

Assignment (1)

(Spring 2021)

Prof. Sara Ahmed

"آثار المرونة والمهارات القيادية
والإدارية للتحكم في الصراعات في
المشاريع العملاقة علي نجاح
المشروع والوصول لأهدافه في
ضوء نموذج توماس كليمان"

إعداد: الطالب. عبدالعزيز ظاهر العنزي

Student ID: 2021200038

محتوي البحث:

1. مقدمة عن البحث..... 1.1. نبذة عن بيئة البحث..... 1.2. مشكلة البحث..... 2. دراسات علمية سابقة..... 2.1. الصراع بالمشاريع..... 2.2. نجاح المشروع..... 3. المنهجية وطريقة البحث:..... 3.1. أهداف الدراسة..... 3.2. إعداد الدراسة والعينة..... 3.3. جمع البيانات..... 3.4. تطوير الأدوات..... 3.5. الآثار العملية ودلالات الاستفادة من البحث..... 3.6. تحليل البيانات..... 4. النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث..... 4.1. النتائج ومناقشتها..... 4.1.1. عينة بالعملاء (ملاك المشاريع)..... 4.1.2. عينة فريق العمل..... 4.1.3. عينة الاطراف المتداخلة الأخرى (شركات وافراد متداخلين بالمشروع)..... 4.2. نتائج البحث النهائية..... 5. المراجع..... 6. ملحقات.....

1. مقدمة عن البحث

1.1. نبذة عن بيئة البحث

تعد المهارات القيادية **Leadership Skills** عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي. فمهارات القيادة هي إحدى أكثر المهارات المرنة أو الـ **Soft Skills** التي يوليها أرباب العمل اهتماماً خاصاً ، ويبحثون عنها في المتقدمين للوظائف المختلفة. تضم المهارات القيادية تحت مظلتها عدة سمات شخصية، وقدرات تواصلية لابد لكل واحد منا أن يتعلمها ويتقنها ليحقق النجاح والتطور اللذان يطمح إليهما.

ولأنني أعمل بمجال تعد القيادة شرط من شروطه الأساسية حيث يجب علي التعامل مع نوعيات مختلفة من العاملين ونوعيات مختلفة من المشاريع ونوعيات مختلفة من الظروف كانت القيادة إحدى الأدوات التي لاغني عنها في عملي بشركة " الأنابيب السعودية" . وهي شركة تقوم بأعمال تمديدات الأنابيب **Pipeline projects** التي يرتبط عملها بتنفيذ مشاريع ذات طبيعة خاصة من حيث الجودة والسرعة ونوعية العملاء كانت تلك الطبيعة هي نفسها شروط نجاحاتنا خلال الأعوام السابقة.

ولأنني كلفت من قبل شركتي بإدارة أحد أكبر مشاريعها الخاصة بتمديدات الأنابيب لعميلنا الأساسي شركة "أرامكو - شركة الزيت العربية السعودية" فقد كان أمامي عدد من التحديات أولها أهمية العميل نفسه ومعاييره العالمية مما يتطلب أسلوب لجمع المعلومات والتواصل معه بشكل مستمر يزيد ويؤكد من ثقته في أداء "الأنابيب السعودية" وثانيها المدة الزمنية للمشروع التي لاتتعدى سوي عدد أشهر محدودة مما يتطلب القدرة علي السيطرة وقيادة كافة الموارد وثالثها ظروف العمل في منطقة صحراوية غير مأهولة ولاتتوفر فيها كثير من متطلبات العمل والحياة مما يستوجب تخطيط جيد وتحديد مبكر للاولويات والاحتياجات وأخر هذه التحديات وأكثرها تأثيراً هي القدرة علي ادارة عدد هائل من العمال والفنيين والمهندسين منتشرين علي مساحة كبيرة مما يتطلب الدقة في اختيار فريق العمل وبناء أسلوب امثل للتواصل والمهارة في تحفيز كل هذا الفريق للحصول علي الاهداف المرجوة من المشروع باعلي كفاءة ممكنة. لذا كان بحثي الان لدراسة تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع كتطبيق عملي لما درس.

1.2. مشكلة البحث:

اخترت ان أدرس في بحثي هذا " آثار المرونة والمهارات القيادية والإدارية للتحكم في الصراعات في المشاريع العملاقة علي نجاح المشروع والوصول لأهدافه في ضوء نموذج توماس كليمان"

على الرغم من أن الصراع جزء طبيعي في أي مكان عمل ، إلا أنه يمكن أن يؤدي إلى فقدان الإنتاجية ، وزيادة التغيب ، ومشكلات الاجتهادات والضغط النفسية التي تؤثر علي سير العمل وكفاءته. وإن كان في بعض الاحيان يمكن أن يكون الصراع حافزاً يولد أفكاراً جديدة وابتكاراً ويؤدي أيضاً إلى زيادة المرونة وفهم أفضل لعلاقات العمل. ومع ذلك ، يجب إدارة الصراع بشكل فعال من أجل المساهمة في نجاح المنظمات.

لذا تعتبر إحدى الكفاءات الحاسمة للمديرين والقادة وسائر المهنيين اليوم في فهم أن لكل منا طريقته الخاصة في التعامل مع الصراع. لذا سادرس تلك العلاقة وفقاً لأداة **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument** ، التي يستخدمها متخصصو الموارد البشرية (HR) في جميع أنحاء العالم . باستخدام الانماط الخمسة لإدارة الصراع - التعاون والتنافس والتجنب والاستيعاب والتسوية. مع الأطراف المختلفة داخل المشروع من عاملين وعملاء وأطراف معاونة .

2. دراسات علمية سابقة

كل استراتيجية لها فوائدها الخاصة ؛ تقول الدكتورة باربرا بينوليل ، الوسيط المهني المعتمد وأخصائي العلاج النفسي المهني وعضو هيئة التدريس لبرنامج الدكتوراه في برنامج الخدمات الإنسانية والاجتماعية في جامعة والدن: "لا يوجد أسلوب صحيح أو خاطئ في إدارة الصراع". "إن فهم كيفية استجابتك غريزيًا للنزاعات بالإضافة إلى زيادة الوعي بأساليب الإدارة الأخرى قد يساعد في كيفية التعامل مع مواقف محددة ويؤدي إلى حل النزاعات بكفاءة وفعالية.

2.1. الصراع بالمشاريع

الصراع ظاهرة اجتماعية ونفسية معقدة ، وقد طور العلماء تعريف متنوعة تستند إلى وجهات نظر مختلفة. عرّف توماس (1974) الصراع بأنه العملية التي تبدأ عندما يدرك أحد الطرفين أن الآخر قد أحبط أو على وشك ان يكون محبط مما يسبب بعض القلق أو الفائدة (Wall and Callister (1995) الصراع التعاوني مع الأهداف المشتركة والصراع التنافسي حيث يوجد تناقض في الأهداف في المشاريع العملاقة ..(Hemple et al 1999، 2009؛ Wong et al)، ومن المرجح أن تكون الصراعات من نوع الصراعات التعاونية ، على غرار الصراع الجوهري. أو قد تكون من تلك الصراعات مثل الصراع الداخلي المرتبط بسلوكيات الأطراف المتعاقدة وهو وثيق الصلة المرتبطة بنجاح المشروع (Wu et al 2017b)، كما قد تشمل الأنواع الشائعة من الصراعات في مشاريع البناء كالصراعات الموجهة نحو المهام ، والنزاعات المتعلقة بالمزايا المادية والصراع الموجه نحو العلاقات الشخصية (Pinkley and Northcraft (1996) ، مزيد من الصراع تحدث نتيجة تقسيم المهام وإلى تعارض المهام المعرفية وتعارض المهام العاطفية. تحدث النزاعات حتماً في المشاريع العملاقة ، وقد تكون بسبب تعارض وتباين مصالح المشروع (مثل الجودة والجدول الزمني والتكلفة والسلامة) بين المالك والمقاول و المشاركون الآخرون في المشروع طوال فترة تنفيذ المشروع (Hartwick وآخرون ، 2004 ؛ وي وآخرون) هناك خمسة أنماط للتعامل مع الصراعات في كل بيئة من البيئات التي نتعامل فيها. كل واحد منا قادر على استخدام جميع الأوضاع الخمسة للتعامل مع الصراع. لا يمكن وصف أي منا بأنه يمتلك أسلوباً واحداً في التعامل مع الصراع. لكن بعض الناس يستخدمون بعض الأنماط أفضل من غيرهم ، وبالتالي ، يميلون إلى الاعتماد على هذه الأنماط بشكل أكبر من الآخرين - سواء بسبب المزاج أو الممارسة <https://kilmanndiagnostics.com/overview>

2.2. نجاح المشروع

كان نجاح المشروع موضوعاً مهماً في مجال إدارة البناء بالنسبة للكثيرين سنوات ، وقد جمعت التطورات الأخيرة العديد من العوامل الاجتماعية والنفسية والاجتماعية لتكملة تعريفات نجاح المشروع (فهرري وآخرون ، 2015 ؛ ويليامز ، 2016). موضوع رئيسي واحد يركز على تحديد معايير نجاح المشروع والعوامل المساهمة. جادل إيك (2009) بذلك يشمل نجاح المشروع رضا المالك ، وإدراك إستراتيجية المالك الأهداف ورضا المستخدم النهائي ورضا أصحاب المصلحة الآخرين . Osei-Kyei et al. (2017) اقترح أن العوامل التالية تساعد في تحقيق نجاح المشروع: المخاطر الفعالة للإدارة ، والوفاء بمواصفات المخرجات ، وعمليات الخدمة الموثوقة والجودة ، التقيد بالجدول الزمني ، وتلبية الاحتياج إلى مرفق / خدمة عامة ، على المدى الطويل العلاقة والشراكة والربحية. اقترح علماء آخرون هذا المشروع يجب أن يتضمن النجاح فوائد لمجموعة أصحاب المصلحة ، وقضايا خاصة بالعميل / العميل و "المثلث الحديدي" ، والذي يتضمن التكلفة والوقت والجودة (Davis, 2017; Nguyen and Hadikusumo, 2017; Niekerk and Steyn, 2011). Carvalho and (Rabechini (2017

3. المنهجية وطريقة البحث:

3.1 . أهداف الدراسة.

يهدف البحث إلى التحقيق في " آثار المرونة القيادية والإدارية على الصراع في المشاريع العملاقة علي نجاح المشروع والوصول لأهدافه "

3.2 . إعداد الدراسة والعينة.

كانت دراستي لمهارات القيادة الإدارية وتأثيرها علي إدارة المشروعات دافعا لي للتفكير في موضوع البحث الذي لاقى احتياج شديد في المشروع الذي كلفت بإدارته ، ونظرا لتعدد الأطراف المراد جعل العلاقات البينية بينها في اقل مستويات الصراع السلبي . لذا فقد لجأت لأحدي اهم الأدوات المستخدمة في التعامل مع مثل تلك الصراعات وهي أداة Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument حيث يوفر تقييم TKI نظرة ثاقبة على استجابة الفرد النموذجية لحالات الصراع باستخدام واحد أو أكثر من خمسة أنماط أو أنماط للتعامل مع النزاعات: التنافس ، والاستيعاب ، والابتعاد ، والتعاون ، والتسوية. تعكس هذه الأنماط مستويات متفاوتة من الإصرار والتعاون. من خلال تحديد الأساليب البديلة لحل النزاعات وكيفية ومتى يتم استخدامها بشكل أكثر فاعلية ، يساعد تقييم TKI الأشخاص على إعادة صياغة الصراع ونزع فتيله ، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر إنتاجية. سيمثل العملاء ممثلين في مدير المتابعة لشركة أرامكو وكذلك فريق عمل المشروع من شركتي والجهات ذات الصلة وحدة التحليل لهذه الدراسة.

3.3. جمع البيانات.

البيانات التي تم جمعها لهذه الدراسة تنقسم إلى نوعين من البيانات: البيانات الثانوية: التي تم جمعها من سجلات أقسام الموارد البشرية ومديري المشاريع المماثلة من تجاربهم الخاصة. البيانات الأولية : يتم تجميع تلك المعلومات من خلال استبيان منظم مصمم. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم الرد عليه من 60 فردًا يعملون في المشروع أو بمشاريع مشابهة مقسمين بين الفئات الثلاثة المستهدفة (الملاك و العملاء او من فريق العمل الخاص بشركتي أو من الشركات المشاركة والمساعدة والمرتبطة بالمشروع) . تم إرسال هذا الاستبيان بشكل عشوائي إلى الأفراد من خلال أقسام الموارد البشرية لتجنب التحيز مع التعهد بسرية المعلومات.

3.4. تطوير الأدوات

تم إرسال استبيان مقتبس من أبحاث سابقة إلى المشاركين في الدراسة عبر البريد (الاستبيان موجود في الملحق). تم قياس كل فرضية على مقياس ليكرت بخمس نقاط ، تتراوح من 1 = "ليس لها علاقة تماما" إلى 5 = "لها علاقة قوية جدًا" وبينها (لها علاقة قوية - متوسطة - ضعيفة)

3.5. الآثار العملية ودلالات الاستفادة من البحث

توفر هذه الدراسة فهماً أفضل للعلاقة بين مرونة القيادة الإدارية وأنواع النزاعات في المشاريع العملاقة ومرجع لمدير المشروع لكيفية التعامل بفعالية مع الأطراف المختلفة بالمشروع لتعزيز الاتصالات والتعاون وإنشاء آلية ثقة فيما بينها يقودها مدير المشروع، مع الحد من التأثير السلبي لتعارضات وصراعات المشاريع وتعزيز التأثير الإيجابي للقيادة.

3.6 . تحليل البيانات

سيتم استخدام أسلوب إحصائي بسيط يعتمد على المتوسطات الحسابية والمقاييس الحسابية وتحليل النتائج الوصفية لأرقام باستخدام أسلوب ليكارت ثم ربط النتائج بهدف البحث وإنشاء الأهمية الإحصائية للنتائج

4. النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث

تم تقسيم النتائج الى ثلاثة أنواع للنتائج من حيث نجاح الاسلوب الامثل من انماط التعامل مع الصراعات مع الاطراف الثلاثة المتداخلة بالمشروع بشكل اساسي بناءا علي نموذج أداة **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)** حيث صنف لنا توماس كيلمان انماط التعامل مع الصراعات الي خمسة انماط :

التنافس وهو أمر متشدد حازم وغير متعاون - يتابع الفرد مخاوفه الخاصة على حساب الشخص الآخر. هذا هو الوضع الموجه نحو القوة والذي تستخدم فيه أي قوة تبدو مناسبة للفوز بمركزك - قدرتك على الجدل ، أو رتبك ، أو العقوبات . المنافسة تعني "الدفاع عن حقوقك" ، والدفاع عن منصب تعتقد أنه صحيح ، أو مجرد محاولة الفوز.

الاستيعاب وهو غير إيجابي وتعاوني - عكس المنافسة تمامًا. عند التكيف ، يتجاهل الفرد مخاوفه لإرضاء مخاوف الشخص الآخر ؛ هناك عنصر من التضحية بالنفس في هذا الوضع. قد يأخذ التكيف شكل الكرم غير الأناني أو الصدقة ، أو الامتنال لأمر شخص آخر عندما لا تفضل ذلك ، أو الاستسلام لوجهة نظر الآخرين.

التجنب وهو غير حازم وغير متعاون - فالشخص لا يسعى وراء اهتماماته الخاصة ولا اهتمامات الفرد الآخر. وبالتالي فهو لا يتعامل مع الصراع. قد يتخذ التجنب شكل التجاوز الدبلوماسي لقضية ما ، أو تأجيل القضية إلى وقت أفضل ، أو ببساطة الانسحاب من موقف ينطوي على تهديد.

التعاون هو أمر حازم وتعاوني - على العكس تمامًا من التجنب. ينطوي التعاون على محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد حل يرضي مخاوفهم تمامًا. إنه يعني البحث في قضية لتحديد الاحتياجات والرغبات الأساسية للشخصين. قد يتخذ التعاون بين شخصين شكل استكشاف الخلاف للتعلم من رؤى كل منهما أو محاولة إيجاد حل إبداعي لمشكلة شخصية.

المساومة معتدلة في كل من الإصرار والتعاون. الهدف هو إيجاد حل مناسب ومقبول للطرفين يرضي جزئيًا الطرفين. يقع وسطًا بين التنافس والاستيعاب. المساومة تتخلى عن أكثر من التنافس عن الحزم ولكن أقل من الاستيعاب. وبالمثل ، فإنه يعالج مشكلة بشكل مباشر أكثر من تجنبها ، لكنه لا يستكشفها بعمق مثل التعاون. في بعض الحالات ، قد تعني المساومة تقسيم الاختلاف بين الموقفين ، أو تبادل التنازلات ، أو البحث عن حل وسطي سريع.

لذا تم تقسيم عينة البحث الي ثلاثة فئات كما ذكرنا لندرس الاسلوب الأكثر نجاحا لاحداث علاقات تزيد من فرص نجاح المشروع من خلال الحد من التأثيرات السلبية للصراعات والاستفادة الأكثر منها خلال تعاملنا مع تلك الفئات الثلاثة

4.1. النتائج ومناقشتها

4.1.1. عينة بالعملاء (ملاك المشاريع)

- لم يبدي 75% من افراد عينة العملاء المشاركين في الاستجواب توافق تام مع فكرة ارتباط المهارات القيادية الخاصة بالتحفيز والتواصل مع القدرة علي التعاون بين فريق العمل للوصول لأفضل النتائج
- في حين ابدي 22% من افراد نفس العينة حماس أكثر تجاه فكرة الارتباط بين المهارات القيادية وخاصة التواصل مع قدرة الفريق في تحقيق النجاح واهداف المشروعات

- في حين لم يبدي 3% أي رأي بخصوص نفس العلاقة
- ابدي 83% من نفس العينة توجه عام بارتباط وتأثير قدرات القائد في التفاهم واسلوب المساومة و احيانا في التعاون لتجاوز الصراعات سواء بين فريق العمل او مع الطرف المشاركة في المشروع
- ولم يبدي اكثر من 15% حماسهم لنفس الفكرة عن تلك العلاقة بل قد انحازوا لفكرة ضرورة لجوء القائد في أحيان كثيرة للحزم وجانب التشدد في المساومة حول كل المسائل المتنازع بخصوصها
- في حين ابدي 2% فقط انحيازهم لضرورة الاستيعاب وتجنب الانزلاق لمثل تلك الصراعات
- ابدي 50% من افراد العينة ان خبرات القائد وتعاضم المهارات التقنية للقائد قد تخلق نوع من الصراع بين القائد وباقي الاطراف المشاركة بخصوص اولويات المهام وتعارضها وذلك لتعاضم التوجه التنافسي
- في حين اظهر 42% من افراد العينة توجه الي ان جودة التخطيط والتنسيق المسبق من ادارة المشروع مابين فريق الاشراف والتوجيه ويمثله ممثل العملاء والملاك وفريق التنفيذ ويمثله مدير وقائد المشروع تمثل ضمانة لعدم حدوث تضارب وتعارض في وضع اولويات المهام للمشروع وبالتالي تقليل الصراعات
- و ابدي 7-8% من افراد العينة امكانية التنسيق بين اطراف المشروع السابقين في خلال المشروع ذاته اذا ماتوفر اسلوب من التعاون في حل تلك الصراعات
- ابدي 92% من افراد نفس العينة رأيا مشجعا لفكرة أن مهارات قيادة المشروع التقنية تشمل في مجملها قدرته علي التفاوض باسلوب سلس وذكي يعتمد علي التعاون ووالمساومة في قيادة المشروع وتنفيذه بأسهل السبل بعيدا عن النزاعات والصراعات
- في حين ابدي 8% توجههم مرة اخري لتحبيذهم لفكرة ضرورة تمسك القائد وادارة المشروع بنهج فيه تشبث بوجهة نظرهم الفنية المقتنعين بها حيث أنهم هم من يتحملون نتيجة التنفيذ بمفردهم
- اخيرا اظهر 88% من افراد العينة قناعتهم بأن الاسلوب الرقمي الواقعي في تحديد مدي نجاح المشروع مثل تنفيذ المشروع في حدود الميزانية وعدم تجاوز فترات التنفيذ وتحقيق توقعات واحتياجات المالك كأسلوب لتقييم مدي نجاح المشروع
- في حين ابدي 10% من افراد العينة قناعتهم بان نجاح المشروع قد يتحدد ويقيم أكثر بمدي قدرة الاطراف علي حل مشكلات المشروع والحفاظ علي بيئة بيئية ايجابية بين اطراف المشروع
- و ابدي 2% فقط تحيزهم لعدد آخر من المحددات الاقل اهمية والاكثر تطرفا كمعيار لنجاح المشروع

4.1.2. عينة فريق العمل

- ابدي 95% من افراد عينة فريق العمل المعاون أ تجاه لأرتباط المهارات القيادية وخاصة التواصل والشفافية ومشاركة الفريق في اتخاذ القرار مع قدرة الفريق في تحقيق النجاح واهداف المشروعات
- في حين ابدي 5% من نفس العينة مخاوف من أمكانية حدوث شبهة تحيز كلما زادت قدرات التواصل لدي القائد مما قد يكون له تأثيرات نفسية تؤثر سلبا علي نجاح المشروع
- اشار 85% من عينة فريق العمل لأرتباط وتأثير قدرات القائد في التفاهم واسلوب المساومة و احيانا في التعاون والاقناع لتجاوز الصراعات سواء بين فريق العمل او مع الاطراف المشاركة في المشروع

- ولم يبدي أكثر من 10% حماسهم لنفس الفكرة عن تلك العلاقة بل قد انحازوا لفكرة ضرورة لجوء القائد في أحيان كثيرة للحزم وجانب التشدد في المساومة حول كل المسائل المتنازع بخصوصها واتخاذ قرارات يكون في ظاهرها شدة في اتخاذ قرارات قد تبدو ظالمة أحيانا لضبط ايقاع العمل
- في حين ابدي 5% فقط عدم اهتمامهم بأبداء الرأي
- اشار 90% من افراد العينة ان خبرات القائد وتعاضم المهارات التقنية للقائد تمثل ضمانة لديهم وثقة في قدرات القائد في تجاوز الكثير من الصراع بين القائد وباقي الاطراف المشاركة بخصوص اولويات المهام وتعارضها وذلك لتعاضم التوجه التنافسي
- في حين اظهر 10% من افراد العينة توجه الي ان جودة التخطيط والتنسيق المسبق من ادارة المشروع مابين فريق الاشراف والتوجيه ويمثله ممثل العملاء والملاك وفريق التنفيذ ويمثله مدير وقائد المشروع تمثل ضمانة لعدم حدوث تضارب وتعارض في وضع اولويات المهام للمشروع وبالتالي تقليل الصراعات
- ابدي 90% من افراد نفس العينة رأيا مشجعا لفكرة أن مهارات قيادة المشروع التقنية تشمل في مجملها قدرته علي التفاوض بأسلوب سلس وذكي يعتمد علي التعاون ووالمساومة في قيادة المشروع وتنفيذه بأسهل السبل بعيدا عن النزاعات والصراعات
- في حين ابدي 10% توجهم مرة اخري لتحبيذهم لفكرة ضرورة تمسك القائد وادارة المشروع بنهج فيه تشبث بوجهة نظرهم الفنية المقتنعين بها حيث أنهم هم من يتحملون نتيجة التنفيذ بمفردهم
- اخيرا اظهر 95% من افراد العينة قناعتهم بأن الاسلوب الرقمي الواقعي في تحديد مدي نجاح المشروع مثل تنفيذ المشروع في حدود الميزانية وعدم تجاوز فترات التنفيذ وتحقيق توقعات واحتياجات المالك كأسلوب لتقييم مدي نجاح المشروع
- في حين ابدي 5% من افراد العينة قناعتهم بان نجاح المشروع قد يتحدد ويقيم أكثر بمدي قدرة الاطراف علي حل مشكلات المشروع والحفاظ علي بيئة بيئية ايجابية بين اطراف المشروع

4.1.3. عينة الاطراف المتداخلة الأخرى (شركات وافراد متداخلين بالمشروع)

- ابدي 70% من افراد عينة باقي الاطراف المتداخلة أ تجاه لأرتباط مهارات القيادة التفاوضية والقدرة علي الاستيعاب مع قدرة الفريق في تحقيق النجاح واهداف المشروعات
- في حين ابدي 30% من نفس العينة تحيزهم لفرضية أن كلما زادت قدرات التواصل لدي القائد كلما زاد التأثيرات الايجابية له علي باقي الاطراف لنجاح المشروع
- اشار 90% من عينة باقي الاطراف المتداخلة لأرتباط وتأثير قدرات القائد في التفاهم واسلوب المساومة واحيانا في التعاون والافتناع لتجاوز الصراعات مع الاطراف المشاركة في المشروع
- ولم يبدي أكثر من 10% حماسهم لنفس الفكرة عن تلك العلاقة بل قد انحازوا لفكرة ضرورة لجوء القائد في أحيان كثيرة لفكرة الاستيعاب وتجنب الصراعات حول كل المسائل المتنازع بخصوصها واتخاذ قرارات أكثر تساهلا ومرونة أحيانا لتسيير ايقاع العمل بشكل اسلس
- في حين ابدي في حدود 55-60% توجه الي ان خبرات القائد وتعاضم المهارات التقنية للقائد تمثل ضمانة لديهم وثقة في قدرات القائد في تجاوز الكثير من الصراع بين القائد وباقي الاطراف المشاركة بخصوص اولويات المهام وتعارضها واسلوب التنفيذ ومرونة التنسيق مع سائر الاطراف

- في حين اشار 35-40% من افراد العينة ان خبرات القائد وتعاضم المهارات التقنية للقائد قد تمثل عائق في تجاوز الكثير من الصراع بين القائد وباقي الاطراف المشاركة بخصوص اولويات المهام وتعارضها واسلوب تنفيذ المشاريع وذلك لتعاضم التوجه التنافسي لدى القائد تجاه الاطراف الاخرى والعكس
- اخيرا اظهر 95% من افراد العينة قناعتهم بأن التوازن بين الاسلوب الرقمي الواقعي في تحديد مدي نجاح المشروع مثل تنفيذ المشروع في حدود الميزانية المخططة وعدم تجاوز فترات التنفيذ وتحقيق توقعات واحتياجات المالك ومدي قدرة الاطراف علي حل مشكلات المشروع والحفاظ علي بيئة ببنية ايجابية بين اطراف المشروع كأسلوب لتقييم مدي نجاح المشروع
- في حين ابدي 5% من افراد العينة قناعتهم بان نجاح المشروع قد يتحدد ويقيم أكثر بمدي النجاحات الرقمية الواقعية المنفردة لكل الاطراف كل علي حدة

4.2. نتائج البحث النهائية

- تشير النتائج النهائية لاستخدام اداة نموذج "توماس كيلمان" للتعامل مع الصراعات بأن اللجوء لنمط (التعاون) في معظم الاحوال ومع كل العينات المختبرة هو الاكثر ضمانا لنجاح المشاريع حيث يمثل هذا نمط اكثر احتمالا لانجاح المشاريع حيث ان استكشاف الخلاف من خلال التعاون يمثل فرصة للتعلم من روى كل من الاطراف أو محاولة إيجاد حل إبداعي.
- كذلك فإن قدرات قائد وإدارة المشروع تمثل شرط من شروط تلك القدرة علي التعاون مع كل الاطراف
- أن نمط المساومة والتفاوض قد يتم اللجوء اليه في بعض الاحيان التي تلعب فيها الخبرات الفنية دورا اساسيا في اتخاذ القرار والتنسيق بين سائر الاطراف
- تمثل المهارات المرنة للقائد (Soft skills) ركيزة اساسية في قدرة القائد لاستخدامها في حل المشكلات والالزمات والصراعات وضمانة لامكانية تجاوز اكبر قدر من عدم الفهم عن طريق مزيد من التواصل المرن والشفافية والتحفيز والتمكين لفريق العمل من جهة ومهارات التفاوض والاقناع مع باقي الاطراف
- أن تحديد نجاح المشاريع يتم بناءا علي معايير مختلفة أهمها المعايير الرقمية ولكنها ليس المعايير الوحيدة

5. المراجع

- Shell, G.R. Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation . Negotiation Journal 17, 155–174 (2001).
- Brady, T. and Davies, A. (2014), "Managing structural and dynamic complexity: a tale of two projects", Project Management Journal, Vol. 45 No. 4, pp. 21-38.
- Flyvbjerg, B. (2014), "What you should know about megaprojects and why: an overview", Project Management Journal, Vol. 45 No. 2, pp. 6-19
- التفاوض الناجح: مهارات وأدوات (بادن اينسون – ترجمة زكريا القاضي – الطبعة الاولى -2018- صفحة 152)
- الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (د. زهير بو جمعة شلابي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . 2019)
- القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي (منال أحمد البارودي – 2015 – صفحة 82)
- ميثاق القيادة : صفات القائد البارِع (Vince Molinaro ترجمة د. احمد القاضي – 2020 – صفحة 255)
- فن إدارة المشروعات – المشاريع هي مبادرات (علياء محمد -2013 – صفحة 8)
- مهارات بناء وتحفيز فرق العمل (محمود عبد الفتاح رضوان . 2013)

6. ملحقـات

مرفق صورة من استمارة الاستبيان والتجميع الخاصة بجمع المعلومات الخاصة بالبحث

رقم	السؤال	التقييم					عدد المجاوبين	متوسط الاجابة
		أوافق بشدة 5	أوافق 4	لست متأكد 3	أرفض 2	أرفض بشدة 1		
LF	مرونة القيادة الادارية							
LF-1	لدي قيادة المشروع استعداد دائم للاستماع للمشكلات							
LF-2	القيادة والادارة تعتمد على القدرة على استيعاب فريق العمل							
LF-3	القيادة والادارة لاتعتمد على قدرة تغيير آراء الاطراف الأخرى بآراء شركتنا							
LF-4	الكفاءة في القيادة تعد أهم لدي من الفاعلية							
LF-5	لدي قيادة المشروع القدرة على التوازن بين المتطلبات والامكانيات							
LF-6	لدي القيادة استعداد دائم لتقبل الآراء المفيدة للعمل من الآخرين							
LF-7	القائد الكفاء هو من يستطيع تحفيز فريق العمل وشركاء النجاح معنويا وليس ماديا							
LF-8	التواصل الشفاف الفعال مفتاح الحصول على اعلى النتائج							
LF-9	الحزم هو الاسلوب الامثل لحل الصراعات في الاوقات الحرجة							
LF-10	خلق التنافسية في العلاقات لاتضيف لأدوات القائد							
LF-11	غالبًا لا ينقل القائد المخاطر إلى الطرف الآخر عند مواجهة عدم اليقين							
LF-12	يمكننا التعامل بفعالية مع حالات الطوارئ غير المتوقعة مع الأطراف الأخرى							
RC	مرونة صراعات العلاقات							
RC-1	هناك العديد من الصدامات الشخصية بين فريقك والاطراف الأخرى							
RC-2	غالبًا ما يحجب الطرف الآخر المعلومات الضرورية للحصول على معلومات تخص مهام فريقك							
RC-3	يمكننا التعامل بفعالية مع حالات الطوارئ غير المتوقعة مع الاطراف الأخرى							
RC-4	لقد تم تجنيدنا لتنفيذ الشروط التعاقدية ، على الرغم من المشروع تغيرت ظروفه							
RC-5	يمكننا تنفيذ الشروط المرنة دون إذن الأطراف الأخرى							
RC-6	يمكننا اخذ استجابة سريعة مع احتمال متوقع لخطر دون الرجوع للاطراف الاخرى							
RC-7	لدينا سيناريوهات متعددة متفق عليها لاضطار متوقعة							
RC-8	يوجد تنازل بين الأطراف المتعاقدة عند مواجهة المشروع ظروف خسارة طارئة							
TC	مرونة تعارض المهام							
TC-1	هناك الكثير من التعارض حول أفكار تصميم المشروع وبنائه وطبيعة تصور الآخرين							
TC-2	هناك دائما تعارضات كبيرة حول الأفكار الخاصة بتحديد أهداف المشروع وأولوياته							
TC-3	غالبًا ما يختلف الطرف الآخر مع الآراء المتعلقة بأسلوب التنفيذ							
TC-4	غالبًا ما يغير الطرف الآخر كثيرا ممما اتفق عليه في بداية المشروع							
TC-5	توجد صراعات كبيرة حول اولوية التنفيذ علي الأرض بين فريقك وبين الاطراف الاخرى							
TC-6	تحديد المسؤوليات وخاصة الخاصة بالمسائلة تمثل جزء من العمل							
TC-7	هناك العديد من الخلافات حول من يجب ان يفعل وكيف ومتي وماذا أثناء تنفيذ المشروع							
EC	مرونة صراعات التنفيذ							
EC-1	غالبًا تساعد الاطراف الأخرى فريقك لإتجاز المهام بزيادة مهارات التفاوض والتواصل للقائد							
EC-2	غالبًا ما تساعد الطرف الآخر على إنجاز مهامه كنوع من تأكيد التعاون							
EC-3	غالبًا هناك الكثير من المساومة بين فريقك والطرف الآخر							
EC-4	غالبًا نلجأ أحيانا الي استيعاب الطرف الآخر حسب تحكمه في القرار							
EC-5	غالبًا يري قائد المشروع ان تجنب الصراع وتجنب اصدار احكام قد يساعد غالبا مع بعض الاطراف							
EC-6	قد يحتاج القائد لبعض الحزم التنافسي لإنهاء بعض الخلافات مع الطرف الأخرى							
EC-7	يحتاج القائد للتلون في اساليب التعامل في الخلافات بين الاستيعاب والتجنب والتعاون والمساومة							
PC	مرونة تحديد نجاح المشروع							
PC-1	نجاح هذا المشروع يحدد باتباعه الجدول الزمني له بشكل اساسي							
PC-2	نجاح المشروع يحدد بتسليم المشروع وهو يلبي أهداف العميل							
PC-3	نجاح المشروع يحدده حصول المشروع على قبول مؤهل وتسليم ناجح							
PC-4	قد تقبل بالعديد من التنازلات لنجاح علاقتنا بالعمل							
PC-5	تمكن للمشروع من حل معظم المشاكل التي تمت مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع							
PC-6	يخلق هذا المشروع تأثيرات ايجابية للمستخدمين النهائيين							
PC-7	يخلق هذا المشروع تأثيرات ايجابية على البيئة البيئية بين سائر الاطراف							
PC-8	كنتيجة لنجاح المشروع من المحتمل أن نتعاون مع الطرف الآخر مرة أخرى							
PC-9	هناك حالة من التفاوض المبكر بين اطراف المشروع بنتائجه							
PC-10	المشروع اضاف لكل المشاركين علم، المستوى المعرفي، والانساني، والمعنوي والمادي							