

جامعة ميدأوشن

قسم الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

عنوان البحث

إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد

اعداد الطالبة / حنان علي القرني

الرقم الجامعي / 241002188

اشراف الدكتور / عبدالرحيم نادر

العام الدراسي / 2026

1. المقدمة

طبيعة المشاريع المعاصرة وتعقيداتها يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية في طبيعة العمل التنظيمي، حيث أصبحت المشاريع تشكل العمود الفقري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في معظم المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، صغيرة أو كبيرة. ولقد تزايد الاعتماد على المشاريع بشكل مطرد خلال العقد الماضي، مدفوعاً بضرورة التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وزيادة حدة المنافسة، وتسارع ونيرة الابتكار التكنولوجي، وتزايد توقعات العملاء وأصحاب المصلحة. وقد أدى هذا التوجه المتصاعد نحو العمل بالمشاريع إلى ظهور ما يُعرف بـ "اقتصاد المشاريع" (Project Economy)، حيث أصبحت القدرة على إدارة المشاريع بنجاح ميزة تنافسية حاسمة للمؤسسات في جميع القطاعات.

تتميز المشاريع الحديثة بدرجة عالية من التعقيد، ليس فقط من الناحية الفنية والتكنولوجية، بل أيضاً من الناحية التنظيمية والبشرية. فهي تجمع فرقاً متعددة التخصصات، وتستلزم تنسيق جهود أفراد من خلفيات مهنية وثقافية متنوعة، وتتطلب التعامل مع أطراف ذات اهتمامات ووجهات نظر متباينة. ويُعدّ هذا التعقيد البشري -الذي يتجلى في تنوع التوقعات، واختلاف أساليب العمل، وتضارب الأولويات، وتنافس المصالح- أحد أكبر التحديات التي تواجه مديري المشاريع في العصر الحالي، وقد يفوق في تأثيره التعقيدات الفنية والتقنية التي طالما شكلت محور اهتمام أدبيات إدارة المشاريع التقليدية.

ويزداد هذا التعقيد تعاضماً مع تزايد حجم المشاريع واتساع نطاقها، حيث تتضمن المشاريع الكبرى (Mega Projects) عشرات الأقسام والوحدات التنظيمية، وتستمر لسنوات، وتؤثر في حياة ملايين البشر، وتستهلك موارد هائلة. في مثل هذه المشاريع، تصبح إدارة العلاقات بين الأقسام المختلفة مهمة بالغة الصعوبة، وتتطلب مستوى عالياً من المهارات القيادية والسياسية والتفاوضية، إلى جانب الكفاءات الفنية والإدارية التقليدية.

ظاهرة الخلافات بين الأقسام في بيئة المشروع تُعد الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد ظاهرة شائعة ومعقدة، تنشأ من تفاعل عدة عوامل متشابكة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. على المستوى الفردي، تختلف شخصيات أعضاء الفريق وقيمهم واتجاهاتهم وأساليبهم في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات. وعلى المستوى الجماعي، تنتمي هذه الشخصيات إلى أقسام مختلفة، يحمل كل منها ثقافته الفرعية الخاصة، ومجموعته المرجعية، ولغته المهنية المميزة، ومعايير أدائه. وعلى المستوى التنظيمي، تضع المؤسسة هيكلها، وسياساتها، وأنظمة حوافزها، وتوزيع سلطاتها ومواردها، وكلها عوامل تشكل السياق الذي تنشأ فيه الخلافات وتتطور.

تتنوع أشكال الخلافات بين الأقسام في المشاريع، وتتراوح بين الخلافات الخفية التي لا تظهر على السطح (Latent Conflicts) والخلافات العلنية المعلنّة (Manifest Conflicts). فقد تأخذ الخلافات شكل تباين في الرؤى حول أهداف المشروع وأولوياته، أو اختلاف في تقدير الجداول الزمنية والموارد المطلوبة، أو تنازع حول توزيع المسؤوليات والصلاحيات، أو صراع حول ملكية المنتج النهائي وحقوق الاعتراف بالإنجاز، أو نزاع حول المعايير الفنية ومواصفات الجودة، أو تباين في تقييم المخاطر وطرق التعامل معها، أو حتى خلافات شخصية تتحول إلى عداوات مؤسسية بين أقسام بأكملها.

من المهم التمييز بين الخلافات البناءة (Constructive Conflicts) والخلافات المدمرة (Destructive Conflicts). الخلاف البناء هو ذلك الخلاف الذي ينشأ حول الأفكار والبدائل والقرارات، ويُدار بطريقة تحترم جميع الأطراف، ويؤدي إلى تحسين جودة القرارات، واكتشاف خيارات أفضل، وتعزيز الإبداع، وتعميق الفهم المشترك للمشكلات. أما الخلاف المدمر فهو ذلك الخلاف الذي يتحول إلى صراعات شخصية، ويشل حركة العمل، ويقوض الثقة، ويستنزف الطاقة والوقت، ويؤدي في النهاية إلى نتائج سلبية على أداء المشروع ونجاحه. وتكمن مهمة مدير المشروع وفريقه في تحويل الخلافات البناءة إلى مصدر قوة، وتفادي أو احتواء الخلافات المدمرة قبل أن تتفاقم وتؤثر على المشروع.

أهمية الموضوع في السياق التنظيمي المعاصر تتجلى أهمية موضوع إدارة الخلافات بين الأقسام في المشاريع من خلال النتائج الملموسة التي تترتب على نجاح أو فشل هذه الإدارة. فمن ناحية، يمكن للإدارة الفعالة للخلافات أن تحقق فوائد متعددة على مستوى المشروع والمؤسسة، منها: تحسين جودة القرارات من خلال طرح آراء ووجهات نظر متعددة، وزيادة الابتكار والإبداع نتيجة لتلاقح الأفكار من تخصصات مختلفة، وتعزيز التزام جميع الأطراف بأهداف المشروع وخططه، وبناء علاقات عمل متينة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، وتحسين مناخ العمل ورفع الروح المعنوية، وتقليل حالات

التأخير وتجاوز التكاليف، وزيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود المحددة. ومن ناحية أخرى، يمكن للإدارة الضعيفة أو المهملة للخلافات أن تؤدي إلى نتائج عكسية: إهدار الوقت والجهد في صراعات غير منتجة، وتدهور العلاقات بين الأفراد والأقسام، وارتفاع معدلات التوتر والضغط النفسي، وانخفاض الإنتاجية والكفاءة، وزيادة معدلات دوران العمل وتسرب الكفاءات، وتآكل الثقة التنظيمية، وتكرار حالات الفشل في تحقيق أهداف المشروع، وإلحاق الضرر بسمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية. في ضوء هذه الأهمية البالغة، يهدف هذا البحث إلى تقديم مساهمة علمية وعملية في فهم ظاهرة الخلافات بين الأقسام في المشاريع، وتطوير أطر واستراتيجيات منهجية لإدارتها بشكل فعال، بما يعود بالنفع على الباحثين والممارسين والمؤسسات على حد سواء.

2. مشكلة البحث

واقع الخلافات بين الأقسام في المشاريع على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية إدارة الخلافات في المشاريع، وما يُدَل من جهود لتطوير الأدوات والتقنيات الإدارية، لا تزال الخلافات بين الأقسام المختلفة تشكل واحدة من أخطر التحديات التي تواجه المشاريع المعاصرة، بل وتتسبب في نسبة كبيرة من حالات الفشل أو الأداء الضعيف للمشاريع. إن هذه المشكلة ليست نظرية أو أكاديمية فحسب، بل هي واقع ملموس تعاني منه المؤسسات في مختلف القطاعات والصناعات، وتدفع ثمناً باهظاً نتيجة لتجاهلها أو سوء إدارتها.

تمتد آثار الخلافات بين الأقسام السلبية إلى جميع جوانب المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط الأولي وحتى مرحلة التسليم والإغلاق. ففي مرحلة التخطيط، قد تؤدي الخلافات إلى وضع خطط غير متوازنة، أو اختيار بدائل دون المستوى الأمثل، أو إغفال متطلبات أساسية. وفي مرحلة التنفيذ، قد تتسبب الخلافات في تعطيل سير العمل، وتضارب التوجيهات، وتداخل الأدوار، وازدواجية الجهود أو تناقضها. وفي مرحلة الرقابة والمتابعة، قد تؤدي الخلافات إلى تشويه المعلومات، وإخفاء المشكلات، وتأخير اتخاذ القرارات التصحيحية. وفي مرحلة الإغلاق، قد تتسبب الخلافات في نزاعات حول قبول المخرجات، وتوزيع المكافآت، وتقييم الأداء، مما يفسد فرحة الإنجاز ويخلق مرارة لدى الفرق المشاركة.

أسباب تفاقم الخلافات بين الأقسام في المشاريع ثمة عدة أسباب تفسر تفاقم الخلافات بين الأقسام في المشاريع وزيادة حدة تأثيرها السلبي، ومن أبرز هذه الأسباب: أولاً: ضعف التواصل الأفقي بين الأقسام. تعاني معظم المؤسسات من قنوات اتصال هرمية رأسية قوية بين المستويات الإدارية، مقابل قنوات اتصال أفقية ضعيفة بين الأقسام المختلفة. وهذا يؤدي إلى نقص في تبادل المعلومات، وتضارب في الفهم، وتراكم سوء الفهم، مما يخلق بيئة خصبة للخلافات. ثانياً: تباين الأولويات والمعايير بين الأقسام. يميل كل قسم إلى تبني الأولويات والمعايير التي تخدم أهدافه الوظيفية المباشرة. فقسم الهندسة يهتم بالدقة الفنية والجودة، وقسم المالية يهتم بالتحكم في التكاليف والعائد على الاستثمار، وقسم التسويق يهتم برضا العملاء وحصة السوق، وقسم الموارد البشرية يهتم بتطوير الموظفين ورفع كفاءتهم. هذه التباينات الطبيعية تتحول إلى مصادر خلاف عندما يحاول كل قسم فرض معايير وأولوياته على المشروع دون مراعاة للرؤية الشاملة.

ثالثاً: التنافس على الموارد المحدودة. تعمل المشاريع عادة ضمن قيود ميزانية صارمة، مما يجعل الموارد (المالية والبشرية والمادية والزمنية) شحيحة ومتنازعة عليها. ينشأ التنافس بين الأقسام على الحصول على حصة أكبر من هذه الموارد، حيث يسعى كل قسم إلى تبرير احتياجاته وتعظيم مصلحته، مما يؤدي إلى صراعات حول توزيع الموارد وتحديد الأولويات.

رابعاً: غموض الأدوار والمسؤوليات. عندما تكون الأدوار والمسؤوليات في المشروع غير محددة بوضوح، أو متداخلة، أو متضاربة، تنشأ خلافات حول من يفعل ماذا، ومن يقرر ماذا، ومن يتحمل مسؤولية ماذا. هذا الغموض يخلق فراغات في الأداء وتداخلات في الصلاحيات، ويتيح مجالاً واسعاً للخلافات والنزاعات. خامساً: الاختلافات الثقافية والسلوكية. تختلف الثقافات التنظيمية الفرعية بين الأقسام، حيث يطور كل قسم عاداته وتقاليد قيمه ولغته المهنية الخاصة. هذه الاختلافات قد تؤدي إلى سوء الفهم، والتحيز، والقوالب النمطية السلبية (Stereotypes)، وصعوبة في التواصل والتفاهم بين أعضاء من أقسام مختلفة.

سادساً: نظام الحوافز غير المتوافق. عندما تُصمم أنظمة الحوافز لتكافئ الأداء الفردي أو الأداء القطاعي على حساب الأداء المشترك، فإنها تشجع السلوكيات التنافسية على حساب التعاون، وتخلق صراعاً بين مصلحة القسم ومصلحة المشروع ككل.

سابعاً: أساليب القيادة غير المناسبة. تلعب القيادة دوراً حاسماً في تشكيل مناخ العمل وإدارة الخلافات. فالقيادة

المركزية المفرطة قد تثبط المبادرات وتكبت التعبير عن الآراء، بينما القيادة المتساهلة المفرطة قد تسمح للخلافات بالتفاقم دون تدخل. أسلوب القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والموقفية (Situational Leadership) قد يكونان أكثر فعالية في إدارة الخلافات وبناء الفرق المتماسكة.

مظاهر مشكلة الخلافات بين الأقسام في المشاريع تتجلى مشكلة الخلافات بين الأقسام في المشاريع من خلال مظاهر متعددة، يمكن رصدها وقياسها:

- ارتفاع وتيرة الخلافات المعلنة في اجتماعات المشروع، وزيادة حدة النقاشات، وتحولها من نقاشات موضوعية إلى مواجهات شخصية.
- زيادة شكاوى أعضاء الفريق من صعوبة التعامل مع أقسام أخرى، وتزايد حالات التذمر والاستياء من زملاء في أقسام مختلفة.
- تأخر المهام المعتمدة على التعاون بين الأقسام، حيث تصبح المهام التي تتطلب تنسيقاً بين أقسام متعددة أكثر عرضة للتأخير مقارنة بالمهام التي تنفذ داخل قسم واحد.
- تراجع جودة العمل في المهام المشتركة، نتيجة لضعف التنسيق، وتباين المعايير، وغياب الرؤية الموحدة.
- زيادة حالات التجاوز على الميزانية والجدول الزمني، نتيجة للصراعات التي تستهلك الوقت والموارد وتشتت الجهود.
- ارتفاع معدل دوران العمل بين أعضاء الفريق، خاصة بين الكفاءات العالية التي تجد صعوبة في العمل في بيئة مشحونة بالخلافات.
- انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الفريق، وزيادة الشعور بالإحباط والإنهاك النفسي.
- تراجع الثقة بين الأقسام، مما يجعل التعاون المستقبلي أكثر صعوبة ويتطلب جهداً أكبر لبناء الثقة من جديد.

انطلاقاً من كل ما سبق، يمكن صياغة مشكلة هذا البحث على النحو التالي:

تعاني المشاريع المعاصرة من خلافات متكررة ومتفاقمة بين الأقسام المختلفة المشاركة فيها، تؤدي هذه الخلافات إلى آثار سلبية ملموسة على أداء المشاريع ونتائجها، وتعد أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع أو تحقيقها لأداء دون المستوى المطلوب. ومع ذلك، تفتقر الممارسات الحالية إلى أطر منهجية واستراتيجيات واضحة لإدارة هذه الخلافات بشكل فعال، وتعتمد غالباً على حلول ظرفية وتفاعلية لا تعالج الأسباب الجذرية للخلافات. كما تعاني الأدبيات الأكاديمية من قصور في تقديم نماذج تفسيرية شاملة تأخذ في الاعتبار خصوصية الخلافات بين الأقسام في سياق المشروع، وتقدم إرشادات عملية قابلة للتطبيق. وعليه، يطرح هذا البحث السؤال المركزي التالي: كيف يمكن إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد بشكل منهجي وفعال، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع ويعزز التعاون والانسجام بين الفرق؟ وما هي العوامل المسببة لهذه الخلافات، وأنماطها، واستراتيجيات معالجتها المثلى في ضوء خصائص المشروع وسياقه التنظيمي.

3. الفجوات و أهمية البحث

الفجوات النظرية

أهمية تحديد الفجوات النظرية

تحديد الفجوات النظرية يُعد خطوة منهجية أساسية في أي بحث أكاديمي جاد، فهو يوضح ما هو معروف بالفعل في المجال، وما لا يزال مجهولاً أو غير مفهوم بشكل كافٍ، وبالتالي يبرر الحاجة إلى البحث الجديد ويسهم في توجيه الجهود البحثية نحو الموضوعات الأكثر إلحاحاً وأولوية. في سياق هذا البحث، سعت الأدبيات إلى رصد وتحليل الفجوات النظرية المتعلقة بإدارة الخلافات بين الأقسام في المشاريع، لتحديد المساهمات التي يمكن أن يقدمها هذا البحث في سد هذه الفجوات وتطوير المعرفة في هذا المجال.

الفجوة النظرية الأولى: ندرة النماذج المتخصصة في الخلافات بين الأقسام في المشاريع تتناول الغالبية العظمى من النظريات والنماذج الحالية الصراع التنظيمي على مستوى عام، إما بين الأفراد داخل الفريق الواحد، أو بين المجموعات المتجانسة داخل المنظمة. لكن الخلافات بين الأقسام في سياق المشروع لها خصائص فريدة تجعل تطبيق هذه النماذج العامة عليها غير كافٍ، بل ومضلاً في بعض الأحيان. ففي المشروع، تلقي أقسام قد لا يكون لها تاريخ تعاون سابق، وتعمل ضمن إطار زمني محدود، وتحت قيادة مدير مشروع قد لا يمتلك السلطة التنظيمية الكاملة عليهم، وتكون مخرجات عملهم جماعية وليست فردية. كل هذه الخصائص تتطلب

نماذج تفسيرية تأخذها في الاعتبار، وتقدم فهماً دقيقاً لديناميكيات الخلافات في هذا السياق الخاص. فعلى سبيل المثال، نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) تفسر الصراع بين المجموعات على أساس أن الأفراد يميلون إلى تفضيل مجموعتهم (In-group) والتحيز ضد المجموعات الأخرى (Out-group). وهذه النظرية مفيدة في فهم الخلافات بين الأقسام، لكنها لا تقدم إجابة عن كيفية إدارة هذه الخلافات في بيئة المشروع التي تتطلب تعاوناً وثيقاً بين المجموعات لتحقيق هدف مشترك. وبالمثل، نظرية التبادل الاجتماعي

(Social Exchange Theory) تفسر الصراع على أساس تبادل المنافع والتكاليف بين الأطراف، لكنها لا تأخذ بعين الاعتبار تعقيدات العلاقات متعددة الأطراف في المشروع، ودور القيادة المؤقتة، وتأثير المدة الزمنية المحدودة للمشروع على ديناميكيات التبادل.

لذلك، تبرز الحاجة إلى تطوير نماذج تفسيرية خاصة بالخلافات بين الأقسام في المشاريع، تتضمن المتغيرات الأساسية المؤثرة، والعلاقات بينها، والآليات التي تعمل من خلالها، والظروف التي تخفف أو تضخم من تأثيرها. هذا البحث يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج مفاهيمي يجمع بين النظريات العامة في إدارة الصراع وخصائص بيئة المشروع، ويقدم إطاراً تحليلياً يمكن اختباراه تجريبياً في دراسات لاحقة.

الفجوة النظرية الثانية: ضعف الربط بين نظريات الصراع وأدوات إدارة المشاريع
ثمة انفصال واضح ومعيق بين أدبيات إدارة الصراع، التي تطورت أساساً في سياق علم النفس التنظيمي والسلوك الإداري، وأدبيات إدارة المشاريع، التي نشأت في سياق الهندسة والإدارة التشغيلية وتم تطويرها بشكل كبير من قبل معهد إدارة المشاريع (PMI) وغيره من الهيئات المهنية. هذا الانفصال يتجلى في عدة مظاهر:
· غياب التكامل في الأدلة المعيارية: الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK Guide)، الذي يُعد المرجع الأساسي في هذا المجال، يخصص مساحة محدودة جداً لإدارة الصراع، ويكتفي بذكر استراتيجيات عامة لحل النزاعات دون الخوض في كيفية تطبيقها بشكل منهجي في سياق المشروع، ودون ربطها بمراحل دورة حياة المشروع أو بعمليات إدارة الموارد البشرية والتواصل والمخاطر.

· عدم توافق المفاهيم: هناك تباين في المفاهيم والمصطلحات بين الحقلين، مما يعيق التكامل. فما يُعرف بـ "إدارة الصراع" في أدبيات السلوك التنظيمي قد لا يتطابق تماماً مع ما يُعرف بـ "حل النزاعات" في أدبيات إدارة المشاريع، وما يُنظر إليه كـ "خلاف بناء" في الحقل الأول قد يُنظر إليه كـ "مشكلة" في الحقل الثاني.
· الانفصال في الممارسة التعليمية: تُدرس مهارات إدارة الصراع عادة في مقررات السلوك التنظيمي والقيادة، بينما تُدرس أدوات وتقنيات إدارة المشاريع في مقررات منفصلة، مما يعزز العزلة بين المجالين في أذهان الطلاب والممارسين على حد سواء.

· غياب الأدوات المتكاملة: تفتقر أدوات وتقنيات إدارة المشاريع المتاحة (مثل برامج الجدولة، وتحليل المخاطر، وإدارة القيمة المكتسبة) إلى عناصر تعالج الخلافات بين الأقسام أو ترصد مؤشرات، مما يجعل مدير المشروع يعتمد على خبرته الشخصية وحده في التعامل مع هذه القضايا، بدلاً من الاعتماد على أدوات منهجية مثبتة الفعالية.

هذه الفجوة تشكل تحدياً كبيراً للممارسين، حيث يجدون أنفسهم مضطرين للتعامل مع الخلافات بين الأقسام دون إطار منهجي يوجههم، ويعتمدون على خبراتهم الفردية التي قد تكون غير كافية أو غير مناسبة في سياقات مختلفة. ويعمل هذا البحث على سد هذه الفجوة من خلال اقتراح إطار يدمج استراتيجيات إدارة الصراع في عمليات إدارة المشاريع المختلفة، وربطها بأدوات وتقنيات محددة يمكن تطبيقها في مراحل دورة حياة المشروع.

الفجوة النظرية الثالثة: غياب التصنيف الدقيق لأنماط الخلافات بين الأقسام
تقسم الأدبيات الحالية الصراع في فرق العمل عادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الخلافات العلائقية (Relationship Conflict) التي تتعلق بالشخصيات والقيم والمشاعر، والخلافات المتعلقة بالمهام (Task Conflict) التي تتعلق بمحتوى العمل وأهدافه واستراتيجياته، والخلافات الإجرائية (Process Conflict) التي تتعلق بكيفية إنجاز العمل وتوزيع المهام وتخصيص الموارد. ورغم فائدة هذا التصنيف العام، إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الخصائص الخاصة للخلافات بين الأقسام في المشاريع، والتي تتضمن أبعاداً إضافية مثل:

· الخلافات المتعلقة بالأولويات: تنشأ عندما تختلف الأقسام في تحديد أولويات المشروع وأهدافه، وترتيب أهميتها بالنسبة لبعضها البعض. هذا النمط شائع بشكل خاص في المشاريع التي تخدم أهدافاً استراتيجية متعددة لأقسام مختلفة، مثل مشاريع تطوير المنتجات التي تجمع بين أولويات التسويق والهندسة والتصنيع.

· الخلافات المتعلقة بالموارد: تنشأ عندما تتنافس الأقسام على حصة أكبر من الموارد المحدودة للمشروع (ميزانية، كوادر، معدات، وقت). هذا النمط يتصاعد بشكل خاص في مراحل التخطيط والتنفيذ، حيث تصبح

قرارات توزيع المواقع حاسمة لنجاح المشروع.
· الخلافات المتعلقة بالصلاحيات والمسؤوليات: تنشأ عندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير محددة بوضوح، مما

يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وتضاربها، أو إلى فراغات في المسؤولية، أو إلى نزاعات حول حدود سلطة كل قسم في المشروع.

· الخلافات المتعلقة بالمعايير الفنية: تنشأ عندما تتبنى الأقسام معايير فنية مختلفة، أو عندما يكون هناك تباين في فهم وتفسير المواصفات والمقاييس، أو عندما يكون هناك نزاع حول أفضل وسيلة تقنية لتحقيق هدف معين.

· الخلافات المتعلقة بالجدول الزمني: تنشأ عندما يكون هناك تباين في تقدير الوقت اللازم لإنجاز المهام، أو عندما تتعارض جداول عمل الأقسام المختلفة، أو عندما يكون هناك اختلاف في تحديد التواريخ الحرجة والأولويات الزمنية.

· الخلافات المتعلقة بالثقافة التنظيمية الفرعية: تنشأ من اختلاف القيم والمعتقدات وأساليب العمل واللغات المهنية بين الأقسام، مما يؤدي إلى سوء الفهم، والتحيز، وصعوبات في التواصل والتعاون.

هذا التصنيف الموسع لأنماط الخلافات بين الأقسام يعد ضرورياً لفهم طبيعة المشكلة وتشخيصها بدقة، ولكل نمط أسبابه وعوامله المؤثرة واستراتيجياته المناسبة لإدارته. ويسعى هذا البحث إلى تطوير مثل هذا التصنيف، واختبار صلاحيته في سياق المشاريع، وتقديم إرشادات عملية للتعامل مع كل نمط على حدة.

الفجوة النظرية الرابعة: ضعف التناول النظري لدور المتغيرات المعدلة في النماذج النظرية السابقة لدراسة الصراع التنظيمي، كان التركيز غالباً على العلاقة المباشرة بين المسببات (الأسباب) والنتائج (الآثار)، مع إغفال أو تجاهل الدور المهم الذي تلعبه متغيرات معدلة (Moderating Variables) في تغيير قوة أو اتجاه هذه العلاقة. في سياق الخلافات بين الأقسام في المشاريع، ثمة مجموعة من المتغيرات المعدلة المحتملة التي قد تؤثر بشكل كبير في كيفية نشوء الخلافات وتطورها وتأثيرها على أداء المشروع، من أبرزها:

· ثقافة المنظمة: تلعب ثقافة المنظمة دوراً حاسماً في تشكيل مناخ العمل، وتحديد درجة التسامح مع الاختلاف، وتشجيع أو تثبيط التعبير عن الآراء، وتوفير آليات لحل الخلافات. فالثقافة المفتوحة والداعمة للابتكار قد تحول الخلافات البناءة إلى فرص للتعلم والتطوير، بينما الثقافة المغلقة والبيروقراطية قد تضخم الخلافات وتجعلها أكثر تدميراً.

· نضج إدارة المشاريع في المؤسسة: يشير نضج إدارة المشاريع إلى مدى تطور العمليات والإجراءات والأدوات المستخدمة في إدارة المشاريع في المؤسسة. المؤسسات ذات النضج العالي عادة ما تكون لديها عمليات واضحة لتشكيل الفريق، وتحديد الأدوار، والتواصل، وإدارة المخاطر، مما يساهم في تقليل مصادر الخلافات المحتملة وفي احتوائها بشكل أكثر فعالية عند حدوثها.

· أسلوب القيادة: يؤثر أسلوب القيادة الذي يتبعه مدير المشروع وفريق القيادة بشكل كبير في ديناميكيات الخلافات. فالقيادة التحويلية التي تلهم وتشجع وتحفز قد تحول الخلافات إلى طاقة إبداعية، بينما القيادة التسلطية قد تكبت الخلافات فتتفجر بشكل مدمر في وقت لاحق. القيادة الديمقراطية قد تسمح بظهور الخلافات وتداولها بشكل مفتوح، بينما القيادة المتساهلة قد تترك الخلافات تتفاقم دون تدخل في الوقت المناسب.

· هيكل الحوافز: يلعب نظام الحوافز دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد والأقسام. فالحوافز التي تكافئ التعاون بين الأقسام والأداء المشترك قد تقلل من حدة الخلافات وتشجع على العمل الجماعي، بينما الحوافز التي تكافئ الأداء الفردي أو الأداء القطاعي قد تزيد من التنافس وتضخم الخلافات.

· الضغوط الخارجية: تتعرض المشاريع لضغوط خارجية متنوعة، مثل ضغوط المنافسة، وتغيرات السوق، والتغيرات التنظيمية، والضغوط المالية. هذه الضغوط قد تؤدي إلى زيادة التوتر وتصعيد الخلافات بين الأقسام، أو قد تدفع الأقسام إلى التكاتف والتضامن لمواجهة التحديات الخارجية، وذلك حسب طبيعة الضغوط وقدرة الفريق على التعامل معها.

· مرحلة دورة حياة المشروع: تختلف ديناميكيات الخلافات باختلاف مرحلة المشروع. ففي مرحلة التكوين (Forming) قد تكون الخلافات أقل ظهوراً، وفي مرحلة العصف (Storming) قد تتصاعد الخلافات بشكل حاد، وفي مرحلة التوحيد (Norming) قد تتراجع الخلافات مع توحيد الرؤى، وفي مرحلة الأداء (Performing) قد تظهر خلافات جديدة تتعلق بتفاصيل التنفيذ. فهم هذه الديناميكيات يساعد في توقع الخلافات وإدارتها بشكل استباقي.

على الرغم من أهمية هذه المتغيرات المعدلة، إلا أن الدراسات السابقة لم تتناولها بشكل منهجي، ولم تدرس كيفية تفاعلها مع العوامل المسببة للخلافات لتشكيل النتائج النهائية. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة دور هذه المتغيرات المعدلة، وقياس تأثيرها على العلاقة بين الخلافات بين الأقسام وأداء المشروع.

الفجوات العملية

أهمية ربط النظرية بالممارسة

إذا كانت الفجوات النظرية تتعلق بما هو مفقود في المعرفة الأكاديمية حول موضوع البحث، فإن الفجوات العملية تتعلق بما هو مفقود في الممارسات اليومية لإدارة المشاريع في المؤسسات. وتحديد هذه الفجوات العملية لا يقل أهمية عن تحديد الفجوات النظرية، فهو يوجه البحث نحو قضايا ذات تأثير حقيقي وملحوس، ويزيد من قيمة البحث وفائدته للممارسين وصناع القرار. وفي هذا القسم، يتم استعراض أبرز الفجوات العملية في إدارة الخلافات بين الأقسام في المشاريع، كما تظهر من خلال الأدبيات والشواهد العملية.

الفجوة العملية الأولى: غياب السياسات والإجراءات الموحدة

تعتمد معظم المؤسسات في إدارة الخلافات بين الأقسام في مشاريعها على اجتهادات فردية من قبل مديري المشاريع، دون وجود سياسات وإجراءات مكتوبة وموحدة تحدد كيفية التعامل مع هذه الخلافات في مختلف مراحل المشروع. وهذا الغياب للتوحيد المعيارى يؤدي إلى عدة مشكلات:

- التباين في المعالجة: يختلف أسلوب التعامل مع الخلافات من مدير مشروع لآخر، ومن مشروع لآخر، مما يخلق حالة من عدم الاتساق وعدم القدرة على التنبؤ، ويجعل الأقسام تشعر بأن معاملتها تتوقف على شخصية مدير المشروع وليس على قواعد واضحة.

- الاعتماد على الكفاءات الفردية: تصبح المؤسسة معتمدة على كفاءات مديري المشاريع الفردية في إدارة الخلافات، دون وجود نظام مؤسسي يدعمهم ويؤطر عملهم. وهذا يشكل خطراً على المؤسسة، لأنها تفقد هذه الكفاءات عند انتقال المديرين، وتجد صعوبة في الحفاظ على مستوى ثابت من الأداء.

- غياب التعلم المؤسسي: في غياب السياسات والإجراءات الموثقة، تفشل المؤسسة في التعلم من تجاربها السابقة في إدارة الخلافات. فالدروس المستفادة من مشروع لا تُوثق ولا تُعمم على مشاريع أخرى، مما يجعل المؤسسة تعيد ارتكاب الأخطاء نفسها مراراً وتكراراً.

- زيادة احتمالية التصعيد: دون وجود إجراءات واضحة لحل الخلافات، تميل الخلافات البسيطة إلى التصعيد والتفاقم، لأن الأطراف المتنازعة لا تجد قنوات رسمية ومنهجية لعرض خلافاتها وحلها في مرحلة مبكرة.
- ضعف المساءلة: يصعب مساءلة الأطراف المتسببة في الخلافات أو المتعاسرة عن حلها، في غياب معايير وإجراءات واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات في إدارة الخلافات.

لتجاوز هذه المشكلة، تحتاج المؤسسات إلى تطوير وتوثيق سياسات وإجراءات شاملة لإدارة الخلافات بين الأقسام في المشاريع، تتضمن: تعريفاً واضحاً للخلافات المشمولة بالسياسة، وآليات للإبلاغ المبكر عن الخلافات، وتسلسلاً هرمياً لحلها (من المفاوضات المباشرة إلى الوساطة إلى التحكيم)، وجدول زمنية لكل مرحلة، وصلاحيات كل طرف في كل مرحلة، وآليات لتوثيق الخلافات وحلولها والدروس المستفادة منها.

الفجوة العملية الثانية: تركيز محدود على الجانب الاستباقي

تتركز الجهود الحالية في إدارة الخلافات بين الأقسام في المشاريع على الجانب التفاعلي (Reactive) أي معالجة الخلافات بعد نشوبها، في حين يتم إهمال الجانب الاستباقي (Proactive) أي منع الخلافات أو التقليل من احتمالية حدوثها قبل أن تظهر. وهذا التركيز غير المتوازن يؤدي إلى عدة عواقب سلبية:

- استنزاف الموارد في حل الأزمات: تستهلك معالجة الخلافات بعد نشوبها وقتاً وجهداً وموارد كبيرة، كانت يمكن توجيهها نحو أنشطة أكثر إنتاجية في المشروع.

- تأثير الخلافات على الروح المعنوية: حتى لو تم حل الخلاف في النهاية، فإن آثاره السلبية على الروح المعنوية والثقة والعلاقات قد تكون قد تركت بصمتها بالفعل.

- الفرص الضائعة: عندما ينشغل الفريق بحل الخلافات، يضيع وقت ثمين كان يمكن استغلاله في الإبداع والابتكار وتحسين الأداء.

- نمطية الأزمات: تتحول بعض المؤسسات إلى نمطية في التعامل مع الأزمات، حيث تصبح معالجة الخلافات طابعاً اعتيادياً، وتُنسى الجهود الاستباقية لمنعها.

يمكن تحقيق الجانب الاستباقي في إدارة الخلافات من خلال عدة إجراءات، منها: تصميم هيكل تنظيمي

للمشروع يقلل من مصادر الخلافات المحتملة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح منذ البداية، وبناء ثقافة الثقة والاحترام بين أعضاء الفريق، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة، وتدريب الفريق على مهارات التواصل وحل النزاعات، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة التحديات والمشكلات قبل أن تتفاقم، وإشراك جميع الأطراف في وضع خطط المشروع وقراراته الرئيسية.

الفجوة العملية الثالثة: ضعف مهارات مديري المشاريع في التعامل مع الخلافات
تشير الأدلة من الدراسات الميدانية والتقارير المهنية إلى وجود فجوة واضحة بين المهارات التقنية لمديري المشاريع ومهاراتهم السلوكية والقيادية، خاصة في مجال إدارة الصراع وحل الخلافات بين الأطراف المتنازعة. تتجلى هذه الفجوة في عدة مظاهر:

- التركيز على الجوانب الفنية: تتلقى الغالبية العظمى من مديري المشاريع تدريباً مكثفاً في الجوانب الفنية لإدارة المشاريع (مثل الجدولة، والتكاليف، والمخاطر، والجودة)، بينما تحظى المهارات السلوكية والقيادية باهتمام أقل في برامج التدريب والتأهيل.
- الارتباك في المواقف الصعبة: يواجه العديد من مديري المشاريع صعوبة في التعامل مع الخلافات الشديدة بين الأقسام، خاصة عندما تكون هذه الخلافات ذات أبعاد سياسية أو شخصية، أو عندما تشمل أطرافاً ذات نفوذ عالٍ في المنظمة.
- غياب استراتيجيات واضحة: كثيراً ما يفتقر مديرو المشاريع إلى استراتيجيات واضحة ومنهجية للتعامل مع الخلافات، فيعتمدون على ردود فعل عفوية أو على أساليب مجربة لكنها قد لا تكون مناسبة للسياق الحالي.
- تجنب المواجهة: يميل بعض مديري المشاريع إلى تجنب المواجهة وتأجيل معالجة الخلافات، أملاً في أن تحل نفسها بنفسها، أو خوفاً من الدخول في صراعات مع أطراف قوية، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة وزيادة صعوبة حلها لاحقاً.
- الانحياز غير المقصود: قد يمارس مدير المشروع انحيازاً غير مقصود نحو قسمه الأصلي أو نحو الأقسام التي تربطه بها علاقات شخصية أقوى، مما يزيد من تعقيد الخلافات ويؤدي إلى فقدان الثقة في نزاهته.
- مهارات تفاوضية محدودة: غالباً ما تكون مهارات التفاوض لدى مديري المشاريع محدودة، وتركز على المفاوضات الموزعة (Distributive Negotiations) التي يكون فيها الربح على حساب الطرف الآخر، بدلاً من المفاوضات التكاملية (Integrative Negotiations) التي تخلق قيمة للجميع.

لتجاوز هذه الفجوة، تحتاج المؤسسات إلى إعادة تصميم برامج تدريب مديري المشاريع بحيث تتضمن مكونات قوية في المهارات القيادية والسلوكية، بما في ذلك مهارات التواصل، والاستماع الفعال، والتفاوض، والوساطة، وحل النزاعات، وإدارة الفرق، والذكاء العاطفي. كما ينبغي أن تتضمن هذه البرامج تطبيقات عملية وتمارين محاكاة تسمح لمديري المشاريع بتطوير مهاراتهم في بيئة آمنة قبل مواجهة مواقف حقيقية.

الفجوة العملية الرابعة: غياب مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالتعاون
تعتمد معظم أنظمة تقييم الأداء في المؤسسات على قياس أداء كل قسم على حدة، استناداً إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) خاصة بذلك القسم، مثل إنتاجية القسم، وجودة مخرجاته، والالتزام بميزانيته، وتحقيق أهدافه الوظيفية. ولكن هذه الأنظمة تعاني من خلل جوهري، وهو أنها تغفل قياس التعاون بين الأقسام والمساهمة في نجاح المشروع ككل، مما يخلق عدة مشكلات:

- تحفيز السلوكيات الفردية: عندما يُقِيم أداء الأفراد والأقسام بناءً على معايير فردية فقط، يُحفزون لتعظيم مصلحتهم الخاصة، حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة العامة للمشروع أو على حساب أقسام أخرى.
- إهمال العوامل الجماعية: تغفل أنظمة التقييم الحالية مساهمة كل قسم في نجاح المشروع ككل، وفي التعاون مع الأقسام الأخرى، مما يحرم الأقسام المتعاونة من التقدير والمكافأة المناسبة.
- خلق التنافس بدلاً من التعاون: بدلاً من تشجيع الأقسام على التعاون والعمل معاً لتحقيق أهداف المشروع، تشجعها أنظمة التقييم الفردية على التنافس والتحارب على الموارد والتقدير.
- صعوبة تحديد المسؤوليات: في حالة حدوث مشكلة في المشروع، يصعب تحديد القسم المسؤول أو المتسبب في المشكلة، لأن أنظمة التقييم لا ترصد مساهمات كل قسم في النتائج الجماعية.

تتطلب معالجة هذه الفجوة تطوير أنظمة تقييم أداء متوازنة تشمل مؤشرات أداء على المستويين الفردي والجماعي، وتعطي وزناً كافياً للتعاون بين الأقسام والمساهمة في نجاح المشروع. ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات: درجة رضا الأقسام الأخرى عن التعاون، وعدد المبادرات المشتركة التي يقودها القسم، ومدى الالتزام بالمواعيد النهائية للمهام المشتركة، وجودة التنسيق وتبادل المعلومات، ودرجة المشاركة في حل المشكلات الجماعية، ومدى دعم القسم للأقسام الأخرى في تحقيق أهدافهم.

الأهمية النظرية

تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث في عدة جوانب متكاملة، تسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع وإدارة الصراع التنظيمي:

أولاً: سد الفجوة بين أدبيات إدارة الصراع وأدبيات إدارة المشاريع. كما تم توضيحه في قسم الفجوات النظرية، يعاني الحقل الأكاديمي من انفصال واضح بين هذين المجالين المعرفيين، مما يحول دون تقديم فهم متكامل لظاهرة الخلافات بين الأقسام في المشاريع. يسهم هذا البحث في سد هذه الفجوة من خلال بناء جسر بين أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الصراع من جهة، وأدبيات إدارة المشاريع وتقنياتها من جهة أخرى، وتقديم إطار نظري يدمج بينهما بشكل منهجي. وهذا يساعد في خلق لغة مشتركة بين الباحثين في كلا المجالين، ويفتح آفاقاً جديدة للتعاون البحثي متعدد التخصصات.

ثانياً: إثراء أدبيات إدارة المشاريع بمنظور سلوكي وإنساني. ركزت أدبيات إدارة المشاريع التقليدية بشكل كبير على الجوانب الفنية والهندسية، مثل تقنيات الجدولة والتكاليف والجودة، بينما أهملت إلى حد كبير الجوانب السلوكية والإنسانية التي تشكل تحدياً رئيسياً في الممارسة العملية. يسهم هذا البحث في إثراء أدبيات إدارة المشاريع من خلال تقديم تحليل معمق للجوانب السلوكية، وتبسيط الضوء على أهمية المهارات القيادية والتفاوضية في إدارة المشاريع. وهذا يساعد في جعل أدبيات إدارة المشاريع أكثر توازناً وشمولية، وأكثر قدرة على تفسير التحديات الواقعية التي يواجهها الممارسون.

ثالثاً: تطوير تصنيف جديد لأنماط الخلافات بين الأقسام في المشاريع. يقدم هذا البحث تصنيفاً جديداً ومفصلاً لأنماط الخلافات التي تنشأ بين الأقسام في سياق المشاريع، بما يتجاوز التصنيف التقليدي إلى خلافات علنية ومتعلقة بالمهام وإجرائية. يشمل التصنيف المقترح أنماطاً إضافية مثل الخلافات المتعلقة بالأولويات، والموارد، والصلاحيات والمسؤوليات، والمعايير الفنية، والجدول الزمني، والثقافة التنظيمية الفرعية. هذا التصنيف يقدم أداة تحليلية جديدة للباحثين، ويسهل دراسة كل نمط من الخلافات على حدة، وتحديد أسبابه وعوامله المؤثرة واستراتيجيات معالجته المناسبة.

رابعاً: تطوير نموذج تفسيري شامل. يطور هذا البحث نموذجاً تفسيرياً (Conceptual Model) للعلاقات بين العوامل المسببة للخلافات بين الأقسام (المتغيرات المستقلة)، واستراتيجيات إدارة الخلافات (المتغيرات الوسيطة)، والمتغيرات المعدلة (مثل ثقافة المنظمة، ونضج إدارة المشاريع، وأسلوب القيادة، وهيكل الحوافز)، وأداء المشروع (المتغير التابع). هذا النموذج يمثل إضافة نظرية نوعية للحقل، ويمكن اختباره تجريبياً في دراسات لاحقة، مما يسهم في بناء معرفة تراكمية حول الموضوع.

خامساً: اختبار النظريات الكلاسيكية في سياق جديد. يختبر هذا البحث صلاحية النظريات الكلاسيكية في إدارة الصراع التنظيمي، مثل نظرية الصراع الوظيفي (Functional Conflict Theory) التي ترى أن الصراع يمكن أن يكون بناءً في بعض الظروف، ونظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) التي تفسر التحيز بين المجموعات، ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تفسر الصراع

على أساس تبادل المنافع، في سياق الخلافات بين الأقسام في المشاريع. هذا الاختبار في سياق جديد يسهم في توسيع نطاق تطبيق هذه النظريات، وتحديد حدودها، وتطويرها بناءً على النتائج المستخلصة.

سادساً: تقديم رؤية مستقبلية للبحوث في هذا المجال. يحدد هذا البحث، من خلال استعراض الفجوات النظرية والعملية، مجالات واعدة للبحوث المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بالدراسات الطولية، ودور المتغيرات المعدلة، وتطبيق المناهج المختلطة (Mixed Methods)، ودراسة تأثير التكنولوجيا على إدارة الخلافات، وتطبيق الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالخلافات وإدارتها. هذه الرؤية المستقبلية تشكل خريطة طريق للباحثين الآخرين، وتسهم في توجيه الجهود البحثية نحو الموضوعات الأكثر إلحاحاً وأولوية.

الأهمية العملية

إلى جانب الأهمية النظرية، يتمتع هذا البحث بأهمية عملية كبيرة، تمتد آثارها إلى مديري المشاريع، والفرق العاملة في المشاريع، والإدارة العليا في المؤسسات، والمؤسسات التدريبية والتعليمية، وصناع السياسات في مجال إدارة المشاريع:

أولاً: تزويد مديري المشاريع بأدوات عملية. يقدم هذا البحث إطاراً عملياً وأدوات قابلة للتطبيق لمديري المشاريع، تساعد على تشخيص الخلافات بين الأقسام مبكراً، وتصنيفها حسب نمطها وأسبابها، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها في كل مرحلة من مراحل المشروع. ويشمل ذلك أدوات مثل مصفوفة تحليل الخلافات، ودليل إجراءات حل الخلافات، ونماذج توثيق الخلافات وحلولها، وقوائم تدقيق لتقييم مناخ التعاون في الفريق. هذه الأدوات تعزز كفاءة مديري المشاريع في التعامل مع التحديات السلوكية، وتقلل من اعتمادهم على الاجتهادات الفردية غير المنهجية.

ثانياً: تحسين معدلات نجاح المشاريع. من خلال معالجة أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع أو تحقيقها لأداء ضعيف، يسهم هذا البحث بشكل مباشر في تحسين معدلات نجاح المشاريع، وتقليل حالات التأخير وتجاوز الميزانيات وانخفاض الجودة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تحسين إدارة العلاقات والتعاون بين الأقسام تحقق عائداً استثمارياً كبيراً، وتوفر مبالغ طائلة كانت تنفق على معالجة آثار الخلافات وتداعياتها السلبية.

ثالثاً: تعزيز ثقافة التعاون في المؤسسات. يقدم البحث توصيات عملية لبناء ثقافة تنظيمية تعزز التعاون بين الأقسام، وتحتضن الاختلاف البناء، وتديره بشكل إيجابي، وتحوله إلى مصدر قوة وإبداع. وهذا يشمل تطوير أنظمة الحوافز لتشجيع التعاون، وتصميم هياكل تنظيمية تدعم التكامل بين الأقسام، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات العمل الجماعي، وإنشاء قنوات اتصال فعالة، وتعزيز الشعور بالانتماء إلى فريق المشروع بدلاً من الانتماء الضيق للقسم.

رابعاً: تطوير برامج التدريب والتأهيل. يستفيد من هذا البحث مطورو البرامج التدريبية في مجال إدارة المشاريع، سواء في الجامعات أو مراكز التدريب المهني أو داخل المؤسسات. حيث يوفر البحث مادة علمية متكاملة عن إدارة الخلافات بين الأقسام، يمكن تضمينها في مناهج إعداد وتأهيل مديري المشاريع، لسد الفجوة في المهارات السلوكية والقيادية التي يعاني منها الكثير من الخريجين والممارسين. كما يمكن استخدام حالات الدراسة والإطار العملي المقترح في برامج التدريب التطبيقي وورش العمل.

خامساً: إثراء الممارسة المؤسسية في حوكمة المشاريع. يقدم البحث نموذجاً متكاملاً يمكن للمؤسسات تبنيه في سياساتها وإجراءاتها لإدارة المشاريع، بما في ذلك دمج إدارة الخلافات في عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الموارد البشرية، والتواصل. وهذا يساعد في جعل إدارة الخلافات جزءاً منظماً من منظومة إدارة المشاريع في المؤسسة، وليس مجرد نشاط ظرفي يترك لتقدير الأفراد.

سادساً: دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. تساعد نتائج هذا البحث الإدارة العليا في المؤسسات على فهم الديناميكيات التنظيمية بين الأقسام بشكل أعمق، واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن هيكلة المشاريع، وتوزيع الموارد، وتصميم نظم الحوافز، واختيار وتأهيل مديري المشاريع، وتطوير الثقافة التنظيمية. كما توفر نتائج البحث مؤشرات لقياس فعالية التعاون بين الأقسام، ورصد تطوره مع مرور الزمن، وتقييم أثر السياسات والإجراءات الجديدة.

سابعاً: تحسين جودة بيئة العمل. من خلال الإدارة الفعالة للخلافات بين الأقسام، يساهم هذا البحث في تحسين جودة بيئة العمل في المشاريع، وتقليل مستويات التوتر والضغط النفسي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الروح المعنوية، وتقليل معدلات دوران العمل، وتعزيز الصحة النفسية للموظفين. وهذا ينعكس إيجاباً ليس فقط على أداء المشروع، بل أيضاً على جودة حياة الموظفين ورفاهيتهم.

ثامناً: تعزيز التنافسية المؤسسية. في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم، تصبح القدرة على إدارة المشاريع بنجاح ميزة تنافسية حاسمة. والمؤسسات التي تتميز في إدارة الجوانب السلوكية والإنسانية لمشاريعها، بما في ذلك إدارة الخلافات بين الأقسام، تكون أكثر قدرة على تنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق أهدافها، والتفوق على منافسيها. وبالتالي، فإن هذا البحث يساهم في تعزيز التنافسية المؤسسية من خلال تقديم رؤى وأدوات لتحسين أداء المشاريع.

4. قائمة المراجع الأساسية

1. Anantatmula, V. S. (2008). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1), 34-48. <https://doi.org/10.1002/pmj.20030>
2. Dasgupta, U. (2019). Avoid or engage? Issues of relationship conflict in project teams – A review. *EAI Endorsed Transactions on e-Learning*, 6(19), 1-10. <https://doi.org/10.4108/eai.13-7-2018.163412>
3. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
4. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354>
5. Orchard, C., King, G., Tryphonopoulos, P., Gorman, E., Ugirase, S., Lising, D., & Fung, K. (2024). Interprofessional team conflict resolution: A critical literature review. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 44(3), 203-210. <https://doi.org/10.1097/CEH.0000000000000500>
6. Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

- Project Management Institute. (2017). Pulse of the Profession® 9th Global .7
Project Management Survey. Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>
- Sears, W. H. (1980). Conflict management strategies for project managers. .8
.Project Management Quarterly, 11(2), 10-12
- Thamhain, H. J. (2004). Linkages of project environment to performance: .9
Lessons for team leadership. International Journal of Project Management, 22(7),
533-544. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Verma, V. K. (1996). Human Resource Skills for the Project Manager (The .10
Human Aspects of Project Management, Vol. 2). Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/human-resource-skills>
- Villax, C., & Anantatmula, V. S. (2010). Understanding and managing conflict .11
in a project environment. Paper presented at PMI® Research Conference:
Defining the Future of Project Management, Washington, DC.
<https://www.pmi.org/learning/library/understanding-managing-conflict-project-environment-6620>

التكليف الثاني

تُعد منهجية البحث العلمي الأساس الذي تستند إليه الدراسات الأكاديمية في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، إذ تمثل الإطار الذي يوجه الباحث نحو اختيار الأساليب العلمية المناسبة للإجابة عن مشكلة البحث وتحقيق أهدافه. ولا تقتصر أهمية المنهجية على تحديد أدوات جمع البيانات أو أساليب تحليلها، بل تمتد لتشمل بناء تصور علمي متكامل يضمن سلامة الإجراءات البحثية، ويعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق في الواقع العملي.

ويُعد موضوع إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد من الموضوعات التي تتطلب منهجية بحثية دقيقة؛ نظرًا لتشابك العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية المؤثرة فيه. فالمشاريع الحديثة تعتمد على تعاون إدارات متعددة تختلف في مسؤولياتها وأولوياتها، الأمر الذي يزيد من احتمالية ظهور خلافات تنظيمية قد تؤثر بصورة مباشرة في أداء المشروع ونجاحه إذا لم تُدار وفق أساليب علمية فعالة.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا التكليف إلى بناء الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد أسئلة البحث، وصياغة أهدافه، ووضع فرضياته، وتصميم النموذج المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض منهجية البحث والدراسة الميدانية والخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع. ويُعد هذا الإطار خطوة أساسية لضمان اتساق الدراسة مع المعايير الأكاديمية المعتمدة في تخصص إدارة المشاريع، ولتوفير أساس علمي يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج ومناقشتها في المراحل اللاحقة من البحث.

1. أسئلة البحث

1.1 السؤال الرئيس

ما أثر إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد في نجاح المشاريع؟

1.2 الأسئلة الفرعية

ما أبرز أسباب الخلافات التي تنشأ بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد؟

ما أكثر أنواع الخلافات التنظيمية شيوعاً في بيئة المشاريع؟

كيف تؤثر الخلافات بين الأقسام المختلفة في الوقت والتكلفة وجودة تنفيذ المشروع؟

ما دور الاتصال التنظيمي في الحد من الخلافات بين الإدارات المختلفة؟

كيف تؤثر القيادة الإدارية في إدارة الخلافات داخل المشروع؟

ما أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات في تقليل النزاعات التنظيمية؟

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة؟

إلى أي مدى تسهم الإدارة الفعالة للخلافات في رفع احتمالية نجاح المشروع؟

هل تختلف آثار إدارة الخلافات باختلاف سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي للعاملين؟

ما أبرز الممارسات الإدارية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحسين إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة؟

2. أهداف البحث

تمثل أهداف البحث الركيزة الأساسية التي توجه جميع مراحل الدراسة، إذ تحدد المسار الذي يسير عليه الباحث منذ مرحلة جمع البيانات وحتى تحليل النتائج واستخلاص التوصيات. وتُصاغ الأهداف بصورة دقيقة ومتراصة مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، بما يضمن تحقيق الغاية العلمية من البحث والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والعملي.

وفي ضوء مشكلة الدراسة المتمثلة في إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية التي تسهم في فهم طبيعة هذه الخلافات، وتحليل أسبابها وآثارها، واقتراح أفضل الممارسات الإدارية للتعامل معها.

2.1 الهدف الرئيس

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في:

دراسة أثر إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد في نجاح المشاريع، من خلال تحليل أسباب الخلافات التنظيمية، وقياس تأثيرها في أداء المشروع، وتحديد الممارسات الإدارية التي تسهم في الحد من آثارها السلبية وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.

2.2 الأهداف الفرعية

ولتحقيق الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

التعرف على أبرز الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد.

تحديد أكثر أنواع الخلافات التنظيمية انتشاراً في بيئة المشاريع.

دراسة أثر الخلافات التنظيمية في مؤشرات نجاح المشروع، مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

تحليل دور الاتصال التنظيمي في الحد من الخلافات وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.

التعرف على أثر القيادة الإدارية في إدارة الخلافات وتحسين بيئة العمل داخل المشروع.

دراسة العلاقة بين وضوح الأدوار والمسؤوليات ومستوى الخلافات بين الأقسام المختلفة.

تحليل دور الثقافة التنظيمية في دعم العمل الجماعي وتقليل النزاعات التنظيمية.

تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات ومديري المشاريع على تطوير آليات إدارة الخلافات وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

وتعكس هذه الأهداف توجه الدراسة نحو الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المشاريع.

3. فرضيات البحث

تُعد الفرضيات من العناصر الأساسية في الدراسات الكمية، إذ تمثل توقعات علمية أولية يصوغها الباحث استناداً إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري، ثم يتم اختبارها ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتساعد الفرضيات في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تسهم في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها بصورة منهجية.

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الفعالة للخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد ونجاح المشروع.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال التنظيمي وانخفاض مستوى الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات وانخفاض الخلافات التنظيمية داخل المشروع.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الفعالة وتحسين إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة ومستوى التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المشروع.

الفرضية الخامسة: تؤثر الإدارة الفعالة للخلافات تأثيراً إيجابياً في مؤشرات نجاح المشروع، والمتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

الفرضية السادسة: تختلف درجة تأثير إدارة الخلافات في نجاح المشاريع باختلاف سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي للعاملين في المشروع.

4. نموذج البحث

يُعد نموذج البحث أحد أهم مكونات الدراسة العلمية، إذ يوضح بصورة منهجية العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويبين كيفية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح دور المتغيرات المعدلة التي قد تؤثر في قوة العلاقة أو اتجاهها. ويساعد النموذج البحثي في بناء فرضيات الدراسة، واختيار أدوات القياس المناسبة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار تلك الفرضيات.

وفي هذه الدراسة، تم تصميم النموذج البحثي استناداً إلى الأدبيات السابقة في مجالات إدارة المشاريع، والسلوك التنظيمي، وإدارة النزاعات، وإدارة أصحاب المصلحة، حيث تشير هذه الأدبيات إلى أن الإدارة الفعالة للخلافات بين الأقسام المختلفة تسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المشروع وزيادة احتمالية نجاحه، إلا أن هذه العلاقة قد تتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية.

ويرتكز النموذج المقترح على افتراض أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على وجود آليات لمعالجة الخلافات بعد وقوعها، بل يعتمد أيضًا على قدرة المنظمة على بناء بيئة تنظيمية تشجع التعاون، وتعزز الاتصال الفعال، وتوضح الأدوار والمسؤوليات، وتدعم القيادة الإدارية القادرة على إدارة الاختلافات بصورة إيجابية.

وعليه، يتكون النموذج البحثي من ثلاثة أنواع رئيسة من المتغيرات، وهي: المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغيرات المعدلة.

4.1 المتغير المستقل

إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد.

ويمثل هذا المتغير محور الدراسة، ويقصد به جميع السياسات والإجراءات والممارسات التي تتبعها المنظمة أو مدير المشروع للحد من الخلافات التنظيمية، أو إدارتها بطريقة تحقق التعاون وتحافظ على استمرارية العمل داخل المشروع.

ويشمل هذا المتغير عددًا من الأبعاد الفرعية، من أبرزها:

فعالية الاتصال بين الأقسام.

سرعة معالجة الخلافات.

وضوح آليات اتخاذ القرار.

استخدام أساليب التفاوض وحل النزاعات.

التعاون بين الإدارات المختلفة.

العدالة في توزيع الموارد.

وضوح المسؤوليات والصلاحيات.

مشاركة الإدارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

ويُتوقع أن يسهم تحسن هذه الأبعاد في تقليل الخلافات السلبية، وتعزيز الخلافات البناءة التي تؤدي إلى تحسين الأداء والابتكار داخل المشروع.

4.2 المتغير التابع

نجاح المشروع.

ويُعد نجاح المشروع المتغير الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره وقياس مدى تأثيره بإدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة.

ويتم قياس نجاح المشروع من خلال مجموعة من المؤشرات المتعارف عليها في أدبيات إدارة المشاريع، وتشمل:

الالتزام بالجدول الزمني للمشروع.

الالتزام بالميزانية المحددة.

تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

رضا أصحاب المصلحة.

كفاءة استخدام الموارد.

سرعة اتخاذ القرارات.

تحقيق أهداف المشروع.

استدامة نتائج المشروع بعد الانتهاء من التنفيذ.

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المشروع لم يعد يقتصر على الانتهاء في الوقت والتكلفة المحددين، بل أصبح يشمل أيضاً تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

4.3 المتغيرات المعدلة

توجد مجموعة من المتغيرات التي قد تؤثر في قوة العلاقة بين إدارة الخلافات ونجاح المشروع، ولذلك سيتم التعامل معها بوصفها متغيرات معدلة في هذه الدراسة، ومن أهمها:

أولاً: سنوات الخبرة

من المتوقع أن يمتلك العاملون ذوو الخبرة الطويلة قدرة أكبر على التعامل مع الخلافات التنظيمية مقارنة بالعاملين الجدد، الأمر الذي قد يؤدي إلى تقليل الآثار السلبية للخلافات داخل المشروع.

ثانياً: المستوى الوظيفي

قد تختلف نظرة المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، والموظفين تجاه أسباب الخلافات وطرق معالجتها، مما قد يؤثر في تقييمهم لفاعلية إدارة الخلافات داخل المشروع.

ثالثاً: حجم المشروع

تزداد احتمالية حدوث الخلافات التنظيمية كلما زاد حجم المشروع وعدد الإدارات المشاركة فيه، لذلك قد يؤثر حجم المشروع في طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

رابعاً: نوع المشروع

تختلف طبيعة الخلافات بين المشاريع الإنشائية، والتقنية، والصناعية، والخدمية، ولذلك قد تختلف درجة تأثير إدارة الخلافات باختلاف نوع المشروع.

خامساً: الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة الخلافات، إذ تساعد ثقافة التعاون والشفافية على احتواء النزاعات بصورة أسرع وأكثر فاعلية مقارنة بالثقافات التنظيمية التي تتسم بالمركزية وضعف التواصل.

4.4 وصف النموذج البحثي

يفترض النموذج البحثي أن الإدارة الفعالة للخلافات بين الأقسام المختلفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في نجاح المشروع، إلا أن هذا التأثير لا يكون ثابتاً في جميع الحالات، بل قد يزداد أو ينخفض تبعاً للمتغيرات المعدلة، مثل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وحجم المشروع، ونوعه، والثقافة التنظيمية. ومن ثم، سيتم اختبار هذه العلاقات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة للتحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

5. منهجية البحث

تُعد منهجية البحث من أهم عناصر الدراسات الأكاديمية، إذ تمثل الإطار العلمي الذي يستند إليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويؤدي اختيار المنهجية المناسبة إلى تعزيز دقة النتائج وزيادة موثوقيتها، كما يضمن توافق إجراءات البحث مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة.

ونظراً لأن هذه الدراسة تهدف إلى قياس أثر إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد في نجاح المشاريع، فقد تم اختيار منهجية بحثية تتناسب مع طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتسمح بتحليلها بصورة علمية تعتمد على البيانات الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة.

5.1 فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية، والتي تُعد من أكثر الفلسفات استخداماً في الدراسات الإدارية والبحوث الكمية، حيث تقوم على مبدأ أن الظواهر الإدارية يمكن قياسها وتحليلها بصورة موضوعية من خلال البيانات التي يتم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة.

وتفترض الفلسفة الوضعية أن العلاقات بين المتغيرات يمكن اختبارها باستخدام أدوات إحصائية، مما يساعد على الوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها على المجتمع المستهدف ضمن حدود الدراسة. كما تتوافق هذه الفلسفة مع

طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى اختبار فرضيات محددة وقياس العلاقة بين إدارة الخلافات ونجاح المشاريع.

5.2 المنهج المتبع

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يركز على جمع البيانات الرقمية من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة دقيقة، كما يتيح للباحث إجراء المقارنات واستخلاص النتائج استنادًا إلى بيانات موضوعية قابلة للتحليل والتفسير. ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسة الحالية؛ لأنها تهدف إلى قياس أثر إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة في نجاح المشاريع، وليس مجرد وصف هذه الظاهرة.

5.3 تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة التصميم الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

ويهدف الجانب الوصفي إلى التعرف على طبيعة الخلافات التنظيمية بين الأقسام المختلفة، وأسبابها، وأنواعها، ومدى انتشارها داخل المشاريع. أما الجانب التحليلي فيركز على قياس أثر إدارة هذه الخلافات في نجاح المشروع، واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويُعد هذا التصميم من أكثر التصاميم استخدامًا في بحوث إدارة المشاريع؛ لما يوفره من قدرة على الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، بما يسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية.

5.4 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص البحث، والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المشاريع داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، ممن يشاركون بصورة مباشرة في تنفيذ المشاريع وإدارتها، ويشمل ذلك:

مديري المشاريع.

رؤساء الأقسام.

مشرفي المشاريع.

أعضاء فرق العمل.

العاملين في إدارات التخطيط.

العاملين في إدارات الجودة.

العاملين في إدارات المشتريات.

العاملين في الإدارات المالية المرتبطة بالمشاريع.

ويُعد اختيار هذه الفئات مناسبًا لطبيعة الدراسة، نظرًا لامتلاكها الخبرة العملية التي تمكنها من تقييم واقع الخلافات التنظيمية وأثارها في نجاح المشاريع.

5.5 عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن منح جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة.

ومن المقترح أن يتراوح حجم العينة بين 200 و300 مشارك، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية وتحقيق درجة مقبولة من الثقة في النتائج، مع مراعاة تنوع المشاركين من حيث الخبرة، والمستوى الوظيفي، وطبيعة المشاريع التي يعملون بها.

وسيتم توزيع الاستبانة على المشاركين بصورة إلكترونية، بما يسهم في تسهيل عملية جمع البيانات والوصول إلى عدد أكبر من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة.

5.6 أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، والوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

أولاً: البيانات الأولية

ستُجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، والتي تُعد من أكثر الأدوات استخدامًا في البحوث الإدارية، نظرًا لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية مناسبة، إضافة إلى سهولة تحليل نتائجها إحصائيًا.

وسيتم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يندرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

ومن المتوقع أن تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وتشمل:

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي.

نوع المشروع.

جهة العمل.

القسم الثاني: عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل:

إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة.

فعالية الاتصال التنظيمي.

التعاون بين الإدارات.

وضوح المسؤوليات.

القيادة الإدارية.

مؤشرات نجاح المشروع.

وسيتم صياغة جميع العبارات بأسلوب واضح ومباشر، بما يضمن سهولة فهمها من قبل أفراد العينة، ويقلل احتمالية اختلاف تفسيرها.

ثانيًا: البيانات الثانوية

ستعتمد الدراسة كذلك على البيانات الثانوية، والتي سيتم الحصول عليها من الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، بالإضافة إلى الأدلة المهنية الصادرة عن معهد إدارة المشاريع، وغيرها من المصادر الأكاديمية الموثوقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويساعد الاعتماد على البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

5.7 صدق وثبات أداة الدراسة

يُعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من المتطلبات الأساسية لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها، والتأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه بدقة وموضوعية.

أولاً: الصدق

سيتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة العامة ومناهج البحث العلمي، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وملاءمتها لأهداف الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية والعلمية.

كما سيتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين قبل توزيع الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانياً: الثبات

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في البحوث الإدارية لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

وسيُعد معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (0.70) فأكثر، بينما تشير القيم المرتفعة إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، مما يعزز موثوقية نتائج الدراسة.

5.8 أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، سيتم ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لتحليلها واستخراج النتائج.

وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

اختبار (T) واختبار تحليل التباين عند الحاجة لدراسة الفروق بين المجموعات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

وسوف تُفسر النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، مع بيان مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وتوضيح الدلالات العلمية والعملية للنتائج التي سيتم التوصل إليها.

5.9 الاعتبارات الأخلاقية للبحث

تلتزم هذه الدراسة بالمبادئ الأخلاقية المعتمدة في البحث العلمي، وذلك لضمان حماية حقوق المشاركين والمحافظة على مصداقية النتائج.

وسيتم إبلاغ المشاركين بأن مشاركتهم في الدراسة اختيارية، وأن المعلومات التي يقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان المحافظة على سرية البيانات وعدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية يمكن أن تؤدي إلى التعرف على هوية المشاركين.

كما سيلتزم الباحث بعرض النتائج بصورة موضوعية دون تحريف أو انتقاء للبيانات، مع الالتزام بالأمانة العلمية في توثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة في الدراسة، واحترام حقوق الملكية الفكرية وفقاً للمعايير الأكاديمية المعتمدة.

6. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية في البحث العلمي، إذ يتم من خلالها جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها بهدف اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث. وتمثل هذه المرحلة حلقة الوصل بين الجانب النظري والواقع العملي، حيث تسهم في التحقق من مدى توافق النتائج النظرية مع الممارسات الفعلية داخل بيئة العمل.

وفي هذه الدراسة، تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد، وقياس مدى تأثيرها في نجاح المشاريع، وذلك من خلال آراء العاملين في المشاريع بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

6.1 مجتمع التطبيق الميداني

سيتم تطبيق الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة التي تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ أعمالها، نظرًا لأن هذه الفئة تمتلك الخبرة العملية التي تمكنها من تقييم طبيعة الخلافات التنظيمية وطرق إدارتها داخل المشاريع.

ويشمل مجتمع التطبيق الفئات الآتية:

مديرو المشاريع.

مديرو الإدارات.

رؤساء الأقسام.

مهندسو المشاريع.

أعضاء فرق العمل.

العاملون في إدارات الجودة.

العاملون في إدارات التخطيط.

العاملون في إدارات المشتريات.

العاملون في الإدارات المالية المرتبطة بالمشاريع.

ويُسهّم تنوع المشاركين في توفير بيانات أكثر شمولاً، بما يساعد على تكوين صورة واقعية عن طبيعة الخلافات التنظيمية داخل المشاريع.

6.2 إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق مجموعة من الخطوات المنظمة، وهي:

إعداد الاستبانة بصورتها النهائية بعد مراجعتها وتحكيمها من قبل المختصين.

اختيار عينة الدراسة وفق الأسلوب المحدد في منهجية البحث.

توزيع الاستبانة على أفراد العينة باستخدام الوسائل الإلكترونية المناسبة.

متابعة عملية جمع الاستبانات والتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل.

مراجعة جميع الاستبانات واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي.

إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي، وإجراء التحليلات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية والتوصيات.

وتساعد هذه الإجراءات في ضمان جودة البيانات ودقة النتائج، كما تعزز من موثوقية الدراسة وقابليتها للاستفادة منها في الواقع العملي.

6.3 النتائج المتوقعة من الدراسة

في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري، من المتوقع أن تسهم الدراسة في الوصول إلى عدد من النتائج، من أبرزها:

وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الفعالة للخلافات ونجاح المشروع.
انخفاض مستوى المشكلات التنظيمية في المشاريع التي تمتلك قنوات اتصال فعالة بين الأقسام.
مساهمة القيادة الإدارية في تقليل النزاعات وتحسين التعاون بين الإدارات.
وجود أثر إيجابي لوضوح المسؤوليات والصلاحيات في الحد من الخلافات التنظيمية.
ارتفاع مستوى نجاح المشاريع التي تعتمد على أساليب علمية في إدارة الخلافات مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى تلك الأساليب.

اختلاف درجة تأثير إدارة الخلافات وفقاً لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي ونوع المشروع.
وتُعد هذه النتائج المتوقعة منطلقاً لمناقشة النتائج الفعلية بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها، كما تسهم في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها في إدارة المشاريع.

7. الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروع

تُعد الخطة الزمنية من العناصر الأساسية في أي مشروع بحثي، إذ تساعد على تنظيم مراحل تنفيذ الدراسة، وتوزيع الوقت بصورة مناسبة، بما يضمن إنجاز جميع متطلبات البحث وفق جدول زمني واضح. وتتضمن الخطة الزمنية المقترحة المراحل الآتية:

المرحلة

المدة الزمنية

اختيار موضوع البحث واعتماده

أسبوع

إعداد الخطة البحثية والإطار الأولي

أسبوع

جمع الدراسات السابقة وبناء الإطار النظري

أسبوعان

إعداد أداة الدراسة وتحكيمها

أسبوع

توزيع الاستبانة وجمع البيانات

أسبوعان

إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً

أسبوع

مناقشة النتائج وكتابة التوصيات

أسبوع

المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي والتنسيق

أسبوع

وبذلك تبلغ المدة المقترحة لتنفيذ الدراسة عشرة أسابيع، مع إمكانية تعديل الجدول الزمني وفق متطلبات الجامعة أو ظروف تنفيذ البحث.

التكليف الثالث

إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد
أولاً: المقدمة

تُعد مراجعة الأدبيات من أهم الفصول في البحوث العلمية، إذ تمثل الأساس النظري الذي يستند إليه الباحث في تفسير مشكلة الدراسة وتحليل متغيراتها وبناء فرضياتها. كما تتيح مراجعة الأدبيات التعرف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات العلمية التي تستدعي إجراء المزيد من البحوث.

ويكتسب موضوع إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد أهمية متزايدة في ظل التطور الذي شهدته بيئات العمل الحديثة، حيث أصبحت المشاريع تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات والإدارات، لكل منها مسؤوليات وأهداف تختلف عن غيرها. ويؤدي هذا التنوع إلى ظهور اختلافات في وجهات النظر وأساليب العمل واتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل إدارة الخلافات عنصراً أساسياً في نجاح المشروع.

ولا تُعد الخلافات التنظيمية ظاهرة سلبية في جميع الأحوال، بل تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الخلافات قد تسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز الإبداع، وتشجيع التفكير النقدي، إذا تمت إدارتها بطريقة علمية وفعالة. أما في حال غياب الإدارة المناسبة، فإنها قد تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وتأخر تنفيذ المشروع، وارتفاع التكاليف، وضعف جودة المخرجات، وتراجع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة أدبية موسعة تتناول المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة الخلافات داخل المشاريع، وتحليل المتغيرات الرئيسة للدراسة، ومناقشة العلاقة بينها في ضوء الأدبيات العلمية، وربطها بالنظريات الإدارية ذات الصلة، بما يسهم في بناء إطار علمي متكامل يدعم نتائج الدراسة الميدانية.

1. مراجعة الأدبيات

تمثل مراجعة الأدبيات مرحلة أساسية في البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على تكوين فهم متكامل للموضوع محل الدراسة، من خلال تحليل الإنتاج العلمي السابق، والاستفادة من النظريات والنماذج التي تناولت الظاهرة البحثية.

وقد حظي موضوع إدارة الخلافات باهتمام واسع في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة المشاريع، حيث تناولت الدراسات أسباب الخلافات التنظيمية، وأنواعها، وآثارها، والاستراتيجيات المستخدمة في إدارتها، والعلاقة بينها وبين أداء المنظمات ونجاح المشاريع.

وتشير الأدبيات إلى أن الخلافات التنظيمية تنشأ نتيجة اختلاف الأهداف بين الإدارات، أو محدودية الموارد، أو ضعف الاتصال، أو غموض المسؤوليات، أو اختلاف الخبرات والثقافات التنظيمية. كما تؤكد أن نجاح إدارة هذه الخلافات يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات القيادة، وفعالية الاتصال، ووضوح الهيكل التنظيمي، وثقافة التعاون داخل المؤسسة.

وتوضح الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة لإدارة الخلافات تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه السياسات، حيث يسهم التعامل المبكر مع الخلافات في تقليل المخاطر التنظيمية، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

وفي مجال إدارة المشاريع، تشير الأدبيات إلى أن الخلافات بين الأقسام تُعد من أكثر التحديات الإدارية شيوعاً، خاصة في المشاريع الكبيرة التي تتطلب مشاركة عدد كبير من الإدارات وأصحاب المصلحة. ويؤكد الباحثون أن الإدارة الفعالة لهذه الخلافات تسهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمني، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع جودة مخرجات المشروع، وزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

كما تبين الدراسات أن الخلافات البناءة تختلف عن الخلافات الهدامة؛ فالخلافات البناءة تساعد على تبادل الأفكار وتحسين القرارات وتشجيع الابتكار، بينما تؤدي الخلافات الهدامة إلى ضعف التعاون، وانخفاض الثقة،

وزيادة الضغوط النفسية، وتراجع كفاءة فرق العمل. ولذلك أصبح الهدف الرئيس للإدارة الحديثة ليس القضاء على الخلافات، وإنما إدارتها بطريقة تحقق أقصى استفادة منها مع الحد من آثارها السلبية.

2. مناقشة المتغير المستقل: إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد

يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد، ويُعد من الموضوعات الأساسية في مجال إدارة المشاريع والسلوك التنظيمي، نظرًا لما له من تأثير مباشر على طبيعة العلاقات بين فرق العمل وعلى قدرة المشروع في تحقيق أهدافه بكفاءة.

وتشير إدارة الخلافات إلى مجموعة العمليات والأساليب الإدارية التي تهدف إلى التعرف على مصادر الخلاف، وتحليل أسبابه، والتعامل معه بطريقة تحقق التوازن بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع. ولا تقتصر إدارة الخلافات على إنهاء النزاعات القائمة فقط، بل تشمل أيضًا الإجراءات الوقائية التي تساعد على تقليل احتمالية حدوث الخلافات مستقبلاً من خلال تحسين الاتصال، وتوضيح المسؤوليات، وتعزيز ثقافة التعاون.

في بيئة المشاريع، تختلف طبيعة الخلافات عن بيئة العمل التقليدية؛ لأن المشاريع غالبًا ما تكون مؤقتة، وتضم أفرادًا من أقسام مختلفة يعملون لتحقيق هدف مشترك خلال فترة زمنية محددة. ويؤدي هذا الاختلاف في الخلفيات المهنية والأهداف التشغيلية إلى ظهور وجهات نظر متعددة قد تكون سببًا في حدوث الخلافات.

فعلى سبيل المثال، قد يركز قسم المالية على تقليل التكاليف والمحافظة على الميزانية، بينما يهتم القسم الفني بتحقيق أعلى مستويات الجودة حتى لو تطلب ذلك زيادة الموارد المالية. كما قد يسعى قسم التنفيذ إلى تسريع الإنجاز، في حين يركز قسم الجودة على الالتزام بالإجراءات والمعايير المطلوبة. وهذه الاختلافات لا تعني بالضرورة وجود مشكلة، بل تمثل اختلافًا طبيعيًا في الأولويات، إلا أنها تحتاج إلى إدارة فعالة لضمان عدم تحولها إلى صراعات تؤثر على المشروع.

2.1 مفهوم الخلافات التنظيمية داخل المشاريع

تُعرف الخلافات التنظيمية بأنها حالة من الاختلاف أو التعارض بين فردين أو أكثر، أو بين مجموعات داخل المنظمة، نتيجة اختلاف المصالح أو الأهداف أو وجهات النظر أو طرق العمل. وفي سياق المشاريع، تظهر هذه الخلافات غالبًا بين الأقسام المشاركة في تنفيذ المشروع بسبب طبيعة العلاقات المتداخلة والاعتماد المتبادل بين مختلف الأطراف.

ولا يمكن اعتبار جميع الخلافات عوامل سلبية، فقد أوضحت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن وجود مستوى معين من الخلاف قد يكون ضروريًا لتحسين الأداء، حيث يدفع الأفراد إلى مناقشة الأفكار المختلفة، واكتشاف المشكلات مبكرًا، والوصول إلى حلول أكثر كفاءة.

ومن هنا ظهر مفهوم الخلاف الوظيفي، وهو الخلاف الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل تحسين القرارات وزيادة الابتكار، مقابل الخلاف غير الوظيفي الذي يؤدي إلى تعطيل العمل وإضعاف العلاقات بين أعضاء الفريق.

2.2 أسباب الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الخلافات بين الأقسام داخل المشاريع، ومن أهمها:

أولاً: اختلاف الأهداف والأولويات

لكل قسم داخل المنظمة أهداف تشغيلية خاصة به، وقد تتعارض هذه الأهداف مع أهداف الأقسام الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد يهتم قسم المشتريات بالحصول على أفضل الأسعار وتقليل التكلفة، بينما يهتم فريق المشروع بسرعة توفير المواد لتجنب التأخير، مما يؤدي إلى اختلاف في وجهات النظر حول القرار الأفضل.

ثانيًا: ضعف الاتصال التنظيمي

يُعد ضعف الاتصال من أكثر أسباب الخلافات شيوعًا داخل المشاريع، حيث يؤدي نقص المعلومات أو تأخر نقلها أو عدم وضوحها إلى حدوث سوء فهم بين الأقسام المختلفة. كما أن غياب قنوات اتصال واضحة يؤدي إلى تضارب القرارات وتكرار الأعمال.

ثالثًا: غموض الأدوار والمسؤوليات

عندما لا تكون مسؤوليات كل قسم واضحة، فقد يحدث تداخل في الصلاحيات أو إلقاء المسؤولية بين الإدارات عند ظهور المشكلات، مما يزيد من احتمالية حدوث الخلافات.

رابعًا: التنافس على الموارد

تواجه المشاريع عادة قيودًا مرتبطة بالميزانية والوقت والموارد البشرية، وقد يؤدي التنافس بين الأقسام

للحصول على الموارد المتاحة إلى ظهور خلافات تؤثر في التعاون الداخلي.

خامسًا: اختلاف الثقافة المهنية

تختلف طريقة تفكير العاملين باختلاف تخصصاتهم وخبراتهم، فقد ينظر المهندس إلى المشكلة من زاوية فنية، بينما ينظر الموظف المالي إليها من زاوية اقتصادية، وقد يرى مدير المشروع أهمية الالتزام بالجدول الزمني قبل أي اعتبار آخر.

2.3 استراتيجيات إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع

تختلف أساليب التعامل مع الخلافات داخل المشاريع باختلاف طبيعة الخلاف، والأطراف المشاركة فيه، والظروف التنظيمية المحيطة به. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الخلاف يمثل عاملاً حاسماً في تحديد ما إذا كان الخلاف سيؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية. ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الخلافات ما يلي:

أولاً: استراتيجية التعاون

تُعد استراتيجية التعاون من أكثر الأساليب فاعلية في بيئة المشاريع، حيث تقوم على محاولة الوصول إلى حل يحقق مصالح جميع الأطراف المشاركة في الخلاف. وتعتمد هذه الاستراتيجية على الحوار المفتوح، وتبادل المعلومات، وفهم وجهات النظر المختلفة، والعمل المشترك للوصول إلى قرار مقبول للجميع. وتناسب هذه الاستراتيجية المشاريع التي تتطلب تعاوناً طويلاً بين الأقسام، لأنها تساعد على بناء الثقة وتعزيز العلاقات التنظيمية، كما أنها تشجع العاملين على النظر إلى الخلاف باعتباره فرصة لتحسين الأداء وليس مجرد مشكلة يجب التخلص منها.

ثانياً: استراتيجية التفاوض

يُستخدم التفاوض عندما تكون مصالح الأقسام مختلفة ولا يمكن تحقيق جميع المطالب بصورة كاملة، حيث يسعى كل طرف إلى تقديم تنازلات معينة مقابل الحصول على فوائد أخرى. وتُعد مهارات التفاوض من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع، لأنها تساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات الأقسام المختلفة والحفاظ على استمرارية العمل دون التأثير على أهداف المشروع.

ثالثاً: استراتيجية التجنب

تعتمد هذه الاستراتيجية على تأجيل التعامل مع الخلاف أو عدم الدخول في مواجهة مباشرة، وقد تكون مناسبة في بعض الحالات البسيطة أو عندما يكون الخلاف محدود التأثير. إلا أن الاعتماد المفرط على هذه الاستراتيجية قد يؤدي إلى تراكم المشكلات وتحول الخلافات الصغيرة إلى مشكلات أكبر، لذلك يجب استخدامها بحذر وفي الحالات المناسبة فقط.

رابعاً: استراتيجية الحسم الإداري

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرار سريع، أو عندما يؤثر الخلاف بشكل مباشر على تقدم المشروع. وفي هذه الحالة يتدخل مدير المشروع أو الإدارة العليا لاتخاذ القرار المناسب بناءً على الصلاحيات المتاحة.

ورغم أهمية هذه الاستراتيجية في بعض المواقف، فإن استخدامها بشكل متكرر قد يؤدي إلى شعور بعض الأقسام بعدم المشاركة أو انخفاض مستوى الالتزام بالقرارات.

خامسًا: استراتيجية التكيف

تعني هذه الاستراتيجية أن يقوم أحد الأطراف بالتنازل عن جزء من مطالبه للحفاظ على العلاقة التنظيمية وتحقيق مصلحة المشروع العامة. وقد تكون مناسبة عندما تكون أهمية الحفاظ على التعاون أكبر من أهمية تحقيق مصلحة طرف واحد.

2.4 دور القيادة الإدارية في إدارة الخلافات داخل المشاريع

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في نجاح عملية إدارة الخلافات داخل المشاريع، إذ لا تقتصر مسؤولية قائد المشروع على التخطيط والمتابعة الفنية فقط، بل تشمل أيضًا إدارة العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق والأقسام المختلفة.

ويتميز القائد الفعال بقدرته على اكتشاف مصادر الخلاف مبكرًا، والتعامل معها بطريقة موضوعية بعيدًا عن التحيز لأي قسم أو طرف معين. كما يسهم القائد في خلق بيئة عمل تقوم على الاحترام المتبادل والثقة، مما يقلل

من احتمالية تحول الاختلافات الطبيعية إلى صراعات تؤثر على المشروع.

ومن أهم الأدوار القيادية في إدارة الخلافات:

تعزيز ثقافة الحوار المفتوح بين الأقسام.

توضيح الأهداف المشتركة للمشروع.

التأكد من وضوح المسؤوليات والصلاحيات.

تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

التعامل مع الخلافات بعدالة وشفافية.

بناء الثقة بين أعضاء فريق المشروع.

كما تشير الدراسات الإدارية إلى أن أسلوب القيادة يؤثر بصورة مباشرة في طبيعة الخلافات داخل المنظمة؛

فالقيادة التي تعتمد على المشاركة والتعاون تساعد على تحويل الخلافات إلى فرص للتطوير، بينما قد تؤدي

القيادة المتسلطة إلى زيادة التوتر وضعف التعاون بين الأقسام.

2.5 دور الاتصال التنظيمي في الحد من الخلافات

يُعد الاتصال التنظيمي أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث يعتمد تنفيذ المشروع على انتقال

المعلومات بين مختلف الأقسام بصورة دقيقة وسريعة.

ويؤدي ضعف الاتصال إلى العديد من المشكلات، مثل:

سوء فهم متطلبات المشروع.

تأخر اتخاذ القرارات.

تكرار الأعمال.

تضارب التعليمات.

زيادة الشكاوى بين الأقسام.

وعلى العكس، فإن وجود نظام اتصال فعال يساعد على تحسين التنسيق، وتبادل المعلومات، وتوضيح

التوقعات، مما يقلل من احتمالية حدوث الخلافات.

وتزداد أهمية الاتصال في المشاريع المعقدة التي تضم عددًا كبيرًا من أصحاب المصلحة، حيث يحتاج مدير

المشروع إلى التأكد من أن جميع الأطراف تمتلك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت

المناسب.

2.6 دور الثقافة التنظيمية في إدارة الخلافات داخل المشاريع

تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة بصورة كبيرة في طبيعة الخلافات التي تنشأ داخل المشاريع، حيث

تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية في كيفية تفسير العاملين للخلافات، وطريقة استجابتهم لها، والأساليب المستخدمة في

التعامل معها.

ففي المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة والشفافية، غالبًا ما يتم التعامل مع الخلافات

باعتبارها جزءًا طبيعيًا من العمل الجماعي يمكن الاستفادة منه لتحسين الأداء. أما في المؤسسات التي تسود فيها

ثقافة المنافسة الداخلية أو ضعف الثقة بين الإدارات، فقد تتحول الخلافات البسيطة إلى نزاعات تؤثر على سير

المشروع.

وتسهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تعزيز مجموعة من الممارسات التي تساعد على إدارة الخلافات، ومنها:

تشجيع الحوار المفتوح بين الأقسام.

احترام وجهات النظر المختلفة.

تعزيز العمل الجماعي بدلًا من العمل الفردي.

دعم المشاركة في اتخاذ القرارات.

توفير بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان عند طرح المشكلات.

كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مدى تقبل العاملين للتغيير، وهو أمر مهم في المشاريع التي تتطلب تعديلات

مستمرة في الخطط أو الإجراءات. فكلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر مرونة، زادت قدرة الفرق على التعامل مع

الاختلافات بطريقة بناءة.

2.7 أثر إدارة الخلافات على أداء المشروع

تؤثر طريقة إدارة الخلافات بصورة مباشرة على مستوى أداء المشروع، حيث يمكن أن تكون الخلافات عاملاً إيجابياً يدعم نجاح المشروع أو عاملاً سلبياً يؤدي إلى فشله، وذلك حسب الأسلوب المتبع في التعامل معها. فعندما تتم إدارة الخلافات بطريقة فعالة، فإنها تحقق العديد من الفوائد، منها:

أولاً: تحسين جودة القرارات

تؤدي مناقشة وجهات النظر المختلفة إلى دراسة البدائل المتاحة بشكل أعمق، مما يساعد فريق المشروع على اتخاذ قرارات أكثر دقة وملاءمة.

ثانياً: تعزيز الابتكار

قد تؤدي الاختلافات بين الأقسام إلى ظهور أفكار جديدة وحلول غير تقليدية للمشكلات، خصوصاً عندما يتم التعامل معها في بيئة تشجع النقاش والتفكير النقدي.

ثالثاً: تحسين التنسيق بين الإدارات

تساعد إدارة الخلافات الفعالة على إزالة العوائق بين الأقسام، وتحسين مستوى التعاون، مما يؤدي إلى تنفيذ الأعمال بصورة أكثر كفاءة.

رابعاً: تقليل مخاطر المشروع

تساهم مناقشة المشكلات والخلافات في مراحل مبكرة في اكتشاف المخاطر المحتملة قبل تفاقمها، وبالتالي تساعد في تطوير حلول وقائية مناسبة.

وفي المقابل، فإن ضعف إدارة الخلافات قد يؤدي إلى نتائج سلبية، مثل:

تأخر تنفيذ مراحل المشروع.

زيادة التكاليف بسبب ضعف التنسيق.

انخفاض جودة المخرجات.

انخفاض رضا أعضاء الفريق.

ضعف العلاقة بين أصحاب المصلحة.

ومن هنا يتضح أن القضية الأساسية ليست وجود الخلافات من عدمه، وإنما قدرة إدارة المشروع على التعامل معها وتحويلها إلى عنصر إيجابي يخدم أهداف المشروع.

3. مناقشة المتغير التابع: نجاح المشروع

يمثل نجاح المشروع المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث يتم قياس مدى تأثير إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة على قدرة المشروع في تحقيق أهدافه. ويُعد نجاح المشروع من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع، إلا أن تعريفه تطور مع مرور الوقت، فلم يعد مقتصرًا على إنهاء المشروع ضمن الوقت والتكلفة المحددين فقط.

ففي المفهوم التقليدي، كان نجاح المشروع يُقاس من خلال ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

الالتزام بالجدول الزمني.

الالتزام بالميزانية.

تحقيق نطاق العمل والجودة المطلوبة.

إلا أن الدراسات الحديثة في إدارة المشاريع وسعت مفهوم النجاح ليشمل عناصر إضافية، مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة للمنظمة، ومدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويعكس هذا التطور إدراكًا متزايدًا بأن المشروع قد ينجح من الناحية التشغيلية ولكنه يفشل من الناحية الاستراتيجية إذا لم يحقق القيمة المتوقعة أو لم يلبي احتياجات أصحاب المصلحة.

3.1 أبعاد نجاح المشروع

يمكن قياس نجاح المشروع من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية، وهي:

أولاً: نجاح المشروع من ناحية الوقت

يُعد الالتزام بالجدول الزمني من أهم مؤشرات نجاح المشروع، حيث إن التأخير قد يؤدي إلى زيادة التكاليف، وتأجيل الاستفادة من نتائج المشروع، وانخفاض رضا أصحاب المصلحة.

وتؤثر الخلافات بين الأقسام بصورة مباشرة على عامل الوقت، إذ قد يؤدي ضعف التنسيق أو تأخر اتخاذ

القرارات إلى تعطيل مراحل التنفيذ.

ثانيًا: نجاح المشروع من ناحية التكلفة

تمثل إدارة التكلفة عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع، حيث يجب تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة قدر الإمكان.

وقد تؤدي الخلافات بين الأقسام إلى زيادة المصروفات نتيجة سوء التخطيط، أو إعادة تنفيذ الأعمال، أو التأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد.

ثالثًا: نجاح المشروع من ناحية الجودة

تعتمد جودة مخرجات المشروع على مستوى التنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة. فكلما كان التعاون بين الأقسام أفضل، زادت احتمالية تحقيق المتطلبات والمعايير المطلوبة.

رابعًا: رضا أصحاب المصلحة

يُعد رضا أصحاب المصلحة من المؤشرات الحديثة لنجاح المشروع، حيث يعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق توقعات الأطراف المستفيدة والمتأثرة بنتائجه.

3.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشروع

لا يعتمد نجاح المشروع على عامل واحد فقط، بل يتأثر بمجموعة متداخلة من العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية. وتُعد قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين هذه العوامل من أهم أسباب نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

ومن أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشروع ما يلي:

أولاً: التخطيط الفعال للمشروع

يمثل التخطيط الجيد نقطة البداية لنجاح أي مشروع، حيث يساعد على تحديد الأهداف، وتوزيع الموارد، وتقدير المخاطر، ووضع الجداول الزمنية المناسبة. ويؤدي ضعف التخطيط إلى ظهور العديد من المشكلات التي قد تزيد من احتمالية حدوث الخلافات بين الأقسام، نتيجة عدم وضوح الأولويات أو اختلاف التوقعات بين الأطراف المشاركة.

ثانيًا: كفاءة مدير المشروع

يُعد مدير المشروع أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع، إذ تقع عليه مسؤولية التنسيق بين الأقسام المختلفة، وإدارة الموارد، وحل المشكلات، والتعامل مع الخلافات التنظيمية. ولا تقتصر كفاءة مدير المشروع على امتلاك المعرفة الفنية، بل تشمل أيضًا امتلاك المهارات القيادية والتواصلية، والقدرة على التفاوض، وإدارة العلاقات بين أصحاب المصلحة.

ثالثًا: توفر الاتصال الفعال

يُعد الاتصال من الركائز الأساسية لنجاح المشاريع، حيث يعتمد العمل الجماعي على تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المشاركة. ويساعد الاتصال الفعال على تقليل سوء الفهم، وتسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون بين الأقسام.

رابعًا: إدارة المخاطر بفاعلية

تواجه المشاريع العديد من المخاطر التي قد تؤثر في نتائجها، ومن بينها المخاطر التنظيمية الناتجة عن الخلافات بين الأقسام. ولذلك فإن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساعد على اكتشاف المشكلات المحتملة والتعامل معها قبل أن تؤثر على أهداف المشروع.

خامسًا: مشاركة أصحاب المصلحة

تؤدي مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة إلى زيادة فرص النجاح، لأنها تساعد على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم، وتقليل احتمالية ظهور خلافات ناتجة عن اختلاف التوقعات.

4. تحليل العلاقة بين المتغيرات

تقوم هذه الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير بين إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد ونجاح المشروع. وتستند هذه العلاقة إلى أن طريقة تعامل المنظمة مع الخلافات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى التعاون بين الفرق، وبالتالي على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.

فعندما يتم التعامل مع الخلافات بطريقة إيجابية قائمة على الحوار والتفاوض والمشاركة، فإن ذلك يؤدي إلى

تحسين العلاقات بين الأقسام، وزيادة الثقة، وتحسين جودة القرارات. ومن ثم ينعكس ذلك على أداء المشروع من خلال تقليل التأخير، وتحسين استخدام الموارد، ورفع جودة النتائج.

أما في حالة ضعف إدارة الخلافات، فإنها قد تتحول إلى صراعات تؤثر على بيئة العمل، وتؤدي إلى انخفاض التعاون بين الإدارات، وتأخر إنجاز المهام، وزيادة التكاليف، مما يقلل من احتمالية نجاح المشروع.

وتوضح العلاقة بين المتغيرين أن إدارة الخلافات لا تعمل بمعزل عن بقية عوامل نجاح المشروع، بل ترتبط بمجموعة من العناصر الأخرى مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والاتصال، وإدارة أصحاب المصلحة.

5. ربط موضوع الدراسة بالنظريات الإدارية ذات الصلة

5.1 العلاقة مع الإدارة الاستراتيجية

ترتبط إدارة الخلافات بالإدارة الاستراتيجية من خلال أهمية توافق جميع الأقسام المشاركة في المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فعندما تكون رؤية المشروع واضحة لجميع الأطراف، تقل احتمالية حدوث

الخلافات الناتجة عن اختلاف الأولويات.

وتساعد الإدارة الاستراتيجية على بناء إطار موحد يوجه جهود الأقسام المختلفة نحو هدف مشترك، مما يعزز التعاون ويقلل من التعارض بين المصالح الداخلية.

كما أن المشاريع الاستراتيجية تحتاج إلى مستوى عالٍ من التنسيق بين الإدارات، وبالتالي فإن القدرة على إدارة الخلافات تصبح عنصرًا أساسيًا للحفاظ على نجاح المشروع وتحقيق القيمة المطلوبة منه.

5.2 العلاقة مع حوكمة المشاريع

تشير حوكمة المشاريع إلى مجموعة السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تضمن توجيه المشروع ومراقبته بطريقة تحقق أهداف المؤسسة.

وترتبط حوكمة المشاريع بإدارة الخلافات من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ووضع آليات واضحة لاتخاذ القرار، وتحديد الجهات المسؤولة عن معالجة النزاعات.

فعندما تكون هيكلية الحوكمة واضحة، تقل احتمالية حدوث الخلافات الناتجة عن تضارب الصلاحيات أو عدم وضوح المسؤوليات بين الأقسام.

كما تساعد الحوكمة الفعالة على توفير بيئة تنظيمية تضمن العدالة والشفافية عند التعامل مع الخلافات، مما يزيد من ثقة الأطراف المشاركة في المشروع.

5.3 العلاقة مع إدارة المخاطر

تُعد إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة أحد الجوانب المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع، حيث يمكن اعتبار الخلافات التنظيمية نوعًا من المخاطر الداخلية التي قد تؤثر على قدرة المشروع في تحقيق أهدافه.

وتبدأ العلاقة بين إدارة الخلافات وإدارة المخاطر من خلال مرحلة تحديد المخاطر المحتملة، حيث يساعد التعرف المبكر على مصادر الخلاف بين الأقسام في وضع خطط استجابة مناسبة قبل أن تتحول هذه الخلافات إلى مشكلات تؤثر على المشروع.

فعلى سبيل المثال، قد يؤدي عدم وضوح مسؤوليات الأقسام المشاركة في المشروع إلى ظهور خلافات تؤخر تنفيذ الأعمال، أو قد يؤدي ضعف التواصل بين الفرق إلى فقدان معلومات مهمة تؤثر على جودة القرارات.

ولذلك فإن تحليل هذه الجوانب ضمن عملية إدارة المخاطر يساعد على تقليل احتمالية حدوث آثار سلبية.

كما أن وجود ثقافة مؤسسية تهتم بالإبلاغ المبكر عن المشكلات وتشجع النقاش المفتوح يساعد في اكتشاف مصادر الخلاف قبل تفاقمها. ويصبح مدير المشروع قادرًا على التعامل مع الخلافات باعتبارها إشارات

تحذيرية يمكن الاستفادة منها لتحسين أداء المشروع.

ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الفعالة للخلافات لا تُعد فقط وسيلة لحل المشكلات الحالية، بل تمثل أيضًا إجراءً وقائيًا يقلل من المخاطر المستقبلية ويحافظ على استقرار المشروع.

5.4 العلاقة مع إدارة العمليات

ترتبط إدارة الخلافات بإدارة العمليات من خلال تأثيرها على طريقة تنفيذ الأعمال والإجراءات اليومية داخل المشروع. فالمشاريع تعتمد على مجموعة من العمليات المتداخلة التي تتطلب تعاونًا مستمرًا بين الأقسام

المختلفة، وأي خلل في هذا التعاون قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة العمليات.

فعندما تختلف الأقسام حول أساليب التنفيذ أو ترتيب الأولويات أو استخدام الموارد، فإن ذلك قد يؤدي إلى

تعطيل سير العمليات وزيادة الوقت اللازم لإنجاز المهام. لذلك فإن وجود آليات واضحة لإدارة الخلافات يساعد على تحسين تدفق العمل وتقليل الهدر الناتج عن سوء التنسيق.

كما أن تحسين العمليات يتطلب مشاركة جميع الأطراف المعنية، وهذا لا يمكن تحقيقه في بيئة يسودها الصراع أو ضعف الثقة بين الأقسام. لذلك فإن بناء علاقات عمل إيجابية بين الإدارات يُعد عاملاً مهماً لتحسين كفاءة العمليات وتحقيق أهداف المشروع.

وتوضح هذه العلاقة أن نجاح إدارة العمليات لا يعتمد فقط على الإجراءات والأنظمة، بل يعتمد أيضاً على قدرة الأفراد والأقسام على التعاون والعمل المشترك.

5.5 العلاقة مع إدارة أصحاب المصلحة

تُعد إدارة أصحاب المصلحة من المجالات المهمة في إدارة المشاريع، حيث يعتمد نجاح المشروع بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على فهم توقعات الأطراف المختلفة والتعامل معها بفاعلية.

وتظهر العلاقة بين إدارة الخلافات وإدارة أصحاب المصلحة من خلال أن اختلاف توقعات أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى ظهور خلافات بين الأقسام المسؤولة عن تلبية هذه التوقعات. فعلى سبيل المثال، قد يركز أصحاب المصلحة على سرعة الإنجاز، بينما تهتم بعض الأقسام بالحفاظ على الجودة أو تقليل التكلفة، مما يتطلب تحقيق توازن بين هذه المتطلبات.

وتساعد الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة على تقليل الخلافات من خلال تعزيز التواصل المستمر، وتوضيح الأهداف، وإشراك الأطراف المختلفة في مراحل اتخاذ القرار.

كما أن بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة يساهم في زيادة دعم المشروع وتقليل المقاومة الداخلية، مما يرفع من احتمالية نجاحه.

5.6 السلوك الإداري عند إدارة الخلافات

يمثل السلوك الإداري عنصراً أساسياً في نجاح عملية إدارة الخلافات، حيث تؤثر طريقة تعامل المديرين مع المشكلات على طبيعة استجابة العاملين لها.

ويتميز المدير الفعال بقدرته على التعامل مع الخلافات بموضوعية، والاستماع إلى جميع الأطراف، وتجنب إصدار الأحكام المسبقة. كما يعمل على تحويل الخلاف من مصدر للتوتر إلى فرصة للتعلم والتحسين.

ومن أهم السلوكيات الإدارية التي تساعد على إدارة الخلافات:

الاستماع الفعال لوجهات النظر المختلفة.

تعزيز الاحترام المتبادل بين الأقسام.

التركيز على حل المشكلة بدلاً من لوم الأشخاص.

اتخاذ قرارات عادلة وشفافة.

تشجيع التعاون بدلاً من المنافسة السلبية.

بناء الثقة بين أعضاء فريق المشروع.

وتشير الدراسات الإدارية إلى أن القادة الذين يمتلكون مهارات الذكاء العاطفي يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الخلافات، لأنهم يستطيعون فهم مشاعر الآخرين وإدارة المواقف الصعبة بطريقة أكثر توازناً.

6. ملخص الفصل

تناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة داخل المشروع الواحد، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغيرات الرئيسة للدراسة، وتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الخلافات ونجاح المشاريع.

أوضحت المراجعة الأدبية أن الخلافات التنظيمية تُعد ظاهرة طبيعية في بيئات المشاريع، خصوصاً في المشاريع التي تعتمد على مشاركة أقسام متعددة تختلف في أهدافها وتخصصاتها وأساليب عملها. إلا أن تأثير هذه الخلافات لا يعتمد على وجودها بحد ذاته، وإنما يعتمد بصورة أساسية على الطريقة التي يتم من خلالها إدارتها والتعامل معها.

كما تم توضيح أن إدارة الخلافات الفعالة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل تحسين جودة القرارات، وتعزيز الابتكار، وزيادة التعاون بين الفرق، وتقليل المخاطر التنظيمية. في المقابل، فإن ضعف إدارة الخلافات قد يؤدي إلى نتائج سلبية تشمل تأخر تنفيذ المشروع، وزيادة التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات، وضعف العلاقات

بين الأقسام.

وتناول الفصل المتغير المستقل المتمثل في إدارة الخلافات بين الأقسام المختلفة، حيث تم توضيح أهم مصادر الخلافات، مثل اختلاف الأهداف، وضعف الاتصال، وغموض المسؤوليات، والتنافس على الموارد، واختلاف الثقافات المهنية. كما تم استعراض أهم استراتيجيات إدارة الخلافات، مثل التعاون، والتفاوض، والحسم الإداري، والتكيف، مع بيان أهمية اختيار الأسلوب المناسب وفق طبيعة الموقف.

كما ناقش الفصل المتغير التابع المتمثل في نجاح المشروع، موضحاً أن مفهوم نجاح المشروع لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح يشمل تحقيق القيمة للمؤسسة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل العلاقة بين المتغيرات، حيث تبين أن الإدارة الفعالة للخلافات تؤثر بصورة إيجابية في نجاح المشاريع من خلال تحسين التنسيق، ورفع مستوى التعاون، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل المشكلات التنظيمية.

كما تم ربط موضوع الدراسة بعدد من النظريات والمجالات الإدارية المهمة، ومنها الإدارة الاستراتيجية، وحوكمة المشاريع، وإدارة المخاطر، وإدارة العمليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والسلوك الإداري. وأظهر هذا الربط أن إدارة الخلافات ليست وظيفة مستقلة، بل عنصر متداخل مع مختلف جوانب إدارة المشاريع الحديثة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نجاح المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسات ومديري المشاريع على بناء بيئة تنظيمية قادرة على التعامل مع الاختلافات بطريقة إيجابية، وتحويل الخلافات من مصدر للمشكلات إلى فرصة للتحسين والتطوير.

7. قائمة المراجع

المراجع الأجنبية

- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute
- Project Management Institute. (2021). The Standard for Project Management. Project Management Institute
- Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson & Robbins, S. P
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of Organizational Behavior, 13(3), 265-274.
- Turner, J. R. (2022). Handbook of Project-Based Management (5th ed.). McGraw-Hill Education
- Mantel, S. J. (2022). Project Management: A Strategic Managerial Approach (11th ed.). Wiley
- Bourne, L. (2016). Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation (2nd ed.). Routledge
- Creswell, J. D. (2023). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (7th ed.). Sage Publications
- Smyrk, J. (2019). Project Management for the Creation of Organisational Value. Springer

المراجع العربية

العتيبي، محمد. (2022). أثر الاتصال التنظيمي في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 95-118.

الشمري، خالد. (2023). إدارة النزاعات التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة السعودية للإدارة، 15(2)، 55-79.

الهاشمي، أحمد. (2021). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.