

إدارة المشاريع . المحاضرة [12 + 13 + 14]

الفصل الثامن . ادارة الصراع في المشاريع

ادارة الصراع في المشروع:تمهيد:

- يشترك أصحاب المصالح في نجاح المنظمة بهدف خلق قيمة (منتج أو خدمة) وفي نفس الوقت كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه ومصالحه:
- ✓ فالمدراء والموظفون يقدمون مهارات ومعارف فنيه ويحصلون بالمقابل على حوافز مادية ومعنوية.
- ✓ المالكون يقدمون رأس المال وبالمقابل يحصلون على الأرباح.
- ✓ الموردون يقدمون مواد أو خدمات ويحصلون على مال.
- ✓ الزبائن يقومون بالشراء مقابل الحصول على منتجات وخدمات تشبع رغباتهم وتلقى رضاهم .
- فكل طرف يسعى لتحقيق مصالحه مما قد يؤدي غالباً إلى وجود صراعات.

تعريف الصراع:

الصراع هو حالة من عدم الإتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر) والنتيجة من ضرورة اشتراكهما في موارد محدوده أو أنشطة عمل معينه. كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكزاً وقيماً وادراكات مختلفة.

وجهات النظر المختلفه حول الصراع:

- الإتجاه الأول: تعتبره المدرسه الكلاسيكيه شيئاً ضاراً وغير شرعي ويجب تجنبه.
- الإتجاه الثاني: تعتبره المدرسه السلوكيه أمراً لا مفر منه وأنه حيوي في عملية التغيير ولكنه مكلف ومطلوب استبعاده.
- الإتجاه الثالث (الإتجاه المعاصر): يرى أن الصراع ليس ضاراً أو مفيداً في حد ذاته ولكنه شئ حتمي ولا يمكن استبعاده من المنظمه.

البعدين الأساسيين للنظرة المحايدة للصراع (الإتجاه المعاصر):

- البعد الأول: الكثير من حالات الصراع في المنظمه يمكن اعتبارها محفزات لإيجاد طرق وأساليب جديده في تنفيذ الأعمال.
- البعد الثاني: أن ادارة الصراع هي أحد النشاطات الأساسيه للمدير المعاصر فعليه أن لا يكتفم الصراع فتخسر المنظمه فوائده وفي نفس الوقت لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح مدمراً أو ضاراً بالمنظمه.

الصراع في المشاريع:أسباب الصراع في المشاريع:

- معظم الصراعات مرتبطه بحالة عدم التأكد من حدوث شئ في المستقبل مما يجعل الأفراد يحملون أفكاراً مختلفه حول إمكانية الوصول إلى أهداف المشروع.
- شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجه عن وجود مدخلات من أشخاص وأقسام ومنظمات عديده ومختلفه عن بعضها وكذلك بسبب وجود الإعتماديه بين الأنشطة كل هذا محفز للصراع.

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

✚ الأهداف الرئيسية الثلاث للمشروع :

الوقت ، التكلفة ، والمواصفات تشكل ضغوط على الأطراف العاملة في المشروع.

✚ ان الصراع في المشروع له عدة مستويات:

(1) صراع بين أعضاء فريق العمل :

ويظهر بسبب غموض في الأدوار وسوء توزيع العمل بين الأفراد.

(2) صراع بين المجموعات :

وهو بين المجموعات والأقسام داخل المشروع ومن أسبابه وجود غموض في المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار وكذلك عدم وضوح في كيفية توزيع الأدوار والموارد.

(3) صراع بين المشروع والجهات الخارجية :

ويظهر بين المشروع أطراف خارجيه (كالموردين ، مقاولي الباطن ، هيئات حكوميه ، إلخ) ويكون بسبب شروط تعاقدية أو الإلتزام بشروط معينه في أداء المهام.

✚ الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة:

- (1) الأولويات: لتحديد الأولويات يجب أن يكون هناك وضوح في عناصر خطة المشروع وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات والأدوار.
- (2) الإجراءات: وجود عمليات اداريه يتم اتباعها والإلتزام بها في المشروع بالإضافة إلى الشروحات التي يتضمنها عقد الإلتزام في المشروع.
- (3) الجدوله: تحويل الخطه إلى جدول زمني يوضح بيعة الأنشطة اللازمه لإتمام المشروع اذا أهم شئ في هذه الحاله هو الوقت.
- (4) التكاليف: وجود موازنه محدده لتنفيذ المشروع يجب الإلتزام بها.

✚ إدارة الصراع:

- (1) المشكلات الفنية : مشاكل تتعلق بالمهارات الفنية ، الوسائل التكنولوجية ...
- (2) العمالة : وجود كافي للأفراد من حيث النوع والكم والوقت.
- (3) الأمر الشخصية : طبيعة الأفراد والعلاقات التي تربطهم.

✚ أدوات حل الصراع في المشروع:

- (1) التفاوض
- (2) الشراكه
- (3) مذكرة التفاهم

1- التفاوض:

تعريف التفاوض :

التفاوض هو أداة لحل الخلاف والوصول إلى اتفاق يشعر معه كل فريقين أنه راضٍ عن ما حصل عليه.

الهدف من التفاوض :

هو الوصول إلى حل أمثل لا يستطيع أي طرف أن يقترح مثله بدون أن يكون ذلك الإقتراح على حساب أي من الفريقين.

شروط نجاح عملية التفاوض :

- ✓ أن الحل المرضي في التفاوض بين الأطراف يجب أن يتم دون الإعتداء على أهداف المشروع.
- ✓ أن يعمل مدير المشروع على إيجاد روح الثقة المتبادله بين المتفاوضين.
- ✓ أن تتعد الأطراف المتفاوضه عن إيجاد الحلول التي تؤدي إلى اشباع حاجاتها الشخصية بل يجب البحث عن حل يرضي الفريق.

2- الشراكة:

- تعتمد الكثير من المنظمات على أطراف خارجيه لإنجاز أجزاء من المشروع لذلك أصبح لزاما أن تكون هناك علاقة بين المشروع وبين هذه الأطراف علاقه شراكه وليست علاقه تقليديه.
- والشراكة تهدف إلى وضع أسس مبنيه على المصالح والثقافه المشتركه للوصول إلى الأهداف.

شروط شراكه ناجحه :

- (1) وجود دعم من طرف الإدارة العليا.
- (2) التزام أطراف الشراكة بتنفيذ الإلتزامات المطلوبه منهم.
- (3) التزام أطراف الشراكة بالقيام بمراجعة دوريه من أجل تحسين تنفيذ المشروع.

3- مذكرة التفاهم:

مذكرة التفاهم (أو ما يسمى بعقد الإلتزام):

هي اتفاقيه مكتوبه بين مدير المشروع والإداره العليا للمنظمه والمدراء الموظفين 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 اللازمه لذلك ومتى نحتاجها وماهي تكلفتها.
- اذا تشكل مذكرة التفاهم مرجع لأسس متفق عليها بين الأطراف المشاركه في المشروع لتقليل الصراعات في المستقبل.

الفصل التاسع . إدارة المخاطر في المشاريع

إدارة المخاطر:

- عند الحديث عن المتطلبات الواجب توفرها في مدير المشروع الناجح نقول أن من أهمها:
 - القدرة على امتلاك الموارد
 - امتلاك المعرفة
 - امتلاك المهارات الفنية
 - امتلاك مهارات التفاوض
- بالإضافة إلى مهارات أخرى ، وكل ذلك حتى يكون مدير المشروع قادراً على إدارة المشروع في جميع مراحلها بطريقة كفوة وفعالة والنجاح في الوصول إلى أهداف المشروع. لكن وبالرغم من ذلك وحتى لو امتلك مدير المشروع معظم هذه المتطلبات إلا أنه من الصعب عليه وعلى فريقه إنهاء المشروع في الوقت المحدد تماماً وبالكلفة والمواصفات المحددة بدقة.
- إن عدم قدرة مدير المشروع وفريقه على إكمال المشروع في الوقت المطلوب وبالكلفة المقدرة والمواصفات المحددة مسبقاً يعود لعدة أسباب أهمها:

- (1) الاعتماد على التنبؤ لإعداد أدوات إدارة المشروع (خطة المشروع وجدول المشروع وموازنة المشروع) هذا يعني أنه يتم التعامل مع حالة من عدم التأكد تجعل من التقدير الدقيق أمراً صعباً.
- (2) التنفيذ الجيد الذي يقربنا من تحقيق تلك الأهداف يتطلب امتلاك المعرفة الفنية وخبرات ومهارات في استخدام أدوات الرقابة وغياب واحدة من هذه المعارف والمهارات سيؤثر على قدرة مدير المشروع وفريقه في الوصول إلى أهداف المشروع كما خطط لها تماماً.
- (3) التقاطع والتداخل بين رغبات الأطراف الخارجية (الموردون والزبائن ومقاولي الباطن) وبين رغبات ومتطلبات إدارة المشروع والمنظمة الأم. كل هذا سيؤثر بالتأكيد على قدرة المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- (4) هناك بعض الظروف البيئية قد تؤثر على قدرة مدير المشروع في إيصال المشروع لأهدافه مثل (القوانين الحكومية، المناخ، الكوارث الطبيعية، الإضرابات العمالية، التضخم، الخ.....).

تعريف المخاطر:

هو مقياس لإحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم التخطيط لها مسبقاً.

المكونين الرئيسيين للخطر :

- (1) احتمال حدوثه.
- (2) أثر هذا الخطر المحتمل على النتائج.

بيئة المخاطر في المشروع:

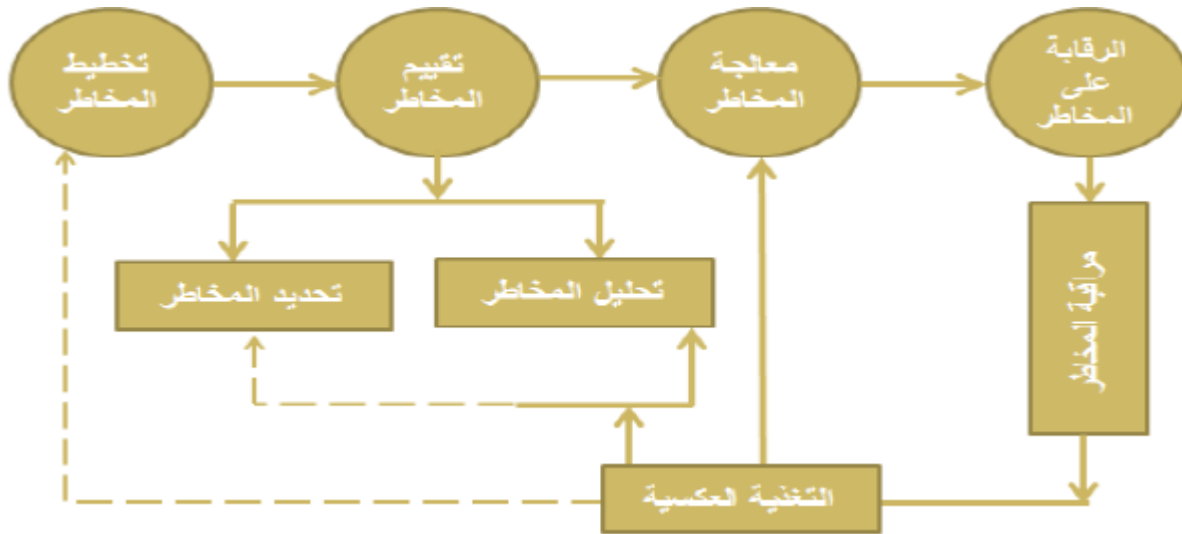
- طبيعة المخاطر التي تواجه المشروع تعتمد على حالة البيئة التي يعمل بها المشروع ومستوى عدم التأكد فيها.
- البيئة هي مجموعه من العوامل الداخليه (كالهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمه ، الموارد البشرية ... إلخ) والعوامل الخارجييه المرتبطه بالمشروع (كالبيئه الإقتصادييه ، الإجتماعيه ، الزبائن ، الموردون ، المالكون .. إلخ).

يمكن للمشروع العمل في واحده الحالات البيئية التالية :

- **البيئة المؤكده:**
في هذا النوع من البيئة تكون جميع البيانات المطلوبه متوفرة ، والنتائج واضحة ومعروفه وعلى مدير المشروع أن يختار القرار الأفضل.
- **البيئة الخطرة:**
وهي البيئة التي تكون الإحتمالات المتوقعه للبدائل معروفه وأن كل احتمال سينتج عنه ناتج وبديل يختلف عن الآخر وعلى مدير المشروع اختيار البديل الذي يريده مع تحمل المخاطر الناتجه عن هذا الإختيار.
- **البيئة في حالة عدم التأكد التام:**
وتتميز هذه البيئة بالغموض وعدم التأكد بسبب عدم توفر البيانات الكافيه وتكون البيانات قليله لدرجة لا تساعد حتى في توقع احتمالات ظهور الأحداث.

ادارة المخاطر:

وهي عملية منتظمة تتضمن الأفعال والممارسات اللازمه لتعريف المخاطر وتحليلها ومعالجتها وتوثيقها وتمر ادارة المخاطر بعدة مراحل يمكن تلخيصها الشكل التالي :



أنواع المخاطر خلال مراحل حياة المشروع:

المرحلة	اعتماد المشروع	التخطيط	التنفيذ	الإتهاء
نوع المخاطر	❖ عدم توفر خبراء ❖ عدم وجود دراسة جدوى ❖ أهداف غير واضحة	❖ تخطيط سريع ومتهور ❖ عدم وضوح خصائص المشروع ❖ عدم توفر الدعم الإداري ❖ عدم وضوح في تحديد أدوار	❖ غياب المهارات ❖ الطقس ❖ تغيير في جدول المشروع ❖ غياب المواد	❖ جودة رديئه ❖ عدم قبول الزبون بالمشروع ❖ مشاكل سيولة نقدية

معالجة المخاطر:

• وهي العملية التي تتضمن اختبار وتطبيق واحد أو أكثر من الإستراتيجيات المناسبة التي تساعد في جعل المخاطره في حدودها المقبوله بحيث لا يعيق وصول المشروع إلى أهدافه.

• **ومن أهم هذه الإستراتيجيات :**

(1) إستراتيجية استبقاء المخاطر:

في هذه الإستراتيجية يقول مدير المشروع : أنا أعلم أن المخاطر موجوده وأنا مهتم بالتبعات المحتمله لهذه المخاطر وسوف أنتظر لأرى ماذا سيحدث وأنا أتقبل المخاطر التي ستظهر وسوف أقوم بمواجهتها.

(2) إستراتيجية المنع:

في هذه الإستراتيجية يقول مدير المشروع : أنا لن أقبل بالمخاطر ولن أنتظر حصولها لأن هذا الخيار سوف يؤدي لظهور نتائج غير مرغوبه ولهذا سوف أقوم بعمل تغيير أما في التصميم أو المتطلبات بهدف تجنب حصول هذه المخاطر.

(3) إستراتيجية التسكين:

في هذه الإستراتيجية يقول مدير المشروع : أنا سوف استخدم المقاييس الضرورية اللازمه لمراقبة المخاطر والسيطره عليها وذلك من خلال اعداد خطة احتماليه لمواجهة هذه المخاطر والسيطره عليها.

(4) إستراتيجية التحويل:

في هذه الإستراتيجية يقول مدير المشروع : سأجعل الآخرين يشاركونني في تحمل المخاطر من خلال التأمين على المشروع (أو الأنشطة الخطره) أو من خلال الكفالات التي أحصل عليها من الموردين والمنفذين الفرعيين بحيث أقوم بتحويل المخاطر إليهم بدلاً من أن أتعرض لها.