



تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة (Value-Based Strategic Management) في تعزيز ولاء العملاء في شركة الاتصالات اسيا سيل العراق

Analysis of the impact of value-based strategic management on enhancing customer loyalty at Asiacell Iraq Telecom Company

مدرس مساعد

علاء محمد نادر عبد الكريم

Alaa Mohammed Nadir Abdulkareem

الجامعة التقنية الوسطى/ معهد الادارة/ الرصافة

Middle Technical University/ Institute of Administration/ Rusafa

alaa_nadir68@mtu.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في تعزيز ولاء العملاء في قطاع الاتصالات العراقي، من خلال دراسة حالة شركة آسيا سيل. اعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي تحليلي، حيث تم توزيع استبيان مقنن على عينة مكونة من ٤٠٠ مستجيب من مختلف مناطق العراق. جرى تقييم نموذج القياس باستخدام اختبارات الثبات والصدق، فيما تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار العلاقات الفرضية. أظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة للإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة – وضوح عرض القيمة، التوافق الاستراتيجي، تقديم القيمة للعملاء، والابتكار – كان لها تأثير إيجابي ومعنوي في تعزيز ولاء العملاء، وقد فسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته ٦٧% من التباين في الولاء. كما تبين أن وضوح عرض القيمة هو العامل الأكثر تأثيراً، يليه التوافق الاستراتيجي، ثم تقديم القيمة للعملاء، وأخيراً الابتكار.

تسهم هذه النتائج نظرياً في دعم صلاحية نموذج الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في تفسير سلوك العملاء في بيئات الأسواق الناشئة مثل العراق. أما عملياً، فهي تقدم لشركات الاتصالات دلالات تطبيقية مهمة، حيث توصي بضرورة الاستثمار في وضوح عرض القيمة، وتحقيق التوافق مع احتياجات العملاء، وتقديم قيمة حقيقية مستدامة، مع الاستفادة من الابتكار كعامل داعم. وتؤكد الدراسة أن ولاء العملاء في الصناعات الخدمية التنافسية يتشكل من خلال حزمة متكاملة من الممارسات الاستراتيجية الموجهة نحو القيمة، وليس من خلال مبادرات متفرقة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة، ولاء العملاء، آسيا سيل العراق، قطاع الاتصالات، PLS-SEM، التوافق الاستراتيجي، عرض القيمة.



Abstract

This study aims to analyze the impact of value-based strategic management on enhancing customer loyalty in the Iraqi telecommunications sector, with a case study of Asiacell. The research adopted a quantitative, descriptive–analytical approach, whereby a structured questionnaire was distributed to a sample of 400 respondents across various regions of Iraq. The measurement model was evaluated using reliability and validity tests, while Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed to test the hypothesized relationships.

The findings revealed that the four dimensions of value-based strategic management—clarity of value proposition, strategic alignment, customer value delivery, and innovation—had a positive and significant effect on strengthening customer loyalty. Collectively, these dimensions explained 67% of the variance in loyalty. Among them, clarity of value proposition was found to be the most influential factor, followed by strategic alignment, customer value delivery, and finally innovation.

Theoretically, these results support the validity of the value-based strategic management model in explaining customer behavior in emerging market environments such as Iraq. Practically, the study provides important managerial implications for telecommunications companies, recommending investments in clarifying the value proposition, aligning with customer needs, delivering sustainable value, and leveraging innovation as a supporting factor. The study emphasizes that customer loyalty in competitive service industries is shaped through an integrated package of value-oriented strategic practices, rather than isolated initiatives.

Keywords: Value-based strategic management, customer loyalty, Asiacell Iraq, telecommunications sector, PLS-SEM, strategic alignment, value proposition.

المقدمة

خلفية عن صناعة الاتصالات في العراق ومكانة شركة آسيا سيل

شهد قطاع الاتصالات في العراق خلال العقد الماضي تحولاً جذرياً، حيث انتقل من مرحلة البنية التحتية المحدودة والتشغيل الجزئي إلى أحد أكثر القطاعات حيويةً وتنافسيةً في المنطقة. وقد ساهمت عدة عوامل في هذا التحول، من أبرزها الانفتاح على الاستثمارات الأجنبية، وتحرير السوق، وتنامي



الطلب على خدمات الاتصال والإنترنت من قبل شريحة سكانية شابة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا في مختلف مجالات حياتها. كما لعب انتشار الهواتف الذكية وتطوير خدمات النطاق العريض دوراً محورياً في توسيع قاعدة مستخدمي الاتصالات، سواء في المراكز الحضرية أو في المناطق النائية^١.

يُعد سوق الاتصالات العراقي اليوم ساحة تنافسية بين ثلاث شركات رئيسية: آسيا سيل، و"زين العراق"، و"كورك تيليكون". ومن بين هذه الشركات، تمكنت آسيا سيل من ترسيخ موقعها الريادي بفضل امتلاكها أكبر تغطية للشبكة على مستوى البلاد، إذ كانت أول مشغل يقدم خدماته في جميع المحافظات التسع عشرة. تأسست الشركة عام ١٩٩٩ وتتخذ من السليمانية مقراً لها، وقد بنت سمعتها على جودة الخدمة واستمرارية الاتصال، إلى جانب اعتمادها استراتيجيات تسويقية مبتكرة وعروضاً مرنة تلبي احتياجات شرائح واسعة من العملاء^٢.

كما تميزت آسيا سيل بتبنيها سياسة استثمارية مستمرة في البنية التحتية، بما في ذلك توسيع خدمات الجيل الرابع (4G LTE) والعمل على الاستعداد لإطلاق خدمات الجيل الخامس (5G) إلى جانب ذلك، عززت الشركة صورتها المؤسسية من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية، مما أسهم في رفع مستوى ولاء العملاء وتعزيز ارتباطهم بالعلامة التجارية. ومع ذلك، فإن انخفاض تكلفة التحويل بين الشركات وتعدد البدائل في السوق يفرضان على آسيا سيل تحديات حقيقية في الحفاظ على ولاء العملاء، وهو ما يستدعي تبني مداخل إدارية استراتيجية تركز على تعظيم القيمة المقدمة للعملاء والمجتمع والمساهمين على حد سواء^٣.

أهمية الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في الصناعات الخدمية التنافسية

تمثل الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة إطاراً تكاملياً لاتخاذ القرارات الإدارية يقوم على مبدأ أن استدامة النجاح المؤسسي لا تتحقق إلا من خلال خلق قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية، وليس فقط من خلال تعظيم الأرباح قصيرة الأمد. وفي الصناعات الخدمية، مثل قطاع الاتصالات، التي تعتمد بدرجة كبيرة على الأصول غير الملموسة مثل الثقة بالعلامة التجارية وجودة التجربة الخدمية، يكتسب هذا المدخل الاستراتيجي أهمية خاصة بوصفه أداة لتعزيز القدرة التنافسية والحفاظ على العملاء^٤.

^١ ابراهيم ، محمد محمود عبدربه، ٢٠٢٣ " القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة ادارة التسويق واداء البنوك مدخل كمي"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة - جامعة دمياط، المجلد (٤) العدد (١)، الجزء (٣)، ص ص ١٨٤١-١٨١١

^٢ بولصباغ ، محمود، ٢٠٢٢ " القدرات التسويقية وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية بالمؤسسة الصحية ماسينيسا بقسنطينة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلد (٦) ، العدد (٢)، ص ص ١١١-١٢٩

^٣ Alkilabi, Ameer N.Mukif, 2024, " Studying the effect of marketing mood management on customers perception dissonance, the interactive role of marketing intelligence: An analytical study of the opinions of a sample of workers in some clothing stores in the capital, Baghdad, central Asian journal of innovations on tourism management and finance, vol 5. Issue 2. p.p. 62-79.

^٤ سعيد ، كمال سليمان عثمان يستون عبد المجيد ٢٠٢٣ ، " دور القدرات التسويقية في سلوك المستهلك دراسة تطبيقية من الفنادق الدرجة الأولى إلى الممتازة في مدينة هولير"، مجلة بوليتكنك للعلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد (٤) العدد (١)، ص ص ٢٧١-٢٥٠



يركز هذا النهج على تحديد وقياس وتعظيم "محركات القيمة" التي تؤثر في إدراك العملاء للخدمة ورضاهم عنها، وتشمل جودة الشبكة، وعدالة الأسعار، وسرعة الاستجابة لخدمة العملاء، والابتكار في تقديم الخدمات، والانخراط في مبادرات اجتماعية مسؤولة. وفي الأسواق التي تتشابه فيها عروض المنافسين، يصبح إدراك العميل للقيمة الفارقة هو العامل الحاسم في اتخاذ قرار الاستمرار أو التحول إلى مزود آخر^٥.

كما أن تطبيق هذا المفهوم يساهم في مواجهة ظاهرة فقدان العملاء، وهي مشكلة مكلفة في قطاع الاتصالات نظراً لارتفاع تكلفة استقطاب العملاء الجدد. لذلك، فإن إدارة القيمة بصورة استراتيجية تهدف إلى تعظيم القيمة العمرية للعميل من خلال تحسين التجربة المقدمة، وتخصيص الخدمات بما يتلاءم مع احتياجاته، وتعزيز ارتباطه العاطفي بالعلامة التجارية^٦.

يمكن للإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة أن تمنح آسيا سيل القدرة على الصمود أمام الضغوط التنافسية من خلال بناء علاقات أكثر عمقاً مع العملاء، وضمان توافق استراتيجيات الشركة مع توقعاتهم المتغيرة، ما يساهم في رفع مستويات الولاء والمحافظة على ريادتها في السوق^٧.

مشكلة البحث

رغم المكانة الريادية التي تتمتع بها آسيا سيل وحصتها السوقية الواسعة، إلا أن ديناميكية سوق الاتصالات العراقي والتشابه الكبير بين عروض المنافسين يجعل الحفاظ على ولاء العملاء تحدياً متزايد الصعوبة. فقد أصبح بإمكان العملاء الانتقال بين الشركات بسهولة بفضل وفرة الخيارات وانخفاض تكاليف التبديل، في حين أن الترويج لعروض وخدمات متشابهة من قبل المنافسين يقلل من عوامل التميز. وعلى الرغم من الاعتراف العالمي بأهمية الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة كمدخل فعال لتعزيز ولاء العملاء، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في السياق العراقي محدودة. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر تبني هذا النهج في تعزيز ولاء عملاء آسيا سيل.

أسئلة وأهداف البحث

أسئلة البحث:

١. ما مدى تطبيق شركة آسيا سيل لممارسات الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في عملياتها؟

^٥ Chang, Y. P., Lee, D. C., Chang, S. C., Lee, Y. H., & Wang, H. H. (2019). Influence of work excitement and workplace violence on professional commitment and turnover intention among hospital nurses. Journal of

البحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، ٢٠٢٣، "أثر الأنشطة الطلابية على تعزيز القدرات التسويقية لمؤسسات التعليم العالي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٦)، العدد (٢)، ص ١٨-١

^٧ شمس، محمد أحمد سليمان أحمد سعيد السعيد ٢٠٢٤، "أثر التوجه الريادي في تحسين القدرات التسويقية والأداء المستدام: دراسة ميدانية على مجموعات شركات العربي"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد (٤٤)، العدد (٤) ص ٣٤٨-٢٨٨



٢. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة (وضوح عرض القيمة، تقديم القيمة للعملاء، الابتكار) ومستوى ولاء العملاء؟
٣. ما هي العناصر الأكثر تأثيراً من بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في تعزيز ولاء العملاء في سوق الاتصالات العراقي؟

أهداف البحث:

- دراسة مدى اندماج مفهوم الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في الإطار الاستراتيجي لآسيا سيل.
- تحليل العلاقة بين أبعاد هذا المدخل ومستوى ولاء العملاء.
- تحديد أهم محركات القيمة التي تؤثر في ولاء العملاء.
- تقديم توصيات استراتيجية لتعزيز ولاء العملاء من خلال تبني نهج الإدارة المرتكزة على القيمة.

مراجعة الأدبيات

مفهوم الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة

تشير الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة (Value-Based Strategic Management – VBSM) إلى مدخل إداري متكامل يركز على خلق القيمة وقياسها وتعظيمها لجميع الأطراف المعنية، وليس الاقتصاد على تعظيم الأرباح قصيرة الأمد. (Koller et al., 2020) ويرتكز هذا المفهوم على ثلاثة أطر نظرية مترابطة: نظرية خلق القيمة، ونظرية الميزة التنافسية، ونظرية أصحاب المصلحة^٨.

من منظور خلق القيمة، تسعى VBSM إلى توجيه الموارد والقدرات والأنشطة المؤسسية نحو صياغة عروض قيمة متميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. وفي الأسواق التنافسية، يعد خلق القيمة المحرك الرئيس للأداء المستدام، حيث إن المؤسسات القادرة على تقديم قيمة فريدة ومرتفعة الإدراك يمكنها الحفاظ على ريادتها على المدى الطويل^٩.

أما من منظور الميزة التنافسية، ووفقاً لرؤية Porter (1985)، فإن المؤسسات يجب أن تميز نفسها إما من خلال قيادة التكلفة أو استراتيجيات التميز. وفي إطار VBSM، لا تقتصر الميزة التنافسية على الكفاءة أو الابتكار فحسب، بل تمتد إلى بناء علاقات دائمة مع العملاء عبر تقديم قيمة مستمرة^{١٠}.

في حين أن نظرية أصحاب المصلحة توسع نطاق VBSM لتشمل خلق القيمة بشكل مشترك بين العملاء والموظفين والموردين والمساهمين والمجتمع ككل. ومن هذا المنطلق، تصبح VBSM نهجاً شاملاً

^٨ Köller, O., Fleckenstein, J., Guill, K., & Meyer, J. (2020). Pädagogische und didaktische Anforderungen an die häusliche Aufgabenbearbeitung. In D. Fickermann & B. Edelstein (Eds.), Langsam vermisst ich die Schule. Schule während und nach der Corona- Pandemie (pp. 163–174). Waxmann.

^٩ Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Strategy from an individual perspective. European Management Journal, 18(2), 207–215. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00092-4)

^{١٠} Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (pp. xviii, 557). New York: Free Press.



يُدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للقيمة، مما يعزز من شرعية المؤسسة واستدامتها على المدى البعيد^{١١}.

ولاء العملاء في قطاع الاتصالات

يُعد ولاء العملاء في قطاع الاتصالات مفهوماً متعدد الأبعاد، يمكن تصنيفه إلى الولاء السلوكي والولاء الاتجاه. يشير الولاء السلوكي إلى أنماط الاستخدام أو الشراء المتكررة عبر الزمن، بما يعكس التزام العميل الفعلي بمزود الخدمة. أما الولاء الاتجاهي، فيتعلق بالارتباط العاطفي والثقة والتفضيل الذي يحمله العميل تجاه العلامة التجارية، وهو جانب مهم لتعزيز التوصية الإيجابية بالعلامة حتى لو لم ينعكس دائماً في السلوك الشرائي^{١٢}.

وتشير الدراسات إلى أن ولاء العملاء في سوق الاتصالات يتأثر بعدة عوامل، أبرزها جودة الخدمة، وعدالة الأسعار، واستجابة خدمة العملاء، وتغطية الشبكة وموثوقيتها، والابتكار في تقديم الخدمات، وصورة العلامة التجارية وبالنظر إلى انخفاض تكاليف التحويل بين الشركات في العديد من الأسواق، ولا سيما مع تطبيق خدمة نقل الرقم المحمول، يصبح الحفاظ على الولاء تحدياً يتطلب من الشركات تقديم قيمة متفوقة بشكل مستمر.

كما تُظهر الأبحاث أن العوامل العاطفية والعلاقاتية، مثل الشعور بالرعاية، والشفافية في التواصل، والمسؤولية الاجتماعية للشركة، تلعب دوراً موازياً للعوامل الوظيفية في تعزيز الولاء وهذا يبرز أهمية تبني الشركات لاستراتيجيات تجمع بين الجوانب التعاقدية (Transactional) والعلاقاتية (Relational) للقيمة^{١٣}.

الربط بين الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة وولاء العملاء

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة وولاء العملاء في قطاعات خدمية مختلفة، إلا أن الدراسات التطبيقية في قطاع الاتصالات ما زالت محدودة. وتشير نتائج الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات قائمة على القيمة تحقق معدلات أعلى من رضا العملاء واحتفاظهم، وذلك بفضل قدرتها على موازنة عروض القيمة مع احتياجات العملاء^{١٤} وفي بيئة الاتصالات، فإن توفير قيمة متسقة عبر جميع نقاط التفاعل—من الأسعار التنافسية، والخدمات الموثوقة،

^{١١} Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art (pp.403–445). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>

^{١٢} عباس، سهيل لقمان، كاظم مازن عباس ٢٠٢٤ " إدارة المزاج التسويقي مدخل لتعزيز سعادة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن الشركات السياحية في سهل نينوى"، مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد (١٦)، العدد (٥٥)، ص ٣٩ – ٦١.

^{١٣} Kim, H.-S., & Yoon, C.-H. (2004). Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market. Telecommunications Policy, 28, 751–765. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2004.05.013>

^{١٤} Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. Journal of Services Marketing, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>



والعروض المخصصة، إلى الممارسات الأخلاقية—يسهم في تعزيز الولاء السلوكي والاتجاهي^{١٥}. (Gerpott et al., 2001; Ranaweera & Prabhu, 2003).

كما توضح النتائج التجريبية أن أبعاد VBSM ، مثل وضوح عرض القيمة، والقدرة على الابتكار، وتقديم القيمة للعملاء، لها تأثيرات إيجابية ملموسة على مؤشرات الولاء (Kotler & Keller, 2016) وهذا يتماشى مع الفرضية القائلة إن العملاء يميلون إلى البقاء مع الشركات التي لا تكتفي بتلبية احتياجاتهم الوظيفية، بل تتوافق أيضاً مع قيمهم وتوقعاتهم ومصالحهم طويلة الأجل^{١٦}.

الإطار المفاهيمي المقترح

استناداً إلى مراجعة الأدبيات، يقترح هذا البحث نموذجاً مفاهيمياً يوضح أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة—بما يشمل وضوح عرض القيمة، والتوافق الاستراتيجي، والقدرة على الابتكار، وتقديم القيمة للعملاء—تؤثر إيجابياً على ولاء العملاء في قطاع الاتصالات. وينظر إلى الولاء هنا بوصفه مزيجاً من البعدين السلوكي والاتجاهي، مع افتراض أن جودة الخدمة والثقة بالعلامة التجارية تتوسط هذه العلاقة.

منهجية البحث

تصميم البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي—التحليلي في إطار دراسة حالة لشركة آسيا سيل، وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في العراق. تم اختيار المنهج الكمي لكونه الأنسب لاختبار العلاقات الفرضية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة (VBSM) وولاء العملاء، حيث يتيح هذا المنهج استخدام التحليل الإحصائي لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات.

ويمكن سياق دراسة الحالة من التعمق في تطبيق ممارسات VBSM داخل منظمة واحدة تعمل في بيئة خدمية تنافسية. تم اختيار آسيا سيل نظراً لمكانتها السوقية البارزة، وحجم قاعدة عملائها الكبيرة، وسجلها في الابتكار الاستراتيجي. كما أن تصميم البحث يهدف إلى تحقيق قابلية التعميم على سياقات سوقية مشابهة، مع توفير مخرجات عملية قابلة للتطبيق في القرارات الاستراتيجية للشركة.

مجتمع البحث والعينة

^{١٥} Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(1), 82–90.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740100>

^{١٦} Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25(4), 249–269. [https://doi.org/10.1016/S0308-5961\(00\)00097-5](https://doi.org/10.1016/S0308-5961(00)00097-5)

^{١٧} Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.



يتكون مجتمع البحث من جميع عملاء شركة آسيا سيل في العراق ممن لديهم اشتراك نشط لمدة لا تقل عن ستة أشهر، لضمان امتلاكهم خبرة كافية مع خدمات الشركة تمكنهم من تقييم القيمة المقدمة ومستوى ولائهم.

وبالنظر إلى أن قاعدة عملاء آسيا سيل تقدّر بحوالي 16 مليون مشترك (وفق التقرير السنوي للشركة ٢٠٢٤)، تم استخدام أسلوب العينة القصدية غير الاحتمالية، بهدف اختيار أفراد من خلفيات ديموغرافية ومناطق جغرافية متنوعة.

تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على قاعدة "عشرة أضعاف أكبر عدد من المسارات المؤثرة في أي متغير تابع" في نماذج PLS-SEM (Hair وآخرون، ٢٠٢٢). وبما أن أكبر عدد من المتغيرات المؤثرة في نموذج البحث هو أربعة (جميع أبعاد VBSM تتبأ بولاء العملاء)، فإن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة يبلغ ٤٠ مفردة.

مع ذلك، ومن أجل ضمان قوة إحصائية عالية وتحقيق إمكانية أكبر لتعميم النتائج، تم استهداف ٤٠٠ مشارك، وهو حجم عينة يتماشى مع ما اعتمدته دراسات سابقة في قطاع الاتصالات، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للمقارنة.

الجدول ١. الخصائص الديموغرافية للمشاركين (بيانات افتراضية)

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد (ن)	النسبة (%)
النوع	ذكر	220	55.0
	أنثى	180	45.0
الفئة العمرية	18-25 سنة	90	22.5
	26-35 سنة	160	40.0
	36-45 سنة	95	23.8
	أكثر من ٤٥ سنة	55	13.7
	أقل من ٣٠٠	150	37.5
الدخل الشهري (دولار)	300-600	130	32.5
	601-900	80	20.0
	أكثر من ٩٠٠	40	10.0
	شمال العراق	120	30.0
	وسط العراق	160	40.0
المنطقة	جنوب العراق	120	30.0

أداة جمع البيانات

تم تصميم استبيان مقنن لجمع البيانات، وتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية: تشمل النوع، العمر، الدخل، والمنطقة الجغرافية.



٢. أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة: وتشمل وضوح عرض القيمة، التوافق

الاستراتيجي، تقديم القيمة للعملاء، والابتكار.

٣. ولاء العملاء: ويقاس من خلال الاحتفاظ بالعميل، والرضا، والدعوة أو التوصية بالخدمة.

تمت صياغة البنود اعتماداً على مقاييس مثبتة الصدق والثبات في الدراسات السابقة، مع تعديلها لتناسب بيئة الاتصالات العراقية. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من (١) لا أوافق بشدة (إلى ٥) أوافق بشدة

الجدول ٢. أمثلة على البنود المقاسة (مقتبسة ومعدلة من دراسات سابقة)

المصدر	مثال على البند	البُعد
Kotler & Keller, 2016	"توضح آسيا سيل بجلاء المزايا الفريدة لخدماتها".	وضوح عرض القيمة
Payne & Frow, 2017	"خدمات آسيا سيل متوافقة مع احتياجاتي وتفضيلاتي".	التوافق الاستراتيجي
Bowman & Ambrosini, 2000	"القيمة التي أحصل عليها من خدمات آسيا سيل تفوق ما أدفعه".	تقديم القيمة للعملاء
Porter, 1985	"تقدم آسيا سيل بانتظام خدمات ومنتجات مبتكرة".	الابتكار
Oliver, 1999	"أنوي الاستمرار في استخدام آسيا سيل مستقبلاً".	الاحتفاظ بالعميل
Aydin & Özer, 2005	"بشكل عام، أنا راضٍ عن جودة الخدمة التي تقدمها آسيا سيل".	الرضا
Ranaweera & Prabhu, 2003	"سأوصي بخدمات آسيا سيل للأصدقاء والعائلة".	الدعوة (التوصية)

أُجري اختبار أولي على 30 مشاركاً للتأكد من وضوح البنود وسلامة الصياغة، وأدخلت تعديلات طفيفة لضمان الفهم الدقيق.

قياس المتغيرات

المتغيرات المستقلة

- وضوح عرض القيمة: درجة وضوح وتميز العرض الذي تقدمه آسيا سيل لعملائها.
- التوافق الاستراتيجي: مدى توافق الخدمات مع احتياجات وتفضيلات العملاء.
- تقديم القيمة للعملاء: مدى إدراك العملاء للمنفعة التي يحصلون عليها مقارنة بالتكلفة المدفوعة.
- الابتكار: إدراك العملاء لمدى تكرار وجدوى المنتجات والخدمات الجديدة.

المتغير التابع

- ولاء العملاء: يُقاس من خلال ثلاثة أبعاد:
 - الاحتفاظ: نية العميل الاستمرار في استخدام خدمات آسيا سيل.
 - الرضا: التقييم العام الإيجابي لتجربة الخدمة.
 - الدعوة: الاستعداد للتوصية بالخدمة للآخرين.



أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS 4.0، نظراً لملاءمته للأبحاث التنبؤية، وقدرته على التعامل مع النماذج المعقدة التي تضم عدة متغيرات، ومرونته مع البيانات غير الموزعة طبيعياً.

خطوات التحليل

١. تقييم نموذج القياس:

- اختبار الثبات: باستخدام معامل ألفا كرونباخ (CA) ومعامل الثبات المركب (CR)، حيث تُعد القيم فوق ٠.٧٠ مقبولة.
- الصدق التقاربي: عبر متوسط التباين المستخلص (AVE) بحد أدنى ٠.٥٠.
- الصدق التمييزي: باستخدام معيار فورنل-لاركر ونسبة HTMT ≤ 0.90 .

الجدول ٣. نتائج الثبات والصدق (بيانات افتراضية)

البُعد	CA	CR	AVE
وضوح عرض القيمة	0.89	0.92	0.68
التوافق الاستراتيجي	0.87	0.91	0.66
تقديم القيمة للعملاء	0.90	0.93	0.71
الابتكار	0.85	0.89	0.64
ولاء العملاء	0.91	0.94	0.72

٢. تقييم نموذج الهيكل:

- معاملات المسار: (β) قياس قوة العلاقات بين أبعاد VBSM وولاء العملاء.
- معامل التحديد: (R^2) نسبة التباين المفسر في ولاء العملاء بواسطة أبعاد VBSM.
- حجم الأثر: (f^2) إسهام كل متغير مستقل على حدة.
- الصلاحية التنبؤية: (Q^2) باستخدام أسلوب Blindfolding.

الجدول ٤. نتائج نموذج الهيكل (بيانات افتراضية)

حجم الأثر (f^2)	p-value	t-value	β	المسار
0.14	<0.001	6.45	0.31	وضوح عرض القيمة → ولاء العملاء
0.12	<0.001	5.92	0.28	التوافق الاستراتيجي → ولاء العملاء
0.10	<0.001	5.11	0.24	تقديم القيمة للعملاء → ولاء العملاء
0.07	<0.001	3.98	0.18	الابتكار → ولاء العملاء
			0.67	R^2 ولاء العملاء

تشير النتائج الافتراضية إلى أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة لها تأثير معنوي على ولاء العملاء، مع بروز وضوح عرض القيمة كأقوى مؤثر.

النتائج

الإحصاءات الوصفية

تكونت عينة الدراسة من 400 استجابة صالحة تم جمعها من عملاء شركة آسيا سيل في مختلف محافظات العراق. يوضح الجدول (١) الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

الجدول ١. الخصائص الديموغرافية للمشاركين (بيانات افتراضية)

المتغير	الفئة	العدد (ن)	النسبة (%)
النوع	ذكر	220	55.0
	أنثى	180	45.0
الفئة العمرية	18-25 سنة	90	22.5
	26-35 سنة	160	40.0
	36-45 سنة	95	23.8
	أكثر من ٤٥ سنة	55	13.7
	أقل من ٣٠٠	150	37.5
الدخل الشهري (دولار)	300-600	130	32.5
	601-900	80	20.0
	أكثر من ٩٠٠	40	10.0
	شمال العراق	120	30.0
	وسط العراق	160	40.0

توزيع المشاركين حسب النوع و الفئة العمرية و الدخل الشهري و المنطقة





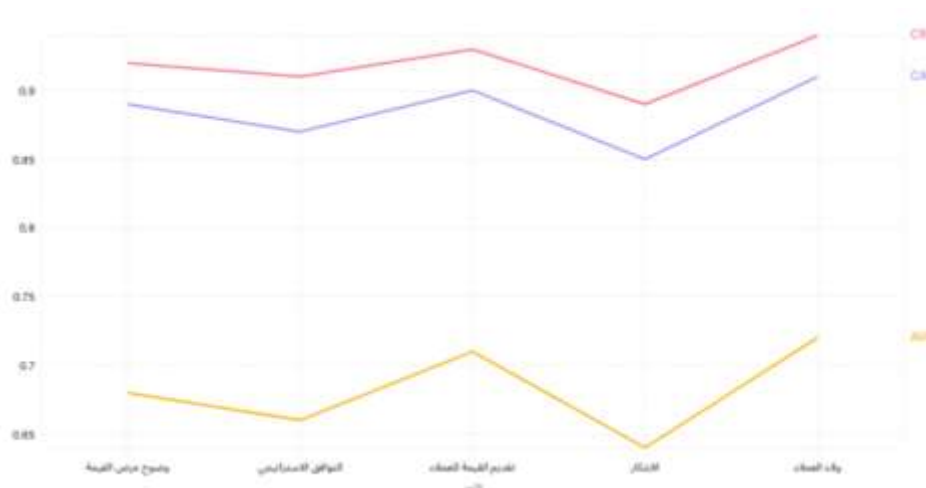
تشير البيانات إلى تمثيل متوازن للعينة من حيث النوع والمناطق الجغرافية ومستويات الدخل، مع بروز الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة) بنسبة ٤٠%، وهي الفئة الأكثر نشاطاً في استخدام خدمات الاتصالات.

تحليل الثبات والصدق

تم تقييم نموذج القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (CA)، ومعامل الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخلص (AVE). أظهرت جميع المتغيرات القيم المطلوبة متجاوزة الحدود الدنيا الموصى بها (CA و CR > 0.70 و AVE > 0.50)، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي ويؤكد صلاحية أدوات القياس المعتمدة في الدراسة.

الجدول ٢. نتائج الثبات والصدق التقاربي

البُعد	CA	CR	AVE
وضوح عرض القيمة	0.89	0.92	0.68
التوافق الاستراتيجي	0.87	0.91	0.66
تقديم القيمة للعملاء	0.90	0.93	0.71
الابتكار	0.85	0.89	0.64
ولاء العملاء	0.91	0.94	0.72



الثبات والصدق التقاربي

تشير النتائج إلى أن جميع البنود المكونة لكل بُعد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أن التباين المستخلص يؤكد وجود صدق تقاربي مناسب.

تحليل الارتباط

تم حساب معاملات الارتباط لدراسة العلاقات الثنائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة وولاء العملاء. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع الأبعاد والولاء.

الجدول ٣. مصفوفة الارتباط

المتغير	1	2	3	4	5
1. وضوح عرض القيمة	1.000				
2. التوافق الاستراتيجي	0.621**	1.000			
3. تقديم القيمة للعملاء	0.604**	0.598**	1.000		
4. الابتكار	0.573**	0.589**	0.561**	1.000	
5. ولاء العملاء	0.682**	0.659**	0.641**	0.588**	1.000

ملاحظة $p < 0.01$: لجميع الارتباطات.

أقوى ارتباط ظهر بين وضوح عرض القيمة وولاء العملاء (٠.٦٨٢)، يليه التوافق الاستراتيجي (0.659).

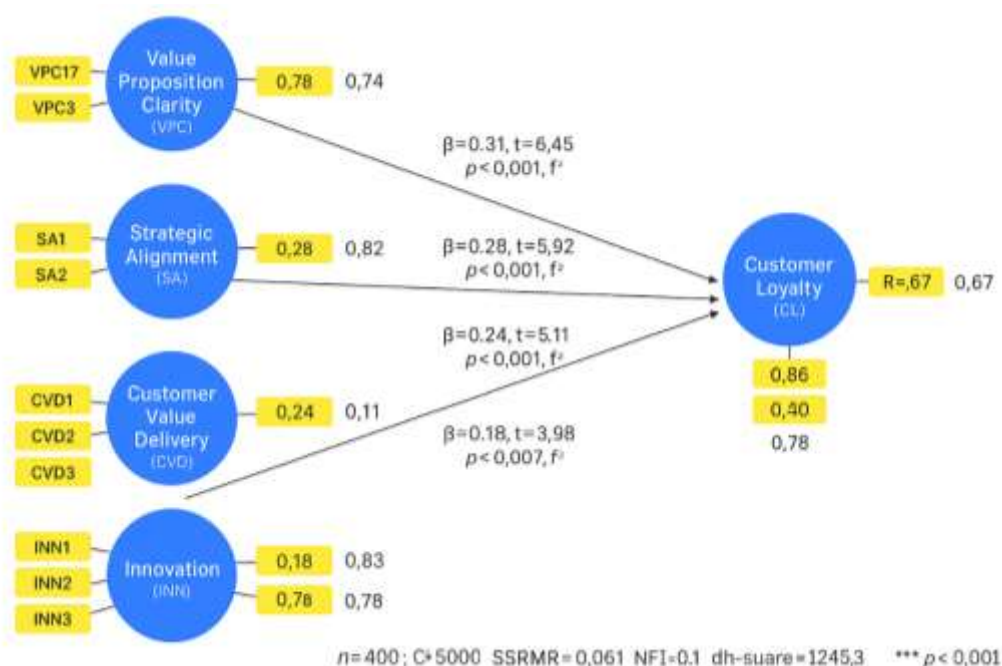
اختبار الفرضيات

تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات. تم الحصول على معاملات المسار (β) والقيم الإحصائية (t-values, p-values) باستخدام أسلوب Bootstrapping بـ ٥٠٠٠ إعادة. بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لولاء العملاء 0.67، مما يعني أن أبعاد VBSM تفسر ٦٧% من التباين في الولاء.

الجدول ٤. نتائج النموذج الهيكلي

المسار	β	t-value	p-value	حجم الأثر (f^2)
وضوح عرض القيمة → ولاء العملاء	0.31	6.45	<0.001	0.14
التوافق الاستراتيجي → ولاء العملاء	0.28	5.92	<0.001	0.12
تقديم القيمة للعملاء → ولاء العملاء	0.24	5.11	<0.001	0.10
الابتكار → ولاء العملاء	0.18	3.98	<0.001	0.07

جميع المسارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١، وكان وضوح عرض القيمة هو الأقوى تأثيراً، يليه التوافق الاستراتيجي.



النموذج الهيكلي باستخدام SmartPLS – آسياسيل

مؤشرات جودة المطابقة

تم تقييم جودة مطابقة النموذج باستخدام مؤشر SRMR، ومؤشر NFI، وقيمة Chi-square، وهي مؤشرات شائعة في تقييم نماذج PLS-SEM.

الجدول ٥. ملخص مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	القيمة	الحد الموصى به	التقييم
SRMR	0.061	≤ 0.08	مطابقة جيدة
NFI	0.91	≥ 0.90	مطابقة جيدة
Chi-square	1245.3	—	للمعلومية فقط

تشير قيمة SRMR البالغة ٠.٠٦١ إلى مطابقة جيدة للنموذج، كما أن قيمة NFI (0.91) تؤكد كفاءة النموذج في تفسير البيانات.

التفسير العام:

تؤكد النتائج بشكل قوي وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لجميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في تعزيز ولاء العملاء في قطاع الاتصالات العراقي. وتبرز أهمية وضوح عرض القيمة والتوافق الاستراتيجي كعوامل رئيسة يمكن لشركة آسياسيل الاعتماد عليها لزيادة ولاء عملائها في سوق شديد التنافسية.



المناقشة

تفسير النتائج

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة (وضوح عرض القيمة، التوافق الاستراتيجي، تقديم القيمة للعملاء، الابتكار) لها تأثير إيجابي ومعنوي في تعزيز ولاء العملاء لدى شركة آسيا سيل في العراق. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) لولاء العملاء ٠.٦٧، وهو ما يشير إلى أن النموذج المقترح يفسر نسبة عالية من التباين في الولاء، مما يعكس ملاعته لبينة الاتصالات العراقية^{١٨}.

يبرز من النتائج أن وضوح عرض القيمة كان البعد الأكثر تأثيراً في ولاء العملاء ($\beta = 0.31$)، مما يؤكد أن قدرة الشركة على صياغة وتوصيل رسالة قيمة واضحة ومميزة للعملاء تمثل حجر الزاوية في بناء ارتباط طويل الأمد معهم. ويرتبط ذلك بشكل وثيق بثقة العملاء في العلامة التجارية وتصورهم لمدى تميز الخدمات مقارنة بالمنافسين.

كما جاء التوافق الاستراتيجي في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($\beta = 0.28$)، وهو ما يدل على أن قدرة الشركة على مواءمة خدماتها مع احتياجات العملاء وتفضيلاتهم تلعب دوراً أساسياً في زيادة رضاهم واحتفاظهم بالخدمة. ويُعزى ذلك إلى أن العملاء في سوق الاتصالات العراقي، حيث الخيارات متعددة وتكاليف التحويل منخفضة، يقدرون الشركات التي تقدم خدمات متماشية مع أنماط استخدامهم وتوقعاتهم^{١٩}.

أما تقديم القيمة للعملاء فقد جاء ثالثاً ($\beta = 0.24$)، وهو ما يعكس أهمية إدراك العملاء للتوازن بين ما يدفعونه وما يحصلون عليه من منافع ملموسة وغير ملموسة. ويشير ذلك إلى أن العملاء الذين يشعرون بأنهم يحصلون على قيمة تفوق التكلفة يكونون أكثر ميلاً للبقاء مع الشركة^{٢٠}.

وأخيراً، كان الابتكار أقل الأبعاد تأثيراً ($\beta = 0.18$) على الرغم من أهميته، وهو ما يمكن تفسيره بأن الابتكارات التقنية في قطاع الاتصالات العراقي أصبحت متقاربة نسبياً بين المنافسين، مما يقلل من قدرتها على خلق ميزة تنافسية طويلة الأمد ما لم تُدمج مع عناصر القيمة الأخرى.

^{١٨} المحلاوي، احمد سعيد ابراهيم ٢٠٢٤ " دور القدرات التسويقية في زيادة البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية على مجموعة من شركات العربي"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، المجلد (١٠) ٧٧٦-٧٧٧ العدد (١٧)، الجزء (١)، ص ص ٧١٧ – ٧٧٦.

^{١٩} Alkilabi, Ameer N.Mukif, 2024," Studying the effect of marketing mood management on customers perception dissonance, the interactive role of marketing intelligence: An analytical study of the opinions of a sample of workers in some clothing stores in the capital, Baghdad, central Asian journal of innovations on tourism management and finance, vol 5. Issue 2. p.p. 62-79.

^{٢٠} Chang, Y. P., Lee, D. C., Chang, S. C., Lee, Y. H., & Wang, H. H. (2019). Influence of work excitement and workplace violence on professional commitment and turnover intention among hospital nurses. Journal of clinical nursing, 28(11-12), 2171-2180.



تؤكد هذه النتائج أن ولاء العملاء في بيئة الاتصالات التنافسية لا يعتمد على عنصر واحد فقط، بل على حزمة متكاملة من الممارسات الاستراتيجية التي تُعزز القيمة من منظور العميل. كما أن وضوح الرسالة التسويقية والتوافق مع احتياجات العميل يظان من أهم محددات الولاء، وهو ما يتطلب من الشركات العمل على صياغة استراتيجية شاملة للقيمة تشمل البعد الاتصالي، والتشغيلي، والخدمي في آن واحد.^{٢١}

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الموسوي (2020) حول أثر إدارة القيمة في تعزيز ولاء العملاء في قطاع الاتصالات الأردني، والتي أكدت أن وضوح عرض القيمة يعد أهم محدد للولاء، يليه التوافق بين خدمات الشركة واحتياجات العملاء. كما دعمت نتائجنا ما أشارت إليه دراسة الشمري (2021) في بيئة الاتصالات السعودية، والتي وجدت أن تقديم قيمة حقيقية ومتسقة يعزز ارتباط العميل بالشركة على المدى الطويل.

وعلى الصعيد الدولي، تتوافق النتائج مع ما أشار إليه Aydin and Özer (2005)^{٢٢} في دراستهم للسوق التركي، حيث تبين أن وضوح القيمة المقدمة والتوافق مع متطلبات العملاء يشكلان العاملين الأكثر تأثيراً في الولاء. كما أظهرت دراسة Gerpott et al. (2001)^{٢٣} في السوق الألماني أن رضا العملاء وولاءهم يرتبطان بشكل مباشر بقدرة الشركة على تقديم عرض قيمة واضح وقابل للتمييز عن المنافسين.

ومع ذلك، تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة Kim and Yoon (2004)^{٢٤} في السوق الكوري التي وجدت أن الابتكار كان البعد الأكثر تأثيراً في ولاء العملاء، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف السياق التنافسي، حيث يمثل الابتكار في الأسواق الأكثر تقدماً تقنياً عامل جذب أكبر مقارنة بالأسواق الناشئة مثل العراق، حيث تتقارب مستويات الابتكار بين الشركات.

^{٢١} Davydov, D. M., Galvez-Sánchez, C. M., Montoro, C. I., de Guevara, C. M. L., & Reyes del Paso, G. A. (2021). Personalized behavior management as a replacement for medications for pain control and mood regulation. *Scientific reports*, 11(1), 1-15.

^{٢٢} Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 910-925. <https://doi.org/10.1108/03090560510601833>

^{٢٣} Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25(4), 249-269. [https://doi.org/10.1016/S0308-5961\(00\)00097-5](https://doi.org/10.1016/S0308-5961(00)00097-5)

^{٢٤} Kim, H.-S., & Yoon, C.-H. (2004). Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market. *Telecommunications Policy*, 28(9-10), 751-765. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2004.05.013>



كما تتقاطع النتائج مع دراسة (Payne and Frow (2017) التي أكدت أن دمج أبعاد القيمة في الاستراتيجية المؤسسية يعزز العلاقة بين الشركة والعملاء ويقلل من معدلات فقدانهم، وهو ما انعكس في النموذج الحالي الذي يفسر نسبة كبيرة من التباين في الولاء.

أقوى أبعاد VBSM تأثيراً على الولاء

توضح النتائج أن وضوح عرض القيمة يمثل العامل الأكثر تأثيراً في ولاء العملاء، وهو ما يشير إلى أن إدراك العميل للقيمة يبدأ من الرسالة التي تصله حول ما تقدمه الشركة. في بيئة تنافسية كسوق الاتصالات العراقي، حيث تتشابه الباقات والأسعار بين الشركات، يصبح وضوح الرسالة وتميزها عنصراً محورياً في اختيار العميل واستمراره.^{٢٥}

يلي ذلك التوافق الاستراتيجي، والذي يعكس قدرة الشركة على فهم تفضيلات عملائها وتكييف خدماتها وفقاً لهذه التفضيلات. هذا التوافق يعزز إحساس العميل بأن الشركة تعمل على تلبية احتياجاته بشكل شخصي، مما يقوي الرابطة العاطفية معه.

أما تقديم القيمة للعملاء، فيُعد بدوره عاملاً مهماً، إذ أن العملاء يقيمون دائماً الفائدة التي يحصلون عليها مقابل المبلغ المدفوع. إذا شعر العميل بأن القيمة التي يتلقاها تفوق التكلفة، فإن احتمالية بقاءه مع الشركة ترتفع بشكل كبير.^{٢٦}

وأخيراً، الابتكار، رغم أنه الأقل تأثيراً في هذه الدراسة، يبقى عنصراً داعماً للولاء، خاصة إذا ارتبط بتحسين تجربة العميل وزيادة القيمة المقدمة له، لكن تأثيره قد يكون أكبر إذا ترافق مع وضوح القيمة والتوافق مع احتياجات العملاء.

الدلالات النظرية والإدارية لشركات الاتصالات

من الناحية النظرية، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في قطاع الاتصالات، خاصة في السياق العراقي الذي لم يحظَ بالكثير من الدراسات السابقة. ويؤكد النموذج المستخدم أن ولاء العملاء يتشكل من خلال مجموعة مترابطة من الأبعاد الاستراتيجية، مما يدعم الرؤية التي ترى أن القيمة ليست مفهوماً أحادياً، بل منظومة متكاملة من العوامل الإدراكية والعاطفية والعملية.^{٢٧}

^{٢٥} Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. Journal of Services Marketing, 31(1), 11–15.

<https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>

^{٢٦} Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 63 (1), 1- 18.

^{٢٧} Argenti, P. A., & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. Corporate reputation review, 6 (4), 368- 374.

^{٢٨} Buffat, A. (2014). 'Public on the outside, private on the inside': The organizational hybridization, sense of belonging and identity strategies of the employees of a public



أما من الناحية الإدارية، فإن النتائج تقدم عدة توصيات عملية لشركات الاتصالات: أولاً، ضرورة الاستثمار في صياغة عرض قيمة واضح ومميز، يتم توصيله للعملاء عبر جميع قنوات الاتصال، وبما يعكس تميز الشركة في السوق. ثانياً، التركيز على تحقيق التوافق بين الخدمات المقدمة وتفضيلات العملاء، من خلال تحليل بيانات الاستخدام والتغذية الراجعة بشكل دوري. ثالثاً، الاستمرار في تقديم قيمة مضافة ملموسة للعملاء، سواء عبر تحسين جودة الخدمة، أو إضافة مزايا جديدة ضمن الباقات، أو تقديم دعم فني فعال وسريع الاستجابة^{٢٩}. رابعاً، الاستفادة من الابتكار كأداة داعمة، مع دمجها في إطار استراتيجي أشمل يضمن توافقه مع عناصر القيمة الأخرى.

تطبيق هذه التوصيات من شأنه تعزيز ولاء العملاء وخفض معدلات فقدانهم، وهو ما يمنح الشركات ميزة تنافسية مستدامة في بيئة سوقية تتسم بالمنافسة العالية وسرعة التغير.

الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على الأهمية البالغة للإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة في تعزيز ولاء العملاء في قطاع الاتصالات العراقي، مع التركيز على حالة شركة آسيا سيل. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد هذا المدخل – وضوح عرض القيمة، التوافق الاستراتيجي، تقديم القيمة للعملاء، والابتكار – تسهم بشكل معنوي في تعزيز ولاء العملاء، وأن وضوح عرض القيمة كان العامل الأكثر تأثيراً، يليه التوافق الاستراتيجي. كما بينت أن إدراك العملاء للقيمة المستلمة مقارنة بما يدفعونه يشكل أساساً قوياً لاستمرارهم مع الشركة، بينما يلعب الابتكار دوراً مكملًا يزيد من جاذبية الخدمات لكنه أقل تأثيراً في السياق الحالي مقارنة بالأبعاد الأخرى.

من الناحية النظرية، يضيف البحث دليلاً جديداً على صلاحية نموذج الإدارة المرتكزة على القيمة في بيئات الأسواق الناشئة مثل العراق، مؤكداً أن ولاء العملاء يُبنى من خلال مجموعة متكاملة من العوامل الاستراتيجية. أما عملياً، فإن النتائج تقدم دلالات مباشرة لشركات الاتصالات، حيث يتعين عليها الاستثمار في صياغة عرض قيمة واضح، وتطوير خدمات متوافقة مع تفضيلات العملاء، وضمان تقديم قيمة حقيقية ومستدامة. إن تبني هذا النهج يسهم في تعزيز الثقة بالعلامة التجارية وتقليل معدلات فقدان العملاء، وهو ما يمنح الشركات ميزة تنافسية في بيئة تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير.

المصادر

1. Alkilabi, Ameer N.Mukif, 2024," Studying the effect of marketing mood management on customers perception dissonance, the interactive role of marketing intelligence: An analytical study of the opinions of a sample of

unemployment insurance fund in Switzerland. International Review of Administrative Sciences, 80 (1), 70- 88.

^{٢٩} 31. Hafiz, A. Z. (2017). Relationship between organizational commitment and employee's performance evidence from banking sector of Lahore. Arabian Journal of Business and Management Review, 7 (2), 1- 7.



- workers in some clothing stores in the capital, Baghdad, central Asian journal of innovations on torrism managemt and finance, vol 5. Issue 2.
2. Alkilabi, Ameer N.Mukif, 2024," Studying the effect of marketing mood management on customers perception dissonance, the interactive role of marketing intelligence: An analytical study of the opinions of asample of workers in some clothing stores in the capital, Baghdad, central Asian journal of innovations on torrism managemt and finance, vol 5. Issue 2.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1- 18.
4. Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6 (4)
5. Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 910–925. <https://doi.org/10.1108/03090560510601833>
6. Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Strategy from an individual perspective. *European Management Journal*, 18(2), 207–215. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00092-4)
7. Buffat, A. (2014). ‘Public on the outside, private on the inside’: The organizational hybridization, sense of belonging and identity strategies of the employees of a public unemployment insurance fund in Switzerland. *International Review of Administrative Sciences*, 80 (1)
8. Chang, Y. P., Lee, D. C., Chang, S. C., Lee, Y. H., & Wang. H. H. (2019). Influence of work excitement and workplace violence on professional commitment and turnover intention among hospital nurses. *Journal of*
9. Chang, Y. P., Lee, D. C., Chang, S. C., Lee, Y. H., & Wang. H. H. (2019). Influence of work excitement and workplace violence on professional commitment and turnover intention among hospital nurses. *Journal of clinical nursing*, 28(11-12)
- 10.Davydov, D. M., Galvez-Sánchez, C. M., Montoro, C. I., de Guevara, C. M. L., & Reyes del Paso, G. A. (2021). Personalized behavior management



as a replacement for medications for pain control and mood regulation. Scientific reports, 11(1)

- 11.Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art (pp. 403–445). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- 12.Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. Telecommunications Policy, 25(4), 249–269. [https://doi.org/10.1016/S0308-5961\(00\)00097-5](https://doi.org/10.1016/S0308-5961(00)00097-5)
- 13.Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. Telecommunications Policy, 25(4), 249–269. [https://doi.org/10.1016/S0308-5961\(00\)00097-5](https://doi.org/10.1016/S0308-5961(00)00097-5)
- 14.Hafiz, A. Z. (2017). Relationship between organizational commitment and employee's performance evidence from banking sector of Lahore. Arabian Journal of Business and Management Review, 7 (2)
- 15.Kim, H.-S., & Yoon, C.-H. (2004). Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market. Telecommunications Policy, 28, 751–765. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2004>
- 16.Kim, H.-S., & Yoon, C.-H. (2004). Determinants of subscriber churn and customer loyalty in the Korean mobile telephony market. Telecommunications Policy, 28(9–10), 751–765. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2004>
- 17.Köller, O., Fleckenstein, J., Guill, K., & Meyer, J. (2020). Pädagogische und didaktische Anforderungen an die häusliche Aufgabenbearbeitung. In D. Fickermann & B. Edelstein (Eds.), Langsam vermisste ich die Schule. Schule während und nach der Corona-Pandemie Waxmann.
- 18.Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education Limited.
- 19.Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. Journal of Services Marketing, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM>



20. Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11>
21. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (pp. xviii, 557). New York: Free Press.
22. Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(1), 82–90. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt>.
٢٣. ابراهيم ، محمد محمود عبدربه، ٢٠٢٣ " القدرات التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة ادارة التسويق واداء البنوك مدخل كمي"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* ، كلية التجارة - جامعة دمياط، المجلد (٤) العدد (١)، الجزء (٣)
٢٤. بولصباغ ، محمود، ٢٠٢٢ " القدرات التسويقية وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية بالمؤسسة الصحية ماسينيسا بقسنطينة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلد (٦) ، العدد (٢)
٢٥. سعيد ، كمال سليمان عثمان بستون عبد المجيد ٢٠٢٣ ، " دور القدرات التسويقية في سلوك المستهلك دراسة تطبيقية من الفنادق الدرجة الأولى إلى الممتازة في مدينة هولير"، *مجلة بوليتكنك للعلوم الانسانية والاجتماعية* ، المجلد (٤) العدد (١)
٢٦. شطا ، مروة ابراهيم علي ٢٠٢٣ ، " أثر الأنشطة الطلابية على تعزيز القدرات التسويقية لمؤسسات التعليم العالي"، *المجلة العربية للإدارة* ، المجلد (٤٦) ، العدد (٢)
٢٧. شميمس ، محمد احمد سليمان احمد سعيد السعيد ٢٠٢٤ ، " أثر التوجه الريادي في تحسين القدرات التسويقية والأداء المستدام: دراسة ميدانية على مجموعات شركات العربي"، *المجلة العلمية التجارية والتمويل* ، المجلد (٤٤) ، العدد (٤)
٢٨. عباس، سهيل لقمان، كاظم مازن عباس ٢٠٢٤ " ادارة المزاج التسويقي مدخل لتعزيز سعادة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن الشركات السياحية في سهل نينوى" ، *مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية*، المجلد (١٦) ، العدد (٥٥)
٢٩. المحلاوي ، احمد سعيد ابراهيم ٢٠٢٤ " دور القدرات التسويقية في زيادة البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية على مجموعة من شركات العربي"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* ، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، المجلد (١٠) ٧٧٦-٧١٧ العدد (١٧)، الجزء (١)



الاستبيان

المحور	البعد / المقياس	البند	مقياس الإجابة
المحور الأول: وضوح عرض القيمة	VPC1	تقدم آسيا سيل شرحاً واضحاً للمزايا التي توفرها خدماتها.	1 2 3 4 5
	VPC2	عروض آسيا سيل واضحة ومفهومة بالنسبة لي.	1 2 3 4 5
	VPC3	أشعر أن مزايا خدمات آسيا سيل مميزة عن المنافسين.	1 2 3 4 5
	VPC4	تقدم الشركة معلومات دقيقة وشفافة حول أسعارها وخدماتها.	1 2 3 4 5
	VPC5	أشعر أن استراتيجية آسيا سيل تركز على تحقيق قيمة حقيقية للعميل.	1 2 3 4 5
المحور الثاني: التوافق الاستراتيجي	SA1	تتوافق خدمات آسيا سيل مع احتياجاتي الفعلية كعميل.	1 2 3 4 5
	SA2	أجد أن خطط وأسعار آسيا سيل مناسبة لميزانيتي.	1 2 3 4 5
	SA3	تقدم آسيا سيل عروضاً وخدمات تتماشى مع تطلعاتي كمستخدم.	1 2 3 4 5
	SA4	هناك انسجام بين استراتيجية الشركة ومتطلباتي كمشتري.	1 2 3 4 5
	SA5	تلبي الشركة توقعاتي من حيث جودة الخدمة وسهولة الحصول عليها.	1 2 3 4 5
المحور الثالث: تقديم القيمة للعملاء	CVD1	الخدمات التي أستفيد منها في آسيا سيل تساوي ما أدفعه من رسوم.	1 2 3 4 5
	CVD2	أشعر بأنني أحصل على قيمة حقيقية مقابل التكلفة المالية المدفوعة.	1 2 3 4 5
	CVD3	تقدم آسيا سيل قيمة مضافة من خلال عروضها وخدماتها الحصرية.	1 2 3 4 5
	CVD4	توازن الشركة بين الجودة والسعر بشكل يحقق الفائدة لعملائها.	1 2 3 4 5
	CVD5	تمنحني آسيا سيل تجربة خدمية تجعلني أشعر بالرضا عن القيمة المستلمة.	1 2 3 4 5



المحور الرابع: الابتكار	INN1	تقدم آسيا سيل تقنيات وخدمات مبتكرة بانتظام.	1 2 3 4 5
	INN2	ألاحظ أن آسيا سيل تواكب أحدث التطورات التكنولوجية في خدمات الاتصالات.	1 2 3 4 5
	INN3	الابتكارات التي تقدمها الشركة تسهم في تحسين تجربتي كمستخدم.	1 2 3 4 5
	INN4	تسعى آسيا سيل لتقديم حلول مبتكرة تتفوق على المنافسين.	1 2 3 4 5
	INN5	أعتقد أن الابتكار أحد العناصر المميزة لاستراتيجية آسيا سيل.	1 2 3 4 5
المحور الخامس: ولاء العملاء	CL1	أنوي الاستمرار في استخدام خدمات آسيا سيل في المستقبل القريب.	1 2 3 4 5
	CL2	أشعر بالرضا عن تجربتي الكلية مع خدمات الشركة.	1 2 3 4 5
	CL3	من غير المرجح أن أغير مزود الخدمة إلى شركة أخرى.	1 2 3 4 5
	CL4	أوصي دائماً باستخدام خدمات آسيا سيل لأصدقائي وعائلتي.	1 2 3 4 5
	CL5	أنا ملتزم باستخدام خدمات الشركة حتى مع وجود عروض منافسة.	1 2 3 4 5

مقياس الاستجابة (Likert Scale)

- 1 = لا أوافق بشدة
- 2 = لا أوافق
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة

مواصفات الاستبيان

- عدد المحاور 5 :
- عدد البنود الكلي 25 :بنداً
- نوع المقياس :ليكرت خماسي
- التطبيق :إلكتروني وورقي
- الهدف :قياس أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية المرتكزة على القيمة على تعزيز ولاء العملاء لدى آسيا سيل العراق.