

## المحاضرة الثانية عشر ( الفصل الثامن )

### إدارة الصراع

#### ❖ ادارة الصراع في المشاريع :

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 ومعنويه.
- 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 الاتفاق بين فردين أو مجموعتين ( أو أكثر ) والنتيجة من ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينه . كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكزاً وقيماً وادراكات مختلفة .

#### • وجهات النظر المختلفة حول الصراع:

- الاتجاه الأول : تعتبره المدرسة الكلاسيكية شيئاً ضاراً و غير شرعي ويجب تجنبه .
- الاتجاه الثاني : تعتبره المدرسة السلوكية أمراً لا مفر منه وأنه حيوي في عملية التغيير ولكنه مكلف ومطلوب استبعاده.
- الاتجاه الثالث ( الاتجاه المعاصر): يرى أن الصراع ليس ضاراً أو مفيداً 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 اعتبارها محفزات لإيجاد طرق وأساليب جديده في تنفيذ الأعمال.
- البعد الثاني : أن ادارة الصراع هي أحد النشاطات الاساسية للمدير المعاصر فعليه أن لا يكتم الصراع فتخسر المنظمة فوائده وفي نفس الوقت لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح مدمراً أو ضاراً بالمنظمة.

#### ❖ الصراع في المشاريع :

##### أسباب الصراع في المشاريع:

- 1- معظم الصراعات مرتبطة بحالة عدم التأكد من حدوث شيء في المستقبل مما يجعل الأفراد يحملون أفكاراً 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 و لديهم مصالح وأهداف متعارضة.
- 4- 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 حكومية ، .... إلخ) ويكون بسبب شروط تعاقدية أو الالتزام 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 والالتزام بها في المشروع بالإضافة إلى الشروط التي يتضمنها عقد الالتزام في المشروع.
3. الجدولة : تحويل الخطة إلى جدول زمني يوضح بيعة الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع اذا أهم شيء في هذه الحالة هو الوقت.
4. التكاليف: وجود موازنه محدده لتنفيذ المشروع يجب الالتزام بها.

❖ إدارة الصراع:

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