**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**

## أسبابه و طرق علاجه

**من إعداد الطلبــــة: تحت إشراف الأستاذة الدكتورة : طاهري فطيمة**

**- بن رحمون أميرة المقياس : إدارة المخاطر**

**- زروال رحمة الفوج : 02**

**- نورالوئام بوجمعة**

**أسباب عدم الالتزام**

1. **الأسباب الخارجية لنشاط المؤسسة : يتعين على المؤسسة أحيانا مواجهة الصورة السلبية التي لدى الموظفين مسبقا إضافة إلى ضعف ونقص المعرفة بالقواعد و السياسات الخاصة بالعمل**

* **عقبة الصورة السلبية للشركة: هذه الصورة تنتج من تأثير قنوات المعلومات المختلفة مثل:**

**الوالدان يكون عملهم غير واضح لأولادهم، المدرسة ليست لهم مدرسة بالحقائق و يقدمون أحكام سلبية ليست حقائق معاصرة بالإضافة إلى الأصدقاء الذين لديهم تجارب تكون سيئة أعطتهم شعور أنهم مستغلون و لا ننسى الصحافة التي تثير العنف و الفضائح حتى لو كانت حقيقية.**

* **الجهل المتكرر عن واقع العمل : عدم وضوح الصورة عن العمل بسبب عطل الوالدين عن العمل أو عملهما في أماكن بعيدة يساعد فهم أن هذا العمل هو عمل روتيني و أن هذه الشركة لا تتوافق مع رؤيته المستقبلية و بذلك تكون درجة التزامه منخفضة بسبب أنه همهم الوحيد هو الراتب لا الوظيفة.**

1. **الأسباب المتعلقة بإدارة الشركة: تتعلق هذه الأسباب بالحياة اليومية للموظف و التصور الذي لديه عن الشركة 2-1 تعدد أسباب التهيج: توصلت الدراسات إلى تحديد عوامل سميت بـ " المنيرات الاجتماعية " تم تنظيمها كالتالي :**
2. **العلاقات مع الزملاء: الموظف حساس بشكل خاص فالمناخ و الجو السائد بين فريق العمل، هنالك جوانب عملية حساسة مثل الراتب إضافة إلى الغلاف الجوي المتدهور يعد أيضا عامل لتدهور الكفاءة الجماعية و عدم الرضا.**

**عدم وجود تعاون وتشارك بين أعضاء الفريق هذا مايؤدي أيضا لتدهور الكفاءة الجماعية**

**العلاقات أيضا بين الصغار و الكبار يمكن أن تسبب تدهور في الجو بعدم الفهم لاختلاف ثقافة الأجيال.**

1. **العلاقات مع الإدارة المحلية: تظهر شهادة الموظفين أهمية التي يتم ذكرها في:**

**دعم الرؤساء لمرؤوسيهم والاحترام الذي يظهره القائد بالإضافة إلى مساعدة المرؤوسين في التغلب على المشاكل و الصعوبات التي تعيقهم ، قدرتهم على تنشيط و تطوير الفريق، بناء أنظمة اتصال فعالة و احترام آراءهم و أفكارهم و مشاركتهم في التغيير و توضيح ما تحتاج إليه الوظيفة .**

**ج- تصور أساليب الإدارة: هناك مشاكل يذكرها الموظفين منها:**

* **ضعف الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين الاتصال الالكتروني و غياب الاتصال الشفهي وجها لوجه ، أيضا المعلومات التي تصل للمرؤوسين لا تكون كافية.**
* **المقابلات السنوية و معايير تدابير رواتب فردية تكون مشاعر الموظف مثلا تكون مشاعر الموظف هي قياسات ذاتية و تعسفية ليس همهم زيادة الراتب.**

**د- تصور علاقات العمل الجماعية : غالبا ما يشكو الموظفين من : العلاقات المتدهورة بين ممثلي الموظفين والمديرين و قلة العلاقات البناءة و نقص كفاءة الممثلين.**

**ه- صورة الإدارة العامة : تفرض الإدارة دون استشارة موظفيها إجراءات و أهداف لا تتطابق مع الواقع**

**عدم وضوح سياستها الإستراتيجية ، عدم قدرتها على توليد الثقة لتماسك الشركة فهذه الصورة المتدهورة ناتجة عن نقص الاتصال و كذا التفسيرات المسيئة من عند المسؤولين في التسلسل الهرمي.**

**و- تصور المستقبل: مع الأزمة الاقتصادية " ارتفاع معدل البطالة" يتخوف الموظفون بشأن مستقبلهم و يشعرون بالقلق و تراودهم تساؤلات:- كيف سيكون مستقبل الشركة التي يعملون لها و كيف سيكون تطور الوظائف ؟**

* **كيف ستكون عواقب استخدام التقنيات الجديدة على الوظائف و على المؤهلات المطلوبة ؟**
* **ماهي قدراتهم على التكيف من حيث المهارات مع المتطلبات الجديدة.**

**(01)**

**مشكلة جودة الإدارة**

**تتعلق هذه المشكلة بجميع وظائف الإدارة و ليس فقط إدارة الموارد البشرية بحيث تظهر الاختلالات الوظيفية في خمس أسباب هي :**

* **الإفراط في المركزية و إساءة استخدام الإجرارت** : **شهدت بعض الشركات اضطرابات حقيقة مما دفع بها لإجراءات التغيير فبنقص المعلومات و غموض السياسة التي تتبعها الإدارة ينتج تفسيرات خاطئة بالنسبة للموظف بالإضافة إلى الافتقار للتشاور والوقت الكافي لاجراءه بين الإدارة و الموظف يدفع إلى المقاومة و المعارضة وقد يؤدي إلى الإضراب.**

**فعلى الإدارة تطبيق التوجيهات لسد مجال المناورة وعند عجز المدراء عن ذلك يفقدون كل السلطة مما يجعلهم يواجهون قرارات عليهم احترامها.**

**وهذه المركزية ينتج عنها نتيجتان هما:**

* **صياغة أهداف فردية لا تتوافق مع أهداف المنظمة يؤثر ذلك على التقارير و نتائجها داخل فريق العمل**
* **أنظمة إعداد التقارير تحتاج إلى وقت لا يتناسب مع الوقت المخصص و اللازم لمهمة المدير وإعداد تقارير الخاصة بالفريق وبالتالي يشتكي المشرفين من ذلك.**

**يمكن القول أن الإفراط في الإبلاغ يؤثر عن كفاءة الفريق.**

* **عدم فهم المتغيرات الجارية : ففي غياب الفهم عند الموظفين للقرارات و التدابير التي تأخذها الشركة و يرونها غير ضرورية و غير عقلانية ينتج إبداء أراء عقلانية في نظرهم وغير مناسبة و عبثية في نظر المديرين يحدث اختلاف في وجهات النظر و يجعل الموظفين معادون للتغييرات فتنتهج الإدارة سياسة تثير الغضب ، و غالبا ما يتغذي عدم الفهم من التحيزات الثقافية و عدم الحوار.**
* **حل الفرق و تنمية الشعور بالوحدة في العمل: يعتبر مناخ العمل و جودة العلاقات داخل الفريق من معايير الرفاهية في العمل إلا أنها تعرضت في بعض الشركات لأضرار لأسباب التالية:**
* **صياغة الأهداف الفردية بشكل يجعل الموظف يركز على نتائجه دون القلق على صعوبات زملاءه.**
* **يؤدي التشتت الجغرافي للفرق الملزمة للتعاون إلى التعامل بالبريد الالكتروني و بالتالي غياب الفهم.**

**و النتيجة هي تطور الشعور بالوحدة و عدم الثقة و تلقي الصعوبات لدى الموظف يشكل عاملا رئيسيا للقلق.**

* **تحدي القيم التي يقوم عليها العمل : هناك موظفين فرنسيين غالبا ما ينتقدون الشركة التي توظفهم إلا أنهم مرتبطون بمهنهم و يفتخرون بها باعتبارها عاملا هاما من العوامل التنشئة الاجتماعية ومع ذلك فإن هذه القيم قد تتعارض مع متطلبات الشركة ، فالموظف يشعر بإهمال العمل الجميل و إنكار النبلاء من خلال إدخال أساليب جديدة تشكك في الممارسات التقليدية فينتج عداء عليها ، كما يشعر بعدم منحه وسائل ممارسة مهنته و يزداد التناقض كلما قل إطلاعهم للمتطلبات المفروضة على الشركة و العكس .**
* **عدم الاعتراف بالعمل و الجهود المبذولة : يتوقع الموظف من مشرفه أن يشكره على جهوده بغض النظر على الراتب إلا أن بعض المديرين يتصرفون بطريقة غير لائقة و يحكمون على ذلك بالأمر العادي فهذه مشكلة سلوك تأتي من المديرين وتنشأ بعدم الفهم الناتج عن اختلاف الأجيال بين المشرفين و الموظفين بالإضافة إلى شعور الموظفين بارتفاع مستوى المتطلبات دون الحصول على مقابل .**

**فبشكل عام لابد من البحث في أخطاء الإدارة و العمل على مهاجمة الأسباب التي تساهم في تراجع عزيمة الموظف و تغذية استياءه اتجاه الشركة و بالتالي سنكون قادرين على تعزيز التزامه بها و زيادة مستواه.**

**(02)**

**كيف تقوي مشاركة الموظف**

**ويتم ذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية :**

* **استعادة معنى عمل متقن : فالعمل بالنسبة للفرنسيين وسيلة انجاز أما القيود الربحية تخضع إحساسهم بالعمل الجيد لقيد بالوقت ، كما لا يمكنهم التعرف على العمل ما إن كان جيدا أم لا مما يشعرهم بالإحباط ويضاف إلى ذلك وجود بعض الموظفين لا يعرفون معنى عمل جيد و انضباط عمل نتيجة غياب ذلك في قيمهم الأخلاقية كأن نقول أن الموظف الذي نشأ بين والدين يعملان و منضبطان في العمل غير الذي لم تتح له تلك الفرصة بالإضافة إلى غياب ترويج معنى العمل الجيد بالمدرسة.**

**فعلى الشركة ترويج قيم جودة العمل الجيد بين الشباب و بإمكان كبار السن المساهمة في ذلك من خلال خبراتهم و طبيعتهم المثالية**

* **تمكين الموظفين على جميع مستويات المنظمة: على الشركة استدعاء ذكاء الجميع للنجاح لذا على كل موظف تحمل نصيبه من المسؤولية حتى يتمكن من المشاركة في حياة الشركة و مع ذلك فإن هذا التمكين الضروري يتطلب شروط منها : أن يشعر بأنه جزء من نجاح الشركة و مساهمته فيها و أن يكون قادر على معرفة و تقييم عواقب أخطاءه كما عليه قدرة مواجهة مواقف غير متوقعة و يكون ذلك بتفويض مسبق للمسؤولية.**
* **تعزيز الشعور بالانتماء: على الموظف الشعور بالانتماء إلى الشركة و إلى فريق العمل و في الغالب يتم إهمال هذا الأمر من تنظيم العمل و غياب اجتماعات الفريق و غيرها مما يؤثر على هذا الشعور لدى الموظف و لتعزيزه يجب الترويج لحياة جماعية حقيقية و التنظيم المنتظم لاجتماعات العمل على مستوى الفريق بغرض نشر المعلومات تعطي معنى للعمل و تكون مناسبة للتعبير و الربط بين النتائج الفردية و التي يتعين تحقيقها بشكل جماعي.**
* **تعزيز الحوار الاجتماعي : تتأثر جودة علاقات العمل الفردية بوجود علاقات أكثر أو أقل توتر مع ممثلي الموظفين الأمر الذي يؤثر على صورة الشركة لذا يجب المبادرة بالحوار الاجتماعي سلمي و بناء و تقوية علاقات اجتماعية من خلال تنفيذ سياسة العلاقات الاجتماعية التي تعطي حيز كبير للتفاوض و إبرام اتفاقيات تهدف إلى التعامل مع قضايا المساواة بالإضافة إلى تدريب المديرين في قضايا ممارسة علاقات العمل و غيرها من النقاط التي تعزز الحوار الاجتماعي.**

**تنفيذ الأهداف**

**يتوقف تحقيق الأهداف التي تحدد درجة التزام الموظف على إجراءات تتعلق بتنظيم الشركة و جودة الإدارة و إجراء من قبل السلطة العامة يهدف لتعزيز العمل و إعداد الشباب خاصة ذوي المستوى المنخفض.**

1. **الحاجة إلى تعزيز الأهلية للعمل : حددت توصية من البرلمان الأوروبي ماهي الكفاءات و المهارات الأساسية للتعلم و التدريب في 8 مهارات منها : - القدرة على التواصل باللغة الأم**

**- فهم لغة أجنبية واحدة أو أكثر**

**- الكفاءة الرياضية ( قواعد الحساب) و المهارات الأساسية في العلوم و التكنولوجيا**

**- القدرة على استخدام الأدوات الرقمية كالكمبيوتر و الانترنت**

**- القدرة على التعلم**

**- المهارات الاجتماعية و المدنية كمعرفة قواعد الأدب**

**- التحلي بروح المبادرة و ريادة الأعمال**

**- القدرة على التعبير الثقافي**

**لكن جزء كبير من الموظفين غير مهيئين بشكل كاف للحياة العملية و الذي يؤثر بشكل أو بأخر على كفاءة الشركة و التي تمثل لها تكلفة.**

**ومن هنا تأتي حاجة السلطة العامة إلى تعزيز القيم الأخلاقية الخاصة بالعمل و تعزيز روح المبادرة و المهارات الأساسية فنظام التعليم لا يلبي هذه المتطلبات و مع ذلك فهو شرط أساسي للعمل و لزيادة مستوى التزام الموظفين.**

**(03)**

1. **حوكمة الشركات و مشاركة الموظفين :**

* **أن يكون الرؤساء قريبين من الموظفين و إتاحة الوقت للاجتماعات و مناقشتها مع الموظفين**
* **يجب مراعاة مصالح الموظفين في أصعب الظروف " إعادة الهيكلة"**
* **تشجيع الموظفين لتحقيق الأهداف العامة**
* **يجب أن تكون جاملة للقيم و الروابط الاجتماعية**

1. **منظمة تسهل الالتزام و تحمل المسؤولية:**

* **الشفافية في المنظمة يمكن الموظف من فهم عمله و إهماله و أخطاءه المحتملة**
* **الاستقرار لأن التغييرات الكثيرة لا تسمح للموظف بتولي مسؤولياته.**
* **تقوية العلاقات بين الأفراد**
* **تشجيع المبادرة و التنظيم الذاتي يؤدي إلى تماسك العمل الجماعي.**

1. **إدارة تعطي مكانة كاملة للبعد البشري للشركة :**

* **" الأفراد المنظمة هم من يصنعون الفرق " يجب أن يكون المدير " قائــد" قادر على قيادة الفريق.**

**لهذه الأسباب يجب :**

* **يجب تقييم المديرين و قدرتهم على قيادة الفريق**
* **يجب الاعتراف بصفات المدير الجيد مثل: القدرة على نقل المعلومات، القدرة على الإنصات، الإنصات لمقترحات التحسين، الإنصاف في المعاملة .......الخ.**
* **يجب دعم قدرات المديرين.**

**وأخر ما يمكن قوله أن دور القائد لا يكفي بل يجب توفر الوسائل اللازمة للوفاء بمسؤولياته لأن المؤسسة نظام يميل إلى النجاح و الاستمرارية ، يجب أن تمنح الرؤية عن الحياة العملية لتمكن الموظفين من أنهم جزء لا يتجزأ من الشركة وأنهم فريق واحد فيه روح الفريق و العمل الجماعي و أن يتعرف كل موظف على نفسه و يدرك ماهي إمكانياته.**

(04)