



مجلة ريادة النمو

التوازن الاستراتيجي ودوره في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة آسيا سيل العراقية للاتصالات/ فرع السليمانية

م.د. اكرام عدنان الظالمي

انتساب الباحث

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة
واسط

Ialthaleme@uowasit.edu.iq

Affiliation of Authors

College Administration and
Economics/ Univ. Wasit

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور التوازن الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في شركة آسيا سيل العراقية للاتصالات/ فرع السليمانية، من خلال دراسة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة قصدية بلغت (78) مديراً في الشركة مجتمع البحث شملت: المدير العام، ومعاون المدير العام، ومدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب. وكان عدد الاستبانات المسترجعة (75) استبانة. وتم تحليلها باستخدام برنامج (AMOS V.24) و(SPSS V.26) لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وتضمن التوازن الاستراتيجي ابعاداً (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الزبائن، المنافسين)، في حين شملت السيادة الاستراتيجية ابعاد (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي). اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي ذي دلالة احصائية بين التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، مما يدل على ان تعزيز التوازن الاستراتيجي يسهم في دعم السيادة الاستراتيجية. لذا يوصي البحث بضرورة اعتماد التوازن الاستراتيجي كمدخل إداري رئيس في شركة آسيا سيل، وذلك لما له من إسهام مؤثر في تحقيق السيادة الاستراتيجية وكما يسهم في تعزيز القدرة على المحافظة على الميزة التنافسية في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التوازن الاستراتيجي، السيادة الاستراتيجية، شركة آسيا سيل للاتصالات.

Strategic Balance and its Role in Achieving Strategic Sovereignty: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers Working at Asiacell Iraq Telecommunications Company/Sulaimaniyah Branch

Ikram Adnan Al-Dhalimi Asst prof

Abstract

This research aims to determine the role of strategic balance in achieving strategic sovereignty at Asiacell Iraq Telecommunications Company/Sulaimaniyah Branch, by studying the relationship and

influence between the research variables. The researcher adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire distributed to a purposive sample of (78) managers within the company's research population, including: the General Manager, the Assistant General Manager, department managers, and division heads. (75) questionnaires were returned. The data were analyzed using AMOS version 24 and SPSS version 26 to test the correlation and influence relationships between the research variables. Strategic balance encompassed the dimensions of (organizational culture, human resources, customers, and competitors), while strategic sovereignty included the dimensions of (sphere of influence, competitive pressure, and competitive structure). The research results showed a statistically significant correlation and influence relationship between strategic balance and strategic sovereignty, indicating that enhancing strategic balance contributes to supporting strategic sovereignty. Therefore, the research recommends the necessity of adopting strategic balance as a key administrative approach in Asia Cell, due to its significant contribution to achieving strategic sovereignty and its contribution to enhancing the ability to maintain competitive advantage in the work environment.

Keywords: Strategic Balance, Strategic Sovereignty, Asiacell Telecommunications Company.

المقدمة

ان المنظمات اليوم اصبحت تعمل في بيئة ديناميكية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر، بفعل التكنولوجيا المتسارعة والانفتاح الاقتصادي وشدة المنافسة المحتملة بين الشركات، مما فرض عليها ضرورة تبني توجهات واستراتيجيات حديثة تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها في الأسواق. وفي هذا السياق برز التوازن الاستراتيجي كأحد المداخل الإدارية المهمة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين موارد الشركة وإمكاناتها من جهة، والمتغيرات والفرص والتحديات التي تفرضها البيئة من جهة أخرى، بما يمكنها من التكيف بسرعة وكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أكثر فاعلية.

ويعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات في السوق تأثراً بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، لما يشهده من منافسة شديدة وتطور مستمر في التقنيات والخدمات المقدمة، مما يتطلب من الشركات العاملة فيه تبني استراتيجيات متوازنة تضمن تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق السيادة الاستراتيجية. وتتمثل السيادة الاستراتيجية في قدرة الشركة على فرض مكانتها في السوق وتحقيق التأثير المستدام في البيئة التنافسية من خلال امتلاك موارد وقدرات استراتيجية يصعب تقليدها.

وانطلاقاً من ذلك، جاء هذا البحث لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة والتأثير بين التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات العراقي. ويسعى البحث إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يوضح أهمية التوازن الاستراتيجي في دعم التوجهات الاستراتيجية للشركة وتعزيز قدرتها على تحقيق التفوق والاستدامة في بيئة العمل. تتكون البنية الهيكلية للبحث من أربعة مباحث، يتضمن المبحث الأول منهجية البحث، والمبحث الثاني تضمن الجانب النظري للبحث في حين يتعلق المبحث الثالث بتناول الإطار العملي واما المبحث الرابع تتم فيه مناقشة الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

1.1: مشكلة البحث:

مع الاهتمام المتزايد الذي توليه شركات الاتصالات لتطوير مواردها البشرية وتعزيز ثقافتها التنظيمية وتحسين علاقتها بالزبائن ومتابعة منافسيها، إلا أن تحقيق السيادة الاستراتيجية ما يزال يعد تحدياً إدارياً يتطلب توظيفاً متوازناً لهذه العناصر وعدم التركيز على بعضها دون الآخر. ومن هنا تبرز الحاجة إلى معرفة مدى قدرة التوازن الاستراتيجي على دعم السيادة الاستراتيجية في شركة آسيا سيل العراقية للاتصالات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومستوى إسهام التوازن الاستراتيجي في تعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة. وتتجسد مشكلة البحث في وجود حاجة معرفية وعملية لفهم الدور الذي يؤديه التوازن الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، ولا سيما في قطاع الاتصالات الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة الموارد والعلاقات السوقية والتنافسية. وعليه، يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

"إلى أي مدى يسهم التوازن الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في شركة آسيا سيل العراقية للاتصالات/ فرع السليمانية؟"

1.2: تساؤلات البحث

- 1- ما مستوى توافر التوازن الاستراتيجي في الشركة قيد البحث؟
- 2- ما مستوى توافر السيادة الاستراتيجية الشركة قيد البحث؟
- 3- ما طبيعة علاقة ارتباط بين التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الشركة قيد البحث؟
- 4- ما طبيعة علاقة التوازن الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الشركة قيد البحث؟

1.3: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث فيما يأتي:

تتمثل أهمية البحث في إبراز دور التوازن الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال بيان كيفية إسهام والمواءمة بين الموارد والقدرات الداخلية للشركة ومتطلبات البيئة الخارجية في تعزيز التفوق التنافسي لها، فضلاً عن تقديم نتائج وتوصيات تدعم متخذي القرار في شركة آسيا سيل العراقية للاتصالات. كذلك يساعد البحث الإدارات العليا في تشخيص نقاط القوة والضعف وتطوير الممارسات الإدارية والاستراتيجية بما ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

1.4: اهداف البحث

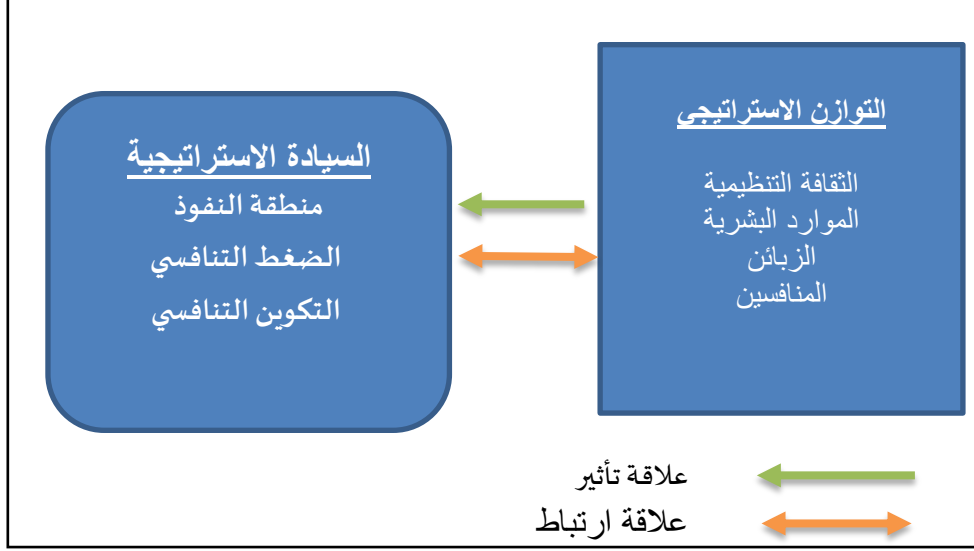
في ضوء تساؤلات البحث الحالي، تم صياغة مجموعة من الاهداف التي تتمثل بالآتي:

- 1- تحديد مستوى انتشار التوازن الاستراتيجي في الشركة قيد البحث.
- 2- تحديد مستوى انتشار السيادة الاستراتيجية في الشركة قيد البحث.

- 3- معرفة علاقة الارتباط بين التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الشركة قيد البحث.
4- معرفة طبيعة الاثر بين التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الشركة قيد البحث.

1.5: المخطط الفرضي للبحث

قامت الباحثة بتقديم نموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

1:6: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية. وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية.
- 2- توجد علاقة ارتباط بين الموارد البشرية والسيادة الاستراتيجية.
- 3- توجد علاقة ارتباط بين الزبائن والسيادة الاستراتيجية.
- 4- توجد علاقة ارتباط بين المنافسين والسيادة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد تأثير بين الثقافة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية.
- 2- توجد تأثير بين الموارد البشرية والسيادة الاستراتيجية.
- 3- توجد تأثير بين الزبائن والسيادة الاستراتيجية.
- 4- توجد تأثير بين المنافسين والسيادة الاستراتيجية.

1.7: مقياس البحث

لغرض معرفة مدى توافر متغيرات البحث الحالي في الشركة قيد البحث، تم قياسها باستخدام استبانة مكونة من (23) فقرة بتدرج (لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً)، ولغرض قياس متغير التوازن الاستراتيجي تم الاعتماد على الأبعاد (الثقافة التنظيمي، الموارد البشرية، الزبائن، والمنافسين). من خلال تبني مقياس

(Alshawabkeh 2021)، الذي يتكون من (12) فقرة، ولغرض قياس متغير السيادة الاستراتيجية تم الاعتماد على الابعاد (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) من خلال تبني مقياس (Al-Zu'bi,2017) & (Khatib et al,2022) الذي يتكون من (11) فقرة. وتم اختيار هذه المقاييس لأنها يمكن تطبيقها على عينة البحث. والجدول (1) يوضح مقاييس البحث وابعاده وفقراته.

الجدول (1) مقياس البحث الحالي

المتغير	البعء	المصدر
التوازن الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	(Alshawabkeh 2021)
	الموارد البشرية	
	الزبائن	
	المنافسة	
السيادة الاستراتيجية	منطقة النفوذ	(Al-Zu'bi,2017) &(Khatib et al,2022)
	الضغط التنافسي	
	التكوين التنافسي	

المصدر: أعداد الباحثة اعتماداً على المصادر الواردة أعلاه.

1.8: مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بشركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق/ فرع السليمانية، باعتبارها إحدى كبرى شركات الاتصالات في العراق. وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (78) مديراً من الإدارة العليا والوسطى، شملت: المدير العام، ومعاون المدير العام، ومدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب. وقد تم استرجاع (75) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، اعتمدت في إجراء التحليلات الخاصة بالبحث.

1.9: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد البحث الحالي على عدداً من الاساليب الاحصائية ضمن البرنامج الاحصائي (SmartPLS v4) و (SPSS V.26) للوصول الى النتائج المتعلقة به. واستعمل معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة الدلالة المعنوية لهذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم التوازن الاستراتيجي وأهميته

يتمثل التوازن الاستراتيجي وفقاً ل (Muthana et al,2021,2) في الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة لتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية من خلال الحفاظ على القيم والسلوكيات الخاصة بها. ويؤكد (Alshawabkeh, 2021,1643) ان تحقيق التوازن الاستراتيجي للمنظمة ينبع من تحقيق حالة من الانسجام والتوازن بين أربعة عناصر داخلية وخارجية وهي (الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الزبائن، والمنافسين). ففي المنظمات التي تتمتع بتوازن استراتيجي عالٍ، فإنها تتمتع بأهداف واضحة وقابلة للتطبيق. لذا يعد تحقيق التوازن بين عناصر البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، مؤثر بشكل كبير على فعالية الشركة واستقرارها وقدرتها على التكيف والبقاء والنمو. في حين يجادل (Domínguez et al,2023,2) ان من منظور التوازن الاستراتيجي فإن المنظمات تواجه ضغطين تنافسيين عند صياغة استراتيجياتها. وهما "التشابه" مع منظمات و"الاختلاف" عن

منظمات اخرى، تبعا لحدة المنافسة. وفقا لهذا المنظور فإن المدراء بإمكانهم التوفيق بين هذه الضغوط التنافسية من خلال تبني مستويات معتدلة من التشابه والاختلاف الاستراتيجي، قدر الإمكان وضمن حدود المعقول. وفي الجدول رقم (2) اهم التعريفات الخاصة بالتوازن الاستراتيجي.

الجدول رقم (2) اهم التعريفات الخاصة بالتوازن الاستراتيجي

التسلسل	الباحث	التعريف
1	Mauk,2010	هو هيكل قوة مرن للمنظمة يعتمد على سرعة التكيف مع التهديدات التي تفرضها البيئة.
2	Bordum,2010	هو القدرات او الموارد المحتملة التي يمكن ابتكارها او تعلمها او اكتسابها، مع موازنة ذلك بالفرص المتاحة التي يمكن تحديدها من خلال البحث عن فرص جديدة في السوق الحالي أو في أسواق جديدة.
3	النجار واخرون،2018	هو مجموعة الأساليب والآليات والرؤى المهمة في مساعدة الشركة على ديمومة التكامل بين العناصر الداخلية والخارجية مما يؤدي الى نظام استراتيجي متكامل.
4	Muthana et al,2021	هو الحالة التي تتطلب من المدراء مواجهة ضغوط العمل الداخلية والخارجية من اجل الوصول إلى حالة من الاستقرار لضمان بقاء الشركة واستمرارها.

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر الواردة أعلاه

وتتمثل أهمية التوازن الاستراتيجي بحسب (Bordum,2010,247) في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة للمنظمة (القيادة، الأفراد، التكنولوجيا، التنظيم، المعرفة، الموارد البشرية، الشبكة الاجتماعية، قيمة العلامة التجارية، وعلاقات أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك) مقارنةً بالقدرات والإمكانات المحددة للانخراط في أنشطة وأعمال تجارية مربحة. ويشير (Muthana et al,2021,21) الى ان أهميته تظهر من خلال تركيزه على البيئة الخارجية والداخلية، مع ضمان استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تؤثر على أنشطة الشركة. ويساهم في فهم الوضع التنافسي اعتمادا على تحليل البيئة ومعرفة التغيرات التي تطرأ عليها. وتشخيص قدرة الشركة على استخدام مواردها، والحفاظ على استدامتها من خلال الحكمة في التعامل مع الظروف المتغيرة التي تواجهها.

ثانيا: ابعاد التوازن الاستراتيجي

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات ذات الصلة، وجدت هناك جدالاً بين الباحثين حول أبعاد التوازن الاستراتيجي. وركزت الباحثة في هذا البحث على ابعاد التوازن الاستراتيجي الداخلية (الثقافة التنظيمية والموارد البشرية)، والخارجية (الزبائن والمنافسين).

1- الثقافة التنظيمية **Organizational culture**: يشير (Inriyani et al,2026,89) ان الثقافة التنظيمية هي نظام يتبناه الافراد، وهو ما يميز الشركة عن المنظمات الاخرى. وتعكس شعور الأفراد عند أداء واجباتهم، وبما يسمح للأفراد والأدوات بالعمل معاً بتناغم. كما يقصد بالثقافة التنظيمية وفقاً ل (Alshawabkeh 2021,1643) مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي يمتلكها العاملين في الشركة وهو ما يميز الشركة عن غيرها. وتحدد هذه الثقافة سلوكيات الافراد العاملين والفرق داخل الشركة، كما

تمكّنهم من تحديد السلوك المقبول وغير المقبول. وتعكس ممارسات الموظفين في الشركة التي تتطور مع الوقت، وقد تكون معاصرة أو تقليدية.

2- **الموارد البشرية Human resources**: يرى (Purwanto,etal,2025,15) ان الموارد البشرية ليست مجرد أصول داعمة للشركة، بل هي جوهرها. ولهذا السبب، ثمة حاجة إلى نهج استراتيجي لتمكين كل موظف من التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئتها، من أجل تقديم مساهمة مثلى للشركة. لذا تعد الموارد البشرية من اهم موارد الشركة (Maliha et al,2025,21).

3. **الزبائن Customers**: يؤكد (ريبح،38،2025) ان الزبون اليوم هو الملك الذي يتحكم في السوق، لذا أصبح تميز الشركات وازدهارها مقروا بقدرتها على تلبية توقعات الزبائن مما يحسن تجربتهم. وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بغرض الحفاظ عليهم (Santos et al,2026,443).

4. **المنافسون Competitors**: يؤكد (Alshawabkeh 2021,1644) بأن مصطلح "المنافسون" يشير إلى المنظمات التي تتنافس الشركة المعنية، والتي تعمل في نفس المجال. حيث تتأثر المنافسة بعدد المنظمات المنافسة. وبمعدل نمو القطاع وخصائص المنتجات المقدمة، ونقاط البيع الاستراتيجية ومدى سهولة وصول الزبائن إليها، بالإضافة إلى إنتاجية الشركة. كما تلعب المنافسة دورا مهما في رفع أسعار المنتج وانخفاضه. ولضمان استمرار عمل الشركة، يجب عليها تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة، ومن خلالها تستطيع المنظمات المنافسة بفعالية أكبر وتعزيز مكانتها السوقية (Hia et al,2024,597).

ثانيا: مفهوم السيادة الاستراتيجية واهميتها

ان أقرب وصف للسيادة هو "الهيمنة". وتعني الهيمنة هنا قوة تعبيرية كالقوة والنفوذ وإقصاء المنافسين. وان السيادة الاستراتيجية يمكن وصفها بأنه قدرات إدارية ناتجة عن جهود المديرين في الاستشراف البيئي والملاحظة، بالإضافة الى بناء مزايا جديدة لتحل محل المزايا القديمة الهدف منها دفع المنافسين وحثهم على المنافسة وتوسيع نفوذهم في بيئة العمل من خلال توفير قيمة للزبائن وفي اتجاهات تتماشى مع طموحاتهم، حتى يتمكنوا من توجيه مواردهم لتحقيق مزايا تنافسية ضد المنافسين آخرين (Khatib et al,2022,203). كما يقوم مفهوم السيادة الاستراتيجية على المنافسة الشديدة، لغرض فهم كيفية نمو المنظمات وتراجعها ضمن مجال نفوذها، وأن المنظمات ذات السيادة الاستراتيجية تنتمي إلى نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية السريعة ويتفاعل معها كفرص، حيث تعد تلك المنظمات هياكل عملية لاستثمار أقصى قدرات وإمكانات موظفيها، واستثمار الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى النتائج المرجوة (Rashid et al,2023,57). من وجهة نظر (الصباح وآخرون،105،2022) ان السيادة الاستراتيجية تكون هي الخيار الأفضل للشركات التي تسعى لتقليل الضغوط التنافسية من أجل الوصول الى حالة من الاستقرار والتوازن وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تساعد على البقاء والنمو والابتكار المستمر في الأسواق. وفي الجدول رقم (3) اهم التعريفات الخاصة بالسيادة الاستراتيجية.

جدول (3) تعريفات السيادة الاستراتيجية

التعريف	الباحث	ت
هي عملية تحديد مجال تأثير الشركة في بيئة العمل مقارنة بالمنظمات الأخرى	AI-Zu'bi,2017,1241	1
هي قدرة المنظمة على المنافسة في بيئة العمل والقدرة على السيطرة على المنافسين الآخرين.	الدماطي، 2023	2
هي مجموعة العمليات المعقدة التي تساهم في الامتداد المعلوماتي والجغرافي والتكنولوجي من أجل تحقيق مستوى هيمنة الشركة في الأسواق. والتحكم في بيئة المنافسة وقواعد اللعبة.	عبد المجيد واخرون 2024	3

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر الوارد أعلاه.

تظهر أهمية السادة الاستراتيجية في الحفاظ على استقلالية المنظمات وتمكينها من تحديد أهدافها الاستراتيجية والسعي لتحقيقها باستقلالية بعيداً عن المصالح الخارجية. كما يمكنها من تأمين أسواقها الأساسية ومصالحها الحيوية، حيث تستطيع المنظمات حماية نفسها من المنافسين وضمان الربحية على المدى الطويل. كما تعزز السيادة الاستراتيجية فترات من الاستقرار الديناميكي، مما يسمح للمنظمات من تشكيل هياكل الصناعة والحفاظ على ريادتها وسط التغيرات البيئية السريعة والمنافسة المحتدمة (Alshaar et al,2025,1639).

ثانياً: ابعاد السيادة الاستراتيجية

تمثلت ابعاد السيادة الاستراتيجية في (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي). وهي كالاتي:

1- **منطقة النفوذ Sphere of Influence**: يشير (Khatib et al,2022,204) الى ان منطقة النفوذ هي

مجال النفوذ وعلاقة القوة. حيث عادةً ما تُعيد الشركة العاملة في بيئة شديدة المنافسة تخصيص مواردها لإعادة تشكيل مساحتها التنافسية نظراً لحدة المنافسة. وهذا يُشير أساساً إلى محفظة منتجات الشركة في المجالات التي تتمتع فيها بنقاط قوة وسيطرة على الأسواق. كما تكمن منطقة نفوذ الشركة وفعال AI- (Zu'bi,2017,1241) في الهدف الاستراتيجي لمحفظة الشركة واثار تلك المحفظة والتي تعد بمثابة جوهر السيادة الاستراتيجية لان مجال النفوذ يتمثل في محفظة منتجات الشركة.

2- **الضغط التنافسي Competitive Pressure**: ضغط المنافسة يُعرّف بأنه مدى حدة المنافسة في

الاسواق التي تعمل فيه الشركة (Sin et al.2016,437). كما يتمثل الضغط التنافسي في الشركة على تأسيس القواعد الخاصة بها للمنافسة والسيطرة على السوق. وذلك بتقديم منتجات جيدة باستمرار وبما يفور لها حافز للأبداع والابتكار وبما يضمن حصولها على حصة سوقية أكبر (عبد المجيد واخرون،2024،13)

3- **التكوين التنافسي Competitive Configuration**: ان التكوين التنافسي بحسب (محمد

واخرون،2023،938) يبدأ بإنشاء تحالفات استراتيجية وان تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ضمن عملية التحليل الاستراتيجي شرطا لعملية التكوين التنافسي والذي يسهم بدوره في تقليل الضغط التنافسي والتعقيد. كما ان الهدف من الضغط بين منظمتين إلى تخطيط الضغط التنافسي بين جميع اللاعبين الرئيسيين في الصناعة نفسها لمعرفة اللاعبين الذين يشغلون مواقع أكثر قوة وسيطرة، وحساب الضغط الذي يمارسه أحد اللاعبين، ويمكن تشخيص اللاعبين الأكثر قوة في الصناعة. حيث يتم تحديد التكوينات التنافسية للمنظمة من خلال تحليل المنافسين، لأن بيئة المنافسة هي الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث والتسليط الضوء، وتركز على تحليل المنافسين، حيث تتنافس كل منظمة مع منظمة أخرى بشكل مباشر (Al-Zu'bi,2017,1242).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: الصدق والثبات لأداة قياس البحث والتوزيع الطبيعي: يتضح من الجدول (4) ان قيم معامل (Skew) و Kurt) وقعت ضمن مدى بين (1.96) و (-1.69)، لذا فإن جميع فقرات متغيري البحث وابعادهما موزعة توزيع طبيعي. كما تشير قيم ألفا الأعلى من 0.70 إلى اتساق داخلي جيد. اما معيار المصدقية اثبت فعلا ان الفقرات تقيس الغرض الرئيسي الذي وضعت لأجله، حيث يكون مقبولاً بالقيم اكبر من 0.70 . في حين أن معاملات الثبات جاءت مرتفعة لجميع الأبعاد، وهو ما يؤكد اتساق أداة القياس.

جدول (4) الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي

البعد	عدد الفقرات	ألفا	معامل الصدق	معامل الثبات	Skew	Kurt
الثقافة التنظيمية	3	0.796	0.892	0.796	-0.41	0.521
الموارد البشرية	3	0.857	0.925	0.857	-0.5	-0.501
الزبائن	3	0.827	0.909	0.827	-0.203	-0.533
المنافسون	3	0.849	0.921	0.849	-0.043	-0.739
منطقة النفوذ	4	0.86	0.928	0.86	-0.657	-0.001
الضغط التنافسي	3	0.842	0.917	0.842	0.017	-0.729
التكوين التنافسي	4	0.909	0.954	0.909	-0.804	0.463

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

ثانياً: الإحصاء الوصفي ووصف وتشخيص وتحليل بيانات متغيرات البحث: يوضح جدول (5) تصنيفات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في تحليل استجابات أفراد عينة البحث، إذ تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى خمس فئات رئيسية تعكس مستوى توافر المتغيرات المدروسة في الشركة محل البحث. ويساعد هذا التصنيف في تفسير نتائج التحليل الوصفي التي تم الحصول عليها عند حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد متغيرات البحث.

جدول (5) تصنيفات مقياس ليكرت ومستوى التوافر

الأهمية النسبية	المدى الحسابي	مستوى التوافر	درجة الاستجابة
اهتمام منخفض من 20%	1.00 – 1.80	منخفض جداً	غير موافق بشدة
منخفض الى متوسط (21%-40%)	1.81 – 2.60	منخفض	غير موافق
متوسط الأهمية (41%-60%)	2.61 – 3.40	متوسط	محايد
اهتمام من متوسط الى مرتفع (61%-80%)	3.41 – 4.20	مرتفع	موافق
مرتفع الأهمية أكبر من 80%	4.21 – 5.00	مرتفع جداً	موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

1- التحليل الوصفي لمتغير التوازن الاستراتيجي: تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (6) إلى أن أبعاد التوازن الاستراتيجي حققت مستويات اتفاق مرتفعة جداً، إذ سجل بعد الموارد البشرية أعلى متوسط حسابي، مما يعكس اهتمام الشركة بالموارد البشرية بوصفها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التوازن الاستراتيجي. كما أظهرت قيم معامل الاختلاف انخفاضاً نسبياً، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

جدول (6) التحليل الوصفي لمتغير التوازن الاستراتيجي

الترتيب	مستوى الاتفاق	CV%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	مرتفع جداً	10.72	0.472	4.404	الثقافة التنظيمية
1	مرتفع جداً	10.32	0.466	4.516	الموارد البشرية
2	مرتفع جداً	10.18	0.452	4.44	الزبائن
3	مرتفع جداً	10.51	0.464	4.413	المنافسون

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2- التحليل الوصفي لمتغير السيادة الاستراتيجية: توضح النتائج في الجدول (7) أن أبعاد السيادة الاستراتيجية جاءت بمستويات مرتفعة جداً، إذ حقق بعد منطقة النفوذ أعلى متوسط حسابي، مما يشير إلى إدراك المبحوثين لقدرة الشركة على تعزيز موقعها التنافسي. كما أن انخفاض قيم معامل الاختلاف يعكس تقارب استجابات العينة.

جدول (7) التحليل الوصفي لمتغير السيادة الاستراتيجية

الترتيب	الاتفاق مستوى	CV%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	جداً مرتفع	9.77	0.443	4.533	النفوذ منطقة
3	جداً مرتفع	10.61	0.466	4.391	التنافسي الضغط
2	جداً مرتفع	11.56	0.519	4.49	التنافسي التكوين

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث: هذا الجزء من البحث مخصص باختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية)، وهي كالاتي:

جدول (8) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

القرار	العلاقة اتجاه	شدة العلاقة	الدلالة مستوى	معامل الارتباط	العلاقة
الفرضية قبول	طردية	قوية	0.000	0.657	الاستراتيجي التوازن الاستراتيجية والسيادة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v4

تشير النتائج إلى ان هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.657) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن تعزيز التوازن الاستراتيجي يسهم في دعم السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

خامساً: التحليل العاملي التأكيدي لمتغيرات البحث:

في هذه الفقرة سيتم استخدام المعادلات البنوية طريقة (التحليل العاملي التأكيدي) باستخدام برنامج Amos. V 24. من خلال هذا الاجراء تهدف الباحثة الى التحقق من امرين ان جميع الابعاد تعبر عن المتغير وان فقراته عادلة مقبولة احصائياً. ثانياً، ان البيانات المجمعمة من العينة تتفق مع النموذج البنوي للمقياس. وتتم عملية التحقق من خلال معايير تفوق او تساوي نسبة تشبع الفقرات الى 0.40 بالإضافة الى متطلبات جودة المطابقة واعتمادا على الجدول التالي.

الجدول (10) المؤشرات وقاعدة صلاحية الملائمة لمعادلة النمذجة الهيكلية

المؤشر	القيمة المحسوبة	قاعدة الملاءمة	الحكم
Chi-Square	607.386	يفضل أن تكون غير دالة أو منخفضة نسبيًا	مقبول
Df	224.0	درجات الحرية	---
Chi-Square/df	2.712	3 أقل من أو يساوي	مقبول
RMSEA	0.061	0.08 أقل من	مقبول
GFI	0.913	0.90 أكبر من	جيد
AGFI	0.887	0.80 أكبر من	مقبول
CFI	0.941	0.90 أكبر من	جيد
TLI	0.928	0.90 أكبر من	جيد
NFI	0.907	0.90 أكبر من	جيد
SRMR	0.049	0.08 أقل من	جيد

Source: Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications.

يتضح من الجدول (10) ان جميع فقرات متغيرات البحث (التوازن الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) ضمن نتائج التحليل العاملي التوكيدي قد حققت الصدق التقاربي، إذ تجاوزت قيم AVE الحد الأدنى المقبول (0.50)، كما تجاوزت قيم الثبات المركب CR الحد الأدنى (0.70)، مما يدل على تمتع المقاييس بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، وفقاً لمعيار (Fornell and Larcker (1981).

الجدول (10) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

المتغير	الفقرة	التشبع العاملي	AVE	CR
التنظيمية الثقافة	OC1	0.876	0.718	0.885
التنظيمية الثقافة	OC2	0.851	0.718	0.885
التنظيمية الثقافة	OC3	0.81	0.718	0.885
البشرية الموارد	HR1	0.853	0.778	0.913
البشرية الموارد	HR2	0.883	0.778	0.913
البشرية الموارد	HR3	0.909	0.778	0.913
الزيائن	C1	0.893	0.744	0.897
الزيائن	C2	0.879	0.744	0.897
الزيائن	C3	0.812	0.744	0.897
المنافسون	CO1	0.894	0.768	0.908
المنافسون	CO2	0.854	0.768	0.908
المنافسون	CO3	0.88	0.768	0.908
النفوذ منطقة	SI1	0.832	0.705	0.911
النفوذ منطقة	SI2	0.876	0.705	0.911
النفوذ منطقة	SI3	0.817	0.705	0.911
النفوذ منطقة	SI4	0.834	0.705	0.911
التنافسي الضغط	CP1	0.893	0.761	0.904
التنافسي الضغط	CP2	0.844	0.761	0.904
التنافسي الضغط	CP3	0.878	0.761	0.904
التنافسي التكوين	CC1	0.82	0.788	0.936
التنافسي التكوين	CC2	0.898	0.788	0.936
التنافسي التكوين	CC3	0.914	0.788	0.936
التنافسي التكوين	CC4	0.915	0.788	0.936

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v4

سادسا: نتائج اختبار فرضية التأثير

تظهر نتائج النموذج العام بأن أبعاد التوازن الاستراتيجي تفسر نسبة معتبرة من التباين في السيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة R^2 مستوى يشير إلى قدرة تفسيرية متوسطة ومقبولة في الدراسات الإدارية والسلوكية. كما أن قيمة F المحسوبة ودلالاتها الإحصائية تؤكدان أن النموذج الكلي ذو معنوية إحصائية، وبذلك يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوازن الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.

الجدول (11) النموذج العام لفرضية التأثير

قرار الفرضية الرئيسية	الأبعاد عدد المستقلة	حجم العينة	القيمة الاحتمالية للمنموذج	F المحسوبة	R^2 المعدل	R^2	R
قبول	4	75	0.0	13.337	0.4	0.432	0.658

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS v4

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تتلخص اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من خلال ترجمة النتائج الإحصائية في الجانب العملي كما يأتي:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة تمتع الشركة بالبحوث بمستوى مرتفع من التوازن الاستراتيجي في أبعاده المتمثلة بالثقافة التنظيمية والموارد البشرية والزمائن والمنافسين، الأمر الذي يعكس إدراك الإدارة لأهمية تحقيق التوازن الاستراتيجي بين هذه الأبعاد في دعم توجهاتها الاستراتيجية.
- 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوازن والسيادة الاستراتيجية، مما يؤكد أن تعزيز التوازن الاستراتيجي يسهم في تعزيز قدرة الشركة المبحوثة على تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- 3- تشير نتائج التأثير أن التوازن الاستراتيجي يمثل عاملاً مؤثراً في السيادة الاستراتيجية، وهذا ما يسهم بدرجة معنوية في تفسير التغيرات التي تطرأ عليها، مما يؤكد أهمية تبني ممارساته بصورة منهجية داخل الشركة المبحوثة.
- 4- تشير النتائج أن بعدي الموارد البشرية والثقافة التنظيمية يمثلان من الركائز الأساسية الداعمة للسيادة الاستراتيجية، لما لهما من دور في تعزيز القدرات التنظيمية والاستجابة للمتغيرات البيئية والتنافسية.
- 5- أظهرت النتائج أن تحقيق السيادة الاستراتيجية المستدامة يتطلب المحافظة على توازن مستمر من خلال الاهتمام بالزمائن ومتابعة تحركات المنافسين من جهة، وبين تطوير القدرات الداخلية للشركة من جهة أخرى، بما يضمن تعزيز موقعها التنافسي واستمرار تفوقها.

ثانياً: التوصيات

ان توصيات البحث تبلورت فيما يأتي

- 1- ضرورة تبني إدارة الشركة تطوير منهجية تستهدف تعزيز التوازن بين ثقافة الشركة والموارد البشرية والزمائن والمنافسين، وذلك بوصف هذا التوازن مدخلا رئيسيا لتعزيز السيادة الاستراتيجية.
- 2- ضرورة تولي إدارة الشركة اهتماماً أكبر بتعزيز التوازن الاستراتيجي وجعله جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، نظراً لارتباطه الإيجابي والمعنوي بالسيادة الاستراتيجية ودوره في دعم قدرة الشركة على تحقيق التميز الاستراتيجي.

- 3- ضرورة تبني ممارسات التوازن الاستراتيجي بصورة منهجية ومستمرة في مختلف الأنشطة الإدارية والاستراتيجية للشركة المبحوثة، نظراً لدوره المؤثر في تعزيز السيادة الاستراتيجية ورفع مستوى الأداء الاستراتيجي للشركة.
- 4- ضرورة تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية للشركة وترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة للإبداع والابتكار، لكونهما من الركائز الأساسية الداعمة للسيادة وتعزيز القدرات التنافسية للشركة المبحوثة.
- 5- ضرورة تحقيق توازن استراتيجي مستدام بين التوجهات السوقية المتمثلة بالاهتمام بالزبائن ومراقبة المنافسين من جهة، وتنمية القدرات التنظيمية الداخلية من جهة أخرى، من خلال تبني آليات استراتيجية متكاملة تساهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركة ودعم سيادتها الاستراتيجية على المدى البعيد.

المصادر العربية:

- 1- البدوي النجار، محمد، وآخرون. (2018). نموذج مقترح لتقييم التوازن الاستراتيجي بالمنظمات الحكومية: دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 42(4)، 393-357.
- 2- الدماطي. (2023). أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية (دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات). *المجلة العربية للإدارة*، 1-18.
- 3- ربيع، خداج. (2025). رؤية العميل: فهم تجربة الزبائن وتقييمهم للتميز التنظيمي في مؤسسة يسير. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 16(1)، 48-35.
- 4- الصبح، حنين، والشوابكة، خالد. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 8(3)، 127-105.
- 5- عبد المجيد، وأشرف عبد التواب. (2024). درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في تحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 127(1)، 46-3.
- 6- محمد، محمد أ.، نايف، نبار ط.، وعبد الله، علي أ. (2023). دور الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية. *مجلة ميثاني للعلوم الإنسانية*، 4(2)، 403-394.

المصادر الأجنبية:

- 7- Alshaar, A. M. K., & Mohammad, A. (2025). Strategic supremacy of business organizations in developing countries in the context of neocolonialism. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15 (3), 1632-1650.
- 8- Alshawabkeh, Z. (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management Science Letters*, 11 (5), 1639-1650.
- 9- Al-Zu'bi, H. (2017). Diagnosis of perception strategic planning to ensure strategic supremacy. *International Business Management*, 11 (6), 1240-1245.
- 10-Bordum, A. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review*, 5(3), 245-258.
- 11-Dominguez, B., Orcos, R., & Palomas, S. (2023). To be different or to be the same when you are a small firm? Competitive interdependence as a boundary condition of the strategic balance perspective. *Long Range Planning*, 56(2), 102289.

- 12-Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- 13-Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- 14-Hia, A., Lahagu, A., Laoli, E. S., & Telaumbanua, W. A. (2024). Analysis of micro business marketing strategy in facing competition. *Golden Ratio of Data in Summary*, 4 (2), 596-607.
- 15-Inriyani, N., Haedar, H., & Hasbi, A. R. (2026). The effect of the on-boarding program and organizational culture on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6 (1), 88-98.
- 16-Khatib, O., & Alshawabkeh, K. (2022). Digital transformation and its impact on strategic supremacy mediating role of digital HRM: An evidence from Palestine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 197-221.
- 17- Maliha, M. N., Tayeh, B. A., & Abu Aisheh, Y. I. (2025). Impacts of human resources management strategies and practices on workers performance in construction industry: A review. *Journal of Civil 18-Engineering and Management*, 31 (1), 20-37.
- 18- Mauk, J. A. (2010). *A risk-based approach to strategic balance*. Strategic Studies Institute.
- 19- Muthana, S. K., & Salman, S. M. (2021). The strategic balance in organizations. *International Journal of Transformations in Business Management*, 11 (1).
- 20- Purwanto, S., & Ilhamsyah, I. (2025). Army Human Resources Development Strategy through Human Capital Approach. *Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)*, 1(1), 1-22.
- 21- Rashid, S. A., & Muttar, L. A. (2023). Strategic supremacy of organizations in dynamic environments: An agility perspective. *South Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 4 (4), 51-75.
- 22- Santos, A., Coelho, A., & Duarte Neves, M. E. (2026). A systematic literature review on customer loyalty and its relationship to CSR: State of the art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 443.
- 23-Sin, K. Y., et al. (2016). Relative advantage and competitive pressure towards implementation of e-commerce: Overview of small and medium enterprises (SMEs). *Procedia Economics and Finance*, 35, 434-443.