



Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The role of strategic capabilities in achieving strategic summit: A descriptive and analytical study in Zain Telecom Company in Iraq

Osama Abdul-Majeed Owaid Al-Hayani*, Arak About Omair Al-Dulaimi

College of Administration and Economics/University of Anbar

Keywords:

Strategic Capabilities, Strategic Summit, Zain Iraq Mobile Telecommunications Company.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	11 Jun. 2025
Received in revised form	08 Jul. 2025
Accepted	08 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Osama Abdul-Majeed Owaid Al-Hayani

College of Administration and Economics/University of Anbar

Abstract: This research aims to understand the role of strategic capabilities (technical knowledge for value creation, the ability to build and own resources, and the technology used) in achieving strategic excellence (inventory management, customer understanding, market drivers, brand strength, and competitor analysis) at Zain Iraq Mobile Telecommunications Company. The descriptive analytical approach was adopted in presenting, analyzing and interpreting the research information, because it helps in collecting a very large number of data and research information related to the phenomenon or research problem. The research was conducted in Zain Iraq Mobile Communications Company, and the research community amounted to (115) managers from the upper and middle leadership represented by branch managers, sales center managers, and department managers, which was limited by the comprehensive limitation method, and the distribution was done. (115) questionnaires were returned, of which (95) were valid for statistical analysis, with a response rate of (%83). The researcher adopted the questionnaire as the main tool for collecting data, and in order to process the data, a set of statistical methods were used to analyze the data collected and processed using the program (SPSS V.28) The research reached a set of results that were in general consistent with the research hypotheses, the most important of which was the interest of the company being studied in all the variables and dimensions of the research and the existence of correlation relationships ,There was a significant correlation between the research variables and their sub-dimensions, as well as the impact of strategic capabilities on achieving strategic summit within the company under study. The research presented a set of recommendations, the most important of which was to work on adopting the dimensions of strategic capabilities that lead to achieving strategic summit.

دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق القمة الاستراتيجية: بحث وصفي تحليلي لشركة زين الاتصالات بالعراق

عراك عبود عمير الدليمي

اسامة عبد المحيد عويد الحياني

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الانبار

المستخلص

يهدف البحث معرفة دور القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على بناء الموارد وامتلاكها، التكنولوجيا المستخدمة) في تحقيق القمة الاستراتيجية بأبعادها (إدارة مخزون الموجودات، فهم الزبائن، محركات السوق، قوة العلامة التجارية، تحليل المنافسين) في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتحليله وتفسيره، لأنه يساعد على جمع عدد كبير جداً من البيانات والمعلومات البحثية المتعلقة بالظاهرة أو المشكلة البحثية، وقد أجري البحث في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، وبلغت عينة البحث (115) مديراً من القيادات العليا والوسطى المتمثلة بـ (مديرو الفروع، ومديرو مراكز البيع، ومديرو الأقسام)، الذي جرى حصره بأسلوب الحصر الشامل، وجرى توزيع (115) استبانة اعيد منها (95) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبنسبة استجابة بلغت (83%)، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبهدف معالجة البيانات جرى استعمال مجموعة من الاساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V.28)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي تطابقت بمجملها مع فرضيات البحث، ومن أهمها اهتمام الشركة بالمبحوثة بمتغيرات وأبعاد البحث كافة ووجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية، فضلاً عن وجود تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق القمة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة، وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تبني أبعاد القدرات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق القمة الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية، القمة الاستراتيجية، شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة

المقدمة

إن التطور الحاصل في جميع القطاعات، بما في ذلك ما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات من أشكال جديدة من التطورات إلى تغيرات وتحولات جذرية تشهدها المنظمات المعاصرة، مما جعل المنظمات تسعى وبخطى متسارعة لإيجاد استراتيجيات لمواجهة هذه التغيرات كالممارسات العلمية والطروحات الفكرية، وتبعاً لذلك ظهرت موضوعات في القدرات تمحورت حول أهم عامل لتحقيق القمة الاستراتيجية، والمتمثل في القدرات الاستراتيجية، بوصفها الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق التميز والتفوق وصولاً إلى تحقيق القمة الاستراتيجية، إذ إنها تمثل جوهر نجاحها وإبداعها، ولا سيما المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في عملها. ويرجع ذلك إلى ما تمتلكه من قدرات استراتيجية، تمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، وهذا إن دل فإنه يدل على أهميتها بأبعادها المتنوعة وتأثيراتها ضمن السياقات الاستراتيجية، إذ تمثل من الموارد والعمليات والأنشطة المخططة بوصفها أساس الذي تبني عليه القدرات الاستراتيجية الهادفة التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز أدائها، مما يسهم في تحقيق القمة الاستراتيجية عبر تحسين كفاءتها التشغيلية وزيادة القيمة المقدمة لربائنها.

إن النظرية المستندة إلى الموارد تعد من النظريات المهمة والأكثر انتشاراً في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ تؤكد أن تحقيق القمة الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على فهم مواردها وقدراتها وتطويرها واستغلالها بشكل أمثل، وعليه فإن الموارد هي موجودات تمتلكها المنظمة أو تسعى إلى امتلاكها؛ في حين إن القدرات هي مهارة المنظمة في استغلال هذه الموارد والجمع بينهما من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فالقدرات الاستراتيجية تمثل مزيجاً من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، والمهارات التنظيمية التي تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات.

كما تناول البحث الحالي القمة الاستراتيجية بعدها العنصر الأساسي الذي يمكن المنظمة من اغتنام الفرص وتحقيق ربحية مستدامة تفوق منافسيها، إذ بدأت المنظمات تدرك أهميتها باستشرافها تصاعد حدة المنافسة، خاصة مع توسع أسواق الأعمال والعولمة وظهور العديد من المنافسين الجدد، هي عملية تشخيص وتعزيز أولويات المنظمة، واستكشاف الاتجاهات المستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة، وإن بلوغ المنظمة للقمة الاستراتيجية يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها، إن الوصول إلى القمة الاستراتيجية يرتبط بمدى قدرة المنظمة على خلق التفرد والاختلاف عن منافسيها، من خلال قدرتها على مزج مواردها وقدراتها ومقدراتها الجوهرية وتكييفها مع التغيرات البيئية التي تحدث وجعل التحديات المفروضة مصدراً للتميز، إذ تسلك المنظمات العاملة في شركات الاتصالات سلوكاً تنافسياً قوياً فيما بينها، ويتمثل ذلك في مجموعة من الإجراءات والاستجابات التنافسية التي تتخذها كل منظمة خلال عملية التنافس ضد المنافسين، بهدف تحقيق القمة الاستراتيجية، وتتطلب المنظمة بشأن تفاعلها مع المنافسين امتلاك القدرات الاستراتيجية التي تمكنها من المناورة التنافسية، وتعلم كيفية التفوق في الأداء على المنافسين، والتقليل من عدم التأكد المرتبط به، مما يسهم في تحقيق أداء عال يعزز وصول المنظمة إلى القمة الاستراتيجية.

يسعى هذا البحث إلى الربط بين متغيرين مهمين ومؤثرين في تحسين أداء المنظمات بشكل عام وشركة زين للاتصالات بشكل خاص، وهما القدرات الاستراتيجية والقمة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات، ولتحقيق أهداف من البحث واحتواء مشكلته التي تتمحور بارتباط القدرات الاستراتيجية وانعكاساتها على اليات عمل الشركة المبحوثة وفرص نجاحها في تحقيق القمة الاستراتيجية، فضلاً عن الحاجة الماسة إلى ترسيخ مفاهيم القدرات الاستراتيجية لدى مديري الشركة والذي من شأنه أن يلقي بضلاله على جهود تحقيق القمة الاستراتيجية، وهذا كان الحافز الذي دفع الباحث لتبني هذه الموضوعات واختبارها ميدانياً في شركة زين للاتصالات، وتم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الأجل تحليل البيانات والتي تشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط والتأثير.

المبحث الأول: منهجية البحث

يهدف هذا البحث إلى تحديد مشكلة الدراسة وبناء فرضياتها ومن ثم تناول أهدافها وأهميتها فضلاً عن توضيح منهجها وعينتها.

أولاً. مشكلة البحث: تسعى المنظمات إلى تحقيق القمة الاستراتيجية بعدها مؤشراً على الريادة والتفوق في السوق إلا أن الوصول إلى هذه القمة يعد تحدياً معقداً في ظل المتغيرات المتسارعة في الأسواق واشتداد المنافسة العالمية ويتطلب ذلك توفر مجموعة من العوامل من أبرزها امتلاك المنظمات العوامل التي تؤهلها للتميز والتكيف مع التغيرات واستثمار الفرص والتغلب على التحديات

التي تواجهها، لذلك فإن دراسة العوامل التي تؤهلها للتميز تحقيق القمة الاستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية لفهم كيفية تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في بيئة الصناعة. إن عدم إدراك المنظمات العربية عموماً والعراقية خصوصاً للقمة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها وقلة الأبحاث فيها قد ولد فجوة معرفية، إن القدرات الاستراتيجية تؤدي دوراً جوهرياً في تعزيز أداء المنظمات وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة. أما على الصعيد الميداني فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى التأكيد العملي لإثبات العلاقات المفترضة بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها وبين القمة الاستراتيجية للمنظمات بأبعادها، وحاجة شركة زين العراق للاتصالات إلى إدراك دور القدرات الاستراتيجية وتعزيزها، مما قد تلقي بظلالها على جهود تحقيق القمة الاستراتيجية، مما يؤكد حقيقة أساسية تتمحور حولها مشكلة البحث، وهي حاجة الشركة زين للاتصالات لإدراك دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق القمة الاستراتيجية نظراً لعدم وضوح أي معالم ميدانية سابقة حسب اطلاع الباحث لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين على مستوى الدول العربية ومنها العراق.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الذي يعكس غاية هذا البحث وهو (ما دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق القمة الاستراتيجية على مستوى شركة زين العراق للاتصالات؟)

ويمكن توضيح مشكلة البحث بإثارة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى القدرات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات؟
 2. ما مستوى القمة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات؟
 3. ما طبيعة علاقات الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والقمة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات؟
 4. ما طبيعة علاقات التأثير بين القدرات الاستراتيجية والقمة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث الحالي من الحاجة إلى تطوير خدمات قطاع الاتصالات، إذ يعد هذا القطاع من أهم الركائز في أي اقتصاد، ويتم تشخيص أهمية البحث من خلال ربطها بين متغيري القدرات الاستراتيجية، والقمة الاستراتيجية في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، ومن هنا يمكن أن تتجسد الأهمية بالنقاط الآتية:

1. استمد البحث أهميته من أهمية متغيراته (القدرات الاستراتيجية، والقمة الاستراتيجية)، كونهما من الموضوعات المهمة والمؤثرة على طبيعة عمل منظمات الأعمال.
2. يمثل هذا البحث إضافة للمكتبات العراقية والعربية في مجال القدرات الاستراتيجية، والقمة الاستراتيجية.
3. تعميق فهم المديرين في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة بمفاهيم القدرات الاستراتيجية، والقمة الاستراتيجية.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى القدرات الاستراتيجية وأبعادها في الشركة زين للاتصالات.
2. تحديد مستوى القمة الاستراتيجية وأبعادها في الشركة زين للاتصالات.
3. تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والقمة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات.
4. تشخيص تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق القمة الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات.

5. تقديم مجموعة من المقترحات والحلول التي تسهم في تحسين الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في شركة زين للاتصالات.

رابعاً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على بناء الموارد وامتلاكها، التكنولوجيا المستخدمة) والقيمة الاستراتيجية بأبعادها (إدارة مخزون الموجودات، محركات السوق، فهم الزبائن، قوة العلامة التجارية، تحليل المنافسين) على مستوى شركة زين للاتصالات. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط (المعرفة الفنية لبناء القيمة) ارتباطاً ذا دلالة إحصائية معنوية مع القيمة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى شركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط (القدرة على توليد الموارد وامتلاكها) ارتباطاً ذا دلالة إحصائية معنوية مع القيمة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى شركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: ترتبط (التكنولوجيا المستخدمة) ارتباطاً ذا دلالة إحصائية معنوية مع القيمة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى شركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على بناء الموارد وامتلاكها، التكنولوجيا المستخدمة) تأثيراً ذا دلالة إحصائية معنوية في تحقيق القيمة الاستراتيجية بأبعادها (إدارة مخزون الموجودات، محركات السوق، فهم الزبائن، قوة العلامة التجارية، تحليل المنافسين) على مستوى شركة زين للاتصالات. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر (المعرفة الفنية لبناء القيمة) تأثيراً معنوية دلالة إحصائية معنوية في القيمة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر (القدرة على توليد الموارد وامتلاكها) تأثيراً معنوية دلالة إحصائية معنوية في القيمة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر (التكنولوجيا المستخدمة) تأثيراً معنوية دلالة إحصائية معنوية في القيمة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر أبعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في القيمة الاستراتيجية وأبعاده على مستوى شركة زين للاتصالات وتتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر أبعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إدارة مخزون الموجودات على مستوى شركة زين للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر أبعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في محركات السوق على مستوى شركة زين للاتصالات.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر أبعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في الزبائن على مستوى شركة زين للاتصالات.

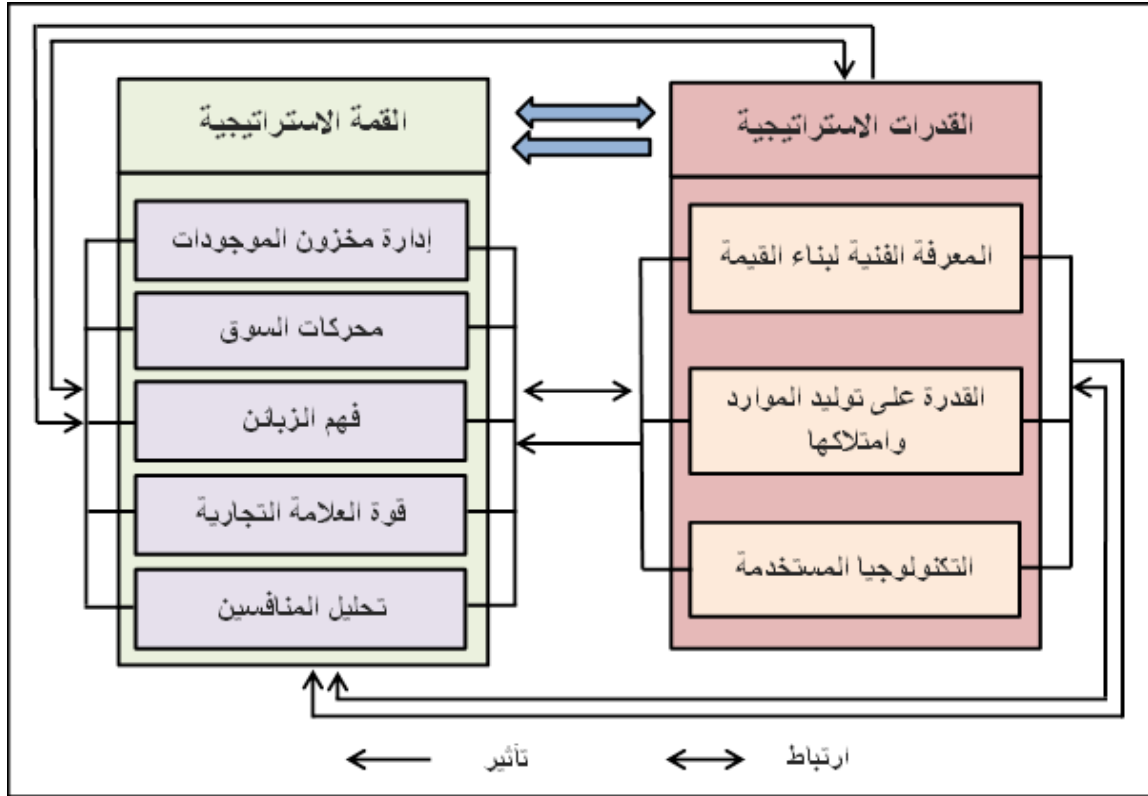
الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر أبعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في قوة العلامة التجارية على مستوى شركة زين للاتصالات.

الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر أبعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة تأثيراً ذو دلالة احصائية معنوية في تحليل المنافسين على مستوى شركة زين للاتصالات.

حامساً. المخطط الفرضي: تم تصميم مخطط البحث الفرضي من خلال تحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وقد جرى ذلك بناءً على مشكلة البحث وأهدافه ويتضمن المخطط الفرضي كما في الشكل رقم (1) متغيرين هما:

1. المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية: ويتكون من ثلاثة أبعاد (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التكنولوجيا المستخدمة) (Hattab et al., 2023).

2. المتغير التابع القيمة الاستراتيجية: يتكون من خمسة أبعاد (ادارة مخزون الموجودات، محركات السوق، فهم الزبائن، قوة العلامة التجارية، تحليل المنافسين). (French, 2013).



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث.

سادساً. مجتمع البحث والعينة:

1. تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة كإحدى الشركات الخدمية من أجل تطبيق الجانب العملي من البحث ميداناً لاختبار مخطط وفرضيات البحث، كونها تعد من أكبر الشركات العاملة حجماً، إذ تعد شركات الاتصالات المتنقلة من أهم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في العالم.

2. لقد تم اختيار العينة طبقاً لمقتضيات البحث الحالية، فالقيمة الاستراتيجية مهمة تقع على عاتق صناع القرار في الشركة المبحوثة، ومن هنا جاء اختيار عينة البحث المؤلفة من مديرو الفروع، ومديرو مراكز البيع ومديرو الاقسام باعتبارهم صناع قرار في شركاتهم، إذ بلغ حجم مجتمع البحث الكلي (115) مدير جرى توزيع (115) استبانة بأسلوب الحصر الشامل، استرجع منها (95) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة (83%)

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. الإطار المفاهيمي: للقدرات الاستراتيجية

1. مفهوم القدرات الاستراتيجية: هي تلك القدرات التي تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المحيطة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق نجاح طويل الأمد (Teece et al., 1997: 510). أو هي القدرة على استغلال نقاط قوة موارد المنظمة واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة لمواجهة المنافسين التي تشمل على قوة علامتها التجارية، ولاء زبائنها، أو التكنولوجيا المتقدمة التي تستخدمها (Voigt, 2014: 11). وأكدت (Wang et al., 2018: 3) أن تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل ناجح يتطلب توفر أنظمة إدارية قوية، وفرق عمل قادرة على تحويل الخطط النظرية إلى واقع عملي ملموس، إن نجاح المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على مدى قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية، وتقييم أدائها باستمرار، وإجراء التعديلات اللازمة لمواكبة تغيرات السوق، ومن خلال هذا النهج المتكامل، تستطيع المنظمة تعزيز موقعها التنافسي، وضمان استمرار نجاحها على المدى الطويل.

وأوضح (Armstrong & Michael, 2008: 100) بكونها مجموعة فريدة من الموارد والكفاءات التي تحتاجها المنظمة من أجل الازدهار والبقاء وتعد بمثابة العمود الفقري الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق القمة الاستراتيجية على المدى الطويل، بل تمتد إلى القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف محددة، فالخطط الاستراتيجي الفعال يتطلب تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية، واختيار المسارات الأكثر فاعلية لتحقيق النمو والتوسع. وهي إمكانية المنظمة على إدارة المخاطر والاستفادة من الفرص الجديدة التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التنبؤ حاصل معها مما يساعدها على استغلال الفرص الجديدة التي قد تظهر في السوق (Mascareno et al, 2021: 65).

2. أهمية القدرات الاستراتيجية: تبرز أهمية القدرات الاستراتيجية في تمكين المنظمات من التكيف بسرعة وفاعلية، التي تجعل المنظمة قادرة على مراقبة التغيرات في السوق، وتعديل خططها وفقاً للظروف الجديدة، ما يساعدها في الحفاظ على استمراريتها وتحقيق النجاح في ظل هذه التغيرات البيئية (Idoloer et al., 2023: 237-236). وأن المنظمات التي تتمتع برؤية استراتيجية متقدمة تستطيع التنبؤ بالتغيرات والاستفادة من الفرص التي تقدمها تلك التغيرات لتحقيق أهدافها، فضلاً عن أن القدرات الاستراتيجية تساعد في التعامل مع التحديات التي قد تواجهها المنظمة، واقتناص فرص جديدة للنمو وتحسين الأداء (Ferreira et al, 2020:25). وكما تسهم القدرات الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين استغلال الموارد حيث تتيح القدرات الاستراتيجية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة بشكل أكثر فاعلية، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بطرق بتكاليف أقل وأكثر إنتاجية (Baia et al., 2020: 250). وتزداد أهمية هذه القدرات من خلال تركيزها على الأهداف المعرفية، حيث يتم توظيفها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمات، مما يسهم في تعزيز مهارات العاملين وتطوير قدراتهم، فضلاً عن تحقيق التحسين المستمر والاستدامة لهذه القدرات والمهارات (Kevin, 2021: 109).

3. خصائص القدرات الاستراتيجية: إن القدرات الاستراتيجية تؤدي تخفيض الكلف وتحقيق قيمة عالية للزبون، وإيجاد بعض حالات الارتباط بين برامج توظيف القدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات ومبادرات إدارة الجودة الشاملة، لأن وقوع الأزمة بحد ذاتها تتطلب من إدارات المنظمات تظافر

الجهود (3: 2020, Al Thani & Obeidat). كما إن من خصائص القدرات الاستراتيجية أنها تؤدي إلى التحسين المستمر المنتجات المنظمة والقدرة على التكيف مع تغيرات البيئة (9: 2004, Bohlander et al.). وأفاد (57: 2010, Vartanova) أن الخصائص التي تتصف بها القدرات الاستراتيجية هي أنها تسهم بوصول المنظمة إلى أسواق جديدة، وإضافة قيمة للمنتجات، وتحسين قدرة المنظمة على الاستشعار، والتحول نحو تطبيق نماذج أعمال جديدة، وتعزيز قدراتها بما يتماشى مع تغيرات السوق واحتياجات أصحاب المصلحة (عبد الله والمعاضدي، 2023: 277). وأفاد (علوان والنجار، 2023: 360).

4. ابعاد القدرات الاستراتيجية

أ. **المعرفة الفنية لبناء القيمة:** أشارت جهود الباحثين في نواحي عديدة في تحديد مفهوم المعرفة، إذ عرفت بأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق الإنتاج المنتجات والخدمات (161: 1997, Endres). ويحددها (1: 1999, Macintosh) أنها موجودات المنظمة التي تتعلق بالمنتجات والأسواق والتقانة، والمنظمات التي تمتلكها ومنظمات الأعمال التي تحتاج إلى أن تمتلكها بحيث تجعل عمليات المنظمة قادرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيمة. ويتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة الأسباب رئيسة أولها تحول اقتصاد الدول المتقدمة نحو خدمات متخصصة تعتمد على المعرفة، مما زاد الطلب على الكفاءات الفنية، وثانيها تطور تقنيات المعلومات، التي أصبحت سمة أساسية للمنظمات الناجحة، ويظهر ذلك أن الاقتصاد المعرفي يعتمد على القدرات الفكرية البشرية كمصدر للإبداع والقيمة المضافة (صالح، 2011: 192). ويرى (18: 2015, Arfmann) إن استخدام الموارد بشكل فردي لا يعطيها قيمة حقيقية ولكن عندما تدمج هذه الموارد بنسب محددة وبطريقة إبداعية تخدم رغبات المستهلكين، فإنها تؤدي إلى ظهور منتجات وخدمات المنظمة بشكل مميز، مما يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة ويؤدي إلى رفع قيمة المنتج وبالتالي زيادة قيمة الزبون.

ب. **القدرة على بناء الموارد وامتلاكها:** وفقاً للنظرة المستندة للموارد (Resource based view) تعد الموارد أساساً لتشكيل القدرات الاستراتيجية والتي تتمثل بالموارد غير الملموسة ك (الإبداع، توليد الأفكار، الموارد البشرية، جودة المنتجات والخدمات، فضلاً عن الموارد الملموسة ك الآلات والمعدات) (112: 2002, Lerner & Almor). الموارد هي الموجودات والقدرات التي تمتلكها المنظمة، سواء كانت مالية أو بشرية أو طبيعية أو معرفية، وتعد الأساس الذي تستند إليه في اتخاذ قراراتها وتنفيذ استراتيجياتها وتمثل هذه الموارد الملموسة وغير الملموسة عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح، ستمكن المنظمة من التميز والتفوق على المنافسين عند استخدامها بكفاءة وفعالية (18: 2005, Auh & Menguc). وموارد المنظمة هي مجموعة من الموجودات الاستراتيجية ذات القيمة العالية للمنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو عن جزء منها بأي شكل من الأشكال، وتكمن فرصة المنظمة لتحقيق أهدافها في وقت محدد في تلك الموجودات الاستراتيجية أو بعضها (18: 2014, Rigby et al.).

ج. **التكنولوجيا المستخدمة:** عرفها (240: 2007, Slack, et al.) بأنها الأجهزة والمعدات التي تساعد على تحويل المعلومات والموارد وطلبات الزبائن من أجل إضافة قيمة لها وإنجاز الهدف الاستراتيجي عبر تبني الاستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمة. أما (230: 1980, Lenz) فقد وصفها بأنها المعرفة والخبرات والترتيبات الإدارية الكافية لتركيز الجهود الإنسانية وتنسيقها نحو تحقيق هدف معين. وهي

مجموعة المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات والإجراءات المستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات وإضافة قيمة للزبون (Krajewski & Ritzman, 2005: 509). وتؤدي التقنيات الحديثة دورًا محوريًا في إحداث تغييرات جذرية في عالم اليوم، إذ تعتمد المنظمات في مختلف مجالات عملها على هذه التقنيات لتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة خدماتها، وزيادة قدرتها في الأسواق المحلية والعالمية (Mohsin et al., 2022). وإن نجاح المنظمات هي تلك التي تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة وتقديم منتجات وخدمات جديدة، ولا يقتصر إثبات قدرتها التنافسية على جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل يوفر المنتج أو الخدمة الجديدة للمنظمة ميزة تسويقية وتقلل على المدى الطويل تكاليف المنظمة وتزيد من أرباح المنظمة (DeSarbo et al., 2005: 19).

ثانياً. الإطار المفاهيمي للقيمة الاستراتيجية:

1. **مفهوم القيمة الاستراتيجية:** القيمة جمع قمت وقم، وقيمة كل شيء وقيمة الأداء هي أقصى أداء للوصول للقيمة، وأوج، وقيمة المجد السعادة، والقيمة هي أعلى الهرم (المعجم الوسيط 2008: 321) وهي المستوى التي تحاول المنظمات الوصول إليها وتتميز هذه القيمة عن نظيراتها في القطاع الأعمال بخصائص تشمل الهيكل الإداري، ودرجة التدخل الحكومي، وآليات صنع القرار، والأهداف التنظيمية فهي لا تركز فقط على الربحية، بل تشمل تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحسين المنتجات أو الخدمات وتعزيز الاستقرار الاجتماعي (Hafsi et al., 1987: 3).

وترجع جذور القيمة الإستراتيجية في المنظمات إلى فترة ما قبل التصنيع الحديث، حيث كانت الحكومات تسيطر على قطاعات حيوية مثل النقل، الطاقة، والاتصالات لضمان الأمن الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي. وفي القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، بدأت الحكومات في العديد من الدول بإنشاء شركات مملوكة للدولة لإدارة البنية التحتية العامة مثل السكك الحديدية والموانئ، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية، توسعت هذه المنظمات بشكل كبير في ظل سياسات الاقتصاد الموجه، إذ قامت العديد من الدول بتأميم القطاعات الحيوية، مما أدى إلى غياب هيكل تنظيمي موحد للقيمة الإستراتيجية، واعتماد الإدارة المباشرة من قبل الحكومات دون مجالس إدارة مستقلة. (Thompson, 1967: 278). وهي المستوى الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تحسين التوافق بين العاملين والعمليات والأهداف، مما يعزز كفاءة اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ويتيح اكتشاف وتصحيح الانحرافات لتحقيق أهدافها بفاعلية (French, 2013: 4). وهي مستوى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحديد الأهداف الكبرى وتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية على المدى البعيد، بهدف الوصول إلى أعلى درجات النجاح والتفوق المستدام في مختلف جوانب عملها (Luciano et al., 2020: 676).

2. **أهمية القيمة الاستراتيجية:** تمكن المنظمات القادرة على تحقيق التوازن الديناميكي بين الاستكشاف والاستغلال البقاء على قيد الحياة والازدهار على المدى القصير والمدى الطويل والتكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات واستغلال الفرص (wan et al., 2017:3). وإن أهمية القيمة الاستراتيجية تتمثل في كيفية أدراك الضغط التنافسي وتحليله لكي تصل المنظمات إلى حالة من التوازن والاستقرار وتوفير الإبداعات الحديثة الذي تشد إليه الحاجة في مجال الإدارة الاستراتيجية ووصولها في الوقت المحدد بعد إنجازاً كافياً لتطوير الاستراتيجيات في الأسواق الناشئة، وحتى في الأسواق الناضجة (Zee & Strikerda, 2003: 26). وتساهم القيمة الاستراتيجية بمساعدة المدراء في التقييم ليكون أكثر دقة لنقاط القوة والضعف وكذلك للفرص والتحديات وتزيد القيمة الاستراتيجية

من قدرة المنظمات على تقديم منتجات وخدمات جديدة وتوجيه موارد المنظمات في المحيط الخاص بهم (Strikwerda, 2002: 25). وتسهيل أنشطة المنظمة في توفير أفضل الامكانيات التي تهدف إلى تحديد الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من العائد والمنفعة والقيمة وتوظيفها وفق خطة استراتيجية لعملياتها الجارية وتساعد المنظمات في الاستجابة السريعة وبشكل صحيح الأنواع التغييرات البيئية المهمة التي تواجه منظمات الأعمال اليوم وكذلك تساعد المنظمات في تطوير المزايا التنافسية (McFadzean et al., 2005: 351). وتساعد المنظمات في إيجاد الفرص وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتستند إلى نظرية تحقيق الموازنة بين تحقيق نقاط القوة وخفض نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص ومواجهة التحديات ويسهم في تعزيز سلوكيات استباقية للإدارة الاستراتيجية لجميع المنظمات وتساعد المنظمات في تحقيق النمو المريح (Arifyanto et al., 2021: 81).

3. خصائص القمة الاستراتيجية: تعمل المنظمات جاهدة على مواجهة التحديات والصعاب التي تشهدها البيئة المعاصرة التي تنصف بالتغير السريع، ولمواجهة هذه التحديات يستلزم وجود امكانيات وقدرات عالية، وإن السبيل للمنظمات للحصول على التميز في منتجاتها والجودة في عملياتها الداخلية، (Zad et al, 2013: 389). وتتمتع المنظمات التي حققت القمة الاستراتيجية بخصائص فريدة من إذ الزبائن والمجهزين والعاملين والقيادة وأصحاب رأس المال والتعلم والحيل المستقبلي والتغيير، إذ تلعب كل خاصية من هذه الخصائص دوراً مهماً في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمات في السوق التنافسية (Al-Dhaafri et al., 2014: 160). وأشار (Al-Dhaafri et al., 2016: 48) و(4: 2020: Salih) أن من خصائص القمة الاستراتيجية يدفع للقيام بالتخطيط التنظيمي، وكفاءة العمليات والعرض الطموح، والتفكير الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية، والتكنولوجيا المتطورة.

4. أبعاد القمة الاستراتيجية:

أ. إدارة مخزون الموجودات: تركز المنظمات على مخزون الموجودات التي تمتلكها إدارة الموجودات، تشير إلى امتلاك المنظمة للموجودات مثل التكنولوجيا المتطورة والموارد البشري وامتلاكها نظام يقوم على مراقبة بيئة العمل التنافسي وملاحظة كل ما يتعلق بالوضع الذي يسهم في تطوير المنظمة، وهذا التركيز ينطبق على الموجودات المادية (الملموسة) مثل المباني وينطبق على المفاهيم المعنوية الموجودات غير الملموسة مثل الملكية الفكرية والسمعة التجارية (Dalziel, 2014: 4). ويرى (Zimmerman & Manda, 2015: 1) إن إدارة الموجودات في منظمات الأعمال تتضمن المورد البشري والشراكات والعمليات التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والمعدات والآلات وجميع موارد المنظمة التي تستعملها والتي هي عملية منهجية لتشغيل هذه الموجودات والمحافظة عليها وترقيتها وتصريفها بكفاءة وبفاعلية أعلى، إذ إن إدارة الموجودات في البيئة التنافسية يمكن أن يحقق أكبر عائد وامتلاك مركز تنافسي متفوق، وإن عملية متابعة أنظمة المحافظة على الموجودات الأساسية للمنظمة مهمة جداً بهدف توفير أفضل الخدمات الممكنة للزبائن. ويؤكد (Wu & Ryan, 2014: 4-5) إن إدارة موجودات منظمات الأعمال تركز على عمليات الأعمال ونظم المعلومات التكنولوجية التي تدعم إدارة موجودات المنظمة ومنها: الموجودات الملموسة هي الموجودات التي تمتلكها المنشأة والتي لها وجود مادي محسوس أي يمكن رؤيتها ولمسها وتستخدم هذه الموجودات في العمليات الإنتاجية أو لتقديم الخدمات وتعتبر جزءاً من الموجودات الثابتة) والموجودات غير الملموسة (هي الموجودات التي تمتلكها المنظمة ولكن ليس لها وجود مادي أي لا يمكن لمسها أو رؤيتها، لكنها تمثل قيمة اقتصادية وتستخدم في تحقيق الإيرادات أو تعزيز القدرة التنافسية).

ب. محركات السوق: إن من أهم عوامل السوق التي تسهم في تحقيق القمة الاستراتيجية هو اعتماد منظمات الأعمال على عامل التكنولوجيا الحديثة كمحرك رئيس لها إذ إن تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء منظمات الأعمال يتمثل في إدارة الذي يخلق جو من المنافسة ما بين المنظمات (Tarnovskaya, 2008: 3-4). ويؤكد (Thompson, 2022: 158) إن هناك أوقات ينبغي فيها على المنظمات أن تتخذ موقفاً هجومياً لتحسين مركزها وأدائها في السوق يتم استخدام الهجمات الإستراتيجية عندما تكتشف المنظمات فرصاً للحصول على حصة سوقية مربحة على حساب منافسيها أو عندما لا يكون لدى المنظمات خيار سوى محاولة التقليل من الميزة التنافسية لمنافس قوي إن شركات مثل فيسبوك، وأمازون، وأبل، وجوجل تلعب بقوة، وتسعى بقوة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحاول جني الفوائد التي توفرها الميزة التنافسية حصة سوقية رائدة، وهوامش ربح ممتازة، ونمو سريع. ويرى (Madsen & Walker, 2015: 185) هي العوامل التي تمكن الوحدات التجارية من الحفاظ على ربحيتها رغم التحديات، مثل تراجع الميزة التنافسية، ففي حالة وحدة تحقق أرباحاً مرتفعة رغم ضعف تنافسيتها قد يعود ذلك لسمعة علامتها التجارية أو ولاء زبائنها، الذي يحمي الطلب حتى مع ضعف المنافسة كما قد تلعب الكفاءة التشغيلية كاستخدام تقنيات تخفض التكاليف أو اقتصاديات الحجم دوراً في تعويض فقدان الميزة فضلاً عن ذلك، قد تسيطر الوحدة على موارد نادرة أو تراخيص حصرية، مما يحد من تهديدات المنافسين، أو تعتمد على عقود مربحة موقعة مسبقاً تدر إيرادات مستقبلية هذه التفاعلات بين الكفاءة الداخلية وفرص السوق الخارجية تظهر أن الربحية نتاج سياق معقد يتجاوز المؤشرات المالية المباشرة، ويستلزم تحليلاً شاملاً يربط بين البيانات الكمية وسياق الصناعة.

ت. فهم الزبائن: مع الاعتراف بأن الزبائن هم المشاركون المبدعين في نجاح منظمات الأعمال فإن الفهم الواضح للمنافسة هو المفتاح لنجاح أي عمل تجاري، حتى إذا كان المنتج أو الخدمة يملأ فجوة حاسمة من نوعها في السوق، فهناك دائماً المنظمة الأخرى التي تقدم منتجات متشابهة، أو هناك طرائق أخرى لتلبية حاجة الزبون نفسه غير التي تتبعها المنظمات، وإن مفتاح النجاح عند التفكير في المنافسة هو أن تعلم المنظمة ما يجعل الزبون يختار منتج أو خدمة معينة ويفضلها على غيرها من المنافسين، ولذلك يجب التركيز كسب الزبائن، ونوع مشاركة الزبائن، والعوامل التي تنتهجها المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية مما يقود المنظمة إلى تحقيق القمة الاستراتيجية (Winklhofer & Hibbert, 2009: 1). ويرى (Kumar et al., 2010: 296) يمكن للزبائن في المساهمة في خلق القيمة للشركات بطرق متعددة، خاصة في ظل تصاعد حدة التنافس في الأسواق فقد أصبحت التنافسية الأداة الأساسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لضمان استمرارها، مما جعل من الضروري السعي لاكتساب قدرات أو مزايا تنافسية تعزز موقعها وتضمن بقاءها في الأسواق. ومن الواضح أن خلق القيمة من قبل الزبائن لمنظمات الأعمال يتضمن جوانب سلوكية تتعلق بمستوى تفاعلهم ومشاركتهم، إلى جانب عمليات الشراء وقد تكون هذه المشاركات ذات طابع إيجابي، مثل الترويج الإيجابي للعلامة التجارية، أو سلبي، كتنظيم حملات ضد المنظمة كما أن دوافع الزبائن لخلق القيمة قد تكون داخلية تنبع من قناعاتهم، أو خارجية ناتجة عن حوافز مادية أو اجتماعية، لذلك من الضروري إشراك الزبائن في تصميم وتطوير عروض المنتجات بما يتناسب مع تطلعاتهم واحتياجاتهم (Verhoef et al., 2008: 36).

ث. قوة العلامة التجارية: تعد العلامة التجارية الميزة أو المؤشر يستعمله الأفراد أو منظمات الأعمال للدلالة على المنتجات المقدمة للمستهلك والتي تظهر عليها تلك العلامة التجارية التي تنشأ من مصدر واحد، وذلك لتميز المنتجات عن باقي منتجات المنظمات الأخرى، وبذلك العلامة التجارية تؤدي دوراً مهماً في عملية جذب الزبائن وهي وسيلة مهمة للربط بين المنتج والزبون، إذ تحقق للزبون

كثيراً من الوظائف الذي تلبى رغباته من خلال عملية اختياره لمنتج معين (Swaminathan et al., 2007: 248). ويرى (Brakus et al., 2009: 52) إن تجربة العلامة التجارية تعتمد على الأحاسيس والمشاعر، والإدراك، والاستجابات السلوكية لدى الأفراد والتي تحركها المحفزات المرتبطة بالعلامة التجارية. ويؤكد (Fetscherin, 2014: 5) على أن العلامة التجارية وسيلة رئيسة للدعاية والتسويق لمنتجات المنظمة الذي يستعملها، فتعرف الجمهور على علامة تجارية معينة يؤدي ارتباطها في ذهنه بالمواصفات التي يحملها ذلك المنتج، ويكون بإمكان المنظمة أن تسوق المنتج من خلال العلامة نفسها من دون الحاجة للتأكيد دائماً على صفات أو خواص المنتج الأخرى، وإن للعلامة التجارية للمنتج أهمية كبيرة تتمثل في: أنها تعد وسيلة من وسائل الضمان للمنتج والزبون في آن واحد، وتمنع اختلاط منتجات تحمل علامة معينة بمنتجات مماثلة تحمل علامة أخرى، وتعمل على تكوين الثقة في بضائع المنتج وازدياد أصناف السلع وظهور سلع متشابهة لذا اتجه المنتجون إلى استعمال العلامات التجارية للتعريف بمنتجاتهم، والسعي إلى الإتيان في الصنع حفاظاً على الزبائن وجودة المنتجات بما يضمن مواجهة التحديات والصمود أمام المنافسين وصولاً إلى تحقيق القمة الاستراتيجية.

ج. تحليل المنافسين: تحديد المنافس هو المهمة رئيسة لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، وحشد دفاعاتهم ضد الهجوم الاستراتيجي للمنظمات المنافسة وتخطيط استراتيجيات الهجوم والاستجابة التنافسية وبعد نقطة انطلاق لتحليل لديناميات الإستراتيجية التنافسية ويمكن تقويم نقاط القوة والضعف النسبية للمنافسين، أو متابعة تحركات تنافسية مضادة (Bergen & Peteraf, 2002: 157) ويرى (Cooper et al., 2010: 1) إن صناعات السياسات في جميع أنحاء العالم واحتضان المنافسة من أجل خلق الحوافز المالية لمقدمي المنتجات لتحسين الجودة والكفاءة، أصبح موضوع التنافس بين منظمات الأعمال موضوعاً رئيساً على الساحة العالمية إذ تتمثل هذه المنافسة بقيام شركة أو مجموعة من المنظمة الأخرى المنافسة التي لها طبيعة العمل نفسها وتحاول أن تكسب زبائن جدد؛ وأيضاً يمكن أن تعمل على توفير منتجات بديلة أو دخول شركات جديدة إلى السوق، وفي حالة عدم وجود منافس لمنتج أو خدمة، فبالأغلب أنه لا يوجد إقبال ونجاح لهذا النوع من المنتجات. وأفاد (Zucchini & Kretschmer, 2005: 2) تركيز الأبحاث الحديثة على التفاعلات بين المنظمة والمستهلكين، حيث أصبح التنافس قائماً على التواصل المستمر وتستفيد المنظمة الراسخة من صورة قوية وخدمات متميزة تبني ولاء الزبائن، ما يشكل حاجزاً أمام دخول المنافسين الجدد الذين يواجهون تكاليف عالية ومحاولات خسارة في البداية لبناء صورتهم الخاصة ومن هنا، يظهر أهمية تحليل المنافسين لتقييم تأثير استراتيجيات المنظمة القائمة على حجمها وتراكم أعمالها مقارنةً بالمنافسين المماثلة.

ثالثاً. العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والقمة الاستراتيجية: تُعد القدرات الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تمكن القمة الاستراتيجية داخل المنظمات من تحقيق النجاح والنمو في بيئات الأعمال التنافسية من خلال القدرة على تحديد الاتجاهات الاستراتيجية وتوظيف الموارد بكفاءة، تصبح هذه القدرات عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة في الأسواق وتحقيق التفوق على المنافسين في هذا السياق، نجد أن القدرات الاستراتيجية تسهم بشكل ملحوظ في دعم القمة الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (Runtu & Ellitan, 2021: 1173). وفيما يأتي سنستعرض تفصيلاً أوسع لكيفية تأثير القدرات الاستراتيجية على تحقيق القمة الاستراتيجية من خلال مفاهيم مختلفة.

يعد تحديد التوجيه الاستراتيجي من أهم القدرات التي تمتلكها القمة الاستراتيجية إذ تمكن هذه القدرة من رسم وتوجيه الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بناءً على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية. القدرة على التحليل البيئي هي قدرة تمكن المنظمة من التفاعل مع المتغيرات، مما يسمح للمنظمة بوضع استراتيجيات مرنة تتكيف مع هذه المتغيرات يمكن من خلالها تحقيق القمة الاستراتيجية (Sandgren et al., 2024:7). إذ أفاد (Schmidt, 2006: 2) أن القدرات الاستراتيجية تسهم في تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة في بيئتها الخارجية، مما يمكن المنظمة من صياغة استراتيجيات تدعم تحقيق التفوق في السوق، واستخدام التحليل في دراسة التغيرات في سوق العمل التكنولوجية يساعد القمة الاستراتيجية على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تطوير المنتجات أو دخول أسواق جديدة، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتداع وصولاً إلى القمة الاستراتيجية. وأوضح (Mohabir, 2008: 12) أن تحليل البيئة التنافسية باستخدام القدرات الاستراتيجية يمنح المنظمة مزايا تنافسية عن طريق التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وصياغة استراتيجيات مبتكرة تلبى احتياجات الزبائن وتعزز من قيمة العلامة التجارية التي تعد بعداً مهماً للقمة الاستراتيجية، إن القدرة على إدارة وتوظيف الموارد تُعد إحدى أبرز القدرات الاستراتيجية التي تدعم تحقيق القمة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اختبار فرضيات البحث:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القميه، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتكنولوجيا المستخدمة) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع القمة الاستراتيجية بأبعادها (إدارة مخزون الموجودات، ومحركات السوق، وفهم الزبائن، وقوة العلامة التجارية، وتحليل المنافسين) على مستوى شركة زين العراق.

جدول (1): قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد القمة الاستراتيجية

أبعاد القدرات الاستراتيجية	المؤشرات الإحصائية	إدارة مخزون الموجودات (Y1)	محركات السوق (Y2)	فهم الزبائن (Y3)	قوة العلامة التجارية (Y4)	تحليل المنافسين (Y5)	القمة الاستراتيجية (Y)
المعرفة الفنية لبناء القميه (X1)	R	0.632**	0.646**	0.636**	0.660**	0.565**	0.696**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	6.826	7.043	6.887	7.266	5.867	8.244
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها (X2)	R	0.688**	0.722**	0.708**	0.672**	0.678**	0.771**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	7.737	8.357	8.094	7.464	7.565	9.810
التكنولوجيا المستخدمة (X3)	R	0.845**	0.838**	0.790**	0.733**	0.770**	0.887**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	11.350	11.130	9.820	8.571	9.351	13.502
القدرات الاستراتيجية (X)	R	0.797**	0.810**	0.782**	0.755**	0.740**	0.864**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	9.993	10.329	9.628	9.023	8.711	12.555

القرار والتفسير: ثبات صحة الفرضيات أي وجود علاقة طردية معنوية موجبة بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد القمة الاستراتيجية

عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4

مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة Z الجدولية = (1.96) // حجم العينة = (95)

المصدر: محرجات برنامج (SPSS V.28)

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط: "تؤثر القدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القمية، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتكنولوجيا المستخدمة) تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في القمة الاستراتيجية بأبعادها (إدارة مخزون الموجودات، ومحركات السوق، وفهم الزبائن، وقوة العلامة التجارية، وتحليل المنافسين) على مستوى شركة زين العراق".

جدول (2): المؤشرات الإحصائية لتأثير أبعاد القدرات الاستراتيجية في أبعاد القمة الاستراتيجية

أبعاد القمة الاستراتيجية							الاختبارات الإحصائية	أبعاد القدرات الاستراتيجية
إجمالي القمة الاستراتيجية (Y)	تحليل المنافسين (Y5)	قوة العلامة التجارية (Y4)	فهم الزبائن (Y3)	محركات السوق (Y2)	إدارة مخزون الموجودات (Y1)			
1.012	1.294	1.308	0.994	0.726	0.736	(α)	المعرفة الفنية لبناء القمية (X1)	
0.698	0.619	0.639	0.699	0.762	0.769	(β)		
0.479	0.312	0.429	0.398	0.411	0.392	(R ²) Adj		
87.595	43.570	71.704	63.191	66.567	61.727	(F)		
9.359	6.601	8.468	7.949	8.159	7.857	(t)		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(sig)		
0.830	0.931	1.338	0.799	0.501	0.583	(α)	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها (X2)	
0.749	0.720	0.631	0.754	0.825	0.812	(β)		
0.590	0.455	0.446	0.496	0.516	0.468	(R ²) Adj		
136.462	79.333	76.782	93.368	101.160	83.741	(F)		
11.682	8.907	8.763	9.663	10.058	9.151	(t)		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(sig)		
1.003	1.129	1.593	1.045	0.663	0.584	(α)	التكنولوجيا المستخدمة (X3)	
0.732	0.695	0.585	0.716	0.815	0.848	(β)		
0.784	0.588	0.533	0.621	0.699	0.712	(R ²) Adj		
341.568	135.137	108.105	154.879	219.537	232.946	(F)		
18.482	11.625	10.397	12.445	14.817	15.263	(t)		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(sig)		
0.426	0.621	0.992	0.433	0.049	0.033	(α)	القدرات الاستراتيجية (X)	
0.874	0.818	0.738	0.868	0.965	0.979	(β)		
0.744	0.542	0.565	0.608	0.653	0.631	(R ²) Adj		
273.902	112.452	123.142	146.844	177.544	161.536	(F)		
16.550	10.604	11.097	12.118	13.325	12.710	(t)		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(sig)		

القرار والتفسير // ثبات صحة الفرضيات أي وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد القدرات الاستراتيجية في أبعاد القمة الاستراتيجية
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.94) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (95)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتضح من الجدول نتائج الجدول (2) تأثير بعد المعرفة الفنية لبناء القمية في القمة الاستراتيجية بشكل إجمالي، إذ إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (87.595)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، وهذا يدل على أن النموذج

صالح للتحليل، وكما يتضح أن قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) كانت مقدارها (0.479) من التباين الحاصل في (القيمة الاستراتيجية) هو تباين مُفسّر بفعل بعد (المعرفة الفنية لبناء القمية) الذي دخل النموذج، ويدل ذلك على وجود تأثير لبعده (المعرفة الفنية لبناء القمية) في المتغير التابع (القيمة الاستراتيجية)، وأن القيمة المتبقية (0.521) هي تباين مُفسّر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. وكما سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي (9.359)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، مما يدل على ثبوت معامل الميل الحدي. وتشير النتائج أيضاً أن الثابت (α) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (القيمة الاستراتيجية) ما مقداره (1.012)، حتى إذا كان بعد (المعرفة الفنية لبناء القمية) يساوي صفرًا، أما قيمة المعلمة (β) فهي تدلل على أن تغييراً واحداً في بعد (المعرفة الفنية لبناء القمية) سيؤدي إلى تغيير في (القيمة الاستراتيجية) مقداره (0.698). وكما يتبين من النتائج أن قيم (F) المحسوبة لتأثير بعد المعرفة الفنية لبناء القمية في أبعاد القيمة الاستراتيجية بشكل فرعي بلغت (61.727، 66.567، 63.191، 71.704، 43.570) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، وكما سجلت النتائج أن قيم (t) المحسوبة لتأثير بعد المعرفة الفنية لبناء القمية في أبعاد القيمة الاستراتيجية بشكل فرعي بلغت (7.857، 8.159، 7.949، 8.468، 6.601) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) مما يشير على ثبوت معامل الميل الحدي، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي موجب لبعده المعرفة الفنية لبناء القمية في أبعاد القيمة الاستراتيجية. وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يؤثر بعد المعرفة الفنية لبناء القمية تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في القيمة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى شركة زين العراق).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. اعتماد شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة على الذكور بشكل كبير مقارنة بالإناث في إدارة أنشطتها، بسبب قدرة الذكور على الانتقال من مكان إلى آخر بشكل أفضل من الإناث.
2. ان اغلب العاملين في القيادات العليا في شركة زين العراق هم من متوسطي الاعمار، الذين يتمتعون بخبرة وكفاءة جيدة في العمل.
3. تمتلك إدارة شركة زين العراق المؤهل العلمي الذي يتلاءم مع طبيعة وظائفهم، كما بين ذلك نتائج التوزيع التكراري، بأن أغلب أفراد العينة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس.
4. اهتمام شركة زين العراق بتطوير كوادرها واشراكهم في دورات تخصصية من أجل تطوير قدراتهم وقابلياتهم بغية انجاز الاعمال المناطة بهم.
5. تهتم شركة زين العراق بالقدرات الاستراتيجية الذي يعزز فرص الشركة لتحقيق القيمة الاستراتيجية والقدرة على البقاء والنمو.
6. اهتمام شركة زين بالمعرفة الفنية يُعزز قدرتها على بناء القيمة داخل السوق التنافسي للاتصالات، إذ تستثمر الشركة بشكل مستمر في تطوير بنيتها التحتية، وتوظيف الخبرات الفنية المتقدمة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقديم حلول اتصالات مبتكرة تلبي احتياجات الزبائن، ويعد هذا التميز الفني أحد أبرز أبعاد قدراتها الاستراتيجية، الذي مكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق المحلي والإقليمي، والمحافظة على ولاء المشتركين وتوسيع حصتها السوقية.

7. تظهر شركة زين قدرة واضحة على توليد الموارد وامتلاكها، من خلال استثماراتها المالية والبشرية والتكنولوجية وقد مكنها هذا البعد من دعم عملياتها التشغيلية والتوسع في السوق، مما يعزز من موقعها الاستراتيجي وعلى الرغم من ذلك فالشركة بحاجة إلى توليد الموارد وامتلاكها بشكل أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها التنافسية.

8. تعد التكنولوجيا المستخدمة في شركة زين عنصرًا محوريًا، إذ تسهم في تعزيز كفاءة العمليات وتطوير الخدمات بما يتلاءم مع متطلبات السوق المتغيرة، وقد مكن الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة الشركة من تقديم حلول اتصالات متقدمة وتحقيق سرعة الاستجابة، مما دعم موقعها التنافسي في بيئة تتسم بالتطور التقني السريع.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة الاستثمار بالمعرفة الفنية لبناء القميّه وتطويرها لتعظيم القيمة المضافة من خلال الاستراتيجية التي تنفذها الشركة ويمكن أن يتحقق ذلك باعتماد آليات التالية: أ- مشاركة الإدارة العليا مع العاملين بورش عمل ب_ وتمكين العاملين وإتخاذ التفويض منهج عمل ج _ وتقليل المركزية باعتماد الهيكل المرن.

2. الاستفادة من توليد الموارد وامتلاكها للإدارة العليا لكونه يؤدي دوراً رئيساً في نجاح المبادرات الإبداعية في الشركة في اتخاذ القرارات الفاعلة للأخذ بالتغييرات المطلوبة لعمليات الأعمال ويمكن أن يتم ذلك باعتماد آليات التالية: أ- اعتماد أسلوب الحوار وجلسات العصف الذهني، ب وتشجيع مشاركة جميع العاملين في دعم التنفيذ ج- ويتم ذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية لإكسابهم المهارات والمعرفة المطلوبة.

3. تشجيع الشركة على زيادة الاستثمار بالتكنولوجيا واستغلال الموارد بكفاءة واستشراف التغييرات البيئية واحتياجات السوق من أجل تعزيز استدامة قدرات الشركة على التكيف، بما يسهم في بناء سياسات تتلاءم مع متطلبات البيئة، ويتم ذلك باعتماد الآليات الآتية: أ- تبني المعمل للهيكل المرن لتسهيل الاتصالات الأفقية، ب وتسهيل تدفق المعلومات والمشاركة المفتوحة بدلا من الشكل الرسمي ج- حوسبة إجراءات العمل ومراقبته بالاطلاع عليه حاسوبياً.

4. ضرورة الاستثمار بإدارة مخزون الموجودات من خلال زيادة مخزون المهارات والمعرفة لمضاعفة القيمة المضافة واتاحة المجال للعاملين لتقديم الأفكار والمقترحات لتمكينهم بوصفهم رأس المال الفكري، الذي يقود إلى تحقيق القمة الاستراتيجية ويتم ذلك باعتماد الآليات الآتية أ- تخصيص ميزانية كافية لتدريب ب_ العمل على زيادة عدد الدورات التخصصية للعاملين والمشاركة بالمؤتمرات.

ثالثاً: المقترحات

1. إجراء دراسة مقارنة باستعمال متغيرات البحث الحالية بين شركات مختلفة في قطاع الصناعي لمعرفة الاختلافات والتشابه في سلوك القادة للقطاعين في تحقيق القمة الاستراتيجية

2. إضافة متغير وسيط إلى متغيرات البحث الحالي وإعادة تطبيقها في قطاع خدمي.

3. ربط القمة الاستراتيجية مع متغيرات أخرى لم تتناولها البحث الحالية، وملاحظة الفرق في النتائج إن وجدت، وتعليل أسباب ذلك لمعرفة أي الأبعاد أكثر تمثيلاً للمتغيرات والأكثر ملاءمة مع الواقع الفعلي للشركة المبحوثة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. صالح، احمد صالح، 2012 " دور ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية المنصور.
2. بسيد احمد، ناصر ومحمد، مصطفى و درويش، محمد وعبد الله، أيمن، (2008) " المعجم الوسيط " الطبعة الأولى، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Arfman, david, (2015) A new lean service model: the value of customer integration
2. Armstrong, Michael(2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. 4th ed. Replika Press Pvt Ltd.
3. Auh, S., & Menguc, B. (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), 333-350.
4. Baia, E., Ferreira, J. J., & Rodrigues, R. (2020). Value and rareness of resources and capabilities as sources of competitive advantage and superior performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(3), 249-262
5. Bergen, Mark & Peteraf, Margaret A.,(2002),"Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach, *Managerial and Decision Economics Manage. Decis. Econ.* 23: 157–169.
6. Brakus, J. Josko & Schmitt, Bernd H. & Zarantonello, Lia, (2009), Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?, *American Marketing Association, Journal of Marketing*, Vol. 73(May)2009, 52–68.
7. Cooper, Zack & Gibbons, Stephen, & Jones, Simon & McGuire, Alistair ,(2010),"Does Hospital Competition Save Lives? Evidence From The English NHS Patient Choice Reforms", First published in January 2010 by: LSE Health, The London School of Economics and Political Science (LSE) Houghton Street, London WC2A 2AE.
8. Dalziel, Alex, (2014) *Municipal Infrastructure Asset Inventories: A Guide for Municipalities*, Canada - PEI Infrastructure Secretariat, <http://www.gov.pe.ca/MunicipalAM>.
9. DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.
10. Endres, R., Luz, A., Schulze, H., Neubauer, H., Fütterer, A., Holland, S. M., & Pfeffer, K. (1997). Listeriosis in p47phox^{-/-} and TRp55^{-/-} mice: protection despite absence of ROI and susceptibility despite presence of RNI. *Immunity*, 7(3), 419-432.
11. Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286.

12. Fetscherin, Marc, (2014), "What Type of Relationship Do We Have With Loved Brands?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 31 Iss: 6/7.
13. French, Greg, (2013), *Aligning the Stars A powerful process for strategic alignment Process Overviee*, 2013 All rights reserved. GroPartners Consulting LLC, www.gropartnersconsulting.com.
14. Hafsi, T., Kiggundu, M. N., & Jorgensen, J. J. (1987). Strategic apex configurations in state-owned enterprises. *Academy of Management Review*, 12(4), 714-730.
15. Idolor, E. K., Adebisi, S. A., & Ifere, S. E. (2023). Strategic capabilities and its influence on small and medium enterprises competitive performance: The moderating role of dynamic business environment. *Business and Entrepreneurial Review* 23(2), 235-252. <https://doi.org/10.25105/ber.v23i2.17230>
16. Krajewski, Lee J., and Ritzman, Larry P., 2005, *Operations Management*, 7th ed.,
17. Kumar, V. & Aksoy, Lerzan & Donkers, Bas & Venkatesan, Rajkumar & Wiesel, Thorsten & Tillmanns, Sebastian, (2010), "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value", *Journal of Service Research* 13(3)
18. Lenz, R. T. (1980). Strategic capability: A concept and framework for analysis. *Academy of Management Review*, 5(2), 225-2.
19. Lerner, Miri & Almor, Tamar, (2002), Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures, *Journal of Small Business Management*
20. Lewis, B., George, S., Kevin, W., TejPavan, G., Jack, F., Yves, M., & Peter, H. *Dynamic Business Strategy: Competing in a Fast-changing, Uncertain Context Inspiring the next game (Series)*/edited by Martin Reeves, François Candelon (2021)
21. Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shropshire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675-701.
22. MacIntosh, R., & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation. *Strategic management journal*, 20(4), 297-316
23. Mascareño, J., E. F. Rietzschel, and B. Wisse. 2021. Ambidextrous Leadership: Opening and Closing Leader Behaviors to Facilitate Idea Generation, Idea Promotion, and Idea Realization." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 30 (4): 530–540.
24. MCFadzean, Elspeth, (2005), corporate entrepreneurship and innovation part1: the missing link, *European Journal of Innovation management* VO1.8 NO.3
25. Mohabir, S. 2008. "The Association Between Ambidextrous Strategic Orientation and Business Performance in the Financial Service (Banking) Sector." MBA thesis, University of Pretoria.
26. Mohsin, H. J., Al-Frijawy, J., Hameed, A. T., Hani, L. Y. B., & Al-Alawnh, N. A. K. (2022). Strategic Flexibility and its Impact on Raising the Performance of Banks. *Journal of Social Commerce*, 2(1), 11-234.
27. Rigby, M., Prinn, R. G., O'doherty, S., Miller, B. R., Ivy, D., Mühle, J., & Simmonds, P. G. (2014). Recent and future trends in synthetic greenhouse gas radiative forcing. *Geophysical Research Letters*, 41(7), 2623-2630.

28. Runtu, J., & Ellitan, L. (2021). The Role of Strategic Capabilities and Differentiation Strategy in Improving Organizational Performance. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 6(1), 1170-1174
29. Sandgren, M., Uman, T., & Nordqvist, M. (2024). The role of the strategic apex in shaping the disclosure strategy: A family firm in crisis. *The British Accounting Review*, 56(3), 101302.
30. Schmidt, Thomas, (2006), "A review of Structure in Fives; Designing Eective Organizations", *Academy of Management Review*, 24
31. Slack, Nigel; Chambers, Stnart, and Johnston, Robert, 2007, *Operations Management*, 4th ed., Prentice Hall, Inc., Madrid, Spain.
32. Strikwerda, H., (2002). *Strategic Supremacy_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy strategy*, Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
33. Swaminathan, Vanitha & Page, Karen L. & Gurhan-Canli, Zwynep, (2007), "My" Brand or "Our" Brand: The Effects of Brand Relationship Dimensions and Self- Construal on Brand Evaluations", by *Journal of Consumer Research*, Inc, Vol.
34. Tarnovskaya, Veronika & Elg, Ulf & Burt, Steve, (2008), "The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1/3.
35. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
36. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases (23rd ed.)*. McGraw-Hill Education.
37. Thompson, M., & Wildavsky, A. (1986) A cultural theory of information bias in organizations. *Journal of Management Studies*, 23, 273-286
38. Verhoef, Peter C. & Lemon, Katherine N. & Parasuraman, A. & Roggeveen, Anne & Tsiros, Michael & Schlesinger, Leonard A., (2009) , "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies ", *Journal of Retailing* 85.
39. Voigt, T. 2014. "Ambidextrous Leadership in Innovation Management Processes: Exploring the Dynamics of Opening and Closing Leadership Behaviors at Different Levels of the Stage-Gate Model." Master's thesis, University of Twente.
40. walker, G., & Madsen, T. L. (2015). *Modern competitive strategy*. McGraw Hill
41. Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. *Sustainability*, 9(5).
42. Wang. Yichuan, Kung. Lee, & A. Byrd. Terry (2018), *understanding it cababilities and organizations*, *Technological for casting & social change*, Vol.126, p 3-13
43. Winklhofer, Heidi & Hibbert, Sally, (2009), "Managing Customer Participation Through Customer Education", *Journal of Marketing*, Vol.63.
44. Wu, X., & Ryan, S. M. (2014). Joint optimization of asset and inventory management in a product-service system. *The Engineering Economist*, 59(2), 91-115.
45. Zee Han van der & Strikwerda, Hans, (2003), *How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty*. Copyright Nolan, Norton & Co www.nolannorton.com.

46. Zimmerman, Kathryn A. & Manda, Kartik, (2015), "A Guide To Collecting, Processing, And Managing Roadway Asset Inventory Data", Final Report, American Association of State Highway and Transportation Officials (AASHTO), Standing Committee on Highways, Subcommittee on Maintenance
47. Zucchini, Leon & Kretschmer, Tobias, (2011), "Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals", www.druid.dk.
48. Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307-326.
49. Bohlander, G & Snell, S & Sherman, A (2004), "Human Resources Management", 4th ed., South-Western College Publishin.
50. Vartanova, E., (2010), "The Essence Characteristics and Types of Strategic Competitnce", *Information Technologies Management and Society*, Vol. 3, No 2
51. Zad, Hossein Peymani, Seyed Mehdi Hosseini Sekkeh, & Neda Asadi, (2013), " A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern K Al.
52. Al-Dhaafri, Hassan Saleh, Abdullah K. Al-Swidi & Ali, A. Al-Ansi (2016), " Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police", *International Journal of Business and Management*; Vol. (11), No.(2), pp. (47-52). *Social Science* Vo. (10), No. (14), pp. (158-178)5 pp
53. Salih, Dilgash Qadir M, (2020), " The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study", *Management and Economics Research Journal*, Vo. (6), no. (3), pp. (1-8).