

**تنشيط المقدرات الجوهرية الرقمية من خلال التركيز على الانفتاح الاستراتيجي
دراسة ميدانية في بعض من الجامعات العراقية الحكومية**

أ. د. م. روى احمد إبراهيم

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة تكريت

Roy54@tu.edu.iq

07707953292

م. م. محمد ميسير حسن جاسم

المديريّة العامّة لتربيّة صلاح الدين

Mohammedmaaser02@gmail.com

07732481475

م.م ميسىم رياض بحر

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة تكريت

Maysam.r.b@tu.edu.iq

07711698971

المستخلص

ركز هذا البحث على تنشيط المقدرات الجوهرية الرقمية من خلال التركيز على الانفتاح الاستراتيجي، وأُسْتَهْدِف من الإجابة عنها استجلاء الدلالات الفلسفية والفكيرية النظرية لهذه المتغيرات، ويقع هذا البحث في جزئين رئيسيين: تضمن الجزء الأول منهجية البحث، ومداخل نظرية لمتغيرات البحث وإبعاده، إما الجزء الثاني فقد عرض الإطار التحليلي لفرضيات البحث واستنتاجاته وتصنيفاته. وتمثلت عينة الدراسة مجموعة من العاملين في المؤسسات التعليمية في العراق (جامعة بغداد، جامعة تكريت، جامعة الموصل)، وذلك عن طريق اختيار علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وكذلك اختيار عينة من العاملين والبالغ عددهم (216) فرد، باعتماد استمارنة الاستبانة كأداة لقياسها، وتم معالجة البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) لأثبات صحة فرضيات البحث المتعلقة بالتأثير والارتباط بين متغيري البحث واستخدام معامل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط كأساليب احصائية. وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث في الإطار النظري والميداني، أهمها تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة والمقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة للمؤسسات التعليمية قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي. واستناداً إلى استنتاجات التي بينها البحث، قدم البحث بعض من التوصيات من أهمها ضرورة تركيز المسؤولين في المؤسسات التعليمية على الاهتمام بمفهوم وقيمة الانفتاح الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الانفتاح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية الرقمية.

**Activating digital core capabilities by focusing on strategic openness
A field study in some of the Iraqi public universities**

1- professor . Dr.. M .Roa Ahmed Ibrahim
College of Administration and Economics - Tikrit University
Roy54@tu.edu.iq/07707953292

2-Asst . Mohamed Maysir Hassan Jassim
General Directorate of Education, Salah al-Din
Mohammed.m@tu.edu.iq/07732481475

3- Asst. Maisam Riad Bahr
College of Administration and Economics - Tikrit University
Maysam.r.b@tu.edu.iq/07711698971

Extract:-

This research focused on activating digital intrinsic capabilities by focusing on strategic openness, and the answer to it was aimed at clarifying the philosophical and theoretical connotations of these variables. Presenting the analytical framework of the research hypotheses, conclusions and recommendations. The study sample represented a group of employees in educational institutions in Iraq (University of Baghdad, University of Tikrit, University of Mosul), by testing the relationships of influence and correlation between the research variables. , by adopting a questionnaire as a measurement tool, and the data was processed through the statistical program (SPSS) to prove the validity of the research hypotheses related to the effect and correlation between the research variables and the use of the multiple regression coefficient and the correlation coefficient as statistical methods. The most prominent conclusions reached by the research in the theoretical and field framework, the most important of which was the presence of a positive moral correlation between the combined strategic openness and the combined digital core capabilities of the educational institutions under study in terms of their variables according to the value of the correlation coefficient at the aggregate level. Based on the conclusions that the research

showed, the research presented some recommendations, the most important of which is the need for officials in educational institutions to focus on paying attention to the concept and value of strategic openness.

Keywords: strategic openness, digital core capabilities.

المقدمة

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 عاملًا محدداً لتعزيز مقدراتها الجوهرية 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.

لذلك فإن هذا البحث هو محاولة بيان قيمة الانفتاح الاستراتيجي في تعزيز المقدرات الجوهرية، وتم تأطير البحث في مقدمة ومنهجية البحث وجانبين، الاول: الجانب النظري وتناول مفهوم الانفتاح الاستراتيجي وأهميتها وأبعادها، وكذلك بيان مفهوم المقدرات الجوهرية، أما الجانب الثاني فهو: الجانب العملي فقد تم الاعتماد فيه على استماراة الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات وتحليلها والتوصيل لاستنتاجات والمقترنات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يتوقف نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب امتلاك المنظمة لمهارات وقابليات وموارد وخبرات متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق، لذلك أصبحت المنظمة بحاجة ملحة إلى استثمار قدراتها الجوهرية المتاحة، والبحث

عن قدرات جوهرية جديدة لدعم خططها ومجدها. وتمثلت مشكلة البحث من خلال ضعف قدرة في المؤسسات التعليمية على مجابهة قدرات الجامعات الدولية الخاصة بالمقدرات الجوهرية.

لذلك نحاول من خلال هذا البحث معالجة هذه المشكلة بالاعتماد على الانفتاح الاستراتيجي الذي يركز على مشاركة الأفكار بين كافة أصحاب المصالح. لذا فإن مشكلة هذا البحث تكمن في التعرف على بيان قيمة الانفتاح الاستراتيجي في تعزيز المقدرات الجوهرية الرقابية في المؤسسات التعليمية في العراق، لذلك فإن طرح واستعراض التساؤلات الآتية يمكن أن يسهم في بيان مضامين المشكلة:

1. هل هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الانفتاح الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية الرقمية في المؤسسات التعليمية؟
2. هل هناك تأثير موجب ومعنوي للانفتاح الاستراتيجي في تعزيز المقدرات الجوهرية الرقمية في المؤسسات التعليمية؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث من خلال أهمية الموضوعات أو المتغيرات قيد البحث والموضوع الذي تعالجه، والموقع المختار للبحث (المؤسسات التعليمية)، اذ يسهم هذا البحث عن طريق طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بـ (الانفتاح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية)، كما تتجلى أهمية البحث من خلال:

1. يوفر البحث إطاراً عملياً لرسم ملامح لأنموذج معاصر في اتخاذ القرار، والذي يمكن إن يكون محاولة رائدة لأعضاء الادارة العليا في المؤسسات التعليمية لاتخاذ قرار يتلاءم وطبيعة التحديات التي تواجهها في البيئة العراقية من حيث السرعة والتکيف.
2. إيضاح مفهوم وأهمية وأهداف ومرتكزات الانفتاح الاستراتيجي وأبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية عن طريق ما بينه الباحثين بما يساهم في بناء قاعدة موثوقة ورصينة يمكن الاستفادة منها عملياً، بما يوفر الفرصة للمنظمات للاستمرار والنمو والتطور وتجنبها المخاطر.
3. تشخيص مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي في الميدان قيد البحث (المؤسسات التعليمية) وتنفيذها بشكل كفؤ بهدف تعزيز المقدرات الجوهرية.
4. تشخيص مدى تمنع المؤسسات التعليمية قيد البحث بالمقدرات الجوهرية.

ثالثاً: أهداف البحث

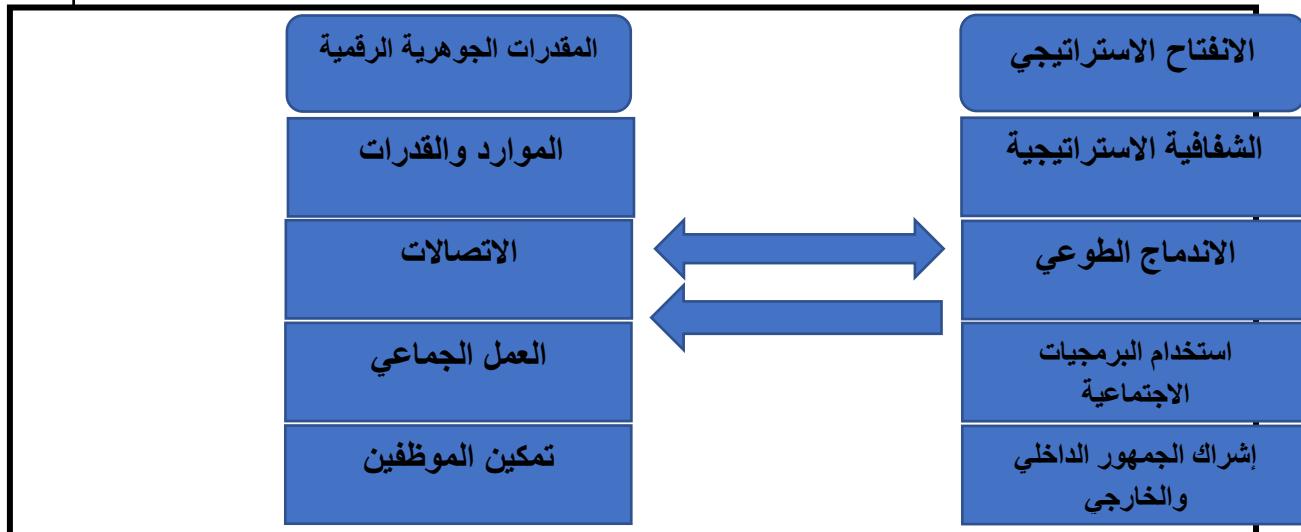
يمكن بيان الهدف الرئيسي لهذا البحث والذي يتمثل في تعريف المؤسسات التعليمية عينة البحث بالدور الذي يلعبه الانفتاح الاستراتيجي في تحسين المقدرات الجوهرية. فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

1. تقديم تصور عملي لطبيعة علاقة الارتباط والأثر للانفتاح الاستراتيجي في تحسين المقدرات الجوهرية الرقمية في المؤسسات التعليمية.
2. مساعدة المؤسسات التعليمية قيد البحث بتطبيق الإطار العملي لمتغيرات البحث الحالي فيها لمعرفة مستوى توجهها لتطبيق هذه المرتكزات ومن ثم تحليل الواقع الميداني للتوصيل إلى النتائج ذات العلاقة بتطوير ذات التوجه.

3. تعزيز مدركات المؤسسات التعليمية عينة البحث تجاه المضمون العام للافتراضات التي انطلق منه البحث وعرض هذه العلاقة بنموذج افتراضي يهدف إلى تطبيق ميداني للوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات.

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

إن المعالجة المنطقية والمنهجية لمشكلة البحث على وفق إطارها الفكري والنظري ومضامينها الميدانية، تتطلب وضع مخطط افتراضي يوصف من خلال طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات قيد البحث (الانفتاح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية)، فضلاً عن بيان الأبعاد للمتغيرات، وما هو تأثيرها في المؤسسات التعليمية قيد البحث، وأيضاً للتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث، والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي الذي يبين متغيرات البحث والعلاقة والأثر بين أبعادها:



خامساً: فرضيات البحث

في ضوء تفاصيل نموذج البحث تم تحديد فرضيات البحث الرئيسية التي استندت في صياغتها إلى ما يتوافق وأسئلتها البحثية المشار إليها، وبغية الاجابة وأثبات هذه العلاقة الإحصائية وتفرعاتها تم تحديد مجمل الفرضيات الآتي:

- ❖ **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين الانفتاح الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية الرقمية بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي.
- ❖ **الفرضية الثانية:** هناك تأثير للانفتاح الاستراتيجي معنويًا في تحسين المقدرات الجوهرية الرقمية بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي.

سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي، بغية اختبار فرضيات البحث، وتحديد علاقة الارتباط والأثر بين متغيراته من خلال جمع البيانات ذات العلاقة

بالمؤسسات التعليمية قيد البحث وتحليلها. واستخدمت الدراسة استمار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

سابعاً: أداة البحث

تتطلب عملية إنجاز البحث والدراسات توفر مجموعة من المستلزمات والمرتكزات البحثية التي تستخدم لجمع المعلومات والبيانات بهدف التأصيل النظري، فضلاً عن مستلزمات جمع البيانات في إطارها التطبيقي، للحصول على المعلومات، والتحقق من صحة الفرضيات، وقد اعتمد البحث الحالي على العديد من الوسائل البحثية بهدف إكمال مرتكزات البحث في الجانب التطبيقي والنظري وكما يأتي:

- 1- **الجانب النظري:** اعتمد البحث في إعداد جانبه الوصفي على استخدام ما هو معروض من مراجع أجنبية وعربية من دراسات وبحوث علمية محكمة، بالإضافة إلى الأطارات والرسائل الجامعية، والكتب ووقائع المؤتمرات التي تم الحصول عليها من بعض مصادر المكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية وقواعد المعلومات والشبكة العالمية لأنترنت.
- 2- **الجانب الميداني:** تمثلت مصادر جمع المعلومات في هذا الجانب يتضمن المصادر الرسمية، وتضمنت السجلات والوثائق الرسمية للمؤسسات التعليمية عينة البحث التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، والتعرف على نشأتها وطبيعة عملها، وهيكلها التنظيمية، وأعداد موظفيها.

ثامناً: اختبار أداة البحث

1. **قياس الصدق الظاهري:** تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وعدهم (11) محكماً، ولقد كانت آراؤهم إيجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن ثبيت بعض الملحوظات المهمة في ضرورة تعديل إعادة صياغة بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال إجراء التصحيح الملائم عليها.
2. **اختبار ثبات الاستبانة:** تماشياً مع متطلبات الوصول إلى استمار الاستبانة كفوءة فقد تم إخضاع هذه الأداة إلى اختبار الثبات الذي هو ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على المجموعة نفسها من الأفراد تحت ظروف متماثلة، ويعني ذلك مدى الاتساق في إجابة المستجيب إذا طبقت الاستبانة نفسها مرات عدة بالظروف نفسها، لقد قام الباحث باختبار ثبات الاستبانة باستعمال اختبار كرونباخ ألفا لحساب معامل ألفا كرونباخ على صعيد العينة الكلية للبحث وبلغت (0.88)، ثم على صعيد متغيرات الدراسة أي مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي وبلغت (0.84)، والمقدرات الجوهرية الرقمية وبلغت (0.87)، إذ تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وموجبة.

تاسعاً: حدود البحث

1. **الحدود المكانية:** تتضمن الحدود المكانية للبحث في (المؤسسات التعليمية) بوصفها مجالاً للتطبيق في العراق وتمثلت ب (جامعة بغداد، جامعة تكريت، جامعة الموصل).

2. **الحدود الزمنية:** تتضمن الحدود الزمنية للبحث بالمدة المقررة لإعداد البحث من (15 / 1 / 2022) ولغاية (20 / 5 / 2022).

3. **الحدود الموضوعية:** وتمثلت بـ (الانفتاح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية الرقمية).

المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

أولاً: الانفتاح الاستراتيجي

1. مفهوم الانفتاح الاستراتيجي

تعرف الاستراتيجية بأنها اتجاه ونطاق منظمة على المدى الطويل، يمكن من خلالها تحقيق ميزة في بيئه متغيرة عن طريق تكوين الكفاءات والموارد بهدف تحقيق توقعات أصحاب المصلحة، من هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن القرارات الاستراتيجية تدور حول الاتجاه الذي ستتخذه المنظمة في المدى الطويل، ونطاق الأنشطة في المنظمة، والحصول على ميزة تنافسية، والتعامل مع التغيرات في بيئه الأعمال، والتتأكد من أن للمنظمة القدرة الكاملة على النجاح من خلال بناء الموارد والكفاءات وتركيز الجهد في تلبية قيم وتوقعات أصحاب المصلحة (Laura Dobusch et al, 2019: 343). ويمكن النظر إلى مفهوم الانفتاح الاستراتيجية (openness) على انه أحد الأساليب الاستراتيجية الحديثة من ناحية التنفيذ والتطبيق، والذي يركز على مجموعة من الممارسات المختلفة بهدف الاستغلال الأمثل للطاقات والابتكارات الناجحة من كافة الأطراف المرتبطة المنظمة (Ole Friis, 2015: 6). الانفتاح الاستراتيجي هو نهج إستراتيجي قائم على البرمجيات الاجتماعية، معرباً عن أن تكنولوجيا المعلومات ومساهمة أبحاث نظم المعلومات هي أمر أساسي في هذا المفهوم الناشئ. هناك بالفعل دعوات مهمة لبناء تعاون محتمل بين تكنولوجيا المعلومات والباحثين في هذا المجال الاستراتيجي، على سبيل المثال تم اقتراح أجenda بحثية تسلط الضوء على عدد من الروابط مع مجال تكنولوجيا المعلومات، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في العمل الاستراتيجي. وتساهم عدد من الأسئلة البحثية المتعلقة باستخدام البرمجيات الاجتماعية لممارسة الإستراتيجية بشكل غير مباشر أيضاً في أجenda أبحاث نظم المعلومات والاستراتيجيات، من منظور فاعل خارجي وداخلي في محاولة لتحديد مفهوم الانفتاح الاستراتيجي (Morton et al,2016: 7).

الانفتاح الاستراتيجي مجموعة من المرتكزات والممارسات الجديدة والمختلفة والتي تخلق مساحات جديدة و مختلفة لوضع الإستراتيجيات وتحدي مهنة الإستراتيجية (Laura Dobusch et al, 2019: 348). ويمكن النظر إلى الانفتاح الاستراتيجي على أنه استخدام الممارسات الاجتماعية المادية الشاملة في العمل الاستراتيجي لخلق المزيد من الشفافية (Ole Friis, 2015: 2). وأشار (Morton et al,2016: 3) بأن الانفتاح الاستراتيجي هو مجموعة من الإجراءات والممارسات البشرية في العلوم الاجتماعية، وفي الأدبيات التنظيمية والإدارية، في نهاية المطاف إلى تركيز الممارسات المعمقة في الأدبيات الاستراتيجية. يستكشف المفهوم الناشئ للانفتاح في الممارسة الاستراتيجية كيف يمكن للباحثين أن يجلبوا الخبرة من المجالات المفتوحة في مجالات المختلفة، مثل المصادر المفتوحة، والاستعانة بمصادر خارجية، وحكمة الأطراف المرتبطة بالمنظمة، إذ أن التعاون بين تكنولوجيا المعلومات والباحثين في المجال

الاستراتيجي يمكن أن يشجع على تقديم مساهمات بحثية جديدة في العمل الاستراتيجي، والشكل (2) يبين ذلك (Morton et al,2016: 3).



الشكل (2) مجالات جلب الخبرة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد (Morton et al,2016: 3)

أن جوهر الانفتاح الاستراتيجي يتحدى التفكير الإستراتيجي التقليدي، إذ أن الاستراتيجية التقليدية تختص بالنخبة المؤسسية، وبالتالي فهي محاطة بالغموض والأسرار، هذا يشير إلى أن الاستراتيجية تقليدية حصرية وفقط لعدد قليل من المدراء، ومن الأسهل الاحتفاظ بسرية كلما قل توفر المعلومات وهذا بالطبع سيعيق المنافسين لتقليد الاستراتيجية، هذا بدوره قد يشكّل نقطة إيجابية ولكن في الوقت نفسه يحرّم المنظمة من الطاقات والامكانيات الموجودة لدى بقية أصحاب المصالح، وهنا تكمن فكرة وجوهر عمل الانفتاح الاستراتيجي من خلال التركيز على الشفافية في العمل الاستراتيجي ومشاركة الآراء مع اطراف المنظمة (Ole Friis, 2015: 6).

يتحدى مفكرو ومفهوم الانفتاح الاستراتيجي المنظور التقليدي بشأن صنع الإستراتيجية كما يتم متابعته من قبل مجموعة حصرية في المستويات العليا للمنظمة، والتي غالباً ما تغلف العمليات الاستراتيجية في حجاب من السرية. بشكل أساسي يعني الانفتاح في صنع الإستراتيجية زيادة الشفافية ونطاق الجهات الفاعلة المشاركة في مراحل مختلفة من عملية صنع الإستراتيجية. تشمل الأمثلة على الانفتاح الاستراتيجي التواصل بالشفافية الإستراتيجية من خلال العروض العامة، والاندماج الطوعي وإعلانات الاستحواذ، واستخدام البرمجيات الاجتماعية، وكذلك إشراك جمهور داخلي وخارجي أوسع في صنع القرار الاستراتيجي (Gegenhuber & Dobusch, 2016: 1).

في ضوء الإشارات السابقة بخصوص مفهوم الانفتاح الاستراتيجي فإن الدراسة الحالية تقدم 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".

2. أهمية الانفتاح الاستراتيجي

تواجده المنظمات منافسة شديدة واضطراب وتغيير مستمر ، وهذا يعني أن المنظمات تواجه أنواعاً جديدة من المهام المعقدة، بما في ذلك ضغط الابتكار، ومستويات عالية من عدم اليقين، والانتشار الجغرافي، والتواصل، والرقمنة، ودورات حياة استراتيجية أقصر. لذلك تم الاعتراف منذ فترة طويلة بالحاجة إلى تحسين الاستراتيجية، والمفتاح لخلق النجاح والمحافظة عليه هو القدرة على إنشاء استراتيجيات فعالة ومتكررة. منذ الأزمة المالية في عام 2008 تم التركيز بشكل كبير على توفير التكاليف وخفض التكاليف من أجل خلق التوافق مع البيئة، ولكن هذا لا يمكن أن يضمن ميزة تنافسية طويلة المدى. في محاولة لمواكبة التغيرات العالمية في البيئة أو التكيف معها، يمثل الانفتاح الاستراتيجي أحد المناهج الأساسية للحفاظ على قدرة المنظمة التنافسية (Ole Friis, 2015: 3). 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 المنظمات، وخاصة في سياق بيئه المنظمات والجانب التنظيمي (Bostrom, 2016: 3).

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 افتاحاً حول الخيارات الاستراتيجية للمساهمين. ويتضمن الانفتاح الاستراتيجي مرتكزات وممارسات جديدة و مختلفة تخلق مساحات جديدة و مختلفة لوضع الإستراتيجيات وتحدي مهنة الإستراتيجية، ويعزز استخدام ممارسات المواد الاجتماعية المحددة، والانفتاح في المنظمات يخلق الالتزام وتكامل أهداف الوحدة الفرعية وصناعة الاستشعار الجماعي، يمكن إيجاز أهمية الانفتاح الاستراتيجي من خلال: (Gegenhuber &

(Dobusch, 2016: 2)

- ❖ تطبيق المزيد من الشفافية داخل المنظمات وخارجها والمزيد من الإدماج لمختلف الجهات الفاعلة داخلياً وخارجياً.
- ❖ فوائد تنفيذ القرارات الإستراتيجية تزداد عندما يشارك المزيد من الفاعلين في تنفيذ أو التأثير على النتيجة الإستراتيجية.
- ❖ أن الانفتاح الاستراتيجي يزيد من فهم الجمهور الداخلي والخارجي لاستراتيجية المنظمة والتزامها بها.

- ❖ إن تضمين المزيد من الجهات الفاعلة في صنع القرار الاستراتيجي يسمح للمنظمات بالاستفادة من المعرفة الموزعة للجهات الفاعلة وتحديد المدخلات المفيدة.
- ❖ الكشف عن المعلومات الإستراتيجية كأداة لتعزيز الذات وتشكيل سمعة المنظمة.
- ❖ يمكن استخدام الانفتاح في إعلانات الاندماج والاستحواذ لإقناع المستثمرين والمحللين.

3. أهداف الانفتاح الاستراتيجي

يتحدى مفكرو مفهوم الانفتاح الاستراتيجي المنظور التقليدي بشأن صنع الإستراتيجية كما يتم متابعته من قبل مجموعة حصرية في المستويات العليا للمنظمة، والتي غالباً ما تغلف العمليات الاستراتيجية في حجاب من السرية. بشكل أساسي يعني الانفتاح في صنع الإستراتيجية زيادة الشفافية ونطاق الجهات الفاعلة المشاركة في مراحل مختلفة من عملية صنع الإستراتيجية. تشمل الأمثلة على الانفتاح الاستراتيجي التواصل بالشفافية الإستراتيجية من خلال العروض العامة، والاندماج الطوعي وإعلانات الاستحواذ، واستخدام البرمجيات الاجتماعية، وكذلك إشراك جمهور داخلي وخارجي أوسع في صنع القرار الاستراتيجي (Gegenhuber & Dobusch, 2016: 1).

يمكن إيجاز أهداف منهج الانفتاح الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية: (Morton et al,2016: 6-7)

- أ- تسمح بتجميع المعرفة من جميع أجزاء المنظمة.
- ب- والاستفادة من حكمة الجمهور.
- ت- التأكيد على مبادئ التعهيد الجماعي باعتبارها أساسية محتملة لعمليات الانفتاح الاستراتيجي.
- ث- استخدام وأهمية منصات تكنولوجيا المعلومات الاجتماعية.
- ج- السماح لعمليات الإستراتيجية بأن تكون أكثر انفتاحاً، مما يعني أنه يمكن للموظفين المشاركة في المناقشات المفتوحة والمساهمة بالأفكار الإستراتيجية.
- ح- استكشاف الدور التحويلي لتقنية المعلومات في الأشكال الزمنية للانفتاح الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- خ- اهتمام بمرتكزات وعمليات محددة للاستراتيجية المفتوحة مثل التعهيد الجماعي والمصادر المفتوحة وتقنيات التعلم.

4. 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 لتبادل الحوار والأراء المختلفة ومشاركة بشكل فعال لكافة الجهات الداخلية والخارجية للمنظمة. ويمكن تحديد مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي كالتالي: (Gegenhuber & Dobusch, 2016: 1)

- أ- **الشفافية الاستراتيجية (Strategic transparency):** الشفافية الإستراتيجية هي أحد المرتكزات الأساسية للانفتاح الاستراتيجي وهي فلسفة عمل تركز على منع الممارسات

الخطئة في العمل الاستراتيجي من خلال تظافر الجهود والدعم الكافي والالتزام على كافة المستويات الإدارية. وبيان الضوابط الخاصة بالاستراتيجية المقرحة والتفاعل مع كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بهدف تقييم وتقدير الاستراتيجية قبل تنفيذها. وتمارس الشفافية في المنظمات والمؤسسات والإدارات، والمجتمعات المحلية، وهي توجه القرارات والسياسات للمنظمة بشأن الإفصاح عن المعلومات لموظفيها والجمهور، أو ببساطة المتنامي من المعلومات (العابدي وعبدوي، 2017: 19).

عند التأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة الاستراتيجية للمجتمع الأوسع وواعضي السياسات، من المهم مراعاة القيود والدوافع التي تدفع أداء الشركات في أنظمة الأعمال المختلفة (Eldomiaty & Choi, 2004: 9). إن الشفافية الاستراتيجية تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض ولا يحتاج إلى من يفسره، مع تحقيق شروطها وكالاتي: (الحدراوي، 2018: 25)

- ❖ وضوح الإجراءات والتشريعات.
- ❖ وضوح لغتها ومرؤونتها وتطورها.
- ❖ سهولة الرقابة على الإجراءات والقرارات لغرض تقويم الانحرافات بسرعة.
- ❖ فتح قنوات الاتصال بين أصحاب المصالح والمسؤولين.

أصبحت شفافية المعلومات أكثر أهمية وكفاءة، وتميل إلى أن يكون لها نوعان من التأثيرات: الأول يسمح بتلقي المعلومات الدقيقة للمنظمات باختيار الاستراتيجيات المناسبة للسوق وتحسين الربح مع التأثير الإيجابي، ومع ذلك قد يؤثر أيضاً على درجة الارتباط بين استراتيجيات كافة المنظمة. من أجل الحفاظ على الشفافية، يجب أن تضمن الحكومة أن المعلومات التي تم الكشف عنها ذات مغزى وذات صلة وموثوق بها (BOUAZIZ & AOUIK, 2018:2).

بـ الاندماج الطوعي (Voluntary integration): لكي يتم فهم المعلومات الجديدة وتطبيقاتها، ينبغي دمجها بعناية (منكاملة استراتيجية) مع ما يعرفه المدير الاستراتيجي ويفهمه بالفعل لإنتاج مهارة أكثر قابلية للتعميم وذات رتبة أعلى، يزيد دمج المعلومات الجديدة مع المعرفة الحالية من احتمالية فهم المعلومات الجديدة على مستوى أعمق. ولكن يجب أن يتم ذلك بشكل استراتيجي وتوضيح الروابط المهمة حتى لا يتم الخلط بين المعلومات الجديدة وما يعرفه المدير الاستراتيجي بالفعل. بمجرد أن يمكن المدراء الاستراتيجيون من سماع الأصوات مختلف الجهات ستزيد المنظمة من المهارات الاستراتيجية المكتسبة، ويمكن دمج هذه المهارات للتعرف على الفرص الاستراتيجية (Mulholland Eric, 2018: 5).

تعزيز الاندماج في المنظمة يتم من خلال إخبار الموظفين بتجديد 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).

الاندماج هو الجمع التدريجي وتحويل المعلومات الاستراتيجية المستقلة لمنظomas الأعمال إلى معلومات مفيدة لكافة الأطراف في المنظمة، يعتبر الاندماج الاستراتيجي عنصراً هاماً في

عملية تحسين الأداء التنظيمي لأنه يسهل المواجهة المستمرة لاستراتيجيات الأعمال في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وتستخدم المنظمات التكامل الاستراتيجي لمواجهة عواقب التحولات التي يمكن التنبؤ بها والتحديات التي لا يمكن التنبؤ بها والتي من المحتم أن تحدث على مستويات مختلفة من العمليات التجارية. استراتيجيات العمل، واستراتيجيات المنظمات، والاستراتيجيات الوظيفية هي المستويات الثلاثة الرئيسية لاستراتيجيات التي تعتمدتها المنظمات التي تسعى إلى التكامل المنهجي لأغراض خلق القدرة التنافسية المستدامة (Mulholland et al., 2018: 8). (Eric, 2018: 8).

تـ. استخدام البرمجيات الاجتماعية (Using social software): أصبحت ظاهرة الانفتاح الاستراتيجي محور اهتمام العلماء والممارسين في السنوات الأخيرة على وجه الخصوص، كان هناك ترکيز 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. ويمكن أن يؤكّد البحث بشكل ملموس على أحد هذه المجالات أو يمكن والوضع في الاعتبار ديناميكية وجهات نظر المتعددة، وتم تصنيف هذه الظاهرة على أنها "استراتيجية مفتوحة" أو "الانفتاح الاستراتيجي". لتعكس التحول الممكن للبرمجيات الاجتماعية في كيفية تطوير الإستراتيجيات في المنظمات يتم إدراج مجموعة أوسع من الفاعلين الداخليين والخارجيين، وزيادة شفافية الإجراءات ويمكن أن يعود ذلك بالفائدة على المنظمة والأطراف المرتبطة بها. لاحظ باحثو نظم المعلومات أن تقنية المعلومات مفيدة جدًا في نشر المفاهيم الأساسية للانفتاح الاستراتيجي، معأخذ ذلك في الاعتبار فإن الظواهر المفتوحة في الاستراتيجية، دور البرمجيات الاجتماعية في تمكين الأشكال الزمنية للانفتاح في وضع الاستراتيجيات، تحظى باهتمام متزايد في مجال نظم المعلومات (Morton et al, 2016: 6).

ويمكن ان تتضمن البرمجيات الاجتماعية مجموعة من مركبات الاتصال المرئي مثل الشاشات الرقمية والفيديوهات والصفحات الداخلية التقنية والتي تخلق اتصال رائع وتجعل الموظف على علم بالسياسات والاستراتيجيات العامة للادارة وأخبار المنظمة وفعالياتها كذلك أخبار الموظفين ونجاحاتهم، ولا يكتفى بتزويد العاملين بالمعلومات أنما تحفيزهم فمثلاً تطبق بعض المنظمات الاقتباسات والعبارات التحفيزية في بيئة العمل (Hargie, O. 2016: 15 - 16).

ثـ. 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. ومن الأخطاء التي تمارس في أقسام الاتصال المنظمي وال العلاقات

العامة في القطاعات العامة والخاصة التركيز على الجمهور الخارجي وإهمال الجمهور الداخلي، إذ لا يقل الاتصال الداخلي أهمية عن الاتصال الخارجي فالموظفين هم سفراء المنظمة والعلامة التجارية، ولهم تأثير كبير في خلق الاستراتيجيات المناسبة والانطباع الجيد عن المنظمة وتولي القطاعات والشركات أهمية للاتصال الداخلي لدوره في خلق الرضا الوظيفي عن المنظمة، وسياساتها والتفاعل والاندماج مع برامجهما، فالموظفين هم سفراء المنظمة ولابد من الاهتمام باحتياجاتهم الفردية واحترامهم وقبولهم في بيئه العمل الاستراتيجي (Arakji & Lang, 2010: 2-3).

قبل ان تتوصل مع الجمهور الداخلي لابد من البحث في واقع الاتصال الداخلي في المنظمة ومعرفة نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات للحصول على صورة أوضح عن واقع الاتصال بالجمهور الداخلي، ثم البدء في تصميم خطة للاتصال الداخلي تتضمن الأهداف التي تريده تحقيقه، وطرق التواصل مع الجمهور الداخلي والمعلومات التي تريد توصيلها للعاملين (Wang Chao, 2020: 2).

ثانياً: المقدرات الجوهرية الرقمية

1. مفهوم المقدرات الجوهرية الرقمية

المقدرات الجوهرية الرقمية مجموعة مهارات التعلم الجماعي في المنظمات، وخصوصاً في كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل المسارات المتعددة للتكنولوجيا (Ljungquist, 2017:396). وأشار (Danneels, 2014: 1098) بأن المقدرات الجوهرية الرقمية هي نظام فرعي تقني أو إداري، يتكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة لتقديم منتجات وخدمات من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفردية. وبين (Bontis & Fitz, 2012: 224) بأن المقدرات الجوهرية الرقمية هي الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية للمنظمة وتجعلها تتفوق على منافسيها.

المقدرات الجوهرية الرقمية هي الموارد والقوى الفريدة التي تأخذها المنظمة بالاعتبار عند صياغة إستراتيجيتها (McEvily & Schreyögg, 2017: 915). وأوضح (Chakravarthy, 2018: 288) بأن المقدرات الجوهرية الرقمية هي دمج المقدرات والمعرفة التراكيمية مثل التقنيات، والإدارة، وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية (Zhang, 2016: 47). وأشار الباحث بأن المقدرات الجوهرية الرقمية هي قدرات وموارد ومهارات المنظمة التي يمكن من خلال الاستثمار الأمثل لها والتنسيق فيما بينها تحقيق التفوق على المنافسين على المدى البعيد.

وأشار الباحثون إلى أن القدرات الأساسية هي قدرات وموارد ومهارات المنظمة والتي من خلال الاستثمار الأمثل والتنسيق فيما بينها يمكن أن تحقق التفوق على المنافسين على المدى الطويل.

2. أهمية المقدرات الجوهرية الرقمية

يعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها ، خاصة في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة ، وهذا يتطلب أن تمتلك المنظمة المهارات

والقدرات والموارد والخبرات المتراكمة التي تسمح التعامل مع المنافسين في السوق بأفضل طريقة ، لذلك أصبحت المنظمة حاجة ملحة للاستثمار في قدراتها الأساسية المتاحة ، والبحث عن قدرات أساسية جديدة لدعم خططها وجهودها. ومن هنا فقد تم ربط القدرات الأساسية بالتغييرات التنظيمية الناجحة والفعالة في المنظمات الصناعية، وأصبح من الضروري على المنظمة تسخير أفضل وأقصى قدراتها الأساسية للوصول إلى حالة الاستقرار أولاً ، ثم المنافسة والتغلب عليها. الآخرين من خلال استثمار ما هو متاح لها من قدرات وما يمكن أن تقدمه (Hirindu, 2017: 329).

القدرات الجوهرية هي الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تمنحها ميزة تنافسية تجعلها متفوقة على منافسيها. تتميز القدرات الجوهرية بأربع خصائص رئيسية: (& Hai (Wen, 2011: 5740

أ. الندرة: تقتصر على عدد قليل من المنظمات.

ب. صعوبة التقليد: أي أن المنظمات المتنافسة لا تستطيع تقليدها.

ج. غير قابل للاستبدال: أي ليس له معادل أو بديل ليحل محله.

د. قيمة عالية: أي أنها مكلفة للغاية مقارنة بالمنظمات التي تمتلكها بالفعل.

3. أبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية

ابعاد المقدرات الجوهرية الرقمية هي كالتالي:

أ. القدرات والموارد: هي جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة. قد تكون ملموسة ، مثل الآلات ، أو الصناديق ، أو المباني ، أو غير ملموسة ، مثل سمعة المنظمة ، واسم العلامة التجارية في السوق ، وصورتها الذهنية لدى الجمهور ، وبراءات الاختراع ، والمهارات التقنية والتسويقية (Ambrosini, 2019: 30). بشكل عام، تمثل قدرات المنظمة مجموعة من المهارات والمعرفة والموارد والتقنيات. إنها أقل واقعية من الموارد وهي ناتجة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية ومهاراتها (Capaldo, 2016: 432).

ب. اتصالات: يتم تعريف الاتصال على أنه عملية التفاعل التي تحدث عندما يقوم شخص أو كيان (المُرسل) بتحويل رسالة ، ويستجيب طرف آخر (المُتلقِّي) لها بما يرضي المُرسل. التواصل هو عملية نحاول من خلالها إرسال / توصيل أفكارنا وآرائنا ورغباتنا ومشاعرنا للآخرين (Hirindu Kawshala, 2017: 331). إنها وظيفة إدارية تتعلق بطبعية العمل الفردي للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ويكون الاتصال من طرفين: أحدهما يقوم بتوصيل التوجيهات والتعليمات ، ويستقبلها الطرف الآخر ويتصرف وفقًا لذلك (Chen HM, 2010: 679) وكذلك الإجراءات التي يقوم بها المُرسل - فرد أو مجموعة أو منظمة - بنقل بعض المعلومات - رسالة - إلى المستقبل - فرد أو مجموعة أو منظمة. وغني عن البيان أن مهارات الاتصال المكتوبة والمنطقية ضرورية في العمل والحياة الشخصية. يجب أن يكون لدى المديرين والقادة على وجه الخصوص اتصالات فعالة.

ج- العمل الجماعي: يُعرَف العمل الجماعي بأنه وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات التي تساعد كل منهم على أداء عمله في مجاله. يحدث

عندما يتعالى أعضاء الفريق إلى النقطة التي يصلون فيها إلى المسؤولية الجماعية لتحقيق الهدف. إنه أيضًا تأكيد على روح الفريق والعمل الجماعي. وهذا يعني أن روح الفريق تسيطر على روح الفردية (Hai & Wen, 2011: 5741). أدركت العديد من المنظمات الحاجة إلى العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل عضواً فعالاً في مجموعة العمل. على سبيل المثال ، تقضي تويوتا ساعات عديدة في تدريب عمالها بحيث يستمع كل منهم للأخر ويتعاون معه (Zhang, 2016: 47). نجح اليابانيون في بناء فرق تحاول ، من خلال العمل الجماعي ، تصميم طريقة تحقق الأهداف دون اللجوء إلى الحلول الفردية التي قد لا تكون ناجحة أو ذات عوائد محدودة. يخلق العمل الجماعي حالة من الاهتمام الجماعي بالعملية ، مما يعزز الروح الجماعية والاهتمام بالواجبات والعمل.

د- تمكين الموظفين: التمكين يعني توفير الحرية للأشخاص للقيام بما يريدون القيام به بنجاح ، بدلاً من إعطائهم التعليمات للقيام بذلك ، مما يعني أن المديرين الذين يمكنهم يقللون من الضوابط والقيود بالقيود بالنسبة لهم بدلاً من تحفيز وتوجيه سلوكهم باستخدام دفعه إستراتيجية. وتستخدم تقنيات التأثير هنا استراتيجية السحب ، حيث يركز المديرون على الطرق التي يمكن من خلالها تصميم حالة العمل بحيث تنشط وتتوفر تشجيعاً ذاتياً للعاملين ، حيث ينجز العمال المهام بسبب الانجذاب الجوهرى إليهم ، وليس بسبب لنظام المكافآت أو الرافعة المالية الخارجية (Danneels, 2014: 1098).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

الافتتاح الاستراتيجي نموذج جديد لإدارة الاعمال الاستراتيجية يتم فيه تنسيق الطاقة الإبداعية لأعداد كبيرة من الناس (عادةً بمساعدة الإنترن特) ، في الغالب بدون تنظيم هرمي تقليدي أو تعويض مالي، هذا يعني أن الإستراتيجية تتغير من الإستراتيجية التنافسية (تحديد الواقع) إلى الإستراتيجيات الفوقيّة التواصليّة (الإقناع وخلق المجتمع) ، ويتم خلق القيمة من خلال تبني الافتتاح 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 والمنتديات، ومنصة المعرفة التي يولدها المستخدم والموجهة بالسؤال، والمدونات، ومرتكزات إدارة تدفق العمل والتصور، مثل تخطيط موارد المنظمة، ومرتكزات رسم خرائط العمليات، وهي تتيح لنا معاً هيكلة عمليات إنشاء السياسة والقيمة، من خلال تعزيز الأفكار والمداولات والأراء، أي التعليق والمناقشة والتعاون وتوسيع القيم والمسائلة، من خلال تحليل البيانات للتحكم في العمليات (Laura et al, 2017: 343). ويمكن ان تتكامل الأفكار بين الافتتاح الاستراتيجي المقدرات الجوهرية الرقمية إذ أن الاثنان يركزان على توليد وتعزيز القيمة، وهذا ما أشار اليه (Emrah Tokgöz, 2017, 7).

تعد المفاهيم الحديثة في إدارة التسويق (البراعة التسويقية)، والإدارة الاستراتيجية (الافتتاح الاستراتيجي)، من الموضوعات الإدارية المهمة، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنظمات في المحافظة على نجاحها، من خلال تعزيز تألفها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية، لذلك يستهدف هذا المبحث عرض بعض الاطروحات النظرية التي

تظهر طبيعة العلاقة التكاملية بين متغيرات الدراسة المستقلة (البراعة التسويقية، الانفتاح الاستراتيجي) عن طريق عرض ما تم تأثيره في عدد من الدراسات والبحوث على نحو مباشر وغير مباشر.

من الناحية المثالية ينبغي على المديرين في المنظمات محاولة النظر إلى البراعة التسويقية والانفتاح الاستراتيجي من خلال مجموعة من المركبات والابعاد الاساسية لتقدير المواقف والحالات بشكل دقيق، ويمكن الحصول على صورة أكثر اكتمالاً لإعطاء رؤى مختلفة من وجهات نظر متعددة من خلال التكامل بين المتغيرين (البراعة التسويقية، الانفتاح الاستراتيجي).

أن الانفتاح الاستراتيجي هو منهج مهم لإدارة وترك الانطباع لدى الجمهور الخاصة بالمنظمة، وله تأثير كبير على أداء المنظمة العام. الانفتاح الاستراتيجي نموذج جديد يهدف إلى توليد المعرفة والعلم والابتكار، حيث يستند نموذج الانفتاح على الأبعاد الثلاثة الآتية: (Wang 2020: 1)

- (1) الشمولية والتعاون.
- (2) إمكانية الوصول والاستخدام.

(3) الشفافية والمراجعة وتشمل فئات مختلفة من الانفتاح ولها إمكانات مختلفة للعمل.

إن الانفتاح ليس غاية في حد ذاته ولكن يتم السعي وراءه بقصد تحقيق تأثيرات معينة، على المستوى التنظيمي يعني الانفتاح الاستراتيجي أن المنظمات البحثية تختر وتتفز أشكال الانفتاح بشكل هادف من أجل تحقيق أهداف محددة للمنظمة، وكيف يمكن استخدام إمكانات الانفتاح الاستراتيجي لتعزيز نظام الابتكار والعلوم الاستراتيجية وتقدم توصيات ملموسة للعمل، يمكن الانفتاح الاستراتيجي من كشف الفرص الموجودة لدى الأطراف ذات العلاقة المباشرة مع المنظمة والعمل على استغلالها بأفضل طريقة. نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين جوهر مفهوم الانفتاح الاستراتيجي واكتشاف واستغلال الفرص وهي أهم أبعاد البراعة التسويقية.

أن الشفافية الاستراتيجية هي نهج إداري يتم فيه تنفيذ معظم عمليات صنع القرار بشكل علني ويكون لتدفق العمل واجهات تطبيق مفتوحة، وهو نهج يدعو للخروج الجذري عن العمليات الحالية، تضمن الشفافية الاستراتيجية الوصول إلى أفكار الاستراتيجيات المقترنة، والسماح بالتعليق، وإشراك الجمهور في القرارات النهائية، وبالتالي فإن الشفافية الاستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة لتحقيق أهدافها (Daniel Dietrich, 2011).

المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

أولاً: تشخيص متغيرات البحث

1. وصف وتشخيص الانفتاح الاستراتيجي

بين الجدول (1) ملخص مركبات الانفتاح الاستراتيجي حيث كان معدل الاتفاق العام لمرتكزات الانفتاح الاستراتيجي بنسبة (78.9%), أي إن الأفراد المستجوبة آراؤهم في المؤسسات التعليمية كورك أكدوا على استخدام المؤسسات التعليمية الانفتاح الاستراتيجي بدلاً من تركيزاتها، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (6.4%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي

أو كانت إجابتهم محيدة ما نسبته (14.7%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك المؤسسات التعليمية لمرتكزات الانفتاح الاستراتيجي، وقد جاءت المرتكزات جميعها بوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (0.217). ويمكن ترتيب الأهمية لوصف مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي كالتالي:

- أ- ساهم في إيجابية هذا المتغير هو الشفافية الاستراتيجية، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (%) 81.1 في المرتبة الأولى، ووسط حسابي قدره (4.00).
- ب- الاندماج الطوعي جاء في المرتبة الثانية وباتفاق قدره (%) 80.7، ووسط حسابي قدره (4.01).
- ت- اشراك الجمهور جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة الاتفاق (79.4)، ووسط حسابي قدره (3.96).
- ث- وأخيراً جاء استخدام البرامج الاجتماعية بدرجة الاتفاق (75.6)، ووسط حسابي قدره (3.97).

جدول (1) ملخص مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق، لا اتفق تماماً	محайд	اتفق تماماً، اتفق	مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي
0.22	0.89	4.00	7.4	11.5	81.1	الشفافية الاستراتيجية
0.21	0.88	4.01	5.1	14.2	80.7	الاندماج الطوعي
0.22	0.87	3.97	5.6	18.8	75.6	استخدام البرامج الاجتماعية
0.20	0.81	3.96	6.8	13.7	79.4	اشراك الجمهور
0.217	0.87	3.99	6.4	14.7	78.9	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

2. وصف وتشخيص المقدرات الجوهرية الرقمية

بين الجدول (2) ملخص أبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية حيث كان معدل الاتفاق العام لأبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية ما نسبته (78.3%)، أي إن الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم في شركة كورك أكدوا على استخدام المؤسسات التعليمية لأبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية بدلالة أبعاده، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلث ما نسبته (6.3%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجابتهم محيدة (15.4%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك المؤسسات التعليمية لأبعاد المقدرات الجوهرية، وقد جاءت الأبعاد جميعها بوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري (0.86) ومعامل الاختلاف (0.215). يمكن

ترتيب الأهمية لوصف أبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية المتمثلة بأبعاده وتشخيصها من حيث درجة الانفاق.

- أ- ساهم في إيجابية هذا المتغير بعد تمكين العاملين، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (82%) أي جاء بالمرتبة الأولى.
- ب- وجاء الاتصال بالمرتبة الثانية وباتفاق قدره (79%).
- ت- العمل الجماعي جاء بالمرتبة الثالثة وباتفاق قدره (78.5%).
- ث- القابليات والموارد جاءت بالمرتبة الرابعة بدرجة الانفاق (75.9%).

جدول (2) ملخص أبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية

أبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية	اتفاق تماماً، اتفاق	محايد	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القابليات والموارد	75.9	18.8	5.3	4.02	0.89	0.22
الاتصال	79	14.8	6.2	4.00	0.87	0.21
العمل الجماعي	78.5	15.1	6.4	3.94	0.88	0.22
تمكين العاملين	82	12.3	5.7	4.03	0.80	0.19
المعدل العام	78.3	15.4	6.3	3.99	0.86	0.215

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

- اختبار الفرضية الأولى: إذ تنص على (هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الانفتاح الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية الرقمية بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي).
- ويبيّن الجدول (3) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

جدول (3) نتائج اختبار علاقات الارتباط في شركة كورك

متغير التفسيري	متغير المستجيب	أبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة	مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي
		N=226	0.66*

* $P \leq 0.05$

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ومحضبة بين مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة والمقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.66^*)، عند مستوى معنوية (0.05)، وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة على أنه كلما زادت المؤسسات التعليمية قيد البحث من اهتمامها بمرتكزات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة ساهمت في تعزيز

المقدرات الجوهرية الرقمية عن طريق تعظيم الفاعلية هذه المرتكزات، وتحسين المقدرات الجوهرية الرقمية المقدمة وتسلیمها في الوقت المناسب وبالمرونة الكافية، وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي لالرتباط بين متغيري البحث قبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المؤسسات التعليمية.

2. اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (هناك تأثير للانفتاح الاستراتيجي مغرياً في تحسين المقدرات الجوهرية الرقمية، بدلالة ابعادها على المستوى الكلي). ويوضح الجدول (5) هذا التأثير على النحو الآتي:

جدول (4) تأثير مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة في المقدرات الجوهرية الرقمية

F	مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة			المتغير المستقل المتغير التابع
	R ²	β1	β0	
90.08	0.46	0.698 (11.102)*	0.683	أبعاد المقدرات الجوهرية الرقمية المجتمعة

(*) تشير إلى قيمة T المحسوبة

* P ≤ 0.05 N=216 DF=1. 214

يتبيّن من الجدول (4) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب لمركبات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في المقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة بوصفها متغيراً مستجيناً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (90.08)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (224, 1)، وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.46)، وهذا يعني إن (46%)، من الاختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة تعود إلى تأثير مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة، ومن متابعة معامل (β1) يتبيّن أن زيادة الاهتمام بمركبات الانفتاح الاستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.698) في المقدرات الجوهرية، وأما معامل (β0)، فهي تعني أن شركة كورك تحقق المقدرات الجوهرية، بغض النظر عن فاعلية مرتكزات الانفتاح الاستراتيجي، ومن متابعة اختبار (t) المحسوبة البالغة (*11.102)، ونجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (214, 1)، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ان: (هناك تأثيراً معنواً موجياً لمركبات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة في المقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة في المؤسسات التعليمية قيد البحث).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

حاول البحث ابتداءً بناءً معطياتها على التأثير النظري التي قامت عليها طروحات الرواد في الفكر الإداري وحقل إدارة التسويق وما ينطوي عليها من مفاهيم فكرية وفلسفية وظفت في سياق علمي لتكون نموذجاً فكرياً ونقطة انطلاق للدراسات اللاحقة، ولذلك بين البحث في معطياتها الفكرية إلى مجموعة من الاستنتاجات كالتالي:

1. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مركبات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة والمقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة للمؤسسات التعليمية قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة عامل الارتباط على المستوى الكلي.
2. تحقق وجود تأثير معنوي موجب لمركبات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة في المقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة مما يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارة المؤسسات التعليمية قيد البحث بمركبات الانفتاح الاستراتيجي مجتمعة سيسمح في تحسين المقدرات الجوهرية.
3. الانفتاح الاستراتيجي مجموعة من المركبات والممارسات الجديدة وال مختلفة والتي تخلق مساحات جديدة ومختلفة لوضع الإستراتيجيات وتحدي مهنة الإستراتيجية.
4. يمكن النظر إلى الانفتاح الاستراتيجي على أنه استخدام الممارسات الاجتماعية المادية الشاملة في العمل الاستراتيجي والذي يخلق المزيد من الشفافية، وبالتالي تحقيق المقدرات الجوهرية.
5. ويمكن النظر إلى مفهوم الانفتاح الاستراتيجية على أنه أحد الأساليب الاستراتيجية الحديثة من ناحية التنفيذ والتطبيق، والذي يركز على مجموعة من الممارسات المختلفة بهدف تعزيز المقدرات الجوهرية.

ثانيًا: التوصيات

وإنطلاقاً من تلك الاستنتاجات فإن الباحث يضع بمجموعة من التوصيات واضعاً إياها بين أيدي المعنيين في تلك المؤسسات التعليمية والباحثين، على أمل أن تجد الاهتمام الكافي والمناسب، تحقيقاً للغرض المرجو من هذا البحث، وتتضمن التوصيات:

1. ضرورة إدراك الإدارة في المؤسسات التعليمية لأهمية الانفتاح الاستراتيجي في المنظمات وتأثيرها المباشر في المقدرات الجوهرية، إذ أن غياب ذلك الاهتمام سيؤدي إلى ضياع فرص ثمينة للمنظمات في تحقيق أهدافها بالنمو والتوسيع والبقاء والتميز.
2. ضرورة توجيه انتظار القيادات في المؤسسات التعليمية إلى الاهتمام بدراسة وتعزيز المقدرات الجوهرية الرقمية باستمرار وصفتها فلسة عمل لدى القيادات في إدارة المؤسسات التعليمية وضرورة تركيزها المباشرة على الرزبون.
3. العمل على تطوير وبناء المقدرات الجوهرية الرقمية جديدة لرفع مستوى أداء المؤسسات التعليمية من خلال تحديد أهم الموارد و القابليات و عمليات اتصال مناسبة ، والتعاون في تحقيق ذلك مع جميع العاملين في المنظمة عن طريق دعم و تشجيع العمل الجماعي الذي من

شأنه تجنب المنظمة حدوث المشكلات وتساعد على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المنظمة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة.
4. ضرورة التركيز على أعطاء فرص عمل وأولوية للعاملين وعلى وجه الأخص في المناصب الإدارية على أساس الكفاءة والمهارة ، وليس على أي اعتبارات أخرى.

المصادر

- 1) Ambidextrous Marketing on Market and Financial Performance", EBEEC Conference Proceedings, The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World, KnE Social Sciences, pages: 59–72.
- 2) Ambrosini V, Bowman C (2019), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?" Int. J. Manag. Rev., 11(1): 29-49.
- 3) Arakji, Reina and Lang, Karl, (2010), "An Evolutionary Theory of Innovation and Strategic Platform Openness for Web 2.0 Businesses", All Sprouts Content. 377, https://aisel.aisnet.org/sprouts_all/377.
- 4) Bontis, N. & Fitz-enz, J, (2012). "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequences", Journal of Intellectual Capital, 3(3), p. 223–247.
- 5) Bostrom Nick, (2016), "Strategic Implications of Openness in AI Development", Technical Report#20161, Future of Humanity Institute, Oxford University: pp. 1-26.
- 6) BOUAZIZ Mohamed & AOURIK Abdelhak, (2018), "Transparency and disclosure of information in strategic alliances", FSJES Agadir Laboratoire d' Etudes: LERAG.
- 7) Capaldo G, Iandoli L, Zollo G (2016), "A situationalist perspective: To competency management". Hum. Resour. Manage. 45(3): 429-448.
- 8) Chen HM, Chang WY (2010), "The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint". J. Manag. Organ., 16(5): 677-699.
- 9) Daniel Dietrich, (2011), "Openness as Strategy: Leading Open Knowledge Communities", Open Knowledge homepage. <https://blog.okfn.org/2011/06/14/openness-as-strategy-leading-open-knowledge-communities/>.
- 10) Danneels, E., (2014), "The dynamics of product innovation and firm competencies", Strategic Management Journal, Volume 23, pp. 1095-1121.

- 11) Eldomiati Tarek Ibrahim & Choi Chong Ju, (2014), "Corporate governance and strategic transparency: East Asia in the international business systems", CORPORATE GOVERNANCE, International Journal of Business in Society.
- 12) 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.
- 13) Hai Ming Chen & Wen Yen Chang, (2011), "**Core competence: From a strategic human resource management perspective**", African Journal of Business Management Vol. 5(14), pp. 5738-5745.
- 14) 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.
- 15) Hirindu Kawshala, (2017), "**Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification**", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 7, Issue 2.
- 16) Laura Dobusch, Leonhard Dobusch, 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.
- 17) Laura Dobusch, Leonhard Dobusch, 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.
- 18) Ljungquist, U., (2017), "**Core competency beyond identification: presentation of a model**". Management Decision, 45(3), pp. 393-402.
- 19) McEvily, S. K. & Chakravarthy, B., (2018), "**The persistence of knowledgebased advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge**". Strategic Management Journal, 23(4), p. 285– 305.
- 20) Moretti, Laura; Suzuki, Toru (2012), "**Strategic transparency and electoral pressure**", CFS Working Paper, No. 2012/19, Goethe University Frankfurt, Center for FinancialStudies (CFS), Frankfurt a. M.
- 21) 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.

- 22) 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.
- 23) 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.
- 24) Ole Friis, (2015), "**Openness in strategy: Social strategy practices and practitioner interaction: An opportunity and threat in strategy making**", EGOS 2015, Sub-theme 46.
- 25) Perotti Enrico C. and Thadden Ernst-Ludwig von, (2013), "**Strategic transparency and informed trading: will capital market integration force convergence of corporate governance?**", JOURNAL OF FINANCIAL AND QUANTITATIVE ANALYSISVOL, 38, NO. 1.
- 26) Savage, Grant T. Michele D. Bunn, Barbara Gray Qian Xiao Sijun Wang, Elizabeth J. Wilson •Eric S. Williams, (2013), "**Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice**", Journal of Business Ethics 96:21-26.
- 27) Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M., (2017), "**How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization**". Strategic Management Journal, 28(9), p. 913–933.
- 28) Wang Chao, (2020), "**The Effects of Strategic Openness on Short- Versus Long-term Firm Performance**", Academy of Management, no. 1.
- 29) Zhang, Q., Vonderembse, M. A. & Lim, J. S., (2016), "Value chain flexibility: a dichotomy of competence and capability", s.l. :Journal of Production Research,.