



الدور الوسيط للمرونة والاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية  
دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية

**The Mediating Role of Strategic Flexibility and Foresight in the Relationship between  
Business Agility and Strategic Sustainability**  
An Empirical Study at Jordanian Commercial Banks

المستخلص:	معلومات البحث:
هدفت الدراسة الحالية الى معرفة أثر رشاقة الأعمال في الإستدامة الاستراتيجية، علاوة على معرفة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسيطى في البنوك التجارية الأردنية الاثنى عشر والبالغ عددهم (١٩٤٠) فرداً. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة ممثلة للمجتمع بمقدار (٣٢٠) فرداً، استردت إجابات (٣٠٩) منهم. إعمدت الاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات وأستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية أبرزها تحليل المسار من خلال برمجة Amos. توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها، تؤثر رشاقة الأعمال إيجاباً في كل من الإستدامة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي، وأن المرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي يؤثران إيجاباً في الإستدامة الاستراتيجية، وأن المرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي يتوسطان العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية بشكل جزئي. وتم تقديم عدة توصيات من أهمها ضرورة تعزيز متطلبات رشاقة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساتها الإيجابية في تحقيق الإستدامة الاستراتيجية من جهة وتعزيز المرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي من جهة ثانية.	تاريخ نشر البحث: 2025/12/20
اعداد: ١. أ.م.د. وائل محمد صبحي إدريس/ عمان - الأردن Waelbsc@yahoo.com ٢. أ.د. طاهر محسن منصور الغالي / جامعة شط العرب Tahermansoor@sa-uc.edu.iq ٣. أ.د. محمد حسين منهل العيسى / جامعة المعقل Mohammed.manhal@almaaqal.edu.iq ٤. م.د. علي منصور السكيني / جامعة المعقل	الكلمات المفتاحية: رشاقة الأعمال، المرونة الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي، الإستدامة الاستراتيجية، البنوك التجارية الأردنية.

**Abstract:**

This study aimed to investigate the impact of Business Agility in Strategic Sustainability. Moreover, to clarify the mediating role of Strategic Flexibility and Strategic Foresight in the relationship between Business Agility and

Strategic Sustainability of Jordanian Commercial Banks. The study population consisted of (1940) employees in top and middle management in twelve Jordanian Commercial Banks. The study sample included a population representative sample of (320) individuals, from whom answers were retrieved from (309). The questionnaire adopted as a tool to measure the variables of the study through data collection and the use of descriptive and inferential statistical methods, most notably the path analysis through AMOS software. The study reached several results, the most important of which is that business agility positively affects strategic sustainability, strategic flexibility, and strategic foresight, as well as, strategic flexibility and strategic foresight positively affect strategic sustainability, moreover, strategic flexibility and strategic foresight partially mediate the relationship between business agility and strategic sustainability. Several recommendations were presented, the most important of which is the need to enhance business agility requirements in Jordanian commercial banks in order to benefit from their positive repercussions in achieving strategic sustainability and enhancing strategic flexibility and strategic foresight.

**Keywords:** Business Agility, Strategic Flexibility, Strategic Foresight, Strategic Sustainability and Jordanian Commercial Banks.

## المقدمة

سارعت العديد من منظمات الأعمال للإهتمام والتأكيد على أهمية الإستدامة Sustainability (da Rocha Vencato et al., 2014)، فوفقاً لوجهة نظر (Garza 2013) أصبحت الإستدامة عاملاً استراتيجياً للمنظمات في القرن الحادي والعشرين وتطورت لتصبح قوة سوق تنافسية أساسية وجوهرية تؤثر على النجاح في المديين القصير والطويل، وبهذه وجهة النظر ترتبط الإستدامة إرتباطاً وثيقاً بالمنافسة والوضع التنافسي في بيئة الأعمال (Przychodzen and Przychodzen, 2015). حيث أشار كلاً من (Watz and Hallstedt إلى كون أن الإستدامة الاستراتيجية إكتسبت إهتماماً متزايداً في الأدبيات المعاصرة للأعمال، فالعديد من المنظمات قامت بالإستثمار في الإستدامة بهدف إزالة العديد من العقبات التي تواجهها، علاوة على توليد فرص عمل جديدة وإقناع العملاء الجدد بالعروض المستدامة لها. وإتساقاً مع ما سبق، فإن تحقيق الإستدامة الاستراتيجية يتطلب من المنظمات تحديد الأولويات والمسارات الملائمة بما في ذلك الإستجابة السريعة التي تعكس مستوى مرونتها للتغيرات والتغيرات البيئية، علاوة على القدرة على تغيير الأنشطة في الأسواق التي تعمل بها ومواجهة المخاطر التي تعترضها (Chen and Siau, 2020). حيث أكد (Juneja, et al. (2018) بأن رشاقة الأعمال Business Agility تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات والإستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالإضطراب واللاتأكد العالي. كما أكد (Otsupius and Akintaro (2020 على أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والإستدامة التنظيمية. فالمنظمات في خضم مواجهتها للإضطرابات المستمرة ببيئة أعمالها يفترض أن تكون أكثر رشاقة (Saputraa, et al. (2022). وبالسياق نفسه، أوضح (Rawashdeh, et al. (2024) بأن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر قدرة ديناميكية جوهرية وحاسمة تساعد المنظمات في تحقيق أهداف وغايات الإستدامة. وهو ما أكد عليه

أيضاً (٢٠٢٤) Al Shawabkeh بالإشارة إلى هناك تأثير إيجابي ومعنوي للرشاقة الاستراتيجية في إستدامة الميزة التنافسية. ولأن مفهوم رشاقة الأعمال أصبح إحدى مقومات إستمرار المنظمات أو خروجها من سوق العمل، فمع تسارع الثورة التكنولوجية وما أحدثته من إضطرابات وولدتها من فرص وتحديات جعل المرونة Flexibility في الإستجابة للتغيرات والتكيف معها ضرورة لبقاء المنظمات. فرشاقة الأعمال لا تتعلق بالحجم بل هي في الأساس ترتبط بالقدرة على الحركة من جهة وسرعة الحركة من جهة ثانية وبجودة ما ينتج عن تلك القدرة والسرعة. لذلك بات الحديث عن رشاقة الأعمال اليوم أحد أهم محددات مستوى وحجم وقدرة مرونة المنظمات في الاستجابة للتطورات والتغيرات في بيئة أعمالها. إذ أوضح (Yas and Hassan (2020) بأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين رشاقة سلسلة التوريد والمرونة الاستراتيجية. ولأن الإستشراف الاستراتيجي مثل مجالاً متزايد الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والإستدامة في الطليعة في عالم دائم التغير ولا يمكن التنبؤ به (Grove et al. 2023)، فقد أكد (Adim and Maclayton (2023) بأن الإستشراف الاستراتيجي يعمل كجزء من تبعات الرشاقة الاستراتيجية. وبالسياق نفسه، أوضح (Hassan, et al. (2023) بأن الإستشراف الاستراتيجي يعمل كجزء من الرشاقة الاستراتيجية وتحديد ورقابة وتفسير العوامل التي تدفع نحو التغيير، علاوة على تحديد التأثيرات الخاصة بالمنظمة وإستنباط الإستجابات التنظيمية المناسبة. كما أن كافة عناصر الإستشراف الاستراتيجي ترتبط بعلاقات إيجابية مع رشاقة المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم (Akinuoye and Onuoha, 2023)، وهذه أدلة على أن الرشاقة بشكل عام تؤثر بالإستشراف الاستراتيجي ومحدداته. وللدور الكبير الذي تلعبه المرونة في تعزيز الإستدامة (Mangal, 2010)، فهناك العديد من الأدلة على أن المرونة ترتبط في تدعيم وتحقيق الإستدامة، فمن وجهة نظر (٢٠٢٠) Nwachukwu and Vu فإن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي في إستدامة الأعمال. كما أن للمرونة الاستراتيجية علاقة تأثيرية في إستدامة الأعمال (AL-Shawabkeh and Jaffal, 2021). ولكون الإستشراف الاستراتيجي Strategic Foresight ذا أهمية كبيرة لنجاح المنظمات لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليه كبيراً. حيث أوضح (Volkova and Dominiece-Diasa (2019) بأن ضمان الإستدامة البيئية يرتبط إرتباطاً مباشراً بمستويات وضوح الإستشراف الاستراتيجي، فكلما إرتفع مستوى وضوح الإستشراف الاستراتيجي إرتفع مستوى التأثير الإيجابي على الإستدامة البيئية. كما خلص (Dominiece-Diasa, et al. (٢٠١٨) بأن حاجة إلى

المزيد من الابحاث والدراسات لفهم الآثار المترتبة على تبني الإستشراف الاستراتيجي وإنعكاسات هذا التبني على إستدامة الأعمال. وإتساقاً مع ما سبق، ومن أجل تقليد الفجوة البحثية بين رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية جاءت هذه الدراسة بهدف تعرف الدور الوسيط للمرونة والاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الاردنية كونها واحدة من القطاعات الاقتصادية المهمة.

## أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في:

الأهمية النظرية، من خلال التعريف بالأسس النظرية لكل من رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية التي تعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الاستراتيجي. وتوضيح المقاييس والأبعاد ذات العلاقة بالمتغيرات المبحوثة التي تمكن البنوك التجارية الأردنية من قياسها وتبنيها بهدف توجيهها في عملية إتخاذ قراراتها المستقبلية.

الأهمية العملية، من خلال إثارة إنتباه متخذي القرارات بالبنوك التجارية الأردنية لإيلاء المزيد من الإهتمام بكل من رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية، وتسليط الضوء على أحد المشاكل البارزة التي تعاني منها البنوك التجارية الأردنية الكبرى المتمثلة بمحدودية قدرتها على تحديد الإشارات البيئية وإستخدامها في تحديد السبل والوسائل اللازمة لتكون مرنة ومتكيفة بما ينعكس على صياغة استراتيجيتها الملائمة. علاوة على التوصيات التي سيتم التوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في وضع الحلول للعديد من التحديات الاستراتيجية التي تواجه البنوك التجارية الأردنية.

## مشكلة الدراسة وتسائلاتها

تكمن مشكلة الدراسة في الأهمية الكبيرة لتحقيق الإستدامة الاستراتيجية لأعمال البنوك التجارية الأردنية كونها تمثل عاملاً نجاحاً استراتيجياً لتلك البنوك وأحد أهم المفاهيم المعاصرة في تحقيق التفوق والتميز. إضافة إلى الحاجة الماسة لضرورة تحمل المنظمات ومنها البنوك التجارية الأردنية لمسؤولية التنمية المستدامة والأثر البيئي. ولكون أن مدخل الإستدامة الاستراتيجية يمتد بتطبيقاته إلى عدة مجالات ويحمل العديد من المعاني المختلفة ضمن إطار بيئية الأعمال والسوق، ما تطلب من المنظمات بشقيها السلعي والخدمي تبني مداخل تنظيمية واستراتيجية بهدف تحقيق متطلبات

الإستدامة الاستراتيجية، إذ أوضح (Chen and Siau ٢٠٢٠) بأن تبني المنظمات لمدخل رشاقة الأعمال يحقق لها القدرة على البقاء والنمو والاستمرار، كما أن تبني كلاً من المرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي وفق منهجية وآليات سيؤدي إلى إدارة أفضل للموارد المتاحة للبنوك التجارية الأردنية. فقيام البنوك التجارية الأردنية بجمع وتحليل المعلومات المرتبطة ببيئة أعمالها الداخلية والخارجية يتطلب منها تبني مداخل إدارية بمنظور استراتيجي تمكنها من تحسين عملياتها تحسين قدرتها على النمو. لذلك فإن تشخيص مستوى مرونتها الاستراتيجية مطلب أساسي وضروري في تحقيق مستويات عالية من الأداء. ومن خلال مراجعة الباحثين للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعات الدراسة الحالية حُددت مشكلة الدراسة من الناحية النظرية بالعوز والإفتقار لدراسة تربط في آن واحد بين رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية بشكل تكاملي ما إنعكس على ضرورة إجراء الدراسة الحالية من جهة، ومن جهة ثانية ونتيجة لتأكيد العديد من الدراسات ومنها دراسة (Flaih and Chalab ٢٠٢١) ودراسة (Faraj and Ahmed ٢٠٢٠) على الدور الكبير للمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي في تدعيم أعمال المنظمات ومساعدتها على التحديد الدقيق لمتطلبات العمل من خلال تحسين القدرة على التكيف مع كافة التغييرات التي من الممكن أن تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ما حفز الباحثين إلى الخوض في هذا الموضوع من أجل معالجة مشكلة ميدانية التي تم التصدي لها بشكل منهجي بصياغة سؤال الدراسة الرئيس التالي:

"ما الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية؟". وينبثق عن

السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأثر المباشر لرشاقة الأعمال في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية؟
٢. ما الأثر المباشر لرشاقة الأعمال في المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية؟
٣. ما الأثر المباشر لرشاقة الأعمال في الاستشراف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية؟
٤. ما الأثر المباشر للمرونة الاستراتيجية في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية؟
٥. ما الأثر المباشر للاستشراف الاستراتيجي في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية؟

٦. ما الأثر غير المباشر للمرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية؟

٧. ما الأثر غير المباشر للإستشراف الاستراتيجي متغيراً وسيطاً في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى:

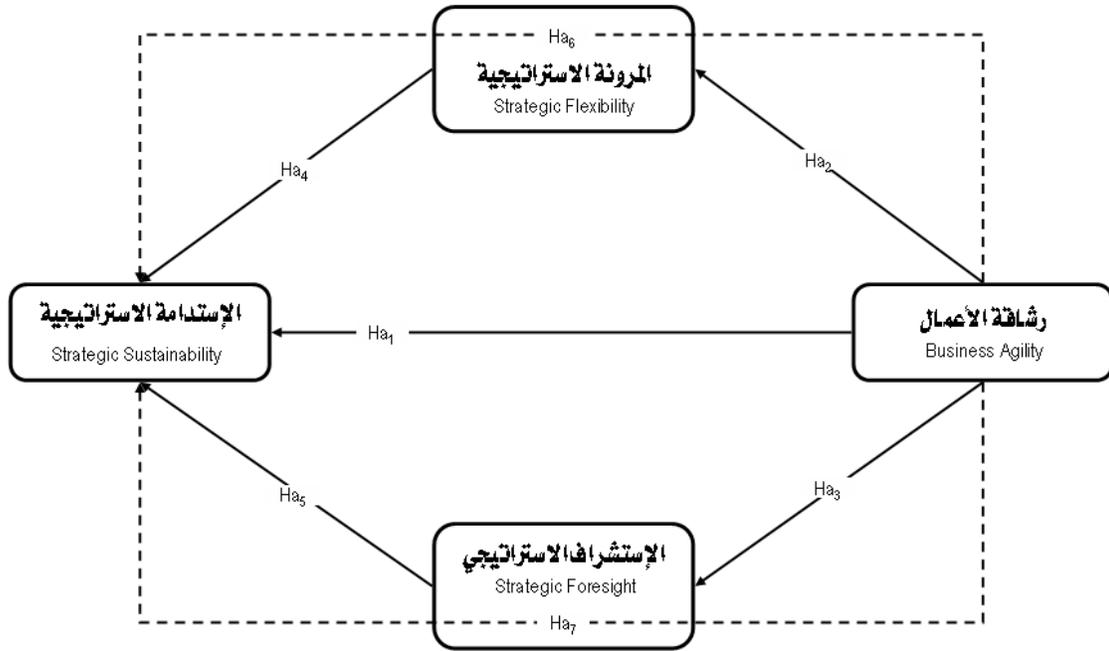
١. بناء إطار نظري يناقش المفاهيم والمضامين الأساسية لمتغيرات الدراسة المبحوثة علاوة على إستنباط وتأطير العلاقة بين متغيرات كلاً من رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية.

٢. تحديد مستوى حركية متغيرات الدراسة (رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية) بالبنوك التجارية الاردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٣. بيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية بالبنوك التجارية الاردنية.

### أنموذج الدراسة وفرضياتها

يَصُور الشكل (١) أنموذج الدراسة الذي يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة التي ستكون في صورة كمية. ففي ضوء آراء وطروحات الباحثين بأهمية رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي في الإستدامة الاستراتيجية من جهة ومحدودية الدراسات التي تُركب معطيات هذه المتغيرات وتفاعلها في إطار واحد وضع الباحثين أنموذج دراستهم كما موضح أدناه.



الشكل (١)

## أنموذج الدراسة

وإستناداً لما تقدم، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ha<sub>1</sub>): تؤثر رشاقة الأعمال بشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (Ha<sub>2</sub>): تؤثر رشاقة الأعمال بشكل مباشر في المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ha<sub>3</sub>): تؤثر رشاقة الأعمال بشكل مباشر في الإستشراف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة (Ha<sub>4</sub>): تؤثر المرونة الاستراتيجية بشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الخامسة (Ha<sub>5</sub>): يؤثر الإستشراف الاستراتيجي بشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية السادسة (Ha<sub>6</sub>): تؤدي المرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية السابعة (Ha<sub>7</sub>): يؤدي الإستشراف الاستراتيجي دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٢) بنك هي البنك العربي، المؤسسة العربية المصرفية، الأردن، القاهرة عمان، المال الأردني، الأردني التجاري، الأردني

الكويتي، الأهلي الأردني، الإسكان للتجارة والتمويل، الإستثماري العربي الأردني، البنك الإستثماري، بنك الإتحاد.  
**الحدود البشرية:** كافة العاملين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى أو من ينوب عنهم.  
**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة من شهر تشرين أول عام 2023 ولغاية نهاية شهر آيار من العام ٢٠٢٤.

**الحدود العملية:** تم الإعتماد في تحديد مؤشرات قياس رشاقة الأعمال إعتد الباحثين على ما أورده كلاً من (Lu and Ramamurthy, 2011 ؛ Chakravarty, et al. 2017). كما تم الإعتماد على (Xin, 2020 ؛ Wang, et al. 2021 ؛ Wenna and Ruyue, 2021) في تحديد أبعاد ومؤشرات قياس المرونة الاستراتيجية. وفي تحديد مؤشرات قياس الاستشراف الاستراتيجي إعتد الباحثين على (Alubadi and Taherb, 2021 ؛ Flaih and Chalab, 2022 ؛ Hife and Muhameed, 2022 ؛ Almansoori, et al. 2022). كما تم الإعتماد في تحديد مؤشرات قياس الإستدامة الاستراتيجية على (Kinnunen, et al. 2022).

## الإطار النظري رشاقة الأعمال

ظهر الاهتمام برشاقة الأعمال بوصفها من الموجهات الأساسية لتفوق منظمات الأعمال. إذ شكلت السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، حيث أكد (Ghasemaghaei et al. 2017) بأن رشاقة الأعمال تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات والإستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالإضطراب واللاتأكد العالي. وصفت رشاقة الأعمال بأنها مرونة وسرعة منظمة الأعمال والتي تمنحها القدرة على تغيير أنشطتها بهدف الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها (Chen and Siau, 2020). كما أنها تهتم بإجراء التغييرات الروتينية في إطار السهولة والسرعة، والتي تكون فيها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها؛ من أجل الإستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها (Bongso and Hartayo, 2022). وهي قدرة المنظمة على مجاراة التطورات والتغييرات البيئية الغير مؤكدة (Saputra et al. 2022). كما أنها مجمل إمكانات المنظمة وقدراتها في استغلال الفرص واجتياز الأزمات مقارنة مع المنظمات المنافسة العاملة بنفس القطاع (Patil et al. 2022). وقد أكد (Chen and Siau 2020) أن تبني المنظمات لمدخل رشاقة الأعمال يحقق لها هناك العديد من المزايا، أهمها المساهمة في الحفاظ على المركز التنافسي، وتعزيز القدرة على البقاء والنمو والاستمرار، وتطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية. وترجع أسباب حاجة المنظمات لمدخل رشاقة الأعمال وفقاً لوجهة نظر (Ghasemaghaei



(et al. 2017) إلى أن المنظمات تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة وتتصف باللاتأكد، وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره رشاقة في إحداثه، وتزايد حدة المنافسة لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، ووقتيّة الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، وتزايد الفرص البيئية المتاحة، وصعوبة إختيار الأفضل منها. المرونة الاستراتيجية

بين (2023) and ThosuwanhotChanphati أن المرونة الاستراتيجية تنبثق عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الكبيرة والتي يكون لها تأثير مهم على أدائها، وبالإمكان تحقيق مثل هذه المرونة من خلال تنويع الأعمال، والاستثمار في الموارد غير المستغلة؛ وخفض المشاريع في القطاعات التخصصية كالبحث والتطوير. وبناءً على ما سبق، أكد بين (2020) Xin بأن المرونة الاستراتيجية تنبثق عن قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية والتي يكون لها تأثير مهم على أدائها، وبالإمكان تحقيق مثل هذه المرونة من خلال تنويع الأعمال، والاستثمار في الموارد غير المستغلة وخفض المشاريع في القطاعات التخصصية كالبحث والتطوير. وحدد (Wang et al. 2021) بأن المرونة الاستراتيجية تمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يتألف من القدرات والتصميم. كما أن المرونة الاستراتيجية تمثل الدرجة التي تكون فيها المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة (Wenna and Ruyue, 2021). وأخيراً، تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تعبئة وتطوير موارد ها تجاه التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (Chen, 2022). وقد لخص (2021) et al. Xiao أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال أنها:

- تعطي قدرة للمنظمات على مجابهة التغيرات البيئية.
  - تمكن المنظمات من استخدام الموارد والقابليات للتكيف مع التغيرات البيئية غير المستقرة.
  - تعظيم نمو المنظمات من خلال إكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها على توليد مزايا تنافسية.
  - تخصيص منتجات وخدمات لتلائم إحتياجات وتوقعات العملاء الفردية.
  - تحديد تسعيرات جديدة إستجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار.
- وفي الدراسة الحالية تم قياس المرونة الاستراتيجية وفقاً لبعديها هما مرونة الموارد ومرونة التنسيق. إذ تفيد مرونة

الموارد المنظمات عندما يصعب التنبؤ بمستويات الطلب بسبب الرقابة (Xin, 2020 ؛ Wang et al. 2021 ؛ Wenna and Ruyue, 2021). فوفقاً لرأي (2021) Wang et al. ترتبط مرونة الموارد بتحديد التغييرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية. حيث يشير مصطلح مرونة الموارد إلى الموارد التي لديها القدرة على إنتاج العديد من المتغيرات من المنتج المرتبطة في شبكة التوزيع مع الإنتاج المؤجل بالتحقيق في المرونة الإنتاجية التي تتطلب تحليلاً هرمياً لمستويات العمل الاستراتيجية المختلفة التي تتطلب مساحة وأنظمة تكنولوجية المعلومات والعاملين بما يُمكن من دمج وتنسيق هذه الموارد أثناء العملية (Wenna and Ruyue, 2021). وإتساقاً مع ما سبق، فإن مرونة الموارد تعكس قدرة المنظمة في الحصول على موارد ذات إستخدامات متنوعة بالإضافة إلى عرض إستخدام الموارد الحالية (Wang et al. 2021). أما مرونة التنسيق فتمثل قدرة تنظيمية ديناميكية تتكون من النشاط الاستباقي وإعادة تكوين الموارد وإستشعار متطلبات السوق، أي التركيز على الطرق التي قد تستخدم بها المنظمة قدراتها التكاملية لتعزيز العلاقات مع الشركاء (Arunachalam et al. 2022). كما أنها تعكس قدرة المنظمة على نشر المهام والموارد والأنشطة وتركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، والتكامل ببناء إحساس وفهم جمعي شامل (Wenna and Ruyue, 2021). ووفقاً لرأي (Xin 2020) تستخدم المنظمات مرونة التنسيق للتكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال الديناميكية وإقتناص الفرص وتقديم الخدمات للعملاء المحتملين وذلك من خلال تنظيم وربط الموارد بطريقة ملائمة، حيث تتيح مرونة التنسيق للمنظمات دمج موارد ها الداخلية والخارجية بشكل فعال واستخدامها لتحقيق أداء أفضل.

### الإستشراف الإستراتيجي

واجهت إدارة المنظمات تطوراً هائلاً وتغيراً سريعاً ومستمرأ في أساليب وتقنيات الإدارة بمنظور إستراتيجي، ما تطلب منها إعتداد وتبني تقنيات وأساليب مستندة على المدخل الإستراتيجي منها مدخل الإستشراف الإستراتيجي الذي يعد من أهم المداخل المستخدمة في الدراسات المستقبلية. إذ أكد (Wyrwicka and Erdeli 2018) أن عدم الإتفاق على مفهوم واحد حول الإستشراف الإستراتيجي يعكس حجم الإهتمام الواسع لهذا المفهوم، حيث أن العديد من الباحثين تناولوا المفهوم من وجهات نظر مختلفة تبعاً للإختلاف في إختصاصاتهم وتوجهاتهم الفكرية، وهو ما أعطى مفهوم الإستشراف الإستراتيجي إضافة وقيمة معرفية مكنت من فهم مضمين الإستشراف الإستراتيجي من عدة مداخل معرفية. وإتساقاً مع ما سبق، عبر (Van Duijne and Bishop 2018) عن الإستشراف الإستراتيجي بأنه تحليل الماضي بمتغيراته وإدارة الحاضر ورسم المستقبل المرغوب من خلال دراسة إمكانية إتخاذ قرارات إستراتيجية

بعيدة المدى. واعتبره (Kononiuk et al. 2018) بأنه عملية تشاركية ومنهجية تمارسها قيادة المنظمة وتستهدف المستقبل وتمثل رؤية متوسطة المدى تساهم في تشخيص الفرص والمخاطر البيئية في المجالات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية. وورد رأي مفاده بأنه مصطلح شامل للتخطيط الاستراتيجي المبتكر وصناعة السياسات وأساليب تصميم الحلول التي تعمل مع العقود المستقبلية البديلة بدلاً من التنبؤ بالمستقبل (Canyon, 2018). وعلى صعيد آخر أوضح (Weissenberger-Eibl, et al. 2019) بأنه مجموعة من الأدوات والأساليب والعمليات التي تسهل إتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمستقبل المجهول. ومن المنظور المستقبلي والزمني، أكد (Buehring and Bishop 2020) بأن الإستشراف الاستراتيجي يصف مجموعة من السيناريوهات البديلة وليس كنقطة زمنية واحدة متوقعة. كما عرف كل من (Flaih and Chalab 2022) الإستشراف الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على معرفة الأحداث والمتغيرات البيئية الحالية وفهمها وتضمينها في الخطط والقرارات الاستراتيجية، وبالتالي تمكينها من استكشاف الفرص البيئية والاستثمار فيها بشكل أسرع من المنافسين. وبسياق آخر، حُدد مفهوم الإستشراف الاستراتيجي بأنه مجموعة القابليات والمهارات الإدارية الظاهرة في النسيج التنظيمي متجذرة في الطرائق المعرفية والعمل (Almansoori et al. 2022). وبصدد أهمية الإستشراف الاستراتيجي، فقد أكد (Haarhaus and Liening 2020) بأن الإستشراف الاستراتيجي يُحسن من المرونة التنظيمية وعقلانية إتخاذ القرارات. وعبر (Leandro 2021) da et al. عن أهمية الإستشراف الاستراتيجي بالإشارة إلى أن زيادة الإستشراف الاستراتيجي للمنظمة يؤدي إلى زيادة فرص الإبتكار فيها. وبسياق آخر، إعتبر (Hammad and Al-Sa'ed 2022) بأن الإستشراف الاستراتيجي أمر حاسم لنجاح الأداء التنظيمي في بيئات العمل سريعة التغير، وهو مهم للخطط المتميزة بالتعقيد وعدم التأكد البيئي الحقيقي. أما (Andresen 2022) فقد أكد بأن أهمية الإستشراف الاستراتيجي تتمثل بقدرته على تدنيّة عدم التأكد البيئي والتعقيد في بيئة الأعمال. وهو ما أتفق مع ما أشار إليه (Abuzaid et al. 2022) بأن الإستشراف الاستراتيجي أداة مهمة لإكتشاف التغيرات في بيئة الأعمال والحفاظ على التركيز على ما يهم في البيئة الخارجية. ووفقاً لـ (Rohrbeck and Kum 2018) فإن أهداف الإستشراف الاستراتيجي تتمثل في توفير جانباً مهماً من القاعدة المعرفية للقائمين بعملية التخطيط والاستراتيجيات التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط وطرح بدائل أولية لمعدلات النمو. وتوفير إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات، ومن ثم العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً، وإستطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لقرار اليوم.

الإستدامة الاستراتيجية

عُدت الاستدامة الاستراتيجية عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات (Brockhaus et al. 2019). فوفقاً لـ Connelly et al. (٢٠٠٩) مثلت الإستدامة الاستراتيجية نهجاً للتخطيط والتنفيذ يخصص الموارد المتاحة المحدودة بطريقة يكون لها الأثر الأكبر على الإستدامة الكلية. فالعديد من المحفزات دفعت بشكل متزايد المنظمات إلى ضرورة دمج الإستدامة الاستراتيجية في عملياتها من ناحية التشريعات، مطالب العملاء والمستثمرين، المنافسة، الإتجاهات الخضراء، الضغط العالمي والإجتماعي (Abu-zeinab et al. 2018)، إلى جانب القيمة غير الملموسة للمسؤولية الإجتماعية الخضراء (Kinnunen et al. 2022). لذلك أصبحت الإستدامة الاستراتيجية عاملاً هاماً للمنظمات في القرن الحادي والعشرين وتطورت لتصبح قوى سوق تنافسية أساسية وجوهريّة تؤثر على النجاح بالمديين القصير والطويل (Garza, 2013). وفي الدراسة الحالية تم قياس الإستدامة الاستراتيجية وفقاً للإستدامة الاستراتيجية في التسويق، والإستدامة الاستراتيجية في استراتيجيات الأعمال، والإستدامة الاستراتيجية في الإدارة، والإستدامة الاستراتيجية في البيئي (Kinnunen et al. 2022). حيث أن الإستدامة الاستراتيجية في التسويق توضح أنه من خلال توفير معلومات موثوقة، يمكن للتسويق التأثير على سلوك الشراء لدى المستهلكين وزيادة الثقة المتصورة في المنتجات الخضراء، علاوة على أن وثوق العملاء بالمعلومات المستدامة التي تقدمها المنظمة يؤدي إلى مواقف إيجابية تجاه المنتجات الخضراء (Wei et al. 2017). فيما توضح الإستدامة الاستراتيجية في استراتيجيات الأعمال بأن هدف الاستراتيجيات الخضراء هو تمييز المنظمات عن عروض منافسيها وتلبية الإحتياجات الخضراء للمستهلكين (Wei et al. 2017). وما يرتبط بالإستدامة الاستراتيجية في الإدارة، فقد أوضح Burki et al. (٢٠١٩) بأن إلتزام إدارة المنظمات يعتبر محركاً ذا صلة بالابتكار البيئي. ومن المفترض بتلك الإدارات إعادة التفكير وإعادة تنظيم عمليات أعمالها لجعل الاستدامة أولوية تنظيمية (Parida and Wincent, 2019)، إذ أن مهمة ومسؤولية إدارة المنظمات تتمثل في تطوير رؤية وتخطيط وتنظيم ودعم وإلهام ومراقبة المنظمة بحيث يمكن تحقيق الأهداف المحددة في استراتيجية الإستدامة بشكل مربح باستخدام أفضل وأمثل الموارد (Kinnunen et al. 2022). وأخيراً، فإن الإستدامة الاستراتيجية في الإبتكار البيئي تتطلب من المنظمات تقليد الإنبعاثات والنفايات من أجل إكتساب الميزة التنافسية، والإبتكارات البيئية هي مبادرات محتملة تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف، حيث يمكن الجمع بين الإبتكار والقدرة على الإستدامة من خلال الإبتكار في المنتجات



الخضراء وبهذه الطريقة يمكن للمنظمات تحقيق معدلات نمو متزايدة (Bossle et al. 2016). كما أن إبتكار المنتجات أو العمليات الخضراء أمر ضروري لبقاء المنظمات ونجاحها وتجديدها ( Yao et al. 2021).

### التأثير النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

#### العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق الإستدامة الاستراتيجية من وجهة نظر (Chen and Siau 2020) تحديد الأولويات والمسارات الملائمة بما في ذلك الإستجابة السريعة التي تعكس مستوى مرونتها للتطورات والتغيرات البيئية، علاوة على القدرة على تغيير الأنشطة في الأسواق التي تعمل بها ومواجهة المخاطر التي تعترضها. فرشاقة الأعمال تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات والإستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالإضطراب واللاتأكد العالي (Juneja, et al. 2018). إذ أكد (Otsupius and Akintaro 2020) على أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والإستدامة التنظيمية. فالمنظمات في خضم مواجهتها للإضطرابات المستمرة ببيئة أعمالها يفترض أن تكون أكثر رشاقة (Saputraa, et al. 2022). وأوضح (Rawashdeh, et al. 2024) بأن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر قدرة ديناميكية جوهرية وحاسمة تساعد المنظمات في تحقيق أهداف وغايات الإستدامة.

#### العلاقة بين رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية

لأن المرونة في الإستجابة للتغيرات والتكيف معها ضرورة لبقاء المنظمات. فرشاقة الأعمال لا تتعلق بالحجم بل هي في الأساس ترتبط بالقدرة على الحركة من جهة وسرعة الحركة من جهة ثانية وبجودة ما ينتج عن تلك القدرة والسرعة. لذلك بات الحديث عن رشاقة الأعمال اليوم أحد أهم محددات مستوى وحجم وقدرة مرونة المنظمات في الاستجابة للتطورات والتغيرات في بيئة أعمالها. إذ أوضح (Yas and Hassan 2020) بأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين رشاقة سلسلة التوريد والمرونة الاستراتيجية.

#### العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستشراف الاستراتيجي

مثل الإستشراف الاستراتيجي مجالاً متزايد الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والإستدامة في الطليعة في عالم دائم التغير ولا يمكن التنبؤ به (Grove et al. 2023)، فقد أكد (Adim and Maclayton 2021) بأن الإستشراف الاستراتيجي يعمل كجزء من تبعات الرشاقة

الاستراتيجية. وبالسباق نفسه، أوضح Hassan, et al. (2023) بأن الإستشراف الاستراتيجي يعمل كجزء من الرشاقة الاستراتيجية وتحدد ورقابة وتفسير العوامل التي تدفع نحو التغيير، علاوة على تحديد التأثيرات الخاصة بالمنظمة وإستنباط الإستجابات التنظيمية المناسبة. كما أن كافة عناصر الإستشراف الاستراتيجي ترتبط بعلاقات إيجابية مع رشاقة المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم (Akinuoye and Onuoha, 2023).

#### العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والإستدامة الاستراتيجية

للدور الكبير الذي تلعبه المرونة في تعزيز الإستدامة (Mangal, 2010)، فهناك العديد من الأدلة على أن المرونة ترتبط في تدعيم وتحقيق الإستدامة، فمن وجهة نظر (Nwachukwu and Vu ٢٠٢٠) فإن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي في إستدامة الأعمال. كما أن للمرونة الاستراتيجية علاقة تأثيرية في إستدامة الأعمال (AL-Shawabkeh and Jaffal, 2021).

#### العلاقة بين الإستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية

لكون الإستشراف الاستراتيجي ذا أهمية كبيرة لنجاح المنظمات لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليه كبيراً. حيث أوضح (Volkova and Dominiece-Diasa 2019) بأن ضمان الإستدامة البيئية يرتبط إرتباطاً مباشراً بمستويات وضوح الإستشراف الاستراتيجي، فكلما إرتفع مستوى وضوح الإستشراف الاستراتيجي إرتفع مستوى التأثير الإيجابي على الإستدامة البيئية. كما خلص (Dominiece-Diasa, et al. ٢٠١٨) بأن حاجة إلى المزيد من الأبحاث والدراسات لفهم الآثار المترتبة على تبني الإستشراف الاستراتيجي وإنعكاسات هذا التبني على إستدامة الأعمال.

مما سبق يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالهدف حيث أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة تعرف الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية، كما أن الدراسة الحالية تعتبر دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية. أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بإسهام الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري، وبناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.



## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة وأساليبها الإحصائية

تم الإعتماد في تحقيق أهداف الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة والأثر بين جميع المتغيرات والمستمدة من الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وذلك باستخدام برنامج الرزمة (الحزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج التحليل الآلي للهياكل AMOS لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة). إذ تم إعتماد العديد من الأساليب والوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وهذه الأساليب تمثلت بالصدق التمايزي Discriminant Validity ومعامل Cronbach Alpha للتأكد من ثبات المقياس المستخدم، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأسلوب تحليل المسار بهدف تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة المبحوثة. وأخيراً استخدام التباين المحسوب Variance Accounted لمعرفة دلالة الدور الوسيط (كلي أو جزئي أو لا يوجد) لمتغير المرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي من خلال قسمة قيمة التأثير غير المباشر على التأثير الكلي، فإذا كانت قيمة التباين المحسوب أقل من (٢٠%) فإن ذلك يعني عدم وجود دور وسيط No Mediation، أما إذا كانت قيمة التباين المحسوب أكثر من أو تساوي (٢٠%) وأقل من أو تساوي (٨٠%) فإن ذلك يعني وجود دور وسيط جزئي Partial Mediation، وأخيراً، إذا كانت قيمة التباين المحسوب أكبر من (٨٠%) فإن ذلك يعني وجود دور وسيط كلي Full Mediation (Hair, et al. 2021).

### مجتمع الدراسة وعينتها

شمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٢) بنك، وهي البنك العربي، المؤسسة العربية المصرفية، الأردن، القاهرة عمان، المال الأردني، الأردني التجاري، الأردني الكويتي، الأهلي الأردني، الإسكان للتجارة والتمويل، الإستثماري العربي الأردني، البنك الإستثماري، بنك الإتحاد ويعمل فيها ١٩٤٠ ما بين الإدارة العليا والوسطى حسب التقرير الصادر عن جمعية البنوك الأردنية لعام ٢٠٢٤. وقد بلغ حجم عينة الدراسة الممثل للمجتمع (٣٢٠) من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية بحسب جدول العينات مع الاعتماد على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش

الخطأ المسموح به (٥%) (النجار وآخرون، ٢٠٢٠). وقد وزعت أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، إسترجع منها ما مجمله (٣٠٩) إستبانة صالحة للتحليل التي اجري عليها العمليات الإحصائية المناسبة.

### صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين للتعرف على الثغرات والصعوبات التي قد تواجه المبحوثين في الإجابة عن فقرات الإستبانة، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة جرى تعديل الإستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع عمل البنوك التجارية الأردنية. كما تم الإستعانة بمصفوفة معاملات الصدق التمايزي، التي تشير قيمها إلى أن كل مجموعة من المؤشرات الظاهرة التابعة لمتغير كامن تختلف كلياً عن مجموعات المؤشرات الظاهرة التابعة لمتغيرات كامن أخرى، حيث تم قياس الصدق التمايزي Discriminant Validity باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المحسوب Average Variance Extracted وهي القيم الموضحة في قطر المصفوفة، علماً بأن هذه القيم يجب أن تتخطى قيم معاملات الارتباط في كل من الصف والعمود، والجدول (١) يوضح قيم معاملات ارتباط الصدق التمايزي.

جدول (١): مصفوفة ارتباط الصدق التمايزي Correlation Matrix of Discriminant Validity

المتغير	رشاقة الأعمال	المرونة الاستراتيجية	الإستشراف الاستراتيجي	الإستدامة الاستراتيجية
رشاقة الأعمال	٠,٣٣٨			
المرونة الاستراتيجية	٠,288	٠,٤١٥		
الإستشراف الاستراتيجي	٠,279	٠,237	٠,٤٠٦	
الإستدامة الاستراتيجية	٠,262	٠,266	٠,257	٠,٤١٧

حيث تبين النتائج في الجدول (١) توافقها مع توصية (٢٠١٩) Hair et al. وتدعم صحة معاملات الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة الرئيسية وقبولها إحصائياً. كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والجدول (٢) يوضح قيم نتائج معامل كرونباخ ألفا.

جدول (٢): قيم معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات Cronbach Alpha
رشاقة الأعمال	١٠	0.859
المرونة الاستراتيجية	١٠	0.892
الإستشراف الاستراتيجي	١٠	0.896
الإستدامة الاستراتيجية	٨	٠,٧٨٨



يؤشر الجدول (٢) أن جميع قيم Cronbach's Alpha كانت أعلى من (٠,٧٠) وأعلى من الحد المحدد من قبل (Hair et al. ٢٠١٩) وهو ما يعكس تمتع اداة الدراسة (الاستبانة) بعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق ما سعت إليه الدراسة.

## النتائج

### وصف متغيرات الدراسة

لتحديد مستوى متغيرات الدراسة (رشاقة الأعمال، المرونة الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي، والإستدامة الاستراتيجية) بالبنوك التجارية الاردنية محل الدراسة تم الإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة من خلال الإعتماد على المقياس النسبي التالي: من الدرجة (١) إلى أقل من الدرجة (٢,٣٣) يكون المستوى منخفض، من الدرجة (٢,٣٣) إلى الدرجة (٣,٦٦) يكون المستوى متوسط، من الدرجة (٣,٦٧) فأكثر يكون المستوى مرتفع.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى متغيرات الدراسة

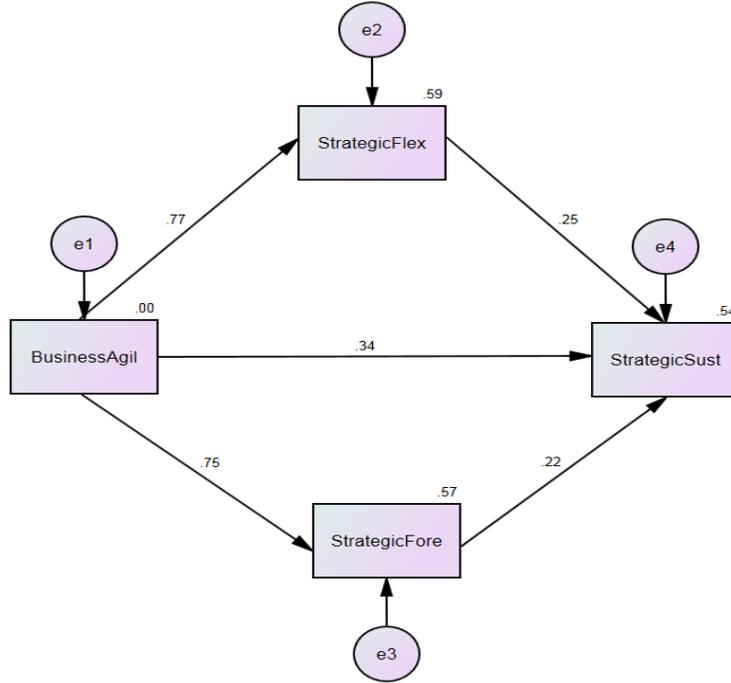
ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
١	رشاقة الأعمال	4.054	0.582	2	مرتفع
٢	المرونة الاستراتيجية	4.060	0.645	1	مرتفع
٣	الإستشراف الاستراتيجي	3.994	0.638	3	مرتفع
٤	الإستدامة الاستراتيجية	3.892	0.649	4	مرتفع

إذ يبين الجدول (٣) أن مستوى المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (4.060) وإنحراف معياري (0.645) وهذا ما يعكس قيام البنوك التجارية الأردنية بتحديد الفجوات التي لديها في نشر واستخدام مواردها الداخلية من جهة وفي تنسيق آليات العمل المهام والأنشطة الفردية والتكامل فيما بينها من جهة ثانية. كما بينت النتائج بأن مستوى رشاقة أعمال البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (4.054) وإنحراف معياري (0.582) وهو ما يدل على أن البنوك التجارية الأردنية لديها القدرات الكافية لتبني التغيرات في ضوء التطورات والتحولات المستقبلية أي انها تقوم بشكل مستمر بمراجعة استراتيجياتها ومواءمة هذه الاستراتيجيات مع التغيرات في بيئة أعمالها الخارجية. كما يظهر الجدول أن مستوى الاستشراف الاستراتيجي للبنوك التجارية

الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (3.994) وإنحراف معياري (0.638) وهو ما يدل على أن البنوك التجارية الأردنية تقوم بمتابعة كافة التغييرات والتطورات البيئية الداخلية والخارجية ما أدى إلى الإستقرار في بيئة عملها. وأخيراً، ما يتعلق بمتغير الإستدامة الاستراتيجية تبين مستواها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوسط حسابي عام بلغ (3.892) وإنحراف معياري (0.649)، وهذا إنعكاس للقدرة العالية التي تمتلكها البنوك التجارية الأردنية في تطوير أساليب وإجراءات عملها بشكل مسبق بما مكنها من مواجهة الأحداث التي قد تتعرض لها بشكل لا يتعارض مع خططها وقراراتها الاستراتيجية.

### إختبار فرضيات الدراسة

لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المسار Path Analysis من خلال برنامج Amos لتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة المبحوثة، وكما موضح بالشكل (٢).



الشكل (٢)

مسارات التأثيرات بين المتغيرات المبحوثة

### نتائج فرضيات التأثير المباشر

Ha<sub>1</sub>: تؤثر رشاقة الأعمال بشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

Ha<sub>2</sub>: تؤثر رشاقة الأعمال بشكل مباشر في المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

Ha<sub>3</sub>: تؤثر رشاقة الأعمال بشكل مباشر في الإستشراف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

Ha<sub>4</sub>: تؤثر المرونة الاستراتيجية بشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

Ha<sub>5</sub>: يؤثر الإستشراف الاستراتيجي بشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

يبين الشكل (٢) أعلاه بأن قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations بلغت (٠,٥٣٧) للإستدامة الاستراتيجية وهو ما يؤكد بأن كلاً من رشاقة الأعمال والمرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي ساهما بمقدار (0.537) في تحقيق الإستدامة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations (٠,٥٩١) للمرونة الاستراتيجية وهو ما يؤكد بأن رشاقة الأعمال ساهمت بمقدار (0.591) في تفعيل المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية، وأخيراً، بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations (٠,٥٦٦) للإستشراف الاستراتيجي وهو ما يؤكد بأن كلاً من رشاقة الأعمال ساهمت بمقدار (٠,٥٦٦) في تدعيم الإستشراف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

ويوضح الجدول (٤) تأثير رشاقة الأعمال في كل من الإستدامة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي، حيث بينت النتائج بأن رشاقة الأعمال تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر في كل من الإستدامة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الإنحدار المعياري) (0.338) و (0.769) و (0.752) على التوالي، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (3.380) و (14.788) و (14.189) على التوالي. وهذه النتائج تؤكد صحة فرضيات التأثير المباشر السابقة التي تبين بأن رشاقة الأعمال تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر في كل من الإستدامة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي، وأن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن الإنحدار المعياري) (0.251)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (3.177) وأن الإستشراف الاستراتيجي يؤثر إيجاباً وبشكل مباشر في الإستدامة الاستراتيجية، حيث بلغت القيمة التأثيرية (الوزن

الإنحدار المعياري) (0.224)، وهذه القيمة التأثيرية دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. البالغة (2.909).

جدول (٤): نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة

مسار التأثير المباشر	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	p
← رشاقة الأعمال	0.338	0.100	3.380	***
← رشاقة الأعمال	0.769	0.052	14.788	***
← رشاقة الأعمال	0.752	0.053	14.189	***
← المرونة الاستراتيجية	0.251	0.079	3.177	0.001
← الإستشراف الاستراتيجي	0.224	0.077	2.909	0.003

#### فرضيات التأثير غير المباشر

Ha6: تؤدي المرونة الاستراتيجية دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

Ha7: يؤدي الإستشراف الاستراتيجي دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

يعرض الجدول (5) نتائج اختبار فرضيات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة المبحوثة. حيث يتضح أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) في العلاقة بين المتغيرين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية قد بلغت (0.193) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (رشاقة الأعمال) على المتغير التابع (الإستدامة الاستراتيجية) قد بلغت (0.531)، وهو ما يبين أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (36.34) وتعبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) وذلك لأنها كانت أكبر من (٢٠%) وأقل من (٨٠%) (Hair, et al. 2021).

جدول (5): نتائج اختبار فرضيات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة

الفرصة	مسارات تأثير المتغيرات	قيمة التأثير غير	التأثير الكلي	VAF	مؤشر لنسبة التأثير

المباشر	ي	نسبة	طبيعة	التأثير
0.193	0.531	36.34	جزئي	رشاقة الأعمال ← المرونة الاستراتيجية الإستدامة الاستراتيجية
0.168	0.506	33.20	جزئي	رشاقة الأعمال ← الإستشراف الاستراتيجي الإستدامة الاستراتيجية

كما يوضح الجدول (5) أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (الإستشراف الاستراتيجي) في العلاقة بين المتغيرين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية قد بلغت (0.168) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (رشاقة الأعمال) على المتغير التابع (الإستدامة الاستراتيجية) قد بلغت (0.506)، وهو ما يبين أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (33.20) وتعبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط (الإستشراف الاستراتيجي) وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al. 2021).

وبهذه النتائج يتبين أن للمرونة الاستراتيجية دور وسيط في تأثير رشاقة الأعمال في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير جزئي. كما أن للإستشراف الاستراتيجي دور وسيط في تأثير رشاقة الأعمال في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير جزئي أيضاً.

## مناقشة النتائج والتوصيات

### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المبحوثة بأن كلاً من رشاقة الأعمال، المرونة الاستراتيجية، الإستشراف الاستراتيجي والإستدامة الاستراتيجية كان مستواه مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أن مستوى رشاقة أعمال في البنوك التجارية الأردنية عكست القدرات التي تمتلكها تلك البنوك لتبني التغيرات في ضوء التطورات والتحولات المستقبلية أي أنها تقوم بشكل مستمر بمراجعة استراتيجياتها ومواءمة هذه الاستراتيجيات مع التغيرات في بيئة أعمالها الخارجية، كما أن البنوك التجارية الأردنية من خلال مرونتها الاستراتيجية عززت

المشاركة في استخدام الموارد بين جميع الإدارات والتواصل فيما بينها، إضافة إلى تفعيل المشاركة في مواردها المتاحة للتنوع في خدماتها والسعي إلى إيجاد مجموعات جديدة من الموارد الموجودة. علاوة، على أن البنوك التجارية الأردنية بتنبؤ مدخل الإستشراف الاستراتيجي فإنه يتطلب منها القيام بتحليل الدقيق لظروف المستقبلية المحتملة وإملاك سيناريوهات حول مستقبل التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية. وما يرتبط بإستدامة البنوك التجارية الأردنية الاستراتيجية فمن البديهي إرتفاعها كونها متبذية وتعتمد على المداخل الاستراتيجية الأكثر فعالية في تحقيق إستدامتها على المدى البعيد المتمثلة بمدخل الرشاقة والمرونة والإستشراف الاستراتيجي.

وبقدر تعلق الأمر بإختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج بأن رشاقة الأعمال تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر في كل من الإستدامة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي، وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة (Otsupius and Akintaro 2020) التي بينت بأن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والإستدامة التنظيمية. كما تتفق مع نتيجة دراسة (Yas and Hassan 2020) التي بينت بوجود علاقة إرتباط إيجابية بين رشاقة سلسلة التوريد والمرونة الاستراتيجية. وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (Akinnuoye and Onuoha 2023) التي أوضحت بأن كافة عناصر الإستشراف الاستراتيجي ترتبط بعلاقات إيجابية مع رشاقة المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم.

كما بينت النتائج بأن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً في كل من الإستدامة الاستراتيجية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (AL-Shawabkeh and Jaffal 2021) التي بينت بأن للمرونة الاستراتيجية علاقة تأثيرية في إستدامة الأعمال. كما أوضحت النتائج بأن الإستشراف الاستراتيجي يؤثر إيجاباً في الإستدامة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية، وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Volkova and Dominiece-Diasa 2019) التي كشفت بأن ضمان الإستدامة البيئية يرتبط إرتباطاً مباشراً بمستويات وضوح الإستشراف الاستراتيجي، فكلاهما إرتفع مستوى وضوح الإستشراف الاستراتيجي إرتفع مستوى التأثير الإيجابي على الإستدامة البيئية. وأخيراً، بينت نتائج الدراسة بأن المرونة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي يتوسطان العلاقة بين رشاقة الأعمال والإستدامة الاستراتيجية بشكل جزئي.

## التوصيات

١. ضرورة تعزيز متطلبات رشاقة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساتها الإيجابية في تحقيق



- الإستدامة الاستراتيجية من جهة وتعزيز المرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي من جهة ثانية.
٢. إعتداد المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية منهجاً وممارسة من خلال تطوير البنى التحتية بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغييرات البيئية عامة وسرعة التعامل معها.
٣. رصد التطورات والتغييرات المرتبطة ببيئة البنوك التجارية الأردنية الخارجية من خلال استخدام أكثر من وسيلة.
٤. تشجيع فاعلية التعاون بين إدارات وأقسام البنوك التجارية الأردنية سواء في حل المشكلات أو التشارك بالمعرفة عبر التحفيز المادي والمعنوي بحيث يكون هذا التحفيز مقدرًا لحجم الجهود.
٥. تحليل التعقيد في الخدمات المطلوبة من البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال تحليل المخاطر البيئية والمالية وتصنيفها.
٦. إجراء دراسة بالمتغيرات المستقلة والوسيلة للدراسة الحالية نفسها، ولكن بتأثيرها على النجاح الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً في البنوك التجارية الأردنية.
٧. إجراء دراسة بعنوان التأثير التفاعلي للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي في الإستدامة الاستراتيجية في قطاع الإتصالات الخلوية بالأردن.



## المراجع أولاً: المراجع العربية

شلاكه، طارق وجودة، رضوان (٢٠٢١). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية*، ١٣ (٤)، ٣٤١ - ٣٦٠.

النجار، فايز والنجار، نبيل والزعبي، ماجد (٢٠٢٠). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقية*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Abuzaid, A., Al Haraisa, Y., and Alateeq, M. (2022). The Mediating Effect of Dynamic Capabilities on the relationship between Strategic Foresight and Strategic Renewal: Evidence from Islamic Banks in Jordan. *International Journal of Professional Review*, 7 (2), 1 – 18.

Abu-zeinab, A., Arif, M., Qadri, M., and Kulonda, D. (2018). Green business models in the construction sector: An analysis of outcomes and benefits. *Construction Innovation*, 18 (1), 20 – 42.

Adim, V., and Maclayton, I. (2021). Strategic sensitivity and corporate responsiveness of fast moving consumer goods companies in Rivers State, Nigeria. *Journal of Strategic Management*, 6 (1), 46 – 62.

Akinnuoye, R., and Onuoha, C. (2023). Strategic Foresight and Firms Agility of SMEs in Abia State, Nigeria. *Academia Networks International Journal of Management & Finance*, 8 (4), 36 – 48.

Al Shawabkeh, K., (2024). The impact of strategic agility on sustainable competitive advantage: The mediating role of strategic renewal at Jordanian telecommunication companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22 (1), 446 – 461.

Almansoori, B., Asmail, S., and Kamalrudin, M. (2022). Mediation Model of Strategic Foresight Influencing Dynamic Capability. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13 (2), 120 – 133.

AL-Shawabkeh, Z., and Jaffal, S. (2021). The Impact of Organizational Creativity on Organization Agility: The Moderating Role of Knowledge Sharing in Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Economics and Business Administration*, XI (3), 171 – 190.

Alubadi, S., and Taherb, A. (2021). Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organisations: A Case Study at Al-Mustansiriya University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15 (4), 54 – 72.

Arunachalam, S., Ramaswami, N., Patel, C., and Chai, L. (2022). Innovation-based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *International Journal of Research in Marketing*, 39 (3), 927-946.

- Bongso, G and Hartayo, R. (2022). The Urgency of Business Agility during COVID-19 Pandemic\_ Distribution of Small and Medium Business Products and Services. *Journal of Distribution Science*, 20 (6), 57-66.
- Bossle, M., de Barcellos, M., Vieira, M., and Sauvee, L. (2018).The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113 (2), 861 – 872.
- Brockhaus, S., Petersen, M., Knemeyer, A. (2019). The fallacy of “trickle-down” product sustainability: translating strategic sustainability targets into product development efforts. *International Journal of Operations and Production Management*, 39 (9/10), 1166 – 1190.
- Buehring, J & Bishop, P. (2020). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. *she ji*, 6 (3), 408 – 432.
- Burki, U., Ersoy, P., and Najam, U. (2019). Top management, green innovations, and the mediating effect of customer cooperation in green supply chains. *Sustainability*, 11 (4), 1 – 12.
- Canyon, D. (2018). Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning. *Daniel K. Inouye Asia Pacific Center for Security Studies, Occasional Paper*, 1 – 6.
- Chakravarty, A., Grewal, R., and Sambamurthy, V. (2017). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24 (4),976-997
- Chanphati, J. and Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16 (3), 1 – 22.
- Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in new ventures. *Frontiers in Environmental Science*, 10 (3389), 1 – 13.
- Chen, X and Siau, K. (2020). Business Analytics/Business Intelligence and IT Infrastructure: Impact on Organizational Agility. *Journal of Organizational and End User Computing*, 32(4), 1 – 24.
- Connelly, S., Markey, S., and Roseland, M. (2009). Strategic sustainability: addressing the community infrastructure deficit. *Canadian Journal of Urban Research*, 18 (1), 1 – 23.
- Da Rocha Vencato, C., Gomes, C., Scherer, F., Kneipp, J., and Bichueti, R. (2014). Strategic sustainability management and export performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 25 (4), 431- 445.
- Dominiece-Diasa, B., Portnova, I., and Volkova, T. (2018). Strategic Foresight: Towards Enhancing Leadership Capabilities and Business Sustainability. *10<sup>th</sup> International Scientific Conference “Business and Management 2018”* May 3 –4, Vilnius, LITHUANIA, 39 – 44.
- Faraj, S & Ahmed, S. (2020). Strategic Flexibility's Impact in Avoiding the Strategic Drift: Analytical Research in Hospitals of the Medical City in Baghdad. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10 (IV), 288 – 296.
- Flaih, L., and Chalab, I. (2022).Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of University Leaders In Private Universities In The Middle Euphrates Region. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (6), 3154 - 3167.

- Garza, F. (2013). A Framework for Strategic Sustainability in Organizations: A Three Pronged Approach. *Journal of Comparative International Management*, 16 (1), 23 – 36.
- Ghasemaghaei, M., Hassanein, K and Turel, O. (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. *Decision Support Systems*, 101, 95 – 105.
- Grove, H., Clouse, M., and Xu, T. (2023). Strategic foresight for companies. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 19 (2), 8 – 14.
- Haarhaus, T., and Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 155, 1 – 15.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8<sup>th</sup> ed., Cengage Learning EMEA.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3<sup>rd</sup> ed., SAGE Publications, Inc.
- Hammad, M., and Al-Sa'ed, R. (2022). The Impact of Strategic Foresight on Organizational Performance at Private Iraqi Commercial Banks. *Academy of Strategic Management Journal*, 21 (4), 1 – 11.
- Hassan, N., Arshad, N., Mustapha, E., and Jaafar, J. (2023). A Literature Review: Exploring Organizational Learning Orientation as Antecedent of Information Technology (IT) Infrastructure Capability to Achieve Organizational Agility. *3<sup>rd</sup> International Conference on Research and Innovation in Information Systems – 2013 (ICRIIS'13)*, 204 – 209.
- Hife, A., and Muhameed, K. (2022). Strategic foresight an introduction to managing organizational change: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Salah al-Din Health Department. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18 (59), 362-375
- Juneja, C., Kothari, H and Rai, R. (2018). Business Agility: A Systematic Review of Literature and Design Oriented Research Synthesis. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15 (6), 198 - 218
- Kinnunen, J., Saunila, M., Ukko, J., and Rantanen, H. (2022). Strategic sustainability in the construction industry: Impacts on sustainability performance and brand. *Journal of Cleaner Production*, 368 (25), 1 – 11.
- Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A., and Gáspár, J. (2018). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. *Engineering Management in Production and Services*, 9 (4), 21 – 33.
- Leandro da, N., Reichert, F., Janissek-Muniz, Q., and Zawislak, P. (2021). Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies. *Journal of Knowledge Management*, 1 – 24.
- Lu, Y. and Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35 (4), 931-954.
- Mangal, V., (2010). Sustainability - is it for the CIO?. *Electronic Green Journal*, 1(29), 1 – 12.

- Nwachukwu, C., and Vu, H. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11 (2), 125 – 143.
- Otsupius, I., and Akintaro, A. (2020). Strategic Agility: A Panacea for Organizational Sustainability Focus on Selected Management Development Institutions (MDIs) in Nigeria Perspective. *Nigerian Academy of Management Journal*, 15 (4), 124 – 134.
- Parida, V., and Wincent, J. (2019). Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (2), 1 - 9.
- Patil, M., Suresh, M., Kumaraswamy, S., and Kukreja, G. (2022). Business agility in technology internet of things projects. *Journal of Decision Systems*, 31 (1/2), 1 – 25.
- Przychodzen, J., and Przychodzen, W. (2015). Relationships between eco-innovation and financial performance – evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. *Journal of Cleaner Production*, 90 (3), 253 – 263.
- Rawashdeh, A., Abdallah, A., Alfawaeer, M., and Al-Jaghbeer, F. (2024). The Impact of Strategic Agility on Environmental Sustainability: The Mediating Role of Digital Transformation. *Sustainability*, 16 (3), 1 – 17.
- Rohrbeck, R & Kum, M. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Saputraa, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., and Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia Computer Science*, 197 (2), 326 – 335.
- Van Duijne, F & Bishop, P. (2018). *Introduction to Strategic Foresight*. Future Motions.
- Volkova, T., and Dominiece-Diasa, B. (2019). Strategic foresight capability as an enabler of management innovation. *Journal of Business Management*, 17 (4), 6 – 21.
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N and Chen. H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance — the Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12, 1 – 10.
- Watz, M., and Hallstedt, S. (2020). a group model building workshop method that uses causal loop diagrams to foster capabilities for sustainable design and product development. *Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference*. Cambridge University Press, 1, pp. 2207–2216.
- Wei, C., Chiang, C., Kou, T., and Lee, B. (2017). Toward sustainable livelihoods: investigating the drivers of purchase behavior for green products. *Business Strategy and the Environment*, 26 (5), 626 – 639.
- Weissenberger-Eibl, A., Almeida, A. and Seus, F. (2019) A Systems Thinking Approach to Corporate Strategy Development. *Systems*, 7(16), 1-10.
- Wenna, F & Ruyue, L. (2021). Interaction orientation, strategic flexibility and service innovation performance of manufacturing enterprises. *Science Research Management*, 42 (3), 80 - 89
- Wyrwicka, M., and Erdeli, O. (2018). Strategic Foresight as the Methodology of Preparing Innovation Activities. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 339 – 350.

- Xiao, H., Yang, X., and Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27 (3), 470 – 492.
- Xin, W. (2020). Exploring the Impact of Strategic Flexibility on Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties. *International Business Research*, 13 (7), 80 – 92.
- Yao, Q., Zeng, S., Sheng, S., and Gong, S. (2021). Green innovation and brand equity: moderating effects of industrial institutions. *Asia Pacific Journal of Management*, 38 (2), 573 – 602.
- Yas, W., and Hassan, S. (2020). The effect of strategic flexibility on the organization performance, the mediating role of the supply chain agility. *Journal of Techniques*, 4 (4), 180 – 190.