

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، وتُعد 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 اختباره 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 المعياري 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 هيكلية 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>