

عنوان البحث

فاعلية استراتيجيات ادارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي
دراسة تطبيقية على مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض

إعداد الطالب

محمد بن علي الطريف

الرقم الجامعي

253003029

تحت إشراف:

الدكتور الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 هـ - 2026 م 2026



Midocean University
College of Management
Department/Major in Business
Administration

Research Title

**The Effectiveness of Change Management Strategies in Addressing
Organizational Conflict: An Applied Study at Prince Sultan Military
Medical City in Riyadh**

Prepared by:

Mohammed bin Ali Al-Tarif

University ID Number

253003029

Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Jarad

Academic year:

2026 - هـ 1447



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي العزيزة، التي كانت لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي، إن إيمانها بي ودعمها المتواصل كان الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي وبناتي الغاليات اللواتي كن لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمهن ودعمهن وصبرهن دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإكماله بنجاح.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان له الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

في الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدتي الحنونة، التي كانت لي منار في دربي وغرست في حب العلم وحب المعرفة.

وألى زوجتي الغالية والشريكة المخلصة في كل خطوة، التي تحملت وصبرت، وكانت الداعم الأول في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة.

والى بناتي العزيزات، اللواتي يصنن حياتي ويملأنها بالأمل والفرح، هذا الإنجاز هو لكن، فلتكن فخورات بي وبأحلامكن، احبكن كثيرا.

الى اساتذتي الافاضل، الذين لم يبخلوا علي بعلمهم وتوجيهاتهم، كان لخبراتهم وارشادهم الأثر الكبير في انجاز هذا العمل.

الى زملائي واصدقائي الأعزاء الذين شاركوني التحديات والنجاحات، أهدي هذا العمل تعبيرا عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.

وأخيرا اهدي هذا العمل الى كل من ساهم في دعمي وتشجيعي، سائلا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

فهرس المحتويات

9	ملخص الدراسة:
10	Study Summary:
12	1. الفصل الأول: الإطار التمهيدي
12	1.1. مقدمة:
14	1.2. مشكلة الدراسة:
15	1.3. أهمية الدراسة:
17	1.4. أهداف الدراسة:
17	1.5. تساؤلات الدراسة
18	1.6. فروض الدراسة:
21	2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
21	2.1. الإطار النظري
21	2.1.1. المبحث الأول: استراتيجيات ادارة التغيير
21	المطلب الأول: ماهية وخصائص ادارة التغيير
23	المطلب الثاني: مراحل ونماذج ادارة التغيير
24	المطلب الثالث: مداخل التغيير في المؤسسات
26	المطلب الرابع: استراتيجيات ادارة التغيير
28	2.1.2. المبحث الثاني: الصراع المؤسسي
28	المطلب الأول: مفهوم الصراع المؤسسي
29	المطلب الثاني: انواع الصراع المؤسسي
31	المطلب الثالث: مراحل الصراع المؤسسي
33	المطلب الخامس: فاعلية استراتيجيات ادارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي
34	2.2. الدراسات السابقة:
42	التعليق على الدراسات السابقة:
47	3. الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

47.....	منهج البحث:	3.1.
47.....	عينة البحث	3.2.
48.....	طرق جمع البيانات:	3.3.
50.....	طرق التحليل الإحصائي:	3.4.
50.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	3.5.
51.....	حدود الدراسة:	3.5.
53.....	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	4.
53.....	تحليل البيانات الشخصية	4.1.
60.....	محاور الاستبيان	4.2.
70.....	اختبار الفرضيات	4.3.
77.....	الخاتمة:	
79.....	المراجع:	
84.....	الملاحق	

فهرس الجداول

49.....	جدول 1 معامل الثبات الفا كرونباخ
53.....	جدول 2 توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس
54.....	جدول 3 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر
56.....	جدول 4 توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي
57.....	جدول 5 توزيع العينة طبقا لسنوات الخبرة
58.....	جدول 6 توزيع العينة طبقا لمتغير المستوى الوظيفي
60.....	جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير التكنولوجي
62.....	جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير الثقافي
64.....	جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير الهيكلي
66.....	جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير الانساني
68.....	جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصراع المؤسسي
71.....	جدول 12 العلاقة بين التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي
71.....	جدول 13 العلاقة بين التغيير الثقافي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة
72.....	جدول 14 العلاقة بين التغيير الهيكلي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين
74.....	جدول 15 العلاقة بين التغيير الإنساني كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين
76.....	

فهرس الاشكال

53.....	شكل 1 توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس
55.....	شكل 2 توزيع العينة طبقا لمتغير العمر
56.....	شكل 3 توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي
57.....	شكل 4 توزيع العينة طبقا لسنوات الخبرة
59.....	شكل 5 توزيع العينة طبقا لمتغير المستوى الوظيفي
61.....	شكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير التكنولوجي
63.....	شكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير الثقافي
65.....	شكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير الهيكلي
67.....	شكل 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير الانساني
69.....	شكل 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصراع المؤسسي

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، من خلال تحليل أثر أبعاد التغيير (التكنولوجي، الثقافي، الهيكلي، والإنساني) على مستوى الصراع المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، والتي صُممت في ضوء الأدبيات السابقة، وتكونت من (25) عبارة موزعة على محاور الدراسة. وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (306) موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير والصراع المؤسسي، حيث تبين أن التغيير الثقافي كان الأكثر تأثيرًا، يليه التغيير التكنولوجي، ثم التغيير الهيكلي، وأخيرًا التغيير الإنساني، وجميعها ذات تأثير إيجابي معنوي. كما أوضحت النتائج أن فاعلية إدارة التغيير تسهم في التأثير على مستوى الصراع المؤسسي داخل بيئة العمل، مع وجود تباين في قوة هذا التأثير بين الأبعاد المختلفة، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير بما يسهم في الحد من الصراع وتعزيز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية

إدارة التغيير، استراتيجيات إدارة التغيير، التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، التغيير الهيكلي، التغيير الإنساني، الصراع المؤسسي، إدارة الصراع التنظيمي، الأداء المؤسسي.

Study Summary:

This study aimed to identify the effectiveness of change management strategies in addressing organizational conflict from the perspective of employees at Prince Sultan Military Medical City in Riyadh. This was achieved by analyzing the impact of the dimensions of change (technological, cultural, structural, and human) on the level of organizational conflict. The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for its nature. Data was collected using a questionnaire as the primary instrument. The questionnaire, designed based on previous literature, consisted of 25 statements distributed across the study's dimensions. It was administered to a sample of 306 employees from various job levels within the organization. The results showed statistically significant relationships between the dimensions of change management and organizational conflict. Cultural change was found to have the greatest impact, followed by technological change, then structural change, and finally human change, all with a statistically significant positive effect. The results also indicated that effective change management contributes to influencing the level of organizational conflict within the work environment. However, the strength of this influence varies among the different dimensions, highlighting the importance of adopting integrated change management strategies to mitigate conflict and enhance organizational performance.

Keywords:

Change management, change management strategies, technological change, cultural change, structural change, human change, organizational conflict, organizational conflict management, organizational performance.

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1.1. 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 إطارًا نظريًا وتطبيقيًا حاكمًا 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 تصورًا تحليليًا لديناميكيات الانتقال من حالة تنظيمية إلى أخرى. كما جاء نموذج المراحل الثماني الذي طوّره John Kotter ليعزز البعد الاستراتيجي والقيادي للتغيير، مؤكدًا مركزية الرؤية المشتركة وبناء الالتزام التنظيمي في إنجاح عمليات التحول. (الصاعدي وفالح 2023)

ومع تطور الفكر الإداري، لم يعد التغيير يُفهم بوصفه إجراءً فنيًا أو تعديلاً هيكليًا 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، ويُحدث 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 قدّم Kenneth

Thomas تصورًا تحليليًا 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 2026)

وتشير الاتجاهات المعاصرة في السلوك التنظيمي إلى أن الصراع ليس بالضرورة معوقًا للأداء، بل قد يمثل محفزًا 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 بنّاءة. 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 أضفت 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 2022)

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.

1.2. 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 للتحولات التنظيمية العميقة. فقد انصبت المعالجات البحثية غالبًا 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 مجالًا أقل تناوُلًا 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 التحولات 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 كثيرًا 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. ويُلاحظ كذلك أن بعض الأدبيات تناولت المقاومة بوصفها الشكل الأبرز للتفاعل السلبي مع التغيير، في حين أن الصراع المؤسسي قد يتخذ صورًا أكثر تعقيدًا 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، بدلًا من الاكتفاء بتوصيفه كأثر جانبي للتحويل التنظيمي.

وانطلاقًا 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 التحويل 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 اتساقًا مع متطلبات التحويل المؤسسي المعاصر.

1.3. أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية هذه الدراسة في سياق التحولات التنظيمية المتسارعة التي تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات تغيير فعّالة 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 مقارنة علمية تدرس فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي لهذه الصراعات بصورة منهجية متكاملة، تجمع بين البعد النظري والتطبيقي.

1.3.1. 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 تسهم 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.

1.3.2. 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 تسهم 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 وعياً بالأبعاد السلوكية المصاحبة للتغيير، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.

1.4. 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 توجيهه.
- 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.

1.5. تساؤلات الدراسة

انطلاقاً 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؟

1.6. 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 الاتي:

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

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. الإطار النظري

2.1.1. المبحث الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

المطلب الأول: ماهية وخصائص إدارة التغيير

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة التغيير التنظيمي في أدبيات الإدارة، حيث يبرز هذا التباين نتيجة اختلاف الزوايا الفكرية التي ينطلق منها الباحثون في تفسير هذا المفهوم. فقد عرّف الحسبان (2023) إدارة التغيير بأنها فلسفة إدارية داخل المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانبها بهدف تعديلها أو تطويرها بما يساهم في زيادة فاعليتها وتحقيق مستوى أفضل من التوافق مع المبررات الدافعة للتغيير. ويُبرز هذا التعريف البعد التخطيطي والتوجيهي لعملية التغيير بوصفها ممارسة واعية تستهدف تحسين الأداء المؤسسي.

وفي السياق ذاته، يرى رزوق (2018) أن إدارة التغيير تتمثل في القدرة على تعزيز القوى الدافعة للتغيير أو الحد من القوى المقاومة له، من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المؤسسة، بما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة تضمن نجاح عملية التغيير وتحقيق التميز المؤسسي. ويعكس هذا التعريف الطابع التحليلي لإدارة التغيير، حيث يركز على ديناميكية القوى التنظيمية المؤثرة في مسار التغيير.

كما يشير الصبحي (2023) إلى أن إدارة التغيير هي العملية التي تساعد المنظمات على تنفيذ التغيير المخطط بصورة منظمة وفعالة، بما يضمن تحقيق الانتقال السلس من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية.

وبوجه عام، يمكن النظر إلى إدارة التغيير بوصفها عملية إدارية شاملة تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات، إلى جانب إدارة الاتصالات والمشاركات المرتبطة بعملية الانتقال من الوضع القائم إلى وضع أفضل مستقبليًا. وتهدف هذه العملية إلى تطوير مختلف مكونات المنظمة، بما في ذلك الأفراد، والخطط، والاستراتيجيات، والسياسات، وطرق العمل، وبيئة العمل، وأدواته، إضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية والخدمية والتسويقية والمالية، وإعادة هيكلة التنظيم بما يحقق مستويات أعلى من الإبداع والتميز في الأداء. (العوامة 2020)

وتتطلب إدارة التغيير الناجحة تفاعلاً مستمراً بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير. كما تستلزم توفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتكيف مع المتغيرات المستجدة، مع ضرورة وضوح قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، لما لذلك من دور في تسهيل تنفيذ التغيير وتقليل المقاومة التنظيمية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي. (أبو سعدة وآخرون 2021)

كما يرتبط مفهوم إدارة التغيير في جوهره بتكامل وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية هي: التكنولوجيا، والعمليات، والأفراد، حيث يشكل هذا التفاعل الإطار العام الذي تتحقق من خلاله فعالية التغيير التنظيمي واستدامته داخل المؤسسة.

ومن بين الخصائص المهمة التي تصف التغيير التنظيمي يمكن الإشارة إلى النقاط التالية:

- يهدف التغيير التنظيمي إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة يتم الاتفاق عليها من قبل جميع المعنيين، مما يعزز من توجيه الجهود نحو غايات مشتركة.
- يجب أن يتناسب التغيير التنظيمي مع المتطلبات الواقعية للمنظمة مع مراعاة الموارد المتاحة والظروف المحيطة، وذلك لضمان إمكانية التنفيذ الفعال.
- يتطلب التغيير تحقيق توافق بين أهدافه واحتياجات ورغبات الأطراف المعنية، لدعم مساعي التغيير وتحمل التكاليف ذات الصلة بشكل مشترك.

- تدل على قدرة المنظمة على التأثير وتحقيق الأهداف بما يتماشى مع مستهدفاتها، مما يبرز أهمية إدارة التغيير في الوصول إلى النجاحات المتوقعة.

- تستدعي إدارة التغيير التنظيمي تفاعلاً إيجابياً ومشاركة نشطة من جميع الأطراف المعنية، مما يسهم في تعزيز الالتزام وروح العمل الجماعي خلال مراحل العملية المختلفة.

من الضروري أن يتم تنفيذ التغيير التنظيمي ضمن إطار القوانين والأخلاقيات التي تلتزم بها المنظمة، إلى جانب مراعاة مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع. (دبندون وآخرون 2021)

المطلب الثاني: مراحل ونماذج ادارة التغيير

تُعد نماذج ومراحل إدارة التغيير من المداخل الفكرية والتطبيقية المهمة التي تساعد المؤسسات على فهم كيفية الانتقال المنظم من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، وقد أظهرت الأدبيات الإدارية تعدد النماذج المطروحة في هذا المجال، إلا أنها تتفق جميعاً على مجموعة من المراحل الأساسية التي تمثل الإطار العام لنجاح عملية التغيير داخل المنظمات، رغم اختلافها في التفاصيل والأساليب والافتراضات التي يقوم عليها كل نموذج. ويلاحظ أن هذه المراحل تشكل تسلسلاً منطقيًا مترابطًا يهدف إلى ضمان فعالية التغيير واستدامته داخل البيئة التنظيمية.

مرحلة الإنذار (الإحساس بالحاجة إلى التغيير): تُعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق في عملية التغيير، حيث يتم فيها إدراك الحاجة الملحة لإحداث التغيير نتيجة وجود مشكلات تنظيمية أو فرص تطويرية تستدعي التدخل. وتعتمد هذه المرحلة على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتشخيص أوجه القصور في الأداء الحالي، بما يساعد على خلق وعي تنظيمي بأهمية التغيير وضرورة تبنيه .

مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم الانتقال من إدراك الحاجة إلى التغيير إلى صياغة خطة منظمة ومتكاملة لتنفيذه، حيث تشمل تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتنفيذ. كما تتطلب هذه المرحلة دراسة العوامل البيئية المؤثرة داخليًا وخارجيًا لضمان واقعية الخطة وقابليتها للتطبيق. (سماتي 2017)

مرحلة التنفيذ: تُعد هذه المرحلة جوهر عملية التغيير، حيث يتم فيها تحويل الخطط النظرية إلى تطبيقات عملية على أرض الواقع. وتشمل هذه المرحلة إدخال التعديلات التنظيمية، وتطبيق الإجراءات الجديدة، وتنسيق الجهود بين مختلف الإدارات والوحدات داخل المؤسسة لضمان سير عملية التغيير وفقًا لما هو مخطط له.

مرحلة المراجعة والتقييم: تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ التغيير، وتهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المخططة وتقييم فعالية الإجراءات المتبعة. ويتم خلالها استخدام أدوات ومعايير موضوعية لتحليل النتائج، وتحديد نقاط القوة والضعف في عملية التنفيذ، بما يساعد على تحسين الأداء المستقبلي. (بن عيسى 2021)

مرحلة التعزيز والاستدامة: تُعنى هذه المرحلة بضمان استمرارية التغيير وترسيخه داخل المؤسسة، من خلال دعم الممارسات الجديدة وتعزيزها، ومتابعة تطبيقها بشكل مستمر، مع إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة. كما تركز هذه المرحلة على نشر ثقافة التغيير داخل المنظمة لضمان عدم العودة إلى الممارسات القديمة، وتحقيق استدامة التحسينات التنظيمية على المدى الطويل. (حمصي 2014)

المطلب الثالث: مداخل التغيير في المؤسسات

تُعد مداخل وأساليب التغيير التنظيمي من العناصر الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في إدارة عمليات التحول والتطوير، إذ تمثل الإطار العملي الذي يُترجم من خلاله مفهوم التغيير إلى إجراءات

وتطبيقات واقعية داخل بيئة العمل. وتكمن أهمية هذه المداخل في كونها تغطي مختلف الجوانب التنظيمية، بما يضمن شمولية التغيير وتكامله وعدم اقتصره على جانب دون آخر، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- **مدخل التغيير التكنولوجي:** يركز هذا المدخل على إدخال وتبني التقنيات الحديثة داخل المؤسسة، بما يشمل تطوير أنظمة العمل، وتحديث الأجهزة والمعدات، وتوسيع استخدام التكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية. ويهدف هذا المدخل إلى رفع كفاءة الأداء، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة المخرجات، مع ضرورة تدريب العاملين على استخدام هذه التقنيات لضمان الاستفادة المثلى منها.

- **مدخل التغيير الهيكلي:** يعنى هذا المدخل بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يحقق الكفاءة والفعالية، من خلال تعديل توزيع الوظائف، وإعادة تنظيم الوحدات الإدارية، وتحديد مستويات السلطة والمسؤولية بشكل أكثر وضوحًا. كما يهدف إلى تحسين تدفق العمل وتسهيل عمليات الاتصال واتخاذ القرار، مع تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة.

- **مدخل التغيير السلوكي:** يركز هذا المدخل على تعديل سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في نجاح التغيير. ويشمل ذلك تعزيز قيم التعاون والانتماء والالتزام التنظيمي، وتطوير أنماط التفاعل بين العاملين، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، بما يساهم في تقليل مقاومة العاملين وتحقيق انسجام أكبر داخل بيئة العمل. (جوزة 2021)

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يتمثل في إدخال تعديلات على البنية الرسمية للمؤسسة بما يشمل خطوط الاتصال، ونطاق الإشراف، وتوزيع السلطات والمسؤوليات. ويهدف هذا النوع من التغيير

إلى تحقيق مرونة تنظيمية أعلى، وتحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وسرعة اتخاذ القرار .

- **التغيير في التكنولوجيا:** يعنى هذا المدخل بمواكبة التطورات التقنية الحديثة وتطبيقها داخل المؤسسة بشكل مستمر، إلى جانب تدريب العاملين على استخدامها بفعالية. ويهدف إلى تحسين جودة العمليات وتقليل التكاليف ورفع مستوى الإنتاجية، من خلال توظيف التكنولوجيا كأداة رئيسية في تطوير الأداء المؤسسي .

- **التغيير في الموارد البشرية:** يركز هذا المدخل على تنمية وتطوير القدرات البشرية داخل المؤسسة، من خلال التدريب المستمر، وبناء المهارات، وتحسين الكفاءات الوظيفية. كما يتضمن تعزيز مرونة الحركة الوظيفية بين الأقسام المختلفة، بما يساعد على توسيع خبرات العاملين وتمكينهم من التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، وبالتالي دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . (الماضي 2000)

المطلب الرابع: استراتيجيات ادارة التغيير

تُعد استراتيجيات إدارة التغيير من الأدوات المحورية التي تعتمد عليها المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير، حيث تهدف إلى تسهيل عملية الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف بأقل قدر ممكن من الاضطراب التنظيمي. وتتنوع هذه الاستراتيجيات باختلاف طبيعة المواقف التنظيمية ومستوى مقاومة العاملين، كما تتكامل فيما بينها لتشكيل إطار شامل يساعد الإدارة على إنجاح عمليات التغيير وتحقيق أهدافها (قريشي، 2020).

استراتيجية التعليم والاتصال: تقوم هذه الاستراتيجية على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية حول التغيير قبل تطبيقه، من خلال التوضيح والمناقشة والحوار المفتوح. ويهدف ذلك إلى تعزيز فهم

الموظفين لمبررات التغيير وأهدافه، وتقليل حالة الغموض التي قد تولد مقاومة، مما يسهم في رفع مستوى القبول والالتزام بالتغيير داخل المؤسسة .

استراتيجية المشاركة: تركز هذه الاستراتيجية على إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ لعملية التغيير، مما يمنحهم شعورًا بالمسؤولية والملكية تجاه التغيير. ويسهم هذا الأسلوب في توليد أفكار مبتكرة، وتقليل المقاومة، وزيادة درجة التفاعل الإيجابي مع التغيير، نظرًا لكون الأفراد جزءًا من عملية اتخاذ القرار وليسوا مجرد منفذين لها .

استراتيجية التسهيل والدعم: تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع التغيير، ويشمل ذلك توفير التدريب المناسب، والاستماع إلى مشكلاتهم، وتقديم الدعم النفسي عند الحاجة. وتُعد هذه الاستراتيجية فعالة بشكل خاص في تخفيف القلق المصاحب للتغيير وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتطلبات الجديدة .

استراتيجية التفاوض والاتفاق: تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم حوافز أو مزايا للعاملين مقابل قبولهم للتغيير، مثل تحسين الرواتب أو المزايا الوظيفية أو شروط العمل. وتُستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون هناك مقاومة متوسطة للتغيير، حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق توازن بين مصالح المنظمة واحتياجات العاملين لضمان قبول التغيير .

استراتيجية المناورة والاستقطاب: تعتمد هذه الاستراتيجية على التأثير غير المباشر أو الانتقائي في الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة، من خلال إسناد أدوار رئيسية لبعض الأطراف المؤثرة أو إعادة ترتيب مراكز القوة بما يخدم عملية التغيير. ورغم فعاليتها في بعض الحالات، إلا أنها قد تثير بعض التحفظات الأخلاقية إذا لم تُستخدم بحذر .

استراتيجية التهيب الصريح والضمني: تُعد هذه الاستراتيجية من الأساليب الإكراهية التي تلجأ إليها الإدارة في حالات المقاومة الشديدة، حيث يتم استخدام التهديد المباشر أو غير المباشر، مثل فقدان الوظيفة أو تقليل فرص الترقية، بهدف دفع العاملين إلى قبول التغيير. ورغم فعاليتها السريعة، إلا أنها قد تترك آثارًا سلبية على الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي إذا تم الإفراط في استخدامها. (العطيات 2006)

2.1.2. المبحث الثاني: الصراع المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم الصراع المؤسسي

يُعد مفهوم الصراع المؤسسي من المفاهيم الإدارية والسلوكية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة، نظرًا لتعدد أبعاده وتداخل تفسيراته بين الباحثين. وبوجه عام، يُشير الصراع إلى حالة من التعارض أو النزاع التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات أو داخل المنظمات نتيجة اختلاف الأهداف أو تضارب المصالح أو التنافس على الموارد المحدودة، بما يؤدي إلى مواقف من عدم الاتفاق أو التوتر التنظيمي.

وقد تنوعت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم؛ إذ يرى بعض الباحثين أن الصراع التنظيمي يمثل نزاعًا مباشرًا ومقصودًا بين أطراف مختلفة يسعى كل طرف فيه إلى تحقيق هدف معين، مع وجود رغبة ضمنية في إلحاق الضرر بالطرف الآخر أو التغلب عليه، وهو ما يميزه عن مفهوم المنافسة التي تظل موجهة نحو تحقيق الأهداف دون نية عدائية. كما يختلف الصراع عن التناقض الذي يعبر عن صور أعمق من التعارض قد تكون داخلية أو غير معلنة. (السبعي 2015)

وفي تعريف آخر، يُنظر إلى الصراع على أنه مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات التي يتخذها أحد الأطراف أو يعتزم اتخاذها، بحيث يُدركها الطرف الآخر على أنها تهديد لمصالحه الأساسية، مما يؤدي إلى

نشوء حالة من التوتر وعدم التوافق. ويقوم هذا المفهوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي: تعارض الأهداف، وإدراك هذا التعارض، واعتقاد كل طرف بوجود تهديد محتمل من الطرف الآخر. (يادكار ويحيى 2026)

كما يعرف الصراع بأنه عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على مصالحه أو اهتماماته، مما يؤدي إلى حالة من التفاعل السلبي بين الأطراف. في حين يذهب رحيم (Rahim) إلى تعريف أكثر شمولية للصراع باعتباره عملية تفاعلية تنشأ عند وجود عدم اتفاق أو تنافر بين الأفراد أو الجماعات أو داخل المنظمة، وقد تتعلق هذه العملية بتعارض الأهداف أو القيم أو المصالح أو أساليب العمل، أو التنافس على الموارد والسلطة. (قايل 2018)

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى الصراع المؤسسي بوصفه حالة ديناميكية تعكس مظاهر التوتر والتباين في الاتجاهات والسلوكيات داخل المنظمة، وقد تتجلى في صور متعددة من التفاعل التنظيمي، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، بما يؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: أنواع الصراع المؤسسي

تُعد أنواع الصراع المؤسسي من الموضوعات المحورية في أدبيات الإدارة، حيث يعكس الصراع حالة ديناميكية داخل المنظمة تتفاوت في مستوياتها وأشكالها وتأثيراتها. وقد اختلف الباحثون في تصنيف أنواع الصراع، إلا أنهم يتفقون على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد تنشأ في بيئات العمل نتيجة تداخل الأدوار وتعارض المصالح واختلاف القيم والاتجاهات التنظيمية.

الصراع على مستوى الفرد (الصراع الذاتي): ينشأ هذا النوع داخل الفرد نفسه نتيجة تعارض الأهداف أو تضارب الأدوار التي يقوم بها، أو عند اضطراره للاختيار بين بدائل متعددة لا يمكن الجمع بينها. وينعكس هذا الصراع على سلوك الفرد واتجاهاته داخل العمل، وقد يظهر في صورة انسحاب،

أو عدوانية، أو محاولة إيجاد حلول وسط. كما يرتبط غالبًا بوجود ضغوط وظيفية أو عدم وضوح في الأدوار أو تعارض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. (نحناح 2016)

الصراع بين الأفراد: يحدث هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المؤسسة نتيجة اختلاف القيم والاتجاهات والمعتقدات، أو التفاوت في القدرات وأساليب التواصل. كما قد ينشأ بسبب طبيعة توزيع العمل أو العدالة في إسناد المهام، مما يؤدي إلى تعارض في المصالح والمواقف بين العاملين، ويؤثر على طبيعة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل.

الصراع بين الجماعات: ينشأ هذا النوع بين مجموعات العمل أو الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة، نتيجة اختلاف وجهات النظر حول الأهداف أو أساليب التنفيذ أو توزيع الموارد. وغالبًا ما يظهر هذا الصراع عند تفاعل هذه الجماعات داخل المنظمة، حيث تتبلور التباينات في الرؤى والمصالح، مما يؤدي إلى حالة من التنافس أو التنازع التنظيمي.

الصراع الاستراتيجي: يُعد من الأنواع المخططة مسبقًا، حيث يتم توظيفه بشكل مقصود لتحقيق أهداف تنظيمية معينة، على عكس الأنواع الأخرى التي تنشأ بشكل تلقائي. ويظهر هذا النوع عندما تقوم الإدارة باستخدام الصراع كأداة لتحفيز التغيير أو تعزيز الأداء أو إعادة توزيع السلطة والمكافآت داخل المنظمة.

الصراع الوظيفي (البنائي): هو الصراع الذي يسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يؤدي إلى إثارة الإبداع وتحفيز التفكير النقدي، ويساعد على كشف المشكلات وتوضيحها. كما يُعد عاملاً مساعداً في تحسين جودة القرارات وتعزيز فعالية الجماعات داخل المنظمة، ويُنظر إليه باعتباره صراعاً مطلوباً في بعض الحالات لدفع عملية التطوير. (بقوال 2023)

الصراع غير الوظيفي (الهدام): هو الصراع الذي يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء التنظيمي، مثل انخفاض الإنتاجية، وتراجع الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب، وتنامي المشاعر السلبية بين العاملين. ويؤثر هذا النوع سلبًا على مناخ العمل ويعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يستدعي تدخل الإدارة للحد منه أو معالجته .

الصراع حسب المصدر (صراع المهام، العلاقات، العمليات): يشمل صراع المهام المرتبط بمحتوى العمل وأهدافه، وقد يكون إيجابيًا إذا كان في مستوى معتدل. أما صراع العلاقات فيرتبط بالتفاعلات الشخصية بين الأفراد وغالبًا ما يكون سلبيًا. في حين يتعلق صراع العمليات بكيفية تنفيذ العمل، وقد يكون مفيدًا إذا كان محدودًا ويساهم في تحسين الأداء .

الصراع الرأسي والأفقي: الصراع الرأسي يحدث بين مستويات تنظيمية مختلفة مثل المديرين والمرؤوسين، بينما الصراع الأفقي يحدث بين أفراد أو وحدات تقع في نفس المستوى التنظيمي. ويعكس هذا التصنيف طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة ومستوى السلطة والتفاعل بين أجزائها المختلفة . (صفيح 2024)

المطلب الثالث: مراحل الصراع المؤسسي

يُنظر إلى الصراع المؤسسي بوصفه عملية ديناميكية متدرجة تمر بعدة مراحل متتابعة تشكل في مجموعها ما يُعرف بـ "دورة حياة الصراع"، حيث تتطور هذه المراحل من حالة كامنة غير مدركة إلى حالة سلوكية علنية، وقد تنتهي بآثار ممتدة لما بعد انتهاء الصراع. ورغم اختلاف الباحثين في تحديد عدد المراحل بدقة، إلا أنهم يتفقون على وجود تسلسل عام يوضح كيفية نشوء الصراع وتطوره داخل المنظمة.

مرحلة الصراع الكامن (الضمني): تمثل هذه المرحلة الأساس الذي ينشأ منه الصراع، حيث تتوافر مجموعة من الظروف والعوامل المهيئة لحدوثه دون أن يكون الصراع ظاهرًا أو مدرّكًا من قبل الأطراف. وتشمل هذه العوامل التنافس على الموارد المحدودة، وتعارض الأهداف، وتداخل الأدوار،

ودرجة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات. وفي هذه المرحلة لا يكون هناك وعي مباشر بوجود الصراع، إلا أن بذوره تكون موجودة في البيئة التنظيمية .

مرحلة الصراع المدرك:(Perceived Conflict) في هذه المرحلة يبدأ أطراف العلاقة التنظيمية بإدراك وجود اختلاف أو تعارض في المصالح أو الأهداف، حيث تلعب المعلومات والتواصل دورًا مهمًا في تشكيل هذا الإدراك. ويصاحب هذه المرحلة شعور أولي بالتوتر أو القلق، مع وعي متزايد بوجود مشكلة تستدعي الانتباه، مما يجعلها مرحلة انتقالية بين الصراع الكامن والصراع الفعلي . (بولطيف 2023)

مرحلة الصراع الشعوري:(Felt Conflict) تتميز هذه المرحلة بظهور الانفعالات والمشاعر السلبية بشكل واضح، مثل التوتر والغضب والقلق، حيث لا يقتصر الصراع على الإدراك فقط، بل يتحول إلى شعور داخلي يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات. وفي هذه المرحلة يتعمق الإحساس بالصراع، وقد يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه حتى لو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى أو أهداف المنظمة .

مرحلة الصراع العلني (السلوكي): تُعد هذه المرحلة الظاهرة من الصراع، حيث يتحول الصراع إلى سلوك فعلي ملموس بين الأطراف، ويظهر في شكل نزاعات علنية، أو مشاحنات، أو انسحاب، أو سلوكيات سلبية مثل اللامبالاة. كما قد تتخذ هذه المرحلة أشكالاً متعددة من التفاعل المباشر أو غير المباشر بين الأطراف المتنازعة داخل المنظمة .

مرحلة مخرجات ما بعد الصراع:(Aftermath Conflict) تمثل هذه المرحلة النتائج والآثار المترتبة على انتهاء الصراع، حيث قد تترك آثارًا إيجابية مثل تعزيز التعلم التنظيمي وتحسين أساليب العمل، أو آثارًا سلبية مثل استمرار التوتر أو ضعف العلاقات التنظيمية. وتعد هذه المرحلة مهمة لأنها تحدد مدى استفادة المنظمة من الصراع أو استمرار تأثيراته السلبية على المدى الطويل . (اعراب 2025)

المطلب الخامس: فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي

يُعد موضوع فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي من القضايا الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة، وذلك لما للتغيير التنظيمي من ارتباط وثيق بظهور أنماط متعددة من الصراع داخل المؤسسات. إذ غالبًا ما تُعد عمليات التغيير بيئة خصبة لتولد الصراعات نتيجة ما يصاحبها من غموض في الأدوار، وتباين في المصالح، ومقاومة من بعض العاملين، الأمر الذي يجعل من استراتيجيات إدارة التغيير أداة محورية في الحد من حدة هذا الصراع والتعامل معه بفاعلية.

وتكمن فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في قدرتها على معالجة جذور الصراع وليس مظاهره فقط، وذلك من خلال مجموعة من الآليات المتكاملة التي تستهدف تحسين مستوى التواصل داخل المؤسسة، وتعزيز مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار، وتوفير الدعم والتدريب اللازمين لتسهيل التكيف مع المتغيرات الجديدة. فكلما زادت درجة وضوح التغيير وأهدافه، وارتفع مستوى إشراك العاملين فيه، انخفضت احتمالية نشوء الصراع أو تحوله إلى صراع غير وظيفي يؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي. (واخرون 2025)

كما تسهم استراتيجيات إدارة التغيير في تقليل الصراع المؤسسي من خلال تنويع أدواتها بما يتناسب مع طبيعة الموقف التنظيمي، حيث تُستخدم استراتيجيات التعليم والاتصال في رفع مستوى الوعي وتقليل الغموض، بينما تعمل استراتيجيات المشاركة على تعزيز الشعور بالانتماء وتقليل المقاومة، في حين تسهم استراتيجيات التسهيل والدعم في تخفيف الضغوط النفسية والمهنية المصاحبة للتغيير. كذلك تلعب استراتيجيات التفاوض والمساومة دورًا مهمًا في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، مما يقلل من حدة التعارض ويحد من الصراع.

ومن ناحية أخرى، تظهر فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في قدرتها على تحويل بعض أشكال الصراع من نمط غير وظيفي إلى صراع بناء يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يمكن توظيف الاختلافات في الآراء ووجهات النظر كمدخل للإبداع والتطوير بدلاً من كونها مصدرًا للتوتر. كما أن الإدارة الواعية للتغيير تسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي من خلال بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التفاهم والشفافية والمرونة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير لا تقتصر فقط على إنجاح عملية التغيير التنظيمي، بل تمتد لتشمل دورًا وقائيًا وعلاجيًا في مواجهة الصراع المؤسسي، من خلال تقليل أسبابه، وإدارة مراحله، والحد من آثاره السلبية، وتحويله في بعض الحالات إلى قوة دافعة للتطوير والتحسين داخل المؤسسة. (ابراهيم 2022)

2.2. 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 341 موظفًا 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 متوسطًا 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 350 موظفًا، تم استرجاع 319 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 إحصائيًا 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 المقبل على سوق العمل تجاه إدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي كوسيلتين لتنمية الرأس مال 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، والرأس مال النفسي الإيجابي، وقد خضعت هذه الأدوات لإجراءات التحقق من الصدق والثبات.

وأظهرت النتائج وجود فروق معنوية إحصائيًا في مستويات الوعي بإدارة التغيير، ومهارات التنظيم الذاتي، ومستوى الرأس مال 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 المقبل 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 استبياناً مقنناً 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 صبيا".

ركزت الدراسة على تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا، 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 30 فقرة قُدمت إلى عينة عشوائية من 350 معلمة من أصل مجتمع الدراسة البالغ 1234 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 اداء 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 الفعّالة 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 فعّالة يساهم في تقليل التوتر التنظيمي ويعزز الالتزام الوظيفي. واستنادًا 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 بمديرية التربية والتعليم بمصر".

تسلّط 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 عيّنة 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 (الدعدي 2023) بعنوان " التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع

التنظيمي".

تناولت هذه الدراسة التأصيل 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 إيجابياً 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 إطاراً تحليلياً 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 استراتيجية تعليمية وتوعوية للمستفيدين والعاملين، بالإضافة إلى استراتيجيات المشاركة والتمكين والتفاوض والإقناع، يرتبط ارتباطاً إيجابياً 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 الفعّالة، والتركيز على بناء بيئة تنظيمية داعمة تحفز على الالتزام المؤسسي وتقليل الصراع المصاحب للتغيير.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التغيير والصراع المؤسسي، يتضح أنها قدمت إسهامات علمية متعددة، إلا أنها تباينت في زوايا المعالجة، مما يتيح تحليلها لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

تشابه معظم الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان، كما في دراسة (موسى، 2026) التي اعتمدت على تحليل بيانات (341) موظفاً باستخدام برنامج SPSS ، ودراسة

(الخوتاني ومطر، 2025) التي طبقت على (319) موظفًا في البنوك، وكذلك دراسة (عداوي، 2025) التي استخدمت استبانة على (350) معلمة.

كما اتفقت هذه الدراسات في نتائجها على وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير أو إدارة الصراع على الأداء المؤسسي؛ فمثلاً، أظهرت دراسة (موسى، 2026) أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في فاعلية التغيير، بينما أكدت دراسة (سالم، 2025) أن إدارة الصراع الفعالة ترتبط بتحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية.

كذلك، أكدت عدة دراسات أهمية المشاركة والتواصل كعوامل مشتركة، حيث أوصت دراسة (أبو طاعة، 2024) بتعزيز المشاركة والاتصال لتحقيق الإبداع، وأشارت دراسة (طه وآخرون، 2022) إلى أن استراتيجيات المشاركة والتمكين تقلل من حدة الصراع التنظيمي.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

رغم هذا التشابه، اختلفت الدراسات في نطاقها ومتغيراتها؛ فمثلاً ركزت دراسة (محمد، 2022) على الإبداع الإداري كمدخل لإدارة التغيير، بينما ركزت دراسة (مهيز وحسن، 2023) على الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع، في حين تناولت دراسة (الدعدي، 2023) الصراع من منظور إسلامي قيمي.

كما اختلفت الدراسات في مجال التطبيق؛ إذ تناولت دراسة (أبو طاعة، 2024) البيئة التعليمية في القدس، بينما ركزت دراسة (الخوتاني ومطر، 2025) على القطاع المصرفي، وطبقت دراسة (طه وآخرون، 2022) على هيئة التأمين الصحي، مما يعكس تباين السياقات التنظيمية.

كذلك يظهر اختلاف في المنهجية، حيث استخدمت دراسة (عبد السلام وجلال، 2024) المنهج شبه التجريبي لقياس أثر برنامج إرشادي، بينما اعتمدت معظم الدراسات الأخرى على المنهج الوصفي، مما يشير إلى محدودية الدراسات التجريبية في هذا المجال.

ثالثاً: الفجوة البحثية

بالرغم من تعدد الدراسات، إلا أنها كشفت عن فجوات واضحة، من أبرزها:

- قلة الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين استراتيجيات إدارة التغيير والصراع المؤسسي؛ حيث إن دراسة (طه وآخرون، 2022) تُعد من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الربط، لكنها ركزت على قطاع محدد ولم تتوسع في قياس الفاعلية بشكل شامل .
- تركّز معظم الدراسات على علاقة التغيير بمتغيرات أخرى مثل الإبداع (محمد، 2022) أو إدارة المعرفة (موسى، 2026)، دون التركيز الكافي على الصراع المؤسسي كمتغير تابع رئيسي .
- ندرة الدراسات التي تناولت القطاع الصحي، حيث إن أغلب الدراسات ركزت على التعليم أو البنوك، مثل (أبو طاعة، 2024) و(الخوتاني ومطر، 2025) .
- ضعف التركيز على تقييم فاعلية استراتيجيات محددة؛ إذ اكتفت معظم الدراسات بإثبات وجود العلاقة دون تحليل مدى كفاءة هذه الاستراتيجيات في الحد من الصراع .

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب مقارنة بالدراسات السابقة، من أهمها:

- أنها تجمع بين استراتيجيات إدارة التغيير والصراع المؤسسي في نموذج تحليلي واحد، بخلاف دراسات مثل (محمد، 2022) و(عداوي، 2025) التي تناولت كل متغير بشكل منفصل .
- تركيزها على قياس الفاعلية، وليس فقط العلاقة، وهو ما لم تتناوله بوضوح دراسات مثل (موسى، 2026) أو (سالم، 2025) .

- تطبيقها في القطاع الصحي العسكري (مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض)، وهو سياق مختلف عن القطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة .
- الاستفادة من نتائج دراسات مثل (طه وآخرون، 2022) و(أبو طاعة، 2024) في بناء نموذج يركز على استراتيجيات عملية (المشاركة، الاتصال، التمكين) لقياس دورها في تقليل الصراع .

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

3.1. منهج 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.

3.2. عينة البحث

تكونت عينة البحث من (306) موظفًا وموظفة من العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بمدينة الرياض، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، والقادرين على تقديم بيانات دقيقة حول فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير ودورها في التصدي للصراع المؤسسي.

وقد تم اختيار أفراد العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، مثل القيادات الإدارية، ورؤساء الأقسام، والموظفين في الإدارات المختلفة. ويهدف هذا التنوع إلى تعزيز شمولية النتائج ورفع مستوى دقتها.

كما روعي عند اختيار العينة تنوع خصائصها الديموغرافية مثل الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بما يسمح بتحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق هذه المتغيرات. وتم توزيع (306) استبانة على أفراد العينة، واستُبعدت الاستبانات غير المكتملة – إن وجدت – لضمان سلامة البيانات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

3.3. طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على قياس آراء واتجاهات العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية حول فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي للصراع المؤسسي.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة التغيير والصراع المؤسسي، بما يضمن شمولية الفقرات وارتباطها المباشر بمحاور الدراسة. وقد اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية

يتضمن مجموعة من المعلومات الديموغرافية عن أفراد العينة، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بهدف وصف خصائص العينة وتحليل الفروق بينها وفق المتغيرات الديموغرافية.

القسم الثاني: محاور الاستبانة

تكون هذا القسم من خمسة محاور رئيسية، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهي:

1. التغيير التكنولوجي

2. التغيير الثقافي

3. التغيير الهيكلي

4. التغيير الإنساني

5. الصراع المؤسسي

وقد صيغت فقرات كل محور بما يعكس محتواه النظري والإجرائي، حيث تكون كل محور من (5) عبارات، بما يحقق الاتساق والقدرة على التحليل الإحصائي.

ويتم الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، والذي يتراوح بين (موافق بشدة = 1 درجة) و(غير موافق بشدة = 5 درجات)، بما يتيح قياس درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات بدقة.

وقام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي للاستمارة كما يتضح في الجدول التالي:-

جدول 1 معامل الثبات ألفا كرونباخ

م	المحاور الأساسية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
1	التغيير التكنولوجي	0.502	5
2	التغيير الثقافي	0.584	5
3	التغيير الهيكلي	0.618	5
4	التغيير الإنساني	0.863	5
5	استراتيجيات إدارة التغيير	0.840	20
6	الصراع المؤسسي	0.924	5
	المجموع الكلي	0.926	25

يوضح جدول معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات متفاوتة من الاتساق الداخلي بين محاورها، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.926)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية، مما يجعلها مناسبة للتطبيق الميداني وتحليل البيانات.

وعلى مستوى المحاور الفرعية، فقد جاء محور الصراع المؤسسي في المرتبة الأولى من حيث الثبات بمعامل (0.924)، يليه محور التغيير الإنساني بمعامل (0.863)، ثم محور استراتيجيات إدارة التغيير بمعامل (0.840)، وهي جميعها قيم مرتفعة تعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين فقرات هذه المحاور. في المقابل، سجل محور التغيير الهيكلي معامل ثبات بلغ (0.618)، وهو مقبول إحصائيًا، بينما جاءت قيم الثبات أقل نسبيًا في محوري التغيير الثقافي (0.584) والتغيير التكنولوجي (0.502)، مما يشير إلى اتساق متوسط إلى منخفض نسبيًا بين فقراتهما.

وبشكل عام، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد إلى مرتفع، خاصة في محاورها الرئيسية، مما يدعم الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة، مع الإشارة إلى إمكانية تحسين بعض المحاور ذات معاملات الثبات المنخفضة في الدراسات المستقبلية.

3.4. طرق التحليل الإحصائي:

تم 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 الرئيسية والفرعية.

3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيقوم الباحث باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة بيانات الدراسة، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: للتعرف على ارتفاع أو انخفاض في ترتيب الفقرات حسب استجابات أفراد المجتمع، ويفيد أيضاً أعلى متوسط حسابي.
- الانحرافات المعيارية: يظهر مدى التباين المنطقي للحالات والتجانس بين مفردات المجموعة، ويفيد أيضاً في ترتيب الفقرات في حال تساوي المتوسطات.
- معامل ألفا كرونباخ: من أجل اختبار ثبات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

3.5. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير في التصدي لـ الصراع المؤسسي، مع التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية مثل (المشاركة، الاتصال، التمكين، التفاوض).

الحدود المكانية: تُطبق الدراسة على مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، مما يعني أن نتائجها ترتبط بخصائص هذه المؤسسة وقد لا يمكن تعميمها بشكل كامل على جميع المؤسسات الصحية أو القطاعات الأخرى.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بمختلف مستوياتهم الإدارية، ممن شاركوا في تعبئة الاستبيان، وهو ما قد يؤثر على تعميم النتائج على فئات أخرى خارج نطاق العينة.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

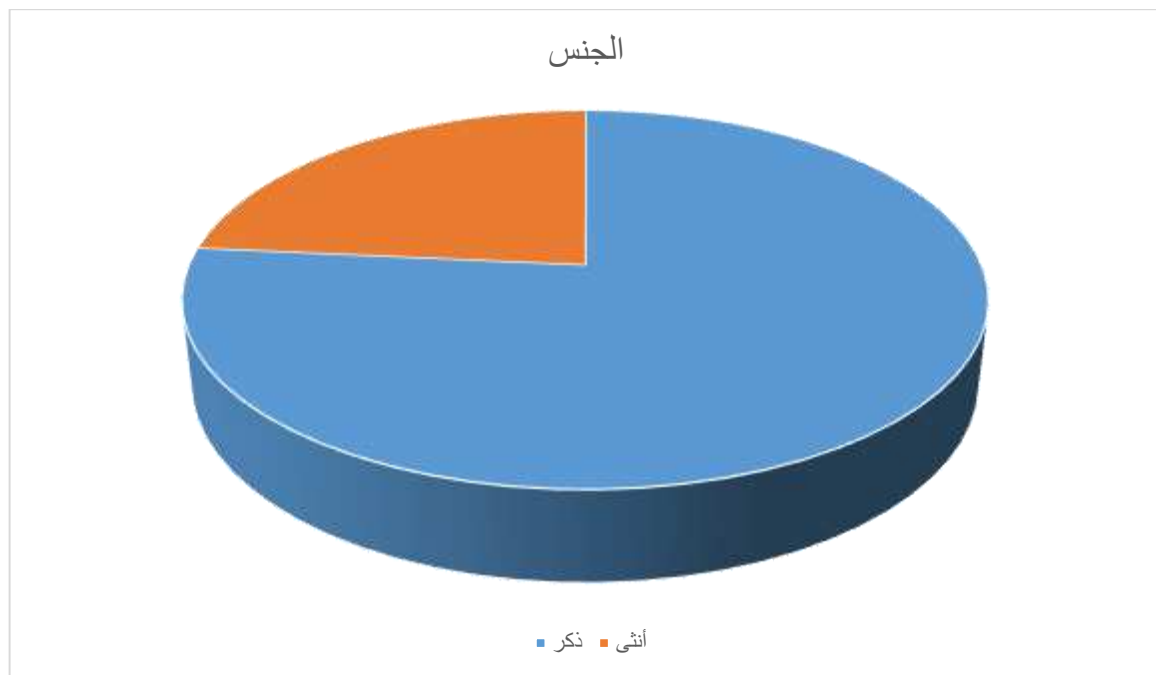
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4.1. تحليل البيانات الشخصية

أ- الجنس:

جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	234	76.5
أنثى	72	23.5
المجموع	306	100.0



شكل 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

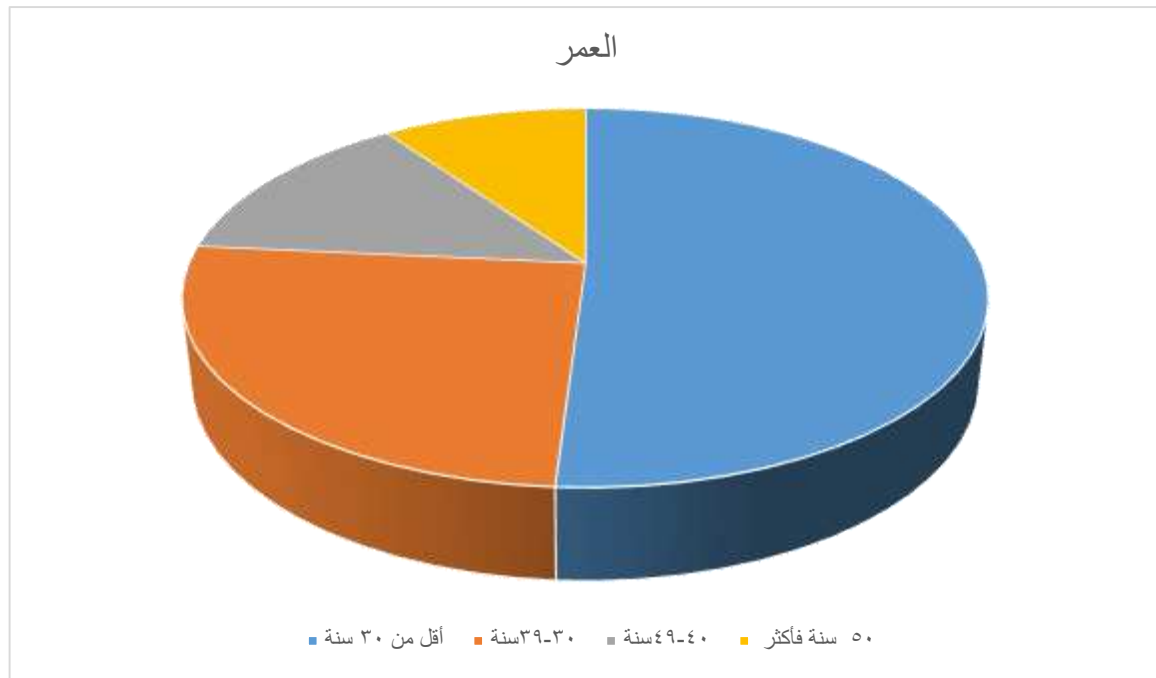
يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (234) مفردة بنسبة مئوية قدرها (76.5%) من إجمالي العينة البالغة (306) مفردة، في حين بلغ عدد

الإناث (72) مفردة بنسبة (23.5%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور على عينة الدراسة مقارنة بالإناث، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة بيئة العمل في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية من حيث التوزيع الوظيفي أو فرص التمثيل الوظيفي بين الجنسين. كما يشير هذا التباين إلى ضرورة مراعاة هذا الاختلاف عند تفسير النتائج، خاصة فيما يتعلق بالفروق المحتملة في إدراك استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الصراع المؤسسي وفقاً لمتغير الجنس.

ب- العمر

جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	156	51
30-39 سنة	78	25.5
40-49 سنة	42	13.7
50 سنة فأكثر	30	9.8
المجموع	306	100.0



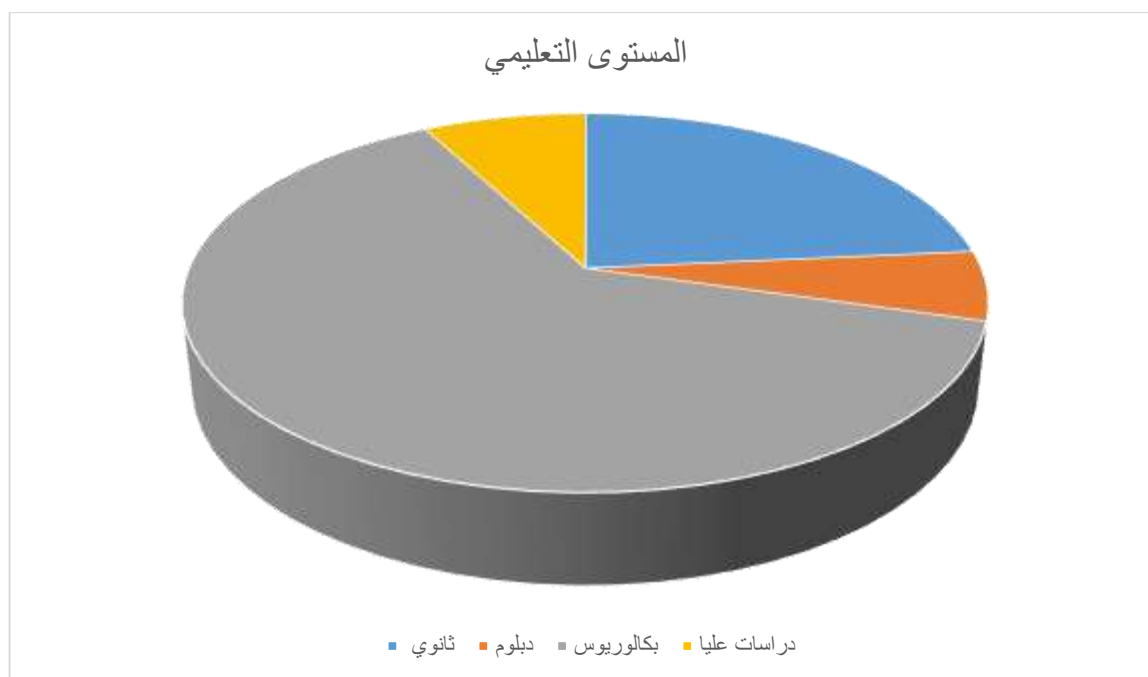
شكل 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد (156) مفردة ونسبة مئوية بلغت (51%)، مما يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة من الفئات الشابة. بينما جاءت الفئة العمرية (30-39 سنة) في المرتبة الثانية بعدد (78) مفردة بنسبة (25.5%)، تلتها الفئة (40-49 سنة) بعدد (42) مفردة بنسبة (13.7%)، في حين جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بعدد (30) مفردة بنسبة (9.8%) من إجمالي العينة البالغ (306) مفردة. ويعكس هذا التوزيع أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الشبابي، وهو ما قد ينعكس على درجة التفاعل مع استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى إدراك الصراع المؤسسي داخل بيئة العمل، نظرًا لاختلاف الخبرات والتكيف مع التغيرات التنظيمية باختلاف الفئات العمرية.

ت- المؤهل العلمي

جدول 4 توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
23.5	72	ثانوي
5.9	18	دبلوم
62.7	192	بكالوريوس
7.8	24	دراسات عليا
100.0	306	المجموع



شكل 3 توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي

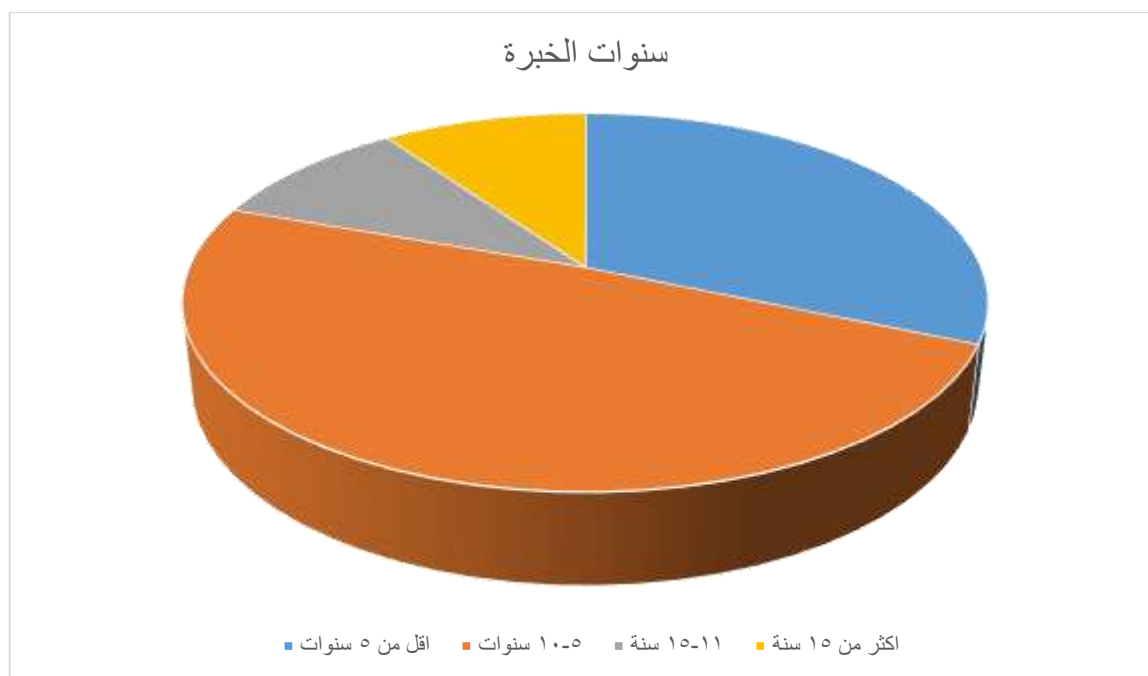
يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (192) مفردة بنسبة مئوية قدرها (62.7%)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة. تلا ذلك فئة الحاصلين على الثانوي بعدد (72) مفردة بنسبة (23.5%)، ثم فئة الدراسات العليا بعدد (24) مفردة بنسبة (7.8%)، في حين جاءت فئة الدبلوم في المرتبة الأخيرة بعدد

(18) مفردة وبنسبة (5.9%) من إجمالي العينة البالغ (306) مفردة. ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة يغلب عليها المستوى الجامعي، الأمر الذي قد يسهم في ارتفاع درجة الوعي بمفاهيم إدارة التغيير والصراع المؤسسي، ويعزز من دقة الاستجابات وموضوعيتها عند تحليل نتائج الدراسة.

ث- سنوات الخبرة:

جدول 5 توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	96	31.4
5-10 سنوات	150	49
11-15 سنة	30	9.8
اكثر من 15 سنة	30	9.8
المجموع	306	100.0



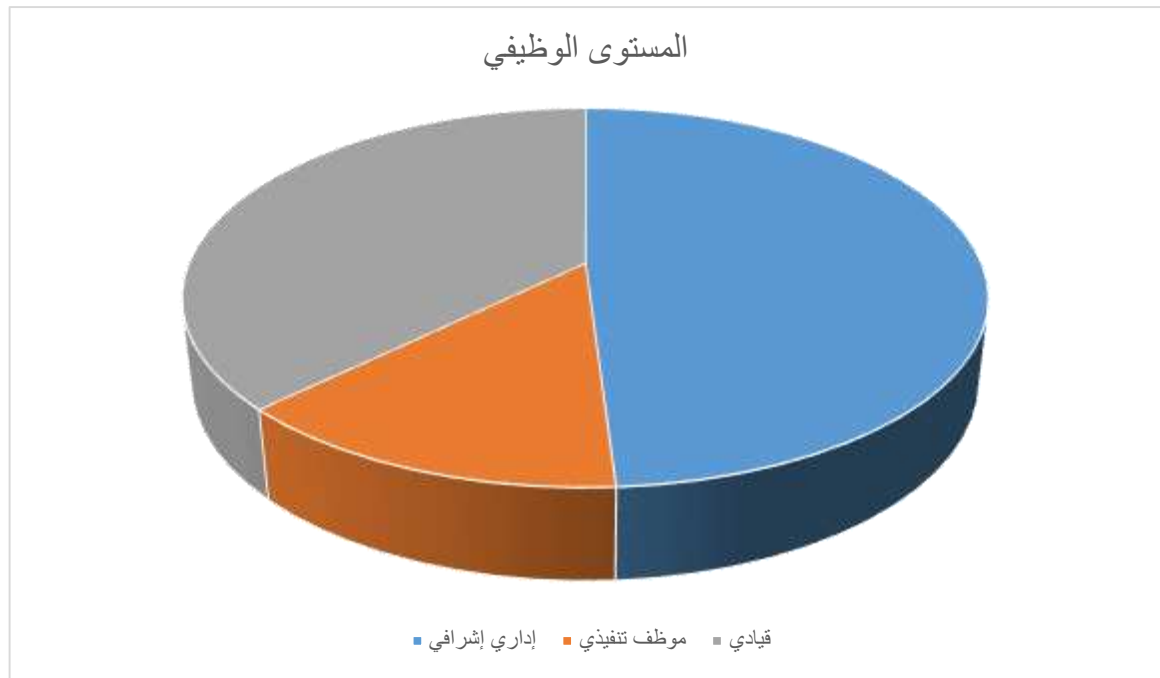
شكل 4 توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (5-10) سنوات، حيث بلغ عددهم (150) مفردة بنسبة مئوية قدرها (49%)، مما يشير إلى أن ما يقارب نصف أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة في بيئة العمل. تليها فئة أقل من 5 سنوات بعدد (96) مفردة بنسبة (31.4%)، في حين تساوت كل من فئتي (11-15) سنة (وأكثر من 15 سنة بعدد (30) مفردة لكل منهما بنسبة (9.8%) لكل فئة من إجمالي العينة البالغ (306) مفردة. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة والحديثة نسبياً، وهو ما قد يؤثر على مستوى إدراكهم لممارسات إدارة التغيير وتفاعلهم مع الصراع المؤسسي داخل بيئة العمل، نظراً لاختلاف الخبرات المهنية في التعامل مع المواقف التنظيمية المتغيرة.

ج- المستوى الوظيفي:

جدول 6 توزيع العينة طبقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
49	150	إداري إشرافي
13.7	42	موظف تنفيذي
37.3	114	قيادي
100.0	306	المجموع



شكل 5 توزيع العينة طبقاً لمتغير المستوى الوظيفي

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي أن فئة الإداريين الإشرافيين جاءت في المرتبة الأولى بعدد (150) مفردة ونسبة مئوية بلغت (49%) من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن ما يقارب نصف أفراد العينة يشغلون مواقع إشرافية داخل المؤسسة. تلتها فئة القياديين بعدد (114) مفردة ونسبة (37.3%)، في حين جاءت فئة الموظفين التنفيذيين في المرتبة الأخيرة بعدد (42) مفردة ونسبة (13.7%) من إجمالي العينة البالغ (306) مفردة.

ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الوظيفية داخل العينة، مع غلبة الفئات الإدارية والإشرافية، وهو ما قد يسهم في تقديم رؤى أكثر شمولية حول فاعلية استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الصراع المؤسسي، نظراً لارتباط هذه الفئات بشكل مباشر بعمليات اتخاذ القرار وتطبيق السياسات التنظيمية ومتابعة تنفيذها داخل بيئة العمل..

4.2. محاور الاستبيان

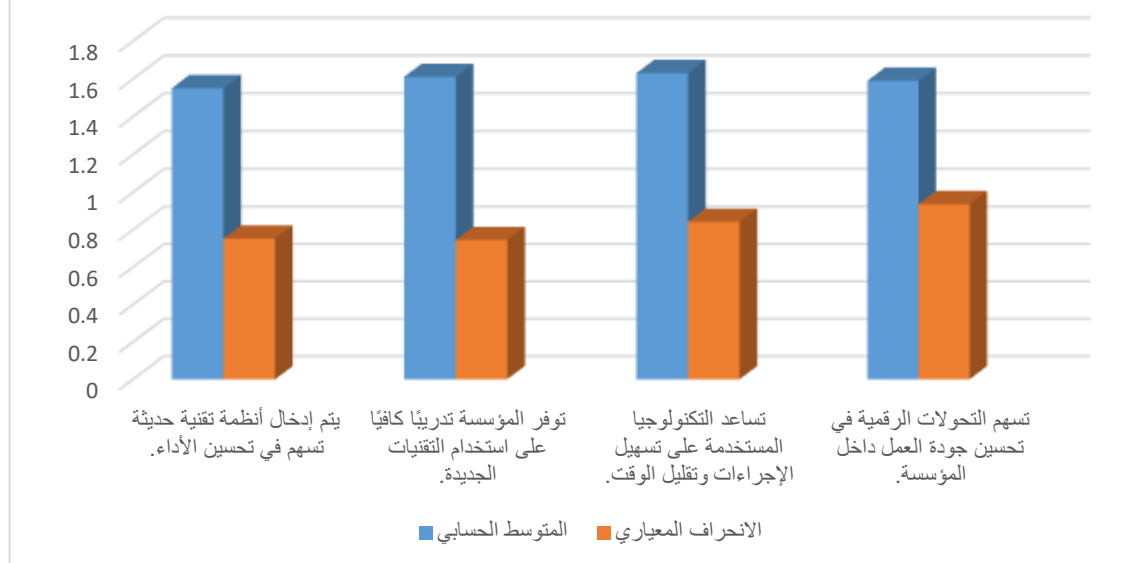
المحور الأول: استراتيجيات إدارة التغيير

البعد الأول: التغيير التكنولوجي

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيير التكنولوجي

م	التغيير التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم إدخال أنظمة تقنية حديثة تسهم في تحسين الأداء.	1.55	0.752	موافق بشدة	4
2	توفر المؤسسة تدريباً كافياً على استخدام التقنيات الجديدة.	1.61	0.745	موافق بشدة	2
3	تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تسهيل الإجراءات وتقليل الوقت.	1.63	0.842	موافق بشدة	1
4	تسهم التحولات الرقمية في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة.	1.59	0.936	موافق بشدة	3

التغيير التكنولوجي



شكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير التكنولوجي

يوضح نتائج محور التغيير التكنولوجي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت في مجملها إيجابية وبدرجة (موافق بشدة) تجاه دور التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة، مع وجود تباين طفيف في المتوسطات الحسابية بين العبارات.

حيث جاءت العبارة التي تنص على "تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تسهيل الإجراءات وتقليل الوقت" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (1.63) وانحراف معياري (0.842)، وباتجاه عام (موافق بشدة)، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة لأهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "توفر المؤسسة تدريباً كافياً على استخدام التقنيات الجديدة" بمتوسط حسابي (1.61) وانحراف معياري (0.745)، وباتجاه (موافق بشدة)، وهو ما يشير إلى وجود قناعة لدى العاملين بوجود دعم تدريبي يساعدهم على التكيف مع التقنيات الحديثة.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تسهم التحولات الرقمية في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (1.59) وانحراف معياري (0.936)، وباتجاه (موافق بشدة)، مما يدل على إدراك إيجابي لأثر التحول الرقمي في رفع جودة الأداء، مع وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة.

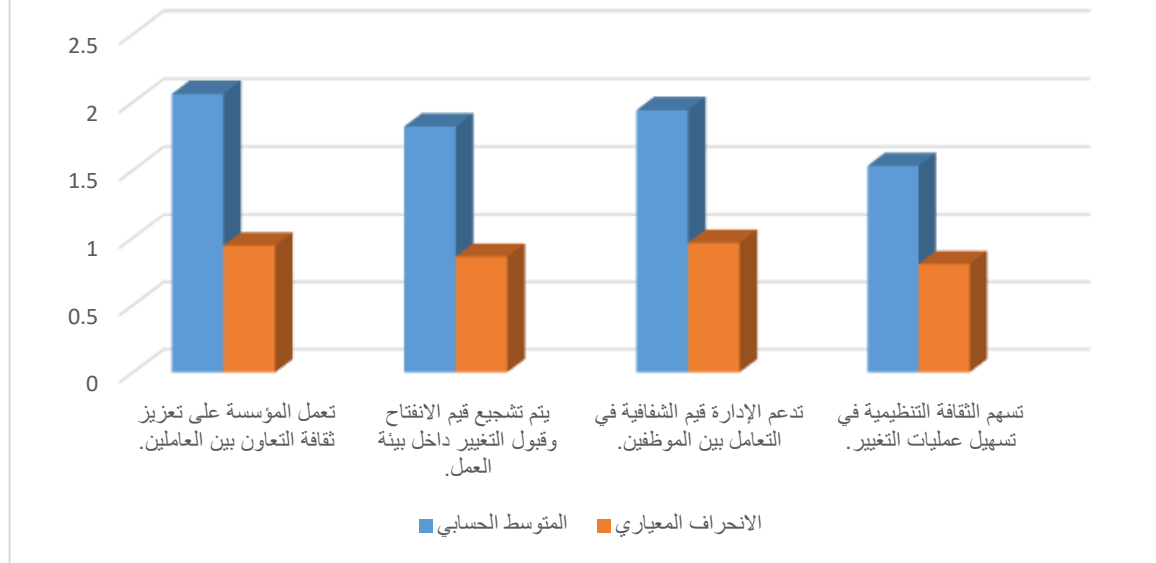
وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة "يتم إدخال أنظمة تقنية حديثة تسهم في تحسين الأداء" بمتوسط حسابي (1.55) وانحراف معياري (0.752)، وباتجاه (موافق بشدة)، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً على وجود تحديثات تقنية مستمرة داخل المؤسسة، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات.

البعد الثاني: التغيير الثقافي

جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيير الثقافي

م	التغيير الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة التعاون بين العاملين.	2.06	0.941	موافق	1
2	يتم تشجيع قيم الانفتاح وقبول التغيير داخل بيئة العمل.	1.82	0.859	موافق	3
3	تدعم الإدارة قيم الشفافية في التعامل بين الموظفين.	1.94	0.961	موافق	2
4	تسهم الثقافة التنظيمية في تسهيل عمليات التغيير.	1.53	0.803	موافق بشدة	4

التغيير الثقافي



شكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير الثقافي

يوضح نتائج محور التغيير الثقافي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت إيجابية بشكل عام، حيث تراوحت الاستجابات بين درجتي (موافق) وموافق بشدة، مما يعكس وجود دور نسبي للثقافة التنظيمية في دعم عمليات التغيير داخل المؤسسة، مع اختلاف في قوة هذا التأثير بين العبارات.

حيث جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة التعاون بين العاملين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وانحراف معياري (0.941)، وباتجاه عام (موافق)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن بيئة العمل تدعم التعاون بين الموظفين بدرجة جيدة.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "تدعم الإدارة قيم الشفافية في التعامل بين الموظفين" بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.961)، وباتجاه (موافق)، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من الشفافية داخل المؤسسة يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "يتم تشجيع قيم الانفتاح وقبول التغيير داخل بيئة العمل" بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (0.859)، وباتجاه (موافق)، مما يدل على وجود دعم نسبي لثقافة الانفتاح والتكيف مع التغيير، وإن كان بدرجة أقل من التعاون والشفافية.

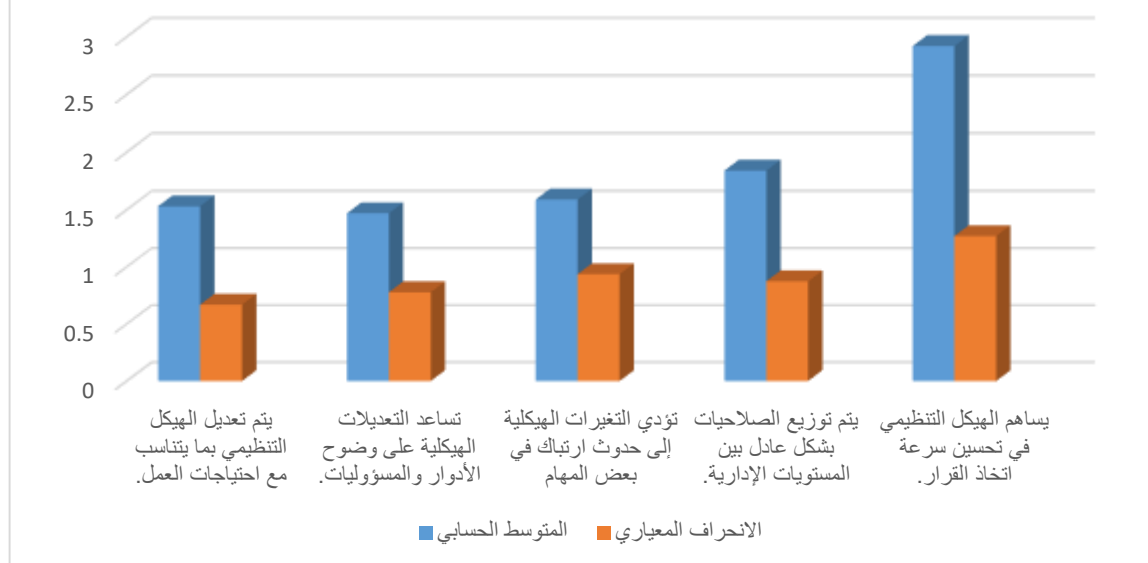
وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت العبارة "تسهم الثقافة التنظيمية في تسهيل عمليات التغيير" بمتوسط حسابي (1.53) وانحراف معياري (0.803)، وباتجاه (موافق بشدة)، وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد عنصرًا مهمًا ومؤثرًا بشكل قوي في تسهيل عمليات التغيير داخل المؤسسة مقارنة ببقية العبارات.

البعد الثالث: التغيير الهيكلي

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيير الهيكلي

م	التغيير الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياجات العمل.	1.53	0.669	موافق بشدة	4
2	تساعد التعديلات الهيكلية على وضوح الأدوار والمسؤوليات.	1.47	0.778	موافق بشدة	5
3	تؤدي التغييرات الهيكلية إلى حدوث ارتباك في بعض المهام	1.59	0.936	غير موافق بشدة	3
4	يتم توزيع الصلاحيات بشكل عادل بين المستويات الإدارية.	1.84	0.874	موافق بشدة	2
5	يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار.	2.92	1.270	غير موافق	1

التغيير الهيكلي



شكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير الهيكلي

يوضح نتائج محور التغيير الهيكلي وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة، حيث تراوحت الاستجابات بين درجتي (موافق بشدة) وغير موافق، مما يعكس اختلافًا في إدراك العاملين لمدى فاعلية التغييرات الهيكلية داخل المؤسسة.

حيث جاءت العبارة "يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري (1.270)، وباتجاه عام (غير موافق)، مما يشير إلى أن أفراد العينة لا يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي يساهم بشكل كافٍ في تسريع عملية اتخاذ القرار، وهو ما قد يعكس وجود بعض التحديات الإدارية أو البيروقراطية التنظيمية.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يتم توزيع الصلاحيات بشكل عادل بين المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (1.84) وانحراف معياري (0.874)، وباتجاه (موافق بشدة)، مما يدل على وجود تصور إيجابي لدى العاملين حول عدالة توزيع الصلاحيات داخل المؤسسة.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تؤدي التغيرات الهيكلية إلى حدوث ارتباك في بعض المهام" بمتوسط حسابي (1.59) وانحراف معياري (0.936)، وباتجاه (غير موافق بشدة)، وهو ما يشير إلى عدم شعور العاملين بأن التعديلات الهيكلية تسبب ارتباكاً في أداء المهام، مما يعكس استقراراً نسبياً في تطبيق التغييرات.

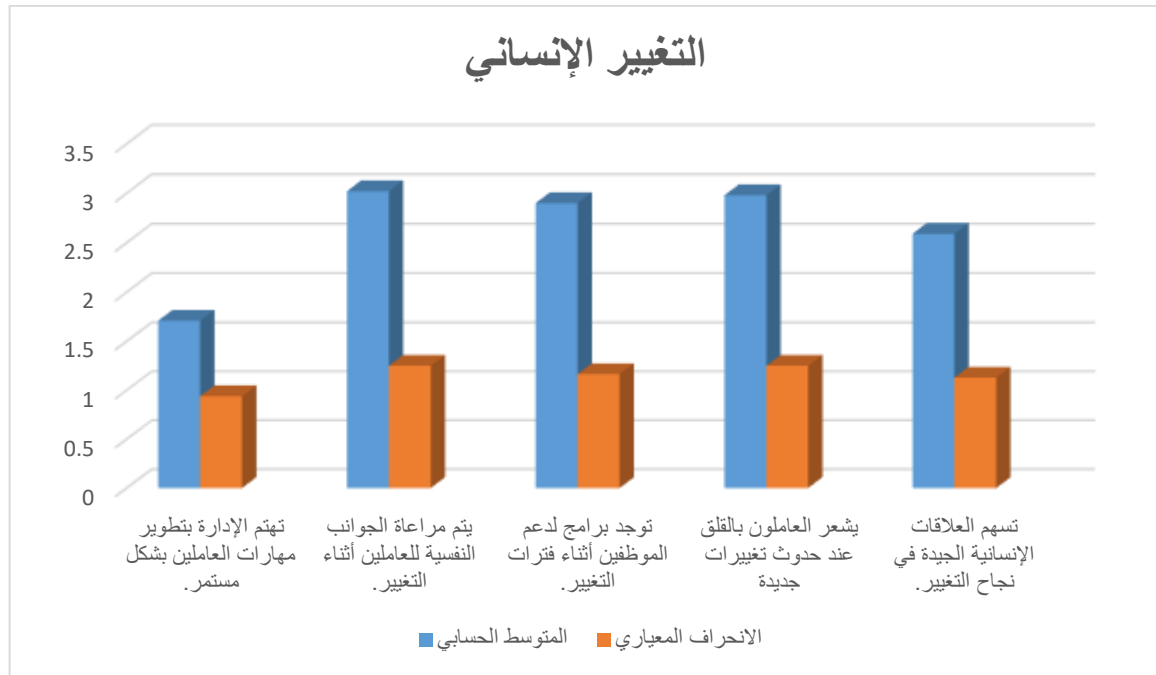
وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يتم تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياجات العمل" بمتوسط حسابي (1.53) وانحراف معياري (0.669)، وباتجاه (موافق بشدة)، مما يدل على وجود قناعة بأن المؤسسة تقوم بتحديث هيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع متطلبات العمل.

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة "تساعد التعديلات الهيكلية على وضوح الأدوار والمسؤوليات" بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.778)، وباتجاه (موافق بشدة)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة بأن التعديلات الهيكلية تساهم في تعزيز وضوح الأدوار داخل المؤسسة.

البعد الرابع: التغيير الإنساني

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغيير الإنساني

م	التغيير الإنساني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تهتم الإدارة بتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.	1.71	0.938	موافق بشدة	5
2	يتم مراعاة الجوانب النفسية للعاملين أثناء التغيير.	3.02	1.249	محايد	1
3	توجد برامج لدعم الموظفين أثناء فترات التغيير.	2.90	1.163	محايد	3
4	يشعر العاملون بالقلق عند حدوث تغييرات جديدة	2.98	1.249	لاوافق	2
5	تساهم العلاقات الإنسانية الجيدة في نجاح التغيير.	2.59	1.127	موافق	4



شكل 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد التغيير الانساني

يوضح نتائج محور التغيير الإنساني وجود تباين واضح في اتجاهات أفراد العينة، حيث تراوحت الاستجابات بين درجات (موافق بشدة) و(محايد) و(لا أوافق)، مما يعكس عدم تجانس في إدراك العاملين لمدى الاهتمام بالجوانب الإنسانية أثناء عمليات التغيير داخل المؤسسة.

حيث جاءت العبارة "يتم مراعاة الجوانب النفسية للعاملين أثناء التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وانحراف معياري (1.249)، وباتجاه عام (محايد)، مما يشير إلى عدم وضوح اتجاه محدد لدى أفراد العينة حول مدى مراعاة المؤسسة للجوانب النفسية خلال التغيير، وهو ما يعكس تفاوتاً في الخبرات أو الإدراكات بين العاملين.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يشعر العاملون بالقلق عند حدوث تغييرات جديدة" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.249)، وباتجاه (لا أوافق)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يرون أن التغيير يولد مستوى مرتفعاً من القلق، وهو مؤشر إيجابي على درجة من التكيف مع التغيرات التنظيمية.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "توجد برامج لدعم الموظفين أثناء فترات التغيير" بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.163)، وباتجاه (محايد)، وهو ما يعكس عدم وضوح أو عدم كفاية البرامج الداعمة للعاملين أثناء مراحل التغيير.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تسهم العلاقات الإنسانية الجيدة في نجاح التغيير" بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.127)، وباتجاه (موافق)، مما يشير إلى إدراك نسبي لأهمية العلاقات الإنسانية في دعم نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسة.

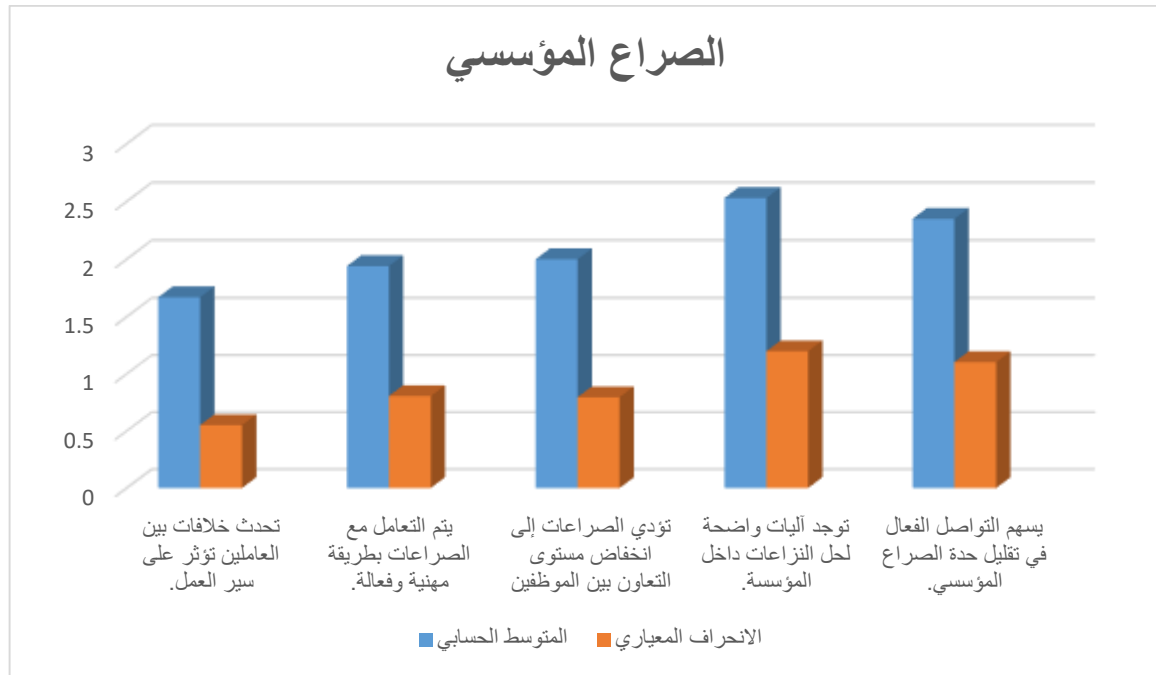
وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة "تهتم الإدارة بتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (1.71) وانحراف معياري (0.938)، وباتجاه (موافق بشدة)، مما يعكس قناعة قوية لدى أفراد العينة بأن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا بتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، باعتباره أحد عناصر دعم التغيير الإنساني.

المحور الثاني: الصراع المؤسسي

جدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصراع المؤسسي

م	الصراع المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تحدث خلافات بين العاملين تؤثر على سير العمل.	1.67	0.550	موافق	5
2	يتم التعامل مع الصراعات بطريقة مهنية وفعالة.	1.94	0.805	موافق	4
3	تؤدي الصراعات إلى انخفاض مستوى التعاون بين الموظفين	2.00	0.795	لاوافق	3
4	توجد آليات واضحة لحل النزاعات داخل المؤسسة.	2.53	1.198	محايد	1
5	يسهم التواصل الفعال في تقليل حدة الصراع المؤسسي.	2.35	1.103	موافق	2

الصراع المؤسسي



شكل 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الصراع المؤسسي

يوضح نتائج محور الصراع المؤسسي وجود تباين في اتجاهات أفراد العينة، حيث تراوحت الاستجابات بين درجات (موافق و**) (محايد) و** و** (لا أوافق) و**، مما يعكس اختلافًا في إدراك العاملين لطبيعة الصراع داخل المؤسسة وآليات التعامل معه.

حيث جاءت العبارة "توجد آليات واضحة لحل النزاعات داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري (1.198)، وباتجاه عام (محايد)، مما يشير إلى عدم وضوح أو عدم استقرار آليات حل النزاعات من وجهة نظر أفراد العينة، أو تباين خبراتهم في التعامل معها.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة "يسهم التواصل الفعال في تقليل حدة الصراع المؤسسي" بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (1.103)، وباتجاه (موافق)، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لأهمية التواصل الفعال في الحد من الصراع داخل بيئة العمل.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تؤدي الصراعات إلى انخفاض مستوى التعاون بين الموظفين" بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.795)، وباتجاه (لا أوافق)، مما يدل على أن أفراد العينة لا يرون أن الصراع يؤدي بالضرورة إلى تراجع التعاون، وهو ما قد يشير إلى قدرة المؤسسة على احتواء الصراع دون تأثير كبير على العلاقات الوظيفية.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يتم التعامل مع الصراعات بطريقة مهنية وفعالة" بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.805)، وباتجاه (موافق)، مما يعكس وجود مستوى مقبول من المهنية في إدارة الصراعات داخل المؤسسة.

وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة "تحدث خلافات بين العاملين تؤثر على سير العمل" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.550)، وباتجاه (موافق)، مما يشير إلى وجود خلافات بين العاملين، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على سير العمل من حيث الإدراك العام لدى أفراد العينة.

4.3. اختبار الفرضيات

تقوم الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسية الاتية:

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 الاتي:

• 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.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.389 ^a	.151	.146	.48146	.151	26.892	1	151	.000

a. Predictors: (Constant), التغيير التكنولوجي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.234	1	6.234	26.892	.000 ^b
Residual	35.002	151	.232		
Total	41.235	152			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), التغيير التكنولوجي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	.905	.138		6.543
التغيير التكنولوجي	.328	.063	.389	5.186

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

تشير نتائج اختبار الفرضية الخاصة بوجود علاقة بين التغيير التكنولوجي والصراع المؤسسي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. حيث أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.389)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التغيير التكنولوجي ومستوى الصراع المؤسسي.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.151)، مما يعني أن التغيير التكنولوجي يفسر ما نسبته (15.1%) من التباين في مستوى الصراع المؤسسي، وهي نسبة مقبولة في الدراسات السلوكية، وتشير إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على الصراع المؤسسي إلى جانب التغيير التكنولوجي.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (26.892) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) ، مما يؤكد صلاحية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما أوضحت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) للتغير التكنولوجي بلغت (0.328)، وقيمة (Beta) المعيارية بلغت (0.389)، وبقية (t = 5.186) ومستوى دلالة (Sig = 0.000) ، مما يدل على أن للتغير التكنولوجي تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الصراع المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير التكنولوجي والصراع المؤسسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن التغيرات التكنولوجية داخل المؤسسة قد تسهم في التأثير على مستوى الصراع، سواء من خلال خلق تحديات جديدة أو تحسين آليات العمل والتواصل، وهو ما يتطلب إدارة فعالة لهذه التغيرات للحد من آثارها السلبية وتعظيم جوانبها الإيجابية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) بين التغير الثقافي كأحد أبعاد إدارة التغير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.

جدول 13 العلاقة بين التغير الثقافي كأحد أبعاد إدارة التغير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.476 ^a	.226	.221	.52573	.226	44.137	1	151	.000

a. Predictors: (Constant), التغير الثقافي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.199	1	12.199	44.137	.000 ^b
	Residual	41.735	151	.276		
	Total	53.934	152			

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

b. Predictors: (Constant), التغيير الثقافي

Coefficients ^a					
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.066	.124		8.619
	التغيير الثقافي	.362	.055	.476	6.644

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

تشير نتائج اختبار الفرضية الخاصة بوجود علاقة بين التغيير الثقافي والصراع المؤسسي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.476)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية نسبيًا بين التغيير الثقافي ومستوى الصراع المؤسسي.

كما أظهر معامل التحديد (R^2) قيمة (0.226)، أي أن التغيير الثقافي يفسر ما نسبته (22.6%) من التباين في مستوى الصراع المؤسسي، وهي نسبة أعلى مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، مما يعكس أهمية البعد الثقافي في التأثير على الصراع داخل المؤسسة.

وأوضحت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (44.137) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد معنوية النموذج وقدرته التفسيرية.

كما بينت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.362)، بينما بلغت قيمة (Beta) المعيارية (0.476)، مع قيمة (t = 6.644) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن التغيير الثقافي له تأثير إيجابي معنوي على الصراع المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الثقافي والصراع المؤسسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم واتجاهات تلعب

دورًا مهمًا في تشكيل مستوى الصراع داخل المؤسسة، حيث إن التغيرات الثقافية قد تسهم في تقليل الصراع إذا كانت داعمة للتعاون والانفتاح، أو زيادته في حال وجود مقاومة أو ضعف في تقبل التغيير.

- 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.

جدول 14 العلاقة بين التغيير الهيكلي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.284 ^a	.081	.075	.56154	.081	13.266	1	151	.000

a. Predictors: (Constant), التغيير الهيكلي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.183	1	4.183	13.266	.000 ^b
	Residual	47.615	151	.315		
	Total	51.798	152			

a. Dependent Variable: التغيير الهيكلي

b. Predictors: (Constant), الصراع المؤسسي

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.387	.140		9.877	.000
	التغيير الهيكلي	.251	.069	.284	3.642	.000

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

تشير نتائج اختبار الفرضية الخاصة بوجود علاقة بين التغيير الهيكلي والصراع المؤسسي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إلا أن هذه العلاقة تُعد أضعف نسبيًا مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى.

حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.284)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة إلى متوسطة بين التغيير الهيكلي ومستوى الصراع المؤسسي. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.081)، أي أن التغيير الهيكلي يفسر ما نسبته (8.1%) فقط من التباين في الصراع المؤسسي، وهي نسبة محدودة تشير إلى أن تأثير هذا البعد أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (13.266) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي.

كما أوضحت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.251)، وقيمة (Beta) المعيارية بلغت (0.284)، مع قيمة (t = 3.642) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن للتغيير الهيكلي تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الصراع المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي والصراع المؤسسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن التغييرات في الهيكل التنظيمي، مثل توزيع الصلاحيات وتعديل الأدوار، قد تسهم في التأثير على مستوى الصراع داخل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير يظل محدودًا مقارنة ببقية أبعاد إدارة التغيير.

• 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.

جدول 15 العلاقة بين التغيير الإنساني كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين مستوى الصراع المؤسسي من وجهة نظر العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.264 ^a	.069	.063	.89535	.069	11.271	1	151	.001

a. Predictors: (Constant), التغيير الإنساني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.036	1	9.036	11.271	.001 ^b
	Residual	121.049	151	.802		
	Total	130.085	152			

a. Dependent Variable: التغيير الإنساني

b. Predictors: (Constant), الصراع المؤسسي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.007	.202		9.944	.000
	التغيير الإنساني	.297	.088	.264	3.357	.001

a. Dependent Variable: الصراع المؤسسي

تشير نتائج اختبار الفرضية الخاصة بوجود علاقة بين التغيير الإنساني والصراع المؤسسي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إلا أن هذه العلاقة تُعد محدودة نسبياً من حيث القوة التفسيرية.

حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.264)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين التغيير الإنساني ومستوى الصراع المؤسسي. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.069)، أي أن التغيير الإنساني يفسر ما نسبته (6.9%) فقط من التباين في الصراع المؤسسي، وهي نسبة منخفضة تشير إلى أن هذا البعد أقل تأثيراً مقارنة ببقية أبعاد إدارة التغيير.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (11.271) عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α) ، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي.

كما بينت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.297)، وقيمة (Beta) المعيارية بلغت (0.264)، مع قيمة (t = 3.357) ومستوى دلالة (Sig = 0.001) ، مما يدل على أن للتغيير الإنساني تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الصراع المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير الإنساني والصراع المؤسسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجوانب الإنسانية المرتبطة بالتغيير، مثل تطوير المهارات والدعم النفسي والعلاقات بين العاملين، تلعب دورًا في التأثير على مستوى الصراع داخل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير يظل محدودًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يستدعي تعزيز الاهتمام بهذا الجانب لتحقيق نتائج أفضل في إدارة الصراع المؤسسي.

الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري للدراسة، وما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الصراع المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة. وتأتي هذه النتائج لتوضح مدى تأثير أبعاد التغيير المختلفة في تفسير مستوى الصراع التنظيمي، بما يساهم في تقديم صورة أكثر وضوحًا حول كيفية تفاعل المتغيرات محل الدراسة، وانعكاس ذلك على بيئة العمل الداخلية، الأمر الذي يمهد لصياغة مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي والحد من الصراعات التنظيمية.

أولاً.. النتائج

- تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير (التكنولوجي، الثقافي، الهيكلي، والإنساني) ومستوى الصراع المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة .
- أظهر بعد التغيير الثقافي والتكنولوجي تأثيراً أقوى نسبياً في تفسير مستوى الصراع المؤسسي مقارنة ببقية الأبعاد .
- أسهم التغيير التنظيمي بشكل عام في زيادة مستوى التفاعل داخل المؤسسة، مما قد يؤدي إلى ظهور أشكال من الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة .
- تختلف درجة تأثير أبعاد إدارة التغيير على الصراع المؤسسي باختلاف طبيعة البعد، حيث جاءت بعض الأبعاد ذات تأثير متوسط وأخرى ضعيف نسبياً .
- تشير النتائج إلى أن إدارة التغيير غير الفعالة قد تسهم في زيادة حدة الصراع المؤسسي، بينما الإدارة الفعالة تسهم في ضبطه وتوجيهه بشكل بناء .
- الصراع المؤسسي داخل المؤسسة لا يُعد بالضرورة ظاهرة سلبية مطلقة، بل يمكن أن يتحول إلى صراع وظيفي يسهم في تحسين الأداء إذا أُحسن إدارته .

ثانياً.. التوصيات

- ضرورة تعزيز التخطيط المسبق لعمليات إدارة التغيير داخل المؤسسة لضمان وضوح الأهداف وتقليل مقاومة العاملين .
- تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بشكل مستمر لتوضيح مبررات التغيير وتقليل سوء الفهم الذي يؤدي إلى الصراع .

- زيادة مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير لتعزيز القبول وتقليل المقاومة .
- الاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين لمساعدتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية .
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، بما يساهم في تقليل التوتر والصراع داخل بيئة العمل .
- اعتماد أساليب مرنة في إدارة الصراع المؤسسي وتحويله إلى صراع بناء يخدم أهداف المؤسسة .
- اهتمام القيادات الإدارية بتطبيق استراتيجيات متوازنة لإدارة التغيير تراعي الجوانب الإنسانية والتنظيمية معاً .
- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين مؤسسات مختلفة لتوسيع فهم العلاقة بين إدارة التغيير والصراع المؤسسي .

المراجع:

1. إبراهيم جمعة طه, سهير, طه أحمد, طارق, عزمي زكي, أحمد. (2022). استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 13 (2), 68-92.
2. أبو سعدة, احمد رياض سيف النصر وعثمان منى شعبان وصديق, أبو بكر احمد (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم, *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*, المجلد الخامس عشر, العدد الخامس عشر.

3. ابو طاعة, تمارا مصطفى محمد.(2024) . 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)
4. أعراب ليلة & حمادو إيدر .(2025). *الصراع التنظيمي وعلاقته بظهور الاحتراق النفسي لدى /د/ريين* (Doctoral dissertation, جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس).
5. بقوال, بصامي, فاطيمة.(2023). *الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي* (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت
6. بن عيسى ليلي وآخرون . (2021) مقاومة التغيير التنظيمي المفهوم الأسباب وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 2 ، ص ص 263237
7. بن يوسف محمد النمران العطيات . (2006) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمديرة 1 الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. بولطيف، زينة، بن مريم، سماح، شتيوي & الربيع (مشرفا). (2023). *الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط ط العمل*. (Doctoral dissertation)
9. جوزة، عبد الله (2021). نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 7 العدد 1
10. الحسبان، لانا خالد خلف (2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي الإصدار السادس، العدد اثنان وخمسون
11. حمدي السيد منصور، محمد السيد.(2024). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمصر (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية بالعريش*. 183-211, 12(38.2) ,

12. حمصي، سعيدة (2014) التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه جامعة الوادي الجزائر.
13. 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.
14. دبنون، محمد سالم والبطي، احمد علي والعماري، مصباح سالم (2021). استراتيجيات إدارة التغيير واثرها على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصحات الخاصة بمدينة سرت، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد السابع.
15. دلال دابس محمد الدعدي. (2023). التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 7(20)، 68-83.
16. رزوق ابتسام (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، التخصص إدارة الاعمال.
17. سالم رسن. (2025). إدارة الصراع التنظيمي ودوره في اداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*, 58-73.
18. السبعي، سعيد بن فايز بن محمد. (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية* 34(164)، (جز1)، 523-560.

19. سماتي، حاتم (2017) واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل.م.د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة الجزائر .
20. الصاعدي، ف. ز. م & .، فالح بن زيد. (2023). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. *المجلة الدولية للعلوم التربوية و الانسانية / المعاصرة*. 316-359, 2(2) ,
21. الصبحي، محمد إبراهيم حسن (2023)، استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكرزون تحليل مداخل المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 5 العدد.16.
22. صفيح، خلفي & ميلود. (2024). *أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين Doctoral dissertation*, جامعة ابن خلدون-تيارت.
23. عائشة بنت حسن بن علي عداوي. (2025). تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*. 422-443, (50) ,
24. عبد السلام، دعاء عمر، جلال شعيب، مها. (2024). 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) ,
25. عبيد، هبه أشرف كمال الدين، المسدي، عادل عبد المنعم أحمد، رضوان & ،إيمان فيصل. (2025). الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين الصراع التنظيمي والتنمر في مكان العمل. *التجارة والتمويل*. 332-376, 45(3) ,

26. العتيبي، عبدالله عمر، العنزي، مطلق عشوي. (2021). إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية. *مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية*, 31(1), 63-81.
27. العوامه، عمر شعبان أبو القاسم (2020) ، القيادة التحويلية واثرها على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية، *مجلة كلية الآداب*، العدد 29، الجزء الأول.
28. قايل سعد البقمي & سهل. (2018). إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 579-608, (11.2), 34 ,
29. قريشي محمد (2020) التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي، ط1، الأردن دار زمزم ناشرون وموزعون.
30. الماضي، محمد المحمدي (2000) استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن، ط1. مصر: دار النشر للجامعات.
31. محمد ابراهيم خليل الدراويش. (2024). *إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا*. (Doctoral dissertation, Al-Quds University)
32. محمد أحمد محمد يوسف. (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات - دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم. - *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 35-55, (10), 6 ,
33. مهيز، ش.، خديم الله، & أحسن، م. (2023). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع داخل المنظمة (رسالة دكتوراه، جامعة جيجل).
34. موسى، موسى. (2026). أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية (أشرفت). *مجلة البحوث الإدارية*. (1), 44 ,

35. نحناح, كريمة, شهرة & نعيمة. (2016). *القيم التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي* (Doctoral

dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت.-).

36. يادكار أكبر محمد صالح & يحيى كريم قادر. (2026). *استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي*

وعلاقته بالشخصية القيادية لدى كادر مؤسسات النشاط الرياضي *Mustansiriyah Journal*.

of Sports Science, 8(1), 204-215.

الملاحق

الاستبانة

عزيزي المشارك، عزيزتي المشاركة،

تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف جمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وذلك لقياس آرائكم واتجاهاتكم حول استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها في مستوى الصراع المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد صُممت الاستبانة بعناية لتتناسب مع موضوع الدراسة وفروضها، حيث

اشتملت على مجموعة من المحاور التي تغطي أبعاد إدارة التغيير المختلفة ومستوى الصراع المؤسسي، بالإضافة إلى بعض البيانات الديموغرافية.

وقد رُوعي في صياغة فقرات الاستبانة أن تكون واضحة ومباشرة وسهلة الفهم، بما يضمن دقة الإجابات وسهولة استكمالها، ويسهم في الحصول على بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل العلمي واستخلاص النتائج. شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة.

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
5. المستوى الوظيفي: ☐ إداري إشرافي ☐ موظف تنفيذي ☐ قيادي

ثانياً: محاور الاستبيان

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات إدارة التغيير						
البعد الأول: التغيير التكنولوجي						
1	يتم إدخال أنظمة تقنية حديثة تسهم في تحسين الأداء.					

					توفر المؤسسة تدريباً كافياً على استخدام التقنيات الجديدة.	2
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة على تسهيل الإجراءات وتقليل الوقت.	3
					يواجه العاملون صعوبة في التكيف مع التحديثات التقنية (عكسي).	4
					تسهم التحولات الرقمية في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة.	5
البعد الثاني: التغيير الثقافي						
					تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة التعاون بين العاملين.	6
					يتم تشجيع قيم الانفتاح وقبول التغيير داخل بيئة العمل.	7
					توجد مقاومة ثقافية تجاه بعض التغييرات التنظيمية (عكسي).	8
					تدعم الإدارة قيم الشفافية في التعامل بين الموظفين.	9
					تسهم الثقافة التنظيمية في تسهيل عمليات التغيير.	10
البعد الثالث: التغيير الهيكلي						
					يتم تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع احتياجات العمل.	11
					تساعد التعديلات الهيكلية على وضوح الأدوار والمسؤوليات.	12

					تؤدي التغييرات الهيكلية إلى حدوث ارتباك في بعض المهام (عكسي).	13
					يتم توزيع الصلاحيات بشكل عادل بين المستويات الإدارية.	14
					يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار.	15
البعد الرابع: التغيير الإنساني						
					تهتم الإدارة بتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.	16
					يتم مراعاة الجوانب النفسية للعاملين أثناء التغيير.	17
					توجد برامج لدعم الموظفين أثناء فترات التغيير.	18
					يشعر العاملون بالقلق عند حدوث تغييرات جديدة (عكسي).	19
					تسهم العلاقات الإنسانية الجيدة في نجاح التغيير.	20
المحور الثاني: الصراع المؤسسي						
					تحدث خلافات بين العاملين تؤثر على سير العمل.	21
					يتم التعامل مع الصراعات بطريقة مهنية وفعالة.	22
					تؤدي الصراعات إلى انخفاض مستوى التعاون بين الموظفين (عكسي).	23
					توجد آليات واضحة لحل النزاعات داخل المؤسسة.	24
					يسهم التواصل الفعال في تقليل حدة الصراع المؤسسي.	25

