



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN: 2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## Strategic Leadership and Its Role in Promoting Constructive Conflict: An Exploratory Study of a Sample of Administrative Leaders Working in The Petroleum Products Distribution Company/Nineveh Branch

Dr. Mohammed Hayder Alshala  
Northern Technical University, Department of Business Administration Technologiesm

### Article Informations

Received: 09. 07. 2024

Accepted: 23.07. 2024

Published online: 25. 08. 2024

### A B S T R A C T

The research aims to explain the role of strategic leadership in achieving constructive conflict between individual employees. The research seeks to address a fundamental problem, which is how to enhance and develop individuals' awareness, cohesion of the administrative and organizational process, effective participation, and problem solving among individuals within the petroleum products distribution company by activating the role of (focusing on employees, Process efficiency, business development, organizational creativity) and then achieving constructive conflict between the working individuals in a way that serves the interests of the organization and its working individuals. The research took the Petroleum Products Distribution Company/Western Authority as its field, while the community included the formations of the Petroleum Products Distribution Company/branch. Nineveh, from which a sample was taken from the 55 individuals working in it, and using a number of statistical tests in the statistical programming SPSS V 26, and to reach accurate observations of the opinions of the research sample, a questionnaire was designed by resorting to previous studies after their safety was confirmed in accordance with the variables of the study environment, by presenting it to a number of arbitrators, the research reached a number of basic conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation with strategic leadership in constructive conflict. This explains why the Petroleum Products Distribution Company resorted to developing leadership capabilities, represented by focusing on employees and improving Process efficiency and continuous business development can thus stimulate constructive conflict within the organization under study.

**Key Words:**  
Strategic Leadership, Constructive Conflict, Oil Products Distribution Company.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الصراع البناء: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية العاملة في شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى

م.د. محمد حيدر علي الشلال

### المستخلاص:

هدف البحث الى بيان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الصراع البناء بين الأفراد العاملين، ويسعى البحث الى معالجة مشكلة جوهرية وهي كيفية تعزيز وتطوير وعي الأفراد وتماسك العملية الإدارية والتتنظيمية والمشاركة الفاعلة وحل المشكلات بين الأفراد داخل شركة توزيع المنتوجات النفطية عبر تفعيل دور (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي) ومن ثم تحقيق الصراع البناء بين الأفراد العاملين وبما يصب في تحقيق مصلحة المنظمة وافرادها العاملين، اتخاذ البحث من شركة توزيع المنتوجات النفطية/ الهيئة الغربية ميداناً له اما المجتمع فقد اشتمل على تشكيلات شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى، الذي تم اخذ عينة من الأفراد العاملين فيها والبالغ عددهم 55 فرداً، وباستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية في البرمجة الإحصائية SPSS 26 و SMAT PLS V، للوصول الى مشاهدات دقيقة لآراء عينة البحث فقد تم تصميم استبيان باللجوء الى الدراسات السابقة بعد ان تم التأكد من سلامتها بما يتواافق مع متغيرات بيئة الدراسة وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين، توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات الأساسية والتي أهمها وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية في الصراع البناء وهذا ما يفسر لجوء شركة توزيع المنتوجات النفطية إلى تطوير القرارات القيادية والمتمثلة التركيز على عاملين وتطوير الاعمال وتحسين كفاءة العملية بشكل مستمر بذلك يمكن تحفيز الصراع البناء داخل المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الصراع البناء، شركة توزيع المنتوجات النفطية.

**المقدمة :** تعتبر القيادة الاستراتيجية من اهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدراء الاستراتيجيين، اذ تساعد على العمل بكفاءة في ظل البيئات التي تتصف بالغموض والتعقيد فقد باتت تلك المنظمات بأمس الحاجة الى امتلاك قيادة استراتيجية مجهزة بالمهارات والادوات التي تمكنها من اتخاذ قرارات سلية اثناء صياغة وتنفيذ وتطوير الخطط الاستراتيجية، بهذا الصدد يمكن القول بان الصراع من الظواهر الطبيعية متواجدة في حياة المنظمات ولا تكاد اي منظمة تخلو من هذه الظاهرة التي تشكل عبئاً على المدراء لذلك على القيادات ادراك اهمية ادارة الصراع وتعزيزها في نحو ايجابي ورسم استراتيجيات صحيحة لها وينظر القادة الى الافراد العاملين في منطق ايجابي ويعتقدون ان لديهم طاقات وقدرات ومن المهم اكتساب هذه

القدرات حتى يمكن تمييذها وصقلها وتوجهها الوجهة المناسبة فالقيادات لا ترفض الصراع بين العاملين وتعتبره شيئاً وقرياً نتيجة للاحتكاك المستمر في العمل اليومي ولكن النقطة الهامة عندها هي كيفية توجيه الصراع إلى مصلحة العمل والعاملين وجعله مثل وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، من هنا تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمة وخاصةً في البيئة الحالية التي تعيشها المنظمات، إذ تتطلب إدارة محفظة موارد المنظمة بشكل فاعل قيادة استراتيجية تعمل على وتنظيم تعزيز الصراع داخل المنظمة باتجاه يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها وتطوير أعمال المنظمة وتحقيق الكفاءة التشغيلية وتشجيع الأفراد العاملين على الابداع والابتكار.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** في ظل الديناميكية البيئية المتزايدة والتنافسية المستمرة بين المنظمات على الموارد والمقدرات الجوهرية والتي من ضمنها الموارد البشرية وال الحرب على المواهب داخل المنظمات أصبح من الضروري على المنظمات ان تستثمر كل الطاقات والمواهب والمهارات الكامنة لدى الأفراد العاملين باتجاه يصب في تحقيق مصلحة الفرد العامل اولاً والمنظمة بشكل رئيس ثانياً، كما ان التناقض غير الصحي بين الأفراد العاملين وسعيهم الى تحقيق أهدافهم والذي يتحول الى صراع سلبي يتعارض مع اهداف وتوجهات المنظمة، وحل هذه الاشكالية تحتاج المنظمات الى اتباع سياسات وأساليب يمارسها القادة الاستراتيجيين داخل المنظمة تعمل على تمية روح التناقض الايجابي والصراع البناء المسيطر عليه والتي يحفز الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهد نحو انجاز الوظائف الموكلة اليهم على اكمل وجه وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية، من ذلك يسعى البحث للإجابة عن تساؤل رئيسي مفاده (هل يمكن للقيادة الاستراتيجية ان تعزز الصراع البناء داخل شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى)، بذلك يمكن تحديد عدد من التساؤلات الفرعية وعلى النحو التالي:

1. هل يوجد صراع بناء داخل شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى؟
2. قياس دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الصراع البناء في شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى؟
3. هل للقيادة الاستراتيجية دور في تعزيز الصراع البناء في شركة توزيع المنتوجات النفطية/ نينوى؟
4. هل تسهم ابعاد القيادة الاستراتيجية (منفردةً) في تعزيز الصراع البناء داخل شركة توزيع المنتوجات النفطية/ نينوى

**ثانياً: اهداف البحث:** يهدف البحث الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء داخل شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى وهذا ما مثل الهدف الكلي للبحث اما الأهداف الفرعية التي سعى الى تحقيقها البحث تمثلت بالآتي:

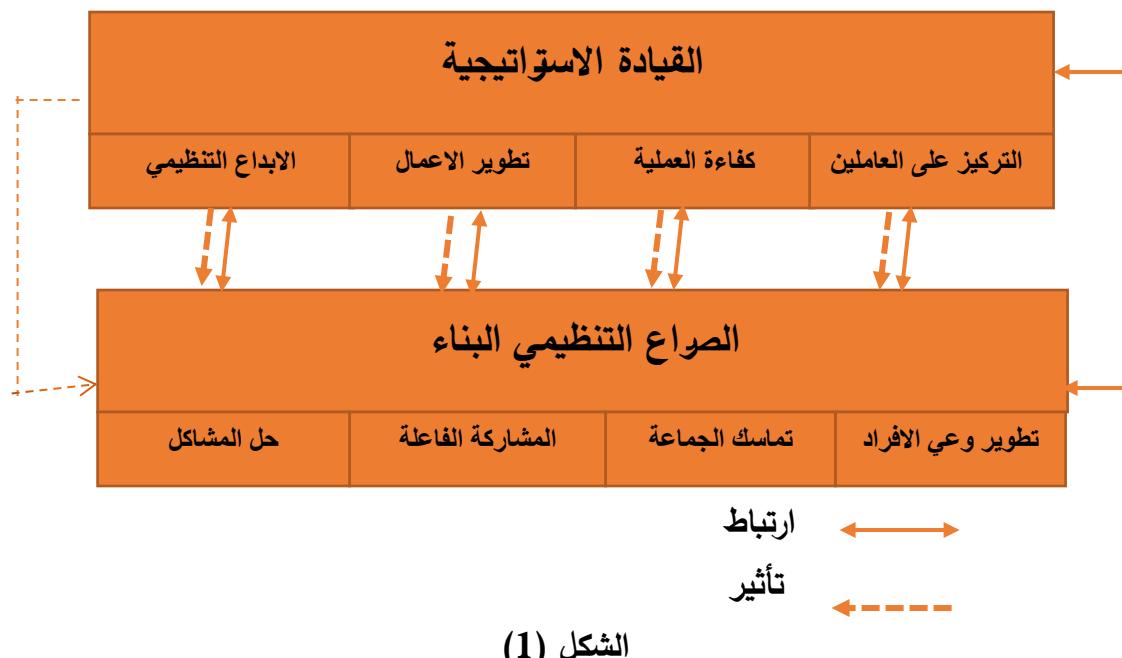
1. التعرف على مدى تواجد الصراع البناء بين افراد شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى.
2. تحديد مدى ارتباط تعزيز الصراع البناء عبر دور القيادة الاستراتيجية.
3. تحديد مدى اسهام القيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء.

4. بيان مستوى اسهام كل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء.

ثالثاً: **أهمية البحث:** للبحث أهمية خاصة تتوضح بالكشف عن أهمية الصراع البناء داخل المنظمة المبحوثة والفائدة التي تعود على شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى من خلاله، كما يبين البحث أهمية القيادة الاستراتيجية الفاعلة داخل منظمات الاعمال والدور الذي تلعبه في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، كما ان البحث الأول من نوعه الذي يركز على متغيرين ذات أهمية والمتمثل بربط القيادة الاستراتيجية بتوسيع نوع من أنواع الصراع الإيجابي الذي يعود بالنفع على المنظمة المبحوثة.

رابعاً: **المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:**

المخطط الفرضي للبحث لغرض صممه لتعبير عن العلاقات المنطقية بين متغيراته الرئيسية والفرعية، ويعبر الشكل (1) عن العلاقات التي سيتم اختبارها عبر مجموعة من الفرضيات التي بنيت على أساس إمكانية قياس علاقات الأثر بين المتغيرات المبحوثة، ويتضمن المخطط متغيران رئيسيان، المتغير المستقل (الهيلي) هو ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع (المعتمد) هو الصراع التنظيمي البناء وعلى النحو الآتي:



وبناءً على ما ورد في مخطط البحث الفرضي، حدد الباحث عدد من الفرضيات التي يسعون إلى اثباتها وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والصراع البناء.

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية منفردةً والصراع البناء .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء: وينبئ عنها:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي بين التركيز على العاملين وتعزيز الصراع البناء .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي بين كفاءة العملية وتعزيز الصراع البناء .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي بين تطوير الاعمال وتعزيز الصراع البناء .

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي بين الابداع التنظيمي وتعزيز الصراع البناء .

**خامساً: ميدان ومجتمع وعينة البحث:** عمد الباحث الى اختار شركة توزيع المنتوجات النفطية/ الهيئة الغربية ميداناً لبحثه، وتم اختيار شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى بوصفها مجتمعاً لبحثه، وقد استعان الباحث في بحثه بعينة من الافراد العاملين في فرع نينوى لعبر بذلك عن عينة طبقية قصدية لتناسب مع توجهات الدراسة، وأن العدد الكلي للاستمارات الموزعة بلغ (60) استبانة، إذ بلغ المسترجع منها (57)، اما الاستماراة الصالحة فقد كان عددها (55) استماراة وهذا ما يمثل نسبة (92 %)، أي إنه تم استبعاد استماراة لعدم صلاحيتها للاستعمال .

**سادساً: الأدوات المستخدمة في البحث:** اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة لقياس متغيرات البحث الحالي وابعاده، والسبب الرئيس في اختيار الاستبانة هو سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات مخطط البحث الفرضي، وقد اعتمد الباحث على الدراسات ذات العلاقة في اعداد مقياس الدراسة للحصول على آراء العينة حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخمسي (أتفق بشدة - لا أتفق بشدة) (1 - 5) لقياس آراء العينة المبحوثة، تكون الاستبانة من جزأين رئيسيين، الأول منها تضمن على المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، أما الجزء الثاني منها فقد تضمن قياس متغيرات مخطط البحث الفرضي .

**الجدول (1) مصادر اعداد الاستبانة**

المصدر	الاسئلة	البعد	المتغير
Al-Shammari & Al- (Ghazawi, 2022)	X1-X4	التركيز على العاملين	القيادة الاستراتيجية
	X5-X8	كفاءة العملية	
	X9-X12	تطوير الاعمال	
	X13-X16	الابداع التنظيمي	
(فاضل و خالد, 2015)	X16-X20	تطوير وعي الافراد	الصراع البناء
	X21-X24	تماسك العملية	

	X25-X28	المشاركة الفاعلة	
	X29-X32	حل المشكلات	

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى المصادر الوردة فيه.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً: **مفهوم القيادة الاستراتيجية:** تناولت مفاهيم القيادة الاستراتيجية تعريفات و تصورات كثيرة حسب اراء و توجهات عدد من الباحثين القيادة في أبسط صورها هي أعلى مستوى في المنظمة، والتي تشمل مجلس الإدارة (BOD) وأعضاء فريق الإدارة العليا (TMT)، مثل مجموعة المديرين التنفيذيين (على سبيل المثال، الرئيس التنفيذي (CEO)، والمدير المالي (CFO)، والرئيس التنفيذي لشركة (CIO)، والرئيس التنفيذي للتسويق (CMO) والرئيس التنفيذي للعمليات (COO) والرئيس التنفيذي للاستدامة (CSO) بالإضافة إلى المدير العامين (GMS) وقادة وحدات الأعمال المبتكرة (SBUs)، فيمكن وصف القيادة الاستراتيجية بشكل شامل بأنها تركز على العواقب الاستراتيجية للمنظمات (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)، والتي يمكن أن تكون مدفوعة بمهام تشمل الرؤية الاستراتيجية والحكومة والمشاركة، والابتكار (Singh, *et al*, 2023, 2)، القيادة الاستراتيجية تمثل مجموعة الإجراءات التي تحدد الأداء الفعال للمنظمة من حيث العمليات والأفراد والتكنولوجيا وفرص تطوير الأعمال، وتهدف إلى خلق قيمة اجتماعية واقتصادية وفكريّة لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل (Khan, *et al*, 2024, 2)، والقيادة الاستراتيجية تتضمن القدرة الاستيعابية، والتي تشمل التعلم، وإدراك بيئّة الأعمال، والاستكشاف والتجريب، والمخاطرة، والتوزيع (Dong & Zhou, 2023, 34)، وإنها تمثل العملية التي تتطلب اتخاذ القرارات التي تستند للشخصيات والرغبات والثقافات والتي تتطلب من القائد وضع الخطط الملائمة للمنظمة (السنهوتى, 2022, 222)، كما أنها تمثل بالوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا للمنظمة (المدراء التنفيذيين، وأعضاء TMT، والمديرين) والتي تهدف لأن يكون لها عواقب استراتيجية على المنظمة، وتمثل هذه الوظائف: التعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين؛ اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية؛ إدارة المعلومات؛ التحفيز والتأثير؛ الإشراف على العمليات والإدارة؛ إدارة القضايا الاجتماعية والأخلاقية وإدارة المصالح المتعارضة (Samimi, *et al*, 2022, 30).

ويرى الباحث بأن القيادة الاستراتيجية تمثل نهج قيادي يركز على توجيه وتحفيزه منظمة أو مؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد، وتعتبر منهجاً تطويرياً يشمل التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات وتحقيق التغيير من خلال التخطيط والتنفيذ، وتهدف إلى تحقيق رؤية طويلة الأجل للمنظمة وضمان استدامتها ونجاحها في بيئه تنافسية متغيرة.

ثانياً: **أهمية القيادة الاستراتيجية:** للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في تحقيق اهداف المنظمة حيث ان هذه الاهداف مرتبطة بالقيم الطويل القصير الامد، وينظرون القيادة الى بناء الموارد والقدرات والكفاءات

للمحافظة على الميزة التفاضلية وان للقيادة الاستراتيجية اهمية في تحديد الهيكل التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية واستخدام الانظمة الرقابية الفعالة، واستخدام الامثل للإمكانات وتنمية رأس المال البشري، حيث تُكمن اهميتها في جعل المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات للمحافظة على مستقبل المنظمة من خلال تكامل قدرات الافراد و المجموعات و الاستراتيجيات التنظيمية (Thys, et al, 2023, Andrews, 2023, 518)، وأشار (2023, 2) بان للقيادة الاستراتيجية اهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الاهداف المرغوبة و يؤدي إلى مستويات أعلى من جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي، ان القائد يحرك الجهد و يوجه الطاقات لتحقيق افضل المستويات في الانجاز فهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وان القيادة الاستراتيجية تعتبر تطويراً لأنماط القيادية لتمكن القادة من مواكبه تغيرات.

ويرى الباحث بان القيادة الاستراتيجية تحديد الاتجاه والرؤية تساعد القيادة الاستراتيجية في وضع رؤية وأهداف واضحة المؤسسة. وتشجع على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة وتحليل استراتيجي. وتشجع القيادة الاستراتيجية على تطوير استراتيجيات جديدة ومبكرة لمواجهة التحديات والفرص. تساعد في تعزيز التغيير والتطوير المستدام داخل المنظمة، كما تساعد القيادة الاستراتيجية في تحسين استخدام الموارد المتاحة بكفاءة أكبر، يتيح ذلك للمؤسسة تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والاقتصادي، وتعمل القيادة الاستراتيجية على تعزيز التنظيم والتسيير داخل المنظمة، وتتضمن تنفيذ استراتيجيات بشكل منسق وتحقيق أهدافها بنجاح، وأخيراً تعتبر وسيلة رئيسة في تعزيز التفوق التفاضلي من خلال توجيه الجهد نحو تحقيق التفوق التفاضلي.

ثالثاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية: باستطلاع العديد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث توصل الباحث الى ان القيادة الاستراتيجي تتضمن ابعاد متعددة تبعاً لاختلاف طبيعة الدراسات وميادين تطبيقها، وسيتجه الباحث الى اعتماد اربعة ابعاد رئيسة تتمثل ب (التركيز على العاملين، وتطوير الاعمال وكفاءة العملية والابداع التنظيمي) والتي حددها (Duursema, 2013, 85) و (الغزاوي، 2021، 36) وعلى النحو الآتي:

1) التركيز على العاملين: ان إنشاء منظمة عالية الاداء ومستدامة قادرة على تحقيق اهدافها وغاياتها الاستراتيجية يتطلب من قيادتها ان ترتكز على تطوير العاملين في المنظمة لكون الافراد العاملين يلعبون دوراً حيوياً في تحقيق اهداف المنظمة وهذا يتطلب جذب وتطوير الافراد العاملين وتحفيزهم ( حسين و محمد، 2023, 57)، ويطلب من القائد اقناع افراد المنظمة برؤيته على وضع الارشادات الالازمة لتحقيقها والقدرة على تشكيل الفريق القادر على التنفيذ وتحفيز العاملين (الجري و محمد, 2023, 356)، بما في ذلك تقديم المكافآت للعاملين في المنظمة بشقيها (المادي والمعنوي) وكذلك الامتيازات المادية الاضافية كالضمان والنقل والسكن وحتى الرواتب التي تمنح لهم عن جهد محدد يؤدونه، وهذا ما يدفع الافراد العاملين الى تحقيق اداء الافضل (Duursema, 2013, 85)، وأشار مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية ان القائد يستمد

صلاحياته من الافراد أنفسهم وتتبع القيادة منهم، حيث ان الاعضاء يشعرون بالحاجة الى القائد الذي يهتم بتحقيق اهداف الافراد وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

**(2) كفاءة العملية:** تشمل الكفاءة التشغيلية العديد من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة في سبيل تحقيق الاهداف الاساسية والمتمثلة في تقديم سلع وخدمات بجودة عالية للزبائن بأفضل طريقة ممكنه من حيث التكلفة و في الوقت المناسب ( زغبة و احلام، 2020، 291)، كما انها تمثل اختيار تركيبة الموارد الاقل تكلفة لإنتاج ول توفير اكبر قدر من الخدمات دون الوقوع في تعارض مع الاهداف في ظل بيئة تتميز بالдинاميكية والمنافسة وتأثر الكفاءة بنظم الحوافز المطبق ومدى تطور تكنولوجيا المستخدمة والمهارات القيادية المتوفرة وسياسة الاجور، ان ارتفاع درجات الكفاءة التشغيلية في المنظمة يعني التحكم الجيد مع الافراد العاملين، اذ ان فعالية العوامل الإدارية والبشرية والتكنولوجية تساهم بشكل كبير في رفع الانتاجية، ان كفاءة العملية هي قابلية تحقيق نتائج جيدة وبالتالي القدرة على خلق قيمة لإنتاج عنصر ذي قيمة عالية في السوق او لمجموعة معينة عبر تعبئة توليفة من الموارد مثل: العمل ورأس المال و المعارف(مثل طريقة استعمال، براءة اختراع وتجهيزات معينة) (Duursema, 2013, 85).

**(3) تطوير الاعمال:** لابد من استقطاب المواهب البشرية وتطويرها وتنميتها وإطلاق العنان للإمكانات البشرية لتطوير الاعمال، كما ان تطوير الاعمال يمثل مجموعة من المهارات والقدرات المستخدمة للوصول الى النتائج التنظيمية المخططة، عبر انشاء العمليات والأنظمة والاطر التي تعزز الاستراتيجيات في التطوير والتدريب وفرص التعلم (محمد، 2023, 57)، كما ان وضع برامج تطوير القادة الاستراتيجيين يسهم في بناء مهارات وقيم اساسية ونظرة نظامية ومنهجية للمنظمة لذا فأن برامج التطوير توهل وتعطي انطباعاً لتحديد القيم الاصيلة والتي تدعم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتماسك التنظيمي وتزداد اهمية هذه البرامج كلما كانت المعرفة اساسية في تحقيق و استدامة الميزة التنافسية وهذه البرامج تبني المعرفة و المهارات كمجموعة من القيم الجوهرية والتي تصبح النظرة النظامية للمنظمة، وهناك ثلاثة استراتيجيات والتي عن طريق اتباعها يمكن تطوير الاعمال (العزاوي، 2021، 37)

• **استراتيجية الثقافة المزدوجة:** توفر الاستراتيجية هذه مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات عالية الجودة وتكلفة منخفضة.

• **استراتيجية عمليات نهج الادارة:** والتي يتم من خلالها العمل على تقليل من تقلب العملية وبالتالي يسمح بزيادة استخدام الانظمة المطورة والتكنولوجيا.

• **استراتيجية التخصيص:** هي استراتيجية مصنع الخدمة المركزة والذي يتم عن طريقه تمكين عمليات التخصص والتي تقدم عادةً نوع واحد من الخدمة لقطاعٍ عالٍ من الزبائن.

**(4) الابداع التنظيمي:** في ظل التعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن وال الحاجة الكبيرة الى معلومات والمعرفة متنوعة كل ذلك يتطلب من القيادة الاستراتيجية خلق بيئة خاصة لأداء منظمي امثل فالقيادة الاستراتيجية تُعد الأداة الرئيسية للتغيير لبناء المنظمة المتعلمة وللحفاظة على الوضع التنافسي في

بيئة ديناميكية يسودها انعدام التأكيد البيئي وعبر هذا تصنف القدرات الجوهرية التي تقود التغيير وتحقيق مصلحة الجميع، كما ان القيادة القادرة على اعادة اكتشاف نفسها والمنافسة مع الذات تحقق الاستمرار والولاء والتقوّق من خلال القرارات الفاعلة لخلق بيئة ضامنة لإناء منظمي امثال، وهذا ما يقود المنظمة لتقديم حلول متطورة وطرح افكار وعروض خارجية جديدة (الجري والعيدي، 2023، 339)، وتتمثل اهمية الابداع التنظيمي باعتباره وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية و الخارجية لأن الابداع التنظيمي يأتي باستجابة الضغوط (ندرة الموارد والمنافسة و طلبات الجمهور) او بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة والوصول الى مستوى عالي من الطموح، كما يعد معيار دقيق الذي يتم من خلاله عملية التغيير لأن الابداع يعد بمثابة باعث على استبانت افضل ما لدى الفرد حيث يساهم في تقديم خدمات مميزة للمسوقين تفوق توقعاتهم حيث يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد، واخيراً فان الابداع التنظيمي يعد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات للمدى الطويل، والقدرة على اكتشاف الفرص كما يعني التمايز وان تكون المتحرّك الاول في السوق (Duursema, 2013, 86).

### ثانياً: الصراع البناء

1) **مفهوم الصراع البناء:** تعددت المفاهيم التي قدمها الكتاب والباحثين عن مفهوم الصراع التنظيمي البناء باختلاف رواهم وخلفياتهم العلمية واختلاف ميادين دراستهم لهذا الموضوع فقد عرفها (صالح، 2015، 246) بأنها المواجهة التي تتشّعّب بين مجتمع العمل والتي تزيد وتقدم المناعة للأداء المنظمي، ويسهل بشكل كبير التغيير الإيجابي والتكييف والابداعي، كما انها تمثل محاولة الاطراف المتنازعة او المتقاوضة تعزيز مصالحها الخاصة او مصالح خصمها او كليهما، وحل المشكلات او التوفيق بين المصالح الأساسية لكلا الطرفين، هي الاجبار على التعزيز مصالح الفرد من خلال منافسة الخصم بطريقة مباشرة (Gladu, et al, 2020, 15122)، ويرى الباحث بان الصراع البناء يشير إلى نوع من الصراعات داخل المنظمات أو الفرق العمل والذي يتم إدارته بشكل بناء بهدف تحسين الأداء وتعزيز التنافسي الإيجابي الذي يصب في مصلحة تحقيق اهداف الفرد والمنظمة.

2) **أهمية الصراع التنظيمي البناء:** الصراع البناء له أهمية كبيرة في سياق المنظمات والفرق العاملة حيث تبرز أهمية الصراع التنظيمي من خلال الآتي (عيشة وآخرون، 2019، 15) :

- 1) اداة للتكييف والبقاء: ان وجود الصراع داخل المنظمة يُحتم على الادارة اكتشافه ومواجهته ومعالجته مما يتوجب على المنظمة التغيير الذي تتمكن من خلاله من المواءمة والتكييف بهدف استمرار نموها وبقائها.
- 2) وسيلة لتطوير قدرات القيادة وتحفيزهم: مواجهة الصراع وادارته في الوقت الحالي تعد مهمة من مهام القائد الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وادارته بشكل كفؤ وفاعل.

3) اداة للابداع: هنالك علاقة وطيدة بين الصراع والابداع فعندما تكون المنظمات ساكنة ولا تحتوي على صراع بناء فان ذلك يدل على أن الادارة تعاني من الجمود اما عند وجود صراع إيجابي بناء والسيطر عليه فان ذلك ينشئ روح الدافعية والمبادرة والابداع لدى الافراد العاملين، كما تجدر الإشارة الى ان

المستوى المرتفع للصراع والذي يصل الى حد اللامبالاة او عدم التعاون يؤثر سلباً في الاداء وعليه فانه يؤثر على الابداع.

إن الصراع البناء يعزز الأهداف التعاونية وهذا ما يزيد من الثقة والافتتاح بين الأفراد العاملين وبالتالي تحقيق الاهداف المشتركة (Elgoibar *et al*, 2016, 63), ويرى الباحث بان الصراع التنظيمي له أهمية كبيرة في منظمات الاعمال تتمثل بتحسين الأداء اذ يمكن أن يحفز الأداء الفردي والجماعي، ويشجع على التفكير الإبداعي والابتكار للتعامل مع التحديات، ويكون مصدراً لأفكار جديدة وطرق عمل مبتكرة، ويعمل الصراع البناء على تعزيز التعاون التناصفي بين الأفراد العاملين للتغلب على التحديات المشتركة، كما يحسن من مهارات الاتصال لفهم آراء ووجهات النظر المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الثقة والتفاهم بين أفراد المنظمة، كما ان الصراع البناء يعتبر فرصة للأفراد لتطوير مهارات التحليل وحل المشكلات ويعزز من قدرتهم على التكيف مع التحديات والمواقف المعقّدة.

(3) ابعاد الصراع البناء: الصراع البناء يتميز بعدد من الابعاد التي تميزه عن الصراعات الضارة، حيث يسعى الصراع البناء إلى تحسين العلاقات وتعزيز التعاون، في هذه الدراسة سيعتمد الباحث على الابعاد التي أشار لها (صالح، 2015, 247) وذلك لتناسبها مع متغير الدراسة المستقل وانسجامها مع ميدان الدراسة وعلى النحو الآتي:

1) **تطوير وعي الأفراد:** يتيح الصراع التنظيمي البناء الفرصة لخلق لروح التنافس الايجابي والاختلاف البناء بين الأفراد العاملين مما يدفع الى توليد بدائل واساليب متطرفة لأداء العمل وتنمية أساليب جديدة للتفكير بأسلوب علمي ومنهجي في حل المشكلات، وتحفيزهم للتفكير في اساليب واستراتيجيات جديدة، والعمل على تطوير قدرتهم وتقديراتهم الخاصة والسعى لتوفير الدعم لمبادراتهم الابداعية الهدافة لتطوير المنظمة لفعالياتها المختلفة (Van de *et al*, 1999, 482).

2) **تماسك الجماعة:** التماسك يدل على ترابط قوي بين اعضاء الفريق يجعلهم مجموعة عمل واحدة تعمل كوحدة متماسكة، فان الاعضاء ضمن هذه المجموعة تكون اتصالاتهم متواصلة، على الرغم من انهم لا يحتاجون ان يكونوا اصدقاء جيدين الا انهم يعملون سويةً بشكل متقارب ويكون الاحترام والدعم بينهم بالنسبة للمجموعات الاقل تماسكاً ويميل اعضائها الى ان يؤدوا اعمالهم كأفراد الذين ليس لديهم قيم واهداف مشتركة (صالح، 2015, 248).

3) **المشاركة الفاعلة:** وتشير الى الدرجة التي يؤثر فيها الافراد في كيفية تنظيم وتنفيذ العمل الخاص بهم، فكل منظمة اشكال ومستويات مختلفة من المشاركة، ففي المستوى الادنى تحتوي المشاركة على الطلب من الافراد بعض المعلومات لكن من دون تقديم توصيات تتعلق بالمشكلة بالإضافة الى انهم قد لا يعلموا شيئاً عنها. اما المستوى المعتدل من المشاركة فان الافراد يكونوا محاطين علماً بالمشكلة ويقدمون توصيات حولها لتخذلي القرار (Wong *et al*, 2018, 127). اما بالنسبة للمستوى الاعلى للمشاركة فان عملية اتخاذ القرار تكون من خلال الافراد.

4) حل المشاكل: يؤدي الصراع البناء الى حل المشاكل وذلك عن طريق البحث عن حلول لها فحل الصراع هو شيء حاسم في أي علاقة اذا يحدد فيما اذا كانت تلك العلاقة سلية ام غير سلية او عميقة فلو رغبت أي منظمة في تحقيق اهدافها يجب على المدراء ان يكونوا قادرين على حل او تسوية الصراع للوصول الى حل وسط لإنهاء الصراع. ان الاستماع بشكل جيد ومفتوح للأخرين وايجاد حل يرضي كافة أطراف الصراع من الخصائص التي تؤدي الى الصراع البناء (Schlaerth *et al*, 2013, 13).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

#### أولاً: التحليل الوصفي لفقرات أبعاد الاستبانة

في هذا المبحث سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة لجميع فقرات أبعاد الاستبانة.

#### أ) تحليل فقرات وأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية

تم حساب التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومؤشر شدة الاستجابة لأسئلة أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، وكما يأتي:

1. التركيز على العاملين: يلحظ من الجدول (2) أن بعد التركيز على العاملين تمثل بالفقرات (X1\_1 إلى X1\_4) وبنسبة (77.8%) من الافراد المبحوثين تميل نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، وعدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (1.8%) ما يعزز ذلك هو المتوسط الحسابي (4.214) وبانحراف المعياري (0.831) وشدة استجابة (84.3%)، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة (تستمع القيادة في التشكيل بانتباه الى العاملين)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تهتم القيادة باحتياجات العاملين).

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العاملين

النسبة الجاهزة %	القيمة المحاسبة	القيمة المحاسبة	القيمة المحاسبة	مقياس الاستجابة										الفقرات	
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.5	0.771	4.327	0.0	0	1.8	1	12.7	7	36.4	20	49.1	27	X1_1		
84.0	0.848	4.200	0.0	0	1.8	1	21.8	12	30.9	17	45.5	25	X1_2		
84.4	0.809	4.218	0.0	0	0.0	0	23.6	13	30.9	17	45.5	25	X1_3		
82.2	0.896	4.109	0.0	0	3.6	2	23.6	13	30.9	17	41.8	23	X1_4		
84.3%	0.831	4.214	0.0%		1.8%		20.4%		32.3%		45.5%		البعد		
			1.8%						77.8%						

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS

2. كفاءة العملية: من الجدول (3) أن بعد كفاءة العملية تمثل بالفقرات (X2\_1 إلى X2\_4) وبنسبة (80.5%) من الأفراد المبحوثين تميل نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، وعدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) جاءت بنسبة قدرها (0.9%)، وما يعزز ذلك هو المتوسط الحسابي البالغ (4.241) وبانحراف المعياري قدره (0.786) وشدة استجابة قدرها (84.8%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة ( تصوّغ القيادة الأهداف بوضوح)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص: ( تخطّط القيادة بالتفصيل لكيفية انجاز المهام).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد كفاءة العملية

شدة الاستجابة %	الآنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
			لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
84.4	0.786	4.218	0.0	0	1.8	1	16.4	9	40.0	22	41.8	23	X2_1	
86.5	0.747	4.327	0.0	0	0.0	0	16.4	9	34.5	19	49.1	27	X2_2	
83.6	0.796	4.182	0.0	0	0.0	0	23.6	13	34.5	19	41.8	23	X2_3	
84.7	0.816	4.236	0.0	0	1.8	1	18.2	10	34.5	19	45.5	25	X2_4	
84.8%	0.786	4.241	0.0%		0.9%		18.7%		35.9%		44.6%		البعد	
			0.9%						80.5%					

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

3. تطوير الأعمال: يلحظ من الجدول (4) أن بعد تطوير الأعمال تمثل بالفقرات (X3\_1 إلى X3\_4) وبنسبة (71.8%) من الأفراد المبحوثين تميل نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، وعدم الاتفاق جاءت (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (4.1%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغ (4.068) وبانحراف المعياري قدره (0.920) وشدة استجابة مقدرها (81.4%)، وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (تميز القيادة الأفراد الجدد المحتملين)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (تسعى الى استقطاب افراد جدد محتملين).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير الأعمال

شدة الاستجابة %	الآنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
			لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
82.9	0.970	4.145	1.8	1	3.6	2	18.2	10	30.9	17	45.5	25	X3_1	

84.0	0.890	4.200	1.8	1	0.0	0	20.0	11	32.7	18	45.5	25	X3_2
80.4	0.892	4.018	0.0	0	3.6	2	27.3	15	32.7	18	36.4	20	X3_3
78.2	0.928	3.909	0.0	0	5.5	3	30.9	17	30.9	17	32.7	18	X3_4
81.4%	0.920	4.068			0.9%	3.2%			24.1%		31.8%	40.0%	
					4.1%						71.8%		البعد

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

4. الإبداع التنظيمي: يلحظ من الجدول (5) أن بعد الإبداع التنظيمي تمثل بالفترات (X4\_1 إلى X4\_4) وبنسبة (71.4%) من العينة المبحوثة تمثل نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، عدم الاتفاق (لا أتفق بشدة، لا أتفق) بنسبة قدرها (4.6%) وما يعزز ذلك هو قيمة المتوسط الحسابي (4.086) وبانحراف المعياري قدره (0.960) وشدة استجابة مقدارها (81.7%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (تتيح القيادة المجال للأبداع لدى العاملين)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (تسهل القيادة التجريب بأفكار جديدة لدى العاملين).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات بعد الإبداع التنظيمي

نسبة الاجمالي %	ال فترة	ال فترة	ال فترة	مقياس الاستجابة										الفترات	
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
84.7	0.981	4.236	1.8	1	1.8	1	21.8	12	20.0	11	54.5	30	X4_1		
81.8	0.928	4.091	1.8	1	1.8	1	21.8	12	34.5	19	40.0	22	X4_2		
79.6	1.009	3.982	1.8	1	3.6	2	29.1	16	25.5	14	40.0	22	X4_3		
80.7	0.922	4.036	0.0	0	5.5	3	23.6	13	32.7	18	38.2	21	X4_4		
81.7%	0.960	4.086			1.4%	3.2%			24.1%		28.2%	43.2%		البعد	
					4.6%						71.4%				

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً: تحليل فترات وأبعاد متغير الصراع البناء : تم حساب التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومؤشر شدة الاستجابة لفترات أبعاد متغير (الصراع البناء)، وكما يأتي:

### 1. تطوير الأفراد:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات بعد تطوير الأفراد

نسبة الاجمالي %	ال فترة	ال فترة	ال فترة	مقياس الاستجابة										الفترات	
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		

			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.5	1.001	3.873	1.8	1	3.6	2	34.5	19	25.5	14	34.5	19	Y1	1	
77.1	0.931	3.855	0.0	0	7.3	4	29.1	16	34.5	19	29.1	16	Y1	2	
79.6	0.952	3.982	0.0	0	5.5	3	29.1	16	27.3	15	38.2	21	Y1	3	
83.3	0.918	4.164	1.8	1	1.8	1	18.2	10	34.5	19	43.6	24	Y1	4	
79.4%	0.951	3.969	0.9%		4.6%		27.7%	30.5%		36.4%		البعد			
			5.5%					66.9%							

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

يلحظ من الجدول (6) أن بعد تطوير الأفراد تمثل بالفترات (Y1\_1 إلى Y1\_4) وبنسبة (66.9%) من الأفراد المبحوثين تميل نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة مقدارها (5.5%) وما يعزز ذلك هو المتوسط الحسابي البالغ (3.969) وبانحراف المعياري قدره (0.951) وشدة استجابة بلغت (79.4%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (الصراعات في المنظمة تبرز سمات الأفراد القيادية)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (تحفظ العلاقات بين الأفراد على دعم آرائهم بمبررات منطقية وصولاً إلى حدوث مبادرات إبداعية).

## 2. حل المشاكل:

## جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد حل المشاكل

شدة الاستجابة %	النحو المعارف	المتوسط البلدي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
			لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق		اتفق بشدة (5)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
77.8	0.975	3.891	0.0	0	7.3	4	30.9	17	27.3	15	34.5	19	Y2_1	
78.9	0.911	3.945	0.0	0	5.5	3	27.3	15	34.5	19	32.7	18	Y2_2	
81.8	1.005	4.091	0.0	0	9.1	5	18.2	10	27.3	15	45.5	25	Y2_3	
73.8	1.052	3.691	3.6	2	5.5	3	36.4	20	27.3	15	27.3	15	Y2_4	
78.1%	0.986	3.905	0.9%		6.9%		28.2%		29.1%		35.0%		البعد	
			7.8%						64.1%					

يلحظ من الجدول (7) أن بعد حل المشاكل تمثل بالفقرات (1\_4 إلى 1\_2\_Y2) وان نسبة (64.1%) من الافراد المبحوثين تميل نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، وعدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (7.8%)، وما يعزز ذلك هو المتوسط الحسابي البالغ (3.905) وانحراف المعياري قدره (0.986) وشدة استجابة وصلت الى (78.1%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (متخذ القرار يستفيد من تصميم بدائل جديدة بعد كل حالة صراع تحدث)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (تؤدي الصراعات الى إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف داخل المنظمة).

## 3. المشاركة الفاعلة:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة الفاعلة

شدة الاستجابة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
			لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
63.6	1.402	3.182	12.7	7	25.5	14	18.2	10	18.2	10	25.5	14	Y3_1	
73.8	1.120	3.691	1.8	1	14.5	8	27.3	15	25.5	14	30.9	17	Y3_2	
76.4	0.945	3.818	1.8	1	3.6	2	32.7	18	34.5	19	27.3	15	Y3_3	
73.5	1.139	3.673	5.5	3	9.1	5	25.5	14	32.7	18	27.3	15	Y3_4	
71.8%	1.152	3.591	5.5%		13.2%		25.9%		27.7%		27.8%		البعد	
			18.7%						55.5%					

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

يلحظ من الجدول (8) أن بعد المشاركة الفاعلة تمثل بالفقرات (Y3\_1 إلى Y3\_4) ونسبة (55.5%) من الأفراد المبحوثين تمثل نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت (18.7%)، وما يعزز ذلك هو المتوسط الحسابي البالغ (3.591)، وبانحراف المعياري مقداره (1.152) وشدة استجابة وصلت الى (71.8%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (تزيد الصراعات من دافعية العاملين للالتزام بقرارات حل المشاكل)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرتين اللتين تتصان على (لا يوجد أي تأثير سلبي للصراع على الروح المعنوية للأفراد العاملين).

## 4. تنفيذ البناء المتماسك:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد البناء المتماسك

شدة الاستجابة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
			لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
67.6	1.340	3.382	7.3	4	23.6	13	23.6	13	14.5	8	30.9	17	Y4_1	
76.0	1.026	3.800	0.0	0	10.9	6	30.9	17	25.5	14	32.7	18	Y4_2	
76.4	1.090	3.818	0.0	0	16.4	9	20.0	11	29.1	16	34.5	19	Y4_3	

69.1	1.303	3.455	9.1	5	14.5	8	27.3	15	20.0	11	29.1	16	Y4_4
72.3%	1.190	3.614			4.1%	16.4%		25.5%		22.3%	31.8%		البعد

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS

يلحظ من الجدول (9) أن بعد البناء المتماسك تمثل بالفقرات (Y4\_1 إلى Y4\_4) جاء بنسبة مقدارها (54.1%) من الأفراد المبحوثين تميل نحو الانفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد، في حين ان نسبة عدم الانفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت (20.5%)، وما يعزز ذلك هو المتوسط الحسابي البالغ (3.614)، وبانحراف المعياري مقداره (1.190)، في حين وصلت وشدة استجابة لهذا البعد الى (72.3%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (تعمل الأقسام كفريق واحد لحل الصراع مما يؤدي الى تماسكها)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (تؤدي الصراعات الى زيادة التقارب بين الأفراد).

ثانياً: اختبار فرضيات العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية والصراع البناء) يضمن هذا الجزء من الإطار الميداني للبحث اختبار فرضيات البحث وعلاقاته، وعلى النحو الآتي:  
**الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والصراع البناء.**  
الجدول (10) يتضمن (معامل ارتباط بيرسون) والمعنوية المرافقه له للعلاقة بين متغيرين الدراسة (القيادة الاستراتيجية الصراع البناء).

جدول (10): علاقة الارتباط بين متغيري القيادة الاستراتيجية والصراع البناء

الصراع البناء	المتغيرات	
0.812	معامل الارتباط	القيادة الاستراتيجية
0.001	Sig	

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS

اذ نلاحظ من الجدول أن علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والصراع البناء هي معنوية لأن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى أن هذه العلاقة هي طردية لأن هذه القيمة موجبة، مما يعني ان القيادة الاستراتيجية الرشيدة التي تركز على عالياتها وعلى كفاءة عملياتها وتدفع باتجاه تطوير الاعمال للوصول الى الابداع تعمل على خلق نوع من الصراع التنظيمي البناء والتنافس داخل المنظمة، مما يعني بأننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والصراع البناء).

**الفرضية الفرعية الاولى للرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية منفردةً والصراع البناء.**

يوضح الجدول (11) تحليل فرضيات الارتباط الفرعية الأربع المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وكما يأتي:

جدول (11): علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والصراع البناء

الصراع البناء	المتغيرات	
0.667	معامل الارتباط	التركيز على العاملين
0.001	Sig	
0.726	معامل الارتباط	الكفاءة العملية
<0.001	Sig	
0.789	معامل الارتباط	تطوير الأعمال
<0.001	Sig	
0.687	معامل الارتباط	الإبداع التنظيمي
<0.001	Sig	

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

ونلاحظ من الجدول أن علاقة الارتباط بين جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية ومتغير الصراع البناء هي معنوية لأن قيمة Sig لجميع ابعاد القيادة هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، أي ان هناك التركيز على العاملين يخلق صراع بناء داخل المنظمة وكذلك تطوير الاعمال ورفع كفاءة العملية والإبداع التنظيمي كما تشير قيمة معامل الارتباط إلى أن العلاقة بين الأبعاد الأربع (الكفاءة العملية، التركيز على العاملين، الإبداع التنظيمي تطوير الأعمال،) ومتغير الصراع البناء هي طردية لأن هذه قيم معاملات الارتباط موجبة، مما يعني بأننا نرفض الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية منفردةً والصراع البناء)

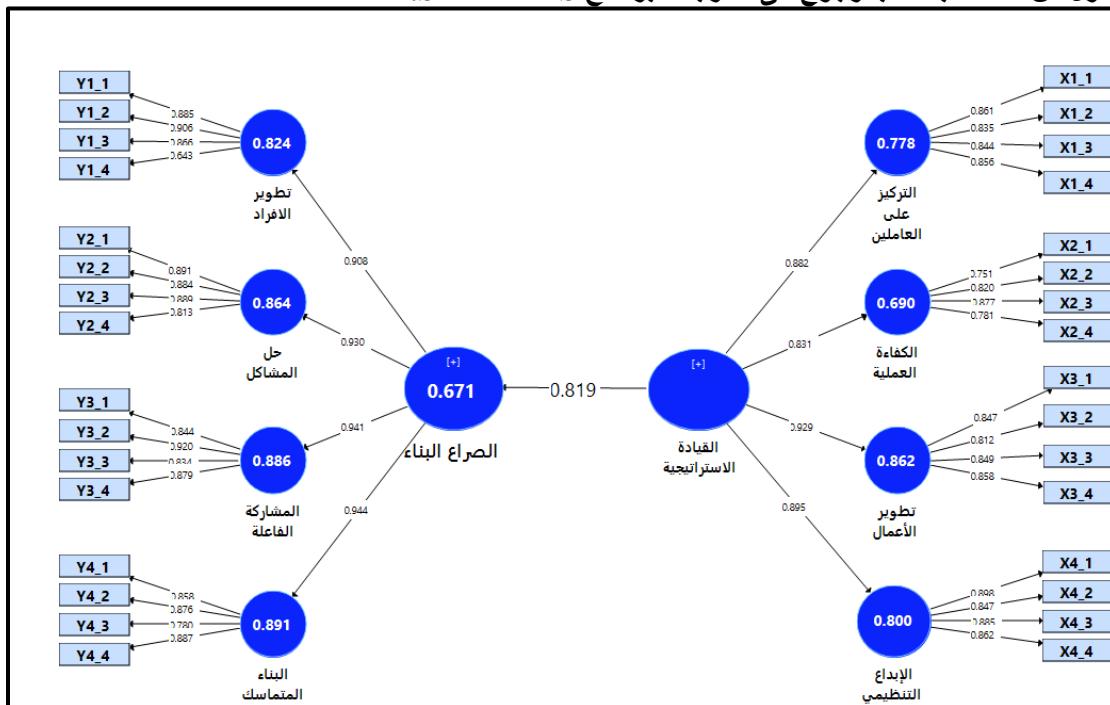
**الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء.**

نلاحظ من الشكل والجدول (2) (12) على التوالي ان قيمة P-Value هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني بأن هناك تأثيراً معنواً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء، وتشير قيمة معامل التحديد أن هذا التأثير يفسر أكثر من 67%， أي أنه هناك تأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة في خلق وتعزيز الصراع التنظيمي البناء داخل المنظمة، بذلك فاننا ترفض فرضية العدم ونقبل البديلة والتي تنص على: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الصراع البناء).

جدول (12): معامل تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء

المتغير المعتمد: تعزيز الصراع البناء				
معامل التحديد	P-Value	قيم t	معامل التأثير	المتغير المستقل
67.1%	<0.001	18.163	0.819	القيادة الاستراتيجية

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SMAT PLS.



شكل (2): نتائج تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء

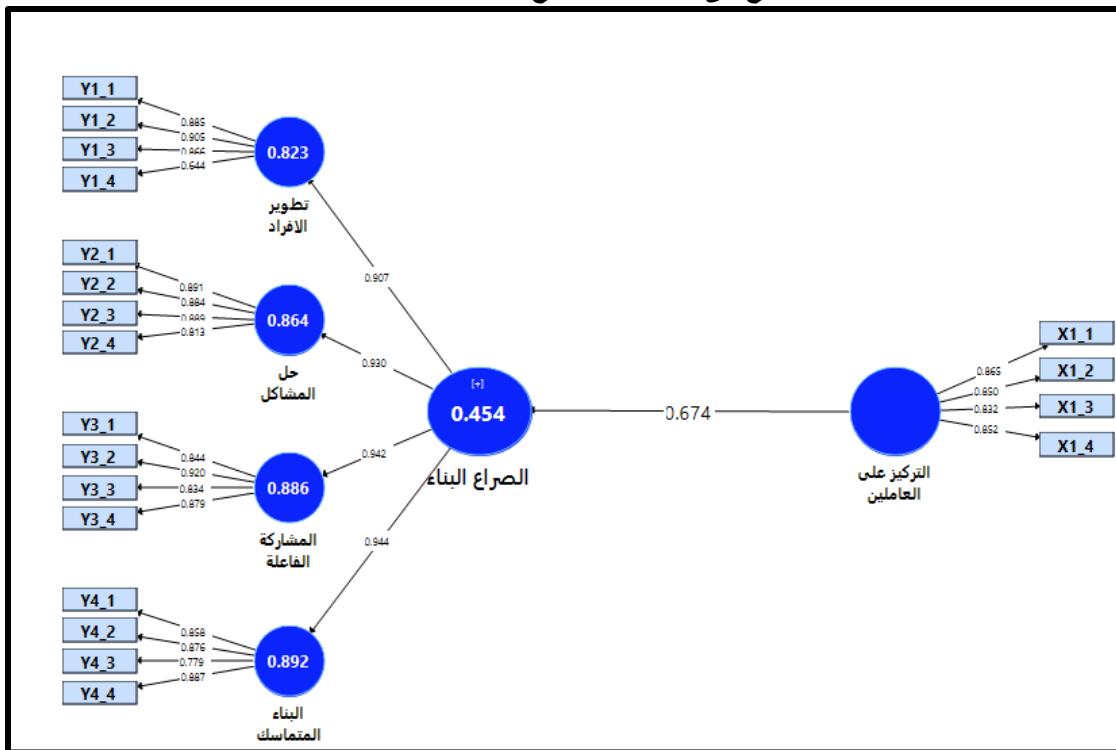
الفرضية الفرعية الأولى للرئيسة الثانية: لا يوجد علاقة تأثير معنوي بين التركيز على العاملين وتعزيز الصراع البناء

من معطيات الشكل (3) والجدول (13) نلاحظ قيمة P-Value والتي هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني بأن هناك تأثيراً معنواً إحصائياً للتركيز على العاملين في تعزيز الصراع البناء، أي أنه كلما زاد تركيز القيادة الاستراتيجية على الأفراد العاملين في المنظمة وبشكل معتدل كل ما عزز ذلك من الصراع الإيجابي البناء بين الأفراد العاملين في شركة توزيع المنتوجات النفطية/ نينوى، وتشير قيمة معامل التحديد أن هذا التأثير يفسر أكثر من 45%, بذلك فأنتا نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتركيز على العاملين والصراع البناء).

جدول (13): معامل تأثير التركيز على العاملين في تعزيز الصراع البناء

المتغير المعتمد: تعزيز الصراع البناء				
معامل التحديد	P-Value	قيمة t	معامل التأثير	المتغير المستقل
45.4%	<0.001	9.827	0.674	التركيز على العاملين

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SMAT PLS.



شكل (3): نتائج تأثير التركيز على العاملين في تعزيز الصراع البناء

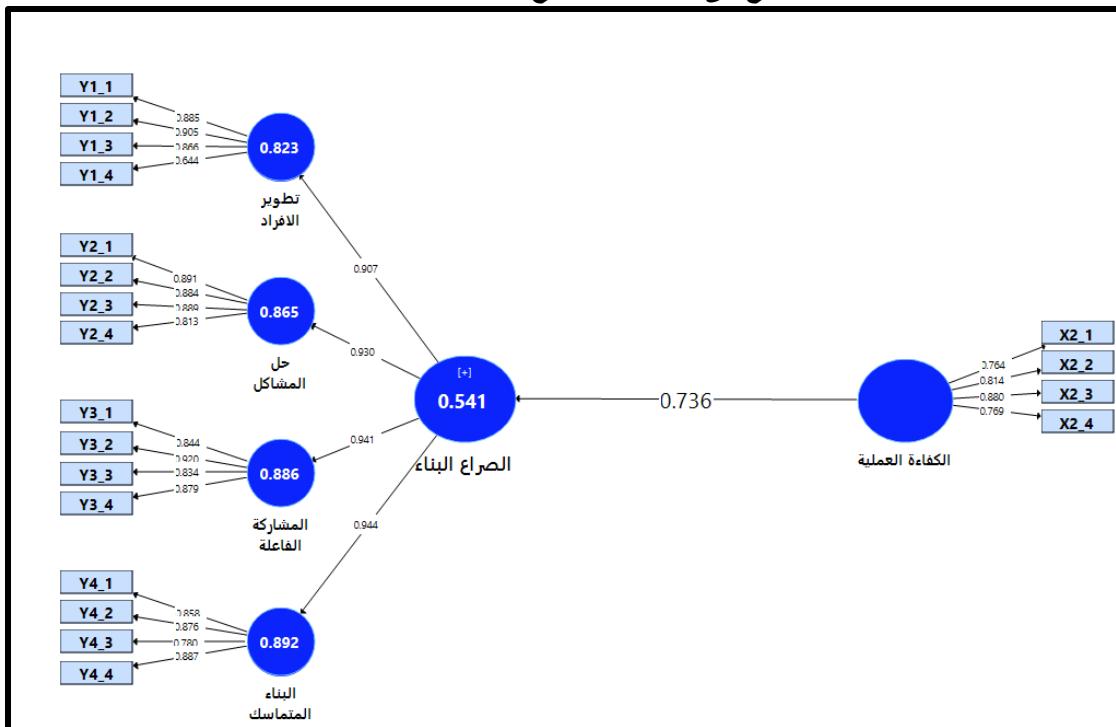
الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للكفاءة العملية والصراع البناء.

من معطيات الشكل (4) والجدول (14) نلاحظ قيمة P-Value هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني بأن هناك تأثيراً معنوياً إحصائياً للكفاءة العملية في تعزيز الصراع البناء، وهذا مايدل على ان سعي القيادة الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة عبر العديد من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة في سبيل تحقيق الاهداف الاساسية والمتمثلة في تقديم سلع وخدمات بجودة عالية للزبائن بأفضل طريقة ممكنه من حيث التكلفة وفي الوقت المناسب كل ذلك يعزز من توليد وتعزيز الصراع البناء بين العاملين في شركة توزيع المنتوجات النفطية، كما ان قيمة معامل التحديد أن هذا التأثير يفسر أكثر من 54%， بذلك فأنا نرفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للكفاءة العملية والصراع البناء).

جدول (14): معامل تأثير الكفاءة العملية في تعزيز الصراع البناء

المتغير المعتمد: تعزيز الصراع البناء				
معامل التحديد	P-Value	قيمة t	معامل التأثير	المتغير المستقل
54.1%	<0.001	9.743	0.736	الكفاءة العملية

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SMAT PLS.



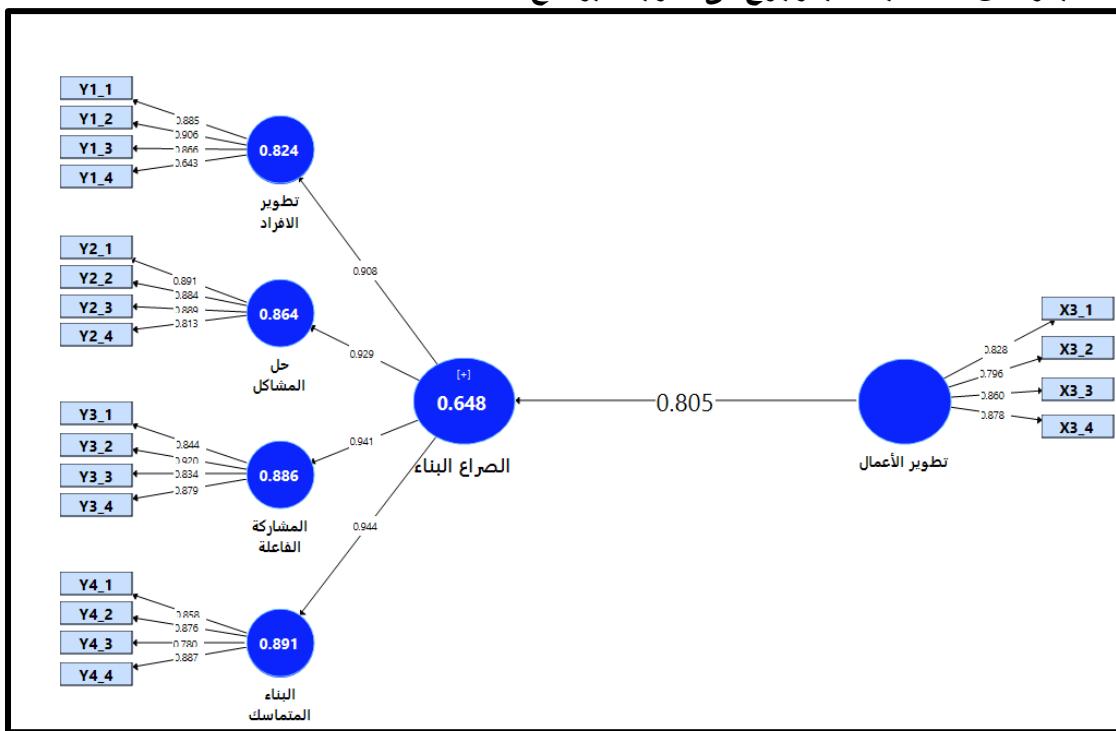
شكل (4): نتائج تأثير الكفاءة العملية في تعزيز الصراع البناء  
الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير الأعمال  
والصراع البناء.

من الشكل (5) والجدول (15) ونلاحظ ان قيمة P-Value هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)،  
ما يعني بأن هناك تأثيراً معتبراً إحصائياً لتطوير الأعمال في تعزيز الصراع البناء وتشير قيمة معامل التحديد أن هذا التأثير يفسر حوالي 65 %، أي أنه سعي القيادة الاستراتيجية لتطوير الاعمال عبر استراتيجية الثقافة المزدوجة واستراتيجية عمليات نهج الإدارة واستراتيجية التخصيص كل ذلك يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الصراع البناء داخل المنظمة المبحوثة، بذلك فأنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير الأعمال والصراع البناء)  
جدول (15): معامل تأثير تطوير الأعمال في تعزيز الصراع البناء

المتغير المعتمد: تعزيز الصراع البناء

معامل التحديد	P-Value	قيمة t	معامل التأثير	المتغير المستقل
64.8%	<0.0001	22.072	0.805	تطوير الأعمال

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SMAT PLS



شكل (5): نتائج تأثير تطوير الأعمال في تعزيز الصراع البناء

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي والصراع البناء.

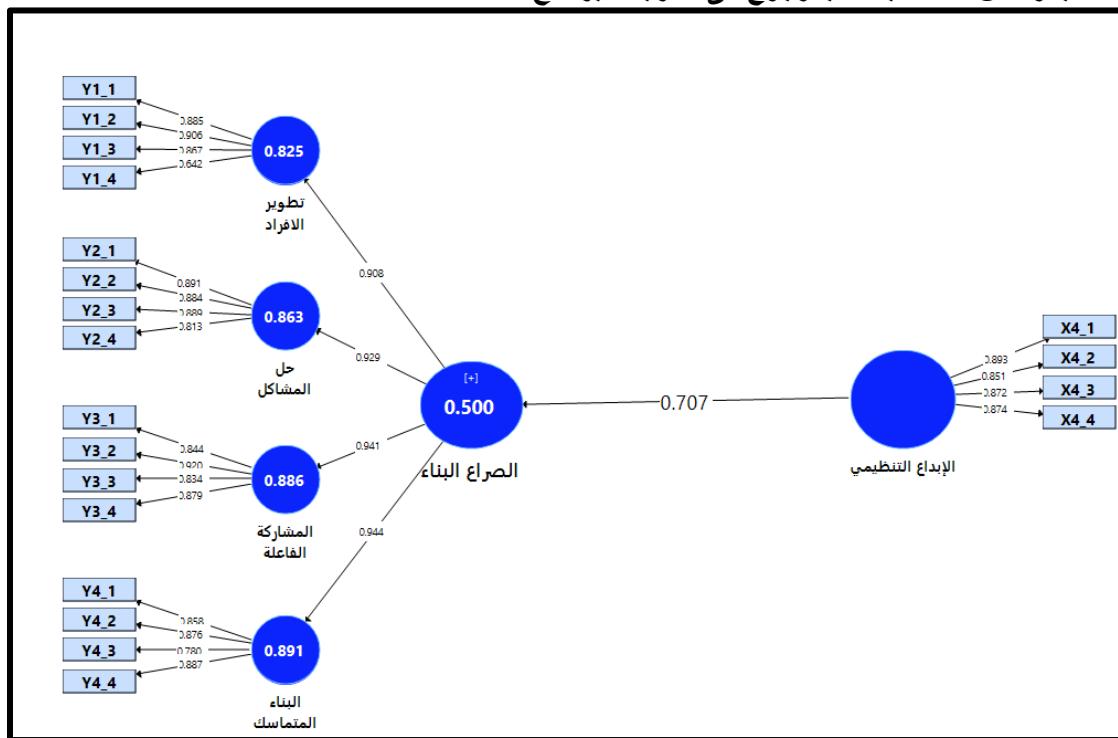
من الشكل (6) والجدول (16) نلاحظ قيمة P-Value أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني بأن هناك تأثيراً معتبراً إحصائياً للإبداع التنظيمي في تعزيز الصراع البناء وتشير قيمة معامل التحديد أن هذا التأثير يف瑟 50%， أي أنه كلما اكدهت القيادة الاستراتيجية على التزامها المستمر في تحقيق الإبداع التنظيمي وعملت على توفير وتحقيق ذلك الإبداع كلما اثر ذلك على تعزيز التناقض والصراع التنظيمي البناء بين الأفراد العاملين بهدف المشاركة الفاعلة في ان يصيروا جزءاً من هذا الإبداع، بذلك فأنتا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تتصل على: (يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي والصراع البناء).

جدول (16): معامل تأثير الإبداع التنظيمي في تعزيز الصراع البناء

المتغير المعتمد: تعزيز الصراع البناء

معامل التحديد	P-Value	قيم t	معامل التأثير	المتغير المستقل
50%	<0.001	12.016	0.707	الإبداع التنظيمي

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SMAT PLS



شكل (6): نتائج تأثير الإبداع التنظيمي في تعزيز الصراع البناء

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

يقتصر هذا المبحث على عرض اهم ما توصل الباحث اليه من الاستنتاجات والمقترنات بناءً على ما ورد من نتائج في الجانب الميداني للبحث، وعلى النحو الآتي:

**أولاً: الاستنتاجات:**

بناءً على النتائج التي توصل اليها الباحث في الجانب الميداني من نتائج يمكن عرض عدد من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

1. توصل الباحث وبالاستناد الى إجابات المبحوثين الى توافر ابعاد كل من متغيري البحث في شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى وهذا ما يفسر وجود قيادة إدارية فاعلة قادرة على توليد صراع بناء يخلق روح المنافسة الإيجابية بين الافراد العاملين في شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى مما يعود بالنفع العام على المنظمة وبالتالي تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

2. توصلت نتائج البحث الى استنتاج رئيس وهو وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لقيادة الاستراتيجية في تعزيز الصراع البناء داخل شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى وهذا ما يفسر لجوء شركة

توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى إلى تطوير القدرات القيادية والمتمثلة بتحسين كفاءة العملية والتركيز على العاملين وتطوير الاعمال بشكل مستمر بذلك يمكن تحفيز الصراع البناء داخل المنظمة المبحوثة.

3. من اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث هو ان القيادة الاستراتيجية الفاعلة قادرة على تحقيق الصراع البناء (على المستوى الكلي والجزئي لأبعادها) وهذا ما يفسر قدرة القيادة الاستراتيجية على تطوير وعي الافراد عبر توضيح كل ما يمكن ان يواجههم من مشاكل وازمات اثناء العمل، وتعزيز تماسك الجماعة وتشجيع الافراد على المشاركة الفاعلة بالمعلومات والمعرفة وتطوير قدرات حل المشاكلات لديهم وهذا ما يقود الى تعزيز الصراع البناء داخل المنظمة.

#### ثانياً: المقترنات واليات نفيذها:

يوصي الباحث بعدد من المقترنات لشركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى وعلى النحو الآتي:

1. يقترح الباحث على شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى تمكين القادة الشباب القادرين على استلام زمام الأمور والقادرين على خلق الصراع البناء بين الافراد العاملين وذلك عبر تعريضهم لبرامج تدريبية مهمة تسلط الضوء على أهمية اشعال شرارة التناقض الايجابيين والتسابق الى تحقيق اهداف المنظمة.

2. يقترح الباحث على شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى ان تعمل على تعزيز نزعة الصراع الإيجابي البناء بين الافراد العاملين فيها وذلك من خلال تعزيز دور القائد عبر تحسين كفاءة العملية والتركيز على لعاملين وتطوير الاعمال بشكل مستمر و بما يخدم مصلحة شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى والافراد العاملين فيها.

3. ويوصي البحث بضرورة العمل على تعزيز الصراع البناء داخل شركة توزيع المنتوجات النفطية/ فرع نينوى لما له من أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة في تحقيق الأهداف وذلك عبر تطوير وعي الافراد وتعزيز تماسك الفرد والجماعة وتشجيع الافراد على المشاركة الفاعلة بالمعلومات واتخاذ القرارات وتطوير قدرات حل المشاكلات بشكل سريع مما يمكن المنظمة المبحوثة من استغلال فرص النمو بشكل كبير.

#### المصادر العربية:

- الجريجي، احمد سليمان محمد، ندى كريم حميد، (2023)، دور القيادة الريادية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد 4. الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الادارية، الموصل، ص 339.
- حسين، احمد علي، محمد نجم عبدالله، (2023)، اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تدفق وانسيابية الموارد دراسة استطلاعية لإراء القيادات الامنية في مديرية صلاح الدين والمنشآت، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد (6)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، ص 57.

3. رغبة، طلال، احلام، نعجة رزقية، (2020) قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية دراسة تطبيقية خلال الفترة (2012-2017)، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية العدد(1)، جامعة مسيلة ص 291.

4. السنهوتي، أمباركة محمود السيد سليمان (2022)، القيادة الاستراتيجية، قسم التخطيط الاستراتيجي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ص 222.

5. صالح، خالد، مهدي، (2015) تأثير الصراع البناء في التماش التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 82 جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ص 246.

6. عيشة، بالطيب، نسيم، بن قدور، اسماء، يعقوب، (2019)، أثر استراتيجيات ادارة الصراع البناء على الابداع التنظيمي في المنظمة، دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد، حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 15.

7. الغزاوي، كرار علي حسين، (2021)، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالى، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العلية في هيئة الحشد الشعبي، رسالة ماجستير. جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.

8. فاضل حمد سلمان وخالد مهدي صالح. (2015). تأثير الصراع البناء في التماش التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, 21(82) , 238-238.

#### المصادر الانكليزية

1. Al-Shammary, A. A. A., & Al-Ghazawi, K. A. H. (2022). Impact Strategic Leadership on Enhancing High Performance: Analytical Survey Research in the Popular Mobilization Authority. *Journal Of Administration And Economics*, 11(44).
2. Andrews, S. M. (2023). Strategic leadership, change and growth in not-for-profit, membership-based, value-driven organisations. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 517-540.
3. Dong, X., Yu, Y., Zhou, J. (2023). Strategic Leadership. In: Cisco. Springer, Singapore.
4. Duursema, H. (2013). Strategic Leadership: Moving Beyond The Leader-Follower Dyad (No. EPS-2013-279-ORG).
5. Elgoiba, P., Munduat, L., & Euwem, M. (2016). Building trust and constructive conflict management in organization (pp. 1-13). Springer International Publishing.
6. Gladu, C., Paquin, R. L., & Prakash, R. (2020). The Good Fight: Constructive Conflict by Design. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 15121). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
7. Samimi, M., Cortees, A. F., Andrson, M. H., & Herrman, P. (2022). What is strategic

leadership, Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.

- 7. Khan, E. A., Hossain, M. A., Jahed, M. A., Akter, R., & Pappas, I. O. (2024). Green strategic leadership capability: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, 450, 141575.
- 8. Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group processes & intergroup relations*, 16(1), 126-136.
- 9. Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
- 10. Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2023). Top management team and board of directors as the strategic leadership system: The effect of behavioral integration on strategic decision-making quality. *European Management Journal*.
- 11. Van de Vliert, E., Naut, A., Giebels, E., & Jansse, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 475-491.
- 12. Wong, A., Wei, L., Wang, X., & Tjosvold, D. (2018). Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 126-143.