



## Strategic intelligence and its contribution to strategic deception: A survey of the opinions of agents of mobile phone companies in the city of Mosul

Yaser Daood Suleiman\*

Northern Technical University/ Administrative Technical College.

### Abstract

This research aims to diagnose the contribution of strategic intelligence and its dimensions represented by exploration, vision, partnership, motivation, leadership philosophy, and deep knowledge of strategic deception and its dimensions represented by removing competitors from the profit zone, borrowing styles from unexpected areas, hide how to achieve success, and hiding information from competitors. The research field was the agencies of mobile phone companies in Mosul city, which were chosen to conduct the applied aspect of the research. A field survey showed (14) agent companies for international companies that produce mobile phones. The research community consisted of the main agent and his deputy, the sales manager, and the accounts manager. The questionnaire was adopted as a primary tool in collecting data from the researched community. A total of 72 questionnaires were distributed, and 65 of them were returned valid for analysis. The descriptive analytical method was adopted in the research, and the statistical software (Smart PLS) was utilized to analyze the collected data. The most significant result was a positive relationship between strategic intelligence and strategic deception. Furthermore, there was a positive effect between strategic intelligence and strategic deception.

### Information

Received: 25/9/2023  
Revised: 5/10/2023  
Accepted: 25/10/2023  
Published: 31/12/2023

### Keywords:

strategic intelligence  
strategic deception  
curve ball strategy  
strategic noise  
Mobile phone agents

## الذكاء الاستراتيجي واسهامه في الخداع الاستراتيجي: دراسة مسحية لأراء وكلاء شركات الهواتف النقالة (الموبايل) في مدينة الموصل

ياسر داود سليمان\*

التقنية الشمالية / الكلية التقنية الادارية.

### الملخص

يهدف البحث لتشخيص اسهام الذكاء الاستراتيجي وابعاده الممثل بـ (الاستكشاف، الرؤية، الشراكة، الدافعية، فلسفة القيادة والمعرفة العميقة) في الخداع الاستراتيجي وابعاده الممثل بـ (أخراج المنافسين من منطقة الربح، استعارة الاساليب من مناطق غير متوقعة، اخفاء كيفية تحقيق النجاح، اخفاء المعلومات عن المنافسين)، وكان الميدان المبحوث وكالات شركات الهاتف النقال في مدينة الموصل، التي تم اختيارها لإجراء الجانب التطبيقي للبحث، اذا تم اجراء مسح ميداني اظهر (14) شركة وكيلة لشركات عالمية تنتج الهواتف النقالة، وتكون المجتمع البحثي من (الوكيل الرئيسي، ونائبه، ومدير المبيعات، ومدير الحسابات)، وقد اعتمدت الاستبانة بعدها أداة رئيسية في جمع البيانات من المجتمع المبحوث، اذا تم توزيع (72) استمارة تم اعادة (65) منها صالحة للتحليل، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، ووظفت البرمجية الاحصائية (Smart PLS) لعمليات التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها، وكانت ابرز النتائج وجود علاقة طردية بين كل من الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي، كما يوجد اثر موجب بين الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي. **الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الخداع الاستراتيجي، استراتيجية الكرة المنحنية، الضوضاء الاستراتيجية، وكلاء الهواتف النقالة.

### المقدمة

يضمن لها تحقيق النجاح والتفوق في السوق، وقد ظهرت العديد من المصطلحات التي تساعد الإدارة في التغلب على المنافسين وتقدم لها الوسائل والطرق التي يمكن ان تضمن تجاوز تهديدات المنافسين

تمارس الإدارة العليا دوراً أساسياً وجوهرياً تتحدد من خلالها مسارات عمل المنظمات وقدرتها على البقاء في البيئة التنافسية وبما

\* Corresponding author: E-mail addresses: Yaser.aldaood@ntu.edu.iq.

2. هل أن العينة المبحوثة توظف الخداع الاستراتيجي في مجال عملها؟

3. ما الاسهام الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في الخداع الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

#### أهمية الدراسة وأهدافها

تناول البحث موضوع الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي في سوق شديد المنافسة خصوصاً في مجال الأسعار والمنتجات المتنوعة وهو سوق بيع الهواتف النقالة وبهذا يمكن توضيح أهمية البحث وفق المحاور الآتية:

1. تبرز أهمية البحث في توضيح مدى تمتع العينة المبحوثة بمستوى من الذكاء الاستراتيجي.

2. كما تبرز أهمية البحث في توضيح حجم الخداع الاستراتيجي في السوق المبحوثة.

#### اهداف البحث

يمكن توضيح اهداف البحث وفق المحاور الآتية:

1. يهدف البحث في توظيف محاور الذكاء الاستراتيجي بأدواته في توظيف الخداع الاستراتيجي في السوق التنافسي.

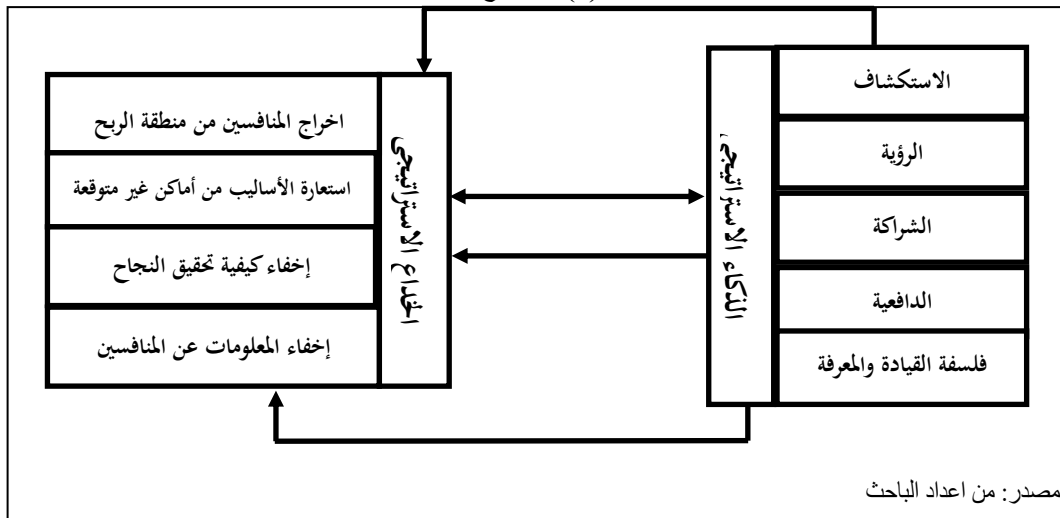
2. يهدف البحث في الكشف عن قدرات القادة الذين يمتلكون الذكاء الاستراتيجي وطرق توظيفها في التغلب على المنافسين.

3. يهدف البحث في التعرف على سمات البيئة التنافسية من وجهة نظر العينة المبحوثة من خلال دراسة حدة الذكاء الاستراتيجي وطبيعة الخداع الاستراتيجي في تلك البيئة.

#### أنموذج البحث

أنموذج البحث يوضح العلاقة الأساسية بين كل من الذكاء الاستراتيجي بأبعده المتمثلة بـ (فلسفة القيادة والمعرفة العميقة، الاستكشاف، الرؤيا، الشراكة، الدافعية) التي تم اعتمادها من دراسة (Maccoby, 2015) ودورها الأساسي في توظيف الخداع الاستراتيجي بأبعاده (إخراج المنافسين، استعارة الأساليب، إخفاء كيفية تحقيق النجاح، إخفاء المعلومات عن المنافسين) التي تم اعتمادها من دراسة (Stalk, 2006).

الشكل (1): أنموذج البحث



واقتران الفرص السوقية ومن هذا الأدوات المهمة هي الذكاء الاستراتيجي الذي تتمتع به تلك الإدارة، وبهذا فان امتلاك الإدارة للذكاء الاستراتيجي سيساهم في رسم طريق الفوز بالمنافسة وقدرتها على توظيف مواردها بصورة تكاملية، تبدأ بالشراكة مع العاملين والموردين والزبائن وتنتهي في النجاح في السوق، وهذا يجنبها العقبات التي يضعها المنافسين في السوق حيث يمارس المنافسين تكتيكات مختلفة بغية الوصول الى أهدافهم التي تم رسمها ومن هذه الوسائل قدرة الإدارة على تغيير سبل المنافسة وتجاوز المنافسين باعتماد أساليب استراتيجية قادرة على توجيه المنافسين باتجاه مختلف بعيد عن اهداف الشركة، وبالتالي سيعتمد المدراء الاستراتيجيون على الذكاء الاستراتيجي في ممارسة الخداع الاستراتيجي لتحقيق أهدافهم، وبالرغم من أنه ينظر الى الخداع الاستراتيجي بأنه حالة سلبية بالنسبة للمنافسين، ولكنه يمثل حالة إيجابية للشركة لكي توهم المنافسين في توجيهها السوقي وتصرف انظارهم بعيداً عن الفرص ومن هذا المنطلق فان البحث الحالي جاء للكشف عن كيف ان للذكاء الاستراتيجي دور في ممارسة الخداع الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم البحث الى اربعة محاور أساسية المحور الأول الإطار المنهجي، المحور الثاني الإطار النظري والمحرك الثالث الإطار العملي، والمحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

#### مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح المنظمات في السوق على مدى قدرتها على التغلب على المنافسين بإخفاء نقاط قوتها ومجالات قدرتها وعدم اظهار جوانب ضعفها، وممارستها لأنشطتها على نحو يتضمن عمليات خداع استراتيجي تقود المنافسين الى مجالات تنافسية تحددتها المنظمة مسبقاً بعيدة عن المجالات التي تستهدفها بالفعل، وإن فشل المنظمات في تحقيق ذلك قد يقودها في ظل ما تمتلكه المنظمات المنافسة من امكانات الى الفشل في السوق، وإن اعتماد مدراء المنظمات وقادتها على الخداع الاستراتيجي يتطلب امتلاكهم ذكاءً استراتيجياً يمكنهم من ذلك، ومن هنا تبرز المشكلة البحثية بالتساؤلات الآتية:

1. هل تمتلك العينة المبحوثة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده؟

## فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي.
  - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي وابعاد الخداع الاستراتيجي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في الخداع الاستراتيجي، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - يوجد أثر موجب ذا دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الخداع الاستراتيجي.
  - يوجد أثر موجب ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في أبعاد الخداع الاستراتيجي.

## منهج البحث

تستند البحوث الى العديد من المناهج التي تتناسب مع طبيعتها وما يستهدفه الباحثون من تلك البحوث، وعلى وفق ما يستهدفه الباحث في هذا البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بعده منهجاً مناسباً لبحثه، كون هذا المنهج يستند الى توصيف الظاهرة أو المتغيرات المبحوثة نظرياً وتحليلها بياناتها احصائياً.

## ميدان البحث وعينته

تم اجراء مسح ميداني لوكلاء شركات الهاتف في منطقة المجموعة الثقافية وهي سوق مميز يتركز فيه معظم وكلاء وشركات بيع الهواتف النقالة في مدينة الموصل، ووجد الباحث (14) شركة ولديهم فروع وهم أهم وكلاء الشركات العالمية للهواتف النقالة حيث تم توزيع الاستمارة على مالك الشركة ونائبه ومدير الحسابات ومدير المبيعات فيها وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1): ميدان البحث وعينته

ت	اسم الشركة	وكيل شركة	عدد الأفرع للشركة	عدد الاستثمارات الموزعة
1	شركة المحمود	Honer	ثلاثة أفرع	9
2	Acenter	Honer+Samsung	فروع واحد	4
3	الاجا فون	Samsung+Realme	فرع واحد	4
4	شركة Tcl Aclated	TCL	فرع واحد	4
5	شركة القاسم	Infinix	فرعين	5
6	الجبالي زون	Realme+Honer+Samsung	فرعين	6
7	IT Lobby	xiaomi	فرع واحد	5
8	Poco	oppo	فرع واحد	4
9	الثريا	Huawei+ Honer	فرعين	5
10	الدار البيضاء	Realme+Honer+Samsung	فرع واحد	4
11	برد فون	Vivo+Honer+Infinix	فرع واحد	4
12	المتحدة	Infinix	فرع واحد	4
13	الشرق الاوسط	Huawei+ Honer	فرع واحد	3
14	شاومي	Xiaomi	فرع واحد	4
<b>المجموع</b>				<b>65</b>

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المسح الميداني

## حدود البحث

- الحدود المعرفية: موضوع الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي.
- الحدود المكانية: وكلاء شركات الهاتف النقال في مدينة الموصل.
- الحدود البشرية: مالك الشركة ونائبه ومدير المبيعات ومدير الحسابات.

## أدوات جمع البيانات والمعلومات

أعتمد الباحث في جمع البيانات الخاصة بالاطار النظري على المراجع التي تناولت موضوع البحث على شبكة المعلومات الدولية الانترنت، اما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وضع (5) مؤشرات لقياس متغير البعد المستقل الذكاء الاستراتيجي وتم الاعتماد على دراسة (Maccoby, 2015)، ووضع (20) سؤال لقياس هذا البعد، ووضع (4) مؤشرات لقياس متغير البعد المعتمد الخداع الاستراتيجي وتم الاعتماد على دراسة (Stalk, 2006)، ووضع (16) سؤال هذا البعد.

## أساليب التحليل الاحصائي

تم الاعتماد في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على البرمجية الاحصائية (Smart PLS 4)، وهي برمجية تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية ضمن خطوتان، هما تقييم نموذج القياس يتبعها تقييم النموذج الهيكلية، حيث توفر هذه البرمجية خاصية مضاعفة حجم العينة الى (5000) ضعف لذا فان حجم العينة لا يكون مؤثر في النتائج بسبب هذه الخاصية.

## الإطار النظري

### اولاً: الذكاء الاستراتيجي

#### 1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي

اختلف الباحثين في التعبير عن الذكاء الاستراتيجي فكل من Coricelli and Nagel (2005) وBhatt and Camerer (2009) تناولوا موضوع الذكاء الاستراتيجي بوصفه معدل الذكاء الاستراتيجي strategic IQ بينما Wells (2011) أشار اليه بفظنة المنافس اما

## 2. أهمية الذكاء الاستراتيجي

يمكن ان تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي وفق المحاور الاتية (McDowell, 2009, 13) (Liebowitz, 2006, 22) (Montgomery & Pellissier & Kruger, 2011, 611) (Weinberg, 1979, 41):

أ. قدرة الذكاء الاستراتيجي على تشكيل ذاته للتناسب احتياجات المتغير للمنظمة، وهي تخدم في ذات الوقت الإدارة والمستوى التشغيلي.

ب. يتعامل مع الأسئلة العامة المتمثلة بالرسالة والاهداف والاهداف الموضوعية وتخطيط الموارد وهو يساعد في التطوير التنظيمي للمنظمة.

ج. يمثل الذكاء الاستراتيجي الطبقة الخارجية، والطبقات الداخلية تمثل الذكاء الصناعي، إدارة المعرفة، ذكاء الاعمال، الذكاء التنافسي التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية

د. يستخدم اثناء عمليات الإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تقوم بها الإدارة التنفيذية.

هـ. يقدم الذكاء الاستراتيجي معلومات ذات أهمية استراتيجية للمدراء وتؤثر هذه المعلومات على معتقدتهم والتزامهم وفعالهم.

و. كما لا يمكن ان تكون الخطة الاستراتيجية أفضل من دون المعلومات التي تقوم عليها، فهناك القليل من التركيز على أنظمة الذكاء الاستراتيجي، الاختيار، التجميع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، ومع ذلك بدون سوق جيد لمشاركة المعلومات، من الصعب معرفة نوايا المنافسين ويمكن ان تكون النوايا المحدد الأساسي للاستراتيجية.

## 3. انواع الذكاء الاستراتيجي

أ. الذكاء الاستراتيجي انواع مختلفة فقد أشار (Montgomery & Weinberg, 1979: 42) ان نظم الذكاء الاستراتيجي هي:

ب. الذكاء الدفاعي: وهو موجه لتجنب المفاجآت، عادت ما تقوم المنظمة بوضع مجموعة من الافتراضات الأساسية، ويبرز الدور الأساسي لنظم الذكاء الاستراتيجي للتأكد من هذه الافتراضات قابلة للتحقق في ظل المنافسة الحالية.

ج. الذكاء غير المباشر: هو الذكاء المنقش من بيانات المقارنة المرجعية لتقييم الأهداف الموضوعية في السوق، مثل جمع البيانات من قبل شركة (Dayton-Hudson's) لمكافأة الأداء الأفضل للإدارة على الأساس التنافسي.

د. الذكاء الهجومي: غالباً ما يتم تحديد الفرص التي لا يمكن اكتشافها بطريقة أخرى من خلال نظم الذكاء الاستراتيجي، فيمكن ان تلاحظ الشركة من خلال خبرتها بان أحد المنافسين لديه مشكلة في المخزون وان المنافس بحاجة الى عامين لتصحيح المشكلة ومن هنا فان الشركة تعتمد الى زيادتها حصتها في السوق.

بينما أضاف (Maccoby, 2015, 21) ان الذكاء الاستراتيجي يتطلب ثلاثة أنواع من الذكاء:

- **الذكاء التحليلي:** ويتضمن التحليل والذاكرة والمنطق في حل المشكلات وهو ضروري ولكن غير كافي للذكاء الاستراتيجي.

- **الذكاء التطبيقي:** وهو ضروري في العلاقات بما في ذلك الباقية والتوقيت وفهم الناس ودوافعهم والتواصل الفعال وهو ضروري للشركة والتحفيز.

(Tsai, K-H, & Chen, 2011) فقد تناوله بوصفه حدس التاجر وباحثين اخرين تناولوا موضوع الذكاء الاستراتيجي بوصفه ادراك اجتماعي (Levine et al, 2017, 2396) وهذا يقود الى ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على توقع سلوك المنافسين واستباقه، وكلما ارتفع الذكاء الاستراتيجي كلما كان توقع سلوك المنافسين أكبر (Levine et al, 2017, 2390)

كما عرف الذكاء الاستراتيجي بانه تحليل خاص بمتطلبات صياغة السياسة والخطط على مستوى الوكالة او الشركة او المستوى الدولي (McDowell, 2009, 10).

اما (Liebowitz, 2006, 22) فعرف الذكاء الاستراتيجي بانه تجميع لأنواع مختلفة من الذكاء لتقديم معلومات ومعرفة قيمة من اجل اتخاذ قرارات استراتيجية على مستوى التنظيم، وهي يمكن ان تتميز عن الذكاء التشغيلي او التكتيكي بكونها مستوى عالي من الذكاء في بيئة الاعمال، وهي تركز بشكل أساسي على أفضل السبل لتامل المنظمة مع المستقبل التحديات والفرص لتحقيق اعلى نجاح للمنظمة

كما ان الذكاء الاستراتيجي هو ما تحتاج الشركة معرفته في بيئة الاعمال لتمكينها من اكتساب نظر ثاقبة لعملياتها الحالية والمتوقعة وإدارة التغيير المستقبلي وتصميم الاستراتيجية المناسبة التي سوف تخلق قيمة للربان وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والمستقبلية (Pellissier & Kruger, 2011, 613).

ففي الإطار التنظيمي يمكن ان تتعلق المهارات التحليلية والمعرفة الفنية والخبرة الخاصة بالمجال ومهارات حل المشكلات وبعكس ذلك فالذكاء الاستراتيجي هو النظر للخارج يركز على فهم الاخرين وتوقعاتهم خاصة المنافسين (Levine et al, 2017, 2392).

ففي العادة الاستراتيجيون يقدرون الطلب ثم يقومون بالتخطيط للإنتاج، لكن في الأسواق العالمية شديدة التنافس وعدم التأكد العالي ذات التكنولوجيا السرعة لا يستطيع الاستراتيجيون الاعتماد على الاستقرار، وبهذا فهم بحاجة الى ميزة تنافسية مستدامة وهم بحاجة الى الابتكار والتحسين المستمر للجودة، وهذا يتطلب تغيرات في العمليات والتنظيم وقد تتضمن استراتيجيات شركة مع الزبائن والموردين لكي يكون لها تأثير اجتماعي وبيئي إيجابي، ولكي تنفذ الاستراتيجية يحتاج القادة الى الدفاع التعاوني للتكيف مع عالم متغير باستمرار، والاستراتيجيون الذين يتمتعون بصفة الذكاء قادرين على التعلم من النتائج، وادراك التهديدات والفرص من اجل تعديل استراتيجيتهم (Maccoby, 2015, 19).

فالأشخاص الذين يمتلكون مهارات تحليلية عالية يستفيدون أكثر من الذكاء الاستراتيجي للنجاح في المنافسة، فالمهارات التحليلية هي ضرورية للمشتري والمعلومات الاستراتيجية هي بالغة الأهمية للبايعين مما يسمح لهم بالتسعير بهوامش ربحية عالية (Levine et al, 2017, 2393).

ويرى الباحث ان الذكاء الاستراتيجي هو فطنة استراتيجية يمتلكها أشخاص معينين ولهم القدرة على ادارة محتوى العمل بطريقة يختلفون بها عن الاخرين فلدريهم رؤيتهم الخاصة في بيئتهم التنافسية وهم قادرين على تجاوز التهديدات البيئية واقتناص الفرص البيئية بعيداً عن عيون المنافسين.

القدرة على تطوير العلاقات المنتجة، بما في ذلك انشاء فرق مع الافراد لديهم قدرات تكاملية وتعزيز العلاقات الاستراتيجية مع الزبائن والموردين، كما أشار (Crosby & Bryson, 2010: 211) على ان العلاقة بين القيادة التكاملية وشركة العمل، تمثل القدرة على الجمع بين المنظمة والمجموعات المتنوعة بصورة شبة دائمة، وعادة عبر حدود القطاع لمعالجة المشكلات المعقدة وتحقيق الصالح العام، كما يمكن ان يؤدي التمايز او الشراكة بين الوحدات الفرعية داخل المنظمة الى مزيد من الكفاءة ولكن يجب موازنة ذلك مع زيادة مشاركة المعلومات مما يؤدي الى تحسين التعاون وزيادة الثقة (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2010, 6).

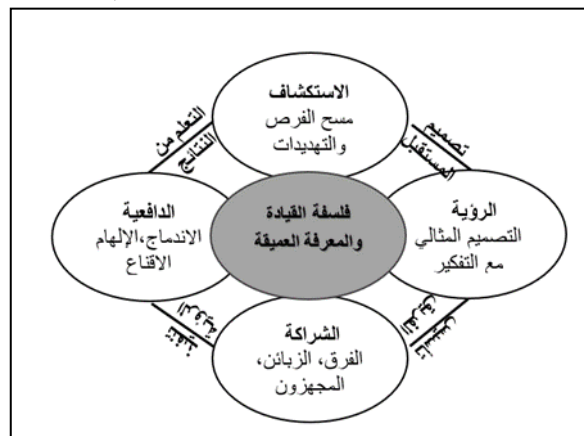
#### د. الدافعية

التمكين والدافع لجذب المتعاونين الذين سوف ينفذون الرؤية يحسنون المنتجات والخدمات، القيادة والدوافع هي حالة تفاعلية ففاعلية القيادة تعتمد على الغالب بالقدرة على دفع اتباعهم نحو اهداف جماعية او مهمة او رؤية جماعية، كلما زاد دافعية الاتباع، كلما كان القائد اكثر فاعلية والعكس صحيح (Naile & Selesho, 2014, 175)، والدافع هو عملية التي تفسر شغف الفرد واتجاهه واستمراره في بذل الجهد نحو تحقيق الهدف مما يعني نتيجة التفاعل بين الفرد والموقف (Naile & Selesho, 2014, 177).

#### هـ. فلسفة القيادة والمعرفة العميقة

للممارسة الاستكشاف والرؤية والشراكة والدافعية بشكل فعال يحتاج القادة الى تطوير وتوصيل فلسفة تتضمن قيم وتوجيه قراراتهم، كما يحتاج القادة الاستراتيجيون اتقان المعرفة العميقة، فالمعرفة العميقة يمكن ان تحول الأنظمة، والنظام هنا عبارة عن عمليات مترابطة واشخاص يعملون معا لتحقيق هدف مشترك (Roehrs, 2018, 196)، وهناك ثلاث مجالات أساسية يجب على القائد ان يكون على معرفة عميقة فيها وهي (الإدارية: القيادة الإدارية، الاجتماعية: معرفة الناس، الفنية: علم الإحصاء) (McNary, 1997, 2)، كما ان الشكل (2) يوضح ذلك:

الشكل (2) دورة الذكاء الاستراتيجي



Source: Maccoby, M, (2015), *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*, Oxford University Press, USA, p.20.

بدورها تحتاج الى الدافعية والتمكين، وإذا لا يتم الا بتملك القائد للفلسفة والمعرفة العميقة.

- الذكاء الابتكاري: وهو مفيد للاستكشاف والرؤية ويساعد على فهم التغيرات في بيئة الاعمال من الفرص والتهديدات.

#### 4. ابعاد الذكاء الاستراتيجي

اعتمد البحث على الأبعاد التي قدمها (Maccoby, 2015: 20) وهي تتفق مع معظم الباحثين الذين تناولوا ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتي يمكن توضيحها بالآتي:

#### أ. الاستكشاف

القدرة على توقع التغيرات التي يمكن ان تهدد المنظمة او توفر لها الفرص، كما أضاف (Perry & Gavrillets, 2020, 1) ان الاستكشاف للقائد يأخذ في نظر الاعتبار المكاسب المستقبلية، وكيف يستجيب الافراد للاستراتيجيات المستقبلية، فيأخذ القائد المكافأة والعقاب في قدرته على إدارة الافراد وتعلب بصيرته دور فعال في ذلك، فالاستكشاف هي القدرة على انشاء رؤية للمستقبل عالية الجودة والحفاظ عليها وتوقع الفرص والتهديدات الناشئة، من خلال المسح المستمر للنظام البيئي بحثا عن التطورات والاتجاهات الحديثة، فالقادة الذين يركزون على المستقبل وعلى النتائج طويلة الاجل لديه مستوى عالي من الرؤية المحيطة والحدة الحسية (O'Brien & Robertson, 2020, 376).

#### ب. الرؤية

القدرة على تصميم نظام تنظيمي لإنتاج المنتجات والخدمات ذات القيمة للزبون والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، فالتفكير الاستراتيجي يدور حول توقع وتحقيق المستقبل المنشود الرؤية في المستقبل، لتحقيق هذه الرؤيا يجب ان يتخذ القائد قرار العمل، ومنطق التنفيذ، وبهذا فان صياغة القرار هي وسيلة نحو نهاية التنفيذ، وهنا المسؤولية على القائد الاستراتيجي في اتخاذ قرار بشأن المستقبل وتنفيذ العمل الحالي التكتيكية للوصول الى النهايات المطلوبة، فالرؤية هنا هي حدث ثمين في المستقبل (Betz, 2016, 1).

#### ج. الشراكة

يوضح الشكل (2) طبيعة الاستكشاف التي تساعد في تصميم المستقبل والتي بدورها تساعد في وضع الرؤية المستقبلية وبالتأكيد لا يمكن ان تتحقق هذه الرؤيا الا بتشكيل الفرق والشراكة معها وهي

**ثانيا: الخداع الاستراتيجي****1. مفهوم الخداع الاستراتيجي**

ان مفهوم الخداع الاستراتيجي ليس جديدا في الاستراتيجية ويمكن ان ارجعه الى الكتابات المبكرة للفيلسوف الصيني سون تزو والفيلسوف اليوناني ارسطو والفيلسوف الايطالي مكيافيلي ووجدت الحيل الكلاسيكية ذات الأصول العسكرية والسياسية طريقها الى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية فمصطلح الاستراتيجية مشتق من strategos وهو مصطلح يوناني يستخدم لوصف قائد عسكري خلال عصور الـ Hellenistic التي ميزت ذروة النفوذ اليوناني حول منطقة البحر الأبيض المتوسط (Wanasika & Adler, 2011, 364).

كما يشير الخداع الاستراتيجي الى الإجراءات الاستراتيجية التي تهدف الى تضليل المنافسين عن الهدف الاستراتيجي للشركة والبيئة، وقد يختلف مدى الخداع وطبيعته من إخفاء معلومات تافهة الى أكاذيب صريحة ومعلومات مضللة وقد تتراوح الاستراتيجيات الخادعة من استراتيجيات تنافسية قانونية الى ممارسات غير قانونية من الكذب للحصول على ميزة (Wanasika & Adler, 2011, 365).

كما لاحظ (Carr, 1968, 145) ان الخداع الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من ممارسات الاعمال حيث غالبا ما يتم تنفيذ عمليات الخداع الخفية للإغفال المضلل في الاعمال التجارية.

بينما أشار (McGrath et al, 1998, 729) ان الاستراتيجيين يستخدمون التخصيص الايحاء للموارد للتأثير على كيفية قيام المنافسين بتخصيص مواردهم وذلك باستخدام مجموعة من التوجهات والخدع والمناورات وبالتالي سوف تقود الشركة المنافسين الى حيث يمكن استخدام هذه المجموعة من الأدوات بفاعلية وبالتالي تعزز قدراتها التنافسية.

فيما أشار (Guidice et al, 2009, 548) ان الخداع الاستراتيجي فعال على المدى القصير ولكنه يجعل المنافسين المحتملين أكثر يقظة على المدى البعيد، كما ان للخداع عواقب سلبية على الأداء في المعاملات المتكررة.

فالخداع الاستراتيجي هو ممارسة الكذب على الزبائن وخدعاهم من خلال مهارة او نشاط يكون لديهم انطباع خاطئ من اجل بناء علاقة طويلة الاجل والموظفون يصورون أنفسهم انهم لا يفعلون ذلك (Patwardhan et al, 2009, 320).

ومن هذا المنطلق تشعر الشركات بضرورة خداع المستهلكين لكسب ثقتهم وبناء علاقات مرضية للطرفين، وبهذا فانهم يمارسون الخداع الاستراتيجي (Patwardhan et al, 2009, 318) فلجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية تعرف الخداع بأنه كل عمل يضل الطرف المستهدف (Patwardhan et al, 2009, 319).

فالخداع الاستراتيجي من الناحية العسكرية هو الخداع الذي يخفي اهدافك الأساسية ونواياك والاستراتيجيات والقدرات (Patwardhan et al, 2009, 320).

بينما أشار (Jin et al, 2022, 1312) الى الخداع الاستراتيجي بوصفه ضوضاء استراتيجية والمقصود منه أي نشرات إخبارية يتم التحكم فيها وإرسالها من قبل شركة حولها وقت إعلان القرار، ولكن هذه الإصدارات "لا تهدف إلى التوضيح يرتبط سببها الحدث الأولي ولا هي كذلك".

حيث أضاف (Jin et al, 2022, 1312) ان الضوضاء الاستراتيجية هو استراتيجية تمارس من قبل الشركة من اجل تضليل المنافسين وخدعاهم بأساليب سوقية مشروعة وهو تضليل إيجابي ومعتمد ومشروع وليس الأساليب غير الشرعية وغير الأخلاقية التي تمارس من قبل بعض المنظمات في إطار الخداع الماكر وغير الصحي في المنافسة.

وهنا يرى الباحث ان الخداع الاستراتيجي يأخذ منحنيين اساسين الأول هو الطرق غير المشروعة التي تمارس من بعض المنظمات وخصوصا تلك التي ليس عليها رقابة سواء أخلاقية قائمة على ثقافة المنظمة او تحكمها قوانين محلية او دولية تمنعها من ممارسة الخداع الماكر او تلك المنظمات التي تمارس الخداع الاستراتيجي في قدرتها على تجاوز المنافسين من خلال اعتماد أساليب استراتيجية مشروعة ومنها إخفاء سر المعرفة التي تمتلكها عن المنافسين وتوجيههم من خلال المعلومات المضللة نحو بعدين عن نقاط قوتهم الاستراتيجية.

**2. دور الإدارة العليا في الخداع الاستراتيجي**

من المعلوم ان الذي يمارس الخداع الاستراتيجي هم المدراء التنفيذيين في الشركات المنافسة وهنا لابد من إدراك دورهم الأساسي في الخداع الاستراتيجي لكي نفهم طبيعة تصرفاتهم وقدراتهم على تحقيق التضليل للمنافس وحتى ممارسة الكذب من اجل الوصول الى غايتهم واهدافهم، فمن الصعب التكهن في تصرفات فريق الإدارة العليا خصوصا عندما الامر يتعلق بالمنافسين فهي بالنسبة لهم مسألة حياة او موت ومن هذا المنطلق يظهر الخداع او المكر في استراتيجيتهم من اجل التخلص من المنافسين وفي هذا الإطار أشار (Williamson, 1985, 31) الى مصطلح الانتهازية opportunism وعرفها بانها مصلحة ذاتية مع مكر وهي تتضمن كل الاشكال السلبية والايجابية للخداع وهنا يتم الاستخدام المتعمد او المحسوب للمعلومات بقصد التضليل او الارباك للحصول على مكاسب شخصية.

بينما يرى (Isenberg, 1987, 92) ان الانتهازية الاستراتيجية للمدراء التنفيذيين هي القدرة في الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة الاجل مع الحفاظ على المرونة الكافية لحل مشكلات اليوم والتعرف على الفرص الجديدة فالمدراء الفاعلين يحققون هذا التوازن حيث انهم في بحث ومعالجة دائمة للمعلومات مما يساعدهم على سد الفجوة بين المطالب قصيرة الاجل وطويلة الاجل.

كما ان المدراء التنفيذيون يستخدمون الاتصالات الخادعة وهي مجموعة من الحيل التي يتم توظيفها عن عمد من قبل مجموعة براغماتية تهدف الى ارسال رسالة إعلامية للنظام البيئي، وتستخدم الغموض الاستراتيجي والمراوغة وإدارة الانطباع (Samoilenko, 2017, 129).

كما أشار (Jansen, 2017) ان ما يمثل 30% من أنشطة الترويج التجاري هي اتصالات متسللة وهي مسؤولة عن صناعة العلاقات العامة العميقة، على الرغم من طريقها الاستبدادية لان العديد من التقنيات جعلت منها طبيعة مقبولة، ومن هذا يتضح الصورة التي تستخدمها الإدارة في ممارسة الخداع الاستراتيجي. (Jansen, 2017, 240).

ينفذ العديد من المدراء التنفيذيين استراتيجيات خادعة لم يفعلوها إذا طبقوا إطار شخصية أخلاقية، وإذا كان هناك سلوكيات أخلاقية في الشركة أثناء تفاعل العاملين وأصحاب المصالح، وتظهر جليا التأثيرات

تلاحظها لمرسل الإشارة أو البيئة التي تم ارسال الإشارة فيها، مثل حجم الحصة السوقية والسمعة والموقع السوقي، وهنا يجب على المستقبل للمعلومات تفسيرها لمعرفة نوايا المرسل وقدراته وصدقه وعدوانية النسبية والنظر في المحتوى من حيث سمعته بين المنافسين ، فقد يكون المرسل قادر على خداع المستقبل بالاستخدام الماهر للإشارات والمحتوى (Prabhu & Stewart, 2001, 64)).

كما وضع (Ashforth and Anand's, 2003) نموذج أطلقا عليه تطبيع الفساد ويوضح فيه كيف تؤثر عملية التطبيع على الخداع، والنموذج يفحص عملية التغيير التنظيمي حيث ينتقل سلوك الفساد من كونه غير مقبول الى امر مقبول وعادي، فيلعب العاملين دور أساسي في الحفاظ وتعزيز الخداع مع التوسع المنظمي، فالبدائية كانت الفردية سمي أساسي ثم تحولت العمليات الى مستوى المجموعة ثم تصبح على المستوى الكلي للمنظمة (Jenkins & Delbridge, 2017, 54)، والنموذج يتكون من ثلاثة ركائز أساسية وهي (Jenkins & Delbridge, 2017, 55):

- **إضفاء الطابع المؤسسي:** وهي العملية التي يصبح من خلالها الممارسات الفاسدة مسالة روتينية.
- **التبرير:** هي العملية التي يستخدمها الافراد والتي تمثل المبرر لهم لإفساد الاعمال كونها اكتسبت الطابع المؤسسي.
- **التنشئة الاجتماعية:** وهي العملية التي يتم من خلالها تعليم الوافدين الجدد أداء ممارسات فاسدة وقبولها.

### الجانب العملي

اولا: قياس درجة المصادقية والاعتمادية على أداة الدراسة (الاستبانة)

#### ❖ وصف خصائص أفراد العينة

تقدم البيانات التي يتضمنها الجدول (2) وصف للخصائص الشخصية التي تميز عينة البحث، حيث تشكل الفئة العمرية المتراوحة بين (30-39) اعلى فئة عمرية في العينة المبحوثة بنسبة (43%) ثم نسبة (40%) للفئة المتراوحة بين (20-29) وهذا يدل على ان معظم افراد العينة العاملة في هذا القطاع هي من الفئات الشبابية التي لديها خبرة في المجال التقني الخاص بهذا القطاع، اما ما يتعلق بتغيير الديمغرافي الجنس فان فئة الذكور تشكل نسبة (89%) والاناث تشكل (11%) وهذا يدل على ان معظم العاملين في هذا القطاع من فئة الذكور علما بان عمل النساء في هذا القطاع تمثل بالجوانب المحاسبية للشركات المبحوثة، اما فيما يخص المؤهل العلمي فان ما نسبته (69%) هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا يدل الى حاجة هذا القطاع الى الخبرات الاكاديمية خصوصا في الاطار التقني، وأخيرا سنوات العمل في هذا القطاع فأما نسبته من (6-10) سنوات عمل في هذا القطاع كانت (45%) وان ما نسبته من (1-5) سنوات عمل في هذا القطاع كانت (41.5%) وهذا يدل حدائة الدخل والعمل ضمن هذا القطاع علما ان العراق قبل عام 2003م كان يحضر العمل في مجال بيع او التعامل في الهواتف النقالة إضافة الى ذلك التنوع الكبير في المنتجات المطروحة من الشركات العالمية خصوصا في العشرة سنوات الأخيرة مما جعل القطاع عامل جذاب للعمل فيه.

البنية المتمثلة بالأعراف الاجتماعية (Krahnke & Wanasika, 2011, 1).

يعتبر الخداع على المستوى الاستراتيجي خداعا يؤثر على البنية التحتية الأساسية، بما في ذلك الهياكل الإدارية للمنظمات وقد يكون الخداع واسع النطاق او يركز على تحقيق اهداف محددة، ولتحديد الخداع هنالك حاجة لمعرفة الخصوم من حيث الذكاء وسلوكهم ومعتقداتهم (Reid et al, 2027, 2).

### 3. ابعاد الخداع الاستراتيجي

أطلق (Stalk, 2006, 2) على الخداع الاستراتيجي اسم استراتيجية الكرة المنحنية ووضح القدرة على الالتفاف على المنافسين، وجعل الضربة كأنها في مكان محدد ولكنها ليس كذلك، ووصف (Stalk) أربعة أنواع من استراتيجية الكرة المنحنية:

#### أ. اخرج المنافسين من منطقة الربح

استدراج المنافسين الى المناطق غير المتميزة من خلال التنافس على اعمال الزبائن الأقل ربحا والفشل عمدا في الفوز بهم، ومن هنا يمكن ان تحقق الشركة سلسلة من الأرباح التي هي عبارة عن اطار المعرفة الجديدة من داخل وخارج الشركة بالأرباح، وهنا تأتي الأرباح من منتجات منخفضة الكلفة او متميزة، والتي بدورها تعتمد على الكفاءات والموجودات والمعرفة والتكنولوجيا وبدورها المعرفة تأتي من سلسلة قيمة الشركة وبيئتها، وهذا يقود الى مركز ربحي يأتي من سلسلة القيمة المضافة للأبداع (الموارد، الزبون، اختراع تكميلي، مصنع او موزع) (Afuah, 2020, 372).

#### ب. استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة

يتم ذلك من خلال سرقة الأفكار الجيدة، خلص من توازن المنافسة عن طريق استيراد الأسلوب من الصناعات الأخرى، مع تزايد الطلب على الابداع يصبح سرقة الأفكار بارزا بشكل متزايد ويدرك الباحثين انه عبر الصناعات المتنوعة كالبحت والتطوير والموسيقى والفنون والتسويق وحتى المجالات الاكاديمية هنالك سرقات للأفكار ويدرك العاملون في مجال المعرفة هذه الحثيات (Ellis, 2022, 104)

#### ج. إخفاء كيفية تحقيق النجاح

دع المنافسين يسيئون تفسير أسباب نجاحك، احجب اساليبك في طريق تحقيق ميزة من خلال وسائل غير محتملة كتقديم عملية الخدمة مصاحبة لعملية البيع، حيث اشارت دراسة (Alpenidze et al, 2019, 1) ان الوسائل الاساسية لنجاح الاعمال هي توافر الموارد المالية الخارجية وسهولة الوصول اليها، وشبكات اجتماعية واعمال قوية، وتوفر الموارد والقدرات الداخلية التي لها علاقة قوية في نجاح الاعمال، وبهذا فان قدرة الإدارة على استخدام هذه الأساليب بكفاءة وفاعلية وإخفاءها على المنافسين سوف يمكنها من تحقيق مية تنافسية مستدامة في المستقبل.

#### د. إخفاء المعلومات عن المنافسين

المعلومة هي عبارة عن إشارات ترسل الى المستقبل للمعلومة، وقد يحصل المستقبل على نوعين من المعلومات هي الإشارات والمحتوى، فالإشارات هي إجراءات او إعلانات الشركة التي تنتقل معلومات حول نواياها وقدراتها، اما المحتوى هي السمات التي يمكن ان

الجدول (2): وصف خصائص أفراد العينة

العمر									
50 سنة فأكثر		49-40 سنة		39-30 سنة		29-20 سنة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3%	2	14%	9	43%	28	40%	26		
الجنس									
أنثى					ذكر				
% ت		% ت		% ت		% ت			
11%		7		89%		58			
التحصيل الدراسي									
اعدادية		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
11%	7	69%	45	17%	11	3%	2	0%	0
سنوات العمل في الميدان الحالي									
20-16 سنة		15-11 سنة		10-6 سنة		5-1 سنة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1.5%	1	12%	8	45%	29	41.5%	27		

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: نتائج تحليل البيانات

اعتمادها في التحليلات والهدف منها وقيم القبول لكل اختبار من هذه الاختبارات الجدول(3) يوضح ذلك، كما تتضمن عملية تحليل البيانات جانبين اساسيين الأول هو تقييم نموذج القياس والثاني هو تقييم النموذج الهيكلي البنائي.

يوظف البحث نمذجة المعادلة الهيكلية باعتماد طريقة المربعات الجزئية الصغرى باعتماد برمجية (Smart PLS4)، ومن اجل البناء الصحيح لعملية التحليل لابد توضيح الاختبارات المعتمدة في التحليلات المعتمدة، وبهذا عمد الباحث الى جدول يوضح فيه الاختبارات التي تم

الجدول(3): التحليلات المعتمدة في الاطار التطبيقي مع قيم قبولها والهدف منها

التحليل	التحليل المتضمن	مؤشرات القياس	الهدف منها	القبول
تقييم نموذج القياس	الصلاحية المتقاربة Convergent Validity	عامل التحميل factor loading	ويشير الى الاحمال الخارجية العالية في النموذج	يجب ان تكون تساوي او اكبر من (0.708)
		الموثوقية المركبة Composite Reliability	مقياس لموثوقية الاتساق الداخلي	يجب ان يكون فوق (0.70) في البحوث الاستكشافية بين (0.60) و (0.70) يعتبر مقبول
		متوسط التباين المسترج Average variance extracted	مقياس للصلاحية المتقاربة، وهي الدرجة التي يفسر بها النموذج الكامل تباين مؤشرات	يكون قيمته اكبر او تساوي (0.50)
		كرونباخ ألفا Cronbach's alpha	مقياس متحفظاً لموثوقية الاتساق الداخلي.	يكون قيمته اكبر او تساوي (0.70)
تقييم النموذج الهيكلي البنائي	الصدق التمييزي Discriminant Validity	التحميل المتقطع Cross loading	يؤشر أن كل متغير فرعي ينتمي ويقبى المتغير الكامن الذي يمثله ولا ينتمي ولا يقبى متغير كامن آخر	والقيمة المعيارية لهذا الاختبار هي أن لا تزيد قيمة ارتباط المتغير الكامن مع كل متغير كامن آخر أكثر من (0.85)
		معامل التحديد R <sup>2</sup>	مقياس لنسبة تباين المتغيرات الداخلية التي يتم تفسيرها من خلال قوتها التنبؤية	قيمها (0.25) ضعيفة، (0.50) معتدلة، (0.75) كبيرة
		معامل بيتا Original sample (O)	يقارن معامل بيتا الموحد قوة تأثير كل متغير مستقل فردي بالمتغير التابع.	كلما ارتفعت القيمة المطلقة لمعامل بيتا، كان التأثير أقوى
		الانحراف المعياري The standard deviation	هو مقياس التباين	كلما انخفض كلما دل على انخفاض التباين



P-Value	بدلالة	لقياس المعنوية	T-test اختبار
0.05	مستوى معنوية اقل من	لقياس المعنوية	P-Value
يعتمد على قيمة حجم التأثير، قيمه (0.35) تأثيرات كبيرة، (0.15) تأثيرات متوسطة، و (0.02) تأثيرات صغيرة.		يقيم حجم التأثير للبنية الخارجية في قيمة $R^2$ للتنبؤ بالمتغير الكامن.	$f^2$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Hair et al, 2021) (Altman& Bland, 2005) (AL-Tae, 2023)

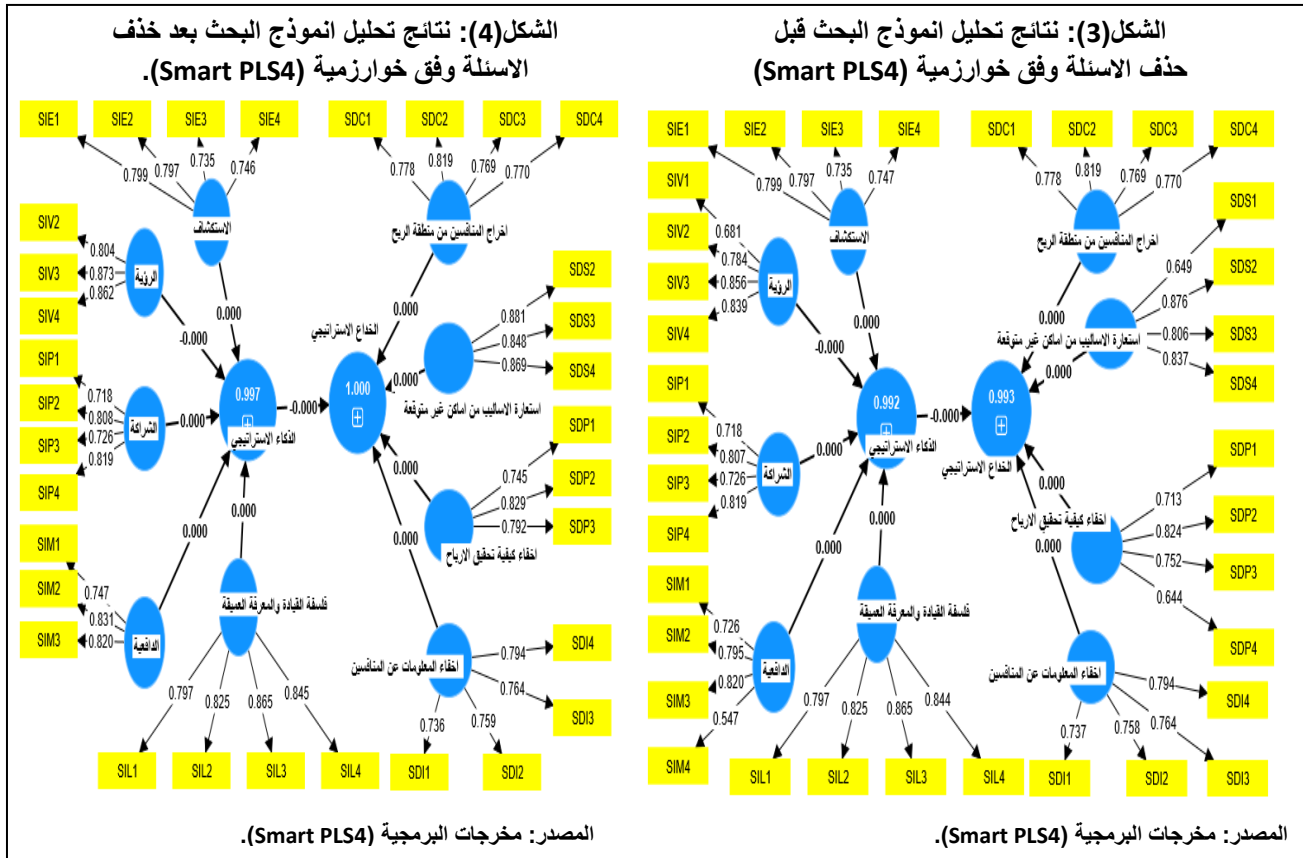
الانموذج الاولي للبحث على وفق مخططه الفرضي وكما في الشكل

1. تقييم نموذج القياس

بهدف تقييم الانموذج المستخدم في البحث الحالي فقد لجأ الباحث

الى استخدام البرمجية الإحصائية (Smart PLS4) حيث تم رسم

(3):



(SDP4)، ولغرض تحسين النمذجة في برنامج (Smart PLS4) تم حذف الأسئلة التابعة للمتغيرات الكامنة للبعد المستقل والمعتمد، فالشكل (4) يوضح التحسن في عوامل التحميل لاسئلة المتغيرات الكامنة بعد حذف الأسئلة سابقة الذكر، كما يوضح الجدول (4) نتائج قياس الصلاحية المتقاربة لكل من قيم الفا كرنباخ ( $\alpha$ ) والتي يجب ان تزيد عن (70%) لكي تحقق المعلمية للمتغيرات الكامنة، وكذلك الموثوقية المركبة (CR) والتي يجب ان تزيد عن (70%)، وكذلك الحال لمتوسط التباين المستخرج والذي يجب ان يزيد عن (50%)، وهذا يدل على صلاحية التقارب للنموذج المعتمد بعد اجراء المعالجة بحذف الأسئلة غير المشبعة والتي تم الإشارة إليها سابقا.

يتضمن تقييم نموذج القياس اطارين اساسين الأول هو الصلاحية المتقاربة والثاني هو الصدق التمييزي، فالصلاحية المتقاربة تعتمد بشكل أساسي على الاتساق الداخلي لنموذج القياس ومدى تشعب الأسئلة التي تم طرحها من المتغيرات الكامنة والشكل (3) يقيس عوامل التحميل لكل الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، كما يعرض الشكل (3) الذي يقيس الصلاحية المتقاربة معتمداً بذلك على قياس الاتساق الداخلي لنموذج القياس، ومعايير قياسية هي عامل التحميل لكل سؤال من أسئلة الاستبانة، حيث يجب ان تكون قيمته تساوي او اكبر من (70%)، وأسئلة المتغيرات الكامنة وحسب ما تم ترميزها في النموذج والتي قيمتها اقل من (70%) هي (SIV1، SIM4، SDS1،

الجدول (4): نتائج قياس الصلاحية المتقاربة

متوسط التباين المستخرج ≤ 50 (AVE)	قيم الموثوقية المركبة ≤ 70 (CR)	قيم كرونباخ الفا ≤ 70 (α)	معتمد في النموذج ام محذوف	الاسئلة	المتغيرات الكامنة
0.592	0.786	0.772	معتمد معتمد معتمد معتمد	SIE1 SIE2 SIE3 SIE4	الاكتشاف
0.717	0.811	0.803	محذوف معتمد معتمد معتمد	SIV1 SIV2 SIV3 SIV4	الرؤية
0.591	0.773	0.768	معتمد معتمد معتمد معتمد	SIP1 SIP2 SIP3 SIP4	الشراكة
0.64	0.719	0.718	معتمد معتمد معتمد محذوف	SIM1 SIM2 SIM3 SIM4	الدافعية
0.693	0.867	0.854	معتمد معتمد معتمد معتمد	SIL1 SIL2 SIL3 SIL4	فلسفة القيادة والمعرفة العميقة
0.615	0.798	0.792	معتمد معتمد معتمد معتمد	SDC1 SDC2 SDC3 SDC4	اخراج المنافسين من منطقة الارباح
0.75	0.833	0.833	محذوف معتمد معتمد معتمد	SDS1 SDS2 SDS3 SDS4	استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة
0.623	0.703	0.697	معتمد معتمد معتمد محذوف	SDP1 SDP2 SDP3 SDP4	إخفاء كيفية تحقيق الارباح
0.583	0.771	0.765	معتمد معتمد معتمد معتمد	SDI1 SDI2 SDI3 SDI4	إخفاء المعلومات عن المنافسين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الجاهزة (Smart PLS4).  
اما الشق الثاني المتعلق بتقييم نموذج القياس والذي يتضمن الصدق التمييزي ويتم اجراؤه بالاعتماد على تقنية التحليل "Heterotrait-Monotrait Ratio" أو ما يسمى بالنسبة غير المتجانسة - أحادية الصورة، وهي تقنية بديلة لمعرفة الصلاحية التمييزية للمقياس المستخدم في جمع البيانات، والجدول (5) يوضح ذلك، والملاحظ من الجدول (5) الذي يقيس الصدق التمييزي، حيث

يجب ان لا تزيد قيمة الارتباط للمتغير الكامن مع كل متغير كامن اخر عن أكثر من (0.85) (Hair et al, 2021, 124) حيث ان جميع القيم باستثناء المضللة تظهر عدم وجود ارتباط بين المتغيرات والملاحظ ان المتغيرات التي ظهر فيه التداخل هي متغيرات في ذات البعد وهذا طبيعي في تعبر عن بعضها البعض.

الجدول (5): نتائج الصدق التمييزي للمتغيرات الكامنة

المتغيرات الكامنة	إخراج المنافسين من منطقة الربح	إخفاء المعلومات عن المنافسين	إخفاء كفاءة تحقيق الأرباح	استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة	الاستكشاف	الخداع الاستراتيجي	الدافعية	النكأ الاستراتيجي	الرؤية	الشراكة	فلسفة القيادة والمعرفة العميقة
إخراج المنافسين من منطقة الربح	0.714										
إخفاء المعلومات عن المنافسين		0.82									
إخفاء كفاءة تحقيق الأرباح			0.816								
استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة				0.525							
الاستكشاف					0.699						
الخداع الاستراتيجي					0.572	0.862	1.008	1.007	0.994		
الدافعية						0.745	0.495	0.694	0.823	0.421	0.757
النكأ الاستراتيجي							0.976	0.826	0.745	0.764	0.818
الرؤية								0.824	0.819	0.473	0.614
الشراكة									1.002	1.071	0.835
فلسفة القيادة والمعرفة العميقة										1.02	0.813
											0.789
											0.721
											0.88
											0.661
											0.731
											0.392
											0.607
											0.649
											0.52
											0.817

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية الجاهزة (Smart PLS4).

2. تقييم النموذج الهيكلي (البنائي)  
 اتساقاً مع إجراءات تحليل البيانات وبعد تجاوز المرحلة الأولى من عملية التحليل سيتم في هذه المرحلة تقييم النموذج الهيكلي لانموذج البحث واختبار الفرضيات البحثية، وكما يأتي:  
 أ. تقييم القوى التنبؤية لأنموذج البحث  
 يمكن تقييم القوى التنبؤية للنموذج بالاعتماد على قيمة (R2) و (R2) المعدل، لكل متغير من المتغيرات الكامنة لبعدي البحث، وكما تظهر النتائج في الجدول (6) اذا يلاحظ ان القوة التنبؤية لكل من المتغيرات الكامنة للنكأ الاستراتيجي (الاستكشاف، الرؤية، الشراكة، فلسفة القيادة والمعرفة العميقة) كانت كبيرة وتعبر عن القوى التنبؤية

للمنموذج بشكل كبير اذا تجاوزت القيمة المعيارية (75%)، اما الدافعية فاكنت قوتها التنبؤية معتدلة في النموذج وهي اقل من (75%) واعلى من (50%)، وفي ما يتعلق بالقوة التنبؤية للمتغيرات الكامنة للبعد المعتمد الخداع الاستراتيجي، (إخراج المنافسين، استعارة الأساليب، إخفاء المعلومات) كانت كبيرة وتعبر عن القوى التنبؤية للنموذج بشكل كبير اذا تجاوزت القيمة المعيارية (75%)، اما إخفاء تحقيق الأرباح فاكنت قوتها التنبؤية معتدلة في النموذج وهي اقل من (75%) واعلى من (50%)، وبهذا فان الانموذج البحثي يحضى بمستوى جيد من التنبؤية في تفسير الظاهرة.

الجدول (6): القوة التنبؤية لأنموذج البحث

المتغير الكامن	قيم معاملات التحديد (R <sup>2</sup> )	قيم معاملات التحديد (R <sup>2</sup> ) المعدل	مقدار القوة التنبؤية	التفسير
الاستكشاف	0.786	0.853	كبيرة	≥ 75
الرؤية	0.812	0.883	كبيرة	≥ 75
الشراكة	0.774	0.852	كبيرة	≥ 75
الدافعية	0.719	0.842	معتدلة	≥ 75 و ≤ 50
فلسفة القيادة والمعرفة العميقة	0.865	0.901	كبيرة	≥ 75
إخراج المنافسين من منطقة الربح	0.796	0.865	كبيرة	≥ 75
استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة	0.833	0.90	كبيرة	≥ 75
إخفاء كفاءة تحقيق الأرباح	0.701	0.832	معتدلة	≥ 75 و ≤ 50
إخفاء المعلومات عن المنافسين	0.770	0.848	كبيرة	≥ 75

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الإحصائية الجاهزة (Smart PLS 4).

### ب. اختبار الفرضية البحثية الأولى

الاستراتيجي كلما زاد القدرة على المناورة التنافسية في السوق وخداع المنافسين وابعادهم عن مناطق الربح والتفوق والتميز والانفراد في السوق، كما يظهر الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من ابعاد الذكاء الاستراتيجي و الخداع الاستراتيجي، وهنا يمكن قبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، كما نلاحظ ان اعلى ارتباط معنوي كان بين الشراكة بوصفه بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي حيث بلغت قيمة الارتباط (79%)، ويشير الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من الذكاء الاستراتيجي وابعاد الخداع الاستراتيجي، وهنا يمكن قبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، كما نلاحظ ان اعلى ارتباط معنوي كان بين الذكاء الاستراتيجي وإخراج المنافسين من منطقة الربح حيث بلغت قيمة الارتباط (80%).

تضمنت الفرضية البحثية الأولى ما نصه (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي) وانبثق عنها علاقتين فرعتين الأولى (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي) والثانية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وابعاد الخداع الاستراتيجي)، وبالاعتماد على برنامج (Smart PLS4) وتحديدا ( Path Models With Latent Variables) تم قياس علاقة الارتباط ومقدارها فقد تم اجراء اختبار الارتباط بين المتغيرات وعلى وفق الفرضيات المحددة في منهجية البحث، حيث ظهرت نتائج علاقة الارتباط على وفق المعلومات في الجداول (7)، حيث يظهر الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى وانه كلما زاد الذكاء

### الجدول(7): علاقة الارتباط بين ابعاد البحث

الذكاء الاستراتيجي	البعد المعتمد/ البعد المستقل	الفرضية الرئيسية الاولى
0.837	الخداع الاستراتيجي	الفرضية الفرعية الاولى
الخداع الاستراتيجي	المتغيرات الكامنة/ البعد المعتمد	
0.516	الاستكشاف	
0.705	الرؤية	
0.792	الشراكة	
0.619	الدافعية	الفرضية الفرعية الثانية
0.680	فلسفة القيادة والمعرفة العميقة	
الذكاء الاستراتيجي	المتغيرات الكامنة/ البعد المستقل	
0.801	اخراج المنافسين من منطقة الربح	
0.671	استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة	
0.673	إخفاء كيفية تحقيق الأرباح	
0.586	إخفاء المعلومات عن المنافسين	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4).

### ج. اختبار الفرضية البحثية الثانية

الأساليب من أماكن غير متوقعة، إخفاء كيفية تحقيق الأرباح، إخفاء المعلومات عن المنافسين)، حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص بانه يوجد أثر موجب معنوي ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في الخداع الاستراتيجي

يتضمن اختبار الفرضية الثانية اختبار أثر المتغيرات المستقلة للذكاء الاستراتيجي وهي (الاستكشاف، الرؤية، الشراكة، الدافعية، فلسفة القيادة والمعرفة العميقة) في المتغيرات المعتمدة الخداع الاستراتيجي وهي (اخراج المنافسين من منطقة الربح، استعارة

### الجدول (8) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل الرئيسي في المتغير المعتمد الرئيسي

المتغير المستقل الرئيسي	اتجاه الأثر	المتغير المعتمد الرئيسي	معامل بيتا	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة P-Value	القرار	قيمة f <sup>2</sup>
الذكاء الاستراتيجي	←	الخداع الاستراتيجي	0.861	0.029	29.49	0.000	القبول	0.37

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4).

يظهر الجدول (8) وجود تأثير معنوي موجب للبعد المستقل الذكاء الاستراتيجي في البعد المعتمد الخداع الاستراتيجي، حيث أظهرت النتائج ان قيمة معامل بيتا هي (0.861)، بينما جاءت قيمة اختبار معلمات (t) بـ (29.49) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة P-Value ((البالغة (0.000) حيث كانت قيمتها المعنوية اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، كما نلاحظ ان قيمة (f2) هي (0.37) وهذا يدل على التأثير الكبير للذكاء الاستراتيجي في الخداع الاستراتيجي.

● اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يظهر الجدول (9) وجود تأثير معنوي موجب للأبعاد المستقلة (الاستكشاف، الرؤية، الشراكة، الدافعية، فلسفة القيادة والمعرفة العميقة) في البعد المعتمد الخداع الاستراتيجي، حيث أظهرت النتائج

الجدول(9) نتائج اختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد الرئيسي

المتغيرات المستقلة	اتجاه الأثر	المتغير المعتمد الرئيسي	معامل بيتا STD Beta	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة P-Value	القرار	قيمة f <sup>2</sup>
الاستكشاف	←	الخداع الاستراتيجي	0.214	0.038	5.624	0.002	القبول	0.10
الرؤية	←	الخداع الاستراتيجي	0.251	0.03	8.336	0.000	القبول	0.36
الشراكة	←	الخداع الاستراتيجي	0.317	0.035	9.163	0.000	القبول	0.47
الدافعية	←	الخداع الاستراتيجي	0.206	0.03	6.754	0.001	القبول	0.27
فلسفة القيادة والمعرفة العميقة	←	الخداع الاستراتيجي	0.247	0.032	7.622	0.000	القبول	0.33

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4).

● اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يظهر الجدول(10) وجود تأثير معنوي موجب لبعد المتغير الرئيسي المعتمد الذكاء الاستراتيجي في الأبعاد المعتمدة (اخراج المنافسين من منطقة الربح، استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة، إخفاء كيفية تحقيق الأرباح، إخفاء المعلومات عن المنافسين) ، حيث أظهرت النتائج ان قيمة معامل بيتا هي (0.359، 0.286، 0.252، 0.32) بينما جاءت قيمة اختبار معلمات (t) بـ (7.667، 6.224، 6.224، 5.546) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة P-Value ((البالغة (0.000، 0.001، 0.000، 0.002) حيث كانت قيمتها المعنوية اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، كما نلاحظ ان قيمة (f2) هي (0.30، 0.26، 0.38، 0.08) حيث يلاحظ ان الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في إخفاء كيفية تحقيق الأرباح، وهذا يتناسب مع عقلية التاجر الذكي، وان الذكاء الاستراتيجي يؤثر تأثير معتدل في كل من اخراج المنافسين من منطقة الربح واستعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة، ويؤثر تأثير صغير في إخفاء المعلومات عن المنافسين.

الجدول(10) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل الرئيسي في المتغيرات المعتمدة

المتغير المستقل الرئيسي	اتجاه الأثر	المتغيرات المعتمدة	معامل بيتا STD Beta	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة P-Value	القرار	قيمة f <sup>2</sup>
الذكاء الاستراتيجي	←	اخراج المنافسين من منطقة الربح	0.359	0.047	7.667	0.000	القبول	0.30
الذكاء الاستراتيجي	←	استعارة الأساليب من أماكن غير متوقعة	0.286	0.046	6.224	10.00	القبول	0.26
الذكاء الاستراتيجي	←	إخفاء كيفية تحقيق الأرباح	0.252	0.029	8.668	0.000	القبول	0.38
الذكاء الاستراتيجي	←	إخفاء المعلومات عن المنافسين	0.32	0.058	5.546	20.00	القبول	0.08

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجية الاحصائية الجاهزة (Smart PLS 4).

ويمكن الوصول اليها بسهولة بسبب ما وفرته تقانة المعلومات وشبكة المعلومات الدولية الأنترنترنت بهذا الصدد.

#### ❖ التوصيات

1. يمكن توضيح التوصيات وفق المحاور الآتية:  
1. اعتمادا على النموذج الحالي يوصي الباحث بضرورة القيام بمزيد من الدراسات البحثية في هذا الاطار وفي ميادين مختلفة.
2. يوصي الباحث بقيام الدراسات المستقبلية بتوظيف أكثر من متغير وسيط بين المتغيرات المبحوثة، مثل القدرات الذاتية، المهارات القيادية، تقانة المعلومات وغيرها من المتغيرات التي تعزز اكتشاف علاقات بين المتغيرات المبحوثة.
3. ضرورة قيام الأفراد المسؤولين العاملين في وكالات شركات الهاتف النقال المبحوثة بتعميق معرفتهم بموضوعات البحث وغيرها والتي من شأنها أن تعزز من قدراتهم في السوق، وذلك عبر الاطلاع على ما تقدمه الأدبيات العلمية من مقالات بهذا الخصوص ودمج ما يتم طرحه في تلك الأدبيات مع الخبرة التي يمتلكونها في الواقع العملي وبما يعزز من مستوى الذكاء الاستراتيجي لهم في البيئة التنافسية.
4. ضرورة أن يستفيد العاملون في الوكالات المبحوثة من تجارب الشركات الأم عبر التواصل معها وطرح الاستفسارات والأسئلة بالكيفية التي يمكن من خلالها أن تعزز هذه الوكالات مستوى أداءها السوقي.
5. توظيف الاساليب التقنية الحديثة في رصد المنافسين وخرن المعلومات التي يتم الحصول عليها وتدريب الافراد العاملين على أفضل طريقة للتعامل مع هذه المهام، مما يساعد على تحقيق أسبقية تنافسية.

#### المصادر

- Afuah, A, (2020), Innovation management-strategies, implementation, and profits, 2th ed, Oxford University Press, Inc., New York.
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B, (2010), Integrative leadership, partnership working and wicked problems: a conceptual analysis. International Journal of Leadership in Public Services, Vol (6), No (3), PP. 3-13.
- Alpenidze, O., Puceanu, A. M., & Sanyal, S. (2019). Key success factors for business incubators in Europe: An empirical study, Academy of Entrepreneurship Journal, Vol (25), No (1), pp. 1-13.
- AL-Taee, Ayman J. M, (2023), The role of knowledge management capabilities in the components of the response characteristic of supply chains: a field

يمكن توضيح الاستنتاجات من خلال المحاور الآتية:

1. قدمت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي وبعد اخراج المنافسين من منطقة الربح، وهذا يفسره بأن الخداع الاستراتيجي يأخذ منحى اساسي يتمثل في جانبين اساسيين الاول هو الخداع القائم على المنافسة السوقية ووفق قواعد العمل التنافسي، والثاني هو الخداع القائم على المناورة والاساليب غير القانونية أو غير الاخلاقية.
2. أظهرت نتائج البحث الميدانية بأن وكلاء شركات الهاتف النقالة المبحوثة يمارسون الخداع الاستراتيجي على النحو الذي يسهم في تعزيز موقعهم الاستراتيجي في السوق، مستنديين في ذلك على ذكاءهم الاستراتيجي، وهذا يفسر علاقات الارتباط المعنوية الموجبة التي أظهرتها نتائج التحليل الاحصائي بين المتغيرات الرئيسية المستقلة وأبعادها الفرعية، وكان من أبرز علاقات الارتباط الآتي:
  - شخصت نتائج البحث أن اعلى قيمة ارتباط كانت بين الشراكة بوصفه بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي حيث بلغت قيمة الارتباط (79%) وهذا يدل على أن بناء العلاقات سواء مع المجهزين او الزبائن او فرق العمل تمكن الاستراتيجي من خداع المنافسين.
  - كما أشرت نتائج الارتباط وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي وإخراج المنافسين من منطقة الربح حيث بلغت قيمة الارتباط (80%) وهذا يتناسب مع عقلية الاستراتيجي الذكي الذي يبحث دائما عن اخراج المنافسين عن منطقة الأرباح باعتماد الأساليب الاستراتيجية للتنافس.
3. هنالك اثر معنوي موجب بين الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي بصورة عامة مما يؤكد على قدرات الافراد الذين يتمتعون بصفة الذكاء الاستراتيجي على على ممارسة خداع تكتيكي اتجاه منافسيهم والفوز في لعبة المنافسة الاستراتيجية، وهذا يفسر حالة الغموض التي تعتمدها الوكالات المبحوثة في تسعير منتجاتها ومصادر الحصول على مستلزماتها.
4. هنالك اثر معنوي موجب بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والخداع الاستراتيجي، حيث يلاحظ ان كل من الشركة والرؤية هي الاعلى تأثيرا بدلالة اختبار t وقيمة f2 انظر الجدول(9)، وهذا يدل على ان العلاقات القوية التي يخلقها الاستراتيجي وقدرته على ابصار الفرص السوقية تمكنه من خداع المنافسين.
5. هنالك اثر معنوي موجب بين الذكاء الاستراتيجي وابعاد الخداع الاستراتيجي، حيث تم ملاحظة ان كل من اخفاء كيفية تحقيق الارباح واخراج المنافسين من منطقة الربح هي الاعلى تأثرا بدلالة اختبار t وقيمة f2 انظر الجدول(10)، وهذا يدل على ان الافراد الذين يتمتعون بصفة الذكاء الاستراتيجي يعملون بمبدأ (اقضوا حوائجكم بالكتمان) في سبل اخفاء تحقيقهم للارباح كما ان لهم القدرات في اخراج المنافسين من منطقة اللعبة الاستراتيجية.
6. قدم البحث معلومات أشرت أن التركيز على المتغير الكامن اخفاء المعلومات عن المنافسين من قبل الفئة المبحوثة أصبح ضمن حدود ضيقة، بالرغم من وجود إشارات واضحة على التكتّم عن بعض المعلومات المهمة، وذلك يعود أن بعض المعلومات اصبحت متاحة

- Academy of Management Journal, Vol (65), No (4), pp. 1303-1326.
- Krahnke, K., & Wanasika, I, (2011). Minimizing strategic deception through individual values, Journal of Academic and Business Ethics, Vol (4), No.(1)
- Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R, (2017), Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior, Strategic Management Journal, Vol (38), No (12), pp. 2390-2423.
- Liebowitz, J, (2006), Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management, Taylor & Francis group, New York, USA.
- Maccoby, M, (2015), Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change, Oxford University Press, USA.
- McDowell, D, (2009), Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users, Scarecrow Press, INC, USA .
- McGrath, R. G., Chen, M. J., & MacMillan, I. C, (1998), Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies, Academy of Management Review, Vol (23), No (4), pp. 724-740.
- McNary, L. D, (1997), The system of profound knowledge: a revised profile of managerial leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol (18), No (5), pp. 229-235.
- Montgomery, D. B., & Weinberg, C. B, (1979), Toward strategic intelligence systems, Journal of Marketing, Vol (43), No (4), pp. 41-52.
- Naile, I., & Selesho, J. M, (2014), The role of leadership in employee motivation, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol (5), No (3), p. 175.
- O'Brien, E., & Robertson, P, (2009), Future leadership competencies: from foresight to current practice, Journal of European Industrial Training, Vol (33), No (4), pp. 371-380.
- Patwardhan, A., Noble, S. M., & Nishihara, C. M, (2009), The use of strategic deception in relationships. Journal of Services Marketing, Vol (23), No (5), pp. 318-325.
- study in the Traffic Directorate of Nineveh Governorate, Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB), Vol (4), No (3), pp. 24-45 .
- Altman, D. G., & Bland, J. M, (2005), Standard deviations and standard errors, Bmj, Vol (331), No (7521), p. 903.
- Betz, F. (2016), "Strategic Vision", Strategic Thinking, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-38.
- Carr, A. Z, (1968), Is business bluffing ethical, Harvard Business Review, Vol (46), No (1), pp. 143-153.
- Cohen, Jacob, (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, Second Edition, Routledge, New York, USA.
- Crosby JM & Bryson BC, (2010), Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaboration, Leadership Quarterly, Vol (21), No (2), pp. 211–230.
- Ellis, L. M, (2022), The interpersonal consequences of stealing ideas: Worse character judgments and less co-worker support for an idea (vs. money) thief, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol (171), No.(104165)
- Guidice, R. M., Alder, G. S., & Phelan, S. E, (2009), Competitive bluffing: An examination of a common practice and its relationship with performance Journal of business ethics, Vol (87), pp. 535-553.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M, (2021), A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd, U.K.
- Isenberg, D, (1987), "The Tactics of Strategic Opportunism.", Harvard Business Review, March-April: 92-97.
- Jansen, S. C, (2017), Stealth communications: The spectacular rise of public relations, John Wiley & Sons, U.K.
- Jenkins, S., & Delbridge, R, (2017), Trusted to deceive: A case study of 'strategic deception and the normalization of lying at work, Organization Studies, Vol (38), No (1), pp. 53-76.
- Jin, J., Li, H., & Hoskisson, R, (2022), The use of strategic noise in reactive impression management: how do market reactions matter?,

- Roehrs, S, (2018), Building of profound knowledge, Current Problems in Pediatric and Adolescent Health Care, Vol (48), No (8), pp. 196-197.
- Samoilenko, S. A, (2017), Strategic deception in the age of 'truthiness', Deception and deceptive communication: Motivations, recognition techniques and behavioral control, 129-168.
- Stalk Jr, G, (2006), Curveball strategies to fool the competition, Harvard business review, Vol (84), No (9), pp.114-22.
- Wanasika, I., & Adler, T, (2011), Deception as strategy: Context and dynamics, Journal of Managerial Issues, 364-378.
- Williamson, O, (1985), The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press, New York, USA.
- Pellissier, R., & Kruger, J. P, (2011), A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa, European Business Review, Vol (23), No (6), pp. 609-631.
- Perry, L., & Gavrilets, S, (2020), Foresight in a game of leadership. Scientific reports, Vol (10), No (1), p. 2251.
- Prabhu, J., & Stewart, D. W, (2001), Signaling strategies in competitive interaction: Building reputations and hiding the truth. Journal of Marketing Research, Vol (38), No (1), pp. 62-72.
- Reid, I. D., Gozna, L. F., & Boon, J. C, (2017), From tactical to strategic deception detection: Application of psychological synthesis, Journal of Strategic Security, Vol (10), No (1), pp. 1-21.