إدارة الصراع في المشاريع Project Conflict Management

سنتعرف في هذا المقال على مفهوم الصراع وفهم الخلفية وراء حدوثه، وتحديد أهم أسباب حدوث الصراع في المشاريع، ومصادره عبر مراحل حياة المشروع المختلفة، وأدوات حل الصراع في المشاريع.

21 September 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 4,925



إدارة المشاريع | الخلاف والتنسيق

كيف يتغيّر الصراع عبر مراحل المشروع؟

يبدأ المقال بجذور الخلاف بين الأطراف، ثم يبيّن كيف تتغيّر مصادره عبر مراحل المشروع، ويعرض التفاوض والشراكة ومذكرة التفاهم كأدوات للتعامل معه.



مسار القراءة

01 · افهم جذور الصراع

02 · تتبّع مصادره عبر المراحل

03 · تعرّف إلى أدوات التعامل

فهرس المحاور

أهداف المقالالتمهيدتعريف الصراعالصراع في المشاريعالصراع عبر مراحل المشروعأدوات التعاملالتفاوضالشراكةمذكرة التفاهمأسئلة المقالالمرجع

الأهداف الدراسية للمقال:

بعد قراءة هذا المقال يؤمل أن يكون القارئ قادراً على:

1. تعريف الصراع وفهم الخلفية وراء حدوثه.
2. تحديد أهم أسباب حدوث الصراع في المشاريع.
3. معرفة مصادر الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة.
4. التعرف على أدوات حل الصراع في المشاريع:

التفاوض Negotiation

الشراكة Partnership

مذكرة التفاهم Charter

إدارة الصراع في المشاريع

Project Conflict Management

تمهيد:

عندما يشترك مختلف أصحاب المصالح Stake Holders في تأسيس منظمة ما بهدف خلق القيمة (إنتاج السلع والخدمات)، فإن كل طرف يساهم في إنتاج هذه السلع وتلك الخدمات بما يمتلكه من موارد، وبنفس الوقت فإنه يسعى لتحقيق أهدافه ومصالحه في هذه المنظمة. فالعاملين من مدراء وموظفين يقدمون المهارات والخبرات والمعارف الفنية والإدارية ويحصلون في المقابل على الحوافز المادية والمعنوية، وأصحاب الحصص (المالكون) Share Holders يقدمون رأس المال Capital ويحصول بالمقابل على الربح. والموردون Suppliers أيضاً يساهمون بتوريد المدخلات Input من مواد خام وبضاعة جاهزة ونصف جاهزة وأية مدخلات أخرى ويحصلون على المقابل النقدي لهذه المدخلات، أما الزبائن Customers فإنهم يقومون بشراء هذه السلع والخدمات في مقابل الحصول على قيمة ترضي رغباتهم .... وهكذا.

فإن فالمنظمات تدار بالتعاون والتنافس: التعاون في إنتاج السلع والخدمات بطريقة كفؤة وفاعلة تحقق النمو والاستمرار للمنظمة، والتنافس في اختلاف مصلحة كل طرف في هذه المنظمة، ولأن كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه في المنظمة، فإن هذا السعي يخلق التعارض بين هذه الأطراف وينتج عنه ما يسمى بالصراع التنظيمي.

تعريف الصراع Defining Conflict

لقد ظهرت تعريفات عديدة للصراع نذكر منها:

- الصراع هو التصادم أو التضارب الذي يحصل عندما يتعارض السلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة أخرى (Jones, 2004).
- الصراع هو حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين (أو أكثر) والناتجة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة. كما ينشأ الصراع بسبب امتلاكهم مراكزاً وقيماً وإدراكات مختلفة. (مؤيد السالم، 2008).
- الصراع هو تفاعل غير ودي (خصام) يحصل عندما يحاول أحد الأطراف منع أو إعاقة وصول آخر إلى أهداف (Daft, 2006).
- الصراع هو العملية التي تبدأ عندما يدرك طرف أو فريق بأن الطرف الآخر محبط أو على وشك الإحباط بسبب شيء متعلق به أو بسبب سلوكه (Thamhain and Wilemion, 1975).

ومهما اختلفت تعريفات الصراع فإن العامل المشترك بينها هو أنها خلاف على الأهداف والمصالح والموارد ينتج عن سعي طرف أو فريق للحصول عليها مما يؤدي إلى حرمان طرف آخر من الحصول عليها أو يؤدي إلى إلحاق ضرر بسعيه للحصول عليها، وقد ينتج الصراع أيضاً عن الاختلاف في القيم والإدراكات بين الأفراد والمجموعات أو بسبب عدم وضوح الأدوار والصلاحيات بين الأفراد والمجموعات.

وقد اختلف المدارس الإداري في النظرة إلى الصراع، فبينما اعتبرته المدرسة الكلاسيكية شيئاً ضاراً وغير شرعي ويجب تجنبه بل وقمعه وعدم السماح بحصوله لأنه شيء شخصي وليس له علاقة بالأهداف التنظيمية، فقد اعتبرته المدرسة السلوكية أمراً لا مفر منه وأنه حيوي في عملية التغير ولكنه مكلف ومطلوب حله أو استبعاده حالما تحسن الإدارة بوجوده (السالم، 2008) ونتيجة لفشل الاتجاهين السابقين (التقليدي والسلوكي) في فهم أهمية الصراع التنظيمي وفوائده للمنظمة فقد ظهر اتجاه ثالث معاصر اعتبر أن الصراع ليس ضاراً أو مفيداً في حد ذاته ولكنه شيء حتمي Inevitable ولا يمكن استبعاده من المنظمة (Gray and Starke, 1980) وإن النظرة المحايدة للصراع تعتمد على بعدين أساسيين:

أولهما أن الكثير من حالات الصراع في المنظمة يمكن اعتبارها مؤثرات أو محفزات لإيجاد طرق وأساليب جديدة في تنفيذ الأعمال. فالخلاف يمكن أن يلعب دوراً خلاقاً في عملية التخطيط ويساعد في إيجاد حلول قد تتفوق على الحلول الموجودة على أحد طرفي الصراع، كما أن الصراع يعلم الناس أن الاختلاف قد يعرفهم على أهداف خصومهم لتفهمها ومحاولة إيجاد الحلول التي ترضي الطرفين. وثاني هذين البعدين يعتبر أن إدارة الصراع (وليس قمعه) هي أحد الأنشطة الأساسية للمدير المعاصر، وأن على المدير المعاصر أن لا يكتم الصراع فتخسر المنظمة الفوائد المتوقعة منه، وبنفس الوقت أن لا يسمح بتفاقمه بحيث يصبح مدمراً وضاراً بالمنظمة، لذا فإن عليه أن يبقى الصراع في الحدود التي يسمح للمشروع بالاستفادة من فوائده وتجنب مضاره.

الصراع في المشاريع Conflict at Projects

عندما نتحدث عن الصراع في المشاريع فإننا نضع في الاعتبار نقطتين أساسيتين: أولهما أن المشاريع هي منظمات، وحتى لو كانت منظمات مؤقتة، وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية إلا أنها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية، وثانيهما أن المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية خاصة في محدداتها في الوقت والكلفة والمواصفات، فإنها تختلف في مستوى وطبيعة وعمق الصراع عن المنظمات الوظيفية. واستناداً إلى هاتين النقطتين فإننا نستطيع إن نلخص أهم أسباب الصراع في المشروع على النحو التالي:

1. إن معظم الصراعات لها جذور في حالة عدم التأكد Uncertainty من حدوث الشيء مستقبلاً، وهذا يجعل الناس يحملون أفكاراً مختلفة حول إمكانية الوصول إلى أهداف المشروع وحول مستوى نتائج أعمالهم.

2. إن شدة التعقيد Complexity في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من أشخاص وأقسام ومنظمات عديدة ومختلفة عن بعضها، وناتجة أيضاً عن التداخل في الاعتمادية Interdependence بين الأنشطة والوظائف المختلفة، وهذه عوامل محفزة للصراع بين هذه الأطراف أثناء التخطيط والتنفيذ في المشروع.

3. إن الناس الذين يشتركون في إنجاز المشروع باعتبارهم أصحاب المصالح Stakeholders يحملون معتقدات وقناعات وإدراكات ومشاعر مختلفة، كما أن لديهم مصالح مختلفة وأهدافاً متعارضة، تؤدي إلى حدوث صراع على الموارد Resources والصلاحيات Authorities في المشروع.

4. إن أهداف المشروع الثلاثة الرئيسية الوقت، الكلفة، والمواصفات، تشكل محددات رئيسية وضغوط على مختلف أصحاب المصالح، فالمشروع يجب أن ينتهي في وقت محدد وأن التأخير يؤدي إلى تحمل غرامات وربما إلى رفض استلام المشروع من قبل الزبون، كما أن تجاوز كلفة المشروع يؤدي إلى حصول خسائر واستخدام مواد غير مطابقة للمواصفات المطروحة في العطاءات يؤدي إلى رفض المشروع وتعريضه لمخاطر عالية، وهذه الأمور عوامل مساعدة في زيادة حدة الصراع في المشروع.

5. إن الصراع في المشروع له عدة مستويات:

- الصراع بين الأفراد Interpersonal Conflict وهو صراع بين أعضاء فريق العمل والذي يمكن أن يظهر بسبب غموض الأدوار وسوء توزيع العمل بين الأفراد.
- الصراع بين المجموعات داخل المشروع Intra project Conflict وهو الصراع بين المجموعات والأقسام داخل المشروع ويسمى صراع الحلفاء Alliance Conflict وأهم مسببات هذا الصراع هي: أهداف المشروع، المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار، غموض الأدوار وتوزيع العمل، الموارد المحدودة، والمصالح الشخصية.
- الصراع بين المشروع والجهات الخارجية ويسمى Inter Organization Conflict وهو الصراع الذي يظهر بين المشروع وبين الأطراف الخارجية ذات العلاقة مثل الموردين، مقاولي الباطن، المدققين الخارجيين، لجان الاستلام ... إلخ. ويسمى صراع الخصوم Opponents Conflicts وغالباً ما يكون هذا الصراع على الشروط التعاقدية سواء مع الموردين أو مقاولي الباطن أو سواهم أو على حقوق الملكية في انتقال الموارد وملكيتها من فريق إلى آخر.

الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة:

Conflict through Various Project Life Cycle Stages

رغم مرور عشرات السنين على ما كتبه (Thamhain & Wilman, 1975) عن الصراع في المشاريع، إلا أنه ما زال يشكل أساساً صالحاً ومناسباً لفهم الصراع عبر مراحل حياة المشروع المعاصر.

ولفهم الصراع عبر مراحل حياة المشروع فإننا سوف نقوم ابتداء بشرح مصادر الصراع Sources of Conflicts في المراحل المختلفة لحياة المشروع وهي على النحو الآتي:

1. الأولويات Priorities: حتى نستطيع تحديد الأولويات يجب أن يكون هناك وضوح في عناصر خطة المشروع وتوزيع المسؤوليات

والصلاحيات ووضوح الأدوار وبعدها يتم تحديد الأولويات في التنفيذ لعناصر خطة المشروع من أجل الوصول إلى أهداف المشروع وتحديد أسلوب الرقابة والتقييم في مراحل عمل المشروع المختلفة.

2. الإجراءات Procedures: والمقصود هنا وجود إجراءات عمل إدارية Administrative Operating Procedures يتم إتباعها والالتزام بها في المشروع، بالإضافة إلى التفاهمات والشروحات التي يتضمنها عقد الالتزام في المشروع Project Charter لتوضيح الإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات والخطط الاحتمالية Contingency Plans لمواجهة الظروف الطارئة والمفاجئة.

3. الجداول Schedules: وهنا يتم تحويل خطة المشروع إلى جدول زمني يوضح طبيعة الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع ومدى تداخلها واعتمادها وتتابعها والأحداث والمحطات الرئيسية Mile Stones اللازمة لإنجاز المشروع بالكامل، ولأن الجداول تتعامل مع الوقت، ولأن الوقت لا يمكن إعادة إنتاجه لأنه مورد محدود Constrained Resource فإن إدارة الوقت عبر مراحل حياة المشروع المختلفة يعتبر أحد مصادر الصراع فيه.

4. الكلف Cost: وبسبب وجود موازنة محددة وكلف محدودة في تنفيذ المشروع فإن الالتزام بالكلف وعدم تجاوزها يعتبر أحد الضغوط التي تؤدي لحدوث الصراع في المشروع.

5. المشكلات الفنية Technical Problems: والمقصود هنا مدى توفر الحلول الفنية للمشاكل التي ستواجه المشروع عبر المراحل المختلفة سواء كانت خبرات ومهارات فنية من أشخاص خبراء، أو من وسائل وأدوات تكنولوجية تهتم في حل المشكلات التي ستواجه تنفيذ المشروع أو من مشاكل في تكنولوجيا الاتصال أو توفر النماذج والوسائل الحديثة في التخطيط والبرمجة واتخاذ القرارات الإدارية ..... وهكذا.

6. العمالة Labor : والمقصود هنا الأفراد الذين يحملون مهمات المشروع على أكتافهم من حيث عددهم أو نوع الخبرات والكفاءات والمهارات أو من حيث وقت الحاجة لهؤلاء وتوفرهم عند الحاجة لهم ..... وهكذا. وكما نعلم فإن رأس المال الفكري Intellectual Capital أصبح من أهم موارد المنظمة كما أن بناء رأس المال الفكري والحصول على الكفاءات أصبح أحد مصادر الصراع في المنظمات وبين المنظمات.

7. الأمور الشخصية Personality: وهذا العنصر يهتم بطبيعة الأفراد ومواصفاتهم الشخصية ويحدد طبيعة العلاقة بين الأفراد ومدى التقارب والتباعد بينهم وطريقة تعاملهم، وهذه تعتبر أحد مصادر الصراع في المشاريع. ويوضح الجدول 8 – 1 ترتيب مصادر الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة.

جدول رقم 8 – 1

أولويات الصراع عبر مراحل حياة المشروع

Project life Cycle Stage		الأولويات Priorities						
التسلسل	مرحلة حياة المشروع	1	2	3	4	5	7	7
1	مرحلة التشكيل Formtion	الأولويات	الإجراءات	الجداول	العمالة	الكلفة	المشاكل الفنية	الأمور الشخصية
2	مرحلة البناء Build up	الأولويات	الجداول	الإجراءات	المشاكل الفنية	العمالة	الأمور الشخصية	الكلفة
3	مرحلة النضوج Main	الجداول	المشاكل الفنية	العمالة	الأولويات	الإجراءات	الكلفة	الأمور الشخصية

Project life Cycle Stage		الأولويات Priorities					
التسلسل	مرحلة حياة المشروع	1	2	3	4	5	7	7
4	مرحلة الإنهاء Phase out	الجداول	الأمور الشخصية	العمالة	الأولويات	الكفلة	المشاكل الفنية	الإجراءات

أدوات حل الصراع في المشاريع
Conflict Resolving Techniques in Projects

هناك طرق عديدة لحل الصراع في المنظمات بشكل عام ولكن أفضل الطرق لحل الصراع في منظمات المشاريع تحديداً هي: التفاوض Negotiation والشراكة Partnering وعقد الالتزام Chartering.

التفاوض: Negotiation

وهي العملية التي يبحث من خلالها الطرفان (أو الأطراف) التي تقوم بالتفاوض عن إيجاد أرضية مشتركة يتم من خلالها تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها، بهدف الوصول إلى نقطة مشتركة مرضية لكافة الأطراف. والهدف من التفاوض هو الوصول إلى حل أمثل Optimal لا يستطيع أي طرف أن يقترح مثله بدون أن يكون ذلك الاقتراح على حساب أي من الفريقين. فإذن فالتفاوض ببساطة هو أداة لحل الخلاف والوصول إلى اتفاق يشعر معه كل من الفريقين أنه راض عن ما حصل عليه.

وحتى تكون عملية التفاوض ناجحة فإنها يجب أن تحقق ثلاثة متطلبات رئيسية:

أن الحل المرضي في التفاوض بين الأطراف يجب أن يتم بدون الاعتداء على أهداف المشروع أو التأثير عليها سبياً.

يجب أن يعمل مدير المشروع (أو المفاوض) على إيجاد الثقة المتبادلة بين المتفاوضين وأن يرعى وينمي الأمانة Honesty بين هذه الأطراف.

يجب أن تبتعد الأطراف المتفاوضة عن إيجاد الحلول التي تؤدي إلى إشباع حاجاتها هي وتكون مرضية لها فقط بل يجب أن تقوم بالبحث عن حل يرضي الفريق الآخر ويحقق مصالحه ويشبع حاجته أيضاً. ولتحقيق ذلك فإن أفضل استراتيجية يتم إتباعها هي استراتيجية أنا أربح وأنت تربح (I win you win) لأنها ترضي الطرفين بدلاً من استخدام استراتيجية أنا أربح وأنت تخسر (I win yo lose) أو استراتيجية إذا خسرت أنا فلتخسر أنت (I lose you lose).

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

- فصل الجوانب الشخصية عن المشكلة المتفاوض عليها.
- التركيز على المصالح والفوائد وليس على المواقع الوظيفية.
- قبل المحاولة في الوصول إلى اتفاقية يجب العمل على اكتشاف وابتكار خيارات تحقق المنافع المتبادلة والمصالح المختلفة للأطراف المتفاوضة.
- الإصرار على استخدام معايير موضوعية في التفاوض.

الشراكة Partnering:

لوحظ في السنوات الأخيرة وجود نمو مضطرد في الاعتماد على المصادر الخارجية Outsourcing لتوفير بعض الأجزاء من المنتجات أو الخدمات للمشروع سواء كانت في صورة سلع ملموسة مثل المادة الخام وقطع الغيار أو خدمات غير ملموسة مثل المهارات والخبرات البشرية. ولأن المشروع يمتاز بالتعقيد وكثرة المدخلات والجهات التي تقوم بتوفير هذه المواد أو الخدمات مثل الموردين ومقاولي الباطن وغيرهم، فقد أصبح لزاماً أن تكون العلاقة بين المشروع وبين هذه الأطراف علاقة شراكة وليست علاقة تقليدية تقف عند حدود تنفيذ الواجبات التعاقدية. والشراكة توفر طريقة لنقل العلاقات التعاقدية إلى مرحلة من التعاون والتشارك القوي بين المشروع وفريق المشروع من جهة وبين الموردين من جهة أخرى وذلك عن طريق البحث عن المصالح المشتركة والثقافة المشتركة وإيجاد الأرضية المشتركة التي تساعد في الوصول إلى الأهداف المشتركة.

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

1. يجب أن تظهر الإدارة العليا في المنظمة الأم التي ينتمي إليها المشروع التزامها بالشراكة ودعمها لها وأن تقوم بتطوير عقد التزام Charter يحكم العلاقات في المشروع.

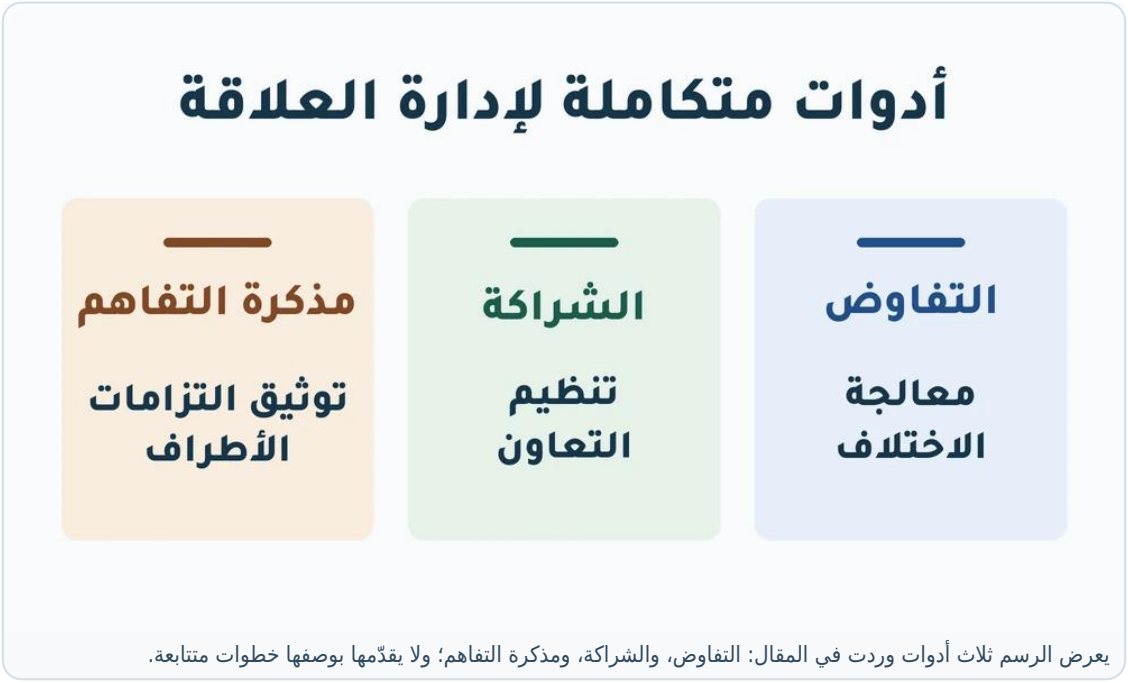
2. يجب أن ينفذ الشركاء ذوي المصلحة في المشروع الالتزامات المطلوبة منهم عن طريق القيام بما يلي:

- القيام بالتقييم المشترك لتقدم المشروع.
- إيجاد طريقة لحل المشاكل ومعالجة نقاط الاختلاف إذا ظهرت.
- القبول بالتحسين والتطوير المستمر للأهداف المشتركة.
- دعم الإدارة العليا في الطرفين لهذه الشراكة.

3. كلا الفريقين (الشركاء) يجب أن يلتزما بأن يقوما بعمل مراجعة دورية لتنفيذ المشروع والمحطات الرئيسية وأن يستمر ذلك حتى إنهاء المشروع.

مذكرة التفاهم (عقد الالتزام) Chartering

مذكرة التفاهم أو ما يسمى بعقد الالتزام ويسميه البعض عقد الامتياز Charter Project هو اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والإدارة العليا للمنظمة الأم والمدراء الوظيفيين يتم من خلالها الالتزام والتقيد بالشروط المذكورة في استخدام الموارد اللازمة للمشروع، وعادة ما يتم إشراك الزبون في مذكرة التفاهم. وفي هذه المذكرة يوافق مختلف الأطراف ويتفقوا على ما الذي يجب أن يتم عمله؟ ومتى يجب أن يتم هذا العمل؟ وما هي الموارد اللازمة لذلك؟ ومتى نحتاجها؟ وما هي كلفتها عند ذلك الوقت؟ وكيف يمكن الحصول عليها؟. وعليه فإن مذكرة التفاهم تتضمن خطة المشروع، جدول المشروع، موازنة المشروع، كأهم أدوات إدارة المشروع من أجل أن يتم الالتزام بها.



يعرض الرسم ثلاث أدوات وردت في المقال: التفاوض، والشراكة، ومذكرة التفاهم؛ ولا يقدّمها بوصفها خطوات متتابعة.

أسئلة المقال

- مهما اختلفت تعريفات الصراع، فإن هناك عامل مشترك بينهما. اشرح هذه العبارة؟
- لماذا يكون الصراع في المشاريع أكثر حدة مما هو عليه في المنظمات الوظيفية؟
- ارسم مراحل حياة المشروع واذكر مصادر الصراع في كل مرحلة منها؟
- عرف التفاوض، واشرح متطلبات التفاوض الناجح وما هي المبادئ التي يجب التركيز عليها حتى يكون التفاوض ناجحاً؟
- عرف الشراكة، وما هي الأمور الواجب إتباعها للوصول إلى شراكة ناجحة؟
- ما هي مذكرة التفاهم وما هي الأمور التي يجب أن تتضمنها؟

المرجع:

كتاب : إدارة المشاريع المعاصرة Contemporary Project Management ، منهج متكامل في إدارة المشاريع ، من تأليف د. موسى أحمد خير الدين، من إصدار دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2014 .