

إدارة المشاريع المحاضرة 17

الفصل الثامن : إدارة الصراع في المشروع

تمهيد

يتسم واقع المنظمات بصفة عامة والمشاريع بصفة خاصة بوجود أطراف مختلفة ذات صلة بهذه المنظمة أو بهذا المشروع، مثل: الملاك والعاملون والموردون والعملاء.

ويطلق على هؤلاء الأطراف مصطلح "أصحاب المصالح".

وكل طرف من هذه الأطراف له أهداف يسعى إلى تحقيقها، فمثلاً:

1. الملاك : يقدمون رأس المال، ويرغبون في تحقيق أرباح.

2. العاملون : يقدمون الخبرات والمهارات، ويرغبون في الحصول على الحوافز المادية والمعنوية.

3. الموردون : يساهمون في توريد المواد ومستلزمات الإنتاج ويحصلون على المقابل النقدي لذلك.

4. العملاء : يقومون بشراء منتجات المنظمة أو المشروع ويرغبون في إشباع احتياجاتهم.

وينشأ "الصراع التنظيمي" عندما تتعارض أهداف أحد هذه الأطراف مع أهداف طرف أو أطراف أخرى، أو تتعارض أهداف الأفراد داخل كل طرف من هذه الأطراف مع أهداف المجموعة.

أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي

يعرف الصراع التنظيمي بأنه :

"خلاف على الأهداف والمصالح والموارد، ينتج عن سعي طرف أو فريق للحصول عليها بشكل يؤدي إلى حرمان طرف آخر من هذه الموارد أو ضرره خلال السعي للحصول عليها. أو الاختلاف في القيم والإدراكات بين الأفراد والمجموعات بسبب عدم وضوح الأدوار والصلاحيات"

يلاحظ من التعريف السابق العديد من النقاط المتعلقة بالصراع التنظيمي، وهي:

1. يعبر الصراع عن خلاف بين الفرد والمجموعة أو بين المجموعات وبعضها البعض.

2. ينتج الصراع عن التعارض بين الأهداف أو القيم أو الإدراكات على مستوى الفرد أو المجموعة.

3. اختلفت نظرة المدارس الإدارية إلى الصراع، على النحو التالي:

- ترى المدرسة الكلاسيكية أن الصراع ضار للمنظمة، ومن ثم يجب عدم السماح بحصوله.

- ترى المدرسة السلوكية أن الصراع أمر لا مفر من حصوله، وأنه حيوي من أجل عملية التغيير، ولكنه مكلف، ومن ثم يجب حله أو استبعاده بمجرد حدوثه.

- يرى الاتجاه المعاصر ضرورة إدارة الصراع بشكل يحافظ على وجود قدر معين من الصراع الذي يحفز على ابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال، مع الحرص على عدم تفاقم الصراع بشكل يضر المنظمة.

ثانياً : أسباب الصراع في المشاريع

إن اختلاف المشاريع عن المنظمات الوظيفية التقليدية في كونها تعتبر منظمات مؤقتة بالإضافة إلى وجود محددات في الوقت والتكلفة والمواصفات يترتب عليه اختلاف طبيعة الصراع في المشاريع عنه في المنظمات الوظيفية التقليدية.

وفي ضوء ذلك فإن أهم أسباب الصراع في المشروع تتلخص فيما يلي:

1. إن كون أنشطة المشروع أنشطة فريدة وغير روتينية يزيد من حالة عدم التأكد لدى الأطراف ذوي الصلة بالمشروع بشأن إمكانية تحقيق أهداف المشروع على النحو المطلوب، وهو ما يزيد من الضغوط لدى هذه الأطراف بالشكل الذي يحفز على حدوث الصراع.

2. أن شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع

- سواء الناتجة عن تعدد الجهات المشاركة في المشروع أو اعتمادية وتداخل الأنشطة
- تعتبر من أهم العوامل المحفزة على الصراع بين الأطراف المسؤولة عن أداء هذه الأنشطة.

ثالثاً : مستويات الصراع في المشاريع

- **الصراع بين الأفراد :** وهو صراع بين أعضاء فريق العمل، والذي يمكن أن يظهر بسبب غموض الأدوار وسوء توزيع العمل بين الأفراد.
- **الصراع بين المجموعات داخل المشروعات :** ويسمى صراع الحلفاء، وهو الصراع بين فرق العمل والأقسام داخل المشروع، وأهم مسبباته: أهداف المشروع، والمسؤوليات والصلاحيات، وغموض الأدوار وتوزيع العمل، والموارد المحدودة، و المصالح الشخصية.
- **الصراع بين المشروع والجهات الخارجية :** ويسمى صراع الخصوم، وهو الصراع الذي يظهر بين المشروع وبين الأطراف الخارجية، مثل: الموردين ومقاولي الباطن ولجان الاستلام.

رابعاً : مصادر الصراع في المشاريع

- **الأولويات :** قد يحدث الصراع داخل المشروع بسبب عدم التحديد الجيد لأولويات تنفيذ الأنشطة عند وضع خطة المشروع.
- **الإجراءات :** قد يحدث الصراع داخل المشروع بسبب عدم وجود إجراءات عمل إدارية يتم الالتزام بها في المشروع.
- **الجدول :** قد يحدث الصراع داخل المشروع بسبب عدم التحديد الجيد لأوقات تنفيذ الأنشطة عند إعداد جدول المشروع.
- **التكلفة :** قد يحدث الصراع داخل المشروع بسبب عدم وجود موازنة كافية لتنفيذ الأنشطة مما يسبب صراعاً داخلياً أو بينياً لدى فرق العمل.
- **المشكلات الفنية :** قد يحدث الصراع داخل المشروع بسبب عدم توافر الحلول للمشكلات الفنية التي تواجه المشروع خلال المراحل المختلفة.
- **العمالة :** قد يحدث الصراع داخل المشروع بسبب درجة توافر الأفراد بالأعداد أو الخبرات أو المهارات المطلوبة.
- **الأمر الشخصية :** قد يحدث الصراع داخل المشروع بسبب طبيعة الأفراد ومواصفاتهم الشخصية وطريقة تعاملهم.

خامساً : أدوات حل الصراع في المشاريع



أ (التفاوض:

يعرف التفاوض بأنه:

"العملية التي يبحث من خلالها الطرفان أو الأطراف المتفاوضة إمكانية تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها، بهدف الوصول إلى نقطة مشتركة مرضية لجميع الأطراف"

وحتى تكون عملية التفاوض ناجحة يجب أن تحقق ثلاثة **متطلبات** رئيسية، هي:

1. أن الحل الذي يتم التوصل إليه بين الأطراف يجب أن لا يؤثر سلباً على أهداف المشروع.
2. يجب أن يعمل مدير المشروع على توافر الثقة بين المتفاوضين ورعاية وتنمية الأمانة بينهم.
3. يجب على الأطراف المتعاقدة البعد على إيجاد الحلول التي تشبع حاجاتها دون الأطراف الأخرى.

وحتى يتم تحقيق ذلك فإن التفاوض يجب أن يركز على **المبادئ** التالية:

1. فصل الجوانب الشخصية عن المشكلة محل التفاوض.
2. التركيز على المصالح والفوائد وليس على المواقع الوظيفية.
3. قبل محاولة الوصول إلى اتفاقية يجب العمل على اكتشاف وابتكار خيارات تحقق المنافع والمصالح المتبادلة والمصالح المختلفة للأطراف المتفاوضة.
4. الإصرار على استخدام معايير موضوعية في التفاوض.

ب) الشراكة:

تعتبر الشراكة طريقة لنقل العلاقات التعاقدية إلى مرحلة من التعاون والتشارك القوي بين المشروع وفريق المشروع من جهة وبين الموردين من جهة أخرى، وذلك من خلال البحث عن المصالح المشتركة والثقافة المشتركة وإيجاد أرضية مشتركة تساعد في الوصول إلى الأهداف المشتركة.

وحتى تتحقق شراكة ناجحة بين مختلف أصحاب المصالح في المشروع فإن هناك خطوات ضرورية يجب اتباعها للوصول إلى ذلك، وهي:

1. يجب أن تظهر الإدارة العليا في المنظمة الأم التزامها بالشراكة ودعمها لها.
2. يجب أن ينفذ الشركاء ذوو المصلحة في المشروع الالتزامات المطلوبة منهم عن طريق: التقييم المشترك لتقدم المشروع، وإيجاد طريقة لحل المشاكل والخلافات، والقبول بالتحسين والتطوير المستمر للأهداف المشتركة.
3. إلزام الشركاء بالقيام بعمل مراجعة دورية لتنفيذ المشروع والمحطات الرئيسية به.

ج) عقد الالتزام (مذكرة التفاهم) :

يعرف عقد الالتزام بأنه : " اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والإدارة العليا للمنظمة الأم والمدراء الوظيفيين، يتم من خلالها الالتزام والتقيد بالشروط المذكورة في استخدام الموارد اللازمة للمشروع "

وعادةً ما يتم إشراك العميل في مذكرة التفاهم.

وفي هذه المذكرة يوافق مختلف الأطراف على:

1. ما الذي يجب عمله؟ ومتى يجب عمل؟
2. ما هي الموارد اللازمة لهذا العمل، ومتى نحتاجها؟ وما هي تكاليفها التقديرية؟ وكيف يمكن الحصول عليها؟

~ أسئلة للمناقشة

اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية:

- 1) يقصد ب خلاف على الأهداف والمصالح والموارد، ينتج عن سعي طرف أو فريق للحصول عليها بشكل يؤدي إلى حرمان طرف آخر من هذه الموارد أو ضرره خلال السعي للحصول عليها. أو الاختلاف في القيم و الإدراكات بين الأفراد والمجموعات بسبب عدم وضوح الأدوار والصلاحيات.

أ) القيم .

ب) الصراع.

ج) غموض الدور . د) لا شيء مما سبق.

2) ينتج الصراع عن التعارض بين الأهداف أو القيم أو الإدراكات على مستوى الفرد أو المجموعة.

أ) العبارة صحيحة . ب) العبارة خاطئة.

3)..... هو صراع بين أعضاء فريق العمل، والذي يمكن أن يظهر بسبب غموض الأدوار وسوء توزيع العمل بين الأفراد.

أ) الصراع بين الأفراد ب) الصراع بين المجموعات داخل المشروعات

ج) الصراع بين المشروع والجهات الخارجية

4) وحتى تكون عملية التفاوض ناجحة فإن الحل الذي يتم التوصل إليه بين الأطراف يجب أن لا يؤثر سلبياً على أهداف المشروع..

أ) العبارة صحيحة . ب) العبارة خاطئة.