



تأثير تطبيق ابعاد الاستقامة الاستراتيجية في تحقيق التوازن الاستراتيجي/دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة النجف.

م.د.ضرغام عبد العالي الماضي¹، م.د.معتز حميد رحيم الخزعلي²

¹ جامعة الفرات الأوسط التقنية/كلية التقنية الإدارية/كوفة – العراق

² جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد – العراق

drgamm86@gmail.com

Muatazh.raheem@uokufa.edu.iq

ملخص. الغرض: ان غرض هذا البحث هو تقييم تأثير أبعاد الاستقامة الاستراتيجية التي تمثل الإطار الخاص بالحفاظ على النية الاستراتيجية طوال عملية التنفيذ بغض النظر عن أي اضطرابات بيئية قد تتم مواجهتها طوال العملية والتوازن الاستراتيجي باعتباره توازنًا استراتيجيًا بين الموارد الداخلية الحالية والفرص الخارجية. وعلى وجه التحديد، يستكشف هذا البحث ما إذا كانت هناك تأثير بين الاستقامة الاستراتيجية والتوازن الاستراتيجي. هذه الدراسة مهمة لكل من الباحثين وقادة المؤسسات كونها تساعد في فهم العلاقة بين المتغيرين انفي الذكر. تصميم البحث: يحتوي البحث على التحليل النوعي للبيانات ذات الصلة بمجموعة من شركات السفر والسياحة في النجف الاشرف وشملت عينة البحث جميع العاملين في هذه الشركات من قادة وموظفين حيث بلغ عددهم (125) بين قادة وموظفين، وكان عدد المسترجعات (100) استمارة والتي خضعت التحليل الإحصائي (95) استمارة، مستبعد (5) استمارات لعدم صلاحيتهن للتحليل الإحصائي، فالتحليل قائم على قاعدة رصينة سعت الى كشف ممارسات هذه الشركات في كيفية استثمار الاستقامة الاستراتيجية، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين المتغيرات المتمثلة بالاستقامة الاستراتيجية والتوازن الاستراتيجي. وتمت معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية



باستخدام البرنامج (SmartPLS) و(SPSS). النتائج: وجدت النتائج تأثير بين الاستقامة الاستراتيجية والتوازن الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، بالإضافة إلى الاستنتاجات النظرية منها قدرة الشركات على تحقيق التوازن الإستراتيجي من خلال التعامل بحرفية وتأتي مع الاستقامة الإستراتيجية بخطط الشركات التي يتم ادائها من خلال تآزر جهود موظفيها بإنجازها. المساهمة/ القيمة: قد أسهم هذا البحث كمحاولة للمساهمة في الكشف عن تأثير ابعاد الاستقامة الإستراتيجية كأداة حديثة لشركات السفر في محافظة النجف الاشرف لتحقيق توازنها الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة الاستراتيجية، التوازن الاستراتيجي، المورد البشري، التحكم الاستراتيجي.

Abstract. Purpose: The purpose of this research is to evaluate the impact of the dimensions of strategic alignment, which represent the framework for maintaining strategic intent throughout the implementation process regardless of any environmental disruptions that may be encountered during the process, and strategic balance as a balance between existing internal resources and external opportunities. Specifically, this research explores whether there is an impact between strategic alignment and strategic balance. This study is significant for both researchers and institutional leaders as it helps in understanding the relationship between the aforementioned variables. Research Design: The research includes a qualitative analysis of relevant data from a group of travel and tourism companies in Najaf Al-Ashraf. The research sample comprised all employees and leaders in these companies, totaling 125 individuals. Of these, 100 questionnaires were retrieved, and 95 valid questionnaires were subjected to statistical analysis, with 5 being excluded due to their ineligibility for statistical analysis. The analysis is based on a robust foundation aimed at uncovering the practices of these companies in leveraging strategic alignment. The research sought to test several hypotheses related to the impact relationships between the variables, namely strategic alignment and strategic balance. The data was processed using statistical methods through the programs (SmartPLS) and (SPSS). Findings: The findings revealed an impact between



strategic alignment and strategic balance. Additionally, the results of the statistical analysis of the data collected through the questionnaire prepared for this purpose, along with theoretical conclusions, demonstrated the companies' ability to achieve strategic balance by professionally and deliberately dealing with strategic alignment in their plans, which are executed through the concerted efforts of their employees. Contribution/Value: This research contributes as an attempt to reveal the impact of the dimensions of strategic alignment as a modern tool for travel companies in Najaf Al-Ashraf to achieve their strategic balance.

Keywords : Strategic Alignment, Strategic Balance, Human Resource, Strategic Control

1. المبحث الأول- منهجية البحث

1.1. أولاً-مشكلة البحث:

بالنظر للتسارع الكبير الحاصل في عالم الأعمال، وانعكاس ذلك من تأثيرات على الشركات، حيث يكون لديها اهتمام واسع على بعض العوامل الإستراتيجية المهمة التي من الممكن أن تجعلها قادرة على تحقيق الأرباح والميزة التنافسية مما يحقق لها بقائها التنظيمي. ومن هنا فإن التأكيد على الاستقامة الاستراتيجية تظهر للمنظمات من عدة جهات، فتظهر تارةً عندما لا تمتلك القدرة على بناء العلامة التجارية الخاصة بها وإدارتها والحفاظ عليها، أو يظهر من خلال هاجس السيطرة على الأسواق وبما تحمله من تقلبات، إذ إن معظم الشركات تهتم بشأن الأسواق وبالمقابل فقد تسأل هل هناك إستراتيجية مثالية نستطيع من خلالها الوصول إلى التوازن الإستراتيجي، وحتى أفضل الإستراتيجيات يمكن أن تصبح غير مفيدة مع الوقت. إذ تتعلق الاستراتيجية بإيجاد ما يصلح، خاصة في ظل بيئة سريعة التغيير.

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- 1) ما هو تصور عينة البحث عن مفهوم الاستقامة الاستراتيجية؟
- 2) هل توجد فكرة واضحة المعالم لدى العينة المبحوثة عن مفهوم التوازن الاستراتيجي؟
- 3) هل هنالك تأثير في ابعاد الاستقامة الاستراتيجية في تحقيق التوازن الاستراتيجي؟

1.2. ثانياً- أهمية البحث:



تعمل الشركات بصورة جديّة من أجل تحقيق التوازن الإستراتيجي حيث ان المنظمات التي تتمتع بتوازن استراتيجي عالي تكون أهدافها واضحة وقابلة للتطبيق وان الموازنة بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية تمكن الشركات من التكيف مع التغييرات الحاصلة والحفاظ على مركزها التنافسي. وعليه فان تحقيق التوازن الاستراتيجي ضرورة إستراتيجية ملحة للشركات. كما جاءت أهمية هذا البحث من خلال تناوله أهمية صياغة الاستقامة الإستراتيجية، وكيفية الوصول إلى التوازن الإستراتيجي. وتجسدت أهمية البحث بالآتي: -

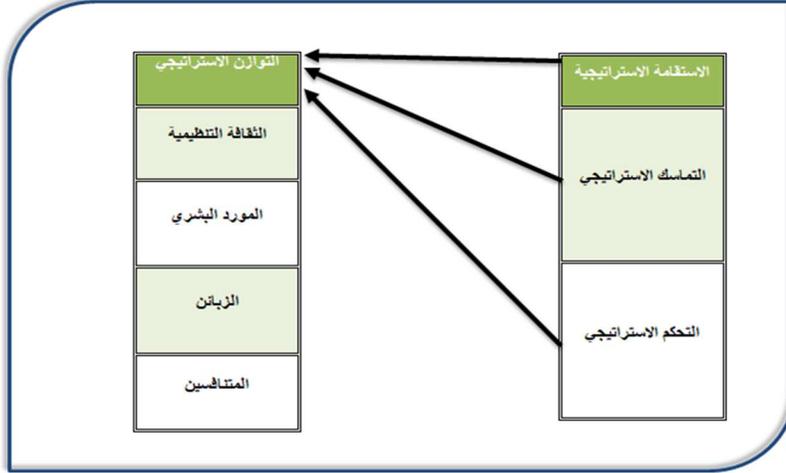
- (1) يكتسب البحث أهميته من كونه دراسة حديثة ونوعية ولاسيما أن الموضوع لم يكتب فيه الكثير سواء على المستوى المحلي أم العربي على حد علم الباحثان من خلال اطلاعهما على الأبحاث والمصادر المتعلقة حول موضوعي الاستقامة الإستراتيجية والتوازن الإستراتيجي.
- (2) يقوم البحث بتزويد الاستراتيجيين بالمعلومات الكافية حول الامكانيات المتاحة والمتطلبات الواجب توافرها لصياغة الاستقامة الإستراتيجية وتسخيرها في وضع الخطط بكل كفاءة وفاعلية.
- (3) يحاول البحث قياس وتشخيص أبعاد الاستقامة الإستراتيجية ومتغير التوازن الإستراتيجي باعتبارها من الضرورات التي تتحتم على شركات السفر في محافظة النجف الاشراف قياسها ومعرفتها في ظل بيئات ديناميكية متطورة.

1.3. ثالثاً-أهداف البحث:

- هدف البحث إلى تحقيق التوازن الإستراتيجي للشركات المبحوثة من خلال الاستفادة من وضع خطط رصينة مع للحفاظ على الاستقامة الاستراتيجية خلال فترة الخطّة، وبالإضافة الى ذلك، تشخيص وتحليل التأثير بين المتغيريين، وفي ضوء ذلك نجد أهدافاً فرعية يسعى البحث الحالي تحقيقه:
- (1) دراسة وتحليل أهمية الاستقامة الإستراتيجية والية التعامل معها وتحديد أبعادها.
 - (2) معرفة العوامل المؤثرة في تعزيز الاستقامة الإستراتيجية والتحقق من أسباب التوازن الاستراتيجي.
 - (3) دراسة وتحليل متطلبات وإمكانيات الشركات المبحوثة والمشكلات التي تواجهها من جراء المحافظة الى الاستقامة الإستراتيجية التي، وانعكاس ذلك على تحقيق التوازن الإستراتيجي.

1.4. رابعاً- بناء المخطط الفرضي:

- اعتمد الباحثان على نموذج ((Usher,2014:2-3)) ونموذج ((Alshawabkeh,2021:1644))، في بناء المخطط الفرضي.



الشكل (1) المخطط الفرضي

1.5. خامسا: فرضيات البحث:

1. الفرضية الأساسية الأولى: تؤثر الاستقامة الاستراتيجية بأبعادها معنويا بالتوازن الاستراتيجي ، وينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وكالاتي:
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى: التماسك الاستراتيجي له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في التوازن الاستراتيجي
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية: التحكم الاستراتيجي له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في التوازن الاستراتيجي

2. المبحث الثاني- الجانب النظري

2.1. أولا: مفهوم الاستقامة الاستراتيجية

تركز الاستقامة الاستراتيجية على القادة والموظفين المكلفين في اعداد صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ويبين(1:Usher,2014)) أن الاستقامة الاستراتيجية هي إطار مفاهيمي لتحديد كيفية الحفاظ على النية الاستراتيجية طوال عملية التنفيذ بغض النظر عن أي اضطرابات بيئية قد تتم مواجهتها طوال العملية.



عرف (Mavis et al, 2019: 817-819)) الاستقامة الاستراتيجية هي مدى توافق الإجراءات الاستراتيجية للمنظمة مع اتصالاتها الاستراتيجية السابقة. يتضمن هذا التعريف ثلاثة مكونات أساسية وهي: موضوع التقييم (الشركة)، وسمه التقييم (المواءمة بين التواصل الاستراتيجي والإجراءات الاستراتيجية اللاحقة)، وهوية المقيمين (مجموعات أصحاب المصلحة المعنيين).

كما عرف (Utami et al, 2023: 6) الى ان نهج الاستقامة الاستراتيجية هو أسلوب محدد لدعم التعليم والتنفيذ واستيعاب القيم والمراقبة والاستشارة وإعادة التأهيل وميثاق الزبون . نحن نرى أن المُقيمين ينسبون الاستقامة الاستراتيجية للشركات بناءً على المقارنة بين الاتصالات السابقة والإجراءات اللاحقة. ومن المرجح أن يركز هذا التقييم على مجموعة محدودة من المعايير التي تصف، في جوهرها، ما تنوي الشركة القيام به.

واشار (Bodislav, 2010: 219)) أن اهم متطلبات الاستقامة الاستراتيجية هي:

- 1- يجب أن يتم نقل المشاكل الأخلاقية إلى جدول أعمال استراتيجي للشركة.
- 2- ينبغي أن تحظى إدارة الاستقامة بالأولوية ليس فقط بطريقة قانونية، بل بالطريقة الصحيحة للتعبير عن وجهة النظر الموظفون الذين يعرفون أن القرارات المتعلقة بمكان العمل والسلوكيات وعمليات صنع القرار الحالية يتم اتخاذها بطريقة أخلاقية هم أكثر ارتباطاً وتحفيزاً للحصول على سلوك أخلاقي.
- 3- إدارة الاستقامة هي التقاطع بين إدارة الثقافة التنظيمية والمكافأة غير الرسمية، العملية التحفيزية التي تؤثر على القرارات وسلوك الموظفين العاملين بطريقة تتجاوز السياسة المنصوص عليها في مدونة السلوك الداخلية.

يرى (Hellenikapoulos & Utami, 2021: 37) ان نهج الاستقامة الاستراتيجية هو نهج لدعم تنفيذ خطة العمل الاستراتيجية في شكل تقنيات أو في إطار استراتيجية في خطة عمل استراتيجية وبالتالي، يجب أن يكون إطار الاستقامة الخاص بالمنظمة سهل الوصول إليه وذو صلة ومتسقاً مع السياسات الأخرى. و أن أحد التحديات الهامة التي أثرت في الأدبيات الموجودة لتحقيق الاستقامة الاستراتيجية (التماسك والتحكم) هو إيجاد إطار قوي بما يكفي للتغلب على مسألة الخروج عن السياق، إعادة السياق، مع تحقيق متطلبات التحكم الاستراتيجي في الوقت نفسه ضمن بيئة مائعة ومضطربة في كثير من الأحيان (Yeboah et al , 2023: 234)

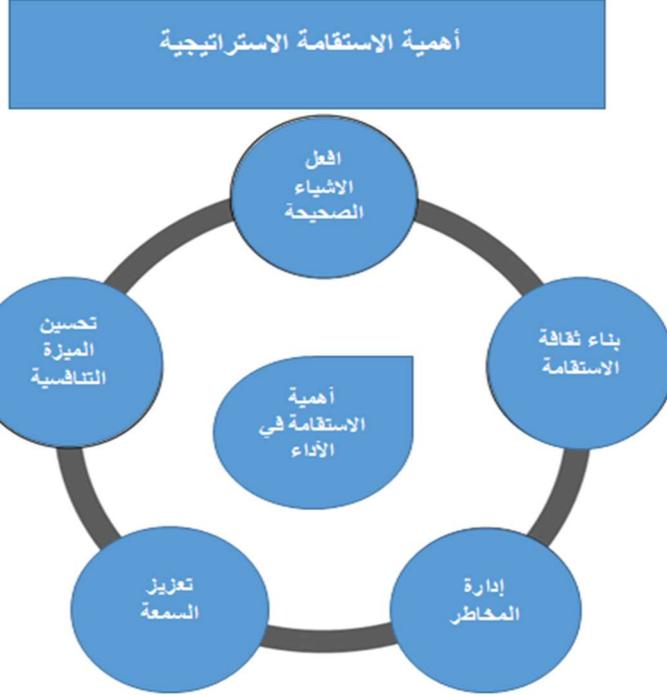
2.2. ثانياً: أهمية الاستقامة الاستراتيجية



ان الاستقامة الاستراتيجية تعني القيام بالأشياء الصحيحة، فهو يدفع الأداء من خلال بناء ثقافة الاستقامة، وإدارة المخاطر، وتعزيز السمعة الداخلية والخارجية، وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة (Fuerst & Schotter, 2013:7).

بين (Mavis et al, 2019:817) أن استخدام إدارة الاستقامة الاستراتيجية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية التي تدفع في نهاية المطاف أداء الشركة من خلال تحفيز وتمكين السلوكيات الإيجابية. تصبح إدارة الاستقامة بعد ذلك جزءاً نشطاً من كل عملية أساسية للمنظمة تعمل على تطوير القيم المشتركة على طول الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وكفاءاتها الأساسية، وبين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. تعتمد هذه الحجة على فكرة الارتباط بين مفاهيم إدارة الاستقامة والنقاش حول المسؤوليات الاجتماعية الخارجية للمنظمات.

بينما يرى (Drakulevski & Nakov, 2016:23) ان أهمية الاستقامة الاستراتيجية تكمن في التصميم المستمر لأنظمة الأعمال النامية على الحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيين، يكمن في المقام الأول في قدرة مديريهم، كقادة، على الإدراك ووضع المفاهيم وتحقيق المزيد من الازدهار في تنسيق العمل والقيود الخارجية على الدرجة النوعية السلوكية المحققة داخليا، وخاصة في إعادة التوضع الاستراتيجي وإعادة توجيه نظام الأعمال في خلق ذلك، تكمن الأهمية الأساسية في إنشاء وتطوير مفهوم استقامة الاعمال، وخاصة في إنشاء النموذج الاستراتيجي لأداء برنامج إدارة أخلاقيات الأعمال الذي يركز على زيادة إمكانية التحول الاستراتيجي من مناصب الاستقامة الاستراتيجية العرضية أو الأفراد - تفعيل المنهج الهيكلي لاستقامة الأعمال، و أوضح (Fuerst & Schotter, 2013:7)، في الشكل () أهمية الاستقامة الاستراتيجية .



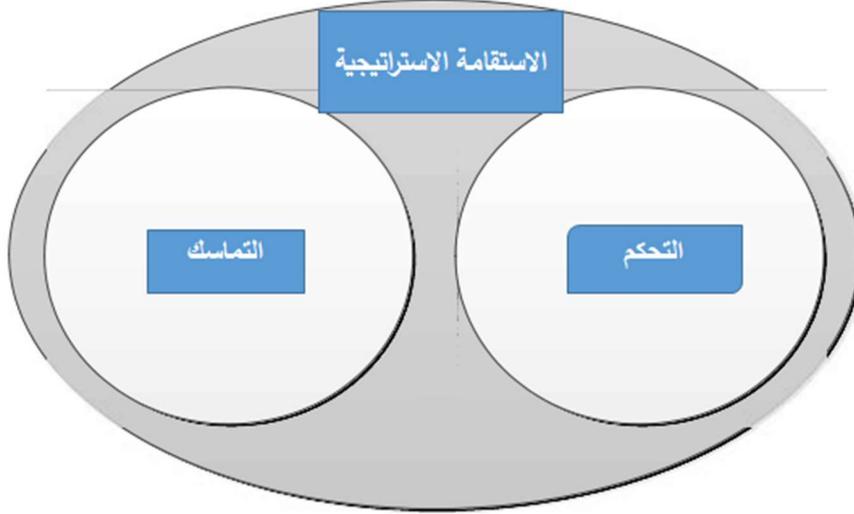
الشكل (2) أهمية الاستقامة الاستراتيجية

Source:Fuerst, M., & Schotter, A. (2013). *Strategic integrity management as a dynamic capability. Strategic Management in the 21st Century. In: Wilkinson, T.(Ed.), Praeger Publishers.p8*

2.3. ثالثاً: أبعاد الاستقامة الاستراتيجية

استخداما الباحثان نموذج (Usher,2014:2-3)) في قياس الاستقامة الاستراتيجية وبين انها تتكون

من بعدين هما (التماسك الاستراتيجي و التحكم الاستراتيجي) وكما موضح في الشكل رقم (3)



الشكل (3) ابعاد الاستقامة الاستراتيجية

Source: Usher, G. (2014). *ENHANCING STRATEGIC INTEGRITY THROUGH PROJECT MANAGEMENT*. *PM World Journal*, 3.p:2

2.3.1. التماسك الاستراتيجي

اشار (Tsu, 2013:25)، التماسك على أنه القوة بين الأجزاء المكونة للجسم والتي تعمل على توحيدها. ويسلط هذا التعريف الضوء على جانبين مهمين للغاية فيما يتعلق بالتماسك: (أ) التماسك قوة. ولذلك، لكي يكون التماسك موجوداً، لا بد من بذل أو تطبيق بعض التأثير أو الطاقة أو الجهد. (ب) يجب أن تعمل هذه القوة (التماسك) على توحيد أجزاء الجسم المتباينة التي لولا ذلك لتحركت في اتجاهات مختلفة.

عرف (Mielcarek, 2024:83) التماسك الاستراتيجي هو مفهوم الذي يسمح بقياس التعديل الرأسي والأفقي لكيان الأعمال. يصف التعديل الرأسي مدى ملاءمة عناصر نموذج العمل لاستراتيجية الشركة. يتم تحقيق ذلك من خلال القياسات التالية، كيف تتتالي أهداف الشركة، ما هي ردود الفعل من حيث تماسك مكونات نموذج العمل مع استراتيجيتها وكيفية عملية التحكم في تنفيذ الاستراتيجية والنتائج



المالية منظمة. يغطي التعديل الأفقي ظاهرة تماسك نموذج العمل. وهو يقيس: كيفية إنشاء قيمة الزبون، كيفية تحقيق القيمة من خلال الأعمال التجارية وكيفية إنشاء تأثير التآزر داخل المؤسسة. أثناء بناء الاستراتيجية للأعمال من الأهمية بمكان ربط استقامة الأعمال بالرؤية والقيم المستدامة بما فيه الكفاية، والهيكلة التنظيمية، والعمليات الإدارية، بالإضافة إلى مفهوم تطوير الموارد البشرية، وذلك بسبب التأثير التي يمتلكها هذا المفهوم لزيادة الوعي العام والولاء ونماذج المسؤولية والمساءلة. تعمل استقامة الأعمال على إنشاء نظام أعمال معروف استراتيجيًا ومسؤول اجتماعيًا قبل كل شيء (Drakulevski & Nakov, 2016:23).

2.3.2. التحكم الاستراتيجي

أشار (Yeboah et al, 2023:233) ان التحكم الاستراتيجي يتطلب خطة الإدارة الإستراتيجية التحكم في الإستراتيجية نفسها، وذلك باستخدام الرقابة الاستراتيجية التي تضمن التنفيذ الناجح للخطة المقصودة (ويكمل الرصد وتقييم التقدم هذه العملية من أجل الكفاءة والفعالية التنظيمية. ويعتمد تنفيذ أي خطة استراتيجية على فعالية الخطة الإستراتيجية نظام التحكم يهدف إلى دعم تنفيذ الخطة المقصودة ويرتبط مفهوم التحكم الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالتماسك الاستراتيجي. تصبح إدارة الاستقامة بعد ذلك قدرة ديناميكية تعمل على مواءمة أو تشكيل أو توسيع أو تعديل موارد المنظمة وعملياتها نحو مستويات أعلى من الأداء. ((Mavis et al, 2019:816

ويعرف (Yeboah et al, 2023:233) التحكم الاستراتيجي هو عملية إدارية يمكن استخدامها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة ويتم تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظام لمعايير الأداء قصيرة المدى وقابلة للقياس والتي تعزز النتائج يجب أن يحقق نظام التحكم الاستراتيجية ثلاثة أغراض متزامنة:

- (أ) يجب أن يكون أداة تشخيصية تراقب عملية التنفيذ.
 - (ب) ينبغي أن يسمح للمديرين التنفيذيين بتحدي الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية.
 - (ج) ينبغي أن تسمح بتغذية راجعة سريعة لصانعي الاستراتيجية فيما يتعلق بأي تغييرات هامة في البيئة الداخلية والخارجية، والتي قد تؤثر على الاستراتيجية الأصلية.
- بين (Sadeghifar et al, 2020:74) ان التحكم الاستراتيجي يضمن صحة أداء المنظمة فيما يتعلق بخطوات الإدارة الإستراتيجية. ويجب على كل منظمة أن تحدد كيفية تحقيق هذه النتائج بناءً على احتياجاتها الفريدة ضمن بيئتها التنافسية الخاصة. تعتمد أنظمة التحكم الاستراتيجية على معايير



ذاتية والتي تتطلب مقاييس أداء فريدة تتماشى مع الأهداف التنظيمية طويلة المدى وهذه السمة بالتحديد هي التي تجعل مفهوم التحكم الاستراتيجي صعباً على المنظمات أن تتبناه (Hitt et al.: 2011:61).

2.4. رابعا: مفهوم التوازن الاستراتيجي

إن مدرسة التخطيط التقليدية في الإدارة الإستراتيجية مدفوعة بمفهوم التوازن باعتباره توازناً استراتيجياً بين الموارد الداخلية الحالية والفرص الخارجية (Bordum, 2010:245).

واشار (Alshawabkeh, 2021:1643) ان التوازن الاستراتيجي يشير إلى تحقيق حالة من الانسجام والتوازن من خلال تحقيق المواءمة بين أربعة عناصر (الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والزبائن والمنافسين) وفي المنظمات التي تتمتع بتوازن استراتيجي عالي تكون أهداف المنظمة واضحة وقابلة للتطبيق يشير التوازن الاستراتيجي إلى تحقيق التوازن بين البيئتين التنظيمية الخارجية والداخلية. و حدد (Kryzhanovskaya et al, 2021:79) الخصائص الهادفة لمفهوم التوازن الاستراتيجي الداخلي للمنظمة، حيث ينبغي النظر إليه في جانبين: - التوازن الاستراتيجي كتوازن للأهداف والمهام والوظائف. والموارد والتقنيات داخل المنظمة (التوازن الاستراتيجي الداخلي) - التوازن الاستراتيجي باعتباره توازن القدرات التنظيمية والاتجاهات الاستراتيجية للتنمية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، أي التوازن الاستراتيجي الخارجي في الصناعة، ومجال ممارسة الأعمال (التوازن الاستراتيجي الخارجي). كذلك ينبغي البحث عن الخصائص الموضوعية للتوازن الاستراتيجي الخارجي لمنظمة ما في مناهج ونظريات ذات أسس علمية حول التوازن الاستراتيجي العام والاقتصادي والعسكري. يوصف (Mauk, 2010:1) التوازن الاستراتيجي بأنه هيكل قوة مرن يعتمد على القدرة على التكيف السريع مع التهديدات ويعترف هذا المفهوم بوجود بيئة تهديد معقدة حيث يكون التنبؤ بكل تهديد والاستعداد له غير واقعي.

يعرف (Spraberry, 2023:1) التوازن الاستراتيجي هو الموازنة بين استراتيجيات التمايز والاختيار الاستراتيجي لتكرار الخدمات أو المطابقة الاستراتيجية

كما يعرف (Alshawabkeh, 2021:1643) التوازن الاستراتيجي بأنه مدى تحقيق التكامل بين عناصر البيئة التنظيمية الخارجية وعناصر البيئة التنظيمية الداخلية من خلال استخدام مقاييس مختلفة. يبين (Bronchal et al, 2020:4) وفقا لمنظور التوازن الاستراتيجي، تواجه الشركات الصغيرة ضغوطين متنافستين عند تشكيل استراتيجياتها فمن ناحية، يواجهون ضغوطاً مؤسسية للتوافق مع التوقعات الاجتماعية ويُنظر إليهم على أنهم فاعلون شرعيون وبناءً على ذلك، يتعين على الشركات أن



تتبنى السلوكيات المقبولة من قبل الجماهير الاجتماعية، لتصبح أكثر تشابهاً من الناحية الاستراتيجية مع بعضها البعض. ويرى (Deephouse, 1999: 147) منظور التوازن الاستراتيجي المديرين يمكنهم التوفيق بين هذه القوى المتنافسة من خلال اعتماد مستويات معتدلة من التشابه الاستراتيجي وهذا يعني أن "الشركات يجب أن تكون مختلفة قدر الإمكان قانونياً.

2.5. خامسا: أبعاد التوازن الاستراتيجي

وبعد الاطلاع على الدراسات ذات الصلة وجد الباحثان أن هناك جدلاً بين الباحثين حول أبعاد التوازن الاستراتيجي. استهدف الباحث في هذه الدراسة أبعاد التوازن الاستراتيجي التالية: (الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الزبائن، المنافسون). الزبائن والمنافسون هم أبعاد البيئة الخارجية. الثقافة التنظيمية والموارد البشرية هي أبعاد البيئة الداخلية.

2.5.1. الثقافة التنظيمية

تشير إلى مجموعة من القيم والزبائن والمعتقدات والتوقعات التي يجب تعزيزها بين الموظفين في المنظمة، تتمتع كل منظمة بثقافتها التنظيمية المتميزة (Meng & Berger, 2019: 68). يؤكد (Orieno, 2024: 171) على أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل مساحة ، وخاصة في سياق العمليات التحويلية. أن تعزيز الثقافة التنظيمية المواتية أمر بالغ الأهمية لتحويل الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية. تتضمن هذه العملية خلق بيئة تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على تقليل مخاطر السلوك الانتهازي وتعزيز فعالية المنظمة

2.5.2. المورد البشري

يرى (Armstrong & Taylor 2023: 4) انالعوامل البشرية لها أهمية قصوى في دراسة السلوك التنظيمي وأن الناس يجب أن يعاملوا ككائنات مسؤولة وتقديمية.. أشار (Alshawabkeh, 2021: 1644) يقصد بالموارد لبشرية بها جميع العاملين في المنظمة من مديرين وموظفين. وهم الموظفون الذين يعينهم التنظيم بشكل مؤقت أو دائم أنها تلعب دورا هاما في عملية الإنتاج. ولذلك يجب أن يمتلكوا القدرات والإمكانات والمعرفة اللازمة لتحسين عملية الإنتاج. وهذا يتطلب تحقيق مستوى عال من رضا الزبائن، وتزويد الزبائن بمنتجات ذات جودة عالية ومطابقة لمعايير الجودة وفي هذا الصدد، تم تطوير مثلث الجودة.

2.5.3. الزبائن



يرى (Nicolescu & Tudorache, 2022:4) الزبائن هم فئة مهمة للغاية من أصحاب المصلحة في أي منظمة، وبالتالي فإن ضمان رضاهم هو (أو ينبغي أن يكون) أحد الاهتمامات الرئيسية للشركات. إحدى الطرق لخلق رضا الزبائن هي من خلال خدمة الزبائن الجيدة. أشار (Alshawabkeh, 2021:1644) يجب أن يؤثر مستوى رضا الزبائن على حجم البيع. كلما ارتفع مستوى رضا الزبائن، زاد حجم البيع. وفي الواقع فإن زيادة حجم البيع هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه جميع المنظمات. وبالتالي، يجب عليهم التواصل مع الزبائن للحصول على معلومات منهم حول منتجاتهم وخدماتهم من أجل إجراء مزيد من التحسينات على المنتجات والخدمات. مما يساهم في رفع رضا وولاء الموظفين ويتم تحديد قيمة الزبون على أساس حجم البيع.

2.5.4. المنافسين

يشير (Alshawabkeh, 2021:1644) إلى المنظمات الحالية التي تتنافس المنظمة المعنية وتعمل هذه المنظمات في نفس المجال، وتتأثر شدة المنافسة بعدد المنظمات التي تتنافس المنظمة. تتأثر القدرة التنافسية للمنظمة بمعدل نمو القطاع وخصائص المنتج / الخدمة المقدمة. وفي حالة شدة المنافسة تلتزم المنظمة بتخفيض أسعار منتجاتها/خدماتها. وإلا فإن ربح المنظمة سينخفض بشكل كبير. في ظل الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، يجب على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات للتعاون بدلاً من استراتيجيات التنافس مع الآخرين.

أشار (Tirole, 2023:583) إن البديل للمنافسة في السوق هو المنافسة على السوق، أو على وجه التحديد المنافسة الديناميكية. ولأن التأثيرات الخارجية للشبكة و/أو التكاليف الثابتة تعني ضمناً أن الاحتكار أكثر كفاءة من الشركات المتعددة غير القابلة للتشغيل المتبادل، فإن البديل عن خلق العديد من المنافسين قد يكون إبقاء الشركات القائمة على أهبة الاستعداد في مواجهة التهديد بالدخول والاعتماد على حرصها على الاحتفاظ بإيجارات احتكارها.

3. المبحث الثالث- الجانب العملي: اختبار التوزيع الطبيعي وجودة البيانات

3.1. أولاً / اختبار التوزيع الطبيعي:

اعتمد الباحثان على اختبار التوزيع الطبيعي المعرفة مدى صلاحية البيانات الخاضعة التحليل الاحصائي لتحديد طبيعتها (معلمية وغير معلمية)، ومن خلال معاملي التفرطح والالتواء (*skewness* & *kurtosis*)، بالاعتماد القيم المقبولة تكون بين (-1.96, 1.96) :



استخدم الباحثان معيار التفرطح والالتواء المعرفة التوزيع الطبيعي البيانات بالاعتماد على (Pallant,2021:56) وان القيم المقبولة تكون بين (-1.96,1.96) :

جدول (1) اختبار التوزيع الطبيعي (الاستقامة الاستراتيجية)

| الاستقامة الاستراتيجية | | | | |
|------------------------|---------|----|---------|----------|
| التسلسل | الفقرات | N | التقلطح | الالتواء |
| .1 | q1 | 98 | -0.994 | -0.402 |
| .2 | q2 | 98 | -0.65 | -0.452 |
| .3 | q3 | 98 | -1.098 | -0.215 |
| .4 | q4 | 98 | -0.739 | 0.05 |
| .5 | q5 | 98 | 0.027 | -0.63 |
| .6 | q6 | 98 | -0.754 | -0.519 |
| .7 | q7 | 98 | -0.82 | -0.448 |
| .8 | q8 | 98 | -1.132 | -0.252 |
| .9 | q9 | 98 | -0.499 | -0.543 |
| .10 | q10 | 98 | -0.425 | -0.488 |
| .11 | q11 | 98 | -0.378 | -0.377 |
| .12 | q12 | 98 | -0.894 | -0.331 |
| .13 | q13 | 98 | -0.806 | -0.417 |
| .14 | q14 | 98 | 0.005 | -0.698 |
| .15 | q15 | 98 | -0.702 | -0.32 |
| .16 | q16 | 98 | -0.992 | -0.229 |
| .17 | q17 | 98 | -0.686 | -0.422 |
| .18 | q18 | 98 | -1.134 | -0.274 |
| .19 | q19 | 98 | -0.649 | -0.466 |
| .20 | q20 | 98 | 1.518 | -1.223 |
| .21 | q21 | 98 | -0.645 | -0.31 |



| | | | | |
|--------|--------|----|-----|-----|
| -0.583 | -0.158 | 98 | q22 | .22 |
| -0.513 | -0.551 | 98 | q23 | .23 |
| -0.329 | -0.895 | 98 | q24 | .24 |

* المصدر: برنامج (smart pls .v4)

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي (التوازن الاستراتيجي)

| التوازن الاستراتيجي | | | | |
|---------------------|---------|----|---------|----------|
| التسلسل | الفقرات | N | التقلطح | الالتواء |
| .1 | q25 | 98 | -0.863 | -0.305 |
| .2 | q26 | 98 | -1.038 | -0.316 |
| .3 | q27 | 98 | -0.843 | -0.499 |
| .4 | q28 | 98 | -0.28 | -0.55 |
| .5 | q29 | 98 | -1.041 | -0.244 |
| .6 | q30 | 98 | -0.439 | -0.457 |
| .7 | q31 | 98 | -0.888 | -0.198 |
| .8 | q32 | 98 | -0.254 | -0.488 |
| .9 | q33 | 98 | 0.039 | -0.658 |
| .10 | q34 | 98 | -0.358 | -0.487 |
| .11 | q35 | 98 | -0.345 | -0.566 |
| .12 | q36 | 98 | -0.538 | -0.516 |

* المصدر: برنامج (smart pls .v4)

لحظ الباحثان ان جميع القيم في الجدولين أعلاه يقعن ضمن حدود الطبيعية والمقبولة.

3.2. ثانيا: الصدق الظاهري



لغرض الاستمرار بعملية التحليل اعتمد الباحثان على معيار الصدق الظاهري لتقييم فقرات المقياس من خلال الاستعانة بالأساتذة وخبراء في الجامعات العراقية حتى يلائم المقياس البيئة التي سيتم اختبارها, وتم تعديل فقرات المقياس حسب ملاحظاتهم.

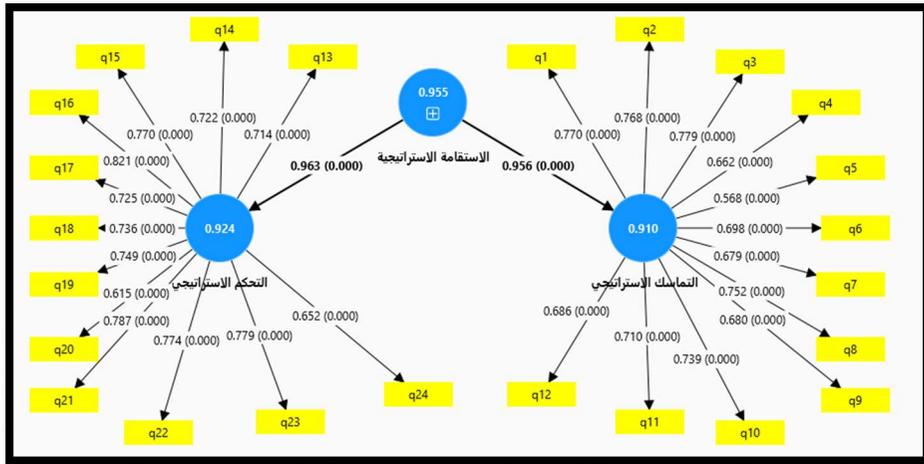
3.3. ثالثاً : تقييم نموذج القياس

بالاعتماد على (Kline,2016) (Hair,2019), تم تقييم نموذج القياس وفقاً للمعايير في الجدول () لتحديد الحدود المقبولة.

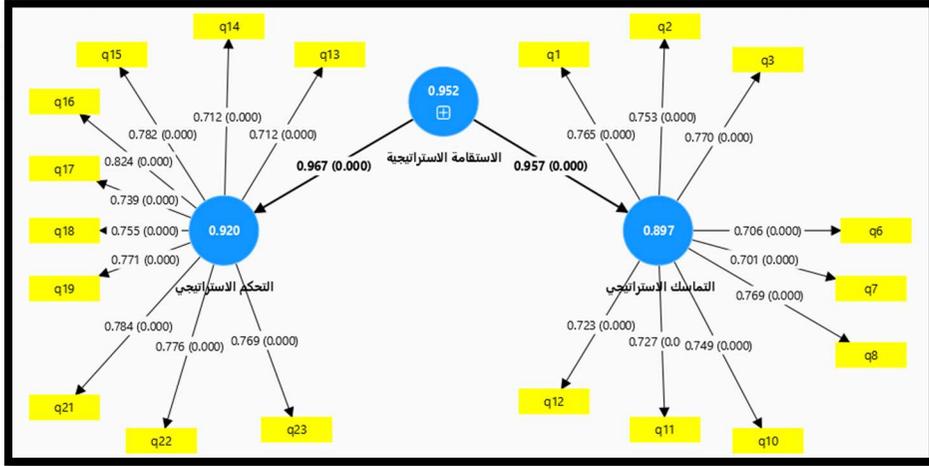
جدول (3) معايير تقييم انموذج القياس

| المعيار | الحد المقبول |
|----------------------|------------------------------------|
| ثبات الاتساق الداخلي | 0.60 الثبات المركب \leq |
| الصدق التقاربي | التشعب الخارجي للفقرات $0.70 \leq$ |
| الصدق التمييزي | $(HTMT) > 0.90$ |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على (Kline,2016) (Hair,2019).



الشكل (4) انموذج القياس لمتغير (الاستقامة الاستراتيجية)



الشكل (5) نموذج القياس لمتغير (الاستقامة الاستراتيجية) بعد الحذف العناصر

جدول (4) نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي لمتغير (الاستقامة الاستراتيجية)

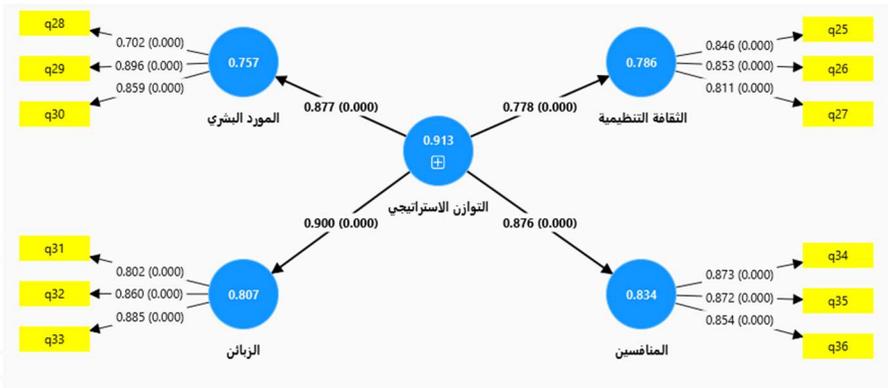
| الأبعاد | ITEM | الثبات والاتساق الداخلي | | الصدق التقاربي | |
|---------------------|------|-------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|
| | | معامل ألفا كرونباخ | الثبات المركب (CR) | متوسط التباين (AVE) | التشبع الخارجي للفقرة (OL) |
| | q1 | | | | 0.765 |
| | q2 | | | | 0.753 |
| | q3 | | | | 0.770 |
| | q4 | | | | / |
| | q5 | 0.897 | 0.916 | 0.549 | / |
| التماسك الاستراتيجي | q6 | | | | 0.706 |
| | q7 | | | | 0.701 |
| | q8 | | | | 0.769 |
| | q9 | | | | / |
| | q10 | | | | 0.749 |



| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------------|
| 0.000 | | | | 0.727 | q11 | |
| 0.000 | | | | 0.723 | q12 | |
| 0.000 | | | | 0.712 | q13 | |
| 0.000 | | | | 0.712 | q14 | |
| 0.000 | | | | 0.782 | q15 | |
| 0.000 | | | | 0.824 | q16 | |
| 0.000 | | | | 0.739 | q17 | |
| 0.000 | 0.920 | 0.933 | 0.582 | 0.755 | q18 | التحكم |
| 0.000 | | | | 0.771 | q19 | الاستراتيجي |
| 0.000 | | | | / | q20 | |
| 0.000 | | | | 0.784 | q21 | |
| 0.000 | | | | 0.776 | q22 | |
| 0.000 | | | | 0.769 | q23 | |
| 0.000 | | | | / | q24 | |

المصدر: برنامج الحاسوب

ومن خلال بناء نموذج لمتغير الاستقامة الاستراتيجية تبين ان هناك مجموعة من العناصر التي لم تلبى درجات المعيارية لذلك لم حذفها وإعادة الاختبار وبذلك تم قبول هذا النموذج.



الشكل (6) انموذج القياس لمتغير (التوازن الاستراتيجي)



جدول (5) نتائج اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي لمتغير (التوازن الاستراتيجي)

| الأبعاد | ITEM | الصدق التقاربي | | | P-Value |
|-----------------|------|----------------|---------------|-------------------------|--------------------|
| | | التشبع الخارجي | متوسط التباين | الثبات والاتساق الداخلي | |
| | | (OL) | (AVE) | (CR) | معامل ألفا كرونباخ |
| الثقافة | q 25 | 0.846 | | | 0.000 |
| التنظيمية | q 26 | 0.853 | 0.700 | 0.875 | 0.000 |
| | q 27 | 0.811 | | | 0.000 |
| | q 28 | 0.702 | | | 0.000 |
| المروءة البشرية | q 29 | 0.896 | 0.677 | 0.862 | 0.000 |
| | q 30 | 0.859 | | | 0.000 |
| | q 31 | 0.802 | | | 0.000 |
| الزيائن | q 32 | 0.860 | 0.722 | 0.886 | 0.000 |
| | q 33 | 0.885 | | | 0.000 |
| | q 34 | 0.873 | | | 0.000 |
| المنافسين | q 35 | 0.872 | 0.751 | 0.900 | 0.000 |
| | q 36 | 0.854 | | | 0.000 |

لحظ الباحثان ان جميع عناصر مقياس متغير التابع حققت الشروط المطلوبة في الجدول.

3.4. رابعا: اختبار الصدق التمايزي

خلال المشاهدة الجدول () تبين ان جميع قيم اختبار الصدق التمايزي حصل على درجة مقبولة أقل من (0.9) و انها فعلا تمثل مفاهيم مختلفة.

جدول (6) نتائج اختبار (HTMT) لمتغير الاستقامة الاستراتيجية

| الاستقامة الاستراتيجية | التحكم الاستراتيجي | التماسك الاستراتيجي |
|------------------------|--------------------|---------------------|
|------------------------|--------------------|---------------------|



الاستقامة الاستراتيجية

7.032

التحكم الاستراتيجي

0.641

7.037

التماسك الاستراتيجي

جدول (7) نتائج اختبار (HTMT) المتغير التوازن الاستراتيجي

| المورد | المنافسين | الزبائن | الثقافة التنظيمية | التوازن الاستراتيجي | |
|--------|-----------|---------|-------------------|---------------------|-------------------|
| البشري | | | | | التوازن |
| | | | | | الاستراتيجي |
| | | | | 0.730 | الثقافة التنظيمية |
| | | | 0.691 | 0.743 | الزبائن |
| | | 0.617 | 0.673 | 0.699 | المنافسين |
| | 0.817 | 0.793 | 0.671 | 0.755 | المورد البشري |

3.5. خامسا: التحليل الوصفي

1. تحليل الوصفي (الاستقامة الاستراتيجية).

استخدمه الباحثان مقياس النزعة المركزية لغرض توفير صور شاملة للبيانات و تفسيرها ولوحظ من خلال جدول (8) ان متغير الاستقامة الاستراتيجية حصل على وسط حسابي (3.702) وبنحراف معياري بلغ (1.009) وهذا يدل على اهمية هذا المتغير من وجهة نظر العينة المبحوثة.

جدول (8) التحليل الوصفي لمتغير (الاستقامة الاستراتيجية)

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | Max | Min | المفقودة | ITEM | الأبعاد |
|-------------------|-----------------|-----|-----|----------|------|----------------------------------|
| 1.038 | 3.765 | 5 | 2 | 0 | q1 | ٤.٠٠٠ ٣.٠٠٠ ٢.٠٠٠ ١.٠٠٠ |



| | | | | | |
|-------|-------|---|---|---|--------------|
| 1.02 | 3.714 | 5 | 1 | 0 | q2 |
| 1.016 | 3.735 | 5 | 2 | 0 | q3 |
| 0.878 | 3.602 | 5 | 2 | 0 | q4 |
| 1.016 | 3.735 | 5 | 1 | 0 | q5 |
| 1.104 | 3.673 | 5 | 1 | 0 | q6 |
| 0.998 | 3.765 | 5 | 2 | 0 | q7 |
| 1.052 | 3.643 | 5 | 2 | 0 | q8 |
| 1.006 | 3.735 | 5 | 1 | 0 | q9 |
| 1.015 | 3.622 | 5 | 1 | 0 | q10 |
| 0.995 | 3.622 | 5 | 1 | 0 | q11 |
| 1.041 | 3.551 | 5 | 1 | 0 | q12 |
| 1.015 | 3.680 | | | | البعد الكامل |
| 1.037 | 3.602 | 5 | 1 | 0 | q13 |
| 1.011 | 3.653 | 5 | 1 | 0 | q14 |
| 0.904 | 3.827 | 5 | 2 | 0 | q15 |
| 0.99 | 3.714 | 5 | 2 | 0 | q16 |
| 1.022 | 3.704 | 5 | 1 | 0 | q17 |
| 1.056 | 3.612 | 5 | 2 | 0 | q18 |
| 1.073 | 3.694 | 5 | 1 | 0 | q19 |
| 0.891 | 4.041 | 5 | 1 | 0 | q20 |
| 0.898 | 3.776 | 5 | 2 | 0 | q21 |
| 0.992 | 3.704 | 5 | 1 | 0 | q22 |
| 1.013 | 3.786 | 5 | 1 | 0 | q23 |
| 1.142 | 3.582 | 5 | 1 | 0 | q24 |
| 1.002 | 3.725 | | | | البعد الكامل |



1.009

3.702

المتغير الكامل

الاستقامة

الاستراتيجية

أن بعد التماسك الاستراتيجي حصل على اعلى وسط حسابي بلغ (3.680) يُشير إلى أن هناك مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول العنصر. وبانحراف معياري (1.015) وهذا يدل ان البيانات لم تتباين كثيرا حول المتوسط الحسابي.

وأن بعد التحكم الاستراتيجي حصل على اعلى وسط حسابي بلغ (3.725) يُشير إلى أن هناك مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول العنصر. وبانحراف معياري (1.002) وهذا يدل ان البيانات لم تتباين كثيرا حول المتوسط الحسابي.

2. تحليل الوصفي (التوازن الاستراتيجي).

اجراء التحليل الوصفي لمتغير التوازن الاستراتيجي المتكون من أربعة أبعاد هي (ثقافة المنظمة، المورد البشري، الزبائن، المتنافسين).

أن بعد المتنافسين حصل على اعلى وسط حسابي بلغ (3.741) وهذا يدل على ان العنصر حصل على أكثر اتفاق عليه العينة وان الانحراف المعياري (1.015) يدل على عدم تشتت العينة المبحوثة. وأن بعد الثقافة التنظيمية حصل على ادنى وسط حسابي بلغ (3.629) وهذا يدل على عدم اهمية هذا البعد من اراء العينة المبحوثة.

جدول (9) التحليل الوصفي لمتغير (التوازن الاستراتيجي)

| الأبعاد | ITEM | المفقودة | Max | Min | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|------|--------------|-----|-----|-----------------|-------------------|
| التنظيمية | q25 | 0 | 5 | 1 | 3.633 | 1.044 |
| | q26 | 0 | 5 | 1 | 3.612 | 1.094 |
| | q27 | 0 | 5 | 1 | 3.643 | 1.118 |
| المورد البشري | | البعد الكامل | | | 3.629 | 1.085 |
| | q28 | 0 | 5 | 1 | 3.592 | 1.067 |
| | q29 | 0 | 5 | 2 | 3.694 | 1.014 |
| | q30 | 0 | 5 | 1 | 3.704 | 0.971 |
| | | البعد الكامل | | | 3.663 | 1.017 |
| — | q31 | 0 | 5 | 2 | 3.714 | 0.948 |



| | | | | | | |
|-------|-------|---------------------|---|---|-----|-----------|
| 0.994 | 3.694 | 5 | 1 | 0 | q32 | المنافسين |
| 1.021 | 3.755 | 5 | 1 | 0 | q33 | |
| 0.988 | 3.721 | البعد الكامل | | | | |
| 1.01 | 3.663 | 5 | 1 | 0 | q34 | |
| 1.028 | 3.724 | 5 | 1 | 0 | q35 | |
| 1.007 | 3.837 | 5 | 1 | 0 | q36 | |
| 1.015 | 3.741 | البعد الكامل | | | | |
| 1.026 | 3.688 | التوازن الاستراتيجي | | | | |

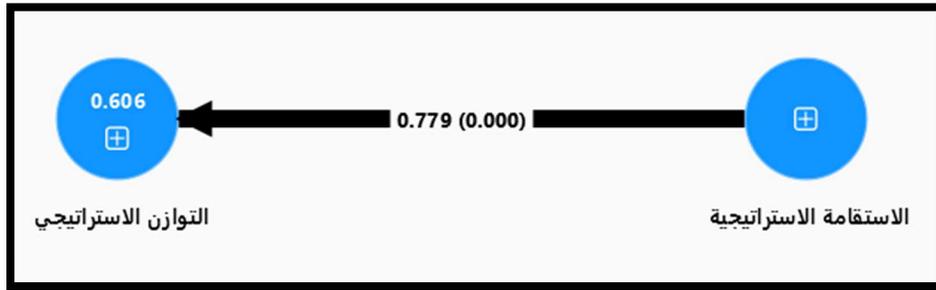
3.6. سادساً: اختبار الفرضيات

اعتمد الباحثان على النموذج الهيكلي ($PLS-SEM$) في اختبار فرضيات البحث باستخدام معامل المسار وقيمة (T) الجدولية ومعامل التحديد وكما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

تنص الفرضية على ان (تؤثر الاستقامة الاستراتيجية بأبعادها معنوية بالتوازن الاستراتيجي) ولغرض

اختبارها قام الباحثان في بناء النموذج الهيكلي في الشكل (7)



الشكل (7) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسة الاولى

جدول (11) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الفرضية الرئيسة الأولى.

| المسار | معامل المسار | R^2 | الانحراف المعياري | T | $P-VALUE$ | المعنوية |
|--------|--------------|-------|-------------------|-----|-----------|----------|
|--------|--------------|-------|-------------------|-----|-----------|----------|

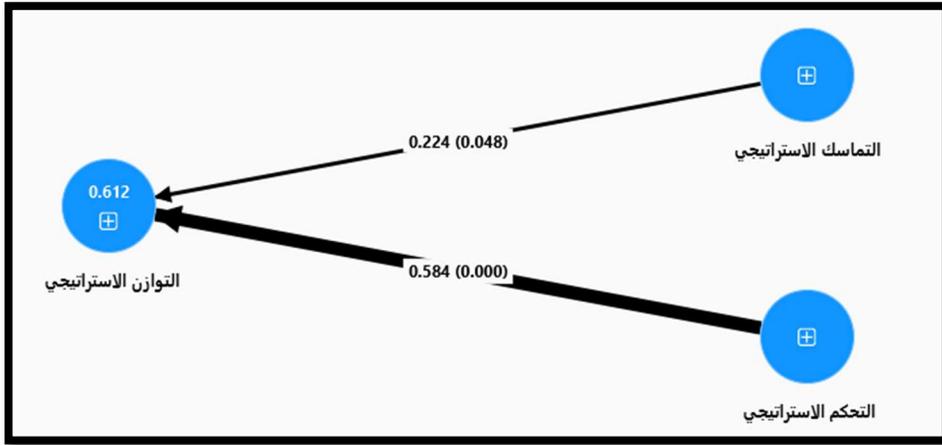


| معنوي | 0.000 | 19.988 | 0.039 | 0.565 | 0.779 | الاستقامة الاستراتيجية -> التوازن الاستراتيجي |
|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--|
|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--|

لوحظ أن نتائج الجدول (11) ان معامل المسار بلغ (0.779)، بانحراف معياري بلغ (0.039)، تحت مستوى معنوي بلغ (0.05) ومعامل التحديد بلغ (0.565)، وان قيمة T تجاوزت قيمتها الجدولية وبهذا نقبل صحة الفرضية الأولى.
2. اختبار الفرضية الفرعية .

الغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى تم بناء نموذج هيكلي في

شكل (8)



الشكل (8) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الفرعية

جدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الفرضية الفرعية الاولى

| المسار | معامل المسار | الانحراف المعياري | T | P -VALUE | المعنوية |
|--|--------------|-------------------|-------|------------|-----------|
| التماسك الاستراتيجي -> التوازن الاستراتيجي | 0.224 | 0.135 | 1.661 | 0.048 | غير معنوي |



التحكم الاستراتيجي -> التوازن
0.584 0.127 4.578 0.000 معنوي
الاستراتيجي

نلاحظ ان معامل المسار (التماسك الاستراتيجي -> التوازن الاستراتيجي) حصل على (0.224) وان الانحراف المعياري بلغ (0.135) وان قيمة (T) بلغت (1.661)، وبهذا نرفض الفرضية الفرعية الأولى كون انها لم تحقق الشروط المطلوبة.

ان معامل المسار (التحكم الاستراتيجي -> التوازن الاستراتيجي) حصل على (0.584) وبانحراف معياري بلغ (0.127) وان قيمة (T) بلغت (4.578)، التي تجاوزت قيمتها الجدولية وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الاستنتاجات

- 1- تساعد الاستقامة الاستراتيجية الشركات في تحديد الاستراتيجيات بدقة ووضوح مما يعمل على تعزيز الميزة التنافسية.
- 2- الاستقامة الاستراتيجية توضح المخططون الاستراتيجيون مدى فهمهم القرارات الاستراتيجية، وجعل الرقابة على التنفيذ لضمان نجاح الخطة.
- 3- يمكن تقسيم الهدف الاستراتيجي إلى عناصر أصغر لتوفير سياق أكبر لقرارات التنفيذ التي سيواجهها القادة.
- 4- التوازن الاستراتيجي يعمل على تحقيق حالة من الانسجام والتوازن من خلال تحقيق المواءمة بين أربعة عناصر (الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والزبائن والمنافسين).
- 5- أظهرت النتائج بوجود تأثير معنوي للمتغير (الاستقامة الاستراتيجية) في المتغير التابع (التوازن الاستراتيجي) وهذا يشير إلى ان الاستقامة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي من خلال تهيئة الظروف الملائمة للموارد البشرية للعمل ضمن بيئة تنظيمية فعالة.

التوصيات

- 1- ضرورة تبني الشركات المبحوثة مفهوم الاستقامة الاستراتيجية عند وضع الخطة الاستراتيجية لها. و النظر إلى الاستراتيجية كتوجه جديد للمنظمة.
- 2- نوصي بتركيز القادة على مراقبة تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها المعرفة الانحرافات التي تحدث اثناء التنفيذ وتعديلها.



- 3- ضرورة وجود أهداف نوعية محددة يجب تحقيقها لتنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح باستخدام الموارد البشرية الموجودة.
- 4- يتطلب من قادة الشركات التركيز على التوازن الاستراتيجي اثناء صياغة الاستراتيجية لما له من دور في تحقيق التوازن اثناء تنفيذ الاستراتيجية.
- 5- أهمية اعتماد نموذج البحث الذي يبين ان تحقيق التوازن الاستراتيجي لا يكون بعزل عن ابعاد الاستقامة الاستراتيجية، لما لها من تأثير في تحقيق التوازن.

المصادر

- [1] Usher, G. (2014). ENHANCING STRATEGIC INTEGRITY THROUGH PROJECT MANAGEMENT. PM World Journal, 3.
- [2] Mavis, C. P., Richter, A., Landau, C., Schmidt, S. L., Simons, T., & Steinbock, K. (2019). What happens when companies (don't) do what they said they would? Stock market reactions to strategic integrity. European Management Review, 16(3), 815-831.
- [3] Fuerst, M., & Schotter, A. (2013). Strategic integrity management as a dynamic capability. Strategic Management in the 21st Century. In: Wilkinson, T.(Ed.), Praeger Publishers.
- [4] Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2014). Strategic Communication: Opportunities and Challenges of the Research Area 1. The Routledge handbook of strategic communication, 3-17.
- [5] Bodislav, A. (2010). Business Ethics–A Question Of Integrity. Journal of Information Systems & Operations Management, 4(2), 218-222.
- [6] Spraberry, C. (2023). Strategic Balance in Healthcare Organizations (Doctoral dissertation, The University of Alabama at Birmingham).
- [7] Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change. Pearson.
- [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] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. Academy of management perspectives, 25(2), 57-75.
- [10] Jemal, A., Thomas, A., Murray, T., & Thun, M. (2002). Cancer statistics, 2002. Ca-A Cancer Journal for Clinicians, 52(1), 23-47.
- [11] Band, D. C., & Scanlan, G. (1995). Strategic control through core



competencies. Long range planning, 28(2), 102-114.

- [12] Drakulevski, L., & Nakov, L. (2016). Strategic approaches to creating and developing the concept of business integrity. *Strategic Management*, 21(2), 23-31.
- [13] Utami, I., Gunawan, G. F., Theotama, G., Hapsari, A. N. S., & Alinsari, N. (2023). Identification of the integrity index in local governments in Java. *Journal of Contemporary Accounting*, 1-11.
- [14] Hellenikapoulos, M., & Utami, I. (2021). How strong is the integrity disclosure in Indonesian Province website?. *Journal of Contemporary Accounting*, 33-44.
- [15] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- [16] Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization studies*, 32(9), 1217-1245.
- [17] Mauk, J. A. (2010). *A Risk-Based Approach to Strategic Balance*. Strategic Studies Institute.
- [18] Bordum, A. (2010). The strategic balance in a change management perspective. *Society and Business Review*, 5(3), 245-258.
- [19] Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic management journal*, 20(2), 147-166.
- [20] Bronchal, B. D., Sánchez, R. O., & Doña, S. P. TO BE DIFFERENT OR TO BE THE SAME WHEN YOU ARE A SMALL FIRM? AN ANALYSIS OF THE BOUNDARY CONDITIONS OF STRATEGIC BALANCE.
- [21] Kryzhanovskaya, O., Plotnikov, V., & Vertakova, Y. (2021). Features of strategic management in the digital economy. *Journal of Social Sciences*, (4), 75-82.
- [22] Paula, F. D. O., & Silva, J. F. D. (2018). Balancing internal and external R&D strategies to improve innovation and financial performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15(2), e170129.
- [23] Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- [24] Mielcarek, P. (2024). Strategic Coherence and Company Performance: Research Results. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w*





Krakowie, 1003(1), 83-96.

- [25] Sadeghifar, J., Jorvand, R., & Jafari, M. (2020). Designing a tool related to strategic control in hospital centers. *Journal of Health Administration*, 23(1), 74-86.
- [26] Yeboah, O. W., Diaba, B., Mohammed, A. R., & Boateng, P. A. Role of Strategic Control Systems in Achieving Strategic Goals 2023.
- [27] Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- [28] Nicolescu, L., & Tudorache, M. T. (2022). Human-computer interaction in customer service: the experience with AI chatbots—a systematic literature review. *Electronics*, 11(10), 1579.
- [29] Tirole, J. (2023). Competition and the industrial challenge for the digital age. *Annual Review of Economics*, 15(1), 573-605.
- [30] Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190 .

