

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Qadisiya Said Jabr. The Impact of Strategic Sovereignty on Organizational Integrity An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Al-Kitab Private University. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (2):51-63.

## The Impact of Strategic Sovereignty on Organizational Integrity

### An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Al-Kitab Private University

Qadisiya Said Jabr <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tikrit University -College of Administration & Economics, Tikrit, Iraq

iraqia19812016@tu.edu.iq <sup>1</sup>

**Abstract:** This study examines the impact of strategic sovereignty on organizational integrity, as measured by the opinions of a sample of leaders at Al-Kitab Private University. This study presents the research methodologically, the theoretical frameworks for the research variables, and then demonstrates the nature of the relationships (correlation and influence) between the main and sub-variables.

The strategic sovereignty variable was expressed through the dimensions (sphere of influence, competitive structure, competitive pressure). The organizational integrity variable was expressed through the dimensions (integrity, trust, optimism, tolerance). A questionnaire was designed to collect the necessary information and data, and a sample of leaders at Al-Kitab Private University was selected, comprising approximately (68) directors, including the president, university assistants, deans, assistants, and department heads. The study relied on a set of descriptive statistical methods (percentages, arithmetic mean, standard deviation), and interpretive statistics (Pearson's correlation coefficient, simple linear regression), using SPSS to extract the results. One of the most important findings is the impact of strategic sovereignty on organizational integrity at Al-Kitab Private University. This is achieved through the continuous development of distinguished competencies, maintaining a balance between old and new business requirements, and establishing and maintaining a culture of strategic thinking and learning. These are essential pillars for developing the university's ability to possess global visions, unique leadership styles, and the necessary organizational structures. One of the most important recommendations of the research is the necessity of adopting strategic thinking in the university's work, as it is not a routine activity or plan, but rather one that is in harmony with creativity and the ability to create a vision among leaders to translate it into a working context that is compatible with the university's performance and work culture.

**Keywords:** Strategic sovereignty, organizational integrity, Al-Kitab Private University.

تأثير السيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية  
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكتاب الاهلية

م. قاسية سعيد جبر<sup>١</sup>

<sup>١</sup> جامعة تكريت – كلية الإدارة والاقتصاد، تكريت، العراق

**المستخلص:** نتناول في هذا البحث مدى تأثير السيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية لأراء عينة من القيادات في جامعة الكتاب الأهلية من خلال العرض المنهجي للبحث، والاطر النظرية لمتغيرات البحث ومن ثم بيان طبيعة العلاقات (الارتباط والتأثير) بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية. تم التعبير عن متغير السيادة الاستراتيجية من خلال الابعاد ( مجال النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي )، اما فيما يخص متغير الاستقامة التنظيمية فتم التعبير عنها من خلال الابعاد ( الاستقامة ، الثقة ، التفاؤل ، التسامح )، وتم تصميم الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات اللازمة ، واختيار عينة من القيادات في جامعة الكتاب الأهلية من رئيس ومعاوني الجامعة وعمداء ومعاوني رؤساء الأقسام بحوالي (٦٨) مديراً ، واعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ) ، والاحصاء التفسيري ( معامل ارتباط بيرسون ، الانحدار الخطي البسيط ) باستخدام برنامج SPSS لاستخراج النتائج. من اهم النتائج المستخرجة هو وجود تأثير للسيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الأهلية من خلال البناء المستمر للكفاءات المتميزة، والحفاظ على التوازن بين متطلبات الأعمال القديمة والجديدة، وإرساء ثقافة التفكير والتعلم الاستراتيجي والحفاظ عليها، فهي ركائز أساسية لتطوير قدرة الجامعة على امتلاك رؤى عالمية وأساليب قيادة فريدة والهيكل التنظيمية اللازمة. ومن اهم توصيات البحث ضرورة اعتماد التفكير الاستراتيجي في عمل الجامعة كونه ليس عملاً اعتيادياً او خطة روتينية بل هو عمل يتناغم مع الابداع والقدرة على خلق تصور لدى القيادات لترجمته كسياق عمل يتلاءم من أداء وثقافة عمل الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** السيادة الاستراتيجية، الاستقامة التنظيمية، جامعة الكتاب الأهلية.

Corresponding Author: E-mail: [iraqia19812016@tu.edu.iq](mailto:iraqia19812016@tu.edu.iq)

## المقدمة

في بيئة الأعمال التنافسية الشديدة اليوم، يُمكن للاستقامة التنظيمية أن تُحدث فرقاً كبيراً بين النجاح والفشل، فالمنظمات التعليمية التي تُولي الاستقامة الأولوية تُعتبر جديرة بالثقة ويُعتمد عليها من قبل الزبائن (الطلبة) والموظفين وأصحاب المصلحة، وهي أكثر قدرة على جذب أفضل المواهب والزبائن المخلصين والاحتفاظ بهم، علاوة على ذلك، فإن المنظمات التعليمية المعروفة باستقامتها تتمتع بجاهزية أفضل لإدارة المخاطر والتعامل مع البيئات القانونية والتنظيمية المعقدة. وقد لاحظ العديد من الخبراء في مجال صياغة الاستراتيجية التصاعد السريع للمنافسة، ليس فقط في الصناعات سريعة الحركة وعالية التقنية، مثل تكنولوجيا المعلومات، ولكن في جميع قطاعات الاقتصاد العالمي تقريباً، ومنها خصوصاً في مجال التعليم الخاص، وقد أدى ذلك إلى ظهور مصطلح "المنافسة المفرطة" بشكل متكرر في أدبيات الاستراتيجية، يتميز هذا الوضع التنافسي بمنافسة شديدة وقوية وحتى وحشية، واستحالة الحفاظ على الميزة التنافسية تقريباً وحالة حرب تجارية افتراضية، إن البيئة التنافسية التي أصبحت أكثر تطالباً وقسوة على نطاق عالمي، واختفاء الحواجز أمام المنافسة مع تخفيف القيود التنظيمية، وإعادة اختراع صناعات بأكملها بشكل ديناميكي، وبيئة الأعمال التي لا يشكل فيها الماضي دليلاً موثقاً به للمستقبل.

منذ مطلع ثمانينيات القرن العشرين، شعرت المنظمات بوضوح بالخطر الكبير الذي يهددها والمتمثل في الديناميكية البيئية، لذلك كان من الطبيعي أن تبحث عن طريقة للتعامل مع هذه الديناميكية والسيطرة على الوضع الجديد الذي فرض نفسه كتهديد وجودي متزايد. إذ تحرك الباحثون المهتمون بمجال الإدارة الاستراتيجية للبحث عن حلول جذرية للتخلص من هذا الوضع المقلق. لذا تم تقديم مفهوم السيادة الاستراتيجية، إذ أنتج هذا المفهوم ما يمكن تسميته "منظمات السيادة" القادرة على ممارسة القوة والنفوذ ليس فقط في منطقتها، ولكن أيضاً في مجالات نفوذ المنظمات الأخرى على المستوى الخارجي اما على المستوى الداخلي فهذا المصطلح يحقق ضبط العمليات التنظيمية.

## المبحث الأول الجزء المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

أدى التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال المعاصرة إلى عدم الاستقرار والميل إلى التغيير المستمر في العمليات التنظيمية، مما جعل النماذج التقليدية وأولويات الأعمال السابقة تفقد قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية والبيئية، تشير مجموعة متزايدة من الأدبيات إلى أن النجاح طويل الأمد لأي منظمة يتطلب إتقان فن السيادة الاستراتيجي، والذي يمثل أحد أهم الأفكار التي تساعد الجامعات الخاصة على الاستمرار في المنافسة والتطور والبقاء في ظروف الإجراءات التنافسية السريعة وردود الفعل المضادة للمنافسة، لأن الفوز في مجال الأعمال يتطلب نوعاً خاصاً من القوة والتأثير لتمكين الجامعة من المناورة والسيادة على منافسيها. إذ تعتمد معظم الأبحاث في الإدارة الاستراتيجية على القيادة كعامل حاسم لوصف المنظمات الناجحة، مما يضمن بقائها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة في بيئات تتميز بالتغيرات السريعة وغير المتوقعة في ظل ظروف التعقيد وعدم اليقين. على الرغم من الدعم

النظري لدور السيادة الاستراتيجية في تحقيق الاستقامة التنظيمية للمنظمات التعليمية، إلا أنه لا توجد دراسات تجريبية تتناول أثر السيادة الاستراتيجية كمنظور شامل على الاستقامة التنظيمية، فضلاً عن ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت متغيرات البحث. وقد دفعت هذه الفجوة الباحثة إلى التعمق في هذا الموضوع من خلال تناول طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث. لذا تنحصر مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي المتمثل – ما هو أثر السيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية – وللإجابة عن هذا السؤال الفرضي يتطلب الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين سيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الاهلية؟
- هل هناك تأثير معنوية للسيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الاهلية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في جانبين:

١. **الجانب النظري:** يستمد هذا البحث أهميته من المتغيرات التي يدرسها، حيث أن السيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية المجالات المهمة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، وأهمية المنطق والمراجعة النظرية لمتغيري البحث الرئيسيين (السيادة الاستراتيجية، الاستقامة التنظيمية). فضلاً عن دقة متغيري البحث وحساسيتهما في حياة القيادات ومن ثم في حياة الجامعة. وطرح آخر الدراسات والبحوث النظرية والأكاديمية في مجال السيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية التي كانت في متناول أيدينا.
٢. **الجانب الميداني:** تأتي أهمية البحث من خلال دراسة أثر السيادة الاستراتيجية في الاستقامة التنظيمية، وضرورة معرفة وتحديد ذلك الأثر واتجاهه، وبالشكل الذي يؤدي إلى تحسين وزيادة فاعلية القيادات. والتعرف على الابعاد الأساسية المكونة للسيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في الاستقامة التنظيمية في ضوء نمط العلاقة بينهما في الجامعة المبحوثة.

### ثالثاً: أهداف البحث

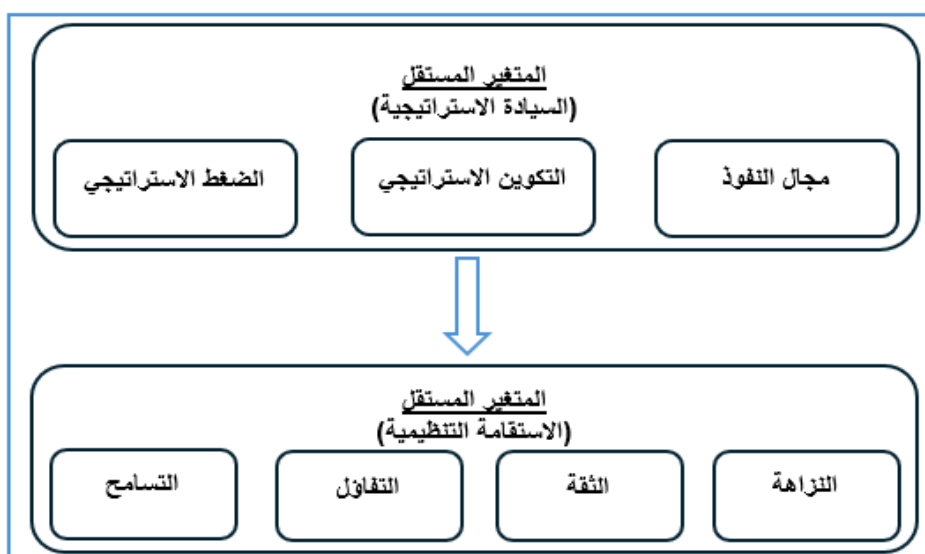
الأهداف الرئيسية للبحث هي:

١. تشخيص مستوى السيادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة من وجهة نظر القادة.
٢. الكشف عما إذا كان أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بالاستقامة التنظيمية اللازمة لضمان استمرارية العمل.
٣. تحديد مدى الديناميكية التي تميز البيئة التي تعمل فيها الجامعة ومدى تأثيرها على السيادة الاستراتيجية.
٤. معرفة علاقة الارتباط بين السيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية للجامعة قيد البحث.
٥. تحديد طبيعة تأثير السيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية للجامعة قيد البحث.
٦. تزويد صانعي القرار في الجامعات الاهلية في العراق بشكل عام وجامعة الكتاب بشكل خاص بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز السيادة الاستراتيجية لكلياتهم.

### رابعاً: نموذج البحث

أسفرت مراجعة الأدبيات المتعلقة بالسيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية عن بلورة مخطط افتراضي للبحث كما هو موضح في الشكل (١)، والذي أعَدَّ في ضوء مشكلة البحث وأهدافه. وقد صيغت متغيرات البحث على النحو التالي:

- ١- المتغير المستقل (السيادة الاستراتيجية) : وشملت الابعاد (مجال النفوذ ، التكوين الاستراتيجي ، الضغط الاستراتيجي).
- ٢- المتغير المعتمد (الاستقامة التنظيمية) : وتضمنت الابعاد (الثقة ، التفاؤل ، التسامح).



شكل (١): نموذج البحث  
من أعاد الباحث

- بناءً على ما تقدم في مشكلة البحث ونموذجها يمكن تحديد فرضيات البحث كالآتي :
- **فرضية الارتباط :** هناك علاقة ارتباط معنوية بين سيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الالهية.
  - **فرضية التأثير :** هناك تأثير معنوية للسيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الالهية.

#### خامساً: منهج البحث

اتبع البحث المنهج الوصفي من خلال عرض الأطر النظرية لمتغيرات البحث (السيادة الاستراتيجية، الاستقامة التنظيمية) ، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان والذي يهدف إلى الكشف عما إذا كانت الجامعة المشمولة بالدراسة تمتلك السيادة الاستراتيجية لضمان الاستقامة التنظيمية.

#### سادساً: المجتمع والعينة

اختارت الباحثة جامعة الكتاب الالهية مجالاً للبحث، وتم تحديد العينة بشكل قصدي إذ اختصرت على رئيس وعالوني الجامعة والعمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام في الكليات، إذ تألفت عينة البحث من (٦٨) قائداً في الجامعة.

#### سابعاً: حدود البحث

تُختصر حدود البحث من خلال:

١. **الحدود المكانية:** تحددت الحدود المكانية في جامعة الكتاب الالهية.
٢. **الحدود البشرية:** تحددت الحدود البشرية للبحث من خلال رئيس ومعاوني الجامعة وعمداء ومعاوني ورؤساء الأقسام الكليات.
٣. **الحدود الزمانية:** تحددت الحدود الزمانية في الفترة من ٢٠٢٥-٢٠٢٦ إلى الفترة ٢٠٢٥-٢٠٢٦.
٤. **الحدود الموضوعية:** تحددت الحدود الموضوعية للبحث من خلال المتغيرات (السيادة الاستراتيجية، الاستقامة التنظيمية).

#### ثامناً: اختبارات أداة البحث

١. **صدق الأداة:** تم إجراء اختبار قبلي لمعرفة مدى وضوح الأسئلة والوقت اللازم للإجابة، ثم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء لغرض التحكيم. كما أجرت الباحثة اختباراً للتحقق من صدق الاستبانة من خلال عينة بحثية قوامها (٢٤) فرداً. إذ تراوحت معاملات الارتباط (٨٨٪) للسيادة الاستراتيجية، ومعاملات الارتباط (٨٣٪) للاستقامة التنظيمية.
٢. **موثوقية الأداة:** استخدم البحث أسلوب (ألفا كرونباخ) للتأكد من موثوقية الأداة، وقد وجد أن معاملات الموثوقية بلغت (٩٣٪) للسيادة الاستراتيجية، و (٩١٪) للاستقامة التنظيمية مما يدل على قابلية تطبيق الاستبانة.
٣. **قياس ثبات الاستبانة:**

يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في القياس ويتعين توافره في المقياس لكي يكون صالحاً للاستخدام، وتعتمد صحة القياس على مدى ثبات نتائجه وصدقها، ونعني بالثبات الاتساق في نتائج الاختبار. ولغرض اختبار نتائج عينة البحث بكاملها، تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) لإيجاد الثبات، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم فقرات الاستبانة إلى قسمين، القسم الأول يمثل الفقرات ذات الأرقام الفردية، ويمثل القسم الثاني الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ومن أجل إيجاد معامل الاتساق الداخلي (Coefficient of Consistence) أي معامل الارتباط بين الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية، تم احتساب معامل الثبات الكلي لها فكان (٨٢٤،٠) وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان-

براون (Spearman-Brown) أصبح معامل الثبات بعد ذلك (٨٩٦،٠)، وهذا يشير إلى أن الثبات الكلي للاستبانة كان مرتفعاً ويمكن الاعتماد على نتائجه.

#### تاسعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

١. **الجانب النظري:** تم الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية في تغطية الجانب النظري من البحث، وشمل العديد من الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح وشبكة المعلومات العالمية (Internet) التي تضم الكثير من الكتب والمقالات والأطاريح من مختلف دول العالم.

٢. **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد في الجانب العملي للبحث على السجلات الرسمية للكليات المبحوثة، والمقابلات المباشرة مع مسؤولي في الجامعة.

أما المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث فهو الاستبانة (Questionnaire)، باعتبارها مصدراً مهماً لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، وتم تصميم الاستبانة بجهد مكثف لإخراجها بالشكل الذي يؤدي إلى الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية، ولقد احتوت الاستبانة على جانبين، تضمن الجانب الأول معلومات تعريفية عن المبحوثين، أما الجانب الثاني فتضمن الفقرات الخاصة بمتغيري الدراسة (السيادة الاستراتيجية، الاستقامة التنظيمية)، حيث يحتوي المتغير الأول على ثلاثة أبعاد للسيادة الاستراتيجية ويضم (٢١) فقرة، في حين أن المتغير الثاني فيحتوي على (١٠) فقرة، وبهذا يكون مجموع فقرات الاستبانة (٣١) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس: اتفق تماماً (٥)، اتفق (٤)، لا اتفق (٣)، لا اتفق تماماً (١).

جدول (١): المتغيرات الرئيسية والفرعية للاستبانة والمقاييس المعتمد عليها للقياس.

| المتغيرات            | ابعاد المتغيرات  | عدد الفقرات | الرمز     | المصادر المعتمدة                        |
|----------------------|------------------|-------------|-----------|-----------------------------------------|
| السيادة الاستراتيجية | مجال النفوذ      | ٧           | M1 – M7   | (Wood, 2011)                            |
|                      | التكوين التنافسي | ٧           | M8 – M14  | (D'Aveni, 2004)                         |
|                      | الضغط التنافسي   | ٧           | M15 – M21 | (Dheyaa & Nisreen, 2021 : 4744)         |
| الاستقامة التنظيمية  |                  | ١٠          | G1 – G10  | (Scharpf, 2017: 19)<br>(Baron, 2011: 8) |

المصدر: من اعداد الباحثة

## المبحث الثاني الجزء النظري

### أولاً: - السيادة الاستراتيجية (الأسس المفاهيمية)

#### ١. مفهوم السيادة الاستراتيجية

رغم أن السيادة الاستراتيجية ظهرت مع أطروحات (دافيني) في أواخر القرن العشرين، وتحديداً في عام ١٩٩٥، إلا أن جذورها المعاصرة تعود إلى سبعينيات القرن الماضي، حيث نجلت في أدبيات عام ١٩٣٩ (شومبيتر)، من خلال مفهوم (التدمير الخلاق) الذي يقوم على مبدأ وجوب كسر الافتراضات القديمة (D'Aveni, 2001: 127). وقد تلطخ المفهوم لأول مرة بالصبغة السياسية والعسكرية قبل أن ينتقل إلى المنظمات في استعارة ضرورية وملحة فرضتها ظروف المنافسة الشديدة للسيطرة على الأسواق، لا سيما مع التقلبات البيئية التي فرضت الغموض وعدم اليقين (Dave, 2010: 508). تعتمد السيادة الاستراتيجية على تحديد واستغلال وحماية موقع استراتيجي مميز في صناعة جذابة، والبحث المستمر عن وظائف استراتيجية جديدة، بالإضافة إلى إدارة وتحقيق التوازن بين متطلبات التحول لكلا الموقعين في نفس الوقت، والانتقال إلى الموقع الاستراتيجي الجديد، وتكرار ذلك مرة أخرى (Strikwerda, 2012: 28).

قدّم (Tayel, 2015: 52) مفهوم السيادة الاستراتيجية القائم على المنافسة المفرطة، وذلك بهدف تقديم فهم أعمق لكيفية نمو المنظمات وتراجعها ضمن نطاق نفوذها. وقد أجبر محلي وول ستريت، وممولي الاستثمار، وخبراء الاندماج والاستحواذ على إعادة النظر في كيفية تقييم المديرين التنفيذيين لاستراتيجيات التنوع، وتقويض نهج الإدارة الاستراتيجية القائم على استدامة الميزة التنافسية لعقود طويلة، والذي يتناقض بشكل واضح مع أدبيات هذه الميزة. من الناحية النظرية، يقوم مفهوم السيادة الاستراتيجية، وفقاً (Kotze, 2023: 101) على أن مزايا المنظمات ليست مستدامة، بل مؤقتة بطبيعتها، وبالتالي فإن الهدف هو تطوير إطار عمل يساعد المنظمات على النجاح في المنافسة، والبقاء في ظل ظروف المنافسة السريعة وردود الفعل المضادة من المنافسين، والتي تجعل استدامة الميزة أمراً مستحيلاً.

أكد (Gillaspie, 2018: 62) على أن المنظمات ذات السيادة الاستراتيجية تنتمي إلى نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتفاعل معها كفرص، وقدم (Meyer, 2022: 84) تعريفاً أكد فيه أنها هياكل عملية لرسم خريطة مجال نفوذ المنظمة التي تقرر تحسين قوتها النسبية، بالإضافة إلى تحديد النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء من النطاق. في رأي (Jarrar & Al, 2022: 72) فإن قوة السيادة الاستراتيجية التي ذكرها (دافيني) هي الهيكل التنظيمي الذي يحدد النية الاستراتيجية. نستنتج بأن جوهر السيادة الاستراتيجية هو تغيير قواعد اللعبة وإنشاء القواعد التي يجب على المنافسين الذين يريدون اللعب الالتزام بها. فيما أشار (Birkinshaw et al, 2015: 641) إلى مفهوم السيادة الاستراتيجية بأنها القوة الجديدة التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، والمنظمة هي المتحكم الرئيسي وتحمل قمة مظلة الأعمال.

يوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية استراتيجية موحدة للنظرة العامة الاستراتيجية وكذلك القدرة على وضع قواعد اللعبة في أي وقت معين وظهور السيطرة هو جزء من السيادة الاستراتيجية، ويحدد السيادة الاستراتيجية للمنظمة القواعد باستخدام نماذج مختلفة من الفجوات (Abazeed, 2022: 322). قد يكون أساس السيادة الاستراتيجية في القدرة الأساسية والتميز والقيمة التشغيلية كأساس لنجاح واستدامة الاستراتيجية، ولكن هذا لا يكفي فيما يتعلق بالمنظمة من أجل أن تكون ناجحة وفعالة على المدى الطويل، وسيتطلب ذلك قوى الاستراتيجية لأن توازن القوى هو شيء واحد فقط سيأتي استمرارية الابتكار والكفاءة على مستوى المنظمة وعلى مستوى القطاع والصناعة ثم إلى المجتمع (Rashid & Laith, 2023: 52).

لذا يمكن تعريف السيادة الاستراتيجية بأنها "هي هياكل عملية لرسم نطاق نفوذ المنظمة تقرر من خلالها تحسين قوتها بالإضافة إلى إنشاء النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء في النطاق".

#### ٢. أهمية السيادة الاستراتيجية

الاهتمام المتزايد بمفهوم السيادة الاستراتيجية من قبل المنظمات التعليمية الخاصة في السنوات الأخيرة بسبب شدة التنافس فيما بينها ، إذ يبحث هذا المفهوم في كيفية أن تصبح تلك المنظمات ذات سيادة استراتيجية في الأسواق، خاصة وأن المنظمات التعليمية تحاول دائماً تقليل الضغط التنافسي من أجل الوصول إلى حالة من الاستقرار، وتوافر الابتكار الذي تشتد الحاجة إليه في مجال الإدارة الاستراتيجية والوصول إلى الوقت لفترة أطول بما يكفي من المفهوم لتطوير استراتيجيات في الأسواق الناشئة (Kotze, 2013: 101).

ويُشير إلى السيادة الاستراتيجية باعتبارها القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب وحيد في الصناعة (Strikwerda, 2022: 183). تتبع أهمية السيادة الاستراتيجية من كونها توفر رؤية موحدة للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة في البيئات الديناميكية. وقد لوحظ إهمال للاختلافات بين استراتيجيات المنافسين المهيمنين، الذين يعملون على الحفاظ على البيئة الحالية، واستراتيجيات المنافسين المتحدين الذين يسعون إلى التغيير (Qasim & Suhair, 2025: 149). يعتقد (Al-Bashqali & Sultan, 2021: 97) بأن السيادة الاستراتيجية ترتبط بخلق واقع اجتماعي مشترك بين المتنافسين ضمن فضاء تنافسي، ويمكن استخدام الإشارات والمناورات الاستراتيجية في ساحة اللعب للتأثير على تصورات المنافسين، وتوجيه انتباههم نحو سوق محددة، أو تغيير نواياهم بعيداً عن أسواق أخرى. بهذه الطريقة، تُفاوض المنظمات حول حدود مجالاتها. فعندما تحقق قوة عظمى واحدة أو أكثر تفوقاً استراتيجياً، تصبح الحدود المرسومة واقعاً مقبولاً.

### ٣. مبادئ السيادة الاستراتيجية

تتطلب الصعوبات التي تواجه المنظمات للوصول إلى السيادة الاستراتيجية إعادة تعريف مواردها وسياساتها وإجراء تحولات كبيرة واستراتيجيات تمكن متكاملة إذا أرادت تحقيق هذا الهدف، وكان لا بد من مناقشة الاستراتيجية الممكنة لمواجهة هذا المشهد التنافسي (AL-Damati, 2023: 2). وهو نقاش أثار اهتمام المعنيين في جامعة ليهاي في ولاية بنسلفانيا، والتي عملت على إخضاع كل هذه المتغيرات للدراسة والتحليل لإنتاج تقرير جاء تحت عنوان "استراتيجية شركات التصنيع في القرن الحادي والعشرين"، والذي استجاب من خلاله لبيئة الأعمال المتغيرة من خلال تبني مفهوم المرونة التي أصبحت من أهم المزايا التنافسية للمنظمات وأكثرها استجابة للتغيرات المستمرة في الأسواق المتقلبة وما يعكس عليه من نتائج على المستوى التنظيمي (AI- (Zu'bi, 2017: 1241).

يعتقد (Martyanov, 2018: 72) أن الطبيعة الفريدة للسيادة الاستراتيجية تتحدد بثلاثة مبادئ:

- (١) **قوة الإدراك:** القوة الإدراكية تُشبه رسم الحدود على خريطة العالم.
- (٢) **جذب القلوب والعقول:** انطلاقاً من قوة الإدراك، تبدأ السيادة الاستراتيجية باكتساب القلوب والعقول في الأسواق الأساسية، وعادةً ما تقوم المنظمات بذلك من خلال تقديم جودة وخدمة أفضل للزبائن بأسعار أقل.
- (٣) **تشكيل عالم ملائم من خلال أشكال التنافس:** تستخدم المنظمات ذات السيادة الاستراتيجية مجموعات وأنواعاً مختلفة من الإجراءات والعلاقات التنافسية والتعاونية.

### ٤. أبعاد السيادة الاستراتيجية

يستند البحث الحالي في تحديد أبعاد السيادة الاستراتيجية إلى ما تبناه (D,Aveni, 2001) ودعمه (Al-Zu'bi, 2017: 1242) في العديد من مؤلفاته، ومن خلال (مجال النفوذ، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي)، تم تحديد الأبعاد النهائية، والتي يتضح ذلك فيما يلي: (Dheyaa & Nisreen, 2021: 4748)

**أ. مجال النفوذ:** مجال النفوذ هو الاسم المستعار لمفهوم الجغرافيا السياسية هو موضوع البحث الذي بدأ مؤخراً في الأدبيات الإدارية التي توفر سياق عمل لدراسة الهدف الاستراتيجي لمحفظة المنظمة وأثارها على السيادة الاستراتيجية (Strikwerda, 2005: 30). وهو بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية؛ تعرف على مجال النفوذ كمحفظة من منظمات الإنتاجية والخدمية (AI- (Zu'bi, 2017: 1242). وتستخدم معظم المنظمات مجالات النفوذ في أسواق متعددة، والتي تعبر بشكل رئيسي عن محفظة منتجاتها في تلك المجالات، والتي تشكل مصدر قوة وسيطرة لها، وبالتالي تكون قادرة على فرض تفوقها على مجالات تنافسية واسعة، والتي قد تشمل أحياناً مجالات منافسين آخرين (D,Aveni, 2001). يشير النفوذ إلى قدرة المنظمة على التأثير على قرارات الأطراف الأخرى من خلال التصرف أو الامتناع عن التصرف بطرق معينة (Zee & Strikwerda, 2003: 5).

**ب. الضغط التنافسي:** قد يفهم البعض أن المنافسة بين المنظمات من خلال الجهد في المجالات التي يتم اختبارها في مجال التأثير المشترك بينهما في حين أن المنافسة وجها لوجه عادة ما تكون مضیعة وإهدار للموارد وغالباً ما تفقد المنافسين وبالتالي فهي غير فعالة. توافر الأدوات الاستراتيجية للسيادة لقياس الضغط النموذج التنافسي في الصناعة والتخطيط بالإضافة إلى شرح لنغمات المعنى والآثار الاستراتيجية لهذه النماذج للضغط على الشركة داخل هرم القوة (D,Aveni, 2001). المعنى العملي للضغط التنافسي هو قدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية، والتي تتدفق إلى المنظمة من سوق المنتجات الجغرافية، أو أثناء المنافسة السعرية، أو عن طريق منع قدرات المنظمة من التوسع في أسواق جديدة، مما يجعل من الصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع مجالات السوق، وقد تكون محمية بالتشريعات القانونية (Damen, 2009: 21). يعتقد (Al-Zu'bi, 2017: 1242) أن المنظمات المجهزة من حيث القدرة المالية والتكنولوجية يمكنها تحمل الضغط الناتج عن المنافسة المتزايدة، وتتمتع بالقدرة التنافسية من الناحيتين المالية والتكنولوجية. في هذا الصدد، يحدد (Strikwerda, 2005: 31) أربعة أنواع من الضغوط التنافسية ويظهر عادة في واحد أو أكثر من هذه الأنماط الأربعة، وهذه الأنماط الأربعة هي:

(١) **الاحتواء الموجه:** يعتمد هذا النمط من الضغوط التنافسية على محيط دائرة المنافسة، ويقتصر على جزء ضيق من المساحة التنافسية.

(٢) **التضييق التدريجي:** يبدأ النمط الثاني من الضغوط التنافسية بمحاصرة مجال المنافس ثم التعدي تدريجياً على موقعه الحالي.

(٣) **التجريد المتسلسل:** هذا النمط من الضغط التنافسي هو التجريد المتسلسل لمجال المنافسين، منطقة تلو الأخرى، على عكس استراتيجية التضييق التدريجي، التي تخنق أسواق المنافسين الأساسية بشكل مباشر.

(٤) إسقاط أحجار الدومينو: يستخدم هذا النمط من الضغط التنافسي إسقاط حجر الدومينو للانتقال إلى مركز مجال نفوذ الخصم. حجر دومينو واحد في كل مرة، يتخذ المهاجم موقعاً، ويبنى حصناً، ويجمع المهارات اللازمة لدخول منطقة أخرى أكثر حيوية، ويعزز موقعه لدخول تلك المنطقة الأكثر حيوية.

ت. التكوينات التنافسية: يخطط تخطيط الضغط التنافسي بين منطقتين للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين الرئيسيين في الصناعة لمعرفة من هم اللاعبين الذين يشغلون مناصب أكثر قوة ويحسبون الضغط الذي يجلبه أحد اللاعبين، يمكن لبقية اللاعبين إجراء تشخيص أقوى اللاعبين في الصناعة (Zee & Strikwerda, 2003: 6). التكوينات التنافسية للمنظمة هي من خلال تحليل المنافسين حيث إن بيئة المنافسة هي الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث وتسلط الضوء، وتركز على تحليل المنافسين كل منظمة تتنافس مع منظمة أخرى مباشرة (D,Aveni, 2001). التكوين التنافسي هو المدخل إلى مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوى المنافسة الأخرى، ويتمثل هدف التكوين التنافسي المتفوق في كيفية تطوير فريق عمل ملتزم ومتحمس، يتعاون مع الزبائن ويحافظ عليهم، مما يجعل من الضروري للمنظمات اتباع الأساليب الإدارية الحديثة في عملية التكوين التنافسي حتى لا تفقد كفاءتها وحجمها ومواردها الحيوية (Al-Zu'bi, 2017: 1242). يبدأ التكوين التنافسي بترجمة رؤية المنظمة وطرق التفكير التي تتبناها، والتي تتوافق مع عناصر التكوين التنافسي، والتي تبدو من وجهة نظره أكثر من مجرد صراع على النتائج، بل هي أداة واحدة تستخدمها المنظمات في العملية الأوسع لإنشاء مجال، ولأن الرؤية قوية ومؤثرة في التكوين التنافسي، فإنها تُحدد كيفية رغبة المنظمة في تحديد المساحات التنافسية الشاملة، وعدد القوى العظمى التي ترغب في التنافس عليها في هذا المجال، والموقع والقوة النسبية لجميع هؤلاء المنافسين (Damen, 2009: 21).

## ثانياً: - الاستقامة التنظيمية (الأسس المفاهيمية)

### ١. مفهوم الاستقامة التنظيمية

تُعد الاستقامة التنظيمية جانباً أساسياً لإدارة الأعمال الناجحة في عالمنا اليوم، وهي تشير إلى التزام المنظمة بالمبادئ والقيم الأخلاقية، كالصدق والشفافية والمساءلة، في جميع عملياتها ومعاملاتها (Baron, 2011: 8). وتُعرف المنظمات التي تُولي الاستقامة الأولوية بثقافتها الأخلاقية الراسخة، حيث يُشجع الموظفون وأصحاب المصلحة على التصرف وفقاً لأعلى المعايير الأخلاقية بالاستقامة التنظيمية (Christopher et al, 2017: 62).

تشير الاستقامة التنظيمية إلى الاستقامة الأخلاقية للأفراد، والجودة الأخلاقية لتفاعلهم، بالإضافة إلى المعايير والأنشطة وإجراءات صنع القرار والنتائج السائدة داخل أي منظمة (Scharpf, 2017: 19). إذا أصبحت الاستقامة التنظيمية عنصراً مهماً للمنظمات من حيث إدارة الوقاية من الاضطرابات (التي تهدد وجودها)، فيجب أن تكون الإدارة قادرة، أولاً، على فهم الاستقامة التنظيمية، وثانياً، على صياغتها بفعالية مع التركيز على إدارة المخاطر. في الحالة الأخيرة، يلزم وضع تعريف مشترك كأساس للتنفيذ (Madeleine et al, 2021: 27).

تتجذر فكرة النزاهة التنظيمية في علم النفس التنظيمي الإيجابي، الذي يفترض أن النزاهة التي تُطبّقها المنظمة تُسهم في تحقيق الأداء الأمثل للعاملين في العمل من خلال تعزيز معانيهم الإيجابية وشعورهم بالالتزام والمشاركة، على المستوى التنظيمي العام، تُعد النزاهة التنظيمية أحد السلوكيات الإيجابية التي أظهرت تأثيراً على الأداء، وهي تؤثر على مجمل المنظمة (Heasun & (Sounman, 2017: 312).

تتجاوز النزاهة التفكير الأخلاقي إلى التميز في الشخصية والحكم الأخلاقي، وهو ما يكون عليه الأفراد عندما يكونون في أفضل حالاتهم (Hong, 2016: 14).

الاستقامة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية المؤثرة في الحياة التنظيمية، والتي يتعمق محتواها في تصرفات وسلوكيات العاملين تبعاً لالتزامهم بأبعاد التقاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح في التعامل مع الآخرين، وترجمتها إلى ثقافة داعمة تنتشر على مستوى أنشطة وإدارات المنظمة (Norman, 2013: 184). كما أنها الحالة العليا لشؤون العاملين في المنظمة، وهذه الحالة العليا خاصة بالإنسان، وتتألف من عناصر القوة والديناميكية والنشاط والحيوية والفعالية، وهي التي تُعطي معنى لعمل الفرد (Guido Palazzo, 2020: 115). ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف النزاهة التنظيمية بأنها نظام إداري متكامل يصف السلوكيات التنظيمية ونتائجها المتوقعة والتي يقبلها المجتمع ويلتزم الأفراد بتطبيق مضامينها من تقاؤل وثقة وتعاطف ونزاهة وتسامح بالشكل الذي يتطلع إليه الأفراد تجاه أنفسهم والآخرين ورغبة في المعاملة بالمثل، وهي سلوكيات تنظيمية تعكس ثقافة المنظمة التي تعزز وتديم السلوك السليم والفضائل الأخلاقية.

### ٢. أهمية الاستقامة التنظيمية

تُعد الاستقامة التنظيمية عنصراً أساسياً لنجاح أي منظمة، فهي بالغة الأهمية لبناء الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة، وتقليل المخاطر، وخلق ثقافة عمل إيجابية، وتعزيز سمعة العلامة التجارية، سنناقش في هذه الفقرة أهمية الاستقامة التنظيمية بمزيد من التفصيل: (Mayer et al, 2005: 711) (Hong, 2016: 15).

أ- بناء الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة: تساعد الاستقامة التنظيمية على بناء الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة، بمن فيهم الزبائن والمستثمرون والموظفون. عندما تعمل المنظمة بنزاهة، يثق أصحاب المصلحة بالالتزام المنظمة بالسلوك الأخلاقي والممارسات المسؤولة.

ب- تقليل المخاطر وزيادة الامتثال: المنظمات التي تعمل بنزاهة أقل عرضة لمواجهة المشاكل القانونية أو التنظيمية، والتي قد تكون مكلفة وتضر بسمعتها، عندما تتمتع المنظمة بثقافة أخلاقية راسخة، يكون الموظفون أكثر التزاماً بالسياسات والإجراءات، مما يقلل من خطر عدم الامتثال.

ت- **بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز مشاركة الموظفين:** الاستقامة التنظيمية ضرورية أيضًا لبناء ثقافة عمل إيجابية وزيادة مشاركة الموظفين، عندما تتمتع المنظمة بثقافة أخلاقية راسخة، يشعر الموظفون بمزيد من الارتباط بها ويكونون أكثر التزامًا برسالتها وقيمها، وهذا يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، مما يترجم إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وخدمة زبائن أفضل.

ث- **تعزيز سمعة العلامة التجارية وولاء الزبائن:** المنظمات التي تتمتع بنزاهة قوية تبني سمعة طيبة كمنظمة مسؤولة وجديرة بالثقة، مما يعزز سمعة علامتها التجارية وولاء الزبائن، من المرجح أن يدعم الزبائن المنظمات التي تُظهر سلوكًا أخلاقيًا ومسؤولية اجتماعية، مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات وولاء الزبائن.

اختصار، الاستقامة التنظيمية هي التزام المنظمة بالحفاظ على المعايير والقيم الأخلاقية في ممارساتها التجارية من خلال تعزيز ثقافة الاستقامة، يمكن للمنظمات بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، وتحسين معنويات الموظفين، وتعزيز سمعتها، وتقليل المخاطر القانونية والمالية ومن خلال إعطاء الأولوية للنزاهة، إذ يمكن للمنظمات تحقيق نجاح طويل الأمد والتأثير إيجابيًا على المجتمع.

### ٣. المكونات الرئيسية للاستقامة التنظيمية

تتضمن الاستقامة التنظيمية عدة مكونات أساسية لبناء ثقافة أخلاقية وصدق ومساءلة في المنظمة. تشمل هذه المكونات الرئيسية: (Norman, 2013: 185) (Christopher et al, 2017: 64) (Baron, 2011: 9) (Madeleine et al, 2021: 29)

أ- **الأخلاقيات والقيم:** تتمتع المؤسسة التي تتمتع بنزاهة قوية بمجموعة واضحة من القيم الأخلاقية التي تُوجّه عمليات صنع القرار. تُنشر هذه القيم لجميع الموظفين وتُشكل أساسًا لثقافة المؤسسة وعملياتها. من أمثلة القيم الأخلاقية التي قد تتبناها المؤسسات: الصدق، والإنصاف، والاحترام، والمسؤولية.

ب- **الامتثال:** تلتزم المؤسسات التي تتمتع بنزاهة قوية بجميع القوانين واللوائح المعمول بها وسياساتها وإجراءاتها الداخلية. يشمل الامتثال الالتزام بالمعايير والمبادئ التوجيهية الأخلاقية التي وضعتها جمعيات الصناعة أو الجهات التنظيمية. يجب على المؤسسات أيضًا الحفاظ على إطار أخلاقي وقانوني، يُحدد حدود السلوك المقبول.

ت- **الشفافية:** تعمل المؤسسة التي تتمتع بنزاهة قوية بشفافية في عمليات صنع القرار وعملياتها. تُشارك المعلومات مع أصحاب المصلحة بصراحة وصدق، وتكون مستعدة للاعتراف بالأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. تتضمن الشفافية التواصل بصدق وانفتاح، ومشاركة معلومات دقيقة وكاملة، والانفتاح على الملاحظات والنقد البناء.

ث- **المسؤولية والمساءلة:** تتحمل المؤسسات ذات الاستقامة الراسخة مسؤولية أفعالها وتخضع للمساءلة أمام أصحاب المصلحة. ويشمل ذلك محاسبة الموظفين والقادة على أفعالهم وسلوكهم. كما ينبغي على المؤسسات محاسبة الموردين والشركاء الخارجيين على الالتزام بالمعايير والقيم نفسها.

ج- **الثقة:** تبني المؤسسات ذات الاستقامة الراسخة الثقة مع أصحاب المصلحة من خلال أفعالها وسلوكياتها. فهي تتواصل بانفتاح وصدق، وتفي بالتزاماتها. الثقة هي أساس أي علاقة عمل إيجابية، وتتطلب الحفاظ على سجل حافل بالإنجازات الإيجابية والصادقة والمتسقة.

تُعد هذه العناصر من الاستقامة التنظيمية بالغة الأهمية لنجاح أي منظمة، لأنها تعزز ثقافة الثقة والشفافية والمساءلة. ومن خلال تبني هذه المبادئ والالتزام بها، يمكن للمنظمة بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، وتحسين سمعتها، وتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### ثالثاً: - العلاقة بين السيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية

في عالم يشهد بيئات متسارعة ومتغيرة، يكمن مفتاح التغيير القيادي الناجح، أولاً وقبل كل شيء، في أنه إذا كان التغيير عملية نقل المنظمة في إحدى مراحلها الحالية إلى المرحلة المستقبلية المنشودة والتعامل مع جميع المشكلات التي قد تنشأ أثناء عملية الانتقال، فإن التغيير يرتبط بالقيادة والإدارة (Baron, 2011: 9). تتمتع المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية بقيادة قيمة في مصالحها الأساسية والحيوية، وهذه المنظمات البارزة هي التي تحدد توقعات الزبائن والمنافسين فيما يتعلق بالجودة والسعر والأداء، ولكي يكون هناك تفوق في مجال العمل، يجب أن يكون لديك قيادة قيمة كافية لامتلاك مصالح الأساسية والحيوية (Damen, 2009: 22).

القادة هم مفتاح مواءمة القيم، فهم يُمثلون القيم ويُعززونها، ويُحاسبون الأفراد على اتباعها، وتحقق الاستقامة التنظيمية (في أبهى صورها) عندما يُعمّق القادة قيماً أخلاقية إيجابية في المنظمة باستمرار، ويُؤثرون جميع قياداتهم وأفعالهم وقراراتهم ورسائلهم وأنظمة المكافآت وفقاً لذلك (Abazeed, 2022: 322). ومن جانب آخر أشار (D'Aveni, 2001: 127) بأن المنظمات التي تتبنى وتحقق السيادة الاستراتيجية لها القدرة على التفوق والتنافس وهذا يطور المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي. فيما بين (Scharpf, 2017: 21) بأن الاستقرار التنظيمي والمناخ المناسب للعمل يترك أثر إيجابي بتبني مفاهيم ومبادئ الاستقامة التنظيمية. نستنتج بأن قدرة المنظمة على المنافسة يعزز من مكانتها وهذا سيحقق الاستقرار التنظيمي داخل المنظمة وبالتالي تعزيز الاستقامة التنظيمية من خلال تبني مبادئ المتمثلة بالثقة والاستقامة والتفائل والتسامح.

### المبحث الثالث الجزء الميداني للبحث

#### أولاً: وصف الميدان والعينة المبحوثين

##### ١. وصف الميدان المبحوث

تأسست جامعة الكُتّاب ككلية جامعية عام ٢٠١٢، وتضم في البداية ثلاثة أقسام: هندسة الحاسوب، والقانون، والعلوم المالية والمصرفية، وذلك بعد الحصول على موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رقم المرجع ١٦٥٥ بتاريخ ٢٦ آذار ٢٠١٣). وفي ٢٩ آب ٢٠١٨، رُقِّيت الجامعة رسميًا إلى جامعة الكُتّاب، وتوسَّعت لتشمل عدة كليات جديدة، منها طب الأسنان، والصيدلة، والعلوم الإدارية والمالية، والهندسة، والتربية، والتكنولوجيا الطبية، والهندسة التقنية، والقانون، والتمريض، وذلك بموافقة الوزارة (رقم المرجع ١٠٦١٦).

تقع جامعة الكُتّاب في منطقة التون كوبري بمحافظة كركوك، وتضم حاليًا ١٢ كلية و٣٩ قسمًا. يضم الحرم الجامعي ٢٠٠ قاعة محاضرات، و١٦٠ مختبرًا، ومستشفى تعليميًا، وسكنًا للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وملعبين رياضيين، ومرافق رياضية داخلية، ومطاعم، ومسبَّحًا، وقاعة مؤتمرات، ومسجدًا، ومساحات خضراء. وتضم الجامعة ١٥,٠١٦ طالبًا وطالبة، و٦٤١ عضوًا من هيئة التدريس، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ولديها شراكات مع جامعات محلية ودولية.

##### ٢. وصف الافراد عينة البحث

بلغت نسبة الذكور من افراد العينة (٧٢٪) بينما بلغت نسبة الاناث (٢٨٪) ونلاحظ للذكر دور مهم في العمل الاكاديمي وهذا مؤشر جيد وذلك لان العمل الاكاديمي يتلاءم مع طبيعة الرجل، فيما نلاحظ ان التحصيل الدراسي فقد بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه ٨٨٪ وهي نسبة مهمة وتعزز من تركيز البحث على القيادات الاكاديمية، اما مؤشر المنصب الوظيفي فقد كانت النسبة الأكبر لمنصب رئيس القسم ونسبة ٦٥,٤ وهي مؤشرات طبيعية لأن الدراسة الحالية تتناول عملية التخطيط والتي تمارس من قبل الادارة العليا، ومن خلال مؤشر عدد سنوات الخدمة نلاحظ ان النسبة الأكبر هي لفئة ٣ سنة فأقل وهذا مؤشر طبيعي كون المبحوثين من اللذين لديهم خدمة مقبولة في العمل الاكاديمي.

جدول (٢): وصف الافراد عينة البحث

| الجنس                |             |             |          |
|----------------------|-------------|-------------|----------|
| ذكر                  |             | انثى        |          |
| ٧٢٪                  |             | ٢٨٪         |          |
| التحصيل الدراسي      |             |             |          |
| ماجستير              |             | دكتوراه     |          |
| ١٢٪                  |             | ٨٨٪         |          |
| المنصب الوظيفي       |             |             |          |
| رئيس ومعاوني الجامعة | عميد الكلية | معاون عميد  | رئيس قسم |
| ١,٢٪                 | ٦,٦٪        | ٢٦,٨        | ٦٥,٤     |
| عدد سنوات الخدمة     |             |             |          |
| ٣ سنة فأقل           | ٣ - ٦       | ٦ سنة وأكثر |          |
| ٦٢,٤                 | ٢٨,٤        | ٩,٢         |          |
| اللقب العلمي         |             |             |          |
| مدرس                 | أستاذ مساعد | أستاذ       |          |
| ١٨,٤٪                | ٦٤,٤٪       | ١٧,٢٪       |          |

المصدر: من أعد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

#### ثانياً: - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

##### ١. التحليل الوصفي لمتغير السيادة الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (٣) الى نسب التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري اتجاه إجابات الافراد عينة البحث حول متغير السيادة الاستراتيجية، اذ يشير الى ان نسبة ٥٠,٣٪ من الافراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، ونسبة ١٨,٢٪ هم غير متفقين مع ابعاد هذا المتغير، ونسبة ٣١,٥٪ هم محايدون تجاه المتغير وبوسط حسابي قدرة ٣,٤٥ وانحراف معياري قد بلغ ٠,٦٧٩.

اما على مستوى الابعاد فقد كان أكثر الابعاد تواجداً هو بعد تكوين التنافس اذ يشير الى ان نسبة ٥٠,٠٪ من الافراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، ونسبة ١٩,٠٪ هم غير متفقين مع ابعاد هذا المتغير، ونسبة ٣١,٠٪ هم محايدون تجاه المتغير وبوسط حسابي قدرة ٣,٥٠ وانحراف معياري قد بلغ ٠,٦٦٥.

اما اقل الابعاد تواجداً هو بعد مجال النفوذ اذ يشير الى ان نسبة ٥٠,٠٪ من الافراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، ونسبة ١٨,٦٪ هم غير متفقين مع ابعاد هذا المتغير، ونسبة ٣٢,٠٪ هم محايدون تجاه المتغير وبوسط حسابي قدرة ٣,٤٠ وانحراف معياري قد بلغ ٠,٧٥٩.

جدول (٣): التحليل الوصفي لمتغير السيادة الاستراتيجية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | اتفق، اتفق بشدة | محايد | لا اتفق بشدة، لا اتفق | المتغيرات                  |
|-------------------|---------------|-----------------|-------|-----------------------|----------------------------|
| ٠,٧٥٩             | ٣,٤٠          | %٥٠             | %٣٢   | %١٨,٦                 | مجال النفوذ (M1 – M7)      |
| ٠,٦٦٥             | ٣,٥٠          | %٥٠,٠           | %٣١   | %١٩,٠                 | تكوين التنافس (M8 – M14)   |
| ٠,٥٩١             | ٣,٤٥          | %٥١,٧           | %٣١,٦ | %١٧                   | الضغط التنافسي (M15 – M21) |
| ٠,٦٧٩             | ٣,٤٥          | %٥٠,٣           | %٣١,٥ | %١٨,٢                 | متغير السيادة الاستراتيجية |

المصدر: من أعاد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

## ٢. التحليل الوصفي لمتغير الاستقامة التنظيمية

تشير معطيات الجدول (٤) الى نسب التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري اتجاه إجابات الافراد عينة البحث حول متغير الاستقامة التنظيمية، اذ يشير الى ان نسبة ٤٩,٣% من الافراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، ونسبة ١٨,٦% هم غير متفقين مع ابعاد هذا المتغير، ونسبة ٣٢,١% هم محايدون تجاه المتغير وبوسط حسابي قدرة ٣,٥٦ وانحراف معياري قد بلغ ٠,٧٦٥.

اما على مستوى الفقرات فقد كان اكثر الفقرات أهمية هي فقرة (G3)، اذ يشير الى ان نسبة ٦٣% من الافراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، ونسبة ١١% هم غير متفقين مع ابعاد هذا المتغير، ونسبة ٢٦% هم محايدون تجاه المتغير وبوسط حسابي قدرة ٣,٧٧ وانحراف معياري قد بلغ ٠,٧٤.

اما اقل الفقرات أهمية فهي فقرة (G5)، اذ يشير الى ان نسبة 39% من الافراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، ونسبة 27% هم غير متفقين مع ابعاد هذا المتغير، ونسبة 34% هم محايدون تجاه المتغير وبوسط حسابي قدرة ٣,٠١ وانحراف معياري قد بلغ ٠,٧٩٦.

جدول (٤): التحليل الوصفي لمتغير الاستقامة التنظيمية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | اتفق، اتفق بشدة | محايد | لا اتفق بشدة، لا اتفق | المتغيرات                 |
|-------------------|---------------|-----------------|-------|-----------------------|---------------------------|
| ٠,٧٥٤             | ٣,٢٥٩         | %٤٦             | %٣٠   | %٢٤                   | G1                        |
| ٠,٧٢٨             | ٣,٥٠          | %٥٥             | %٣٢   | %١٣,٦                 | G2                        |
| ٠,٧٤٨             | ٣,٧٧٨         | %٦٣             | %٢٦   | %١١                   | G3                        |
| ٠,٧٦١             | ٣,٣٦          | %٤٧             | %٣٢   | %٢١                   | G4                        |
| ٠,٧٩٦             | ٣,٠١          | %٣٩             | %٣٤   | %٢٧                   | G5                        |
| ٠,٧١٩             | ٣,٦٠          | %٦٠             | %٢٦   | %١٤                   | G6                        |
| ٠,٩٣٦             | ٣,٦١          | %٥٤,١           | %٣٦,١ | %٩,٨                  | G7                        |
| ٠,٩٦٧             | ٣,٦٤          | %٥٧,٤           | %٣١,١ | %١١,٤                 | G8                        |
| ٠,٩٣٩             | ٣,١٣          | %٣٧,٧           | %٣٦,١ | %٢٦,٣                 | G9                        |
| ٠,٧١              | ٣,٦١          | %٥٧,٣           | %٢٩,٥ | %١٣,١                 | G10                       |
| ٠,٧٦٥             | ٣,٥٦          | %٤٩,٣           | %٣٢,١ | %١٨,٦                 | متغير الاستقامة التنظيمية |

المصدر: من أعاد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

## ثالثاً: - تحليل فرضيات البحث

١. تحليل فرضية الارتباط: والتي تنص على "هناك علاقة ارتباط معنوية بين سيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الاهلية". ويمكن استخراج علاقة الارتباط من خلال استخدام معامل الارتباط.

نلاحظ من خلال معطيات جدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية من خلال قيمة معامل الارتباط (\*\*٠,٨١٢) عند مستوى معنوية ٠,٠٥، اما على مستوى الابعاد فقد كانت اكثر الابعاد ارتباطاً هو بعد التكوين التنافسي مع الاستقامة التنظيمية وبقية معامل الارتباط (\*\*٠,٧١٦) عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ومن ثم جاء بعد الضغط التنافسي مع الاستقامة التنظيمية وبقية معامل الارتباط (\*\*٠,٦٧٤) عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وأخيراً جاء بعد مجال النفوذ مع الاستقامة التنظيمية وبقية معامل الارتباط (\*\*٠,٦٦٨) عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

وبناءً على ما سبق يتم قبول فرضية الارتباط والتي تنص على وجود ارتباط معنوية بين سيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الاهلية.

جدول (٥): علاقات الارتباط بين سيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية

| المتغيرات             | مجال النفوذ | التكوين التنافسي | الضغط التنافسي | السيادة الاستراتيجية |
|-----------------------|-------------|------------------|----------------|----------------------|
| الاستقامة التنظيمية   | ٠,٦٦٨**     | ٠,٧١٦**          | ٠,٦٧٤**        | ٠,٨١٢**              |
| عند مستوى معنوية ٠,٠٥ |             |                  |                |                      |

المصدر: من أعاد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

٢. تحليل فرضية التأثير: والتي تنص على "هناك تأثير معنوية للسيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الأهلية". ويمكن استخراج علاقة التأثير من خلال استخدام تحليل الانحدار. نلاحظ من خلال الجدول (٦) مخرجات تحليل الانحدار والذي يبين وجود تأثير للمتغير المستقل (سيادة الاستراتيجية) على المتغير المعتمد (الاستقامة التنظيمية) وذلك وفقاً لقيمة T البالغة ١٠,٧٠٤\* وهي قيمة معنوية وعند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبدعم ذلك قيمة F والتي تقدر ١١٤,٥٧٥\* والتي تعد قيمة معنوية عالية، كما ان القوة التفسيرية وفق النموذج جاءت متوسطة وفقاً لقيمة  $R^2$  والبالغة ٠,٦٦ وهذا ما يشير الى ان السيادة الاستراتيجية يفسر ما قيمته ٠,٦٦ في المتغير المستجيب المتمثل بالاستقامة التنظيمية، ولا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي وفق قيمة D.W والتي بلغت ٢,٣. اما على مستوى الابعاد فقد جاء اكثر الابعاد تأثيراً التكوين التنافسي وفقاً لقيمة  $R^2$  والبالغة ٠,٥١ ومن ثم جاء بعد الضغط التنافسي وفقاً لقيمة  $R^2$  والبالغة ٠,٤٥ وأخيراً جاء بعد مجال النفوذ وفقاً لقيمة  $R^2$  والبالغة ٠,٤٤. ووفقاً لقيمة T وقيمة F لكافة الابعاد كانت معنوية وعند مستوى معنوية ٠,٠٥، ولا توجد مشاكل ارتباط ذاتي لكافة الابعاد نسبياً لقيمة D.W والتي بلغت (٢,٤) و(٢,٣) وعلى التوالي. وبناءً على ما سبق يتم قبول فرضية التأثير والتي تنص على وجود تأثير معنوي للسيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الأهلية.

جدول (٦) علاقات التأثير بين متغيرات البحث

| الاستقامة<br>التنظيمية  | Unstandard<br>Coefficient |              | Standard<br>Coefficient | T         | F        | R2   | D.W  | Sig  |
|-------------------------|---------------------------|--------------|-------------------------|-----------|----------|------|------|------|
|                         | B                         | Std<br>Error | Beta                    |           |          |      |      |      |
| Constant                | ١٩,٦٠٦                    | ٨,١١٨        | -                       |           |          |      |      |      |
| السيادة<br>الاستراتيجية | ١,٠٥٦                     | ٠,٠٩٩        | ٠,٨١٢                   | ١٠,٧٠٤*   | ١١٤,٥٧٥* | ٠,٦٦ | ٢,٣  | ٠,٠٠ |
| Constant                | ٣٦,٤٨٦                    | ١٠,١١٢       | -                       |           |          |      |      |      |
| مجال النفوذ             | ٣,٢٦٦                     | ٠,٤٧٣        | ٠,٦٦٨                   | *٦,٩٠١    | *٤٧,٦٢٦  | ٠,٤٤ | ٢,٤  | ٠,٠٠ |
| Constant                | ٢٣,٥٥١                    | ١٠,٤٩٩       | -                       |           |          |      |      |      |
| التكوين<br>التنافسي     | ٣,٩٣٧                     | ٠,٥٠٠        | ٠,٧١٦                   | ٧,٨٧٥*    | *٦٢,٠١٧  | ٠,٥١ | ٢,٢٧ | ٠,٠٠ |
| Constant                | ٤٦,١٥٣                    | ٨,٦٠٧        | -                       |           |          |      |      |      |
| الضغط<br>التنافسي       | ٢,٨٨٤                     | ٠,٤١١        | ٠,٦٧٤                   | *٧,٠١٠    | *٤٩,١٤٠  | ٠,٤٥ | ٢,٣٤ | ٠,٠٠ |
| P* = ≤ 0.05             |                           |              |                         | DF (1.62) |          |      |      |      |

المصدر: من أعاد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

## المبحث الرابع جزء الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: - الاستنتاجات

١. وجد البحث أن تحقيق السيادة الاستراتيجية ممكن عندما تكون الجامعة قادرة على ضمان المستوى المطلوب من المنافسة، سواء على مستوى الجامعة أو القيادة أو الموظفين.
٢. أن المنظمات التعليمية يمكن أن تكون أكثر فعالية في بيئة عمل ديناميكية وتحقيق السيادة الاستراتيجية عندما تمارس نموذج أعمال جديد قائم على منظور المرونة.
٣. أن التزام الجامعة بالمبادئ والقيم الأخلاقية، كالصدق والشفافية والمساءلة، في جميع عملياتها ومعاملاتها يعمل على تكوين قاعدة صحية للعمل تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق مستويات عالية من التميز.
٤. نلاحظ من خلال المعطيات الميدانية للبحث أن مستوى توافر إبعاد السيادة الاستراتيجية في الجامعة مطبق بنسبة جيدة وكان أكثر الأبعاد أهمية هو بعد تكوين التنافسي ومن ثم جاء بعد الضغط التنافسي وأخيراً جاء بعد مجال النفوذ بأقل الأبعاد أهمية في الجامعة.
٥. تبين لنا من خلال نتائج البحث الميدانية وجود ارتباط معنوية بين سيادة الاستراتيجية والاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الأهلية.
٦. نلاحظ من خلال البيانات الميدانية للبحث وجود تأثير معنوي للسيادة الاستراتيجية على الاستقامة التنظيمية في جامعة الكتاب الأهلية.

### ثانياً: - التوصيات

١. تعزيز الاهتمام المتزايد بنظرية المرونة لمساعدة الجامعة على التعامل مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية سواء كانت في قطاع التعليم أو في أماكن أخرى.
٢. تحديد كفاءات المرونة التي لا تزال بحاجة إلى التطوير على كافة المستويات من أجل تحقيق السيادة الاستراتيجية في نهاية المطاف.
٣. تشجيع الموظفين وأصحاب المصلحة على التصرف وفقاً لأعلى المعايير الأخلاقية من خلال تبني مبادئ الثقة والصدق والشفافية والمساءلة.
٤. تطوير إطار عمل يساعد الجامعة على النجاح في المنافسة، والبقاء في ظل ظروف المنافسة السريعة وردود الفعل المضادة من المنافسين، والتي تجعل استدامة الميزة أمراً مستحيلاً.
٥. تتطلب الصعوبات التي تواجه الجامعة للوصول إلى السيادة الاستراتيجية إعادة تعريف مواردها وسياساتها وإجراء تحولات كبيرة واستراتيجيات تمكين متكاملة إذا أرادت تحقيق هذا الهدف.

## References

- 1- Abazeed, R.A., 2022. The impact of dynamic capabilities on strategic supremacy through organizational immunity at Jordanian telecommunication companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 18, 321–344.
- 2- Al-Bashqali, M. M., & Sultan, H. (2021). The role of strategic improvisation in achieving strategic sovereignty: an exploratory study of the opinions of administrative leaders in a sample of private universities in the Kurdistan Region of Iraq. *The Arab Journal of Management*, 41(1), 95–126.
- 3- AL-Damati. (2023). The impact of proactive work behaviors on strategic sovereignty (a field study on the Egyptian Telecommunications Company). *Arab Journal of Management*, 1–18.
- 4- Al-Zu'bi, H. (2017). Diagnosis of perception strategic planning to Ensure strategic supremacy. *International Business Management*, 11(6), 1240–1245.
- 5- Baron David. 2011. "Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy", *Journal of Economics and Management Strategy* 10 (1): 7–45.
- 6- Birkinshaw, J., Morrison, A., Hulland, J., ٢٠١5. Structural and competitive determinants of a global integration strategy. *Strategic Management Journal*, 16, 637–655.
- 7- D. Christopher Kayes , David Stirling, Tjai M. Nielsen, (2017), "Building organizational integrity", *Business Horizons*, Volume 50, Issue 1, Pages 61-70.
- 8- Damen Ger A.; Dubel Jeroen and Strikwerda Hans. (2009). "Strategic Supremacy in a Network conomy", *The Anniversary Edition*, Nolan, Norton & Co., [www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com).
- 9- Dave, C., 2010. *InternetMarketing: Strategy, Implementation and Practice*. Prentice Hall, London, England, UK.
- 10- D'Aveni, R., 2001. *Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence*. The Free Press, New York, USA,
- 11- D'Aveni, R.A., 2019. Strategic supremacy through disruption and dominance. *Sloan Manage. Rev.*, 40: 127-127.
- 12- Dheyaa Talib Mohammed & Nisreen Jasim Mohammed , (2021), "The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing,

- Municipalities and Public Works", Turkish Journal of Computer and Mathematics Education; Gurgaon Vol. 12, Iss. 12, : 4743-4752.
- 13-Gillaspie, Joel, (2018), "Henry vill: Supremacy, Religion and the Anabaptists", the requirements for the master of avtsin History, utah state university .
  - 14-Guido Palazzo , (2020), "Organizational Integrity — Understanding the Dimensions of Ethical and Unethical Behavior in Corporations", Corporate Ethics and Corporate Governance , pp 113–128.
  - 15-Heasun Choi, Sounman Hong, (2017), "Does Increasing Gender Representativeness and Diversity Improve Organizational Integrity?", Public Personnel Management, Volume 47, Issue 1.
  - 16-Hong S. (2016). Representative bureaucracy, organizational integrity, and citizen coproduction: Does an increase in police ethnic representativeness reduce crime? Journal of Policy Analysis and Management, 35, 11-33.
  - 17-Jarrar, Ayman and Al Shawabkeh, Khaled Mahmoud, (2022), Toward Strategic Supremacy Through Absorptive Capacity: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity at Jordanian Commercial Banks.
  - 18-Kotze, J. G. (2013). Strategic supremacy in the hypercompetitive 21st century. South African Journal of Economic and Management Sciences, 6(1), 99-117.
  - 19-Kotze, J. G. (2023). Strategic supremacy in the hypercompetitive 21st century. South African Journal of Economic and Management Sciences, 6(1), 99-117 .
  - 20-Madeleine J. Fuerst, Christoph Luetge, (2021), "The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach", Wiley Online Library, Volume32, IssueS1, Special Issue:Capitalism & Ethics, Pages 25-33.
  - 21-Martyanov, A. (2018). Losing military supremacy: the myopia of American strategic planning. SCB Distributors.
  - 22-Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (2005). An Integrative Model of Organizational Trust', Academy of Management Review 20(3), 709–734.
  - 23-Meyer clauda , (2022), " The chain–Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia China" & the world series. Global Focus, World.
  - 24-Norman E. Bowie , (2013), "Organizational Integrity and Moral Climates", Business Ethics in the 21st Century , pp 183–205.
  - 25-Qasim Munther Sami & Suhair Adel Hamed, (2025), "The Role of Leadership Talent Management in Strategic Supremacy: Analytical Research", Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. 31 No. 146 .
  - 26-Rashid Saleh A. & Laith Ali Muttar, (2023), "Strategic Supremacy of Organizations in Dynamic Environments: An Agility Perspective", SAJSSH, VOL 4, ISSUE 4, PP. 51-75 .
  - 27-Scharpf Fritz W. 2017. "Economic Integration, Democracy and the Welfare State." *Journal of European Public Policy* 4 (1): 18–36.
  - 28-Strikwerda, H., 2012. Strategic Supremacy Operational Excellence is not Sufficient: Your Firm Needs a Power Strategy. Nolan, Norton & Co, Zeist, Netherlands.
  - 29-Strikwerda, Hans, (2022), "Strategic Supremacy\_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy" , Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
  - 30-Strikwerda, J,& Rijnders,D,( 2005) ," possible End Games in the European postal Market " ,cui Bone ? "in M.A. Crew ,& P.R kleindorfer (Eds) Regulatory and Economic changes in the postal and Delivery sector . Amsterdam : Kluwer Academic publishers .
  - 31-Tayel, A.T., 2015. Characteristics of strategic planning and its impact on achievement of competitive advantage: Moderating role for strategic thinking Ph. D Thesis, Islamic Science and Education University, Amman, Jordan.
  - 32-Zee, Han van der and Strikwerda, Hans. (2003) How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty. Copyright Nolan, Norton & Co, [www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com).