

الصراعات الإدارية وأثرها على أعضاء الفريق في المشاريع



إعداد الطالب/أسامه عبدالرحيم محمود سلامه

٢٤١٠٠٠٦١٥

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

الإهداء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا

إلى كل من كان له دور في تعليمي

إلى أبي وأمي اللذان أنارا طريقي

إلى زوجتي الغالية

إلى اخوتي واخواتي الاعزاء.

إلى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه الى كل داع وداعية الى الله

مع اجمل التمنيات الى زملائي في المسيرة التعليمية إلى كل الأهل والأحبة

أهديكم بحثي المتواضع

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /د. الفیصل عبد الحمید , د. فايز جراد , د. أسماء ابو عنزه
على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى ...

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير الصراعات الإدارية على أعضاء الفريق في المشاريع، من خلال تحليل العوامل المؤدية إلى هذه الصراعات، وتسعى الدراسة إلى تعزيز بيئة العمل وتحقيق نتائج أفضل للمشاريع، مما يساهم في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من ١٠٠ فرد من أعضاء الفريق في المشاريع الإدارية. تم اختيار هؤلاء الأفراد بشكل عشوائي لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر، استخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. تم توزيع استمارة الاستبانة على أفراد العينة، وكانت النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تباين الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق وارتفاع مستوى الصراعات الإدارية. (قيمة Pearson Chi-Square = 131.373، مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠)، تأثير سلبي كبير للصراعات الإدارية على أداء الأفراد في فرق العمل. (قيمة Pearson Chi-Square = 107.451، مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠)، عدم وجود تأثير قوي للصراعات الإدارية على تراجع مستوى التواصل بين أعضاء الفريق. (قيمة Pearson Chi-Square = 12.708، مستوى الدلالة = ٠,١٢٢). حيث توصي الدراسة تعزيز قنوات التواصل بين أعضاء الفريق لضمان وضوح الأهداف وتفادي سوء الفهم، العمل على وضع أهداف مشتركة تعزز التعاون وتقلل من تباين الأهداف الشخصية، تقديم دورات تدريبية لأعضاء الفريق حول مهارات إدارة الصراعات والتفاوض.

Abstract

This study aims to understand the impact of administrative conflicts on team members in projects by analyzing the factors that lead to these conflicts. The study seeks to enhance the work environment and achieve better project outcomes, contributing to the success of Institutions in achieving their goals. The study adopted a descriptive analytical approach, with a sample consisting of 100 Individuals from project team members. These Individuals were randomly selected to ensure representation of various perspectives. The researcher used a questionnaire as a data collection tool. The questionnaire was distributed to the sample members, and the results showed a positive relationship between the variation in personal goals of team members and the increase in the level of administrative conflicts (Pearson Chi-Square value = 131.373, significance level = 0.000). There was a significant negative impact of administrative conflicts on Individual performance within teams (Pearson Chi-Square value = 107.451, significance level = 0.000). Additionally, there was no strong Impact of administrative conflicts on the decline In communication levels among team members (Pearson Chi-Square value = 12.708, significance level = 0.122). The study recommends enhancing communication channels among team members to ensure clarity of goals and avoid misunderstandings, working on establishing common goals that promote collaboration and reduce the variation In personal objectives, and providing training courses for team members on conflict management and negotiation skills

فهرس المحتويات

الموضوعات	رقم الصفحة
الإهداء	٢
الشكر والتقدير	٣
المستخلص	٤
الفصل الأول:- الإطار العام للدراسة	٧
المقدمة	٧
مشكلة الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٨
أهداف الدراسة	٩
تساؤلات الدراسة	٩
فروض الدراسة	١٠
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	١٠
الفصل الثاني:- الإطار النظري والدراسات السابقة	١١
مقدمة	١١
دراسات سابقة	١١
الإطار النظري	١٦

٤١	الفصل الثالث:- منهجية الدراسة
٤٣	الفصل الرابع:- الإطار العملي
٤٣	التحليل الاحصائي
٧٢	الفصل الخامس:- النتائج والتوصيات
٧٣	المراجع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

منذ بداية وجود الإنسان على الأرض وهو يعاني صراعاً مع الطبيعة من أجل البقاء ، إلى أن تطورت قدرات الإنسان في السيطرة والتغلب على الفوارق التي كانت تشكل المخاوف لديه ليدخل في مرحلة أخرى من الصراع مع الذات الإنسانية، واصطدم الإنسان بالإنسان وكان الكون قد ضاق بالبشر ونشأ نوع جديد من الصراع وهو الحرب، وأصبح المبدأ السائد هو البقاء للأقوى الذي يستطيع تحقيق الاستمرارية من خلال الانتصار في الحروب، وبالتالي تكونت الصراعات السياسية والاجتماعية ونتيجة للدمار الذي خلفته الحروب التي خاضتها البشرية ظهر الصراع النفسي. وفي عالم الأعمال الحديث، تُعتبر المشاريع هي المحرك الأساسي للابتكار والنمو. ومع تزايد التعقيد والتنافسية، يواجه الفرق الإدارية تحديات متعددة، من بينها الصراعات الإدارية. هذه الصراعات، التي قد تنشأ نتيجة لاختلاف وجهات النظر، أو تضارب المصالح، أو حتى اختلاف أساليب العمل، يمكن أن تؤثر بشكل كبير على ديناميكية الفريق وأداء المشروع.

تتجلى آثار الصراعات الإدارية في العديد من الجوانب، بدءاً من التأثير على الروح المعنوية لأعضاء الفريق، وصولاً إلى التأثير على جودة القرارات المتخذة. فعندما تتصاعد حدة النزاعات، قد يشعر الأعضاء بالإحباط أو التوتر، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتدهور العلاقات بين الزملاء. كما أن الصراعات قد تؤدي إلى انقسامات داخل الفريق، مما يعوق التعاون ويسبب تأخيراً في تحقيق الأهداف.

لكن، ليست جميع الصراعات سلبية. في بعض الأحيان، يمكن أن تُسهم النزاعات في تحفيز التفكير النقدي وتعزيز الإبداع، إذا ما أُديرت بشكل صحيح. لذا، فإن فهم كيفية تأثير الصراعات الإدارية على أعضاء الفريق، وكيفية إدارتها بشكل فعال، يعد أمراً حيوياً لضمان نجاح المشاريع.

-مشكلة الدراسة-

تعيش المؤسسات في عصر يتسم بالتنافسية العالية والتعقيد المتزايد، حيث تتطلب المشاريع الحديثة تنسيقاً فعالاً بين فرق متعددة التخصصات. ومع ذلك، فإن هذا التعاون المثمر قد يتعثر بسبب الصراعات الإدارية التي تنشأ بين الأعضاء. تُعتبر هذه الصراعات ظاهرة شائعة، ولكن تأثيرها على أعضاء الفريق لا يزال موضوعاً يحتاج إلى دراسة معمقة.

تبدأ المشكلة عندما تتباين وجهات النظر بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى نشوء نزاعات قد تكون نتيجة لاختلاف الأهداف، أو تضارب المصالح، أو حتى اختلاف أساليب العمل. في بعض الأحيان، يمكن أن تؤدي هذه الصراعات إلى

تدهور الروح المعنوية، مما ينعكس سلبيًا على إنتاجية الأفراد ويعوق تحقيق الأهداف المشتركة. يشعر الأعضاء بالإحباط والتوتر، مما قد يؤدي إلى تراجع الأداء العام للفريق.

من جهة أخرى، لا يمكن تجاهل أن بعض الصراعات قد تحمل في طياتها فرصًا للنمو والتطور. إذا ما أُدبرت بشكل صحيح، يمكن أن تحفز النزاعات التفكير النقدي وتُعزز من الإبداع. ولكن، كيف يمكن للفرق الإدارية أن توازن بين هذه الجوانب المتناقضة؟

تتجلى أهمية هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم عميق لآثار الصراعات الإدارية على ديناميكية الفريق. فالتعرف على كيفية تأثير النزاعات على التواصل، التعاون، والروح المعنوية لأعضاء الفريق يمكن أن يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة هذه الصراعات.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذه المشكلة من خلال تحليل العوامل المؤدية إلى الصراعات الإدارية، وتقييم آثارها على الأفراد، وتقديم توصيات حول كيفية إدارتها بشكل إيجابي. من خلال ذلك، نهدف إلى تعزيز بيئة العمل وتحقيق نتائج أفضل للمشاريع، مما يساهم في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

-أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية هذا البحث في عدة جوانب رئيسية، تتمثل في:

١. فهم ديناميكية الصراعات: تحليل كيفية نشوء الصراعات الإدارية وتطورها داخل فرق العمل، مما يوفر رؤى قيمة حول الديناميات النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الأعضاء.

٢. تحسين الأداء: تأثير الصراعات على الأداء الفردي والجماعي، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الإنتاجية وتقليل الآثار السلبية للنزاعات.

٣. تعزيز التعاون والتواصل: تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تحسين التواصل بين أعضاء الفريق، مما يعزز من التعاون ويقلل من احتمالات نشوء النزاعات.

٤. تطوير استراتيجيات الإدارة: توصيات عملية للمديرين والقادة حول كيفية إدارة الصراعات بشكل فعال، مما يساعدهم على تحويل النزاعات إلى فرص للنمو والتطوير.

٥. تحسين الروح المعنوية: من خلال فهم تأثير الصراعات على الروح المعنوية، يمكن للمنظمات اتخاذ خطوات لتعزيز بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم.

٦. تحقيق أهداف المشاريع: من خلال تأثير الصراعات على نجاح المشاريع، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

يُعتبر هذا البحث أداة هامة لفهم الصراعات الإدارية وتأثيرها على أعضاء الفريق، مما يساهم في تعزيز بيئة العمل وتحسين النتائج النهائية للمشاريع.

-أهداف الدراسة.

- دراسة العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نشوء الصراعات داخل الفرق، مثل الاختلافات الثقافية، وتباين الأهداف، وأساليب العمل.
- قياس كيفية تأثير الصراعات على إنتاجية الأفراد وكفاءة الفريق بشكل عام، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.
- فهم كيف تؤثر النزاعات على ديناميكية التواصل بين أعضاء الفريق، وما إذا كانت تعزز الحوار البناء أو تعيق التعاون.
- دراسة كيفية تأثير الصراعات على الروح المعنوية لأعضاء الفريق، ومدى تأثير ذلك على الالتزام والتحفيز.
- تطوير توصيات عملية حول كيفية إدارة الصراعات بشكل فعال، بما يساهم في تحويل النزاعات إلى فرص للتطور والنمو.
- دراسة كيف يمكن أن تساهم بعض أنواع الصراعات في تحفيز الإبداع والابتكار داخل الفرق.
- وضع إطار عمل يمكن أن يساعد الفرق في تقليل احتمالية نشوء الصراعات، وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

-تساؤلات الدراسة

١. ما هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نشوء الصراعات الإدارية داخل فرق العمل؟
٢. كيف تؤثر الصراعات الإدارية على أداء الأفراد داخل الفريق؟
٣. ما هو تأثير الصراعات على التواصل بين أعضاء الفريق؟
٤. كيف تؤثر الصراعات على الروح المعنوية لأعضاء الفريق؟
٥. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراعات في بيئات العمل؟
٦. هل هناك أنواع معينة من الصراعات يمكن أن تعزز من الابتكار والإبداع داخل الفرق؟
٧. ما هي أفضل الممارسات لتقليل احتمالية نشوء الصراعات في المشاريع؟

-فروض الدراسة

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين تباين الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق وارتفاع مستوى الصراعات الإدارية.
٢. الفرضية الثانية: تؤثر الصراعات الإدارية سلبًا على أداء الأفراد في فرق العمل.
٣. الفرضية الثالثة: تؤدي الصراعات الإدارية إلى تراجع مستوى التواصل بين أعضاء الفريق.
٤. الفرضية الرابعة: تؤثر الصراعات الإدارية سلبًا على الروح المعنوية لأعضاء الفريق.
٥. الفرضية الخامسة: توجد استراتيجيات فعالة يمكن أن تقلل من تأثير الصراعات الإدارية على الأداء.
٦. الفرضية السادسة: تختلف تأثيرات الصراعات الإدارية باختلاف نوع المشروع أو مجال العمل.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث: الصراعات الإدارية وأثرها على أعضاء الفريق في المشاريع

١. النظرية السلوكية:

- تركز على فهم سلوك الأفراد داخل الفرق وكيفية تأثير الصراعات على ديناميكيات العمل. تعتبر هذه النظرية أساسية لتحليل كيفية تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض في سياق النزاعات.

٢. نظرية التفاعل الاجتماعي:

- تفترض أن الصراعات تتشكل نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد. تساعد هذه النظرية في دراسة كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية على نشوء الصراعات وكيفية إدارتها.

٣. نظرية النظم: تنظر إلى الفرق كأنظمة معقدة تتفاعل فيها مكونات متعددة. تساهم هذه النظرية في فهم كيف تؤثر العوامل المختلفة (مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري) على الصراعات الإدارية.

٤. نظرية إدارة النزاعات: تركز على استراتيجيات وأساليب التعامل مع النزاعات، سواء كانت بناءة أو مدمرة. تساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات وتحويلها إلى فرص للنمو.

٥. نظرية التحفيز: تدرس كيف تؤثر الصراعات على التحفيز والرضا الوظيفي لأعضاء الفريق. تفيد هذه النظرية في فهم العلاقة بين النزاعات والروح المعنوية.

٦. نظرية الابتكار: تستكشف كيف يمكن أن تؤدي بعض أنواع الصراعات إلى تحفيز الإبداع والابتكار في بيئات العمل. تساعد على تحليل دور النزاعات في تعزيز التفكير الإبداعي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

-مقدمة

تُعد الصراعات الإدارية من الظواهر الشائعة في بيئات العمل، حيث تُؤثر بشكل كبير على أداء أعضاء الفريق ونجاح المشروعات. تهدف هذه الدراسات السابقة إلى استكشاف الأسباب الرئيسية للصراعات الإدارية، وتأثيرها على الديناميكية الجماعية، ومستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي بين الأعضاء. من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، سنستعرض الأبحاث التي تناولت هذه القضية، مع التركيز على النتائج والتوصيات التي يمكن أن تُساهم في تحسين بيئات العمل وتقليل الصراعات. سيوفر هذا الفصل أساساً لفهم كيفية إدارة الصراعات بفعالية وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمشاريع.

الدراسات السابقة

- دراسة (محمد هبر الشمري ، طلال مفرح الرشيدى، ٢٠١٧).

العنوان:- أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة للتعليم التطبيقي والتدريب- في دولة الكويت.

يُعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من المواضيع الحيوية التي حظيت باهتمام كبير من قبل المؤسسات العامة والخاصة، حيث يُعد العنصر البشري من أهم الموارد المتاحة لهذه المؤسسات. على الرغم من التطور التكنولوجي الذي يمكن الاستفادة منه، إلا أن إدارة المؤسسات لا تزال تعتمد على العقول البشرية. لذا، يُعتبر من الضروري أن تقدم المؤسسات خدمات تعود بالنفع على موظفيها. ورغم الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي، هناك عوامل أخرى تلعب دوراً مهماً في التأثير على مستوى هذا الرضا، ومن أبرز هذه العوامل هو الصراع داخل التنظيم بين الأفراد العاملين. وقد أولى الكثير من الباحثين والمفكرين دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين إلا أنه ونظراً للتطور العلمي عالمياً ظهرت أساليب جديدة من عوامل الصراعات التنظيمية في المنظمات والتي بلا شك لها فعال في التأثير على درجة الرضا الوظيفي للأفراد والعاملين كما أن المنظمات ترتبط بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية والتي قد تؤدي إلى وجود حالات الصراع بين الأفراد وينتقل إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر مباشرة على جو العمل مما قد يساعد في خلق عدم الرضا لدى الأفراد العاملين مما قد يدفع الأفراد إلى خفض معدلات الأداء وكثرة التغيب عن العمل وانخفاض مستوى الانتاجية وبالتالي ارتفاع معدل دوران العمل.

• دراسة (هادي عبد الحسين مطر، ٢٠١٤).

العنوان:- إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات.

باتت الصراعات في المنظمات المختلفة العاملة في دنيا الاعمال أمرا محتوما لا مفر منه ولم يعد بمقدور المنظمات منع نشوء الصراعات التي تحدث بين الافراد ومجاميع العمل والاقسام داخل المنظمة واصبح لزاما على ادارات المنظمات القبول بحتمية تلك الصراعات وحسن ادارتها للاستفادة مما تحمله بعض تلك الصراعات من ايجابيات ومحاولة تجنب ما تحمله بعض تلك الصراعات من سلبيات على اداء وفاعلية المنظمة. هذا وبعد التعاون والتنسيق بين الافراد ومجاميع العمل والاقسام داخل المنظمة امرا مطلوبا ولا بد منه، تسعى المنظمات الى تحقيقه مع ذلك تنشأ الصراعات بين تلك الاطراف بسبب ندرة الموارد، والتداخل بالمهام، وتباين الاهداف وبالتالي يسعى كل طرف من تلك الاطراف إلى تحقيق أهدافه الخاصة به مما يتسبب في عرقلة و إعاقه أطراف أخرى من تحقيق أهدافها الخاصة بها فينشأ الصراع. والصراعات في المنظمات اما صراعات وظيفية والتي لها تأثيرات إيجابية يمكن أن تكون ذات قوة تحفيز للأفراد ومجموعات العمل والاقسام في المنظمة إذا ما أحسنت إدارة تلك الصراعات ، أما الصراعات الأخرى فهي الصراعات الغير وظيفية والتي لها تأثيرات سلبية وضارة على أداء وفاعلية المنظمة وتسبب في تعطيل عملية صنع القرارات في المنظمة وفي إضاعة الوقت والموارد.

• دراسة (هناء أحمد محمد خليل، ٢٠٢٣).

العنوان:- الصراع الإداري بين الأفراد والجماعات وأثره على أداء المؤسسات : " دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بببلا".

لقد أولى العديد من الباحثين والمفكرين اهتماماً بدراسة "أثر الصراع الإداري على أداء المؤسسات لدى العاملين". ومع ذلك، هناك عوامل أخرى تلعب دوراً مهماً في التأثير على مستوى هذا الأداء، ومن أبرز هذه العوامل هو الصراع داخل التنظيم بين الأفراد. يُعتبر الصراع أمراً حتمياً داخل منظمات الأعمال، لكن القدرة على إدارة هذا الصراع تُعد واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدير المعاصر للتعامل مع النزاعات التي قد تنشأ داخل المنظمة. وتكتسب أهمية إدارة الصراع نفس مستوى أهمية صنع القرارات والقيادة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع الإداري على أداء المؤسسات لدى العاملين في المستشفيات الخاصة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٧٢) استبانة موزعة على المبحثين، واستخدم الباحث العينة العشوائية وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين ومن أهم نتائج البحث أن الصراع الإداري يؤدي إلى التوتر، والصراع قد يحدث نتيجة رغبة كل فرد في تحقيق مصالحه حتى لو على حساب الآخرين. ومن أهم التوصيات هذه الدراسة تحقيق مبدأ العدالة، والتقارب بين الخرين والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.

• دراسة (حسانين المتولي محمود، ٢٠١٨).

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سابي مباشر للصراع بين الأسرة والعمل على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، ويؤثر تأثير إيجابي على النسبة لترك العمل عند مستوى ٠,٠٠١ في حين أن الصراع بين الأسرة والعمل لا يؤثر تأثير معنوي على مستوى الأداء الوظيفي وأن الصراع بين الأسرة والعمل يؤثر على كل من الرضا التنظيمي ونويا ترك العمل والأداء الوظيفي (١٠).

• دراسة إدريس - نافع، ٢٠٠٦).

تبين من نتائج الدراسة أن ليس هناك تمييز بدرجة كبيرة للصراع في شركات القطاع العام التجارية وذلك من حيث الاتجاهات الشخصية للعاملين نحو العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي في البنوك، وشكل أهم العناصر النفسية والاجتماعية للمناخ التنظيمي الأكثر قدرة على التغيير في بنوك القطاع العام التجارية في شعور العاملين بدرجة كبيرة الولاء نحو البنك الذي يعملون به، ودائما يفضل التركيز على الخدمات العالمية بدلا من الدخول في مجالات جديدة ، وأن الصراع بين الأفراد ظاهرة صحية، وتسود روح المشاركة بين العاملين على تحقيق أهداف البنك. وأن إدارة البنك تهتم بالعاملين بالشكل الذي يساهم في إشباع احتياجاتهم، وأخيراً تأخذ إدارة البنك في الحسبان المخاطر المحتملة عند اتخاذ القرارات المنظمة داخل الوحدة البنكية (١٦)

• دراسة (حماده، ٢٠٢٠)

تبين من الدراسة وجود علاقة معنوية ذات إحصائية بين عناصر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبين تحسين الأداء بالمنشأة، فقد بلغت معاملات الارتباط وفقاً للدراسة ما يلي: (١٨) فقد حقق البعد الاجتماعي معامل ارتباط قدره ٠,٧٧٣، قد حقق الأداء الاقتصادي معامل ارتباط قدره ٠,٧٠٥، قد حقق البعد البيئي معامل ارتباط قدره ٠,٦٣٨.

• دراسة (القاسم - محمد - الغرابي، ٢٠١٦)

تبين من نتائج الدراسة أن أي مؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها المنشودة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق تبني استقطاب جيد، وتمويل إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والمهارات التي تحتاجها المؤسسة، فالاستقطاب خطوة ، فهو العملية التي تسبق كل العمليات والخطوة التي تبني عليها مهمة جدا في عملية التوظيف الخطوات الأخرى، فإذا نجحت خطوة عملية الاستقطاب في جذب أكبر عدد من طالبي العمل بالكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة والعدد الكافي وهذا يؤثر على إنتاجية المؤسسة وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة (٣١).

• دراسة (علي، ٢٠٢٠).

أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق فردية معنوية في اتجاهات الأفراد نحو متغير الخصائص الوظيفية والأبعاد الثلاثة (تنوع المهمة، هوية المهمة الاستقلالية) وفقا للقسم الذي يعمل به الفرد، وهذه النتيجة طبيعية حيث أن تلك الفروق بسبب الخصائص الوظيفية وتختلف من وظيفة الأخرى، فوجود التفاوت بينها نتيجة أن هناك وظائف فنية تحتاج المهارات خاصة بها، وهناك وظائف بسيطة تقوم بأعمال روتينية متكررة.

• دراسة (أبو اكفاء، ٢٠١٩).

تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي بين جماعة العمل وتطوير الأداء من المنظمة حيث أظهرت أن أهم عناصر جماعة العمل التي تؤثر إيجابيا على عملية تطوير الأداء هي سيادة روح الفريق المودة والتفاهم بين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ، الشعور بمسؤولية جماعية تجاه تحقيق أهداف الشركة (٢٣).

• (L. Lshafei- H. Elemwi- Y. Ebeid,2018).

تبين من نتائج الدراسة أن وجود اختلاف بين شركات القطاع العام والخاص من حيث تحديات تطبيق المرونة الاستراتيجية، وهذا الاختلاف تم تفسيره لصالح شركات القطاع العام، كما يوجد اختلاف بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم من حيث تحديات تطبيق المرونة الاستراتيجية وتم تفسير هذا الاختلاف لصالح الشركات كبيرة الحجم (٢٢).

• (Mohamed,Hassan,2022)

تبين من نتائج الدراسة أن إلى أي مدى يكون للعوامل الاقتصادية للدولة تأثيرات جيدة، مما قد يحفز الحكومة وصانعي السياسات على طلب المزيد من الاهتمام بتلك العوامل مثل الانترنت والابتكار التطوير وتعزيز مستوى الأداء والاستقرار والأرباح (٢٧).

• Melbolok- A., Soliman ,2021

تبين من نتائج الدراسة أن إلى أي مدى يكون للعوامل الاقتصادية للدولة تأثيرات جيدة، مما قد يحفز الحكومة وصانعي السياسات على طلب المزيد من الاهتمام بتلك العوامل مثل الانترنت والابتكار لتطوير وتعزيز مستوى الأداء والاستقرار والأرباح (٢٩).

Management Styles and its Impact on Saranya, 2016 (Influence of Conflict "
Chennai City, Tamil Nadu, Organizational Commitment among Women Employees in IT Sector in
India.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لكيفية التعامل مع الصراع التنظيمي أثر كبير على العاملين ، ورغم أن الصراع التنظيمي جزء من الروتين اليومي لأية منظمة إلا أن الطريقة التي يتم من خلالها التعامل مع الصراعات إما أن تكون نعمة أو نقمة للمنظمات ، وهذا يستلزم تطبيق أسلوب متكامل لإدارة الصراع مما سيكون له الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها ورفع معدل الرضا الوظيفي لديهم . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النقاط الهامة منها:

- أن التعامل مع نزاعات الموظفين في العمل بعناية دون توسيع دائرة الخلاف يزيد من التزام العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- أن قيم المنظمة ومساهمتها في رفاهية العاملين تزيد من التزامهم نحو العمل والرضا عنه.
- أن فعالية الاهتمام بحل النزاعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين سيكون لها دور إيجابي في زيادة الرضا والتقليل من معدل دوران العمل.

الإطار النظري

تمهيد:

تظهر الاختلافات الطبيعية بين الأفراد بشكل واضح عند تجمعهم معاً، وبطبيعة الحال، ينشأ في أي تجمع بشري اختلاف في الآراء والأفكار. بعض هذه الاختلافات يكون مفيداً، حيث قد يؤدي إلى ظهور أفكار جديدة تعود بالنفع على المجموعة ككل، بينما البعض الآخر قد يكون ضاراً، مما يسبب انقساماً في الإطار الذي يجمع هؤلاء الأفراد. ومن هنا تنشأ الصراعات. وبما أن العمل يمثل عالماً مصغراً يضم أفراداً مختلفين في الفكر والهوية، فمن الطبيعي أن تظهر صراعات بينهم بين الحين والآخر نتيجة لاختلافاتهم وتباين آرائهم. ومع ذلك، يجب ألا تستمر هذه الصراعات طويلاً، إذ ينبغي أن تكون مصلحة العمل فوق مصالح وأهداف الأفراد المشاركين فيه. ومن هنا تنشأ فكرة إدارة الصراعات، التي تهدف إلى البحث عن الفرص وخلق بيئة صحية لتنظيم الاختلافات، والخروج بحلول ترضي جميع الأطراف وتحقق الهدف من تجمعهم، وهو مصلحة المؤسسة بالكامل. (فادي بطرس، ٢٠١٩).

عندما يشترك مختلف أصحاب المصالح (Stakeholders) في تأسيس منظمة بهدف خلق القيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات، يساهم كل طرف في هذا الإنتاج بما يمتلكه من موارد، بينما يسعى أيضاً لتحقيق أهدافه ومصالحه داخل المنظمة. فالعاملون، من مدراء وموظفين، يقدمون المهارات والخبرات والمعارف الفنية والإدارية، ويستفيدون في المقابل من الحوافز المادية والمعنوية. أما أصحاب الحصص (المالكون) (Shareholders) فيقدمون رأس المال (Capital) ويحققون الربح كمقابل. كما يساهم الموردون (Suppliers) بتوريد المدخلات (Inputs) من مواد خام وبضاعة جاهزة ونصف جاهزة وأية مدخلات أخرى، ويحصلون على مقابل نقدي لهذه المدخلات. أما الزبائن (Customers) فيقومون بشراء هذه السلع والخدمات مقابل الحصول على قيمة تلي رغباتهم. وبالتالي، تُدار المنظمات من خلال التعاون والتنافس: التعاون في إنتاج السلع والخدمات بكفاءة وفعالية تحقق النمو والاستمرار للمنظمة، والتنافس نتيجة اختلاف مصالح كل طرف. وبما أن كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه، فإن هذا السعي قد يؤدي إلى تعارض بين الأطراف وينتج عنه ما يُعرف بالصراع التنظيمي.

الصراعات الإدارية

الصراع:- هو عملية تفاعلية تظهر حالة من الاختلاف وعدم التوافق، يقود إلى النفور بين الكينونة البشرية أو داخلها، سواء أكانوا أفراداً أو جماعات، وقد تظهر على شكل صراع داخل الفرد نفسه Intrapersonal Conflict أو بين الأفراد Interpersonal Conflict أو داخل المجموعة نفسها Intragroup Conflict أو بين المجموعات المختلفة Intragroup Conflict (Rahim, M. Afzalur, 2001).

كما يعرف الصراع بأنه القيام بعمل مقصود من طرف ما سواء كان فرداً أو جماعة، للتأثير سلباً على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه، والعمل على إعاقة إنجازاته، وإحباط مصالحه، وثنيه عنها. (القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٣).

يُعتبر الصراع التنظيمي اختلافاً أو تعارضاً بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقدتين مختلفتين داخل مؤسسة معينة، وقد يظهر أيضاً على مستوى أوسع بين حزبين أو تنظيمين متعارضين في صراع على السلطة والحكم. ويشير إلى أن

الاهتمام بهذا الصراع قد بدأ مؤخراً من قبل الباحثين والإداريين في مجال الإدارة، خصوصاً أولئك الذين يسعون للتميز في إدارة مواردهم البشرية. (الغري، كامل محمد، ٢٠٠٤).

أما الصير في وهو صاحب نظرة تفاؤلية حول موضوع الصراع فقد عرفه " بأنه أحد المؤثرات الجانبية للتغيير ، وأن الإدارة الناجحة هي تلك التي تتمكن من السيطرة عليه ، ومعالجته في مهده ، والقدرة على توظيفه في إثارة طاقات العاملين ومواهبهم الكامنة ، لتحقيق الفائدة منه ، بخلق حالة من التوافق والانسجام بين العاملين فيما بينهم من جهة ، وبينهم وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.(الصير في، محمد، ٢٠٠٨).

تناول عدد من الباحثين مفهوم الصراع كلا حسب رؤيته لطبيعة الصراع

- فقد عرف الصراع بأنه اختلاف مجموعة عمل مع مجموعة أخرى أو قسم مع قسم آخر داخل المنظمة بسبب تباين أهدافها ومن أجل الحصول على الموارد.
- يعرف الشابلن الصراع في قاموسه فيقول: إنه التواجد المتزامن للدافعين متناقضين أو أكثر عند نفس الفرد أو نفس الجماعة، والذي يؤدي إلى التآزم النفسي والتوتر الذهني. ويتخذ التعبير عن هذا التآزم والتوتر أشكالاً ومظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع والمنافسة قد تتحول إلى صراع عندما تتخذ مظهراً عدائياً يتمثل في رغبة المنافسة والقضاء على منافسه بشكل نهائي.
- أما " جيلين " يعرف الصراع بأنه العملية الاجتماعية التي يسعى الأفراد أو الفئات الاجتماعية من خلالها إلى تحقيق غاياتهم باستخدام التحدي العدائي المباشر أو العنف أو التهديد به.(إبراهيم الفقي، ٢٠١١).
- يمكن تعريف الصراع على النحو التالي: يعرف معجم اللغة العربية المعاصر الصراع على أنه خصومة أو مناقصة أو نزاع أو مشادة، فهو تضارب الأهداف مما يؤدي إلى الخلاف أو التسارع بين قوتين أو جماعتين. ويعرف أيضاً بأنه خلاف قادم بين أشخاص لديهم آراء أو مبادي متعارضة، أو هو قتال بين مجموعتين أو أكثر من الناس أو البلدان (أحمد أبو الفتوح، ٢٠١٥).

تعريف الصراع Defining Conflict

ظهرت تعريفات متعددة للصراع، نذكر منها:

- الصراع هو التصادم أو التضارب الذي يحدث عندما يتعارض سلوك مجموعة معينة في سعيها لتحقيق أهدافها مع سلوك مجموعة أخرى (Jones, 2004).
- الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر) ناتجة عن ضرورة اشتراكهم في موارد محدودة أو أنشطة معينة، كما ينشأ بسبب اختلاف المراكز والقيم والإدراكات بينهم (مؤيد السالم، ٢٠٠٨).
- الصراع هو تفاعل غير ودي (خصام) يحدث عندما يسعى أحد الأطراف إلى منع أو إعاقة الآخر من الوصول إلى أهدافه (Daft, 2006).
- الصراع هو العملية التي تبدأ عندما يدرك طرف أو فريق أن الطرف الآخر محبط أو على وشك الإحباط نتيجة شيء يتعلق به أو بسلوكه (Thamhain and Wilemion, 1975).

ومهما تعددت تعريفات الصراع، فإن العنصر المشترك بينها هو أنها تعبر عن خلاف حول الأهداف والمصالح والموارد، والذي ينشأ نتيجة سعي طرف أو فريق للحصول عليها، مما يؤدي إلى حرمان طرف آخر منها أو إلحاق ضرر بسعيه للحصول عليها. كما قد يظهر الصراع نتيجة لاختلاف القيم والإدراكات بين الأفراد والمجموعات، أو بسبب عدم وضوح الأدوار والصلاحيات بينهم.

وقد اختلفت المدارس الإدارية في نظرتها إلى الصراع؛ حيث اعتبرته المدرسة الكلاسيكية شيئاً ضاراً وغير شرعي يجب تجنبه وقمعه، لأنه شيء شخصي وليس له علاقة بالأهداف التنظيمية. بينما اعتبرته المدرسة السلوكية أمراً لا مفر منه، وحيوياً في عملية التغيير، لكنه مكلف ويجب حله أو استبعاده حالما تتحسن الإدارة بوجوده (السالم، ٢٠٠٨). نتيجة لفشل الاتجاهين السابقين (التقليدي والسلوكي) في فهم أهمية الصراع التنظيمي وفوائده للمنظمة، ظهر اتجاه ثالث معاصر اعتبر أن الصراع ليس ضاراً أو مفيداً في حد ذاته، بل هو أمر حتمي (Inevitable) ولا يمكن استبعاده من المنظمة (Gray and Starke, 1980).

وتعتمد النظرة المحايدة للصراع على بعدين أساسيين:

١. أولاً، أن العديد من حالات الصراع في المنظمة يمكن اعتبارها مؤثرات أو محفزات لإيجاد طرق وأساليب جديدة في تنفيذ الأعمال. فالصراع يمكن أن يلعب دوراً إبداعياً في عملية التخطيط ويساعد في إيجاد حلول قد تتفوق على الحلول الموجودة لدى أحد طرفي الصراع، كما أن الصراع يعلم الأفراد أن الاختلاف قد يعرفهم على أهداف خصومهم، مما يساعدهم على فهمها ومحاولة إيجاد حلول ترضي الطرفين.
٢. ثانياً، يعتبر أن إدارة الصراع (وليس قمعه) هي إحدى الأنشطة الأساسية للمدير المعاصر، وعليه ألا يكتفم الصراع حتى لا تخسر المنظمة الفوائد المتوقعة منه، وفي الوقت نفسه، يجب ألا يسمح بتفاقمه ليصبح مدمراً وضاراً بالمنظمة. لذا، ينبغي أن يبقى الصراع ضمن حدود تسمح للمشروع بالاستفادة من فوائده وتجنب مضاره.

الصراع الإداري

إن الصراع الإداري ما هو إلا تعبير عن الخلافات التي تحدث بين الأفراد، أو الجماعات نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية للأفراد، وطريقة إدراكهم للأمور، وكثرة ضغوط العمل، والتنافس في الموارد المحددة ورغبة كل فرد في تحقيق مصلحته الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين. ويعرف James الصراع الإداري بأنه حالة من الخوف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.

وإذا كان الصراع حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة فإنه يعني بالتبعية إنه موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني (أحمد ذكي حلمي، ص ٣٢-٣٣).

كما يعرف البعض الصراع على أنه صورة من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية، وذلك على اعتبار أن الصراع هو تغير أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطل أو إفساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه (آمال عبدالسميع، ٢٠١٧).

وقد عرفه الويس كوسر " بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية والمهنة، الأجر والحوافز حيث يهدف المتضاربون إلى تحييد خصومهم، والقضاء عليهم، ويرى " كوسر " بأن الفرد يدرك بأنه التعارض في القيم والاتجاهات يؤدي إلى الاعتقاد بأن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته وبالتالي يقوم باستخدام أساليب إدارية للتخلص منه (أيمن عادل عبدالفتاح، ٢٠١٩).

الصراع في المشاريع Conflict at Projects

عند الحديث عن الصراع في المشاريع، يجب أن نأخذ في الاعتبار نقطتين أساسيتين: أولاً، إن المشاريع تعتبر منظمات، حتى وإن كانت مؤقتة، ورغم امتلاكها خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، إلا أنها تحمل بعض سمات هذه المنظمات. ثانياً، تختلف المشاريع كمنظمات عن المنظمات الوظيفية التقليدية، خاصة في محدداتها المتعلقة بالوقت والتكلفة والمواصفات، مما يؤثر على مستوى وطبيعة وعمق الصراع فيها مقارنةً بالمنظمات الوظيفية. استناداً إلى هاتين النقطتين، يمكن تلخيص أهم أسباب الصراع في المشاريع كما يلي: (فادي بطرس، ٢٠١٩).

١. معظم الصراعات تنبع من حالة عدم اليقين (Uncertainty) بشأن ما سيحدث في المستقبل، مما يؤدي إلى اختلاف الأفكار حول إمكانية تحقيق أهداف المشروع ومستوى نتائج الأعمال.
٢. تعقيد (Complexity) بيئة عمل المشروع ناتج عن وجود مدخلات من أشخاص وأقسام ومنظمات متعددة، بالإضافة إلى التداخل في الاعتماد المتبادل (Interdependence) بين الأنشطة والوظائف المختلفة، مما يعزز الصراع بين هذه الأطراف أثناء التخطيط والتنفيذ.
٣. الأفراد المشاركون في إنجاز المشروع، بصفتهم أصحاب مصالح (Stakeholders)، يحملون معتقدات وقناعات وإدراكات ومشاعر متنوعة، ولديهم مصالح وأهداف متعارضة، مما يؤدي إلى نشوء صراع حول الموارد (Resources) والصلاحيات (Authorities) في المشروع.
٤. الأهداف الثلاثة الرئيسية للمشروع، وهي الوقت والتكلفة والمواصفات، تشكل ضغوطاً رئيسية على مختلف أصحاب المصالح. يجب أن يُنجز المشروع في وقت محدد، حيث يؤدي التأخير إلى غرامات وقد يصل إلى رفض استلام المشروع من قبل العميل. كما أن تجاوز التكلفة يؤدي إلى خسائر، واستخدام مواد غير مطابقة للمواصفات قد يؤدي إلى رفض المشروع وتعرضه لمخاطر عالية، وهذه العوامل تسهم في زيادة حدة الصراع في المشروع.

٥. إن الصراع في المشروع يتواجد على عدة مستويات:

- الصراع بين الأفراد (Interpersonal Conflict): وهو الصراع الذي يحدث بين أعضاء فريق العمل، وغالبًا ما يظهر نتيجة غموض الأدوار وسوء توزيع المهام بين الأفراد.
- الصراع بين المجموعات داخل المشروع (Intra-project Conflict): وهو الصراع الذي يحدث بين المجموعات والأقسام داخل المشروع، ويعرف أيضًا بصراع الحلفاء (Alliance Conflict). من أهم مسببات هذا الصراع: أهداف المشروع، المسؤوليات، صلاحيات اتخاذ القرار، غموض الأدوار وتوزيع العمل، الموارد المحدودة، والمصالح الشخصية.
- الصراع بين المشروع والجهات الخارجية (Inter-Organization Conflict): وهو الصراع الذي يظهر بين المشروع والأطراف الخارجية ذات العلاقة، مثل الموردين، مقاولي الباطن، المدققين الخارجيين، ولجان الاستلام، وغيرها. يُعرف أيضًا بصراع الخصوم (Opponents Conflicts)، وغالبًا ما يتعلق هذا الصراع بالشروط التعاقدية مع الموردين أو مقاولي الباطن أو غيرهم، أو بحقوق الملكية في انتقال الموارد وملكيتهما بين الفرق.

أسباب الصراع التنظيمي تختلف أسباب نشوء الصراع التنظيمي في المنظمات الأسباب كثيرة ومتعددة ومنها:
(Henry, O., 2009).

١. صراع الدور وغموضه: حيث تنشأ خلافات بين مجموعة من الأفراد، إذ قد يتجنب البعض تحمل المسؤوليات، بينما يحاول آخرون أدائها مدعين أنها ضمن نطاق مسؤولياتهم.
٢. الاختلاف الشخصي: الناتج عن معاناة أحد الموظفين من ضغوط العمل وشعوره بالظلم مقارنة بأداء زملائه في الوظيفة.
٣. الصراع على السلطة: الذي يدفع الأفراد والجماعات للعمل ضد بعضهم البعض في سعيهم للحصول على الترقية والمناصب الوظيفية العليا، مع تركيزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية.
٤. عدم وضوح خطوط الاتصال: وأسس التعاون المطلوبة بين الموظفين، مما يزيد من حدة الصراع.
٥. سوء الفهم: والاختلاف الناجم عن تفسير بعض القضايا المتعلقة بالعمل، والتعامل معها وفق الأهواء الشخصية.

أما المغربي فقد أوضح أن أسباب الصراعات الادارية تعود إلى العوامل التالية : (المغربي ، كامل محمد، ٢٠٠٤).

١. الأهداف المختلفة والمتعارضة: التي تسعى الوحدات أو الإدارات داخل المؤسسة لتحقيقها، مما يخلق صراعًا حول طبيعتها أو أسلوب إنجازها.
٢. السيكولوجية الفردية: وما يحمله الأفراد من صفات نفسية، فقد يكون بعضهم انبساطياً أو سوداويًا يميل إلى النزاعات، أو من أصحاب المزاج الحاد الذي يستثار بسرعة، مما يزيد من الاختلاف.

٣. الإدراك المتباين: بين الأفراد، حيث يفسر بعضهم ما يحدث وفقًا لوجهة نظرهم، إذ يؤدي اختلاف إدراك الأدوار إلى تباين في الآراء ونزاعات متبادلة.

٤. ندرة الموارد المتاحة: داخل المؤسسة، إذ يسعى الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم، محاولين الحصول على متطلبات العمل التي قد لا تمتلكها المنظمة حسب المطلوب.

أبعاد الصراع الإداري

تتمثل الأبعاد في العوامل الشخصية - العوامل التنظيمية - العوامل البيئية).

العوامل الشخصية

إن العنصر البشري يعد أهم عنصر في عملية إدارة المؤسسات، حيث بعد العصب الأساسي والعمود الفقري لأي مؤسسة أو تنظيم، فلا يمكن لأى مشروع من المشروعات أن يحقق أهدافه في التنمية والتطوير مهما توافرت العناصر المادية والتكنولوجية والتنظيمية ما لم يكن هناك كفاءات إدارية تدير هذه الإمكانيات.

تنظيم وتطوير الأداء من خلال وجود بناء تنظيمي واضح المعالم ومحدد المسؤوليات والمهام قادر على تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء في إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الأهداف والغايات (لويس كوسر، ٢٠٠٨).

وأهم العوامل الشخصية هي توفير القيم والاتجاهات والمهارات

وتتمثل العوامل الشخصية في الخصائص الجسمانية وهي الصفات الحيوية المؤثرة في الفرد، والتي تميزه عن الحيوان والجماد وهذه المكونات يرثها الفرد من الوالدين والجدود بنسب متفاوتة. والخصائص العقلية والنفسية وهي الصفات النفسية التي يعتمد عليها سلوك الفرد أكثر مما يعتمد على الصفات الجسمانية، لأن الإنسان يتطور منذ لحظة ولادته مروراً بمرحلة التعليم ثم الإدراك ثم اللغة بالنفس وهي مثل الصفات الجسمانية قد يكون للوراثة دور كبير في تحديدها. (محمد حمدي، ٢٠٠٣).

العوامل التنظيمية

- تعلى كل ما يتعلق بالنواحي التنظيمية من هيكل إداري وتسلسل الوظائف ووضوح للسلطات والمسؤوليات ووضوح للعلاقات بالتنظيم، واختيار سليم للكوادر وعمليات تدريب مناسبة. وكلما توفر التنظيم الإداري من حيث الوظائف وتناسب شأغلها وقدرتهم على أداء وظائفهم، كلما كانت الإدارة قادرة على النهوض بالإنتاجية وتحقيق أعلى المستويات لها، ولا شك أن هناك أهداف تنظيمية متعددة.
- تسعى المنظمات لتحقيقها بخلاف الربح تشمل أهداف اجتماعية واقتصادية ووظيفية وإنسانية، كالتوسع والنمو وإرضاء الجمهور وزيادة سعادته ورفاهيته، وتوفير فرص وظيفية للقوى العاملة، الأهداف التي تنهض بالمجتمع.

العوامل البيئية

البيئة هي مجموعة من القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المنظمة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها، وهذه القوى قد تكون قوى إيجابية تعمل في صالح المنظمة، وقد تكون هذه القوى سلبية، وهذه القوى تعمل في غير صالح المنظمة ولذلك يقع على الإداريين في المنظمة مسئولية التعامل مع هذه القوى المختلفة بحيث تستفيد من القوى الإيجابية.

إيماننا من رجال الإدارة ورجال الأعمال بأن المنظمة أو المنشأة لا تعمل في فراغ، لقد كان من نتيجة ظهور فكرة الأنساق المفتوحة وتزايد تأثير البيئة بأشكالها المختلفة أن أمن رجال الإدارة بأن المنظمات.

التي يعملون بها لا يمكن فصلها عن البيئة التي تعمل فيها، ولكنها تتأثر بما يحدث في هذه البيئة، وكذلك تؤثر هذه المنظمات في تلك البيئة.

تمثل العوامل البيئية عنصراً هاماً في النهوض بحياة المجتمع ورفع كفاءته الإنتاجية. وإن كان الإنسان وليد بيئته، وبالتالي لا بد للدولة أن تعمل على تطوير هذه البيئة وتحويلها من بيئة تقليدية إلى بيئة أكثر تطوراً، وزيادة نسبة التعليم والوعي الذي يخلق ويعود المجتمع على سلوكيات جديدة تعمل على نشر ثقافة التحول إلى مجتمع صناعي متطور، وسد كل ما هو عامل مخالف للسلوكيات الانضباط والإنتاج ويحيد ويحفز على العمل والجد فيه.

ولابد للمنظمة من توفير البيئة الداخلية المناسبة للإنتاج داخل وحدات العمل، سواء كانت هذه الوحدات وحدات إنتاجية أو خدمية، وفي ذات الوقت لابد للإدارة أن تعمل على تطويع البيئة الخارجية ودعم القوى الدافعة فيها (ليتم ناجي، ٢٠٢١).

الصراع الإداري:

الصراع:

يعد منظور الصراع Conflict Perspective من المنظورات الأساسية في علوم الإنسانية. ولهذا المنظور تاريخ طويل في العلم كما هو الشأن بالنسبة للمنظور الوظيفي، ونجد أن كلا من المنظورين يهتم بشكل أساسي بدراسة الوحدات الكبرى وكلاهما يهتم بشرح نفس الظواهر الاجتماعية ولكن من وجهات نظر متعارضة.

وقد أكدت الفلسفة الاجتماعية المبكرة لدى "هنري دي ساخت سيمون" على الصراع والاستغلال كجوانب هامة في المجتمعات الصناعية التي ظهرت في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر.

وترجع الجذور الفكرية لمنظور الصراع إلى آراء وأعمال كارل ماركس "في القرن التاسع عشر التي أكدت على الصراع الملزم للمصلحة بين العمال وأصحاب رأس المال.

وتشمل نظرية الصراع الحديثة آراء العلماء من أمثال رالف واهر ندرروف "و" لويس كونر "و" رونالد كولتر "و" ميلز".

وينظر نموذج الصراع على اعتبار أنه حالة عدم التوازن من الصراع بين الجماعات والطبقات، ويتجه نحو التوتر والتغير الاجتماعي وعلى الرغم من أن المجتمع يكون في حالة مستمرة من الصراع إلا أن هناك حالة مؤقتة يسودها الاستقرار وقد يكون النسق الاجتماعي مستقرًا.

في حالة عدم التوازن في وقت نتيجة للتغيرات في توزيع القوة، وتدور عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف. ويمكن تحقق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القهر أو القوة. أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على إنها منتظمة حول مجموعة من القيم المتسقة، بل يتصورها على إنها أنساق تتضمن مواقف صراعية، ويتسم الموقف الصراعي في أغلب الأحوال بعدم التوازن في القوى، مما يشير إلى هذا المنظور يستخدم نموذج الصراع في تحليل أن الأنساق الاجتماعية، وله أهمية كبيرة في دراسة الصراع والتغير الاجتماعي. يعرض منظور الصراع رؤية مغايرة تمامًا للمجتمع مقارنةً بالصور التي يقدمها المنظور الوظيفي. ففي حين يركز الوظيفيون على استقرار المجتمع، يرى أصحاب منظور الصراع أن المجتمع في حالة مستمرة من التغير والصراع. كما يميل الوظيفيون إلى التأكيد على أن النظام الاجتماعي يعتمد بشكل كبير على التعاون بين أفراد، بينما يدافعون بشكل ضمني عن النظام الاجتماعي السائد.

ويرى أصحاب منظور الصراع أن الجماعات المختلفة داخل المجتمع لها مصالح وقيم اقتصادية. ويؤدي التنافس بين هذه الجماعات إلى استمرار عملية التغير الاجتماعي، ويثير أصحاب هذا المنظور بعض التساؤلات الهامة مثل: ما هي الجماعات التي تعد أكثر قوة داخل المجتمع؟ وما هي الجماعات التي تعد أكثر ضعفًا؟ وكيف تستفيد الجماعات الأقوى من النظام الاجتماعي القائم؟ وكيف يتحقق الضرر للجماعات الضعيفة؟

أولاً: المنظور الماركسي للصراع

يعد ماركس Marx من أهم العلماء الأوائل الذين كان لهم الفضل في ظهور منظور الصراع فقد درس ماركس المجتمعات القديمة والمعاصرة بهدف توجيه مجرى التاريخ، وذهب إلى أن النسق الاقتصادي بعد المصدر النهائي للسلوك الاجتماعي والنظم الاجتماعية. وقد أسهم ماركس بصفة خاصة في نظريات الصراع الحديث بطرق متعددة. ونجد أن استخدامه الدليل التاريخي هدف لفهم المجتمعات المعاصرة بعد في غاية الأهمية. كما أن تأييد ماركس على التعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج، أي مع الموارد والتقنية والمصانع وقوة العمل المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، وقد لاحظ ماركس أن ضغط وسائل الإنتاج يؤدي إلى اضطهاد بعض الجماعات واستغلالها لبعض الجماعات الأخرى كما قام ماركس بتطوير نظرية تتضمن سلسلة من المراحل التي تمر بها المجتمعات المختلفة حتى توصل التعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج، أي مع الموارد أخيراً إلى مرحلة اختفاء الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج.

ثانياً: منظورات الصراع الحديثة

وقد أصبحت منظورات الصراع الحديثة تهتم بدراسة الصراع بين مختلف الجماعات التي يمكن تحديدها عن طريق الطبقة أو السلالة أو المعتقدات الدينية، أو النوع أو محل الإقامة أو السن أو أسلوب الحياة (متولي السيد، ٢٠٢١).

ويعد رالف واهر ندرروف من بين أهم أصحاب منظور الصراع الحديث، ويرى أن الصراعات شيء جوهري لأي تنظيم اجتماعي، حيث يوجد تفاوت مقبول في السلطة بين الجماعات المختلفة وهذا الصراع حول السلطة يتضمن فكرة ماركس عن الصراع الطبقي، إلا أنه يشمل أيضا الصراع بين الجماعات الأسباب أخرى تختلف عن امتلاك وسائل الإنتاج. وعلى سبيل المثال قد يكون هناك صراع بين من يقومون بأعمال السكرتارية وبين المدير في الشركة وذلك على الرغم من عدم امتلاك جماعة منها لوسائل الإنتاج (محمد السيد عبدالغفار، ٢٠٢١).

الشخص الذي يحمل رغبة في التعبير عن نفسه إلى حد السلوك العدواني يحقق أهدافه على حساب الآخرين، ورغم التأييد الدائم لنفسه وتعبيره عن مشاعره في أي موقف، فإن السلوك العدواني يؤدي الآخرين ويجرحهم عن طريق صنع خياراتهم رغماً عنهم والتقليل من أهليتهم.

استراتيجيات إدارة الصراع

تتنوع الاستراتيجيات والأساليب التي أشار إليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه وقد أشار Agwu, Okechukwa, 2013 إلى ما ذكره (Robinson) حول وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية، وعدم إهمال الصراع التنظيمي وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، وهذه هي النظرة الحديثة تجاه الموضوع.

السلوك العدواني يتسبب عادة في إذلال وإخضاع المتلقي، والحقوق تذكر ويشعر المتلقي بالأذى والحر والهمنة، وبالطبع فإن أهدافه في الموقف لا يتم تحقيقها، السلوك العدواني قد يحقق أهداف المرسل، ولكنه أيضاً يمكن أن يولد مرارة وإحباط قد يتحول فيما بعد إلى رغبة عنيفة في الانتقام. (محمد أمين جبر، ١٤٠).

ثالثاً: الصراع الاجتماعي بين الأفراد والجماعات

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد والجماعات عندما تتعارض مقاصدها أو أساليبها في تحقيق تلك المقاصد أو عندما تتفق تلك المقاصد وتختلف الآراء حول أساليب تحقيق المقاصد أو العكس بالعكس (محمد حمدي، ٢٠٠٣). ويتخذ الصراع الاجتماعي أشكالاً وأسماء مختلفة لعرضها فيما يلي:

١. الصراع بين الأشخاص

ويتمثل هذا الشكل من أشكال الصراع عندما تشتد المنافسة بين شخصين إلى درجة الكراهية والعداء بسبب أو بدون سبب ويحاول كل طرف تدمير الطرف الآخر أو القضاء عليه أو هزيمته وإذلاله بشق الوسائل الممكنة والمتاحة، وتستطيع أن تلمس مثل هذه الصراعات الشخصية في شتى مجالات الحياة وكثيراً ما تكون الأنانية وحب الذات والرغبة في السيطرة والنفوذ والثروة هي الدوافع الأساسية لمثل هذه الصراعات.

٢. الصراع السياسي

وهو شكل شائع من أشكال الصراع ويتخذ أحد مظهرين فقد يكون صراعاً محلياً داخلياً في إطار المجتمع الواحد أو الدولة الواحدة، كما يحدث بين الأحزاب السياسية المتصارعة. ويتخذ هذا الصراع مظاهر الحملات الدعائية والشتائم والاشتباكات الدامية أحياناً، وقد يكون الصراع دولياً خارجياً بين مجتمع وآخر أو بين دولة وأخرى، كما

يحدث بين الدول الكبرى والدول الصغرى على حد سواء، ويتخذ هذا الشكل من الصراع مظاهر مختلفة تتمثل في الحملات الدعائية وتبادل التهديدات.

٣. الصراع الطبقي

قد يظهر الصراع الطبقي في نطاق المجتمع الواحد بين الطبقات المتفاوتة فيه، قد يظهر على نطاق دولي، ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة شعور إحدى الجماعات أو الطبقات إنها متفوقة على الطبقة الأخرى وعنهما أكثر رقياً وتقدماً، ولذلك فإنها تحاول السيطرة عليهما وطمسهما أو استبعادها الإبعاد خطرهما أو لاستخدامهما لتحقيق مصالحها السياسية أو الطبقية ويتخذ هذا النوع من الصراع مظاهر الاضطرابات والثورات والاعتداءات بالضرب والقتل والحرق والسلب.

٤. الصراع الديني:

لقد عرفت المجتمعات البشرية الكثير من أمثلة الصراع الديني عبر التاريخ منذ أيام الفراعنة وحتى يومنا الحاضر مروراً بالحروب الدينية الأوروبية والحروب الصليبية والفتن الطائفية التي تعصف بكثير من البلدان على امتداد الكرة الأرضية، ويحدث هذا النوع من الصراع بين جماعات وطوائف الأديان المختلفة كما يحدث بين أفراد وطوائف الدين الواحد وفي نطاق الوطن الواحد.

٥. الصراع العرقي

الصراع العرقي هو شكل من أشكال الصراع الذي يحدث بين جماعات الأجناس المختلفة والذي ينتج عن عدم التقارب والتخوف الذي يسود بينها، أو عن الصراع على النفوذ والسلطة، كما ينتج عن شعور أحد الأجناس بالتفوق على الجنس الآخر وممارسته أشكال الاضطهاد العرقي نحو الجنس الآخر. ويتخذ هذا النوع من الصراع أشكالاً مختلفة كالتمييز والعزلة والاضطرابات والثورات والمظاهرات والحروب المحلية والدولي. ولعل أفضل الأمثلة على ذلك ما هو حاصل بين الزنوج والأوروبيين البيض في الولايات المتحدة الأمريكية، والبيض والسود في جنوب إفريقيا.

الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراعات الادارية.

أولاً - استراتيجية التهدئة والحلول الوسط أو التسوية (Compromising) أن تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين، بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما، فيقومان بتهدئة الأوضاع، واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، مثل التخفيف من حدة المشكلة. (مصطفى، أحمد، ٢٠٠٥).

ثانياً - استراتيجية التنازل (Accommodation) حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه، انطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير. (حريم، حسين محمود، ٢٠٠٤).

ثالثاً - استراتيجية التجنب (Avoidance) وتقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني، والتنازل عن المصالح، وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين، إما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين. (المهدي، سوزان محمد، ٢٠٠٠).

رابعاً – استراتيجية القوة الجبرية : (Force) يستخدمها المديرون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين ، ويصير أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل ، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه.(العطية، ماجده ، ٢٠٠٣).

خامساً – استراتيجية التعاون : (Collaboratio) ويستخدمها المديرون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة ، وأنهما متعاونان ، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة ، وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة ، مثل الحوار واللقاءات المتتالية.

الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع الإداري:

استراتيجية التهدئة والحلول الوسط أو التسوية (Compromising):

أن تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين بحيث يحافظان على علاقة طيبة بينهما، فيقومان بتهدئة الأوضاع واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، مثل التخفيف من حدة المشكلة.

استراتيجية التنازل Accommodation.

حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه انطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير.

استراتيجية التجنب (Avoidance)

تقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح، وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين إما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين.

استراتيجية القوة الجبرية

يستخدمها المديرون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه.

استراتيجية التعاون Collaboration

يستخدمها المديرون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة، وإنهما متعاونان، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة، وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة، مثل الحوار واللقاءات المتتالية (٤٨).

كيفية التعامل مع الصراع

فيما يلي بعض من مبادئ الحل البناء للصراع

- العقلانية حاول الانفعال بمعقولية حتى مع شدة الفعّال الطرف الآخر واعرض موقفك بوضوح وهدوء بالحقائق وكن محدداً ولا تعمم .

- التفاهم حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، وأسأل واستوضح وابحث عن جذور الصراع، هل هي حول الحقائق أو القيم، أم المنهجية أو الأهداف؟
- التواصل شاوور الطرف الآخر قبل اخذ قرار يؤثر عليه، وإمداده بالمعلومات سيثجع التواصل ويقلل مستوى الصراع الموثوقية لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك الكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة بموضوع الصراع.
- التأثير غير القسري لا يفرض أي شيء على الطرف الآخر، حتى وإن حاول هو ذلك. يجب أن تقبل محاولاته لإقناعك كما تسعى أنت لإقناع الآخرين.
- القبول اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار كن ذا رغبة في التعلم.
- النوايا الحسنة لم يعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصلحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصاً وأميناً (نزار عمر عبد الله، ٢٠١٧).

الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة:

Conflict through Various Project Life Cycle Stages

رغم مرور عشرات السنين على ما كتبه (Thamhain & Wilman, 1975) عن الصراع في المشاريع، إلا أنه ما زال يشكل أساساً صالحاً ومناسباً لفهم الصراع عبر مراحل حياة المشروع المعاصر. ولفهم الصراع عبر مراحل حياة المشروع فإننا سوف نقوم أولاً بشرح مصادر الصراع Sources of Conflicts في المراحل المختلفة لحياة المشروع وهي على النحو الآتي:

١. الأولويات Priorities: لتحديد الأولويات، يجب أن يكون هناك وضوح في عناصر خطة المشروع، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات والصلاحيات ووضوح الأدوار. بعد ذلك، يتم تحديد الأولويات في تنفيذ عناصر خطة المشروع لتحقيق أهداف المشروع، وتحديد أسلوب الرقابة والتقييم في مراحل العمل المختلفة.
٢. الإجراءات Procedures: والمقصود هنا وجود إجراءات عمل إدارية Administrative Operating Procedures يتم إتباعها والالتزام بها في المشروع، بالإضافة إلى التفاهمات والشروط التي يتضمنها عقد الالتزام في المشروع Project Charter لتوضيح الإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات والخطط الاحتمالية Contingency Plans لمواجهة الظروف الطارئة والمفاجئة.
٣. الجداول Schedules: هنا يتم تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني يوضح طبيعة الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع، ومدى تداخلها واعتمادها وتتابعها، بالإضافة إلى الأحداث والمحطات الرئيسية اللازمة لإنجاز المشروع بالكامل. ونظراً لأن الجداول تتعلق بالوقت، الذي لا يمكن إعادة إنتاجه كمورد محدود، فإن إدارة الوقت عبر مراحل حياة المشروع المختلفة تعد أحد مصادر الصراع فيه.
٤. ٥. هنا يتم تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني يوضح طبيعة الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع، ومدى تداخلها واعتمادها وتتابعها، بالإضافة إلى الأحداث والمحطات الرئيسية الضرورية لإنجاز المشروع بالكامل.

ونظراً لأن الجداول تتعلق بالوقت، الذي لا يمكن إعادة إنتاجه كمورد محدود، فإن إدارة الوقت عبر مراحل حياة المشروع المختلفة تعتبر أحد مصادر الصراع فيه.

٥. الكلف Cost: بسبب وجود موازنة محددة وكلف محدودة في تنفيذ المشروع، فإن الالتزام بالكلف وعدم

تجاوزها يعد من الضغوط التي تؤدي إلى حدوث الصراع في المشروع.

٦. المشكلات الفنية Technical Problems: يشير هذا إلى مدى توفر الحلول الفنية للمشكلات التي قد تواجه

المشروع عبر المراحل المختلفة، سواء من خلال الخبرات والمهارات الفنية للأشخاص الخبراء، أو من خلال الوسائل والأدوات التكنولوجية التي تهتم بحل المشكلات التي قد تعترض تنفيذ المشروع، أو من خلال مشكلات في تكنولوجيا الاتصال أو توفر النماذج والوسائل الحديثة في التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات الإدارية.

٧. العمالة Labor: يشير هذا إلى الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات المشروع، من حيث عددهم أو نوع الخبرات

والكفاءات والمهارات، أو من حيث وقت الحاجة لهم وتوفرهم عند الحاجة. وكما نعلم، فإن رأس المال

الفكري أصبح من أهم موارد المنظمة، كما أن بناء رأس المال الفكري والحصول على الكفاءات يعد أحد مصادر الصراع في المنظمات وبينها.

٨. الأمور الشخصية Personality: يهتم هذا العنصر بطبيعة الأفراد ومواصفاتهم الشخصية، ويحدد طبيعة

العلاقة بينهم ومدى التقارب والتباعد، وطريقة تعاملهم، مما يعتبر أحد مصادر الصراع في المشاريع.

أدوات حل الصراع في المشاريع. (Conflict Resolving Techniques in Projects).

هناك طرق عديدة لحل الصراع في المنظمات بشكل عام، ولكن أفضل الأساليب لحل الصراع في منظمات المشاريع

تحديداً تشمل: التفاوض (Negotiation)، الشراكة (Partnering)، وعقد الالتزام (Chartering).

التفاوض: (Negotiation)

هو العملية التي يسعى من خلالها الأطراف المعنية إلى إيجاد أرضية مشتركة لتبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف ولديه سلطة عليها، بهدف الوصول إلى نقطة توافق مرضية لجميع الأطراف. الهدف من التفاوض هو التوصل إلى حل أمثل (Optimal) لا يمكن لأي طرف اقتراحه دون أن يكون ذلك على حساب أحد الفريقين. وبالتالي، يمكن اعتبار التفاوض أداة فعالة لحل النزاعات وتحقيق اتفاق يشعر فيه كل طرف بالرضا عن ما حصل عليه.

لكي تكون عملية التفاوض ناجحة، يجب أن تحقق ثلاثة متطلبات رئيسية:

١. يجب أن يتم التوصل إلى حل مرضي بين الأطراف دون المساس بأهداف المشروع أو التأثير عليها سلباً.

٢. ينبغي على مدير المشروع (أو المفاوض) العمل على بناء الثقة المتبادلة بين المتفاوضين وتعزيز الأمانة (Honesty) بينهم.

٣. يجب أن تتجنب الأطراف المتفاوضة البحث عن حلول تلي احتياجاتها فقط، بل يجب أن تسعى لإيجاد حل يرضي الطرف الآخر ويحقق مصالحه أيضاً.

لتحقيق هذه الأهداف، تعتبر استراتيجية "أنا أربح وأنت تربح" (I win you win) هي الأفضل، حيث ترضي الطرفين، بدلاً من استخدام استراتيجيات "أنا أربح وأنت تخسر" (I win you lose) أو "إذا خسرت أنا، فلتخسر أنت" (I lose you lose).

لكي يتحقق ذلك، يجب أن يركز التفاوض على المبادئ التالية:

١. فصل الجوانب الشخصية عن المشكلة المطروحة للتفاوض.

٢. التركيز على المصالح والفوائد بدلاً من المواقع الوظيفية.

٣. قبل محاولة الوصول إلى اتفاق، يجب العمل على اكتشاف وابتكار خيارات تحقق المنافع المتبادلة والمصالح المختلفة للأطراف المتفاوضة.

٤. الإصرار على استخدام معايير موضوعية أثناء عملية التفاوض.

الشراكة (Partnering):

لوحظ في السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في الاعتماد على المصادر الخارجية (Outsourcing) لتوفير بعض الأجزاء من المنتجات أو الخدمات للمشروعات. يمكن أن تكون هذه الأجزاء على شكل سلع ملموسة مثل المواد الخام وقطع الغيار، أو خدمات غير ملموسة مثل المهارات والخبرات البشرية. نظراً لتعقيد المشاريع وكثرة المدخلات والجهات المعنية مثل الموردين ومقاولي الباطن، أصبح من الضروري أن تكون العلاقة بين المشروع وهذه الأطراف علاقة شراكة، بدلاً من أن تقتصر على علاقة تقليدية تقتصر على تنفيذ الواجبات التعاقدية فقط.

تتيح الشراكة فرصة لنقل العلاقات التعاقدية إلى مرحلة من التعاون والتشارك القوي بين المشروع وفريق العمل من جهة، والموردين من جهة أخرى. يتم ذلك من خلال البحث عن المصالح والثقافة المشتركة، وإيجاد أرضية مشتركة تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة. (فادي بطرس، ٢٠١٩).

لتحقيق شراكة ناجحة بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع، هناك خطوات ضرورية يجب اتباعها:

١. يجب على الإدارة العليا في المنظمة الأم التي ينتهي إليها المشروع أن تظهر التزامها بالشراكة ودعمها لها، وأن

تعمل على تطوير عقد التزام (Charter) ينظم العلاقات داخل المشروع.

٢. يجب على الشركاء المعنيين بالمشروع تنفيذ الالتزامات المطلوبة منهم من خلال:

- إجراء تقييم مشترك لتقدم المشروع.

- إيجاد طرق لحل المشكلات ومعالجة نقاط الاختلاف عند ظهورها.

- قبول التحسين والتطوير المستمر للأهداف المشتركة.

- دعم الإدارة العليا من كلا الطرفين لهذه الشراكة.

١. يجب على كلا الفريقين (الشركاء) الالتزام بإجراء مراجعة دورية لتنفيذ المشروع والمحطات الرئيسية، ويستمر ذلك حتى انتهاء المشروع.

مذكرة التفاهم (عقد الالتزام) Chartering

مذكرة التفاهم، المعروفة أيضاً بعقد الالتزام أو عقد الامتياز (Charter Project)، هي اتفاقية مكتوبة تُبرم بين مدير المشروع والإدارة العليا للمنظمة الأم والمدراء الموظفين. تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد الشروط المتعلقة باستخدام الموارد اللازمة للمشروع، وغالباً ما يُشرك الزبون في هذه المذكرة.

في مذكرة التفاهم، يتفق الأطراف المعنية على ما يجب القيام به، ومتى يجب تنفيذ هذا العمل، والموارد المطلوبة لذلك، وتوقيت الحاجة إليها، وتكاليفها في ذلك الوقت، وطرق الحصول عليها.

بناءً على ذلك، تتضمن مذكرة التفاهم خطة المشروع، وجدول المشروع، وموازنة المشروع، كأهم أدوات إدارة المشروع التي يجب الالتزام بها. (متولى السيد متولى هناء أحمد خليل، ٢٠٢١).

أسباب الصراعات الإدارية في فرق العمل: تحليل شامل.

تعتبر الصراعات الإدارية جزءاً طبيعياً من بيئات العمل، وقد تنشأ نتيجة لعوامل متعددة. فيما يلي تحليل شامل لأسباب هذه الصراعات: (Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017)

١. اختلاف الأهداف والرؤى: عندما يكون لدى أعضاء الفريق أهداف مختلفة أو رؤى متباينة حول المشروع، يمكن أن يؤدي ذلك إلى صراعات. فكل عضو قد يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، مما يخلق توترات.

٢. توزيع الأدوار والمسؤوليات: عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يمكن أن يؤدي إلى تداخل المهام، مما يسبب ارتباكاً وصراعات بين الأعضاء. إذا شعر الأفراد بأن مهامهم غير محددة، قد يتنافسون على نفس المهام أو يتجاهلونها.

٣. اختلاف الشخصيات: كل فرد في الفريق لديه شخصية فريدة. يمكن أن تؤدي الاختلافات في أساليب العمل والتواصل إلى صراعات، خاصة إذا كان هناك أفراد يتسمون بالهيمنة أو الانطواء.

٤. عدم كفاية التواصل: نقص التواصل الفعال بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم وسوء التقدير. إذا لم يتم تبادل المعلومات بشكل جيد، يمكن أن تنشأ الشكوك والمشاكل.

٥. الضغط الزمني: الضغوط الناتجة عن المواعيد النهائية tight deadlines يمكن أن تزيد من التوتر بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تصاعد الصراعات.

٦. تفاوت المهارات والخبرات: عندما يكون هناك تفاوت في المهارات والخبرات بين أعضاء الفريق، قد يشعر الأفراد بالاستياء أو عدم الرضا، مما يمكن أن يؤدي إلى صراعات.

٧. القيادة غير الفعالة: أسلوب القيادة غير الفعال يمكن أن يسهم في نشوء الصراعات. إذا كان القائد غير قادر على إدارة الفريق بشكل جيد، قد يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بين الأعضاء.

٨. الاختلافات الثقافية:- في فرق العمل المتنوعة ثقافيًا، يمكن أن تؤدي الاختلافات في القيم والمعتقدات إلى سوء الفهم والصراعات.(حسن، داود، ٢٠٢٠).

٩. المنافسة الداخلية:- الرغبة في التميز أو الحصول على التقدير يمكن أن تؤدي إلى منافسة غير صحية بين الأعضاء، مما يسبب توترات وصراعات.

١٠. القرارات غير المدروسة:- اتخاذ قرارات بدون استشارة الفريق أو دون دراسة كافية يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالتجاهل، مما يسهم في نشوء الصراعات.

فهم أسباب الصراعات الإدارية يمكن أن يساعد الفرق في التعرف على المشاكل المحتملة والتعامل معها بشكل فعال. من خلال تعزيز التواصل، توضيح الأدوار، وتبني أساليب قيادة فعالة، يمكن تقليل الصراعات وتحسين بيئة العمل.

استراتيجيات إدارة الصراعات الإدارية لتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.

إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن يساعد في تعزيز التعاون وتحسين الأداء داخل الفرق. يوجد بعض الاستراتيجيات الرئيسية:(Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017))

١. تعزيز التواصل الفعال:-

- فتح قنوات الاتصال: تشجيع الأعضاء على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم بحرية. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية أو المنصات الرقمية لذلك.

- الاستماع النشط: تدريب الأعضاء على مهارات الاستماع النشط لفهم وجهات نظر الآخرين بشكل أفضل.

٢. تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح

- توزيع المهام: توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل عضو في الفريق لتقليل التداخل وزيادة المساءلة.

- تحديد الأهداف المشتركة: وضع أهداف واضحة ومشاركة تعزز من تعاون الأعضاء نحو تحقيقها.

٣. تطوير مهارات حل النزاعات

- تدريب الأعضاء: تقديم ورش عمل لتعليم مهارات حل النزاعات والتفاوض، مما يمكن الأعضاء من التعامل مع الصراعات بشكل بناء.

- توظيف تقنيات الوساطة:- استخدام تقنيات الوساطة لحل النزاعات بين الأعضاء بطريقة عادلة وموضوعية.

٤. تعزيز ثقافة الفريق

- بناء الثقة:- تشجيع الأنشطة التي تعزز من بناء الثقة بين الأعضاء، مثل الأنشطة التعاونية أو الفعاليات الاجتماعية.

- القيم المشتركة:- تعزيز القيم المشتركة بين الأعضاء، مثل الاحترام والتعاون، لتقليل الصراعات.

٥. تقديم التغذية الراجعة البناءة

- تقييم الأداء: تقديم تغذية راجعة دورية للأعضاء بطريقة بناءة، مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف.
- تشجيع التعلم من الأخطاء: خلق بيئة تسمح للأعضاء بالتعلم من الأخطاء بدلاً من اللوم، مما يعزز التعاون.

٦. إدارة التوتر والضغط

- استراتيجيات التخفيف من الضغط: تشجيع الأعضاء على استخدام تقنيات مثل التأمل أو الرياضة للتخفيف من التوتر.
- توفير الدعم النفسي: تقديم الدعم النفسي للأعضاء الذين يعانون من ضغوط العمل.

٧. التقييم المستمر

- مراجعة الأداء: إجراء تقييمات دورية لمدى فعالية استراتيجيات إدارة الصراعات وتعديلها حسب الحاجة.
- استطلاعات الرأي: استخدام استطلاعات الرأي لجمع ملاحظات الأعضاء حول بيئة العمل وسبل تحسينها.

الصراعات الإدارية: كيف تؤثر على ديناميكية الفريق وإنتاجيته؟

تعد الصراعات الإدارية جزءاً طبيعياً من بيئات العمل، حيث يمكن أن تنشأ نتيجة لاختلاف وجهات النظر، الأهداف، أو أساليب العمل. ومع ذلك، فإن تأثير هذه الصراعات على ديناميكية الفريق وإنتاجيته يمكن أن يكون كبيراً. (Jehn, K. A., & Mannix, E. A., 2021).

١. تأثير الصراعات على ديناميكية الفريق

- تغيير العلاقات بين الأعضاء: يمكن أن تؤدي الصراعات إلى توترات بين الأعضاء، مما يؤثر على العلاقات الشخصية والمهنية. قد يتجنب الأعضاء بعضهم البعض، مما يقلل من التعاون.
- تقليل الثقة: عندما تنشأ صراعات، قد تراجع الثقة بين الأعضاء، مما يجعل من الصعب عليهم العمل معاً بفعالية. الثقة هي عنصر أساسي في أي فريق ناجح.
- تأثير على التواصل: يمكن أن تؤدي الصراعات إلى تدهور التواصل بين الأعضاء، حيث يصبح الأفراد أقل استعداداً للتعبير عن آرائهم أو الاستماع للآخرين. هذا يؤدي إلى معلومات غير دقيقة أو ناقصة. (Tjosvold, D., & Yu, Z., 2022).

٢. تأثير الصراعات على الإنتاجية

- تأخير الإنجازات: الصراعات يمكن أن تؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام والمشاريع. عندما ينشغل الأعضاء في الخلافات، يقل تركيزهم على العمل.

- زيادة التوتر والإجهاد: الصراعات تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر والإجهاد بين الأعضاء، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام. الأفراد المتوترون يميلون إلى اتخاذ قرارات أقل فعالية.

- تراجع جودة العمل: بسبب التركيز على الصراعات، قد ينخفض مستوى الجودة في العمل المنجز. الأعضاء قد يتجاهلون التفاصيل أو يتخذون قرارات سريعة وغير مدروسة. (محمد السعيد عبد الغفار، ٢٠٢١).

٣. أنواع الصراعات وتأثيرها

- صراعات وظيفية: تنشأ عندما تتعارض أهداف الأفراد أو فرق العمل. هذه الصراعات يمكن أن تكون مثمرة إذا تم إدارتها بشكل صحيح، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في العمليات.

- صراعات شخصية: تتعلق بالخلافات بين الأفراد بسبب اختلافات شخصية. هذه الصراعات غالبًا ما تكون أكثر ضررًا، حيث تؤثر بشكل مباشر على العلاقات داخل الفريق. (Brett, J. M., & Behfar, K. (2019)).

٤. استراتيجيات إدارة الصراعات

- التواصل الفعال: تعزيز بيئة تواصل مفتوحة حيث يمكن للأعضاء التعبير عن آرائهم ومشاعرهم.

- تحديد الأدوار والمسؤوليات: وضوح الأدوار يمكن أن يقلل من الصراعات الناتجة عن التداخل في المهام.

- تقديم التدريب: تدريب الأعضاء على مهارات حل النزاعات والتفاوض يمكن أن يساعد في إدارة الصراعات بشكل أكثر فعالية.

التعامل مع الصراعات الإدارية: مهارات القيادة الفعالة.

تعتبر مهارات القيادة الفعالة ضرورية للتعامل مع الصراعات الإدارية، حيث تلعب دورًا حاسمًا في توجيه الفريق نحو حل النزاعات وتعزيز التعاون. يوجد بعض المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القادة: (Brett, J. M., & Behfar, K. (2019))

١. التواصل الفعال

- الاستماع النشط: القدرة على الاستماع بعناية لمشاعر وآراء الأعضاء تساعد في فهم جذور الصراع.

- التعبير الواضح: يجب على القائد أن يكون قادرًا على التعبير عن توقعاته وأهدافه بوضوح لتجنب أي لبس.

٢. الذكاء العاطفي

- التحكم في المشاعر: القادة الناجحون يعرفون كيفية إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين، مما يساعد في تقليل التوتر.

- التعاطف: فهم مشاعر الآخرين يمكن أن يسهل بناء الثقة ويعزز العلاقات بين الأعضاء.

٣. حل المشكلات

- تحديد المشكلة: القائد يجب أن يكون قادرًا على تحديد الأسباب الجذرية للصراع بدلاً من التركيز على الأعراض.

- تطوير حلول: التفكير الإبداعي والقدرة على اقتراح حلول مبتكرة تساهم في تسوية النزاعات بشكل فعال.

٤. التفاوض:

- الوصول إلى حلول وسط: مهارات التفاوض تمكن القادة من تحقيق توافق بين الأعضاء المختلفين، مما يساعد في إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف.

- إدارة التوقعات: القدرة على إدارة توقعات الفريق بشأن النتائج المحتملة للصراع.

٥. القدرة على اتخاذ القرار

- تحليل المعلومات: القائد يجب أن يكون قادرًا على تحليل المعلومات المتاحة بسرعة وفعالية لاتخاذ قرارات مستنيرة.

- تحمل المسؤولية: اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل العواقب يعزز من ثقة الفريق في القيادة.

٦. بناء الثقة

- الشفافية: ممارسة الشفافية في التعامل مع الأعضاء تعزز من الثقة وتقلل من الشكوك.

- تقديم الدعم: دعم الأعضاء في أوقات الصراع يعزز من الروابط بينهم ويشجع على التعاون.

٧. تطوير ثقافة الفريق

- تعزيز التعاون: إنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء.

- تشجيع الإبداع: السماح للأعضاء بالتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم يمكن أن يقلل من الصراعات ويعزز من روح الفريق. (متولى السيد متولى هناء أحمد خليل، ٢٠٢١).

تأثير الصراعات الإدارية على الصحة النفسية لأعضاء الفريق.

تؤثر الصراعات الإدارية بشكل كبير على الصحة النفسية لأعضاء الفريق، مما قد يؤدي إلى عواقب سلبية على الأداء العام. هناك بعض التأثيرات الرئيسية: (Tjosvold, D., & Yu, Z. (2022).

١. زيادة مستويات التوتر والقلق

- الشعور بالضغط: الصراعات تؤدي إلى شعور الأعضاء بالضغط النفسي، مما قد يزيد من مستويات القلق والتوتر.

- عدم اليقين: عدم وضوح كيفية حل النزاعات يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم الأمان النفسي.

٢. الاكتئاب

- الشعور بالإحباط: الصراعات المستمرة قد تؤدي إلى مشاعر الإحباط واليأس، مما يزيد من خطر الإصابة بالاكتئاب.

- انخفاض الدافع: الأعضاء الذين يعانون من صراعات قد يفقدون الدافع للعمل، مما يؤثر على إنتاجيتهم.

٣. تدهور العلاقات الاجتماعية

- العزلة: الصراعات قد تؤدي إلى انقسام الفريق، مما يجعل الأعضاء يشعرون بالعزلة عن زملائهم.

- تآكل الثقة: فقدان الثقة بين الأعضاء يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات الاجتماعية، مما يزيد من الشعور بالوحدة.

٤. تأثير على الأداء الوظيفي

- انخفاض الإنتاجية: التوتر الناتج عن الصراعات يمكن أن يؤثر سلباً على التركيز والأداء، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

- تدهور جودة العمل: الأعضاء المتأثرون بالصراعات قد ينتجون عملاً أقل جودة بسبب الانشغال بالمشاعر السلبية.

٥. زيادة الغياب عن العمل

- التغيب بسبب الإجهاد: الأعضاء الذين يعانون من ضغوط نفسية قد يتغيّبون عن العمل بشكل متكرر، مما يؤثر على استمرارية العمل داخل الفريق.

- الاستنزاف النفسي: بعض الأعضاء قد يختارون مغادرة العمل أو الانتقال إلى وظائف أخرى بسبب الضغوط المستمرة. (السليمان، جمال، ٢٠٢١).

٦. تأثيرات طويلة الأمد

- مشاكل صحية: التوتر النفسي المستمر يمكن أن يؤدي إلى مشاكل صحية جسدية مثل ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب، وغيرها.

- تأثيرات على الحياة الشخصية: الصراعات الإدارية قد تؤثر على حياة الأعضاء خارج العمل، مما يؤدي إلى توترات في العلاقات الشخصية.

الصراعات الإدارية في المشاريع: الفرص والتحديات.

تعتبر الصراعات الإدارية جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشاريع، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحديات كبيرة ولكنها أيضاً قد تخلق فرصاً للنمو والتحسين. يوجد تحليلاً للفرص والتحديات المرتبطة بالصراعات الإدارية في المشاريع. (Damietta university, 2022, P. 162).

التحديات

١. تأخير الجدول الزمني: يمكن أن تؤدي الصراعات إلى تأخيرات في تنفيذ المهام، مما يؤثر على الجدول الزمني العام للمشروع.
٢. زيادة التكاليف: النزاعات قد تتطلب موارد إضافية لحلها، مما يزيد من التكاليف الإجمالية للمشروع.
٣. تدهور العلاقات: الصراعات يمكن أن تؤدي إلى تدهور العلاقات بين أعضاء الفريق، مما يؤثر على التعاون والتواصل.
٤. انخفاض الإنتاجية: عندما يركز الأعضاء على النزاعات بدلاً من العمل، تنخفض مستويات الإنتاجية وجودة العمل.
٥. تأثير على الروح المعنوية: الصراعات المستمرة قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، مما يؤثر على التزام الأعضاء بالمشروع.

الفرص

١. تحسين التواصل: إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن تعزز من مهارات التواصل بين الأعضاء، مما يؤدي إلى فهم أفضل.
٢. تعزيز الابتكار: النقاشات الناتجة عن الصراعات يمكن أن تؤدي إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة، حيث يتم استكشاف وجهات نظر مختلفة.
٣. تطوير مهارات القيادة: التعامل مع الصراعات يمكن أن يساعد القادة على تطوير مهاراتهم في إدارة الأزمات والتفاوض.
٤. تعزيز التعاون: إذا تم إدارة الصراعات بشكل جيد، يمكن أن تؤدي إلى تعزيز التعاون بين الأعضاء، حيث يسعون للعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.
٥. تحسين العمليات: يمكن أن تكشف الصراعات عن نقاط الضعف في العمليات الحالية، مما يوفر فرصة لتحسينها وتطويرها.

دور التواصل الفعال في تقليل الصراعات الإدارية.

يعتبر التواصل الفعال أحد العناصر الأساسية في إدارة الصراعات الإدارية. يساعد في بناء علاقات قوية بين الأعضاء، ويعزز من فهم الأهداف والتوقعات، مما يقلل من فرص حدوث النزاعات. يوجد كيفية تأثير التواصل الفعال على تقليل الصراعات الإدارية: (De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2020))

١. توضيح الأهداف والتوقعات

- تحديد الأهداف المشتركة: التواصل الجيد يساهم في توضيح الأهداف المشتركة للفريق، مما يقلل من فرص سوء الفهم.
- توقعات واضحة: عندما يعرف الأعضاء ما هو متوقع منهم، تقل احتمالية حدوث النزاعات الناتجة عن عدم وضوح الأدوار.

٢. تعزيز الاستماع النشط

- الاستماع الفعال: عندما يُشجع الأعضاء على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم، يشعرون بأنهم مسموعون، مما يقلل من مشاعر الإحباط.
- فهم وجهات النظر: الاستماع الجيد يساعد في فهم وجهات نظر الآخرين، مما يسهل الوصول إلى حلول وسط.

٣. تجنب الشائعات وسوء الفهم

- توفير المعلومات: التواصل الفعال يضمن أن المعلومات الدقيقة تصل إلى جميع الأعضاء، مما يقلل من الشائعات وسوء الفهم.
- توضيح الالتباسات: عندما يتم معالجة المعلومات المضللة بسرعة، يتم تقليل فرص حدوث النزاعات.

٤. تعزيز الثقة والشفافية

- بناء الثقة: التواصل المفتوح والصادق يعزز من الثقة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاونًا.
- الشفافية: عندما يكون هناك مستوى عالٍ من الشفافية في التواصل، يصبح الأعضاء أكثر استعدادًا للتعاون وحل النزاعات بشكل سلمي.

٥. تسهيل حل المشكلات

- تبادل الأفكار: التواصل الفعال يتيح للأعضاء تبادل الأفكار والحلول المحتملة للنزاعات، مما يسهل الوصول إلى تسويات.
- التحليل الجماعي: عندما يعمل الفريق معًا على تحليل المشكلة، يصبح من الأسهل إيجاد حلول مقبولة للجميع.

٦. تطوير مهارات الاتصال

- تدريب الأعضاء: توفير التدريب على مهارات التواصل يمكن أن يساعد الأعضاء على التعبير عن أنفسهم بوضوح وفعالية.
- استخدام تقنيات الاتصال: مثل الاجتماعات المنتظمة، والبريد الإلكتروني، وأدوات التواصل الفوري، لضمان تدفق المعلومات بشكل مستمر.

٧. تعزيز الروح المعنوية

- خلق بيئة إيجابية: التواصل الفعال يعزز من الروح المعنوية للفريق، مما يجعل الأعضاء أكثر استعدادًا للتعاون وتجنب النزاعات.
- الاحتفال بالنجاحات: مشاركة النجاحات والتقدير تعزز من العلاقات بين الأعضاء وتقلل من مشاعر التنافس السلبي.

الصراعات الإدارية: كيف تؤثر على اتخاذ القرار في المشاريع؟

تؤثر الصراعات الإدارية بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار في المشاريع، حيث يمكن أن تكون لها عواقب إيجابية وسلبية. يوجد كيفية تأثير هذه الصراعات على اتخاذ القرار: (محمد السعيد عبد الغفار، ٢٠٢١).

١. التأثيرات السلبية

- تأخير اتخاذ القرار:
- الصراعات يمكن أن تؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات المهمة، حيث قد ينشغل الأعضاء في مناقشات غير مثمرة بدلاً من التركيز على الحلول.
- زيادة التعقيد:
- النزاعات قد تجعل الأمور أكثر تعقيداً، مما يؤدي إلى صعوبة في تحليل الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات.
- سوء الفهم:
- الصراعات يمكن أن تؤدي إلى سوء فهم الأهداف والتوجهات، مما قد يسبب اتخاذ قرارات غير مناسبة أو غير متوافقة مع أهداف المشروع.
- ضغط النفسي:

- الأعضاء الذين يتعرضون لضغوط النزاع قد يكونون أقل قدرة على التفكير بوضوح، مما يؤثر سلباً على جودة القرارات المتخذة.

٢. التأثيرات الإيجابية

- تنوع الآراء:
- الصراعات يمكن أن تؤدي إلى مناقشات حيوية، حيث يتم تبادل وجهات نظر مختلفة، مما يعزز من جودة القرار من خلال استكشاف جميع الخيارات.
- تحفيز التفكير النقدي:

- التحديات الناتجة عن الصراعات يمكن أن تحفز الأعضاء على التفكير النقدي وتحليل الخيارات بشكل أعمق.
- تحسين الحلول:

- عند إدارة الصراعات بشكل فعال، يمكن أن تؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة، حيث يتم استغلال الأفكار المختلفة للتوصل إلى قرار أفضل. (Brett, J. M., & Behfar, K., 2019)

- تعزيز الالتزام:

- عندما يتم إشراك الأعضاء في المناقشات وصنع القرار، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالالتزام تجاه القرار النهائي، مما يزيد من فرص تنفيذه بنجاح.

٣. استراتيجيات إدارة الصراعات لتحسين اتخاذ القرار. (محمد السعيد عبد الغفار، ٢٠٢١).

- التواصل الفعال: تعزيز التواصل المفتوح بين الأعضاء لتوضيح الأهداف والتوقعات، مما يقلل من فرص حدوث النزاعات.

- التحكيم والنقاش: استخدام أساليب التحكيم أو النقاش المفتوح لحل النزاعات، مما يسمح بمشاركة الآراء المختلفة بشكل بناء.

- تحديد الأدوار: توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل عضو في الفريق لتقليل الالتباسات التي قد تؤدي إلى صراعات.

- تدريب الأعضاء: توفير التدريب على مهارات حل النزاعات والتواصل يمكن أن يساعد الأعضاء على التعامل مع الصراعات بشكل أكثر فعالية.

تجارب ناجحة في إدارة الصراعات الإدارية: دروس مستفادة.

إدارة الصراعات الإدارية تعتبر من المهارات الأساسية التي تساهم في نجاح المشاريع. يوجد بعض التجارب الناجحة في هذا المجال والدروس المستفادة منها: (حسن، داود، ٢٠٢٠).

١. شركة "جوجل"

- التجربة: اعتمدت جوجل على ثقافة العمل المفتوح، حيث يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية.

- الدروس المستفادة:

- التواصل الفعال: تعزيز بيئة تواصل مفتوحة يساعد في تقليل الصراعات ويعزز من الابتكار.

- الاستماع النشط: الاهتمام بآراء الموظفين يعزز من الشعور بالانتماء ويقلل من النزاعات.

٢. شركة "نيسان"

- التجربة: خلال فترة إعادة الهيكلة، استخدمت نيسان أسلوب التحكيم الداخلي لحل النزاعات بين الفرق.

- الدروس المستفادة:

- التحكيم كوسيلة فعالة: استخدام التحكيم يمكن أن يكون وسيلة فعالة لحل النزاعات بسرعة وبشكل عادل.

- تحديد الأدوار: وضوح الأدوار والمسؤوليات يقلل من فرص حدوث النزاعات.

٣. شركة "مايكروسوفت"

- التجربة: قامت مايكروسوفت بتطبيق برامج تدريبية على مهارات حل النزاعات والتواصل الفعال.

- الدروس المستفادة:

- التدريب المستمر: الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات التواصل وحل النزاعات يعزز من كفاءة الفريق.

- التفاعل الإيجابي: تشجيع التفاعل الإيجابي بين الأعضاء يساعد في بناء علاقات عمل قوية.

٤. شركة "أبل"

- التجربة: استخدمت أبل فرق عمل متعددة التخصصات لحل المشكلات المعقدة، مما ساعد في تقليل الصراعات.

- الدروس المستفادة:

- التنوع في الفرق: تشكيل فرق متنوعة يعزز من تبادل الأفكار ويقلل من النزاعات الناتجة عن وجهات نظر ضيقة.

- حلول مبتكرة: العمل الجماعي يمكن أن يؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا.

٥. منظمة "الأمم المتحدة"

- التجربة: استخدمت الأمم المتحدة استراتيجيات الحوار والتفاوض لحل النزاعات بين الدول.

- الدروس المستفادة:

- الحوار كأداة: الحوار والتفاوض يمكن أن يكونا أدوات فعالة لحل النزاعات، سواء في بيئات العمل أو على المستوى

الدولي.

- الصبر والتفهم: التفاوض يتطلب صبرًا وتفهمًا لوجهات نظر الآخرين، مما يسهل الوصول إلى حلول مقبولة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تعتبر المنهجية جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، حيث تحدد الإطار الذي سيتم من خلاله جمع وتحليل البيانات. في هذا البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى فهم الظواهر من خلال دراسة شاملة ومعقدة. تتضمن المنهجية في هذا البحث جانبين رئيسيين:

١. الجانب النظري: حيث استخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية لاستعراض وتحليل البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالصراعات الإدارية وتأثيرها على أعضاء الفريق. يساعد هذا الجانب في بناء قاعدة معرفية قوية تدعم الفرضيات والأهداف البحثية.
 ٢. الجانب التطبيقي: حيث تم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء عينة من ١٠٠ فرد من أعضاء الفريق في المشاريع. تم توزيع استبانة لجمع البيانات حول تأثير الصراعات الإدارية، مما يتيح للباحث تقييم الآثار العملية للصراعات على الأداء والتعاون والرضا الوظيفي بين الأعضاء.
- تسهم هذه المنهجية في تحقيق أهداف البحث من خلال توفير بيانات موثوقة وشاملة، مما يعزز من فهم العلاقة بين الصراعات الإدارية وأعضاء الفريق في المشاريع.

-المنهجية وطرق البحث-

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوبين أساسيين من أساليب البحث العلمي لتحقيق أهداف البحث وهما:

- الجانب النظري حيث استخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية لعرض وتحليل البحوث التي تناولت موضوع البحث.
- الجانب التطبيقي: اعتمد فيه الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء عينة البحث فيما يتعلق بتأثير الصراع بين الأفراد والجماعات على أعضاء الفريق في المشاريع.

-مجتمع البحث

تكونت عينة البحث من (١٠٠) فرد من أعضاء الفريق في المشاريع.

حيث اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على أداة الاستبانة وهي استمارة وزعت على أفراد عينة الدراسة وتم توزيعها على (١٠٠) من العاملين في المشاريع الإدارية، وطلب من أفراد العينة وضع العلامة من وجهة نظر عينة الدراسة عن الصراع الإداري بين الأفراد والجماعات وتأثيره على أعضاء الفريق في المشاريع.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الصراع الإداري وله أبعاد وهي الشخصية والتنظيمية - البيئة).

الصراعات الإدارية: هذا هو المتغير الذي يتم تغييره أو التحكم فيه لدراسة تأثيره. يشمل أنواع الصراعات مثل الصراعات بين الأفراد، الصراعات بين الفرق، أو الصراعات الناتجة عن اختلاف الأهداف أو القيم.

المتغير التابع: (أعضاء الفريق في المشاريع).

هذا هو المتغير الذي يتم قياسه لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل عليه. يمكن أن يتضمن هذا المتغير عدة جوانب مثل:

- الأداء: كيفية تأثير الصراعات على إنتاجية الأفراد.

- الرضا الوظيفي: مدى تأثير الصراعات على رضا الأعضاء عن عملهم.

- التعاون: مستوى التعاون بين أعضاء الفريق.

- التوتر والضغط النفسي: كيف تؤثر الصراعات على الحالة النفسية للأعضاء.

الصراعات الإدارية (المستقل) تؤثر على أعضاء الفريق في المشاريع (التابع) من خلال عدة جوانب يمكن قياسها وتحليلها.

-حدود البحث

- حدود موضوعية: تحديد ماهية ومجال الصراعات الإدارية وأثرها على أعضاء الفريق في المشاريع.

- حدود زمنية: في عام ٢٠٢٤.

- حدود مكانية: في المؤسسات الإدارية.

- حدود بشرية: العاملين في أعضاء الفريق في المشاريع.

الفصل الرابع

الإطار العملي

التحليل الاحصائي

-مقدمة

في هذا الفصل، سيتم عرض النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الاستبانة التي أُجريت بهدف التعرف على أثر الصراعات الإدارية على أعضاء الفريق في المشاريع. لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة قوامها (١٠٠) فرد من العاملين في المؤسسات الإدارية لعام ٢٠٢٤. وقد طُلب من أفراد العينة تقديم تقييمهم حول ماهية الصراع الإداري بين الأفراد والجماعات وتأثيره على أداء الفريق في المشاريع.

-تحليل البيانات

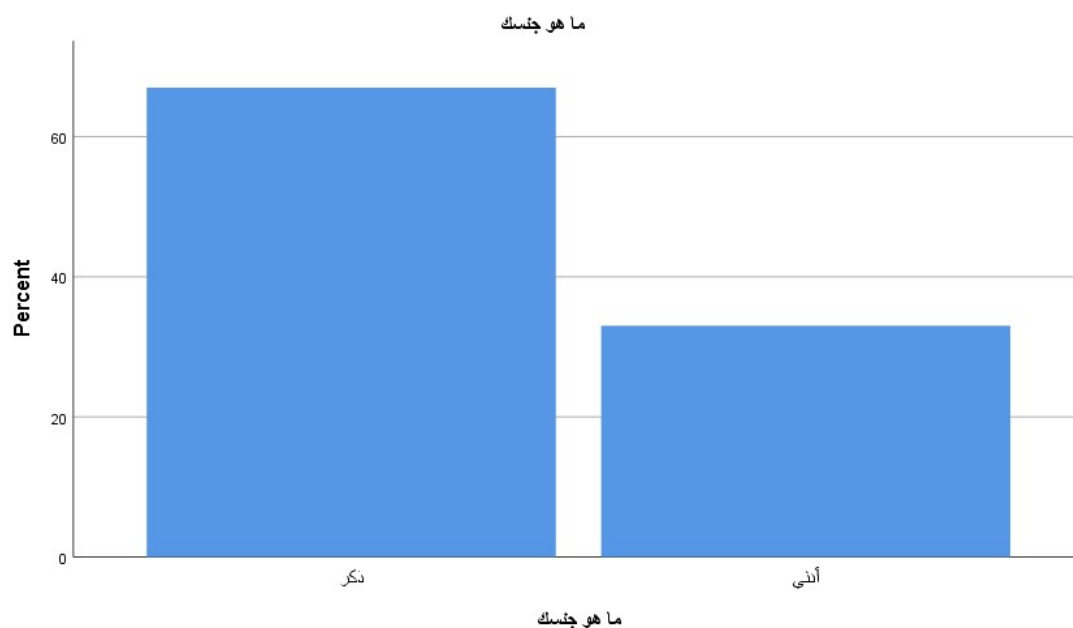
أولاً: البيانات الشخصية:

١. الجنس أو النوع:

جدول ٤-١: جنس المشاركين في الاستبانة

ما هو جنسك					
		التكرار	النسبة النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	ذكر	67	67.0	67.0	67.0
	أنثي	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١-٤) جنس المشاركين في الاستبانة، وتوضح النتائج أن الذكور يمثلون الجانب الأكبر من المشاركين في الاستبانة، بإجمالي ٦٧ فرداً ونسبتهم ٦٧%، وكان هناك تمثيلاً جيداً للإناث، بإجمالي ٣٣ أنثى ونسبتهم ٣٣%.



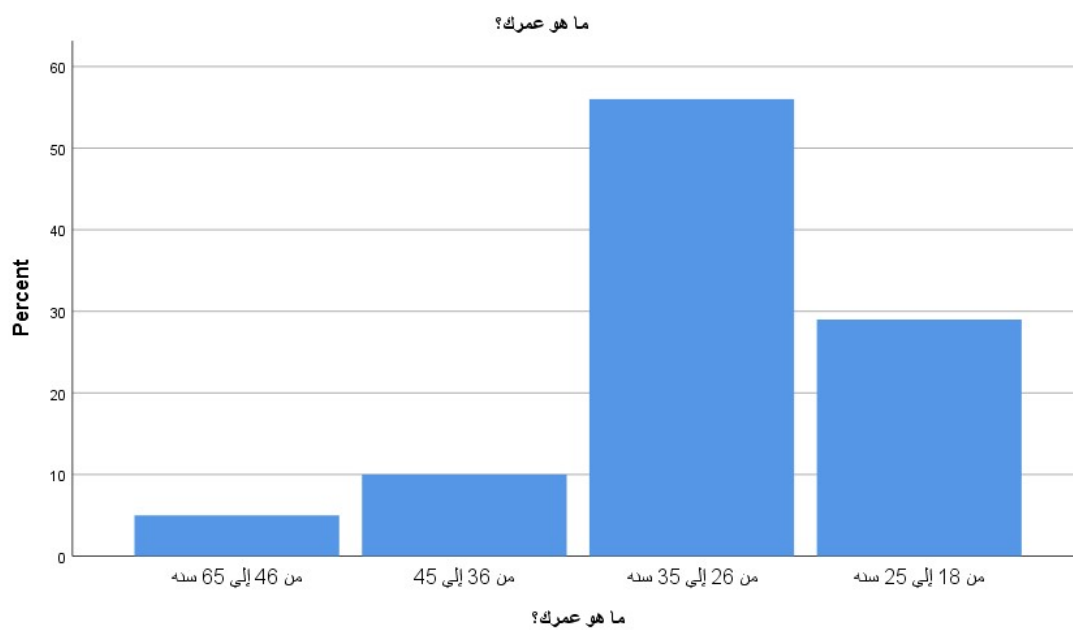
شكل ١-٤: جنس المشاركين في الاستبانة

٢. العمر:

جدول ٢-٤: أعمار المشاركين في الاستبانة

ما هو عمرك؟					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	من ٤٦ إلى ٦٥ سنة	5	5.0	5.0	5.0
	من ٣٦ إلى ٤٥	10	10.0	10.0	15.0
	من ٢٦ إلى ٣٥ سنة	56	56.0	56.0	71.0
	من ١٨ إلى ٢٥ سنة	29	29.0	29.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢-٤) أعمار المشاركين في الاستبانة، وتوضح النتائج أن الجانب الأكبر من أعمار المشاركين في الاستبانة تتراوح بين ٢٦ و ٣٥ عاماً بنسبة (٥٦%)، مما يدل على أن المؤسسات الإدارية تعتمد بالأساس على سواعد الشباب وتسعي إلي تمكينهم لتحقيق المخططات المستقبلية.



شكل ٢-٤: أعمار المشاركين في الاستبانة

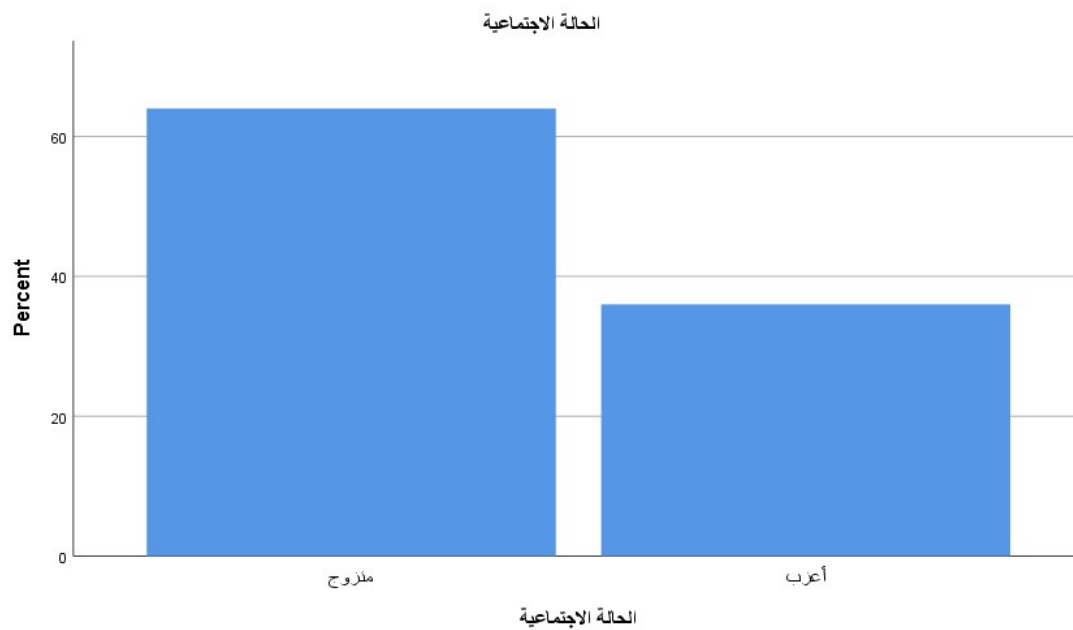
٣. الحالة الاجتماعية:

جدول ٣-٤: الحالة الاجتماعية للمشاركين في الاستبانة

الحالة الاجتماعية					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	متزوج	64	64.0	64.0	64.0
	أعزب	36	36.0	36.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٣-٤) الحالة الاجتماعية للمشاركين في الاستبانة، وتوضح النتائج أن الجانب الأكبر من المشاركين في الاستبانة متزوجون وعددهم ٦٤ فرداً بنسبة (٦٤%)، بينما بلغ الذين حالتهم الاجتماعية (أعزب) ٣٦ مشاركاً، بنسبة

%٣٦



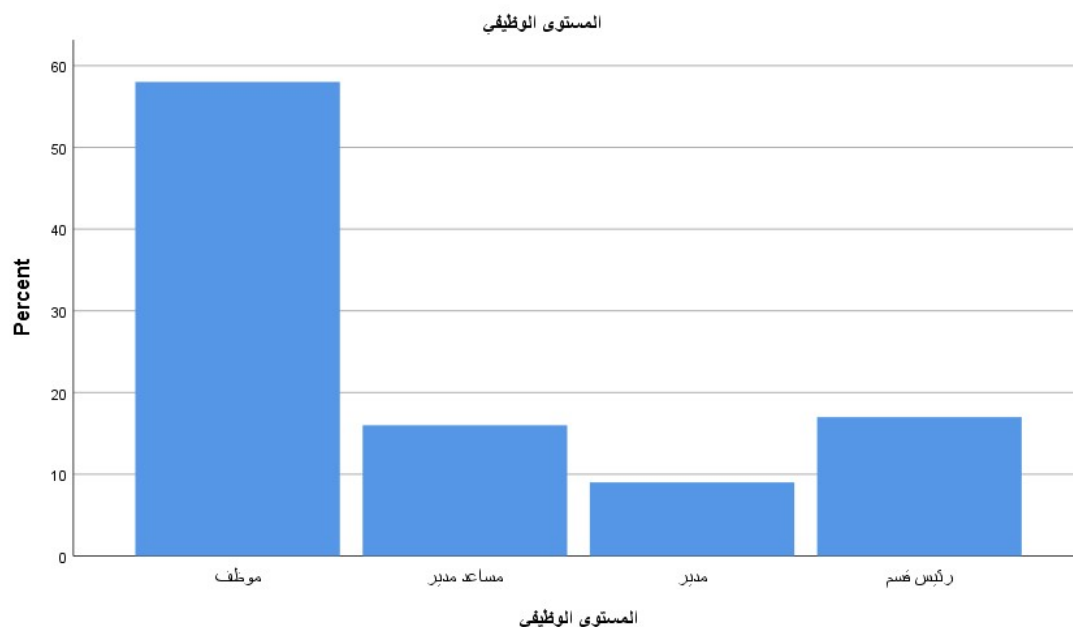
شكل ٤-٣: الحالة الاجتماعية للمشاركين في الاستبانة

٤. المستوى الوظيفي:

جدول ٤-٤: المستوى الوظيفي للمشاركين في الاستبانة

المستوى الوظيفي					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	موظف	58	58.0	58.0	58.0
	مساعد	16	16.0	16.0	74.0
	مدير	9	9.0	9.0	83.0
	رئيس قسم	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٤-٤) المستوى الوظيفي للمشاركين في الاستبانة، وتدل النتائج على أن الجانب الأكبر من المشاركين في الاستبانة ينتمون إلى فئة الموظفين وعددهم ٥٨ فرداً بنسبة (٥٨%)، بينما بلغ مساعداً المدير ورؤساء الأقسام نسبة ١٦% و ١٧% علي التوالي.



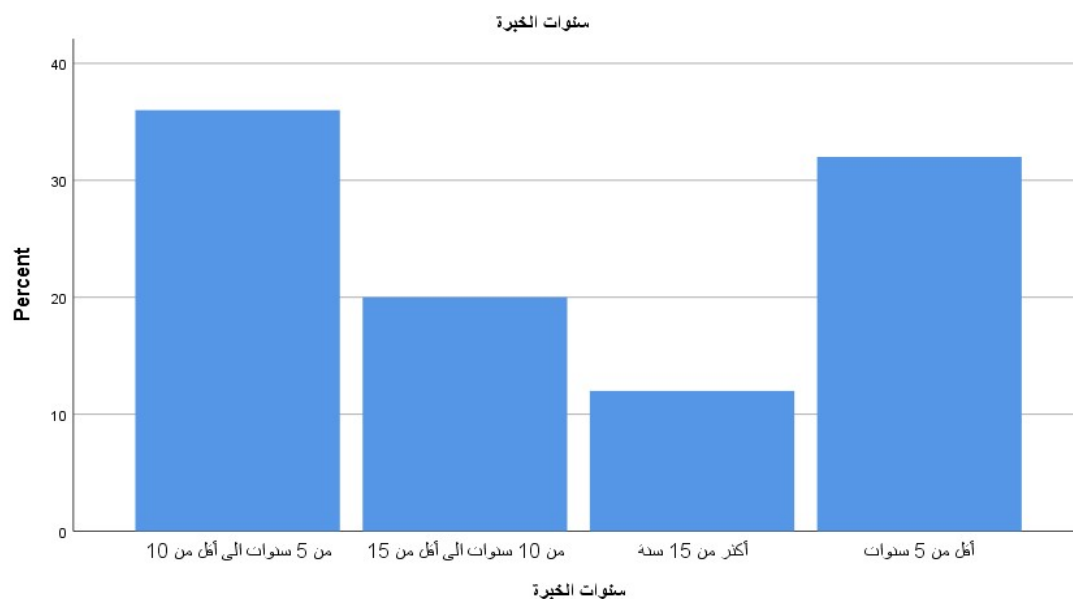
شكل ٤-٤: المستوى الوظيفي للمشاركين في الاستبانة

٥. سنوات الخبرة:

جدول ٤-٥: سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبانة

سنوات الخبرة					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠	36	36.0	36.0	36.0
	من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥	20	20.0	20.0	56.0
	أكثر من ١٥ سنة	12	12.0	12.0	68.0
	أقل من ٥ سنوات	32	32.0	32.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٥-٤) سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبانة، وتدل النتائج على أن الجانب الأكبر من المشاركين في الاستبانة تتراوح خبرتهم من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ وعدددهم ٣٦ فرداً بنسبة (٣٦%)، بينما بلغ المشاركون الأكثر خبرة (من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥) عدد ٢٠ فرداً، بنسبة ٢٠%.



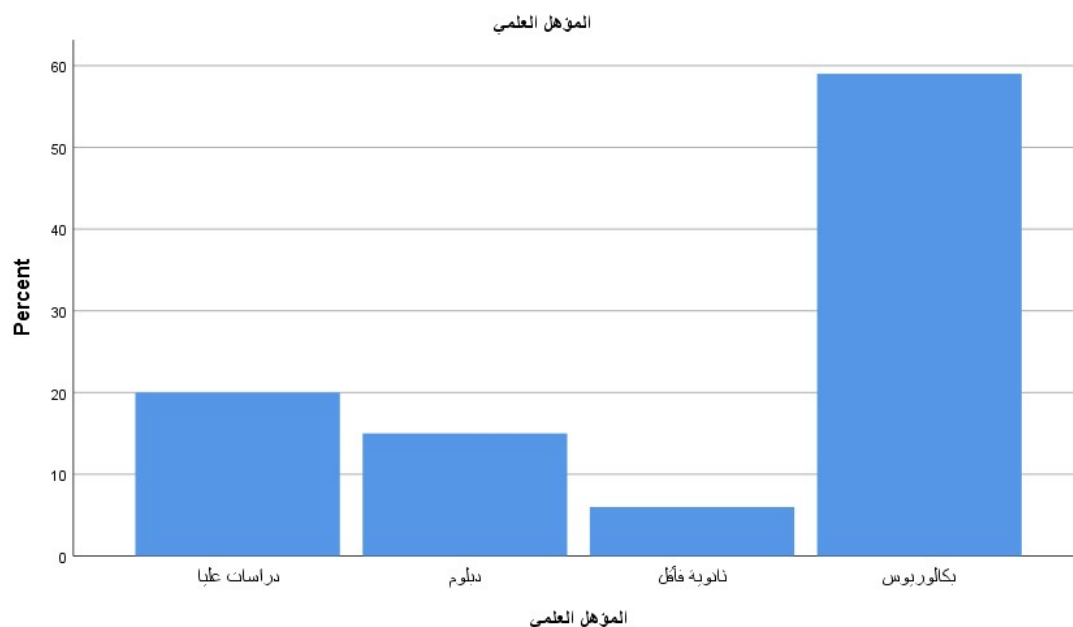
شكل ٥-٤: سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبانة

٦. المؤهل العلمي

جدول ٦-٤: المؤهل العلمي للمشاركين في الاستبانة

المؤهل العلمي					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	دراسات عليا	20	20.0	20.0	20.0
	دبلوم	15	15.0	15.0	35.0
	ثانوية فأقل	6	6.0	6.0	41.0
	بكالوريوس	59	59.0	59.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٦-٤) المؤهل العلمي للمشاركين في الاستبانة، وتدل النتائج على أن الجانب الأكبر من المشاركين في الاستبانة من حاملي شهادة البكالوريوس وعددهم ٥٩ فرداً بنسبة (٣٦%)، بينما بلغ المشاركون من حاملي الدراسات العليا عدد ٢٠ فرداً، بنسبة ٢٠%. مما يدل على اعتماد المؤسسات الإدارية على الحاصلين علي المؤهلات العليا لتنمية وتطوير هذا القطاع الحيوي.



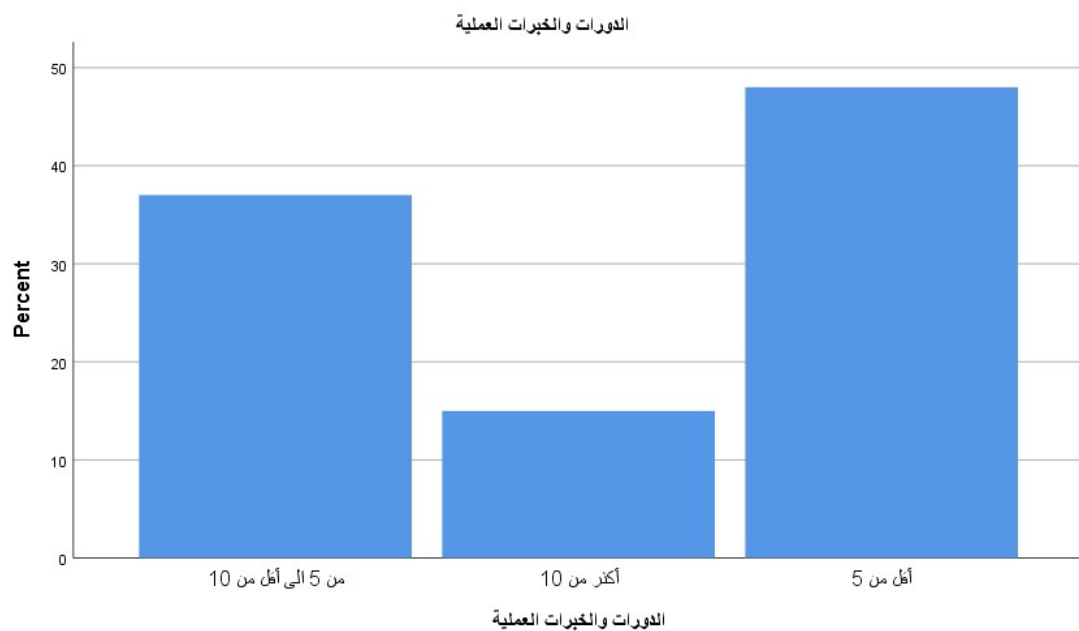
شكل ٦-٤: المؤهل العلمي للمشاركين في الاستبانة

٧. الدورات والخبرات العملية

جدول ٧-٤: الدورات والخبرات العملية للمشاركين في الاستبانة

الدورات والخبرات العملية					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	من ٥ الى أقل من ١٠	37	37.0	37.0	37.0
	أكثر من ١٠	15	15.0	15.0	52.0
	أقل من ٥	48	48.0	48.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٧-٤) الدورات والخبرات العملية للمشاركين في الاستبانة، وتدل النتائج على أن الجانب الأكبر من المشاركين في الاستبانة يتمتعون بدورات وخبرات (أقل من ٥) وعددهم ٤٨ فرداً بنسبة (٤٨%)، بينما بلغ المشاركون من أصحاب الخبرات والمهارات العالية (أكثر من ١٠) عدد ٣٧ فرداً، بنسبة ٣٧%. مما يدل على الحاجة الملحة لزيادة الدورات والعمل على تطوير خبرات العاملين في المؤسسات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث.



شكل ٧-٤: الدورات والخبرات العملية للمشاركين في الاستبانة

ثانياً: أسئلة الاستبانة:

- الصراعات في الإدارة تؤثر على جودة العمل المنجز.

جدول ٨-٤: الصراعات في الإدارة تؤثر على جودة العمل المنجز

الصراعات في الإدارة تؤثر على جودة العمل المنجز.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق	11	11.0	11.0	19.0
	أوافق بشدة	43	43.0	43.0	62.0
	أوافق	38	38.0	38.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٨-٤) الصراعات في الإدارة تؤثر على جودة العمل المنجز، يوضح الجدول أن الغالبية العظمى من المستجيبين (٨١%) يتفقون أو يتفوقون بشدة على أن الصراعات في الإدارة تؤثر سلبًا على جودة العمل المنجز، بينما ١١% لا يوافقون و٨% فقط كانوا محايدين. يشير هذا إلى أن الصراعات الإدارية تميل إلى التأثير بشكل ملحوظ على جودة العمل في المشاريع، مع توافق قوي من غالبية أفراد العينة.

- يمكن أن تكون الصراعات الإدارية فرصة لتحسين التواصل بين الأعضاء.

جدول ٩-٤: يمكن أن تكون الصراعات الإدارية فرصة لتحسين التواصل بين الأعضاء

يمكن أن تكون الصراعات الإدارية فرصة لتحسين التواصل بين الأعضاء					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	9	9.0	9.0	9.0
	لا أوافق بشدة	2	2.0	2.0	11.0
	لا أوافق	14	14.0	14.0	25.0
	أوافق بشدة	56	56.0	56.0	81.0
	أوافق	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٩-٤) الصراعات الإدارية كفرصة لتحسين التواصل بين الأعضاء، يظهر الجدول أن نسبة كبيرة من المستجيبين (٧٥%) يتفقون أو يتفقون بشدة على أن الصراعات الإدارية يمكن أن تكون فرصة لتحسين التواصل بين الأعضاء، في حين أن ١٦% لا يوافقون على ذلك. يشير هذا إلى أن بعض الصراعات قد تفتح قنوات تواصل أفضل بين أعضاء الفريق إذا تم إدارتها بشكل جيد.

- الصراعات الإدارية يمكن أن تؤدي إلى تأخير في إنجاز المشاريع.

جدول ٤-١٠: يمكن أن تؤدي إلى تأخير في إنجاز المشاريع

الصراعات الإدارية يمكن أن تؤدي إلى تأخير في إنجاز المشاريع.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	9	9.0	9.0	9.0
	لا أوافق بشدة	8	8.0	8.0	17.0
	لا أوافق	20	20.0	20.0	37.0
	أوافق بشدة	53	53.0	53.0	90.0
	أوافق	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٠-٤) الصراعات الإدارية وتأثيرها على تأخير إنجاز المشاريع، معظم المشاركين (٦٣%) يتفقون أو يتفقون على أن الصراعات الإدارية تؤدي إلى تأخير في إنجاز المشاريع، بينما ٢٨% لا يوافقون. يشير هذا إلى أن التأخيرات قد تكون نتيجة شائعة للصراعات الإدارية في المشاريع.

- وجود صراعات في الإدارة يزيد من التوتر بين أعضاء الفريق.

جدول ١١-٤: وجود صراعات في الإدارة يزيد من التوتر بين أعضاء الفريق

وجود صراعات في الإدارة يزيد من التوتر بين أعضاء الفريق.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	لا أوافق	19	19.0	19.0	19.0
	أوافق بشدة	54	54.0	54.0	73.0
	أوافق	27	27.0	27.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١١-٤) وجود صراعات يزيد من التوتر بين أعضاء الفريق، يوضح الجدول أن ٨١% من المشاركين يتفقون أو يتفقون بشدة على أن الصراعات في الإدارة تزيد من التوتر بين أعضاء الفريق. هذه النسبة الكبيرة تعكس التأثير السلبي الواضح للصراعات على الجو العام داخل الفريق.

- الصراعات الإدارية تؤثر سلبًا على أداء الفريق.

جدول ١٢-٤: الصراعات الإدارية تؤثر سلبًا على أداء الفريق

الصراعات الإدارية تؤثر سلبًا على أداء الفريق.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	16	16.0	16.0	16.0
	لا أوافق بشدة	8	8.0	8.0	24.0
	لا أوافق	17	17.0	17.0	41.0
	أوافق بشدة	35	35.0	35.0	76.0
	أوافق	24	24.0	24.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٢-٤) الصراعات الإدارية تؤثر سلبًا على أداء الفريق، يشير الجدول إلى أن ٥٩% من المستجيبين يتفقون أو يتفقون بشدة على أن الصراعات الإدارية تؤثر سلبًا على أداء الفريق، بينما ٢٥% لا يوافقون و ١٦% كانوا محايدين. هذه النتائج تؤكد الأثر السلبي المحتمل للصراعات على كفاءة الأداء داخل الفرق.

- يمكن أن تساهم الصراعات الإدارية في تطوير مهارات الأعضاء.

جدول ١٣-٤: تساهم الصراعات الإدارية في تطوير مهارات الأعضاء

يمكن أن تساهم الصراعات الإدارية في تطوير مهارات الأعضاء.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	5	5.0	5.0	5.0
	لا أوافق	34	34.0	34.0	39.0
	أوافق بشدة	34	34.0	34.0	73.0
	أوافق	27	27.0	27.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٣-٤) الصراعات الإدارية وتطوير مهارات الأعضاء، يظهر الجدول أن الآراء حول ما إذا كانت الصراعات الإدارية تساهم في تطوير مهارات الأعضاء متباينة؛ ٦١% يوافقون أو يوافقون بشدة على ذلك، بينما ٣٤% لا يوافقون. يعكس هذا التباين أن الصراعات قد تكون فرصة للنمو والتعلم لدى البعض، ولكن ليس للجميع.

- الصراعات الإدارية تؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين.

جدول ٤-١٤: الصراعات الإدارية تؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين

الصراعات الإدارية تؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق بشدة	1	1.0	1.0	9.0
	لا أوافق	25	25.0	25.0	34.0
	أوافق بشدة	49	49.0	49.0	83.0
	أوافق	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٤-١٤) الصراعات الإدارية وزيادة معدل دوران الموظفين، يظهر الجدول أن ٦٦% من المشاركين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن الصراعات الإدارية تؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين، بينما ٢٦% لا يوافقون و ٨% كانوا محايدين. هذا يشير إلى أن الصراعات تؤثر بشكل كبير على استمرارية الموظفين في المشاريع.

- إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن يحسن من نتائج المشروع.

جدول ٤-١٥: إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن يحسن من نتائج المشروع

إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن يحسن من نتائج المشروع.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	9	9.0	9.0	9.0
	لا أوافق بشدة	7	7.0	7.0	16.0
	لا أوافق	38	38.0	38.0	54.0
	أوافق بشدة	40	40.0	40.0	94.0
	أوافق	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٥-٤) إدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن يحسن من نتائج المشروع، يشير الجدول إلى أن ٤٦% من المستجيبين يتفقون أو يتفوقون بشدة على أن الإدارة الفعالة للصراعات يمكن أن تحسن نتائج المشروع، بينما ٥٤% لا يوافقون على ذلك. يعكس هذا الانقسام في الآراء أهمية إدارة الصراعات بشكل صحيح لتجنب تأثيراتها السلبية.

- يمكن أن تؤدي الصراعات الإدارية إلى فقدان الثقة بين أعضاء الفريق.

جدول ١٦-٤: تؤدي إدارة الصراعات الإدارية إلى فقدان الثقة بين أعضاء الفريق.

يمكن أن تؤدي الصراعات الإدارية إلى فقدان الثقة بين أعضاء الفريق.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	لا أوافق	34	34.0	34.0	34.0
	أوافق بشدة	42	42.0	42.0	76.0
	أوافق	24	24.0	24.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٦-٤) الصراعات الإدارية وفقدان الثقة بين أعضاء الفريق، يتفق بشدة أو يتفق ٦٦% من المستجيبين على أن الصراعات الإدارية تؤدي إلى فقدان الثقة بين أعضاء الفريق، مما يشير إلى أن الصراعات قد تسبب مشكلات في العلاقات الداخلية للفريق إذا لم تُحل بشكل مناسب.

- وجود صراعات في الإدارة يعزز من روح المنافسة بين الأعضاء.

جدول ١٧-٤: وجود صراعات في الإدارة يعزز من روح المنافسة بين الأعضاء.

وجود صراعات في الإدارة يعزز من روح المنافسة بين الأعضاء					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	12	12.0	12.0	12.0
	لا أوافق بشدة	6	6.0	6.0	18.0
	لا أوافق	29	29.0	29.0	47.0
	أوافق بشدة	32	32.0	32.0	79.0
	أوافق	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٧-٤) الصراعات الإدارية تعزز من روح المنافسة بين الأعضاء، يعتقد ٥٣% من المستجيبين بين موافق وموافق بشدة على أن الصراعات تعزز من روح المنافسة، بينما لا يوافق ٣٥%. يعكس هذا أن الصراعات قد تكون مفيدة في بعض الأحيان عندما تشجع المنافسة الإيجابية بين الأعضاء.

- الصراعات الإدارية تؤثر على تحقيق الأهداف المشتركة للفريق.

جدول ١٨-٤: الصراعات الإدارية تؤثر على تحقيق الأهداف المشتركة للفريق.

الصراعات الإدارية تؤثر على تحقيق الأهداف المشتركة للفريق					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	6	6.0	6.0	6.0
	لا أوافق	28	28.0	28.0	34.0
	أوافق بشدة	33	33.0	33.0	67.0
	أوافق	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٨-٤) الصراعات الإدارية وتأثيرها على تحقيق الأهداف المشتركة للفريق، يشير الجدول إلى أن ٦٦% من المستجيبين يتفقون أو يتفوقون بشدة على أن الصراعات الإدارية تعوق تحقيق الأهداف المشتركة للفريق، مما يؤكد التأثير السلبي المحتمل للصراعات على تحقيق النتائج المرجوة.

- التعامل مع الصراعات بفعالية يساهم في بناء علاقات أقوى بين الأعضاء.

جدول ١٩-٤: التعامل مع الصراعات بفعالية يساهم في بناء علاقات أقوى بين الأعضاء.

التعامل مع الصراعات بفعالية يساهم في بناء علاقات أقوى بين الأعضاء					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق بشدة	1	1.0	1.0	9.0
	لا أوافق	27	27.0	27.0	36.0
	أوافق بشدة	47	47.0	47.0	83.0
	أوافق	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (١٩-٤) التعامل مع الصراعات بفعالية يساهم في بناء علاقات أقوى بين الأعضاء، يشير الجدول إلى أن ٦٤% من المشاركين يعتقدون أن التعامل الفعال مع الصراعات يساهم في بناء علاقات أقوى بين الأعضاء، بينما ٢٧% لا يوافقون. هذا يشير إلى أن الإدارة الجيدة للصراعات يمكن أن تحوّل تلك الصراعات إلى فرص لتعزيز التعاون بين الأعضاء.

- الصراعات الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

جدول ٤-٢٠: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الصراعات الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	9	9.0	9.0	9.0
	لا أوافق بشدة	7	7.0	7.0	16.0
	لا أوافق	28	28.0	28.0	44.0
	أوافق بشدة	47	47.0	47.0	91.0
	أوافق	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٤-٢٠) لصراعات الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة، يوضح الجدول أن ٥٦% من المشاركين يتفقون أو يتفقون بشدة على أن الصراعات الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول، في حين أن ٣٥% لا يوافقون. يعكس هذا التباين في الآراء أن الصراعات قد تشجع على التفكير خارج الصندوق في بعض الأحيان، ولكنها قد تكون سلبية في حالات أخرى.

- وجود صراعات في الإدارة يجعل الأعضاء أقل تعاونا.

جدول ٤-٢١: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

وجود صراعات في الإدارة يجعل الأعضاء أقل تعاونا.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	لا أوافق	42	42.0	42.0	42.0
	أوافق بشدة	37	37.0	37.0	79.0
	أوافق	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢١-٤) وجود صراعات في الإدارة يجعل الأعضاء أقل تعاونًا، يظهر الجدول أن ٥٨% من المشاركين يتفقون على أن الصراعات تجعل الأعضاء أقل تعاونًا، بينما ٤٢% لا يوافقون على ذلك. تشير هذه النتائج إلى أن الصراعات قد تضعف روح العمل الجماعي إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب.

- الصراعات بين الإدارة والأعضاء تؤثر على معنويات الفريق.

جدول ٢٢-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الصراعات بين الإدارة والأعضاء تؤثر على معنويات الفريق.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	13	13.0	13.0	13.0
	لا أوافق بشدة	6	6.0	6.0	19.0
	لا أوافق	28	28.0	28.0	47.0
	أوافق بشدة	32	32.0	32.0	79.0
	أوافق	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٢-٤) الصراعات بين الإدارة والأعضاء تؤثر على معنويات الفريق، يتفق ٥٣% من المستجيبين على أن الصراعات بين الإدارة والأعضاء تؤثر على معنويات الفريق، بينما ٣٤% لا يوافقون. توضح هذه النتائج أن الصراعات قد تؤدي إلى انخفاض المعنويات إذا لم يتم حلها بشكل سريع وفعال.

- الصراعات الإدارية تؤثر على رضا الأعضاء عن بيئة العمل.

جدول ٢٣-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الصراعات الإدارية تؤثر على رضا الأعضاء عن بيئة العمل.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق	27	27.0	27.0	35.0
	أوافق بشدة	35	35.0	35.0	70.0
	أوافق	30	30.0	30.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٣-٤) الصراعات الإدارية تؤثر على رضا الأعضاء عن بيئة العمل، يوضح الجدول أن ٦٥% من المشاركين يتفقون على أن الصراعات تؤثر على رضا الأعضاء عن بيئة العمل، بينما ٣٥% لا يوافقون. هذه النتائج تشير إلى أن الصراعات الإدارية قد تخلق بيئة عمل غير مرضية للأعضاء.

- يمكن أن تكون الصراعات الإدارية دافعاً للتغيير الإيجابي في الفريق.

جدول ٢٤-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

يمكن أن تكون الصراعات الإدارية دافعاً للتغيير الإيجابي في الفريق.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق بشدة	2	2.0	2.0	10.0
	لا أوافق	32	32.0	32.0	42.0
	أوافق بشدة	46	46.0	46.0	88.0
	أوافق	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٤-٤) الصراعات الإدارية كدافع للتغيير الإيجابي في الفريق، يتفق ٥٨% من المستجيبين على أن الصراعات الإدارية يمكن أن تكون دافعاً للتغيير الإيجابي في الفريق، بينما ٤٢% لا يوافقون. يعكس ذلك أن بعض الصراعات قد تكون محفزاً للتغيير نحو الأفضل، خصوصاً إذا تم استثمارها بشكل إيجابي.

- الأعضاء يشعرون بالإحباط نتيجة للصراعات الإدارية المستمرة.

جدول ٢٥-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الأعضاء يشعرون بالإحباط نتيجة للصراعات الإدارية المستمرة.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	6	6.0	6.0	6.0
	لا أوافق بشدة	6	6.0	6.0	12.0
	لا أوافق	51	51.0	51.0	63.0
	أوافق بشدة	30	30.0	30.0	93.0
	أوافق	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٥-٤) الأعضاء يشعرون بالإحباط نتيجة للصراعات الإدارية المستمرة، يشير الجدول إلى أن ٣٧% من المشاركين يتفقون على أن الصراعات المستمرة تؤدي إلى شعور الأعضاء بالإحباط، بينما ٦٣% لا يوافقون. هذا يدل على أن معظم الأعضاء يرون أن الصراعات المستمرة قد تؤثر سلباً على معنويات الفريق، مما قد يؤثر على الأداء العام.

- الصراعات في الإدارة تؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية على الأعضاء.

جدول ٢٦-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الصراعات في الإدارة تؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية على الأعضاء.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	لا أوافق	34	34.0	34.0	34.0
	أوافق بشدة	45	45.0	45.0	79.0
	أوافق	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٦-٤) الصراعات الإدارية تؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية على الأعضاء، يتفق ٦٦% من المشاركين على أن الصراعات الإدارية تزيد من الضغوط النفسية على الأعضاء، بينما ٣٤% لا يوافقون. تعكس هذه النتائج أن الصراعات الإدارية قد تؤدي إلى تأثيرات نفسية سلبية على الأعضاء إذا لم يتم معالجتها.

- يمكن أن تؤدي الصراعات الإدارية إلى تحسين استراتيجيات العمل.

جدول ٢٧-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

يمكن أن تؤدي الصراعات الإدارية إلى تحسين استراتيجيات العمل.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	12	12.0	12.0	12.0
	لا أوافق بشدة	8	8.0	8.0	20.0
	لا أوافق	26	26.0	26.0	46.0
	أوافق بشدة	32	32.0	32.0	78.0
	أوافق	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٧-٤) الصراعات الإدارية وتحسين استراتيجيات العمل، يتفق ٥٤% من المستجيبين على أن الصراعات الإدارية يمكن أن تؤدي إلى تحسين استراتيجيات العمل، بينما ٤٦% لا يوافقون. هذا يشير إلى أن الصراعات قد تؤدي إلى إعادة تقييم الاستراتيجيات الحالية وتحسينها.

- يمكن أن تؤدي الصراعات الإدارية إلى استنزاف الموارد المالية للمشروع.

جدول ٢٨-٤: الصراعات في الإدارة تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

يمكن أن تؤدي الصراعات الإدارية إلى استنزاف الموارد المالية للمشروع.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	7	7.0	7.0	7.0
	لا أوافق	25	25.0	25.0	32.0
	أوافق	35	35.0	35.0	67.0
	بشدة				
	أوافق	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٨-٤) الصراعات الإدارية واستنزاف الموارد المالية للمشروع، يشير الجدول إلى أن ٦٨% من المشاركين يتفقون على أن الصراعات الإدارية قد تؤدي إلى استنزاف الموارد المالية للمشروع، في حين أن ٣٢% لا يوافقون. هذه النتيجة تعكس التأثير المالي السلبي الذي قد تحدثه الصراعات على المشروع.

- وجود صراعات في الإدارة يؤثر سلبًا على التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء.

جدول ٤-٢٩: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

وجود صراعات في الإدارة يؤثر سلبًا على التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق بشدة	2	2.0	2.0	10.0
	لا أوافق	28	28.0	28.0	38.0
	أوافق بشدة	46	46.0	46.0	84.0
	أوافق	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٢٩-٤) وجود صراعات في الإدارة يؤثر سلبًا على التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، يتفق ٦٢% من المستجيبين على أن الصراعات الإدارية تؤثر سلبًا على التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، مما يشير إلى أن الصراعات قد تؤدي إلى تدهور العلاقات بين أعضاء الفريق إذا لم يتم التعامل معها بشكل فعال.

- الصراعات في الإدارة تعوق الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة.

جدول ٤-٣٠: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الصراعات في الإدارة تعوق الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق بشدة	6	6.0	6.0	14.0
	لا أوافق	31	31.0	31.0	45.0
	أوافق بشدة	46	46.0	46.0	91.0
	أوافق	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٣٠-٤) الصراعات الإدارية تعوق الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة، يشير الجدول إلى أن ٥٥% من المستجيبين يتفقون على أن الصراعات الإدارية تعوق الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة، بينما ٤٥% لا يوافقون. تعكس هذه النتائج أن الصراعات قد تكون عاملاً معيقاً للتقدم والإبداع داخل الفريق.

- الأعضاء يشعرون بأنهم غير مسموعين بسبب الصراعات الإدارية.

جدول ٣١-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الأعضاء يشعرون بأنهم غير مسموعين بسبب الصراعات الإدارية.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	7	7.0	7.0	7.0
	لا أوافق	39	39.0	39.0	46.0
	أوافق	31	31.0	31.0	77.0
	بشدة				
	أوافق	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٣١-٤) الأعضاء يشعرون بأنهم غير مسموعين بسبب الصراعات الإدارية، يوضح الجدول أن ٥٤% من المستجيبين يشعرون بأنهم غير مسموعين نتيجة للصراعات الإدارية، بينما ٤٦% منهم لا يوافقون على هذا الرأي. هذه النتيجة تعكس تأثير الصراعات على قنوات الاتصال داخل الفريق، حيث يمكن أن تؤدي إلى شعور بعض الأعضاء بعدم التقدير أو تجاهل آرائهم، مما يؤثر سلباً على معنوياتهم ومشاركتهم في العمل الجماعي.

- الصراعات الإدارية تؤدي إلى تقليل فعالية الاجتماعات.

جدول ٣٢-٤: الصراعات في الإدارية تعزز من الإبداع في الحلول المقترحة.

الصراعات الإدارية تؤدي إلى تقليل فعالية الاجتماعات.					
		التكرار	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
Valid	محايد	8	8.0	8.0	8.0
	لا أوافق بشدة	1	1.0	1.0	9.0
	لا أوافق	39	39.0	39.0	48.0
	أوافق بشدة	41	41.0	41.0	89.0
	أوافق	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يُظهر جدول (٣٢-٤) الصراعات الإدارية تؤدي إلى تقليل فعالية الاجتماعات، يشير الجدول إلى أن ٥٢% من المستجيبين يتفقون على أن الصراعات الإدارية تؤدي إلى تقليل فعالية الاجتماعات، بينما ٤٨% منهم لا يوافقون على ذلك. هذه النتيجة توضح أن الصراعات داخل الفرق قد تؤثر على إنتاجية الاجتماعات وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يمكن أن تؤدي الصراعات إلى توتر الأجواء والتأثير على النقاش البناء بين الأعضاء.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين تباين الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق وارتفاع مستوى الصراعات الإدارية.

جدول ٤-٣٣: اختبار الفرضية الأولى.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	131.373 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	138.685	4	.000
N of Valid Cases	100		
a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.56.			

وفقًا لنتائج اختبار كاي-تربيع في الجدول ٤-٣٣، تظهر العلاقة الإيجابية بشكل واضح بين تباين الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق وارتفاع مستوى الصراعات الإدارية (قيمة Pearson Chi-Square = 131.373، ومستوى الدلالة = ٠,٠٠٠). هذا يعني أن اختلاف الأهداف بين أعضاء الفريق يسهم في زيادة الصراعات الإدارية. تعكس هذه النتيجة أهمية وجود أهداف واضحة ومشتركة للحد من التوترات داخل الفريق.

الفرضية الثانية: تؤثر الصراعات الإدارية سلبًا على أداء الأفراد في فرق العمل.

جدول ٤-٣٤: اختبار الفرضية الثانية.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	107.451 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	116.115	4	.000
N of Valid Cases	100		
a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.99.			

نتائج اختبار الفرضية الثانية (الجدول ٤-٣٤) تشير إلى وجود تأثير سلمي كبير للصراعات الإدارية على أداء الأفراد في فرق العمل (قيمة Pearson Chi-Square = 107.451، ومستوى الدلالة = ٠,٠٠٠). هذه النتائج تؤكد أن الصراعات الإدارية تؤدي إلى تدهور الأداء داخل الفريق، مما يستوجب وضع استراتيجيات لإدارة هذه الصراعات بفعالية لتحسين الأداء.

الفرضية الثالثة: تؤدي الصراعات الإدارية إلى تراجع مستوى التواصل بين أعضاء الفريق.

جدول ٤-٣٥: اختبار الفرضية الثالثة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.708 ^a	8	.122
Likelihood Ratio	13.897	8	.085
N of Valid Cases	100		
a. 7 cells (46.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.52.			

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الجدول ٤-٣٥) إلى عدم وجود تأثير قوي للصراعات الإدارية على تراجع مستوى التواصل بين أعضاء الفريق (قيمة Pearson Chi-Square = 12.708، ومستوى الدلالة = ٠,١٢٢). (على الرغم من عدم الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة، إلا أن التجربة العملية قد تشير إلى أن الصراعات تؤثر على جودة التواصل بين الأعضاء، ولكن بدرجات متفاوتة).

الفرضية الرابعة: تؤثر الصراعات الإدارية سلبًا على الروح المعنوية لأعضاء الفريق.

جدول ٣٦-٤: اختبار الفرضية الرابعة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	125.327 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	133.507	4	.000
N of Valid Cases	100		
a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.99.			

الجدول ٣٦-٤ يظهر تأثيرًا سلبيًا كبيرًا للصراعات الإدارية على الروح المعنوية لأعضاء الفريق (قيمة Pearson Chi-Square = 125.327، ومستوى الدلالة = ٠.٠٠٠). تؤكد هذه النتائج أن الصراعات تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية، وهو ما قد يؤثر سلبًا على إنتاجية وكفاءة الفريق ككل.

الفرضية الخامسة: توجد استراتيجيات فعالة يمكن أن تقلل من تأثير الصراعات الإدارية على الأداء.

جدول ٣٧-٤: اختبار الفرضية الخامسة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.127 ^a	8	.041
Likelihood Ratio	17.829	8	.023
N of Valid Cases	100		
a. 6 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.14.			

الجدول ٣٧-٤ يشير إلى وجود استراتيجيات فعالة تقلل من تأثير الصراعات الإدارية على الأداء (قيمة Pearson Chi-Square = 16.127، ومستوى الدلالة = ٠.٠٤١). تعكس هذه النتيجة أهمية وجود آليات واستراتيجيات محددة للتعامل مع الصراعات وإدارتها لضمان تحسين الأداء وتقليل تأثيراتها السلبية.

الفرضية السادسة: تختلف تأثيرات الصراعات الإدارية باختلاف نوع المشروع أو مجال العمل.

جدول ٤-٣٨: اختبار الفرضية السادسة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.151 ^a	8	.078
Likelihood Ratio	13.188	8	.106
N of Valid Cases	100		
a. 8 cells (53.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .38.			

تشير نتائج اختبار الفرضية السادسة (الجدول ٤-٣٨) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لتأثيرات الصراعات الإدارية بناءً على نوع المشروع أو مجال العمل (قيمة Pearson Chi-Square = 14.151، ومستوى الدلالة = ٠,٠٧٨). هذا يعني أن تأثير الصراعات لا يختلف بشكل كبير باختلاف طبيعة المشروع أو المجال، ويجب أن تؤخذ الصراعات الإدارية بعين الاعتبار في جميع أنواع المشاريع.

ومن خلال تحليل نتائج الفرضيات، نجد أن الصراعات الإدارية لها تأثيرات واضحة على أداء الفريق ومعنوياته، كما أن تباين الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق يسهم في زيادة هذه الصراعات. وبالمقابل، يمكن التخفيف من تأثيراتها السلبية من خلال استراتيجيات إدارة فعالة. أما بالنسبة لتأثيرات الصراعات على التواصل داخل الفريق أو اختلاف هذه التأثيرات بحسب نوع المشروع، فقد كانت النتائج غير دالة إحصائية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة أن تباين الأهداف الشخصية بين أعضاء الفريق يعد من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى زيادة الصراعات الإدارية. عندما يكون لكل عضو هدف مختلف، فإن ذلك يخلق توترات قد تؤثر سلبًا على التعاون والعمل الجماعي.

علاوة على ذلك، تبين أن هذه الصراعات تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد، حيث يعيق النزاع المستمر تحقيق الأهداف المرجوة ويقلل من فعالية الفريق. رغم ذلك، لم يكن هناك تأثير كبير للصراعات على مستوى التواصل بين الأعضاء، مما يشير إلى إمكانية الحفاظ على تواصل فعال حتى في ظل وجود صراعات.

كما أظهرت النتائج أن الصراعات تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية لأعضاء الفريق، مما قد ينعكس سلبًا على رضاهم الوظيفي والتزامهم بالعمل.

فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراعات، وجدت الدراسة أن هناك طرقًا فعالة يمكن اعتمادها لتقليل تأثير النزاعات، مثل تحسين التواصل وتحديد الأهداف المشتركة.

أخيرًا، تبين أن تأثير الصراعات الإدارية لا يختلف بشكل كبير حسب نوع المشروع، مما يدل على أن هذه الظاهرة شائعة في مختلف البيئات الإدارية.

توصيات الدراسة

- تعزيز قنوات التواصل بين أعضاء الفريق لضمان وضوح الأهداف وتفادي سوء الفهم.
- العمل على وضع أهداف مشتركة تعزز التعاون وتقلل من تباين الأهداف الشخصية.
- تقديم دورات تدريبية لأعضاء الفريق حول مهارات إدارة الصراعات والتفاوض.
- اعتماد استراتيجيات إدارة الصراعات مثل الحوار المفتوح، والوساطة، وتقديم الدعم النفسي.
- إجراء تقييم دوري لبيئة العمل وأداء الفريق للكشف عن الصراعات مبكرًا ومعالجتها.
- تنظيم أنشطة لتعزيز الروح المعنوية والولاء بين أعضاء الفريق.
- توفير دعم من الإدارة العليا لحل النزاعات وتسهيل التعاون بين الفرق.

المراجع

-المراجع العربية

- كتاب : إدارة المشاريع المعاصرة Contemporary Project Management ، منهج متكامل في إدارة المشاريع ، من تأليف د. موسى أحمد خير الدين، من إصدار دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ٢٠١٤.
- عبد المنعم محمد حمودة، تقنية الأساليب الكمية في ضبط جودة الإنتاج، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ١٩٩٧، ص ٢٥٥.
- عدنان الجاوري عامر فقد ينعي مناهج البحث العلمي " أساسيات البحث العلمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ١٠٩.
- عصام محمد زيدان ليلى عبد العظيم متولى – أمانى مراد مصباح حسن الصلابة النفسية وعلاقتها بصراع الأدوار لدى طالبات الدراسات العليا المتزوجات، المجلد (٣١)، العدد ١٦٢ (٦٧)، المجلة العلمية، ٢٠١٦.
- على السليبي إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة – جامعة القاهرة دار المعرفة الجامعية - ٢٠٠١، ص ٢١٣.
- فادى بطرس ميخائيل حناء الأساليب المتنوعة للتعبير عن مفهوم الصراع، مجلة كلية التربية والتكنولوجيا المجلد (١٤) العدد (٥) كلية التربية – جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٩، ص ٤٤١.
- فريد راغب التجارة المديرين نجاح المديرين من نجاح السكرتارية التنفيذية، الدار الجامعية الإسكندرية ٢٠٠٧، ص ١١١.
- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة الجزء الثاني الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٩، ص ١٥٦-١٥٥.
- لويس كوسر إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير الطبعة الأولى، دار الحامد ٢٠ عمان – الأردن، ٢٠٠٨، ص ٣٨.
- ليتيم ناجي فانتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تفسير ظاهرة الصراع العمالي في المؤسسات الجزائرية، جامعة سليكدة الجزائر ٢٠٢١، ص ٣٠٩.
- متولى السيد متولى هناء أحمد خليل، إدارة الأعمال الدولية المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ ٢٠٢١، ص ١٨٧.
- محمد السعيد عبد الغفار، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي الرقابة الذاتية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة، المجلد الثاني – العدد الثاني المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط ٢٠٢١، ص ٢٩٩.
- محمد أمين جبرة الإنسان والخلافة في الأرض، دار الشروق، بدون تاريخ، ص ١٤.
- محمد حمدي زقزوق الإنسان والقيم في التصور الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الرشادة ٢٠٠٣، ص ١١.
- محمد عبد الله الريدى الإدارة الاقتصادية للمشروعات الهندسية العدد الأول دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢٣.

- ماجد عباس الإدارة التنفيذية لمشروع والتحكم في التكاليف والوقت، الطبعة الأولى المكتبة الأكاديمية ٢٠٠٦، ص ١٤.
- محمد الهادي البحوث العلمية، المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٥، ص ١١١٥٨ .
- محمد عبر الشمري – طلال مفرح الرشدي أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
- الحميدي، عبد الله. (٢٠٢٠). "أثر الصراعات الإدارية على أداء فرق العمل". مجلة العلوم الإدارية، ٢٦(١)، ٤٥-٦٧.
- العبيدي، محمد. (٢٠١٩). "الصراعات في بيئات العمل: الأسباب والنتائج". المجلة العربية للإدارة. ٣٩(٢)، ٨٩-١٠٤.
- السمان، رائد. (٢٠٢١). "إدارة الصراعات في الفرق: استراتيجيات فعالة". مجلة الإدارة والاقتصاد. ١٥(٣)، ١٢٣-١٤٠.
- علي، سعيد. (٢٠٢٢). "تأثير الصراعات الإدارية على الرضا الوظيفي". مجلة الدراسات الإدارية، ١٠(٤)، ٢٠٠-٢١٥.
- الأحمد، فهد. (٢٠٢٠). "الصراعات الإدارية: دراسة حالة في المؤسسات الحكومية". مجلة البحوث الإدارية، ٨(٢)، ٥٥-٧٨.
- الفضل، ناصر. (٢٠٢٣). "الصراع الإداري وأثره على الإنتاجية". المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٤٢(١)، ٣٤-٥٠.
- اليوسف، محمد. (٢٠٢١). "الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها". مجلة إدارة الأعمال، ١٢(٣)، ٧٨-٩٢.
- الجابري، عابد. (٢٠٢٢). "العوامل المؤثرة في الصراعات الإدارية داخل الفرق". مجلة الدراسات التنظيمية، ٥(١)، ١١٨-١٠١.
- الحمد، رامي. (٢٠٢٣). "استراتيجيات إدارة الصراعات في بيئات العمل". المجلة العربية للإدارة والاقتصاد، ١٤(٢)، ٨٤-٦٧.
- حسن، داود. (٢٠٢٠). "تأثير الصراعات على التعاون بين أعضاء الفريق". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٩(٣)، ١٦٥-١٥٠.
- الرفاعي، هاني. (٢٠٢١). "الصراع الإداري: دراسة تحليلية في الشركات الخاصة". مجلة البحوث الإدارية، ٧(٤)، ٨٨-١٠٢.
- صالح، خالد. (٢٠٢٢). "الصراعات في العمل: الأسباب والنتائج". مجلة العلوم الاجتماعية. ١١(٢)، ١٣٠-١٤٥.
- المسعود، رائد. (٢٠٢٣). "أثر الصراعات الإدارية على أداء الفرق". مجلة الإدارة الحديثة، ١٥(١)، ٢٢-٣٧.
- القحطاني، محمد. (٢٠٢٠). "استراتيجيات التعامل مع الصراعات في المؤسسات". مجلة الدراسات الإدارية. ٦(٣)، ١٢٩-١١٢.
- السليمان، جمال. (٢٠٢١). "الصراع الإداري: التحديات والحلول". المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٤٠(٣)، ٩٩-١١٥.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2020). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 293-314
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2021). "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance." *Academy of Management Journal*, 64(2), 652-679
- Tjosvold, D., & Yu, Z. (2022) "Conflict management in teams: The role of team leaders." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 26(4), 203-216
- Brett, J. M., & Behfar, K. (2019) "Managing conflicts in teams: An integrative model." *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(1), 33-50
- Kahn, W. A., & Byosiére, P. (2023) "The impact of conflict on team performance: A review and future directions." *Journal of Organizational Behavior*, 44(5), 654-672
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. (2020). "How to make the most of your team's conflict." *Harvard Business Review*, 98(2), 76-83
- Friedman, R. A., & Tidd, S. (2021). "Conflict In teams: The role of the leader *Leadership Quarterly*, 32(4), 101-115
- O'Neill, T. A., & Allen, N. J. (2022). "The effects of conflict on team performance: A longitudinal study ,*Journal of Management*, 48(3), 648-673
- Schmidt, A., & Pohl, A. (2023) "Understanding team conflict dynamics: Insights from a multi-level perspective." *Organizational Psychology Review*, 13(1), 45-67
- Zhang, Y., & Chen, X. (2023) "Conflict management styles and team performance: A meta-analytic review." *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 120-140

Ahmed Said El-Rawas, the impact of adapting total quality management approach on team building" an applied on private universities in Egypt", .volume (3), scientific journal for commercial research, 2022, P. 26

Ahmed Y. Ebeid Amani H. Elemwi-Marwa L. Elshafei, the role of strategic flexibility in supporting marketing performance An applied study on construction companies in Egypt, volumes (2), scientific journal, 2018, P. .34

Amany T. Shahin, cultural influences on organizational conflicts, "Ab empirical study on the Egyptian ministry of social, folder (36), number (2), scientific journals business studies, faculty of commerce-Helwan .university, 2022, P. 28

Anne Jones, leadership tomorrows schools, basil black well, 1987, 9. P107

Antony Flew, western philosophy ideas and argument from Plato to .popper, thame, and Hudson, 1994, P 79

Arthur Asa Berger, media and communication research "An introduction to qualitative and quantitative approaches, sage publication, Inc. London, New York, 2010, P.13

Ashok Sam, international (managerment managing the global corporation), Tata Mc grow hill .education private limited, New Delhi, 2011, P.84

Bruce Torff Robert J. Sternberg, understanding and teaching the Intuitive mind student and teacher learning. Laurence Erlbaum associates, Publishers Mahwah, New Jersey, London, 2001, P. 118.

.Dalf H. Besterfield, PhD., PE, Quality control, prentice Hall international, Inc., 1996, P. 300

Dr. Abdel-Aziz Ali Hassan Dr. Ahmed Mohamed Elselouki, the relationship between high performance work systems and employee career adaptability: the mediating role of creative if efficacy "applied study ,on Damietta banks, employees" folder (3)Number (2), a refereed scientific university, 2022, P. 153.

Dr. Kedar Nath Dwived-Robin skyenner, with children and adolescents, Jessica kingsley publishers .London and Bristol, Pennsylvania, 2010, P. 47

Dr. Nada Shaban Yousif, Mebariz the impact of work place spatiality on job performance mediating effect of job satisfaction and organizational commitment (an applied study), folder (8), member (2), a ,refereed scientific journal faculty of commerce Damietta university, 2022, P. 162

Dr. Nada Shaban Yousif, the impact of work place spatiality on job performance mediating effect of job satisfaction and organizational commitment (an applied study), folder (8), member (2), a refereed .scientific journal faculty of commerce, Domiette university, 2022, P. 162

Dr. Nancy Ahmed Mahmoud Ahmed, corporate determinates of environmental accounting practices and its Impact corporate environmental performance case of Egypt, folder (3), number (2), a refereed .scientific journal faculty of commerce Domiette university, 2022, P. 351

Dr. W. A. J. chapman J. Martin, workshop technology, part (3) CBS publishers & distributors, New - .Delhi, 1995, P. 625

.Dr. W. A. J. chapman S. J. Martine, workshop technology, CBS publishers & distributors, 1996, P. 633

Dr. W. A. J. chapman, senior workshop colocations, the English language book society, and Edward Arnold publishers new York, 2010, p.70.(E(17

الملاحق

-الاستبانة

<https://docs.google.com/forms/d/1Iyp7rfbXNPn0278enoTtrWRxz7rYaN7U8zrfwtaeknU/edit>

Midocean University

College of Management

Department of Project Management Professional



Administrative conflicts and their impact on team members in projects



Prepared by: Usama Abdel Rahim Mahmoud Salama

241000615

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2024