

**تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع: (ضعف التعاون
وفشل الاتصال في فرق العمل) دراسة حالة شركة آل طاوي للبناء
والتشييد**

إعداد الطالب/

عادل بن شليويح الغنزي

الرقم الجامعي/

242000843

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا البحث،

والشكر لله على جزيل فضله وتوفيقه ونعمه، شكر المعترف بمنه وفضله وأصلي وأسلم على صفوة انبيائه وعلى آله وصحبه أجمعين.

واتقدم بالشكر الجزيل لجامعة ميدأوشن الجامعة الرائدة في التعليم واخص بالشكر الأستاذ ناصر بن إبراهيم بن سعد المحيميد الذي يعود له الفضل بعد الله في تأسيس الجامعة والسير بالعجلة التعليمية الى الامام،

وكما أود أن اشكر الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد والدكتور فايز علي جراد، على نصائحهما القيمة وتوجيهاتهم الحكيمة،

ومعلوماتهم الثمينة التي كان لها الدور الأمثل في نجاح هذا العمل. وأيضاً أود أن أوجه شكري الى جميع أعضاء هيئة التدريس وكادر جامعة ميدأوشن على جهودهم المبذولة في الاهتمام بالتعليم لقد كانت هذه الجامعة بمثابة البحر الوفير للمعلومات التي اكتسبتها خلال المراحل الدراسية.

كما أوجه الشكر والتقدير الى جميع عائلتي واصدقائي الكرام الذين وقفوا الى جانبي في كل خطوة من مسيرتي الاكاديمية.

كما أوجه الشكر الى جميع الزملاء والأصدقاء الذين كان لهم الدور المثالي في تعزيز قدراتي ومهارتي من خلال الدعم المعنوي والتشجيع المستمر ومشاركة الأفكار والمعلومات والنصائح

القيمة، شكراً لكم جميعاً ،،،

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما نملك في هذا الوجود من الأهل

والأقارب حفظهم الله

إلى كل من ساندني وساعدني في الوصول إلى هذه المرحلة، وإلى

كل من آمن بقدراتي وسأهم في نجاحي .

إلى كل طالب عمل جاد في طلبه ويسعى نحو تحقيق هدفه

لجميع أهدي ثمرة جهدي

فهرس المحتويات:

أ	فهرس المحتويات
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الاشكال
ج	الملخص
الفصل الأول: خلفية الدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	الأهمية العلمية
4	الأهمية التطبيقية (العملية)
4	اهداف الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	فرضيات البحث
6	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الدراسات السابقة
10	أولاً: الدراسات التي تناولت النزعة الفردية وتأثيرها على الأداء
12	ثانياً: الدراسات التي تناولت التعاون والتواصل في فرق العمل
13	ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد
14	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
15	المبحث الثاني: الإطار النظري
15	أولاً: النزاعات الفردية في بيئة العمل
15	مفهوم النزعة الفردية وتأثيرها على بيئة العمل
16	أنواع النزاعات الفردية
17	أسباب النزاعات الفردية
17	عناصر النزاع الفردي
18	آليات تسوية النزاعات الفردية
19	ثانياً: فعالية إدارة المشاريع
19	إدارة المشاريع
19	أهمية إدارة المشاريع

20	أهداف إدارة المشاريع
21	خصائص إدارة المشاريع
22	مراحل وعمليات إدارة المشاريع
22	التعاون في فرق العمل
23	مشاكل التعاون في فرق العمل
24	الاستراتيجيات التي يمكن لمدير المشروع اتباعها لمعالجة مشاكل التعاون
25	التواصل في فرق العمل
25	أهمية التواصل الفعال في مكان العمل
26	مكونات التواصل الفعال
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
28	تمهيد
29	نبذة مختصرة عن شركة آل طاوي للبناء والتشييد
30	المنهجية وطرق البحث
30	مجتمع البحث
30	عينة الدراسة
30	مصادر جمع البيانات
30	أدوات الدراسة
31	حدود الدراسة
31	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
32	معامل الثبات
33	الاتساق الداخلي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
37	تمهيد
38	تحليل خصائص أفراد العينة
41	تحليل أسئلة الدراسة
46	اختبار الفرضيات
48	نتائج الدراسة
49	التوصيات
50	الاستنتاجات
53	المراجع العربية
54	المراجع الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول 3- 1	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	32
جدول 3- 2	معامل الارتباط بين فقرات متغير فعالية إدارة المشاريع والدرجة الكلية للمتغير	33
جدول 3- 3	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	34
جدول 4- 4	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	38
جدول 4- 5	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	39
جدول 4- 6	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	40
جدول 4- 7	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	41
جدول 4- 8	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات النزاعات الفردية	42
جدول 4- 9	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات فعالية إدارة المشاريع	44
جدول 4- 10	العلاقة بين النزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع	46
جدول 4- 11	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النزاعات الفردية على فعالية المشاريع	47

قائمة الاشكال:

صفحة	العنوان	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	شكل 1- 1
38	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	شكل 3- 2
39	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	شكل 3- 3
40	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل 3- 4

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (130) موظفاً وإدارياً في شركة آل طاوي للبناء والتشييد. وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن المستوى العام للنزاعات الفردية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؛ كان عالي، وأن النزاعات تعد جزءاً ملحوظاً من بيئة العمل، وقد تكون نتيجة لتفاعلات غير متوافقة بين الأفراد أو اختلافات في الآراء، وايضاً المستوى العام لفعالية إدارة المشاريع عالي، والذي يؤكد على أن الفرق تدير المشاريع بشكل جيد، مع تحقيق الأهداف المنشودة، مما يعكس كفاءة في التخطيط والتنفيذ، وأنه توجد علاقة طردية بين النزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع، وهذا يدل على أن النزاعات يمكن أن تؤثر على فعالية الإدارة، ولكن التأثير ليس واضحاً أمام مرأى الجميع بما يكفي ليكون له السبب الواضح ذو التأثير كبير على نتائج المشاريع، حيث يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع في الشركات العقارية في منطقة الرياض.

الكلمات المفتاحية: النزعة الفردية، إدارة المشاريع، فرق العمل.



الفصل الأول

خلفية الدراسة

المقدمة

تُعد إدارة المشاريع عنصراً أساسياً في تحقيق نجاح المؤسسات وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، لا سيما في قطاع البناء والتشييد الذي يعتمد بشكل كبير على تنسيق الجهود بين فرق العمل المختلفة، والذي يتميز بالتعقيد وتنوع مشاريعه. ومع تزايد أهمية العمل الجماعي في إنجاز المشاريع بنجاح، يبرز دور العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء فرق العمل، ومن بينها النزعة الفردية.

لقد أصبحت النزعة الفردية سمة بارزة في المجتمعات الحديثة، حيث يميل الأفراد إلى مصالحهم الشخصية وتحقيق الإنجازات الفردية على حساب التعاون والتشارك مع الآخرين، ومع ذلك، فإن النزعة الفردية المتزايدة في بيئات العمل الحديثة أصبحت تحدياً يؤثر بشكل مباشر على أداء فرق العمل، مما يؤدي إلى ضعف التعاون وفشل الاتصال، وهما عنصران رئيسيان لضمان استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها (Hofstede, 1980).

يُعد التواصل عاملاً مهماً لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال العالمية، وقد أصبح التواصل الفعال مهماً بشكل متزايد في مشاريع البناء بسبب زيادة متطلبات المشاريع، وقد شهدت المواقف الحالية مشاريع بناء تنطوي على منظمات متعددة ذات خلفيات تنظيمية وثقافات وأصحاب مصلحة ومجالات خبرة متنوعة.

يمكن لعملية الاتصال الفعالة أن تقلل من مشكلة العلاقات الإنسانية وتزيد من التكامل والتعاون بين الجهات الفاعلة في مجال البناء.

حيث تؤثر هذه العملية على جميع أنشطة أعمال البناء من خلال زيادة تبادل المعلومات في الوقت المناسب وتحسين عملية صنع القرار. (Firmawan, 2012)

يشهد قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً في الفترة الأخيرة، حيث يتم تنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في مختلف أنحاء المملكة، وخاصاً في منطقة الرياض التي تعتبر مركزاً اقتصادياً هاماً، وايضاً تتميز شركات البناء والتشييد بوجود فرق عمل متعددة التخصصات تحتاج إلى مستوى عالٍ من التنسيق والتواصل، إلا أن النزعة الفردية المتزايدة بين الأفراد قد تؤدي إلى تفكك روح الفريق، وتباطؤ عمليات اتخاذ القرار، مما يؤثر سلباً على جودة الإنجاز ومواعيد التسليم. بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد، من خلال التركيز على ضعف التعاون وفشل الاتصال كعاملين أساسيين في هذه العلاقة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطورات الكبيرة والسريعة التي يشهدها العالم حالياً في أساليب إدارة المشاريع، إلا أن العديد من شركات الإنشاءات والبناء لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف التعاون بين فرق العمل وانخفاض كفاءة التواصل، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة، وقد زادت هذه التحديات نتيجة انتشار الفردية، حيث يفضل بعض الموظفين العمل بمعزل عن الفريق، مما يؤدي إلى ضعف تبادل المعرفة وضعف التنسيق، مما قد يؤدي إلى تأخير تسليم المشاريع أو زيادة تكلفتها.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: كيف تؤثر النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع في شركات البناء والتشييد بمنطقة الرياض، من خلال ضعف التعاون وفشل الاتصال في فرق العمل؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية موضوع الدراسة من أهمية إدارة المشاريع في البناء والتشييد باعتبارها من الركائز الأساسية لتطور ونمو الاقتصاد للدول، لذلك يعتبر نجاح أي مشروع من المهام الأساسية لكل مدراء المشاريع في مختلف القطاعات ولا يتم ذلك إلا بتبني إدارة متماسكة تعمل على تعزيز الثقة والتعاون والتواصل بين أعضاء الفريق وخلق بيئة إيجابية وخصبة للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تظهر أهمية الدراسة في أن مفهوم النزعة الفردية أصبح من الضروري توضيحه لما له من دور في فشل التعاون وضعف التواصل بين أعضاء الفريق، كما تكمن أهمية هذا البحث في عدة جوانب منها:

الأهمية العلمية:

وتكمن أهمية البحث في حداثة الموضوع المراد دراسته، حيث تجدر الإشارة إلى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع من خلال التركيز على التعاون والتواصل في المشاريع الإنشائية، يساهم هذا البحث في سد الفجوة في ندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع وإثراء المعرفة العلمية حول تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على فعالية إدارة المشاريع، وتحديد تأثير النزعة الفردية على أداء فرق العمل.

الأهمية التطبيقية (العملية):

تكمن الأهمية العملية للبحث في تزويد مدراء المشاريع وصناع القرار بالمعلومات الكافية حول ضرورة تبني إدارة مشاريع ناجحة تعمل على خلق بيئة مناسبة للعمل وتعزيز التعاون والتواصل بين فرق العمل وذلك من خلال الكشف عن أهم الفوائد التي تحاول اثباتها الدراسة الحالية. كما يمكن ان تساهم ما تتوصل اليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تقديم معلومات علمية يمكن ان تستفيد منها شركات البناء والتشييد في منطقة الرياض في تحسين إدارة مشاريعها وتعزيز أداء فرق العمل.

اهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع في شركات البناء والتشييد بمنطقة الرياض، وتنبتق الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أسباب النزاعات الفردية الموجودة بين موظفي المشروع وكيفية الحد منها.
2. التعرف على مستوى التعاون والاتصال بين فرق العمل.
3. التعرف على مستوى فعالية إدارة المشاريع من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم.
4. تحديد تأثير النزاعات الفردية على فعالية إدارة المشاريع من حيث (التخطيط والتنفيذ والتقييم).
5. تحديد أبرز التحديات التي تواجه فعالية إدارة المشاريع؟
6. تحديد ماهي آليات الحد من النزاعات الفردية بين فرق العمل؟

تساؤلات الدراسة

من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة سؤال البحث الرئيس كما يلي: " كيف تؤثر النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع في شركات البناء والتشييد بمنطقة الرياض، من خلال ضعف التعاون وفشل الاتصال في فرق العمل؟

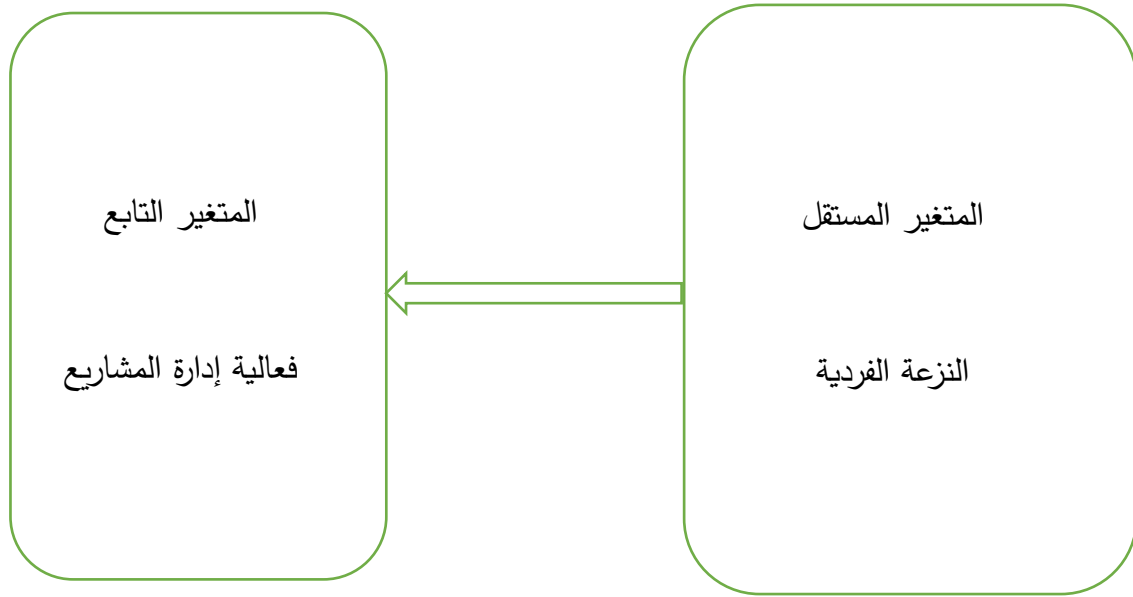
وينبتق من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة منها:

1. كيف تؤثر النزاعات الفردية على فعالية إدارة المشاريع؟

2. كيف تؤثر النزاعات الفردية على تخطيط المشاريع؟
3. كيف تؤثر النزاعات الفردية على تنفيذ المشاريع؟
4. كيف تؤثر النزاعات الفردية على تقييم المشاريع؟
5. ما هي أسباب النزاعات الفردية الموجودة بين موظفي المشروع وكيفية الحد منها؟
6. ما مستوى التعاون والاتصال بين فرق العمل؟
7. ما هي أبرز التحديات التي تواجه فعالية إدارة المشاريع؟

فرضيات البحث:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل أدناه:



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

1. يوجد تأثير للنزاعات الفردية على فعالية إدارة المشاريع، ويتفرع منها ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للنزاعات الفردية على تخطيط المشاريع.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للنزاعات الفردية على تنفيذ المشاريع.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للنزاعات الفردية على تقييم المشاريع.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد البحث العلمي على مجموعة من الأسس والمناهج التي تساهم في تحقيق الأهداف البحثية بدقة ومنهجية علمية. وفي هذا البحث، الذي يتناول "تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع: (ضعف التعاون وفشل الاتصال في فرق العمل) دراسة حالة على شركة آل طاوي للبناء والتشييد"، تم تبني منهجية علمية شاملة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. يقوم هذا الجزء من البحث بتوضيح الإطار النظري والمنهجي المعتمد في الدراسة.

أولاً: المنهجية العلمية للبحث

1. المنهج الوصفي التحليلي

يعد المنهج الوصفي التحليلي من المناهج الأساسية في العلوم الاجتماعية، حيث يساعد على تحليل الظواهر من خلال وصفها بدقة ومن ثم تحليل أسبابها وآثارها، ونظراً لطبيعة هذا البحث فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لدراسة تأثير الفردية على فرق العمل في مشاريع البناء والتشييد، وذلك من خلال تحليل البيانات المستمدة من الدراسة الميدانية.

2. المنهج الكمي

يتمثل في جمع البيانات من خلال استبيانات مغلقة تحتوي على أسئلة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

3. دراسة الحالة

تعتبر دراسة الحالة أداة فعالة لتحليل الظواهر المعقدة في سياقاتها الواقعية، في هذا البحث، تم اختيار شركة آل طاوي للبناء والتشييد كعينة للدراسة، مما يتيح فهمًا معمقًا للعوامل التي تؤثر على التعاون والاتصال في فرق العمل.

ثانيًا: الإطار النظري للبحث

1. النظريات السلوكية والإدارية

لتفسير تأثير النزعة الفردية على فرق العمل، يعتمد البحث على عدد من النظريات العلمية في الإدارة والسلوك التنظيمي:

نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory): توضح هذه النظرية كيف تؤثر النزعة الفردية والجماعية على سلوك الأفراد داخل الفرق.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تفسر كيف يمكن أن يؤثر مستوى التعاون والاتصال بين أعضاء الفريق على الأداء العام للمشاريع.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory): تسلط الضوء على كيفية تأثير أنماط القيادة على تعزيز التعاون وتقليل النزعة الفردية في بيئة العمل.

2. مفاهيم ذات صلة بالبحث

التعاون في فرق العمل: يُعتبر التعاون من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المشاريع، وتناقش الأدبيات كيفية تعزيز التعاون وتقليل النزعة الفردية.

فشل الاتصال في فرق العمل: يدرس البحث كيف تؤثر النزعة الفردية على فعالية الاتصال داخل الفرق، وتأثير ذلك على إنتاجية المشاريع العقارية.

ثالثًا: الأدوات والإجراءات البحثية

1. أدوات جمع البيانات

استبيانات موجهة لموظفي ومديري المشاريع في شركة آل طاوي للبناء والتشييد.

2. أساليب تحليل البيانات

تحليل إحصائي للاستبيانات باستخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS.

A decorative scroll frame with a blue outline and a light blue glow. It features two grey scroll ends at the top corners. The text is centered within the frame.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
والدراسات السابقة

تمهيد:

إن الإطار النظري هو حجر الزاوية لأي دراسة علمية، حيث أنه يوفر الأسس الفكرية والمفاهيمية التي تبنى عليها التحليلات والاستنتاجات. وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية حول الفردية وإدارة المشاريع، من خلال مراجعة النظريات ذات الصلة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الفردية والجماعية في بيئات المشاريع.

إن فهم تأثير الفردية على فرق العمل يتطلب الرجوع إلى العديد من النظريات الإدارية والسلوكية، مثل نظرية Hofstede للأبعاد الثقافية، والتي توضح كيف تؤثر الاختلافات الثقافية على أداء الأفراد داخل المنظمات. كما تسلط نظرية إدارة الفريق الديناميكي الضوء على أهمية التفاعل الجماعي في تحقيق النجاح.

وفي هذا السياق، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث من زوايا مختلفة، مثل تأثير الفردية على أداء الفريق، والعوامل المؤثرة على فشل الاتصال داخل بيئات العمل، والتحديات التي تواجه فرق المشاريع في قطاع البناء. كما يسلط الضوء على أهم الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة، والتي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، وسوف يتناول هذا الفصل المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة

يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، لذلك تعتبر الدراسات السابقة هي الأساس الذي يبني عليه الباحث أفكاره ومنهجه. وبالرغم من قلة الدراسات المتعلقة بتأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات التي عرضت في أجزائها مكونات متعلقة بتأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع، مع التركيز على ضعف التعاون وفشل الاتصال في فرق العمل، وتسلط الضوء على قطاع البناء والتشييد في منطقة الرياض كدراسة حالة.

ولتحقيق أهداف هذا البحث تم تجميع وتحليل مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت جوانب مختلفة من الموضوع، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

1. الدراسات التي تناولت النزعة الفردية وتأثيرها على الأداء.
2. الدراسات التي بحثت في التعاون والتواصل في فرق العمل.
3. الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد.

أولاً: الدراسات التي تناولت النزعة الفردية وتأثيرها على الأداء

الدراسات العربية

- **دراسة العبدلي: (2024)** استهدفت هذه الدراسة تحليل النزاعات العمالية داخل الشركات وتقديم استراتيجيات للحد من آثارها، مستندةً إلى منظور قانوني وإداري في إدارة الموارد البشرية. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً وصفيًا عبر مقابلات شبه منظمة مع 14 خبيراً في المجال، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي الهجين. كشفت النتائج عن ست استراتيجيات فعالة لتقليل النزاعات، منها تحسين اللوائح، وتمكين الموظفين، وتعزيز التواصل، والتعليم القيادي. تفوقت هذه الدراسة على سابقتها من حيث شمولية المعالجة، حيث لم تقتصر على جانب الوساطة فقط.

- **دراسة محاميد: (2016)** بحثت هذه الدراسة في أسباب النزاعات ضمن مشاريع المباني السكنية في المملكة العربية السعودية، مركزةً على العوامل المباشرة وغير المباشرة. استندت إلى استبيان شمل 120 مقالاً، وأظهرت أن أبرز الأسباب المباشرة للنزاعات تمثلت في التأخير في السداد، وأوامر التغيير، وضعف جودة العمل، في حين أن الأسباب غير المباشرة شملت ضعف خبرة المقاولين وسوء التواصل بين الأطراف. سلطت هذه الدراسة

الضوء على أهمية التواصل في تقليل النزاعات، ما يجعلها وثيقة الصلة ببحثنا حول النزعة الفردية.

- **دراسة عساف وآخرون: (2019)** هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في النزاعات والمطالبات بقطاع البناء السعودي، وذلك عبر بيانات مستخلصة من 86 مختصًا. توصلت النتائج إلى أن أوامر التغيير، والتأخير الناجم عن المقاولين، وأخطاء التصميم كانت من أبرز مسببات النزاعات. على خلاف الدراسات التي ركزت على الدفع المتأخر، أبرزت هذه الدراسة دور جميع الأطراف في نشوء النزاعات، مما يثري فهم تأثير النزعة الفردية على فشل إدارة المشاريع.

الدراسات الأجنبية

- **دراسة: Blalock et al. (2021)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تحديات الاتصال داخل فرق المشاريع الافتراضية، خصوصًا في ظل جائحة COVID-19. اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي، حيث تم جمع البيانات من طلاب الهندسة عبر الاستبانات والمقابلات. وأظهرت النتائج أن ضعف التواصل الجماعي في البيئة الافتراضية يحد من فعالية الفرق، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على التعاون وبناء العلاقات. كما أوصت الدراسة بوضع هيكل اجتماع يعزز الثقة ويشجع التفاعل الفعال.
- **دراسة: Yiu and Cheung (2004)** استهدفت هذه الدراسة تحديد مصادر النزاع في مشاريع البناء، حيث تم تصنيفها إلى مشكلات تتعلق بالبناء وأخرى بالسلوك البشري. وخلصت الدراسة إلى أن التوقعات غير المتوافقة بين الأفراد تشكل عقبة أساسية أمام نجاح المشاريع.
- **دراسة Hofstede (1980)** حول الأبعاد الثقافية والتي أبرزت الفرق بين الثقافات الفردية والجماعية، وكيف يؤثر ذلك على ديناميكية فرق العمل.
- **دراسة (Singelis, 1995)** التي أكدت أن الأفراد في المجتمعات ذات النزعة الفردية يفضلون العمل المستقل، مما قد يؤثر سلبيًا على العمل الجماعي.
- **دراسة Kim, Triandis & Kagitcibasi (1994)** التي استعرضت تأثير النزعة الفردية على بيئات العمل متعددة الثقافات.

موقع الدراسات السابقة من البحث الحالي: تسلط هذه الدراسات الضوء على تأثير النزعة الفردية على ضعف التواصل والتعاون داخل الفرق، وهو محور أساسي لدراستنا الحالية التي تركز على بيئة البناء والتشييد في السعودية.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت التعاون والتواصل في فرق العمل

- دراسة **Ilavarasi, I. (2024)** تناولت هذه الدراسة أثر التواصل الفعال في تحسين الإنتاجية وتقليل النزاعات داخل المؤسسات. ومن خلال مراجعة الأدبيات، حددت الدراسة عوامل رئيسية مثل وضوح قنوات الاتصال، والتغذية الراجعة البناءة، والذكاء العاطفي، واقترحت استراتيجيات لتعزيز ديناميكيات فرق العمل. أكدت الدراسة الحاجة إلى تطوير أساليب تتماشى مع التقنيات الحديثة، مما يجعلها ذات صلة ببحثنا حول ضعف التعاون وتأثيره على إدارة المشاريع.
- دراسة **Luhgiatno, L. (2023)** ركزت على العلاقة بين التعاون في بيئة العمل ومستوى الإنتاجية، حيث تم تحليل آليات التعاون بين الإدارات والموردين والعملاء. تطرقت أيضًا إلى دور التكنولوجيا في تسهيل التعاون، لكنها أشارت إلى تحديات مثل الحواجز التكنولوجية والثقافية. تتوافق هذه النتائج مع بحثنا الذي يستكشف تحديات التعاون داخل فرق العمل.
- دراسة **Amsar, A., & Swastuti, E. (2023)** ناقشت الدراسة التعاون كعنصر أساسي لاستدامة المؤسسات، مستعرضة تحديات مثل اختلافات الثقافة التنظيمية، وضعف الاتصال، وتضارب المصالح. أكدت الدراسة ضرورة دعم القيادة لتعزيز التعاون، وهو ما يتماشى مع دراستنا حول تأثير ضعف التعاون على إدارة المشاريع.
- دراسة **باتيل وآخرون: (2021)** بحثت الدراسة في تأثير تقنيات التعاون الرقمي على فرق العمل في المشاريع الإنشائية. أظهرت النتائج أن المنصات الرقمية تعزز من التعاون وتقلل من التأخير، لكنها تحتاج إلى تبني ثقافة تواصل فعالة لضمان نجاحها.
- دراسة **Nawaz et al. (2016)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة والعمل الجماعي على نجاح المشاريع. اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة والعمل الجماعي في تحقيق نجاح المشاريع.
- دراسة **Heath et al. (1994)** تناولت هذه الدراسة النزاعات والمطالبات في مشاريع البناء في المملكة المتحدة، ووجدت أن ضعف التواصل يعد أحد العوامل الأساسية المؤدية إلى النزاعات.

- دراسة **Katzenbach & Smith (1993)** التي أكدت على أن الفرق التي تتبنى التعاون الفعال تحقق نتائج أفضل مقارنة بالفرق التي تقتصر على التآزر.
- دراسة **Salas et al. (2005)** التي تناولت العوامل المؤثرة على التعاون داخل فرق العمل، مثل الثقة والقيادة الفعالة.
- دراسة **Mathieu et al. (2008)** التي أبرزت أهمية التحفيز الجماعي ودوره في تعزيز التعاون.
- دراسة **Pinto & Pinto (1990)** التي ربطت بين فشل الاتصال وضعف الأداء في إدارة المشاريع.
- دراسة **Kerzner (2013)** التي ناقشت دور الاتصال الفعال في تقليل المخاطر وزيادة الإنتاجية في المشاريع.
- دراسة **Turner & Müller (2004)** التي أشارت إلى أن الاتصال الفعال من أهم العوامل المؤثرة في نجاح مديري المشاريع.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد

الدراسات العربية

- دراسة **عساف والحجي: (2006)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب التأخير في مشاريع البناء في السعودية. أظهرت النتائج أن 70٪ من المشاريع تعرضت لتجاوز زمني، وكان التأخير في المدفوعات والتغييرات المتكررة في التصميم أبرز الأسباب.
- دراسة **الخليل والغفلي: (1999)** تناولت هذه الدراسة تأخير مشاريع المياه والصرف الصحي في السعودية، وخلصت إلى أن ضعف الاتصال وسوء الإدارة من العوامل الرئيسية المؤثرة في التأخير.
- دراسة **الغريد: (2024)** استهدفت تحديد عوامل النجاح في مشاريع البناء المستدامة بالمملكة العربية السعودية. أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الفعالة، وتخصيص الموارد بكفاءة، كما سلطت الضوء على تحديات الامتثال والحوكمة. توضح هذه الدراسة كيف يمكن للاستراتيجيات الفعالة أن تعزز نجاح المشاريع، مما يجعلها وثيقة الصلة ببحثنا.
- دراسة **العتيبي: (2019)** تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال مسح استهدف مديري المشاريع في قطاع البناء.

أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يعزز من نجاح المشاريع ويقلل من حالات الفشل، على الرغم من تحديات مثل ضعف التواصل بين الفرق. تدعم هذه الدراسة فهمنا لكيفية تأثير النزعة الفردية على التعاون وإدارة المشاريع.

الدراسات الأجنبية

- دراسة: **Dansoh et al. (2017)** استعرضت هذه الدراسة تحديات فرق المشروع في إدارة الاختلافات في مشاريع البناء، حيث حددت ستة عوامل رئيسية تؤثر في فعالية الفرق، من بينها ضعف مهارات الإدارة، مشاكل التنسيق، وضعف الثقة بين أعضاء الفرق.
- دراسة: **Hyväri, I. (2006)** بحثت هذه الدراسة في كفاءة إدارة المشاريع داخل المؤسسات الموجهة نحو المشاريع، مركزةً على الهياكل التنظيمية والكفاءة الفنية والقيادية. خلصت إلى أن المنظمات التي تعتمد على فرق المشاريع والمصفوفات التنظيمية تحقق أداءً أفضل، مما يدعم بحثنا حول أثر النزعة الفردية على نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد.
- دراسة: **Koborozos, I. C. (2008)** بحثت في تأثير مشكلات التعاون داخل فرق إدارة المشاريع على نجاح المشاريع. استندت إلى مراجعة الأدبيات، والمقابلات، وتحليل البيانات التجريبية، وخلصت إلى أن ضعف التعاون يعد من أبرز عوامل فشل المشاريع. تبرز هذه الدراسة أهمية تعزيز بيئة عمل تعاونية، مما يجعل نتائجها وثيقة الصلة ببحثنا.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على النزعة الفردية باعتبارها عاملاً رئيسياً في ضعف التعاون وفشل التواصل داخل فرق العمل في قطاع البناء والتشييد، وهو منظور لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر. ورغم أن بعض الأبحاث تناولت النزاعات، وإدارة المشاريع، وأهمية التعاون، فإن دراستنا تربط بين هذه العوامل ضمن إطار موحد يوضح كيف تؤثر النزعة الفردية في تقويض فعالية إدارة المشاريع، خصوصاً في بيئات العمل التعاونية. وبذلك، تقدم هذه الدراسة إسهاماً جديداً من خلال دراسة حالة محددة داخل شركة آل طاوي للبناء والتشييد، ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق العملي في بيئات مشابهة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: النزاعات الفردية في بيئة العمل

مفهوم النزعة الفردية وتأثيرها على بيئة العمل

النزعة الفردية تُشير إلى ميل الأفراد إلى التركيز على الإنجازات الشخصية بدلاً من الأهداف الجماعية. وقد ناقش العديد من الباحثين تأثير هذا المفهوم على بيئة العمل:

- **نظرية Hofstede** حول الثقافات التنظيمية التي أوضحت أن المجتمعات الفردية تميل إلى إعطاء أهمية للاستقلالية، مما قد يؤدي إلى تحديات في التعاون داخل فرق العمل.
- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)** التي تشير إلى أن الأفراد يحددون مستوى تعاونهم بناءً على المكافآت والتكاليف المتوقعة، تعد نظرية التبادل الاجتماعي (SET) من بين النماذج المفاهيمية الأكثر تأثيراً لفهم سلوك مكان العمل. يمكن إرجاع جذورها الموقرة إلى عشرينيات القرن العشرين. (Cropanzano, 2005)

نظريات التعاون وأثرها على إدارة المشاريع

- **نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)** التي تركز على أهمية العلاقات الاجتماعية في تحسين التعاون داخل فرق العمل (Häuberer, 2011).
- **نظرية الديناميكيات الجماعية (Group Dynamics Theory)** التي تشير إلى أن الفرق المتعاونة تحقق نتائج أفضل بسبب التفاعل الإيجابي بين الأفراد (Cole, 2024).

نماذج الاتصال في إدارة المشاريع

- **نموذج Shannon & Weaver (1949)** الذي يوضح كيفية انتقال المعلومات بين الأفراد وأهمية الوضوح في الاتصال.
- **نموذج Lasswell للاتصال (1948)** الذي يؤكد على أهمية المرسل والرسالة والمتلقي في عملية الاتصال داخل فرق العمل.
- **إطار PMI للاتصال في المشاريع** الذي يوضح آليات التواصل الفعّالة وأثرها على نجاح المشاريع.

أنواع النزاعات الفردية

تتنوع النزاعات العمالية الفردية تبعاً لطبيعة العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل، إذ تنشأ نتيجة عدم الامتثال للوائح والقوانين أو مخالفة الشروط التعاقدية سواء في العقود الفردية أو الاتفاقيات الجماعية. وعلى عكس النزاعات الجماعية التي تشمل مجموعة من العمال، تتمحور النزاعات الفردية حول حقوق والتزامات محددة تنشأ بين طرفي علاقة العمل.

أ- النزاعات الناجمة عن شروط العقد

يشكل عقد العمل الإطار القانوني الذي يحدد حقوق والتزامات كل من العامل وصاحب العمل، حيث يجمع بين الأحكام القانونية والتنظيمية إلى جانب البنود التعاقدية التي يحددها الطرفان. ورغم عدم تقديم المشرع الجزائي تعريفاً محدداً لعقد العمل، فإنه يُعدّ وسيلةً لضبط العلاقة التعاقدية بين الطرفين. وتبرز النزاعات في هذا السياق عند انتهاك أحد الطرفين لبند من بنود العقد، مما يؤدي إلى مطالبات بتعديله أو تغييره لمواكبة الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة. وتتعدد أسباب هذه النزاعات، فقد يكون السبب جهل صاحب العمل بالأحكام القانونية أو عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية أو حتى سوء فهمه لبعض النصوص القانونية. من جهة أخرى، فإن العامل قد يضطر لقبول شروط مجحفة بسبب ضعف موقفه التفاوضي، ما يؤدي لاحقاً إلى نشوء النزاعات عند مطالبته بتحسين وضعه التعاقدية. (واضح، 2007)

ب- النزاعات المتعلقة بخرق النصوص الاتفاقية

أدى تنامي الحركة النقابية إلى تعزيز دور الاتفاقيات الجماعية في تنظيم علاقات العمل، حيث تهدف هذه الاتفاقيات إلى تحسين ظروف العمال وتعزيز حقوقهم. غير أن الإخلال بأحد بنود هذه الاتفاقيات من قبل صاحب العمل أو العامل قد يؤدي إلى نشوب نزاع قانوني يتطلب تسوية ودية أو قضائية. (واضح، 2007، صفحة 15)

ج- النزاعات الناشئة عن انتهاك النظام الداخلي

تمثل اللوائح الداخلية الإطار التنظيمي الذي يحكم سير العمل داخل المؤسسات، ويُلزم أصحاب العمل بإعدادها وفق القوانين النافذة لضمان بيئة عمل منظمة ومستقرة. وعليه، فإن أي انتهاك لأحكام النظام الداخلي من قبل أي من الطرفين قد يؤدي إلى حدوث نزاعات تتعلق بتفسير هذه الأحكام أو مدى التزام الأطراف بها. (محمد، 2016، صفحة 38).

د- النزاعات الناجمة عن انتهاك الأحكام القانونية والتنظيمية

رغم تفويض الدولة لأطراف التعاقد بتنظيم علاقات العمل من خلال العقود والاتفاقيات الجماعية، إلا أنها احتفظت بحقها في فرض بعض القواعد القانونية الإلزامية لضمان الحد الأدنى من الحقوق العمالية. ويترتب على أي انتهاك لهذه القواعد نشوء نزاعات تتطلب تدخلاً إدارياً أو قضائياً لحلها، لا سيما في ظل العلاقة غير المتكافئة بين العامل وصاحب العمل. (محمد، 2016، صفحة 30)

أسباب النزاعات الفردية

تتعدد أسباب النزاعات العمالية الفردية، ويرى الفقه العمالي أن أبرزها يرتبط بالمساس بالحقوق المترتبة على عقد العمل، مثل الأجور، التعويضات، والحماية الاجتماعية. وتظهر هذه النزاعات في جميع مراحل علاقة العمل، بدءاً من إبرام العقد وحتى إنهائه، كما قد تنشأ نتيجة التغييرات التي تطرأ على العلاقة التعاقدية، سواء فيما يتعلق بسريان العقد أو تعديله أو إنهائه. (عبدالرحمن، 2008، صفحة 43)

عناصر النزاع الفردي

أ- العنصر العضوي

يقتضي وجود نزاع فردي أن يكون أحد أطرافه عاملاً أو مجموعة محدودة من العمال في مواجهة صاحب العمل، على عكس النزاعات الجماعية التي تشمل عدداً أكبر من العمال وتتناول مطالب عامة تخص فئة مهنية بأكملها.

ب- العنصر المادي

يجب أن يكون النزاع الفردي مرتبطاً بعلاقة العمل، سواء من حيث الإخلال بالالتزامات التعاقدية أو انتهاك نص قانوني أو تنظيمي أو اتفاقي، ما يؤثر بشكل مباشر على حقوق أحد الطرفين.

ج- العنصر الغذائي

لا يُعتبر النزاع فردياً إلا إذا فشلت الحلول الودية الداخلية، مما يستدعي اللجوء إلى إجراءات التقاضي أو التسوية القانونية لحله. (عبدالرحمن، 2008، صفحة 42).

آليات تسوية النزاعات الفردية

أ- التسوية الودية

تُعد التسوية الودية الإجراء الأولي لحل النزاعات الفردية في بيئة العمل، حيث تبدأ داخل المؤسسة من خلال الحوار بين الأطراف المعنية، وفي حال تعذر الحل، يتم تصعيد النزاع إلى الجهات المختصة مثل مفتشيات العمل. وتشمل خطوات التسوية تقديم طلب رسمي إلى اللجنة المختصة، تسجيله، وتحديد موعد للنظر فيه بحضور الأطراف، وفي حال التوصل إلى اتفاق يتم توثيقه بمحضر رسمي. أما إذا لم يتم التوصل إلى تسوية، تُحال القضية إلى المحاكم المختصة (محمود، 2012، صفحة 45).

ب- التسوية القضائية

في حال فشل التسوية الودية، يتم اللجوء إلى القضاء العمالي للنظر في النزاع وإصدار الحكم المناسب.

في المملكة العربية السعودية، تُرفع القضايا العمالية في مرحلتين: تبدأ بإحالة النزاع إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التي تسعى لحله ودياً خلال 21 يوم عمل، وإذا تعذر ذلك، تُحال القضية إلى المحكمة العمالية المختصة، حيث يتم الفصل فيها وفق الإجراءات القانونية المقررة.

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن النزاعات الفردية في العمل تمثل تحدياً رئيسياً يواجه بيئة العمل، نظراً لتأثيرها المباشر على استقرار العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل. وتتعدد أسباب هذه النزاعات، سواءً نتيجة الإخلال ببنود العقد، أو مخالفة الأنظمة الداخلية، أو انتهاك الأحكام القانونية. ولضمان تسويتها بفعالية، يتم اللجوء إلى الحلول الودية في البداية، وفي حال فشلها، يُلجأ إلى المحاكم العمالية كجهة فصل نهائية لضمان تحقيق العدالة وحماية الحقوق العمالية.

ثانياً: فعالية إدارة المشاريع

إدارة المشاريع

مفهوم إدارة المشاريع

تتزايد حاجة المنظمات الى توظيف اشخاص من ذوي المؤهلات والخبرات والمهارات الخاصة، تكون مهمتهم إدارة المشروعات التي تقوم بتنفيذها هذه المنظمات وهنا يجدر بنا القول انه إذا تسلم شخص ما إدارة مشروع فإن الأمر يصبح كارثة مالم يكن على معرفة والمأم ودراية بإدارة المشروع، فمدير المشروع يجب ان يمتلك مجموعة مما يسمى بمهارات إدارة المشروع، تساعد على إتمام المشروع في الوقت المحدد، ووفق الأهداف المتفق عليها، ووفق الميزانية المحددة. رغم تعدد التعريفات لإدارة المشاريع الا ان المشروع في ابسط صورة له يمكن ان يعرف على انه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة (خير الدين، 2012)

يعرف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع المشروع بأنه مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة او منتج أو نتيجة فريدة، وهذا التعريف يبرز صفتين مهمتين للمشروع هما السمة الفريدة غير المتكررة والمختلفة عن مشروع اخر الطبيعة المؤقتة للمشروع (معهد إدارة المشاريع، 2017)

أما ما يخص إدارة المشروع فهي مجموعة من المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الافراد بهدف تخطيط ومراقبة وتنفيذ المشروع بفاعلية وتشمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه واكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة واعادة التخطيط وكل ذلك بفعالية تامة (حجازي، 2013)

أهمية إدارة المشاريع

تبحث الشركات في السوق العالمية اليوم عن تحسين عملياتها وأنظمتها لكي تصبح منافسة بشكل أكبر، بغض النظر عن نوع المجال التي تعمل بها وحجم الشركة. وأحد الطرق التي تحاول من خلالها هذه الشركات عمل ذلك هو انشاء إدارة المشاريع كميزه تنافسية وتكمن أهمية ادارته المشاريع في الاتي:

1. تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل بعنصر بشري أقل.
2. تجعل المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.

3. تزويد المدراء بطرق لحل المعضلات.
4. تزيد من الجودة.
5. نقل من صراع القوى.
6. تساعد على معرفة العمل الفني وادائه بكل مرحلة من مراحل المشروع.
7. تسهل عملية تحديد توقيت التسليم لكل مرحلة وتقييمها.
8. تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

أهداف إدارة المشاريع

تعتبر أهداف إدارة المشاريع هي نفس أهداف أي منظمة، لأن هدف المنظمات هو التشبع من احتياجات مختلف أصحاب المصالح فيها مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيون والموردون والعملاء لذلك فإن المشاريع مهما اختلفت طبيعتها أو عمرها أو حجمها فإنها تشترك في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية لتحقيق رضا العميل وهي:

1 - الوقت.

2- التكلفة

3- الاداء.

كما انه مع التأكيد على المعايير الخمسة للأهداف الذكية والمتمثلة بان يكون الهدف واضح وقابل للقياس ويمكن تحقيقه وان يكون الهدف واقعي وذو مدى زمني محدد التنفيذ بمعنى ان يكون الهدف

- محدد بأن يتم وضع الهدف المطلوب بقدر من التفاصيل التي تساعد على تحديده.
- قابل للقياس بان يتم تحديد الهدف او الأهداف بطريقة كمية يمكن التحقق منها ومقارنتها.
- قابل للتحقيق ان يكون الهدف سهل المنال ويمكن إنجازه وتحقيقه، ولا يكون من وحي الخيال.
- واقعي ان يكون الهدف مرتبط بالقدرات وليس الرغبات وان يكون واقعي لا مثالي.
- محدد الوقت لابد ان يكون للهدف إطار زمني محدد لابد ان يكون له موعد بداية وموعد نهائي على وجه التحديد.

اما اهداف المشروع حسب دليل المعرفي لإدارة المشروعات فهي تنفيذ المشروع ضمن الوقت المحدد، وضمن التكلفة المحددة، بمستوى الأداء المرغوب والتكنولوجيا المرغوبة، والاستخدام الكفوء والفعال للموارد المخصصة للمشروع. وتحقيق الأهداف المتعلقة بفاعلية وكفاءة المشروعات يعني ما يأتي: (معهد إدارة المشاريع، 2017)

- تحديد وتبني المشروعات التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة ونطاق عملها.
- تحديد وتبني المشروعات التي تكون المنظمة قادرة على تنفيذها بكفاءة اعلى من المنافسين.
- تجنب المشروعات التي لا تحقق منافع المنظمة أكبر من التكاليف التي تنفقها.
- تجنب المشروعات التي لا توافق من حيث الحجم ونطاق العمل ومستوى التكنولوجيا او خبراتها المتاحة.
- تجنب المشروعات التي تكون ذات أخطار عالية وتتجاوز مستوى الخطر المعتاد.
- تجنب المشروعات التي لا تنسجم مع مستوى اعمال المنظمة من حيث الخبرة والقدرات والمهارات.

خصائص إدارة المشاريع

يعتبر المشروع سلسلة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة لها بداية ونهاية محددة مما يجعلها مؤقتة وتبدأ بوقت معين وتنتهي بوقت معين كما ان ما يميز المشروع كونه مزيجاً فريداً من الأنشطة لا يتكرر كثيراً في ظروفه او انشطته او طريقته.

تعد الصفتان الرئيسيتان اللتان تميزان المشروع حسب معهد إدارة المشروعات هما ان المشروع مؤقت، والسمة الفريدة له، فالمشروع عمل غير متكرر وهذه السمة هي التي تميز بين مشروع وآخر مما يدل على التنوع الذي تتسم به المشروعات. وباختصار فان الهدف من إدارة المشروع هو جعل كلفة المشروع ومدة تنفيذه، وجودته أقرب ما تكون الى الكمال (حجازي هيثم، 2013)

وهنا نصل ان إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم واغلاق المشروع، وان مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق اهداف المشروع. وتشمل إدارة المشروع على ما يلي:

- تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع.
- وضع اهداف واضحة ويمكن تحقيقها.

- توازن وتحقيق المتطلبات التنافسية للجودة والوقت والنطاق والتكلفة.
- تكيف المواصفات والأساليب والخطط نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة للكثير من أصحاب المصلحة في المشروع.

مراحل وعمليات إدارة المشاريع

عمليات إدارة المشاريع هي تجميع منطقي لعمليات إدارة المشاريع لتحقيق أهداف المشروع المحددة وتكون مجموعات العمليات مستقلة عن مراحل المشروع حيث تعرف عمليات إدارة المشاريع في خمس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع وهي:

- عمليات البدء او الاطلاق تتم في هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع او المرحلة.
- عمليات التخطيط هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي ينفذ المشروع لتحقيقها.
- عمليات التنفيذ: هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع.
- عمليات التحكم او المتابعة هي تلك العمليات المطلوبة من اجل تتبع ومراجعة وضبط ما أحرز من تقدم وأداء في المشروع وتحديد المجالات التي تتطلب أحداث تغييرات بالخطة وبدء التغييرات المترتبة.
- عمليات الاغلاق هي تلك العمليات التي تؤدي رسمياً لاستكمال او اغلاق المشروع او المرحلة او العقد.

التعاون في فرق العمل:

تعد مهارات التعاون من المهارات الأساسية التي يحتاجها كل موظف تقريباً في مختلف القطاعات. فإتقانك للتعاون مع الآخرين يعزز نجاحك المهني، ويساهم في زيادة كفاءة العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لك ولفرقتك. في هذا المقال، سنتناول مفهوم مهارات التعاون، أهميتها، وكيف يمكنك تطويرها والاستفادة منها في سوق العمل (Kotip، 2025).

مشاكل التعاون في فرق العمل:

إن مشاكل التعاون ليست بالأمر اليسير دائماً. فمن الواضح أن جمع مجموعة من الأفراد المتنوعين للعمل كفريق واحد ليس بالأمر اليسير دائماً. فهناك حواجز كثيرة في هيئة الإقليمية الشرسة، وأنظمة الحوافز التي تكافئ الفرد بدلاً من الإنجاز الجماعي، وانعدام الثقة الناتج عن عمليات الاستحواذ أو الاندماج أو إعادة الهيكلة الداخلية الكبرى، كما ورد في المقال Lauren Keller Johnson (2007) امنح فريقك تحدياً لا يمكنهم مقاومته، ووصف عالم الأعمال الحقيقي.

وخاصة في بيئة إدارة المشاريع، ونظراً لحقيقة أن الشركات تعتمد بشكل متزايد على فرق المشاريع متعددة الوظائف على جميع المستويات من أجل إكمال المشروع بنجاح، فمن المهم للغاية التغلب على الحواجز وتحويل الزملاء إلى متعاونين. يمكن تقديم مشاكل التعاون الناتجة عن فشل المشروع والتي تمنع المناخ البناء من خلال الفئات التالية:

- لا يُطلب من الأفراد تقديم مساهماتهم. يحدث هذا عندما لا تتم دعوة أعضاء فريق المشروع لمشاركة الأفكار للتغلب على التحديات. فهم لا يولدون الأفكار وفي الواقع لا يتمكنون من الحفاظ على إبداعهم. علاوة على ذلك، فهم لا يساهمون في عملية المشروع بأكملها، وهذا يؤدي إلى عدم تلبية الحاجة العميقة، التي يعاني منها معظم الناس، إلى أن يكونوا جزءاً من شيء أكبر من أنفسهم. بعبارة أخرى، فهم لا يعبرون عن أحلامهم (Bellman, 2001)

- عدم كفاية المعلومات، قد يكون عدم كفاية المعلومات مصدر قلق لمديري المشاريع أو فرق المشاريع. في المشاريع التي لا يكون فيها مديرو المشاريع المشاركون وفرق المشاريع على دراية جيدة، فإنهم لا يفهمون أن جهودهم مهمة للشركة أو المنظمة التي يعملون بها. ولهذا السبب فإن مشاركة المعلومات يمكن أن تحفز الفرق والأفراد على التجمع معاً وخلق رؤية مشتركة. (Johnson, 2007)

- الأدوار الثابتة. عندما يتم إنشاء أدوار ثابتة في مشروع ما، لا يواجه الأشخاص أي تحديات من خلال منحهم الفرصة لاستخدام المهارات التي لا يمارسونها عادةً في عملهم اليومي. من خلال التوسع خارج مجموعة مهاراتهم، يكتسب الأشخاص الخبرة من خلال التفكير بطرق جديدة. هذه الطرق الجديدة هي عنصر مهم للغاية للتعاون الفعال بين الفريق (Vice, 2007)

- بيئة عمل غير سارة. في أغلب بيئات العمل المرتبطة بالمشاريع، يغيب الشعور بالرفقة. ويحدث هذا لأن المرح لا يتجسد في تحديات الفريق. ولتفعيل التعاون بين أفراد الفريق، يلزم بعض الضحك لبناء بيئة عمل مرغوبة موجهة نحو الفريق.
- أدوار واضحة. من أجل إتمام المشروع بنجاح، من الضروري أن يكون لكل شخص مشارك دور واضح. يجب أن يكون لكل فرد دور يتناسب مع شخصيته، في حين يجب فصل هذا الدور عن الأدوار الأخرى. في هذه المرحلة، يجب توضيح أنه ليس من الضروري أن يقوم كل شخص بأداء وظيفة واحدة فقط. إذا كان الفريق يتكون من عدد قليل من الأعضاء، فلا بأس من مضاعفة الأدوار أو تبديلها، طالما تم تغطية جميع احتياجات فريق المشروع وفصلها حقاً. علاوة على ذلك، يجب أن يشعر جميع الأعضاء بالراحة تجاه أدوارهم (Heller, 1998)

الاستراتيجيات التي يمكن لمدير المشروع اتباعها لمعالجة مشاكل التعاون:

يحتاج جميع مديري المشروعات إلى استراتيجيات لإدارة مشاكل التعاون عند نقطة الصراع. تعمل إدارة الصراع بشكل أفضل عندما تكون الأطراف المشاركة في الصراع مجهزة لإدارة الصراع بأنفسهم. (Fisher, 1991)

الهدف هو جعل الناس يحلون المشاكل بأنفسهم من خلال عملية تعمل على تحسين علاقاتهم. توصل (Weiss, 2005) إلى عدد من الاستراتيجيات التي تساعد في تقليل مشاكل التعاون في الشركة ومن المرجح أن يتم تنفيذها. وهي:

- ابتكار وتنفيذ طريقة مشتركة لحل النزاعات. تعمل طريقة حل النزاعات المحددة والمصممة جيداً على تقليل مشاكل التعاون وبالتالي تقلل أيضاً من تكاليف المعاملات. غالباً ما تأتي تكاليف المعاملات، مثل الوقت الضائع وسوء النية المتراكم، مع النضال للتغلب على الاختلافات. هناك مجموعة من طرق حل النزاعات التي يمكن للشركة استخدامها. ولكن لكي تكون فعالة، يجب أن توفر عملية واضحة خطوة بخطوة للأطراف لاتباعها. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركة إنتل. في هذه الشركة، يتعلم الموظفون الجدد طريقة مشتركة لاتخاذ القرار وحل النزاعات. وتخضعهم الشركة لتدريب يتعلمون فيه كيفية استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات للتعامل مع النزاعات. ولا يُظهر التدريب أن الإدارة العليا ترى أن النزاعات تشكل جانباً لا مفر منه من ممارسة الأعمال فحسب، بل إنه يوفر أيضاً إطاراً مشتركاً يسرع من حل المشاكل التعاونية. ولا يُهدر الكثير من الوقت في محاولة التوصل إلى أفضل طريقة للتعامل

مع النزاعات، لذا يكرس الناس وقتهم وطاقاتهم لاستكشاف وتقييم مجموعة متنوعة من الخيارات للمضي قدماً. وقد ساعد النهج المنهجي الذي تتبناه شركة إنتل في التعامل مع الاختلافات في الحفاظ على بعض السمات المميزة للشركة: الإبداع، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الصعبة في مواجهة الخيارات الاستراتيجية المعقدة.

- تعزيز التعاون الفعال كـ "فريق". تعتقد العديد من الشركات أن تدريب العمل الجماعي هو السبيل لتعزيز التعاون عبر المنظمة. لذلك، تقوم هذه الشركات، بمساعدة قسم الموارد البشرية، بتنفيذ العديد من برامج التدريب (34) التي توفر تقنيات لمواءمة المجموعات حول الأهداف المشتركة. وعلاوة على ذلك، تساعد برامج التدريب هذه الموظفين على توضيح الأدوار والمسؤوليات ومشاركة مجموعة من المعايير السلوكية. - تزويد المنظمة بأدوات التعاون. في الحالات التي يكون فيها موظفو المنظمة في مواقع مختلفة، تكون هناك حاجة إلى تقنيات التعاون. تتعلق هذه التقنيات بالتقنيات التي تدعم حلول الاجتماعات المتزامنة وأنظمة النمذجة وبرامج التصور. يعد التعاون القائم على التكنولوجيا مفهوماً مهماً للغاية لبيئة المشروع. وذلك لأن هذا النوع من تقنيات التعاون يستغرق بضع دقائق لحل المشكلات التي قد تستغرق أياماً بسبب صعوبات الاتصال. (MacKrell, 2007)

التواصل في فرق العمل:

يعد التواصل الفعال وبناء الفريق من العناصر الأساسية للنجاح داخل أي مؤسسة أو منظمة، حيث يمكن التواصل الجيد الأفراد من مشاركة الأفكار والتعبير عن الآراء وتبادل المعلومات بوضوح، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية. تهدف هذه المقالة إلى توضيح أهمية التواصل الفعال، واستعراض الأساليب التي تساهم في بناء فرق عمل متماسكة، من خلال استراتيجيات مبنية على دراسات وتطبيقات واقعية.

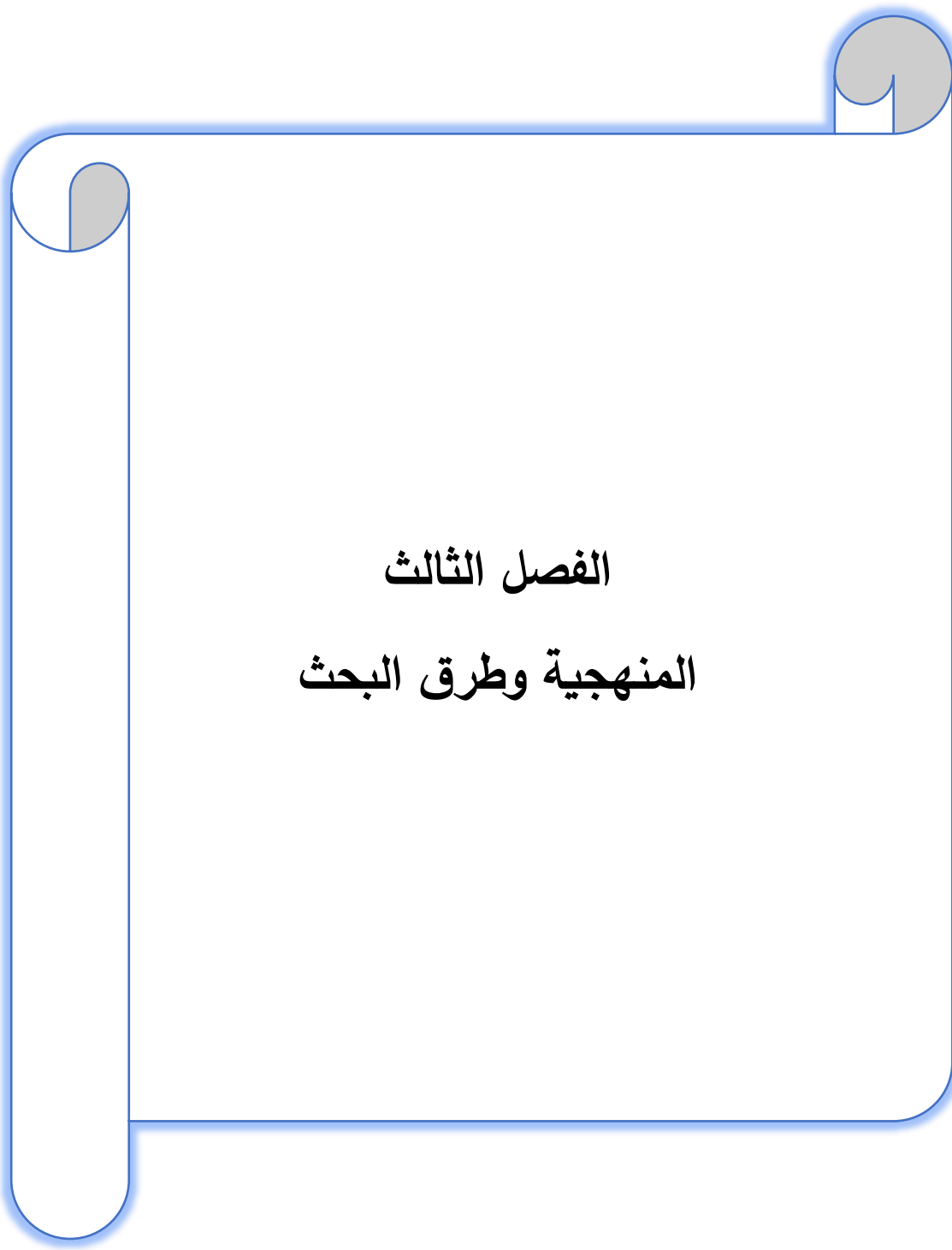
أهمية التواصل الفعال في مكان العمل:

يعد التواصل الفعال أساس العلاقة المهنية الصحية، حيث يساعد على توضيح الرؤية والأهداف المشتركة بين أعضاء الفريق، ومن خلال التواصل الواضح يستطيع الفريق تحديد الأدوار وتوزيع المهام بشكل فعال، وتشير الدراسات إلى أن الفرق التي تتمتع بتواصل قوي تكون أكثر إنتاجية، حيث تتجنب الكثير من سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى التوترات أو اتخاذ قرارات غير مناسبة.

مكونات التواصل الفعال

إن عملية التواصل الفعّالة تشمل العديد من الجوانب ولا تقتصر على النقل للمعلومات فقط،
مثل:

1. **الاستماع النشط:** حيث يعكس الاهتمام بآراء الآخرين، ويدفعهم إلى التعبير عن أفكارهم بدون تردد.
2. **الوضوح والشفافية:** من المهم أن تكون الرسائل المرسلة واضحة ومفهومة، وأن تكون بعيدة عن الغموض.
3. **التغذية الراجعة:** يجب على القادة تقديم ملاحظات بناءة ومستدامة لأعضاء الفريق، حتى يشعروا بالتقدير والدعم.

A decorative border resembling a scroll, with a blue outline and grey scroll ends at the top right and bottom left.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد:

تعتمد أي دراسة علمية على منهجية بحثية واضحة ودقيقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى نتائج موثوقة، وفي هذا الفصل سيتم تفصيل طرق البحث التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات، مع تبرير اختيار المنهجية المناسبة لهذه الدراسة.

إن البحث في تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع يتطلب نهجًا يجمع بين الأساليب الوصفية والتحليلية والأساليب الكمية والنوعية فمن ناحية، توفر الأساليب الكمية بيانات عددية وإحصائية تساعد في قياس تأثير الفردية على التعاون داخل فرق العمل. ومن ناحية أخرى، تساعد الأساليب النوعية في فهم العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على هذا التأثير، من خلال إجراء المقابلات ودراسات الحالة.

كما سيوضح هذا الفصل أدوات البحث المستخدمة، مثل الاستبيانات وتحليل الوثائق، بالإضافة إلى مناقشة طرق تحليل البيانات والمعايير الأخلاقية التي تم الالتزام بها أثناء الدراسة، وتهدف هذه التفاصيل إلى توفير الوضوح العلمي حول كيفية إجراء البحث وضمان موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

نبذة مختصرة عن شركة آل طاوي للبناء والتشييد:

تأسست شركة الطاوي للأجزاء الخرسانية والمنتجات الأسمنتية عام 1972م على يد الشيخ أحمد الطاوي في مدينة بيشة بالمملكة العربية السعودية، وبدأت الشركة في تصنيع الخرسانة الجاهزة وأعمال الطرق والمقاولات في المنطقة الجنوبية، وسرعان ما اكتسبت سمعة طيبة وثقة العملاء بسبب جودة منتجاتها وخدماتها المتميزة .

وبعد مرور عشر سنوات على تأسيسها توسعت الشركة وافتتحت فرعاً لها في جدة عام 1992م وذلك نظراً للنمو الاقتصادي والعمراني الذي شهدته المدينة، واستمرت الشركة في التوسع لتشمل فروعاً في الرياض ومكة والمدينة ورابغ ومدينة الملك عبد الله الاقتصادية وخليص ورنية وينبع وميناء جدة الإسلامي، مما يعكس التزامها بتلبية احتياجات السوق المتنامية في المملكة. (صحيفة الرياض ماكس)

شركة الطاوي هي شركة رائدة في تصنيع وتوريد الخرسانة الجاهزة عالية الجودة، وتمتلك أسطولاً ضخماً من المعدات والمركبات لضمان تلبية احتياجات المشاريع بكفاءة عالية. تشمل منتجات الشركة الخرسانة الإنشائية، والخرسانة الفرشاة، والخرسانة عالية القوة، والخرسانة ذاتية الرص، والخرسانة عالية الجودة، والخرسانة خفيفة الوزن.

تولي الشركة اهتماماً كبيراً بمراقبة جودة منتجاتها حيث لديها قسم خاص يضم مجموعة من الخبراء والفنيين والمهندسين ذوي الكفاءة العالية بالإضافة إلى مختبر مجهز بأحدث الأجهزة والمعدات المخبرية وقد حصلت الشركة على شهادة الأيزو 9001:2000 منذ عام 2004 مما يعكس التزامها بتقديم منتجات عالية الجودة وخدمات احترافية.

شاركت شركة الطاوي في تنفيذ العديد من المشاريع العملاقة في المملكة، منها مشروع جسر ونفق الملك عبد الله بجدة، ومشاريع مباني الكليات بجامعة الملك عبد العزيز، ومشروع جسر الجمرات، ومجمع وزارة المالية بجدة، ومشروع حواجز طريق الحرمين السريع بجدة، ومبنى الجمارك بميناء جدة الإسلامي، وتثبتت هذه المشاريع قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء والمساهمة في النهضة العمرانية التي تشهدها المملكة.

تسعى شركة الطاوي لقطع الخرسانة والمنتجات الأسمنتية إلى الحفاظ على مكانتها كشركة رائدة في مجال الخرسانة الجاهزة، من خلال تزويد عملائها بمنتجات عالية الجودة وخدمة احترافية، والمساهمة في تطوير قطاع البناء في المملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالنزاعات الفردية في المشاريع، التحليلي وذلك لتحليل إثر النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع في مشاريع البناء والتشييد شركة آل طاوي محل الدراسة.

مجتمع البحث

مجتمع البحث هو كل ما يمكن ان تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث من الأمور الضرورية لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق الدراسة على المجتمع بأكمله وايضاً للتعرف على مدى قابلية الدراسة للتعميم وتمثيل عينة المجتمع ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومدرء شركة آل طاوي للبناء والتشييد.

عينة الدراسة:

تتكون عينة البحث من (130) فردا من موظفي ومدرء شركة آل طاوي للبناء والتشييد تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتم اختيارهم على حسب خبرتهم في النزاعات الفردية ومكانتهم الوظيفية في الشركة.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل المصادر الثانوية مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في إدارة المشاريع والنزاعات الفردية واهمية التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق.

المصادر الأولية: وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها الى الصيغة الإلكترونية باستخدام Google forms وتم نشر الاستبيان الى مجتمع البحث المستهدف.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان للكشف تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع في شركات البناء والتشييد.

تصميم الأداة:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم اعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويتعلق بتأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع، ويتكون من محورين وهما:

المحور الاول المتغير المستقل: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى النزاعات الفردية، ويتكون من 14 فقرة.

المحور الثاني المتغير التابع: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى فعالية إدارة المشاريع، ويتكون من 13 فقرة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على شركة آل طاوي للبناء والتشييد منطقة الرياض المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث خلال نهاية العام 2024م وبداية 2025.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

1. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

- ❖ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات.
- ❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.

2. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ❖ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
- ❖ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط الحسابي

3. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر النزاعات الفردية على فعالية المشاريع.

معامل الثبات

يُستخدم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لتقييم تجانس مجموعة فقرات الاستبيان التي تهدف إلى قياس نفس المفهوم. تتراوح قيمته بين 0 و 1، حيث تشير القيم القريبة من 1 إلى مستوى عالٍ من الاتساق، بينما تشير القيم التي تقل عن 0.7 إلى ضعف في درجة الاتساق.

جدول رقم (1): معامل الثبات ألفا كرو نباخ

متغيرات الدراسة	ألف كرو نباخ	عدد الفقرات
النزاعات الفردية	.636	13
فعالية ادارة المشاريع	.756	13
كل فقرات الاستبانة	.765	26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول اعلاه، اتضح أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغير فعالية إدارة المشاريع مرتفع حيث بلغ (0.765) ويعتبر معامل ثبات مرتفع ومقبول لأغراض البحث، أما متغير النزاعات الفردية وصل معامل ألفا كرو نباخ الى (0.626) وهو معامل مقبول، كما ان الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان وصل الى (0.764) وهو معامل ثبات مرتفع ومقبول، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياته.

الاتساق الداخلي:

قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط والذي يقيس مدى الاتساق والانسجام في كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي اليه الفقرة، وفي الجدول (2) والجدول (3)، يوضحا معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير النزاعات الفردية والدرجة الكلية لنفس المتغير، وكذلك كل فقرة من فقرات متغير فعالية إدارة المشاريع بالمتوسط الكلي لنفس المحور الذي تنتمي اليه الفقرة، بالإضافة الى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين فقرات متغير النزاعات الفردية والدرجة الكلية للمتغير

النزاعات الفردية	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
أشعر أن النزاعات الفردية في الفريق تؤثر سلباً على بيئة العمل	.457**	.000
-أعتقد أنني قادر على التعامل مع النزاعات الفردية بشكل فعال	.332**	.000
أجد أن التواصل الجيد يساعد في تقليل النزاعات الفردية	.290**	.000
أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر على جودة العمل المنجز	.619**	.000
أرى أن النزاعات الفردية تساهم في تحسين أفكار الفريق عندما يتم التعامل معها بشكل صحيح	.398**	.000
-أشعر أن النزاعات الفردية تحدث بشكل متكرر في بيئة العمل	.404**	.000
أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر سلباً على إنتاجية الفريق	.465**	.000
أنا مرتاح في التعبير عن آرائي خلال النقاشات التي قد تؤدي إلى نزاعات	.428**	.000
-أرى أن التواصل الجيد يمكن أن يقلل من فرص حدوث النزاعات الفردية	.478**	.000
أشعر أن النزاعات الفردية تُحل بشكل فعال داخل الشركة	.410**	.000
أعتقد أن هناك وضوحاً في الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق، مما يقلل من النزاعات الفردية	.399**	.000
أرى أن النزاعات الفردية يمكن أن تكون فرصة لتحسين الأداء إذا تم التعامل معها بشكل صحيح	.483**	.000
أعتقد أن هناك دعماً كافياً من الإدارة لحل النزاعات الفردية	.368**	.000
أشعر أن النزاعات الفردية تؤثر على علاقاتي مع زملائي في العمل	.424**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (2)، أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي اليه الفقرات وهو متغير النزاعات الفردية، وبدرجة ارتباط موجبة وقوية، وتتراوح بين (0.290) و(0.61)، وبمستوى ذات دلالة احصائية عالية اقل من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين فقرات متغير فعالية إدارة المشاريع والدرجة الكلية للمتغير

فعالية إدارة المشاريع	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
يتم تحديد الأهداف المحددة للمشروع بشكل واضح ومفهوم لجميع أعضاء الفريق	.488**	.000
يتم إعداد خطة شاملة ومفصلة للمشروع تشمل جميع المهام والموارد	.417**	.000
يتم تقدير الوقت والتكاليف بشكل دقيق في خطة المشروع	.538**	.000
توجد قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الفريق وتساعد في تبادل المعلومات	.554**	.000
يتم تنظيم اجتماعات دورية لمتابعة تقدم المشروع وتبادل الآراء	.620**	.000
يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل مسبق ومخطط للتعامل معها	.522**	.000
يتم متابعة المخاطر بشكل دوري وتحديث الاستراتيجيات حسب الحاجة	.490**	.000
يتم تنفيذ المهام وفقاً للجدول الزمني المحدد	.524**	.000
يتم تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بنجاح	.484**	.000
يتم تقييم أداء الفريق بشكل دوري وتقديم الملاحظات اللازمة	.492**	.000
يتم استخدام مؤشرات الأداء لقياس تقدم المشروع وجودته	.546**	.000
يتم قياس رضا العملاء عن نتائج المشروع بشكل منتظم	.554**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول (3)، اشارت النتائج أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي اليه الفقرات وهو متغير فعالية إدارة المشاريع، وبدرجة ارتباط موجبة وقوية، وتتراوح بين (.417) و(.620)، وبمستوى ذات دلالة احصائية عالية اقل من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

الصدق البنائي:

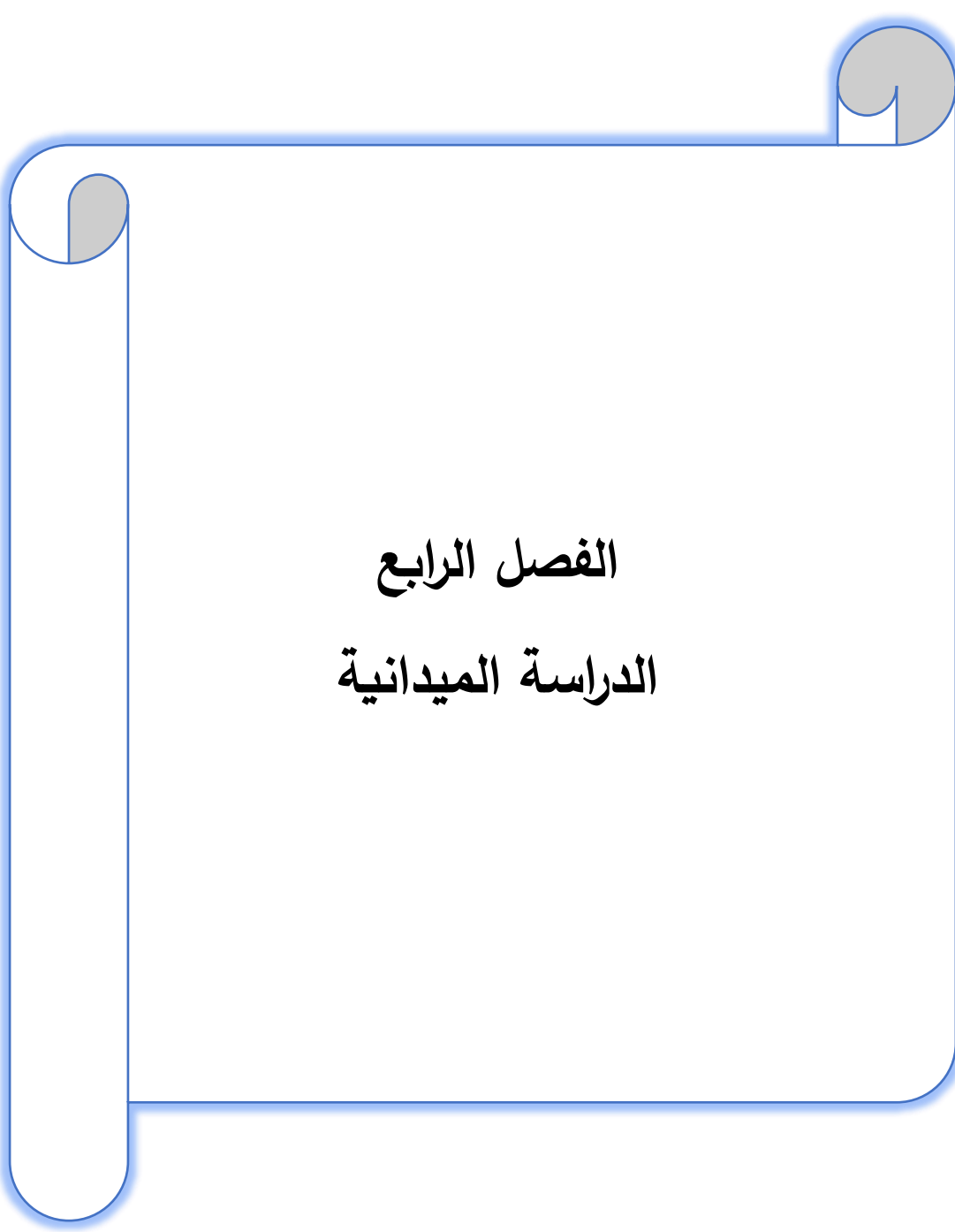
وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل من متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، والموضح كالتالي:

جدول (4): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
النزاعات الفردية	.768 **	.000
فعالية إدارة المشاريع	.847 **	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول أعلاه ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يمثل هذا الفصل جوهر الدراسة، حيث يتم تحليل البيانات المجمعة بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة على تساؤلات البحث، ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل لنتائج الدراسة، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة والتحليل النوعي المتعمق.

سيتناول هذا الفصل مدى تأثير الفردية على التعاون والتواصل في فرق العمل ضمن قطاع الإنشاءات في منطقة الرياض، كما سيتم ربط النتائج التي تم الحصول عليها بالنظريات والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، مما يساعد في تقديم تفسير علمي للعلاقات بين المتغيرات المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، سيناقد هذا الفصل التحديات التي تواجه فرق العمل في هذا السياق، والآثار السلبية التي قد تنتج عن ضعف التعاون وفشل التواصل، وسيقدم اقتراحات لتحسين فعالية إدارة المشاريع في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها.

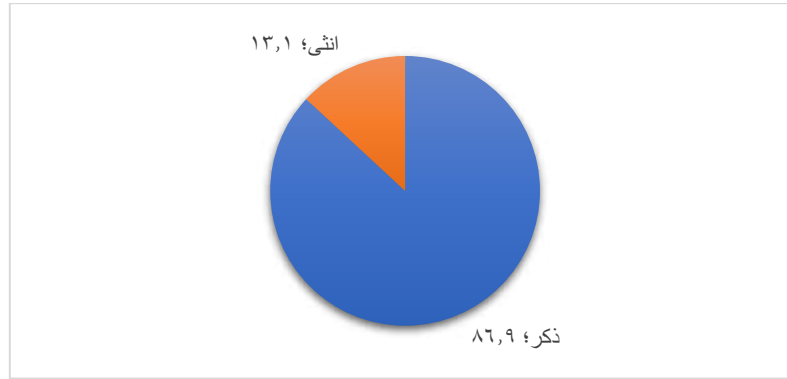
تحليل خصائص أفراد العينة:

في هذا المبحث سوف يتم وصف خصائص افراد عينة الدراسة مثل الجنس، والعمر وسنوات الخدمة، وذلك بإيجاد العدد والنسبة والموضح كما يلي:

1. توزيع خصائص العينة حسب الجنس

جدول 5: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	113	86.9
انثى	17	13.1
الاجمالي	130	100



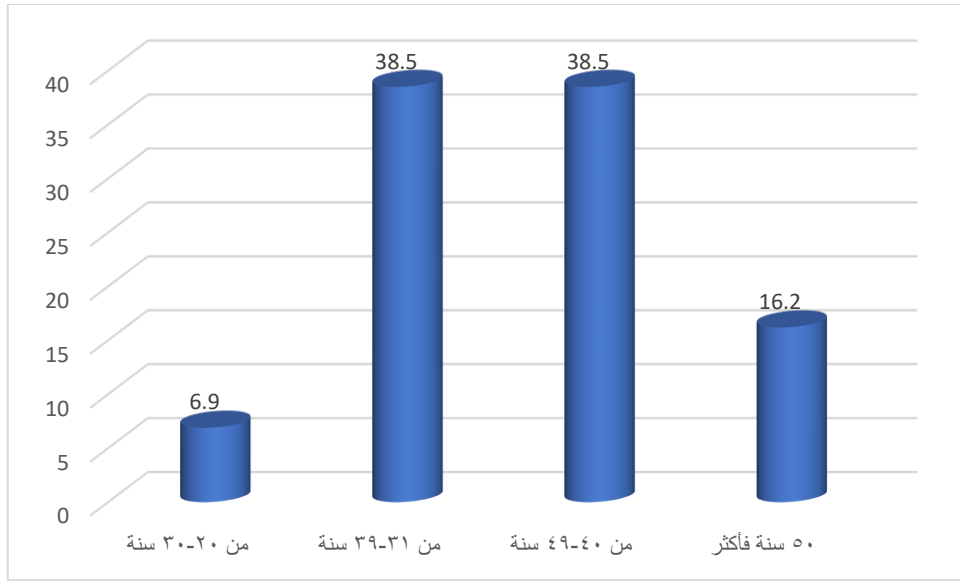
شكل 2: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

تظهر نتائج جدول (5) وشكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة أن 86.9% من المشاركين هم من الذكور، بينما تشكل الإناث 13.1% فقط ويعكس هذا التوزيع عدم توازن بين الجنسين، مما قد يؤثر على نتائج الدراسة ويعكس التوجهات الثقافية والاجتماعية لأفراد عينة الدراسة في الشركات العقارية في منطقة الرياض وقد يؤدي قلة تمثيل الإناث إلى تحيز في البيانات، لذا من المهم تعزيز مشاركة النساء في دراسات مستقبلية لضمان تمثيل شامل وآراء متنوعة تعزز فعالية إدارة المشاريع في فرق العمل.

2. توزيع خصائص العينة حسب العمر

جدول 6: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	%
من 20-30 سنة	9	6.9
من 31-39 سنة	50	38.5
من 40-49 سنة	50	38.5
50 سنة فأكثر	21	16.2
الاجمالي	130	100



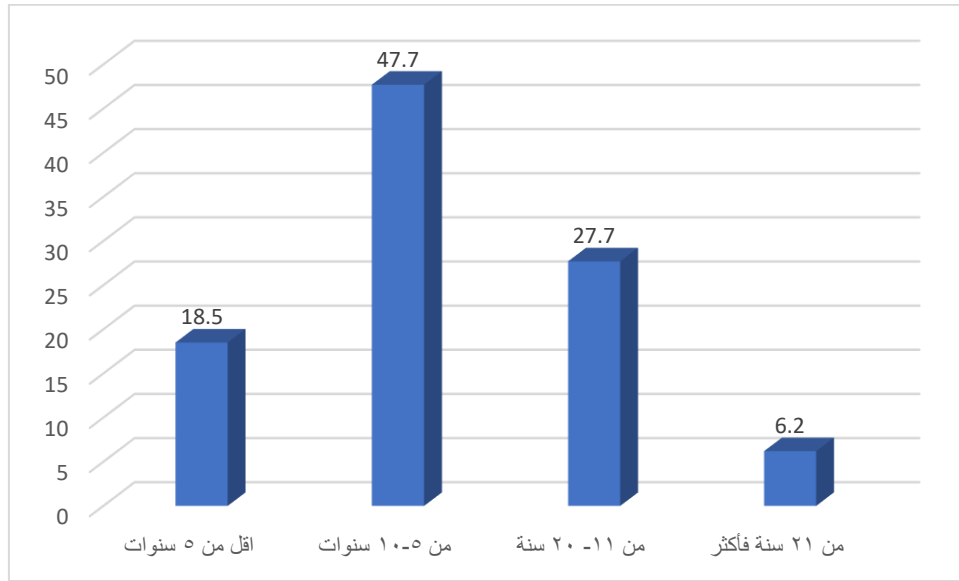
شكل 3: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

أظهرت النتائج في جدول (6)، أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 31 إلى 39 سنة و40 إلى 49 سنة، حيث تشكل كل منهما 38.5% من العينة، بينما يمثل الأشخاص من 50 سنة فأكثر 16.2%، في حين أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تمثل 6.9% فقط، وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين في الدراسة غالباً ما يكونون في مرحلة منتصف الحياة المهنية، مما قد تساعد آرائهم في إعطاء نظرة واسعة على إدارة المشاريع، وموثوقية في النتائج، ويعتبر توازن الفئات العمرية مهماً لفهم تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع.

3. توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

جدول 7 توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
اقل من 5 سنوات	24	18.5
من 5-10 سنوات	62	47.7
من 11-20 سنة	36	27.7
من 21 سنة فأكثر	8	6.2
الاجمالي	130	100



شكل 4: توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

في الجدول أعلاه أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (47.7%) يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، مما يشير إلى أن هذه الفئة تمثل الشريحة الأكبر من العينة كما أن 27.7% لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة، في حين أن 18.5% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و6.2% فقط يمتلكون خبرة تزيد عن 21 سنة ويعكس هذا التوزيع أن معظم المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة، والتي قد تساعد آرائهم حول تأثير النزعة الفردية في فعالية إدارة المشاريع. من المهم مراعاة سنوات الخبرة عند تحليل النتائج، حيث يمكن أن تؤثر الخبرات المختلفة على فعالية التواصل والتعاون في إدارة المشاريع ويعزوا الباحث ذلك إلى الشركات تسعى دائماً إلى أن يكون العاملين فيها من لديهم خبرة تكون من 5 - 10 سنوات الشباب والذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

تحليل أسئلة الدراسة:

تمت الإجابة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتضمن الإجابات الخيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تخصيص الأوزان للأجوبة كالتالي: (1، 2، 3، 4، 5). لتحديد المستوى، تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي من خلال حساب مدى الأوزان، وذلك بطرح أقل وزن من أعلى وزن لبدائل سلم الإجابة ($4 = 1 - 5$). ثم تم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة مدى الأوزان على عدد البدائل ($0.80 = 5/4$). يوضح الجدول أدناه فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي.

جدول 8: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	عالية (موافق)
4.21 - 5	عالية جداً (موافق بشدة)

وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة.

أولاً: النزاعات الفردية

وللإجابة على التساؤل الأول " ما أسباب النزاعات الفردية الموجودة بين موظفي المشروع وكيفية الحد منها، بالإضافة الى التعرف على مستوى التعاون والاتصال بين فرق العمل في الشركات العقارية في منطقة الرياض، قام الباحث بتحليل فقرات متغير النزاعات الفردية، والتعقيب عليها وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتم ذلك باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل، وظهرت النتائج كالآتي:

جدول 9: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لفقرات النزاعات الفردية

النزاعات الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١- أشعر أن النزاعات الفردية في الفريق تؤثر سلباً على بيئة العمل	4.06	0.938	81%
٢- أعتقد أنني قادر على التعامل مع النزاعات الفردية بشكل فعال	4.25	0.847	85%
٣- أجد أن التواصل الجيد يساعد في تقليل النزاعات الفردية	4.13	0.848	83%

٤- أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر على جودة العمل المنجز	3.87	0.943	77%
٥- أرى أن النزاعات الفردية تساهم في تحسين أفكار الفريق عندما يتم التعامل معها بشكل صحيح	4.17	0.846	83%
٦- أشعر أن النزاعات الفردية تحدث بشكل متكرر في بيئة العمل	4.12	0.863	82%
٧- أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر سلبًا على إنتاجية الفريق	3.95	0.947	79%
٨- أنا مرتاح في التعبير عن آرائي خلال النقاشات التي قد تؤدي إلى نزاعات	4.14	0.745	83%
٩- أرى أن التواصل الجيد يمكن أن يقلل من فرص حدوث النزاعات الفردية	4.16	0.815	83%
١٠- أشعر أن النزاعات الفردية تُحل بشكل فعال داخل الشركة	3.95	0.756	79%
١١- أعتقد أن هناك وضوحًا في الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق، مما يقلل من النزاعات الفردية	3.99	0.840	80%
١٢- أرى أن النزاعات الفردية يمكن أن تكون فرصة لتحسين الأداء إذا تم التعامل معها بشكل صحيح	3.91	0.960	78%
١٣- أعتقد أن هناك دعمًا كافيًا من الإدارة لحل النزاعات الفردية	4.02	0.893	80%
١٤- أشعر أن النزاعات الفردية تؤثر على علاقتي مع زملائي في العمل	4.10	0.621	82%
المتوسط الكلي للمتغير	4.0568	0.37003	81%

في الجدول أعلاه، أظهرت النتائج ان المتوسط اللي لمتغير النزاعات الفردية وصل الى (3.056) بوز نسبي 81% مما يشير إلى مستوى مرتفع من النزاعات الفردية، وهذا يدل أن هناك وجودًا ملحوظًا للنزاعات الفردية في السياق المدروس، وأن تأثيرها أو أهميتها واضحة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.87-4.25) والموضحة كالتالي:

الفقرة "أشعر أن النزاعات الفردية في الفريق تؤثر سلباً على بيئة العمل" حصلت على توسط (4.06) بانحراف معياري (0.93) والوزن النسبي 81% وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين يشعرون بأن النزاعات الفردية لها تأثير سلبي على بيئة العمل، مما قد يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد وتقليل الإنتاجية وحصلت الفقرة "أعتقد أنني قادر على التعامل مع النزاعات الفردية بشكل فعال" بتوسط (4.25) وبانحراف المعياري (0.847) والوزن النسبي 85% والذي يدل على ثقة الأفراد في قدرتهم على التعامل مع النزاعات وهذه الثقة قد تكون نتيجة للتدريب أو الخبرة السابقة، مما يساهم في تحسين مستوى التعاون وبالسبة للفقرة "أجد أن التواصل الجيد يساعد في

تقليل النزاعات الفردية" ف المتوسط (4.13) بانحراف المعياري (0.848) والوزن النسبي 83% والذي يدل على أهمية التواصل الجيد في تقليل النزاعات والتواصل الفعال يساهم في فهم وجهات النظر المختلفة ويعزز التعاون بين أعضاء الفريق والفقرة " أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر على جودة العمل المنجز" حصلت على متوسط (3.87) وبانحراف المعياري (0.943) والوزن النسبي 77% والذي تدل إلى أن الأفراد يعتقدون أن النزاعات تؤثر سلباً على جودة العمل والذي قد يرجع ذلك إلى انشغال الأفراد بالنزاعات بدلاً من التركيز على المهام وبالسبب للفقرة " أرى أن النزاعات الفردية تساهم في تحسين أفكار الفريق عندما يتم التعامل معها بشكل صحيح" بمتوسط (4.17) وبانحراف المعياري (0.846) والوزن النسبي 83% والذي يشير إلى أن النزاعات يمكن أن تكون إيجابية إذا تم إدارتها بشكل صحيح وهذا يشير إلى وجود مستوى من التعاون القائم على الحوار البناء أما الفقرة " أشعر أن النزاعات الفردية تحدث بشكل متكرر في بيئة العمل" فكان المتوسط (4.12) بانحراف المعياري (0.863) والوزن النسبي 82% ويدل ذلك إلى أن المشاركين يشعرون بوجود النزاعات بشكل متكرر، مما قد يؤثر سلباً على التفاعل بين الأفراد ومستوى التعاون والفقرة "أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر سلباً على إنتاجية الفريق"، حصلت على متوسط (3.95) بانحراف المعياري (0.947) والوزن النسبي 79% ويدل على أن الأفراد يعتقدون أن النزاعات تؤثر على إنتاجية الفريق، مما يسلط الضوء على ضرورة تحسين آليات التعامل مع النزاعات، وجاءت الفقرة "أنا مرتاح في التعبير عن آرائي خلال النقاشات التي قد تؤدي إلى نزاعات" بمتوسط (4.14) وبانحراف المعياري (0.745) والوزن النسبي 83% وتعكس هذه النتيجة أن الأفراد يشعرون بالراحة في التعبير عن آرائهم، مما يعزز التعاون ويدعم مناخ العمل الإيجابي، وبالنسبة للفقرة " أرى أن التواصل الجيد يمكن أن يقلل من فرص حدوث النزاعات الفردية" جاءت بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.815) والوزن النسبي 83% ، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الأفراد يرون أن تحسين التواصل يمكن أن يقلل من النزاعات، مما يعزز التعاون الفعال، أما الفقرة " أشعر أن النزاعات الفردية تُحل بشكل فعال داخل الشركة" فكان المتوسط (3.95) بانحراف معياري (0.756) والوزن النسبي 79% وتعكس هذه النتيجة شعور الأفراد بأن النزاعات تُحل بشكل فعال، مما يشير إلى وجود آليات دعم جيدة داخل الشركة والفقرة " أعتقد أن هناك وضوحاً في الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق، مما يقلل من النزاعات الفردية" بمتوسط (3.99) وانحراف معياري (0.84) والوزن النسبي 80% ، وهذا يشير إلى أن وضوح الأدوار يساعد في تقليل النزاعات، مما يساهم في تحسين مستوى التعاون وتنظيم العمل، والفقرة " أرى أن النزاعات الفردية يمكن أن تكون فرصة لتحسين الأداء إذا تم التعامل معها بشكل صحيح"، جاءت بمتوسط (3.91) وانحراف معياري (0.960) والوزن النسبي 78% و تشير هذه النتيجة إلى إمكانية تحويل

النزاعات إلى فرص للتطوير، مما يعزز من التعاون الإيجابي بين الأفراد، والفقرة " أعتقد أن هناك دعمًا كافيًا من الإدارة لحل النزاعات الفردية" حصلت على متوسط (4.02) بانحراف معياري (0.893) والوزن النسبي 80% ، والذي يعكس ثقة الأفراد في دعم الإدارة لحل النزاعات، مما يسهم في تعزيز التعاون والثقة في بيئة العمل، الفقرة "أشعر أن النزاعات الفردية تؤثر على علاقاتي مع زملائي في العمل" بمتوسط (4.10) وانحراف معياري (0.621) والوزن النسبي 82% والذي يدل على أن النزاعات تؤثر على العلاقات الشخصية، مما قد يعيق التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد.

وبشكل عام فإن النتائج السابقة توضح أن النزاعات الفردية تُعتبر تحدياً يؤثر على بيئة العمل، لكن يود إدراك قوي لأهمية التعامل معها بفعالية ومستوى التعاون بين الأفراد يعتمد على مهارات التواصل والوضوح في الأدوار، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب لتحسين الأداء العام.

فعالية إدارة المشاريع:

وللإجابة على التساؤل الاول " ما مستوى فعالية إدارة المشاريع من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم في الشركات العقارية في منطقة الرياض، قام الباحث بتحليل فقرات متغير فعالية إدارة المشاريع، والتعقيب عليها وتوضيح اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتم ذلك باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل، وظهرت النتائج كالآتي:

جدول 10: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات فعالية إدارة المشاريع

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فعالية إدارة المشاريع
79%	0.939	3.95	١- يتم تحديد الأهداف المحددة للمشروع بشكل واضح ومفهوم لجميع أعضاء الفريق
81%	0.838	4.05	٢- يتم إعداد خطة شاملة ومفصلة للمشروع تشمل جميع المهام والموارد
82%	0.863	4.08	٣- يتم تقدير الوقت والتكاليف بشكل دقيق في خطة المشروع
77%	0.978	3.86	٤- توجد قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الفريق وتساعد في تبادل المعلومات
80%	0.889	4.00	٥- يتم تنظيم اجتماعات دورية لمتابعة تقدم المشروع وتبادل الآراء
78%	0.953	3.88	٦- يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل مسبق ومخطط للتعامل معها
76%	0.895	3.79	٧- يتم متابعة المخاطر بشكل دوري وتحديث الاستراتيجيات حسب الحاجة
73%	0.941	3.63	٨- يتم تنفيذ المهام وفقاً للجدول الزمني المحدد
81%	0.830	4.04	٩- يتم تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بنجاح
81%	0.837	4.07	١٠- يتم تقييم أداء الفريق بشكل دوري وتقديم الملاحظات اللازمة
80%	0.923	4.02	١١- يتم استخدام مؤشرات الأداء لقياس تقدم المشروع وجودته

82%	0.746	4.10
79%	0.44533	3.9680

المتوسط الكلي للمتغير

اشارت النتائج في الجدول أعلاه، أن المتوسط الكلي للمتغير 3.96 بوزن نسبي 79%، مما يؤكد على مستوى جيد من فعالية إدارة المشاريع، وأن معظم المشاركين يشعرون بأن العمليات الإدارية تُدار بكفاءة، مما يعكس جهودًا ناجحة في التخطيط والتنفيذ، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.63-4.10) والموضحة في الفقرات التالية:

الفقرة " يتم تحديد الأهداف المحددة للمشروع بشكل واضح ومفهوم لجميع أعضاء الفريق " بمتوسط 3.95 والوزن النسبي 79%، مما يدل على أن تحديد الأهداف بشكل واضح ومفهوم يعد أساسياً لنجاح المشروع، وهذا يساعد جميع أعضاء الفريق على فهم توجهاتهم ويزيد من التزامهم، ومعظم الأفراد يعتقدون بأهمية هذا العنصر، بينما الفقرة " يتم إعداد خطة شاملة ومفصلة للمشروع تشمل جميع المهام والموارد " فكان المتوسط (4.05) والوزن النسبي 81% ، مما يدل على أن إعداد خطة شاملة ومفصلة يعزز من فعالية إدارة المشروع من خلال تحديد المهام والموارد اللازمة بشكل منظم، وإلى وجود وعي كبير بأهمية التخطيط الجيد، أما الفقرة " يتم تقدير الوقت والتكاليف بشكل دقيق في خطة المشروع " فحصلت على متوسط 4.08 ووزن نسبي 82% ، مما يؤكد على أن التقدير الدقيق للوقت والتكاليف يساعد في تقادي المشكلات المالية والإدارية لاحقاً، ويعكس المتوسط المرتفع أهمية هذا العنصر في نجاح المشروع، أما الفقرة "توجد قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الفريق وتساعد في تبادل المعلومات" فحصلت على متوسط 3.86 ووزن نسبي 77%، مما يدل على وجود قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الفريق يعزز من تبادل المعلومات ويساعد في حل المشكلات بسرعة. الوزن النسبي يشير إلى أن الأفراد يدركون أهمية هذا العنصر، رغم أن المتوسط أقل قليلاً مقارنة ببعض الفقرات الأخرى، أما الفقرة " يتم تنظيم اجتماعات دورية لمتابعة تقدم المشروع وتبادل الآراء " فوجد أن المتوسط 4 بوزن نسبي 80%، مما يدل على أن تنظيم اجتماعات دورية لمتابعة تقدم المشروع وتبادل الآراء يعد جزءاً هاماً من الإدارة الفعالة، كما يدل على اعتراف الأفراد بأهمية هذا الجانب في تعزيز التنسيق والتعاون، وجاءت الفقرة " يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل مسبق ومخطط للتعامل معها " بمتوسط 3.88 ووزن نسبي 78%، مما يدل على أن تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً يعد خطوة أساسية في إدارة المشاريع، حيث يمكن من التخطيط للتعامل مع التحديات قبل حدوثها ، بينما الفقرة " يتم متابعة المخاطر بشكل دوري وتحديث الاستراتيجيات حسب الحاجة " بمتوسط 3.79 ووزن نسبي 76% فقد اشارت أن النتائج المتابعة الدورية للمخاطر وتحديث الاستراتيجيات حسب الحاجة تعزز من فعالية إدارة المشروع، أما الفقرة " يتم تنفيذ المهام وفقاً للجدول الزمني المحدد " بمتوسط 3.63 ووزن نسبي 73%، فتؤكد

النتائج أن تنفيذ المهام وفق الجدول الزمني المحدد يمثل تحديًا، وصعوبات في الالتزام بالمواعيد، وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز التخطيط والتنظيم لتحسين الأداء في هذا الجانب، أما الفقرة " يتم تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بنجاح" بمتوسط 4.04 ووزن نسبي 81% فأشارت النتائج إلى أن تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بنجاح يعكس فعالية إدارة المشروع، وأن الأفراد يشعرون بالرضا عن النتائج المحققة، مما يعزز من ثقتهم في العملية الإدارية، بينما الفقرة " يتم تقييم أداء الفريق بشكل دوري وتقديم الملاحظات اللازمة" بمتوسط 4.07 ووزن نسبي 81% فأظهرت النتائج أن التقييم الدوري لأداء الفريق وتقديم الملاحظات اللازمة يعتبر من العناصر الهامة للتحسين المستمر ، وجاءت الفقرة " يتم استخدام مؤشرات الأداء لقياس تقدم المشروع وجودته" بمتوسط 4.02 ووزن نسبي 80% مما يدل على أن استخدام مؤشرات الأداء لقياس تقدم المشروع وجودته يعد من الممارسات الأساسية في إدارة المشاريع، وأخيرا جاءت الفقرة "يتم قياس رضا العملاء عن نتائج المشروع بشكل منتظم" بمتوسط 4.10 ووزن نسبي 82% مما يؤكد أن قياس رضا العملاء عن نتائج المشروع بشكل منتظم يعكس التزام الفريق بتلبية توقعات العملاء واحتياجاتهم، وأن هناك جهودًا فعالة تُبذل لضمان تحقيق نتائج مرضية من قبل الشركات العقارية.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنزاعات الفردية على فعالية إدارة المشاريع في الشركات العقارية في منطقة الرياض
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط هل هناك علاقة للنزاعات الفردية (متغير مستقل) على فعالية إدارة المشاريع (متغير تابع) في الشركات العقارية في منطقة الرياض، والموضح في الجدول التالي:

جدول 11: العلاقة بين النزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع

الزاعات الفردية		فعالية إدارة المشاريع
	معامل الارتباط	.309**
	Sig. (2-tailed)	.000

في الجدول اعلاه لوحظ أن هناك ارتباط طردي بين النزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع، مما يدل على انه كلما كان الاهتمام أكثر في النزاعات الفردية كلما كان هناك فعالية لإدارة المشاريع، وبمستوى دلالة عالية ($P \text{ value}=0.000$)، والعلاقة الطردية تعني أن النزاعات الفردية قد تؤثر على فعالية إدارة المشاريع، ومع وجود النزاعات قد يؤدي إلى تحسين الأداء في بعض الحالات، خاصة إذا تم التعامل معها بشكل إيجابي، والنزاعات الفردية يمكن أن تحفز الإبداع

والتفكير النقدي، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع.
ولمعرفة تأثير النزاعات الفردية على فعالية إدارة المشاريع، تم حساب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، من خلال إيجاد قيمة معامل التحديد R^2 واختبار تحليل التباين ANOVA (F ومستوى الدلالة) ، وكذلك قيمة معاملات الانحدار، بالإضافة الى اختبار t ومستوى الدلالة، والموضح في الجدول التالي:
جدول 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النزاعات الفردية على فعالية المشاريع

في الجدول السابق رقم (13) والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر

ملخص النماذج			تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار				
المتغير التابع	R	R^2	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة
فعالية إدارة المشاريع	.309	.096	13.533	.000	النزاعات الفردية	.372	.101	3.679	.000

النزاعات الفردية على فعالية إدارة المشاريع في الشركات العقارية بمنطقة الرياض، حيث لوحظ ان هناك ارتباط طردي ($R=.309$) ، أي انه كلما زادت التعامل مع النزاعات الفردية بشكل إيجابي كلما زاد من فعالية إدارة المشاريع في الشركات العقارية بمنطقة الرياض ، وبمعامل التحديد ($R^2=.096$) ، والذي يؤكد ان النزاعات الفردية تفسر (10%) من التغيرات التي تحدث في فعالية إدارة المشاريع ، كما أظهرت النتائج ان قيمة المعامل ($b=.372$) ، وهذا يدل انه كلما رفعنا من التعامل الايجابي للنزاعات الفردية محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في متغير فعالية إدارة المشاريع بدرجة (0.372) ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F والتي بلغت ($F=13.533$) وهي دالة احصائيا ($sig.=0.000$) ، وعليه تقبل الفرضية القائلة " يوجد أثر دلالة إحصائية النزاعات الفردية على فعالية إدارة المشاريع في الشركات العقارية بمنطقة الرياض " .

من أبرز التحديات والتي أشار اليها افراد عينة الدراسة هي:

- إدارة الفريق
- إدارة لوقت
- إدارة المخاطر
- التكنولوجيا

- التواصل الفعال
- تحديد الاهداف والمتطلبات
- تغيير نطاق المشروع

أما بالنسبة لآليات الحد من النزاعات الفردية بين فرق العمل، فقد وضحتها افراد العينة كما يلي:

- ❖ خلق بيئة مناسبة للعمل
- ❖ توضيح الأدوار والمسئوليات للموظفين
- ❖ تشجيع سلوكيات الاحترام المتبادل بين الموظفين
- ❖ اقامة دورات توعية العمال
- ❖ تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين
- ❖ تقديم حوافز ومكافئات للتشجيع على العمل بشكل جماعي
- ❖ الاعتراف بوجود المشاكل بين اعضاء الفريق
- ❖ تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الصراعات
- ❖ تدريب الموظفين على مهارات الاستماع الفعال
- ❖ تنظيم ورش عمل لحل النزاعات بشكل تعاوني
- ❖ وضع آليات لتقييم الأداء بشكل دوري
- ❖ وضع آلية واضحة للشكوى
- ❖ وضع أهداف واضحة
- ❖ وضع سياسات تنظيمية مرنة
- ❖ وضع قواعد سلوكية واضحة

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- المستوى العام للنزاعات الفردية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، كان عالي، وأن النزاعات تعد جزءاً ملحوظاً من بيئة العمل، وقد تكون نتيجة لتفاعلات غير متوافقة بين الأفراد أو اختلافات في الآراء.
- المستوى العام لفعالية إدارة المشاريع عالي، وألذ يؤكد على أن الفرق تدير المشاريع بشكل جيد، مع تحقيق الأهداف المنشودة، مما يعكس كفاءة في التخطيط والتنفيذ.

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين النزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع، وهذا يدل على أن النزاعات يمكن أن تؤثر على فعالية الإدارة، ولكن التأثير ليس كبيراً بما يكفي ليكون له تأثير كبير على نتائج المشاريع.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع في الشركات العقارية في منطقة الرياض.

التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن صياغة التوصيات التالية:
- تعزيز بيئة العمل التعاونية وتطوير برامج تدريبية تركز على مهارات العمل الجماعي وحل النزاعات بطريقة إيجابية.
- تحفيز ثقافة الحوار المفتوح وتشجيع مشاركة الأفكار بين أعضاء الفريق لتعزيز الانسجام وتقليل النزاعات.
- تحسين آليات الاتصال داخل الفرق من خلال اعتماد أنظمة تواصل فعالة تضمن تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق بوضوح وشفافية.
- عقد اجتماعات دورية لتوضيح الأدوار والمسؤوليات وتقليل سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى النزاعات الفردية.
- إدارة النزاعات بشكل استباقي عن طريق وضع سياسات واضحة لإدارة النزاعات داخل بيئة العمل، تتضمن آليات لحل الخلافات بأسلوب يعزز التعاون بدلاً من التنافس السلبي.
- تعيين وسطاء أو مستشارين لحل النزاعات بشكل سريع وعادل، مما يمنع تأثيرها على سير المشاريع.
- تعزيز القيادة الفعالة وتطوير مهارات القادة في إدارة فرق العمل وتعزيز قدرتهم على تحفيز الموظفين والتعامل مع النزاعات بطريقة احترافية.
- تشجيع القادة على تبني أساليب قيادة تشاركية تعزز التعاون وتقلل من النزعة الفردية داخل الفرق.
- تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين من خلال توفير حوافز جماعية تعتمد على أداء الفريق بدلاً من التركيز فقط على الإنجازات الفردية، مما يعزز التعاون بين أعضاء الفريق.
- خلق بيئة عمل داعمة يشعر فيها الموظفون بالتقدير، مما يقلل من النزاعات ويزيد من التفاعل الإيجابي بينهم.

- الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة المشاريع بواسطة تبني أدوات رقمية تساعد على تنظيم المهام وتوزيعها بوضوح بين أعضاء الفريق، مما يسهم في تقليل الخلافات الناتجة عن عدم وضوح الأدوار.
- استخدام أنظمة إدارة المشاريع التي توفر رؤية شاملة حول تقدم العمل وتعزز التنسيق بين الفرق المختلفة.
- اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية بشكل متعمق على مختلف المشاريع والقطاعات.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي: ينبغي على إدارة الشركة تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي من خلال ورش العمل والتدريب على مهارات التواصل الفعال.
- تحسين قنوات الاتصال: يجب إنشاء قنوات اتصال واضحة وفعالة بين الموظفين، مما يسهل تبادل المعلومات ويقلل من النزاعات الفردية.
- إدارة النزاعات بطريقة إيجابية: يمكن للشركة تنفيذ برامج تدريبية حول كيفية التعامل مع النزاعات وتحويلها إلى فرص لتحسين الأداء.
- تعزيز دور القيادة في حل النزاعات: يجب على القادة والمديرين التدخل بفعالية لحل النزاعات قبل تفاقمها، من خلال سياسات واضحة وعادلة.
- إعادة توزيع المهام بشكل عادل: توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل الفريق سيساعد في الحد من النزاعات وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.
- مكافأة الأداء الجماعي: يمكن تقديم مكافآت أو حوافز للفرق التي تعمل بشكل جماعي وبنجاح، مما يعزز من روح الفريق.
- تقييم دوري لبيئة العمل: يجب إجراء استبيانات دورية لقياس مدى تأثير النزاعات الفردية على بيئة العمل، واتخاذ الإجراءات اللازمة وفقًا للنتائج.

الاستنتاجات:

1. كشفت الدراسة أن النزاعات الفردية تُعد سمة بارزة في بيئة العمل داخل شركة آل طاوي للبناء والتشييد، حيث تؤثر سلبًا على بيئة العمل وجودة العمل المنجز.
2. التواصل الجيد بين أفراد الفريق يقلل من النزاعات الفردية، مما يشير إلى أهمية وجود آليات تواصل فعالة داخل فرق العمل.
3. النزاعات الفردية تؤثر بشكل سلبي على إنتاجية الفريق، ما يبرز الحاجة إلى تحسين آليات التعامل مع النزاعات.

4. هناك علاقة طردية ضعيفة بين النزاعات الفردية وفعالية إدارة المشاريع، ما يعني أن النزاعات قد تكون إيجابية إذا تم إدارتها بشكل صحيح.
5. تبين أن وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الفرق يسهم في تقليل النزاعات الفردية وتعزيز فعالية إدارة المشاريع.
6. كشفت الدراسة أن قياس رضا العملاء بشكل منتظم يعزز من كفاءة إدارة المشاريع.
7. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة تلعب دوراً مهماً في الحد من النزاعات الفردية من خلال تقديم الدعم والتوجيه.

الحلول المقترحة:

1. إطلاق برامج تدريبية دورية حول أساليب إدارة النزاعات وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق.
2. تطبيق سياسات تنظيمية مرنة تتيح إمكانية معالجة النزاعات داخل الفريق قبل تصعيدها إلى الإدارة العليا.
3. استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل ديناميكيات الفريق والتنبؤ بمشاكل النزاعات قبل حدوثها.
4. إنشاء لجنة داخلية لإدارة النزاعات تتولى حل المشكلات بين أفراد الفريق بطرق حيادية وفعالة.
5. وضع آلية واضحة للشكاوى تمكن الموظفين من الإبلاغ عن النزاعات بطريقة تحفظ حقوقهم وتعزز بيئة العمل الإيجابية.

المقترحات المستقبلية:

1. إجراء دراسات أوسع تشمل شركات أخرى في قطاع البناء والتشييد لمقارنة تأثير النزعة الفردية على إدارة المشاريع.
2. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على النزاعات الفردية وكيفية تحسين بيئة العمل لتعزيز فعالية المشاريع.
3. تطوير أدوات قياس أكثر دقة لقياس النزاعات الفردية وأثرها على أداء الفريق وإدارة المشاريع.
4. إدخال تقنيات حديثة مثل تطبيقات إدارة الفرق الذكية لتعزيز التنسيق وتقليل النزاعات بين الموظفين.
5. إجراء دراسات تحليلية حول دور الذكاء العاطفي في تقليل النزاعات الفردية وتعزيز العمل الجماعي.

المراجع

المراجع العربية

خليفة عبدالرحمن. (2008). *الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي*. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع .

دسوقي رأفت محمود. (2012). *اجراءات التقاضي في منازعات العمل الفردية والجماعية*. الاسكندرية. مصر: دار الفكر الجامعي .

رشيد واضح. (2007). *منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (مضمونها انواعها طرق تسويتها)* (المجلد 4). الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع .

عيسائي محمد. (2016). *انظمة منازعات العمل الفردية*. رسالة دكتوراه في العلوم تخصص القانون، جامعة مولود معمري. تيزي وزو، الجزائر.

معهد إدارة المشاريع. (2017). *الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK* . Project Management Institute, Inc

موسى خير الدين. (2012). *إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع*. عمان: دار وائل للنشر .

هيثم علي حجازي. (2013). *مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى*. عمان ، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الغريد، أ. (2025). *تقييم عوامل النجاح الحاسمة لإدارة مشاريع البناء المستدامة في المملكة العربية السعودية*. مجلة العمارة الآسيوية وهندسة البناء ، 19-1.

Mostafa Kotp. (2025, 2 8). *مهارات التعاون: أهميتها وكيفية تطويرها في بيئة العمل*. تم الاسترداد من اكااديمية مهارات التخطيط الاستراتيجية

<https://spskills.com/articles/%d9%85%d9%87%d8%a7%d8%b1%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%a7%d9%88%d9%8>

المراجع الانجليزية

- Bellman, G. M. (2001). *Getting things done when you are not in charge*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cole, M. B. (2024). *Group dynamics in occupational therapy: The theoretical basis and practice application of group intervention*. Routledge.
- Cropanzano, R. &. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. Journal of management.
- Firmawan, F. O. (2012). Improving Project Performance and Waste Reduction in Construction Projects: a case study of a government institutional building project. *International Journal of Technology*.
- Fisher, R. &. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (2nd)*. New York: Penguin Books. .
- Häuberer, J. (2011). *Social capital theory*. Berlin: Springer Fachmedien.
- Heller, R. (1998). *Managing Teams*. New York : DK.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. International studies of management & organization.
- Johnson, K. (2007). *Give your team a challenge they can't resist*. Harvard Management Update.
- Mackrell, J. (2007). *Teamwork win*. The Engineer.
- Singelis, T. M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*.
- Vice, C. (2007). *Learning to work in teams*. Design Management Review.

- Weiss, J. H. (2005). *Want collaboration? Accept and actively manage conflict*. Harvard Business Review.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of management*, 40(1), 130–160.
- Alabdali, M. A., & Basahal, A. S. (2024). Strategies for Mitigating Labor Disputes in the Private Sector: Insights from Saudi HR and Legal Experts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–20.
- Alotaibi, A. B. (2019). *Project management: the implication of project management practices on project success in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Portsmouth).
- Amsar, A., & Swastuti, E. (2023). Enhancing Workplace Collaboration: Strategies, Tools, and Best Practices for Organizational Excellence. *STIPAS TAHASAK DANUM PAMBELUM KEUSKUPAN PALANGKARAYA*, 2(2), 204–214.
- Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., Sayed, A. M., & Alshahrani, A. (2019). Significant causes of claims and disputes in construction projects in Saudi Arabia. *Built Environment Project and Asset Management*, 9(5), 597–615.
- Blalock, N., & Walsh, A. R., & Mountain, D. P., & Norris, S. E., & Faber, C. J. (2021, July), *Minimizing Communication Challenges Faced by Virtual Project Teams* Paper presented at 2021 ASEE Virtual Annual Conference Content Access, Virtual Conference. 10.18260/1-2--37509
- Dansoh, A., Oteng, D., Frimpong, S., Ayarkwa, J., Ahadzie, D. K., Adinyira, E., ... & Owusu-Manu, D. G. (2017, April). Challenges

- associated with project teams in managing variations on construction projects. In 6th International Conference on Infrastructure Development (ICIDA) in Africa (pp. 121–131). KNUST Press. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International journal of project management*, 24(3), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.001>
- Ilavarasi, I. (2024). Enhancing Workplace Productivity: A Review of Effective Communication Techniques and Their Role in Fostering Team Collaboration and Conflict Resolution. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 2(4), 33–45.
- Johnson, K.L. (2007). Give your team a challenge they can't resist. *Harvard Management Update*, 3–5.
- Kagitcibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. *Handbook of cross-cultural psychology*, 3, 1–49.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K., & Tillman, M. (1993). *Tiimit ja tulokset yrityksissä*. Weilin+ Göös.
- Kerzner, H. (2025). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
- Koborozos, I. C. (2008). Collaboration problems that appear in a project between people and teams as a project failure factor.
- Koborozos, I. C. (2008). Collaboration problems that appear in a project between people and teams as a project failure factor.
- Luhglatno, L. (2023). Workplace Collaboration for Increased Productivity: Opportunities and Challenges. *STIPAS TAHASAK DANUM PAMBELUM KEUSKUPAN PALANGKARAYA*, 2(2), 136–155.

- Mahamid, I. (2016). Micro and macro level of dispute causes in residential building projects: Studies of Saudi Arabia. *Journal of King Saud University–Engineering Sciences*, 28(1), 12–20.
- Nawaz, A., Ghafoor, M. M., & Munir, Y. (2016). The impact of project leadership and team work on project success. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(11), 270–278.
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 7(3), 200–212.
- Pozin, M. A. A., Nawi, M. N. M., Lee, A., Yaakob, M., & Hanafi, M. H. (2018). A cause of communication failure in managing Industrialized Building System (IBS) projects: A perspective view from project managers. *International Journal of Technology*, 9(8).
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555–599.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European management journal*, 22(3), 327–336.

readymix.sa

kholaasah.com

aleqt.com

hawamer.com

الملاحق

الاستبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالب ماجستير (إدارة) في جامعة NIDOCEAN حاليًا، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة آل طاوي للبناء والتشييد.

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير النزعة الفردية على فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة آل طاوي للبناء والتشييد.
أود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

القسم أ: الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس: ذكر

113

انثى

17

العمر: 30-20 سنة

9

39-31 سنة

50

49-40 سنة

50

50 سنة وأكثر

21

سنوات الخبرة: 5 سنوات وقل

24

10-5 سنوات

62

20-11 سنة

36

من 21 سنة وأكثر

8

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

المحور الاول المتغير المستقل: العبارات التالية تقيس مستوى النزاعات الفردية. يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

م	النزاعات الفردية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أشعر أن النزاعات الفردية في الفريق تؤثر سلباً على بيئة العمل	27	60	39	4	--
2.	أعتقد أنني قادر على التعامل مع النزاعات الفردية بشكل فعال	52	43	26	9	--
3.	أجد أن التواصل الجيد يساعد في تقليل النزاعات الفردية	62	43	22	2	1
4.	أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر على جودة العمل المنجز	51	50	24	5	--
5.	أرى أن النزاعات الفردية تساهم في تحسين أفكار الفريق عندما يتم التعامل معها بشكل صحيح	57	35	25	12	1
6.	أشعر أن النزاعات الفردية تحدث بشكل متكرر في بيئة العمل	51	57	16	5	1
7.	أعتقد أن النزاعات الفردية تؤثر سلباً على إنتاجية الفريق	50	52	23	4	1
8.	أنا مرتاح في التعبير عن آرائي خلال النقاشات التي قد تؤدي إلى نزاعات	40	58	19	12	1
9.	أرى أن التواصل الجيد يمكن أن يقلل من فرص حدوث النزاعات الفردية	43	65	19	3	--
10.	أشعر أن النزاعات الفردية تُحل بشكل فعال داخل الشركة	49	58	19	3	1
11.	أعتقد أن هناك وضوحاً في الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق، مما يقلل من النزاعات الفردية	30	68	28	4	--
12.	أرى أن النزاعات الفردية يمكن أن تكون فرصة لتحسين الأداء إذا تم التعامل معها بشكل صحيح.	37	62	25	5	1
13.	أعتقد أن هناك دعماً كافياً من الإدارة لحل النزاعات الفردية	36	61	21	9	3
14.	أشعر أن النزاعات الفردية تؤثر على علاقتي مع زملائي في العمل	43	56	23	7	1

المحور الثاني المتغير التابع: العبارات التالية تقيس مستوى فعالية إدارة المشاريع في شركة آل طاوي للبناء والتشييد.. يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم تحديد الأهداف المحددة للمشروع بشكل واضح ومفهوم لجميع أعضاء الفريق	30	85	13	3	--
2.	يتم إعداد خطة شاملة ومفصلة للمشروع تشمل جميع المهام والموارد	39	59	21	9	2
3.	يتم تقدير الوقت والتكاليف بشكل دقيق في خطة المشروع	40	66	15	9	--
4.	توجد قنوات تواصل فعالة بين أعضاء الفريق وتساعد في تبادل المعلومات	46	56	22	5	1

5.	35	58	24	10	3	يتم تنظيم اجتماعات دورية لمتابعة تقدم المشروع وتبادل الآراء
6.	40	60	21	8	1	يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل مسبق ومخطط للتعامل معها
7.	38	52	28	11	1	يتم متابعة المخاطر بشكل دوري وتحديث الاستراتيجيات حسب الحاجة
8.	26	65	26	12	1	يتم تنفيذ المهام وفقاً للجدول الزمني المحدد.
9.	22	56	36	14	2	يتم تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بنجاح
10.	41	58	27	3	1	يتم تقييم أداء الفريق بشكل دوري وتقديم الملاحظات اللازمة
11.	44	57	23	6	--	يتم استخدام مؤشرات الأداء لقياس تقدم المشروع وجودته
12.	42	59	21	5	3	يتم قياس رضا العملاء عن نتائج المشروع بشكل منتظم
13.	39	69	18	4	--	يتم أخذ ملاحظات العملاء بعين الاعتبار لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية

اذكر اهم التحديات التي تواجه فعالية إدارة المشاريع (أهم اثنين فقط)

☐ تحديد الأهداف والمتطلبات

☐ إدارة الوقت

☐ تخصيص الموارد

☐ تغيير نطاق المشروع

☐ التواصل الفعال

☐ إدارة المخاطر

☐ التكنولوجيا

☐ إدارة الفريق

☐ تقدير التكاليف

☐ توقعات العملاء

☐ التقيد بالمعايير

2. برأيك كيف يمكن الحد من النزاعات الفردية في العمل؟

.....

.....

.....

الامتنان:

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات في أداء الشركة.

مرة أخرى، نحن ممتنون جدًا لمساهمتك.

مع خالص التقدير

Abstract:

This study aims to clarify the impact of individualism on the effectiveness of project management. To achieve this goal, the study relied on the descriptive analytical approach by preparing a questionnaire that was distributed to the study sample, which consisted of (130) employees and administrators at Al-Tawi Construction and Building Company. After conducting the necessary statistical tests, the study reached several results, the most important of which are: that the general level of individual conflicts from the point of view of the study sample members was high, and that conflicts are a noticeable part of the work environment, and may be the result of incompatible interactions between individuals or differences in opinions. The general level of project management effectiveness is high, which confirms that teams manage projects well, while achieving the desired goals, which reflects efficiency in planning and implementation, and that there is a weak direct relationship between individual conflicts and project management effectiveness, indicating that conflicts can affect management effectiveness, but the effect is not large enough to have a significant impact on project results. There is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for individual conflicts and project management effectiveness in real estate companies in the Riyadh region.

Keywords: Individualism, Project Management, Work Teams.

Midocean University
College of Management
Master\ Project Administration



**The Impact of Individualism on Project Management
Effectiveness: (Poor Cooperation and Failure of
Communication in the Team) Case Study of Al-Tawi
Construction Company**

Prepared by:

Adel Bin Sheliwih Al-Anzi

/University Number

242000843

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025