛ إذ لا يمكن أن تنجح عمليات الصياغة دون وجود ثقافة منفتحة تتقبل المخاطرة والتغيير.
- 4- السعي نحو تنظيم ندوات تعريفية مكثفة حول المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي بشأن استراتيجية التعقيد لتشجيع العاملين في الشركة على ممارستها وتطبيقها في الشركة المبحوثة من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع.
- 5- استعراض مجموعة من البيانات التي تقدم وجهة نظر متكاملة عن معطيات البيئة ذات العلاقة، وذلك من أجل تقديم بدائل ممكنة من قبل الممارسين.

المراجع

- Abou, Emad aldeen Essa, Idreis Elsiddig Ali, Afifi, Osman Moh, & Monira Mohamed Isamail. 2020. Justification for Choosing the Mediation and Moderation Variables in Social Sciences on Entrepreneurship Intention. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4 (6): 78-62. DOI:<https://doi.org/10.26389/AJSRP.I220919>
- Ahmed Mohamed Abdel Aal. 2017. *Top Management Attitudes toward Scenario Planning and Their Impact on Building Talent Capital: Performance Management As a Mediator: A Testing Study in Jordanian Private Universities in Amman – Jordan*. Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Ahmed, Mohammed Mukhtar Ibrahim, & Mouhamed Huda. 2019. The Mediating Role of Strategic Flexibility in the Relationship between Planning and Achieving Excellence. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20 (1): 51-70.
- Al Mawadieh, Yousef Ataiwi. 2019. An Integrative Model to Verify the Impact of Strategic Direction and Institutional Entrepreneurial Awareness Role As a Moderating Factor in Promoting Competitive Advantages: A Field Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (3): 331-347.
- Al-Zawaida Muhammed Ali. 2018. *The Impact of Strategic Leadership on Managing Organizational Change: The Mediating Role of Strategic Flexibility: An Applied Study on Workers in Supervisory Positions in the Authority of Al-Aqaba Special Economic Zone in the Hashemite Kingdom of Jordan*. Doctoral Thesis, Jordan.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiroo, A., & Rohman, F. 2013. The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SME Cluster in Malang. *Journal of Management Research*, 5 (3). <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/>
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J.B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Company.
- Bechtold, B.L. 1997. Chaos Theory As a Model for Strategy Development. *Empowerment in Organizations*, 5 (4): 193-201. © MCB University Press, 0968-4891.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12): 1504-1511.
- Gaspars-Wieloch, H. 2019. Role of Scenario Planning and Probabilities in Economic Decision Problems: Literature Review and New Conclusions. *International Scientific Conference, Contemporary Issues in Business, Management and Economic Engineering*, ISBN 978-609-476-161-4 / eISBN 978-609-476-162-1.
- Gaspars-Wieloch, H. 2021. Scenario Planning Combined with Probabilities As a Risk Management Tool: Analysis of Pros and Cons. *International Journal of Economics and Business Research*, 21, (1): 22-24.
- Gill, D., & Prowse, V. 2019. *Strategic Complexity and the Value of Thinking*. E.S.R.C., No.431. <https://click.endnote.com/viewer?doi=10.2139>.
- Han, C., & Zhang, S. 2021. Multiple Strategic Orientations and Strategic Flexibility in Product Innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4>
- Hewitt-Dundas, N., & Roper, S. 2001. Strategic Complexity and Success: Small Firms' Strategies in a Mature Market. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8 (3): 275-285. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000006826>
- Houghton, S.M., Smith, A.D., & Hood, J.N. 2009. The Influence of Social Capital on Strategic Choice: An Examination of the Effects of External and Internal

- Network Relationships on Strategic Complexity. *Journal of Business Research*, 62: 1255-1261.
- Loo, J.T.K., Muthuvelo, R., Kiumarsi, S., & Ali, F. 2020. The Effect of Scenario Planning on Non-financial Performance in Malaysia Hotel Industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 36 (3): 327. doi:10.1504/ijssom.2020.108116.
- Mcnamara, G.M., Luce, R.A., & Tompson, G.H. 2002. Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23: 153-170.
- Millett, S.M. 2003. The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities. *Strategy & Leadership*, 31 (2): 16-24.
- Muto, N. 2014. Strategic Complexity in Repeated Extensive Games. *Games and Economic Behavior*, 83: 45-52.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V.K. 2007. Strategic Schemas, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28 (3): 243-270.
- Neil, S., & Rose, G.M. 2006. The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 59 (1): 1-10.
- Nikabadi, M.S., Osmavandani, E.G., Farahani, K.D., & Hatami, A. 2021. Future Analysis to Define Guidelines for Wind-energy Production in Iran Using Scenario Planning. *Environmental Energy and Economic Research*, 5 (1). DOI 10.22097/eeer.2020.237851.1161.
- Oladottir, A.D., Hobdari, B., Papanastassiou, M., Pearce, R., & Sinani, E. 2012. Strategic Complexity and Global Expansion: An Empirical Study of Newcomer Multinational Corporations from Small Economies. *Journal of World Business*, 47: 686-695.
- Oliver, John J., & Parrett, Emma, 2018. Managing Future Uncertainty: Reevaluating the Role of Scenario Planning. *Business Horizons*, Elsevier, 61 (2): 339-352.
- Olmedo, E. 2016. Implications of Complexity in Strategic Management. *Int. J. Complexity in Leadership and Management*, 3 (1/2): 101-114.
- Ratcliffe, J. 2006. Challenges for Corporate Foresight: Towards Strategic Prospective through Scenario Thinking. *7th Annual International Conference: Foresight Management in Corporations and Public Organizations-New Visions for Sustainability*, Helsinki, Finland.
- Reed, R., & Defillipi, R.J. 1990. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15 (1): 88-102.
- Ringland, G. 2006. *Scenario Planning*. 2nd Edn., by John Wiley & Sons, Ltd. Printed and Bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK.
- Rivkin, J.W. 2000. Imitation of Complex Strategies. *Management Science*, 46 (6): 824-844.
- Sahar Abbas H. Al-Zayadi. 2019. *The Mediating Role of Strategic Flexibility in the Relationship between TQM Practices and Sustainable Organizational Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of Al-Furat State Company for Chemical and Pesticides Industries*. Doctoral Thesis, Karbala University.
- Said Ali Naas, & Benaouda Mousyaoha. 2020. The Effect of Organizational Flexibility on Activating Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study of the High Plateau Tannery in Djelfa-Algeria. *Aggregates of Knowledge Magazine*, 6 (2): 564-577. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/132954>.
- Sanchez, R. 1995. Preparing for an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility. *International Studies of Management and Organization*, 27 (2): 1995.
- Santos-Vijande, M.L, López-Sánchez, J.A., & Trespalacios, J.A. 2012. How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance. *Journal of Business Research*, 65: 1079-1089.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 4th Edn., New Jersey: John Wiley and Sons, Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2010. *Research Methods for*

- Business: A Skill-building Approach.** 5th Edn., New Jersey: John Wiley and Sons, Ltd.
- Shaker Jaralla Alkshal, & Arwa Mousa Badran. 2020. The Impact of Organizational Flexibility on Entrepreneurial Orientation Enhancement: A Field Study on Jordanian Information Technology Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 16 (1): 93-124.
- Sullivan, T.J. 1999. Leading People in a Chaotic World. *Journal of Educational Administration*, 37 (5): 408-423. MCB University Press, 0957-8234.
- Tapinos, E. 2012. Perceived Environmental Uncertainty in Scenario Planning. *Futures: The Journal of Policy, Planning and Futures Studies*, 44: 338-345.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. 2003. Organizational Resources Enabling Service Responsiveness: Evidence from Greece. *Industrial Marketing Management*, 32: 695-702.
- Thomas, E.F. 2014. Platform-based Product Design and Environmental Turbulence: The Mediating Role of Strategic Flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 17 (1): 107-124.
- Thomson, G., Ny., H., Nikulina, V., Boren, S., Ayers, J., & Bryant, J. 2020. Rapid Scenario Planning to Support a Regional Sustainability Transformation Vision: A Case Study from Blekinge, Sweden. *Sustainability*, 12 (6). Doi:10.3390/su12176928
- Tsai, M.T., & Shih, C.M. 2004. The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. *International Journal of Management*, 21 (4): 524-530.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Wright, G., O'Brien, F., Meadows, M., Tapinos, E., & Pyper, N. 2020. Scenario Planning and Foresight: Advancing Theory and Improving Practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 159: 1. DOI:10.1016/j.techfore.2020.120220
- Yongsun, P. 1991. *The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International Business Environment*. PhD Dissertation, University of Washington.
- Zhang, M.J. 2006. IS Support for Strategic Flexibility, Environment Dynamism and Firm Performance. *Journal of Managerial Issues*, 18 (1).
- Zhang, M.J. 2005. Information Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Engineering Technology Management*, 22 (3): 163-184.