

## "أثر الانفتاح الاستراتيجي في تنشيط الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة اسيا سيل"

م.م. وليد دحام عبد  
جامعة تكريت/ كلية الإدارة  
والاقتصاد  
[waleed.d@tu.edu.iq](mailto:waleed.d@tu.edu.iq)

م.م. أحمد فرحان أحمد  
جامعة الكتاب/ كلية العلوم  
الإدارية والمالية / قسم إدارة  
الاعمال.  
[ahmed.f.ahmed@uoalkitab.edu.iq](mailto:ahmed.f.ahmed@uoalkitab.edu.iq)

م.م. قادسية سعيد جبر  
جامعة تكريت/ كلية الإدارة  
والاقتصاد  
[Iraqia19812016@tu.edu.iq](mailto:Iraqia19812016@tu.edu.iq)

### The Impact of Strategic Openness in Activating the Competing Intelligence – Analafical Study for the Opinions of Leader's Specimen in Asia Cell Company.

Ass.t. Qadisiyah Saeed Jabr  
Tikrit University/  
College of Administration  
and Economics

Ass.t. Ahmed Farhan  
Ahmed  
Al-Kitab University/  
College of Administrative  
and Financial Sciences/  
Business Administration  
Department.

Ass.t. Walid Dahham  
Abd  
Tikrit University/  
College of  
Administration and  
Economics

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١/٩

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٢/١٤

## المستخلص

كان الأساس الفكري للدراسة قائماً على ديناميكية المعرفة وهو أن الانفتاح الاستراتيجي الآن هو أفضل طريق لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال اليوم، والذكاء التنافسي هو أهم مورد استراتيجي في خلق بيئة عمل مستدامة، والقيمة وتحقيق ميزة تنافسية، إن الانفتاح الاستراتيجي يعمل على تحفيز عملية الذكاء التنافسي وتعني بالضرورة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عالم الأعمال اليوم. تتجسد مشكلة البحث من خلال التحديات التي تواجه الشركة المبحوثة (شركة اسياسيل) والتي فرضتها المنافسة العالية من الشركات المنافسة، مما اوجب على الشركة قيد البحث ان تمتلك القدرة على التنافس والتعامل مع المتغيرات. إما أهداف البحث فتتحدد في بيان ما تأثير الانفتاح الاستراتيجي (الشفافية الاستراتيجية، الاندماج الطوعي، استخدام البرمجيات، اشراك الجمهور) كمتغير توضيحي في تنشيط العملية التنافسية للذكاء كمتغير مستجيب (جمع البيانات وتحليلها، معرفة السوق، اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي). قام الباحث بترجمة هذا الهدف إلى نموذج افتراضي يتضمن متغيرات وابعاد وفرضيات الدراسة وفق المنهج الدراسي التحليلي في شركة اسياسيل للاتصالات. ومن ثم تمت صياغة عدة فرضيات واختبرت باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة وباستخدام برنامج الحزمة الاحصائي (SPSS). وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة اسياسيل للاتصالات في المنقطة الشمالية، وتم تحديد حجم العينة بواقع (66) فرد. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها في أن شركة اسياسيل قيد البحث تولي اهتماماً واضحاً بالانفتاح الاستراتيجي، إذ يعد موضوع الانفتاح الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية المهمة، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنظمات في المحافظة على نجاحها من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية. أي القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المتقلبة. ثم خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بالانفتاح الاستراتيجي لشركة اسياسيل التي شملها البحث كعامل في تنشيط عملية الذكاء التنافسية للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الانفتاح الاستراتيجي، الذكاء التنافسي.

## Abstract

The intellectual basis of the study was based on the dynamism of knowledge, which is that strategic openness is now the best way to achieve competitiveness and sustainability in today's business environment, and competitive intelligence is the most important strategic resource in creating a sustainable work environment, value and competitive advantage. Strategic openness stimulates the process of competitive intelligence It necessarily means achieving a sustainable competitive advantage in today's business world. The research problem is embodied by the challenges facing the researched company (Asiacell Company) imposed by the high competition of competing companies, which imposed on the

company's leaders to be on a degree of high mental development to form their choices conscious of the perceptions and visions of its future operations, and to deal with all that It is new and surprising. Either research objectives are limited to a statement of the impact of strategic openness (strategic transparency, voluntary integration, software use, public engagement) as an explanatory variable in activating the competitive process of intelligence as a responsive variable (data collection and analysis, market knowledge, decision-making and support for the competitive position). The researcher translated this goal into a hypothetical model that includes variables, dimensions and hypotheses of the study according to the analytical curriculum in Asiacell Telecom. And then several hypotheses were formulated and tested using appropriate statistical methods and using the statistical package (SPSS). The study population was represented by employees of the Asiacell Telecom Company in the northern region, and the sample size was determined by (66) individuals. The study also reached a set of conclusions that can be summarized in that the Asiacell company under consideration pays clear attention to strategic openness, as most of the respondents confirm through their answers that the company has the ability to identify and understand changes in the environment through the data available to it. The study then concluded with a set of recommendations, including: Paying attention to the strategic openness of the Asiacell company, which was covered by the research, as a factor in activating the company's competitive intelligence process.

**Keywords:** strategic openness, competitive intelligence.

### المقدمة

لكي تتمكن المنظمات من البقاء في هذه بيئة تنافسية، يجب أن تكون فعالة واستباقية في تحديد والاستجابة للفرص والتحديات والمخاطر والقيود التي تفرضها البيئات الخارجية التي تعمل فيها، وبالتالي يتطلب الابتكار قدرات استباقية من خلال مناهج مثل الذكاء التنافسي. يمكن القول إن من المهم للشركات أن تستخدم مواردها وتقنياتها الاستراتيجية بفعالية لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة لزيائنها لأن ذلك سيمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. تبذل المنظمات جهودًا مستمرة للتنبؤ بكيفية تأثير المستقبل على عملياتها وأدائها، والتركيز على الأساليب الاستراتيجية (الانفتاح الاستراتيجي) التي يمكن من خلالها التعامل مع كافة المتغيرات في محيط بيئة المنظمة وكافة أصحاب المصالح.

## المبحث الأول: الجانب المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

إن التحديات التي تواجه منظمات العالم اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وسعي المنظمات المتواصل للوصول لموقع متميز في سوق المنافسة ولاسيما في بيئة معقدة وشديدة التغيير مثل البيئة العراقية لتأثرها بالاضطراب وتسارع الأحداث السياسية والاقتصادية التي تعصف بالبلد منذ مدة طويلة من الزمن، الامر الذي فرض على قادة المنظمات أن تكون على درجة من التطور الذهني العالي لتكوين خيارات واعية عن تصورات ورؤى عملياتها المستقبلية، والتعامل مع كل ما هو جديد ومفاجئ، وتوظيف أدوات معاصرة تسمح لهم بالاستجابة السريعة والتكيف مع التحولات والتوجهات الاستراتيجية لنشاطات المنظمة والمحافظة على الوضع التنافسي، وفي إطار ما ذكر تولدت عدد من الموضوعات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي والتي تضمن مجابهة تلك التحديات ومنها الانفتاح الاستراتيجي التي تعد احد تلك الموضوعات الاستراتيجية الهامة في مجال التعامل مع ما هو جديد ومفاجئ ومساعدة ادارة المنظمات نحو تنشيط ودعم القدرات التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة عن طريق الذكاء التنافسي كأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به القادة الناجحون.

من خلال العرض السابق يركز البحث على بيان أثر الانفتاح الاستراتيجي في تنشيط عملية الذكاء التنافسي، لذلك فان طرح التساؤلات الآتية يمكن أن يسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث:

١. ما مدى توافر ابعاد الانفتاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث؟
٢. ما مدى توافر ابعاد الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث؟
٣. هل هناك علاقة ارتباط بين الانفتاح الاستراتيجي والذكاء التنافسي في الميدان المبحوث؟
٤. هل هناك تأثير للانفتاح الاستراتيجي في الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث؟

### ثانياً: أهمية البحث

ترجع أهمية البحث بشكل مباشر إلى ما تتناوله من متغيرات مهمة (الانفتاح الاستراتيجي، الذكاء التنافسي) والميدان المبحوث (شركة اسياسيل) في البيئة العراقية، وبيان مدى ترابط هذه المتغيرات والعلاقات فيما بينهما بهدف تحسين أداء شركة اسياسيل الميدان المختار للبحث، لذا تتجلى أهمية البحث من خلال:

١. بناء إطار معرفي لموضوعات البحث (الانفتاح الاستراتيجي، الذكاء التنافسي) وأبعادها، من خلال تتبع مسارات التنظير للأدبيات المتخصصة، ومن ثم تقديم مداخل مفاهيمية تصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات، ومن ثم تصف آراء المنظرين بصددها على وفق مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمضامينها ومتغيراتها.
٢. يأتي هذا البحث استجابة لأهمية موضوع الانفتاح الاستراتيجي أجنبياً وعربياً في ميدان شركات الاتصالات.

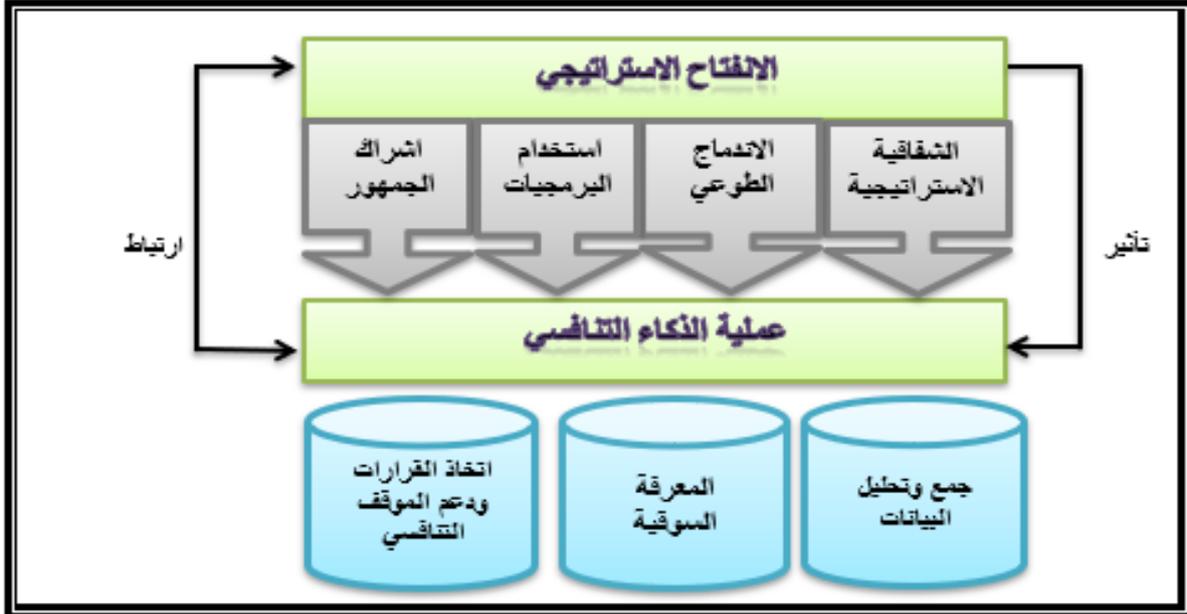
٣. تشخيص استعداد القيادات في شركة اسياسيل لبيان أثر ابعاد الانفتاح الاستراتيجي وتنفيذها بشكل كفوء لتنشيط الذكاء التنافسي.
٤. تقديم الأسس العلمية والمفاهيمية الصحيحة التي تمكن القيادات في الشركة من التعرف على الانفتاح الاستراتيجي كمفهوم متطور لتنشيط الذكاء التنافسي.
٥. توجيه شركات الاتصالات على الاهتمام بالانفتاح الاستراتيجي لدى قياداتها، وتوظيفها في امتلاك القدرة على مواجهة التغيرات وتنشيط الذكاء التنافسي بهدف امتلاك القيمة التي تمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: أهداف البحث

- من خلال الاطلاع على مشكلة البحث وأهميتها يمكن بيان الهدف الرئيسي للبحث من خلال التعرف على أثر الانفتاح الاستراتيجي في تنشيط الذكاء التنافسي في شركة اسياسيل للاتصالات. فضلا عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:
١. معرفة مدى تبني شركة اسياسيل ميدان المبحوث لمفهوم الانفتاح الاستراتيجي وتوظيفها لتنشيط عملية الذكاء التنافسي.
  ٢. عرض سبل الاهتمام بقدرات القيادة في مجال الانفتاح الاستراتيجي ودورها في تنشيط عملية الذكاء التنافسي في شركة اسياسيل عينة البحث، إذ إن مستوى الإدراك والتشخيص والاستجابة هي ناتج للتفاعل بين قدرات العقل القيادي وتبني الانفتاح الاستراتيجي في التعامل مع المتغيرات البيئية، وفي ضوءها تتحدد معطيات الذكاء التنافسي في تحديد الموقع الاستراتيجي مقارنة بالمنافسين.
  ٣. التعرف على نوع وطبيعة الذكاء الملائم لإدارة شركة اسياسيل ضمن البيئة العراقية.
  ٤. معرفة مدى تبني شركة اسياسيل لمتغيرات الدراسة (الانفتاح الاستراتيجي، الذكاء التنافسي).

### رابعاً: أنموذج البحث الافتراضي

- لمعالجة مشكلة البحث في اطارها المنهجي تطلب الامر بناء انموذج افتراضي يتم فيه توضيح متغيرات الدراسة وابعادها والعلاقات المنطقية فيما بينها، وتأثير تلك العلاقات في الميدان قيد الدراسة (شركة اسياسيل)، ويمكن بيان المخطط الافتراضي للدراسة من خلال الشكل (١) والذي يعبر عن نوعين من المتغيرات هي:
١. المتغير المستقل: والذي يتضمن بمتغير الانفتاح الاستراتيجي وابعاده (الشفافية الاستراتيجية، الاندماج الطوعي، استخدام البرمجيات، اشراك الجمهور).
  ٢. المتغير المعتمد: والذي يتضمن بمتغير عملية الذكاء التنافسي وابعاده (جمع وتحليل البيانات، المعرفة السوقية، اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي).



المصدر: من اعداد الباحث

شكل رقم (١) أنموذج البحث الافتراضي

### خامساً: فرضيات البحث

اتساقاً مع ما جاء في مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، وبناء أنموذج البحث الافتراضي، يضع البحث مجموعة من الافتراضيات وهي كالاتي:

١. تتوافر ابعاد الانفتاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث؟
٢. تتوافر ابعاد الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث؟
٣. يوجد هناك علاقة ارتباط بين الانفتاح الاستراتيجي والذكاء التنافسي في الميدان المبحوث.
٤. يوجد هناك تأثير للانفتاح الاستراتيجي في الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث.

### سادساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات وابعاد البحث، فهو منهج يختص بظاهرة أو مشكلة في منظمة او مجموعة من المنظمات لغرض الاطلاع على تلك المشكلة وتحليلها وبيان العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث.

### سابعاً: ادوات الدراسة

جرى اعتماد عدد من الادوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها، للوصول الى النتائج النهائية، وهي كالاتي:

١. التأطير النظري: من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

٢. **البيانات الميدانية:** حيث تم الاعتماد في الجانب العملي على مجموعة من الوسائل، وهي:
- أ- **المقابلات الشخصية:** وتعد أسلوباً فاعلاً يقوم به الباحث بقصد جمع المعلومات عن مجتمع وعينة البحث، لأنها توفر معلومات ضرورية بصورة مباشرة ودقيقة، وقد جرت المقابلات الشخصية مع بعض القيادات عينة البحث بمواقع ومستويات مختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها، وكانت المقابلات من النوع الاستكشافي وهي مقابلات مفتوحة للوقوف على الواقع القائم والحصول على معلومات تخص البحث.
- ب- **الاستبانة:** تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بشكل أساسي في البحث لجمع البيانات، وقد طورت الاداة بهذا البحث عن طريق مراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع المتغيرات الرئيسة للحصول على مقاييس وتصميم أسئلة الاستبانة والتي أعدت من قبل الباحثون بمقاييسها الخاصة بمتغيراتها الرئيسية، وعُدلت بما يتناسب مع السادة المحكمين في بيئة عراقية، وشملت الاتي:
- الأول:** تعريفاً أولاً للمستجيبين من معلومات تعريفية لبعض خصائص عينة الدراسة التي تخص (الجنس، العمر، الشهادة).
- الثاني:** فقد اشتمل على متغيرات الدراسة الرئيسية وهي: (الانفتاح الاستراتيجي وتنشيط عملية الذكاء التنافسي)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (١).

### جدول رقم (١)

#### تركيب استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصادر القياس
١	الانفتاح الاستراتيجي	الشفافية الاستراتيجية	٥	Gegenhuber & Dobusch, ) (2016: 1
		الاندماج الطوعي	٥	
		استخدام البرمجيات	٥	
		اشراك الجمهور	٥	
٢	تنشيط الذكاء التنافسي	جمع وتحليل البيانات	٥	(Begg & Toit, 2007)
		المعرفة السوقية	٥	
		اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي	٥	

المصدر: إعداد الباحثون.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي للأوزان الخمسة في قياس فقرات متغيرات البحث الذي توزعت فيه الإجابة من (٥-١) درجات إذ تعطي أقصى درجة (٥ درجات) لتأييد (أنفق بشدة) وتتناقص تدريجياً حتى تبلغ أوطاً درجة (١) لتأييد (لا أنفق بشدة)، وذلك لضمان الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحايدة التي تؤثر على دقة نتائج التحليل.

## ثامناً: اختبارات أداة البحث

- خضعت أداة البحث (الاستبانة) بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:
١. **مصداقية الاستبانة:** إذ يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله ويعدُّ هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس، فهناك طرائق متعددة اعتمد الباحثون قسماً منها، وهي:
    - **الصدق الظاهري:** ويتم من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وهم (١١) محكم، مع الاخذ بكافة الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبلهم لتقويم صلاحية هذه الفقرات.
    - **صدق المحتوى:** لاختبار محتوى الاستبانة، فقد قام الباحثون باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث عن طريق إيجاد علاقات الارتباط بينهما باعتماد معامل الارتباط (قياس الارتباط بين متغيرين) إذ تعكس قيم معاملات الارتباط قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة المدروسة، ومن ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المبحوثة يتبين أن هناك نسبة عالية من الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات المذكورة، كما يؤشر بالوقت نفسه صدق بناء محتوياتها وسريان ثباتها.
  ٢. **ثبات الاستبانة:** وفيه يتم إثبات كون مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه على مجتمع البحث نفسه مرة أخرى، ثم استخدام معامل الثبات (Alpha Cromback)، فقد كانت قيمة الفا كرونباخ ٩٢%، كما هو موضح في الجدول (٢).

### جدول رقم (٢)

#### اختبار ثبات أداة المقياس

معامل التجزئة النصفية Guttman	معامل التصحيح Spearman brown	معامل الارتباط Pearson	كرونباخ الفا Cronbach Alpha	مقياس الدراسة الإجمالي
٠,٩٦٢	٠,٩٦٢	٠,٩٢٧	٠,٩٢٦	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS:٢٣).

## تاسعاً: حدود البحث

يمكن تحديد حدود البحث من خلال:

١. **الحدود الموضوعية:** وتتعلق بمتغيرات البحث وأبعادها وعلى النحو الآتي:
  - المتغير المستقل الانفتاح الاستراتيجي وتضمنت أبعاده (الشفافية الاستراتيجية، الاندماج الطوعي، استخدام البرمجيات، اشراك الجمهور).
  - المتغير المعتمد الذكاء التنافسي وتضمنت أبعاده (جمع وتحليل البيانات، المعرفة السوقية، اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي).

٢. الحدود الزمنية: إذ عُد في المدة من ٢٠٢١/٥/١٤ ولغاية ٢٠٢١/١١/٢٠ الحدود الزمنية للبحث ككل.

٣. الحدود المكانية: شملت الحدود المكانية للبحث في شركة اسياسيل في المنطقة الشمالية.

٤. الحدود البشرية: حدد البحث عينة غير عشوائية (قصودية) تمثلت بـ المدراء في شركة اسياسيل ومعاونيهم ومدراء الأقسام والشعب) والبالغ عددهم (٦٨) فرد.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: الانفتاح الاستراتيجي

١. مفهوم الانفتاح الاستراتيجي: تطورت المفاهيم الاستراتيجية بشكل كبير مع مرور الوقت نتيجة لأهميتها في مجال الاعمال التجارية، وفي ظل هذه التطورات برز مفهوم الانفتاح الاستراتيجي (Strategic Openness) (Hautz & Whittington, 2017, 299)، ويمكن النظر إلى الانفتاح الاستراتيجي كمفهوم على أنه استخدام الممارسات الاجتماعية المادية الشاملة في العمل الاستراتيجي الذي يخلق مزيداً من الشفافية (Ole Friis, 2015, 6). تعرف الاستراتيجية المفتوحة بأنها طريقة شاملة وشفافة لتطوير وتنفيذ الاستراتيجية (Gegenhuber & Dobusch, 2016, 2)، والانفتاح الاستراتيجي يركز على الكيفية التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Dobusch, et al, 2019, 344).

لقد تم الاعتراف منذ فترة طويلة بالحاجة إلى تحسين الاستراتيجية، مما ظهر مفهوم الانفتاح الاستراتيجي التي تعد المفتاح لتحقيق النجاح والاستدامة هي القدرة على إنشاء استراتيجيات فعالة ومبتكرة (Dobusch, et al, 2017, 8). وبين (Morton et al, 2016, 3) في محاولة لمواكبة التغييرات العالمية في البيئة أو التكيف معها، فإن أحد الأساليب هو لمواجهة ذلك هو الانفتاح الاستراتيجي الذي يزيد من قدرة الشركة على المنافسة، ويرتبط الانفتاح الاستراتيجي بالابتكار والابتكار المفتوح.

يغطي مفهوم الانفتاح الاستراتيجي جميع مراحل المدخلات والعمليات والمخرجات وكذلك يحدد موقع الانفتاح الاستراتيجي بين البحث والتطوير والوظيفة الإستراتيجية من اجل ابراز المفهوم بشكل يشمل كلاً من خلق القيمة والاستحواذ على القيمة (Boudreau & Lakhani, 2015, 6). في ضوء الإشارات السابقة بخصوص مفهوم الانفتاح الاستراتيجي فان البحث الحالي يقدم تعريفه الإجرائي بأنه "احدى الأساليب الإستراتيجية المعاصرة المناسبة لتفادي الازمات والعقبات التي تواجه المنظمات وتوفير دور رقابي مساعد لمتخذ القرار الاستراتيجي وتخطي العقبات والأمور الطارئة التي قد تتعرض لها المنظمات".

٢. أهمية الانفتاح الاستراتيجي: أصبح العمل الاستراتيجي أكثر انفتاحاً وأكثر أهمية خلال نصف القرن الماضي داخلياً وخارجياً. داخلياً من خلال إعلام المنظمة بمزيد من الانفتاح حول الاختيارات الاستراتيجية وحتى إشراك المزيد من الجهات الفاعلة في صنع الإستراتيجية، وخارجي من خلال التشاور بشكل أكثر

انفتاحا حول الخيارات الاستراتيجية للمساهمين (Seidl, et al, 2019, 10). يتضمن الانفتاح الاستراتيجي أدوات وممارسات جديدة ومختلفة تخلق مساحات جديدة ومختلفة لوضع الإستراتيجيات وتحدي مهنة الإستراتيجية، ويعزز استخدام ممارسات المواد الاجتماعية المحددة، والانفتاح في المنظمات يخلق الالتزام وتكامل أهداف الوحدة الفرعية وصناعة الاستشعار الجماعي، استراتيجية الانفتاح ليست سلعة لا تشوبها شائبة للمنظمات، بالنسبة للعديد من الباحثين فإن المزيد من الانفتاح يأتي بشكل ايجابي (Ole Friis, 2015, 4). وبين (Dobusch, 2014, 223) بأن أهمية الانفتاح الاستراتيجي يكمن من خلال الوصول إلى المعلومات الحساسة وكذلك طرق المشاركة وصنع القرار. وذكر (Bauer & Gegenhuber, 2015, 662) بأن المنظمات التي تتبنى الانفتاح في عملياتها الاستراتيجية تكون أكثر نكاه وأحسن تصرف ويمكن الوصول الى المعرفة بسهولة.

أن أهمية الانفتاح الاستراتيجي تكمن من خلال اكتساب المزيد من المعرفة والخبرة من الأطراف المهتمين بأنشطة المنظمة، فضلاً عن نقل المعلومات المفيدة والقيمة واللازمة لتطوير العمليات والأنشطة الاستراتيجية، ويمكن النظر إلى الانفتاح الاستراتيجي على أنه استخدام أفضل الممارسات الاجتماعية لخلق المزيد من الشفافية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة من قبل المنظمة (Krogh & Geilinger, 2019, 44). ويمكن النظر إلى الانفتاح الاستراتيجي على أنه استخدام الممارسات الاجتماعية المادية الشاملة في العمل الاستراتيجي والذي يخلق المزيد من الشفافية، وينبغي فهم الانفتاح هنا على أنه عملية وليس حالة نهائية. إن استخدام الممارسات الاجتماعية والمادية الشاملة يعزز الانفتاح في المنظمات ويخلق الالتزام ودمج أهداف الوحدة الفرعية وإثارة الحس الجماعي، ولكن لا ينبغي أن يعتبر أمراً مفروغاً منه فهناك العديد من التحديات أمام تبني الانفتاح الاستراتيجي للمنظمات، وخاصة في سياق بيئة المنظمات والجانب التنظيمي (Bostrom, 2016, 3). ويمكن إيجاز أهمية الانفتاح الاستراتيجي من خلال (Gegenhuber & Dobusch, 2016, 2):

- أ- تطبيق المزيد من الشفافية داخل المنظمات وخارجها والمزيد من الإدماج لمختلف الجهات الفاعلة داخلياً وخارجياً.
  - ب- فوائد تنفيذ القرارات الإستراتيجية تزداد عندما يشارك المزيد من الفاعلين في تنفيذ أو التأثير على النتيجة الإستراتيجية.
  - ت- الكشف عن المعلومات الإستراتيجية كأداة لتعزيز الذات وتشكيل سمعة المنظمة.
  - ث- يمكن استخدام الانفتاح في إعلانات الاندماج والاستحواذ لإقناع المستثمرين والمحليين.
٣. أهداف الانفتاح الاستراتيجي: ان هدف الانفتاح الاستراتيجي يتمثل باستكشاف الدور التحويلي لتقنية المعلومات في الأشكال الزمنية للانفتاح الاستراتيجي على وجه الخصوص ومدى استخدام وأهمية منصات تكنولوجيا المعلومات الاجتماعية (Osterloh & Rota, 2007, 159). ويرى (Seidl, et al, 2019, 15) بان الانفتاح الاستراتيجي يهدف الى الاهتمام بأدوات وعمليات محددة

للاستراتيجية المفتوحة مثل التعهيد الخارجي (الاعتماد على المصادر الخارجية) والمصادر المفتوحة وتقنيات التعلم. ويرى (Stadler) وزملاؤه ان الهدف الأكثر شيوعاً يتمثل في توليد أفكار جديدة وغير تقليدية للتوجه الاستراتيجي للشركة في بعض الحالات يعتقد المديرون أن الأشخاص غير المرتبطين بالشركة الذين لديهم عقليات خالية من ثقافة الشركة المهيمنة يمكن أن يزيدوا من احتمالية إيجاد حلول تقنية أو اجتماعية رائدة، في حين ترغب الشركات الأخرى في تجميع المعرفة والاستفادة من حكمة الجماهير لتحسين عملية صنع القرار ضمن إستراتيجية قائمة على الانفتاح لان تلك الشركات تهدف للوصول إلى الذكاء الجماعي لأنه في ظل ظروف معينة ، يمكن للمجموعات الكبيرة أن تكون أكثر فاعلية في حل المشكلات من الخبراء الفرديين (Stadler, et al, 2020, 38). وأوضح كل من (Morton et al, 2016, 6-7) (Seidl, et al, 2019, 15) بأنه يمكن إيجاز أهداف منهج الانفتاح الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية:

- أ- تسمح بتجميع المعرفة من جميع أجزاء المنظمة.
  - ب- توليد المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة
  - ت- والاستفادة من حكمة الجمهور .
  - ث- التركيز على الممارسات المتعمقة في الأدبيات الاستراتيجية
  - ج- التأكيد على مبادئ الاعتماد على المصادر الخارجية باعتبارها أساسية محتملة لعمليات الانفتاح الاستراتيجي.
  - ح- النظر في القضايا الاستراتيجية بطرق ووجهات نظر مختلفة وتحسين وتعزيز الأفضل منها
  - خ- السماح لعمليات الإستراتيجية بأن تكون أكثر انفتاحاً، مما يعني أنه يمكن للموظفين المشاركة في المناقشات المفتوحة والمساهمة بالأفكار الاستراتيجية.
٤. **أبعاد الانفتاح الاستراتيجي:** يرتكز الانفتاح الاستراتيجي على مجموعة من الابعاد الأساسية من خلال التركيز على الشفافية في العمل الاستراتيجي ومشاركة الآراء مع أطراف المنظمة، واستخدام الوسائل والبرمجيات الاجتماعية لتبادل الحوار والآراء المختلفة والمشاركة بشكل فعال لكافة الجهات الداخلية والخارجية للمنظمة (KROGH, & GEILINGER, 2019, 50). ويمكن تحديد مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي كالآتي (Gegenhuber & Dobusch, 2016, 1):
- أ- **الشفافية الاستراتيجية (Strategic transparency):** تعد الشفافية الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية للانفتاح الاستراتيجي وهي فلسفة عمل تركز على منع الممارسات الخاطئة في العمل الاستراتيجي من خلال تظافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على كافة المستويات الإدارية. وبيان الضوابط الخاصة بالاستراتيجية المقترحة والتفاعل مع كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بهدف تقييم وتقويم الاستراتيجية قبل تنفيذها، وتمارس الشفافية في المنظمات والمؤسسات والإدارات، والمجتمعات المحلية، وهي توجه القرارات والسياسات للمنظمة بشأن الإفصاح عن المعلومات لموظفيها والجمهور (العبادي وعبودي، ٢٠١٧، ١٩).

وعند التأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة الاستراتيجية للمجتمع الأوسع ووضعي السياسات، من المهم مراعاة القيود والدوافع التي تدفع أداء الشركات في أنظمة الأعمال المختلفة الى اتباع تلك الممارسات (Eldomiaty & Choi, 2004, 9). إن الشفافية الاستراتيجية تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض ولا يحتاج إلى من يفسره، مع تحقيق شروطه التالية: (وضوح الإجراءات والتشريعات، وضوح لغتها ومرونتها وتطورها، سهولة الرقابة على الإجراءات والقرارات لغرض تقويم الانحرافات بسرعة، فتح قنوات الاتصال بين أصحاب المصالح والمسؤولين) (الحدراوي، ٢٠١٨، ٢٥). وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع ما جاء به الباحثين فيما يخص مفهوم الشفافية الاستراتيجية، يطرح البحث الحالي تعريفه الإجرائي للشفافية الاستراتيجية على أنه "مدى قدرة المنظمات على بيان وتقديم المعلومات الاستراتيجية في الوقت المحدد وبطريقة مناسبة لكافة أطراف المنظمة بهدف التنفيذ الناجح للاستراتيجيات المقترحة".

#### ب- الاندماج الطوعي (Voluntary integration): الاندماج الطوعي من السمات

المهمة لإدارة الموارد البشرية ولا ترتباطها الوثيق باستراتيجيات الأعمال (Brewster ) (Guest, 2014, 128, & Hegewisch), والتي يمكن استغلالها في صياغة استراتيجيات الأعمال (1093: 2010)، أن الاندماج الطوعي يوفر نطاقاً أوسع لحل المشكلات التنظيمية المعقدة، ويضمن إعطاء الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الاعتبار المتساوي في تحديد الأهداف وتقييم قدرات التنفيذ، وتساهم اعتبارات الاندماج الطوعي في اتخاذ القرار الاستراتيجي بدلاً أن تكون تابعة له (Lengnick-Hall, 2012, 455). كانت درجة الاندماج بمثابة الاهتمام الرئيسي في أدبيات (Chung & Huang, 2005, 437)، وغالباً ما تم قياس درجة الاندماج من حيث تبادل المعرفة والخبرات والمعلومات (Dietz et al, 2014, 75). تعزيز الاندماج في المنظمة يتم من خلال إخبار الموظفين بجديد المنظمة وتوضيح رؤية واستراتيجية الإدارة العليا ورسالتها وما الذي تريد تحقيقه وانجازاتها، وألا يترك العاملين يستقون أخبار المنظمة من الخارج، ويتعزز الاندماج في المنظمات بالحوار المفتوح والاتصال المباشر مع الموظفين ومعرفة أفكارهم وطموحاتهم (Savage et al, 2011, 21). وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع ما جاء به الباحثين فيما يخص مفهوم الاندماج الطوعي، يطرح البحث الحالي تعريفه الإجرائي للاندماج الطوعي على أنه "عملية مشاركة اختيارية في تبادل المعلومات والأفكار بهدف توليد المعرفة وتقديم المقترحات".

#### ت- استخدام البرمجيات الاجتماعية (Using social software): أصبحت ظاهرة الانفتاح الاستراتيجي

محور اهتمام العلماء والممارسين في السنوات الأخيرة على وجه الخصوص، كان هناك تركيز على الكيفية التي يمكن بها البرمجيات الاجتماعية تسهيل مشاركة مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة في توليد المحتوى والمعرفة الاستراتيجية، وفي الممارسة الفعلية للاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك يتم استخدام البرمجيات الاجتماعية في المنظمات للتواصل والشفافية بشأن الاستراتيجية، على سبيل المثال من خلال زيادة المدونات من قبل الإدارة العليا حول الاتجاهات الاستراتيجية (Seidl, et al, 2019, 184). سابقاً

كان إدراج مجموعة كبيرة من الأفراد المتنوعين في عملية الصياغة الإستراتيجية أو في صنع القرار الاستراتيجي صعباً ومكلفاً من حيث الوقت والجهد اما اليوم يمكن للمنظمات فتح الاستراتيجيات لعدد أكبر ومتنوع من الجهات الفاعلة المستبعدة سابقاً باستخدام تقنيات البرامج الاجتماعية وبتكلفة وجهد أقل (Baptista, et al, 2017, 24). وتلعب تقنيات البرمجيات الاجتماعية دوراً مهماً في سن الممارسات المفتوحة حيث يشير مصطلح "البرامج الاجتماعية" إلى التقنيات التي تدعم التفاعل الجماعي والتواصل والتعاون (Whittington, 2014, 88). وتأسيساً على يطرح البحث الحالي تعريفه الإجرائي للبرمجيات الاجتماعية على أنه "مجموعة من الوسائل الالكترونية المستخدمة بهدف نشر المعلومات الاستراتيجية الخاصة برسالة المنظمة وأهدافها، ومحاولة الاستفادة من ردود الفعل والمعلومات المرتدة من كافة الأطراف".

ث- إشراك الجمهور الداخلي والخارجي (Involve the internal and external audience): إشراك الجمهور الداخلي والخارجي هو التواصل والشراكة داخل المنظمة وخارجها وجماهيرها مثل: الموظفين وأصحاب المصلحة، والمقاولين، والمساهمين، والموردين، والمجتمع، والموظفين، والزبائن، وكافة الجهات المستفيدة، ويهدف إلى التأثير على سلوكيات القوى العاملة من خلال إعلامهم وإشراكهم في تحقيق طموحات المنظمة، والتغلب على التحديات التي تواجهها، كما يهدف إلى تشجيع الموظفين على المشاركة من أجل التحسين المستمر (Arakji & Lang, 2010, 2-3). ان من الطرق الجيدة لبدء عملية الانفتاح الاستراتيجي هو اشراك الجمهور الداخلي والخارجي من خلال وضع توقعات وإرشادات واضحة بذلك (Tekin & Erol, 2017, 410). وهذا ما اكده (Kanibira & Nart, 2012, ) (1381) ان اشراك الجمهور الداخلي والخارجي سيساعد على توضيح ما يجب فعله في مواقف الاستراتيجية المختلفة. و اضاف (Voss) ان تحديد المسؤوليات الواضحة للجمهور الداخلي والخارجي والخدمة التي يقدمونها، سيشتمل عناصر مثل المهل الزمنية لتنفيذ المهام ويتم ذلك من قبل متخذي القرارات الاستراتيجية (Voss, 2007, 94).

## ثانياً: الذكاء التنافسي

### ١. مفهوم الذكاء التنافسي

عرف الذكاء (Intelligence) من قبل عدد من الباحثين في مجال الادارة والسلوك وعلم النفس بأنه القدرة على الاستبصار أو إدراك العلاقات (Luthans, 2011, 230). وعرفها (Hayes, 2011, 179) بأنها قدرة عامة أو عامل عام تبدو في السلوك المتمكن على المستويات المجردة أو الميكانيكية والاجتماعية، وتتحدد غالباً باختبارات الذكاء. أن مصطلح الذكاء يعنى القدرة على التأقلم مع

المحيط، وأخذ القرار الصائب في الوقت المناسب، الأمر الذي يتطلب فهم المحيط الذي يتسع ويتعد باستمرار (Furnham et al, 2009, 442).

اكتسب الذكاء التنافسي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال حصول التطورات والتغييرات في بيئة الأعمال وبدأ يأخذ اهتماماً كبيراً في جهود الباحثين والأكاديميين اليوم، إذ يعد نظاماً للمسح البيئي الذي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة ويعد إحدى سمات المنظمات الحديثة، وبوصفه أساساً للتفكير لمتخذي القرارات وتمتد أهميته لتغطي طيفاً واسعاً من نشاطات وحقول الأعمال لذلك تباينت وجهات النظر لمفهوم الذكاء التنافسي (حميد، ٢٠١٣، ٨٨). فقد أشار (الجبوري، ٢٠١٢، ٥٧) بأن الذكاء التنافسي هي عملية قانونية وإخلاقية تعتمد على جمع المعلومات المتفرقة عن خطط ونشاطات المنافسين من المصادر المختلفة وترجمة وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة تعطي صورة متكاملة عن أداء المنافسين لتحسين وتطوير قرارات واستراتيجيات وتكتيكات وعمليات المنظمة. وعرفها (Slate, 2009, 7) بأنها عملية جمع المعلومات عن تكنولوجيا وقدرات المنافسين وطرق تطوير منتجاتهم. ويتضح من المفاهيم اعلاه أن الذكاء التنافسي عملية تتضمن جمع المعلومات عن المنافسين (المنافسين الحاليين والمحتملين) وتحليلها للتعرف على نقاط قواهم وضعفهم ونواياهم المستقبلية، كما أن هذا الذكاء يطور الرؤية لدى إدارة المنظمة لاستباق الأحداث مما يجعل نشاطها استباقي وليس نشاطاً علاجياً، فهو يركز بشكل اساسي على القضايا المتعلقة بالمنافسين وبما يجعله يتفق مع الذكاء الاستراتيجي في أن:

أ- كلاهما عملية تسعى المنظمة من خلالها الى تحسين موقعها في السوق مقارنةً بمنافسيها ( Sugasawa, 2014, 11).

ب- كلاهما يدعم عملية اتخاذ القرار وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بأقصر وقت وكلفة ممكنة (Peltoniemi, & Vuori, 2008, 53)، إلا أن مجال اهتمام الذكاء التنافسي يقتصر على المشاكل والازمات التي يمكن مواجهها بالمنظمات من قبل منافسيها، في حين نجد أن الذكاء الاستراتيجي يهتم بحل مشاكل وأزمات اعم واشمل كالتالي تحدث لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية.

وعلى اساس ما تقدم يضع البحث الحالي مفهوماً للذكاء التنافسي بأنه منهجية عمل مستمرة تقوم بها المنظمة لمراقبة المنافسين الرئيسيين لها في السوق ومقارنة قواهم مع قوى المنظمة من خلال جمع وتحليل البيانات عنهم لغرض استغلالها في اتخاذ القرارات التي تدعم الموقف التنافسي للمنظمة.

## ٢. أهمية الذكاء التنافسي

تتجسد أهمية الذكاء التنافسي بكونه يعبر عن اتجاهات الأعمال الحديثة التي تظهر بسبب التطورات المتزايدة في البيئة شديدة التغيير وكذلك لأهمية التكنولوجيا السريعة مع التطور السريع للأعمال (Alampalli, 2012, 5). وكما بين (Vriens, 2014, 12) أن الذكاء التنافسي يمكن أن يساهم في تحسين تنافسية الأعمال من خلال الادراك الأفضل لمنافسي الأعمال وبيئة التنافس. وذكر

(Davis, 2004, 1) أن الذكاء التنافسي بكونه وسيلة استراتيجية واحد الحقول السريعة النمو في عالم الأعمال وأسلوب اساسي لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحليل نقاط الضعف والغايات والامكانيات والحركة للمنافسين وبما يتيح للمنظمة التنبؤ بتطورات السوق قبل حدوثها وإمكانية الاحتفاظ بالمنافسة عن طريق تحسين قراراتها الاستراتيجية والوصول بأدائها نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين. فيما أشار (Viviers et al, 2015, 577) إلى أن هناك مجموعة من الأدبيات ذات الاهتمام بالموضوع في عدد من البلدان ومنها (اليابان وفرنسا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية) تعد الرائدة في مجال تبني الذكاء التنافسي واستخدامه في منظماتهم، حيث أصبح الذكاء التنافسي في تلك البلدان بمكانة عالية المستوى ومن ركائز نظام العمل وأنموذج اساسي لتحقيق الميزة التنافسية. وذكر (Kurt & Bessa, 2016, 86) إلى أن الأدبيات التي أوضحت الاهتمامات الكبيرة بموضوع الذكاء التنافسي، بسبب التزايد الحاصل لدوره الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة للأعمال وقد اظهرت مجموعة أخرى من الباحثين الدور الاستراتيجي للذكاء التنافسي عن طريق إظهار دوره في تطوير آليات مشاركة المعرفة والمعلومات لإعادة صياغة الاستراتيجيات التنافسية.

وقد أكد (Thompson et al, 2018, 85) أن العديد من المنظمات لديها وحدة للذكاء التنافسي التي تعمل على جمع المعلومات المتوفرة وذلك لبناء الملفات الاستراتيجية الجديدة للمنافسين (الاستراتيجيات الحالية) ونقاط القوة والضعف في الموارد والامكانيات التنافسية، وان الذين يقومون بجمع المعلومات التنافسية من المنافسين عادة ما يتجاوزون الحد الفاصل بين متطلبات العدالة والتصرف الغير القانوني والغير أخلاقي. وأضاف (Skerrett, 2019, 8) أن المنظمات التي تريد أن تحافظ على نجاحها عليها أن تتبنى الذكاء وذلك من أجل ايجاد الموردين والمصادر ومن أجل تعظيم رأس المال وكسب الزبائن والتغلب على المنافسين.

### ٣. خصائص الذكاء التنافسي

أن الهدف من الذكاء التنافسي هو تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات وهذا مما يجعل الإدارة قادرة من القيام بعملياتها بشكل جيد ومنحها حماية للمستقبل وبذلك فهو يسيطر على خمسة اتجاهات أساسية هي الأسواق والزبائن والمنافسون والتكنولوجيا والقوانين ويتميز بتوجه نحو المستقبل بشكل فعال وبذلك يساعد على فهم مدى التأثير الاستراتيجي للقرارات التي تتخذ قبل وبعد اتخاذها، كما أنه يوفر للمنظمة مزايا استراتيجية أساسية تساعد على بقاء وتوسيع محفظة المنظمة المعرفية والحد من الأخطار التي تتعلق بالأعمال (Joseph & Rodenberg, 2017, 29-46). ويعد الذكاء التنافسي الأداة الرابطة بين المعلومات لبيئة المنظمة وقدرتها في الحصول على الميزة التنافسية، وهناك مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح برنامج الذكاء التنافسي منها (Bose, 2018, 512):

- أ- **الدقة:** ينبغي تقييم كل المصادر والبيانات بصورة دقيقة وذلك لوجود خطأ فني متوقع أو سوء فهم.
- ب- **الموضوعية:** ينبغي ان تتم عملية التقييم بمصداقية عالية وعدم تأثرها بالميول الشخصية والذاتية.
- ت- **قابلية الاستخدام:** ينبغي لعملية الذكاء التنافسي أن تكون سهلة الفهم والتطبيق الفوري.
- ث- **الملائمة:** وتتمثل بملائمتها لمتطلبات متخذ القرار بحيث تساعد المعلومات في توضيح ظروف متخذ القرار.
- ج- **الاستعداد:** ينبغي لأنظمة الذكاء التنافسي ان تحقق الاستجابة لمتطلبات الذكاء الحالية والمفاجئة لمتخذي القرار لمستويات المنظمة المختلفة.
- ح- **التوقيت:** إذ ينبغي لعملية الذكاء أن تقدم المعلومات في الوقت الصحيح في ظل ظروف متخذ القرار.
٤. **أبعاد الذكاء التنافسي**

إن الذكاء التنافسي هو الوسيلة التي تحقق الميزة التنافسية وهنا ينبغي الإشارة إلى انه الاسلوب الذي يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فإن الميزة التنافسية تمثل محور الذكاء وجوهر رشده وان المعيار الأساسي الذي يميز القرارات الفعالة عن غيرها هو مدى اقتربها أو ابتعادها من الهدف الأساسي للإدارة متمثلاً في تحقيق الميزة التنافسية (اسماء، ٢٠١٤، ٧٢). فيما تتضمن ابعاد الذكاء التنافسي بالآتي (Begg & Toit, 2007):

- أ- **جمع وتحليل البيانات:** في هذه العملية يتم جمع المعلومات من عدة مصادر مختلفة ومتنوعة، منشورة أو غير منشورة وبشكل قانوني وأخلاقي أي من كل المصادر المتوقعة (Bose, 2008, 513). في حين يرى (Liebowitz) ان عملية الجمع يجب أن تتضمن مصادر المعلومات الاساسية والثانوية (الأشخاص، الاحصائيات، الوثائق، المقابلات والاجتماعات والمؤتمرات، مقالات الصحف او تقارير الصناعة) (Liebowitz, 2006, 60). وأكد (Bernhardt, 2013, 51) بأن هذه العملية تمثل الخطوة الاهم والاساس لان فيها سيتم استخلاص نتائج ذات قيمة عن اوضاع السوق وعن أنشطة المنافسين وتحركاتهم في ذلك السوق، وان هذه الخطوة تتضمن تحويل المادة الأولية إلى تفسيرات واستنتاجات تفيد مستخدمي الذكاء التنافسي من ربط المعلومات بأهداف العملية بأكملها وحيث تقدم هذه العملية الفائدة للمحللين والاستراتيجيين والمديرين ومتخذي القرار لتساعدهم وتمكنهم من الاحساس بالبيئة وبالمنظمة.
- ب- **المعرفة السوقية:** إن المعرفة السوقية من الموضوعات الأساسية في مجال الادارة وعلى مستوى معظم دول العالم، مما ادى ذلك إلى ظهور العولمة وما افرزته من فرص وتطور واسع في مجال الاتصالات والشبكات وخاصة الانترنت، إذ إن نظام الاتصالات الحديث أدى إلى الانتشار الكبير والفهم الواسع لمتطلبات الزبائن وهذا مما جعل منظمات الاعمال تعمل على تحقيق النجاح وديمومته وبقائها، الذي يمكنها من السعي بصورة مستمرة إلى تطوير منتجاتها واستخدام اساليب ووسائل متجددة لتحقيق التطور والنقدم بشكل مستمر (ابو فارة، ٢٠٠٤، ٢). وأوضح (Wickham, 2016, 497) بأن معرفة السوق هي كل المعلومات المختصة بظاهرة السوق لاستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتسويقية. كما أشار

(الملكاوي، ٢٠٠٤، ٢٩) أن المعرفة تعد مهمة اساسية لتحقيق التقدم والنجاح باستمرار، وان العديد من المنظمات إنشأت أقساما خاصة بالبحث والتطوير من أجل الحصول على المعرفة سواء من مصدر داخلي او خارجي عبر وسائل المحاكاة وتقليد المنظمات العالمية الناجحة لخلق معرفة جديدة وتطوير النشاطات القائمة بها، مما بدأت تفوق المنظمات التي تعمل في ظل الظروف الحالية التي تتسم بالتغير السريع وحالة عدم التأكد، ولهذا تبقى المعرفة هي العنصر الاساسي والأهم في تحقيق الميزة التنافسية عندما تكون بصورة منتجات ابتكارية جديدة.

**ت- اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي:** تعد اتخاذ القرارات عملية مهمة بكونها مستمرة ومواكبة للنشاط الإداري، ولكونها لا تقتصر على موظف دون غيره أو على مستوى دون سواه، فهي في الحقيقة تمارس على كل المستويات بالمنظمة التي تنتشر في كل أنحاءها (Harrison, 2009, 56). وعرفها (Kaplan & Norton, 2010, 79) بأنها كل القرارات التي يتخذها القادة المسؤولون في المنظمة من أجل مواجهة مشكلة أو موقف معين باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة منها بأفضل ما يمكن، والتغلب على تلك المشكلة أو الموقف التي تحدث بشأنها. ويؤكد (حمدان، ٢٠١٠، ٣) أن من أكثر المسؤوليات التي تواجه متخذ القرار بشكل أكثر تعقيداً هي عملية اتخاذ القرار وذلك لكونها تخضع لاعتبارات عدة من أهمها هي سرعة تحديد المشكلة مسبقاً، والتنبؤ بتطوراتها، والقدرة لمواجهة تلك التطورات من أجل اتخاذ القرار اللازم والملائم لها، وان جميعها تحتاج الى استجابة قوية ذات مرونة وتحمل، لذا فإن سلامة القرار تعتمد أولاً على مدى كفاءة متخذه وصانعه.

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

يتحقق نجاح منظمات الأعمال وتفوقها على منافسيها عبر قدرتها على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، فضلاً عن استغلالها لكافة الجهات الفاعلة والمستفيدة في المنظمة، بهدف تحقيق المزايا التي تؤمن لها التفوق على منافسيها من خلال تلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم، مما دفع بمنظمات الأعمال للبحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وكان من بينها الانفتاح الاستراتيجي بوصفه عاملاً محددًا لتعزيز مقدراتها الاستراتيجية على استغلال المعرفة والخبرات والمهارات لكافة أصحاب المصالح، ومواكبة التغيرات مقارنة بالمنظمات، واستخدام الممارسات الاجتماعية والمادية الشاملة في العمل الاستراتيجي لخلق المزيد من الشفافية، والعمل على تحقيق الاستجابة السريعة وتضمين مكاناً أو حيزاً في سوق تنافسية شديدة يكون فيها البقاء للمنظمات التي تتميز بخفة الاستجابة وسرعتها (Krogh & Geilinger, 2019, 44). ان المنظمات التي تعمل على تطبيق ممارسات الانفتاح الاستراتيجي تسعى الى اشراك جمهورها الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية واهداف المنظمة بشكل يسهم في تحقيق اهداف الشركة والاطراف المحيطة بها ويكسبها ميزة تنافسية كبيرة في السوق، من خلال القدرة على كسب الزبائن بشكل أسرع من المنافسين

لان جمهورها الداخلي والخارجي أصبح جزء مهم من اجزاء الشركة، وهذا يتطلب من الشركة العمل على ادامة علاقاتها مع تلك الأطراف (Whittington, 2019, 11).

## المبحث الثالث: الجانب الميداني

### أولاً: وصف الميدان عينة البحث (شركة اسيا سيل)

شركة اسيا سيل هي فرع من مجموعة Ooredoo شركة اوريدو للاتصالات القطرية، التي تغطي خدماتها مجموعة من الدول (قطر، الكويت، عمان، العراق، فلسطين، الجزائر، تونس، إندونيسيا، ميانمار، المالديف)، واليوم تقدم شركة آسياسيل خدماتها لأكثر من (١٤,٧) مليون مشترك في جميع محافظات العراق، وهي تمثل ١٢% من قاعدة العملاء الكلية للمجموعة اوريدو للاتصالات القطرية. وتعد شركة آسياسيل منذ تأسيسها عام ١٩٩٩ على يد رجل الأعمال العراقي السيد (فاروق مصطفى رسول)، من أبرز مزودي خدمات الاتصالات الخلوية في العراق وأول شركة اتصالات عراقية وطنية تقدم هذه الخدمات وتغطي جميع محافظات القطر، وبدأت الشركة بطرح خطوطها تجارياً في الأسواق منذ (٦-٢-٢٠٠١) التي تعمل بنظام (GSM)، وتم تحديد نطاق الشركة في اقليم كردستان (أربيل ودهوك والسليمانية) وبعد عام (٢٠٠٣) حازت شركة آسيا سيل على رخصة العمل في انحاء العراق كافة انطلاقاً من المنطقة الشمالية، واستمرت الشركة في نوعها كشركة محدودة لغاية (٢٠١١/١١/١) وحصلت بتاريخ (٢٠٠٧/٨/٣٠) على رخصة من هيئة الاعلام والاتصالات لمدة (١٥) سنة، وتحولت من شركة محدودة الى شركة مساهمة خاصة بتاريخ (٢٠١١/١١/٢)، وحصلت على موافقة هيئة الاوراق المالية بتاريخ (٢٠١٢/٧/٢٤) لإدراجها في سوق العراق للأوراق المالية، كأول شركة تدرج أسهمها في السوق. الجدول رقم (٣) يوضح البطاقة التعريفية لشركة آسيا سيل.

### جدول رقم (٣)

#### البطاقة التعريفية لشركة آسياسيل

ت	المفردة	المعلومة
١	اسم الشركة	آسيا سيل
٢	المقر الرئيس	العراق- السليمانية/ شارع سالم، عمارة آسيا سيل
٣	تاريخ التأسيس	١٩٩٩
٤	سوق العمل	محافظات العراق كافة
٥	الرئيس التنفيذي لشركة اسيا سيل	عامر الصباغ
٦	نوع الصناعة	قطاع الاتصالات
٧	رأس المال التأسيسي	١٠٠٠٠٠٠ مليون دينار عراقي
٨	عدد العملاء لغاية ٢٠٢٠/١٢/٣١	١٤,٧١٩ مليون
٩	الإيرادات خلال السنة ٢٠٢٠	٤,٠٢٠ مليون ريال قطري
١٠	عدد الموظفين في عام ٢٠٢٠	٢٨٣٣
١١	النفقات الرأس مالية (بالمليون دولار امريكي)	
١٢	مراكز البيع المباشر والوكلاء	٢١٠٠٠ نقطة

المصدر: التقرير السنوي لمجموعة اوريدو للاتصالات القطرية ٢٠٢٠.

## ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف متغير الانفتاح الاستراتيجي: تشير معطيات الجدول (٤) إلى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الانفتاح الاستراتيجي، ان الوسط الحسابي على المستوى الكلي للمتغير (الانفتاح الاستراتيجي) قد بلغ (٣,٥٢٣)، ويدعم ذلك الانحراف المعياري الذي يبلغ (٠,٨٩٣)، ومعامل اختلاف بواقع (٢٥,٣٤)، وبنسبة أهمية تبلغ (٧٠,٤٦). وقد حصل بعد (استخدام البرمجيات) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.591)، وبانحراف معياري بلغ (0.892) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.83%) وبأهمية نسبية بلغت (71.81%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتقعا على هذا البعد. في حين حصل البعد (الشفافية الاستراتيجية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.472) وبانحراف معياري بلغ (0.919) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.47%) وبأهمية نسبية بلغت (69.43%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه البعد. وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على ابعاد هذا المتغير كان مرتفعاً مما يؤكد ان شركة اسياسيل للاتصالات عينة البحث تركز على دور تكنولوجيا المعلومات في صياغة الاستراتيجيات الرئيسية من خلال مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة التنظيمية، والتركيز على الدمج والشفافية، إذ يشير الدمج إلى المشاركة في محادثة استراتيجية للمنظمات، وتشير الشفافية إلى وضوح المعلومات حول استراتيجية المنظمات المحتملة أثناء عملية الصياغة. وبلغت نسبة توافر متغير الانفتاح الاستراتيجي (71.88%) وهي نسبة عالية، وبهذا تقبل الفرضية الأولى والتي تنص على (تتوافر ابعاد الانفتاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث).

## جدول رقم (٤)

## الاحصاءات الوصفية لمتغير الانفتاح الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	الشفافية الاستراتيجية	3.472	0.919	26.47	69.43	4
٢	الاندماج الطوعي	3.523	0.830	23.55	70.47	2
٣	استخدام البرمجيات	3.591	0.892	24.83	71.81	1
٤	اشراك الجمهور	3.508	0.931	26.53	70.16	3
	المعدل العام لمتغير الانفتاح الاستراتيجي	٣,٥٢٣	٠,٨٩٣	٢٥,٣٤	٧٠,٤٦	---
	نسبة توافر متغير (الانفتاح الاستراتيجي)	%71.88				
	حجم الفجوة	%28.12				

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

٢. وصف متغير الذكاء التنافسي: تشير معطيات الجدول (٥) إلى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الذكاء التنافسي، ان الوسط الحسابي على المستوى الكلي للمتغير (الذكاء التنافسي) قد بلغ (٣,٥٠٨)، ويدعم ذلك الانحراف المعياري الذي يبلغ (٠,٩٥٣)، ومعامل اختلاف بواقع (٢٧,٢٠)، وبنسبة أهمية تبلغ (٧٠,١٥). وقد حصل بعد (اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي) على اعلى وسط

حسابي اذ بلغ (3.617)، وبانحراف معياري بلغ (0.940) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.99%) وبأهمية نسبية بلغت (72.33%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذا البعد. في حين حصل البعد (المعرفة السوقية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.389) وبانحراف معياري بلغ (0.946) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.92%) وبأهمية نسبية بلغت (67.77%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه البعد. وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على ابعاد هذا المتغير كان مرتفعاً مما يؤكد ان شركة اسياسيل للاتصالات عينة البحث تركز على الاستخدام الافضل للذكاء الذي يعد اداة فاعلة للتنبؤ بالتهديدات المستقبلية وبتشخيص الفرص المتاحة وهذا مما يمكن متخذي القرارات من تحليل المواقف التنافسية واتخاذ قرارات سريعة بالوقت المناسب والحماية من التهديدات المحتملة من المنافسين وهذا مما يعزز من موقف المنظمة. وبلغت نسبة توافر متغير الذكاء التنافسي (72.89%) وهي نسبة عالية، وبهذا تقبل الفرضية الثانية والتي تنص على (تتوافر ابعاد الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث).

### جدول رقم (٥)

#### الاحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء التنافسي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	جمع وتحليل البيانات	3.518	0.974	27.69	70.36	2
٢	المعرفة السوقية	3.389	0.946	27.92	67.77	٣
٣	اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي	3.617	0.940	25.99	72.33	1
---	المعدل العام لمتغير الذكاء التنافسي	٣,٥٠٨	٠,٩٥٣	٢٧,٢٠	٧٠,١٥	
	نسبة توفر متغير (الذكاء التنافسي)			%72.89		
	حجم الفجوة			%27.11		

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

### ثالثاً: اختبار علاقات الأثر والارتباط

١. اختبار فرضية الارتباط: تنص هذه الفرضية على (يوجد هناك علاقة ارتباط بين الانفتاح الاستراتيجي والذكاء التنافسي في الميدان المبحوث).  
نلاحظ من خلال معطيات الجدول (٦) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الانفتاح الاستراتيجي بأبعاده والذكاء التنافسي، وهذا موضح من خلال قيمة معامل الارتباط والبالغة (\*\*٠,٨٦٩)، وتدل هذه القيمة على قوة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وتفسر هذه العلاقة بأن اهتمام المنظمات بالانفتاح الاستراتيجي يعزز من قدرة المنظمات على التحسس والاستجابة للفرص المتوفرة من أجل التقدم والبقاء والتنافس بقوة وبسرعة، والتي تعتمد بقوة على القابلية العملية والذكاء التنافسي. وبذلك تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الانفتاح الاستراتيجي والذكاء التنافسي في الميدان المبحوث.

## جدول رقم (٦)

## معاملات الارتباط بين الانفتاح الاستراتيجي بأبعاده والذكاء التنافسي

المتغيرات		الشفافية الاستراتيجية	الاندماج الطوعي	استخدام البرمجيات الاجتماعية	اشراك الجمهور الداخلي والخارجي	الانفتاح الاستراتيجي
الذكاء التنافسي	Pearson Correlation	.715**	.590**	.773**	.694**	.869**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	٦٦	66	66	66	66

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

٢. اختبار فرضية التأثير: تنص هذه الفرضية على (يوجد هناك تأثير للانفتاح الاستراتيجي في الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث).

يلاحظ من خلال معطيات الجدول (٧) يتضح معامل التحديد ( $R^2$ ) ان الانفتاح الاستراتيجي وبدلالة ابعادها فسرت (٥٤%) من المتغيرات المؤثرة في الذكاء التنافسي، وبدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٥٨,٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,٢٢٢) وأن النسبة المتبقية البالغة (٤٦%) تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث او لا يمكن السيطرة عليها، كما يبين معامل الانحدار (Beta) والذي يشير الى ان زيادة الانفتاح الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بنسبة (٠,٨١٥) في الذكاء التنافسي، وبدعم ذلك معنوية قيمة (t) المحسوبة وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للانفتاح الاستراتيجي في الذكاء التنافسي في الميدان المبحوث).

## جدول رقم (٧)

## تحليل تأثير ابعاد الانفتاح الاستراتيجي في الذكاء التنافسي

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	المتغير المعتمد	ابعاد متغير الانفتاح الاستراتيجي
معنوي	٠,٠٠٠	٣,٩٤	١٥١,٤٠٧	٠,٤٠٥	٠,٥٢١	١,٦٣٢	الذكاء التنافسي	الشفافية الاستراتيجية
معنوي	٠,٠٠٠		٢٥,٧٣٣	٠,١٠٤	٠,٣٣٧	٢,٢٧٣		الاندماج الطوعي
معنوي	٠,٠٠٠		٢٣١,٣٠٦	٠,٥١٠	٠,٥٧١	١,٤٦٤		استخدام البرمجيات
معنوي	٠,٠٠٠		١٠٦,٦٩٤	٠,٣٢٥	٠,٤٣٨	١,٩٥٨		اشراك الجمهور
معنوي	٠,٠٠٠		٢٥٨,٤٧٢	٠,٥٣٨	٠,٨١٥	٠,٥٤٤		الانفتاح الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد الانفتاح الاستراتيجي أن الشركة قيد البحث تولي اهتماماً واضحاً باستخدام البرمجيات، إذ يؤكد اغلب المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن الشركة توظف القدرات التكنولوجية بهدف تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم، إذ احتل المرتبة الأولى من حيث أهميته النسبية في استخدام البرمجيات، يليه من حيث الأهمية بالمرتبة الثانية والثالثة والرابعة الابعاد (الاندماج الطوعي، اشراك الجمهور، الشفافية الإستراتيجية) على التوالي.
٢. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد تنشيط عملية الذكاء التنافسي أن قدرة على اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي حقق أعلى استجابة، تليه من حيث الأهمية جمع وتحليل البيانات في حين جاءت المعرفة السوقية بالمرتبة الثالثة، ويستدل من الاستنتاج أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً بمسألة اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي، والسعي نحو توثيق كافة المعلومات عن السوق وتوليد التقارير عن بيئة التنافس من أجل إنجاز خطط تطوير الخدمات الجديدة التي تلبى حاجات الزبائن، كما تستجيب بسرعة لنشاطات وأفعال المنافسين، وتناضل من أجل أن تكون القائدة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز.
٣. تبين من خلال نتائج البحث الميداني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الانفتاح الاستراتيجي بأبعاده والذكاء التنافسي في الشركة عينة البحث.
٤. تبين من خلال نتائج البحث الميداني بأن هناك تأثير لمتغير الانفتاح الاستراتيجي بأبعاده في الذكاء التنافسي في الشركة عينة البحث.
٥. تركز أهمية الانفتاح الاستراتيجي على الدور الاستراتيجي الذي ينتج من تكامل ابعاده وصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة، والقدرة على اوصول المعلومات عن الفرص ونقاط القوة الى صانع القرار فضلاً عن المواكبة السريعة للتغيرات والقدرة على مواكبتها، وتحقيق التفوق التنافسي.
٦. يعد موضوع الانفتاح الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية المهمة، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنظمات في المحافظة على نجاحها من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية. أي القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المتقلبة.

### ثانياً: التوصيات

١. ضرورة إعطاء إدارات الشركة عينة البحث الاهتمام الذي يستحقه موضوع الانفتاح الاستراتيجي كونه الدالة التي ترتكز نجاحات الشركة ومستقبلها عليها في التعامل مع بيئة التنافس.
٢. ضرورة أن تأخذ إدارة الشركة عينة البحث زمام المبادرة لتبني وتطبيق ابعاد الانفتاح الاستراتيجي في مجال العمل، وعلى كافة المستويات القيادية، وأن يتم وفق رؤية ناضجة واستراتيجيات منظمة، وعليه فإذا ما أرادت الشركة أن تحقق الفائدة منها، وتدعم الأداء والاستجابة لبيئة التنافس وابتكار وسائل جديدة لمواجهتها

من خلال رد الفعل (منهج المستجيب)، فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل تطبيقها على نحو صحيح.

٣. لا بد أن تعمل إدارة الشركة عينة البحث على دعم وتنشيط عملية الذكاء التنافسي لما لها من تأثير في المعرفة السوقية وقدرة جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالمنافسين، فضلا عن الاهتمام بمسألة اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي، وهذا مما يعزز من موقف الشركة في سرعة الاستجابة لنشاطات وأفعال المنافسين، والسعي لأن تكون الشركة قائدة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز.
٤. التأكيد على ضرورة وحثمية استخدام الانفتاح الاستراتيجي بأبعادها كأسلوب للتعامل مع الأزمات ليس لأنه يحقق نتائج ايجابية في دعم الموقف التنافسي للمنظمة، ولكن كون استخدامها يضيف إلى الشركة امتلاك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم، وامتلاك المرونة في إعادة توزيع الموارد وطرح خدمات جديدة في الوقت المناسب.
٥. يوصي البحث بضرورة اعتماد الخبرات والتخصصات والشهادات العليا في المواقع القيادية في الشركة عينة البحث وذلك للنهوض بها إلى واقع أفضل مما هي عليه الآن.
٦. يوصي البحث بضرورة إشراك المدراء في الشركة عينة البحث بدورات مكثفة خارج العراق لاكتساب الخبرة في المجالات المختلفة والتي تمكنهم من تطبيق هذه الخبرة في منظماتهم للنهوض بها أسوة لما يجري في المنظمات العالمية المماثلة.

## المصادر

### أولاً: العربية

١. ابو فارة، يوسف، (2004)، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر السنوي الدولي الرابع، ٢٦-٢٨ نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن.
٢. اسماء، فيلالي، (٢٠١٤)، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات - الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
٣. الجبوري، هدير حيون عاشور، (٢٠١٢)، "تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٤. الحدراوي وآخرون، حامد كريم، سعيد علي غافل، حسين محمد علي، (٢٠١٨)، "الشفافية الاستراتيجية وإصلاح النظام الإداري دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، العدد (١)، المجلد (٣).

٥. حمدان، محمد كمال، (٢٠١٠)، "الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى ضباط الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس \_ارشاد نفسي -الجامعة الاسلامية، غزة.
٦. حميد، احمد مجيد، (٢٠١٣)، "الرؤية الاستراتيجية والذكاء التنافسي وأثرهما في ادارة علاقات الضيف"، دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة، اطروحة دكتوراة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٧. العبادي والعبودي، هاشم فوزي، ماجد هاشم، (٢٠١٧)، "الشفافية الإستراتيجية وانعكاسها في الحد من ممارسة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد (٢).
٨. الملكاوي، إبراهيم خروف، (2007)، "إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### ثانياً: الأجنبية

1. Alampalli, S. (2012), "Role of CI in Opportunity Assessment", (accessed 22 March 2007). <http://www.scip.org/news/cimcomp/v5i4article1.asp>.
2. Arakji, Reina and Lang, Karl, (2010), "An Evolutionary Theory of Innovation and Strategic Platform Openness for Web 2.0 Businesses", ALL SPROUTS CONTENT. 377.
3. Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011), "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", Organization Science, 22, 1399–1417.
4. Baptista, João, Wilson, Alexander. D., Galliers, Robert. D., & Bynghall, Steve. (2017), "Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy", Long Range Planning, 50, 322–336.
5. Begg, M & Toit, A (2007), "Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organization", South African Journal of Information Management, Vol (9), No (4).
6. Bernhardt, Douglas, (2013), "competitive intelligence" 1<sup>st</sup> ed, prentice Hall, uk. London.
7. Bose R., (2018), "Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis, Industrial Management and Data Systems", Vol.108, No.4.
8. Bostrom Nick, (2016), "Strategic Implications of Openness in AI Development", Technical Report#20161, Future of Humanity Institute, Oxford University: pp. 1-26.
9. Boudreau, Kevin. J., & Lakhani, Karim. R. (2015), "Open disclosure of innovations, incentives and followon reuse: Theory on processes of cumulative innovation and a field experiment in computational biology", Research Policy, 44(1), 4–19.

10. Brewster, C. and Hegewisch, A. (Eds) (2014), "**Policy and Practice in European Human Resource Management**", The Price Waterhouse Cranfield Survey, Routledge, London.
11. Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M, (2017), "**Open innovation and strategy**", California Management Review, 50, 57–76.
12. Chung, W.A. and Huang, T.C. (2005), "**Relationship between strategic human resource management and firm performance: a contingency perspective**", International Journal of Manpower, Vol. 26 No. 5, pp. 434-449.
13. Davis, M, (2004), "**Using Business intelligence for competitive advantage**" <http://www.knowledgepoint.com>.
14. Dietz, B., Hoogendoorn, J., Kabst, R. and Schmelter, A. (2014), "**The Netherlands and Germany: flexibility or rigidity?**", in Brewster, C., Mayrhofer, W. and Morley, M. (Eds.), Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?, Elsevier Butterworth Heinemann, Burlington, pp. 73-94.
15. Dobusch. Laura., Dobusch, Leonhard., & Müller-Seitz, Gordon. (2019), "**Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process**", Organization Studies, 40(3) 343–370.
16. Eldomiaty Tarek Ibrahim & Choi Chong Ju, (2004), "Corporate governance and strategic transparency: East Asia in the international business systems", CORPORATE GOVERNANCE, International Journal of Business in Society.
17. Furnham, Adrian & Keser, Askin & Arteche, Adriane & Chamorro-Premuzic, Tomas & Swami, Viren, (2009), "**Self- and other-estimates of multiple abilities in Britain and Turkey: A cross-cultural comparison of subjective ratings of intelligence**", International Journal of Psychology, Vol.44, No.6.
18. Gegenhuber Thomas, Leonhard Dobusch, (2016), "**Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures**", Long Range Planning, doi: 10.1016/j. lrp. 2016. 09. 001.
19. Guest, D. (2010), "**Human resource management: when research confronts theory**", International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 No. 7, pp. 1092-1106.
20. Harrison, F, (2009), "**The Managerial Decision - Making Process**", New York: Houghton Mifflin Company.
21. Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R, (2017), "**Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics**", Long Range Planning, 50, 298–309.
22. Hayes, Steven C., (2011), "**A Relational Frame Training Intervention to Raise intelligence Quotients: A pilot study**", the psychological Record, 61.
23. Joseph, H.A.M. & Rodenberg, R.M, (2017) "**Competitive Intelligence and Senior Management: the best solution office of Competitive Intelligence is on apar with functions that directly report to the board**" Eburon Academic Publishers.

24. Kanibira Huseyin & Nart Sima, (2012), "**The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry**", International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58, 1378 – 1385.
25. Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2010), "**The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment**", Harvard Business School Printing.
26. Kornberger Martin, Renate E. Meyer, Christof Brandtner, Markus A. Höllerer, (2017), "**When Bureaucracy Meets the Crowd: Studying “Open Government”** in the Vienna City Administration", Organization Studies, Vol. 38(2) 179–200.
27. Krogh, GEORG Von, & Geilinger, NINA, (2019), "**Open Innovation and Open Strategy: Epistemic and Design Dimensions**", In D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), Cambridge Handbook of Open Strategy (pp. 41-58). Cambridge: Cambridge University Press.
28. Kurt & Bessa, (2016), "**A critique of the strategic competitive Intelligence Process Within A Global Energy Multinational**" <http://www.ashridge.org.u.k>.
29. Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. (2012), "**Strategic human resource management: a review of the literature and proposed typology**", Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, pp. 454-470.
30. Liebowitz, Jay (2006), "**strategic intelligence**", 1<sup>st</sup> ed, Auer Bach publication, U.S.A.
31. Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F, (2017), "**Radically open strategizing: How the Premium Cola Collective takes open strategy to the extreme**", Long Range Planning, 50, 371–384.
32. Luthans, Fred, (2011), "**Organizational Behaviour**", 12 th ed, Mc Graw-Hill, Irwin, New york- united states of America.
33. Morton Josh, Alex Wilson, Louise Cooke, (2016), "**Material Tools, Strategic Arenas and Temporal Openness: Emerging Phenomena Linking Information Systems and Strategy Practice Research**", Presented at the IFIP WG 8.2 Conference, Beyond Interpretivism? New Encounters with Technology and Organization, Dublin, Ireland.
34. Ole Friis, (2015), "**Openness in strategy: Social strategy practices and practitioner interaction an opportunity and threat in strategy making**", EGOS 2015, Sub-theme 46.
35. Osterloh, Margit & Rota, Sandra, (2007), "**Open source software development: Just another case of collective invention?**", Research Policy, Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA), Basel, 36, 157–171.
36. Peltoniemi, Mirva & Vuori, Elisa, (2008), "**Competitive Intelligence as a Driver of Co-Evolution within an Organization Population**", Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol.4, No. 3, 2008, Queens College, City University of New York, USA.

37. Savage, Grant T. Michele D. Bunn, Barbara Gray Qian Xiao Sijun Wang, Elizabeth J. Wilson •Eric S. Williams, (2011), "**Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice**", Journal of Business Ethics 96:21-26.
38. Seidl, DAVID., Von Krogh, GEORG, & Whittington, RICHARD, (2019), "**Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives**", In D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), Cambridge Handbook of Open Strategy (pp. 926). Cambridge: Cambridge University Press.
39. Skerrett, Tony (2019), "**the state of competitive intelligence within new zeland private and public sector organizations**", master thesis of information management, Victoria university of wellington.
40. Slate, Robert, (2009), "**Competing with intelligence: New directions in chinas quest for intangible property and implications homeland security**", journal of the naval postgraduate school, Vol.4, No.1.
41. Stadler, Christian., Hautz, Julia., & von den Eichen, Stephan Friedrich. (2020), "**Open Strategy: The Inclusion of Crowds in Making Strategies**", NIM Marketing Intelligence Review, 12(1), 36-41.
42. Sugasawa, Yoshio, (2014), "**The Current State of Competitive Intelligence Activities and Competitive Awareness in Japanese Businesses**", Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2, No. 4., Queens College, City University of New York, USA.
43. Tekin Pırıl & Erol Rızvan, (2017), "**The Internal and External Customer Focused Process Improvement and the Performance Analysis Studies in Healthcare Systems**", Journal of Industrial Engineering and Management, 10(3): 407-430.
44. Thompson, Arthur A. Strickland A.J. & Gamble, John E., (2018), "**Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**", 16th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York.
45. Viviers, W, Saayman, A. & Muller, M.L, (2015), "**Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa**", International Journal of Social Economics, Vol. 32 No. 7.
46. Voss, C., Zomerdijk, L. (2007), "**Innovation in experiential services an empirical view**", London Business School, London.
47. Vriens, Drik, (2014) "**Information and Communications Technology for Competitive Intelligence: Using Web Link Analysis to Detect and Analyze Hidden Web Communities**" Idea Group Inc.
48. Whittington, Richard. (2014), "**Commentary: Information systems strategy and strategy-as-practice: A joint agenda**", Journal of Strategy Information Systems, 23, 87–91.
49. Wickham, Philip A, (2016), "**Strategic Entrepreneurship**", 4th Edition, Pearson Education Limited, England.