

"بناء نموذج لخلق القيمة المشتركة في ضوء الاستجابة الاستراتيجية"

(دراسة مستندة إلى النظرية المجردة في المصارف التجارية العراقية)

“Building a Shared Value Creation Model in Light of Strategic Response: A Grounded Theory Study in Iraqi Commercial Banks”

إعداد الباحث:

مرتضى عبد الحسين البهادلي

إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد/ العراق

إشراف:

مرتضى سلطاني

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال وريادة الأعمال، جامعة طهران، إيران

علي شاه نظري

أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بيام نور، طهران، إيران

العام الدراسي: 2025-2026

Researcher:

Mortadha Abdulhussain Al-Bahadli

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Mustansiriyah University, Baghdad/Iraq

Morteza Soltani

Associate Professor, Department of Business Management and Entrepreneurship, University of Tehran, Iran.

Ali Shah Nazari

Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: 05/08/2026 | Revised: 06/08/2026 | Accepted: 18/08/2026 | Published: 02/09/2026

revealed a strong, statistically significant positive correlation between the two variables (0.759). Furthermore, regression models demonstrated that the integrative level of strategic response explains (57.4%) of the variance in creating shared value, thereby surpassing the explanatory power of its individual dimensions. The study concludes that achieving sustainable shared value in the Iraqi banking context does not hinge solely on enhancing any single dimension, but rather necessitates building a methodological bridge that balances the flexibility of administrative empowerment, the precision of competitive monitoring, and proactive commitment to regulatory requirements, thus transforming strategic response from a mere adaptive mechanism into a genuine driver of both societal benefit and profitability.

Abstract:

This study aims to construct an explanatory model for creating shared value in light of strategic response within Iraqi commercial banks, adopting a grounded theory methodology based on field data. In-depth interviews were conducted with (41) banking officials, followed by a quantitative survey of a sample of (200) employees across eight banks. The analysis yielded three core dimensions of creating shared value: digital financial inclusion, trust and banking reputation, and shared relational sustainability, alongside three dimensions of strategic response: administrative empowerment, digital competitive intelligence, and strategic adaptation to regulatory compliance requirements. The findings

Keywords: Creating Shared Value; Strategic Response; Grounded Theory; Iraqi Commercial Banks.

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى بناء نموذج تفسيري لخلق القيمة المشتركة في ضوء الاستجابة الاستراتيجية ضمن المصارف التجارية العراقية، وذلك باعتماد منهجية النظرية المتجذرة المستندة إلى المعطيات الميدانية، حيث أجريت مقابلات معمقة مع (41) مسؤولاً مصرفياً، تلاها مسح كمي على عينة بلغت (200) موظف في ثمانية مصارف. وقد أفضى التحليل إلى استخلاص ثلاثة أبعاد جوهرية لخلق القيمة المشتركة تمثلت في: الشمول المالي الرقمي، والنقطة والسمعة المصرفية، والاستدامة العلائقية المشتركة، في مقابل ثلاثة أبعاد للاستجابة الاستراتيجية هي: التمكين الإداري، والذكاء التنافسي الرقمي، والتكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي. كشفت النتائج

عن وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين المتغيرين (0.759)، كما بينت نماذج الانحدار أن المستوى التكاملي للاستجابة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (57.4%) من التباين في خلق القيمة المشتركة، متقدماً بذلك على قدرة أبعادها المنفردة. وتخلص الدراسة إلى أن تحقيق قيمة مشتركة مستدامة في البيئة المصرفية العراقية لا يتوقف على تعزيز بُعد واحد بعينه، بل يستلزم بناء جسر منهجي يوازن بين مرونة التمكين الإداري، ودقة الرصد التنافسي، والالتزام الاستباقي بالمتطلبات الرقابية، بما يُحوّل الاستجابة الاستراتيجية من مجرد آلية تكيفية إلى محرك حقيقي للمنفعة المجتمعية والربحية معاً.

الكلمات المفتاحية: خلق القيمة المشتركة، الاستجابة الاستراتيجية، النظرية المتجذرة، المصارف التجارية العراقية.

How to Cite This Article

البهادلي، م. ع. (2026). بناء نموذج لخلق القيمة المشتركة في ضوء الاستجابة الاستراتيجية: دراسة مستندة إلى النظرية المتجذرة في المصارف التجارية العراقية. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(95)، (490 - 513).



AJSP | Vol. 9 | Issue 95 | DOI: <https://doi.org/10.36571/ajsp.95>

AJSP ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8048-2082>

المقدمة:

يمثل القطاع المصرفي ركيزة أساسية في أي اقتصاد وطني، غير أن المصارف التجارية العراقية تواجه اليوم تحديات متزايدة فرضتها التحولات الرقمية المتسارعة، وتغير التوقعات المجتمعية، وتشديد المتطلبات الرقابية، إلى جانب الضغوط التنافسية الناشئة عن ظهور مؤسسات مالية غير تقليدية. وفي خضم هذه المعطيات، برز مفهوم "خلق القيمة المشتركة" (Creating Shared Value) بوصفه مقاربة استراتيجية تتيح للمؤسسات المصرفية التوفيق بين تحقيق الربحية والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية، غير أن نجاح هذه المقاربة يظل مرهوناً بقدرة المصرف على تبني استجابة استراتيجية مرنة ومتكاملة تمكنه من التفاعل مع هذه المتغيرات بكفاءة وفاعلية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى بناء نموذج تفسيري يستند إلى الواقع الميداني للمصارف العراقية، يوضح طبيعة التفاعل بين هذين المتغيرين، ويعكس خصوصية البيئة المحلية. وعليه، يمكن صياغة التساؤلات الآتية:

- ما الأبعاد الميدانية التي تشكل خلق القيمة المشتركة في المصارف التجارية العراقية، وما الأبعاد المكونة للاستجابة الاستراتيجية فيها؟

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين خلق القيمة المشتركة والاستجابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة؟
- ما مدى تأثير الاستجابة الاستراتيجية -متمثلة بالتمكين الإداري، والذكاء التنافسي الرقمي، والتكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي- في خلق القيمة المشتركة؟

2. أهمية الدراسة

1- الأهمية النظرية (العلمية): الإسهام في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بخلق القيمة المشتركة من خلال تقديم رؤية متكاملة تربط بين الأبعاد الاستراتيجية في إطار واحد، كذلك تقديم نموذج علمي مستند إلى البيانات الميدانية يفسر طبيعة التفاعل بين خلق القيمة المشتركة والاستجابة الاستراتيجية، كما أن دعم التوجهات البحثية المعتمدة على النظرية المتجذرة من خلال بناء نموذج تفسيري منبثق من الواقع الميداني.

2- الأهمية التطبيقية (العملية): توفير إطار عملي يساعد في المواءمة بين الأهداف الاقتصادية ومتطلبات المسؤولية المجتمعية، عن طريق إتاحة نتائج يمكن الاستفادة منها عند تطوير الخطط والممارسات الإدارية والاستراتيجية في القطاع المصرفي.

3. هدف الدراسة

- 1- بناء إطار مفاهيمي يوضح متغيرات البحث (خلق القيمة المشتركة، الاستجابة الاستراتيجية) في سياق المصارف التجارية العراقية.
- 2- تشخيص الأبعاد والمكونات الرئيسة المكونة لخلق القيمة المشتركة والاستجابة الاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية.
- 3- قياس علاقة الارتباط والأثر بين خلق القيمة المشتركة والاستجابة الاستراتيجية.
- 4- تقديم نموذج مقترح وتوصيات عملية تعزز خلق القيمة المشتركة عبر تعزيز قدرة المصارف العراقية على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنمية.

4. حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على استكشاف وبناء نموذج لخلق القيمة المشتركة في التسويق الرقمي في ضوء الاستجابة الاستراتيجية، من خلال الكشف عن الأبعاد والعلاقات المتولدة من الواقع الميداني للمصارف التجارية العراقية

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على عينة من المصارف التجارية العراقية.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تمتد الحدود الزمانية للدراسة خلال المدة من عام 2025 إلى عام 2026، وتشمل مراحل جمع البيانات الميدانية وتحليلها وبناء النموذج المقترح.

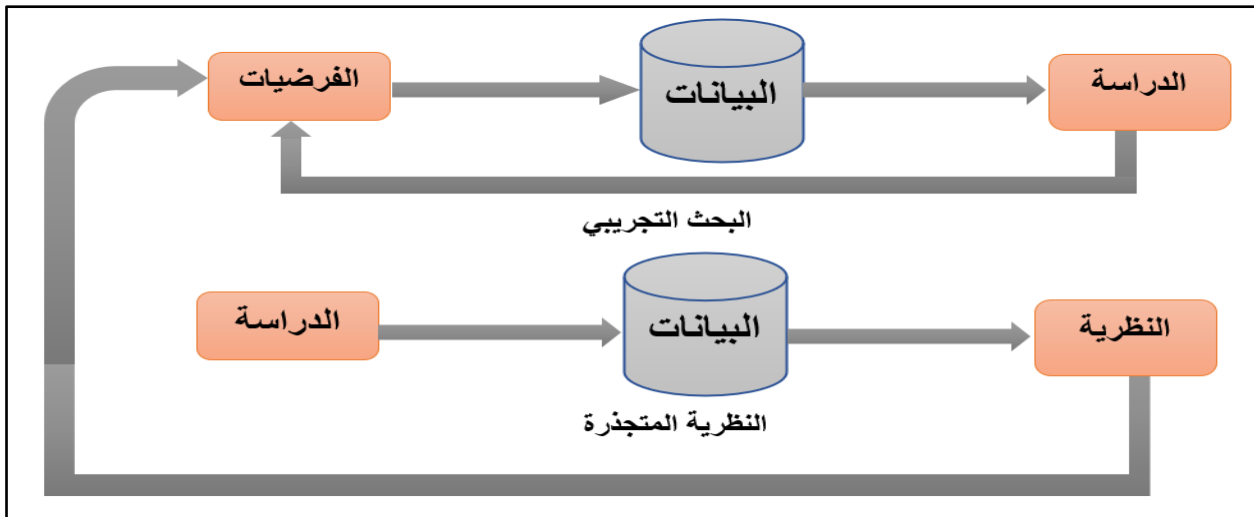
رابعاً: الحدود البشرية

تشمل الدراسة المديرين والعاملين والخبراء ذوي العلاقة بالأنشطة التسويقية والرقمية والاستراتيجية في المصارف التجارية العراقية.

5. منهجية الدراسة

منهجية الدراسة مستندة الى النظرية المجذرة (Grounded Theory) بوصفها إحدى المنهجيات النوعية التي تُعنى ببناء النماذج والأطر النظرية المستمدة من الواقع الميداني. وتتسجم هذه المنهجية مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى بناء نموذج لخلق القيمة المشتركة في الاستجابة الاستراتيجية داخل المصارف التجارية العراقية، من خلال استكشاف الظاهرة في سياقها الواقعي والكشف عن الأبعاد والمفاهيم والعلاقات المرتبطة بها حيث سيتم بناء نموذج بأبعاد مستخلصة من النظرية المجذرة.

وتختلف النظرية المجذرة عن تصاميم البحث النوعي الأخرى في أنها تركز على تطوير نظرية وليس مجرد وصف الظاهرة. وتعتمد على الاستدلال الاستقرائي (Inductive)، على عكس النموذج الفرضي الاستنتاجي للمنهج العلمي التقليدي. فبدلاً من أن يبدأ الباحث بإطار نظري مسبق ثم يجمع البيانات لاختباره، فإن الباحث في النظرية المجذرة يبدأ بسؤال بحثي مفتوح، ويجمع البيانات، ثم تظهر المفاهيم والفئات من البيانات نفسها عبر عملية تحليلية مستمرة. وتتكون النظرية المجذرة من ثلاثة عناصر رئيسية: المفاهيم والفئات (الخصائص المفاهيمية للفئات)، والعلاقات بين الفئات أو الفرضيات. وتقوم على افتراضات منها: وجود أحداث قابلة للملاحظة، وارتباط هذه الأحداث بأنماط، وأهمية فهم العمليات من منظور المشاركين، وتكوين فرضيات مترابطة يتم تعديلها مع ظهور حقائق جديدة [Al-Ansari, (2023)]. ويمكن تمثيل البحث التجريبي والنظرية المجذرة كما في الشكل (1)



الشكل (1) منهجية البحث التجريبي والنظرية المجذرة المصدر: [Chaffey & et al. (2019)].

اذ يمكن توضيح المنهجية والإجراءات التي تم اعتمادها كما في الاتي [Charmaz, (2014)] [Denzin, & et (2005)] [al,

1. الركائز الفلسفية

تجمع النظرية المجذرة بين تقاليد متنوعة في علم الاجتماع، منها الوضعية والتفاعل الرمزي. فتدريب جلاسر في الوضعية مكنه من تقديم تحليل منهجي دقيق، بينما أدرك شتراوس عمق وثراء البحوث النوعية في فهم العمليات الاجتماعية وتعقيدات

الحياة الاجتماعية. ويُعتبر التفاعل الرمزي أحد أهم النظريات التي أثرت في النظرية المجذرة، إذ يرى أن البشر يفسرون عالمهم من خلال معنى الرموز، وأن المعنى ينشأ من التفاعل الاجتماعي.

2. إجراءات جمع البيانات

تتضمن عملية جمع البيانات في منهجية النظرية المجذرة عدة خطوات منهجية، تبدأ بصياغة سؤال البحث بشكل مفتوح (كيف، ماذا، لماذا)، ثم تحديد الظاهرة محل الدراسة. وتستخدم العينة النظرية (Theoretical Sampling) حيث يتم اختيار المشاركين بناءً على الحاجة النظرية المتطورة أثناء البحث، وليس وفق معايير مسبقة. وتشمل أدوات جمع البيانات المقابلات الشخصية غير المنظمة التي تُعد من أغنى طرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الملاحظة التي تدعم المقابلات وتساعد في فهم السياقات. ويؤكد الباحثون على أهمية تعديل دليل المقابلة باستمرار مع تطور التحليل.

3. مراحل التحليل

يبدأ تحليل البيانات في النظرية المجذرة مع أول عملية جمع للبيانات، في عملية متزامنة ومستمرة. ويتضمن التحليل ثلاث مراحل رئيسية للترميز: (Coding)

1. الترميز المفتوح (Open Coding) يتم فيه تقسيم البيانات إلى أجزاء، وتحديد المفاهيم، وتسميتها، وتجميعها في فئات أولية.
2. الترميز المحوري (Axial Coding) يتم فيه ربط المفاهيم ببعضها البعض ضمن فئات أوسع، وتحديد العلاقات بين الفئات.
3. الترميز الانتقائي (Selective Coding) يتم فيه اختيار الفئة الأساسية (المركزية)، وربط الفئات الأخرى بها بطريقة منهجية لتحقيق التكامل النظري.

وتتضمن عملية التحليل أيضاً كتابة المذكرات (Memos) كخطوة وسيطة بين الترميز والمسودة الأولى للتحليل، حيث يدون الباحث ملاحظاته ورؤاه حول المفاهيم الناشئة. وتستمر طريقة المقارنة الثابتة (Constant Comparative Method) طوال عملية التحليل، مما يضمن تطور النظرية باستمرار.

وتنتهي العملية بتحقيق التشبع النظري (Theoretical Saturation)، حيث لا تؤدي البيانات الجديدة إلى ظهور مفاهيم أو فئات جديدة.

كما يُعد القطاع المالي والمصرفي من أكثر المجالات التي شهدت تطبيقات للنظرية المجذرة، حيث تم استخدامها لنمذجة مختلف العمليات والظواهر:

- بناء نموذج وطني لتطوير الصناعة المصرفية: اعتمدت دراسة على النظرية المجذرة لبناء نموذج وطني لتطوير الصناعة المصرفية في البلاد، مع التركيز على العوامل الداخلية (كالمخاطر والعناصر الهيكلية) والخارجية (كالتفاعل مع البنوك الأجنبية والعقوبات).
- الأداء المالي ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: استهدفت دراسة "بناء نموذج أداء مالي للصناعة المصرفية لدعم الأعمال الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على ريادة الأعمال".
- الولاء في الخدمات المصرفية الإسلامية: تم استخدام منهجية النظرية المجذرة لاستكشاف العوامل المؤثرة على "ولاء العملاء في الخدمات المصرفية الإسلامية" في السوق العراقية، من خلال مقابلات متعمقة مع العملاء والمديرين والموظفين لغرض تحقيق أهداف الدراسة وبناء النموذج المقترح، تم الاعتماد على المنهج الميداني القائم على النظرية المجذرة، من خلال الخطوات التالية:

1. الزيارات الميدانية المتكررة

تم التوجه إلى مقر المصارف قيد الدراسة بشكل متكرر ومبدئي، حيث تم القيام بعدة زيارات استطلاعية أولية على مدار عدة أشهر، بهدف التعرف على طبيعة العمل المصرفي عن كثب، ومشاهدة آليات تنفيذ التسويق الرقمي في أرض الواقع، وبناء قنوات تواصل وثقة مع المسؤولين والموظفين العاملين في هذه المصارف. وقد شملت هذه الزيارات جميع الفروع الرئيسية للمصارف عينة الدراسة.

2. المقابلات المفتوحة

أُجريت مقابلات مفتوحة (شبه منظمة) مع عدد من المسؤولين والموظفين العاملين في المصارف عينة الدراسة، بما في ذلك مدراء الفروع، ومسؤولي التسويق، ومسؤولي التقنية المعلوماتية، وموظفي خدمة العملاء. تم خلال هذه المقابلات مناقشة مواضيع متعددة تتعلق بواقع الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية، وكيفية خلق قيمة مشتركة مع الزبائن والمجتمع، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي، ومدى التزام المصارف بتعليمات البنك المركزي العراقي وعليه تم جمع عينة ابتدائية من المقابلات بعدد (36) مقابلة مباشرة.

3. دراسة نظرية

عن طريق جمع المعلومات بواسطة استمارة صُممت لهذا الغرض كما في الاتي:

دليل المقابلة الميدانية لمسؤولي المصارف التجارية

عنوان الدراسة

صميم نموذج لخلق القيمة المشتركة في الاستجابة الاستراتيجية (دراسة لعينة من المصارف التجارية العراقية)
أولاً: البيانات التعريفية:

1 -المسمى الوظيفي :

2- سنوات الخبرة (المصرفية / الرقمية) ..

3- طبيعة المهام الحالية:

المحور الأول: خلق القيمة المشتركة (CSV)

الهدف: فهم كيف يوازن المصرف بين الربحية وحل المشكلات المجتمعية.

1-الفهم والممارسة: كيف يترجم المصرف مفهوم (خلق القيمة المشتركة) في استراتيجيته؟ (أي تحقيق ربح للمصرف بالتزامن مع تقديم حلول لمشاكل المجتمع العراقي).

2-الشمول المالي والمبادرات: ما هي المبادرات التي أطلقها المصرف لتعزيز الشمول المالي (الوصول للفئات غير المصرفية)؟ وكيف تخدم هذه المبادرات استدامة نمو المصرف؟

3-الأثر الاستراتيجي: كيف تنعكس هذه المبادرات (المجتمعية/الربحية) على سمعة المصرف، ولاء الزبائن، والنتائج المالية النهائية؟

4-التقييم: ما هي المعايير التي يعتمد عليها المصرف لقياس نجاح مبادرات القيمة المشتركة داخلياً؟

(Strategic Response)المحور الثاني: الاستجابة الاستراتيجية

الهدف: قياس مرونة الإدارة وسرعة تفاعلها مع التحولات.

- 1 -الدعم والقيادة: كيف تصف دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي؟ وهل توفر الموارد اللازمة للاستجابة السريعة للمتغيرات التقنية ؟
 - 2-المرونة التنظيمية: هل الهيكل التنظيمي للمصرف "مرن" بما يكفي لاتخاذ قرارات سريعة عند ظهور أزمات أو فرص رقمية مفاجئة ؟
 - 3-الاستجابة للمنافسة: كيف يستجيب المصرف لظهور المنافسين غير التقليديين (شركات الدفع الإلكتروني وال (Fin Tech) في السوق العراقي ؟
 - 4-المعوقات والمحفزات: ما هي العوامل (الداخلية أو البيئية في العراق) التي تعزز أو تعيق قدرة المصرف على الاستجابة الاستراتيجية للتحويل الرقمي ؟
- المحور الثالث: بناء النموذج والرؤية المستقبلية
- الهدف: استخلاص (الوصفة) الناجحة للنموذج المقترح.
- 1-التكامل البنوي: من وجهة نظركم، كيف يمكن تحقيق التكامل بين "التسويق الرقمي (و"صنع لقرار الإداري) لضمان خلق قيمة مشتركة مستدامة ؟
 - 2-متطلبات النجاح: ما هي المتطلبات (التقنية، البشرية، القانونية) التي يراها المصرف ضرورية لنجاح نموذج العمل الرقمي في البيئة العراقية ؟
 - 3-الرؤية المستقبلية: إذا أردنا بناء (إطار عمل شامل) للمصارف العراقية، ما هي الركائز الأساسية التي يجب أن يتضمنها للجمع بين التطور الرقمي والمسؤولية المجتمعية ؟
- سؤال الختام:
- جاهزية البيئة: بصراحة، هل ترى أن البيئة التشغيلية والتشريعية في العراق (محفزة) حالياً لتطبيق هذا لنموذج المتكامل ؟ وما هي رسالتك لصناع القرار ؟
- 4 .ظهور أبعاد جديدة من الميدان
- أسفر هذا التحليل عن ظهور أبعاد ومتغيرات جديدة سُخِّلصت من واقع الميدان نفسه ومن تجارب العاملين في المصارف عينة الدراسة، وتم اعتمادها أبعاد أساسية في بناء نموذج خلق القيمة المشتركة في ضوء الاستجابة الاستراتيجية، وذلك تماشياً مع جوهر النظرية المتجذرة التي تؤكد على أن النظرية تُبنى من البيانات وليس العكس.
5. المصادر الثانوية
- إلى جانب العمل الميداني والمقابلات، تم الاعتماد على المصادر الثانوية التالية لدعم وتحليل البيانات:
- التقارير المالية السنوية للمصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.
 - البيانات المتاحة على المواقع الإلكترونية الرسمية لكل مصرف من مصارف العينة.
 - التقارير الدورية الصادرة عن البنك المركزي العراقي حول أداء القطاع المصرفي.
 - نشرات الإفصاح الصادرة عن هيئة سوق المال العراقية بشأن المصارف المدرجة.
- وللتوضيح كيف تم تطبيق النظرية المتجذرة على العينة الابتدائية كما في الجدول الآتي:

جدول (1) كيفية تطبيق النظرية المجذرة على الابعاد المبحوثة

البعد الرئيسي	البعد المستخلص من الميدان	كيف ظهر في المقابلات (اقتباس نموذجي)	عملية الترميز (من المفتوح إلى المحوري)
خلق القيمة المشتركة	الشمول الرقمي	"أطلقنا تطبيقاً بسيطاً ليستفيد منه سكان المناطق الريفية".	مفتوح: تطبيق للفئات غير المصرفية ← محوري: تعزيز الوصول المالي ← انتقائي: الشمول المالي الرقمي
	السمعة المصرفية والثقة	"استجابتنا السريعة عبر الموقع الإلكتروني عززت ثقة العملاء بنا".	مفتوح: سرعة الاستجابة ← محوري: بناء السمعة والثقة ← انتقائي: السمعة والثقة المصرفية
	الاستدامة العلائقية المشتركة	"نستخدم برامج ولاء رقمية للحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع الزبائن".	مفتوح: برامج ولاء ← محوري: تعزيز العلاقة المستمرة ← انتقائي: الاستدامة العلائقية المشتركة
الاستجابة الاستراتيجية	التمكين الإداري	"الإدارة العليا تمنحنا صلاحيات لاتخاذ قرارات رقمية مباشرة".	مفتوح: صلاحيات الموظفين ← محوري: دعم القيادة للتحويل الرقمي ← انتقائي: التمكين الإداري
	الذكاء الرقمي التنافسي	"نراقب أداء المنافسين عبر المنصات الرقمية ونحلل بيانات السوق".	مفتوح: مراقبة المنافسين ← محوري: تحليل تنافسي رقمي ← انتقائي: الذكاء التنافسي الرقمي
	التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي	"نقوم بتحديث أنظمتنا باستمرار وفق تعليمات البنك المركزي".	مفتوح: تحديث الأنظمة ← محوري: الامتثال الرقابي ← انتقائي: التكيف الاستراتيجي للامتثال

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات التي تم اعتمادها في العينة الابتدائية

6. المفاهيم الرئيسية للدراسة

تستند الدراسة إلى ثلاثة مفاهيم رئيسة تتمثل في خلق القيمة المشتركة، والتسويق الرقمي، والاستجابة الاستراتيجية، والتي تشكل الإطار الفكري الذي تنطلق منه الدراسة في تفسير الظاهرة المدروسة وبناء النموذج المقترح.

أولاً: خلق القيمة المشتركة

يمثل خلق القيمة المشتركة المفهوم المحوري للدراسة، ويشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق قيمة اقتصادية بالتزامن مع تحقيق قيمة اجتماعية تسهم في تلبية احتياجات المجتمع وأصحاب المصلحة. ويُعد هذا المفهوم امتداداً للتوجهات الإدارية الحديثة التي تنظر إلى المنظمة بوصفها جزءاً من منظومة اقتصادية واجتماعية متكاملة، تسعى من خلالها إلى تحقيق المنفعة المتبادلة وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل.

ثانياً: الاستجابة الاستراتيجية

تشير الاستجابة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على استيعاب المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتعامل معها بصورة تمكنها من التكيف مع التحديات واستثمار الفرص المتاحة. وتمثل الاستجابة الاستراتيجية إطاراً مهماً في توجيه القرارات والممارسات التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات البيئة المتغيرة ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستدامة أدائها.

ثالثاً: مفهوم بناء النموذج

يقصد ببناء النموذج في الدراسات الإدارية عملية بناء إطار تفسيري أو تصوري يوضح العلاقات والأبعاد والمكونات الرئيسية لظاهرة معينة بصورة منظمة ومنطقية، بما يسهم في فهمها وتفسيرها وتوجيه الممارسات المرتبطة بها. وفي الدراسة الحالية يشير بناء النموذج إلى بناء نموذج نظري مستمد من البيانات الميدانية يفسر خلق القيمة المشتركة في ضوء الاستجابة الاستراتيجية داخل المصارف التجارية العراقية، اعتماداً على المفاهيم والفئات التي يتم توليدها من خلال منهجية النظرية المتجذرة.

7. الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت خلق القيمة المشتركة

جدول (2) الدراسات السابقة لمتغير خلق القيمة المشتركة

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
1-	اسم الباحث	(خرشي، 2020)
	عنوان الدراسة	خلق القيمة المشتركة كمفهوم جديد في اخلاقيات الاعمال للشركات
	نوع الدراسة	بحث منشور
	طبيعة الدراسة	وصفية تحليلية
	هدف الدراسة	تقديم خلق القيمة المشتركة كمفهوم جديد في الاعمال
	اهم الاستنتاجات	يرتكز مفهوم خلق القيمة المشتركة على فكرة الاستثمار في مجموعة من التحديات البيئية والاجتماعية لتحقيق الارباح. هناك اختلاف كبير بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومفهوم خلق القيمة المشتركة من حيث الحافز، القيمة المحققة، الحافز، مجال النشاط.
	اوجه التشابه والاختلاف	تلقي الدراسة الحالية في تناول مفهوم خلق القيمة المشتركة، لكنها ركزت على الجانب المفاهيمي، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج ميداني في القطاع المصرفي.
	مجال الاستفادة	تعزيز التأصيل المفاهيمي لمفهوم خلق القيمة المشتركة
	اسم الباحث	جيلاني، 2024
2-	عنوان الدراسة	تأثير مشاركة العملاء في التحول الرقمي على مشاركة خلق القيمة
	نوع الدراسة	واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق هدف البحث بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان كأحد الأدوات الفعالة في البحث العلمي، والتي تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية.

	أهداف الدراسة	سعت الدراسة إلى قياس تأثير مشاركة العملاء في التحول الرقمي على مشاركة خلق القيمة لدى مصالح الأحوال المدنية بمصر .
	اهم الاستنتاجات	وقد توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة العملاء في التحول الرقمي وخلق القيمة الابتكار، كما تري الدراسة أن مشاركة العملاء في التحول الرقمي يكون له تأثير إيجابي لمشاركة العملاء في خلق قيمة العلاقة بين العملاء والمؤسسة
	أوجه التشابه والاختلاف	تتضمن الدراسة الحالية في اهتمامها بالتحول الرقمي ودوره في خلق القيمة، إلا أنها ركزت على مشاركة العملاء في القطاع الحكومي، بينما تركز الدراسة الحالية على البيئة المصرفية.
	مجال الاستفادة	تعزيز التأصيل المفاهيمي لمفهوم خلق القيمة المشتركة.
	اسم الباحث	(العكدي 2024)
-3-	عنوان الدراسة	تأثير استراتيجيات خلق القيمة المشتركة بأستعمال سلسلة القيمة في تخفيف التكاليف وتحقيق الاستدامة ثلاثية الابعاد
	نوع الدراسة	(استنباطي)
	اهداف الدراسة	دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق استراتيجية خلق القيمة المشتركة في الوحدة الاقتصادية , بيان دور تحليل سلسلة القيمة في نجاح استراتيجيات خلق القيمة وتخفيف التكاليف
	اهم الاستنتاجات	تمثل استراتيجية خلق القيمة المشتركة تطورا هاما في مفهوم الاعمال ,تساعد استراتيجية خلق القيمة على تعزيز سمعة الوحدات الاقتصادية, الاستراتيجية الاستباقية والقيادة الحكيمة ضمن هذه الاستراتيجية تعززان امكانية الوحدة الاقتصادية على التكيف مع التحديات
	أوجه التشابه والاختلاف	تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتبار خلق القيمة المشتركة توجهاً استراتيجياً مهماً، إلا أنها ركزت على سلسلة القيمة والاستدامة، بينما تركز الدراسة الحالية على التسويق الرقمي والاستجابة الاستراتيجية.
	مجال الاستفادة	الإفادة من الطروحات المتعلقة بدور الاستراتيجية في تحقيق القيمة المشتركة.
	اسم الباحث	دراسة (Santosh Nandi and Madhavi Latha Nandi, 2017)
-4-	عنوان الدراسة	from International Business Creating Shared Value (CSV): Evidence Models بعنوان خلق القيمة المشتركة (CSV) لبورتر وكرامر: أدلة من نماذج الأعمال الدولية
	نوع الدراسة	انتهجت هذه الدراسة الاستراتيجيات الأربع لكل من بورتر وكرامر (2011)، في إنشاء القيمة المشتركة وذلك من خلال أربع حالات من نماذج الأعمال أم- بيما جنوب افريقيا، وبياجو آيب الهند، وبياجو آيب المملكة المتحدة، الشركة المركزية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على خلق القيمة المشتركة (CSV) لبورتر وكرامر: من خلال الاعتماد على بعض نماذج الأعمال الدولية،	هدف الدراسة
وتوصل اثبت نتائج أنه بإمكان إنشاء القيمة كمفهوم نظري تفسير نجاح نماذج الأعمال، كما اقترحت مخرجات الدراسة أيضاً أن الاستراتيجيات الأربعة المقدمة من طرف بورتر وكرامر والتي تعتبر كوسيلة لتحقيق إنشاء القيمة المشتركة لديها صلة بالسياق التجريبي لحالة نماذج الأعمال، فضلاً عن ذلك الاستراتيجيات الثلاث: إعادة تصور المنتجات والأسواق، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة، تحديد الكفاءة الأساسية لها تأثير مباشر على نجاح نموذج الأعمال، زيادة على ذلك ظهر التوافق التنظيمي لنموذج الأعمال كعامل أساسي آخر زاد من التأثير المباشر للاستراتيجيات الثلاث الأخرى على نماذج الأعمال	اهم الاستنتاجات
تتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بخلق القيمة المشتركة وأثرها في نجاح نماذج الأعمال، إلا أنها تناولت نماذج أعمال دولية، بينما تنطلق الدراسة الحالية من الواقع المصرفي العراقي.	اوجه التشابه والاختلاف
دعم الإطار النظري المتعلق بخلق القيمة المشتركة وتطبيقاتها الاستراتيجية.	مجال الاستفادة
(Kang , kue , 2020)	اسم الباحث
Sustainable Competitive Effects of Strategy Characteristics for Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance. اثر خصائص الإستراتيجية للميزة تنافسية مستدامة في اعمال الاقتصاد التشاركي: على خلق القيمة المشتركة والأداء.	عنوان الدراسة
بحث منشور	نوع الدراسة
تحليلية باستعمال استبانة شملت 631 مشاركاً	طبيعة الدراسة
التعرف على خصائص الاستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة في الشركات التي تستخدم الاقتصاد التشاركي (SE). التحقيق فيما إذا كانت الخصائص الاستراتيجية تتعلق بخلق القيمة المشتركة (CSV) والأداء.	هدف الدراسة
الحفاظ على كفاءة وجودة افضل من المنافسين امر بالغ الاهمية لتحقيق الميزة التنافسية في الصناعة. يتم خلق القيمة المشتركة من خلال محتويات الأعمال المختلفة والعمليات المنهجية بشكل استراتيجي. يجب على الوحدات الاقتصادية ان تضع وتنفذ الاستراتيجيات التي يمكن أن تحسن فاعلية وكفاءة مستوى القيمة المشتركة بالنسبة للزبائن.	اهم الاستنتاجات
تشارك في تناول خلق القيمة المشتركة من منظور استراتيجي، إلا أنها ركزت على اقتصاد المشاركة، بينما تركز الدراسة الحالية على المصارف التجارية.	اوجه التشابه والاختلاف
دعم الجانب النظري المتعلق بدور الاستراتيجية في تعزيز القيمة المشتركة.	مجال الاستفادة

المحور الثاني: الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت الاستجابة الاستراتيجية.

جدول (3) الدراسات السابقة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
1-	اسم الباحث	(عبود, 2023)
	عنوان الدراسة	التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية لآراء عينة لعدد من العاملين في المصارف الأهلية في محافظتي الديوانية وبابل / رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال في جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال
	أهداف الدراسة	تطبيق المتغيرات الفرعية من التجديد الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى الابتكار والإبداع في الأعمال للتألق التنظيمي
	اهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر للتجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستجابة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى أن متغير الاستجابة الاستراتيجية قد ساهم في تفسير جزء من اسباب العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي. وهذا يعني أن المصارف عينة الدراسة تظهر قدرأ عالياً من الاستجابة الاستراتيجية تستطيع تعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي
	اوجه التشابه والاختلاف	تتفق في تناول الاستجابة الاستراتيجية وتطبيقها في القطاع المصرفي، إلا أنها ركزت على التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي، بينما تركز الدراسة الحالية على خلق القيمة المشتركة في التسويق الرقمي.
	مجال الاستفادة	الإفادة من النتائج الخاصة بالاستجابة الاستراتيجية في البيئة المصرفية العراقية.
2-	اسم الباحث	(الكناني, 2024)
	عنوان الدراسة	التأثير المشترك للوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة ميسان رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة سومر كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم إدارة الاعمال
	أهداف الدراسة	تعريف المنظمات الصحية بمفاهيم وأهمية ونماذج متغيرات البحث وأبعادهم الفرعية، ومدى ممارستها من قبل الكوادر الطبية من حيث التبني والتطبيق.
	اهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج ان عينة البحث في مستشفى الصدر التعليمي تعطي أهمية كبيرة لتنمية الوعي الاستراتيجي لديها حيث ذلك من شأنه ان يسهم في تعزيز المرونة العالية ويمكنهم من النظرة الشمولية للأمور المختلفة التي تحصل في داخل المستشفى وخارجه وتعريفهم بالمهام والواجبات المناطة بهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية الصحية التي وجدت المنظمات من اجلها وهذا من شأنه أن يسهم في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية وتعزيز الاستدامة الصحية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة والرعاية الصحية

3-	اسم الباحث	2021, Salman
	عنوان الدراسة	The impact of performance management in enhancing strategic response process تأثير إدارة الأداء في تعزيز عملية الاستجابة الاستراتيجية
3-	نوع الدراسة	دراسة ميدانية
	هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير إدارة الأداء بأبعادها تخطيط الأداء، مقياس الأداء، معايير الأداء، تقارير الأداء في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية
	اهم الاستنتاجات	حقق متغيري إدارة الأداء والاستجابة الاستراتيجية درجة عالية من الأهمية وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن الشركة مهتمة بتوفير المدخل اللازم للتفاعل والتعاون لرفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية والتكيف معها.
	اوجه التشابه والاختلاف	تتفق في أهمية الاستجابة الاستراتيجية بوصفها آلية لتعزيز الأداء التنظيمي، إلا أنها تناولت إدارة الأداء كمغير مؤثر، بينما تركز الدراسة الحالية على التسويق الرقمي وخلق القيمة المشتركة.
	مجال الاستفادة	دعم الأساس النظري الذي يبرز دور الاستجابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة المنظمات وقدرتها على التكيف.
	اسم الباحث	(Goyette,2020)
	عنوان الدراسة	How Ethics Play A Role In Your Strategic Response To Crises كيف تمارس الأخلاق دوراً في الاستجابة الإستراتيجية للأزمات .
4-	نوع الدراسة	إبحث تحليلي
	أهداف الدراسة	تحديد كيف تلعب الأخلاق دوراً في استجابتك الاستراتيجية للأزمات في شركات الولاية المتحدة الأمريكية.
	اهم الاستنتاجات	الحاجة الى اسس اخلاقية واضحة وقوية من اجل تعلم بان الصدق يؤدي الى نتائج اجتماعية فظلاً عن بناء اطار مشترك للأخلاق لإدارة حياة اجتماعية مكثفة ومعقدة من خلال تقديم طريقة افتراضية لتوجيه البيئة.
	اوجه التشابه والاختلاف	تتوافق في النظر إلى الاستجابة الاستراتيجية بوصفها عملية تتجاوز الجوانب التشغيلية لتشمل الأبعاد القيمة، إلا أنها ركزت على إدارة الأزمات والأخلاقيات، بينما تركز الدراسة الحالية على خلق القيمة المشتركة في البيئة المصرفية.
	مجال الاستفادة	تعزيز الجانب النظري المرتبط بالأبعاد القيمة والأخلاقية للاستجابة الاستراتيجية.

5-	اسم الباحث	Susan & Mutinda, 2020
	عنوان الدراسة	STRATEGIC RESPONSES AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: A CASE OF AFRICAN BOREHOLES INITIATIVE LTD الاستجابة الاستراتيجية والقدرة التنافسية التنظيمية: حالة من مبادرة الحفر الأفريقية المحدودة.
	نوع الدراسة	دراسة وصفية
	هدف الدراسة	تحديد أثر الاستجابة الاستراتيجية على منافسة المنظمات لمبادرات حفر الآبار الأفريقية المحدودة، لتحديد القدرة بين التحالف الاستراتيجي والقدرة التنافسية، والتسعير والتكنولوجيا والقدرة التنافسية وخدمة الزبائن.
	اهم الاستنتاجات	مشاركة الأفراد في العمل ساعد على تحسين الوضع المالي في الدولة من خلال التحالف الاستراتيجي على المستويات الدولية والوطنية والمحلية، وتؤثر التحالفات الاستراتيجية تأثير إيجابي للغاية على القدرة التنافسية لشركة ABI المحدودة .
	اوجه التشابه والاختلاف	تشارك الدراسة مع الدراسة الاستراتيجية الاستراتيجية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنها ركزت على القدرة التنافسية والتحالفات الاستراتيجية، بينما تركز الدراسة الحالية على خلق القيمة المشتركة من خلال التسويق الرقمي.
	مجال الاستفادة	الإفادة من النتائج التي تؤكد دور الاستجابة الاستراتيجية في تعزيز الأداء والميزة التنافسية للمنظمات.

8. مفهوم خلق القيمة المشتركة

جاء الانطلاق الحقيقي لمفهوم خلق القيمة المشتركة من خلال البحث المشترك الذي قدمه كل من Porter & Kramer في عام 2011 [Porter., & Kramer, (2011)], حيث عرفاه بأنه: السياسات والممارسات التشغيلية التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، مع العمل في الوقت نفسه على تحسين الظروف البيئية والاجتماعية في المجتمعات التي تمارس فيها نشاطها. ويتمحور هذا المفهوم حول خلق قيمة اقتصادية من خلال خلق قيمة اجتماعية، مما يجعله قوة دافعة للإنتاجية والابتكار والنمو. وتبنى هذا النموذج العديد من المؤسسات العالمية، من بينها شركات مثل Nestlé و Unilever، ومصارف مثل ستورد وجي بي [Stewart, (1994)].

ويُعرف بأنه تُعرف خلق القيمة المشتركة بأنها توجيه الاستثمارات والأنشطة المؤسسية نحو حلول تسهم في تحسين سبل العيش، ودعم الاستدامة، وتعزيز مرونة المجتمع، بما يحقق قيمة مستدامة للمجتمع. [Nestlé. (2025)]

يُعرف خلق القيمة المشتركة إجرائياً بأنه: حزمة السياسات والممارسات والخدمات المصرفية الرقمية المبتكرة التي تطورها المصارف التجارية العراقية بالاعتماد على أدوات التسويق الرقمي، بهدف تعظيم ربحيتها وقدرتها التنافسية، بالتزامن مع تقديم حلول حقيقية للتحديات الاقتصادية والاجتماعية (كالشمول المالي، ودعم المشاريع الناشئة، وتطوير المدفوعات الرقمية)، مما يتطلب استجابة استراتيجية مرنة وواعية بالبيئة المحلية.

9. أبعاد خلق القيمة المشتركة

تم استخراج الأبعاد بواسطة تطبيق النظرية المجردة، فقد أظهرت نتائج الترميز المفتوح (Open Coding) والترميز المحوري (Axial Coding) والترميز الانتقائي (Selective Coding) مجموعة من المفاهيم والفئات التي تكررت بصورة لافتة في

بيانات الدراسة التي توصل اليها الباحث بواسطة دليل المقابلة الميداني لمسؤولي المصارف التجارية ، وانتهى التحليل إلى ظهور ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل الأبعاد الميدانية لخلق القيمة المشتركة في البيئة المصرفية، وهي: الشمول المالي الرقمي، والثقة والسمعة المصرفية، والاستدامة العلائقية المشتركة

1. بعد الشمول المالي الرقمي: يشير الشمول المالي الرقمي إلى قدرة المصارف على توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية باستخدام التقنيات والمنصات الرقمية الحديثة بما يتيح لمختلف شرائح المجتمع الاستفادة من الخدمات المصرفية بسهولة وكفاءة. وقد برز هذا البعد بوصفه أحد أكثر الأبعاد حضوراً في بيانات الدراسة لما يحققه من منافع اقتصادية واجتماعية متبادلة للمصرف والعملاء والمجتمع.

2. الثقة والسمعة المصرفية: تعبر الثقة والسمعة المصرفية عن مستوى المصداقية والقبول الذي يتمتع به المصرف لدى العملاء وأصحاب المصلحة، والذي يتشكل من خلال جودة الخدمات والشفافية والالتزام والمسؤولية في التعامل مع احتياجات المستفيدين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا البعد يمثل أساساً لاستدامة العلاقة بين المصرف ومحيطه ويعد من أهم المرتكزات الداعمة لخلق القيمة المشتركة.

3. الاستدامة العلائقية المشتركة: تشير الاستدامة العلائقية المشتركة إلى قدرة المصرف على بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على المنافع المتبادلة والثقة والتعاون المستمر مع مختلف أصحاب المصلحة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن استدامة القيمة المشتركة لا تتحقق من خلال المنافع الآنية فقط، وإنما من خلال بناء علاقات مستقرة تضمن استمرار تبادل المنافع وتحقيق الأهداف المشتركة على المدى البعيد

10. مفهوم الاستجابة الاستراتيجية:

تُعد الاستجابة الاستراتيجية الركيزة الأساسية التي تُمكن المصرف من البقاء والازدهار في بيئة تتسم بالتغير المتسارع وعدم اليقين. فهي ليست مجرد رد فعل عابر للأزمات، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تعكس قدرة المصرف على إعادة هندسة مساره التنافسي بوعي واستباقية [Mahmoud, (2021)].

في جوهرها، تمثل الاستجابة الاستراتيجية "الديناميكية التنظيمية" التي تحوّل القدرات الجامدة للمصرف إلى طاقات مرنة وقابلة للتشغيل، قادرة على اقتناص الفرص الرقمية وتحويل التهديدات البيئية إلى محفزات للنمو [Onamusi, (2020)]. وهي بهذا المعنى أشبه بـ "الجسر المنهجي" الذي يصل بين تطلعات المصرف في خلق قيمة مشتركة (CSV) وبين أدوات التنفيذ الفعلي، لاسيما في ظل التسويق الرقمي؛ فبدون هذه الاستجابة، تظل الاستراتيجيات مجرد طموحات نظرية.

وباستقراء ما سبق، يضع الباحث تعريفاً إجرائياً للاستجابة الاستراتيجية بكونها: (مجموعة من العمليات والقرارات الاستباقية والمرنة التي يتبناها المصرف التجاري لإعادة تشخيص بيئته الداخلية والخارجية، بما يمكنه من دمج التقنيات الرقمية في عملياته المصرفية بسرعة وكفاءة، بهدف تحويل التحديات التنافسية إلى فرص حقيقية لخلق قيمة مشتركة تخدم المصرف والمجتمع معاً)

11. أبعاد الاستجابة الاستراتيجية:

1. التمكين الإداري: يشير التمكين الإداري إلى منح العاملين والإدارات داخل المصرف الصلاحيات والمرونة التي تساعدهم على اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات والتعامل مع المتغيرات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، بما يسهم في تعزيز قدرة المصرف على الاستجابة للتحديات والمتغيرات الرقمية.

ويُعد التمكين الإداري من الأبعاد المهمة في البيئة المصرفية الحديثة، لأن نجاح الاستجابة الاستراتيجية لم يعد يعتمد فقط على الإدارة العليا، بل أصبح يرتبط بقدرة العاملين على التفاعل السريع مع التغيرات واتخاذ القرارات المناسبة ضمن بيئة العمل الرقمية، كما يساهم التمكين الإداري في تعزيز روح المبادرة والإبداع التنظيمي وتقليل الروتين الإداري، الأمر الذي يساعد المصارف على تحقيق استجابة أكثر مرونة وسرعة في مواجهة التحديات التنافسية والتكنولوجية.

2. الذكاء التنافسي الرقمي: يشير الذكاء التنافسي الرقمي إلى قدرة المصرف على جمع وتحليل وتوظيف المعلومات والبيانات الرقمية المتعلقة بالسوق والعملاء والمنافسين، بما يساهم في دعم القرارات الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية للمصرف في البيئة الرقمية الحديثة.

وتزداد أهمية هذا البعد في ظل التحول الرقمي واعتماد المصارف على البيانات والتقنيات الحديثة في إدارة عملياتها وخدماتها، إذ يساعد الذكاء التنافسي الرقمي على التنبؤ بالاتجاهات السوقية وتحليل سلوك العملاء ومتابعة تحركات المنافسين بصورة مستمرة، كما يساهم هذا البعد في تعزيز قدرة المصارف على اتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة، فضلاً عن تطوير الخدمات الرقمية وتحسين قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية الحديثة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي: يُعد هذا البعد ركيزة أساسية لضمان استدامة العمل المصرفي في ظل البيئة التنظيمية المعقدة والمتغيرة، ويتضمن هذا البعد مجموعة من الممارسات الاستراتيجية:

رصد وتحليل التغيرات التشريعية والرقابية باستمرار: تبني منهجية استباقية لمتابعة التعليمات الصادرة عن البنك المركزي والجهات الرقابية، لضمان الفهم العميق للمتطلبات الجديدة قبل نفاذها.

تعديل الاستراتيجيات والسياسات الداخلية بانتظام: ربط السياسات المصرفية الداخلية بالتشريعات الوطنية والدولية، مما يضمن مرونة المؤسسة في تحديث أطر عملها لتتوافق مع أي معايير امتثال مستجدة.

تعزيز آليات التقارير والرقابة الداخلية: أتمتة عمليات إعداد التقارير الرقابية لرفع دقة البيانات المرفوعة، مع تفعيل أنظمة رقابة داخلية صارمة للحد من المخاطر التشغيلية والقانونية.

الهدف من هذا البعد: تحويل الامتثال من مجرد "عبء إداري" أو التزام شكلي، إلى ميزة استراتيجية تمنح المصرف موثوقية عالية أمام الجهات الرقابية وتضمن حماية أصوله وسمعته في السوق.

12. التكامل النظري بين متغيرات البحث

يتضح مما تقدم أن العلاقة بين متغيرات الدراسة ليست مجرد علاقة تأثير مباشر، بل هي علاقة تكاملية وتفاعلية، تشكل الاستجابة الاستراتيجية الإطار التنظيمي الذي يضمن فعالية واستدامة هذه الجهود. وقد تم تقديم نموذج مفاهيمي يجمع هذه المتغيرات في إطار تفسيري واحد، مع صياغة فرضيات قابلة للاختبار في الجانب التطبيقي، مستنداً إلى الأبعاد الميدانية المستخلصة من منهجية النظرية المجردة.

وبذلك، يمكن القول إن خلق القيمة المشتركة يمثل المحصلة النهائية للتكامل بين قدرته على الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية والتنظيمية والمجتمعية. وهذا التكامل هو ما يسعى النموذج المقترح إلى تفسيره وتجسيده في سياق المصارف التجارية العراقية.

وعليه، يمثل النموذج المقترح الإطار التفسيري الذي ستعتمده الدراسة في اختبار العلاقات بين المتغيرات في الجانب التطبيقي.

13. الإطار التطبيقي للبحث

1.13. وصف مجتمع وعينة البحث

اعتمدت الدراسة على المصارف التجارية العراقية مجتمعاً لها، حيث تم اختيار (8) مصارف كعينة تمثل القطاع المصرفي التجاري في العراق. وقد تم اختيار هذه العينة من (200) موظف بعد مراجعة بيانات الإفصاح الصادرة عن البنك المركزي العراقي

جدول (5): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (ن = 200)

المعلومات التعريفية	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	115	58
	انثى	85	42
المجموع		200	100%
المصرف	مصرف بغداد التجاري	18	9
	مصرف سومر التجاري	23	11.5
	مصرف الائتمان العراقي	24	12
	المصرف التجاري العراقي	25	12
	مصرف الخليج التجاري	26	13
	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	27	13.5
	مصرف الاستثمار العراقي	28	14
	مصرف اشور الدولي للاستثمار	29	14
المجموع		200	100%
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	10	4.3
	بكالوريوس	110	56.4
	دبلوم عالي	10	4.3
	ماجستير	53	17.6
	الدكتوراه	53	17.6
المجموع		200	100%
المنصب / العنوان الوظيفي	موظف اداري	127	66
	مشرف / رئيس قسم	38	8.61
	مدير فرع / نائب المدير	14	5.9

9.6	21	إدارة عليا	
100%	200	المجموع	
40.4	08	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
26.1	53	من 5 الى 15 سنوات	
33.5	69	اكثر من 15 سنة	
100%	200	المجموع	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

2.13. فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسة الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق القيمة المشتركة والاستجابة الاستراتيجية.
1-1: الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خلق القيمة المشتركة والبعد التمكين الإداري
2-1: الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خلق القيمة المشتركة والبعد الذكاء التنافسي الرقمي

3-1: الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خلق القيمة المشتركة وبعد التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي

2- الفرضية الرئيسة الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستجابة الاستراتيجية في خلق القيمة المشتركة
1-2: الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين خلق القيمة المشتركة والبعد التمكين الإداري
2-2: الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين خلق القيمة المشتركة والبعد الذكاء التنافسي الرقمي

3-2: الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين خلق القيمة المشتركة وبعد التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي

3.13. ثبات أداة البحث (ألفا كرونباخ)

اختُبر ثبات الأداة بمعامل ألفا كرونباخ للأداة ككل، وجاءت القيم أعلى من العتبة المقبولة (0.70)، ما يدل على تمتع الأداة بثبات داخلي جيد.

جدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الأداة ككل	24	0.863

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

يشير جدول (5) ان معامل الفا كرونباخ مرتفع وتتجاوز الحدّ المقبول، ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق والاعتماد على نتائجها.

4.13. الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث وأبعادها

يعرض الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الأبعاد المتغيرات. واعتمد معيار التدرج: (أقل من 2.33 = منخفض، 2.33 – 3.66 = متوسط، أعلى من 3.66 = مرتفع).

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البحث

المتغير / البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
خلق القيمة المشتركة (كلي)	4.1213	.60196	مرتفع
الشمول المالي الرقمي	4.1225	.66451	مرتفع
السمعة والثقة المصرفية	4.1400	.68391	مرتفع
الاستدامة العلائقية المشتركة	4.1012	.64441	مرتفع
الاستجابة الاستراتيجية (كلي)	4.0825	.58652	مرتفع
التمكين الإداري	4.0238	.68021	مرتفع
الذكاء التنافسي الرقمي	4.0750	.62052	مرتفع
التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي	4.1488	.63508	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

وبالرجوع الى جدول (6) فقد جاءت جميع المتغيرات وأبعادها بمستوى مرتفع. وتصدر بُعد "التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي" (4.1488) أعلى الأوساط، ما يعكس وجود استراتيجيات واضحة يمكن البناء عليها، في حين جاء بُعد "التمكين الاداري" (4.0238) و"الذكاء التنافسي الرقمي" (4.0750) في أدنى المراتب نسبياً. وتعكس هذه النتائج أن العاملين يدركون أهمية الممارسات المرتبطة بخلق القيمة المشتركة، إلا أن هذا الإدراك لا يعني بالضرورة وصول جميع عناصر البيئة إلى المستوى نفسه من النضج في الاستجابة الاستراتيجية. ففي بيئة عمل مثل المصارف التجارية العراقية، التي تتسم بتنوع التخصصات بين الوظائف الإدارية والفنية والتشغيلية، يصبح من الضروري النظر إلى خلق القيمة المشتركة بوصفها منظومة متكاملة تتأثر بطريقة بناء العمل، وآليات التواصل، ومستوى الدعم الإداري، وكفاءة الأنظمة المستخدمة في إنجاز الأعمال. وعليه، فإن المحافظة على الجوانب التي أظهرت مستوى جيداً ينبغي أن تتزامن مع تطوير الجوانب الأخرى بما يحقق استجابة عمل أكثر اتساقاً لجميع العاملين، ويعزز قدرة المصارف على الاحتفاظ بكفاءاتها في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع المصرفي.

5.13. تحليل علاقات الارتباط (اختبار H1):

يبين الجدول (7) معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات. وجميعها موجبة ودالة عند مستوى (0.01).

جدول (7): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات

المتغير	خلق القيمة المشتركة	الاستجابة الاستراتيجية	التمكين الإداري	الذكاء التنافسي الرقمي	التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي
خلق القيمة المشتركة	1				
الاستجابة الاستراتيجية	.759**	1			
التمكين الإداري	.648**	.926**	1		
الذكاء التنافسي الرقمي	.710**	.915**	.796**	1	
التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي	.715**	.886**	.715**	.704**	1

** دالة عند مستوى (0.01)، المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

يشير جدول(7) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة بين خلق القيمة المشتركة والاستجابة الاستراتيجية ($R = 0.759$)، وهو ما يدعم قبول الفرضية الرئيسة الأولى (H1). كما أنّ ارتباط موجب بين خلق القيمة المشتركة وابعاد الاستجابة الاستراتيجية حيث ان اقوى ارتباط بين خلق القيمة المشتركة مع التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي ($R = 0.715$)، واقل مقدار للارتباط بين خلق القيمة المشتركة والتمكين الإداري ($R = 0.648$) توضح نتائج الارتباط أنّ المتغيرات المبحوثة تتفاعل فيما بينها ضمن إطار تنظيمي واحد، الأمر الذي يشير إلى أنّ القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير الاستجابة الاستراتيجية لا يمكن أن تحقق نتائج في خلق القيمة المشتركة إذا نُفذت بصورة منفصلة عن بقية الممارسات التنظيمية. وفي المصارف التجارية العراقية، حيث يعتمد نجاح العمليات على التنسيق المستمر بين الوحدات الإدارية والفنية والخدمية، فإن تعزيز التعاون، وتحسين بيئة العمل، وتطوير وسائل التواصل الداخلي، من شأنه أن يخلق بيئة أكثر قدرة على دعم الاستجابة، ويؤكد ذلك أن الاستثمار في تنوع الاستراتيجية يمثل استثماراً في كفاءة الأداء التشغيلي، وليس مجرد تحسين لجودة الحياة الوظيفية.

6.13. تحليل الأثر واختبار الفرضيات (H2)

استُخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرات. ويلخص الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي

الفرضية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	R ²	Adj (R ²)	F	Sig.(2-tailed)
الفرعية	خلق القيمة المشتركة	التمكين الإداري	1.815	0.417	143.115	> (0.01) Sig.
			α			
		الذكاء التنافسي الرقمي	0.573			
			B			
			1.313	0.502	201.740	> (0.01) Sig.
			α			
			0.689			
			B			
			1.310	0.509	207.070	
			α			

(0.01) > Sig.				0.678	B	التكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتنال الرقابي		
(0.01) > Sig.	269.041	0.574	0.576	0.941	α	الاستجابة الاستراتيجية		الرئيسية
				0.779	B			
الجدولية = 6.63 // حجم العينة = 200								
عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4								

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج SPSS

يشير جدول (8) الى ان جميع الفرضيات دالة عند (0.01). إذ تتراوح قيم (F) المحسوبة بين (143.115 و 269.041) مقابل قيمتها الجدولية (6.63)، مما يؤكد صلاحية النماذج ويعزز قبول الفرضيات البديلة كافة. وبالنظر إلى معامل التحديد المعدل (R^2 Adj) الذي يصحح أثر حجم العينة، نجد ترابطاً واضحاً في القوة التفسيرية، إذ يتصدر متغير "الاستجابة الاستراتيجية" النماذج بقيمة (57.4%)، يليه "التكيف الاستراتيجي" بنسبة (50.9%)، ثم "الذكاء التنافسي الرقمي" بـ (50.2%)، وأخيراً "التمكين الإداري" بـ (41.7%)، مما يشير إلى أن النماذج الثلاثة الأولى تفسر أكثر من نصف التباين في المتغير التابع، بينما يظل نموذج التمكين الإداري في مرتبة أقل نسبياً. غير أن المقارنة بين معاملات الانحدار (B) تكشف عن ظاهرة منهجية تستحق التعمق؛ فرغم أن "التمكين الإداري" يمتلك أقل معامل تأثير (0.573)، وأنه يسجل أدنى قيمة لـ (R^2)، بينما يأتي "الاستجابة الاستراتيجية" بأعلى معامل تأثير (0.779) فهو يحقق أعلى قدرة تفسيرية. يُفسر هذا التناقض بأن تأثير التمكين الإداري قد يكون شديد التباين عبر أفراد العينة، أو أنه يتأثر بعلاقات وسيطة تحدث تشتتاً حول خط الانحدار، بينما تتميز الاستجابة الاستراتيجية بتأثير ثابت ومضطرد وتباين أقل، مما يجعل نموذجها أكثر دقة واتساقاً في التنبؤ، وهو ما يُرجح كفاءتها النموذجية على غيرها رغم انخفاض مقدار التأثير الجزئي.

14. مناقشة النتائج

يمكن ملاحظة من خلال هذا البحث المستل من أطروحة الباحث الأول تؤكد النتائج أن العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية وخلق القيمة المشتركة ليست تأثيراً خطياً، بل تفاعلاً جديلاً تتوقف فعاليته على درجة اتساق مكوناتها واستقرارها في السياق التشغيلي للمصارف العراقية. وتكشف النتائج عن مفارقة جوهرية، إذ يمتلك التمكين الإداري تأثيراً مباشراً بارزاً، إلا أن قدرته التفسيرية تتراجع بسبب التباين الواسع في تطبيقه بين الوحدات التنظيمية، مما يجعله غير مستقر في التنبؤ بالقيمة المشتركة. في المقابل، يبرز التكيف الاستراتيجي مع الامتنال الرقابي والذكاء التنافسي الرقمي بوصفهما أكثر الأبعاد اتساقاً، لكونهما قائمين على أطر تنظيمية موحدة وعمليات تحليلية قابلة للقياس. ويتفوق المستوى التكاملي للاستجابة الاستراتيجية ككل على أبعادها الجزئية، مما يؤكد أن التآزر بين منح الصلاحيات، ورصد السوق، والالتزام باللوائح يولد تأثيراً أكثر رسوخاً من تأثير كل بُعد بمعزل عن الآخرين. وتعكس المستويات الممارسية المرتفعة وعباً تنظيمياً متقدماً، غير أنها تشير في الوقت نفسه إلى فجوة بين الإدراك النظري والنضج التطبيقي، خاصة في مجال التمكين الإداري. ويؤكد الترابط القوي بين جميع المتغيرات أنها تعمل ضمن منظومة واحدة، فلا يمكن فصل الذكاء التنافسي عن الامتنال، ولا يمكن لأي منهما أن يثمر دون تمكين حقيقي.

وعليه، فإن خلق القيمة المشتركة المستدام لا يتحقق عبر تعزيز بُعد واحد، بل ببناء جسر منهجي يوازن بين المرونة الإدارية، والدقة التحليلية، والالتزام الرقابي الاستباقي. ويُختتم التحليل بالتأكيد على أن النموذج المستند إلى النظرية المتجذرة قد التقط خصوصية البيئة العراقية، حيث يظل تحويل التمكين الإداري من ممارسة متباعدة إلى سياسة مؤسسية راسخة هو التحدي الأكبر أمام المصارف. وهذا التحدي، إذا ما تم تجاوزه بالتكامل مع الركيزتين الأخريين، سيمكن المصارف من تحقيق قيمة مشتركة حقيقية تصون ربحيتها وتعزز دورها المجتمعي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

15. الاستنتاجات

(1) تمثل الأبعاد الميدانية المستخلصة من منهجية النظرية المتجذرة – والمتمثلة بالشمول المالي الرقمي، والثقة والسمعة المصرفية، والاستدامة العلائقية المشتركة – إطاراً بنائياً معبراً عن واقع الممارسات المصرفية في العراق، إذ تعكس قدرة المصارف على تحقيق التوازن الجدلي بين تعظيم العوائد الاقتصادية والإيفاء بالالتزامات المجتمعية، بما ينسجم مع الجوهر الفلسفي لمفهوم خلق القيمة المشتركة.

(2) تتشكل الاستجابة الاستراتيجية في البيئة المصرفية العراقية من ثلاث ركائز رئيسية هي: التمكين الإداري، والذكاء التنافسي الرقمي، والتكيف الاستراتيجي لمتطلبات الامتثال الرقابي، وقد أظهرت نتائج الأوساط الحسابية (التي تراوحت بين 4.02 و 4.15) ارتفاع مستوى الممارسة فيها، مما يشير إلى وعي تنظيمي متقدم بأهمية هذه الأبعاد، وإن كان هذا الإدراك لا يرقى بالضرورة إلى مستوى التكامل المنشود بينها.

(3) تُثبت مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين خلق القيمة المشتركة والاستجابة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.759)، وكان أوجه مع بُعد التكيف الاستراتيجي للامتثال الرقابي (0.715)، في حين جاء الأدنى مع التمكين الإداري (0.648)، مما يستدعي الوقوف عند طبيعة هذه الفروقات في الدراسات المستقبلية.

(4) يكشف تحليل الانحدار الخطي البسيط عن أثر دال معنوياً للاستجابة الاستراتيجية في خلق القيمة المشتركة، مع تفاوت واضح في القدرات التفسيرية للأبعاد؛ إذ تصدر النموذج الكلي للاستجابة الاستراتيجية قيم (R^2 Adj) بما نسبته (57.4%)، تلاه التكيف الاستراتيجي (50.9%)، ثم الذكاء التنافسي الرقمي (50.2%)، وأخيراً التمكين الإداري (41.7%)، مما يؤكد أن فعالية التأثير لا تقاس بحجم المعامل فحسب، بل بانتظام التوزيع وقلة التشتت حول خط الانحدار.

16. التوصيات

(1) العمل على تعزيز التكامل البنوي بين أبعاد الاستجابة الاستراتيجية الثلاثة، من خلال ابتكار آليات تنظيمية راسية تضمن التنسيق الأفقي والرأسي بين وحدات التمكين الإداري، والاستخبارات التنافسية الرقمية، والامتثال الرقابي، بما يُحقق استجابة متجانسة وفاعلة تُسهم في استدامة خلق القيمة المشتركة، لا سيما في ضوء المستوى المرتفع الذي أظهره بُعد التكيف الاستراتيجي، والذي يمثل ركيزة صلبة يمكن البناء عليها لتوحيد الجهود.

(2) توجيه الاستثمارات التنظيمية والمالية نحو تطوير بُعد التمكين الإداري، باعتباره الأقل قدرة تفسيرية رغم ارتفاع معامل تأثيره، وذلك من خلال إعادة هيكلة صلاحيات اتخاذ القرار، وإطلاق برامج تدريبية نوعية معززة للمهارات الرقمية، وتوحيد سياسات التمكين بين مختلف الفروع والإدارات للحد من التباين الملحوظ، وهو ما قد يُسهم في رفع قيمته التفسيرية وتحويله إلى عامل تنبؤي أكثر اتساقاً ودقة.

(3) استحداث نظم ذكاء تنافسي رقمي متكاملة تعتمد على أدوات تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالاتجاهات، مع التركيز على رصد تحركات المنافسين التقليديين وغير التقليديين (كشركات التكنولوجيا المالية)، وتوظيف مخرجات التحليل في صياغة استراتيجيات تسويقية وخدمانية مخصصة، بما يعزز المكانة التنافسية للمصارف في السوق العراقي ويعمق قدرتها على الاستجابة الاستباقية.

(4) الارتقاء بممارسات الامتثال الرقابي من مرتبة الالتزام الإداري الإجباري إلى مصاف الميزة الاستراتيجية التنافسية، وذلك من خلال ربط السياسات الداخلية بالتشريعات الوطنية والدولية بصورة استباقية، وأتمتة مسارات إعداد التقارير، وتدقيق أنظمة الرقابة الذاتية، واستثمار ما أظهرته النتائج من كون هذا البعد الأكثر ارتباطاً بخلق القيمة المشتركة في بناء سمعة مؤسسية قائمة على النزاهة والشفافية والاستباقية التنظيمية.

(5) توجيه مسار البحوث المستقبلية نحو اختبار النماذج البنوية المعقدة التي تتضمن علاقات وسيطة وتفاعلية بين أبعاد الاستجابة الاستراتيجية، وبخاصة اختبار الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه التمكين الإداري في تعزيز أثر كل من الذكاء التنافسي الرقمي والتكيف الاستراتيجي على خلق القيمة المشتركة، مع التوصية بتوسيع نطاق التطبيق الميداني ليشمل عيّنات مصرفية وقطاعات اقتصادية متنوعة، بما يُسهم في تعميق الفهم النظري وتعزيز قابلية تعميم النموذج المقترح في السياق العراقي والعربي.

المراجع:

- حمود، عبود (2023). "التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية". (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق
- جيلاني، أحمد (2024). "تأثير مشاركة العملاء في التحول الرقمي على مشاركة خلق القيمة". المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(2)، ص 98-120.
- خرشي، محمد (2020). "خلق القيمة المشتركة كمفهوم جديد في أخلاقيات الأعمال للشركات". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجزائر، ص 165.
- العكدي، أحمد (2024). "تأثير استراتيجيات خلق القيمة المشتركة باستعمال سلسلة القيمة في تخفيف التكاليف وتحقيق الاستفادة ثلاثية الأبعاد". مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية، بغداد، العدد 28، ص 45-67.
- الكناني، محمد (2024). "التأثير المشترك للوعي الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في عمليات الاستجابة الاستراتيجية". (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سومر، العراق.

Al-Ansari, R. (2023). Grounded Theory in Scientific Research: A Study <https://drasah.com/Description.aspx?id=7519>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.). London: Pearson Education.

Charmaz, K. (2014). Constructing Grounded Theory (2nd ed.). Sage Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd ed.). Sage Publications.

Goyette, S. (2020). "How Ethics Play a Role in Your Strategic Response to Crises". Journal of Business Ethics, 167(4), pp. 689-704.

Kang, S., & Kue, S. (2020). "Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance". Journal of Business Research, 112, pp. 344-356.

- Mahmoud, O. (2021). "The relationship between effective leadership and mindfulness and their impact on strategic response." Journal of Management and Economics, University of Baghdad, 20(3), pp. 145–168.
- Nestlé. (2025). Creating Shared Value at Nestlé 2025: Our impact (p. 4). <https://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/creating-shared-value-nestle-2025.pdf>[reference:4]
- Onamusi, A. (2020). "Strategic Response and Organizational Resilience". Journal of Strategy and Management, 13(4), pp. 521-537.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89 (1/2), 62–77.
- Salman, A. (2021). "The Impact of Performance Management in Enhancing Strategic Response Process". Journal of Administrative Sciences, 34(2), pp. 88-102.
- Stewart, G. B. (1994). The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York: Harper Business.
- Susan, M., & Mutinda, J. (2020). "Strategic Responses and Organizational Competitiveness: A Case of African Boreholes Initiative Ltd". Journal of Strategy and Performance, 18(3), pp. 140-158.