

عنوان البحث

فاعلية استراتيجيات ادارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي

إعداد الطالب/

محمد بن علي بن محمد الطريف

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٧	أهداف الدراسة:
٧	تساؤلات الدراسة:
٨	فروض الدراسة:
٩	الدراسات السابقة:
١٦	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٧	المنهجية وطرق البحث:
١٨	حدود الدراسة:
١٩	المراجع:

مقدمة:

يشهد النظام الإداري المعاصر تحولات هيكلية متسارعة بفعل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتلاحقة، الأمر الذي أفرز بيئات تنظيمية تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار النسبي. وقد ترتب على ذلك انتقال المنظمات من أنماط الإدارة التقليدية القائمة على الثبات النسبي إلى أنماط أكثر ديناميكية تعتمد على التكيف المستمر وإعادة البناء التنظيمي. وفي ظل هذا السياق، أضحت إدارة التغيير إطاراً نظرياً وتطبيقياً حاكماً لفهم آليات التحول المؤسسي وضبط مساراته.

وقد تطور مفهوم إدارة التغيير عبر مسار فكري طويل في أدبيات السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم، حيث أسهمت النماذج الكلاسيكية في تأسيس منطلقاته النظرية الأولى. ويُعد النموذج المرحلي الذي قدمه Kurt Lewin نقطة ارتكاز في هذا المسار، إذ أرسى تصوراً تحليلياً لديناميكيات الانتقال من حالة تنظيمية إلى أخرى. كما جاء نموذج المراحل الثماني الذي طوره John Kotter ليعزز البعد الاستراتيجي والقيادي للتغيير، مؤكداً مركزية الرؤية المشتركة وبناء الالتزام التنظيمي في إنجاح عمليات التحول. (الصاعدي وفالح ٢٠٢٣)

ومع تطور الفكر الإداري، لم يعد التغيير يُفهم بوصفه إجراءً فنياً أو تعديلاً هيكلياً محدود النطاق، بل باعتباره عملية تحول شاملة تمس القيم التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وأنماط القيادة، والعلاقات البينية داخل المؤسسة. فكل تغيير جوهري يُعيد تشكيل شبكات السلطة، ويؤثر في توزيع الموارد، ويحدث تحولات في الأدوار والمسؤوليات، الأمر الذي يجعله ظاهرة ذات أبعاد بنيوية وسلوكية متداخلة.

وفي هذا الإطار البنيوي-السلوكي، يبرز الصراع المؤسسي بوصفه ظاهرة تنظيمية طبيعية تنشأ نتيجة التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل بيئة تتسم بتعدد المصالح واختلاف الإدراكات. وقد قدم Kenneth Thomas تصوراً تحليلياً للصراع التنظيمي باعتباره عملية إدراكية ديناميكية تنبع من شعور أحد الأطراف بتعارض مصالحه مع طرف آخر، وهو تعريف يسلط الضوء على البعد النفسي والاجتماعي للصراع داخل المنظمات. (يادكار ويحيى ٢٠٢٦)

وتشير الاتجاهات المعاصرة في السلوك التنظيمي إلى أن الصراع ليس بالضرورة معوقاً للأداء، بل قد يمثل محفزاً للتجديد التنظيمي وتحسين جودة القرارات متى ما أُدير بصورة رشيدة. غير أن السياقات التي تشهد تغيرات هيكلية عميقة تكون أكثر عرضة لتصاعد حدة الصراعات،

نظرًا لما يرافق التحولات من غموض وظيفي، وإعادة توزيع للسلطات، وتباين في مستويات تقبل التغيير.

ومن ثمّ، تتقاطع إدارة التغيير مع إدارة الصراع في مستوى تحليلي وتطبيقي متقدم؛ إذ إن فاعلية استراتيجيات التغيير لا تُقاس فقط بمدى تحقيقها للأهداف المرسومة، بل كذلك بقدرتها على استباق الصراعات المحتملة واحتوائها ضمن أطر تنظيمية بناة. فكلما اتسمت الاستراتيجيات بالوضوح والاتصال الفعال والمشاركة التنظيمية، زادت احتمالية توجيه الصراع نحو مسارات إيجابية تخدم عملية التحول.

وتتنوع استراتيجيات إدارة التغيير بين المدخل التشاركي الذي يركز على إشراك العاملين في صنع القرار، والمدخل الإقناعي القائم على بناء القبول النفسي للتغيير، والمدخل الهيكلي الذي يعيد تصميم البنى التنظيمية بما ينسجم مع الأهداف الجديدة. ويختلف الأثر النسبي لهذه الاستراتيجيات في الحد من الصراع أو إعادة توجيهه تبعًا لخصائص السياق المؤسسي ومستوى النضج الإداري والثقافة التنظيمية السائدة.

كما أن التحولات الرقمية المتسارعة وما يصاحبها من إعادة تعريف للوظائف والمهارات أضافت بعدًا جديدًا لتعقيد العلاقة بين التغيير والصراع المؤسسي. إذ لم يعد التغيير مقتصرًا على الهياكل والإجراءات، بل امتد إلى أنماط التفكير والهوية المهنية للعاملين، مما يضاعف الحاجة إلى استراتيجيات تغيير قادرة على تحقيق التوازن بين مقتضيات التحول ومتطلبات الاستقرار التنظيمي. (إبراهيم وآخرون ٢٠٢٢)

وعليه، فإن تناول فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي يندرج ضمن الاهتمام المعاصر بتكامل الأبعاد الهيكلية والسلوكية في تحليل الظواهر التنظيمية. ويعكس هذا التوجه إدراكًا متزايدًا بأن نجاح التحولات المؤسسية لا يرتبط فقط بسلامة التخطيط الفني، بل بمدى قدرة الإدارة على إدارة التفاعلات الإنسانية المصاحبة للتغيير وتوجيهها نحو تحقيق الاتساق والتماسك المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التراكم النظري الملحوظ في أدبيات إدارة التغيير، وما صاحبها من تطوير لنماذج تفسيرية وإجرائية متعددة، فإن كثيرًا من الدراسات اتجهت إلى قياس نجاح التغيير من منظور

الأداء المؤسسي أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دون إيلاء عناية كافية للأبعاد التفاعلية المصاحبة له، وفي مقدمتها الصراع المؤسسي بوصفه نتيجة محتملة للتحويلات التنظيمية العميقة. فقد انصببت المعالجات البحثية غالباً على معدلات تبني التغيير، أو مقاومة العاملين له، أو أثره في الإنتاجية، بينما ظل تحليل العلاقة المنهجية بين استراتيجيات إدارة التغيير وأنماط الصراع الناشئة داخل المؤسسة مجالاً أقل تناولاً بصورة تكاملية.

وفي المقابل، عالجت دراسات الصراع المؤسسي الظاهرة من منظور سلوكي أو إداري مستقل، مركزةً على أنماط التعامل مع الصراع وأساليبه ونتائجه على المناخ التنظيمي، دون ربط واضح ومباشر بين هذه الأنماط وبين طبيعة الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التحويلات المؤسسية. وبذلك ظهرت فجوة معرفية تتمثل في غياب إطار تحليلي يدمج بين المجالين، ويختبر مدى فاعلية استراتيجيات التغيير ليس فقط في تحقيق التحول المنشود، بل في الحد من تصاعد الصراع أو إعادة توجيهه نحو مسارات بناءة.

كما أن كثيراً من الدراسات السابقة اتسم بطابع وصفي أو اعتمد على نماذج معيارية عامة، دون التعمق في اختبار الفروق بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة التغيير من حيث قدرتها على التصدي للصراع المؤسسي في سياقات تنظيمية محددة. ويلاحظ كذلك أن بعض الأدبيات تناولت المقاومة بوصفها الشكل الأبرز للتفاعل السلبي مع التغيير، في حين أن الصراع المؤسسي قد يتخذ صوراً أكثر تعقيداً تتجاوز مجرد الرفض أو المعارضة الظاهرة، بما في ذلك التنافس الخفي، أو الانقسام الجماعي، أو تضارب المصالح بين الوحدات التنظيمية.

وتزداد أهمية هذه الفجوة في ظل البيئات المؤسسية المعاصرة التي تتسم بتشابك الهياكل وتعدد المستويات الإدارية، حيث يصبح الصراع ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بطبيعة الاستراتيجيات القيادية وآليات الاتصال وأساليب المشاركة في صنع القرار. ومع ذلك، لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسات تحليلية تركز على قياس فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في احتواء الصراع أو تقليص حدته أو توجيهه، بدلاً من الاكتفاء بتوصيفه كأثر جانبي للتحول التنظيمي.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل حول مدى فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة داخل المؤسسات في التصدي للصراع المؤسسي، من حيث قدرتها على الوقاية منه، أو تقليل حدته، أو إعادة توجيهه بما يخدم أهداف التحول التنظيمي. وتنبثق هذه

الإشكالية من الحاجة إلى سد الفجوة البحثية المتمثلة في ضعف التكامل بين أدبيات إدارة التغيير وأدبيات الصراع المؤسسي ضمن إطار تحليلي واحد يقيس العلاقة بينهما بصورة منهجية، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي لهذه العلاقة وتطوير ممارسات إدارية أكثر اتساقاً مع متطلبات التحول المؤسسي المعاصر.

أهمية الدراسة:

تحدد أهمية هذه الدراسة في سياق التحولات التنظيمية المتسارعة التي تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات تغيير فعالة تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع الحفاظ على التماسك الداخلي والاستقرار الوظيفي. وفي ظل ما يصاحب التغيير من تفاعلات إنسانية معقدة قد تتجلى في صور متعددة من الصراع المؤسسي، تبرز الحاجة إلى مقاربة علمية تدرس فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي لهذه الصراعات بصورة منهجية متكاملة، تجمع بين البعد النظري والتطبيقي.

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إسهامها في تعزيز التكامل المعرفي بين أدبيات إدارة التغيير وأدبيات الصراع المؤسسي، من خلال تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التحول التنظيمي ومستوى الصراع الناشئ عنه. كما تسعى إلى إثراء الطرح النظري عبر تقديم معالجة تحليلية تركز على الفاعلية بوصفها متغيراً تقييمياً، بما يضيف بعداً تقويمياً للأدبيات التي اكتفت في كثير من الأحيان بالوصف أو الطرح المعياري العام. كذلك تساهم الدراسة في توسيع الإطار المفاهيمي للصراع المؤسسي، من خلال ربطه بسياق التحولات الاستراتيجية لا باعتباره ظاهرة مستقلة، بل بوصفه تفاعلاً تنظيمياً متأثراً بطبيعة الاستراتيجيات القيادية والإدارية المعتمدة.

الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في توفير مؤشرات عملية يمكن أن تسترشد بها القيادات الإدارية في تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير أكثر قدرة على احتواء الصراع وتقليل حدته أو توجيهه بصورة بناءة. كما تساهم نتائجها المتوقعة في دعم متخذي القرار في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لطبيعة مؤسساتهم، بما يعزز الاستقرار التنظيمي.

ويرفع من كفاءة الأداء أثناء مراحل التحول. إضافة إلى ذلك، قد تساعد الدراسة في تطوير سياسات داخلية أكثر وعيًا بالأبعاد السلوكية المصاحبة للتغيير، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.

أهداف الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة وإشكالياتها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تركز على تحليل فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي، وذلك من خلال الأهداف الآتية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات إدارة التغيير والصراع المؤسسي في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- تحديد أبرز استراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة داخل المؤسسات محل الدراسة.
- تحليل مستوى الصراع المؤسسي السائد وأبرز أنماطه وأسبابه.
- قياس درجة فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في الحد من الصراع المؤسسي أو توجيئه.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الصراع المؤسسي.
- اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز كفاءة إدارة التغيير بما يدعم الاستقرار والتماسك التنظيمي.

تساؤلات الدراسة

انطلاقًا من عنوان الدراسة وإشكالياتها، تتمحور تساؤلاتها حول السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس:

ما فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي داخل المؤسسات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، على النحو الآتي:

- ما الإطار المفاهيمي لكل من استراتيجيات إدارة التغيير والصراع المؤسسي في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

- ما أبرز استراتيجيات إدارة التغيير المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى الصراع المؤسسي السائد داخل هذه المؤسسات، وما أنماطه الأكثر بروزاً؟
- ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الصراع المؤسسي؟
- إلى أي مدى تسهم استراتيجيات إدارة التغيير في الحد من الصراع المؤسسي أو إعادة توجيهه بصورة بناءة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية أو الوظيفية؟

فروض الدراسة:

ستسعى الدراسة للتحقق من الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية بعض الفرضيات الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التغيير الثقافي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التغيير الهيكلي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التغيير الإنساني كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

أولاً.. الدراسات التي تناولت إدارة التغيير

1. دراسة (موسى 2026) بعنوان " أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية (أشرفت)".

ركزت هذه الدراسة على قياس تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (اكتساب المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) في تعزيز فاعلية إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بالشركة. واعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما استبياناً كمصدر رئيسي لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٤١ موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة عبر برنامج SPSS، شملت الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبارات الفروق الإحصائية. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة المعرفة وفاعلية إدارة التغيير كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين، كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في فاعلية إدارة التغيير، حيث فسرت عمليات إدارة المعرفة نسبة كبيرة من التباين في فاعلية التغيير، وكان لعملية مشاركة المعرفة التأثير الأقوى بين الأبعاد الأربعة. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين حول فاعلية التغيير تعزى لكل من المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. واستندت الدراسة إلى هذه النتائج في تقديم توصيات عملية لتعزيز بناء "الذاكرة المؤسسية"، وتشجيع ثقافة مشاركة المعرفة، ودمج أنشطة إدارة المعرفة في خطط التغيير المؤسسي.

2. دراسة (الخوتاني ومطر 2025) بعنوان " أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية".

تناولت الدراسة أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة ميدانية لموظفي مجموعة من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى استكشاف الأبعاد المختلفة لإدارة التغيير وتأثيراتها المتنوعة على بيئة العمل وأداء البنك. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم معادلة محددة لاختيار عينة ممثلة من المجتمع البحثي، شملت الذكور والإناث ومن مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك المدراء التنفيذيون ومدراء الأقسام والعاملون في الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى سعوديين وغير سعوديين من جنسيات متعددة. وقد بلغت عينة الدراسة ٣٥٠ موظفًا، تم استرجاع ٣١٩ استمارة صالحة للتحليل. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما أتاح تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير ومستوى التميز المؤسسي في البنوك، مع التركيز على أثر السياسات الإدارية والممارسات التنظيمية في تعزيز الأداء والفعالية المؤسسية.

3. دراسة (ابو طاعة 2024) بعنوان " استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم".

تركزت هذه الدراسة على استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، حيث هدفت إلى تطوير نموذج أمثل لإدارة التغيير يعزز الإبداع المهني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت عينة من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة منهجية لضمان تمثيل كافٍ، فيما كان الاستبيان المقنن أداة جمع البيانات، مع التأكد من صدقه وثباته. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الإبداع لدى المعلمين، مع تباين تأثير بعض الاستراتيجيات على تعزيز الإبداع، ما أفرز الحاجة إلى اعتماد نموذج مقترح يركز على المشاركة، مهارات الاتصال، وتدريب القادة التربويين على إدارة التغيير لتعزيز بيئة تعليمية داعمة للإبداع والابتكار.

4. دراسة (عبد السلام وجلال 2024) بعنوان " فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز وعي الشباب المُقبل على سوق العمل بإدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي."

اتجهت هذه الدراسة الى فحص فاعلية برنامج إرشادي في تعزيز وعي الشباب المُقبل على سوق العمل تجاه إدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي كوسيلتين لتنمية الرأسمال النفسي الإيجابي لديهم. وقد استُخدم هذا البرنامج كأداة تدخل تربوي يهدف إلى إعداد الشباب نفسيًا وتنظيميًا لمواجهة متطلبات سوق العمل المتغيرة، وذلك من خلال تنمية مهارات معرفية وإجرائية تعزز الثقة والقدرة على التكيف.

واتبع الباحثون في الدراسة منهج quasi-experimental شبه التجريبي (لتقييم أثر البرنامج الإرشادي، حيث تم تقسيم المشاركين إلى مجموعة تجريبية تلقت البرنامج، ومجموعة ضابطة لم تتلق البرنامج، بهدف المقارنة بين مستويين قبل وبعد التطبيق. وشملت عينة الدراسة شبان من الفئة المستهدفة القادمين لسوق العمل، وتم تطبيق مقاييس معيارية معتمدة لقياس متغيرات الوعي بإدارة التغيير، التنظيم الذاتي، والرأسمال النفسي الإيجابي، وقد خضعت هذه الأدوات لإجراءات التحقق من الصدق والثبات.

وأظهرت النتائج وجود فروق معنوية إحصائية في مستويات الوعي بإدارة التغيير، ومهارات التنظيم الذاتي، ومستوى الرأسمال النفسي الإيجابي لصالح المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج، مما يدل على فاعلية البرنامج الإرشادي في تحقيق أهدافه التنموية. كما بينت النتائج أن المتغيرات الثلاث ارتفعت بشكل ملحوظ لدى من تلقوا البرنامج مقارنة بمن لم يتلقوه، مما يؤكد الدور التكاملي للوعي بإدارة التغيير والتنظيم الذاتي في دعم الصحة النفسية الإيجابية للشباب المُقبل على سوق العمل.

5. دراسة (محمد 2022) بعنوان " أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات".

سعى الباحث في هذه الدراسة الى على استكشاف أثر الإبداع الإداري في تعزيز إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات، من خلال تطبيقها على موظفي وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار بولاية الخرطوم. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبيانًا مقننًا لجمع البيانات من العينة المختارة، مع التأكد من صدقه وثباته.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين وفاعلية إدارة التغيير التنظيمي، حيث أسهم الإبداع في تبني ممارسات تغيير أكثر ديناميكية وابتكاراً، وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات، مما انعكس على رضا الموظفين واستجابتهم للتغيير. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الحكومية، وتدريب القيادات على التفكير الابتكاري، وتبني سياسات تنظيمية تشجع على الابتكار والمشاركة الفاعلة لدعم نجاح التغيير التنظيمي.

6. دراسة (العتيبي والعنزي 2021) بعنوان " إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التغيير والولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، حيث اعتمدت على المنهج المكتبي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمفهومين. واستندت الدراسة إلى مجموعة من المصادر الأكاديمية كعينة، تم تحليلها نقدياً لتحديد أبرز عناصر إدارة التغيير وأبعاد الولاء التنظيمي وتأثيرها على فاعلية المؤسسات. وقد أتاحت أداة البحث، المتمثلة في التحليل النقدي للمراجع المكتبية، استخلاص النتائج التي أبرزت أن إدارة التغيير تعزز الولاء التنظيمي من خلال زيادة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تشجع على الانضباط الذاتي والتفاعل الإيجابي، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة التربويين على مهارات إدارة التغيير ومنحهم صلاحيات أكبر لتعزيز القيادة التشاركية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

ثانياً.. الدراسات التي تناولت الصراع المؤسسي

1. دراسة (عداوي 2025) بعنوان " تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صيبا".

ركزت الدراسة على تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صيبا، حيث هدفت إلى قياس درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى القائدات ومدى تأثيرها على مستوى أدائهن من وجهة نظر المعلمات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي

الارتباطي لجمع وتحليل البيانات، واعتمدت على استبانة مكونة من ٣٠ فقرة قُدمت إلى عينة عشوائية من ٣٥٠ معلمة من أصل مجتمع الدراسة البالغ ١٢٣٤ معلمة، وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة قبل التحليل. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس جاءت متوسطة، وأن تأثير هذه الإدارة على أداء القائدات جاء أيضاً متواضعاً من وجهة نظر المعلمات، مما يعكس وجود حاجة لتعزيز مهارات التعامل مع الصراعات داخل بيئات المدارس. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة إدراج مهارات إدارة الصراع ضمن برامج التدريب أثناء الخدمة والتأهيل القيادي للقائدات التربويات، وتشجيع إشراك المعلمات في اتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات المدرسية بما يعزز الأداء الجماعي ويخفف الأعباء الفردية.

2. دراسة (سالم 2025) بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي ودوره في أداء العاملين".

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى أداء العاملين داخل مكتب مفوضية الانتخابات في محافظة ميسان. اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي لجمع وتحليل آراء عينة من الموظفين حول كيفية إدارة الصراع داخل بيئة العمل، وارتباط ذلك بأبعاد الأداء الوظيفي. وقد اتخذت الدراسة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على موظفين اختيروا بطريقة عشوائية من مختلف الأقسام الوظيفية بالمفوضية، وقد خضعت بيانات الاستبيان للمعالجة الإحصائية المناسبة لتحديد مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي، وبيان علاقته بأداء العاملين. وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ملحوظ لإدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين، حيث تبين أن الممارسات الفعالة في احتواء الخلافات وتنظيم التفاعلات بين الموظفين كانت مرتبطة بزيادة مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، كما أظهرت الدراسة أن وجود قنوات اتصال واضحة وآليات تفاوض فعالة يساهم في تقليل التوتر التنظيمي ويعزز الالتزام الوظيفي. واستناداً إلى هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة اعتماد برامج تدريبية في مهارات إدارة الصراع لصالح العاملين والقادة، وتطوير سياسات تنظيمية تشجع على التفاهم والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

3. دراسة (حمدي 2024) بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر".

تسلط هذه الدراسة الضوء على آليات واستراتيجيات التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل مديريات التربية والتعليم في السياق المصري، بهدف تقديم تصور مقترح يرتقي بفاعلية إدارة الصراع ويحدّ من آثاره السلبية على الأداء المؤسسي. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة الأدبيات العلمية ونماذج الممارسات الإدارية، وتحليل واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، مع إبراز العوامل المساهمة في نشوء الصراعات وسبل معالجتها. وبينت الدراسة أن الصراع التنظيمي ينشأ نتيجة التفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل النظام التعليمي، وأن غياب آليات واضحة لإدارته يؤدي إلى تدني مستوى التنسيق والتعاون بين العاملين، مما يؤثر على جودة الأداء والخدمات المقدمة. وعلى ضوء ذلك، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لاستراتيجيات إدارة الصراع يركز على عناصر متعددة منها: تعزيز ثقافة التواصل الفعال، تطوير آليات التفاوض والتحاور، توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، إلى جانب بناء برامج تدريبية للقادة الإداريين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الخلافات التنظيمية. كما أكدت الدراسة على أهمية إقامة نظم تقييم دورية لمدى فاعلية هذه الاستراتيجيات ومواءمتها مع المستجدات التنظيمية، مما يضمن بيئة تعليمية أكثر انسجامًا وتعاونًا، ويحدّ من العقبات التي تواجه تحقيق أهداف مديريات التربية والتعليم.

4. دراسة (مهيز وحسن 2023) بعنوان " اثر الانماط القيادية على ادارة الصراع داخل المنظمة".

ركزت هذه الدراسة على أثر الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة، حيث هدفت إلى استكشاف الكيفية التي يؤثر بها نمط القيادة المتبع من قبل القائد التنظيمي في التعامل مع حالات الصراع داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لجمع البيانات من عينة ممثلة من موظفي منظمة معينة، واستخدمت استبيانًا معتمدًا لقياس كل من أنماط القيادة (مثل القيادة الاستبدادية، الديمقراطية، التشاركية وغيرها) ومستوى الصراع التنظيمي وإدارته. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي، حيث تبين أن القيادة التشاركية والديمقراطية ترتبط

ارتباطًا إيجابيًا بفاعلية إدارة الصراع وتقليل حدته داخل المنظمة، بينما كانت الأنماط القيادية الاستبدادية أكثر ارتباطًا بزيادة مستويات التوتر والصراع بين الأفراد. واستنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القادة في تبني أنماط قيادية تشاركية من شأنها تحسين إدارة الخلافات التنظيمية وتحفيز بيئة عمل أكثر انسجامًا وتعاونًا، مع التأكيد على تدريب القيادات على مهارات التواصل وحل النزاعات.

5. دراسة (الداعي ٢٠٢٣) بعنوان " التاصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي".

تناولت هذه الدراسة التاصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة متعمقة للصراع التنظيمي من منظور إسلامي، مركزة على تحديد الأسباب الجذرية للصراع داخل المؤسسات، مثل اختلاف القيم والأهداف بين الأفراد، التنافس على الموارد المحدودة، ضعف التواصل بين الموظفين، والاختلاف في أساليب العمل واتخاذ القرار. كما ركزت الدراسة على استعراض أساليب إدارة الصراع وفق المبادئ الإسلامية، بما يشمل التسامح، العدل، الحوار البناء، الوساطة، وإشراك الأطراف المتنازعة في البحث عن حلول مشتركة تعزز بيئة العمل الإيجابية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستفيدة من مراجعة شاملة للأدبيات التربوية والنفسية والإدارية، إلى جانب المصادر الشرعية التي تؤكد على ضرورة تحقيق الانسجام والتوازن في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات. وقد أظهرت النتائج أن الإطار الإسلامي لإدارة الصراع يقدم أدوات عملية وأخلاقية تساهم في تقليل النزاعات الداخلية، وتعزز من ثقافة التعاون والالتزام بالمسؤولية المشتركة، ما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين. كما أكدت الدراسة على أهمية تدريب القادة الإداريين على المبادئ الإسلامية في التعامل مع الخلافات، ودمج هذه الأساليب ضمن السياسات والإجراءات التنظيمية لضمان الاستفادة العملية من التوجيهات الشرعية، وبالتالي تعزيز الاستقرار المؤسسي والانسجام بين الأفراد والجماعات.

6. دراسة (طه وآخرون 2022) بعنوان " استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي".

ركزت هذه الدراسة على استكشاف استراتيجيات إدارة التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي داخل الجهاز الإداري للهيئة العامة للتأمين الصحي، باعتبار الصراع التنظيمي أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات عند تنفيذ عمليات التغيير. وقد تبني الباحثون إطارًا تحليليًا يربط بين استراتيجيات التغيير المختلفة والأدوات التي من شأنها تقليل حدة الصراع، بما يعزز القدرة التنظيمية على التكيف والفعالية المؤسسية.

استخدمت الدراسة منهج البحث الميداني لجمع البيانات من الواقع المؤسسي، مع تحليلها باستخدام أساليب إحصائية تهدف إلى قياس فعالية الاستراتيجيات المختلفة في تقليل التصادمات الداخلية وتقوية التفاهم والتعاون بين أفراد الهيكل الإداري. وقد أبرزت النتائج أن تبني استراتيجيات تعليمية وتوعوية للمستفيدين والعاملين، بالإضافة إلى استراتيجيات المشاركة والتمكين والتفاوض والإقناع، يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بقدرة المؤسسة على مواجهة الصراع التنظيمي والتقليل من آثاره السلبية، أما الاستراتيجيات القسرية أو التعسفية فكانت مرتبطة بزيادة المقاومة والتوتر داخل المنظمة.

وقد قدمت الدراسة توصيات عملية تتعلق بتعزيز ثقافة التفاعل الإيجابي ومشاركة الموظفين في عمليات التغيير، وتطوير آليات الاتصال الداخلي الفعالة، والتركيز على بناء بيئة تنظيمية داعمة تحفز على الالتزام المؤسسي وتقليل الصراع المصاحب للتغيير.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

المطلب الأول: ماهية وخصائص إدارة التغيير

المطلب الثاني: مراحل ونماذج إدارة التغيير

المطلب الثالث: مداخل واساليب التغيير في المؤسسات

المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة التغيير

المبحث الثاني: الصراع المؤسسي

المطلب الاول: مفهوم الصراع المؤسسي

المطلب الثاني: اسباب ونتائج الصراع المؤسسي

المطلب الثالث: انواع ومراحل الصراع المؤسسي

المطلب الرابع: استراتيجيات الصراع المؤسسي

المطلب الخامس: فاعلية استراتيجيات ادارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى وصف الظواهر الإدارية ودراسة العلاقات بين متغيراتها بطريقة علمية دقيقة، بما يتيح التوصل إلى نتائج قابلة للتحليل والاستنتاج. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي داخل المؤسسات، إذ يجمع بين الوصف التفصيلي للمتغيرات وتحليل العلاقات بينها.

طرق البحث وأدواته:

- **عينة البحث:** سيتم اختيار عينة ممثلة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والأقسام التنظيمية، بما يدعم صحة النتائج واستقرارها.
- **أداة البحث:** سيعتمد الباحث استبياناً منهجياً مقسماً إلى محاور، يعكس أبعاد إدارة التغيير الأربعة (التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير الإنساني) ومستوى الصراع المؤسسي، حيث تم تصميم الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الاتفاق أو الاختلاف من وجهة نظر المشاركين.
- **طرق جمع البيانات:** سيتم جمع البيانات باستخدام استبيانات إلكترونية وورقية، مع التأكيد على سرية المعلومات وضمان مشاركة صادقة من قبل المستجيبين، إضافة إلى توضيح أهداف الدراسة وطبيعة الأسئلة قبل البدء في تعبئة الاستبيان.

• طرق التحليل الإحصائي: سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال أساليب إحصائية متعددة تشمل الإحصاء الوصفي لتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبارات الارتباط وتحليل الفروق لتقدير العلاقة بين متغيرات إدارة التغيير وأبعادها ومستوى الصراع المؤسسي. كما ستُختبر الفرضيات باستخدام اختبارات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتحديد مدى صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية.

• مصداقية وموثوقية الأداة: سيتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، كما تم قياس موثوقيتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ لضمان اتساق الإجابات الداخلية للاستبيان.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي، مع الاهتمام بالأبعاد الأربعة لإدارة التغيير وهي: التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، والتغيير الإنساني، دون التوسع في دراسة عناصر إدارة أخرى غير مرتبطة مباشرة بمتغيرات البحث.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات المختارة داخل نطاق جغرافي محدد، بحيث يتم اختيار المؤسسات التي تمثل مختلف المستويات الإدارية والأقسام التنظيمية.

المراجع:

٧. إبراهيم جمعة طه، سهير، طه أحمد، طارق، عزمي زكي، أحمد. (٢٠٢٢). استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣ (٢)، ٩٢-٦٨.
٨. ابو طاعة، تمارا مصطفى محمد. (٢٠٢٤). استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (تطوير أنموذج أمثل). رسالة دكتوراة (Doctoral dissertation, AAUP)
٩. حمدي السيد منصور، محمد السيد. (٢٠٢٤). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بمصر (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية بالعريش*. ١٨٣-٢١١، (٢)، ١٢(٣٨،٢).
١٠. الخوتاني، تغريد محمد ومطر، عبد الرحمن جمال (2025). أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، العدد الواحد والثمانون.
١١. دلال دابس محمد الدودي. (2023). التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*، 7(20)، 68-83.
١٢. سالم رسن. (٢٠٢٥). إدارة الصراع التنظيمي ودوره في أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*, ٥٨-٧٣.

13. الصاعدي، ف.ز. م & ،فالح بن زيد. (٢٠٢٣). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والانسانية المعاصرة*. 316-359, 2(2),
١٤. عائشة بنت حسن بن علي عداوي. (٢٠٢٥). تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*. ٤٤٣-٤٢٢, (٥٠),
15. عبد السلام، دعاء عمر، جلال شعيب ،مها. (٢٠٢٤). فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز وعي الشباب المقبل على سوق العمل بإدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي. *مجلة الاقتصاد المنزلي*. جامعة المنوفية. 115-167, 34(2),
١٦. العتيبي، عبدالله عمر، العنزي، مطلق عشوي. (٢٠٢١). إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية. *مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية*, ٣١ (١), ٦٣-٨١.
١٧. محمد ابراهيم خليل الدراويش. (2024). *إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا*. (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
18. محمد أحمد محمد يوسف. (٢٠٢٢). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. ٣٥-٥٥, 7(١٠),
١٩. مهيز، ش.، خديم الله، & أحسن، م. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع داخل المنظمة (رسالة دكتوراه، جامعة جيل).

20. موسى ، موسى. (٢٠٢٦). أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية (أشرقت) .مجلة البحوث الإدارية. 44(1) ,

21. يادكار أكبر محمد صالح & يحيى كريم قادر. (٢٠٢٦). استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي وعلاقته بالشخصية القيادية لدى كادر مؤسسات النشاط الرياضي *Mustansiriyah Journal of Sports Science*, 8(1), 204-215.