*****الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية***

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر- بسكرة-**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**ملخص المقال الثاني بعنوان:**

**Des salariés engagés : qualité du management et performance de l’entreprise**

**ص17-...-31**

**من إعداد الطلبة: الأستاذة المشرفة:**

**- السعيد بولطيف فاطمة طاهري**

**- خديجة بولطيف**

**- لخضر حمادو**

**السنة الجامعية 2021/2022**

**تمهيد:**

إن نجاح المنظمة ووصولها لأهدافها مرتبط بطريقة مباشرة بمدى إيمان الموظفين بالأهداف وقناعتهم بها، وسعيهم لتحقيقها والوصول لشعور التطابق أو القرب من الأهداف الشخصية والذاتية. فالالتزام الوظيفي أصبح من أكثر الأمور التي تركّز عليها إدارة المنظمات، خصوصًا أن مفهومه العلمي لم يتم الاهتمام به الشكل المطلوب

**1- مظاهر و تأثيرات الاتجاه نحو عدم الالتزام:**

**مفهوم الالتزام :**

هو شعور بالرغبة يدفع بالموظف للعمل و تزويد المنظمة بالنشاط و الحيوية و الولاء لتحقيق أهدافها و الحفاظ على استمراريتها و تقدمها. [[1]](#footnote-1)

**المظاهر والتأثيرات التي تتجه إلى عدم الالتزام**

إن تأثيرات عدم الإلتزام ليست واضحة جدًا لأنها تتخذ أشكالًا مختلفة جدًا. سوف نميز على التوالي الطريقة التي يتجلى بها الالتزام بالنسبة للمؤسسةة من ناحية ، ولكل موظف معني من ناحية أخرى ، مما سيقودنا إلى معالجة مشكلة المخاطر النفسية والاجتماعية.

1. **آثار عدم الالتزام على إدارة الموارد البشرية**

من الناحية التخطيطية ، سوف نميز أربعة منهم:  
**• الافتقار إلى الكفاءة الشخصية والجماعية** : يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الكفاءة ، اعتمادًا على طبيعة نشاط الشركة ، إلى حدوث شكل من أشكال التأخير فيما يتعلق بالمواعيد النهائية المجدولة ، والأخطاء في تنفيذ العمل أو تنفيذ التعليمات ، سوء الصنعة ، هدر المواد ، أو حتى كسر الأدوات أو تدهور المعدات. **• قلة النشاط الاستباقي:** نقص المبادرة في مواجهة الحالات غير المتوقعة ، ينتج عليه غياب الاستجابة و تصبح المؤسسة غير حساسة للمتطلبات المحددة لعملائها ،ولا تتكلف مع مشاكلهم الخاصة في التجارة و الخدمات ، يترتب عليه وضع صورة و سمعة المؤسسة في خطر مع عواقب وخيمة.  **• تطوير معدل الدوران :** قد يكون معدل دوران معقول أمرًا مرغوبًا فيه للشركة. يسمح بضخ دم جديد ويمنعه من حبس نفسه في دوران الممارسات القديمة.   
لكن الافراط فيه من الممكن أن يؤدي إلى عدم التزام الموظفين و حتى استقالة بعضهم

**• زيادة التغيب عن العمل :** من المؤكد أن زيادة التغيب يمكن ربطها بزيادة التراخي و بالتالي فمن المهم التأكيد على أن التغيب المفرط عن العمل يمكن اعتباره من أعراض التوجه إلى عدم الإلتزام.

1. **تطور عدم الإلتزام و تطور المخاطر النفسية والاجتماعية**

الصحافة على مدى السنوات القليلة الماضية قد علقت على نطاق واسع على بعض عدد حالات الانتحار في مكان العمل، و.بشكل عام ، لا توجد إحصاءات تسمح لنا بالقول يقينا أن عدد حالات الانتحار المرتبطة بالعمل قد زاد بالفعل  ؛ من ناحية أخرى وجب الاعتراف بأن بعض الموظفين يعانون من حالة سيئة في العمل و عدم الارتياح للعمل الجماعي

**المعاناة في العمل والمضايقات والضغط في العمل.**

**أ- مخاطر الرؤية الاختزالية**

هذه هي المظاهر المختلفة للسوء التي تحدد المخاطر النفسية والاجتماعية. يبقى أن نفهم من يتحمل المسؤولية. و بالتالي من المستحسن الحذر من رؤيتين اختزاليتين متساويتين:   
• تتمثل الأولى في التأكيد على أن هذه المخاطر سببها بشكل أساسي هو المؤسسة من خلال ظروف العمل.

• اما الثانية فجاءت عكس الأولى ، وتهدف إلى تخليص المؤسسة من أي مسؤولية من خلال إبراز الأسباب المتعلقة بالشخص (كعدم مقاومة الضغط أو لتغير الظروف المعيشية، و عدم الاستقرار الأسري... إلخ).

**ب- الضغط ، تنظيم الشركة و جودة الإدارة :**

الضغوط النفسية أيضا تؤثر على الأداء تأثيرا سلبيا، يؤدي إلى التقليل من مستوى الأداء و دافعية الموظف لبذل جهدا أكبر لتحقيق نتائج ايجابية، إضافة إلى أن ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفين في بيئة العمل لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي و ذلك مع استمرار وجود الفرد في الوظيفة التي لا يرغبها و ظروف عمل غير مناسبة ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، و إذا كانت الضغوط معتدلة تؤدي إلى تنمية المعرفة و رفع الروح المعنوية و تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما ينعكس بذلك على الاستقرار في الحياة العملية وتحقيق الأداء و الإصرار على القيام بالعمل على أكمل وجه.[[2]](#footnote-2)

**2- تكاليف عدم الالتزام:**

**أ- مشكلة إحصاء التكاليف الخفية:**

من العوامل التي تكلف المؤسسة و تأثر على ربحيتها هو دوران العمل المرتفع و التغيب المفرط

حيث يؤديان إلى نقص الفعالية و خسارة المؤسسة لسمعتها

**ب-تأثير عدم الالتزام على ربحية المؤسسة :**

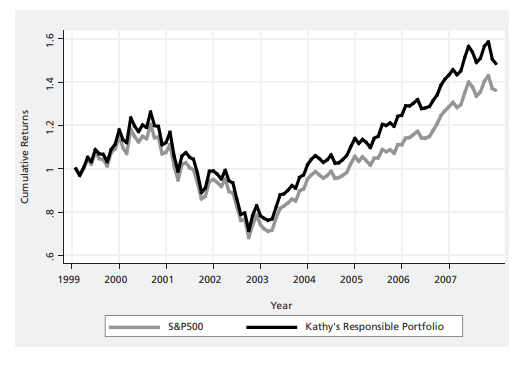
أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات الملتزمة (المسؤولة اجتماعيا) تحقق نتائج فعالة، على المدى الطويل، مقارنة بتلك غير المسؤولة اجتماعيا. كما أن رفاهية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات من جانب الربحية.وهو ما اكده البروفيسور ALEX EDMANS الذي قدم دراسة مقارنة اعتمد فيها على نتائج البحث السنوي الذي يهتم بتحديد: "أحسن المؤسسات التي يمكن أن تعمل فيها في أمريكا" وتنشر نتائجه في مجلة Fortune. وهنا قام Alex بدراسة نتائج هذا البحث في الفترة الممتدة من 1998إلى غاية 2005 حيث قسم المؤسسات إلى 4 حافظات (عينات):



وجاءت دراسة كل من Augustin Landier & B. Nair لتقارن على غرار سابقتها، أداء مجموعة من المؤسسات المسؤولة اجتماعيا شكلها مستثمر وهمي (Kathy’s Responsible Portofolio) مع مؤسسات تظهر في بورصة S&P 500 بين الفترة الممتدة من 1999-2008 وقد أفضت الدراسة إلى نتائج مفادها أن ربحية المؤسسات الملتزمة اجتماعيا أكبر بكثير من نظيراتها (كما هو موضح في الشكل). كما أن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية أي ادماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية يحقق عوائد أكثر من المتوسط. وترجع الاسباب لفرضيتين:

. المؤسسات المسؤولة اجتماعيا، عن طريق سلوكياتها تخفض من المشاكل التي يمكن أن تعرض ربحيتها للخطر

. سلوكيات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تؤدي إلى زيادة التزام موظفيها وبالتالي تحقيق فعالية أكبر.

****

**ج-مساهمة المؤسسة في التنمية البشرية:**

إن مساهمة المؤسسة في التنمية البشرية( تطوير المورد البشري) لا تتوقف على الأجور التي توزعها بل تتعداها إلى أبعاد اخرى جمعتها OCDE (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) في مؤشر – الحياة الأفضل- الذي قارن مستوى رفاهية الأفراد في 34 دولة وجمع 11 معيار هي: السكن، الدخل، العمل، المجتمع، التعليم، البيئة، الحوكمة، الصحة، الرضا عن الحياة، الأمن، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وأضاف الباحث Richard Layard 7 معايير هي: الوضعية المالية، العلاقات العائلية، العمل، حياة الجماعة وعلاقات الصداقة، الصحة، الحرية الشخصية ، القيم الفردية.

وهنا يمكن الاستخلاص أن رفاهية الموظف ودرجة رضاه والتزامه لا تتوقف على الجوانب المادية للعمل فقط ولكنها تنتج من تكامل هذه العوامل مع الأبعاد سالفة الذكر. فيمكن أن تضمن له دخلا مرتفعا وفي المقاابل تؤدي وظيفته إلى تدهور صحته والعكس يمكن أن يملك دخلا متوسطا لكنه ينعم بالأمن الوظيفي

**الخاتمة:**

نختم هذا الملخص بعلاج و حلول التخلص من عدم الالتزام و هي كالتالي:

**بالنسبة للمؤسسة:[[3]](#footnote-3)**

- خلق بيئة عمل آمنة و عادلة يسودها الأمن و الإحترام

- نظام محدد لمنح الحوافز و فرض العقوبات

- القضاء على المحسوبية و المحاباة

- حسن توزيع العمالة

- تطبيق سياسة عدم التسامح مع التسيب و الغياب المتكرر عن العمل

- توفير مناخ عمل مناسب من الجانبين المعنوي و المادي

- عدم إهمال برامج التدريب

- تخفيض معدل دوران العمل و مراعاة ظروف حياة الموظفين

**بالنسبة للموظف : [[4]](#footnote-4)**

- التحلي بالنزاهة و الوفاء و الرضى بما قسمه الله

- إيجاد توازن بين العمل و وقت الفراغ و أوقات الراحة

- تجنب الغياب عن العمل دون سبب مقنع

- الحرص على التواصل و التعاون مع الاخرين

- التخلص من الاتكالية و الاعتماد على الغير

و يبقى رسول الله عليه الصلاة و السلام قدوتنا الذي أعطانا درسا في الالتزام وجب علينا فهمه جيدا و هو قوله:" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه."

1. <https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%B5%D9%88%D8%AF-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%9F/> 20/03/2022- 19 :35 [↑](#footnote-ref-1)
2. دحموش صونية ، مذكرة ماستر بعنوان ضغوط العمل و أثرها على التمكين الوظيفي، دراسة حالة بلدية تيزي وزو، الجزائر، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2015 [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%B1%D9%81%D8%B9-%D9%85%D8%B9> 20/03/2022 – 21 :10 [↑](#footnote-ref-3)
4. 20/03/2022- 21 :20 [**https://hrdiscussion.com/hr90897.html**](https://hrdiscussion.com/hr90897.html) [↑](#footnote-ref-4)