

سلوكيات القيادة الفاضلة كمدخل لتعزيز التراصف الإستراتيجي في الشركات الغذائية

Virtuous Leadership Behaviors as an Approach to Enhancing Strategic Alignment in Food Companies

أ. نور أحمد المعشني* ، أ.د. عمر درّه**

* قسم الإدارة، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، صلالة، سلطنة عُمان، n202311734@du.edu.om

** قسم الإدارة، كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ظفار، صلالة، سلطنة عُمان، odurrah@du.edu.om

تاريخ الاستلام: 10 أبريل 2026 | تاريخ القبول: 26 مايو 2026 | تاريخ النشر: 1 يونيو 2026

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات القيادة الفاضلة على التراصف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في ثلاثٍ من الشركات الغذائية بمحافظة ظفار: (شركة مطاحن صلالة، وشركة أعلاف ظفار، وشركة الصفا للأغذية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم توزيع استبيان إلكتروني على أفراد العينة وتم استرداد (190) استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج WarpPLS لاختبار نموذج القياس والنموذج البنوي وفق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الفاضلة بأبعادها (الشجاعة، والزهدي، والعدالة، والحكمة) في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار قد جاءت بمستوى مرتفع، كما اتضح أن مستوى التراصف الإستراتيجي داخل هذه الشركات الغذائية قد جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي لسلوكيات كلٍ من: (الشجاعة، والعدالة، والحكمة) في التراصف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار. وعدم وجود أثر معنوي لسلوك الزهد في التراصف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الفاضلة، التراصف الإستراتيجي، الشركات الغذائية، عُمان

Abstract

This study aimed to identify the impact of virtuous leadership behaviors on strategic alignment in food companies in Dhofar Governorate. The study population consisted of employees from three food companies in Dhofar Governorate: (Salalah Mills Company, Dhofar Cattle Feed Company, and Al Safa Foods Company). A simple random sample was selected, and an electronic questionnaire was distributed to the respondents, resulting in 190 valid responses. The data were analyzed using the WarpPLS software to test both the measurement model and the structural model according to the Structural Equation Modeling approach using Partial Least Squares (PLS-SEM). The findings revealed that the level of practicing virtuous leadership behaviors, represented by the behaviors of courage, asceticism, justice, and wisdom was high in the food companies of Dhofar Governorate. The results also indicated that the level of strategic alignment within these companies was high. Furthermore, the study demonstrated a significant effect of the virtuous leadership behaviors of courage, justice, and wisdom on strategic alignment in the food companies. However, no significant effect was found for the behavior of asceticism on strategic alignment in these companies.

Keywords: *Virtuous Leadership Behaviors, Strategic Alignment, Food Companies, Oman.*

1. المقدمة

أصبح للقيادة دوراً حيوياً واضحاً في المؤسسات وانعكاساتها على المجتمع في شتى مجالاته، حتى أصبح التطرق إليها مدخلاً لدراساتها كتوجهات مستقبلية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتزايد الحاجة إليها، ولمواكبة التغيرات البيئية والتطورات العلمية التي أصبحت جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد (AlHalaseh and Alrawadyeh, 2022). حيث تلعب القيادة دوراً مهماً ورئيسياً في حياة الأفراد لما تتعرض له مجتمعاتنا من متطلبات اقتصادية وتكنولوجية تقف في طريق المنظمة، فالقيادة هي تأثير والعمل على أفكار وأفعال الآخرين، لتحقيق أهداف المنظمة (إبراهيم ويوسف، 2022).

ويشير التراصف الاستراتيجي إلى بث روح الاتفاق والمودة والتوافق بين العاملين والعمل في انسجام وتناغم للتواصل مع العملاء والشركاء والزملاء في العمل، كما أن تحقيق التراصف الاستراتيجي في العمل يساعد على القضاء على المشاكل وجعل أوقات العمل أكثر راحة وخلق بيئة عمل هادئة ومستقرة وعدم وجود التراصف في بيئة العمل يؤثر عليها ويؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة والعامل الرئيسي في حدوث التراصف الاستراتيجي في المؤسسة هو وجود قيادة حكيمة تتمثل في وضوح رؤيتها والتخطيط السليم وتحفيز العاملين لخلق بيئة هادئة ومستقرة ومنسجمة مع البيئة الخارجية (جبر، 2022).

1.1 المشكلة البحثية

لا يمكن أن تتطور المنظمات إلا إذا توافرت قيادات ذات رؤية واضحة ودقيقة، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية. وللقيادة الفاضلة دور فاعل في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث (شليبي وحامد، 2025). وتتميز القيادة الفاضلة بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش، نتيجة الوفرة المعلوماتية، وإن القيادة الفاضلة تتطلع لوضع توجهات المنظمة، وتحديد وجهتها المستقبلية (الكلابي، 2019). كما أن التراصف الإستراتيجي هو أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تستطيع المؤسسات من خلالها مواجهة التحديات من أجل البقاء والاستمرار وإذا أرادت المنظمات البقاء على إدارتها فيتوجب عليها تعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات التي تطرأ عليها مستقبلاً، فتحقيق التراصف يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في بيئة العمل (الزعيتر، 2022). وبناء على ذلك ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال

تبين لنا هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين سلوكيات القيادة الفاضلة والترافف الإستراتيجي. ففي دراسة (الداؤد وآخرون، 2024) التي تناولت الترافف الاستراتيجي ودراسة (اليساري، 2024)، ودراسة (الكرعاوي الكلابي، 2019) التي تناولت سلوكيات القيادة الفاضلة، كما أتضح لنا أن القيادة بشكل عام لها دور مهم في تحقيق الاستمرار والنمو كما يجب أن تتصف القيادة بالعديد من الصفات التي تؤهلها لقيادة المؤسسة مثل العدالة الحكمة والزهة والشفافية وهذه الصفات غير متوفرة في بعض المؤسسات. ومن هنا، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال التعرف على أثر سلوكيات القيادة الفاضلة في الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار. وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما أثر القيادة الفاضلة بسلوكياتها المختلفة (الشجاعة، والزهة، والعدالة، والحكمة) على الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار؟

1.2 أهمية البحث

الأهمية العلمية: حظي موضوع سلوكيات القيادة الفاضلة باهتمام كبير في المؤسسات، حيث يمنح العاملين الثقة والاستقلالية في عملهم ويولد لديهم شعوراً بالكفاءة وتحمل المسؤولية لدى العاملين لتقبل أي تغيير بالمؤسسة، ويشعرهم بأهمية عملهم ووجود مساحة كافية من الحرية لتحديد أسلوب عملهم، وقدرتهم على التأثير في بيئة العمل، وتحسين دافعيتهم لتنفيذ مهام عملهم بمهارة، والتخلص من الروتين الإداري، ويسهم القادة في تحقيق ذلك، وأتضح أن هناك نقص في الدراسات السابقة في سلطنة عمان التي تتناول سلوكيات القيادة الفاضلة على حد علمنا.

الأهمية العملية: تقدم الدراسة الحالية محاولات للربط والتفاعل بين سلوكيات القيادة الفاضلة والترافف الإستراتيجي، من أجل اكتشاف نوع العلاقة. كما تسهم هذه الدراسة في التركيز على موضوع الدراسة فهو يوضح العلاقة بين القيادة الفاضلة والترافف الإستراتيجي مما يساعد متخذي القرارات في الشركات الصناعية من توجيه استخدامات أساليب القيادة الفاضلة الذي يحقق نتائج جوهرية في رفع مستويات كفاءة أداء العنصر البشري، لذا نأمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج يمكن أن يستفيد منها المدبرون في أهمية تبني القيادة الفاضلة في المؤسسات.

1.3 أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز أثر سلوكيات القيادة الفاضلة (الشجاعة، والزهة، والعدالة، والحكمة) على الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

2. التعرف على درجة ممارسة سلوكيات القيادة الفاضلة في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

3. تحديد مستوى الترافف الاستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار

1.4 نموذج البحث وفرضياته

يسعى البحث الحالي إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الفاضلة على الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

حيث يتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

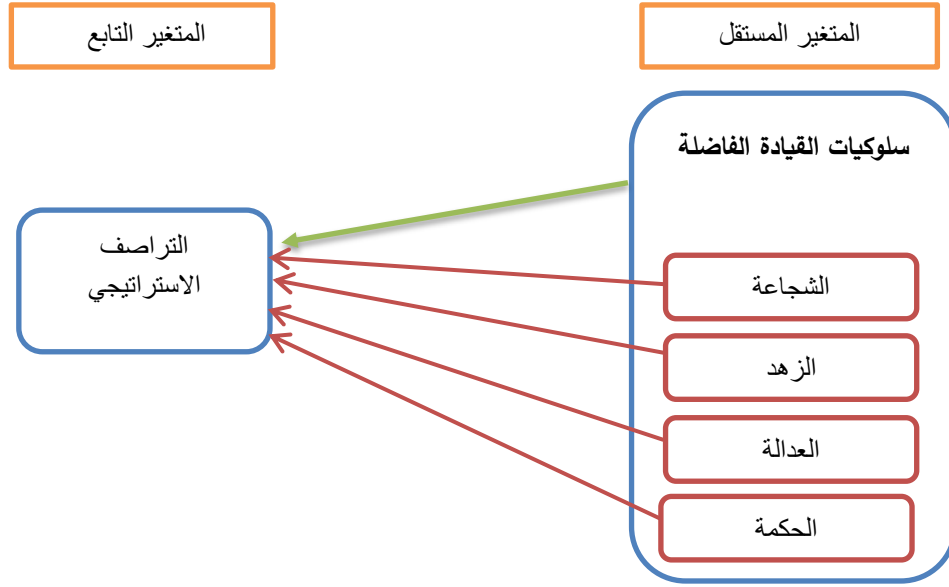
أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشجاعة على الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للزهد على الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

د. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكمة على الترافف الإستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

وبناءً على الفرضيات السابقة يُمكن تمثيل نموذج الدراسة كما في الشكل (1).



الشكل 1: نموذج الدراسة

1.5 الدراسات السابقة

هدفت دراسة اليساري (2024) التعرف على سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في القلق الوظيفي على مستوى العينة من منتسبي وتدرسي جامعة وارث الأنبياء، انطلاقاً من مشكلة رئيسة تم تشخيصها بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقات التأثيرية بين المتغيرات الدراسة ميدانياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود تأثير سلبي للقيادة الفاضلة على القلق الوظيفي. بينما سعت دراسة شلبي وحامد (2025) لاستكشاف الدور المعدل للقيادة الفاضلة على العلاقة بين إدمان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى القيادة الفاضلة تتوفر بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج وجود ارتباط سلبي معنوي بين القيادة الفاضلة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما بينت النتائج وجود تأثير سلبي معنوي للدور المعدل للقيادة الفاضلة على العلاقة بين إدمان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وفي دراسة Hendriks et al. (2020) حول معرفة كيفية قيادة المشرف الفاضل وتأثيره على رفاهية الموظف في العمل من خلال الدور الوسيط للثقة في القائد والادوار المعدلة والخصائص المختلفة للموظفين، حيث تم إجراء استطلاع عبر الانترنت لعينة مختارة من 1237 موظفاً عملوا مع مشرف مباشر عبر مختلف الصناعات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير إيجابي على للقيادة الفاضلة على الرفاهية المرتبطة بالعمل والرضا والتأثير المرتبط بالعمل والمشاركة في

العمل. وفي دراسة أخرى أجراها (Nanda 2025) كان الهدف منها هو الوقوف على العلاقات المباشرة بين القيادة الفاضلة ورأس المال النفسي وأداء المطاعم ضمن إطار نظرية المستويات العليا. وقد استطلعت الدراسة آراء 200 مُشغّل مطعم من علامة تجارية واحدة للوجبات السريعة في الولايات المتحدة. وأتضح أن هناك علاقة وأثر بين القيادة الفاضلة ورأس المال النفسي.

وفي سياق دراسة التراصف الاستراتيجي حاولت دراسة الموسوي (2025) التعرف على تأثير التراصف الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في محطة واسط الحرارية للطاقة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين التراصف الاستراتيجي والإبداع التنظيمي، مع تأثير أكثر وضوحاً في جوانب الحوكمة والطلاقة، وكذلك الأمر سعت دراسة خليل (2025) إلى التعرف على أثر التراصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع الصناعي، حيث أشارت النتائج إلى قدرة التراصف الاستراتيجي على تعزيز تحقيق (التميز والابداع والجودة) مما يدعم القدرة التنافسية للشركات التي تتبنى التراصف الاستراتيجي.

2. الاطار النظري (مراجعة الأدبيات)

2.1 القيادة الفاضلة

تجسد القيادة الفاضلة سلوك القائد المعبر عنه بالالتزام الأخلاقي للمبادئ والمعايير التنظيمية التي تنعكس على طريقة اتخاذ القرار وأسلوب تأثيره في التابعين عبر سلوكياته الفاضلة من الشجاعة في اتخاذ القرار والعدالة بالإنسانية والاعتدال والتعقل والحكمة في ممارسة الأنشطة (الكرعاوي والكلابي، 2019). وإن المؤسسة الناجحة تقف خلفها القيادة الناجحة، حيث أن القيادة تعتمد على تفاعل القائد مع جميع العاملين في المؤسسة للوصول للنتائج، بمعنى أن القيادة هي مساهمة كل أفراد المؤسسة في تحمل المسؤولية معاً، كما أن القائد الفعال هو الشخص الذي يعطي وزناً هاماً للموقف الذي يقود فيه، والظروف التي يعمل فيها، من خلال الممارسة، والخبرة، والأخذ بالأساليب العملية الحديثة في الإدارة وتوسيع المؤسسات إلى تحقيق نتائج مستقبلية استراتيجية، وذلك لضمان استقرارها في وضعها الحالي، والمساهمة في وضع التصورات الاستراتيجية لتقدمها وتطورها المستقبلي، ولكي تتطور المؤسسات لابد من توافر القيادات الفاضلة التي تمتلك رؤية واضحة، وبمقدورها مواكبة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، واحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة (بريسم ، 2021).

وأشار إليها إبراهيم ويوسف (2022) على أنها مجموعة من الظواهر السلوكية للقادة الذين يمتلكون سلوكيات تمكنهم من اقناع فريق العمل، والتأثير في السمات الشخصية والعقلية والإدارية والسلوكية للأفراد العاملين في المستويات الوسطى والمستوى الدنيا من السلم الوظيفي ويسعى بالتالي إلى تطوير قدراتهم العقلية والبدنية

من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المنفردة والمتخصصة الذي تنفرد فيها المنظمات عن سابقتها من أجل تحقيق أهداف أخلاقية جيدة للفوز بالميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنظمات. وذكر الكراوي والكلاي (2019) أن القيادة الفاضلة هي التمييز بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للشخص، واتخاذ خطوات لضمان العدالة والصدق، وفي تمكين الآخرين من متابعة أهدافهم العادلة والأخلاقية لأنفسهم ومنظماتهم، ومساعدة الآخرين على تحقيق هدف أسمى.

2.1.1 سلوكيات القيادة الفاضلة:

يوجد أربع سلوكيات للقيادة الفاضلة وفقاً لدراسة (إبراهيم ويوسف، 2022) وهي:

1. **الشجاعة:** عرف (Karakas (2013 الشجاعة على أنها سمة شخصية، يمتلكها القائد الفاضل تسمح للناس بالتغلب على الخوف أو السيطرة عليه، خاصة تلك المخاوف التي تمنع الناس من القيام بما يريدون القيام به، أو يعتقدون أنه ينبغي عليهم القيام به.
2. **الزهد:** يعرف على أنه ضبط سيطرة الشخص على مشاعره، أو رغباته، أو أفعاله بإرادته الشخصية بهدف التطور والتحسين الشخصي والتبصر، وعدم الانفعال والسيطرة على الذات. وهو سمة شخصية تساعد القادة على التحكم في ردود أفعالهم العاطفية ورغباتهم في إرضاء الذات (Wang , 2016) and Hackett).
3. **العدالة:** تعرف العدالة بأنها الحياد التام، وعدم التحيز، ويقوم على إعطاء كل ذي حق حقه، وعدم الاعتداء على الآخرين، وإن القائد يظهر الانصاف، عند مواجهة تضارب المصالح، توزيع المسؤوليات، أو تخصيص الموارد القيمة، أو اكتساب السلطة. والعدالة هي سمة شخصية تحفز الاعتراف المحترم وحماية حقوق الآخرين في أن يعاملوا معاملة عادلة، وفقاً لمعايير موحدة وموضوعية (Wang , 2016) and Hackett).
4. **الحكمة:** تعرف الحكمة أنها حالة أو صفة يتم من خلالها، التمييز ما بين المقبول، وغير المقبول، تناول الحكمة هي سمة شخصية تمكن القادة من إصدار أحكام صحيحة واختيار صحيح يعني تحقيق الأهداف الصحيحة (Wang and Hackett, 2016).

2.2 الترافف الاستراتيجي

يعتبر الترافف الاستراتيجي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير خلال الفترة الماضية، حيث تأتي أهمية الترافف الاستراتيجي للمنظمات للتكامل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويتضمن الترافف مطابقة احتياجات ومتطلبات تنظيم المنظمة بشكل مناسب من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك لدعم الانسجام في المنظمة (Chtourou, 2020). يعرف الترافف الاستراتيجي على أنه سلوك إداري

يتعلق بالأعمال وتكنولوجيا المعلومات والمنظمات التي تتمكن من تنشيط وتعزيز أنشطة التنسيق طوال فترة العمل ونطاق تكنولوجيا المعلومات بهذه الطريقة يمكنها من إضافة قيمة للعمل (Primasari, 2020).

ويرى (Ghonim and Khashan, 2020) أن الترافف الاستراتيجي هو التوازن بين استراتيجية المنظمة وسياقها البيئي الذي له تأثير كبير على الأداء، ويتم تمثيل هذا السياق في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. بينما أشار عبد الكريم وسعيد (2021) إلى الترافف الاستراتيجي بأنه الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد مما يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة والاتساق والتطابق والتناسب، والتكامل، والتماسك بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه.

2.2.2 أبعاد الترافف الاستراتيجي:

1. **الحوكمة:** الحوكمة هي قدرة المنظمات على توفير السلع التي يطلبها الأفراد بطريقة فعالة وشفافة ونزيهة (Katsamunsk, 2016). إن حوكمة المنظمة تعكس وتعزز قيمها، وتعد واحدة من أساسيات الترافف الذي يمثل أحد أهداف حوكمة المنظمات، وهي الهياكل والعمليات والآليات التي تمكن المنظمة من الترافف الاستراتيجي لأعمالها (أبو رذن وعبد الرحمن، 2020).
2. **المهارات:** يشير المهارات إلى توافر القدرات الشخصية لدى بعض الأفراد العاملين كي يتمكنوا من القيام ببعض الأعمال بشكل جيد، لذا تعتبر المهارات مطلباً أساسياً للأداء الفاعل لمعظم النشاطات البشرية، وتمثل المهارات البراعة التي تمكن المديرين من أداء المهام المطلوبة منهم بشكل جيد وتميز، وينظر إلى المهارات أيضاً على أنها مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية والفكرية لمواجهة مشاكل العمل في بيئة العمل التنظيمي (عبد الرزاق وعكاب، 2021).
3. **الاتصالات:** تعد عملية الاتصال في أي منظمة من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتصلة بالمشروع، وتصبح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية، لتسند عمل المنظمة، ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوع الاتصال. وهي تقيس مدى فاعلية تبادل الأفكار والمعارف والمعلومات فيما بين منظمات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، ومما يمكن كلاهما من فهم استراتيجيات المنظمة بوضوح والخطط والأعمال وبيئات تكنولوجيا المعلومات والمخاطر والأولويات وكيفية تحقيقها (عبد الرزاق وعكاب، 2021).
4. **المشاركة:** تواجه المنظمات العديد من التحديات والضغوطات لذا أصبح لزاماً عليها الاعتماد على أساليب واستراتيجيات حديثة من أجل الارتقاء بأدائها وأن تضمن ميزة تنافسية جديدة لها، للتقليل من الضغوطات المترتبة عليها، وأن مشاركة الموظفين وتوسيع مشاركتهم في صنع القرار هي واحدة من تلك الأساليب، وخصوصاً القرارات الاستراتيجية (Butali and Njorogen, 2018).

5. **البنية التحتية:** تمثل البنية التحتية عنصراً أساسياً للبيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، وتمثل الأساس لانطلاق النشاطات الأخرى. وتشتمل البنية التحتية على الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وثقافة الشركة. ويمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذاً فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في المنظمة، إلا أنه يجب النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للمنظمة. حيث يمكن للمنظمة في إطار من القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنية التحتية، وكذلك من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بها بخلق القيمة (العبادي وآخرون، 2012).
6. **القيمة:** تقاس القيمة في المنظمة بمنتجات مشاريعها من خلال المؤشرات المالية والمزايا التكنولوجية. ثم تقوم الإدارة العليا بتحليل نتائج هذه التقييمات في محاولة لتحسين علاقات تكنولوجيا المعلومات والأعمال. وعلى هذا النحو، يتم تحديد القدرة التنافسية للأعمال التجارية فيما يتعلق بترافص الأعمال التجارية، من خلال القيمة الناتجة عن كل من قسم تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال الأخرى في المنظمة (حسين، 2024).

3. منهجية البحث

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي لفحص العلاقات السببية بين سلوكيات القيادة الفاضلة الترافص الاستراتيجي في الشركات الغذائية. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تستهدف تحليل العلاقات التأثيرية بين المتغيرات واختبار الفرضيات استناداً إلى بيانات ميدانية كمية. كما ينسجم هذا الاختيار المنهجي مع طبيعة الدراسة وأهدافها، التي تتطلب توصيف الظاهرة وتحليل التأثيرات الإحصائية بين المتغيرات المدروسة ضمن سياق تنظيمي محدد.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في ثلاثٍ من الشركات الغذائية بمحافظة ظفار: (شركة مطاحن صلالة، وشركة أعلاف ظفار، وشركة الصفا للأغذية) بمختلف مستوياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (560) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بناءً على جدول كرجنسي ومورغان باعتبارها الأسلوب الأنسب لتمثيل المجتمع الأصلي بطريقة متوازنة، وتم توزيع استبياناً إلكترونياً على 229 من أفراد العينة وتم استرداد 190 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما تتمتع به من قدرة على قياس الاتجاهات والإدراكات المرتبطة بالظواهر الإدارية والتنظيمية، ولملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي الذي تقوم عليه الدراسة. وقد تم بناء الاستبانة بدقة لتتوافق مع أهداف البحث وتساؤلاته، ولتوفير بيانات كمية تساعد في اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر سلوكيات القيادة الفاضلة بأبعادها المختلفة على التراصف الاستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل بيانات الدراسة لإجراء المعالجات الإحصائية الأولية والإحصاءات الوصفية، بالإضافة إلى استخدام برنامج Warp PLS لتحليل نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، لما يتميز به من مرونة في التعامل مع البيانات غير الطبيعية والنماذج المعقدة. وقد شملت الإجراءات الإحصائية المعتمدة في الدراسة ما يلي:

- اختبار الثبات (الاعتمادية): تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الفقرات الداخلية.
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- الإحصاءات الوصفية: تم تحليل بيانات العينة (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) باستخدام برنامج SPSS
- تحليل الفرضيات باستخدام Warp PLS تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر بين سلوكيات القيادة الفاضلة (الشجاعة، الزهد، العدالة، الحكمة) في التراصف الاستراتيجي باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) ونمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم تحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغير | الفئة | التكرار (Frequency) | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|---------------------|--------------------|
| الجنس | ذكر | 180 | 94.7 |
| | أنثى | 10 | 5.3 |

| | | | |
|------|-----|------------------------|----------------|
| 85.8 | 163 | 30 سنة فأقل | العمر |
| 12.1 | 23 | أكثر من 30 إلى 40 سنة | |
| 2.1 | 4 | أكثر من 40 إلى 50 سنة | |
| 0.0 | 0 | 50 سنة فأكثر | |
| 6.8 | 13 | مدير | الوظيفة |
| 1.6 | 3 | نائب مدير | |
| 7.4 | 14 | رئيس قسم | |
| 84.2 | 160 | موظف | |
| 3.7 | 7 | دبلوم عام فأقل | المؤهل العلمي |
| 6.3 | 12 | دبلوم | |
| 78.9 | 150 | بكالوريوس | |
| 11.1 | 21 | دراسات عليا | |
| 73.2 | 139 | 5 سنوات فأقل | الخبرة العملية |
| 17.9 | 34 | أكثر من 5 إلى 10 سنوات | |
| 8.9 | 17 | أكثر من 10 سنوات | |

يبين الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة 94.7٪، ومعظمهم من الفئة العمرية 30 سنة فأقل (85.8٪). كما يظهر أن أغلب المشاركين يشغلون وظائف موظفين عادييين بنسبة 84.2٪، ويحملون مؤهل بكالوريوس بنسبة 78.9٪، وأن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل بنسبة 73.2٪. هذا التوزيع يعكس أن العينة تمثل بشكل أساسي الموظفين الشباب والمتوسطين تعليمياً، مما يعكس بيئة الشركات الغذائية بمحافظة ظفار.

التحليل الوصفي لسلوكيات القيادة الفاضلة والتراصف الاستراتيجي

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الفاضلة لدى الموظفين في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار مرتفع بشكل عام (المتوسط العام 3.92). حيث أظهرت النتائج أن سلوكيات الشجاعة والحكمة والعدالة سجلت متوسطات مرتفعة، ما يعكس التزام الموظفين بممارسة هذه السلوكيات بشكل واضح في بيئة العمل، بينما سجل سلوك الزهد متوسطاً أقل نسبياً من بقية السلوكيات (3.70)، مما يشير إلى وجود مجال لتعزيز بعض ممارسات الزهد بين الموظفين. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لمستوى التراصف الاستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.723)، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى المرتفع، وتدل هذه النتيجة على أن الشركات تولي اهتماماً جيداً بتهيئة بيئة العمل المناسبة، وتبادل المعلومات، وتبني الأفكار الجديدة، وضمن انسجام ممارسات العاملين مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول 2: التحليل الوصفي لسلوكيات القيادة الفاضلة والتراصف الاستراتيجي

| المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| الشجاعة | 4.00 | 0.589 | مرتفع |
| الزهد | 3.70 | 0.773 | مرتفع |
| العدالة | 3.99 | 0.720 | مرتفع |
| الحكمة | 4.00 | 0.671 | مرتفع |
| سلوكيات القيادة الفاضلة | 3.92 | 0.587 | مرتفع |
| التراصف الاستراتيجي | 3.94 | 0.723 | مرتفع |

نتائج اختبار الفرضيات

استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج WarpPLS 8.0 بهدف التحقق من قوة واتجاه الأثر الذي تمارسه أبعاد القيادة الفاضلة على التراصف الاستراتيجي، وكذلك تقدير مدى قدرة النموذج على تفسير التغير في التراصف الاستراتيجي من منظور العاملين في الشركات الغذائية.

1. مؤشرات جودة النموذج الكلي (Model Fit and Quality Indices)

يوضح الجدول رقم 3 مؤشرات المطابقة الإحصائية للنموذج المستخدم في اختبار الفرضيات:

الجدول 3: مؤشرات جودة النموذج الإحصائي (Model Fit Indices)

| المؤشر | القيمة | المعيار المقبول | التفسير |
|--------------------------------------|--------|----------------------------------|--------------|
| Average Path Coefficient (APC) | 0.228 | $P < 0.001$ | دال إحصائياً |
| Average R-squared (ARS) | 0.699 | $P < 0.001$ | مرتفع |
| Average Adjusted R-squared (AARS) | 0.692 | $P < 0.001$ | مرتفع |
| Average full collinearity VIF (AVIF) | 3.054 | $5 \leq (\text{مقبول} \geq 3.3)$ | مقبول |
| Tenenhaus GoF | 0.615 | ≥ 0.36 (مرتفع) | جودة مناسبة |
| Simpson's paradox ratio (SPR) | 1.000 | ≥ 0.7 | مقبول |
| R-squared contribution ratio (RSCR) | 1.000 | ≥ 0.9 | مثالي |
| Statistical suppression ratio (SSR) | 1.000 | ≥ 0.7 | جيد جداً |
| NLBCDR | 1.000 | ≥ 0.7 | مثالي |

بعد الاطلاع على مؤشرات المطابقة الخاصة بنموذج الدراسة، يتضح أن النموذج يتمتع بمستوى جيد من الجودة والملاءمة، حيث جاءت معظم المؤشرات ضمن الحدود المقبولة والمتعارف عليها، مما يشير إلى مناسبة النموذج لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة. كما تعكس القيم المرتفعة لمعاملات التفسير والتأثير اتساقاً داخلياً جيداً بين المتغيرات، وتدعم الاعتماد على النتائج المستخلصة في اختبار الفرضيات وتفسير الأثر بين المتغيرات محل الدراسة.

2. مؤشرات الموثوقية والصلاحية البنائية

يعرض الجدول رقم (4) نتائج مؤشرات الثبات والصدق البنائي لأبعاد الدراسة، والتي تشمل الثبات التركيبي (Composite Reliability)، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومتوسط التباين المُستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، إضافة إلى معامل التحديد (R^2) للمتغير التابع "التراصف الاستراتيجي". ويُسهّم فحص هذه المؤشرات في التأكد من جودة المقاييس المستخدمة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة وموثوقية.

الجدول 4: قيم الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

| R ² | (AVE) معامل التباين المستخرج | كرونباخ ألفا | الثبات التراكمي | البُعد |
|----------------|---------------------------------|--------------|-----------------|--------------------------|
| 0.699 | 0.584 | 0.834 | 0.874 | الشجاعة (C) |
| | 0.536 | 0.780 | 0.851 | الزهد (A) |
| | 0.599 | 0.866 | 0.899 | العدالة (J) |
| | 0.541 | 0.892 | 0.913 | الحكمة (W) |
| | 0.567 | 0.930 | 0.940 | التراصف الاستراتيجي (SA) |

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن جميع سلوكيات القيادة الفاضلة، إضافة إلى التراصف الاستراتيجي، قد حققت المعايير المقبولة إحصائياً؛ وذلك على النحو الآتي:

- تجاوزت قيم ألفا كرونباخ (α) الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على مستوى جيد من الاتساق الداخلي للقياس.
- جاءت قيم الثبات التركيبي (CR) أعلى من (0.70)، وهو ما يعكس موثوقية مرتفعة للمقاييس.
- تجاوزت قيم متوسط التباين المُستخرج (AVE) مستوى (0.50)، مما يشير إلى توفر صدق تركيبي ملائم.

أما قيمة $R^2 = 0.699$ الخاصة بمتغير "التراصيف الاستراتيجية"، فتعني أن النموذج الإحصائي يفسر ما نسبته 69.9% من التباين في التراصيف الاستراتيجية، وهي نسبة مرتفعة تعكس قدرة تفسيرية جيدة للنموذج الهيكلي المستخدم.

3. نسب الارتباطات غير المتجانسة إلى الأحادية HTMT ratios لنموذج الدراسة

إضافةً إلى معايير الثبات والصدق التقاربي التي تم التحقق منها سابقاً، تم استخدام نسب الارتباطات غير المتجانسة إلى الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT) كمعيار متقدم لتقييم الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة. يُعد معيار HTMT من أكثر المؤشرات موثوقية في نماذج المعادلة الهيكلية، خاصة عند استخدام أسلوب PLS-SEM.

وبحسب توصيات (Kock (2022)، تكون قيم HTMT مقبولة إذا كانت أقل من 0.90، بينما يُفضل أن تكون دون 0.85 لضمان مستوى أعلى من التمايز بين المتغيرات. وقد تم كذلك احتساب قيمة HTMT2 التي تُعد صيغة بديلة أكثر محافظة في تقدير الصدق التمايزي.

يوضح الجدول رقم (5) قيم HTMT وHTMT2 بين المتغيرات الخمسة للدراسة. وتشير النتائج بوضوح إلى أن جميع القيم جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على تميز كل متغير عن الآخر وارتفاع مستوى الصدق التمايزي للنموذج. وهذا يعزز الثقة في سلامة النموذج البنائي وقدرته على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة.

جدول 5: نسب الارتباطات غير المتجانسة إلى الأحادية (HTMT ratios) لنموذج الدراسة

| المتغيرات | الشجاعة | الزهة | العدالة | الحكمة | التراصيف الاستراتيجية |
|--------------|---------|-------|---------|--------|-----------------------|
| HTMT ratios | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | 0.805 | | | | |
| 3 | 0.807 | 0.701 | | | |
| 4 | 0.817 | 0.642 | 0.877 | | |
| 5 | 0.796 | 0.688 | 0.846 | 0.858 | |
| HTMT2 ratios | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | 0.787 | | | | |
| 3 | 0.796 | 0.645 | | | |
| 4 | 0.802 | 0.596 | 0.868 | | |
| 5 | 0.779 | 0.654 | 0.844 | 0.855 | |

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن جميع قيم كلاً من HTMT و HTMT2 جاءت دون مستوى (0.90)، وكانت غالبيتها أقل من (0.85)، وهو ما يُعد مؤشراً قوياً على تحقق الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن كل بُعد يقيس مفهوماً مستقلاً عن الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يتيح الانتقال بثقة إلى اختبار النموذج الهيكلي والتحقق من فرضيات الدراسة.

3. نتائج اختبار الفرضيات

الجدول 6: نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل التأثير (β) والقيمة الاحتمالية (P-value)

| رقم الفرضية | الفرضية | معامل التأثير (β) | (P-value) | القرار |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------|-----------|--------|
| الفرضية الأولى | الشجاعة ← التراصف الإستراتيجي | 0.159 | 0.012 | مرفوضة |
| الفرضية الثانية | الزهد ← التراصف الإستراتيجي | 0.059 | 0.206 | مقبولة |
| الفرضية الثالثة | العدالة ← التراصف الإستراتيجي | 0.312 | < 0.001 | مرفوضة |
| الفرضية الرابعة | الحكمة ← التراصف الإستراتيجي | 0.383 | < 0.001 | مرفوضة |

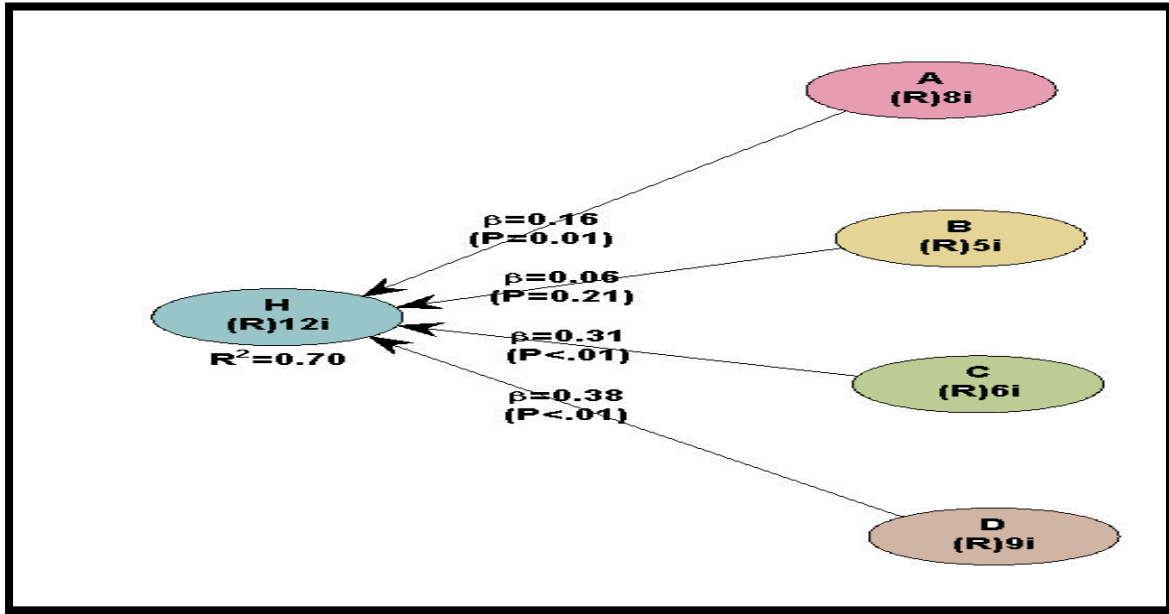
تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) ضمن نموذج المعادلات الهيكلية بأسلوب الانحدار الجزئي للمربعات الصغرى (PLS-SEM) عبر برنامج WarpPLS 8.0. وقد أظهرت النتائج القيم الخاصة بمعاملات التأثير (β) والقيم الاحتمالية (P-value) كما هو موضح في الجدول رقم (6) والشكل رقم (2).

- أظهرت النتائج أن معامل التأثير لبُعد الشجاعة بلغ ($\beta = 0.159$)، مع قيمة احتمالية ($P = 0.012$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية، ويُستدل على وجود أثر إيجابي معنوي للشجاعة في تعزيز التراصف الاستراتيجي. وتشير هذه النتيجة إلى أن إقدام القادة، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الجريئة والمدروسة، يساهم في دعم توافق الجهود مع الأهداف الاستراتيجية داخل الشركات الغذائية.

- تشير النتائج إلى أن بُعد الزهد سجل معامل تأثير ($\beta = 0.059$)، مع قيمة احتمالية ($P = 0.206$)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، ما يدل على أن الزهد لا يُعد عاملاً مؤثراً بشكل معنوي في التراصف الاستراتيجي. قد يُفسر ذلك بأن ممارسات

التواضع والتجرد من المصالح الشخصية لا ترتبط بشكل مباشر بآليات التوافق الاستراتيجي داخل الشركات الغذائية قيد الدراسة.

- أظهرت نتائج التحليل أن معامل التأثير لبعد العدالة بلغ ($\beta = 0.312$)، مع قيمة احتمالية (< 0.001)، وهي دالة إحصائياً بدرجة عالية. وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي قوي للعدالة في التراصف الاستراتيجي. ويعكس ذلك أهمية الممارسات العادلة والمنصفة في خلق بيئة عمل مترابطة، تدعم التنسيق وتحقيق الأهداف المشتركة.
- أظهرت النتائج أن بُعد الحكمة سجل أعلى تأثير بين الأبعاد، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.383$)، مع قيمة احتمالية (< 0.001) وهي دالة بدرجة عالية. وعليه تُرفض الفرضية الصفرية، مما يؤكد أن الحكمة بما تشمل من رؤية متوازنة واتخاذ قرارات رشيدة تمثل عنصراً جوهرياً في تعزيز التراصف الاستراتيجي داخل الشركات الغذائية.



الشكل 2: تحليل المسار باستخدام WarpPLS 8.0

4. نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة القيادة الفاضلة في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى إدراك إيجابي لدى العاملين تجاه سلوكيات المديرين القائمة على الشجاعة، والزهد، والعدالة، والحكمة.

- بينت النتائج وجود مستوى مرتفع للحكمة في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار. ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يتعامل مع المواقف الصعبة بحكمة وصدر رطب ويتخذ القرارات بناءً على دراية ودراسة كاملة للمواقف، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكرعاوي والكلابي، 2019) ودراسة (الحسناوي وبريسم، 2021). كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع للعدالة في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار، ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يحاول توزيع الحوافز والمكافآت بصورة عادلة ويعمل على احترام حقوق العاملين كما يعمل على حل النزاعات بين العاملين بطريقة عادلة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (شليبي وحامد، 2025). أيضاً أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للشجاعة في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار، ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يعمل على حل المشاكل بين العاملين ويتحلى بالقيم وتدعيم آراء العاملين، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (اليساري، 2024) ودراسة (شليبي وحامد، 2025). أيضاً أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع للزهد في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار، ترجع هذه النتيجة إلى أن المدير يحاول أن يضحى ببعض مصالحه الشخصية من تحقيق مصالح العاملين ويهتم بالعمل على مساعدة العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أعلى كفاءة في العمل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم ويوسف، 2022) ودراسة (الكرعاوي والكلابي، 2019).
- كشف التحليل الوصفي أن مستوى التراصف الاستراتيجي داخل الشركات الغذائية بمحافظة ظفار جاء بدرجة مرتفعة، حيث عكس ذلك إدراكاً إيجابياً لتوفر ممارسات تدعم تبادل الأفكار، وتشارك المعلومات، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتناغم المهارات مع متطلبات العمل، إضافة إلى وضوح الرؤية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة. ويشير ذلك إلى وجود تنسيق وتناغم مقبول بين الموارد والعمليات والأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (علي وحمد، 2021).
- أظهرت نتائج تحليل المسار وجود أثر دال إحصائياً لأغلب سلوكيات القيادة الفاضلة في التراصف الاستراتيجي، باستثناء بُعد الزهد. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشجاعة في التراصف الاستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار. تشير النتيجة إلى أن شجاعة المدير في اتخاذ القرارات ودعم المبادرات تسهم بشكل مباشر في تعزيز التراصف الاستراتيجي داخل الشركات الغذائية وتحسين انسجام العمل نحو الأهداف، كما تفسر الباحثة النتيجة إلى أن المدير يبادر بحل مشاكل العاملين ومساعدتهم على تجنب الأخطاء.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للزهد في التراصف الاستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار. وتشير هذا إلى أن سلوكيات الزهد مثل نكران الذات والابتعاد عن تحقيق مصالح شخصية لا تمارس تأثيراً مباشراً على التراصف الاستراتيجي في الشركات الغذائية محل الدراسة، كما تفسر الباحثة النتيجة بأن تضحية المدير ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات العاملين ونكران الذات لا يؤثر في التراصف بصورة مباشرة نظراً لوجود العديد من العناصر الأخرى

التي لها تأثير على الترافف مثل حصول العاملين على الحق في إبداء الرأي حول العمل وتهيئة الاجواء المناسبة للعمل.

- أيضاً تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة في الترافف الاستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار وهذا يشير إلى أن ممارسات العدالة، بما تتضمنه من إنصاف في التعامل وتوفير فرص متساوية للموظفين، تُسهم بشكل واضح في تعزيز الترافف الاستراتيجي من خلال بناء بيئة عمل أكثر انسجاماً وتماسكاً، كما تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدير يحترم حقوق العاملين ولديه عدالة في توزيع مهام العمل وأيضاً عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.
- وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحكمة في الترافف الاستراتيجي في الشركات الغذائية بمحافظة ظفار وتشير هذا إلى أن القائد الحكيم، القادر على اتخاذ قرارات متوازنة وتقدير المواقف بشكل سليم، يسهم بوضوح في تعزيز الترافف الاستراتيجي داخل الشركات الغذائية كما تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدير يتأمل المواقف قبل أن يصدر أحكامه ويقوم بتقييم متطلبات كل حالة وفق الكفاءة والفعالية.

5. توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

- تنمية الوعي لدى القيادات والإداريين بأهمية تحقيق الترافف الاستراتيجي بالمؤسسة لما له من قدرة في الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمراريتها وبقائها وريادتها وتعزيز قدرتها التنافسية والارتقاء بمستوى العاملين من خلال البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم الترافف الاستراتيجي.
- العمل على زيادة مستويات مساعدة المدير للعاملين في أداء عملهم من خلال توجيههم للطرق الصحيحة في أداء العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الاهتمام بالنجاحات الشخصية التي يحققها العاملين لرفع مستويات الدافعية لديهم في أداء العمل.
- العمل على تضحية المدير بمصالحه الشخصية من أجل تحقيق مصالح المؤسسة والعاملين وتوجيه العاملين للعمل بأسلوب العمل الجماعي لدوره في إنجاز العمل وسرعة الإنجاز
- العمل على توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة على العاملين من خلال الاعتماد على تقييم الاداء في توزيع الحوافز وزيادة مستويات العدالة في حل النزاعات بين العاملين في العمل وتعزيز الانسجام بين العاملين وتحقيق المساواة في العلاقات الانسانية.
- تشجيع المديرين والعاملين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية التي توضح أهمية القيادة الفاضلة والتأثيرات الإيجابية والمنافع العامة التي يمكن أن تحدث في الشركة والعمل على زيادة الاهتمام

بالعلاقة بين المديرين والعاملين مما يعزز الانسجام في العلاقات الانسانية من خلال اللقاءات وتبادل الآراء.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، روى ويوسف، مازن (2022). سلوكيات القيادة الفاضلة ودورها في الاستعداد التنظيمي - دراسة تحليلية لعينة من القيادات في جامعة الكوفة. *مجلة واريث العلمية*، 4(11)، 104-138.
- أبو رذن، إيمان وعبد الرحمن، أحمد (2020). الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(35)، 51-84.
- بريسم، فاطمة (2021). القيادة الفاضلة وتأثيرها في رفاية مكان العمل بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 12(45)، 112-149.
- جبر، قادسية (2022). أثر الترافف الاستراتيجي في تحسين الإبداع الإداري، بحث أستطلاعي لمجموعة من المديرين في مديرية تربية نينوى. *مجلة إقتصاديات الأعمال*، 3(2)، 19-35.
- الحسنوي، غالي وبريسم، فاطمة (2021). القيادة الفاضلة وتأثيرها في جودة حياة العمل: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 3(8)، 28-45.
- حسين، مكرم (2024). الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء المتميز دراسة تحليلية لعينة من القيادات الادارية في بعض الجامعات العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 20(65) 14-43.
- خليل، رواء (2025). أثر الترافف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات تصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية بمدينة العاشر من رمضان. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 16(2)، 34-48.
- الداود، ألفن ، رشيد، وريا وأحمد، أفين (2024). دور نضج الترافف الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية في إقليم كوردستان - العراق. *مجلة آفاق للعلوم*، 9(2)، 18-35.

- الزعيرات، حمزة (2022). أثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مأدبا، الأردن. رسالة ماجستير جامعة مؤتة، الأردن.
- شلبي، أحمد وحامد، حافظ (2025). القيادة الفاضلة كمتغير معدل للعلاقة بين إدمان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على الأطباء العاملين بالقطاع الحكومي بمستشفيات محافظة البحيرة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 11(19)، 122-159.
- العبادي، هاشم ، الغزالي، ماجد والذبحاوي، عامر (2016). التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي: بحث تطبيقي على عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(38)، 85-104.
- عبد الرزاق، معتز وعكاب، عمر (2021). الذكاء التسويقي وتأثيره في تحقيق التوافق الاستراتيجي. مجلة ننانير، العراق، 1(24)، 15-52.
- عبد الكريم، ساره وسعيد، هديل (2021). تأثير التراصف الاستراتيجي في سمعة المنظمة. مجلة الاقتصادية والعلوم الإدارية، 27(12) ص 63- 88.
- علي، شذي وحمد، عامر (2021). التراصف الاستراتيجي وأثره في التغييرات الهيكلية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56)، 142-155.
- الكرعوي، محمد والكلابي، مظفر (2019). الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتتان الوظيفي دراسة تطبيقية في دائرة صحة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(3)، 48-62.
- الكلابي، مظفر (2019). الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة في تحقيق الامتتان الوظيفي للعاملين – دراسة استطلاعية في دائرة صحة بابل. رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- الموسوي، هاشم (2025). التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي في محطة كهرباء واسط الحرارية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 21(3)، 25-45.
- اليساري، صلاح. (2024). دور سلوكيات القيادة الفاضلة في القلق الوظيفي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من منتسبي وتدرسي جامعة وارث الانبياء. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، 16(1)، 9-41.

المراجع الأجنبية

- AlHalaseh, R. H. and Alrawadyeh, W. E. (2022). The impact of virtuous leadership in organizational excellence as perceived by the academic staff at Mutha University. *Humanities and Social Sciences Series*, 35(5), 58-75.
- Butali, P. and Njoroge, D. (2018). Effect of employee participation on organizational performance with organizational commitment as a moderator. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(06), 478–485.
- Chtourou Ben Amar, N. and Ben Romdhane, R. (2020). Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 95–119.
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M. and Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198-218.
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E. and Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970.
- Karakas, F. and Sarigollu, E. (2013). "The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678.
- Katsamunsk, P. (2016). The concept of governance and public governance theories. *Economic alternatives*, 2(2), 133-141.
- Kock, N. (2022). Testing and controlling for endogeneity in PLS-SEM with stochastic instrumental variables. *Data Analysis Perspectives Journal*, 3(3), 1-6.
- Nanda, B. (2025). *Virtuous Leadership and Restaurant Performance: The Moderating Role of Psychological Capital*. Doctoral dissertation, Bowling Green State University.
- Primasari, C. H. (2020). Maturity of strategic alignment of business and IT in IT education and consultation institutions. *Jurnal RESTI*, 4(1), 58-65.
- Wang, G. and Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345

Translated Arabic References

- Ibrahim, R. and Yousef, M. (2022). Virtuous Leadership Behaviors and Their Role in Organizational Readiness: An Analytical Study of a Sample of Leaders at the University of Kufa. *Warith Scientific Journal*, 4(11), 104-138(In Arabic) .
- Abu Radan, I. and Abdul Rahman, A. (2020). Strategic Alignment and Its Role in Enhancing Organizational Excellence: An Exploratory Study at Al-Noor University College, Tikrit University, College of Administration and Economics. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(35), 51-84 (In Arabic).
- Barisim, F. (2021). Virtuous Leadership and Its Impact on Workplace Well-being: An Analytical Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at Al-Kafeel

- Specialized Hospital. *Journal of Administration and Economics*, 12(45), 112-149 (In Arabic).
- Jabr, Q. (2022). The Impact of Strategic Alignment on Improving Administrative Creativity: An Exploratory Study of a Group of Managers in the Nineveh Education Directorate. *Journal of Business Economics*, 3(2), 19-35 (In Arabic).
 - Al-Hasnawi, G. and Barisim, F. (2021). Virtuous Leadership and its Impact on Quality of Work Life: An Exploratory and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Al-Kafeel Specialized Hospital. *Journal of Management and Economics*, 3(8), 45-28 (In Arabic).
 - Hussein, M. (2024). Strategic Alignment and its Role in Enhancing Outstanding Performance: An Analytical Study of a Sample of Administrative Leaders in Some Iraqi Universities. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 20(65), 14-43 (In Arabic).
 - Khalil, R. (2025). The Impact of Strategic Alignment on Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Field Study Applied to Home Appliance Manufacturing Companies in the Tenth of Ramadan City. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 16(2), 34-48 (In Arabic).
 - Al-Daoud, A., Rashid, R. and Ahmed, A. (2024). The Role of Strategic Alignment Maturity in Enhancing Strategic Sustainability: A Study of the Opinions of a Sample of Managers in Several Industrial Companies in the Kurdistan Region of Iraq. *Afaq Journal of Science*, 9(2), 18-35 (In Arabic).
 - Al-Zuairat, H. (2022). *The Impact of Strategic Alignment on Productivity: A Field Study in Factories in Madaba Governorate, Jordan*. Master's Thesis, Mu'tah University, Jordan (In Arabic).
 - Shalabi, A. and Hamed, H. (2025). Virtuous Leadership as a Moderating Variable for the Relationship Between Workaholism and Anti-Productivity Work Behaviors, Applied to Physicians Working in the Public Sector in Hospitals of Beheira Governorate. *Journal of Contemporary Business Studies*, 11(19), 122-159 (In Arabic).
 - Al-Abadi, H., Al-Ghazai, M. and Al-Dhabhawi, A. (2016). Strategic Alignment and its Role in Achieving Organizational Success: An Applied Study on a Sample of Employees at the College of Urban Planning/University of Kufa. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14(38), 85-104 (In Arabic).
 - Abdul-Razzaq, M. and Akab, O. (2021). Marketing Intelligence and its Impact on Achieving Strategic Alignment. *Dinanir Journal*, Iraq, 1(24), 15-52 (In Arabic).
 - Abdul-Karim, S. and Saeed, H. (2021). The Impact of Strategic Alignment on Organizational Reputation. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(12), pp. 63-88 (In Arabic).
 - Ali, S. and Hamad, A. (2021). Strategic Alignment and its Impact on Structural Changes: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Examination Committee Members at Tikrit University. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(56), 142-155 (In Arabic).
 - Al-Karawi, M. and Al-Kalabi, M. (2019). The Strategic Role of Leadership Virtuous Leadership to Enhance Job Gratitude: An Applied Study in the Babylon Health Department. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies*, 11(3), 48-62 (In Arabic).
 - Al-Kalabi, M. (2019). *The Strategic Role of Virtuous Leadership in Achieving Employee Job Gratitude – An Exploratory Study in the Babylon Health Department*. Master's Thesis, University of Kufa, College of Administration and Economics, Iraq (In Arabic).

- Al-Mousawi, H. (2025). Strategic Alignment and its Role in Achieving Organizational Creativity: An Applied Study at the Wasit Thermal Power Plant. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 21(3), 25-45 (In Arabic).
- Al-Yassari, S. (2024). The Role of Virtuous Leadership Behaviors in Job Anxiety: A Descriptive and Analytical Study of a Sample of Staff and Faculty Members at Warith Al-Anbiya University. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies*, University of Babylon, 16(1), 9-41 (In Arabic).