المحاضرة العاشرة

إدارة الصراع في المشروع

تمهيـــد

يشترك أصحاب المصالح في نجاح المنظمة بهدف خلق قيمة (منتج أو خدمة) وفي نفس الوقت كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه ومصالحه:

1. فالمـــدراء والموظفـــون يقـــدمون مهـــارات ومعـــارف فنيـــة ويحصـــلون بالمقابل على
2. حوافز ماديه ومعنوية.
3. المالكون يقدمون رأس المال وبالمقابل يحصلون على الأرباح.
4. الموردون يقدمون مواد أو خدمات ويحصلون على مال.
5. الزبـائن يقومـون بالشـراء مقابـل الحصـول علـى منتجـات وخـدمات تشـبع رغباتهم وتلقى رضاهم.
6. فكـل طـرف يسـعى لتحقيـق مصـالحه ممـا قـد يـؤدي غالبـا إلـى وجـود صراعات، وهنا يخلق الصراع التنظيمي

هناك تعريفات عديده منها:

- ✓ **الصراع :-** هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر) والناتجة من ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكزا وقيما وادراكات مختلفة.
- ✓ **الصراع :-** هو التصادم او التضارب الذي يحصل عندما يتعارض السلوك الموجه نحو الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى.

تشترك معظم التعريفات في كون الصراع هو:

1- خلاف على الأهداف والمصالح والموارد

2- يسعى كل طرف او فريق للحصول عليها مما قد يؤدي الى حرمان الطرف الاخر

3- او الحاق ضرر بسعيه للحصول عليها.

4- قد ينتج الصراع أيضا عن الاختلاف في القيم الادراكات بين الافراد والمجموعات

5- او بسبب عدم وضوح الأدوار والصلاحيات بين الافراد والمجموعات.

وجهات النظر المختلفة حول الصراع:-

1- **الاتجاه الأول** : تعتبره المدرسة الكلاسيكية شيئا ضارا و غير شرعي ليس له علاقة بالأهداف التنظيمية و يجب تجنبه وقمعه.

2- **الاتجاه الثاني** : تعتبره المدرسة السلوكية: أمرا لا مفر منه وأنه حيوي في عملية التغيير ولكنه مكلف ومطلوب حله او استبعاده.

3- **الاتجاه الثالث** (الاتجاه المعاصر) : يرى أن الصراع ليس ضارا أو مفيدا في حد ذاته ولكنه شيء حتمي ولا يمكن استبعاده من المنظمة.

البعدين الأساسيين للنظرة المحايدة للصراع:- (الاتجاه المعاصر)

البعد الأول : الكثير من حالات الصراع في المنظمة يمكن اعتبارهما محفزات لإيجاد طرق وأساليب جديدة في تنفيذ الأعمال.

البعد الثاني : أن ادارة الصراع هي أحد النشاطات الأساسية للمدير المعاصر فعليه أن لا يكتم الصراع فتختصر المنظمة فوائده وفي نفس الوقت لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح مدمرا أو ضارا بالمنظمة.

أسباب الصراع في المشاريع:-

1- معظم الصراعات مرتبطة بحالة عدم التأكد من حدوث شيء في المستقبل مما يجعل الأفراد يحملون أفكارا مختلفة حول إمكانية الوصول إلى أهداف المشروع.

2- شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من أشخاص وأقسام ومنظمات عديده ومختلفة عن بعضها وكذلك بسبب وجود الاعتمادية بين الأنشطة كل هذا محفز للصراع

3- أصحاب المصالح الذين يشتركون في إنجاز المشروع يحملون معتقدات وقناعات ومشاعر مختلفة ولديهم مصالح وأهداف متعارضة.

4- الأهداف الرئيسية الثلاث للمشروع : الوقت ، التكلفة ، والمواصفات تشكل ضغوط على الأطراف العاملة في المشروع.

مستويات الصراع في المشروع.

1- صراع بين أعضاء فريق العمل : ويظهر بسبب غموض في الأدوار وسوء توزيع العمل بين الأفراد.

2- صراع بين المجموعات : (صراع الحلفاء) وهو بين المجموعات والأقسام داخل المشروع ومن أسبابه وجود غموض في اهداف المشروع ،المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار وكذلك عدم وضوح في كيفية توزيع الأدوار والموارد.

3- صراع بين المشروع والجهات الخارجية : ويظهر بين المشروع أطراف خارجية (كالموردين ، مقاولي الباطن ، هيئات حكومية ، .... إلخ) ويكون بسبب شروط تعاقدية أو الالتزام بشروط معينة في أداء المهام.

مصادر الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة

1- **الأولويات:** لتحديد الأولويات بحيث يكون هناك وضوح في عناصر خطة المشروع وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات ووضوح الأدوار وبعدها يتم تحديد الأولويات في التنفيذ من اجل الوصول الى الأهداف.

2- **الإجراءات :** وجود إجراءات عمل إدارية يتم اتباعها والالتزام بها في المشروع بالإضافة الى التفاهمات والشروحات التي يتضمنها عقد الالتزام في المشروع لتوضيح الإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات والخطط الاحتمالية لمواجهة الظروف الطارئة والمفاجئة.

3- **الجداول:** تحويل خطة المشروع الى جدول زمنى، محدد الأنشطة والتداخل والتتابع والمحطات الرئيسة.

4- **الكلف:** وجود موازنة محددة البنود حيث يفترض الالتزام بها ، تجاوزها او مخالفتها قد تكون احد

5- **المشكلات الفنية:** يقصد بها مدى توفر الحلول الفنية للمشكلات التي قد تواجه المشروع عبر المراحل المختلفة وتتعلق بالمهارات الفنية – الوسائل التكنولوجية.

6- **(العمالة: الافراد الذين يعملون في المشروع)** العدد – الخبرة- الكفاءات – المهارات (ومدى توافرهم عند الحاجة – راس المال الفكري والحصول عليه والحصول على الكفاءات قد يكون احد مصادر الصراع.

7- **الأمور الشخصية:** طبيعة الافراد – مواصفاتهم الشخصية – طبيعة العلاقات بينهم.

أدوات حل الصراع

1- **التفاوض**
2- **الشراكة**
3- **مذكرة تفاهم**

1- التفاوض

تعريف التفاوض :- هو أداة لحل الخلاف والوصول إلى اتفاق يشعر معه كل فريقين أنه را ض عن ما حصل عليه. الهدف من التفاوض : هو الوصول إلى حل أمثل لا يستطيع أي طرف أن يقترح مثله بدون أن يكون ذلك الاقتراح على حساب أي من الفريقين

شروط نجاح عملية التفاوض:

1. أن الحل المرضي في التفاوض بين الأطراف يجب أن يتم دون الاعتداء على أهداف المشروع.
2. أن يعمل مدير المشروع على إيجاد روح الثقة المتبادلة بين المتفاوضين.
3. أن تبتعد الأطراف المتفاوضة عن إيجاد الحلول التي تؤدي إلى اشباع حاجاتها الشخصية بل
4. يجب البحث عن حل يرضي الفريق.
5. فصل الجوانب الشخصية عن المشكلة المتفاوض عليها.

6. التركيز على المصالح والفوائد وليس على المواقع الوظيفية.
7. قبل المحاولة في الوصول الى اتفاقية يجب العمل على اكتشاف وابتكار خيارات تحقق
8. المنافع المتبادلة والمصالح المختلفة للأطراف المتفاوضة.
9. الإصرار على استخدام معايير موضوعية في التفاوض.

2- الشراكة

◄تعتمد الكثير من المنظمات على أطراف خارجية لإنجاز أجزاء من المشروع لذلك أصبح لزاما أن تكون هناك علاقة بين المشروع وبين هذه الأطراف علاقة شراكة وليست علاقة تقليدية.

◄والشراكة تهدف إلى وضع أسس مبنية على المصالح والثقافة المشتركة للوصول إلى الأهداف.

شروط الشراكة الناجحة بين مختلف أصحاب المصالح في المشروع:

1) التزام الإدارة العليا في المنظمة الام بالشراكة ودعمها، وان تقوم بتطوير عقد الالتزام يحكم العلاقات في المشروع.
2) يجب ان ينفذ الشركاء ذوي المصلحة في المشروع الالتزامات المطلوبة منهم عن طريق القيام بما يلي:

*القيام بالتقييم المشترك لتقدم المشروع.

*إيجاد طريقة لحل المشاكل ومعالجة نقاط الاختلاف اذا ظهرت.

*القبول بالتحسين والتطوير المستمر للأهداف المشتركة.

*دعم الإدارة العليا في الطرفين لهذه الشراكة.

3- كلا الشركاء يجب ان يلتزما بان يقوما بعمل مراجعة دورية لتنفيذ المشروع والمحطات الرئيسة وان يستمر ذلك حتى انهاء المشروع.

3- مذكرة تفاهم

◄مذكرة التفاهم) أو ما يسمى بعقد الالتزام (،هي اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والإدارة العليا للمنظمة والمدراء الوظيفيون بالإضافة إلى إشراك الزبون.

◄في هذه المذكرة يوافق كل طرف من الأطراف على:

- ✓ ما يجب أن يتم فعله.
- ✓ متى يجب أن يتم فعله.
- ✓ ماهي الموارد اللازمة لذلك ومتى نحتاجها وماهي تكلفتها.

اذا تشكل مذكرة التفاهم مرجع لأسس متفق عليها بين الأطراف المشاركة في المشروع لتقليل الصراعات في المستقبل