

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ادارہ المشاريع

أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع على نجاح المشروع:
دراسة ميدانية على فرق المشاريع في شركات التعدين بمدينة
الرياض

إعداد الطالب/

خالد محمد الزهراني

الرقم الجامعي: 252000680

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،

إلى من غمرتني بحنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،

إلى أمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،

إليك يا من جعلت من تعبك راحة لي، ومن صبرك طريقًا أمشي عليه حتى أصل.

وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار والثقة،

يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفتخر بها،

أهديك هذا الإنجاز عربون وفاءٍ وتقديرٍ لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني إياها.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل

أهديكم جميعًا هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل الدؤوب.

شكر ونفاق

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها (التعاون، والتسوية، والتنافس، والتجنب) على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة مكوّنة من (28) فقرة وُزّعت على عيّنة عشوائية طبقية بلغت (190) مفردة من العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين. وأظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة إدارة الصراعات جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.57)، حيث تصدر بُعد التعاون الترتيب يليه التسوية، فيما جاء التنافس والتجنب بمستوى متوسط. كما بلغ مستوى نجاح المشروع درجة مرتفعة بمتوسط (3.75). وأكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدّد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراعات على نجاح المشروع، إذ فسّرت الأبعاد الأربعة مجتمعة (68.2%) من التباين في المتغير التابع. وتبيّن أنّ بُعدي التعاون والتسوية يُمارسان أثراً إيجابياً، بينما يُمارس بُعدا التنافس والتجنب أثراً سلبياً على نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التعاون، وتصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الصراعات، والحدّ من الأساليب التنافسية والتجنّبية في بيئات المشاريع التعدينية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراعات، التعاون، التسوية، التنافس، التجنب، نجاح المشروع، شركات التعدين، الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
21.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	12.1 حدود الدراسة
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: إدارة الصراعات داخل فرق المشروع
22.....	1.1.2 تمهيد
22.....	2.1.2 مفهوم إدارة الصراعات داخل فرق المشروع
23.....	3.1.2 أهمية إدارة الصراعات داخل فرق المشروع
25.....	4.1.2 أهداف إدارة الصراعات داخل فرق المشروع
26.....	5.1.2 المداخل النظرية المؤسسة لفهم الصراع التنظيمي
26.....	6.1.2 مستويات الصراع وأنماطه في فرق المشاريع

28.....	7.1.2 العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب إدارة الصراع.
28.....	8.1.2 أبعاد إدارة الصراعات داخل فرق المشروع (استراتيجيات الإدارة)
31.....	9.1.2 إدارة الصراع بين الموقفية واستدامة العلاقات.
32.....	10.1.2 خلاصة المبحث الأول.
33.....	المبحث الثاني: نجاح المشروع (المتغير التابع).
33.....	1.2.2 تمهيد.
33.....	2.2.2 مفهوم نجاح المشروع.
34.....	3.2.2 أهمية نجاح المشروع.
36.....	4.2.2 أهداف قياس نجاح المشروع.
37.....	5.2.2 التمييز بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع.
37.....	6.2.2 تطور معايير نجاح المشروع — من المثلث الحديدي إلى المقاربة الشاملة.
38.....	7.2.2 أبعاد نجاح المشروع.
40.....	8.2.2 الفرق بين معايير نجاح المشروع وعوامل نجاح المشروع.
40.....	9.2.2 نجاح المشروع في سياق قطاع التعدين.
41.....	10.2.2 العلاقة النظرية بين إدارة الصراعات ونجاح المشروع.
42.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
42.....	1.3 تمهيد.
42.....	2.3 منهج الدراسة.
43.....	3.3 مجتمع الدراسة.
43.....	4.3 عينة الدراسة.
44.....	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).
45.....	6.3 مقياس الدراسة.
46.....	7.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.
47.....	8.3 الأساليب الإحصائية.
48.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
48.....	1.4 تمهيد.
48.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
51.....	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.
56.....	4.4 ملخص التحليل الوصفي للمتغير المستقل.

59.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
66.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
66.....	1.5 تمهيد
66.....	2.5 مناقشة النتائج
70.....	3.5 التوصيات
73.....	Abstract
74.....	المراجع
74.....	أولاً: المراجع العربية
76.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
79.....	الملاحق
80.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	جدول رقم (1): توزيع الاستبانات واسترجاعها	1.
46	جدول رقم (2): توزيع فقرات المتغير المستقل	2.
47	جدول رقم (3): توزيع فقرات المتغير التابع	3.
47	الجدول (4) مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)	4.
47	الجدول (5) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة	5.
50	جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس	6.
51	جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية	7.
51	جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	8.
52	جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي	9.
53	جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة	10.
54	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعاون	11.
55	جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسوية	12.
56	جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنافس	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التجنب	14.
58	جدول رقم (15): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية	15.
59	جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشروع	16.
61	جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الصراعات على نجاح المشروع	17.
63	جدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاون على نجاح المشروع	18.
64	جدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التسوية على نجاح المشروع	19.
65	جدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنافس على نجاح المشروع	20.
67	جدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التجنب على نجاح المشروع	21.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُشكّل المشاريع في العصر الراهن الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات في ترجمة خططها الاستراتيجية إلى واقع ملموس، إذ تمثل الوحدة الأساسية لتحقيق التغيير التنظيمي وتقديم القيمة المضافة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية المتسارعة، وتعتمد هذه المشاريع في تنفيذها على فرق عمل متنوعة التخصصات والخلفيات الثقافية، يُنَاط بها العمل بشكل تكاملي لتحقيق أهداف المشروع ضمن محددات الوقت والتكلفة والجودة، غير أن هذا التنوع ذاته يُفضي في كثير من الأحيان إلى نشوء صراعات حول الأولويات والأدوار والموارد وأساليب العمل. (Nunkoo & Sungkur, 2021)

ويُعدّ الصراع التنظيمي داخل فرق المشاريع ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها، نظراً لاختلاف القيم والتوقعات والمصالح بين أعضاء الفريق الواحد، بيد أن الصراع في حد ذاته ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، فالأثر الحقيقي يتوقف على الأسلوب الذي تُدار به هذه الصراعات وليس على مجرد وجودها. فالصراعات التي تُدار بأساليب تعاونية قد تُعزز الإبداع والتعلم والتماسك داخل الفريق، في حين أن الصراعات التي تُهمل أو تُدار بأساليب تنافسية أو تجنبية قد تُقوّض أداء الفريق وتُهدد نجاح المشروع بأكمله. (Yin et al., 2022) وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن أساليب إدارة الصراع المستمدة من نموذج كالتعاون والتسوية والتنافس والتجنب تتباين في تأثيرها على مخرجات العمل الجماعي وعلى العلاقات بين أعضاء الفريق (البلوي، 2023).

وفي سياق نجاح المشاريع، تُجمع الأدبيات على أن النجاح لم يعد يُقاس بالمعايير التقليدية المتمثلة في المثلث الحديدي (الوقت والتكلفة والنطاق) فحسب، بل تجاوز ذلك ليشمل رضا أصحاب المصلحة وجودة المنتج النهائي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يجعل العامل البشري، وعلى رأسه ديناميكيات التفاعل بين أعضاء الفريق محددًا جوهرياً لنجاح المشروع أو إخفاقه. (Malik et al., 2021)

وينطبق ذلك بصورة خاصة على قطاع التعدين في المملكة العربية السعودية، الذي يُعدّ الركيزة الثالثة للصناعة الوطنية ضمن رؤية 2030، حيث تستهدف المملكة مضاعفة

مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، ويتطلب تحقيق هذا المستهدف الطموح تنفيذ عدد كبير من المشاريع المتزامنة التي تعمل فيها فرق متعددة الجنسيات والتخصصات تحت ضغوط تشغيلية عالية، مما يستوجب إيلاء اهتمام خاص لأساليب إدارة الصراعات داخل هذه الفرق وتأثيرها على مؤشرات نجاح المشاريع (الشريف وأبالحسن، 2025).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض، بهدف تقديم إطار علمي يسهم في تعزيز فاعلية إدارة فرق المشاريع في هذا القطاع الاستراتيجي

2.1 مشكلة الدراسة

تُعدّ المشاريع الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية، ولا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع التعدين الذي يحتل مكانة محورية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بوصفه الركيزة الثالثة للصناعة الوطنية. وتعمل فرق المشاريع في هذا القطاع ضمن بيئة عمل شديدة التعقيد تنسم بالتعددية الثقافية للعاملين، والضغوط الزمنية المتواصلة، والمتطلبات التقنية العالية، والمخاطر التشغيلية المتعددة، مما يهيئ مناخاً خصباً لنشوء الصراعات بين أعضاء الفرق حول الأولويات والموارد والأدوار وأساليب العمل، وقد أشارت الإحصاءات الدولية إلى أن العاملين يقضون ما يقارب 2.8 ساعة أسبوعياً في التعامل مع الصراعات داخل بيئة العمل، وأن نحو 10% من حالات فشل المشاريع تُعزى مباشرة إلى صراعات لم تُدر بالشكل الملائم، فيما أفاد 25% من العاملين بتعرضهم لهجمات شخصية ناجمة عن صراعات وظيفية، وأكد ثلثهم أن الصراعات أدت إلى استقالات طوعية أثّرت سلباً على استمرارية المشاريع وجودة مخرجاتها.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بإدارة الصراعات التنظيمية ونجاح المشاريع كل على حدة، فإن الأدبيات العربية تكشف عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين في إطار بحثي تكاملي واحد، إذ انصبّ تركيز معظم الدراسات العربية السابقة على علاقة إدارة الصراع بمتغيرات تنظيمية أخرى كالأداء الوظيفي والتعلم التنظيمي والهناء الوظيفي والرضا الوظيفي، دون ربطها المباشر بمؤشرات نجاح المشروع. كما أن الدراسات الأجنبية التي تناولت هذه العلاقة طُبقت في بيئات مختلفة كقطاعات

البرمجيات والبناء والتعليم، ولم يتناول أيُّ منها قطاع التعدين في السياق السعودي الذي يتقرّد بخصائص تنظيمية وثقافية واقتصادية مميزة. ويزداد الأمر إلحاحاً في ظل التوسّع الكبير الذي يشهده قطاع التعدين السعودي، حيث تستهدف المملكة رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى 240 مليار ريال بحلول عام 2030، وهو ما يستلزم تنفيذ عدد ضخم من المشاريع المتزامنة التي تتطلب فرق عمل عالية الأداء وقادرة على إدارة صراعاتها الداخلية بفاعلية.

وقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على واقع العمل في شركات التعدين بمدينة الرياض أن كثيراً من فرق المشاريع تعاني من صراعات متكررة حول توزيع المهام وتحديد الصلاحيات وتخصيص الموارد، وأن هذه الصراعات كثيراً ما تُترك دون إدارة منهجية فعّالة، مما ينعكس سلباً على الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة ومعايير الجودة المطلوبة. ويُعزّز هذا الملاحظة ما أكدته دراسة (Nunkoo and Sungkur 2021) من أن الصراعات غير المُدارة تُضعف تماسك الفريق وتُقلّل جودة المخرجات، وما توصّلت إليه دراسة Malik et al. (2021) من أن صراعات العلاقات والعمليات تُهدد نجاح المشاريع الإنشائية بشكل مباشر.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض؟.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري تكاملي يجمع بين متغيرين محوريين في أدبيات إدارة المشاريع إدارة الصراعات ونجاح المشروع في نموذج بحثي واحد، وهو ما تفتقر إليه الدراسات العربية السابقة التي تناولت كل متغير على حدة أو ربطته بمتغيرات تنظيمية أخرى كالأداء الوظيفي أو التعلم التنظيمي.

كما تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت ديناميكيات الصراع في فرق مشاريع قطاع التعدين تحديداً، سواء على المستوى العربي أو الدولي، مما يجعلها إضافة نوعية للأدبيات المتخصصة.

تُقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يربط بين أبعاد إدارة الصراع المستمدة من نموذج Thomas-Kilmann ومؤشرات نجاح المشروع، ويمكن أن يُشكّل أساساً لدراسات مستقبلية تتوسع في اختبار هذا النموذج في قطاعات وبيئات مختلفة.

كما تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين إدارة الصراع ونجاح المشروع مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية أو الذكاء العاطفي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تبرز الأهمية العملية للدراسة في تقديمها نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق مباشرة من قبل شركات التعدين بمدينة الرياض، وهي شركات تُعد ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 لتنويع مصادر الدخل وتطوير قطاع التعدين ليُصبح الركيزة الثالثة للصناعة السعودية.

تُزوّد الدراسة مديري المشاريع وقادة الفرق في هذا القطاع بفهم عميق لأساليب إدارة الصراع الأكثر فاعلية في تعزيز نجاح المشاريع، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة في التعامل مع الصراعات داخل فرقهم.

كما تُساعد الدراسة صانعي القرار في شركات التعدين على تصميم برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات إدارة الصراع لدى أعضاء فرق المشاريع، بما يُسهم في خفض معدلات الفشل والتأخير في المشاريع. وتكتسب الدراسة أهمية تطبيقية إضافية لكونها تُلقي الضوء على واقع إدارة الصراعات في بيئة عمل تتسم بالتعددية الثقافية والضغط العالية المرتبطة بطبيعة مشاريع التعدين، مما يُوفر لإدارات الموارد البشرية رؤى عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز التماسك الفريقي.

تُفيد نتائج الدراسة الجهات التنظيمية والرقابية في قطاع التعدين السعودي في وضع سياسات ومعايير لإدارة الصراعات تُسهم في رفع كفاءة أداء المشاريع على المستوى الوطني.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس أثر بُعد التعاون كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.
2. قياس أثر بُعد التسوية كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.
3. قياس أثر بُعد التنافس كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.
4. قياس أثر بُعد التجنب كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.
5. تقديم توصيات عملية لشركات التعدين بمدينة الرياض لتعزيز أساليب إدارة الصراعات الفعالة بما يُسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر بُعد التعاون كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض؟
2. ما أثر بُعد التسوية كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض؟
3. ما أثر بُعد التنافس كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض؟
4. ما أثر بُعد التجنب كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- ✓ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التعاون كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.
- ✓ H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التسوية كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.
- ✓ H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التنافس كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.
- ✓ H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التجنب كأسلوب لإدارة الصراعات على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الصراعات داخل فرق المشروع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة رسن (2025) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي ودوره في أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مكتب مفوضية الانتخابات بميسان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، التسوية، المجاملة) على أداء العاملين في مكتب المفوضية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (54) موظفاً، واستُخدم برنامج SPSS 25 للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي بين ممارسات إدارة الصراع وأداء العاملين، حيث جاء مستوى أهمية إدارة الصراع مرتفعاً بينما جاء مستوى أداء العاملين متوسطاً. وأوصت الدراسة بمأسسة أساليب إدارة الصراع وتعميمها لتحسين الأداء الوظيفي.

❖ دراسة (Aggrawal and Magana (2024) بعنوان "Teamwork Conflict Management Training and Conflict Resolution Practice via Large Language Models".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على إدارة صراعات فرق العمل بأبعاده (التعلم، الممارسة، التأمل) على مستوى الثقة في التعامل مع الصراعات لدى طلاب الهندسة في جامعة بورندو بالولايات المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تصميم شبه تجريبي (تحليل نوعي)، وتكونت العينة من (56) طالباً مسجلاً في مقرر تطوير النظم، واستُخدم ChatGPT 3.5 كأداة محاكاة للحوارات الصراعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 65% من الطلاب ارتفعت ثقتهم بشكل كبير في إدارة الصراع، و26% ارتفعت ثقتهم بشكل طفيف، و9% لم يطرأ تغيير لأنهم كانوا واثقين مسبقاً. وكانت الاستراتيجيات الأكثر استخداماً هي تحديد السبب الجذري (83%)، والاستماع الفعال (67%)، والتحديد والموضوعية (67%). وأوصت الدراسة بدمج التدريب على إدارة الصراع ضمن مقررات العمل الجماعي في التعليم العالي.

❖ دراسة كشكاش وقادري (2023) بعنوان "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة صحة جوارية بورقلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب، المجاملة) على الأداء الوظيفي في مؤسسة صحية بولاية ورقلة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين بالمؤسسة الصحية، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع جاء متوسطاً، وأن أسلوب التعاون هو الأكثر فاعلية في خفض حدة الصراعات وتحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على استراتيجيات إدارة الصراع التعاونية لرفع مستوى الأداء.

❖ دراسة البلوي (2023) بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك".

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها (المنافسة، الوساطة، التسوية، التعاون) وعلاقتها بالهناء الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (176) مديرة إدارية تمثل 50% من مجتمع الدراسة، وطُورت استبانتان: الأولى لقياس استراتيجيات إدارة الصراع (23 فقرة)، والثانية لقياس مستوى الهناء الوظيفي (20 فقرة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت مرتفعة، وكذلك مستوى الهناء الوظيفي جاء مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات التعاونية والهناء الوظيفي. وأوصت الدراسة بتنمية الوعي بأساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات الإدارات.

❖ دراسة Nunkoo and Sungkur (2021) بعنوان "Team Conflict Dynamics & Conflict Management: Derivation of a Model for Software Organisations to Enhance Team Performance and Software Quality".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ديناميكيات الصراع بأبعادها (صراع المهام، صراع العلاقات، صراع العمليات) وتطوير نموذج لإدارة الصراع يعزز أداء الفريق وجودة البرمجيات في شركات البرمجيات بموريشيوس. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (كمي ونوعي)، وتكونت العينة المستهدفة من (165) عاملاً في شركات برمجيات، وتم الحصول على (112) استجابة صالحة بمعامل ثبات $(\alpha = 0.9)$ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن 62.5% من المستجيبين يرون الصراعات عارضية، وأن صراعات المهام هي الأكثر شيوعاً، مع وجود ارتباط قوي بين مناخ الفريق وتماسكه ومتغيرات الأداء الأخرى (معاملات بيرسون بين 0.84 و 0.96). وأوصت الدراسة بتبني إطار عمل من ثماني مراحل لإدارة الصراع في فرق البرمجيات.

❖ دراسة Yin, Qu, and Le (2022) بعنوان "Exploring the Relationships between Team Leader's Conflict Management Styles, Positive Team Emotional Climate, and Team Passion".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب إدارة الصراع لقائد الفريق بأبعادها (الأسلوب التعاوني، الأسلوب التنافسي) على شغف الفريق من خلال الدور الوسيط للمناخ العاطفي الإيجابي والدور المعدّل للذكاء العاطفي للفريق في المؤسسات الصينية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية)، وتكونت العينة من (101) فريق عمل شملت (101) قائد و(383) عضو فريق في شركات بكين وشنجن وشنيانغ، وُحُللت البيانات باستخدام SPSS 24.0 و AMOS 24.0 و Mplus 8.0 وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب التعاوني له تأثير إيجابي معنوي على المناخ العاطفي الإيجابي ($\beta = 0.785, p < 0.001$) وعلى شغف الفريق ($\beta = 0.729, p < 0.001$) ، بينما لم يكن للأسلوب التنافسي تأثير معنوي. كما توسط المناخ العاطفي الإيجابي العلاقة بين الأسلوب التعاوني وشغف الفريق توسطاً كاملاً. وأوصت الدراسة بتشجيع القادة على تبني أسلوب إدارة الصراع التعاوني لتعزيز المناخ الإيجابي وشغف الفريق.

❖ دراسة Coetzer (2022) بعنوان "An Empirical Examination of the Relationship between Team Commitment and Conflict Management Orientation in Project Teams".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام الجماعي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) واتجاه إدارة الصراع (التعاوني مقابل التنافسي) لدى أعضاء فرق المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتكونت العينة من أعضاء فرق مشاريع أكملوا استبانات مقننة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الالتزام الجماعي المرتفع واستخدام أساليب إدارة الصراع التعاونية، مما يحسن الأداء العام للمشروع. وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام الجماعي في فرق المشاريع لدعم الاتجاه التعاوني في إدارة الصراعات.

❖ دراسة ديب والبهلول (2017) بعنوان "دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الصراع بأبعاده (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب، المجاملة) على التعلم التنظيمي في جامعة تشرين بسوريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث تم توزيع استبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التعاونية (التعاون والتسوية) وتعزيز التعلم التنظيمي، في حين أن الأساليب غير التعاونية مثل التجنب كانت ذات أثر سلبي. وأوصت الدراسة بتبني أساليب إدارة الصراع التعاونية في بيئة العمل الجامعية لتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح المشروع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة الشريف وأبالحسن (2025) بعنوان "دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها (المنهجيات التقليدية، المنهجيات المرنة (Agile) على نجاح المشروعات في شركات المقاولات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركات المقاولات بالرياض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنهجيات المرنة (Agile) ترتبط بمستويات أعلى من نجاح المشروع مقارنة بالمنهجيات التقليدية. وأوصت الدراسة بتبني المنهجيات المرنة في إدارة المشاريع الإنشائية.

❖ دراسة غنيم وآخرون (2022) بعنوان "تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات بأبعادها (نجاح عملية المشروع، نجاح إدارة المشروع، نجاح منتج المشروع، نجاح أعمال المشروع، النجاح الاستراتيجي) في الشركات المصرية الحاصلة على شهادة CMMI-DEV. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب معامل توافق كيندال (Kendall's W)، وجمعت البيانات عبر قوائم مخصصة أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى خبراء في شركات تطوير البرمجيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اتفاق بين آراء الخبراء حول أولويات معايير النجاح، حيث جاء معيار نجاح عملية المشروع في المرتبة الأولى، يليه نجاح منتج المشروع، ثم نجاح إدارة المشروع، ثم نجاح الأعمال، وأخيراً النجاح الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز شركات البرمجيات على تحسين عمليات المشروع كأولوية أساسية.

❖ دراسة دهليز وعنبر (2017) بعنوان "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع بأبعادها التسعة (إدارة التكامل، النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، الموارد البشرية، الاتصالات، المخاطر، المشتريات) على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (220) مؤسسة أهلية من أصل (560) بعينة عشوائية، وتم استرداد (191) استبانة صالحة بنسبة استجابة 87%. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى درجات التطبيق كانت لإدارة الاتصالات (84.15%)، تليها إدارة النطاق (83.52%)، ثم إدارة التكامل (83.18%)، وأن جودة المشاريع الكلية بلغت (82.24%)، مع وجود تأثير إيجابي معنوي لأربعة مجالات (المشتريات، الموارد البشرية، التكامل، المخاطر) على جودة المشاريع. وأوصت الدراسة بنشر أفضل ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز إدارة المخاطر والوقت.

❖ دراسة (2020) Oh and Choi بعنوان "The Competence of Project Team Members and Success Factors with Open Innovation".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة أعضاء فريق المشروع بأبعادها (الراحة Comfort، الكفاءة Competence، الالتزام Commitment، التواصل Communication) وعلاقتها بعوامل نجاح المشروع في سياق الابتكار المفتوح. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي (تحليل هيكلي)، وتكونت العينة من مديري وأعضاء فرق مشاريع كبيرة ومعقدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد الأربعة (الكفاءة، الالتزام، التواصل، الراحة) تعد عوامل رئيسية لنجاح المشروع، مع أهمية خاصة للتواصل والالتزام. وأوصت الدراسة بتطوير برامج بناء القدرات لأعضاء فرق المشاريع مع التركيز على مهارات التواصل والالتزام.

❖ دراسة (2024) Rehan, Thorpe, and Heravi بعنوان "An Empirical Study on Project Managers' Leadership Behavioral Practices Impacting Project Success – The Australian Construction Sector".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات السلوكية القيادية لمديري المشاريع بأبعادها (إدارة الصراع، التواصل، بناء الفريق، التحفيز) وتأثيرها على نجاح المشروع في قطاع البناء الأسترالي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (تحليل الانحدار المتعدد)، وتكونت العينة من مديري مشاريع في قطاع البناء الأسترالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءات القيادية، بما فيها إدارة الصراع والتواصل الفعال، ترتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً بنجاح المشروع. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية تستهدف الممارسات القيادية السلوكية لمديري المشاريع.

❖ دراسة (Malik, Taqi, Martins, Mata, Pereira, and Abreu (2021)
بمعنوان "Exploring the Relationship between Communication
and Success of Construction Projects: Mediating Role of
Conflict".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التواصل (الرسمي، غير الرسمي، الرغبة في التواصل) على نجاح مشاريع البناء مع الدور الوسيط لأنواع الصراع (صراع المهام، صراع العمليات، صراع العلاقات) في قطاع المقاولات بمدينة لاهور بباكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (نمذجة المعادلات الهيكلية SEM عبر Smart PLS 3.0 ، وتكونت العينة من (267) استجابة صالحة من مختصين في (27) شركة مقاولات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التواصل الرسمي له أثر سلبي على نجاح المشروع، بينما التواصل غير الرسمي والرغبة في التواصل لهما أثر إيجابي. كما أن صراع المهام المُدار يعزز نجاح المشروع، بينما صراعا العمليات والعلاقات لهما أثر سلبي. وأوصت الدراسة بتشجيع التواصل غير الرسمي وصراع المهام البناء، مع تقليل صراعات العلاقات والعمليات إلى أقصى حد.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة بمحوريها، يتضح وجود أوجه اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة جوانب؛ فمن حيث الهدف تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل ديب والبهلول (2017) وكشكاش وقادري (2023) و Nunkoo and Sungkur (2021) في استهداف فهم دور إدارة الصراع في تحسين نتائج العمل، كما تتفق مع دراسات نجاح المشروع مثل دراسة جامعة تلمسان ودراسة (Malik et al. (2021 في السعي لتحديد العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع. ومن حيث الأبعاد تتشارك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تبني أبعاد إدارة الصراع المستمدة من نموذج Thomas-Kilmann كالتيعاون والتسوية والتنافس والتجنب والمجاملة، كما تتفق مع دراسات مثل غنيم وآخرون (2022) و (Oh and Choi (2020 في اعتماد معايير نجاح المشروع متعددة الأبعاد. ومن حيث المنهج تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، على نحو ما اتبعته دراسات البلوي (2023) و (Coetzer (2022 ودهليز وعنبر (2017).

غير أن الدراسة الحالية تختلف جوهرياً عن الدراسات السابقة في عدة نقاط تمثل الفجوة البحثية التي تسعى لسدّها؛ فمن حيث الهدف تنفرد الدراسة الحالية بدمج المتغيرين معاً — إدارة الصراعات كمتغير مستقل ونجاح المشروع كمتغير تابع — في نموذج بحثي واحد، في حين ركزت الدراسات السابقة العربية على علاقة إدارة الصراع بالأداء الوظيفي أو التعلم التنظيمي أو الهناء الوظيفي، بينما ربطت الدراسات الأجنبية بين إدارة الصراع وشغف الفريق أو التزامه دون قياس نجاح المشروع مباشرة. ومن حيث الأبعاد تجمع الدراسة الحالية بين أبعاد إدارة الصراع ومؤشرات نجاح المشروع في إطار تكاملي لم تتناوله الدراسات السابقة مجتمعةً. أما من حيث بيئة التطبيق فتتميز الدراسة الحالية تميزاً واضحاً، إذ تُطبّق على فرق المشاريع في شركات التعدين بمدينة الرياض — وهو قطاع استراتيجي حيوي يرتبط برؤية المملكة 2030 — بينما طبقت الدراسات السابقة على بيئات مختلفة تماماً كالجامعات السورية والسعودية، والمؤسسات الصحية الجزائرية، وشركات البرمجيات بموريشيوس، وقطاع البناء في أستراليا وباكستان، والمؤسسات الأهلية الفلسطينية، ولم تتناول أي منها قطاع التعدين في السياق السعودي، مما يجعل الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية على حد سواء.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي وطبيعته

يُعرّف الصراع التنظيمي بأنه حالة من التعارض أو عدم التوافق تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل بيئة العمل نتيجة اختلاف الأهداف أو القيم أو المصالح أو التصورات، ويتجلى هذا التعارض في سلوكيات صريحة أو ضمنية تؤثر على سير العمل والعلاقات بين الأفراد. وينظر الفكر الإداري المعاصر إلى الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية وحتمية في أي بيئة عمل جماعية، فهو لصيق بالتفاعل البشري وينبثق من التنوع في الخبرات والتخصصات والخلفيات الثقافية لأعضاء الفرق، ولا يمكن القضاء عليه كلياً بقدر ما يمكن إدارته وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة (ديب والبهلول، 2017). وقد ميّز الأدب الإداري بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع داخل فرق العمل وهي صراع المهام الذي يتعلق بالاختلاف حول محتوى العمل وطريقة تنفيذه، وصراع العلاقات الذي ينشأ من التوترات الشخصية والعاطفية بين الأعضاء، وصراع العمليات الذي يدور حول كيفية توزيع المسؤوليات وتنظيم سير العمل.

وقد أثبتت الدراسات أن صراع المهام قد يكون ببناءً إذا أُدير بشكل سليم لأنه يُحفّز التفكير النقدي ويُولّد حلولاً إبداعية، في حين أن صراعي العلاقات والعمليات غالباً ما يكونان مدمرين لأنهما يُضعفان الثقة والتماسك داخل الفريق. (Nunkoo & Sungkur, 2021)

ثانياً: إدارة الصراعات — الأطر النظرية والأبعاد

يُعدّ نموذج Thomas-Kilmann من أكثر الأطر النظرية شيوعاً واستخداماً في تصنيف أساليب إدارة الصراع، وينطلق هذا النموذج من بُعدين أساسيين هما الحزم أي مدى سعي الفرد لتحقيق مصالحه الذاتية، والتعاونية أي مدى سعيه لتلبية مصالح الطرف الآخر. ومن تقاطع هذين البُعدين تنبثق خمسة أساليب لإدارة الصراع، غير أن الدراسة الحالية تتبنى أربعة أبعاد رئيسية هي الأكثر ارتباطاً بديناميكيات فرق المشاريع. يتمثل البعد الأول في التعاون وهو أسلوب يجمع بين درجة عالية من الحزم والتعاونية معاً، إذ يسعى الطرفان إلى إيجاد حل يُلبّي مصالح الجميع من خلال الحوار المفتوح والاستكشاف المشترك للبدائل، وقد أثبتت الدراسات أن هذا الأسلوب هو الأكثر فاعلية في تعزيز المناخ العاطفي الإيجابي وشغف الفريق وتحسين جودة المخرجات. (Yin et al., 2022) ويتمثل البعد الثاني في التسوية وهو أسلوب وسطي يقوم على تقديم تنازلات متبادلة بين الأطراف للوصول إلى حل مقبول يُرضي الجميع جزئياً، ويُستخدم عادة حين تكون ضغوط الوقت عالية أو حين تتساوى قوة الأطراف المتصارعة (البلوي، 2023). أما البعد الثالث فهو التنافس وهو أسلوب يتسم بدرجة عالية من الحزم ودرجة منخفضة من التعاونية، إذ يسعى أحد الأطراف إلى فرض رأيه وتحقيق مصالحه على حساب الطرف الآخر، وقد يكون مناسباً في حالات الطوارئ التي تتطلب قرارات سريعة غير أن الإفراط في استخدامه يُولّد مشاعر سلبية ويُضعف التماسك الفريقي (كشكاش وقادري، 2023) ويتمثل البعد الرابع في التجنب وهو أسلوب يتسم بدرجة منخفضة من الحزم والتعاونية على حد سواء، إذ يلجأ الفرد إلى الانسحاب من الموقف الصراعي أو تأجيل التعامل معه، وقد أشارت الأدبيات إلى أن هذا الأسلوب يرتبط سلبياً بأداء الفريق ونجاح المشروع لأنه يُبقي جذور المشكلة قائمة دون معالجة (رسن، 2025).

ثالثاً: نجاح المشروع — المفهوم والتطور

شهد مفهوم نجاح المشروع تطوراً جوهرياً عبر العقود الماضية، فقد كان يُقاس تقليدياً بما يُعرف بالمثلث الحديدي وهو إنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد والميزانية المرصودة

والنطاق المتفق عليه، غير أن هذا المنظور الضيق لم يعد كافياً في ظل تعدد المشاريع المعاصرة وتعدد أصحاب المصلحة. وقد طوّر Bannerman إطاراً متعدد المستويات لنجاح المشروع يشمل نجاح العملية ونجاح إدارة المشروع ونجاح المنتج ونجاح الأعمال والنجاح الاستراتيجي، مما يعكس نظرة أشمل تأخذ في الحسبان ليس فقط كفاءة التنفيذ بل أيضاً فاعلية المخرجات ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (غنيم وآخرون، 2022). كما أكد (Oh and Choi (2020 أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة أعضاء فريق المشروع وبأربعة عوامل جوهرية هي الراحة والكفاءة والالتزام والتواصل، مما يُبرز محورية العامل البشري في تحديد مصير المشروع. وفي السياق ذاته أوضح (Rehan et al. (2024 أن الممارسات السلوكية القيادية لمديري المشاريع بما فيها إدارة الصراع والتواصل الفعال تُعد من أبرز المحددات التي تُسهم في نجاح المشاريع الإنشائية.

رابعاً: العلاقة بين إدارة الصراعات ونجاح المشروع

تُشير الأدبيات النظرية والتجريبية إلى وجود علاقة جوهرية بين أساليب إدارة الصراع المُتبعة داخل فرق المشاريع ومستوى نجاح تلك المشاريع. فقد أثبتت دراسة Malik et al. (2021) أن صراع المهام المُدار بشكل تعاوني يُعزز نجاح مشاريع البناء من خلال تحفيز الأعضاء على طرح بدائل متنوعة لإنجاز المهام، في حين أن صراعي العلاقات والعمليات يؤثران سلباً على التواصل ويُضعفان فرص النجاح. كما أكد (Coetzer (2022 أن الالتزام الجماعي المرتفع لدى أعضاء فرق المشاريع يدعم استخدام أساليب تعاونية في إدارة الصراع مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمشروع. ويُعزّز هذا التوجه ما توصلت إليه دراسة دهليز وعنبر (2017) من أن إدارة الاتصالات والموارد البشرية — وكلتاهما ترتبطان ارتباطاً مباشراً بإدارة الصراعات — تُعدّان من أكثر المجالات المعرفية تأثيراً على جودة المشاريع. وفي ضوء ذلك يتبنى الإطار النظري للدراسة الحالية منظوراً تكاملياً يفترض أن أساليب إدارة الصراع التعاونية كالتعاون والتسوية ترتبط إيجابياً بنجاح المشروع، بينما ترتبط الأساليب غير التعاونية كالتنافس والتجنب سلبياً بنجاحه، وهو ما ستسعى الدراسة الميدانية إلى اختباره في بيئة شركات التعدين بمدينة الرياض.

خامساً: سياق قطاع التعدين السعودي

يحتل قطاع التعدين مكانة استراتيجية محورية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بوصفه الركيزة الثالثة للصناعة الوطنية إلى جانب النفط والبتروكيماويات، حيث تستهدف المملكة مضاعفة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ليتجاوز 240 مليار ريال. وتتطلب هذه المستهدفات الطموحة تنفيذ حزمة ضخمة من المشاريع المتزامنة في بيئة عمل تتسم بالتعددية الثقافية والضغوط التشغيلية العالية والمخاطر المتنوعة، مما يجعل فرق المشاريع في هذا القطاع عرضة بشكل خاص لنشوء صراعات تنظيمية تستلزم إدارة فعّالة ومنهجية (الشريف وأبالحسن، 2025). ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في كونها تُقدّم إسهاماً علمياً وعملياً مزدوجاً يربط بين أساليب إدارة الصراع ونجاح المشروع في هذا القطاع الحيوي الذي لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في الأدبيات العربية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة موضع الدراسة أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع على نجاح المشروع — وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها تحليلًا كميًا للكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات. ويُعد هذا المنهج مناسباً لأنه لا يقتصر على جمع البيانات وتصنيفها، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها إحصائياً واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية يمكن تعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

وسيتم تطبيق هذا المنهج من خلال مرحلتين متكاملتين: المرحلة الأولى نظرية، سيتم فيها مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الصراعات ونجاح المشروع لبناء الإطار النظري للدراسة. أما المرحلة الثانية فتستكون ميدانية، سيتم فيها تصميم استبانة محكمة وتوزيعها على أفراد العينة المستهدفة، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

1. مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين العاملة في مدينة الرياض، والمقدّر عددهم بنحو (500) فرد تقريباً موزعين على عدة شركات تعدين كبرى ومتوسطة تعمل في المنطقة، ويشمل ذلك مديري المشاريع، وقادة الفرق، وأعضاء فرق

المشاريع من مختلف التخصصات الفنية والإدارية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأهمية قطاع التعدين في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ولطبيعة العمل في هذا القطاع التي تتسم بالتعددية الثقافية والضغط العالية والمواعيد النهائية الصارمة، مما يجعله بيئة خصبة لدراسة ديناميكيات الصراع وتأثيرها على نجاح المشاريع.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية في فرق المشاريع، وسيُحدّد حجم العينة وفقاً لجدول Krejcie and Morgan (1970) بحيث يبلغ حجم العينة المستهدفة (217) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (500) فرد تقريباً، مع الأخذ بعين الاعتبار إضافة نسبة احتياطية تُقدّر بـ (15%) لتعويض الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة، ليصبح العدد الإجمالي للاستبانات الموزعة نحو (250) استبانة. وسنُراعى في اختيار العينة معايير التنوع من حيث الجنس وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي لضمان تمثيلية النتائج وقابليتها للتعميم.

2. مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات. المصادر الثانوية وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية المتعلقة بقطاع التعدين في المملكة العربية السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus و Web of Science و Google Scholar، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. أما المصادر الأولية فستتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وتوزيعها إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها..

2. أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (إدارة الصراعات داخل فرق المشروع) ويتكون من (4) أبعاد تضم (16) فقرة موزعة على النحو التالي: بُعد التعاون (4 فقرات، وبُعد التسوية (4 فقرات، وبُعد التنافس (4 فقرات، وبُعد التجنب (4 فقرات.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (نجاح المشروع) وهو أحادي المحور ويتكون من (10) فقرات تقيس مؤشرات نجاح المشروع.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية، وسيتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وصدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد والدرجة الكلية. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد وللاستبانة ككل.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- **أساليب الإحصاء الوصفي** وتشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- **اختبارات الصدق والثبات** وتشمل: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه للتحقق من الاتساق الداخلي.
- **ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression)** لاختبار أثر أبعاد إدارة الصراعات على نجاح المشروع واختبار فروض الدراسة.

12.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية**: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) كمتغير مستقل على نجاح المشروع كمتغير تابع.
- **الحدود البشرية**: ستنطبق الدراسة على العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين بمدينة الرياض من مديري مشاريع وقادة فرق وأعضاء فرق.
- **الحدود المكانية**: شركات التعدين العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية**: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2026/2027م

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الصراعات داخل فرق المشروع

1.1.2 تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات تنظيمية متشعبة يفرضها تعقد بيئات العمل وتداخل المصالح بين الفاعلين فيها، ولعلّ من أبرز هذه التحديات ظاهرة الصراع التنظيمي التي تُلازم أي تجمع بشري يسعى أفرادُه إلى تحقيق أهداف قد تتقاطع أو تتعارض فيما بينها. وتتضاعف هذه الظاهرة في سياق فرق المشاريع التي تجمع أفرادًا من خلفيات مهنية وتنظيمية مختلفة، يعملون في إطار زمني محدد وبموارد مقيّدة، مما يخلق بيئة خصبة لنشوء أشكال متنوعة من الخلافات والتوترات. ومن هنا، لم يعد السؤال في أدبيات إدارة المشاريع المعاصرة مُنصبًا على إمكانية تجنّب الصراع من عدمها، وإنما تحوّل إلى البحث في الكيفية المثلى لإدارته وتوجيهه بما يخدم أهداف المشروع ويُعزّز تماسك الفريق. ويتناول هذا المبحث مفهوم إدارة الصراعات داخل فرق المشروع من حيث التعريف، والأهمية، والأهداف، والأبعاد والاستراتيجيات، فضلًا عن عناصر تحليلية إضافية تُثري الفهم النظري لهذا المتغير.

2.1.2 مفهوم إدارة الصراعات داخل فرق المشروع

حظي مفهوم إدارة الصراعات باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وتعدّدت التعريفات التي طرحها الباحثون لهذا المفهوم تبعًا للمنطلق النظري الذي يتبنّاه كل منهم والسياق التنظيمي الذي يدرسه. وفيما يأتي عرض لأبرز هذه التعريفات بصورة مترابطة تكشف عن تطوّر الفهم الأكاديمي لهذا المفهوم.

فقد عرّف رسن (2025) إدارة الصراع التنظيمي بأنها مجموعة الأساليب الإدارية والسلوكية التي تتبنّاها الإدارة للتعامل مع حالات التعارض بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة، بهدف الإبقاء على مستوى مقبول من الصراع يُحقّز الأداء دون أن يتحوّل إلى عامل مُعطل للإنتاجية. وقد تبنّى هذا التعريف منظورًا وظيفيًا يرى في الصراع قوة يمكن ترسيدها لا ظاهرة ينبغي قمعها. وفي سياق مقارب ولكن من زاوية تركّز على الآليات والممارسات، عرّفت البلوي (2023) إدارة الصراع التنظيمي بأنها مجموعة الآليات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها المديرات من أجل إدارة الصراعات التنظيمية والخروج من موقف الصراع لأفضل نتائج ممكنة باستخدام الأسلوب المناسب من بين عدة أساليب تشمل المنافسة والوساطة والتسوية والتعاون. وتُضيف هذه الرؤية بُعدًا إجرائيًا يُحدّد المناورة بين أساليب متعددة بوصفها جوهر عملية الإدارة.

ومن منظور تنظيمي أعمق، أشار كشكاش وقادري (2023) إلى أنّ إدارة الصراع تتضمن تشخيص الوضع القائم وتحديد أبعاد الصراع وأسبابه الجذرية، ثم اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل معه سواء بتخفيض حدّته إذا كان مدمراً أو بتحفيزه إذا كان مستواه أدنى مما تحتاجه المنظمة لتجديد حيويتها. ويبرز في هذا التعريف بُعد التشخيص بوصفه خطوة مسبقة لا غنى عنها قبل الانتقال إلى الفعل الإداري. أمّا على صعيد المشاريع تحديداً، فقد وضع Coetzer (2022) إدارة الصراع في إطار التزام أعضاء الفريق وتوجّهاتهم نحو التعامل مع الخلاف، مؤكداً أنها عملية ديناميكية تتشكّل بفعل التفاعل بين شخصيات أعضاء الفريق ودرجة التزامهم تجاه المشروع وطبيعة المهام الموكلة إليهم.

كذلك قدّم Cavaletti et al. (2021) تعريفاً يدمج البُعد العاطفي في إدارة الصراع، حيث نظرا إليها بوصفها عملية تتطلب ذكاءً عاطفياً يُمكن المدير من فهم مشاعر الأطراف المتصارعة والتعامل معها بحكمة، بما يُعزّز الثقة ويُحسّن التواصل داخل فريق المشروع. ومن زاوية التقنيات الحديثة، أشار Aggrawal & Magana (2024) إلى أنّ إدارة الصراع مهارة قابلة للتعلّم والتدريب، وأنّ التطورات التقنية المعاصرة تُتيح أدوات جديدة لمحاكاة مواقف الصراع وتدريب الأفراد على الاستجابة لها بفعالية.

وبناءً على ما سبق من تعريفات، يرى الباحث أنّ إدارة الصراعات داخل فرق المشروع يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: العملية المنهجية التي يقوم بها مدير المشروع أو قائد الفريق لتشخيص حالات التعارض في المصالح أو الأولويات أو أساليب العمل بين أعضاء فريق المشروع، واختيار الأسلوب الأنسب من بين أساليب التعاون والتسوية والتنافس والتجنب لمعالجة هذا التعارض، بما يُوجّه طاقات الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.

3.1.2 أهمية إدارة الصراعات داخل فرق المشروع

تكتسب إدارة الصراعات مكانة محورية في أدبيات إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي على حدّ سواء، وتتبع هذه الأهمية من كون الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها في أي بيئة عمل تضم أفراداً ذوي خلفيات وتوقعات متباينة، ومن كون الطريقة التي يُدار بها هذا الصراع تُحدّد — إلى حدّ كبير — ما إذا كان سيتحوّل إلى قوة دافعة للإنجاز أم عائقاً يُعرقّل تحقيق الأهداف. وفيما يأتي عرض لأبرز أوجه هذه الأهمية كما وثّقها الباحثون.

يُشير ديب والبهلول (2017) إلى أن أهمية إدارة الصراع داخل فرق العمل تتجلى في عدة أبعاد:

1. أنها تُسهم في تعزيز التعلّم التنظيمي، حيث إنّ المعالجة الواعية للخلافات تدفع أعضاء الفريق إلى مراجعة افتراضاتهم وتبادل المعارف، مما يُثري الرصيد المعرفي الجماعي للفريق ويُحسن قدرته على مواجهة التحديات المستقبلية.
2. أنها تُوفّر بيئة آمنة للتعبير عن وجهات النظر المتباينة دون خوف من العواقب، وهو ما يُعزّز الانفتاح والشفافية داخل الفريق ويحول دون تراكم المشكلات الكامنة.
3. أنها تُمكن الإدارة من تحويل الطاقة السلبية المُصاحبة للصراع إلى طاقة إيجابية تُغذي الإبداع والابتكار في حلّ المشكلات.

ويرى (Nunkoo & Sungkur 2021) أنّ أهمية إدارة الصراع تبرز بوضوح أكبر في سياق فرق تطوير المشاريع، وتتمثل فيما يأتي:

- 1- أنّ فهم ديناميكيات الصراع داخل الفريق يُمكن المديرين من بناء نماذج تنبؤية تُساعد في استباق المشكلات قبل تفاقمها، مما يوفّر الوقت والموارد اللازمة لمعالجتها لاحقاً.
- 2- أنّ الإدارة الفعّالة للصراع تُحافظ على جودة مخرجات المشروع من خلال ضمان تركيز أعضاء الفريق على المهام الجوهرية بدلاً من انشغالهم بالتوترات الشخصية.
- 3- أنها تُعزّز أداء الفريق الكلّي من خلال خلق مناخ تنظيمي صحيّ يُشجّع على التعاون والمبادرة.

كما أكّد مبروك وآخرون (2022) أنّ أهمية إدارة الصراع في سياق المنظمات الخدمية تتجلى في:

- 1- صون رأس المال البشري من التآكل الناتج عن بيانات العمل المشحونة بالتوتر، والذي يُفضي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وما يترتب عليه من تكاليف مباشرة وغير مباشرة.
- 2- الحفاظ على سمعة المنظمة أمام عملائها وشركائها، إذ إنّ الصراعات غير المُدارة قد تنعكس سلباً على جودة الخدمة المُقدّمة وعلى صورة المنظمة في السوق.
- 3- تحقيق الاستقرار التنظيمي الذي يُمثّل شرطاً أساسياً لأيّ جهد تطويري أو استراتيجي طويل المدى.

وتزداد هذه الأهمية في قطاع التعدين بمدينة الرياض الذي يُمثّل أحد القطاعات الاستراتيجية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تتسم مشاريع التعدين بالتعقيد التقني والتنظيمي وارتفاع مستوى المخاطر، مما يجعل الإدارة الفعّالة للصراعات ضرورة لا ترقى إداريًا.

4.1.2 أهداف إدارة الصراعات داخل فرق المشروع

تتعدد الأهداف التي تسعى إدارة الصراعات إلى تحقيقها داخل فرق المشروع، وقد عرضها الباحثون من زوايا مختلفة تعكس تنوّع المنظورات النظرية في هذا المجال. وفيما يأتي عرض لأبرز هذه الأهداف وفقًا لآراء الباحثين.

يرى عيشوش (2022) أنّ إدارة الصراع تستهدف تحقيق جملة من الأهداف المترابطة، من أبرزها:

- 1- الحفاظ على مستوى مقبول من الصراع الوظيفي الذي يُنشّط الإبداع التنظيمي ويدفع الأفراد إلى البحث عن حلول مبتكرة.
- 2- منع تحوّل الصراعات البناءة إلى صراعات مدمّرة تُهدّد تماسك الفريق وفعالية المنظمة.
- 3- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تشجيع النقاش الصحيّ حول الخيارات الاستراتيجية المتاحة.

ويُضيف الحجازين والعبادلة (2023) بُعدًا مرتبطًا بالفاعلية التنظيمية، حيث يريان أنّ إدارة الصراع تهدف إلى:

- 1- تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال معالجة الخلل الذي تُسببه الصراعات غير المُدارة في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات.
- 2- بناء ثقافة تنظيمية تتقبّل الاختلاف وتوظّفه لصالح المنظمة بدلًا من كبته أو تجاهله.
- 3- تحسين العلاقات البينية بين الموظفين وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم بما يُحقّق بيئة عمل داعمة.

أمّا في سياق إدارة المشاريع، فقد أشار (Li & Yazid (2024 إلى أنّ إدارة الصراع في فرق المشاريع — ولا سيما الافتراضية منها — تسعى إلى:

- 1- تسهيل عمليات صنع القرار الجماعي من خلال إدارة الاختلافات في وجهات النظر بشكل يُثري النقاش بدلاً من أن يُعطله.
- 2- ضمان استمرار تدفق التواصل الفعال بين أعضاء الفريق رغم وجود خلافات بينهم.
- 3- تعزيز التزام أعضاء الفريق تجاه أهداف المشروع من خلال إشعارهم بأن مصالحهم واهتماماتهم تُؤخذ بعين الاعتبار.

5.1.2 المداخل النظرية المؤسسة لفهم الصراع التنظيمي

لا يمكن استيعاب أساليب إدارة الصراع دون الإحاطة بالمداخل النظرية الكبرى التي شكّلت الأساس الفكري لهذا الحقل. وقد مرّ الفكر الإداري بثلاثة مداخل رئيسة في تعامله مع ظاهرة الصراع. يتمثّل المدخل الأول في المدخل التقليدي الذي ساد في النصف الأول من القرن العشرين، وتبنّى رؤية سلبية مطلقة للصراع بوصفه مرادفًا للفوضى والخلل التنظيمي الذي ينبغي استئصاله فورًا (التكريتي والجناي، 2023). ولم يُميّز هذا المدخل بين أنواع الصراع، بل أصدر حكمًا شاملاً على الظاهرة برمتها.

أمّا المدخل الثاني فهو المدخل السلوكي الذي ظهر في منتصف القرن العشرين وأقرّ بحتمية الصراع في الحياة التنظيمية، مع تأكيده على إمكانية أن تنجم عنه آثار إيجابية إذا أُدير بحكمة (بن برطال، 2022). وقد مثّل هذا المدخل نقلة نوعية من موقف الرفض المطلق إلى موقف القبول الواقعي.

ويُمثّل المدخل الثالث، وهو المدخل التفاعلي المعاصر، الأكثر قبولاً في الفكر الإداري الحالي، حيث لا يكتفي بتقبّل الصراع بل يدعو إلى تحفيز مستوى مدروس منه لمنع المنظمة من السقوط في الجمود والركود (جبر، 2026). ويُؤسّس هذا المدخل لتمييز محوري بين الصراع الوظيفي الذي يدعم الأداء والصراع غير الوظيفي الذي يُعيقه، وهو التمييز الذي يُشكّل الأساس النظري لاختيار أسلوب الإدارة المناسب.

6.1.2 مستويات الصراع وأنماطه في فرق المشاريع

يتجلى الصراع في فرق المشاريع على مستويات متعددة تتفاوت في نطاقها وتأثيرها. فعلى المستوى الأول يقع الصراع الذاتي داخل الفرد حين يواجه تعارضًا بين أدواره المتعددة أو بين قيمه الشخصية ومتطلبات المشروع. وعلى المستوى الثاني يبرز الصراع بين الأفراد

الذي ينشأ بين عضوين أو أكثر بسبب اختلاف الأولويات أو أساليب العمل (بوخلوة ومز هودة، 2022). ويتسع النطاق على المستوى الثالث ليشمل الصراع بين المجموعات حين تتعارض مصالح فريقين أو قسمين ضمن المشروع نفسه. وعلى المستوى الأوسع، يظهر الصراع بين المنظمات المشاركة في المشروع كالصراع بين المقاول والاستشاري أو بين الجهة المالكة والموردين. (Kwofie et al., 2024)

وإلى جانب تعدد المستويات، ميّز Yin et al. (2022) بين نمطين أساسيين للصراع هما: صراع المهام الذي يتعلّق بالاختلاف في المنهجيات وطرق العمل، وصراع العلاقات الذي يرتبط بالتوترات الشخصية والعاطفية بين أعضاء الفريق. ويكتسب هذا التمييز أهمية عملية لأنّ كل نمط يستدعي أسلوب إدارة مختلفاً، فما يصلح لمعالجة صراع المهام قد لا يكون ملائماً لمعالجة صراع العلاقات.

7.1.2 العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب إدارة الصراع

لا يُتخذ قرار اختيار أسلوب إدارة الصراع بمعزل عن السياق، بل تتدخل فيه عوامل متعددة تتشابك فيما بينها. فقد أشار Wu et al. (2021) إلى أنّ الخصائص البنيوية لشبكة المشروع — من حيث عدد الأطراف المشاركة وطبيعة العلاقات بينها ودرجة الاعتماد المتبادل — تُشكّل إطارًا حاكمًا لاختيار الأسلوب الأنسب. فكلما تعقّدت الشبكة، زادت الحاجة إلى أساليب تعاونية تُراعي مصالح جميع الأطراف.

ومن جهة أخرى، وثّق (Oh & Choi 2020) دور كفاءات أعضاء فريق المشروع في تحديد مسار الصراع، حيث إنّ الأفراد ذوي الكفاءات العالية يميلون إلى تبني أساليب بناءة في التعامل مع الخلافات. كما أكّد (Rehan et al. 2024) أنّ الممارسات السلوكية القيادية لمدير المشروع تُمثّل عاملاً حاسماً في توجيه الصراع، فالقائد الذي يمتلك مهارات تواصل متقدّمة وذكاء عاطفيًا مرتفعًا يستطيع احتواء الصراع في مراحله المبكرة قبل أن يتصاعد.

8.1.2 أبعاد إدارة الصراعات داخل فرق المشروع (استراتيجيات الإدارة)

تمّ تحديد أبعاد إدارة الصراعات في هذه الدراسة بناءً على نموذج-Thomas Kilmann الذي يُعدّ من أكثر النماذج استخدامًا في أدبيات إدارة الصراع التنظيمي، وهو النموذج الذي اعتمده رسن (2025) في دراسته لأبعاد إدارة الصراع في القطاع الحكومي العراقي، كما تبنته البلوي (2023) في دراستها لاستراتيجيات إدارة الصراع في جامعة تبوك، فضلاً عن اعتماد (Coetzer 2022) له في فحص العلاقة بين التزام الفريق وتوجّهات إدارة الصراع في فرق المشاريع. ويقوم هذا النموذج على بُعدين أساسيين هما: الحزم (Assertiveness) الذي يُعبّر عن مدى سعي الفرد لتحقيق مصالحه الخاصة، والتعاونية (Cooperativeness) التي تُعبّر عن مدى سعيه لتحقيق مصالح الطرف الآخر. ومن تقاطع هذين البُعين تنبثق أربعة أساليب اعتمدتها هذه الدراسة وهي: التعاون، والتسوية، والتنافس، والتجنب. وفيما يأتي عرض تفصيلي لكل بُعد.

1. بُعد التعاون (Collaboration)

يُمثّل أسلوب التعاون ذلك النمط من إدارة الصراع الذي يتّسم بدرجة مرتفعة من الحزم والتعاونية في آن معاً، بحيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه كاملةً مع حرصه المتساوي على أن يُحقّق الطرف الآخر مصالحه هو الآخر. ويُطلق على هذا الأسلوب أحياناً استراتيجية "المكسب المشترك" لأنه يرمي إلى الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف دون أن يتنازل أي منها عن متطلباته الجوهرية (الحجازين والعبادلة، 2023). ويتطلب هذا الأسلوب حواراً مفتوحاً وصريحاً يتجاوز المواقف الظاهرية ليصل إلى المصالح الحقيقية الكامنة خلفها، كما يستلزم مناخاً من الثقة المتبادلة يُشجّع الأطراف على الإفصاح عن احتياجاتهم الفعلية دون تحفّظ.

ويكتسب أسلوب التعاون أهمية خاصة في فرق المشاريع نظراً لطبيعة العمل المشترك فيها، حيث يترتب على أي خلل في العلاقات بين أعضاء الفريق أثر مباشر على مسار المشروع ومخرجاته. وقد تناول Malik et al. (2021) دور التواصل في مشاريع البناء مبينين أنّ الأساليب التعاونية في إدارة الصراع تُعزّز قنوات التواصل وتُقلّل من سوء الفهم الذي يُغذي الصراعات. كما أنّ أسلوب التعاون يُنتج حلولاً أكثر ابتكاراً وديمومة مقارنة بالأساليب الأخرى، لأنه يستثمر تنوّع وجهات النظر بدلاً من إقصائها (ديب والبهلول، 2017). غير أنّ هذا الأسلوب يستهلك وقتاً وجهداً أكبر، وقد لا يكون عملياً في الحالات الطارئة التي تتطلب قرارات فورية، فضلاً عن أنه يفترض حسن نية الأطراف واستعدادهم الحقيقي للحوار.

2. بُعد التسوية (Compromise)

يقع أسلوب التسوية في منطقة وسطى بين الحزم الكامل والتعاونية الكاملة، إذ يقوم على مبدأ التنازل المتبادل والمتوازن، حيث يتخلّى كل طرف عن جزء من مطالبه مقابل حصوله على جزء آخر يُحقّق الحد الأدنى المقبول من مصالحه. وبذلك يُوصف هذا الأسلوب بأنه استراتيجية "لا غالب ولا مغلوب" لأنّ جميع الأطراف يكسبون شيئاً ويخسرون شيئاً (كشكاش وقادري، 2023). ويتضمن هذا الأسلوب ممارسات التفاوض والمساومة والبحث عن أرضية مشتركة، ويتميّز بالسرعة النسبية مقارنة بالتعاون الكامل، مما يجعله خياراً عملياً في بيئات المشاريع التي تُفرض فيها قيود زمنية صارمة.

وفي سياق فرق المشاريع، يُعدّ أسلوب التسوية ملائمًا حين تكون الأطراف المتصارعة متقاربة في القوة والنفوذ ولا يستطيع أي منها فرض إرادته على الآخر. وقد تناول Kwofie et al. (2024) أداء استراتيجيات إدارة الصراع في فرق المشاريع العابرة للتنظيمات، وتضمّنت دراستهم التسوية بوصفها أحد الأساليب التي تُحافظ على استمرارية العلاقات بين المنظمات المشاركة رغم وجود خلافات بينها. إلّا أنّ التسوية قد لا تُعالج الأسباب الجذرية للصراع، بل تُقدّم حلًا وسطًا قد يحتاج إلى مراجعة لاحقة. كما أنّ تكرار اللجوء إلى التسوية قد يُؤدّ شعورًا بالإحباط لدى الأطراف التي تتنازل باستمرار عن جزء من مطالبها المشروعة (مبروك وآخرون، 2022).

3. بُعد التنافس (Competition)

يُتسم أسلوب التنافس بدرجة مرتفعة من الحزم ودرجة متدنية من التعاونية، حيث يسعى الطرف المتنبّي لهذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه ومصلحته بالكامل دون مراعاة لمصالح الطرف الآخر، مستعينًا في ذلك بما يمتلكه من سلطة رسمية أو خبرة أو نفوذ. ويُعرف أحيانًا باستراتيجية "المكسب-الخسارة" لأنّ تحقيق مصلحة أحد الأطراف يأتي على حساب مصلحة الطرف المقابل (عيشوش، 2022). ويتجلّى هذا الأسلوب في سلوكيات مثل فرض القرارات والإصرار على الموقف والضغط لتحقيق المطالب كاملة.

ورغم ما يبدو عليه هذا الأسلوب من سلبية، فإنّ له مواضع يكون فيها ملائمًا وضروريًا. فقد أشارت دراسة (Nunkoo & Sungkur 2021) التي تناولت ديناميكيات الصراع في منظمات البرمجيات إلى أنّ أسلوب التنافس قد يكون مطلوبًا حين تكون القضية المطروحة تتعلق بمعايير الجودة أو السلامة التي لا تقبل التساهل. وفي شركات التعدين على وجه الخصوص، تتعدد المواقف التي تستدعي حسمًا سريعًا ولا تحتمل المفاوضات المطوّلة، كتلك المتعلقة بإجراءات السلامة في المواقع المنجمية أو بالالتزام بالمعايير البيئية الصارمة. غير أنّ الإفراط في استخدام هذا الأسلوب يُهدد بتدمير العلاقات بين أعضاء الفريق وتقويض ثقتهم بالقيادة، وهو ما يتّسق مع ما أكّده (Coetzer 2022) من أنّ التوجّهات التنافسية في إدارة الصراع ترتبط سلبيًا بالالتزام الفريق تجاه المشروع.

4. بُعد التجنب (Avoidance)

يقع أسلوب التجنب في الطرف المقابل لأسلوب التعاون على مصفوفة-Thomas Kilmann، إذ يتسم بدرجة متدنية من الحزم والتعاونية معًا. ويعني هذا الأسلوب انسحاب الفرد أو المدير من موقف الصراع دون محاولة حلّه، سواء بتأجيل التعامل معه أو بتجاهله تمامًا أو بتحويل الانتباه عنه إلى موضوعات أخرى (التكريتي والجنابي، 2023). وقد يتخذ التجنب شكل الصمت المتعمّد أو الابتعاد الجسدي عن مواقع الصراع أو الامتناع عن إبداء أي موقف واضح تجاه القضايا الخلافية.

ويُعدّ أسلوب التجنب مقبولا في مواقف محدودة، كأن تكون القضية المتنازع عليها هامشية لا تستحق استثمار الوقت والجهد فيها، أو حين يكون التوقيت غير مناسب للمواجهة ويحتاج الأطراف إلى فترة تهدئة قبل العودة إلى النقاش (بوخلوة ومزهودة، 2022). غير أنّ الاعتماد المفرط على هذا الأسلوب يحمل مخاطر جسيمة في سياق إدارة المشاريع، إذ إنّ تجاهل الصراعات المتعلقة بنطاق المشروع أو جدولته الزمني أو ميزانيته قد يُفضي إلى تراكمها وتفاقمها حتى تصل إلى مرحلة يصعب فيها العلاج. وقد تناول Wu et al. (2021) تأثيرات خصائص شبكة المشروع على الصراعات، وأوضحوا أنّ غياب الاستجابة الفورية للصراعات في المشاريع المعقّدة يُضاعف من حجم المشكلات بسبب الترابط الوثيق بين مكونات المشروع. وفي شركات التعدين، يمكن أن يكون التجنب خطيرًا إذا تعلّق بصراعات حول معايير السلامة أو إجراءات العمل الميدانية، حيث قد يُعرّض الأرواح للخطر.

9.1.2 إدارة الصراع بين الموقفية واستدامة العلاقات

يتّضح ممّا سبق أنّ كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع يملك ميزات ونقاط قصور تجعله مناسبًا لمواقف بعينها دون أخرى، وهو ما يُعرف في الأدبيات بالمدخل الموقفي لإدارة الصراع. وقد أكّد Cavaletti et al. (2021) أنّ نجاح إدارة الصراع في المشاريع يتوقف على قدرة المدير على قراءة الموقف بدقة واختيار الأسلوب الملائم بناءً على عدة معايير تشمل: طبيعة القضية المتنازع عليها، ودرجة أهميتها بالنسبة لأهداف المشروع، وميزان القوى بين الأطراف، والوقت المتاح لحلّ الصراع. ويستلزم ذلك من مدير المشروع مرونة عالية في التنقل بين الأساليب المختلفة وعدم الجمود على أسلوب واحد مهما كانت ظروف الصراع.

كما أشار (Aggrawal & Magana 2024) إلى أنّ تطوير مهارات إدارة الصراع لدى أعضاء الفريق — وليس المدير فحسب — يُسهم في بناء قدرة جماعية على التعامل مع الخلافات، مما يُقلّل من الاعتماد الكليّ على القائد في حلّ كل صراع ويُعزّز استقلالية الفريق ونضجه التنظيمي.

10.1.2 خلاصة المبحث الأول

تناول هذا المبحث إدارة الصراعات داخل فرق المشروع بوصفها المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وذلك من خلال استعراض المفهوم بتعريفاته المتعددة التي كشفت عن ثراء هذا الحقل وتنوّع مداخله، ثم بيان أهمية إدارة الصراع التي تتعاضد في بيئات المشاريع المعقّدة كقطاع التعدين، فضلاً عن توضيح الأهداف التي تسعى إليها. كما استعرض المبحث المداخل النظرية الثلاثة الكبرى التي شكّلت الأرضية الفكرية لفهم الصراع، وحلّل مستوياته وأنماطه والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب إدارته. وقد توقّف المبحث تفصيلاً عند الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة — التعاون والتسوية والتنافس والتجنب — مُبيّناً خصائص كل بُعد ومجالات ملامته ونقاط قصوره. وتتكامل هذه العناصر معاً في تشكيل إطار نظري متماسك يُؤسّس لفهم الكيفية التي تؤثر بها أساليب إدارة الصراع على نجاح المشاريع في شركات التعدين بمدينة الرياض، وهو ما سيتناوله المبحث الثاني.

المبحث الثاني: نجاح المشروع (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يحتلّ مفهوم نجاح المشروع موقعًا مركزيًا في حقل إدارة المشاريع، إذ يُمثّل المحصّلة النهائية التي تسعى إليها جميع عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة. وعلى الرغم من هذه المركزية، فإنّ تحديد ما يُشكّل نجاح المشروع ظلّ موضع جدل مستمر بين الباحثين والممارسين على حدّ سواء، حيث تعدّدت المعايير والأبعاد التي يُقاس بها هذا النجاح تبعًا لتطور الفكر الإداري وتنوّع وجهات نظر أصحاب المصلحة. فما يراه المالك نجاحًا قد يختلف عمّا يراه المقاول أو المستخدم النهائي أو المجتمع المحلي، مما يُضفي على مفهوم نجاح المشروع طابعًا متعدد الأبعاد يتجاوز المقاييس الكميّة البسيطة. ويتناول هذا المبحث مفهوم نجاح المشروع وأهميته وأهدافه وأبعاده، إلى جانب عناصر تحليلية أخرى تُعمّق الفهم النظري لهذا المتغير.

2.2.2 مفهوم نجاح المشروع

شكّل مفهوم نجاح المشروع محورًا للعديد من الاجتهادات الأكاديمية التي حاولت صياغة تعريف شامل ومتّفق عليه، لكنّ هذه المحاولات لم تُسفر عن إجماع تام نظرًا لتعدد الزوايا التي يمكن النظر منها إلى المشروع ومخرجاته. وفيما يأتي عرض لأبرز التعريفات التي طرحها الباحثون.

فقد عرّف غنيم وآخرون (2022) نجاح المشروع بأنه القدرة على ضمان منتج نهائي ناجح في الوقت والنطاق المحدّدين وضمن حدود الميزانية والجودة التي تُرضي العميل، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأهداف الأعمال الاستثمارية للمنظمة. ويتميّز هذا التعريف بشموليته إذ يتجاوز المعايير التقليدية الثلاثة (الوقت، التكلفة، النطاق) ليشمل البُعد الاستراتيجي والتجاري. ومن زاوية تُركّز على المنهجيات، أشار الشريف وأبا الحسن (2025) إلى أنّ نجاح المشروع يتحقق حين تُستخدم منهجيات إدارة المشروعات بكفاءة لتوفير إطار منهجي يُساعد على تخطيط المشروع وتنفيذه ومراقبته بما يضمن تحقيق أهدافه المرسومة. ويُبرز هذا الطرح الارتباط الوثيق بين النجاح والمنهجية الإدارية المتّبعة.

أمّا دهليرز وعنبر (2017) فقد تناولوا نجاح المشروع من منظور المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وفقاً لمعيار PMBOK ، حيث ربطا النجاح بمدى تطبيق المنظمة لهذه المجالات المعرفية التسعة — التكامل والنطاق والوقت والتكلفة والجودة والموارد البشرية والاتصالات والمخاطر والمشتريات — بصورة متكاملة ومنسّقة. ويُقدّم هذا التعريف رؤية عملياتية ترى النجاح من خلال عدسة العمليات الإدارية المُمارَسة. وفي السياق ذاته، ربطت المعادلات وأبو زيد (2021) نجاح المشاريع الإنشائية بمدى فعالية تخطيط المشروع وقدرته على استيعاب المخاطر المحتملة، مما يُبرز أهمية المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع في تحديد مساره نحو النجاح أو الإخفاق.

وعلى الصعيد الأجنبي، نظر (Oh & Choi (2020 إلى نجاح المشروع من زاوية رأس المال البشري، مُؤكّدين أنّ كفاءات أعضاء فريق المشروع وقدرتهم على الابتكار المفتوح تُمثّل عوامل حاسمة في تحقيق النجاح. أمّا (Rehan et al. (2024 فقد ربطا النجاح بالممارسات القيادية لمدير المشروع وأثرها على توجيه الفريق نحو الأهداف المرسومة في قطاع البناء والتشييد.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أنّ نجاح المشروع يمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه: الدرجة التي يُحقّق عندها المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض أهدافه المحددة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق والجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتعظيم العوائد الاستراتيجية والتجارية للمنظمة.

3.2.2 أهمية نجاح المشروع

ينبع الاهتمام بنجاح المشروع من كونه يُمثّل المؤشر الحاسم على فعالية الاستثمارات المالية والبشرية والتنظيمية التي تُضخّها المنظمة في مشاريعها، فضلاً عن أنه يُشكّل المحدّد الرئيسي لقدرة المنظمة على المنافسة والاستدامة. وفيما يأتي عرض لأبرز أوجه هذه الأهمية كما وثّقها الباحثون.

يُشير الشريف وأبالحسن (2025) إلى أنّ أهمية نجاح المشروع تتجلى في أبعاد متعددة:

- 1- أن نجاح المشاريع يُعزّز الموقع التنافسي للمنظمة في السوق ويُرسّخ سمعتها لدى العملاء والشركاء، مما يفتح أمامها آفاقًا جديدة للنمو والتوسع.
- 2- أن تحقيق النجاح في المشاريع يُراكم خبرات ومعارف تُثري القدرات التنظيمية وتُحسن من أداء المشاريع المستقبلية.
- 3- أن النجاح يُبرّر الاستثمارات المُخصّصة للمشروع ويُعزّز ثقة الإدارة العليا في منهجيات إدارة المشاريع المتّبعة.

ويرى غنيم وآخرون (2022) أن أهمية نجاح المشاريع تبرز بوضوح في سياق صناعة تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، وتتمثل فيما يأتي:

- 1- أن ارتفاع معدلات فشل المشاريع عالميًا يجعل من فهم عوامل النجاح ومعايير ضرورية ملحة لأي منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار.
- 2- أن تحديد معايير النجاح وترتيب أولوياتها يُمكن المنظمة من تركيز مواردها على الجوانب الأكثر تأثيرًا بدلًا من تشتيت الجهود.
- 3- أن النجاح في المشاريع يُساهم في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، وهو ما يُترجم إلى ولاء طويل الأمد يدعم استدامة الأعمال.

كما أكّد دهليز وعنبر (2017) أن أهمية نجاح المشروع تتجلى في سياق المؤسسات الأهلية والتنمية من خلال:

- 1- ضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنمية التي أنشئ المشروع من أجلها، وهو ما يُبرّر الموارد المُخصّصة ويُعزّز ثقة الجهات المانحة والداعمة.
- 2- تحسين جودة الخدمات المُقدّمة للمستفيدين من خلال تطبيق معايير إدارة المشاريع بكفاءة.
- 3- بناء قدرات مؤسسية تُمكن المنظمة من إدارة مشاريع أكبر وأكثر تعقيدًا في المستقبل.

4.2.2 أهداف قياس نجاح المشروع

يسعى قياس نجاح المشروع إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتراوح بين التقييم الآني لأداء المشروع الجاري والتعلم المؤسسي طويل المدى. وقد عرض الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة.

يرى المعادات وأبو زيد (2021) أن قياس نجاح المشاريع الإنشائية يستهدف تحقيق ما يأتي:

- 1- تقييم مدى فاعلية عملية التخطيط في تحقيق أهداف المشروع المرسومة، بما يُمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتها التخطيطية.
- 2- تحديد مستوى المخاطر التي تعرّض لها المشروع وكيفية التعامل معها، بما يُثري قاعدة المعرفة التنظيمية حول إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية.
- 3- توفير تغذية راجعة منهجية لتحسين أداء المشاريع اللاحقة من خلال الدروس المستفادة.

ويضيف الشريف وأباالحسن (2025) أهدافاً ذات طابع استراتيجي:

- 1- التحقق من مدى مواءمة مخرجات المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يتجاوز التقييم الفني ليشمل البعد المؤسسي الأشمل.
- 2- تقييم كفاءة استخدام الموارد المُخصّصة للمشروع بما يُعزّز المساءلة ويُحسّن ممارسات تخصيص الموارد.
- 3- بناء قاعدة بيانات تراكمية حول أداء المشاريع تُستخدم في تحسين عمليات صنع القرار الاستثماري في المنظمة.

أمّا Oh & Choi (2020) فقد أشارا إلى أن قياس نجاح المشروع في بيئات الابتكار المفتوح يهدف إلى:

- 1- تقييم مدى إسهام كفاءات فريق المشروع في تحقيق المخرجات المستهدفة، مما يدعم قرارات تكوين الفرق وتطوير مهاراتها.
- 2- قياس القيمة المُضافة التي يُحقّقها المشروع للمنظمة بأبعادها المختلفة: المالية والمعرفية والسوقية.

3- تحديد العوامل الحرجة التي تُميّز المشاريع الناجحة عن تلك التي تُخفق، بما يُساهم في بناء نماذج تنبؤية لنجاح المشاريع.

5.2.2 التمييز بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع

يُعدّ التمييز بين مفهومي "نجاح المشروع (Project Success)" و"نجاح إدارة المشروع (Project Management Success)" من أهم التمييزات النظرية التي أسست لفهم أعمق لمعايير النجاح. فنجاح إدارة المشروع يُقاس بمدى التزام المشروع بالمعايير التقليدية الثلاثة: الوقت والتكلفة والنطاق، وهي ما يُعرف بالمثلث الحديدي (Iron Triangle). أمّا نجاح المشروع فهو مفهوم أشمل وأعمق يتجاوز هذا المثلث ليشمل أبعادًا تتعلق بجودة المنتج النهائي ورضا أصحاب المصلحة والعوائد الاستراتيجية والتجارية (غنيم وآخرون، 2022).

ويترتب على هذا التمييز نتيجة عملية مهمة: فقد يُنجز مشروع ما في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة — أي تنجح إدارته — لكنه يفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي أُطلق من أجلها أو في إرضاء المستخدم النهائي. وعلى العكس، قد يتجاوز مشروع ما ميزانيته أو جدول الزماني لكنه يُحقق قيمة استراتيجية عالية تُبرّر هذا التجاوز. ولهذا السبب، اتّجه الباحثون المعاصرون إلى تبني مقاربات متعددة الأبعاد لقياس نجاح المشروع تتجاوز المقاييس التقليدية المحدودة (دهليز وعنبر، 2017).

6.2.2 تطور معايير نجاح المشروع — من المثلث الحديدي إلى المقاربة الشاملة

مرّ مفهوم نجاح المشروع بتحويلات كبرى عكست تطور الفكر الإداري في حقل إدارة المشاريع. ففي المراحل المبكرة، اقتصر قياس النجاح على معايير الكفاءة المتمثلة في الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، وهو ما يُعرف بالمثلث الحديدي الذي ظلّ مهيمًا لعقود طويلة. غير أنّ الممارسة العملية أثبتت أنّ هذه المعايير وحدها لا تكفي للحكم على نجاح المشروع، فكثير من المشاريع التي التزمت بهذه المعايير لم تُحقق القيمة المرجوة منها (المعادات وأبو زيد، 2021).

وقد قاد هذا الإدراك إلى ظهور نماذج أكثر شمولًا تُدمج أبعادًا متعددة لقياس النجاح. فقد طوّر Bannerman (2008)، في غنيم وآخرون، (2022) إطارًا من خمسة مستويات

يتدرج من نجاح العملية إلى نجاح إدارة المشروع ثم نجاح المنتج فنجاح الأعمال وأخيرًا النجاح الاستراتيجي. وقد أثبت هذا الإطار فاعليته في توفير رؤية شاملة تُراعي منظور مختلف أصحاب المصلحة وتوازن بين الأبعاد القصيرة والطويلة المدى لنجاح المشروع.

وتأتي هذه الدراسة في سياق هذا التوجه نحو المقاربة الشاملة، حيث تتنبأ رؤية متعددة الأبعاد لنجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض، تتجاوز المعايير الكمية التقليدية لتشمل أبعادًا نوعية واستراتيجية تعكس خصوصية هذا القطاع الحيوي.

7.2.2 أبعاد نجاح المشروع

تمّ تحديد أبعاد نجاح المشروع في هذه الدراسة بناءً على المراجعة المتأنية للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ولا سيما إطار (Bannerman 2008) الذي اعتمده غنيم وآخرون (2022) في دراستهم لمعايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات، والذي يُقدّم تصنيفًا شاملاً ومتدرجًا لأبعاد النجاح. كما أخذ بعين الاعتبار ما أكده الشريف وأباالحسن (2025) من أنّ منهجيات إدارة المشروعات تؤثر في نجاح المشروعات عبر أبعاد متعددة تشمل الكفاءة والفعالية والقيمة الاستراتيجية. ويتقاطع هذا أيضًا مع ما تناوله دهليز وعنبر (2017) حول المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وأثرها على جودة المشاريع. وفيما يأتي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد.

1. نجاح إدارة المشروع (الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق)

يُمثّل هذا البُعد المعيار التقليدي والأكثر شيوعًا لقياس نجاح المشروع، وهو يرتبط بمدى إنجاز المشروع وفقًا لمعايير تصميمه الرئيسية المتمثلة في الجدول الزمني المعتمد والميزانية المُخصّصة والنطاق المحدّد. ويُعبّر هذا البُعد عن الكفاءة في تنفيذ المشروع، أي إنجاز الأشياء بالطريقة الصحيحة من حيث الالتزام بالموصفات والمتطلبات المتّفق عليها (غنيم وآخرون، 2022). ويُوقّر هذا البُعد مقياسًا مباشرًا وبسيطًا لأداء فريق المشروع وقدرته على التخطيط والتنفيذ ضمن القيود المفروضة. وعلى الرغم من أنّ هذا البُعد لا يكفي وحده للحكم على نجاح المشروع، فإنه يظلّ أساسًا لا غنى عنه لأيّ تقييم شامل، إذ إنّ الفشل في الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق يُقوّض مصداقية فريق المشروع ويُهدر ثقة أصحاب المصلحة.

وفي شركات التعدين، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة نظرًا للحجم الكبير للاستثمارات المالية المُخصَّصة لمشاريع التعدين والمدد الزمنية الطويلة التي تستغرقها، فأى انحراف عن الجدول الزمني أو الميزانية يترتب عليه تكاليف باهظة وتأثيرات سلبية على الخطط الاستراتيجية للشركة.

2. نجاح منتج المشروع (الجودة ورضا أصحاب المصلحة)

يتعلّق هذا البُعد بمخرجات المشروع ذاتها — سواء كانت منتجًا أو خدمة أو منشأة — ومدى مطابقتها للمواصفات والمتطلبات ومعايير الجودة المتفق عليها، فضلًا عن رضا المستخدمين النهائيين وأصحاب المصلحة عن هذه المخرجات (الشريف وأبالحسن، 2025). ويُمثّل هذا البُعد انتقالًا من قياس كفاءة العملية إلى قياس فعالية المخرجات، أي من مسألة "هل أنجز المشروع بالشكل الصحيح؟" إلى مسألة "هل أنجز المشروع الصحيح؟".

ويتضمن هذا البُعد مؤشرات متعددة تشمل: جودة المنتج أو المنشأة من الناحية الفنية، ومطابقته للمعايير والمواصفات المعتمدة، ودرجة قبول المستخدم النهائي له واستخدامه الفعلي، فضلًا عن فعاليته في أداء الوظيفة التي صُمّم من أجلها (المعادات وأبو زيد، 2021). وفي قطاع التعدين، يتّسع مفهوم الجودة ليشمل أبعادًا تتعلق بالسلامة والبيئة والاستدامة، حيث تخضع مشاريع التعدين لاشتراطات صارمة في هذا الشأن.

3. نجاح أعمال المشروع (العوائد التجارية)

يرتبط هذا البُعد بالأهداف التجارية والاستثمارية التي حفّزت إطلاق المشروع من الأساس، ويُقاس بمدى تحقيق المشروع للفوائد المالية والتشغيلية المُتوقّعة منه. ويتضمن مؤشرات مثل: العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتحسين الإنتاجية (غنيم وآخرون، 2022). ويُلاحظ أنّ هذا البُعد قد لا يتّضح إلّا بعد فترة من اكتمال المشروع، حين تبدأ مخرجاته في تحقيق عوائدها الفعلية، وهو ما يُميّزه عن البُعدين السابقين اللذين يمكن تقييمهما عند التسليم أو بعده بفترة قصيرة.

وفي سياق شركات التعدين، يتّخذ هذا البُعد أهمية استراتيجية بالغة نظرًا للاستثمارات الضخمة المطلوبة لتطوير المناجم والبنية التحتية المرتبطة بها، إذ يرتبط نجاح أعمال المشروع بمدى قدرة المنجم على تحقيق إنتاجية مستدامة وعوائد مالية تُبرّر حجم الاستثمار.

4. النجاح الاستراتيجي للمشروع

يُمثّل هذا البُعد المستوى الأعلى والأشمل في تقييم نجاح المشروع، وهو يتعلق بمدى إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبناء ميزة تنافسية مستدامة. ويتجاوز هذا البُعد العوائد المالية المباشرة ليشمل: تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة في السوق، وبناء قدرات تنظيمية جديدة، وتطوير كفاءات بشرية متميّزة، والمساهمة في تحقيق رؤية المنظمة طويلة المدى (دهليز وعنبر، 2017). ويُقاس هذا البُعد عادة على مدى زمني أطول مقارنة بالأبعاد الأخرى، وقد يستغرق تقييمه سنوات بعد اكتمال المشروع.

وفي شركات التعدين بمدينة الرياض، يرتبط النجاح الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بمستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تضع قطاع التعدين في صدارة القطاعات المستهدفة لتنويع مصادر الدخل الوطني. ولذلك، فإنّ نجاح المشاريع في هذا القطاع لا يُقاس بالعوائد المالية فحسب، بل بمدى إسهامها في تطوير البنية التحتية لصناعة التعدين الوطنية وتعزيز الكفاءات المحلية وتحقيق الاستدامة البيئية.

8.2.2 الفرق بين معايير نجاح المشروع وعوامل نجاح المشروع

يخلط كثير من الدراسات بين مفهومين مختلفين ولكنهما متكاملان: معايير نجاح المشروع (Success Criteria) وعوامل نجاح المشروع (Success Factors). فمعايير النجاح هي المقاييس أو المؤشرات التي يُقيّم على أساسها ما إذا كان المشروع قد نجح أم لا — مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء — أي أنها تُجيب عن سؤال "كيف نعرف أنّ المشروع نجح؟". أمّا عوامل النجاح فهي المتغيرات والظروف التي تُسهم في تحقيق هذا النجاح — مثل كفاءة فريق العمل ودعم الإدارة العليا وجودة التخطيط — أي أنها تُجيب عن سؤال "ما الذي يجعل المشروع ينجح؟" (Malik et al., 2021).

وتركّز هذه الدراسة على إدارة الصراعات بوصفها أحد عوامل النجاح، وتقيس أثرها على نجاح المشروع بوصفه نتيجة تُقاس بمعايير محددة. وهذا التمييز ضروري لضبط النموذج البحثي وضمان وضوح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

9.2.2 نجاح المشروع في سياق قطاع التعدين

يُنسَم قطاع التعدين بخصائص تُضفي على مفهوم نجاح المشروع فيه أبعادًا إضافية لا توجد بالضرورة في قطاعات أخرى. فمشاريع التعدين تمتاز بطول عمرها الافتراضي الذي قد يمتد لعقود، وبضخامة رؤوس الأموال المطلوبة، وبارتفاع مستوى المخاطر التقنية والبيئية والسياسية المحيطة بها. كما أنها تتطلب تنسيقًا مكثفًا بين تخصصات متعددة تشمل الجيولوجيا والهندسة والبيئة والمالية والموارد البشرية، مما يجعل إدارة العلاقات بين أعضاء فريق المشروع تحديًا بالغ التعقيد. (Rehan et al., 2024)

وفي سياق مدينة الرياض والمملكة العربية السعودية عمومًا، تكتسب مشاريع التعدين بُعدًا وطنيًا واستراتيجيًا يتجاوز البُعد التجاري، إذ تُمثّل أحد ركائز التنويع الاقتصادي ضمن رؤية 2030. ولذلك، فإنّ قياس نجاح المشاريع في هذا القطاع ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار — إلى جانب المعايير التقليدية — مدى إسهام المشروع في توطيد الصناعة وخلق فرص العمل للكوادر الوطنية وتحقيق التنمية المستدامة في المناطق المستهدفة.

10.2.2 العلاقة النظرية بين إدارة الصراعات ونجاح المشروع

يُؤسّس الربط النظري بين إدارة الصراعات ونجاح المشروع على فرضية أساسية مفادها أنّ الطريقة التي تُدار بها الخلافات والتوترات داخل فريق المشروع تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على قدرة الفريق على تحقيق أهداف المشروع بأبعادها المختلفة. فإدارة الصراع بأسلوب تعاوني قد تُعزّز التواصل وتُحسّن جودة القرارات، مما ينعكس إيجابًا على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق. وعلى النقيض، فإنّ إدارة الصراع بأسلوب تنافسي مُفرط أو بالتجنب المتكرر قد يُؤدي إلى تدهور العلاقات وتراكم المشكلات، مما يُهدد نجاح المشروع. (Cavaletti et al., 2021) وتوسّع هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيًا في سياق شركات التعدين بمدينة الرياض.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي من الفصول الجوهرية في أي دراسة أكاديمية، إذ يُحدّد الإطار الإجرائي الذي يسير وفقه الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويتناول هذا الفصل المنهج العلمي المتّبع في الدراسة الحالية الموسومة بـ"أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض"، كما يُحدّد مجتمع الدراسة وعيّنتها، ويوضّح أداة جمع البيانات (الاستبانة) وكيفية بنائها وتوزيع محاورها وأبعادها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يجمع بين وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها بأسلوب كمّي إحصائي. ويُعدّ هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر المتغير المستقل (إدارة الصراعات داخل فرق المشروع) بأبعاده الأربعة (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على المتغير التابع (نجاح المشروع) في شركات التعدين بمدينة الرياض. وقد استُخدم هذا المنهج في العديد من الدراسات المشابهة، مثل دراسة البلوي (2023) التي طبّقت المنهج الوصفي الارتباطي في دراسة استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالهناء الوظيفي، ودراسة كشكاش وقادري (2023) التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة رسن (2025) التي استخدمت المنهج ذاته في دراسة إدارة الصراع التنظيمي ودوره في أداء العاملين.

ويتضمّن المنهج الوصفي التحليلي المُتّبع شقّين: الأول شقّ نظري يعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، والثاني شقّ ميداني يعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات العيّنة باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ومن ثمّ تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ضمن حدود الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين العاملة في مدينة الرياض، ويشمل ذلك: مديري المشاريع، ومسؤولي التخطيط والمتابعة، والمهندسين الفنيين، والمشرفين الميدانيين، ومنسقي الفرق، والعاملين في الأقسام المساندة المرتبطة بتنفيذ المشاريع (مثل أقسام المشتريات، والسلامة، والجودة). وقد تمّ تحديد مجتمع الدراسة بهذا النطاق لأنّ هؤلاء العاملين هم الأكثر تعرّضاً لديناميكيات الصراع داخل فرق العمل والأكثر إدراكاً لمعايير نجاح المشروع.

وبحسب البيانات المُتاحة من إدارات الموارد البشرية في شركات التعدين المستهدفة بمدينة الرياض، يُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (350) موظفاً وموظفة يعملون في فرق المشاريع عبر عدد من شركات التعدين الكبرى والمتوسطة العاملة في المدينة.

4.3 عيّنة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد اعتمد الباحث أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية، حيث تمّ تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للمستوى الوظيفي (إداري أعلى، إداري أوسط، تنفيذي/فني)، ثمّ سُحبت عيّنة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع نسبتها في المجتمع الأصلي. وقد تمّ تحديد حجم العيّنة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) للعينات المحدودة، وذلك عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ الحجم المطلوب للعيّنة نحو (186) مفردة.

ولضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، قام الباحث بتوزيع (220) استبانة على العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين المستهدفة. وفيما يلي جدول يوضّح تفاصيل توزيع الاستبانات واسترجاعها:

جدول رقم (1): توزيع الاستبانات واسترجاعها

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبانات الموزّعة	220	100%

عدد الاستبانات المستردة	203	92.3%
عدد الاستبانات المستبعدة (غير صالحة للتحليل)	13	5.9%
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	190	86.4%

وُتعدّ نسبة الاسترداد الصالحة البالغة (86.4%) نسبة مقبولة إحصائياً وتُفوق الحدّ الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي الموثوق، وهو ما يتّسق مع ما أوصت به العديد من الدراسات السابقة بشأن معدّلات الاسترداد المقبولة في البحوث الإدارية والميدانية.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من مفردات العيّنة، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي ولتنوع البيانات المطلوبة. وقد تمّ بناء الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وخاصة دراسة البلوي (2023) التي صمّمت أداة لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أربعة أبعاد، ودراسة كشكاش وقادري (2023) التي أعدّت استبانة لقياس أبعاد إدارة الصراع وأثرها على الأداء، ودراسة غنيم (2022) التي طوّرت أداة لقياس أبعاد نجاح المشروع، ودراسة الشريف وأباالحسن (2025) التي تناولت محاور نجاح المشروع من منظور متعدّد الأبعاد، فضلاً عن دراسة (Rehan, Thorpe & Heravi (2024 ودراسة Malik et al. (2021 اللتين وظّفتا أدوات مماثلة في السياقين الأجبيين.

وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يتضمّن هذا القسم مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى جمع معلومات أساسية عن المبحوثين، وتشمل: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع. وتستخدم هذه البيانات في وصف خصائص عيّنة الدراسة وفي إجراء اختبارات الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

القسم الثاني: المتغير المستقل – إدارة الصراعات داخل فرق المشروع

يتكوّن هذا القسم من (16)فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (2): توزيع فقرات المتغير المستقل

الرقم	البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	التعاون (Collaboration)	1 – 4	4
2	التسوية (Compromise)	5 – 8	4
3	التنافس (Competition)	9 – 12	4
4	التجنب (Avoidance)	13 – 16	4
	الإجمالي		16

القسم الثالث: المتغير التابع – نجاح المشروع

يتكوّن هذا القسم من (12)فقرة تقيس مفهوم نجاح المشروع بوصفه محوراً أحادياً شاملاً يعكس الأبعاد المتعدّدة لنجاح المشروع في سياق شركات التعدين. وقد تمّ بناء هذه الفقرات بالاستناد إلى الأدبيات التي تُصنّف نجاح المشروع في عدّة جوانب متكاملة تشمل: نجاح الإدارة (الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق)، ونجاح المنتج (جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة)، والنجاح التجاري (العائد المالي والإنتاجية)، والنجاح الاستراتيجي (التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة)

جدول رقم (3): توزيع فقرات المتغير التابع

المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
نجاح المشروع (محور أحادي شامل)	1 – 12	12

6.3 مقياس الدراسة

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العيّنة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (4) مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول (5) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جداً

7.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم حول: مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد أو المحور الذي تندرج تحته، ومدى ملائمة الفقرات لقياس ما وُضعت لقياسه، وأي تعديلات أو إضافات أو حذف يرونها ضرورية. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي

يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي يندرج تحته. وتُعد الفقرة صادقة إذا كان معامل الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أو (0.01).

ج. الصدق البنائي

يتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، للتأكد من أن كل محور يُقاس جانباً حقيقياً من المفهوم العام الذي تسعى الدراسة إلى قياسه.

د. ثبات أداة الدراسة

يتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يُعدّ المعامل مقبولاً إذا بلغت قيمته (0.70) فأكثر. ويُحسب المعامل لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمحور الكلي للمتغير التابع، فضلاً عن حسابه للاستبانة ككل.

8.3 الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الاستبانة وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولقياس العلاقة بين المتغيرات.
- ❖ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- ❖ تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الصراعات (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على نجاح المشروع بشكل منفرد، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية (H1 – H4).
- ❖ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المجمع لأبعاد إدارة الصراعات مجتمعةً على نجاح المشروع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة البالغ عددها (190) مفردة من العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين في مدينة الرياض. ويبدأ الفصل بتحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وأبعادها، ويُختتم باختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

1. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	152	80.0%
أنثى	38	20.0%
الإجمالي	190	100%

يتضح من الجدول رقم (6) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من الذكور بنسبة (80.0%)، مقابل (20.0%) من الإناث. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة العامة لقطاع التعدين الذي يُعدّ من القطاعات التي يغلب عليها العنصر الذكوري نظراً لطبيعة الأعمال الميدانية والفنية المرتبطة به، وإن كان حضور العنصر النسائي يُشير إلى التحوّلات التي يشهدها سوق العمل السعودي في إطار رؤية المملكة 2030.

2. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	34	17.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	72	37.9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	58	30.5%
50 سنة فأكثر	26	13.7%
الإجمالي	190	100%

يُظهر الجدول رقم (7) أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (37.9%)، تليها فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (30.5%)، ثمّ فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (17.9%)، وأخيراً فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (13.7%). ويُشير هذا التوزيع إلى أنّ غالبية أفراد العيّنة يقعون في الفئات العمرية النشطة والمنتجة مهنيّاً، ممّا يُعزّز من موثوقية استجاباتهم نظراً لامتلاكهم خبرات عملية كافية في مجال إدارة المشاريع.

3. توزيع أفراد العيّنة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (8): توزيع أفراد العيّنة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	28	14.7%
بكالوريوس	108	56.8%
ماجستير	42	22.1%
دكتوراه	12	6.3%
الإجمالي	190	100%

يُبيّن الجدول رقم (8) أنّ أكثر من نصف أفراد العيّنة (56.8%) يحملون مؤهل البكالوريوس، يليهم حملة الماجستير بنسبة (22.1%)، ثمّ حملة الدبلوم بنسبة (14.7%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (6.3%). ويدلّ هذا التوزيع على أنّ العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين يتمتّعون بمستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، وهو ما يُتوقع في بيئات المشاريع التي تتطلّب تأهيلاً أكاديمياً وفنياً متخصصاً.

4. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
12.6%	24	الإدارة العليا (مديرو مشاريع، مديرو برامج)
34.7%	66	الإدارة الوسطى (مشرفون، منسقون، مسؤولو تخطيط)
52.7%	100	المستوى التنفيذي/الفني (مهندسون، فنيون، موظفو دعم)
100%	190	الإجمالي

يتّضح من الجدول رقم (9) أنّ أكثر من نصف أفراد العينة (52.7%) ينتمون إلى المستوى التنفيذي والفني، يليهم أفراد الإدارة الوسطى بنسبة (34.7%)، ثمّ أفراد الإدارة العليا بنسبة (12.6%). ويتوافق هذا التوزيع مع الهيكل الهرمي الطبيعي للمنظمات حيث يتركّز العدد الأكبر من العاملين في المستويات التنفيذية والفنية، كما أنّه يتّسق مع نسب المجتمع الأصلي المشار إليها في الفصل الثالث.

5. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	18.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	68	35.8%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	52	27.4%
15 سنة فأكثر	34	17.9%
الإجمالي	190	100%

يُظهر الجدول رقم (10) أنّ الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (35.8%)، تليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (27.4%)، ثمّ فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (18.9%)، وأخيراً فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (17.9%). ويكشف هذا التوزيع أنّ ما يزيد عن (81%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة لا تقلّ عن خمس سنوات في مجال إدارة المشاريع، وهو ما يُعزّز من قدرتهم على تقييم ممارسات إدارة الصراعات ومعايير نجاح المشروع بدقة وموضوعية.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

يتناول هذا القسم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الصراعات داخل فرق المشروع) وفقرات المتغير التابع (نجاح المشروع)، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المُعتمد.

القسم الأول: المتغير المستقل – إدارة الصراعات داخل فرق المشروع

أ. البعد الأول: التعاون

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعاون

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يسعى أعضاء فريق المشروع إلى فتح حوار بناء مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى حلول مشتركة	4.18	0.74	مرتفع	2
2	يحرص أعضاء الفريق على الاستماع الفعال لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ أي قرار يتعلّق بالنزاع	4.25	0.69	مرتفع جداً	1
3	يتمّ تبادل المعلومات والبيانات بشفافية بين أطراف الصراع لتسهيل التوصل إلى اتفاق يُرضي الجميع	3.92	0.82	مرتفع	3
4	يعمل أعضاء الفريق على ابتكار بدائل وحلول إبداعية تُحقّق مصالح جميع الأطراف المعنية بالصراع	3.85	0.88	مرتفع	4
	المتوسط العام لبُعد التعاون	4.05	0.68	مرتفع	

يتّضح من الجدول رقم (11) أنّ المتوسط العام لبُعد التعاون بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.68)، وهو ما يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع. وقد جاءت الفقرة رقم (2) المتعلقة بالاستماع الفعال لوجهات النظر المختلفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) ودرجة موافقة مرتفعة جداً، ممّا يُشير إلى إدراك العاملين في فرق المشاريع بشركات التعدين لأهمية الإنصات للآخرين بوصفه ركيزة أساسية في التعامل التعاوني مع الصراعات. فيما جاءت الفقرة رقم (4) المتعلقة بابتكار بدائل وحلول إبداعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، وإن كانت لا تزال ضمن المستوى المرتفع، إلا أنّها تُشير إلى وجود مجال للتحسين في قدرة الفرق على التفكير الإبداعي المشترك عند مواجهة الصراعات.

ب. البُعد الثاني: التسوية

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	يُبدى أعضاء فريق المشروع استعداداً لتقديم تنازلات متبادلة من أجل التوصل إلى حلول وسط مقبولة	3.95	0.79	مرتفع	1
6	يتمّ التفاوض بمرونة حول أولويات العمل والمهام عند نشوء خلافات بين أعضاء الفريق	3.88	0.83	مرتفع	2
7	يقبل أعضاء الفريق بحلول جزئية تُرضي الأطراف بشكل معقول دون أن يُحقّق طرف واحد كل مطالبه	3.72	0.91	مرتفع	4
8	تُتخذ القرارات المتعلقة بحلّ الصراعات بأسلوب تفاوضي يضمن حصول كل طرف على جزء من مطالبه	3.79	0.86	مرتفع	3
	المتوسط العام لبُعد التسوية	3.84	0.73	مرتفع	

يُبيّن الجدول رقم (12) أنّ المتوسط العام لبُعد التسوية بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.73)، أي بدرجة موافقة مرتفعة. وقد حصلت الفقرة رقم (5) المتعلقة بالاستعداد لتقديم تنازلات متبادلة على أعلى متوسط حسابي (3.95)، ممّا يعكس وعي أعضاء فرق المشاريع بأنّ التسوية تتطلب قدراً من المرونة والتخلّي عن بعض المطالب لصالح التوصل إلى اتفاق. بينما جاءت الفقرة رقم (7) المتعلقة بقبول الحلول الجزئية في المرتبة الأخيرة بمتوسط

(3.72)، وهو ما قد يُفسَّر بصعوبة قبول بعض الأطراف لحلول لا تُحقِّق كامل تطلّعاتهم، خاصة في بيئات المشاريع التعدينية ذات المخاطر والتكاليف المرتفعة.

ج. البُعد الثالث: التنافس

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنافس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9	يلجأ بعض أعضاء فريق المشروع إلى فرض رؤيتهم على الآخرين عند نشوء صراع داخل الفريق	3.15	1.02	متوسط	3
10	يستخدم بعض الأعضاء سلطتهم أو نفوذهم الوظيفي لحسم الصراع لصالحهم	2.98	1.08	متوسط	4
11	يُصرّ بعض أعضاء الفريق على مواقفهم الشخصية دون مراعاة كافية لاحتياجات الطرف الآخر	3.22	0.97	متوسط	2
12	يُنظر إلى الصراع داخل الفريق على أنّه معركة يجب الفوز بها لا مشكلة يجب حلّها بشكل مشترك	3.28	1.05	متوسط	1
	المتوسط العام لبُعد التنافس	3.16	0.89	متوسط	

يُظهر الجدول رقم (13) أنّ المتوسط العام لبُعد التنافس بلغ (3.16) بانحراف معياري (0.89)، وهو ما يقع ضمن مستوى الموافقة المتوسط. ويُلاحظ أنّ الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البُعد جاءت أعلى نسبياً مقارنة ببُعدي التعاون والتسوية، ممّا يُشير إلى وجود تباين في آراء المبحوثين حول مدى انتشار الأسلوب التنافسي في إدارة الصراعات. وقد جاءت

الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.28)، فيما جاءت الفقرة رقم (10) المتعلقة باستخدام السلطة والنفوذ في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.98)، وهو ما يقترب من المستوى المنخفض ويُشير إلى أنّ استخدام السلطة الصريح ليس النمط الغالب في إدارة الصراعات ضمن فرق المشاريع المدروسة.

د. البُعد الرابع: التجنب

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التجنب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يميل بعض أعضاء فريق المشروع إلى الابتعاد عن المواقف التي تنطوي على صراع أو خلاف	3.35	0.94	متوسط	1
14	يُؤجّل بعض الأعضاء التعامل مع المشكلات والخلافات على أمل أن تُحلّ من تلقاء نفسها	3.18	1.01	متوسط	3
15	يتفادى بعض أعضاء الفريق المواجهة المباشرة مع الأطراف الأخرى خشية تصعيد الصراع	3.28	0.96	متوسط	2
16	يتغاضى بعض الأعضاء عن القضايا الخلافية ويتجاهلونها حتى لو كانت تؤثر على سير المشروع	3.05	1.04	متوسط	4
	المتوسط العام لبُعد التجنب	3.22	0.86	متوسط	

يتّضح من الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العام لبُعد التجنب بلغ (3.22) بانحراف معياري (0.86)، أي بدرجة موافقة متوسطة. وقد جاءت الفقرة رقم (13) المتعلقة بالميل إلى

الابتعاد عن مواقف الصراع في المرتبة الأولى بمتوسط (3.35)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) المتعلقة بالتغاضي عن القضايا الخلافية المؤثرة على سير المشروع في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.05). ويُفسّر ذلك بأنّ التجنب قد يكون سلوكاً مقبولاً نسبياً في الصراعات البسيطة، لكنّه يُصبح أقلّ قبولاً عندما يتعلّق الأمر بقضايا جوهرية تؤثر بشكل مباشر على مسار المشروع ونتائجه.

4.4 ملخص التحليل الوصفي للمتغير المستقل

جدول رقم (15): ترتيب أبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التعاون	4.05	0.68	مرتفع
2	التسوية	3.84	0.73	مرتفع
3	التجنب	3.22	0.86	متوسط
4	التنافس	3.16	0.89	متوسط
	المتوسط العام لإدارة الصراعات	3.57	0.65	مرتفع

يتّضح من الجدول رقم (15) أنّ المتوسط العام لممارسات إدارة الصراعات داخل فرق المشاريع بشركات التعدين في مدينة الرياض بلغ (3.57) بدرجة موافقة مرتفعة. وقد جاء بُعد التعاون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.05)، يليه بُعد التسوية (3.84)، ثمّ بُعد التجنب (3.22)، وأخيراً بُعد التنافس (3.16). ويُشير هذا الترتيب إلى أنّ فرق المشاريع في شركات التعدين المدروسة تميل بشكل أكبر نحو الأساليب التكاملية (التعاون والتسوية) في إدارة صراعاتها، وهو ما يُعدّ مؤشراً إيجابياً على وعي هذه الفرق بأهمية الحوار والتفاوض البناء.

القسم الثاني: المتغير التابع – نجاح المشروع

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشروع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد دون تأخيرات جوهرية	3.68	0.92	مرتفع	8
2	يلتزم المشروع بالميزانية المقررة دون تجاوزات مالية كبيرة	3.55	0.96	مرتفع	11
3	يتم تنفيذ نطاق المشروع المتفق عليه دون انحرافات جوهرية تؤثر على المخرجات	3.72	0.85	مرتفع	7
4	تحقق مخرجات المشروع معايير الجودة الفنية والمهنية المطلوبة	3.95	0.76	مرتفع	2
5	يُعبّر أصحاب المصلحة الرئيسيون عن رضاهم عن نتائج المشروع ومخرجاته	3.82	0.81	مرتفع	5
6	يتوافق المنتج النهائي للمشروع مع المواصفات والمتطلبات المحددة مسبقاً	3.98	0.73	مرتفع	1
7	يُحقق المشروع العوائد المالية المتوقعة التي تُبرّر الاستثمار فيه	3.62	0.93	مرتفع	10

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8	يُساهم المشروع في تحسين الإنتاجية التشغيلية للمنظمة	3.88	0.78	مرتفع	3
9	يُعزّز المشروع المكانة التنافسية للمنظمة في قطاع التعدين	3.78	0.84	مرتفع	6
10	تتوافق نتائج المشروع مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة	3.85	0.80	مرتفع	4
11	يُساهم المشروع في بناء قدرات تنظيمية ومعرفية مستدامة يمكن توظيفها في مشاريع مستقبلية	3.65	0.89	مرتفع	9
12	يتوافق المشروع مع التوجّهات الوطنية لتطوير قطاع التعدين ضمن رؤية المملكة 2030	3.52	0.98	مرتفع	12
	المتوسط العام لنجاح المشروع	3.75	0.69	مرتفع	

يتّضح من الجدول رقم (16) أنّ المتوسط العام لمحوّر نجاح المشروع بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.69) ودرجة موافقة مرتفعة، ممّا يُشير إلى أنّ أفراد العيّنة يُقيّمون مستوى نجاح المشاريع في شركات التعدين بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة بشكل عام. وقد جاءت الفقرة رقم (6) المتعلقة بتوافق المنتج النهائي مع المواصفات والمتطلبات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.98)، تليها الفقرة رقم (4) المتعلقة بتحقيق معايير الجودة بمتوسط (3.95). ويعكس ذلك اهتمام شركات التعدين بجودة مخرجات المشاريع ومطابقتها للمعايير الفنية، وهو أمر منطقي في قطاع يخضع لرقابة صارمة على المواصفات الفنية والبيئية والسلامة.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم (12) المتعلقة بالتوافق مع التوجّهات الوطنية لتطوير قطاع التعدين ضمن رؤية المملكة 2030 في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.52)، وإن كانت لا تزال ضمن المستوى المرتفع. وقد يُعزى ذلك إلى أنّ الربط بين نتائج المشروع الفردي والأهداف الاستراتيجية الوطنية يتطلّب رؤية شاملة قد لا تكون متاحة لجميع العاملين في المستويات التنفيذية. كما جاءت الفقرة رقم (2) المتعلقة بالالتزام بالميزانية بمتوسط (3.55) في مرتبة متأخرة نسبياً، وهو ما يتّسق مع الطبيعة المعروفة لمشاريع التعدين التي كثيراً ما تشهد تجاوزات في التكاليف بسبب التحديات الجيولوجية والفنية غير المتوقعة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقّق من الفرضية الرئيسة

نصّ الفرضية الرئيسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها المختلفة (التعاون، التسوية، التنافس، التجنب) على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة الصراعات (كعوامل مستقلة) على نجاح المشروع (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد إدارة الصراعات على نجاح المشروع

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.648	3.875	0.000**
التعاون	0.412	6.284	0.000**
التسوية	0.258	4.137	0.000**
التنافس	-0.145	-2.618	0.010*

0.042*	-2.053	-0.108	التجنب
معامل التحديد $R^2 = 0.682$			معامل الارتباط $R = 0.826$
القيمة الاحتمالية $\text{Sig. F} = 0.000$			قيمة الاختبار $F = 99.284$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (17) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الصراعات داخل فرق المشروع كمتغيرات مستقلة، ونجاح المشروع كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.682)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (68.2%) من التباين في مستوى نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة الصراعات. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.826$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (99.284) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يؤكّد معنوية النموذج ككلّ وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أنّ بُعد التعاون هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.412$) وبلغت قيمة ($T = 6.284$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الجوهري الذي يلعبه أسلوب التعاون في تعزيز نجاح المشاريع من خلال الحوار البناء وتبادل المعلومات والسعي نحو حلول ترضي جميع الأطراف.

كما أظهرت النتائج أنّ بُعد التسوية يساهم أيضاً بشكل دالّ وموجب في تفسير التباين في نجاح المشروع ($B = 0.258$)، $T = 4.137$ ، ($\text{Sig.} = 0.000$)، ممّا يعكس أهمية المرونة والتفاوض والتنازلات المتبادلة في الوصول إلى حلول وسط تُحافظ على تماسك الفريق وتقدّم المشروع.

في المقابل، أظهر بُعد التنافس أثراً سلبياً دالاً إحصائياً على نجاح المشروع ($B = 0.145$)، $T = -2.618$ ، ($\text{Sig.} = 0.010$)، ممّا يُشير إلى أنّ اللجوء المتكرّر إلى فرض الرأي

واستخدام السلطة في حسم الصراعات يُضعف من تماسك الفريق ويُؤثر سلباً على مخرجات المشروع. كذلك أظهر بُعد التجنب أثراً سلبياً دالاً وإن كان أقلّ نسبياً ($B = -0.108$) ، $T = -2.053$ ، $Sig. = 0.042$ ، مما يدلّ على أنّ تجاهل الصراعات وعدم مواجهتها يُراكم المشكلات ويُعرق تقدم المشروع.

وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها المختلفة على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.

ويتفرّع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

➤ **الفرضية الفرعية الأولى: (H1)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعاون على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاون على نجاح المشروع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح المشروع	0.724	0.524	1	207.126	0.000	التعاون	0.735	0.051	0.724	14.392	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير النتائج الموضّحة في الجدول رقم (18) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التعاون على نجاح المشروع. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.724$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.524$) ، ممّا يُشير إلى أنّ (52.4%) من التباين في مستوى نجاح المشروع يمكن تفسيره من خلال متغير التعاون وحده، دون تدخّل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (207.126) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج ككلّ في تفسير الفرضية.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.735) بقيمة (T = 14.392)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب التعاون في إدارة الصراعات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.735) في مستوى نجاح المشروع، ضمن شروط النموذج. ويُعدّ هذا التأثير الأقوى بين جميع الأبعاد، ممّا يُعزّز من الأهمية الاستراتيجية لأسلوب التعاون في بيئات المشاريع التعدينية.

وبناءً على ما سبق، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الأولى، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية: (H2)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسوية على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التسوية على نجاح المشروع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح المشروع	0.652	0.425	1	138.957	0.000	التسوية	0.618	0.052	0.652	11.789	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج الموضّحة في الجدول رقم (19) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد التسوية على نجاح المشروع. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.652$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 =$

(0.425)، ممّا يُشير إلى أنّ (42.5%) من التباين في مستوى نجاح المشروع يمكن تفسيره من خلال متغير التسوية منفرداً.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (138.957) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). أمّا معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.618) بقيمة (T = 11.789) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب التسوية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.618) في مستوى نجاح المشروع. ويؤكد ذلك أنّ المرونة في التفاوض والاستعداد لتقديم تنازلات متبادلة يساهمان بشكل فعال في تعزيز فرص نجاح المشروع، خاصة في البيئات التي تتعدّد فيها الأطراف المعنية وتتباين مصالحها.

وبناءً على ما سبق، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الثانية، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتسوية على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة: (H3)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنافس على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنافس على نجاح المشروع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح المشروع	0.385	0.148	1	32.684	0.000	التنافس	-0.298	0.052	0.385	-5.717	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير النتائج الموضّحة في الجدول رقم (20) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد التنافس على نجاح المشروع، غير أنّ هذا الأثر جاء سلبياً (عكسياً). فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.385$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين.

وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.148$)، ممّا يُشير إلى أنّ (14.8%) من التباين في مستوى نجاح المشروع يمكن تفسيره من خلال متغير التنافس.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (32.684) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية. أمّا معامل التأثير فقد بلغ (B = -0.298) بقيمة (T = -5.717) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب التنافس في إدارة الصراعات تؤدي إلى انخفاض بمقدار (0.298) في مستوى نجاح المشروع. ويُفسّر ذلك بأنّ الأسلوب التنافسي القائم على فرض الرأي واستخدام السلطة يؤلّد مشاعر سلبية لدى الأطراف المتضرّرة ويُضعف روح الفريق والالتزام الجماعي تجاه أهداف المشروع، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الكلي والنتائج النهائية.

وبناءً على ما سبق، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الثالثة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتنافس على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض، وقد تبين أنّ هذا الأثر سلبي (عكسي).

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة: (H4)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتجنب على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التجنب على نجاح المشروع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
نجاح المشروع	0.342	0.117	1	24.915	0.000	التجنب	-0.274	0.055	0.342	-4.991	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج الموضّحة في الجدول رقم (21) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبعد التجنب على نجاح المشروع، وقد جاء هذا الأثر سلبياً (عكسياً) كما هو الحال مع بُعد التنافس.

فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.342$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة إلى متوسطة. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.117$) ، مما يشير إلى أنّ (11.7%) من التباين في مستوى نجاح المشروع يمكن تفسيره من خلال متغير التجنب منفرداً.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (24.915) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). أما معامل التأثير فقد بلغ ($B = -0.274$) بقيمة- ($T = 4.991$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدلّ على أنّ أيّ زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسة أسلوب التجنب في إدارة الصراعات تؤدي إلى انخفاض بمقدار (0.274) في مستوى نجاح المشروع. ويُفسّر ذلك بأنّ تجاهل الصراعات وتأجيل معالجتها يسمح بتراكم المشكلات وتفاقمها، ممّا يُنشئ بيئة عمل مُحبطة تتسم بالغموض وعدم الوضوح في الأدوار والمسؤوليات، وهو ما يؤثر سلباً على التزام الفريق وعلى مخرجات المشروع النهائية.

وبناءً على ما سبق، يتمّ قبول الفرضية الفرعية الرابعة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتجنب على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض، وقد تبين أنّ هذا الأثر سلبي (عكسي).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية الموسومة بـ "أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض"، وذلك من خلال تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى ما أفرزته التحليلات الإحصائية.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أنّ المستوى العام لممارسات إدارة الصراعات داخل فرق المشاريع في شركات التعدين بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.57). ويمكن تفسير ذلك بأنّ شركات التعدين العاملة في الرياض تُدرك أهمية إدارة الصراعات في بيانات المشاريع المعقّدة التي تتسم بتعدد الأطراف المعنية وتتنوّع التخصصات الفنية وضيق الأطر الزمنية، وهو ما يفرض على هذه الشركات تبني آليات واضحة للتعامل مع الخلافات. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البلوي (2023) التي أشارت إلى أنّ مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع جاء مرتفعاً لدى رئيسات الأقسام بجامعة تبوك، وكذلك مع دراسة رسن (2025) التي أظهرت أنّ إدارة الصراع التنظيمي حظيت بأهمية مرتفعة لدى عيّنة الدراسة.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، جاء بُعد التعاون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05). ويُعزى ذلك إلى أنّ طبيعة المشاريع التعدينية تتطلب تكاملاً وثيقاً بين التخصصات المختلفة (الهندسة الجيولوجية، والسلامة، والتشغيل، والتخطيط)، ممّا يجعل الحوار المفتوح وتبادل المعلومات ضرورة عملية وليس مجرد خيار إداري. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكّده دراسة ديب والبهلول (2017) من أنّ أسلوب التعاون يُعدّ الأكثر فاعلية في بيانات العمل التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الأطراف، وكذلك مع دراسة Nunkoo & Sungkur (2021) التي وجدت أنّ الأسلوب التعاوني هو الأكثر استخداماً والأعلى ارتباطاً بالأداء في فرق المشاريع.

وجاء بُعد التسوية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.84)، وهو ما يُشير إلى أنّ فرق المشاريع تلجأ إلى الحلول الوسط عندما يتعذر تحقيق حلّ تعاوني كامل، خاصة في ظلّ ضغوط الوقت والتكلفة التي تتسم بها المشاريع التعدينية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الحجازين وآخرون (2023) من أنّ أسلوب التسوية يُستخدم على نطاق واسع في البيئات الإدارية التي تتعدّد فيها الأطراف المتصارعة.

أمّا بُعد التجنب فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.22) وبدرجة موافقة متوسطة. ويُمكن تفسير ذلك بأنّ بعض أعضاء فرق المشاريع يلجأون إلى تجنّب الصراعات في القضايا الثانوية التي لا تؤثر بشكل مباشر على مسار المشروع، أو عندما يرون أنّ المواجهة قد تُفاقم الموقف دون جدوى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كشكاش وقادري (2023) التي أوضحت أنّ أسلوب التجنب يُمارس بدرجة متوسطة وأنه يرتبط بمواقف بعينها وليس سلوكاً عاماً، وكذلك مع دراسة عيشوش (2022) التي أشارت إلى أنّ التجنب قد يكون استجابة مؤقتة لضغوط العمل أكثر من كونه استراتيجية مقصودة.

وجاء بُعد التنافس في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.16) وبدرجة موافقة متوسطة. ويُشير هذا إلى أنّ الأسلوب التنافسي القائم على فرض الرأي واستخدام السلطة ليس النمط السائد في فرق المشاريع المدروسة، وهو أمر إيجابي يعكس وعياً بمخاطر هذا الأسلوب على تماسك الفريق. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة بوخلة وآخرون (2022) التي وجدت أنّ الأسلوب التنافسي هو الأقلّ استخداماً في المنظمات التي تعتمد على فرق العمل، وكذلك مع دراسة Cavaletti et al. (2021) التي أكّدت أنّ الأسلوب التنافسي يتراجع في بيئات المشاريع التي تتطلب تعاوناً بين تخصصات متعدّدة.

أظهرت النتائج أنّ مستوى نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.75). ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ شركات التعدين في الرياض تعمل ضمن بيئة تنظيمية ورقابية محكمة تفرض معايير صارمة للجودة والسلامة والأداء البيئي، كما أنّ الاستثمارات الضخمة في هذا القطاع تدفع الشركات إلى الحرص على تحقيق معدلات نجاح مرتفعة لضمان الجدوى الاقتصادية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة غنيم (2022) من أنّ المنظمات التي تعتمد نماذج ناضجة لإدارة المشاريع تُحقّق مستويات أعلى من النجاح، وكذلك مع دراسة الشريف وأباالحسن (2025) التي أكّدت أنّ نجاح المشروع يرتبط بمدى نضج الممارسات الإدارية والتنظيمية في المنظمة.

وقد جاء جانب نجاح المنتج والمخرجات في مقدّمة جوانب النجاح، حيث حصلت فقرة توافق المنتج النهائي مع المواصفات على أعلى متوسط (3.98)، وهو ما يعكس تركيز شركات التعدين على ضمان مطابقة المخرجات الفنية للمعايير المحدّدة، خاصة أنّ أيّ خلل في جودة المنتج التعديني قد يترتب عليه خسائر مالية فادحة وتبعات تتعلّق بالسلامة والبيئة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rehan, Thorpe & Heravi (2024 التي أوضحت أنّ جودة المخرجات تُعدّ من أكثر معايير النجاح أهمية في المشاريع الهندسية والإنشائية، وكذلك مع دراسة دهليز وعنبر (2017) التي أكّدت أنّ مطابقة المخرجات للمواصفات يُعدّ مؤشراً رئيساً لنجاح المشروع.

في المقابل، جاء جانب الالتزام بالميزانية في مرتبة متأخرة نسبياً بمتوسط (3.55)، وهو ما يتسق مع الطبيعة المعروفة لمشاريع التعدين التي تشهد في كثير من الأحيان تجاوزات في التكاليف بسبب التحديات الجيولوجية غير المتوقّعة وتقلّبات أسعار المواد الخام وتعقيدات سلسلة التوريد. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Malik et al. (2021 من أنّ تجاوز الميزانية يُعدّ من أكثر التحديات شيوعاً في مشاريع القطاع الصناعي والاستخراجي، وكذلك مع دراسة المعادات وآخرون (2021) التي أوضحت أنّ الالتزام بالتكلفة يظلّ من أصعب معايير النجاح تحقيقاً في المشاريع الكبرى.

كما جاء جانب التوافق مع التوجّهات الوطنية لقطاع التعدين ضمن رؤية 2030 في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.52)، ويُمكن تفسير ذلك بأنّ العاملين في المستويات التنفيذية والفنية قد لا يكون لديهم اطلاع كافٍ على مدى ارتباط مشاريعهم بالأهداف الاستراتيجية الوطنية الكبرى، إذ يتركّز وعيهم بشكل أكبر على الجوانب التشغيلية والفنية المباشرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مبروك وآخرون (2022) التي أشارت إلى أنّ إدراك البعد الاستراتيجي لنجاح المشروع يتباين وفقاً للمستوى الوظيفي.

أكّدت نتائج تحليل الانحدار المتعدّد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الصراعات داخل فرق المشروع بأبعادها المختلفة على نجاح المشروع في شركات التعدين بمدينة الرياض، حيث فسّرت الأبعاد الأربعة مجتمعة ما نسبته (68.2%) من التباين في نجاح المشروع. وتُعدّ هذه النسبة التفسيرية مرتفعة ومنطقية في آن واحد، إذ تُؤكّد أنّ الطريقة التي تُدار بها الصراعات داخل فرق العمل تُشكّل عاملاً حاسماً في تحديد مآلات المشروع ونتائجه، دون أن تنفي وجود عوامل أخرى مؤثّرة (مثل كفاءة التخطيط، وتوفّر الموارد، ودعم الإدارة

العليا) تُفسّر النسبة المتبقية من التباين. وتنسجم هذه النتيجة مع الإطار النظري الذي تبنته الدراسة والقائم على المدرسة التفاعلية التي ترى أنّ الصراع ليس ظاهرة سلبية بالضرورة، بل إنّ أثره يتوقّف على أسلوب إدارته، وهو ما تُؤكّده دراسة كشكاش وقادري (2023) التي وجدت أثراً دالاً لاستراتيجيات إدارة الصراع على الأداء الوظيفي، ودراسة التكريتي وآخرون (2023) التي أكّدت وجود علاقة تأثيرية بين أساليب إدارة الصراع ومخرجات العمل.

أثبتت النتائج أنّ بُعد التعاون يُمارس الأثر الإيجابي الأقوى على نجاح المشروع، حيث بلغ معامل التحديد (0.524) ومعامل التأثير $(B = 0.735)$ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ أسلوب التعاون يُوفّر بيئة حوار مفتوح تُمكن أعضاء الفريق من طرح مخاوفهم وأفكارهم بحرية، ممّا يُساعد على اكتشاف جذور المشكلات مبكراً وابتكار حلول شاملة تُرضي الأطراف المختلفة. وفي سياق المشاريع التعدينية التي تتعدّد فيها التخصّصات وتتشابك فيها المسؤوليات، يُصبح التعاون ضرورة حتمية لضمان انسياب المعلومات بين الفرق الفنية والإدارية والتشغيلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوي (2023) التي وجدت ارتباطاً إيجابياً قوياً بين أسلوب التعاون والهناء الوظيفي، ومع دراسة رسن (2025) التي أكّدت أنّ التعاون يُعزّز أداء العاملين بشكل ملحوظ، ومع دراسة Yin et al. (2022) التي أشارت إلى أنّ أسلوب التعاون يُسهم في تحويل الصراع من ظاهرة مُعيقة إلى فرصة للتعلّم والتطوير.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دالّ لبُعد التسوية على نجاح المشروع، حيث بلغ معامل التحديد (0.425) ومعامل التأثير $(B = 0.618)$ ويُفسّر ذلك بأنّ أسلوب التسوية يُمثّل حلاً عملياً وواقعياً في المواقف التي يتعذّر فيها تحقيق حلّ تعاوني كامل، إذ يتيح لكل طرف الحصول على جزء من مطالبه مقابل تقديم تنازلات معقولة، ممّا يُحافظ على تماسك الفريق ويمنع تحوّل الخلاف إلى صراع مُدمر. وفي بيئة المشاريع التعدينية التي تتسم بضغط الوقت والتكلفة، يُصبح الحلّ الوسط خياراً ضرورياً لتجنّب التأخيرات الناتجة عن الجمود في المفاوضات. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة الحجازين وآخرون (2023) التي أكّدت فاعلية أسلوب التسوية في الحفاظ على العلاقات الوظيفية الإيجابية، ومع دراسة بن برطال (2022) التي أشارت إلى أنّ التسوية تُساعد في تسريع عملية اتخاذ القرار، ومع دراسة Kwofie et al. (2024) التي وجدت أنّ أسلوب التسوية يُسهم في تحسين الأداء الإنتاجي لفرق المشاريع.

كشفت النتائج عن وجود أثر سلبي دالّ لبُعد التنافس على نجاح المشروع، حيث بلغ معامل التأثير $(B = -0.298)$ ويُفسّر هذا الأثر السلبي بأنّ اللجوء المتكرّر إلى فرض الرأي

واستخدام النفوذ لحسم الصراعات يُؤدّ شعوراً بالظلم والإحباط لدى الأطراف المتضرّرة، ممّا يُضعف التزامها ودافعيّتها تجاه أهداف المشروع. كما أنّ هذا الأسلوب يُعيق تبادل المعلومات ويحدّ من روح المبادرة والابتكار، إذ يتحوّل تركيز أعضاء الفريق من تحقيق أهداف المشروع إلى حماية مواقفهم الشخصية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة عيشوش (2022) التي أوضحت أنّ الأسلوب التنافسي يُعمّق الفجوة بين الأطراف المتصارعة ويُصعّب التعاون المستقبلي، ومع دراسة (Oh & Choi, 2020) التي وجدت ارتباطاً سلبياً بين الأسلوب التنافسي ومخرجات الابتكار في فرق المشاريع، ومع دراسة (Wu et al., 2021) التي أكّدت أنّ استخدام أساليب السيطرة في إدارة الصراعات يؤثر سلباً على جودة التواصل داخل الفريق وعلى الأداء الكلي للمشروع.

أظهرت النتائج وجود أثر سلبي دالّ لبُعد التجنب على نجاح المشروع، حيث بلغ معامل التأثير $(B = -0.274)$ ويُفسّر هذا الأثر السلبي بأنّ تجاهل الصراعات وتأجيل معالجتها لا يُلغي وجودها بل يسمح لها بالتفاقم والتراكم تحت السطح، ممّا يُنشئ بيئة عمل مشحونة بالتوترات الكامنة التي قد تنفجر في أوقات حرجية من عمر المشروع. وفي سياق المشاريع التعدينية التي تتطلّب اتخاذ قرارات فنية وهندسية حاسمة في أوقات محدّدة، يُصبح تأجيل التعامل مع الخلافات بمثابة تأجيل لاتخاذ قرارات قد تكون مصيرية لمسار المشروع. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة بوخلوة وآخرون (2022) التي أشارت إلى أنّ أسلوب التجنب يرتبط بندنيّ مستوى الرضا الوظيفي والأداء، ومع دراسة (Li & Yazid, 2024) التي أكّدت أنّ التجنب يُؤدّي إلى تراكم المشكلات غير المحلولة ممّا ينعكس سلباً على جودة مخرجات المشروع ومواعيد التسليم، ومع دراسة (Aggrawal & Magana, 2024) التي وجدت أنّ فرق المشاريع التي تتبنّى أسلوب المواجهة البناءة تُحقّق نتائج أفضل من تلك التي تتجنّب الصراعات.

3.5 التوصيات

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز ممارسات إدارة الصراعات داخل فرق المشاريع بما يُسهم في رفع مستويات نجاح المشاريع في شركات التعدين بمدينة الرياض:

- ينبغي على إدارات شركات التعدين تبني سياسات وبرامج تُشجّع على الحوار المفتوح والشفافية في تبادل المعلومات بين أعضاء فرق المشاريع، وذلك من خلال إنشاء قنوات تواصل رسمية وغير رسمية تُتيح لجميع الأطراف التعبير عن وجهات نظرهم ومخاوفهم بحرية ودون خشية من العواقب السلبية.
- يُوصى بتطوير برامج تدريبية عملية تستهدف مديري المشاريع والمشرفين وقادة الفرق، تُركّز على مهارات التفاوض والاستماع الفعال وتقنيات حلّ المشكلات الإبداعي، مع التأكيد على أهمية اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع وفقاً لطبيعة الموقف وحساسيته.
- يُوصى بأن تتضمن خطط إدارة المشاريع في شركات التعدين قسماً مُخصّصاً لإدارة الصراعات يُحدّد الآليات والإجراءات المتفق عليها مسبقاً للتعامل مع الخلافات المحتملة، بما يمنع تصعيدها ويضمن معالجتها في مراحلها المبكرة.
- يُوصى بتوعية مديري المشاريع والقيادات الإدارية بالمخاطر المترتبة على الإفراط في استخدام السلطة والنفوذ لفرض القرارات، وتشجيعهم على تبني أساليب تشاركية تضمن التزام جميع أعضاء الفريق بالقرارات المتخذة وتُعزّز شعورهم بالملكية تجاه المشروع.
- يُوصى بأن تضع شركات التعدين آليات إنذار مبكر تُمكن قادة الفرق من رصد بوادر الصراعات في مراحلها الأولى والتدخل الفوري لمعالجتها، بدلاً من تجاهلها أو تأجيلها بما يسمح بتراكمها وتحوّلها إلى عوائق حقيقية أمام تقدّم المشروع.
- يُوصى بالاستثمار في برامج تنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع والمشرفين، بما يُمكنهم من فهم مشاعر أعضاء الفريق وإدارة انفعالاتهم بشكل فعال عند نشوء الصراعات، والتمييز بين الصراعات الموضوعية المتعلقة بالمهام والصراعات الشخصية التي تتطلب معالجة مختلفة.
- يُوصى بتشكيل لجان استشارية من ذوي الخبرة في شركات التعدين الكبرى تُعنى بالتدخل في الصراعات المعقّدة التي تتجاوز قدرة مدير المشروع على معالجتها بمفرده، خاصة تلك التي تشمل أطرافاً متعدّدة من وحدات تنظيمية مختلفة.
- يُوصى بإدراج معايير تتعلّق بإدارة الصراعات ضمن مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لمديري المشاريع، بحيث تشمل مؤشرات مثل مستوى تماسك الفريق، ومعدّل حلّ الخلافات، ورضا أعضاء الفريق عن أساليب التعامل مع الصراعات.

- يُوصى بأن تعمل شركات التعدين على إيصال رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها طويلة المدى لجميع العاملين في فرق المشاريع، بما يُعزّز إدراكهم للعلاقة بين نجاح مشاريعهم الفردية والأهداف الوطنية لتطوير قطاع التعدين ضمن رؤية المملكة 2030.
- يُوصى بتوسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات وسيطة أو مُعدّلة مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، وحجم المشروع، وكذلك تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى ومدن سعودية مختلفة للتحقق من إمكانية تعميم النتائج، فضلاً عن استخدام مناهج بحثية مختلفة (كمّية ونوعية) تُعمّق فهم ديناميكيات الصراع وتأثيرها على نجاح المشاريع.

Abstract

This study aims to investigate the impact of conflict management within project teams, across its dimensions (collaboration, compromise, competition, and avoidance), on project success in mining companies in Riyadh. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a 28-item questionnaire distributed to a stratified random sample of 190 employees working in project teams at mining companies. The results revealed that the overall level of conflict management practices was high, with a mean score of 3.57, where collaboration ranked first, followed by compromise, while competition and avoidance scored at a moderate level. Project success was also rated high, with a mean of 3.75. Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact ($\alpha \leq 0.05$) of conflict management on project success, with the four dimensions collectively explaining 68.2% of the variance in the dependent variable. The findings indicated that collaboration and compromise exert a positive effect, whereas competition and avoidance exert a negative effect on project success. The study recommends fostering a culture of collaboration, designing specialized training programs in conflict management, and reducing the reliance on competitive and avoidance strategies in mining project environments.

Keywords: Conflict Management, Collaboration, Compromise, Competition, Avoidance, Project Success, Mining Companies, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البلوي، نادية خلف سالم .(2023) إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك .*دراسات: العلوم التربوية*، 50(ملحق 1-2)، 225-239 .
<https://doi.org/10.35516/edu.v50i2-S1.1229>
2. بن برطال، عبدالقادر. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة سوناطراك - بالأغواط -. *مجلة المنهل الإقتصادي*، مج5، ع2 ، 775 - 790. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1325918>
3. بوخلوة، باديس، و نور الدين، مزهودة. (2022). آثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت. *مجلة آفاق علمية*، مج14، ع2 ، 828 - 847. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273298>
4. التكريتي، الحكم رائد فائق، و الجنابي، كفاح عباس محييد. (2023). البقطة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الصراع التنظيمي: بحث استطلاعي في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج19، ع63 ، 322 - 341. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423635>
5. جبر، علي عبدالساده. (2026). أثر الصراعات السياسية على فاعلية الإدارة العامة وصنع السياسات في العراق بعد عام 2003. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع135 ، 262 - 286. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1660912>
6. الحجازين، إيناس هاني عبدالله، و العبادلة، عبدالرحمن فالح دخل الله. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية في محافظة الكرك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363558>

7. دهليز، خالد عبد عبد السلام؛ وعنبر، هشام محمود هاشم. (2017) أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(2)، غزة – فلسطين. متاح على: <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/download/2383/1820>
8. ديب، كندة علي؛ والبهلول، علي منير. (2017) دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 39. (5) متاح على: <https://journal.latakia-univ.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/4203>
9. رسن، سالم حيدر. (2025) إدارة الصراع التنظيمي ودوره في أداء العاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من موظفي مكتب مفوضية الانتخابات في ميسان. *Entrepreneurship Journal for Finance and Business*، 6(4)، 58–73. متاح على: <http://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/598>
10. الشريف، فيصل الفديع؛ وأبالحسن، علي بن عبدالله. (2025) دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 49(1)، 22. 66– متاح على: https://alat.journals.ekb.eg/article_405515.html
11. عيشوش، محمد الحافظ. (2022). أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي نموذجاً. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مج 15، 464 - 481. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1350635>
12. غنيم، أحمد محمد السيد؛ وآخرون. (2022) تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات بالتطبيق على شركات تطوير البرمجيات الحاصلة على شهادة CMMI-DEV بجمهورية مصر العربية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 46(4)، 1. 23– متاح على: https://journals.ekb.eg/article_266227.html
13. كشكاش، محمد رضوان؛ وقادري، أحمد أمين. (2023) أثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر. متاح على :

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/38328>

14. مبروك، منى لطفي سالم، أبو حمد، مصطفى محمود حسين، و جرجس، نرمين

وصفي. (2022). إدارة الصراعات وتأثيرها على أداء العاملين داخل الشركات

السياحية المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع2، 77 -

100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1343779>

15. المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط

المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة

تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302868>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aggrawal, S., & Magana, A. J. (2024). Teamwork conflict management training and conflict resolution practice via large language models. *Future Internet*, 16(5), Article 177. <https://doi.org/10.3390/fi16050177>
2. Cavaletti, S., Bizarrias, F. S., Penha, R., & Silva, L. D. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Project Success, Mediated by the Management of Conflict, Communication and Trust. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(5), 372-389
3. Coetzer, G. (2022). An empirical examination of the relationship between team commitment and conflict management orientation in project teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 22(3), 398–419. <https://doi.org/10.21818/001c.55775>
4. Kwofie, T. E., Ellis, F. A., Addy, M. N., Amos-Abanyie, S., Aigbavboa, C., & Afram, S. O. (2024). Relationship clusters and performance of conflict management strategies in cross-

- organisational projects teams. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 676-699.
5. Li, J., & Yazid, Z. (2024). Examining the Impact of Leadership Styles and Decision Making Processes on Conflict Management and Project Success in Virtual Teams: A Modern Project Management Perspective. *The Journal of Modern Project Management*, 12(2), 50-67.
 6. Malik, S., Taqi, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Pereira, J. M., & Abreu, A. (2021). Exploring the relationship between communication and success of construction projects: The mediating role of conflict. *Sustainability*, 13(8), Article 4513. <https://doi.org/10.3390/su13084513>
 7. Malik, S., Taqi, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Pereira, J. M., & Abreu, A. (2021). Exploring the relationship between communication and success of construction projects: The mediating role of conflict. *Sustainability*, 13(8), 4513.
 8. Nunkoo, D. K., & Sungkur, R. K. (2021). Team conflict dynamics & conflict management: Derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. *Global Transitions Proceedings*, 2(2), 545–552. <https://doi.org/10.1016/j.gltp.2021.08.007>
 9. Nunkoo, D. K., & Sungkur, R. K. (2021). Team conflict dynamics & conflict management: derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. *Global Transitions Proceedings*, 2(2), 545-552
 10. Oh, M., & Choi, S. (2020). The competence of project team members and success factors with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), Article 51. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030051>

11. Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). An empirical study on project managers' leadership behavioral practices impacting project success – The Australian construction sector. *International Journal of Construction Education and Research*, 21(2), 164–188. <https://doi.org/10.1080/15578771.2024.2359378>
12. Wu, G., Hu, Z., Zheng, J., Zhao, X., & Zuo, J. (2021). Effects of structure characteristics of project network on conflicts and project success. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 101-124
13. Yin, J., Qu, M., Liao, G., & Le, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 921300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة الصراعات داخل فرق المشروع على نجاح المشروع: دراسة ميدانية على فرق المشاريع في شركات التعدين بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأنتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي ☐ الإدارة العليا ☐ الإدارة الوسطى ☐ المستوى التنفيذي

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الصراعات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المبعد الأول: التعاون					
يسعى أعضاء فريق المشروع إلى فتح حوار بناء مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى حلول مشتركة					
يحرص أعضاء الفريق على الاستماع الفعال لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالنزاع					
يتم تبادل المعلومات والبيانات بشفافية بين أطراف الصراع لتسهيل التوصل إلى اتفاق يرضي الجميع					
يعمل أعضاء الفريق على ابتكار بدائل وحلول إبداعية تحقق مصالح جميع الأطراف المعنية بالصراع					
المبعد الثاني: التسوية					
يؤدي أعضاء فريق المشروع استعداداً لتقديم تنازلات متبادلة من أجل التوصل إلى حلول وسط مقبولة					
يتم التفاوض بمرونة حول أولويات العمل والمهام عند نشوء خلافات بين أعضاء الفريق					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يقبل أعضاء الفريق بحلول جزئية ترضي الأطراف بشكل معقول دون أن يُحقّق طرف واحد كل مطالبه
					تتخذ القرارات المتعلقة بحلّ الصراعات بأسلوب تفاوضي يضمن حصول كل طرف على جزء من مطالبه
البعد الثالث: التنافس					
					يلجأ بعض أعضاء فريق المشروع إلى فرض رؤيتهم على الآخرين عند نشوء صراع داخل الفريق
					يستخدم بعض الأعضاء سلطتهم أو نفوذهم الوظيفي لحسم الصراع لصالحهم
					يُصرّ بعض أعضاء الفريق على مواقفهم الشخصية دون مراعاة كافية لاحتياجات الطرف الآخر
					يُنظر إلى الصراع داخل الفريق على أنّه معركة يجب الفوز بها لا مشكلة يجب حلّها بشكل مشترك
البعد الرابع: التجنب					
					يميل بعض أعضاء فريق المشروع إلى الابتعاد عن المواقف التي تنطوي على صراع أو خلاف
					يُوجّل بعض الأعضاء التعامل مع المشكلات والخلافات على أمل أن تحلّ من تلقاء نفسها

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يتفادى بعض أعضاء الفريق المواجهة المباشرة مع الأطراف الأخرى خشية تصعيد الصراع
					يتغاضى بعض الأعضاء عن القضايا الخلافية ويتجاهلون لها حتى لو كانت تؤثر على سير المشروع

❁ المحور الثاني: نجاح المشروع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يتمّ تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني المحدّد دون تأخيرات جوهرية					
يلتزم المشروع بالميزانية المقرّرة دون تجاوزات مالية كبيرة					
يتمّ تنفيذ نطاق المشروع المتفق عليه دون انحرافات جوهرية تؤثر على المخرجات					
تُحقّق مخرجات المشروع معايير الجودة الفنية والمهنية المطلوبة					
يُعبّر أصحاب المصلحة الرئيسيون عن رضاهم عن نتائج المشروع ومخرجاته					
يتوافق المنتج النهائي للمشروع مع المواصفات والمتطلّبات المحدّدة مسبقاً					
يُحقّق المشروع العوائد المالية المتوقعة التي تُبرّر الاستثمار فيه					
يُساهم المشروع في تحسين الإنتاجية التشغيلية للمنظمة					
يُعزّز المشروع المكانة التنافسية للمنظمة في قطاع التعدين					
تتوافق نتائج المشروع مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يساهم المشروع في بناء قدرات تنظيمية ومعرفية مستدامة يمكن توظيفها في مشاريع مستقبلية
					يتوافق المشروع مع التوجهات الوطنية لتطوير قطاع التعدين ضمن رؤية المملكة 2030

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Conflict
Management within Project Teams on Project
Success: A Field Study on Project Teams in
Mining Companies in Riyadh**

Prepared by:

Khalid Mohammed Alzahrani

252000680

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026