

# إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة

الاستاذة: القفل يسمينة

المركز الجامعي تيبازة

مقدمة

تعتبر المنظمة تلك الوحدة الاجتماعية الهادفة، وهي عبارة عن تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة ومحدودة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة<sup>(1)</sup> ولأن المنظمة بمختلف أشكالها هي مجال اجتماعي مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي يؤثر ويتأثر به، ذلك لأن المنظمة لا تتميز بالاستقرار والثبات وإنما هي فاعل معرض للتغير بغرض مسابرة التغيرات الاجتماعية والتنظيمية الداخلية والخارجية، وتعتبر فاعل استراتيجي يسبق تلك التغيرات الاجتماعية والتنظيمية من أجل أن يوفر لنفسه حظا في البقاء والاستمرار محاولا في ذلك الابتعاد عن كل المشاكل والأزمات غير المتوقعة والتي من شأنها أن تؤثر على ديمومة المنظمة.

والمنظمة باعتبارها فاعل استراتيجي لا يكتفي بما هو كائن وإنما تتطلع لما سيكون محاولة منها مواكبة مختلف التغيرات الاجتماعية الراهنة، ومواجهة ما يهدد مصيرها لذلك تعمل على إعداد استراتيجيات واضحة وفعالة لتسيير مواردها البشرية، ذلك لأن العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الأمثل، ذلك لأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث رسالاتها وغاياتها وأهدافها وأساليبها الإدارية ومتطلبات العمل فيها، بالإضافة إلى ثقافتها التنظيمية، " والتي تسعى إلى البحث عن التوازن في التصور ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد، وتقبل الأهداف الجماعية"<sup>(2)</sup>. والإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تولد نوعا من الصراعات الداخلية والخارجية بين الأفراد، أو بين الجماعات في بيئة العمل وفي

خارجها، ويمكن أن تتجسد هذه الصراعات في صور مختلفة منها فرص الترقية، غموض المسؤوليات، العوامل المادية، الحوافز، التكوين، توزيع السلطات، وغيرها من مظاهر الصراع التنظيمي بالمنظمات.

### **Résumé :**

La Gestion des ressources humaines est considérée comme l'élément essentiel au sein de l'organisation et le pilier porteur sur lequel se repose l'opération administrative à l'effet d'attirer et de qualifier les compétences nécessaires et être en mesure de suivre les défis actuels et futurs , pour cela l'administration d'aujourd'hui doit gerber des ressources d'une manière stratégique , afin de comprendre l'environnement extérieur, relatif à l'organisation, et de s'imprégner de toutes ses modification, ses loi sa réglementation et ses orientation , car la bonne gestion des ressources humaines et basée sur la stratégie de l'organisation et que cette dernière, s'exerce dans des relations enchérîtes complaises entre les individus de différent ,liés par différents intérêts, y compris ceux envers la réglementation en plus des intérêts personnels, En raison de leur différente mateur d'un part et celle des individus, des conflits d'organisation ou litiges peuvent....., a cet effet il est naturel que l'individu soit confronté à un grand nombre de conflit, y compris avec lui même ou entre ses ambitions et ses capacités, comme il peut être le résultat de ses relation avec autrui .

Se ce fait, il est possible que les stratégies employées par l'organisation génèrent des conflits internes et externes entre les individus ou entre des groupes dans le lieu de travail, en outre, la stratégie de la gestion des ressources humaines peut être la cause de major des conflits organisationnels à partir de ses différentes fonction représentées par la formation, la promotion , et les moyens d'acquisition des récompenses, etc..., se ce qui précède, il est du dévoua de l'organisation de gérer les conflit d'un manière rationnelle, à partie de l'étude de la gestion stratégique du conflit réglementaire, car ce dévier et est un inévitable dans toute organisation.

01- مفهوم الإستراتيجية: لم يتفق معظم الباحثين على تعريف شامل ومحدد

للإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية :

تعريف شاندر (Chandler): "الإستراتيجية هي تحديد للأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف والغايات"<sup>(3)</sup>

نعريف أنصوف (Ansoff): "الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها في المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها"<sup>(4)</sup>

تعريف جيمس كوين (J.quinn): "الإستراتيجية هي النمط أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام"<sup>(5)</sup>.

تعريف توماس (Thomas): "الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>(6)</sup>

## 1- التخطيط الاستراتيجي

1.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال، وقد تصدى العديد من الكتاب والباحثين للتخطيط الاستراتيجي وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

1- تعريف أحمد حمادوش: "التخطيط الاستراتيجي هو تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد اللوازم اللازمة لتحقيق ذلك"<sup>(7)</sup>

2- تعريف جون بيير: "التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي"<sup>(8)</sup>

3- تعريف بيتر دروكر: "التخطيط الاستراتيجي هو العملية المستمرة لنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"<sup>(9)</sup>

2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي: تحقق المنظمات التي تهتم بالتخطيط عملياتها وأنشطتها استراتيجيا، العديد من المزايا والمنافع وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الاستراتيجي<sup>(10)</sup>

● يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية ذلك أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.

● يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية... الخ في حين يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية ويساعد في تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي وتحديدها الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

● يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي، حيث يقوي التخطيط الاستراتيجي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

● يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما ساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

3.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي: يهدف نظام التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقا لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تم فيه عملية التخطيط وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها<sup>(11)</sup>

- تهيئة المنظمة داخليا لإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها مع التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من مساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد والاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، والإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعمه من انجازات وتطوير داخل المنظمة وزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية، من خلال التركيز على السوق والبيئة الخارجية.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقللوا من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.

## 2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- هي إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، ووظائف استثنائية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تنجزها واستشارية في الوظائف والنشاطات<sup>(12)</sup>، وهي أيضا الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>(13)</sup> ويذهب حبيب الصحاف " إلى أن إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا بالمنظمة"<sup>(14)</sup> ، ويعرفها محمد فالح صالح : " إدارة الموارد البشرية هي العملة التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من أيدي عاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"<sup>(15)</sup> ، وعليه فان إدارة الموارد البشرية هي عبارة

عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة<sup>(16)</sup>

### 1.3 أهمية الموارد البشرية بالمنظمة :

لا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداءهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم أو من خلال برامج جديدة للمكافآت والحوافز، فهناك إذا ارتباطاً قوياً بين نجاح المنظمة وبين برامج جيدة للموارد البشرية، إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية<sup>(17)</sup>، وعليه فإن أهمية الموارد البشرية تنبع من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك متى توفرت إدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر، وتفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة، والواقع أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:

➤ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج الموارد البشرية، التي تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم وذلك سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثمة زيادة فعالية المنظمة ككل.

➤ إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والترقيات، ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.

2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية: يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة ككل وتنطوي أهداف المنظمات عامة تحت هدفين هما الكفاءة والعدالة. وتجسيد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة، ولكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها، وأداء العاملين ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين، أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة لمعدلات الأداء والإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل وغيرها...<sup>(18)</sup>، ويمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي:

#### -أهداف الموارد البشرية نحو المنظمة:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً.
- تحقيق الانتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك من خلال تنمية قدرات العاملين بتدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

#### 2.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

- إيجاد ظروف عمل جديدة يمكن للعاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية من خلال توفير سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

### 3.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها ربحية مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل وتوفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد.

- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد حتى يضمن السير الحسن لهم وكذا توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

### 3- مراحل تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي:

1.4 مراحل تخطيط الموارد البشرية: يمر بناء تخطيط الموارد البشرية كعملية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي تخطط لها، وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل:<sup>(19)</sup>

1.1.4 التعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها: تتعلق المرحلة الأولى من مراحل تخطيط الموارد البشرية، بالتعرف على مضمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة المزمع إتباعها وأهدافها ذلك أنه لا يمكن الشروع في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا بعد أن تزود القمة الإدارية، إدارة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية.

2.1.4 تقدير الطلب على الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد العاملين المطلوبين، وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، النوعية والكفاءة، وهناك عدة عوامل تؤثر في عدد العاملين المطلوبين خلال فترة الخطة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه العوامل:

← **التعديلات المتوقعة إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة:** قد تؤدي الخطة الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة إلى إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو



استبعاد بعضها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنظمة، فعملية الإضافة أو الإلغاء عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة.

◀ **التعديلات المتوقعة إدخالها على عدد الوظائف:** والمقصود بها هو التأكد من أن العدد المتاح من العاملين في كل وظيفة يكفي لأداء هذه الوظائف بفاعلية أم أن هذا المتاح أقل أو يزيد من المفروض، وتتم هذه المراجعة لكل وظيفة على حده، ويمكن الاستعانة ببعض الأساليب والدراسات في هذا المجال

◀ **نتائج جرد مهارات وقدرات العاملين:** يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تكس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين، والعكس صحيح، إذ أن امتلاك المنظمة لعاملين يتوافرون على مستوى جيد من المهارة والقدرة على أداء العمل سوف يوفر على المنظمة تكاليف استقطاب وتعيين عاملين جدد، وفي كالتاليين ينعكس ذلك على حجم الموارد البشرية المطلوبة في المنظمة.

◀ **المتغيرات القانونية:** هناك من المتغيرات القانونية ما يؤثر كثيرا على حجم أعمال المنظمة ومن ثم على احتياجاتها من الموارد البشرية، وكمثال على ذلك إصدار الدولة لقانون يمنع استزاد سلعة معينة من الخارج، فبلا شك سيزداد الطلب على هذه السلعة نتيجة عدم وجود منافسة خارجية لها في السوق، وزيادة الطلب هذه سيرافقها زيادة حجم إنتاج المنظمة لتغطية هذه الزيادة والتي من المحتمل أن يرافقها حاجة إضافية للموارد البشرية،

**3.1.4 تقدير عرض العمالة:** يتناول هذا الجانب بعدين رئيسيين هما تحليل العرض الداخلي للعمالة وتحليل العرض الخارجي للعمالة.

◀ **تحليل العرض الداخلي للعمالة :** بمجرد أن تنتهي المنظمة من تقدير الطلب، فإنها تحتاج إلي الحصول على مؤشر على عرض العمل لديها، إن تحديد عرض العمل الداخلي يحتاج إلي تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المنظمة، ونوعيات المهارات المحددة المتواجدة بها، بعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات في المستقبل القريب والتي تشمل الإحالة للتقاعد، الترقيات، النقل، دوران العمل والتسريح،

◀ تحليل العرض الخارجي للعمالة: يتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وعملية تقدير اليد العاملة في السوق، لا تتميز بنفس السهولة الموجودة في حالة تقدير العرض الداخلي للعمالة في المنظمة، وذلك لانعدام المعلومات الدقيقة والكافية لدى المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع متابعة اليد العاملة في السوق، وذلك من خلال عدد المؤشرات التي تسمح بذلك.

4.1.4 تحديد الفجوة بين ما هو متاح من الموارد البشرية وبين ما هو مطلوب: تتعلق هذه المرحلة بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية أو المطلوب منها في ظل الخطة الإستراتيجية، مع ما تتوافر عليه المنظمة من هذه الموارد أو ما هو معروض منها، أي دراسة وتحليل الفرق بين متطلبات النظام من اليد العاملة والمخزون الحالي (العرض) الموجود على مستوى المنظمة، مما يسمح لها من الوقوف على تحديد العجز أو الفائض من اليد العاملة.

5.1.4 وضع برامج لمعالجة عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية والمتاح منها: تهدف برامج تخطيط الموارد البشرية إلى معالجة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية وبين العروض منها، فالبرامج التخطيطية تعد إما بهدف مواجهة العجز في الموارد البشرية، أي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أقل من الاحتياجات المتوقعة منها، أو بهدف مواجهة الفائض في الموارد البشرية أي عندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكثر من الاحتياجات المتوقعة منها يلي عرض لمختلف البرامج التي قد تتبناها المنظمة من أجل معالجة العجز أو الفائض في الموارد البشرية:

✓ برامج معالجة العجز في الموارد البشرية: تعتبر الوضعية التي يكون فيها الطلب المتوقع من الموارد البشرية أكبر من المعروض منها حالياً، وضعية صحية ومشجعة، أي أن المنظمة في حالة انتعاش، وتنتظر هذه الفرصة من أجل تمديد وتوسيع أنشطتها، وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى واحد أو أكثر من البدائل التالية:

- اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف مع تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.  
- زيادة ساعات العمل خارج أوقات الدوام وتحسين برنامج الأجور والحوافز وربطه بزيادة إنتاجية الفرد.

- التدريب وإعادة التدريب، من أجل تحقيق التوافق بين فرص العمل المتاحة والمهارات والمؤهلات المعروضة من جهة، ومن جهة أخرى في حالة ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة.

✓ برامج معالجة الفائض في الموارد البشرية: إذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمالة، أي أن المعروض من العمالة أكبر من المطلوب،، يمكن أن تلجأ المنظمة إلى استخدام واحد أو أكثر من السياسات الآتية: (20)

- استخدام وسائل التناقص الطبيعي ( الإحالة إلى المعاش، الوفاة، الاستقالة، الوفاة...الخ)

- تقديم حوافز للتقاعد المبكر، تقديم المكافآت المجزية أو المعاش المبكر أو المكافآت مع المعاش...الخ، والمهم عند استخدام هذه السياسة ألا تتعارض مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية من حيث المهارات والخبرات.

- إعادة توزيع العمالة بين الأقسام أو الإدارات التي تعاني نقص العمالة مع زيادة عبء العمل.

- تجميد الأجور وتخفيضها، وكذا مشاركة العمل، وذلك من خلال توزيع كمية العمل على أكبر عدد ممكن من العمال مع تخفيض عدد ساعات العمل أو تخفيض عدد أيام العمل في الأسبوع وإنهاء عقود العمل المؤقتة، وكذا عقود الخدمات أو تخفيضها.

2.4 علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: تعتبر نوعية وكمية الموارد البشرية المتاحة في موقف معين لإدارة عمل ما في غاية الأهمية، فالموارد البشرية هي التي تتم من خلالها مختلف الأعمال والأنشطة، ولذلك فهي تعتبر المحور الأساسي في استراتيجيات المنظمة (21).

تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات تخطيط إستراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، وذي علاقة وارتباط مباشر بخططها الإستراتيجية، لأنه يبني في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها، فمن خلاله يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي سبيل ذلك يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين حاجة الخطة الإستراتيجية للمنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين ما هو متاح من هذه

الموارد مستقبلاً، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً، فإذا كان المتاح لا يكفي حجم العمل المطلوب فهذا يعني وجود نقص موقع في قوة العمل يجب تحديده ومن ثم توفيره، أما إذا كان المتاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب، فهذا يعني وجود فائض في مواردها مستقبلاً يجب العمل على التخلص منه، لأنه يمثل تكلفة عمل يؤثر على أرباح المنظمة سلبيًا، وهذا كله من أجل تحقيق التوازن المستقبلي بين حجم عمل المنظمة الذي حددته خططها الإستراتيجية مع قوة العمل التي تمثل إمكانات مواردها البشرية<sup>(22)</sup>

#### 4- الصراع التنظيمي

1.5 مفهوم الصراع: إن تواجد الفرد داخل المنظمة قد يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض ويهتم المديرون بشكل متزايد في الوقت الراهن في التعامل مع ظاهرة الصراع، وذلك بازدياد حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم، ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم، وأنماط سلوكهم وأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية ولا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، والتعرف على أسبابها، سعيًا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، لاسيما وأن الصراعات بين العاملين تحدث في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، ومدركاتهم، والصراع التنظيمي هو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة أخرى بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المنظمة<sup>(23)</sup>، كما يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة سلوكية تنجم بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن المكسب المادي أو المعنوي

2.5 أسباب الصراع التنظيمي: انه من الصعب تحديد أسباب الصراع داخل المنظمة، فالأسباب مختلفة، وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، الموارد، الظروف، المكافآت وعلاقة الأشخاص فيما بينهم.

1.2.5 التنظيم غير الرسمي: يعرف الدكتور "صالح الشيكشي" التنظيم غير الرسمي بأنه "ظاهرة طبيعية حتمية عادية تحدث دائماً في أي مجتمع من الأفراد بل هي في الحقيقة ضرورة حتمية من ضرورات الحياة الاجتماعية التي يعيشونها" ، وينضم العمال إلى الجماعات غير رسمية من أجل التفاعل مع المدراء ورؤساء<sup>(24)</sup>

الأقسام و طرح لهم بعض القضايا التي تخصهم و هذه المقابلات تجعل العامل يحس بنوع من التقدير الذي لم يستطيع أن يحققه داخل التنظيم الرسمي "ومن أجل الحصول على هذا الشعور ينضم العمال إلى جماعة غير رسمية يعتبر الاتصال من أهم وظائفها.

2.2.5 الإصلاح والتغيير: يحدث الإصلاح والتغيير على مستوى المنظمة ونقصد به السلطة والإشراف وعلى مستوى الإجراءات التي تعمل المنظمة من خلالها، وينظر إلى الإصلاح من عدة زوايا فهناك مجموعة من العمال تؤيد التغيير وتنظر إليه كحل لمشاكل معينة أما مجموعة أخرى ترفضه بحجة الأخطار التي تهددها وفي هذا الشأن يقول سيدنتوبف أن " التجديد الهيكلي يتجاهل النزاعة إلى المحافظة على الهيكل الإداري والجمود البيروقراطي، والمقاومة البشرية للتغيير.

3.2.5 الحاجات الشخصية: يمكن أن يتطور الصراع بسبب الحاجات، التي يسعى العمال إلى تحقيقها داخل المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى نشأة علاقة قوة بين العمال، بحيث أن مطالبهم تختلف من عامل إلى آخر حسب شخصية كل واحد منهم، فبعض العمال يسعون من اجل تكوين علاقات ودية على حساب ظروف العمل، ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين، والبعض الآخر يريد كسب ثقافة دون إعطاء أهمية لأنفسهم، البعض يريدون لأنفسهم صورة غير التي يتميزون بها من اجل كسب ثقة الآخرين، وهذه الحاجات التي يريد العمال تحقيقها تؤدي إلى خلافات بينهم وذلك بسبب اختلاف هدف ومصالحة كل واحد منهم.

4.2.5 عدم الرضا عن العمل: عدم رضا العامل عن وظيفته أو عن جو العمل السائد داخل المنظمة الذي تحدده الإدارة، غالبا ما يؤدي به إلى التغيب عن العمل وعدم إتقان المهام المطلوبة وإلى عدم التعاون مع الآخرين، كما يؤدي عدم الرضا عن العمل في بعض الأحيان إلى ترك العمل نهائيا وخاصة إذا كان جو العمل غير مناسب ولا يساعد على الاستمرار في العمل خاصة عند الذين ليست لهم تجربة في الحياة المهنية وخاصة الشباب المتخرجون الجدد من المعاهد والجامعات.

5.2.5 اختلاف الأهداف والقيم: وجود عمال لديهم أهداف مختلفة وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات التي من شأنها الإضرار بالمصالح العامة، مما يؤدي إلى صراع بين العمال.

5.2.4 الاختلاف في اتخاذ القرار، وعدم المشاركة فيه: إن الاختلاف في اتخاذ القرارات من عدة جهات يجعل إمكانيات التناقض أكبر نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم وخاصة إذا تأخذ القرارات دون الرجوع إلى العمال، كما أن اختلاف التوازن في السلطة وفي اتخاذ القرارات يؤدي إلى ظهور صراعات، وعدم المشاركة يؤدي إلى بروز العديد من المشاكل.

3.5 استراتيجيات إدارة الصراع: إن الحديث عن الصراع يؤدي بنا إلى معرفة الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن الحد من الصراع، حيث تختلف الطرق باختلاف النظر إلى الصراع فهناك من الباحثين والمفكرين من يرى بأن الصراع ظاهرة مرضية يجب التخلص منها، ومنهم من يرى أنه حتمي ويتكرر بصفة تلقائية وله آثار سلبية على العمال، أما النظرة الحديثة فترى الصراع حادثة ايجابية لا يمكن تجنبها وعلى الإدارة أن تحسن التعامل معها:

1.3.5 نمط القوة والسيطرة أساليب إدارة الصراع :<sup>(25)</sup>، ويتم هذا النمط من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، أو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر وهو نمط حازم وغير تعاوني ، ويمثل هذا النمط لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة وأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى.

2.3.5 نمط التعاون (المواجهة): وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض، ويعتبر هذا المدخل من المداخل المثالية لحل الصراع، إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية، وهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى الاهتمام بمصالح الطرفين ولنجاح هذا المدخل يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة.

3.3.5 نمط التسوية: وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق، ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئيا وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة

بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون ، وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر، ويستخدم هذا النمط عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك.

4.3.5 نمط التجنب: هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقه اهتمامه مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني، إن محاولة تجنب الصراعات يمكن أن يكون حكيما عندما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد والتجنب هنا يكون أفضل عندما تكون فرص النجاح قليلة ويتضمن التجنب التفاوضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه، وإعطاء الفرصة لتسويته.

5.3.5 المجاملة (التنازل): هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضعي بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته.

#### -خاتمة:

الإنسان هو الكائن العي الوحيد القادر على إدارة شؤونه وتنظيم حياته مستخدما العقل وما يخزنه من ثقافة، لذلك فإن العاملين في أية منظمة إدارية عامة كانت أم خاصة، يمثلون أهم عناصر العمل على الإطلاق، فلم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هم إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

إلا أن هذه القوى من اليد العاملة والتي تعتبر الدعامة الأولى في أي مؤسسة بحاجة دائما إلى تنظيم ورسم خطط للسير الحسن للأعمال داخل المنظمة لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية السعي لإكسابها هذه الصفة، ذلك لأن إدارة الموارد

البشرية هي عبارة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإعطاء الرؤى المستقبلية حتى يتم تجنب الوقوع في الصراعات التنظيمية التي يمكن لها إن تكون حاجزا في تطور وتقديم المؤسسة وكذا ديمومتها وفرض وجودها بغرض خلق المكانة اللائقة بها.

-الهوامش:

- 1- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة "الهيكل والتصميم"، دار النشر، عمان، الأردن، 1999-2000، ص22.
- 2- الفضيل ربيعي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، الدراسة النظرية، الجزء الأول، دار بن مرابط للطباعة، الطبعة الأولى، 2009، ص180
- 3- Rudolf Brennmann et sabrine separi, *économie d'entreprise*, dunod, paris, 2001, P131.
- 4- Mchel grevais, *stratégie d'entreprise*, economica 5edition, paris, 2003, P18
- 5- Redolphe durad, *guide de management stratégique*, Vuibert, paris, 2003, P127.
- 6- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص2.
- 7- Ahmed hamadouche, *méthodes et outils d'analyses stratégique*, chihab, Alger, 1997, p32.
- 8- Jean pierre Braibant, *stratégies d'entreprise*, dounad, 3eme edition, paris, France, 1997, p381.
- 9- بيتر دروكر، الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، الجزء الأول، ت/ محمد عبد الكريم، معجم الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص 1716.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص.ص 37-38.
- 11- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص، ص 7-8.
- 12- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص.ص.38.
- 13- نفس المرجع ص، 38.
- 14- حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، 1997، ص 19.



- 15- محمد فالج صالح: إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 21.
- 16- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ط1، ص19
- 17- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، جامعة الكوفة، عمان، 2001، ص20.
- 18- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 12-14.
- 19- اشوك شاندا وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، ص 153.
- 20- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للطباعة الالكترونية، الرياض-السعودية، 1993، ص343.
- 21- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة انجاو المصرية، القاهرة، بدون سنة، ص246.
- 22- Henri Duhamel, *stratégie et direction de l'entreprise*, CLET, paris, 1986, p 185.
- 23- زيد منير العبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق، عمان، 2006، ص212.
- 24- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، ص296
- 25- محمد قاسم القبروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، 2000، ص260.