

المحاضرة العاشرة

ادارة الصراع في المشروع

أهداف المحاضرة

- ✓ تعريف الصراع وخلفياته.
- ✓ تحديد اهم اسباب حدوث الصراع في المشاريع.
- ✓ فهم مصادر الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة.
- ✓ التعرف على ادوات حل الصراعات في المشاريع.

١٠-١ تمهيد

يشارك اصحاب المصالح في نجاح المنظمة بهدف خلق قيمة (منتج او خدمة) وفي نفس الوقت كل راف يسعى لتحقيق اهدافه ومصالحه:

- ❖ فالمدراء والموظفون يقدمون مهارات ومعارف فنية ويحصلون بالمقابل على حوافز مادية ومعنوية.
 - ❖ المالكون يقدمون رأس المال وبالمقابل يحصلون على الارباح.
 - ❖ الموردون يقدمون مواد او خدمات ويحصلون على مال.
 - ❖ الزبائن يقومون بالشراء مقابل الحصول على منتجات وخدمات تشبع رغباتهم وتلقى رضاهم.
- فكل طرف يسعى لتحقيق مصلحة مما قد يؤدي غلبا الى وجود صراعات.

١٠-٢ تعريف الصراع

الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين او مجموعتين (او كثر)، والنتيجة من ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة او أنشطة عمل معينة. كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكزا وقيما وادراكات مختلفة.

١٠-٣ وجهات النظر المختلفة حول الصراع

- ❖ الاتجاه الاول: تعتبره المدرسة الكلاسيكية شيئا ضارا وغير شرعي ويجب تجنبه.
- ❖ الاتجاه الثاني: تعتبره المدرسة السلوكية امرا لا مفر منه وانه حيوي في عملية التغيير، ولكنه مكلف ومطلوب استبعاده.
- ❖ الاتجاه الثالث (الاتجاه المعاصر): يرى ان الصراع ليس ضارا او مفيدا في حد ذاته ولكنه شيء حتمي ولا يمكن استبعاده من المنظمة.

٣-١٠ البعدين الاساسيين للنظرة المحايدة للصراع (الاتجاه المعاصر)

✓ البعد الاول: الكثير من حالات الصراع في المنظمة يمكن اعتبارها محفزات لايجاد طرق واساليب جديدة في تنفيذ الاعمال.

✓ البعد الثاني: ان ادارة الصراع هي احد النشاطات الاساسية للمدير المعاصر، فعليه ان لا يكتفم الصراع فتخسر المنظمة فوائده، وفي نفس الوقت لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح مدمرا او ضارا بالمنظمة.

٤-١٠ اسباب الصراع في المشاريع

(١) معظم الصراعات مرتبطة بحالة عدم التأكد من حدوث شيء في المستقبل، مما يجعل الافراد يحملون افكارا مختلفة حول امكانية الوصول الى اهداف المشروع.

(٢) شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من اشخاص واقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها، وكذلك بسبب وجود الاعتمادية بين الانشطة، كل هذا محفز للصراع.

(٣) اصحاب المصالح الذين يشتركون في انجاز المشروع يحملون معتقدات وقناعات ومشاعر مختلفة، ولديهم مصالح واهداف متعارضة.

(٤) الاهداف الرئيسية الثلاث للمشروع: الوقت، والتكلفة، والمواصفات تشكل ضغوط على الاطراف العاملة في المشروع.

٥-١٠ مستويات الصراع في المشروع

(١) صراع بين اعضاء فريق العمل: ويظهر بسبب غموض في الادوار وسوء توزيع العمل بين الافراد.

(٢) صراع بين المجموعات: وهو بين المجموعات والاقسام داخل المشروع، ومن اسبابه وجود غموض في المسؤوليات والصلاحيات في اتخاذ القرار. وكذلك عدم وضوح في كيفية توزيع الادوار والموارد.

(٣) صراع بين المشروع والجهات الخارجية: ويظهر بين المشروع اطراف خارجية (كالموردين، مقاولي الباطن، هيئات حكومية، ...الخ)، ويكون بسبب شروط تعاقدية او الالتزام بشروط معينة في اداء المهام.

٦-١٠ مصادر الصراع عبر مراحل حياة المشروع

(١) الاولويات: لتحديد الاولويات يجب ان يكون هناك وضوح في عناصر خطة المشروع وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات والادوار.

(٢) الاجراءات: وجود عمليات ادارية يتم اتباعها والالتزام بها في المشروع، بالإضافة الى الشروحات التي يتضمنها عقد الالتزام في المشروع.

٣) **الجدولة:** تحويل الخطة الى جدول زمني يوضحبيعة الانشطة اللازمة لإتمام المشروع، اذا اهم شيء في هذه الحالة هو الوقت.

٤) **التكاليف:** وجود موازنة محددة لتنفيذ المشروع يجب الالتزام بها.

٥) **المشكلات الفنية:** مشاكل تتعلق بالمهارات الفنية، الوسائل التكنولوجية، ...

٦) **العمالة:** وجود كافي للأفراد من حيث النوع والكم والوقت.

٧) **الامور الشخصية:** طبيعة الافراد والعلاقات التي تربطهم.

٦-١٠ أدوات حل الصراع في المشروع

١) التفاوض.

٢) الشراكة.

٣) مذكرة التفاهم.

٦-١٠ ١- التفاوض

تعريف التفاوض: التفاوض هو اداة لحل الخلاف والوصول الى اتفاق يشعر معه كل فريقين انه راض عن ما حصل عليه.

الهدف من التفاوض: هو الوصول الى حل امثل لا يستطيع أي طرف ان يقترح مثله بدون ان يكون ذلك الاقتراح على حساب أي من الفريقين.

شروط نجاح عملية التفاوض:

✓ ان الحل المرضي في التفاوض بين الاطراف يجب ان يتم دون الاعتداء على اهداف المشروع.

✓ ان يعمل مدير المشروع على ايجاد روح الثقة المتبادلة بين المتفاوضين.

✓ ان تبتعد الاطراف المتفاوضة عن ايجاد الحلول التي تؤدي الى اشباع حاجاتها الشخصية، بل يجب البحث عن حل يرضي الفريق.

٦-١٠ ٢- الشراكة

❖ تعتمد الكثير من المنظمات على اطراف خارجية لإنجاز اجزاء من المشروع. لذلك اصبح لزاما ان تكون هناك علاقة بين المشروع وبين هذه الاطراف علاقة شراكة وليست علاقة تقليدية.

❖ والشراكة تهدف الى وضع اسس مبنية على المصالح والثقافة المشتركة للوصول الى الاهداف.

شروط شراكة ناجحة:

- ✓ وجود دعم من طرف الادارة العليا.
- ✓ التزام اطراف الشراكة بتنفيذ الالتزامات المطلوبة منهم.
- ✓ التزام اطراف الشراكة بالقيام بمراجعة دورية من اجل تحسين تنفيذ المشروع .

١٠-٦-٣ مذكرة التفاهم

- ❖ مذكرة التفاهم (او ما يسمى بعقد الالتزام) هي اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والادارة العليا للمنظمة والمدراء الموظفين بالإضافة الى اشراك الزبون.
- ❖ في هذه المذكرة يوافق كل طرف من الاطراف على:

- ما يجب ان يتم فعله.
- متى يجب ان يتم فعله.
- ماهي الموارد اللازمة لذلك، ومتى نحتاجها، وماهي تكلفتها، ...

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

تمت المحاضرة ١٠