

دور الانفتاح الاستراتيجي في تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة  
دراسة تحليلية لآراء عينه من العاملين في شركات الاتصالات العراقية  
(زين العراق، وآسيا سيل نموذجاً)<sup>(\*)</sup>

أ.د. سامي ذياب محل  
جامعة تكريت  
كلية الإدارة والاقتصاد  
Sami@uotikrit.edu.iq

أ.م. أحمد سمير نايف نعمان الثابت  
جامعة ديالى  
كلية الإدارة والاقتصاد  
ahmad@uodiyala.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.1.10>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١١/٢٥ تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/١١/٢٨ تاريخ النشر ٢٠٢٢/٤/٣٠

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان طبيعة العلاقة والأثر بين الانفتاح الاستراتيجي، في تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة، في شركات الاتصالات العراقية كمجتمع للبحث، وقد تم اختيار شركة زين العراق، وآسيا سيل، ميدانياً للبحث، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب تحليل المسار، وتكونت عينة البحث من المديرين في الأقسام الفنية والإدارية، والعاملين في الشركات عينة البحث والبالغ عددهم (193) فرداً، باعتماد الاستبانة كأداة للقياس، وتم استخراج النتائج عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS) (AMOS) لإثبات صحة فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير بين متغيري البحث عن استخدام معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط. وكانت أبرز النتائج التي توصل لها البحث في الإطار الفلسفي والميداني، إن الانفتاح الاستراتيجي يعمل على تحليل المواقف الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف. ويُعد المرشد في اتخاذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المشاكل التي تواجه المنظمة مع كافة الأطراف المرتبطة بها وهو ما ينشط شبكة قيمة المنظمة. وإن شبكة توافر القيمة تتكون من الموردين والمنظمة والعاملين والموزعين والمسوقين والزبائن، إذ يركز المفهوم على تعزيز القيمة المقدمة للزبون. وهو من المفاهيم الحديثة التي تعمل على بناء علاقات وثيقة مع كافة الأطراف المعنية بتقديم قيمة للزبون. وقد حاز بُعد الشفافية الاستراتيجية على المرتبة الأولى من حيث أهميته ضمن أبعاد الانفتاح الاستراتيجي، وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تهتم بشفافية تعاملها مع الجهات ذات العلاقة خاصة ما يتعلق بتوثيق جودة خدماتها وتعزيز بؤادر الثقة لدى الزبائن بمستوى الخدمات المقدمة وكيفية توطيد العلاقة معهم. وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ينبغي على الشركات المبحوثة التركيز على الممارسات المتعمقة في الأدبيات الاستراتيجية، ومنها الانفتاح الاستراتيجي الذي يركز على النظر في القضايا الاستراتيجية بطرق مختلفة ووجهات نظر مختلفة وتحسين وتعزيز الأفضل منها، وخلق مساحات جديدة ومختلفة لوضع الإستراتيجيات الملائمة لكافة الأطراف المستفيدين من المنظمة وتعزيز ترابطهم.

**الكلمات المفتاحية:** الانفتاح الاستراتيجي، شبكة القيمة، الشفافية الاستراتيجية، ادارة علاقات الشركاء.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٢) العدد (١) ٢٠٢٢  
الصفحات: ١٩٥-٢٢١

(\*) البحث مستل من اطروحة الدكتوراه للباحث الأول.

**The role of strategic openness in enhancing the interconnectedness of the value-availability network: A field study in Iraqi telecommunications companies (Zain Iraq, and Asiacell as a model)**  
**Abstract**

The current research aims to clarify the nature of the relationship and the impact between strategic openness, in enhancing the interconnectedness of the value-availability network, in the Iraqi telecommunications companies as a research community. The research sample consisted of managers in the technical and administrative departments, and employees of the companies of the same research, who numbered (193), by adopting the questionnaire as a measurement tool. On the use of multiple regression coefficient and correlation coefficient. The most prominent findings of the research in the philosophical and field framework, that the strategic openness works to analyze strategic situations and identify strengths and weaknesses. The guide is considered in taking appropriate strategies to deal with the problems facing the organization with all the parties associated with it, which activates the organization's value network. The value-availability network consists of suppliers, organizations, employees, distributors, marketers, and customers. The concept focuses on enhancing the value provided to the customer. It is one of the modern concepts that works to build close relationships with all parties concerned with providing value to the customer. The dimension of strategic transparency ranked first in terms of its importance within the dimensions of strategic openness, and this indicates that the surveyed companies are interested in the transparency of their dealings with the relevant authorities, especially with regard to documenting the quality of their services and enhancing signs of confidence among customers in the level of services provided and how to consolidate the relationship with them.

The researcher reached a set of recommendations, the most important of which are: The surveyed companies should focus on the in-depth practices in the strategic literature, including the strategic openness that focuses on looking at strategic issues in different ways and different points of view, improving and promoting the best of them, and creating new and different spaces to develop appropriate strategies for all Beneficiaries of the organization and strengthening their interdependence.

**Key words:** strategic openness, value network, Strategic transparency, Partner Relationship Management.

## المقدمة:

حظيت شبكة توافر القيمة باهتمام العديد من الكتاب والمنظرين في الفكر الإداري والمهتمين بإدارة التسويق في أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وعدت ضرورة استجبتها الندرة النسبية للموارد وما تشهده بيئة الأعمال من حشد تنافسي متزايد بين المنظمات كل، إذ تسعى للحفاظ على مكانتها السوقية وبقائها في السوق من خلال الاستراتيجيات المتطورة (الانفتاح الاستراتيجي) لتحقيق الكفاءة في إنجاز تلك الأساليب بأقل ما يمكن من جهد وكلفة ومرونة واستجابة لمتطلبات السوق والزبائن.

لقد أسهمت التطورات الهائلة التي شهدتها مجال الاتصالات السريعة في ربط أجزاء العالم بعضها ببعض وحدثت تحول كامل فيه، والإسراع بعملية العولمة وتشابك علاقات الاعتماد المتبادل بين الشركات وحتى الأفراد، وقد سارعت الشركات إلى التكيف مع هذه المستجدات لكي تستفيد من الفرص التي أتاحتها لها ثورة المعلومات. أصبح اليوم لزاماً على شركات الاتصال مسابرة نسق التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال الذي يشهد تطوراً متواصلاً ويهدف إلى ضمان ديمومة الشركة ودعم قدرتها على مزاحمة الشركات العالمية التي تتميز بتنافسية متنامية. وفي ظل هذه المتغيرات بات الانفتاح الاستراتيجي يمثل ممارسة متميزة بوصفها فكراً ومضموماً وسلوكاً وتوجهاً كوسيلة لإنقاذ الشركات من حالات الفشل وتحديد تداعياته، وانعكاساته المستقبلية على بيئة الأعمال، والاستعداد لمواجهة بل وزيادة قدراته التنافسية. فإن الإطار الفكري لهذه البحث يتناول موضوعات معاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية (الانفتاح الاستراتيجي) لما لها من دور كبير و متميز في تعزيز تفوق الشركات حيث تتمحور الدراسة في تشخيص دور الانفتاح الاستراتيجي في تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاء هذا البحث ليأخذ على عاتقه اختبار هذه المتغيرات في قطاع شركات الاتصالات العراقية، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي لتكون نموذجاً ونقطة انطلاق نحو استطلاع آراء القيادات والعاملين في الشركات عينة البحث.

وأستهدف من الإجابة عنها استجلاء وعرض الدلالات الفلسفة النظرية والعملية لهذه المتغيرات، ويقع هذا البحث في أربعة أجزاء رئيسية: إذ يعرض المبحث الأول منهجية البحث، بينما يعرض المبحث الثاني الإطار الفكري لمتغيرات البحث وإبعاده. أما المبحث الثالث فقد تناول الإطار التحليلي لفرضيات البحث بينما جاء المبحث الرابع ليعرض أهم استنتاجات البحث وتوصياته.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث:

### أولاً: مشكلة الدراسة:

إن العديد من الشركات تتورط في القضايا التشغيلية ولا تسمح بتركيز النشاط التسويقي، قد تنزلق المواعيد النهائية وتفوت الفرص وتنخفض بذلك القيمة التي تقدمها تلك الشركات، وهي المشكلة التي تقع بها شركات الاتصال قيد الدراسة، لذلك تسعى هذه الشركات إلى تبني آليات استراتيجية معاصرة ومحاولة استغلالها باتجاه تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة، إن تحديد المنطلقات الفكرية لهذا المنظور في بيئة معقدة وشديدة التغير مثل البيئة العراقية التي تعيش اليوم حالة تنافسية عالية نتيجة لحالة الانفتاح في الأسواق وتزايد شدة المنافسة وبالتالي تمكين إدارتها من تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة بالشكل الذي يضمن لها التفوق والاستمرارية والتميز. ومن خلال ما تقدم

فإن مشكلة الدراسة تتبلور في طرح التساؤلات الآتية التي يمكن أن تسهم في توضيح مضامين مشكلة الدراسة:

١. هل هناك تصور واضح لدى قيادات الشركات قيد الدراسة عن الانفتاح الاستراتيجي؟ وهل تسعى الشركات في توظيفها باتجاه تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة؟
٢. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة في الشركات قيد الدراسة؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات قيد البحث والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للدراسة، إذ تكسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال تبني موضوعات حديثة (الانفتاح الاستراتيجي) ومهمة وحاجة شركات الاتصال العراقية لفهمها وتبنيها بوصفها أسلوباً مميزاً لتحقيق ترابط شبكة توافر القيمة. وتكمن أهمية الدراسة من أهمية القطاع المبحوث في العراق بمختلف نشاطاته، وبوجه خاص قطاع الاتصالات، والذي يستلزم تقديم أقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء الشركات قيد الدراسة من خلال استخدام مفاهيم تسويقية وآليات استراتيجية توظف في مواجهة التغييرات والتطورات المختلفة بهدف تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة. وتوفر الدراسة إطاراً عملياً لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار.

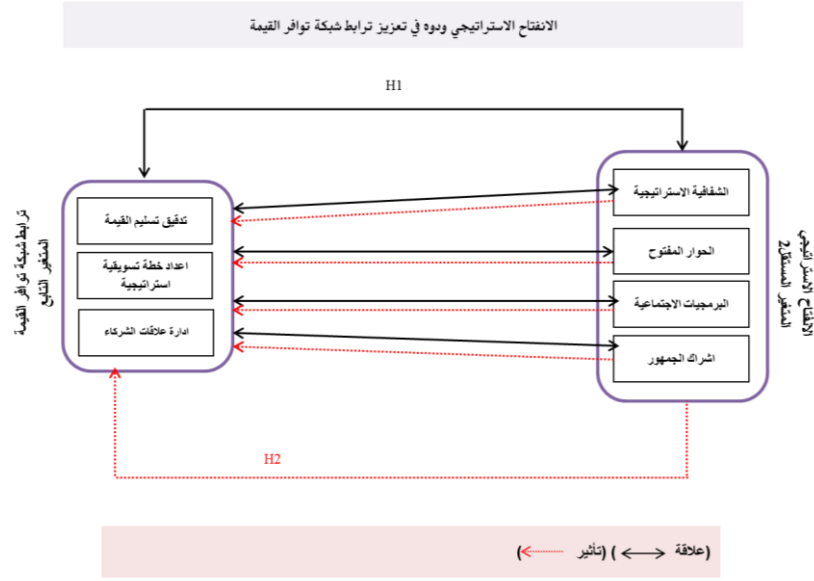
#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

يرتكز الهدف الأساس للبحث الحالي في إطار تعزيز ترابط شبكة توافر القيمة للشركات، وضمن قطاع الخدمات بشكل عام وقطاع الاتصالات بشكل خاص الأسرع نمواً وتقليباً، من خلال عكس الدور الاستراتيجي للانفتاح الاستراتيجي. وبالتالي أسفرت هذه المنطلقات البحثية إلى مجموعة من الأهداف الآتية:

١. بناء أو صياغة إطار نظري يتضمن تأطير منظور "الانفتاح الاستراتيجي" معبراً عن رؤية جديدة لنتائج الدور في تعزيز ترابط "شبكة القيمة".
٢. تعزيز مدركات عينه البحث في الشركات المبحوثة تجاه المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة وعرض هذه العلاقة بنموذج افتراضي يهدف إلى تطبيق ميداني للوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات.
٣. تقديم تصور عملي لطبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة (الانفتاح الاستراتيجي، وشبكة القيمة).

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

وتتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط فرضي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، والشكل (1) يعرض ابعاد المتغيرات الرئيسة للدراسة.



الشكل (1) مخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

تماشياً مع أهداف البحث واختبار مخططه تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية نعرضها على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح الاستراتيجي وترابط شبكة القيمة بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي والفردى عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير ذات دلالة إحصائية للانفتاح الاستراتيجي في ترابط شبكة القيمة بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي والفردى عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

#### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

يمثل مفهوم شبكة القيمة تجلياً لتشابك وتعقيد وتعاضد المكونات والمتغيرات المؤثرة في تشكيل القيمة عبر الشبكة، وذلك تتنوع وتتباين محاولات الاستعانة بأدوات وتقنيات مختلفة لتبصير هذا التعقيد وتبسيط علاقات الشبكة. ومن بين هذه الوسائل والأدوات يتم عمل خرائط لشبكات القيمة لمشروعات الأعمال والمنظمات بشرط تغطية أنشطة كل المشاركين (في خارج وداخل المنظمة) في عملية تكوين شبكة القيمة للأعمال، ولتصوير المبادلات الملموسة (الخدمات والمنتجات) وغير الملموسة (المعرفة والمعلومات) بين كافة الأطراف المشاركة في تشكيل شبكة القيمة. وتعتبر الأساليب الاستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة (الانفتاح الاستراتيجي) هي أساليب تمكن المنظمات من ممارسة الأنشطة في شبكة توافر القيمة من شراء وإنتاج وتخزين ونقل، لذلك إذا ما أحسن توظيف هذه الأساليب فإنها ستساهم في تمكين المنظمات من تعزيز أداء شبكة توافر القيمة من حيث تخفيض الكلف والاستجابة لطلبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة وفي الوقت والمكان والكلفة المناسبة وبالتالي تضيف قيمة للمنظمة والزبون.

## أولاً: الانفتاح الاستراتيجي Strategic Openness:

يواجه العديد من متخذي القرارات الاستراتيجية في مختلف المجالات بمنظمات الأعمال بما في ذلك الجوانب الاستراتيجية العديد من العقبات والأمور الطارئة التي لم تكن في الحسبان، وقد يعترضه أزمات متعددة تفرض عليه التعامل المباشر معها، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها أثناء قيامه بصناعة القرار الاستراتيجي المناسب، ومما لاشك فيه أن طبيعة التعامل مع تلك العقبات والأزمات قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب في عملية صناعة القرار وطرق تطبيقه على أرض الواقع، إذ تعرف الاستراتيجية بأنها اتجاه ونطاق منظمة على المدى الطويل، يمكن من خلالها تحقيق ميزة في بيئة متغيرة عن طريق تكوين الكفاءات والموارد بهدف تحقيق توقعات أصحاب المصلحة، من هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن للمنظمة القدرة الكاملة على النجاح من خلال بناء الموارد والكفاءات وتركيز الجهود في تلبية قيم وتوقعات أصحاب المصلحة (Laura, et.al., 2019:343).

### ١. مفهوم الانفتاح الاستراتيجي:

يمكن النظر إلى مفهوم الانفتاح الاستراتيجي (Strategic Openness) على أنه أحد الأساليب الاستراتيجية الحديثة من ناحية التنفيذ والتطبيق، الذي يركز على مجموعة من الممارسات المختلفة بهدف الاستغلال الأمثل للطاقات والابتكارات الناتجة من كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة (Ole, 2015:6). أن مفهوم الانفتاح الاستراتيجي يركز على الدمج والشفافية، إذ يشير الدمج إلى المشاركة في محادثة استراتيجية للمنظمات، وتشير الشفافية إلى وضوح المعلومات حول استراتيجية المنظمات المحتملة أثناء عملية الصياغة (Dobusch, et.al., 2017:8). ويمكن أن يكون الاندماج والشفافية داخليين من خلال دمج المزيد من العناصر الداخلية والخارجية عن طريق دمج الجهات الخارجية في العمل الاستراتيجي (Ole, 2015:7).

يبدو مما تقدم بان مفهوم الانفتاح الاستراتيجي ربما لازال ضبابي وخاضع لتفسيرات مختلفة وأطره المفاهيمية والنظرية قيد التأطير والتشكيل، ويمكن تناول وجهات النظر لمجموعة من الباحثين تجاه مفهوم الانفتاح الاستراتيجي، وكما موضحة في الجدول (1).

الجدول (1) مفهوم الانفتاح الاستراتيجي وفق آراء العديد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Morton, et.al., 2016:3	مجموعة من الخطط الاستراتيجية، تتبلور في ممارسات تنظيمية والإدارية، تقود في نهاية المطاف إلى التركيز على التشارك المعرفي مع الأطراف المحيطة بالمنظمة وادماجها في وضع الأهداف والحلول المناسبة.
٢	Gegenhuber & Dobusch, 2016:2	استراتيجية عمل يمكن من خلالها كسب المزيد من المعرفة والخبرات الخاصة بالعاملين وكافة أطراف المصلحة.
٣	Kornberger, et.al., 2017:180	هي استراتيجية تعمل على إعطاء المجال للأفراد المرتبطين بعمليات المنظمة بأبداء آرائهم ومقترحاتهم.
٤	Luedicke, et.al., 2017:372	عملية استراتيجية تمكن المنظمة من تحليل المواقف الاستراتيجية المنبثقة من الأطراف المرتبطين بأعمال المنظمة، واستغلال نتائج بتحقيق أهداف المنظمة.
٥	Laura, et.al., 2019:348	مجموعة من الأدوات والممارسات المختلفة التي تخلق مساحات واسعة من الانفتاح تركز على التشارك المعرفي من خلال الانفتاح على أصحاب المصالح ومشاركتهم في وضع الأهداف وصياغة الخطة الاستراتيجية.
٦	Seidl, et.al., 2019:9	مجموعة ديناميكية من الممارسات التي تسمح بالشفافية الاستراتيجية و/أو الشمول للجهات الفاعلة الداخلية و/أو الخارجية التي تتجاوز الإدارة العليا ومستشاريها المباشرين.
٧	Wang, 2020:1	فلسفة عمل تستند على التشارك المعرفي بين الإدارة المعنية بالاستراتيجية وبقية أطراف المنظمة بهدف استغلال أفضل الطاقات.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متنه.

- من خلال المفاهيم السابقة، يتضح للباحث بأن هناك نقاط مشتركة أجمع عليها أكثر الباحثين في خوضهم لمفهوم الانفتاح الاستراتيجي، إذ تبين الآتي:
١. يُعد من المفاهيم الاستراتيجية المعاصرة من ناحية التأطير والتنفيذ في المنظمات.
  ٢. يُعد من الطرق التي تزيد من فرصة اتخاذ القرارات المناسبة.
  ٣. من خلاله يمكن النظر في القضايا الاستراتيجية بطرق ووجهات نظر مختلفة وتحسين وتعزيز الأفضل منها.
  ٤. يعمل على تحليل المواقف الاستراتيجية وتشخيص نقاط الضعف وتحديد نقاط القوة.
  ٥. يُعد المرشد في اتخاذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المشاكل التي تواجه المنظمة.
- وتقدم الدراسة الحالية تعريفها الإجرائي بأنها "مجموعة من الممارسات والإجراءات والمرتكزات المستخدمة بهدف توليد وتحسين المعارف الاستراتيجية لدى النخبة المؤسسية من خلال مشاركة أصحاب المصالح وكافة الجهات المرتبطة بالمنظمة عن طريق تبني مبدأ الاندماج والشفافية".

## ٢. مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي:

يرتكز الانفتاح الاستراتيجي على مجموعة من المرتكزات الأساسية من خلال التركيز على الشفافية في العمل الاستراتيجي ومشاركة الآراء مع أطراف المنظمة، واستخدام الوسائل والبرمجيات الاجتماعية ومشاركة الجهات الداخلية والخارجية للمنظمة. ويرى (Krogh & Geilinger,2019:50) بأنه يمكن تحديد مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي كالآتي: (الشفافية الاستراتيجية، والاندماج الطوعي، واستخدام البرمجيات الاجتماعية، وأشراك الجمهور) وهي ذاتها المرتكزات التي تم اعتمادها من قبل كل من (Baldwin & Von Hippel,2011:1401) (Hautz & Whittington,2017:299) (Kornberger,et.al.,2017:182).

### 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. (العبادي وعبودي، ٢٠١٧: ١٩).

إن مفهوم الشفافية بشكل أكثر تحديداً يمثل الوصول إلى المعلومات الحساسة، التي يجب توفيرها أو رفضها من قبل المنظمة. كما وصفها (Dobusch,et.al.,2019:346) فهي البقاء على اطلاع جيد بأهداف وخطط أعمال الشركة، التي تتضمن معلومات ذات صلة باستراتيجية المنظمة. في حين يعرف (Johnson,2006:13) الشفافية الاستراتيجية مدى فاعلية المنظمة في عرض المعلومات على كافة الأفراد المهمين. وأشار (Kaplan & Norton,2016:82) بأنها القدرة على بيان المعلومات الخاصة باستراتيجية المنظمة للأفراد المهمين بأنشطة المنظمة. وأوضح (Berggren & Fitz-Enz,2006:61) مفهوم الانفتاح الاستراتيجي بأنه عملية نشر المعلومات الاستراتيجية التي تركز على بيان الأهداف للمستويات الإدارية كافة. في حين يعرفها (مجيد وآخرون، ٢٠١٩: ٨) بأنها الكشف عن حقيقة الأعمال الاستراتيجية وتوضيحها لكافة أصحاب المصلحة والإطلاع على كافة المعلومات السلبية أو الإيجابية في الوقت المناسب لبناء دعم تنظيمي لتحقيق الوضوح والشفافية.

وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع ما جاء به الباحثين، فيما يخص مفهوم الشفافية الاستراتيجية، تطرح الدراسة الحالية تعريفها الإجرائي للشفافية الاستراتيجية على أنه "مدى قدرة المنظمات على (٢٠١)

بيان وتقديم المعلومات الاستراتيجية في الوقت المحدد وبطريقة مناسبة لكافة أطراف المنظمة بهدف التنفيذ الناجح للاستراتيجيات المقترحة".

#### ب. الاندماج الطوعي (Voluntary Merger):

الاندماج الطوعي من السمات المهمة لإدارة الموارد البشرية وارتباطها الوثيق باستراتيجيات الأعمال (Brewster & Hegewisch, 2014:128)، أن الاندماج الطوعي يوفر نطاقاً أوسع لحل المشكلات التنظيمية المعقدة، ويضمن إعطاء الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية الاعتبار المتساوي في تحديد الأهداف وتقييم قدرات التنفيذ، ويسهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي بدلاً من أن يكون تابعة له (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2012:455). وأوضح (Neema Mor, 2010:52) مفهوم الاندماج الطوعي بأنه هو نهج تكتيكي للإدارة ينطوي على استثمارات أولية عالية على اكتساب الموارد وبرامج تدريب الموظفين من خلال الاندماج. ويرى (Savage, et al., 2011:21) بأنه المشاركة في تبادل المعلومات والمبادرات الخاصة بالمعلومات الاستراتيجية للمنظمات بهدف تعزيز الشراكة. ويعرف (Mulholland Eric, 2018:5) الاندماج الطوعي بأنه عملية تعاون مشتركة بين الجهات المعنية بالصياغة الاستراتيجية وباقي أطراف المنظمة والمستفيدين منها. وهذا ما يتفق معه (Laurisz Norbert, 2019:1) إذ عدّه عملية تحالف بين أطراف العلاقة مع المنظمة، بهدف توليد الأفكار والمقترحات والآراء. ويُعد الاندماج الاستراتيجي عنصراً هاماً في عملية تحسين الأداء التنظيمي لأنه يسهل المواءمة المستمرة لاستراتيجيات الأعمال (Mulholland Eric, 2018:8). ويهدف إلى تحقيق التآزر من خلال خلق التوافق والاعتماد المتبادل عبر مجموعات تنظيمية متنوعة وعمليات وأنشطة مستقلة بطبيعتها، بعدّه عنصر من عناصر التكامل الإستراتيجي (Savage, et al., 2011:23). ورغم أن المنصات عبر الإنترنت يمكن أن توسع نطاق الاندماج بشكل كبير خارج الحدود المادية لورش العمل والاجتماعات، إلا أن الأفكار التي تأتي منها غالباً ما تهمل بسبب مصدر اتخاذ القرار، فضلاً عن خضوع المنصات لتقلبات الاستخدام البشري (SEIDL, et al., 2019:121).

وتأسيساً على ذلك وانسجماً مع ما جاء به الباحثين فيما يخص مفهوم الاندماج الطوعي، تطرح الدراسة الحالية تعريفها 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، وأصبح التركيز على البرمجيات الاجتماعية لتسهيل مشاركة مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة في توليد المحتوى والمعرفة الاستراتيجية، وفي الممارسة الفعلية للاستراتيجية. (Seidl, et al., 2019:184). ويؤكد البحث بشكل ملموس بعدّها ممارسة ديناميكية تمثل وجهات نظر متعددة، لتعكس التحول الممكن للبرمجيات الاجتماعية في كيفية تطوير الإستراتيجيات في المنظمات. (Xu & Alexy, 2019:78). وتعرف البرمجيات الاجتماعية أنها مجموعة من الوسائل المهمة لتسهيل عملية الانفتاح الاستراتيجي (Croteau, 2013:23). ويرى (Morton, et al., 2016:6) بأنها تمثل استخدام تقنيات المعلومات والبرمجيات الاجتماعية في توليد المعرفة والخبرة. ويعرفها (Hargie, 2016:15) بأنها وسيلة مهمة لنشر المفاهيم الأساسية للانفتاح الاستراتيجي. في حين أشار (Laura Dobusch, et al., 2019:346) بأنها مجموعة من الوسائل والأدوات تستخدم بهدف تجميع البيانات. ويرى (Seidl) وزملاؤه إن تكنولوجيا المعلومات



والاتصالات المعاصرة وخاصة وسائل التواصل الاجتماعي قدمت حافزاً جذرياً نحو مزيد من الانفتاح فلم تقتصر على إمكانية توصيل المعلومات ذات الصلة من الناحية الاستراتيجية، بل سمحت بإدراجها في المحادثات الاستراتيجية لمجموعات أكبر من الجماهير بطرق أكثر فعالية (Seidl, *et.al.*,2019:9).

وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع ما جاء به الباحثين فيما يخص مفهوم البرمجيات الاجتماعية، تطرح الدراسة الحالية تعريفها 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". ويمكننا القول ان تحليل آثار المشاركة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي على التخطيط الاستراتيجي أصبحت تحفز لاستكشاف المزيد من الأشكال الأكثر تشاركية للمشاركة وإمكانية تطبيق الانفتاح الاستراتيجي في المنظمة، إذ خلقت وسائل التواصل الاجتماعي ديناميكيات جديدة للتفاعل وفرضت ضغطاً على المنظمات لإدارة التعليقات الناشئة عنها من عدد أكبر من الأفراد عما كانت عليه سابقاً فيما يتعلق بالقضايا الاستراتيجية.

#### ث. إشراك الجمهور الداخلي والخارجي:

#### **Involve The Internal & External Audience:**

يُعد إشراك الجمهور الداخلي والخارجي هو تواصل الشراكة داخل المنظمة وخارجها ويتمثل الجمهور بالموظفين وأصحاب المصلحة، والمقاولين، والمساهمين، والموردين، والمجتمع، والموظفين، والزبائن، وكافة الجهات المستفيدة (Arakji & Lang,2010:2-3). ويمثل إشراك الجمهور قدرة المنظمة على إنشاء عمل جماعي حقيقي بين جميع الإدارات في المنظمة وغرس المفاهيم الخاصة باستراتيجية المنظمة في كل فرد. (Tekin & Erol,2017:410). ويرى (Mulholl & Eric,2018:5) بأنه هو عملية للتأثير على سلوكيات القوى العاملة من خلال إعلامهم وإشراكهم في تحقيق طموحات المنظمة. وأشار (Wang Chao,2020:2) بأنه عملية يتم من خلالها إفراح المجال للعاملين للمشاركة بأرائهم من خلال قنوات الردود مثل صناديق الاقتراحات أو البريد الإلكتروني لطرح أفكار تسهم في تطوير الاعمال الاستراتيجية. وأكد (Xu & Alexy,2019:71) على أن الأبحاث أثبتت إن الشركات يمكنها تقديم المنتجات بشكل أسرع إلى السوق عند تطور التعاون مع الموردين أو العملاء أو الشركاء الخارجيين الآخرين في ممارسات الانفتاح الاستراتيجي.

وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع ما جاء به الباحثين فيما يخص مفهوم إشراك الجمهور، تطرح الدراسة الحالية تعريفها الإجرائي إشراك الجمهور على أنه "إشراك كافة الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة في عملية الصياغة الاستراتيجية وتزويدهم بإمكانية الوصول الكافي إلى جميع المعلومات ذات الصلة التي تتعلق بالنهج الاستراتيجي للعمليات". ويمكننا القول هنا إن الشركات التي تعمل على تطبيق ممارسات الانفتاح الاستراتيجي تسعى إلى إشراك جمهورها الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية وأهداف الشركة بشكل يسهم في تحقيق أهداف الشركة والأطراف المحيطة بها ويكسبها ميزة تنافسية كبيرة في السوق، من خلال القدرة على كسب الزبائن بشكل أسرع من المنافسين لأن جمهورها الداخلي والخارجي أصبح جزء مهم من أجزاء الشركة.

## ثانياً: شبكة القيمة:

تعمل معظم الشركات الكبيرة اليوم في بناء وإدارة شبكة قيمة معقدة ومتطورة باستمرار، إذ تتكون شبكة توصيل القيمة من الشركة والموردين والموزعين، وفي النهاية الزبائن الذين "يشتركون" مع بعضهم البعض لتحسين أداء النظام بأكمله من خلال إقامة علاقات عمل متبادلة مربحة معهم، إذ أصبحت المنافسة تتحول بصورة متزايدة من منافسة بين الشركات إلى منافسة بين شبكات التسويق (الخضر وآخرون، ٢٠١٧: ٢١). وإن المبدأ العام هنا يتمثل بإقامة شبكة فعالة من العلاقات مع الشركاء الرئيسيين من أجل تقديم القيمة الحقيقية التي يرغبها الزبون التي تسعى إليها الشركة المتميزة لتتدفق بعدها الأرباح.

### ١. مفهوم شبكة القيمة:

إن شبكة القيمة (Value Network) هي في الواقع شبكة علاقات (Web of Relationships) لتوليد قيمة ملموسة وغير ملموسة عن طريق تبادلات ديناميكية معقدة بين إثنين أو أكثر من الأفراد، الجماعات والمنظمات، إن كل منظمة للأعمال تندمج اليوم في مبادلات متنوعة مع منظمات أخرى تشكل فيما بينها شبكة للقيمة. (germán Contreras, 2016:9-10). فمفهوم شبكة توافر القيمة يستند على خريطة مصممة لتشمل كافة الأطراف المشاركة في العملية التجارية بتفاعلات متباينة، تتم هذه التفاعلات على طول بُعدين، يكون الزبائن الداخليين (العاملين في المنظمة) والموردين على طول البُعد الرأسي، ويكون الزبائن على طول البُعد الأفقي الذين تتفاعل معهم المنظمة، إذ تتألف شبكة القيمة من أعضاء خارجيين مثل الزبائن أو الأعضاء الداخليين مثل فرق البحث والتطوير، وحدث ضعف في عقدة (حلقة) واحدة من هذه الأطراف يمكن أن يؤثر على الشبكة بالكامل على سبيل المثال إذا كان فريق التطوير ضعيفاً، فإن فريق الإنتاج سيكون لديه صعوبة في إنشاء المنتج الذي بدوره يمكن أن يترك المشتري في الانتظار (Nilsson & Thalín, 2017:20).

والجدول (2) يستعرض مجموعة من التعريفات التي عبرت عن آراء الباحثين حول مفهوم شبكة توافر القيمة التي تختلف بحسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم.

الجدول (2) مفهوم شبكة توافر القيمة وفق آراء العديد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Brown, 2009:9	شبكة ديناميكية أو سلسلة من اللاعبين المترابطين لتحقيق قيمة للمستخدم النهائي وتقديمها.
٢	Herrala, et al., 2011:10	مجموعة من المشاركين المباشرين في الصناعة، المشاركين في الإنتاج والتسويق والتسليم والتركييب وخدمات و سلع المنظمة في أسواق ديموغرافية وجغرافية محددة.
٣	Bensch Stefan, 2011:73	هي مجموعة من الاتصالات بين المنظمات والأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لإفادة المجموعة بأكملها، وتتيح شبكة القيمة للأعضاء شراء وبيع المنتجات بالإضافة إلى مشاركة المعلومات.
٤	Kotler & Armstrong, 2012: 341	إنها شبكة تتكون من المنظمة ومورديها وموزعيها وزبائنها في نهاية المطاف الذين يتشاركون مع بعضهم البعض لتحسين أداء النظام بأكمله لتقديم قيمة للزبون.
٥	Branska, et al., 2013:39	هي مجموعة من الأعضاء تساعد في استكشاف وتصميم العلاقات وتبادل القيمة بين المنظمة وأصحاب المصلحة المختلفين.
٦	Bowser Julie, 2013:18	تشير شبكة القيمة إلى التفاعلات في المنظمات أو الأقسام، تهدف إلى إيصال القيمة إلى المستفيد النهائي، وتتألف من الأفراد العاملين في المنظمة، أو المناصب داخل المنظمة، أو مزيج من كليهما.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
٧	Ammar & Ouakouak, 2015:81-82	هي شبكة تشمل كافة المشاركين المباشرين المنخرطين في عمليات المنظمة، إذ تعد هذه الشبكة بمثابة سلسلة من النظم ويضفي كل نظام قيمة إلى المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يزيد من قيمة الكلية لدى الزبون.
	Nilsson & Thalín, 2017: 11	هي شبكة مشترك لمجموعة من الاعضاء لإضافة قيمة أكثر بعد كل مرحلة يمر بها المنتج أو الخدمات لزيادة القيمة الإجمالية للزبون.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متنه.

يلاحظ مما تقدم التقارب الواضح بين مفاهيم شبكة توافر القيمة، ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح مجموعة من المؤشرات أجمع عليها أكثر الباحثين، لعل أبرزها إن شبكة توافر القيمة تتكون من الموردين والمنظمة والعاملين والموزعين والمسوقين والزبائن. وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع ما جاء به الباحثين فيما يخص مفهوم شبكة توافر القيمة، تقدم الدراسة الحالية تعريفها الإجرائي على أنها (شبكة يشارك فيها كل من موردي المواد الخام والمعالجات والمصنعين وتجار الجملة والموزعين وتجار التجزئة جميعاً بنشاط في عملية تحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع ومن خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات يضيف كل مشارك قيمة فعلية أو متصورة لكل وحدة من السلع تم البيع).

## ٢. مقومات شبكة توافر القيمة:

تم تحديد مقومات شبكة توافر القيمة في هذه الدراسة من خلال ما تبناه (Vibhava Srivastava,2007:271)، لذا نحاول من خلال الفقرة الحالي التعرف على المقومات الرئيسية لشبكة توافر القيمة، وذلك في إطار الفقرات الآتية:

### أ. تدقيق تسليم القيمة (Value Delivery Audit):

ويقصد بها تقييم مدى تنافسية شبكة توافر القيمة الإجمالية فيما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين، واستكشاف الفرص لزيادة تعزيز قدرة تقديم القيمة في المنظمة، من خلال فعالية واستجابة شبكة توافر القيمة بالكامل التي تعمل المنظمة داخلها أو تتكامل معها (Straková,2020:2-3). كما أن التدقيق الجيد لشبكة القيمة هو طريقة لتكوين القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، وأيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تكون بصورة أساسية أسواق جديدة (Lanning Michael,2018:3). وبين (Ammar & Ouakouak,2015:79) بأنها حلقة تبدأ وتنتهي مع الزبون فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات والصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة، وتدقيق تسليم القيمة يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب الواقع الفعلي، وهي أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها.

تقدم أفضل الشركات في العالم القيمة التي وعدت بها لزبائنها بطريقة تفوق توقعات الزبائن، إذ يرغب الزبائن في الحصول على فوائد مشترياتهم بسرعة وموثوقية وثبات (Drevland,et.al., 2017:149). وذكر (Rooke,et.al.,2010:15) بأن تسليم القيمة هو الطريقة التي تصمم بها المنظمة منتجاتها بحيث تعطي أقصى قيمة للزبون الذي يستخدمها، ويمكن أن تكون القيمة التي يتم تسليمها للزبائن في شكل منتجات، ومزايا، وسمات وما إلى ذلك، أي شيء يخلق قيمة للزبون يجب أن يشارك في عملية تسليم القيمة الخاصة بالمنظمة.

نستنتج مما سبق بأن تدقيق تسليم القيمة هي تقييم مدى تنافسية شبكة القيمة التي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى الزبون النهائي، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم الإمداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين وأي أجزاء أخرى تمهد السبيل إلى قبول ورضاء الزبون النهائي.

#### ب. إعداد خطة تسويق استراتيجية (Preparing A Strategic Marketing Plan):

العمل على اعداد وتطوير خطة تسويق استراتيجية بعد مراجعة شاملة لتسليم القيمة، وينبغي أن تحدد وتقدم توصيات بشأن أي أجزاء من شبكة القيمة التي ينبغي أن تشارك فيها المنظمة، في صميم كل شبكة توصيل ذات قيمة عالية الفعالية توجد خطة أعمال وتسويق استراتيجية مصممة ببراعة. (Todor,2014:60). ويجب تطوير خطة تسويق استراتيجية بعد إجراء تدقيق شامل لتسليم القيمة، ويجب تحديد وتقديم التوصيات المتعلقة بأجزاء سلسلة القيمة التي ينبغي أن تشارك المنظمة فيها، وينبغي أن تستند الخطة إلى القطاعات التي تكون فيها المنظمة أكثر تنافسية، وأيضاً تحديد المستوى الأمثل للتكامل بشكل موضوعي وضروري لتعظيم إنشاء القيمة (Cesar Caballero, 2009:35). نستنتج من ذلك ان مفتاح التسويق الناجح يبدأ بتطوير خطة تسويق استراتيجية يعتمد فيها كل نشاط على بحث قوي وأهداف محددة، ويتم تنفيذها وتقييمها بعناية في الوقت المناسب، إذ تعمل الخطة كخريطة طريق للمساعدة في تحقيق الأهداف التسويقية.

نستنتج مما سبق بأنه يمكن للتسويق الناجح أن يزيد من مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وذلك يعتمد أساساً على مدى معرفة المنظمة باحتياجات الجمهور، وقدرتها على تلبيةها بالشكل المطلوب، فالخطة التسويقية الاستراتيجية هي من تؤهل المنظمة لاكتساح السوق والوصول لأكبر عدد من الجمهور، لذلك لا بد من أن يكون للتسويق خطة تسويقية ناجحة.

#### ت. إدارة علاقات الشركاء (Partner Relationship Management):

تتطلب عملية ادارة علاقات الشركاء عكس قيمة الغرض والهوية، وهذا يعني أنه يجب على الشركات اختيار شركاء محتملين لديهم نفس الغرض والهوية والقيم، إذ يمثل الغرض الهدف الرئيس العام لشركاء المحتملين والذي يسهل مراقبته بشكل نسبي والبحث فيه (Kotler,et.al.,2010:90). إن تعزيز وبناء علاقات مع الشركاء يتم من خلال ابتكار حلول شراكة مبتكرة لتحسين فعالية شبكة توافر القيمة بأكملها. ويمكن توفير القيمة للزبون من خلال تطوير حزمة المنتجات (السلعة ومجموعة الخدمات المرافقة لها) المقدمة للزبون وبجودة وسعر مناسبين ولكن مع الأخذ بنظر الاعتبار التركيز المسبق على الزبون والفهم الواضح لحاجاته وتوقعاته وبناء قنوات تواصل معه من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات (Doligalski,2015:19).

إن إدارة علاقات الشركاء (PRM) هو مصطلح تجاري يستخدم لفهم العلاقات بين الشركاء ووصف المنهجية والاستراتيجيات وتحسين العلاقات بين المنظمة والشركاء، وغالباً ما يشار إليه بشكل أكثر عمومية باسم برنامج إدارة الشركاء. ويشتمل نظام (PRM) القوي على ميزات رئيسة لإدخال شركاء قنوات جدد وإدارة الزبائن المتوقعين وتنفيذ حملات تسويقية وتدريب وإدارة أداء وميزات أخرى مصممة لتسهيل العلاقة مع الشركاء. (Moon Soyoun,et.al.,2019:35).

نستنتج مما سبق بأن المنظمات تكافح اليوم لتلبية توقعات الزبائن واحتياجاتهم المتزايدة، بينما تتعامل مع ظروف السوق المتغيرة والتقلبات الاقتصادية، إن العمل للتغلب على المنافسين هذه الأيام ينطوي على بناء علاقات داخلية وخارجية فعالة للغاية تضمن أن لديك القدرة على دعم مهمة

المنظمة وتلبية مبادرات النمو المتطورة، أصبحت استراتيجية الحفاظ على الحوار المفتوح بين شركاء القناة أمراً بالغ الأهمية للابتكار والنجاح الشامل، في اقتصاد اليوم ينبغي أن تطور وتحافظ على الاتصالات التي توفر الموارد التي يحتاجها شركاء القناة لديك لتنمية أعمالهم وتعزيزها، مما يترجم إلى نجاح المنظمة.

### ثالثاً: دور الانفتاح الاستراتيجي في تعزيز شبكة توافر القيمة:

الانفتاح الاستراتيجي نموذج جديد لإدارة الأعمال الاستراتيجية يتم فيه تنسيق الطاقة الإبداعية لأعداد كبيرة من الأفراد (عادةً بمساعدة الإنترنت)، في الغالب بدون تنظيم هرمي تقليدي أو تعويض مالي، هذا يعني أن الاستراتيجية تتغير من الاستراتيجية التنافسية (تحديد المواقع) إلى الاستراتيجيات الفوقية التواصلية (الإقناع وخلق المجتمع)، ويتم خلق القيمة من خلال تبني الانفتاح الاستراتيجي، إذ يتم التمييز بين التوصل إلى عملية توليد القيمة (السياسة) وإنشاء القيمة (سلسلة القيمة)، إنشاء القيمة يكون من خلال التقنيات الجديدة التي تسمح ببناء وتوليد الأفكار وتجميع المعلومات في شكل رقمي، والتقنيات الأساسية لخلق القيمة هي منصات أساسها المستخدم والمنديات، ومنصة المعرفة التي يولدها المستخدم والموجهة بالسؤال، والمدونات، وأدوات إدارة تدفق العمل والتصور، مثل تخطيط موارد المنظمة، وأدوات رسم خرائط العمليات، وما إلى ذلك. وهي تتيح لنا معاً هيكلة عمليات إنشاء السياسة والقيمة، من خلال تعزيز الأفكار والمداولات والآراء، أي التعليق والمناقشة والتعاون وتوليد القيم والمساءلة، من خلال تحليل البيانات للتحكم في العمليات (Laura, et. al., 2019:343).

غالباً ما تعمل شبكات القيمة داخل القطاع الواحد، وفي الأحوال جميعها فإن اهتمام المنظمات في هذه الشبكات يمكن أن يكون اقتصادياً أو استراتيجياً، إذ تتبع الميزة الاقتصادية من حقيقة مفادها أن الانضمام إلى الشبكة يمكن أن يحقق خفض الكلف (اقتصاديات الحجم)، فضلاً عن تسهيل التنسيق بين الأطراف في السوق، في حين تكمن الفوائد الاستراتيجية عبر السماح بالدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع الحصة السوقية على حساب الأطراف خارج الشبكة، فضلاً عن كسب المزيد من المعرفة الخبرات من كافة أطراف الشبكة (المعاضدي والسبعوي، ٢٠١٧: ٢٠٤). فيما أشار (Gegenhuber & Dobusch, 2016:2) إلى أن الانفتاح الاستراتيجي هي استراتيجية عمل تسعى إلى كسب المزيد من الخبرات والمعرفة. وهنا يلاحظ العلاقة بين كل من مصطلح شبكة توافر القيمة والانفتاح الاستراتيجي. وأوضح (Morton, et. al., 2016:6) بأن المنظمات تسعى لتطبيق استراتيجية الانفتاح مع كافة الأطراف الخاصة بها بهدف توليد القيمة. وهنا يلاحظ إن الانفتاح الاستراتيجي يركز بشكل أساسي على القيمة وكافة الجهات المعنية لتنمية هذه القيمة (شبكة توافر القيمة).

نستنتج مما تقدم إن جوهر عمل الانفتاح الاستراتيجي يمكن أن يعزز ترابط شبكة القيمة، لأن شبكة القيمة تتكون من الزبائن الداخليين (العاملين)، والخارجيين (الزبون النهائي)، والموردين والمسوقين وكل من له صلة وقدرة على إضافة قيمة للمنتج، وجميع أفراد الشبكة يتطلب منهم تبادل المعرفة والمعلومات مع باقي أفراد شبكة القيمة والعمل بشفاافية كافية للوصول للكفاءة والفاعلية في العمل.

### المبحث الثالث: الجانب العملي:

يهدف الاختبار الميداني لمخطط الدراسة وتحقيق أهدافها وتأكيداً للتواصل بين البحث العلمي ومؤسسات المجتمع جاء اختيار الباحث لشركات الاتصالات المتنقلة (آسيا سيل، زين العراق) في محافظات الوسط - العراق، التي تشكل جزءاً مهماً من الاقتصاد العراقي في جانب الخدمات التي تقدمها، فضلاً عن وصفها بأنها تعيش حالة من المنافسة يشهدها القطاع الخدمي في العراق لأول مرة، وفيما يأتي نبذة مختصرة عن مسيرة عمل المنظمات المبحوثة على النحو الآتي:

#### ١. شركة زين العراق:

هي فرع من مجموعة شركة الاتصالات الكويتية التي تغطي خدماتها مجموعة من الدول (الكويت، السعودية، العراق، السودان، الأردن، البحرين، جنوب السودان، لبنان، المغرب). وتمثل شركة زين العراق اليوم (33%) من قاعدة العملاء الكلية للمجموعة زين الكويتية، لتكون بذلك الأعلى في شركات المجموعة.

#### ٢. شركة آسيا 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 آسيا سيل خدماتها لأكثر من (14.7) مليون مشترك في جميع محافظات العراق، وهي تمثل (12%) من قاعدة العملاء الكلية للمجموعة اوريدو للاتصالات القطرية.

وتم توزيع (210) استمارة استبانة استرجعت منها (200) استمارة، وبعد مراجعة إجابات المستجيبين للاستمارات المُعادة وتدقيقها تبين أن (6) استمارات غير صالحة للتحليل، لذا تم استبعادها وبذلك أصبح العدد الفعلي للاستمارات التي اعتمدها الدراسة (193) استمارة وتشكل نسبة (91%) من مجتمع الدراسة الجدول (3) يوضح تفاصيل توزيع الاستمارات.

الجدول (3) استمارات الاستبانة الموزعة على المستجيبين

ت	موقع العمل	مجتمع الدراسة	عدد العاملين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترجاع
١	محافظه بغداد	شركة زين العراق	125	55	53	53	96%
		شركة آسيا سيل	115	55	53	52	94%
٢	محافظه ديالى	شركة زين العراق	43	25	24	22	88%
		شركة آسيا سيل	48	25	22	22	88%
٣	محافظه صلاح الدين	شركة زين العراق	49	25	25	23	92%
		شركة آسيا سيل	40	25	23	21	84%
	المجموع		420	210	200	193	92%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

وتم استخدام معادلة (ستيفن ثاميسون) =

$$n = \frac{420 * 0.5(1 - 0.5)}{420 - 1(0.05^2 \div 1.96^2) + 0.5(1 - 0.5)} \quad n = \frac{N * p(1 - P)}{N - 1(d^2 \div Z^2) + P(1 - P)}$$

إذ أن:

(n) = حجم العينة.

(N) = حجم المجتمع.

(P) = نسبة الاحتمالية المعروفة.

(d) = نسبة الخطأ المعروفة.

(Z) = قيمة (Z) الجدولية.

$$n = \frac{374(0.0025 \div 3.8416) + 0.25}{105} = \frac{200.76}{105} \approx 200$$

$$n = \frac{200.76}{105} = 200.76 \approx 200$$

### أولاً: اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس:

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثباته اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ ألفا الذي يُعد من أفضل أساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا، إذ نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.735-0.936) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات مطمأن في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن إجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (4) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الهيكلي
١	الشفافية الاستراتيجية	0.829	0.910
٢	الاندماج الطوعي	0.735	0.857
٣	استخدام البرمجيات الاجتماعية	0.850	0.922
٤	إشراك الجمهور الداخلي والخارجي	0.858	0.926
	الانفتاح الاستراتيجي	0.913	0.956
٥	تدقيق تسلم القيمة	0.856	0.925
٦	إعداد خطة تسويق استراتيجية	0.869	0.932
٧	إدارة علاقات الشركاء	0.872	0.934
	شبكة توافر القيمة	0.936	0.967

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

### ثانياً: وصف وتشخيص متغير الانفتاح الاستراتيجي:

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير الانفتاح الاستراتيجي وأبعاده الفرعية إجمالاً، إذ يظهر الجدول (5) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الانفتاح الاستراتيجي الذي يقاس بأربع أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.572) وبلغ الانحراف المعياري (0.546) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (15.27%) وبلغت الأهمية النسبية (71.44%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير الانفتاح الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية، مما يدل على أن الشركات المبحوثة تسعى إلى الاهتمام بالشفافية الاستراتيجية لتعزيز ثقة الجمهور بخدماتها ومدى تكامل شبكة الخدمات التي تقدمها من خلال تكامل أدوار أصحاب المصلحة في تطوير هذه الخدمات والاعتماد على البرمجيات الاجتماعية التي تمهد الوصول إلى عقول الزبائن وتسهل اقتناعهم بجدوى خدماتها، وهذا بدوره يدعم توجهات الشركات في تعزيز دور العاملين والزبائن في تطوير الخدمات وتحسين مستواها بشكل عام على مستوى بيئة العمل.

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الانفتاح الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الشفافية الاستراتيجية، الاندماج الطوعي، إشراك الجمهور الداخلي والخارجي، استخدام البرمجيات الاجتماعية) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما هو في الجدول (5).

**الجدول (5) وصف وتشخيص متغير الانفتاح الاستراتيجي بأبعاده**

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	الشفافية الاستراتيجية	3.623	0.706	19.48	72.46	1
٢	الاندماج الطوعي	3.568	0.607	17.00	71.36	2
٣	استخدام البرمجيات الاجتماعية	3.532	0.710	20.10	70.63	4
٤	إشراك الجمهور الداخلي والخارجي	3.566	0.699	19.59	71.32	3
-	المعدل العام لمتغير الانفتاح الاستراتيجي	3.572	0.546	15.27	71.44	-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

### ثالثاً: وصف وتشخيص متغير شبكة توافر القيمة:

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير شبكة توافر القيمة وابعاده الفرعية إجمالاً، إذ يظهر الجدول (6) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير شبكة توافر القيمة الذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.477) وبلغ الانحراف المعياري (0.675) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (19.41%) وبلغت الأهمية النسبية (69.53%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير شبكة توافر القيمة قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية نوعاً ما حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة تهتم بشكل مباشر بوضع استراتيجية تسويق متطورة تتبنى تحقيق أفضل لإدارة لعلاقات الشركاء وتحقيق أعلى استجابة لطلبات الزبائن والتركيز على رغباتهم المتنامية وحسب المواقف الحاكمة في كل وقت، وهذا بدوره يضمن تحقيق أعلى مستوى من القيمة المتأتمية من الزبائن وتحديد كيفية استدامتها على مستوى العوامل البيئية التي تحيط بها. أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد شبكة توافر القيمة الفرعية ميدانياً على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالتالي: (إعداد خطة تسويق استراتيجية، إدارة علاقات الشركاء، وتدقيق تسليم القيمة) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (6).

**الجدول (6) وصف وتشخيص متغير شبكة توافر القيمة بأبعاده**

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	تدقيق تسليم القيمة	3.451	0.740	21.44	69.02	3
٢	إعداد خطة تسويق استراتيجية	3.496	0.730	20.88	69.93	1
٣	إدارة علاقات الشركاء	3.483	0.782	22.44	69.66	2
-	المعدل العام لمتغير شبكة توافر القيمة	3.477	0.675	19.41	69.53	-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

### رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط:

يتطلب اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الإحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى



(0.05) وبدرجة ثقة (95%) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه إلى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (7).

**الجدول (7) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط**

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00 - 0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31 - 0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71 - 0.99)$

**Source:** Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009). Research methods for business students, 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.451.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي:

#### ١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانفتاح الاستراتيجي وترابط شبكة توافر القيمة بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي والفردى عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )).

**الجدول (8) معاملات الارتباط بين الانفتاح الاستراتيجي بأبعاده وشبكة توافر القيمة**

المتغيرات	الانفتاح الاستراتيجي	اشراك الجمهور	استخدام البرمجيات	الاندماج الطوعي	الشفافية الاستراتيجية
شبكة توافر القيمة	.735**	.624**	.697**	.491**	.533**
	.000	.000	.000	.000	.000
	193	193	193	193	193

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الانفتاح الاستراتيجي وشبكة توافر القيمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.735^{**}$ ) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام شركات الاتصالات عينة الدراسة بأبعاد الانفتاح الاستراتيجي والسعي إلى تبني الشفافية الاستراتيجية في تعاملاتها المتنوعة مع جميع أصحاب المصلحة والاندماج معهم لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وضرورة إشراكهم في أنشطة تحسين الخدمات من شأنه أن يعزز القيمة المتأتمية منهم ولمس منافعها المستقبلية. وفي ضوء ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

#### أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الشفافية الاستراتيجية وترابط شبكة توافر القيمة عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )).

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بُعد الشفافية الاستراتيجية وشبكة توافر القيمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.533^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (99%)، وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام شركات الاتصالات عينة الدراسة بالإفصاح عن

حقيقة الأعمال الاستراتيجية لكافة اصحاب المصلحة والسعي إلى التعامل بشفافية وكشف المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة والاهتمام بتبني الممارسات التي تعزز ثقة الجمهور بخدماتها وقدرتها على تطوير هذه الخدمات من شأنه أن يعزز شبكة توافر القيمة. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

#### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الاندماج الطوعي وترابط شبكة توافر القيمة عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$ ).

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بُعد الاندماج الطوعي وشبكة توافر القيمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما  $(0.491^{**})$  عند مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وفي ضوء ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام شركات الاتصالات عينة الدراسة بتشجيع العاملين على الاشتراك في فرق العمل التطويرية للخدمات وانغرازهم الوظيفي بها وتوجيه أصحاب المصالح لدعم كافة مراحل صياغة الاستراتيجية لضمان تحقيق تكامل استراتيجي يهدف إلى مواجهة التغيرات في ظروف البيئة والمنافسة وهذا بدوره يعزز مستوى القيمة والعلاقة مع الشركاء. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

#### ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد استخدام البرمجيات الاجتماعية وترابط شبكة توافر القيمة عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$ ).

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد استخدام البرمجيات الاجتماعية وشبكة توافر القيمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما  $(0.697^{**})$  عند مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام شركات الاتصالات عينة الدراسة باستخدام أبعاد تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات الاجتماعية في توليد المعرفة المفيدة في تطوير خدمات الاتصال وتوظيف المنصات الرقمية الخاصة بالعبارات التحفيزية الداعمة لبيئة العمل والسعي للإفادة من ردود الفعل الراجعة من الزبائن حول خدماتها من شأنه ان يعزز قدرتها في تحقيق مستويات متقدمة من القيمة. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

#### ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اشراك الجمهور الداخلي والخارجي وترابط شبكة توافر القيمة عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$ ).

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بُعد إشراك الجمهور الداخلي والخارجي وشبكة توافر القيمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما  $(0.624^{**})$  عند مستوى معنوية (0.01) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. واعتماداً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام شركات الاتصالات عينة الدراسة بصياغة خطة للاتصال الداخلي تتضمن الأهداف التي تريد تحقيقها وتشجيع عاملها على تبادل الآراء مع الزبائن لتوليد المعرفة وفتح قنوات اتصال جديدة مع الموردين والموزعين باستمرار من

شأنه أن يعزز إمكانات دعم شبكة توافر القيمة. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

#### خامساً: اختبار فرضيات التأثير المباشر:

تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي، وبذلك تمتاز هذا التقنية بأنها عكس تحليل الانحدار إذ تسمح بإدراج أخطاء القياس في التحليلات لأن تجاهل أخطاء القياس يمكن أن يؤدي إلى تقديرات معلمات متحيزة بين المتغيرين مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة دون حلها (Sardeshmukh & Vandenberg, 2017: 1-3)، وبذلك تعد تقنية متقدمة لتحديد مستوى التأثير بين المتغيرات، وسيتم اعتمادها لغرض اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية، وكما يأتي:

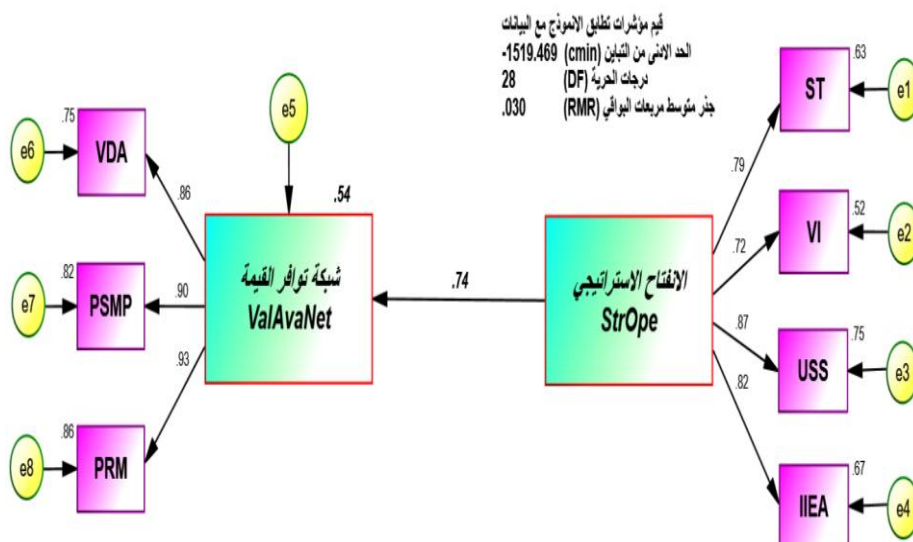
#### ٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للانفتاح الاستراتيجي في ترابط شبكة توافر القيمة بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي والفردي عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$ ).

يوضح الشكل (2) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الانفتاح الاستراتيجي في شبكة توافر القيمة، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة  $(RMR=0.030)$  وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ  $(0.08)$ . كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت  $(0.74)$  وهذا يعني أن متغير الانفتاح الاستراتيجي يؤثر في شبكة توافر القيمة بنسبة  $(74\%)$  على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الانفتاح الاستراتيجي في شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير شبكة توافر القيمة بنسبة  $(74\%)$ .

وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة  $(C.R.)$  الظاهرة في الجدول (9) البالغة  $(15.032)$  قيمة معنوية عند مستوى معنوية  $(P-Value)$  الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (2) إن قيمة معامل التفسير  $(R^2)$  قد بلغت  $(0.54)$  وهذا يعني بأن متغير الانفتاح الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته  $(54\%)$  من التغيرات التي تطرأ على شبكة توافر القيمة في شركات الاتصالات عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة  $(46\%)$  فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (2) تأثير الانفتاح الاستراتيجي في شبكة توافر القيمة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (9) مسارات ومعلومات اختبار تأثير الانفتاح الاستراتيجي في شبكة توافر القيمة

المسارات	الأوزان الاتحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
شبكة توافر القيمة <---	الانفتاح الاستراتيجي .735	.910	.061	15.032	***
تدقيق تسليم القيمة <---	شبكة توافر القيمة .865	.948	.040	23.839	***
خطة تسويق استراتيجية <---	شبكة توافر القيمة .903	.977	.034	29.125	***
ادارة علاقات الشركاء <---	شبكة توافر القيمة .929	1.076	.031	34.725	***

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V. 23).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية يمكن اختبارها كالاتي :

#### أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد الشفافية الاستراتيجية في شبكة توافر القيمة عند مستوى

دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ).

يوضح الشكل (3) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الشفافية الاستراتيجية في شبكة توافر القيمة، إذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.13) وهذا يعني أن بُعد الشفافية الاستراتيجية يؤثر في متغير شبكة توافر القيمة بنسبة (13%) على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذا يعني إن تغير وحدة انحراف واحدة من الشفافية الاستراتيجية في شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير شبكة توافر القيمة بنسبة (13%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة

(2.094) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.036). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد الاندماج الطوعي في شبكة توافر القيمة عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$ ).

يوضح الشكل (3) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الاندماج الطوعي في شبكة توافر القيمة، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.14) وهذا يعني أن بُعد الاندماج الطوعي يؤثر في متغير شبكة توافر القيمة بنسبة (14%) على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذا يعني إن تغير وحدة انحراف واحدة من الاندماج الطوعي في شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير شبكة توافر القيمة بنسبة (14%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (2.362) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.018). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

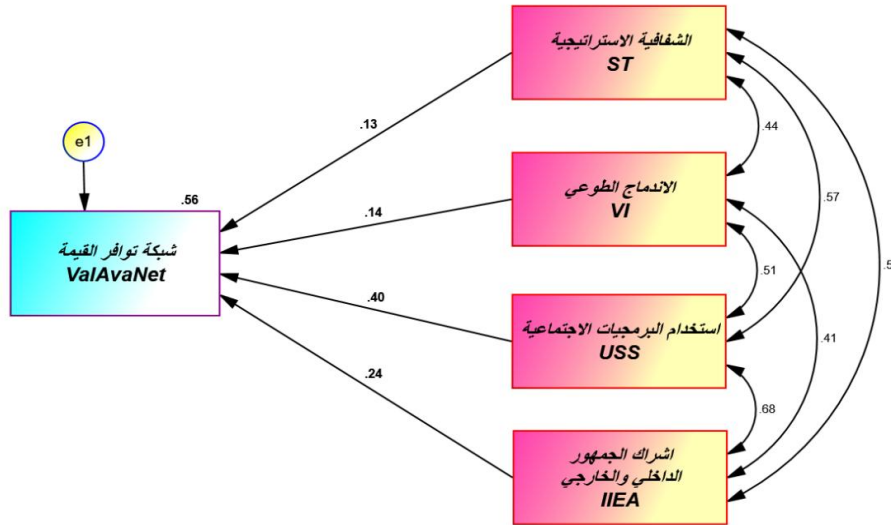
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد استخدام البرمجيات الاجتماعية في شبكة توافر القيمة عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$ ).

يوضح الشكل (3) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد استخدام البرمجيات الاجتماعية في شبكة توافر القيمة، إذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.40) وهذا يعني ان بُعد استخدام البرمجيات الاجتماعية يؤثر في متغير شبكة توافر القيمة بنسبة (40%) على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من استخدام البرمجيات الاجتماعية في شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير شبكة توافر القيمة بنسبة (40%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (5.439) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد اشراك الجمهور الداخلي والخارجي في شبكة توافر القيمة عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$ ).

يوضح الشكل (6) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد اشراك الجمهور الداخلي والخارجي في شبكة توافر القيمة، إذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.24) وهذا يعني ان بُعد اشراك الجمهور الداخلي والخارجي يؤثر في متغير شبكة توافر القيمة بنسبة (24%) على مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من إشراك الجمهور الداخلي والخارجي في شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير شبكة توافر القيمة بنسبة (24%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (3.528) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (3) تأثير أبعاد الانفتاح الاستراتيجي في شبكة توافر القيمة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (10) مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد الانفتاح الاستراتيجي في شبكة توافر القيمة

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
شبكة توافر القيمة <---	الشفافية الاستراتيجية	.127	.121	.058	2.094	.036
شبكة توافر القيمة <---	الاندماج الطوعي	.136	.151	.064	2.362	.018
شبكة توافر القيمة <---	استخدام البرمجيات	.395	.376	.069	5.439	***
شبكة توافر القيمة <---	اشراك الجمهور	.236	.228	.065	3.528	***

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V. 23).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

### أولاً: الاستنتاجات:

1. يعمل الانفتاح الاستراتيجي على تحليل المواقف الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف، ويُعتبر المرشد في اتخاذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المشاكل التي تواجه المنظمة مع كافة الأطراف المرتبطة بها وهو ما ينشط شبكة قيمة المنظمة.
2. إن الأساليب الاستراتيجية المستخدمة في هذا البحث (الانفتاح الاستراتيجي) هو أسلوب يمكن المنظمات من ممارسة الأنشطة في شبكة توافر القيمة من شراء وإنتاج وتخزين ونقل، لذلك إذ ما أحسن توظيف هذا الموضوع في المنظمات فإنه سيساهم في تمكين المنظمات من تعزيز أداء شبكة توافر القيمة من حيث تخفيض الكلف والاستجابة لطلبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة وفي الوقت والمكان والكلفة المناسبة وبالتالي تضيف قيمة للمنظمة والزبون.

٣. في ظل التغييرات والتطورات التي تشهدها بيئة المنظمات اليوم ومن أهم سماتها الانفتاح الاستراتيجي المستندة على العولمة والمعلوماتية وثورة المعلومات والاتصالات والتحول من اقتصاديات الإنتاج إلى اقتصاديات المعرفة المعتمد على الزبون وجمهور المنظمة واشراكهم في الاستراتيجيات المقترحة، والتي أصبحت المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية والاهتمام من قبل إدارات المنظمات في بناء القيمة واستدامة الميزة التنافسية.
٤. تعد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية (الانفتاح الاستراتيجي) من الموضوعات الإدارية المهمة، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنظمات في المحافظة على نجاحها وتنافسيتها، من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية.
٥. أن معظم الدراسات تركز حول الانفتاح في صنع الاستراتيجية على أشكال ودرجات مختلفة من التعاون مع الجهات الفاعلة، وأشار البحث بأن الشفافية والشمولية والدمج ووسائل التواصل هي أبعاد رئيسة للانفتاح الاستراتيجي، يمكن من خلالها تعزيز شبكة توافر القيمة.
٦. حققت مقاييس الدراسة الحالية المتمثلة بـ(الانفتاح الاستراتيجي، وتوافر شبكة القيمة) على مستويات جيدة من الصدق البنائي التوكيدي وهذا يؤكد دقة البناءات المفاهيمية الخاصة بهذه المقاييس، أضف إلى ذلك الانسجام العالي بين مقاييس الدراسة مع اجابات العينة المبحوثة على مستوى شركات الاتصالات عينة الدراسة، وهذا يؤكد قوة المقاييس واتساقها وصدق تمثيلها للمتغيرات بعدد محدد من الأبعاد فقرات القياس.
٧. حاز متغير الانفتاح الاستراتيجي على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن الشركات عينة الدراسة تسعى إلى الانفتاح على جميع اصحاب المصلحة خاصة ما يتعلق باشتراك الزبائن والعاملين في تطوير صياغة الاستراتيجية العامة. وقد جاء متغير شبكة توافر القيمة على التوالي إذ حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين، إذ تهتم عينة الدراسة ببيادر تحسين القيمة الخاصة بخدمات الاتصال والانترنت المقدمة للزبائن من خلال صياغة خطة تسويق استراتيجية فاعلة.
٨. حصل بُعد الشفافية الاستراتيجية على المرتبة الاولى من حيث أهميته ضمن أبعاد الانفتاح الاستراتيجي، وهذا يدل على أن الشركات عينة الدراسة تهتم بشفافية تعاملها مع الجهات ذات العلاقة خاصة ما يتعلق بتوثيق جودة خدماتها وتعزيز بوادر الثقة لدى الزبائن بمستوى الخدمات المقدمة وكيفية توطيد العلاقة معهم.
٩. حقق بعد إعداد خطة تسويق استراتيجية المرتبة الاولى من حيث الأهمية على مستوى متغير شبكة توافر القيمة، مما يدل على أهمية صياغة استراتيجية تسويق متطورة تتضمن التركيز على الأنشطة الجاذبة للزبائن وكيفية تعزيزها لتحقيق أفضل استجابة لردود فعلهم تجاه مستوى الخدمات المقدمة وكيفية الافادة منها عن طريق نشاط التغذية الراجعة.
١٠. ظهر وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للانفتاح الاستراتيجي في شبكة توافر القيمة وهذا يدل على ان اهتمام الشركات عينة الدراسة بتحقيق مستوى عالي من الثقة بالخدمات التي تقدمها للزبائن وسعيها إلى اشراك العاملين والزبائن في تطوير خدماتها وتعزيز سلة الخدمات التي تسوقها عبر منافذها التسويقية من شأنه ان يشجع على تحقيق مستوى مرتفع من القيمة.

### ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي تركيز شركات الاتصال عينة البحث على الممارسات المتعمقة في الأدبيات الاستراتيجية، ومنها الانفتاح الاستراتيجي الذي يركز على النظر في القضايا الاستراتيجية بطرق مختلفة ووجهات نظر مختلفة وتحسين وتعزيز الأفضل منها، وخلق مساحات جديدة ومختلفة لوضع الإستراتيجيات الملائمة لكافة الأطراف المستفيدين من المنظمة وتعزيز ترابطهم.
2. التركيز على الشفافية في العمل الاستراتيجي ومشاركة الآراء مع أطراف المنظمة، وتشير الشفافية إلى وضوح المعلومات حول استراتيجية المنظمات المحتملة أثناء عملية الصياغة، ويمكن أن يكون الاندماج والشفافية داخليين من خلال دمج المزيد من العناصر الداخلية والخارجية عن طريق دمج الجهات الخارجية في العمل الاستراتيجي.
3. ينبغي فهم الانفتاح هنا على أنه عملية وليس حالة نهائية، إذ إن استخدام الممارسات الاجتماعية والمادية الشاملة يعزز الانفتاح في المنظمات ويخلق الالتزام ودمج أهداف الوحدة الفرعية وإثارة الحس الجماعي، وبالتالي ينمي الشعور بالمسؤولية الجماعية التي بدورها تخلق ترابطاً لشبكة القيمة.
4. السماح لعمليات الاستراتيجية بأن تكون أكثر انفتاحاً، مما يعني أنه يمكن للموظفين المشاركة في المناقشات المفتوحة والمساهمة بالأفكار الاستراتيجية.
5. التركيز على الممارسات المتعمقة في الأدبيات الاستراتيجية، والنظر في القضايا الاستراتيجية بطرق مختلفة ووجهات نظر مختلفة وتحسين وتعزيز الأفضل منها، وخلق مساحات جديدة ومختلفة لوضع الإستراتيجيات وتحدي مهنة الاستراتيجية.

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية:

1. الخضر، علي والترجمان، غياث والجاسم، محمد خالد والمصطفى، سامر، (٢٠١٧)، "أساسيات التسويق"، ط١، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.
2. العبادي، هاشم فوزي والعبودي، ماجد هاشم، (٢٠١٧)، "الشفافية الاستراتيجية وانعكاسها في الحد من ممارسة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٢).
3. مجيد، باسمه عبود والحمزة مالك راضي وإسماعيل، سحر خليل، (٢٠١٩)، "دور تحقيق متطلبات الحكومة الإلكترونية في دعم الشفافية الاستراتيجية: دراسة حالة لمجموعة شركات في مدينة بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية.
4. المعاضدي، معن وعداًلة والسبعواوي، يونس محمد خضر، (٢٠١٧)، "العلاقة والأثر التتابعي لاستخدام تقانة المعلومات والاتصالات والأدوار المرتقبة في تطوير مضامين شبكة القيمة: دراسة تحليلية لعينة من شركات خدمات الانترنت في مدينة الموصل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٧)، العدد (٢).

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

5. AMMAR Oussama & OUKOUAK Mohamed Laid, (2015), "The Business Model as a Configuration of Value: Toward a Unified Conception", Journal of Business and Management Sciences, 2015, Vol. 3, No. 2, 78-84.
6. Aten, K., & Thomas, G. F. (2016), "Crowdsourcing strategizing: Communication technology affordances and the communicative constitution of organizational strategy", International Journal of Business Communication, 53, 148-180.



7. Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011), "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", *Organization Science*, 22, 1399–1417.
8. Bensch Stefan, (2011), "Technical and Organizational Potentials of Value Networks for Ubiquitous Information Products and Services: Exploring the Role of Cloud Computing", Fourth International Conference on UbiMedia Computing.
9. Berggren, E. and Fitz-Enz, J. (2006), "How smart HCM drives financial performance", white paper, available at: [www.successfactors.com/research](http://www.successfactors.com/research).
10. Bjelland, Osvald M & Wood, Robert Chapman, (2008), "An inside view of IBM's Innovation Jam", *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 32–40.
11. Bowser Julie, (2013), "Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy", IBM Global Services, Consultant points of view.
12. Branska Lenka, Lostakova Hana, Pecinova Zuzana, (2013), "Increasing the Value Network Performance by Developing Cooperation of Companies with Distribution Intermediaries", *Recent Advances in Business Management and Marketing*.
13. Brewster, C. and Hegewisch, A. (Eds) (2014), "Policy and Practice in European Human Resource Management", *The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge, London.
14. Brown George W, (2009), "Value Chains, Value Streams, Value Nets, and Value Delivery Chains", [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com).
15. Cesar Caballero, (2009), "Strategic Planning as a Prerequisite to Strategic Marketing Action in Libraries and Information Agencies", *Journal The Acquisitions Librarian*, Volume 14, 2003 - Issue 28, Pages 33-59.
16. Croteau, A.M., Li, P., (2013), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 20(1), 21-34.
17. Dobusch, Leonhard, & Kapeller, Jakob., (2017), "Open strategy-making with crowds and communities: Comparing Wikimedia and Creative Commons", *Long Range Planning*, 1–19.
18. 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.
19. Drevland F., Lohne J., and Klakegg O. J. (2017). "Ethical Dilemmas in Value Delivery: Theoretical Conditions" In: *LC3 2017 Volume II Proceedings of the 25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*, Walsh, K., Sacks, R., Brilakis, I.(eds.), Heraklion, Greece, pp. 145–152.
20. 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.
21. germán Contreras, (2016), "VALUE EXCHANGE MODEL", *Administrador de Empresas, Maestría en Mercadeo de Monash University*, adscrito a la Facultad de Administration de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.
22. Hargie, O. (2016) "The importance of communication for organizational effectiveness". In Lobo, F. (ed.) *Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga, Portugal: Axioma. pp. 15-32.
23. Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R, (2017), "Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics", *Long Range Planning*, 50, 298–309.
24. Herrala Maila, Pekka Pakkala & Harri Haapasalo, (2011), "Value-creating networks – A conceptual model and analysis", *Research reports in Department of Industrial Engineering and Management*, 4/2011, UNIVERSITY OF OULU.
25. Johnson, R. (2006), "Insiders target music honcho", *New York Post*, October 12, available at: [www.nypost.com/seven/10122006/gossip/pagesix/insiders\\_target\\_music\\_honcho\\_pagesix.htm](http://www.nypost.com/seven/10122006/gossip/pagesix/insiders_target_music_honcho_pagesix.htm).

26. Josh Morton, 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, December 2016.
27. Kaplan, R. and Norton, D. (2016), "Alignment", Harvard Business School Press, Boston, MA.
28. 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.
29. Kotler, Philip & Armstrong Gary, (2012), "Principles of Marketing", 14th E, published by Pearson Education, Publishing as prentice Hall, New Jersey, USA.
30. Kreiling, Janet, (2013), "High Availability Networking", *Packet Magazine*, vol. 25, no. 3, Third quarter, p 53-58.
31. 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.
32. Lanning Michael J, (2018), "Long-Term Growth Strategy Some Key Value-Delivery Principles", M.J. Lanning, The DPV Group, LLC.
33. Laura Dobusch, Leonhard Dobusch, And Gordon Müller-Seitz, (2019), "Closing for the Benefit of Openness? The case of Wikimedia's open strategy process", *Organization Studies*, Vol. 40(3) 343–370.
34. Laurisz Norbert, (2019), "The Role of Stakeholders in Development of Social Economy Organizations in Poland: An Integrative Approach", *Administration, Faculty of Public Economy and Administration, University of Economic sin Krakow*, Adm. Sci.2019,9, 74; doi:10.3390/admsci9040074.
35. 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.
36. 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.
37. Moon Soyung, Euiho Suh, Hyunseok Hwang, (2019), "A Study on a Partner Relationship Management (PRM) Solution", Graduate School for Information Technology, Pohang University of Science and Technology, Korea.
38. 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.
39. Mulholland Eric, (2018), "Cooperation between Stakeholders and Policymakers in the Implementation of the SDGs: Overview of activities and practices in Europe", *ESDN Quarterly Report* 50.
40. Neema Mor, (2010), "Roles of Stakeholders in Strategic Decision-Making of Microfinance Organizations", *International Business & Economics Research Journal*, Volume 9, Number 7.
41. Nilsson Markus & Thalin Albin, (2017), "Value delivery and sales A qualitative case study on how IT-startups can improve their sales process", *Umeå School of Business and Economics*. 5-20.
42. Nwabuibe Collins, (2014), "STRATEGIC MARKETING PLAN", PUBH 8175. Health Policy and Management, Final Project: Strategic Marketing Plans, Written, Walden University.

43. Ole Friis, (2015), "Openness in strategy: Social strategy practices and practitioner interaction an opportunity and threat in strategy making", EGOS 2015, Sub-theme 46.
44. Pires António & Ávila Paulo, (2015), "An approach about the value analysis methodology", Proceedings of 2100 Projects Association Join Conferences 3, 16-21.
45. Rooke, J. A., Sapountzis, S., Koskela, L. J., Codinhoto, R., and Kagioglou, M. (2010), "Lean knowledge management: The problem of value", 18th Ann. Conf. of the Int'l. Group for Lean Construction, Haifa, Israel, 12–21.
46. 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.
47. SEIDL, DAVID. WHITTINGTON, RICHARD. VON KROGH, GEORG, (2019), "Cambridge Handbook of Open Strategy", University Printing House, Cambridge CB2 8BS, United Kingdom, First published 2019.
48. 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.
49. Srivastava Vibhava, (2007), "Value Creation through Relationship Closeness in a Value Delivery Network: An Exploratory Study", the 6th International Conference of Supply Chain Management and Information Systems (SCIMS).
50. Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012), "Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues", California Management Review, 54(4), 44–69.
51. Straková Jarmila, Ismi Rajiani, Petra Pártlová, Jan Váchal and Ján Dobrovic, (2020), "Use of the Value Chain in the Process of Generating a Sustainable Business Strategy on the Example of Manufacturing and Industrial Enterprises in the Czech Republic", Sustainability,12, 1520; doi:10.3390/su12041520.
52. TODOR Raluca-Dania, (2014), "THE IMPORTANCE OF BRANDING AND REBRANDING FOR STRATEGIC MARKETING", Bulletin of the Transylvania University of Braşov Series V: Economic Sciences • Vol. 7 (56) No. 2.
53. Tymoteusz Doligalski, (2015), "Internet –Based Customer Value Management Developing Customer Relationships Online Springer Cham Heidelberg ",1th Ed, Dordrecht London Library of Congress Control, New York, USA.
54. Wang Chao, (2020), "The Effects of Strategic Openness on Short- Versus Long-term Firm Performance", Academy of Management, no. 1.
55. Xu, XIAN., & Alexy, OLIVER, (2019), "Strategic Openness and Open Strategy", In D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), Cambridge Handbook of Open Strategy (pp. 59-84). Cambridge: Cambridge University Press.

