

Université
de Biskra



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المحاضرة الثانية عشر :

إدارة الصراع في المشروع

من اعداد الدكتورة : جبيرات سناء

السنة الجامعية: 2024 / 2025



مفهوم و أشكال الصراع في المشروع:

النزاع أو الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، فحيثما يجتمع الأفراد يكون هناك تواصل وتفاعل ينتج عنه بعض المظاهر كالتعاون، التنافس، الصراع...

يتشكل النزاع من مواقف تتعارض فيه الأهداف والمصالح الفردية والجماعية.

وعليه، فحدوث الصراعات بين أصحاب العلاقة في المشاريع أمر طبيعي، ويجب أن يكون متوقعا في أي مرحلة من مراحل المشروع.

الصراع في المشروع هو حالة من التغيير في الأنماط السلوكية المعتادة لتعارض المصالح بين أطراف العلاقة، مما يؤدي لإحداث اختلال في توازن الديناميكيات التنظيمية، وقد ينتج عنه تهديد لاستقرار المشروع وطرق العمل فيها.

تتعدد أشكال الصراع في المشروع بتعدد أطراف النزاع:

✓ الصراع بين أعضاء فريق العمل: يعد من أكثر أشكال الصراع انتشاراً داخل المشروعات، وقد تكون نتائجه خطيرة على أطراف الصراع إذا لم تتمكن إدارة المشروع من وضع الاستراتيجيات المناسبة للسيطرة عليه والحد من انتشاره. وعادة ما يظهر بسبب غموض الأدوار و سوء توزيع العمل بين الافراد.

✓ الصراع بين المجموعات: يختلف شكل هذا النزاع عن الشكل السابق من حيث نطاق حدوثه، فهو أشمل وأوسع، ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشاراً داخل المؤسسة (أو المشروع). و يحدث بين المجموعات و الاقسام داخل المشروع نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول الأهداف أو لعدم توازن السلطات بين الأقسام وتوزيعها بطريقة عادلة، وكذا في توزيع الموارد

✓ الصراع بين المشروع و الجهات الخارجية: يظهر بين المشروع و الاطراف الخارجية (كالموردين، هيئات حكومية، الزبون... الخ)، وذلك بسبب الشروط التعاقدية أو الالتزام بشروط معينة في أداء المهام

أسباب الصراع في المشروع :

يمكن إرجاع اسباب الصراع لأسباب تنظيمية تتعلق بالمنظمة وما يدور فيها، أو لأسباب شخصية ذات الصلة بالفرد نفسه:

الأسباب التنظيمية للصراع: منها :

- صراع الدور: قد يقع الفرد في صراع مع الآخرين عند حدوث التباس في إدراك الأفراد لحدود ومتطلبات أدوارهم نتيجة لعدم التوصيف الجيد للموظائف.
- محدودية الموارد: قد يحدث الصراع بين الجماعات أو فرق العمل عندما تتنافس فيما بينها حول الفرص المتاحة والموارد المحددة لانجاز الأهداف

- درجة الاعتمادية : تتوقف حدة الصراع على درجة اعتماد المشروع على وحدات او اقسام المؤسسة ، فكلما كان الاعتماد على بعضهم قوياً زاد التفاعل بينهم أكثر، وكان الصراع أكثر ظهوراً.
- أهداف المشروع: تشكل الاهداف الثلاثية للمشروع (الزمن ، التكلفة و الجودة) ضغوط على الاطراف العاملة في المشروع
- **الاسباب الشخصية للصراع: منها :**
- تعارض المصالح: يسعى كل طرف من أطراف المصلحة بالمشروع الى تحقيق أهدافه و مصالحه التي تكون مختلفة مع الآخرين
- طبيعة العلاقات الاجتماعية: العلاقة التي تنشأ بين الفرد وزملائه في بيئة العمل لها دور كبير في خلق جو من التوتر أو الانسجام . إذا كان مناخ العمل تسوده علاقات قائمة على التعسف والأنانية وعدم الاهتمام بأمور الآخرين، فإن مجالات النزاع ستكون أوسع مما قد يضر بأهداف المشروع .
- شخصية أطراف النزاع: للصفات الشخصية والفروق الفردية تأثير على مجالات النزاع في العمل،(تباين القيم و المبادئ الشخصية، تباين الجنس، الانتماءات الشخصية كالجھوية ... الخ)

آثار الصراع في المشروع

الصراع كظاهرة طبيعية قد يكون لها نتائج سلبية أو ايجابية:

- **يكون الصراع ايجابيا اذا:** - أخرج المشاكل و القضايا للعلن لمناقشتها
- عزز الابداع مولدا أفكار و اساليب عمل جديدة.
- جمع اعضاء الفريق معا معززا ولائهم و اخلاصهم
- لفت انتباه الافراد لتحليل عملهم بتفصيل أكثر
- **يكون الصراع سلبيا اذا:** - سبب توتر و تحرك المشاعر السلبية
- اتساع الفجوة بين أطراف المصلحة بالمشروع
- جعل بيئة العمل اقل بهجة و سعادة
- الخفاز الانتاجية و فتور الرغبة في العمل
- قتل روح العمل الجماعي داخل فريق العمل

ادارة الصراع في المشروع :

- النظرة إلى الصراعات قد شهدت تغيرا على مدى السنوات، إذ تحولت من كونها ظاهرة سيئة ومضرة بالمشروع مع اعتبار كل شخص مشارك فيها هو طرف مثير للمشاكل ويجب تلافيتها ومنع حدوثها، إلى ظاهرة ايجابية يمكن أن تحقق المنفعة للمشروع إذا ما تمت **إدارتها بطريقة مناسبة:**

✓ اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرًا خطيرًا وأحد مظاهر سوء التسيير بالمؤسسة وضعف القيادة فيه، لذا فإنه يجب مواجهته والقضاء عليه بأية وسيلة حتى لو استلزم الأمر اللجوء للقوة من أجل قمعه والقضاء عليه.

✓ اعتبرت المدرسة السلوكية الصراع أمر طبيعي لا مفر منه نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المعلنة والضمنية للسلوك البشري، لذا لا بد أن تتدخل الإدارة عندما يزيد النزاع عن المستوى الطبيعي وعليها إيجاد السبل القادرة على حله أو استبعاده

✓ يرى الاتجاه المعاصر أن النزاع لا يعد حالة شاذة أو ظاهرة استثنائية عابرة، كما وانه من الخطأ اعتباره واقع غير مرغوب فيه يجب التخلص منه ، بل أنه من المهم أحيانا اثاره الصراع مع توخي الحذر من استعمال هذا الأسلوب ، لأنه أنه إذا قل مستوى النزاع إلى مستوى أقل من اللازم فإن ذلك سيقود العاملين إلى مزيد من اللامبالاة وعدم الاهتمام بالأداء، مثلما يعمل النزاع الشديد والمستمر على إعاقة عملية التنسيق وحدوث حالة من الإرباك في العمل.

وبالتالي، فإن إدارة الصراع هي تعبير عن مختلف الآليات والأساليب التي من خلالها يتم التعامل مع الصراع

من مهام إدارة الصراع ما يلي:

- تقليص أسباب الصراع السليبي أو القضاء عليها إن أمكن ثم العمل على تجنب تكرار وقوعه مستقبلا.
- المحافظة على الصراعات الايجابية كالتقاشات والمنافسة بين العمال دون أن تتحول إلى نزاعات وخلافات بين الأفراد.
- العمل على اكتشاف بؤر التوتر والنزاعات الكامنة في الزمن لتسهيل إدارتها والتعامل معها قبل أن تتفاقم؛ أي انتهاج المنهج الوقائي في إدارة الصراع.

أساليب حل الصراع:

- ❖ التفاوض: يمثل عملية مباحثات بين طرفين أو أكثر حول قضية خلافية مشتركة ، بهدف الوصول الى حلول مقبولة تحقق مكاسب مشتركة
- ❖ الشراكة: أي اعتماد المنظمة على أطراف خارجية لانجاز أجزاء من المشروع في ظل علاقة شراكة بدلا من العلاقة التقليدية ، وذلك بهدف وضع اسس مبنية على المصالح المشتركة
- ❖ مذكرة تفاهم: و تسمى بعقد الالتزام ، بحيث تشكل وثيقة مرجعية لأسس متفق عليها بين الاطراف المشاركة في المشروع لتقليل الصراعات مستقبلا