**الجمهــورية الجزائــرية الديمقــراطية الشعبيـــة**

**وزارة التعليــم العــالي و البحــث العلمـي**

**جــامعة محــمد خيضــر – بسكرة –**

**كــلية العلــوم الاقتصــادية و التجــارية و علــوم التسييــر**

**قســـم علـــوم التسييــر**



**السنة الدراسية: سنة أولى ماستر موارد بشرية**

**الـــفـــوج: 04**

**المـــوضــوع**

**عدم التزام الموظفين**

**من إعـداد** **الطـلبة: الأستـاذة:**

* د.طاهري
* **رفافة سارة**
* **زرارقة بشرى**
* **سعيدي فدوى**

**السنة الجامعية :2020/2021**

**المقدمـــة:**

نادرا ما نجد مؤسسة فيها التزام حرفي 100 % ولا ينشغل موظفوها عن العمل والتكليفات الموكلة إليهم خاصة في البلدان النامية والمناطق العشوائية والشعبية التي لم يعتد أهلها الالتزام بمعايير مهنية محددة، هؤلاء حينما ينتقلون للعمل داخل الشركات والمصانع يظلون كما كانوا من قبل غير متآلفين مع المعايير والقواعد التي تحكم وتقيد حريتهم، ولكن بشكل عام هناك عدة أسباب تتسبب في عدم التزام العاملين داخل المؤسسات سنتطرق لها، كذلك كيفية تعزيز التزام الموظفين.

**أولا: أسباب عدم الالتزام**

تنقسم إلى قسمين:

1. **أســـــبـــاب خــــــارجية:**

يتعين على المنظمة أحيانًا أن تواجه، من بعض الموظفين الجدد، الصورة السلبية التي لديهم عنهم مسبقًا وكذلك الجهل بواقع العمل لذلك سنتطرق لهذه الأسباب كالآتي:

* 1. **الصورة السلبية للمؤسسة:**

وهي الصورة التي يمتلكها الشباب أحيانا عن المؤسسة، وهي نتيجة التأثير عليهم بمعلومات مختلفة المصادر والتي تشمل الجهات التالية:

* من الوالدين، الذين غالبا ما يكون نشاطهم المهني غير معروف جدا لأطفالهم والذي له عواقب حرمانهم من حضورهم.
* من المدرسة ، مع العلم أن حديث المعلمين على الشركة **نادرا** ما يقوم على معرفة مباشرة من واقعها الحالي، **وأحيانا** على الأحكام المسبقة السلبية.
* من الصحافة، مع العلم أنه يشير بسهولة أكبر إلى العنف أو "الفضائح"، حتى لو كانت تمثل واقعا هامشيا جدا، أكثر من الواقع اليومي في معظم الحالات.
* شهادات من الأصدقاء الذين مروا بتجربة سيئة في فترة تدريب أو وظيفة أولى أعطتهم الشعور، عن صواب أو خطأ ، بأنهم "مستغلون".

**2.1. قلة الوعي (الجهل) متزايد بواقع العمل:**

- يمكن لأسرة الحرفيين أو التجار أو الفلاحون أن يروا الكبار يعملون. وهي صورة عن العمل الذي لا يمكن لشاب لم يشاهد والديه يعملان أو لأنهم يعملون في أماكن لا يستطيع الوصول إليها أو لأنهم عاجزون عن العمل.

- وإذا لم يكن بوسع المرء أن يتخيل طبيعة العمل فإنه بهذا يكون نتيجة لعمل شاق. يضاف إلى ذلك أنه لم تكن هناك دائما فرصة لإدماج الانضباط في حياة العمل: يمكنك العمل لساعات طويلة والقيام بدور مفيد في الفريق والالتزام بخطوات العمل وهكذا.

- وهذا النقص في المعرفة شائع بشكل خاص في بعض البيئات التي تعاني من التهميش الاجتماعي الشديد حيث تكون البطالة كبيرة ويتنافس العمل مع وسائل أخرى لتوفير الموارد. كما أن النظرة السلبية الناتجة عن ذلك تعزز من جراء عدم قدرة الشركات على توفير وظائف ذات مهارات متدنية لا تتفق مع رؤية الشباب لمستقبلهم.

وإجمالا فإن العديد من الشباب يقومون بالعمل بسبب عدم قدرتهم على القيام بأي عمل آخر أو قدرتهم على إختيار ما يقومون به. ونتيجة لذلك فإن درجة الالتزام بها منخفضة للغاية. وهم يبحثون عن أجر واهتمامهم بالعمل لا يطول. فبالإضافة إلى اكتساب المهارات المهنية اللازمة يتعين على الشركة أن توفر التعليم الأساسي الذي يفتقده أحيانا ويشكل شرطا أساسيا لتطورها المهني.

1. **أســـباب داخلية ( متعلقة بالتنظيم و إدارة الشركة):** 
   1. **انتشار أسباب التوتر:**

* **العلاقات مع زملاء العمل:**  يتسم الموظفون بحساسية خاصة من:
* نوعية الجو داخل فريق العمل.
* نوعية المساعدة المتبادلة داخل فريق العمل.
* نوعية العلاقة بين الموظفين القدماء و الموظفين الجدد.

أما فيما يتعلق بنوعية الجو داخل الفريق، فان الدراسات التي أجريت على المناخ الاجتماعي تبين أن هذا الجانب يتم بحساسية شديدة لدى الموظفين الذي يعتبر سبب رئيسي من أسباب تدهور الكفاءة الجماعية.

كذلك عدم التعاون بين الموظفين وتركيز كل منهم على أدائه و أهدافه فقط يمكن أن يشكل عاملا من عوامل تدهور الفعالية الجماعية، حيث أن التعاون أمر ضروري.

أما فيما يخص العلاقة بين الموظفين الجدد و القدامى فهي علاقات في الغالب سيئة نتيجة أن كلا منهما له طريقة فهم ناتجة من جيل لآخر.

* **فهم أساليب الإدارة:**

أكثر المسائل التي يذكرها العاملون في عمليات مراجعة المناخ الاجتماعي في المؤسسة نذكر:

* سياسة الاتصال.
* اجراء مقابلات دورية (لتقييم الأداء).
* امكانيات التطوير المهني.

بالنسبة لسياسة الاتصال، فمعظم الموظفين يشكو من عدم كفاءة الاتصال لذلك على المؤسسة أن تتجنب مشكلتين:

**الأولى:** الوهم المتمثل في الاتصال عبر شبكة الانترنت، ووجود شبكة الانترنت لا يمكن أن تعفي عن الاتصال الشفوي عن طريق المديرين سواء بصورة غير رسمية أو من خلال اجتماعات دورية.

**الــــثاني:** تتلخص المعلومات التي تحرص الادارة على ابلاغها إلى الموظفين في الاجابة على التساؤل التالي" ماذا يتعين علينا أن نفعل؟" في حين ينتظر الموظفون الحصول على معلومات حول "لماذا يتعين عليهم أن يفعلوا؟"

* **تصور العلاقات الجماعية في العمل:**

غالبا ما تكون علاقات متوترة وأحيانا غير بناءة بشكل عام، حيث يشكوا الموظفون من:

* تدهور العلاقات بين ممثلي الموظفين والمديرين، كعدم قدرة اتفاق الموظفين مع بعضهم البعض ، العدوانية وغيرها...
* عدم كفاءة الموظفين.
* علاقة غير بناءة مع الادارة.
* **صورة الادارة العامة:**
* أن تفرض الادارة أهدافا ومبادئ توجيهية غير قابلة للتطبيق بصورة واقعية دون اجراء حوار كاف.
* الاستراتيجية التي تتبعها الادارة لا تتسم بالوضوح وبهذا تصبح عاجزة عن اطلاق أي مشروع.
* عدم القدرة على بناء الثقة اللازمة لتحقيق تماسك الشركة.

هذه الصورةالسلبية التي تعطيها الادارة قد تنجم عنها عدة مشاكل كنقص في التواصل أو كبعض التفسيرات المسيئة بين ممثلي الموظفين.... والنتيجة هي التناقض الذي يمكن أن يكون كبيرا بين الواقع والصورة التي يحتفظ بها غالبية الموظفين.

* **تصور المستقبل:**

خلال الأزمة الاقتصادية وارتفاع معدلات البطالة كان للموظفين مخاوف من أن يكون مستقبلهم المهني لبعض الصناعات المتقدمة، وتشير عمليات مراجعة الحسابات الى أن شواغلها تتعلق بالنقاط التالية:

* ماذا سيكون تأثير التكنولوجيا الجديدة أو الأشكال الجديدة للتنظيم على عملهم الحالي وعلى المؤهلات المطلوبة؟
* كيف ستكون قدرتهم على التكيف،من حيث المهارات مع المتظلبات الجديدة؟
* **مشكلة إدارة الجودة:**

غالبا ما يتم تجاهل وجود هذه الأسباب المختلفة لعدم الالتزام من قبل المديرين واهمالها من قبل الادارة، والتي تميل في بعض الأحيان الى التركيز على أهدافها التشغيلية على حساب البعد الانساني في الشركة، وبالتالي فهي مشكلة ادارية تنشأ من 5 أسباب رئيسية:

1. **المركزية المفرطة واساءة استخدام الاجراءات:**

لقد شهدت بعض الشركات الكبيرة اضطرابات في السنوات الأخيرة: تغير في الأعمال، تغير في المحيط، وغيرها من التغيرات التي كانت أحيانا تؤثر على استمرار الشركة.

نقص المعرفة، وعدم فهم الموظفين للسياسة التي تتبعهل الادارة العليا وأساليب الجديدة المفروضة عليهم وبالتالي فان القرار الذي يعتبر عقلاني أو حتى ضروري في الادارة العليا يمكن أن يبدو عديم الفائدة في نظر الموظفين هذا ما يؤدي الى تعطيل في العمل وبالتالي تفسيرات خاطئة تعطي الادارة صورة سلبية.

نقص التشاور، يعني الادارة لا تقدم وقت لاجراء تشاور مع الموظفين الذين سوف تتأثر وظائفهم، وبالتالي يؤدي الى ردة فعل متمثلة في مقاومة التغير والذي يؤدي الى موقف المعارضة أو اضراب وقد تتزايد هذه الاستجابة في بعض الحالات بسبب الموقف السلبي للقيادة للتهرب من الأعمال العدائية .

الافتقار الى الاستقلالية.

هذه المركزية في القرارات لها نتيجتان نحو عدم الالتزام :

* صياغة أهداف فردية، غالبا ما يكون لها أثار سلبية على جودة التقارير داخل فريق العمل وأحيانا حتى على نتائجها الاجمالية.
* شكوة العديد من الموظفين من عدم توفر الوقت اللازم لاشراف فريقهم مما يؤثر على فعالية الفريق.

1. **سوء فهم التغيرات الجارية:**

قد تبدو التغيرات التي تعتبرها الادارة مهمة وعقلانية، غير ضرورية وعقلانية للموظفين .

وقد تبدو ردود الفعل العقلانية في نظر الموظفين وكأنها غير مناسبة في نظر المسؤولين.

وكثيرا ما يؤدي تجاهل هذا الاختلاف في وجهات النظر الى ردود فعل غير مفوهمة على الطرفين فالموظفون يعارضون التغيرات التي تعتبر ضرورية بالنسبة للمسؤولين ، فتتبع الادارة سياسة تثير الغضب والاحباط، غالبا ما يتغذى سوء الفهم هذا على التحيزات الثقافية قيصبح من السهل أن يؤدي الى نتائج غير مرضية لانعدام الحوار.

1. **الشعور بالوحدة في العمل:**

يعتبر جو العمل ونوعية العلاقات بين الموظفين من بين معايير رفاهية في العمل التي تحظى بتقدير كبير من قبل الموظفين، غير أن هذه الشركات تعرضت لضرر شديد بسبب انعدام هذا الجو، لذلك يعتبر من أهم الأسباب.

صياغة أهداف فردية: يمكن أن تؤدي صياغة الأهداف الفردية الى تركيز الموظف على نتائجه أو أهدافه فقط دون الاهتمام بالصعوبات التي يواجهها زملائه في العمل والمساعدة التي يمكن أن يقدمها لهم.

التغيرات الهيكلية المستمرة ودوران الموظفين يمكن أن يكون لهما تأثير على حرمان الموظفين من الحد الأدنى من الاستقرار الذي قد يكون ضروريا لتماسكهم ونوعية العلاقات الانسانية بينهم.

التشتت الجغرافي:يمكن أن يؤدي التشتت الجغرافي لفرق العمل التي تعمل معا الى تعقيد علاقات حيث يصبح التعامل برسائل الكترونية غالبا ما تكون مصدر للغموض وسوء الفهم في النهاية.

والنتيجة هي تطور (أو تزايد) الشعور بالوحدة حيث لم يعد الموظف يجد من حوله من يثق به سواء كان ذلك من الصعوبات المهنية أو الشخصية، ونظرا لعدم أي امكانية للجوء هذا الموظف بما في ذلك المشرف عليه يؤدي الى فقدان نفسه وهو ما يشكل مصدرا رئيسا للقلق والتوتر.

1. **التساؤل عن القيم التي يقوم عليها العمل:**

كشعور الموظف بأنه لا يستطيع أن يمارس عمله على النحو الذي يراه مناسبا سواء كان مخطئا أو صحيح.

1. **عدم الاعتراف بالعمل والجهد المبذول :**

قد يكون الميل الى عدم الالتزام نتيجة للشعور بعدم الاعتراف بعمله وجهوده كمثال لأحد الأشخاص الذي تمت مقابلتهم خلال مقابلة قال: اذا وصلت متأخرا قليلا، يتم استجوابي، لكن اذا بقيت في وقت متأخر من الليل لاكمال عمل مهم فلن يتم شكري على ذلك، فالعامل يتوقع ببساطة أن يعترف المسؤول الذي يتولى قيادته بجهوده ويشكره عليها، تتجلى هذه المشكلة عندما يتم دمجها مع مخاطر الفهم الناتجة عن اختلاف الأجيال بين المسؤولين والموظفين.

**ثانيا:كيفية تعزيز (تقوية) التزام الموظفين**

عدم التزام هو مصدر من مصادر التكلفة بالنسبة الى المؤسسة كما انه يمثل احد اعراض عدم الارتياح (الرفاهية في العمل) لهذا يجب على المؤسسة اتخاذ اجراءات لتعزيز التزام الموظفين وهي :

-اتخاذ اجراء اداري جيد للحد من التكاليف و تحسين كفاءة العمل و تعزيز نشاط الشركة

-اتباع نهج يتوافق (يتسق) مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بهدف المساهمة في رفاهية الموظفين

لذلك سنقوم اولا بالتطرق الى الاهداف التي يتعين تحقيقها قبل النظر

**1 – الاهداف (المراد تحقيقها)** يمكن تمييز 4 منها **:**

-استعاد الحس الجيد للعمل (استعادة الشعور بالعمل بشكل جيد).

-تمكين الموظفين على جميع مستويات المنظمة .

-تعزيز الشعور بالانتماء الى الشركة .

-تعزيزالحوار الاجتماعي.

**- استعادة الشعور بالعمل بشكل جيد :**

**-تمكين الموظفين على جميع مستويات المنظمة :** من خلال

1- ان تكون المؤسسة قادرة على اداء عملها بصورة شاملة (فهم مكان و اهميتها بالنسبة للاداء العام )

2- ان يشعر المرء بانه جزء من نجاح الشركة

3- ان تكون قادر على معرفة و تقييم الاخطاء او حالات التاخير

4- ان تكون قادرا على اتخاذ مبادرات في مواجهة وضع غير متوقع مما يتطلب قدرا كافيا من الاستقلالية و المسائلة في نطاق اختصاص الشخص المعني

**تعزيز الشعور بالانتماء الى المؤسسة :**

-تعزيز حياة جماعية حقيقية

-عقد اجتماعات عمل منظم يكون الهدف من هذه الاجتماعات هو نشر المعلومات و مناقشة الحلول و طرح اقتراحات و غيرها

-المساهمة الشخصية في مهام المصلحة العامة التي لا ترتبط مباشرة بوظيفة الموظف او وظيفته

**تعزيز الحوار الاجتماعي :**

-تنفيذ سياسة العلاقات الاجتماعية التي تشارك بقدر كبير في المفاوضات بروح من الشراكة و التفاهم المتبادل من اجل التعامل باقصى قدر من الكفاءة و الانصاف مع المواضيع التي تؤدي الى التوتر او النزاع

-تحسين تدريب المدربين على التحديات و الممرسات الاجتماعية من اجل تحقيق التواصل الفعال بين الادارة و الموظفين

وينطوي هذا الاجراء على تطور هام في فهم دور ممتلي الموظفين و ينبغي

**2- وسائل التنفيذ :**

**الحاجة الى تعزيز القدرة على العمل : تشمل 8 وظائف رئيسية**

1-القدرة على التواصل (لغة الام)

2-تعلم لغة او اكثر

3-الكفاءة الرياضية (قواعد الحساب) و المهارات الاساسية في علوم التكنولوجيا

4-القدرة على استخدام الادوات الرقمية (حاسوب انترنت)

5-القدرة على التعلم

6-المهارات الاجتماعية

7-زيادة الاعمال

8-القدرة(والحساسية) على التعبير الثقافي

وقد تبين من خلال هذه الوظائف ان جزء كبير من كل فئة عمرية يدخل سوق العمل دون ان تكون لديهم مهارات مختلفة او بسبب الافتقار الى بيئة اسرية و اجتماعية ملاءمة او نتيجة لدراستهم غير نظامية الى حد ما

**حكومة الشركات و التزام الموظفين :**

إن تطبيق مبادىء الحوكمة يساعد الشــركات على خلق بيئة عمل ســليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشــركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشــيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول علــى التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح وتعمل حوكمة الشركات على تحقيق:

تحسين وتطوير طرق إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبنيّ إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج و السيطرة بناءً على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.

تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق.

متابعة والرقابة على سلوك مختلف الأطراف ذات المصالح المتعارضة في الشركة.

تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف تتمحور أساسا في تخفيض المخاطر بجميع أشكالها، وتعزيز الأداء على كافة المستويات.

**دعم البعد الإنساني:**

يجب تقييم المديرين، على جميع مستويات صنع القرار، ليس فقط على أساس نتائجهم التشغيلية أو مهاراتهم التقنية، ولكن أيضا على قدرتهم على قيادة فريق.

تتطلب صفات المدير الجيد التقدير والقيمة ، بما في ذلك:

* القدرة على التواصل ونشر المعلومات،
* احترام قواعد (مرحبا، شكرا لك) والاهتمام بالأشياء الصغيرة التي يمكن أن تكون سببا لتوتر.
* القدرة على تخصيص المهام والتحكيم في النزاعات بين اثنين أو أكثر من أعضاء الفريق،

- القدرة على الاستماع وأخذ اقتراحات التحسين بعين الاعتبار،

- الإنصاف في معاملة الناس والقدرة على دعم نموهم الشخصي،

- ويجب دعم قدرات المديرين بتوافر خدمات الدعم الكافية؛ لا يستطيع المدير الإجابة بسرعة على بعض الأسئلة التي يطرحها عليه موظفوه والتي تهمهم إذا لم يكن لديه الوسائل اللازمة للحصول على المعلومات اللازمة، وهو ما لا يحدث دائما. ومن ثم، فإن دور تنمية الموارد البشرية يتجاوز مهامها المتمثلة في إدارة الموظفين وتنفيذ سياسة العلاقات مع ممثلي الموظفين:

المساعدة من أجل التوظيف التي تعتبر ضرورية.

المساعدة القانونية في حالة الصعوبات.

وضع نظام لتقييم المهارات.

إتاحة التدريب.