



## The impact of strategic readiness on building a value-based strategy: A descriptive and analytical study in the Iraqi Asia Cell Telecommunications Company

Dr. Osamah Abdulrahman Najm<sup>(1)</sup>, Ilham Mahmood Abdulrahman<sup>(2)</sup>

The Council of Ministers, The General Commission for Monitoring, Federal Revenues Allocations, Ministry of Labor and Social Affairs.

(1) [Osamaabulrahman60@gmail.com](mailto:Osamaabulrahman60@gmail.com) (2) [Ilham64mahmood@gmail.com](mailto:Ilham64mahmood@gmail.com)

### Key words:

Strategic readiness, value, value-based strategy, Asia Cell Company.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received | 04 Jan. 2024

Accepted | 22 Jan. 2024

Available online | 31 Dec. 2024

©2024 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail [cae.jabe@uofallujah.edu.iq](mailto:cae.jabe@uofallujah.edu.iq) 



\*Corresponding author:

**Dr. Osamah Abdulrahman Najm**  
**The General Commission for Monitoring**  
**Federal Revenues Allocations**

### Abstract:

The study aimed to know the impact of strategic readiness in building the value-based strategy at Asia Cell Company. In order to achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive and analytical approach to describe the phenomenon investigated, and the questionnaire was prepared as the main tool for obtaining data, according to which the opinions of a sample of (Managers - customers - employees) in Asia Cell Company within the northern region, as (89) questionnaires were distributed to managers and employees of Asia Cell Company, (33) questionnaires to suppliers of Asia Cell Company, and (160) questionnaires to customers of Asia Cell Company, and that distribution It was conducted electronically, and the study produced a set of results, the most important of which is the presence of a positive impact of the dimensions of strategic readiness in building the value-based strategy in Asia Cell Company.

## أثر الجاهزية الإستراتيجية في بناء الإستراتيجية المبنية على القيمة دراسة وصفية تحليلية في شركة أسيا سيل للاتصالات العراقية

الهام محمود عبدالرحمن  
وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

[Ilham64mahmood@gmail.com](mailto:Ilham64mahmood@gmail.com)

د. اسامة عبدالرحمن نجم  
مجلس الوزراء  
الهيئة العامة لمراقبة تخصيص الواردات الاتحادية  
[Osamaabdulrahman60@gmail.com](mailto:Osamaabdulrahman60@gmail.com)

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الجاهزية الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة أسيا سيل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المبحوثة وتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات المبحوثة، وتم اعداد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات، والتي تم بموجبها استقصاء آراء عينة من (المدراء – الزبائن – الموظفين) في شركة اسيا سيل ضمن المنطقة الشمالية، إذ تم توزيع (89) إستبانة لمدراء وموظفي شركة اسيا سيل، و(33) إستبانة لموردي شركة اسيا سيل، و(160) إستبانة لزبائن شركة اسيا سيل، وأن ذلك التوزيع جرى بشكل الكتروني، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في بناء الإستراتيجية المبنية على القيمة في شركة اسيا سيل.

**الكلمات المفتاحية:** الجاهزية الاستراتيجية، القيمة، الاستراتيجية المبنية على القيمة، شركة اسيا سيل.

### المقدمة:

مع تزايد اللاتأكد البيئي وما رافقه من تغيرٍ وتعقيدٍ وإضطراب، باتت شركات الاتصالات تواجه تلك الظروف من أجل البقاء في ساحة التنافس وفق جهوزيتها الاستراتيجية من أجل تمكينها بالعمل في الظروف المتقلبة التي تتخللها مجموعة من المعوقات والتحديات ضمن اطر التنافس مع الشركات الأخرى.

وفي اطار سعي شركة اسيا سيل لتقديم خدمات للأطراف ذات العلاقة تطلب منه البحث عن النقاط القيمة واستكشافها واستغلالها بشكل اشرع من الشركات المنافسة، وفق توافر قيادة ملهمة تحث موظفيها على تقديم الأفكار الجديدة التي تعزز من حصتها السوقية من خلال جذب زبائن جدد والحفاظ على زبائنها الحاليين، وان هذا مدعم بوجود ثقافة تنظيمية متأطرة بالعمل الجماعي والتراسف فيما بين الموظفين والإدارة العليا.

ان شأن شركة أسيا سيل شأن الشركات الأخرى التي تهدف الى تحقيق الربح وفق تقديم خدمات تتناسب مع توقعات ومتطلبات زبائنها الحاليين والجدد، أو تقديم خدمات تفوق تلك التوقعات والمتطلبات، وان عملية التقديم لهذه الخدمات تنعكس في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة للشركة الذي يركز في مضمونه على ابتكار واطافة القيمة لمورديها وموظفيها وزبائنها، والابتعاد عن التعقيد في نموذج العمل المتبع، والتركيز على المبادرات الاستراتيجية ذات القيمة المبتكرة بهدف استدامة الميزة التنافسية.

## المحور الأول: الاطار العام للبحث

### اولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته

اسهم قطاع الاتصالات في ربط العالم مع بعضه البعض، ومهد الإسراع في ظاهرة العولمة التي تشابكت فيها علاقات الاعتماد المتبادل بشكل عام، وبين منظمات الاعمال ومورديها وزبائنها بشكل خاص، وضمن هذا التوجه بدأت بعض الشركات لاسيما شركات الاتصالات في البحث عن أساليب وممارسات إدارية تقوي من مكانتها في السوق، ومن بين هذه الأساليب والممارسات الجاهزية الاستراتيجية بوصفها أسلوب يعطي للمنظمة خصوصية الاستعداد لتغيير أنظمتها بشكل ينسجم مع تلك الظروف في ضوء التغير والتعقيد والاضطراب واللا تأكد البيئي من خلال الممارسة العملية لتطبيق الجاهزية الاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك التغير والتعقيد والاضطراب واللا تأكد، وبعد إن باتت صورة المنافسة في عالم الأعمال ترسمها صراعات البقاء والنمو وكسب الميزة التنافسية متأثرة بضغط العولمة التي ساهمت في تحريك السلع والخدمات بسهولة وفق تقريب المسافات وتلاشي الحدود كدلالة وتأكيد على حجم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال باختلاف أنواعها فدعت الحاجة إلى العمل بمفهوم الإستراتيجية المبنية على القيمة (VBS) المنبثقة من الرؤية المبنية على القيمة (VBV) بوصفها المنهج القادر على التعامل مع التحديات وفق الإستباقية في القرارات، الإبداع والتفكير خارج الصندوق، ومن جانب آخر إن التحديات المذكورة في أعلاه ولدت الرغبة لبعض المنظمات في قلب الطرق التقليدية التي تؤدي بها تلك المنظمات ممارسة أعمالها لتتبنى نماذج العمل القائمة على التبسيط من خلال إختيار مجموعة من المبادرات الإستراتيجية التي من شأنها أن تحدث التأثير الأكبر لتجعل إستراتيجية المنظمة أكثر فهماً وشمولاً، ومن هذا الاتجاه يمكن اثاره التساؤل الرئيس الذي يعبر عن مشكلة البحث مفاده (هل للجاهزية الاستراتيجية تأثيراً في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة أسيا سيل)؟، وتشتق منه التساؤلات الفرعية الآتي:

- 1- ما مستوى ادراك عينة الدراسة لمضامين الجاهزية الاستراتيجية في شركة أسيا سيل؟
- 2- ما مستوى ادراك عينة الدراسة لعناصر الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة أسيا سيل؟
- 3- هل تؤثر الجاهزية الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة أسيا سيل؟

### ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرين قيد البحث، والموضوع الذي يعالجه البحث، والميدان المختار للتطبيق، إذ يسهم هذا البحث في طرح الأطر النظرية للجاهزية الاستراتيجية والاستراتيجية المبنية على القيمة، مع توفير قاعدة معلوماتية لشركة اسيا سيل حول كيفية تعزيز جاهزيتها الاستراتيجية بهدف بناء منظومة الاستراتيجية المبنية على القيمة.

### ثالثاً: أهداف البحث

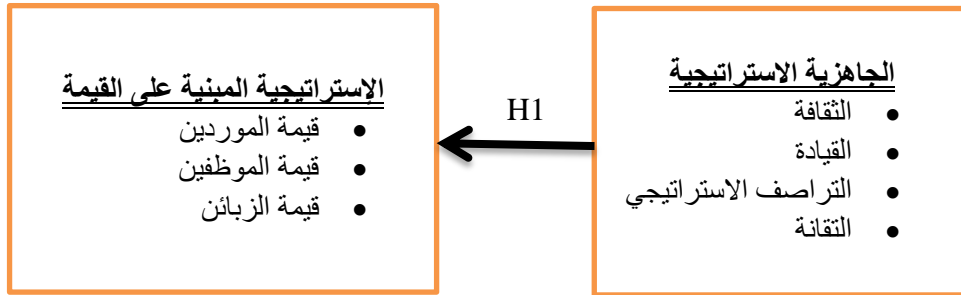
استناداً على مشكلة البحث التي تم اثارتها في البحث واهميته، يسعى البحث الى تحقيق ثلاث اهداف، هي:

- 1- التعرف على مدى توافر ابعاد الجاهزية الاستراتيجية في شركة اسيا سيل.
- 2- التعرف على مدى توافر ابعاد الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة اسيا سيل.

3- معرفة بيان اثر الجاهزية الاستراتيجية في الاستراتيجية المبنية في شركة اسيا سيل.

#### رابعاً: مخطط وفرضية البحث

ان المعالجة المنهجية لمشكلة البحث ومضامينه الميدانية تتطلب صياغة مخطط يوضح طبيعة التأثير المنطقية بين متغيري البحث، وعليه تم صياغة مخطط يوضح طبيعة التأثير بين المتغير المستقل (الجاهزية الاستراتيجية)، والذي تم تحديد ابعاده بالاعتماد على دراسة ( Kaplan & Norton, 2004 )، والاستراتيجية المبنية على القيمة، والتي تم تحديد ابعاده بالاعتماد على دراسة (Gee, 2021)، والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان

وفي ضوء المخطط الفرضي للبحث تم صياغة فرضية رئيسة واحدة، وهي:  
فرضية البحث (H1): يؤثر توافر ابعاد الجاهزية الاستراتيجية في الاستراتيجية المبنية على القيمة.

#### المحور الثاني: الأطار النظري للبحث

##### اولاً: الاطار النظري للجاهزية الاستراتيجية

##### 1- مفهوم الجاهزية الاستراتيجية

تشهد بيئة أعمال الألفية الثالثة تغيراً مستمراً مصحوباً بتنافسٍ حاد بين المنظمات، والذي يمثل تحدياً يهدد وجود المنظمات مما يحتم عليها ضرورة إمتلاكها للجاهزية الإستراتيجية، والتي تمكنها من البقاء والتكيف مع تلك التغيرات المرتبطة بالتنافس العالي، ومن هذا الاتجاه عدت الجاهزية الاستراتيجية بوابة العمل للمنظمات في احداث التغييرات التنظيمية، حيث أشار (Kaplan & Norton, 2004: 2) بانها التكامل بين رأس المال (البشري والمعلوماتي والهيكلية) لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال الإنسجام بين ثقافة المنظمة وقياداتها وأفرادها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، اما (Zhai & Qinghui, 2007: 4453) ان الجاهزية الاستراتيجية تعبر عن التوافق الإستراتيجي بين ثقافة المنظمة وقيادتها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تبادل المعلومات والمعرفة بين جميع أقسام المنظمة. ووضح (أبو غنيمه، 2019: 41) ان الجاهزية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على الإستعداد المسبق لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل خلال تنفيذ الأهداف التي تم التخطيط لها بشكل مسبق. ووضح (منصور ويعكوب، 2021:

**(379)** ان الجاهزية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيير باستخدام الرؤيا المرتكزة على الموارد. فيما وصف (الدليمي والجنابي، 2022: 318) الجاهزية الاستراتيجية بانها نتيجة لتوفير رؤية محددة لادارة العلاقة مع الزبائن.

يستشف من وجهات النظر أعلاه ان الجاهزية الاستراتيجية تعبر عن التهيؤ والإستعداد لتنفيذ إستراتيجية المنظمة بالشكل الصحيح من خلال توافر مجموعة من الموارد الملموسة المتمثلة بالمكائن والمعدات والموارد المالية، والموارد غير الملموسة المتمثلة برأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي.

وعليه يرى الباحثان ان الجاهزية الاستراتيجية تعبر عن مدى قدرة شركة أسيا سيل في التعامل مع البيئة الخارجية، وتتبع فرص الابتكار وكسب فرص السوق التنافسية من خلال تتبع أنواق الزبائن وفق التوجه الثقافي والقيادي للشركة بالتكامل مع التقانة التي تعمل بها الشركة.

## 2- أهمية الجاهزية الاستراتيجية

أصبحت الجاهزية الاستراتيجية سمة وركيزة أساسية في عمل المنظمات كونها تمكن المنظمات من التكيف ومواجهة الأحداث البيئية المتغيرة بصورة مستمرة، وهذا يتحقق من خلال جاهزية إستراتيجية المنظمة لإحداث التغييرات المطلوبة وبما يتوافق مع متطلبات الألفية الثالثة، حيث أشار (Kaplan & Norton, 2004: 2) ان أهمية الجاهزية الاستراتيجية تعزز من فهم العاملين لرسالة ورؤية وقيم المنظمة والإيمان بها مما يسهل من تحقيق الأهداف المرجوة، وتسهم في تحديد مدى قوة الأصول غير الملموسة المملوكة للمنظمة وترافقها مع إستراتيجية المنظمة مما يجعلها مصدراً لكسب الميزة التنافسية المستدامة، وتحسن من مهارات العاملين بشكل عام والتركيز على تحسين مهارات القادة بشكل خاص. في حين وضح (Dess, et.al, 2021:308) ان الجاهزية الاستراتيجية تمكن المنظمات من التخطيط للأزمات المتوقعة حدوثها، وتوفير الحلول لمواجهة تلك الأزمات من خلال ضمان تدفق المعلومات الداخلية والخارجية، وتعزز قدرة المنظمات على الإستجابة السريعة لأحداث التكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال توفيرها بدائل إستراتيجية يمكن أختيارها من أجل تثبيت أو مواصلة الأنشطة التنظيمية. و تمكن المنظمات من إستشعار التغيرات وفهمها والتنبؤ بها بشكل مسبق في بيئة الأعمال.

وأضاف (Pirnay & Burnay, 2022; 43) ان الجاهزية الاستراتيجية تدعم وضع الخطط على المستوى (القصير – المتوسط – الطويل) وتنفيذها على ارض الواقع للمنظمة، وتسهم في تحديد الفرص في البيئة الخارجية من اجل استثمارها، والحد من التهديدات التي تحيط بالمنظمة، وبالتالي تحدد التحرك الاستراتيجية للمنظمة.

من خلال ما تقدم يرى الباحث إن أهمية الجاهزية الإستراتيجية تتضح في الجوانب الآتية:

- أ- دعم العقول الفكرية وتحفيزها وتنميتها بهدف التكيف مع أوضاع البيئة المضطربة.
- ب- تحفز العاملين على التمييز والإبداع في الشركة لإنجاز اهدافها بشكل فاعل وكفوء.
- ت- تحفز العاملين على تقديم الحلول للمشكلات التنظيمية، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة في تنفيذ أنشطة الشركة والتوجه نحو خدمة الزبون لينعكس ذلك في كسب المزيد من الحصة السوقية.

## 3- ابعاد الجاهزية الاستراتيجية:

وصفت الجاهزية الاستراتيجية بأنها أحد المهمات الرئيسة التي تقع على عاتق القيادات الإدارية في المنظمات، والتي تتطلب اتخاذ إجراءات إدارية مبنية على الإبداع والابتكار الناتجة من التجربة والخبرة والمهارة في التخطيط والتنفيذ للأنشطة التنظيمية المبنية على ثقافة المنظمة وفق القيادة الإدارية التي تشجع وتحفز العاملين في تنفيذ تلك الاستراتيجية بالترافف مع الثقافة المتوفرة والعمل على تطويرها، ومن هذا المنطلق حدد (Kaplan & Norton, 2004:2) أربعة أبعاد رئيسة للجاهزية الاستراتيجية هي (الثقافة – القيادة – الترافف الاستراتيجي – الثقافة).

**أ- الثقافة:**

أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تركز على تكوين رؤية واضحة لغرض إنجاز الأهداف التنظيمية، فضلاً عن استمرارية عملها في بيئة غير مستقرة تمكن القادة من تصور حالة المستقبل، وترجمة الرؤية إلى أهداف واقعية قابلة للقياس وتعكس مستوى عالياً من قدرة المنظمة على التنافس والإحتراف في مجال عملها، وتحقيق الطموح التنظيمي. أما (Lacatus, 2013: 422) فأشار إلى الثقافة التنظيمية بأنها عاملاً رئيسياً في فهم وحل المشكلات، والتي تمكن المنظمات في الإرتقاء بالأداء من خلال تحديد الطرق الممكنة، وبناء إستراتيجيات التحسين وتقويم الإعوجاج. وفي نفس الصدد بين (Lapina, et.al, 2015: 771) إن الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والتوقعات التي تميز المنظمة وعاملها عن المنظمات الأخرى فضلاً عن تمكينها للمنظمة في التكيف مع التغيير المفروض من قبل البيئة الخارجية، وتحقيق رسالتها.

#### **ب- القيادة:**

تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة باختلاف مراحلها وطبيعتها، ومن المتعارف عليه إن القيادة ترتبط بجوانب مختلفة وعديدة بالمنظمة لذلك من الصعوبة تحديد وإعطاء مفهوم موحد للقيادة، فضلاً عن إرتباطها بالمفاهيم السلوكية التي شكلت محض نقاش بين علماء الإدارة، ومن بين تلك التعريفات هو تعريف (Basole, 2007: 497) الذي وضع إن من أهم العوامل في قرارات تنفيذ أعمال المنظمة هو وجود قيادة حقيقية تتمكن من التأثير على العاملين، ودعم المهارات، والإبداع، والمعرفة، فضلاً عن وجود دعم من الإدارة العليا ووضوح الرؤية الإستراتيجية مع التأكيد على خلق نوع من التناغم بين إستراتيجيات المنظمة والطريقة التي تؤدي بها المنظمة أعمالها. وفي ذات الصدد عرف (Madi, et.al, 2018: 9) القيادة على أنها مجموعة من الخيارات والمهارات التي تميز القائد وتمكنه من التأثير على الأفراد العاملين ومجموعات العمل، وإرشادهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. في حين بين (أبو غنيم، 2019: 44) إن القيادة هي عملية تطوير الرؤية التنظيمية وإتجاهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية بوجود المرونة وإستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل كفوء.

#### **ت- الترافف الاستراتيجي:**

إن للترافف الاستراتيجي معاني ومدلولات عديدة منها (المحاذاة، المواءمة، الإنسجام، التوافق، التكامل، التماسك، الملائمة)، والمعنى في كل الأحوال واحد (Elhari & Bounabat, 2011: 1)، ويمكن تعريفه على أنه خلق الملائمة الإستراتيجية لأعمال المنظمة الداخلية والخارجية من خلال التكامل بين إستراتيجية العمل، وإستراتيجية ثقافة المعلومات مع الأخذ بنظر

الإعتماد على استخدام الأمتل للموارد المتاحة داخل المنظمة (Baker & Jones, 2008: 8). في حين عرفا (Elhari&Bounabat, 2011: 1) التراصف الإستراتيجي بأنه عملية توافق إستراتيجية المنظمة مع أعمالها بغرض إنجاز الأهداف. وفي ذات الصدد بينا (Dulipovici & Robey, 2013: 105) إن التراصف الإستراتيجي عملية ديناميكية توفر للمنظمة الموائمة الفاعلة من خلال التكامل بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها، فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية. وتجدر الإشارة إلى (Alaceva & Rusu, 2014: 2) اللذان وضحا إن التراصف الإستراتيجي مجموعة الأطر التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الإنسجام المطلوب في بيئة العمل الداخلية، ودعم عملياتها التنظيمية.

### ث- التقانة

أصبحت التقانة من المعايير الهامة في تطور المنظمات، إذ تعتبر من متطلبات البنى التحتية للمنظمة التي توفر الإجراءات المناسبة لضمان ممارسة سير أعمال المنظمة، والتي تحقق التوافق الإستراتيجي وإدارة الموارد فضلاً عن مواجهة المخاطر المتولدة من تغيرات البيئة، وتعرف التقانة على أنها عملية تسهل تبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً بالأعتماد على شبكة الأنترنت (Gunasekaran & Ngai, 2015: 137). وأفاد (الحمادي، 2016: 58) أن التقانة تمثل مجموعة من الأدوات والبرمجيات التي تستخدمها المنظمة من أجل خلق وإكتساب وخرن ونشر وتطبيق المعلومات وإستفادة جميع الأفراد العاملين منها، فضلاً عن إستعمالها في صناعة القرارات التنظيمية.

## ثانياً: الإطار النظري للإستراتيجية المبنية على القيمة

### 1- مفهوم الإستراتيجية المبنية على القيمة

في العقود القليلة الماضية، أصبحت الإستراتيجية معقدة، وأن ذلك التعقيد يرتبط ويتزايد مع حجم المنظمة وعمرها، والتي تتطلب من المنظمات تبني مجموعة من الإستراتيجيات من أجل أداء العمل، فعلى سبيل المثال لا الحصر أن المنظمات كبيرة الحجم تتطلب مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية والتي تتكامل مع بعضها البعض لتشكل الإستراتيجية الكلية للمنظمة، ومن هذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية التسويق (لتتبع أذواق المستهلكين)، والإستراتيجية المؤسسية (للاستفادة من أوجه التراصف)، والإستراتيجية العالمية (لإغتنام الفرص في جميع أنحاء العالم)، وإستراتيجية الابتكار (للتقدم في المنافسة)، وإستراتيجية الملكية الفكرية (للدفاع عن غنائم الابتكار)، والإستراتيجية الرقمية (لإستغلال الأنترنت)، والإستراتيجية الاجتماعية (لإستكشاف المواهب وإستقطابها وإستغلالها)، وأن هذه الإستراتيجيات الفرعية تتباين في أهميتها من منظمة إلى أخرى (حسب الحاجة إليها)، والتي تشكل التحديات المستمرة للمنظمة، حيث يتطلب منها الدعم والتعزيز والحفاظ عليها في ظل المنافسة العالمية، والتغير في أذواق المستهلكين، وبالنظر أن التكنولوجيا هي العامل الرئيس في تغيير أذواق المستهلكين حُتم على المنظمات إعادة التفكير في الابتكار وطرق التسويق المستخدمة، وبناء المواهب، وتشكيل المسارات الوظيفية الأكثر شمولاً بهدف تجسيد القيمة في كل مفاصل المنظمة بدءاً من الموردين، مروراً بالموظفين، والإنتهاء بالزبائن لتحقيق التميز

والتفوق على المنافسين، ومن الجدير بالذكر أن تجسيد القيمة يتطلب البساطة والوضوح في نموذج العمل المتبع من قبل المنظمة وسهولة فهمه من قبل الموظفين (Gee, 2021: 91). ومن هذا الاتجاه دعت الحاجة إلى العمل بمفهوم الإستراتيجية المبنية على القيمة بوصفها المنهج القادر على التعامل مع التحديات وفق الإستباقية في القرارات، الإبداع والتفكير خارج الصندوق (Noto & Cosenz, 2020: 307). أما (Porter, 2009: 109) فوصفها بأنها خطة لتغيير نظام ومسار العمل من خلال الإستناد على رؤية شاملة منصبة في تركيزها على إبتكار أنشطة جديدة و/أو تطوير أنشطتها الحالية في عمليات ومنتجات المنظمة. في حين بين (Beck, V., & Britzelmaier, 2012: 3) ان الإستراتيجية المبنية على القيمة منهج إستراتيجي يمكن المنظمة من التعامل مع التحديات الناتجة من العولمة، وضغوط المنافسة وفق بناء القيمة المتجسدة في أنشطة وممارسات المنظمة لينعكس في تحقيق التآلق في الأداء التنظيمي.

بناءً على ما تقدم يستنتج الباحثان مجموعة من المؤشرات المشتركة في تعاريف الإستراتيجية المبنية على القيمة المطروحة من قبل الباحثين نوضحها في الآتي:

أ- تمكن الإستراتيجية المبنية على القيمة المنظمة من إجراء بعض التغييرات في المنظمة بوصفها منهج عملي تعطي للقادة إمكانية غرس ثقافة القيمة في نفوس الموظفين تنعكس في تحقيق نتائج متميزة في الأداء.

ب- تستند الإستراتيجية المبنية على القيمة على الرؤية المبنية على القيمة التي تتجسد في جميع عمليات وأنشطة المنظمة فضلاً عن تزويد المنظمة برؤية واضحة في كل المجالات والإتجاهات (الرؤية 360)

ت- تمثل الإستراتيجية المبنية على القيمة فلسفة خدمة كونها تركز على الزبون، ونظام إداري كونها تقدم إطاراً منطقياً تصمم المنظمة من خلالها هياكلها وعملياتها من أجل تنفيذ أهدافها بفاعلية أكبر.

طبقاً لما تأسس يرى الباحثان أن الإستراتيجية المبنية على القيمة منهج إستراتيجي قادر على التعامل مع التحديات البيئية من خلال إتباع إستراتيجية بسيطة قائمة على الإبتعاد عن التعقيد في إنموذج العمل للقضاء على الحمل الإستراتيجي الزائد، فضلاً عن تتبع سلوك الزبائن والموظفين والموردين لينعكس في إستكشاف وإقتناص الفرص وبهدف توظيف عمليات الإبتكار في تقديم الخدمات الرقمية الحالية و/ أو الجديدة والإستفادة من أوجه التآزر الإستراتيجي.

## 2- ابعاد الإستراتيجية المبنية على القيمة

في خضم السعي الدؤوب للمنظمات من أجل البقاء في مضمار التنافس على أقل تقدير، وأداء أنشطتها بشكلٍ متميز يحقق لها الأرباح العالية، فلا بد لها أن تتبنى منهج إستراتيجي مبني على القيمة، إذ بات نجاح المنظمات يعتمد على القيمة التي تقدمها لكلاً من مورديها وموظفيها وزبائنها، وأن بناء القيمة للعناصر الثلاث السابقة الذكر يتم عبر مستوى العلاقة القائمة بين المنظمة وتلك العناصر، فعلى سبيل المثال لا الحصر أن بناء قيمة الموردين من قبل المنظمة يكمن في إعتبارهم شريكاً أساسياً في المنظمة، ويتم بناء علاقة فيما بين الطرفين قائمة على الإحترام والثقة، فضلاً عن تقديم المنظمة للموردين كافة التسهيلات والدعم المالي بهدف الإحتفاظ بهم لينعكس ذلك في تزويد المنظمة بكافة المواد المطلوبة لإتمام عملية إنتاج الخدمة، أما قيمة الموظفين فيتم بناؤها من خلال قيام المنظمة بدراسة إحتياجات الموظفين، وتوفير أجواء عمل مريحة، وتقديم المكافآت المادية



والمعنوية، فضلاً عن إجراء التوازن بين الحياة العامة والحياة الوظيفية، وفي اتجاه قيمة الزبائن فتمارس المنظمة خلالها مجموعة من الإجراءات منها دراسة إحتياجات الزبائن، وفهم متطلباتهم من أجل تقديم المنتج الذي تكون فيه المنافع أعلى من التكاليف التي يتحملها الزبائن، سواء أكانت تلك التكاليف مادية أم إجتماعية أم عاطفية (Gee, 2021: 89)

#### أ- قيمة الموردين

حُظيت العلاقة بين المنظمة والموردين بالإهتمام المتزايد في العقود الثلاث الماضية، وهذا يرجع إلى دينامية التغيير في البيئة، وإحتدام المنافسة بين المنظمات، مما باتت المنظمات تعترف بالموردين كشريك إستراتيجي لها، ومصدر مهم للإبتكار بناءً على المشاركة الفاعلة من قبل الموردين في تطوير منتجات المنظمة وفق المعرفة التي يمتلكها الموردين في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات، وسمعة الموردين في ممارسة الأعمال مع المنظمات الرائدة، لينعكس ذلك في تحقيق المزايا الإستراتيجية لكل الأطراف ذات العلاقة، ومن الجدير بالذكر أن مشاركة الموردين في تطوير منتجات المنظمة هو نتاج من القيمة التي قدمتها لهم، وأن هذه القيمة تكون مسبوقة في العلاقة الإستراتيجية فيما بينهم، والتي تأخذ صيغة التحالف الإستراتيجي في بعض الأحيان، حيث يمكن أن تكون القيمة التي تقدمها المنظمة للموردين نقطة الإنطلاق الإستراتيجية للموردين في دخول الأسواق الجديدة، حيث بين (Hosseininasab & Ahmadi, 2015: 147) أن قيمة الموردين قرار إستراتيجي يعتمد بشكل أساس على بناء العلاقة بين المنظمة والموردين لتحقيق مجموعة من المزايا متمثلة بالإستقرار في الخطط والإستراتيجيات المستقبلية لسلسة التجهيز وتحقيق الموثوقية في جودة المنتج ومدى إمكانية الحصول على الخصومات المحتملة. في حين وضح (Varriale, 2022: 170) أن قيمة الموظفين أحد العوامل الحاسمة في تحسين جودة المنتج الحالي، و/أو إبتكار منتج جديد وفق المعرفة المكتسبة وتبادلها بين الأعضاء على طول السلسلة وفي كل محطات العمل. وأشار (Choksy, et.al, 2022: 249) أن قيمة الموظفين خلق فرص غير مسبوقة للموردين من قبل المنظمات من خلال مشاركة الموردين والتواصل مع الأسواق العالمية مما ينعكس في إرتقاء الصناعة والتنمية الاقتصادية لهذه البلدان من جهة، وتحسين جودة المواد الموردة للمنظمة من جهة أخرى.

من خلال ما تقدم يرى الباحثان أن قيمة الموردين بوصفها أحد الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لزيادة إنتاجية مورديها وفق تبني أساليب التصنيع الرشيق، فضلاً عن توظيف تقانة المعلومات والاتصالات سواءً في عملية الإنتاج أم في عملية التوزيع.

#### ب- قيمة الموظفين

جعلت بعض المنظمات عملها أكثر إثارةً للإهتمام من خلال إضفاء صبغة المرونة والتحفيز لتكون أرضيتها التنظيمية خصبة لإستقطاب المواهب وجذبها، وفي هذا الإتجاه مارست بعض المنظمات بدفع رواتب عالية لموظفيها الحاليين من أجل الحفاظ عليهم، لكن هذه الممارسة غير صحيحة لأنها قابلة للتقليد من قبل المنظمات الأخرى، بمعنى تكون المنظمات المنافسة لها القدرة في دفع أجور أعلى مما تكون المنظمة معرضة لخسارة رأس مالها المتميز (Gee, 2021: 93). أن المنظمات الهادفة إلى تحسين أدائها المالي تسعى إلى ممارسة خلق القيمة لموظفيها وفق توفير أجواء مريحة في العمل تنعكس في توليد شعور الرضا لدى موظفيها، وتحقيق السعادة

التنظيمية، إضافة إلى دفع الحد الأدنى من الأجر المقبول من قبل الموظف من أجل تحقيق الأداء العالي مقارنة بالمنظمات المنافسة، وأن إضافة القيمة للموظفين ناتج من توفير مناخ تنظيمي مناسب يحقق الرضا، فضلاً عن الأجور التي تلبي حاجات ورغبات الموظف ليحقق حالة من التوازن بين الحياة الشخصية ومتطلبات العمل، ومن الجدير بالذكر أن قيام المنظمة في إضافة القيمة للموظفين ينعكس في تحويلهم إلى مواهب تحقق للمنظمة مكانة تنافسية عالية، ومن الممكن أن تصبح المنظمة المتحرك الأول في الساحة التنافسية (Gee, 2021: 115)، ومن هذه الإتجاهات أخذ قيمة الموظفين مجموعة من المفاهيم، حيث وضح (Akter, et.al, 2022: 2) ان قيمة الموظفين تنشأ من تعدد الأدوار الوظيفية للموظفين وإستثمار مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. أما (Kravariti, et.al, 2022: 5) فيبين أن قيمة الموظفين تتكون من تدريب وتطوير الموظفين ذوي المهارات القيمة والفريدة لتنمية المعرفة والخبرة بهدف إستثمارها في تحقيق أعلى معدل للأداء على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة.

طبقاً لما تأسس يعرف الباحثان قيمة الموظفين على أنها أحد الممارسات التنظيمية التي تجعل العمل أكثر جاذبية وفق توفير بيئة عمل آمنة تحفز الموظفين على الإبداع، وتضمن حقوقهم، وإبقائهم داخل المنظمة من خلال شعور الموظفين بتطابق القيمة المقدمة من قبل المنظمة مع مبادئ الوظيفة، لينعكس ذلك في إستعداد الموظف على إعطاء الجهود الإضافية في العمل المشبع لحاجاته ورغباته.

ت- قيمة الزبائن

تمثل قيمة الزبون اليوم، تحدياً لمنظمات الاعمال، حيث تستجيب المنظمات ذات الرؤية المستقبلية للزبائن الأكثر ذكاءً وتطلعاً من خلال إعادة التفكير في بعض الوظائف التقليدية، وذلك باستخدام القرارات المبنية على أساس قيمة الزبون، والتأكيد على إستراتيجيات الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد للتكيف بشكل أكثر فاعلية وكفاءة مع الزبائن، لذا يعد تقديم القيمة للزبائن من المهام الأساسية للمنظمات خاصةً عند تطوير منتجات جديدة أو البدء بأعمال تسويقية جديدة من أجل تحقيق التميز عن المنظمات المنافسة في السوق من وجهة نظر الزبون (Weinstein & Johnson, 2020: 10).

أن تقديم القيمة العالية للزبائن يعد بمثابة الخيار الاستراتيجي الأكثر تميزاً في بيئة تكون فيها معظم المنظمات تابعة للسوق بدلاً من كونها رائدة في السوق، حيث تبقى المنظمات التي تقدم منتجات تتجاوز توقعات الزبائن في صدارة منافسيها وتحقق أرباح عالية وحصة سوقية كبيرة (McFarlane, 2013: 67). وفي ظل هذه التوجهات أخذ مفهوم قيمة الزبون مجموعة من التعاريف، إذ أشار (Ganthika & Wahdiniwaty, 2020: 111) إلى قيمة الزبون بأنها رابطة عاطفية تتشكل بين الزبون والمنظمة، باستخدام السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، ويوفر العثور على المنتج قيمة إضافية. لتتمكن من تحديد قيمة الزبون للمنظمة، ويمكن استخدام العديد من المؤشرات منها القيمة العاطفية والقيمة الاجتماعية والجودة أو قيمة الأداء للمنتج والقيمة مقابل المال المنفعة المكتسبة من المنتج. أما (Al-Adhami & Alrawi, 2022: 65) فوضح أن قيمة الزبون تتمثل بالقيمة المدركة لمجموعة من المنافع الاقتصادية والخدمية والنفسية التي يتوقعها الزبون من خلال عرض معين.

طبقاً لما تقدم يعرف الباحثان قيمة الزبون على أنها مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون بالجودة المناسبة وبالوقت المناسب والمكان المناسب جراء إقتنائه لخدمات الإتصال مقابل التضحيات التي يتحملها والمتمثلة بـ (الكلف النقدية، الكلفة النفسية، الكلف العاطفية)

### المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة

خصص هذا المحور لعرض النتائج التي تم جمعها من الافراد المبحوثين حول متغيري الدراسة وابعادهما الفرعية من اجل معرفة مدى توافر تلك الابعاد في الشركة المبحوثة وفق الوصف والتشخيص بالاستناد على المؤشرات المتمثلة بـ (المتوسطات الحسابية – الانحراف المعياري – ترتيب أهمية البعد – مستوى التوافر)، واختبار فرضية الدراسة بالاعتماد على برنامج ( Spss, ver. 24) بهدف الإجابة عن التساؤلات التي تم اثارها في مشكلة الدراسة، وكما في الآتي:

#### 1- وصف وتشخيص الجاهزية الاستراتيجية وابعادها الفرعية:

لوصف متغير الجاهزية الإستراتيجية وابعادها (الثقافة، القيادة، التراصف الإستراتيجي، التقانة) في شركة اسيا سيل، ومن أجل الإجابة عن التساؤل الذي ينص على " ما درجة توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الإستراتيجي والتقانة) في شركة اسيا سيل المبحوثة؟"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، فضلاً عن أهمية ترتيب البعد، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في شركة

اسيا سيل

ت	أبعاد الجاهزية الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية البعد	مستوى التوافر
1	الثقافة	3.870	0.528	1	عالي
2	القيادة	3.585	0.603	3	متوسط
3	التراصف الاستراتيجي	3.740	0.554	2	عالي
4	التقانة	3.454	0.731	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للجاهزية الاستراتيجية	3.662	-	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss, ver. 27).

يظهر الجدول (1) إن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في شركة اسيا سيل تراوحت بين (3.454 - 3.870) بمتوسط كلي مقداره (3.662). حيث جاء بعد الثقافة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.870) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.662) وانحراف معياري بلغ (0.528). وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بعد التقانة بمتوسط حسابي بلغ (3.454) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.662) وانحراف معياري بلغ (0.731). وبشكل عام يتبين أن شركة اسيا سيل تتوافر لديها الجاهزية الاستراتيجية بشكل متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### 2- وصف وتشخيص الإستراتيجية المبنية على القيمة وابعادها الفرعية

يظهر الجدول (2) الموضح في أدناه، قيم المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد وحدة التحليل (الموردين، الموظفين، الزبائن) في شركة اسيا سيل حول توافر عناصر الإستراتيجية المبنية على القيمة، إذ يتضح أن مستوى توافر عناصر الإستراتيجية المبنية على القيمة في شركة اسيا سيل

كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقيمة الموردين (3.093) وإنحراف معياري قدره (0.775) وبلغت قيمة ( $\chi^2$ ) المحسوبة لتحديد الإختلاف ما مقداره (2.333) وهذا يدل على أن شركة اسيا سيل تهتم بتقديم قيمة لموردها بشكل متوسط، والتي حلت بالمرتبة الثالثة، أما قيمة الموظفين فبلغ المتوسط العام لها (3.222) وإنحراف معياري قدره (0.859)، وبلغت قيمة ( $\chi^2$ ) المحسوبة لتحديد الإختلاف ما مقداره (175.344) والتي حلت بالمرتبة الثانية، أما قيمة الزبائن فبلغ المتوسط الحساب لها (3.070) وبإنحراف معياري قدره (300.190) والتي حلت بالمرتبة الأولى.

**الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإستراتيجية المبنية على القيمة في شركة اسيا سيل**

ت	أبعاد الاستراتيجية المبنية على القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية البعد	مستوى التوافر
1	قيمة الموردين	3.093	0.775	3	متوسط
2	قيمة الموظفين	3.222	0.859	2	متوسط
3	قيمة الزبائن	3.070	3.052	1	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss, ver. 27).

### 3- اختبار فرضية التأثير

يوضح الجدول (3) ان توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) يؤثر في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة، حيث بلغت القيم التأثيرية (الأوزان الإنحدارية المعيارية) (0.328) للثقافة و (0.426) للقيادة و (0.327) للتراصف الاستراتيجي و (0.445) للتقانة، وهذه القيم التأثيرية دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدلالة قيم المسار الحرج C.R. (t) البالغة (5.655) و (8.520) و (5.542) و (9.673) على التوالي. كما يبين الجدول (3) قيم الارتباط بين كل بعد من أبعاد الجاهزية الاستراتيجية والاستراتيجية المبنية على القيمة لشركة اسيا سيل البالغة (0.328) للعلاقة بين بعد الثقافة والاستراتيجية المبنية على القيمة، (0.426) للعلاقة بين بعد القيادة والاستراتيجية المبنية على القيمة، (0.327) للعلاقة بين بعد التراصف الاستراتيجي والاستراتيجية المبنية على القيمة، (0.445) للعلاقة بين بعد التقانة والاستراتيجية المبنية على القيمة. وهذا ما يعكس بأن الزيادة في توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي والتقانة) في شركة اسيا سيل سينسحب بالنتيجة في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة. وبنفس السياق، فقد بلغت قيمة مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية مجتمعاً (0.488)، وهو ما يعكس بأن أبعاد الجاهزية الاستراتيجية مجتمعاً في شركة اسيا سيل تساهم بمقدار (0.488) في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة.

الجدول (3): نتائج اختبار تأثير توافر أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة

المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E	قيم التأثير Estimate	مربع الارتباط المتعدد SMC	قيم الارتباط Correlation	الاستراتيجية المبنية على القيمة	اتجاه التأثير	ابعاد الجاهزية الاستراتيجية
***	5.655	0.058	0.328	0.488	0.328	الاستراتيجية المبنية على القيمة	←	الثقافة
***	8.520	0.050	0.426		0.426	الاستراتيجية المبنية على القيمة	←	القيادة
***	5.542	0.059	0.327		0.327	الاستراتيجية المبنية على القيمة	←	التراسف الاستراتيجي
***	9.673	0.046	0.445		0.445	الاستراتيجية المبنية على القيمة	←	التقانة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Spss, ver. 27).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

تعنى هذه الفقرة بعرض الاستنتاجات المتعلقة بالبحث بشقيه النظري والعملي، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

##### 1- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

أ- أشارت الأدبيات المتعلقة بالجاهزية الاستراتيجية بأنها أسلوب يحقق للمنظمات وسيلة البقاء ضمن ساحة التنافس في ظل ظروف عدم التأكد، إضافة الى تحقيق حالة التوازن بالاستناد الى ما متوفر من ثقافة تنظيمية تؤثر في عمل القادة والموظفين والموردين والزبائن تدعم اجراء عملية التغيير.

ب- وصفت الاستراتيجية المبنية على القيمة بأنها منهج استراتيجي يمكن المنظمات من التعامل مع التحديات البيئية وفق اعتمادها على نموذج عمل بسيط يركز في مضمونه على الابتعاد عن التعقيد والتخلص من الروتين في العمل التنظيمي، لتكون المنظمة متجهة صوب تتبع سلوك زبائنها وموظفيها ومورديها، واستكشاف الفرص واستغلالها بالتناغم مع جاهزية المنظمة

استراتيجياً لتوظف عمليات الابتكار في تقديم الخدمات الرقمية بأفضل صورة ممكنة مقارنة بالمنظمات المنافسة.

## 2- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي:

- أ- ان مستوى توافر الجاهزية الاستراتيجية في شركة اسيا سيل كان متوسطاً، وهذا ما يدل على طبيعة اهتمام الشركة المبحوثة بانها تكون حالة من الجاهزية الاستراتيجية لدعم اطر عملها في ظل اللاتأكد البيئي.
- ب- بينت نتائج التحليل الوصفي ان مستوى توافر ابعاد الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة اسيا سيل كان متوسطاً حسب وجهة نظر عينة الدراسة (الموردين – الموظفين – الزبائن) باختلاف التباين في مستوى اهتمام الشركة بالأبعاد الثلاث السابقة الذكر.
- ت- أظهرت نتائج اختبار فرضية البحث ان توافر ابعاد الجاهزية الاستراتيجية (الثقافة – القيادة – التراصف الاستراتيجي – التقانة) تؤثر ايجاباً في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة في الشركة المبحوثة.

## ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي على شركة اسيا سيل ممارسة اجراء التوافق بين ابعاد الجاهزية الاستراتيجية، والعمل على رفع مستوى توافر بعدي (القيادة – التقانة) من المستوى المتوسط الى المستوى العالي من اجل ان تكون الشركة علة أهية الاستعداد للعمل في الطرف المتقلبة، وان ذلك يحصل من خلال عقد جلسات مع الموظفين كافة بهدف التعرف على متطلباتهم ومناقشة أفكارهم والأخذ بها بما يتناسب مع واقع عمل الشركة وتحقيق التأثير في نفوس الموظفين، فضلاً عن العمل على إدخال التقانة الحديثة والبرامجيات المتطورة وإقامة شراكة مع المنظمات العالمية المتخصصة في هذا المجال لتدريب موظفيها والعمل عليها، إضافة إلى الحفاظ على مستوى توافر بعدي (الثقافة – التراصف الاستراتيجي) بمستويهما العالي.
- 2- تعزيز أساليب بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة اسيا سيل من أجل رفع مستوى توافر الأبعاد الثلاث (قيمة الموردين – قيمة الموظفين – قيمة الزبائن) في الشركة من خلال قيام الشركة بتوفير أجواء بيئة عمل آمنة، وتحقيق حالة التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، وتوفير نظام عادل للمكافأة، واستقبال شكاوى الزبائن والعمل على معالجتها، والأخذ بالأراء المقدمة من قبلهم، وتقديم كافة اطر الدعم للموردين وإقامة علاقة استراتيجية معهم.

## قائمة المصادر

### أولاً: المصادر باللغة العربية

- 1- أبو غنيمه، حيدر محسن سلمان، (2019)، "الجاهزية الاستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي" دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الأمنيين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- 2- الحمداني، حاتم علي عبد الله، (2016)، " القيمة المضافة للمعرفة في ظل تداؤبية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات" بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- 3- الدليمي، علي عبد حسين، والجنابي كرار محمد مدلول، (2022)، "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية" دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، العدد (2).
- 4- الكبيسي، عقبة نافع سليم ومحمود، زيد خوام (2023)، دور رأس المال النفسي في بناء اليقظة الذهنية دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر الأكاديمي في رئاسة جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (5) العدد (1).
- 5- منصور، حمدان عبيد، ويعكوب نجوى باقر، (2021)، "تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية" الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (2).

#### ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية

- 1- Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., & Hizam, S. M, (2022), "Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector", SA Journal of Human Resource Management, 20, 11.
- 2- Alaceva, C., & Rusu, L. (2015), "Barriers in achieving business/IT alignment in a large Swedish company: What we have learned?", *Computers in human behavior*, 51, 715-728.
- 3- Al-Adhami, Z. M. A., & Alrawi, M. A. K. H, (2022), "Improving Customer Value Through the Integral of Techniques Quality Function Deployment and Value Engineering", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(134), 57-80.
- 4- Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (6), No. (1), Part (2).
- 5- Baker, J., & Jones, D. (2008), "A theoretical framework for sustained strategic alignment and an agenda for research", *Association for Information Systems (Aisel)*.
- 6- Basole, R. (2007), "Strategic planning for enterprise mobility: A readiness-centric approach", *AMCIS 2007 Proceedings*, 491.
- 7- Beck, V & Britzelmaier, B, (2012). "Value-Based-Management-A critical literature review", *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 1(3), 3-20.
- 8- Choksy, U. S., Ayaz, M., Al-Tabbaa, O., & Parast, M, (2022), "Supplier resilience under the COVID-19 crisis in apparel global value chain (GVC): The role of GVC governance and supplier's upgrading", *Journal of Business Research*, 150, 249-267.
- 9- DESS, G, GREGORY, Mc NAMARA, Gerry, Eisner, B. Alan, LEE, SEUNG-HYUN (SEAN), (2021), "STRATEGIC MANAGEMENT: TEXT AND CASES", 10<sup>th</sup> EDITION, McGraw-Hill Education, New York, United States of America.

- 10- Dulipovici, A., & Robey, D. (2013), "Strategic alignment and misalignment of knowledge management systems: A social representation perspective", *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 103-126.
- 11- Elhari, K., & Bounabat, B. (2011), "Platform for assessing strategic alignment using enterprise architecture: Application to e-government process assessment", *arXiv preprint arXiv:1104.1132*.
- 12- Ganthika, D., & Wahdiniwaty, R. (2020, January). "The Effect of Customer Value on Customer Loyalty at Bandung Tourist Location". In *International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities–Economics*, Business and Management Track (ICOBEST-EBM 2019) (pp. 110-112). Atlantis Press.
- 13- Hosseininasab, A., & Ahmadi, A. (2015), "Selecting a supplier portfolio with value, development, and risk consideration", *European Journal of Operational Research*, 245(1), 146-156.
- 14- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
- 15- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022), "Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development", *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- 16- Lacatus, M. L. (2013), "Organizational culture in contemporary university", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- 17- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015), "Role of organizational culture in the quality management of university", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- 18- Madi, S. A., El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018), "The Organizational Structure and its Impact on the Pattern of Leadership in Palestinian Universities", *International Journal of Academic Management Science Research*, 2(16), 1-25.
- 19- McFarlane, D. A. (2013), "The strategic importance of customer value", *Atlantic Marketing Journal*, 2(1), 5.
- 20- Mohsin, Hayder Jerri (2022), "The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate", *Journal of Business Economics for Applied Research*, Vol. (5), No. (3).
- 21- Noto, G., & Cosenz, F. (2020), "Introducing a strategic perspective in lean thinking applications through system dynamics modelling: the dynamic value stream map", *Business Process Management Journal*.
- 22- Oberholzer-Gee, F. (2021), "Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance", Harvard Business Press.



- 23-** Pirnay, L., & Burnay, C, (2022), “How to build data-driven Strategy Maps? A methodological framework proposition”, *Data & Knowledge Engineering*, 139, 102019.
- 24-** Porter, M. E, (2009), "A strategy for health care reform—toward a value-based system", *N Engl J Med*, 361(2), 109-112.
- 25-** Ran, L., Zhai, F., & Ran, Q, (2007), "Study on the Strategic Readiness Evaluation of the Human Capitals", *International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 4453-4456). IEEE.
- 26-** Varriale, V., Cammarano, A., Michelino, F., & Caputo, M, (2022), "OEM vs module supplier knowledge in the smartphone industry: the impact on the market satisfaction", *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 166-187.
- 27-** Weinstein, A., & Johnson, W. C, (2020), "Designing and delivering superior customer value: concepts, cases, and applications, CRC press, London New York.