

---

# **THE IMPACT OF STRATEGIC FORESIGHT ON ACHIEVING ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY: A FIELD STUDY FOR A GROUP OF LEADERS IN THE NORTH OIL COMPANY**

Assistant Lecturer Walid Dahham Abd

Tikrit University, College of Administration and Economics

Waleed.d@tu.edu.iq

Lecturer Dalal Saleh Mahdi

Tikrit University, College of Pharmacy

Dalal.salih@tu.edu.iq

Assistant Lecturer Mazhar Ahmed Khalaf

Tikrit University, College of Administration and Economics

Modher.khalf@tu.edu.iq

## **Abstract**

The main purpose of this study is to investigate the effect of strategic foresight on creating dynamic capabilities for organizational flexibility and rational decision-making in the North Oil Company, and to analyze the correlation and influence relationships between the research variables. The approach followed in this research is descriptive and analytical by presenting the conceptual sequence of the research variables, and working on analyzing the data collected from the researched field. The data of this research was collected using the method of intentional sampling by targeting the leaders of the employees of the company, and building a questionnaire form prepared by the researchers using the indicators and research questions based on a set of models and previous studies. The opinions of professors and experts were used to validate this questionnaire, and Cronbach's alpha was used for reliability which was set to 0.943. SPSS program was used to test the hypotheses of this research. The research data was collected by 63 leaders in the company who have knowledge in the field of strategic planning, marketing, production and human resource management, according to the limited statistical community in the company.

Based on the research formula and the therapeutic methods used, it reached results, the most important of which are: The results show that strategic foresight effectively affects the creation of dynamic capabilities of organizational flexibility and rational decision-making, and the dimensions of strategic foresight affect unevenly in achieving organizational flexibility. The research recommends the need to engage in future studies, and use them widely to refer to the search for information about the future in the external environment of the company, which would help and enhance the knowledge of senior management in its mission of drawing the course of the company's future work.

**Keywords:** Strategic foresight, organizational flexibility.

ركز العديد من العلماء على إعادة تعريف التوازن بين استغلال واستكشاف ميزة تنافسية جديدة من حيث المرونة التنظيمية دون تقديم نموذج شامل يشرح العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والآثار الجانبية المترتبة على مثل هذه التكرارات، إن استكشاف هذه التفاعلات وعمليات التكيف الديناميكي نحو التعديل المطلوب هو الدافع الرئيسي للبحث الحالي، من أجل تحسين فهمنا للمرونة التنظيمية، قمنا بدراسة نظرية فولبيردا من حيث تفسيرها السببي للتكيف التنظيمي مع البيانات المتغيرة على طول دورة حياة المنظمة. يمكن أن يؤدي اعتماد أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المرنة إلى تعزيز مرونة المنظمات، إذ يجب أن تكون أنظمة المعلومات قادرة على استيعاب التحولات التنظيمية الكبرى وكذلك التحولات الرئيسية في الأسواق والمناظر الطبيعية التنافسية والمنتجات، تعد أنظمة مشاركة المعلومات التي تعمل بكامل طاقتها ضرورية لأداء الأعمال ، ومع التحولات السريعة في الهياكل التنظيمية والأسواق ، ويمكن أن تؤدي إعادة الهيكلة بسهولة إلى تعطيل الاتصالات التقليدية دون دق ناقوس الخطر حتى حدوث عوائق وخيمة، على النقيض من ذلك سيكون نظام المعلومات المرن قادرًا على استيعاب التحولات في الموظفين والهيكل والأسواق.

اليوم تبذل العديد من المنظمات في العديد من الصناعات الكثير من الجهد في مراقبة واستقصاء الدوافع الناشئة للتغيير في بيئه أعمالها، لا سيما فيما يتعلق بالتكنولوجيات والأحداث الجديدة في المناظر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية التي تحيط بصناعتها، حتى الان ركز العلماء في الأدبيات المتعلقة بالاستشراف والدراسات المستقبلية على التقنيات والممارسات لتحليل حالة عدم اليقين بشأن المسار المحتمل لتطور محركات التغيير الناشئة، وتم تكريس قدر أقل من الاهتمام إلى "تأثير" عدم اليقين بشأن تأثير محركات التغيير على المركز التنافسي للشركة وإلى عدم اليقين بشأن "الاستجابة" حول كيفية الاستفادة من هذه الدوافع.

## المبحث الأول: منهجية وأطار البحث العام

### أولاً: اشكالية البحث

يُعد تركيز القيادة على المرونة خطوة أولى أساسية للمنظمات للاستفادة من مزاياها، يمكن للقيادة أن تعمل على بناء ثقافة تركز على التعلم والابتكار من خلال توجيه الموارد التنظيمية نحو تطوير رأس المال البشري مع التركيز بشكل خاص على تطوير مجموعات المهارات الديناميكية التي يمكن استخدامها عبر بيئات مختلفة، سيؤدي ذلك إلى إنشاء مجموعات مهارات للموظفين قابلة للتطبيق على نطاق واسع، مما يضمن أنه عندما تؤثر المتغيرات الجديدة على السوق وتؤثر على احتياجات الزبون والأسواق وحتى أنواع المنتجات، ستظل مجموعات مهارات الموظفين قادرة على تلبية متطلبات العمل، يمكن للقيادة أن تعمل أيضًا على تبني التقنيات والاستراتيجيات التي تعزز المرونة التنظيمية.

هذه هي القضايا الرئيسية التي نأخذها في الاعتبار من خلال بحث ميداني حول شركة نفط الشمال التي على الرغم من أنها كانت قادرة على التقييم الصحيح للتطور المحتمل (حالة عدم اليقين) لمحركات التغيير ذات الصلة في صناعتها، إلا أنها فشلت بشكل كبير في التعامل مع تأثير واستجابة عدم اليقين لهذه الدوافع. لذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية لشركة نفط الشمال. بشكل عام قد تساهم نتائج بحثنا في تحسين فعالية الاستشراف الاستراتيجي وزيادة القيمة المضافة لعملية التخطيط للشركة، مع توفير نظرة ثاقبة مفيدة للشركة التي تعزز تمارين الاستشراف لتعزيز القدرة التنافسية للشركة. لذا فإن إشكالية البحث تتحول حول الإجابة على السؤال الآتي : ما هو أثر الاستشراف الاستراتيجي في المرونة التنظيمية؟ ومنها تنبئ الأسئلة الآتية:

- هل هناك دور بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية؟
- هل هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في المرونة التنظيمية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تقسم أهمية البحث إلى:

1. **الأهمية الأكademية:** بيان المضامين الفلسفية الخاصة بالإطار النظري لمتغيرات البحث الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، وتحديد مجالات التطور في ذات السياق ، والعمل على سد فجودة بحثية لم تعالج في البحوث السابقة، ويهتم البحث الحالي بكونه مصدر إضافي يضاف إلى البحوث السابقة ويشري المكتبات العلمية ببحث يجمع عدد من المواضيع المهمة والأساسية في الإدارة الاستراتيجية وإدارة المنظمة والعمل على تعزيزها كمخزون أكاديمي غني بالمعلومات التي يمكن ان تعد ذات فائدة للباحثين لأنها بنظر الاعتبار في جعلها نقطة الانطلاق لبحوث لاحقة.
2. **الأهمية الميدانية:** بيان المضامين الفلسفية الخاصة بالإطار الميداني بما في ذلك تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في شركة نفط الشمال، وبما ان مفاهيم الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية حديثة العهد نسبياً في البيئة الإدارية العراقية فإن اخضاعها لدراسة ميدانية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار الميداني للشركة عينة البحث ، والمساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوعي البحث، والمساهمة فيما سوف يصل اليه البحث من نتائج وما سوف تطرقه من مقررات وتحصيات متعلقة بمتغيرات البحث وإمكانية الاستفادة من مخرجات البحث في الواقع العملي لشركة نفط الشمال.

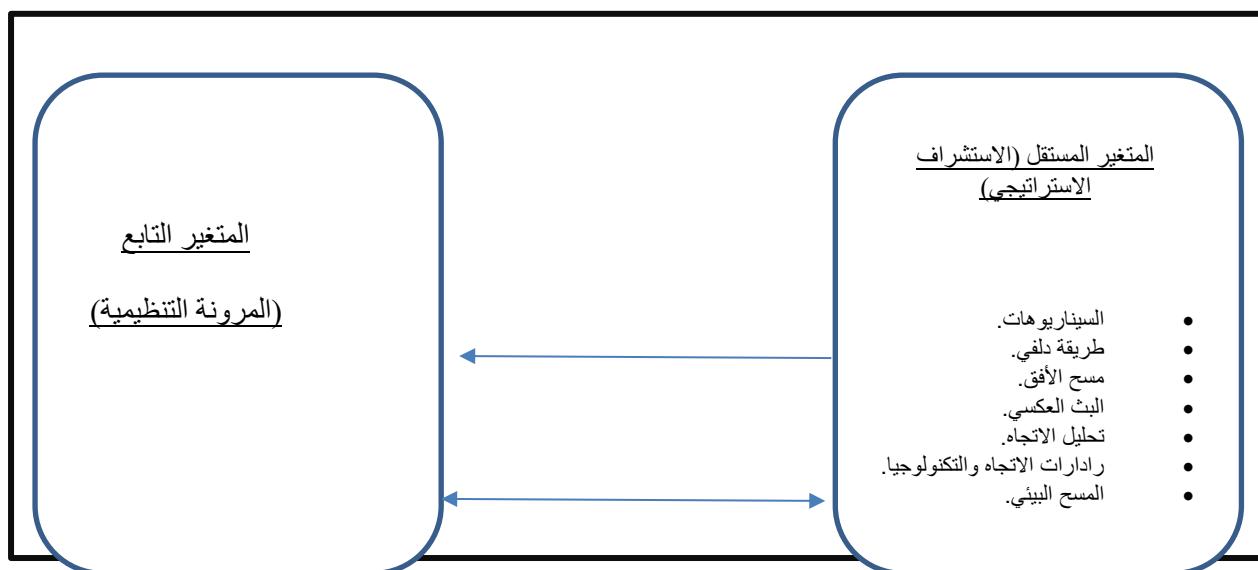
### ثالثاً: أهداف البحث

تتحول اهداف البحث الحالي من خلال:

1. عرض التسلسل المفاهيمي لمتغيرات البحث الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية.
2. تحليل علاقات الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في شركة نفط الشمال.
3. بيان مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية في شركة نفط الشمال.
4. تقديم مجموعة من التوصيات للقيادات العاملين في شركة نفط الشمال للاستفادة منها في عملهم.

**رابعاً: نموذج وفرضيات البحث**

قام الباحث في هذه الفقرة ببناء نموذج يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وأبعاده المعتمدة والتي تتضمن الاستشراف الاستراتيجي كمتغير مستقل ، والمرؤنة التنظيمية كمتغير تابع، والجدول أدناه يعرض نموذج البحث .

**الشكل (1) نموذج البحث**

المصدر: من اعداد الباحث

العرض السابق الخاص ببناء نموذج افتراضي للبحث يتطلب وضع فرضيات لقياس طبيعة تلك العلاقات وفق الآتي:

- فرضية البحث الأولى: يوجد هناك دور بين الاستشراف الاستراتيجي والمرؤنة التنظيمية، على مستوى المتغير والابعاد.
- فرضية البحث الثانية: يوجد هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في المرؤنة التنظيمية، على مستوى المتغير.

**خامساً: المنهج المتبعة في البحث**

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليل، من خلال عرض التسلسل المفاهيمي لمتغيرات البحث الاستشراف الاستراتيجي والمرؤنة التنظيمية، وجمع وتحليل البيانات

المستقاة من الميدان المبحوث واختبار الفرضيات الموضوعة.

**سادساً: حدود البحث**

**تنحصر حدود البحث من خلال:**

1. **الحدود الموضوعية:** شملت الاستشراف الاستراتيجي كمتغير مستقل، والمرونة التنظيمية كمتغير معتمد.
2. **الحدود المكانية:** انحصر البحث في شركة نفط الشمال في محافظة صلاح الدين.
3. **الحدود البشرية:** تضمنت مجموعة من القيادات في شركة نفط الشمال من العاملين في الإدارة العليا.
4. **الحدود الزمانية:** امتدت حدود البحث من 15-1-2023 إلى 5-8-2023.

**سابعاً: مجتمع البحث والعينة**

يمثل مجتمع البحث الأساس الذي ينطلق منه البحث ويحدد مبررات اختيار موضوعاته (الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية)، فقد اختار الباحثين شركة نفط الشمال كميدان للبحث ضمن حدود محافظة صلاح الدين ، وقد تم استهداف عينة البحث وفق أسلوب العينة القصدية من خلال مجموعة من القيادات في الشركة عينة البحث ، إذ تم توزيع 65 استماراً واسترجع منها 63 صالحة للتحليل .

**ثامناً: أدوات البحث**

اعتمد الباحثين في هذا البحث على عدة أدوات منها:

**الجزء النظري:** اعتمد الباحثين على ما تيسر من المراجع التي تناولت متغيرات البحث من المجالات والرسائل الحديثة.

**الجزء الميداني:** اعتمد الباحثين على استمار الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وقسمت هذه الاستمارة وفق الآتي:

**الجدول (1) تقسيم استمارة الاستبيان**

المصدر	عدد الفقرات	متغيرات البحث وابعاده	تسلسل
الباحثين	3-1	البيانات الديموغرافية (التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، النوع الاجتماعي)	1
(Hall et al, 2022: 75( )Riel Miller, 2017: 346) (Miles, & Ozcan, 2012: 534( )Marinkovic et al, 2022: 294) (Rohrbeck & Kum, 2018: 108) (Esvelt, 2018: 13 ( )Hancock & Clement, 2019: 25(	X1-X4 X5-X8 X9-X12 X13-X16 X17-X20 X21-X24 X25-X28	الاستشراف الاستراتيجي السيناريوهات. طريقة دلفي. مسح الألق. البث العكسي. تحليل الاتجاه. رادارات الاتجاه والتكنولوجيا. المسح البيئي.	2
)Hatum & Pettigrew, 2015: 118) (Ackoff, 2017: 652) (Cordey et al, 2013: 707) (Baltes et al, 2019: 498(	Y1-Y10	المرونة التنظيمية	3

### **تاسعاً: اختبارات أداة البحث**

استخدم الباحثين مجموعة من الاختبارات المبدئية لاختبار مدى موثوقية ثبات استمار الاستبيان ومنها:

1. صدق المحكمين: من خلال عرض استمار الاستبيان على عدة محكمين في ذات الاختصاص وتم الاخذ برأي ومشورة الخبراء بما يتوافق واهداف البحث.
2. اختبر الثبات: تم استخدام ألفا كرونباخ من أجل اختبار مدى ثبات استمار الاستبيان والتحقق من الموثوقية وكانت القيمة 0.943 وهي قيمة جيدة.

### **عاشرًا: أساليب البحث الاحصائية**

استخدم الباحثين مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث ومنها:

1. ألفا كرونباخ من أجل اختبار مدى ثبات.
2. الإحصاء الوصفي بما في ذلك الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معامل الارتباط لبيان مدى قوة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
4. الانحدار الخطي لبيان مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في المرونة التنظيمية.

### **المبحث الثاني: التسلسل النظري للبحث**

#### **أولاً: - الاستشراف الاستراتيجي**

##### **1. مفهوم الاستشراف الاستراتيجي**

على الرغم من أن الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي يبدو أنه يتزايد، إلا أن تطبيق المنظمات لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي لا يزال محدوداً، قد يكون هذا بسبب الشكوك حول الحصول على عائد على الاستثمار، أو بشكل أكثر دقة، عدم اليقين بشأن خلق قيمة لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي (European Commission, 2021: 3). منذ أواخر الثمانينيات، تم استخدام مصطلح "الاستشراف" لوصف الأنشطة التي تعلم صانعي القرار من خلال تحسين المدخلات حول المستقبل طويلاً الأجل للمنظمة (Richard, 2022: 104). يقول (Coates, 2015: 32) يتمثل دور الاستشراف في تزويد رجال الأعمال وصانعي السياسات الحكومية بطرق رؤية المستقبل بعيون مختلفة وفهم الآثار المحتملة للمسارات التكنولوجية / المجتمعية البديلة. أو كما تطرق (Miles, 2010: 144) بأن الاستشراف هي القدرة على رؤية التطورات قبل أن تصبح اتجاهات، والتعرف على الأنماط قبل ظهورها، وفهم سمات التيارات الاجتماعية

التي يحتمل أن يكون لها تأثير، إنها ليست القدرة على عمل تنبؤات، نظراً لأنه من غير المرجح أن يتوقف الناس عن التنبؤ بالمستقبل، يجب أن يكون أحد أهداف الاستشراف هو تقليل زخم التنبؤ بالمستقبل. وبين (Mohammadi, 2023: 42) أن في التقليد الفرنسي يرتبط الاستشراف بالتفكير النقدي في صنع القرار والعمل، وفي التقليد الأمريكية يستخدم الاستشراف لوصف صورة للمستقبل، وبالتالي هو أضيق بكثير من المستقبل.

بينما كانت الأنشطة في الماضي مرتبطة في المقام الأول بتجنب الأزمات وتأمين الوضع الراهن، ترى الإدارة العليا اليوم أن التحديد المبكر للاتجاهات كعامل لاكتساب الميزة التنافسية والحفظ عليها مر مهم، وبالتالي يشير (Marinkovic et al, 2022: 292) إلى أهمية الاتجاهات في إنشاء فرص عمل جديدة: "إن قدرة المدير التنفيذي على قراءة الاتجاهات بدقة في بيئة الأعمال سريعة التغير يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً بين ركوب التيارات في الفرص والتجديف ضدها"، وبالتالي فإن الفهم العميق لطبيعة الاتجاهات أمر ضروري وهو ما يطلق عليه الاستشراف الاستراتيجي (Rohrbeck & Kum, 2018: 105)، إذا لم يتم فهم الاتجاهات بشكل كامل، فإن المنظمات تخاطر بتنفيذ استراتيجيات غير كافية بسبب المعلومات المضللة (Riel Miller, 2017: 343).

الاستشراف الاستراتيجي هو استكشاف منهجي للعديد من التطورات المستقبلية المعقولة لتوجيه القرارات الحالية (Esvelt, 2018: 12)، الاستشراف لا يحاول التنبؤ بالمستقبل، لأن الفرضية الرئيسية هي أن هذا غير ممكن، خاصة على مدى آفاق أطول (Hancock & Clement, 2019: 25). يتضمن الاستشراف مجموعة الأدوات للتبصر من خلال المسح المستمر للإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص الناشئة، والبحث في الاتجاهات والشكوك على المدى الطويل، وإنتاج رؤى مُصنّعة متعددة توضح كيف يمكن أن يحدث المستقبل (تخطيط السيناريو)، واستخدام التمثيل الخلفي لتصور المسارات إلى المستقبل المرغوب (Miles, & Ozcan, 2012: 532). وبين (Hall et al, 2022: 72) بأن الاستشراف الاستراتيجي يوفر طرفاً "للتعلم من الغد"

تم استخدام الاستشراف الاستراتيجي بنجاح في العديد من المنظمات للبحث في المستقبل، إذ تستخدم الحكومات والمنظمات في القطاعين الحكومي والخاص الاستشراف كاستراتيجية عمل مهمة ومن امثلة تلك الشركات هي شركة شل إذ تعد من رواد تخطيط السيناريو والتي لا تزال تستخدمها لتقييم محفظتها، والاستجابة للمفاجآت، والانخراط خارجياً، إما على مستوى الحكومات يوجد حكومة سنغافورة، التي تستخدمها لتطوير السياسات الحالية ، والاستعداد للاتجاهات طويلة الأجل، والتعامل مع التطورات غير المتوقعة (إما لزيادة المرونة في مواجهة الصدمات أو الاستجابة للأوضاع) (List, 2015: 42).

من خلال تعدد وجهات النظر حول مفهوم الاستشراف الاستراتيجي يضع الباحثين مفهوم الاستشراف الاستراتيجي بأنه "القدرة على التوقع والعمل في الوقت الحاضر لتلبية احتياجات

الفرد في المستقبل، إذ تحتاج المنظمة إلى توقع السياقات المحتملة التي قد توجد فيها منظمتهم في المستقبل".

## **2. أهمية الاستشراف الاستراتيجي**

يوفر الاستشراف الاستراتيجي أدوات للتعرف المبكر على الاتجاهات الناشئة، والتحليل والتفسير، ولتطوير مجموعة من الخيارات وتحديد الاستجابات المفضلة (Marinkovic et al, 2022: 294). إذ تعد قدرات الاستشراف الاستراتيجي مقيدة عند إدارة عدم اليقين، سواء الآن أو في المستقبل، حيث يزداد التعقيد والمشكلات ومعدل التغيير، وتمكن أساليب الاستشراف الاستراتيجي من تطوير وتحليل أكثر قوة ومرنة يؤدي إلى تخطيط ومشورة سياسية أفضل من خلال مسح البيئة لقضايا الناشئة والنظر فيها من مجموعة من وجهات النظر (Riel Miller, 2017: 345). وبالتالي فإن المهمة الأولى للاستشراف الاستراتيجي هي تطوير آليات لمساعدة المنظمات على اكتشاف هذه الإشارات الضعيفة وتفسيرها وبدء الاستجابة. وفقاً لـ (Rohrbeck, 2018: 106) "المفتاح هو التعرف سريعاً على تلك الإشارات ذات الصلة واستكشافها بشكل أكبر ، وتصفيه الموضوع ، واغتنام الفرص قبل المنافسة أو التعرف على العلامات المبكرة للمتابع من قبل أنها تتضاعد إلى مشاكل كبيرة.

تحتاج الشركات إلى بذل جهد مخصص للبحث عن التغيير على الأطراف ، لأنهم يعانون من العمى المتصل الناجم عن التركيز الداخلي المكثف ومن تعزيز أجهزة الاستشعار التي جعلت المنظمة ناجحة في الماضي (List, 2015: 42). تمثل إحدى التوصيات لضمان نطاق مسح واسع في استخدام فرق متعددة التخصصات مرتبطة بشكل كبير بالشبكات، لذلك فإن أول اقتراح قيمة محتمل لدينا هو يتضمن تنفيذ الاستشراف الاستراتيجي وإنشاء نهج منظم لتحديد وتحليل العقود المستقبلية المحتملة وتطوير الرؤى التي تساعد في صنع القرار (Miles, & Ozcan, 2012: 534).

تتطلب هذه العملية فريقاً متخصصاً يتمتع بمهارات وخبرات متنوعة ، بما في ذلك باحثو السوق وخبراء في الموضوع ومحلو الاستشراف، من خلال الاستفادة من الأدوات والأساليب المختلفة ، مثل تخطيط السيناريو وتحليل الاتجاهات والمسح البيئي، يمكن للمنظمات فهم المشهد المستقبلي المحتمل بشكل أفضل (Hall et al, 2022: 75).

الاستشراف الاستراتيجي هو مهمة ثنائية الغرض تمثل في: (Richard, 2022: 106)

- أ. مراقبة وإدراك والتقاط العوامل التي من المحتمل أن تحفز التغييرات المستقبلية.**
- ب. التعامل مع التغييرات من خلال تقرير الاستجابات التنظيمية المناسبة.**

### 3. خطوات بناء الاستشراف الاستراتيجي

هناك خمس خطوات حاسمة لتضمين الاستشراف في المنظمة: (Hall et al, 2022: 75)

(Rohrbeck & Kum, 2018: ) (Mohammadi, 2023: 42) (Coates, 2015: 32)

(106)

**أ. كن واضحاً بشأن الأهداف:** لتنفيذ الاستشراف الاستراتيجي بنجاح في المنظمة، من الضروري أن تكون واضحاً بشأن الأهداف منذ البداية، من خلال الفهم الواضح لما تأمل في تحقيقه من خلال جهود الاستشراف، يمكن أن يكون تطوير استراتيجيات فعالة واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المستقبل أسهل، عند تحديد أهداف المنظمة، من المهم التفكير في كل من الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، إذ تشمل الأهداف قصيرة المدى تحديد الإشارات الضعيفة التي تشير إلى الاتجاهات والتقنيات الناشئة التي يمكن أن تؤثر على العمل في المستقبل القريب ، بينما تتضمن الأهداف طويلة المدى تطوير استراتيجيات واقية من المستقبل لوضع المنظمة في مواجهة التغيير في السنوات والعقود القادمة.

**ب. تحديد عملية الاستشراف:** من خلال اتباع نهج منظم ومنضبط للاستشراف الاستراتيجي، يمكن وضع المنظمة لتحقيق النجاح في السنوات والعقود القادمة، تتمثل الخطوة الثانية في عملية الاستشراف في تحديد الدوافع الرئيسية التي من المحتمل أن تشكل مستقبل عمل المنظمة، تتضمن هذه المحرّكات الابتكارات التكنولوجية والتحولات الديموغرافية والتغييرات التنظيمية وعوامل أخرى من المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على المنظمة.

**ت. بناء فريق استشراف قوي:** يعد بناء فريق استشراف قوي أمراً ضرورياً للمنظمات التي تتطلع إلى ترسیخ الاستشراف الاستراتيجي في حمضها النووي، فريق الاستشراف مسؤول عن تحديد الاتجاهات والمخاطر والفرص التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة من خلال وجود فريق متخصص يركز على الاستشراف الاستراتيجي، يمكن للمنظمات فهم التحديات والفرص المحتملة التي تواجه صناعتهم بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات تتماشى بشكل أفضل مع التطورات المستقبلية.

**ث. شراكة مع أصحاب المصلحة:** تعد الشراكة مع أصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة أمراً ضرورياً لنجاح فريق الاستشراف الخاص بالمنظمة، قد يتمتع فريق الاستشراف بإمكانية الوصول إلى رؤى ومعرفة قيمة حول المستقبل، ولكن يجب عليهم العمل بشكل تعاوني مع أصحاب المصلحة الآخرين لترجمة هذه الأفكار إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ.

**ج. نقل النتائج بشكل متكرر:** يعد الاتصال الفعال لذكاء الاستشراف أمراً بالغ الأهمية للمنظمات للبقاء في صدارة المنافسة، إذ يمكن للمنظمات التي يمكنها تفسير وتطبيق ذكاء الاستشراف في عمليات صنع القرار الخاصة بها أن تكتسب مكانة كبيرة في السوق ، وتطوير المنتجات ، ومزايا استراتيجية الأعمال.

### 4. أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

أكّدت الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية ونظرية المنظمة لفترة طويلة على البيئة الخارجية للمنظمة كمصدر رئيسي لعدم اليقين للمديرين المسؤولين عن اكتشاف الفرص والتهديدات الناشئة والاستجابة لها في الوقت المناسب، وتم تعريف "عدم اليقين البيئي" على أنه نقص المعلومات الدقيقة حول المنظمات والأنشطة والأحداث في القطاعات الخارجية لبيئة الأعمال (الجزئي

والكلي) للمنظمة، وصعوبة فهم التغييرات الرئيسية أو التي ستكون عليها (Mohammadi, 2023: 43). من أجل التعامل مع عدم اليقين البيئي ، بدأت العديد من الشركات متعددة الجنسيات في الستينيات لانخراط في دراسات مستقبلية، أصبح مصطلح "الاستشراف الاستراتيجي" يستخدم على نطاق واسع للإشارة إلى البحث عن معلومات حول المستقبل "في بيئة خارجية للمنظمة، والتي من شأنها أن تساعد المعرفة الإدارية العليا في مهمتها المتمثلة في رسم مسار عمل المنظمة المستقبلي". (Coates, 2015: 33) تم تطوير وتطبيق مجموعة كبيرة من التقنيات والأساليب الموجهة نحو المستقبل، منها: (Hall et al, 2022: 75)

1. **السيناريوهات:** هي الأكثر شيوعاً إلى حد بعيد، ولكن هناك العديد من الأشياء الأخرى ، على سبيل المثال ، عادة ما يستخدم صانعو القرار الرئيسيون وقاد الابتكار والاستراتيجيون تخطيط السيناريو للعثور على الاستشراف، إنه ينطوي على إنشاء سيناريوهات متعددة معقولة للمستقبل بناءً على افتراضات ودوافع مختلفة للتغيير ، مما يجهزهم لنوع التعرض بشكل مناسب ، وتقييم فرص الابتكار وإبلاغ الاستجابات الاستباقية (Riel Miller, 2017: 346).

2. **طريقة دلفي:** يتضمن جمع وتحليل آراء الخبراء حول موضوع معين أو اتجاه مستقبلي لفهم النتائج المحتملة بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات مستقبلية، تعد طريقة دلفي طريقة رائعة لاكتساب آراء الخبراء حول القرارات التنظيمية المهمة، إذ تساعد هذه التقنية الخبراء في الوصول إلى قرار جماعي قد يحل المشكلات المعقدة أو تنفيذ قرارات الصورة الكبيرة، إذا كانت المنظمة تبحث عن طرق أكثر فاعلية لإجراء الدراسات والتوصيل إلى قرارات ، فقد يكون من المفيد معرفة المزيد عن طريقة دلفي (Miles, & Ozcan, 2012: 534).

3. **مسح الأفق:** يدور مسح الأفق حول تحديد وتحليل الاتجاهات الناشئة والإشارات الضعيفة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المنظمة على المدى الطويل، مسح الأفق هو ممارسة من الدراسات المستقبلية، ويعتبر أيضاً جزءاً من الاستشراف، تتضمن العملية تقييم أي تهديدات محتملة ، وفرص مستقبلية ، وتطورات ، وأحداث أخرى يمكن أن تنشأ. الهدف من مسح الأفق هو تحديد أي من هذه الأحداث المحتملة وإنشاء خطط للطوارئ في حالة ظهورها (Marinkovic et al, 2022: 294).

4. **البث العكسي:** هو تصور حالة مستقبلية مرغوبة والعمل بشكل عكسي لتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الرؤى. ويمكن وصف البث العكسي في شكله الأكثر شيوعاً بأنه النشر المنتظم للترفيه والمعلومات والبرامج التعليمية وغيرها (Rohrbeck & Kum, 2018: 108).

5. **تحليل الاتجاه:** يتضمن تحديد وتحليل الأنماط والاتجاهات في البيانات بمرور الوقت لاكتساب نظرية ثاقبة للتطورات المستقبلية المحتملة، قد يهتم المحترفون في مجال الأعمال والتمويل والاقتصاد بملحوظة وتحديد اتجاهات السوق، تحليل الاتجاه هو أحد الأساليب التي يمكن للمحللين الماليين استخدامها لتقييم أداء قطاع الأعمال والتنبؤ بالتغييرات القادمة، قد يساعد فهم هذه التقنية عند تحديد استراتيجيات العمل أو الاستثمارات (Esvelt, 2018: 13).

6. **رادارات الاتجاه والتكنولوجيا:** تعد رادارات الاتجاه والتكنولوجيا من أقوى الأدوات في مجال الاستشراف، فهي سهلة الفهم ، وتحل العمل الاستشراف ملموساً ، وتحسن عملية صنع القرار الجماعي وتقييم التقارير إلى الإدارة، أدت الاختراقات الحديثة في تكنولوجيا الرادار جنباً إلى جنب مع الطلب على رadar صغير الحجم وبأسعار معقولة وعالية الدقة للتطبيقات التجارية (Hall et al, 2022: 75).

7. **المسح البيئي:** المسح البيئي هو القدرة على مسح بيئة (الأعمال) بشكل شامل ومستمر، وهو يتضمن مراقبة وتحليل اتجاهات ود الواقع التغيير في البيئة الخارجية، مثل التكنولوجيا والسياسة والاقتصاد والعوامل الاجتماعية، لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، المسح البيئي هو عملية جمع المعلومات حول الأحداث وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الهدف الأساسي من المسح البيئي هو معرفة الآفاق المستقبلية لتنظيم الأعمال كمورد مهم للإدارة ، فإن لجنة المسح البيئي تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات من التحليل الأساسي للأحداث التاريخية لتقدير الأحداث المستقبلية ( Hancock & Clement, 2019: 25).

### **ثانياً: - المرونة التنظيمية**

#### **1. مفهوم المرونة التنظيمية**

المرونة التنظيمية هي القدرة على تحويل التنفيذ إلى مبادرة جديدة بسرعة، وتشكل الاستجابة الاستراتيجية عنصرين من عناصر المرونة التنظيمية، وتشمل المرونة التنظيمية قدرة المنظمات على وضع أو تعديل العمليات والهيكل التنظيمية، ومن ثم فإن المرونة التنظيمية تتعلق بمارسات تنفيذ استراتيجية المنظمات (De Toni & Tonchia, 2015: 527). وبين Bahrami, 2022: 35) بأن المرونة التنظيمية هي القدرة على فهم وإدارة التغيير.

قد تتعلق المرونة بمجالات مختلفة من عمل المنظمة مثل استخدام الآلات والعمالة وتدفقات المواد ومجموعة المنتجات والعمليات والتطوير وحجم العمليات ومحفظة المنتجات والإدارة المالية والابتكار وإطلاق المنتجات الجديدة، ومن ثم كثيراً ما يتم النظر في المرونة داخل الأنظمة الفرعية للمنظمة مثل التمويل والمعلومات والإنتاج والسوق والإدارة الاستراتيجية

(Golden & Powell, 2021: 375) وترتبط المرونة التنظيمية بكل من المستوى التشغيلي والاستراتيجي، عادةً ما يتم تحديد مرونة مستوى التشغيل بمرونة الإنتاج التي يتم عرضها من زاوية نطاق المنتج والتغيرات التكنولوجية، والمرونة الاستراتيجية أكثر تعقيداً ( Ackoff, 2017: 650). يتطلب الوصول إلى تأثير تنظيمي من تطبيق إدارة مرنة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وفقاً (Hatum & Pettigrew, 2015: 118) يجب أن يبدأ بناء نظام تنظيمي يركز على الإدارة المرنة على المستوى الاستراتيجي، باتباع السيناريو، من المهم أن نضغط على الإدارة من خلال الفرص، ويطلب تنفيذ مثل هذه الاستراتيجية زيادة حرية اتخاذ القرار على مختلف مستويات الإدارة من خلال تقويض المسؤولية وإنشاء آليات التحفيز المناسبة.

وفقاً لـ (Overholt, 2017: 23) هناك أربعة مستويات مميزة من المرونة التنظيمية:

المرونة التنظيمية كنطاق الخيارات الاستراتيجية داخل الأعمال التجارية.

المرونة التنظيمية مثل سرعة تغيير الأولويات التنافسية داخل المنظمة.

المرونة التنظيمية مثل تنوع الأعمال الجديدة المحتملة.

المرونة التنظيمية مثل سرعة التنقل من عمل إلى آخر.

من خلال تعدد وجهات النظر حول مفهوم المرونة التنظيمية يضع الباحثين مفهوم المرونة التنظيمية بأنه "مجموعة من القدرات التنظيمية والإدارية التي تسمح للمنظمات بالتكيف بسرعة في ظل التحولات البيئية".

## 2. أهمية المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية يركز على الانفتاح على البيئة ورد الفعل السريع على التغييرات الجارية يدعمان عمليا جميع المفاهيم الحديثة للإدارة، تشمل أكثرها شيوعاً إدارة المعرفة والتعلم عن المنظمة، وإدارة العمليات وإدارة الجودة الشاملة ، والإدارة الرشيقه ، والمنافسة القائمة على الوقت ، ومفاهيم التنظيم الافتراضي والشكلي، يتمثل التوفير الرئيسي لإدارة المعرفة والتعلم عن منظمة في ضمان المعرفة في بيئه مفهومة على نطاق واسع ، وهي شرط أساسى لتطوير المنظمة. يعتمد الوصول إلى الكفاءة العالية في تطبيق المعرفة المكتسبة على سرعة تغيرات التكيف (التكيف مع التغييرات الموجودة في البيئة) (Lund & Gjerding, 2016: 3). إن متطلبات مرونة الإدارة تدعم مفهوم الإدارة الرشيقه، في هذه الحالة يرتبط بضرورة فهم البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ووفقاً (Bhattacharya et al, 2018: 624) فإن تحقيق تأثير "المرونة التنظيمية" قد يحدث فقط من خلال تغيير طريقة التفكير، والتي يجب أن تقوم في النظام المرون على المبادئ الخمسة التالية: الاحتمال ، والحساسية ، والعالمية ، الديناميكية والكفاءة إن الوصول إلى جميع المبادئ السابقة يضمن إنشاء نظام تنظيم منن للغاية.

المرونة هي أيضاً أحد العوامل الرئيسية للنجاح في المنافسة القائمة على الوقت، يتمثل هذا المفهوم في خلق ميزة السوق من خلال متابعة العمليات التنظيمية في غضون فترة زمنية أقصر من المنافسة، كما هو موضح في الاختبارات التي أجرتها شركة McKinsey and Company، فإن إطلاق منتج جديد بعد ستة أشهر من المنافسة ينطوي على خسارة في إجمالي الربح خلال دورة حياة هذا المنتج بنسبة تصل إلى 33٪ (Baltes et al, 2019: 498).

## 3. أهداف المرونة التنظيمية

تم ذكر المرونة التنظيمية سابقاً من قبل المؤلفين المعينين في مجال الإدارة الاستراتيجية كشرط مهم للبقاء التنظيمي، وفقاً لـ (Aaker, & Mascarenhas, 2018: 76) من الناحية التاريخية، قام المديرون بتصميم وإعادة تصميم المنظمات من خلال إجراء تعديلات على الأشكال البيروقراطية التقليدية على أساس الحدس والخبرة السابقة والتقليد والموافق والفضائل الشخصية، إذ تفتح أشكال المنظمات الجديدة مصادر جديدة للميزة التنافسية المستدامة، ولا يمكن تنفيذ استراتيجيات البيئات شديدة التنافسية إلا ضمن الحدود التي يتبعها نموذج المنظمة. لاحظ (Ackoff, 2017: 651) أن القوى التنافسية المتغيرة بشكل متزايد قد ولدت التجارب بأشكال تنظيمية جديدة ومتغيرة مرتنة، عملت الأشكال البيروقراطية التقليدية

للتنظيم بشكل جيد في بيئة كانت حميدة ويمكن التنبؤ بها نسبياً، لكنها لم تكن أطول بما يكفي في بيئة معقدة وشديدة التنافسية.

يُنظر إلى المرونة أيضاً على أنها مهمة تصميم تنظيمي، والاجابة على سؤال: هل تستطيع المنظمة الرد في الوقت المناسب بالطريقة الموجهة؟ القلق هنا هو الاستجابة أو القدرة على المناورة التنظيمية ، والتي تعتمد على خلق الظروف المناسبة لتعزيز المرونة: الظروف التنظيمية المناسبة والضرورية لاستغلال مزيج المرونة بشكل فعال (Cordey et al, 2013: 707). يتطلب تصميم الظروف التنظيمية المناسبة تحديد نوع التغييرات التكنولوجية أو الميكيلية أو التقافية الازمة لضمان استخدام الفعال للقدرات الإدارية ، ويمكن أن يحصل هذا المفهوم على قيم مختلفة (منخفضة أو عالية) اعتماداً على حدود الظروف التنظيمية (Clare, & Michael, 2013: 99)

#### 4. أبعاد المرونة التنظيمية

يمكن العثور على العديد من تعاريفات المرونة التنظيمية في الكتابات حول هذا الموضوع عند البحث عن تفسير مشترك للعديد من المؤلفين، قد يفترض أن المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها، قد يكون هذا التكيف خارجياً - يعني هنا التأثير على البيئة - أو داخلياً - مما يعني إجراء تعديل داخل منظمة (Hatum & Pettigrew, 2015: 118). وفقاً لـ(Ackoff, 2017: 652)، يجب فحص مرونة المنظمة في أربعة أبعاد:

- الوقت - المرتبط بالوقت الذي تحتاجه المنظمة للرد (أو الإنشاء) استجابة للتغيرات الحادة.
- النطاق - يتعلق بدرجة تكيف عناصر معينة من المنظمة مع التغييرات في البيئة.
- العزمية - المتعلقة باختيار طريقة مناسبة للاستجابة للتغيرات الجارية؛ الرد "العدواني" ليس دائماً ذات صلة. قد يكون تبني موقف دفاعي، في بعض المواقف، أيضاً وسيلة فعالة للتكيف مع التغييرات.
- منطقة التأثير - المتعلقة باختيار منطقة التأثير المعدلة للمنظمة - فيما يتعلق بالداخلية أو محاولة التأثير على البيئة الخارجية .

#### ثالثاً: - العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية

من أجل تحسين القدرات الديناميكية، من الأفضل التركيز بشكل أكبر على خلق المرونة التنظيمية، إذ تعد زيادة عدم اليقين البيئي جزءاً لا يمكن إنكاره من بيئة الأعمال اليوم ، وجميع المنظمات ، اعتماداً على نوع البيئة التي تعمل فيها ، تتعامل معها بشكل أو بآخر، للغلب على هذه الاضطرابات والتغيرات البيئية ، يتعمّن على كل منظمة اتخاذ خطوات للبقاء بخلاف ذلك ، مثل مئات المنظمات البارزة ، بعد حدوث شيء غير متوقع في بيئتها ، غير قادر على البقاء ، سيتم استبعاده من المنافسة (Vecchiato, 2015: 259). من أهم الطرق وأكثرها فعالية للتعامل مع حالة عدم اليقين البيئي هذه إنشاء وتعزيز المرونة التنظيمية تلعب هذه المرونة التنظيمية دوراً مهماً للغاية في خلق ميزة تنافسية، من أهم المقاييس التي يمكن أن تجلب قدرات ديناميكية ومن نتائج هذا البحث أنشطة الاستشراف الاستراتيجي (Richard, 2022: 107). إذ أن المكون

الأول لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي هو الدراسات البيئية، حيث يجب على الشركات أن تبذل قصارى جهدها لتحديد ومراجعة وتقدير التغيرات والاتجاهات البيئية حتى لا تفاجأ، نوكيا هي أفضل مثال على ذلك. كانت الشركة ذات يوم رائد في إنتاج الهواتف المحمولة ، ولكن بسبب نقص المعرفة البيئية المناسبة والهيكل التنظيمي والثقافة هي المكونات الأخيرة للاستشراف الاستراتيجي ، إذا كان الهيكل التنظيمي والثقافة يتعارضان مع هدف معين ، بعض النظر عن مدى صعوبة محاولة المرء لتحقيق هذا الهدف ، فلن يحدث شيء خاص في النهاية ، لذلك إذا كانت الشركات تريد المرونة التنظيمية ، فإنها تحتاج إلى إنشاء هيكل وثقافة، يوفر التنظيم السليم ودعم الأنشطة الاستراتيجية الاستشراف أساساً جيداً لتحقيق المرونة التنظيمية (Mohammadi, 2023: 45).

اليوم يعد عدم اليقين البيئي أحد المفاهيم المركزية والرئيسية لخلفية الإدارة الاستراتيجية ونظريات الإدارة التنظيمية. وفقاً (Vecchiato, 2015: 260) يشعر مدير إحدى المنظمات بعدم اليقين البيئي وعدم اليقين عندما لا يكون لديه معلومات كافية وضرورية للتنبؤ بالمستقبل بدقة وبشكل صحيح أو عندما يشعر أنه لا يمكنه الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بقضية بيئية من المعلومات، لذلك يتسبب عدم اليقين البيئي في عدم قدرة كبار مديري المنظمات على جمع المعلومات بشكل كامل حول البيئة التنظيمية ، من أجل تحليل هذه المعلومات ومعالجتها وفهمها وفهمها. ينشأ هذا العجز عن الديناميكية والتغيرات البيئية المستمرة وما ينجم عنها من غموض (Rohrbeck & Kum, 2018: 108)، ونتيجة لذلك فإننا نعتبر أن المنظمات تتمتع بخاصية عدم اليقين بأن صانعي القرار في تلك المنظمات غير قادرين على التنبؤ بدقة وبشكل صحيح بالتغييرات البيئية التي تشمل سلوك المنافسين والتغيرات التكنولوجية والاتجاهات الثقافية والاجتماعية.

### **المبحث الثالث: الإطار الميداني العام للبحث**

#### **أولاً: وصف الميدان والعينة**

##### **1. وصف العينة المبحوثة**

تظهر معطيات الجدول (2) وصف الأفراد عينة البحث من حيث التحصيل الدراسي وسنوات الخدمة والنوع الاجتماعي، حيث بينت الفقرة الخاصة بالتحصيل الدراسي ان الفئة الأكبر هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة 52.2% وهو ما يدل على الخبرة الأكademie الجيدة وهو يتوافق مع طبيعة العينة المختارة وهم القيادات في شركة نفط الشمال، اما بخصوص سنوات الخدمة فقد بلغت الفئة الأكبر هم ذوي الخدمة من 21 – 30 وبنسبة 46.6% وهذا يدل على الخبر والمعرفة الوظيفية الكافية لأفراد العينة المبحوثة، وأخيراً النوع الاجتماعي فقد بلغت نسبة الذكور 84%.

### لجدول (2) وصف العينة المبحوثة

% الفنية	المتغيرات الديموغرافية التحصيل الدراسي	تسلسل
23.4 دبلوم عالي	سنوات الخدمة	1
52.2 بكالوريوس		
24.4 شهادات عليا		
16.8 سنة 1 – 10	النوع الاجتماعي	2
20.2 سنة 11 – 20		
46.6 سنة 21 – 30		
16.4 سنة 31 – 40		
84 ذكر	النوع الاجتماعي	3
16 أنثى		

المصدر: من اعداد الباحثين.

## 2. وصف الميدان عينة البحث

تظهر المعلومات في الجدول (3) وصف الميدان عينة البحث (شركة نفط الشمال) من حيث سنة التأسيس، والرقة الجغرافية، وعدد المرافق وعدد المنتسبين .

### الجدول (3) وصف الميدان عينة البحث

الوصف	الفترات	تسلسل
تأسست شركة نفط الشمال عام 1929 باسم شركة نفط العراق المحدودة، ثم تحولت إلى مؤسسة نفط الشمال عام 1972 ثم إلى شركة نفط الشمال عام 1987	سنة التأسيس	1
تمتد الرقة الجغرافية للشركة لتشمل (4) محافظات عراقية (كركوك، نينوى، صلاح الدين، الأنبار).	الرقة الجغرافية	2
تضم الشركة أكثر من خمسين مرفقاً من محطات الضخ ومجمعات التركيز وحقول الخامات ومحطات عزل وكبس الغاز وعدد كبير من الآبار النفطية ترتبط جميعها بشبكات متعددة من خطوط الأنابيب الموزعة على رقعة الشركة.	المرافق	3
عدد منتسبي الشركة بلغ أكثر من (13000) ثلاثة عشر ألف موظف تومن الشركة النفط الخام بأنواعه المختلفة إلى المصافي العراقية والغاز المصايب وغاز القيمة إلى مجمع غاز الشمال ومحطات توليد الكهرباء والمنشآت الصناعية وتصدير النفط الخام عن طريق خطوط التصدير شمالاً وجنوباً وغرباً.	عدد المنتسبين	4

المصدر: من اعداد الباحثين.

**ثانياً: تشخيص متغيرات البحث****1. تشخيص متغير الاستشراف الاستراتيجي**

أظهرت إجابات المستبانين، فيما يتعلق بمتغير الاستشراف الاستراتيجي ان الأوساط الحسابية على مستوى المتغير بلغت 4.17 وبنسبة مئوية 95% ، حيث جاء بعد السيناريوهات وبعد طريقة دلفي في المرتبة الأولى والثانية من حيث الأهمية والتأثير على مستوى متغير الاستشراف الاستراتيجي بأوساط حسابية 4.93 و 4.93 وبنسبة مئوية 98.5% و 98.5% ، اما اقل الابعاد تأثيراً فقد جاء بعد رادارات الاتجاه والتكنولوجيا بوسط حسابي 4.19 وبنسبة مئوية 84%.

**الجدول (4) تشخيص متغير الاستشراف الاستراتيجي**

مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	المقياس الخماسي لمستوى إجمالي العينة					المتغيرات
			1	2	3	4	5	
اتفاق	% 98.5	4.93	2	3	6	13	39	السيناريوهات.
اتفاق	% 98.5	4.93	1	2	4	21	35	طريقة دلفي.
اتفاق	% 98	4.90	--	3	6	16	38	مسح الأفق.
اتفاق	% 97	4.86	2	1	9	15	36	البث العكسي.
اتفاق	% 97	4.83	1	2	8	17	35	تحليل الاتجاه.
اتفاق	% 84	4.19	1	4	6	22	30	رادارات الاتجاه والتكنولوجيا.
اتفاق	% 91	4.55	2	1	12	17	31	المسح البياني.
اتفاق	% 95	4.71	استشراف الاستراتيجي					

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS

**2. تشخيص متغير المرونة التنظيمية**

أظهرت إجابات المستبانين، فيما يتعلق بمتغير المرونة التنظيمية ان الأوساط الحسابية على مستوى المتغير بلغت 4.64 وبنسبة مئوية 94% ، حيث جاءت الفقرة Y8 والفقرة Y10 في المرتبة الأولى والمرتبة الثانية من حيث الأهمية والتأثير على مستوى متغير المرونة التنظيمية بأوساط حسابية 4.95 و 4.93 وبنسبة مئوية 99% و 98.5% ، اما اقل الابعاد تأثيراً فقد جاءت الفقرة Y4 بوسط حسابي 4.10 وبنسبة مئوية 82%.

**الجدول (5) تشخيص متغير المرونة التنظيمية**

مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	المقياس الخماسي لمستوى إجمالي العينة					المتغيرات
			5	4	3	2	1	
أتفاق	% 94	4.69	1	4	8	19	31	Y1
أتفاق	% 94	4.69	--	1	11	20	31	Y2
أتفاق	% 98	4.88	1	2	8	15	37	Y3
أتفاق	% 82	4.10	--	1	5	21	36	Y4
أتفاق	% 97	4.83	1	--	10	15	36	Y5
أتفاق	% 91	4.55	1	1	11	14	36	Y6
أتفاق	% 92	4.62	1	2	9	14	37	Y7
أتفاق	% 99	4.95	1	1	9	12	40	Y8
أتفاق	% 98	4.90	--	3	8	14	38	Y9
أتفاق	% 98.5	4.93	--	1	10	13	39	Y10
أتفاق	%94	4.64	المرونة التنظيمية					

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS

**ثالثاً: تحليل فرضيات البحث**

1. تحليل الفرضية الأولى : إذ تنص على - يوجد هناك دور بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية، على مستوى المتغير والابعاد. ولتحليل العلاقة المعنوية بين المتغير الأول (الاستشراف الاستراتيجي) والمتغير الثاني (المرونة التنظيمية) استخدم الباحثين صيغة سبيرمان لقياس هذه العلاقة لأن المحورين الأول والثاني هما عنصران متغيران ، حيث أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط بين المحور الأول والثاني كانت ( 0.805 ) حسب صيغة سبيرمان ، وبدرجة معنوية عالية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تبناها الباحثين وهي : يوجد هناك دور بين الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية.

**الجدول (6) تحليل علاقات الارتباط**

قيمة معامل الارتباط (سبيرمان)	المتغير المعتمد	المتغيرات والابعاد المستقلة
0.72	المرونة التنظيمية	السيناريوهات.
0.76		طريقة دلفي.
0.69		مسح الأفق.
0.80		البث العكسي.
0.71		تحليل الاتجاه.
0.72		رادارات الاتجاه والتكنولوجيا.
0.63		المسح البياني.
0.805		الاستشراف الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS

2. تحليل الفرضية الثانية : إذ تنص على - يوجد هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في المرونة التنظيمية، على مستوى المتغير. ولتحليل هذه الفرضية يستخدم الباحثين الانحدار الخطي، إذ بینت النتائج في الجدول أدناه وجود تأثير معنوي ووجب للاستشراف الاستراتيجي في المرونة التنظيمية ، حيث بلغ معامل التحديد 0.64 ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة 131.5 وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة T البالغة 10.82 وهب أعلى من قيمتها الجدولية، وبهذه النتائج تقبل الفرضية الثانية (يوجد هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في المرونة التنظيمية).

#### الجدول (7) تحليل علاقات الارتباط

t المحسوبة	معامل الانحدار B	F (المحسوبة)	معامل التحديد $R^2$	المرونة التنظيمية	الاستشراف الاستراتيجي
10.82	0.80	131.5	0.64		

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تظهر النتائج أن الاستشراف الاستراتيجي يؤثر بشكل فعال في خلق قدرات ديناميكية من المرونة التنظيمية واتخاذ القرارات العقلانية، كما أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي يؤثر بشكل متفاوت في تحقيق المرونة التنظيمية.

2. أدت زيادة عدم اليقين البيئي إلى ظهور تحديات متزايدة لمختلف المنظمات،اليوم انتشر عدم اليقين البيئي في بيئة الأعمال، أدى ظهور العولمة ونماذج الأعمال المدمرة للغاية والتغير التكنولوجي السريع إلى زيادة عدم استقرار وتعقيد المشهد التنافسي، غالباً ما يؤدي التشابك المتزايد للمنظمات مع بيئتها إلى ظهور سلوكيات غير متوقعة، من أهم الطرق وأكثرها فعالية للتعامل مع حالة عدم اليقين البيئي هذه إنشاء وتعزيز المرونة التنظيمية.

3. تلعب المرونة التنظيمية دوراً مهماً للغاية في خلق ميزة تنافسية، من أهم المقاييس التي يمكن أن تجلب قدرات ديناميكية للشركة أنشطة الاستشراف الاستراتيجي.

4. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بوصف وتشخيص متغير الاستشراف الاستراتيجي ان هذا المتغير مهم في عمل الشركة إذ ان تشخيص المتغيرات المستقبلية يمكن ان يحد من الكثير من المفاجئات غير المتوقعة.

5. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بوصف وتشخيص متغير المرونة التنظيمية ان هذا المتغير مهم في عمل الشركة إذ ان امتلاك الشركة لقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية يمكن ان يعزز من قدرتها التنافسية.

6. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بعلاقات الارتباط بين متغير الاستشراف الاستراتيجي ومتغير المرونة التنظيمية ان هناك علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين، وتتوافق هذه النتيجة مع (Richard, 2022: 107) الذي بين أن من أهم الطرق وأكثرها فعالية للتعامل مع حالة عدم اليقين

البيئي هذه إنشاء وتعزيز المرونة التنظيمية تلعب هذه المرونة التنظيمية دوراً مهماً للغاية في خلق ميزة تنافسية، من أهم المقاييس التي يمكن أن تجلب قدرات ديناميكية ومن نتائج هذا البحث أنشطة الاستشراف الاستراتيجي.

7. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بعلاقة تأثير متغير الاستشراف الاستراتيجي في متغير المرونة التنظيمية ان هناك تأثير موجب بين المتغيرين، وتوافق هذه النتيجة مع (Vecchiato, 2015: 259) الذي أشار أنه من أجل تحسين القدرات الديناميكية، من الأفضل التركيز بشكل أكبر على خلق المرونة التنظيمية لتحقيق ذلك يجب على الشركات أن تبذل قصارى جهدها لتحديد ومراجعة وتقييم التغييرات والاتجاهات البيئية من خلال أنشطة الاستشراف الاستراتيجي.

## ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الانخراط في دراسات مستقبلية، واستخدامها على نطاق واسع للإشارة إلى البحث عن معلومات حول المستقبل في بيئة خارجية للشركة، والتي من شأنها أن تساعد وتعزز معرفة الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في رسم مسار عمل الشركة المستقبلي.
2. ينبغي أن تكون أنظمة المعلومات في الشركة قادرة على استيعاب التحولات التنظيمية الكبرى وكذلك التحولات الرئيسية في الأسواق والمناظر الطبيعية التنافسية والمنتجات.
3. واحدة من أكثر الطرق فعالية التي يمكن للشركة من خلالها التعامل مع هذه الظروف المتغيرة هي تطوير القدرات الديناميكية، وتعد انشطة الاستشراف الاستراتيجي أحد أهم المجالات لتطوير القدرات الديناميكية.
4. إذا كانت الشركة تريد تحقيق المرونة التنظيمية في عملها بشكل كبير، فإنها تحتاج إلى إنشاء هيكل تنظيمي ونشر ثقافة بين العاملين لقبول التغيير، يوفر التنظيم السليم ودعم الأنشطة الاستراتيجية الاستشراف أساساً جيداً لتحقيق المرونة التنظيمية.
5. أن المكون الأول لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي هو الدراسات البيئية، حيث ينبغي على الشركة أن تبذل قصارى جهدها لتحديد ومراجعة وتقييم التغييرات والاتجاهات البيئية حتى لا تقاجأ.
6. من أجل تحسين القدرات الديناميكية، من الأفضل التركيز بشكل أكبر على خلق المرونة التنظيمية في الشركة، إذ تعدد زيادة عدم اليقين البيئي جزءاً لا يمكن إنكاره من بيئة الأعمال.

## المصادر المعتمدة في البحث

1. Aaker, D. A., and Mascarenhas, B, (1984), “The need for strategic flexibility”, J. Bus. Strategy, 5(2), 74-82.
2. Ackoff R L, (2017), “Towards Flexible Organizations: A Multidimensional Design”, The International Journal of Management 5(6): 649–662.
3. Bahrami H (2022), “The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley”, California Management Review 34(4): 33.
4. Baltes, B.B., Briggs, and T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. and Neuman, G.A. (2019), “Flexible and compressed workweek schedules: A meta

---

analysis of their effects on work related criteria”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 496-513.

5. Bhattacharya, M.; Gibson, D.E. & Doty, H.D. (2005), “The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices of firm performance”, *Journal of Management*. 31(4), 622-640.
6. Clare, K. & Michael, R, (2003), “Beyond Efficiency: Some By-Products of Functional Flexibility”, *Service Industries Journal*, 23(4), 98-113.
7. Coates, Joseph F., (2015), “Foresight in Federal Government Policy Making”, *Futures Research Quarterly* 1:2 : 29–53.
8. Cordey, John; Sevastos, Peter; Mueller, Wally; Parker, Sharon, (2013), “Correlates of employee attitudes toward functional flexibility”, *Human Relations* 46.6: 705.
9. De Toni A S Tonchia (2015), “Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities”, *Omega. The International Journal of Management and Science* 33(9): 525-540.
10. Esveld, Kevin, (2018), “Inoculating Science against Potential Pandemics and Information Hazards”, *PLoS Pathogens* 14:10 , e1007286.
11. European Commission, (2021), “2021 Strategic Foresight Report: The EU’s capacity and freedom to act”, [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu).
12. Golden W P Powell, (2021), “Towards a definition of flexibility: In search of Holy Grail? Omega”, *The International Journal of Management* (28)4: 373-384.
13. Hall, S., Workman, M., Hardy, J., et al. (2022), “Doing business model innovation for sustainability transitions — Bringing in strategic foresight and human centered design”, *Energy Research & Social Science*, Vol 90.
14. Hancock, Trevor, Clement Bezold, (2019), “Possible Futures, Preferable Futures,” *The Healthcare Forum Journal*, 37:2 , 23–29.
15. Hatum A M Pettigrew, (2015), “Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy”, *British Journal of Management* 17(2): 115-137.
16. Lund R Gjerding A N (2016), “The flexible company. Innovation, work organization and human resources management”, *Danish Research Unit for Industrial Dynamics* 96(17): 1-26.
17. Marinkovic, M., Al-Tababba, O., Khan, Z., & Wu, J. (2022), “Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories”, *Journal of Business Research*, Vol 144, pp. 289-311.
18. Miles, Ian, (2010) , “The Development of Technology Foresight: A Review”, *Technological Forecasting and Social Change* 77:9 , 144–149.
19. Miles, Ian, and Ozcan Saritas, (2012), “The Depth of the Horizon: Searching, Scanning and Widening Horizons”, *Foresight* 14:6 , 530–545

- 20.Mohammadi, R. (2023), “The Role of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities”, International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences, 3(1), 40–45.
- 21.Overholt M H (2017), “Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage. Human Resources Planning 20(1): 22–32.
- 22.Richard A. Slaughter, (2022), ‘Futures Studies as an Intellectual and Applied Discipline”, In Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education. Westport, CT: Praeger, 91-108.
- 23.Riel Miller, (2017), “Futures literacy: A Hybrid Strategic Scenario Method”, Fu-tures, 39(4): 341-362.
- 24.Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018), “Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis”, Technological Forecasting and Social Change, 129(January): 105–116.
- 25.Vecchiato, Riccardo, (2015), "Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments", the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy; Bradford Vol. 17, Iss. 3, : 257-273.

قيمة معامل الارتباط (سييرمان)	المتغير المعتمد	المتغيرات والابعاد المستقلة
0.72	المرنة التنظيمية	السيناريوهات.
0.76		طريقة دلفي.
0.69		مسح الأفون.
0.80		البث العكسي.
0.71		تحليل الاتجاه.
0.72		رادارات الاتجاه والتقنولوجيا.
0.63		المسح البيئي.
0.805		الاستشراف الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS

3. تحليل الفرضية الثانية : إذ تنص على - يوجد هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في المرنة التنظيمية، على مستوى المتغير. ولتحليل هذه الفرضية يستخدم الباحثين الانحدار الخطي، إذ بينت النتائج في الجدول ادناه وجود تأثير معنوي ومحض للاستشراف الاستراتيجي في المرنة التنظيمية ، حيث بلغ معامل التحديد 0.64 ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة 131.5 وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك قيمة T البالغة 10.82 وهب اعلى من قيمتها الجدولية، وبهذه النتائج تقبل الفرضية الثانية (يوجد هناك تأثير للاستشراف الاستراتيجي في المرنة التنظيمية).

**الجدول (7) تحليل علاقات الارتباط**

t المحسوبة	معامل الانحدار B	F (المحسوبة)	معامل التحديد $R^2$	المرونة التنظيمية	الاستشراف الاستراتيجي
10.82	0.80	131.5	0.64		

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات SPSS

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات****أولاً: الاستنتاجات**

8. تظهر النتائج أن الاستشراف الاستراتيجي يؤثر بشكل فعال في خلق قدرات ديناميكية من المرونة التنظيمية واتخاذ القرارات العقلانية، كما أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي يؤثر بشكل متقاول في تحقيق المرونة التنظيمية.

9. أدت زيادة عدم اليقين البيئي إلى ظهور تحديات متزايدة لمختلف المنظمات، اليوم انتشر عدم اليقين البيئي في بيئة الأعمال، أدى ظهور العولمة ونماذج الأعمال المدمرة للغاية والتغير التكنولوجي السريع إلى زيادة عدم استقرار وتعقيد المشهد التنافسي، غالباً ما يؤدي التشابك المتزايد للمنظمات مع بيئتها إلى ظهور سلوكيات غير متوقعة، من أهم الطرق وأكثرها فعالية للتعامل مع حالة عدم اليقين البيئي هذه إنشاء وتعزيز المرونة التنظيمية.

10. تلعب المرونة التنظيمية دوراً مهماً للغاية في خلق ميزة تنافسية، من أهم المقاييس التي يمكن أن تجلب قدرات ديناميكية للشركة أنشطة الاستشراف الاستراتيجي.

11. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بوصف وتشخيص متغير الاستشراف الاستراتيجي ان هذا المتغير مهم في عمل الشركة إذ ان تشخيص المتغيرات المستقبلية يمكن ان يحد من الكثير من المفاجئات غير المتوقعة.

12. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بوصف وتشخيص متغير المرونة التنظيمية ان هذا المتغير مهم في عمل الشركة إذ ان امتلاك الشركة لقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية يمكن ان يعزز من قدرتها التنافسية.

13. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير الاستشراف الاستراتيجي ومتغير المرونة التنظيمية ان هناك علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين، وتوافق هذه النتيجة مع (Richard, 2022: 107) الذي بين أن من أهم الطرق وأكثرها فعالية للتعامل مع حالة عدم اليقين البيئي هذه إنشاء وتعزيز المرونة التنظيمية تلعب هذه المرونة التنظيمية دوراً مهماً للغاية في خلق ميزة تنافسية، من أهم المقاييس التي يمكن أن تجلب قدرات ديناميكية ومن نتائج هذا البحث أنشطة الاستشراف الاستراتيجي.

14. يتضح من خلال نتائج البحث العملية والخاصة بعلاقة تأثير متغير الاستشراف الاستراتيجي في متغير المرونة التنظيمية ان هناك تأثير موجب بين المتغيرين، وتوافق هذه النتيجة مع (Vecchiato, 2015: 259) الذي أشار أنه من أجل تحسين القدرات الديناميكية، من الأفضل التركيز بشكل أكبر

على خلق المرونة التنظيمية ولتحقيق ذلك يجب على الشركات أن تبذل قصارى جهدها لتحديد ومراجعة وتقييم التغييرات والاتجاهات البيئية من خلال أنشطة الاستشراف الاستراتيجي.

### ثانياً: التوصيات

7. ضرورة الانخراط في دراسات مستقبلية، واستخدامها على نطاق واسع للإشارة إلى البحث عن معلومات حول المستقبل في بيئة خارجية للشركة، والتي من شأنها أن تساعد وتعزز معرفة الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في رسم مسار عمل الشركة المستقبلي.
8. ينبغي أن تكون أنظمة المعلومات في الشركة قادرة على استيعاب التحولات التنظيمية الكبرى وكذلك التحولات الرئيسية في الأسواق والمناظر الطبيعية التنافسية والمنتوجات.
9. واحدة من أكثر الطرق فعالية التي يمكن للشركة من خلالها التعامل مع هذه الظروف المتغيرة هي تطوير القدرات الديناميكية، وتعد انشطة الاستشراف الاستراتيجي أحد أهم المجالات لتطوير القدرات الديناميكية.
10. إذا كانت الشركة تريد تحقيق المرونة التنظيمية في عملها بشكل كبير، فإنها تحتاج إلى إنشاء هيكل تنظيمي ونشر ثقافة بين العاملين لتقدير التغيير، يوفر التنظيم السليم ودعم الأنشطة الاستراتيجية الاستشراف أساساً جيداً لتحقيق المرونة التنظيمية.
11. أن المكون الأول لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي هو الدراسات البيئية، حيث ينبغي على الشركة أن تبذل قصارى جهدها لتحديد ومراجعة وتقييم التغييرات والاتجاهات البيئية حتى لا تقاجأ.
12. من أجل تحسين القدرات الديناميكية، من الأفضل التركيز بشكل أكبر على خلق المرونة التنظيمية في الشركة، إذ تعدد زيادة عدم اليقين البيئي جزءاً لا يمكن إنكاره من بيئة الأعمال.

### المصادر المعتمدة في البحث

26. Aaker, D. A., and Mascarenhas, B, (1984), “The need for strategic flexibility”, J. Bus. Strategy, 5(2), 74-82.
27. Ackoff R L, (2017), “Towards Flexible Organizations: A Multidimensional Design”, The International Journal of Management 5(6): 649–662.
28. Bahrami H (2022), “The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley”, California Management Review 34(4): 33.
29. Baltes, B.B., Briggs, and T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. and Neuman, G.A. (2019), “Flexible and compressed workweek schedules: A meta analysis of their effects on work related criteria”, Journal of Applied Psychology, Vol. 84, pp. 496-513.
30. Bhattacharya, M.; Gibson, D.E. & Doty, H.D. (2005), “The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices of firm performance”, Journal of Management. 31(4), 622-640.
31. Clare, K. & Michael, R, (2003), “Beyond Efficiency: Some By-Products of Functional Flexibility”, Service Industries Journal, 23(4), 98-113.

- 
32. Coates, Joseph F., (2015), "Foresight in Federal Government Policy Making", *Futures Research Quarterly* 1:2 : 29–53.
33. Cordey, John; Sevastos, Peter; Mueller, Wally; Parker, Sharon, (2013), "Correlates of employee attitudes toward functional flexibility", *Human Relations* 46.6: 705.
34. De Toni A S Tonchia (2015), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", *Omega. The International Journal of Management and Science* 33(9): 525-540.
35. Esveld, Kevin, (2018), "Inoculating Science against Potential Pandemics and Information Hazards", *PLoS Pathogens* 14:10 , e1007286.
36. European Commission, (2021), "2021 Strategic Foresight Report: The EU's capacity and freedom to act", [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu).
37. Golden W P Powell, (2021), "Towards a definition of flexibility: In search of Holy Grail? Omega", *The International Journal of Management* (28)4: 373-384.
38. Hall, S., Workman, M., Hardy, J., et al. (2022), "Doing business model innovation for sustainability transitions — Bringing in strategic foresight and human centered design", *Energy Research & Social Science*, Vol 90.
39. Hancock, Trevor, Clement Bezold, (2019), "Possible Futures, Preferable Futures," *The Healthcare Forum Journal*, 37:2 , 23–29.
40. Hatum A M Pettigrew, (2015), "Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy", *British Journal of Management* 17(2): 115-137.
41. Lund R Gjerding A N (2016), "The flexible company. Innovation, work organization and human resources management", *Danish Research Unit for Industrial Dynamics* 96(17): 1-26.
42. Marinkovic, M., Al-Tababba, O., Khan, Z., & Wu, J. (2022), "Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories", *Journal of Business Research*, Vol 144, pp. 289-311.
43. Miles, Ian, (2010) , "The Development of Technology Foresight: A Review", *Technological Forecasting and Social Change* 77:9 , 144–149.
44. Miles, Ian, and Ozcan Saritas, (2012), "The Depth of the Horizon: Searching, Scanning and Widening Horizons", *Foresight* 14:6 , 530–545
45. Mohammadi, R. (2023), "The Role of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities", *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 40–45.
46. Overholt M H (2017), "Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage. *Human Resources Planning* 20(1): 22–32.
47. Richard A. Slaughter, (2022), 'Futures Studies as an Intellectual and Applied Discipline", In *Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education*. Westport, CT: Praeger, 91-108.

- 
- 48.Riel Miller, (2017), "Futures literacy: A Hybrid Strategic Scenario Method", *Futures*, 39(4): 341-362.
- 49.Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018), "Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis", *Technological Forecasting and Social Change*, 129(January): 105–116.
- 50.Vecchiato, Riccardo, (2015), "Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments", *the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*; Bradford Vol. 17, Iss. 3, : 257-273.