

دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية

أ.د /محمود قرزني

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش
gz_mahmoud@yahoo.fr

د / مريم يحيوي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1

Abstract

This work represents a sociological attempt to examine the relationship between organizational change and job satisfaction among workers, by focusing on the physical and emotional sides in the process of organizational change. We chose material factors represented in pay and promotion opportunities, technology and other aspects like the style of communication and supervision. We have tried to strengthen this work with a field study which has to use the tools of data collection: The observation, interview, questionnaire and documents.

key words: Organizational change - job satisfaction - Industrial Corporation - factor - role.

ملخص

يمثل هذا العمل محاولة سوسولوجية للبحث في علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العمال، من خلال التركيز على الجانبين المادي و المعنوي في عملية التغيير التنظيمي. تم اختيار مؤشرات مادية تمثلت في الأجر وفرص الترقية والتكنولوجيا وأخرى معنوية هي نمط الاتصال والإشراف، وحاولنا تدعيم هذا العمل بدراسة ميدانية، تمت الاستعانة فيها بأدوات جمع البيانات وهي الملاحظة-المقابلة-الاستبيان- الوثائق والسجلات.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - الرضا الوظيفي - المؤسسة الصناعية- العامل - الدور.

مقدمة

إن المؤسسة نسق اجتماعي جزئي يعبر عن المجتمع، لا تعمل في فراغ وإنما ضمن سياق من التغييرات الخارجية منها الحضارية والسياسية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية، وأخرى داخلية. حيث تفرض الأولى تهديدات يجب التعامل معها أو فرصا يجب استثمارها في حين تشير الثانية أو البيئة الداخلية للمؤسسة إلى نقاط ضعف ومشاكل يجب حلها وعلاجها أو نقاط قوة يجب الاعتماد عليها في تحديد استراتيجيات المؤسسة وضمان استمراريتها.

يتوقف التغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه بالدرجة الأولى على مدى قبول الأفراد له وقناعتهم، وهذه القناعة لا تأتي من خلال وضع لوائح وقوانين تنظم ذلك بل هي مرتبطة إلى حد بعيد بالرضا الوظيفي للأفراد.

سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: كيف يؤثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة؟

-تم اقتراح الفرضيات الآتية:

***الفرضية العامة:**

يزيد التغيير التنظيمي من الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة.

***الفرضيات الفرعية:**

- التغيير المادي يزيد من الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية.

نكشف عن الفرضية الفرعية من خلال المؤشرات الآتية:

- الأجر - فرص الترقية - التكنولوجيا.

- التغيير النفسي الاجتماعي يزيد من الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية

نكشف عن الفرضية الفرعية من خلال المؤشرات الآتية :

- نمط الإشراف - نمط الاتصال

أولاً- مفاهيم حول التغيير التنظيمي

1- تعريف التغيير التنظيمي

يعرف "كيرت لوين" Kurt Lewi التغيير التنظيمي: " بأنه عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة" (الصيرفي، 2007، ص 206).

وعرفه "كامل محمد المغربي" بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث التناسق والتوافق بين التنظيم وظروفه والبيئة

التي يعمل فيها، أو استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر". (السكران، 2002، ص 50).

أما التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي فهو عملية حتمية تحسينية تقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة، استهدافا لزيادة مستويات فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة، والتكيف لمواكبة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بإحداث تغيير وتعديل جزئي في بعض أو جميع العناصر التي يتكون منها التنظيم مادية كانت أو معنوية، للانتقال بالتنظيم من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود الذي يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة. ويمس التغيير جوانب مادية في المؤسسة كالأجر والترقية والتكنولوجيا أو جوانب نفسية اجتماعية كالنمط الإشرافي ونمط الاتصال والتي تؤثر بدورها على الرضا الوظيفي للعامل.

2- عناصر عملية التغيير التنظيمي

يرى المختصون أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية هي:

2-1- موضوع التغيير

أي الموضوع الذي يتناوله التغيير، (مراد، 2012، ص 194) ويتناول قواعد التغيير ومستلزماته ومستوياته وخطواته.

2-2- المغير

وهو الشخص أو الجهة التي تطالب بعملية التغيير وتنادي بها وتبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

2-3- المؤيد للتغيير

وهو الذي يؤيد ويقوم بالدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

2-4- المحايد

وهو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.

2-5- المقاوم

وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها. (مراد، 2012، ص 195).

6-2- مقاومة المقاومة

ونعني بها الممارسات التي يمكن أن يمارسها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها منها والقضاء عليها. (الصيرفي، 2007، ص 210)

واستنادا لنظرية النظم يمكن القول أن عملية التغيير تتكون من العناصر التالية:

- المدخلات وتمثل في مجموعة المعايير التشريعية والتنظيمية والفرص المتاحة للمنظمة والمحددات التي تعيق عملها ومؤثرات مختلفة من داخل المنظمة وخارجها.
- التصميم ويقصد به ذلك البرنامج الواضح الأهداف والمعالم والمحدد بدقة وعناية للإجابة عن الأسئلة التالية:

من يقوم بالتغيير؟ - لماذا التغيير؟ - ماذا يشمل برنامج التغيير التنظيمي؟ - كيف

يتم إحداث التغيير؟ - متى يتم إحداث التغيير؟

- التنفيذ ويتطلب الاهتمام باختيار الأشخاص الأكفاء لتغيير التغيرات المطلوبة وبالأسلوب الملائم والتوقيت المرسوم في ضوء الأهداف التي يتضمنها برنامج التغيير.
- الآثار تتمثل في كافة النتائج المترتبة عن تنفيذ برنامج التغيير سواء بالنسبة للأفراد أو الوحدات التنظيمية المختلفة أو على التنظيم ككل.
- المخرجات تتضمن بشكل عام تحسين فعالية المنظمة ورفع كفاءتها وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي فيها وخلق المناخ الإداري الملائم والذي يساعد في تحقيق الرضا العام للعاملين والعملاء وعلى حد سواء. (الصيرفي، 2007، ص 212)

3- أسباب التغيير التنظيمي

سيتم تصنيف هذه الأسباب من خلال مجموعتين رئيسيتين هما: أسباب داخلية وأخرى خارجية مع العلم أن بعضها قد يتداخل. (حریم ، 2007 ، ص ص 372-373)

3-1- الأسباب الداخلية

وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

أ. وعي وإدراك المديرين للتغيير

يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات فيمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.

ب. زيادة طموحات وحاجيات العمل

عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمل (السكرانة، 2002، ص ص 65-66)، فقد يبدأ العاملون في أي مؤسسة العمل بهدف الحصول على مورد رزق ثابت، ولكن مع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم، وذلك لما قد يرونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمؤسسة، لا يأخذون ما يقابلها من خدمات، مما يستلزم من المؤسسة عقد الدورات التدريبية لمساعدة العاملين على التكيف (القریوتی، 2009، ص 343)، كما ينعكس ذلك في انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل. (عبد الباقي، 2004، ص 325)

ج. نمو المنظمة وتطورها

تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، استراتيجياتها، أساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي. (السكرانة، 2002، ص 66)

3-2- الأسباب الخارجية: ويمكن إدراج هذه الأسباب الخارجية في النقاط الثلاثة التالية:

أ. التطور التكنولوجي

إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية (السكرانة، 2002، ص 66)، حيث ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفاعل مع تلك التغييرات.

ب. العملاء

تحتاج المؤسسة دائما إلى متابعة التغييرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية (المرسي، 2006، ص 50)، فالنمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاص إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية (السكرانة، 2002، ص 66)، إضافة إلى دعم والارتقاء بأساليب الاتصالات وأنظمة

خدمة العملاء، حتى يمكنها الحفاظ على مكانتها السوقية أو تحسين موقعها السوقية. (المرسى ، 2006، ص 50).

ج. المنافسون

ازدياد حدة المنافسة أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة على أساس الأبعاد التقليدية والمتماثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد (السكرانة، 2002، ص 66)، فعادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة أنشطة الإعلان والترويج أو تخفيف الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة (المرسى، 2006، ص 50)، فالقدرة التنافسية للمنظمات تتحدد بمدى قدرة المنظمة على دراسة هذه السمات المعاصرة، والاستفادة منها، وتحويلها إلى أفكار وقيم وممارسات تنظيمية تشجع على التغيير التنظيمي. (ماهر، 2007، ص 29).

د. البيئة العامة

ومن أهم مؤشراتها : (المرسى ، 2007، ص 51).

د-1- التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:

تتطلب المستجدات الحاصلة في البيئة والبنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية من المظاهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد والمبادئ الدينية وكذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغيير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

د-2- التغيرات في السياسات والقوانين والأنظمة

غالبا ما يحدث تغيير في التشريعات والقوانين في كل بلد ولا بد للمنظمة من أن تستجيب لمختلف أبعاد التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات (عبوي، 2007، ص ص 34-33)، فقد تحدث التغيرات بناء على قرارات حكومية بهدف إحداث تطوير إداري مما يعني إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من بين أمور أخرى كثيرة يتم تغييرها. (القيوتي، 2009، ص 343).

د-3- التغييرات الاقتصادية

حيث تؤثر بصورة فعالة على نشاط المنظمات في جميع مجالاتها، فالتغيير في طرق الاستيراد والإنفاق، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول (العطيات، 2006، ص 56)، وكذلك حركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة المواد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية (عبوي، ص 37)، كلها تؤثر على نشاط التنظيمات وأساليب التنظيمات وأساليب وطرق تشغيلها.

4- أهمية التغيير التنظيمي:

وتتلخص أهميته في النقاط التالية:

1-4- الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى المبادرات الفردية، والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن. (عبوي، 2007، ص 24).

2-4- تنمية القدرة على الابتكار

فالتغيير دائما ما يحتاج إلى جهد للتعامل معه، على أساس أن هناك فريقين من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات (السكراتنة، 2002، ص 62)، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3-4- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

-عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
-عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادة على الإنتاج أو العمل.

-التطور الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة ومتطورة. (السكرانة، 2002، ص 62).

4-4- زيادة مستوى الأداء

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

-اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: الإسراف، والفاقد والتالف والضائع، ومعالجتها. -معرفة نقاط القوة وتأكيدتها مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل (عبوي، 2007، ص ص 25-26)، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية وتقليل معدلات الغياب عن العمل. (مراد، 2012، ص 202).

4-5- زيادة المنافسة

التغيير التنظيمي يسمح للمؤسسة بمنافسة المؤسسات الأخرى، فسوق المنافسة بين المؤسسات يمكن في تقديم الخدمات الراقية وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة ليس إلى المحافظة على التميز وكسب السوق، بل الحاجة أكثر إلى التقدم على الآخرين بخطوة أو كسب السوق المستقبلي، وهذا كما هو واضح لن يأتي إلا بقراءة المستقبل والسعي للتغيير. (المسار، 2003، ص ص 248-249).

ثانيا- مفاهيم حول الرضا الوظيفي

1- تعريف الرضا الوظيفي

يعرف " غريتر " Gritez الرضا عن العمل من خلال ثلاثة أبعاد من الرضا وهي:
*الرضا الذاتي، ويتعلق بالأحوال النفسية والطبيعية لأداء الفرد، ويتضمن العمل والمكان والهواء الطلق والتمتع بمشاركة الزملاء.*الرضا الداخلي، ويحصل من السعادة التي يحققها نشاط العمل الجذاب، والتحقق من القدرات والإحساس بالإنجاز.*الرضا الخارجي، ويتمثل في المكافآت عن العمل، مثل المرتبات والعلاوات وغيرها. (بالرابح، 2011، ص ص 39-69).

كما عرف " فروم " الرضا الوظيفي بأنه " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم " وقد ذهب " فروم " إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي الأجر، والطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية، ويرى

"فروم": " أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية، يعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل " (عبد الباقي، 2004، ص 173).

أما التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي فهو درجة حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

2- أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى كل من الموظف المؤسسة والمجتمع، وهي تتمثل في

ما يلي:

1-2- أهمية الرضا الوظيفي للموظف

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المرحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي غير مشبعة بشكل كاف، تزيد له الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

2-2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

3- مظاهر الرضا الوظيفي

إن مشاعر الرضا هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي، ولكن تظهر هذه المشاعر في صورة سلوك خارجي ظاهر يمثل الرضا الوظيفي كما يلي:

3-1- مظاهر الرضا الوظيفي المرتفع:

- زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن تكون في الإنتاج إلا من عمل عمال على درجة من الرضا عن عملهم.
- قلة الفاقد والتالف من خدمات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل، كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
- مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية تعكس الرضا لدى العمال عن عملهم بعكس الذين يجمعون عن المشاركة. (شريت، 2001، ص 335).

3-2- مظاهر الرضا الوظيفي المنخفض

أ. دوران العمل

يعبر دوران العمل عن معدل الاستقالة وانفكاك العمالة وعدم الاستقرار المهني، وتأثير ذلك على الإنتاج والوقت الضائع وغيره، وتنتشر هذه الظاهرة خاصة في البلدان الأقل تقدماً، لنقص وسائل التدريب والتأهيل، وبخاصة لدى طائفة الإداريين والعمال المهرة، كما تتكرر في الصناعات التجميعية لأسباب تتعلق بظروف المؤسسة وعدم تطبيق أهداف التنظيم مع مطالب العاملين، وبخاصة لدى العاملين قليلي الرضا والباحثين عن العمال الملبية لفرص المبادرة والتحرر (بالربح، 2011، ص 141).

فالتفكير المنطقي يقودنا إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الغرض، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض والعكس. (سلطان، 2003، ص 204).

ب. التغيب والتأخير

هو غياب إرادي بدون عذر، عكس المرض الذي يعتبر غياباً لا إرادياً تسببه قوة قاهرة، وتعتبر ظاهرة الغياب والتأخير عن العمل في المنظمة بدون عذر عن قوة دافعية الطرد من موقف العمل، باعتبارها من آثار عوامل عدم الرضا لدى العاملين، المتعلقة بطبيعة العمل وظروفه ومعاملة الإدارة ونوع الإشراف والحوادث وأزمة المواصلات (بالرابع، 2011، ص 142).

والفرض هنا إنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، وقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض (سلطان، 2003، ص 205) وكذلك بعد الغياب الإرادي أو التغيب سلوكاً مكلفاً بالنسبة للمنظمة وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازات المرضية، وفقد الإنتاجية، والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبون. (حسن، 2001، ص 175).

ج. إصابات العمل

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل. (بالرابع، 2011، ص ص 145-146).

د. الشكاوى والتظلمات

يدل تكرار تظلمات العاملين بمختلف المؤسسات على عموم الاستياء وعدم الاستقرار وسوء العلاقات بين العاملين والإدارة، وظروف العمل في الملائمة، وبالتالي فإن الأمر يتطلب الاهتمام الاجتماعي داخل المؤسسة والاعتناء بتحسين العمل وعدالة الأجور وتلبية الوظائف النفسية للأفراد.

هـ. مشاكل الانضباط

تبرز مشاكل عدم الانصياع عند استياء العاملين من عملهم، وقد تكون استجابة لمواقف الإحباط، كسلوك موجه لبعض الأفعال الظاهرة ضد البيئة المحيطة، وتظهر أشكال الصراع والتعدي في عدم الاكتراث للتعليمات والإخلال بالعمل.

و. الإضرابات

من مظاهر استياء العاملين عن وظائفهم، ظاهرة الإضرابات وأثارها السلبية على العمال والإدارة والاقتصاد الوطني.

ز. حصر وتقييد الإنتاج

حيث يلتجأ العاملون المستأؤون عن سياسة الإدارة إلى تحديد المقصود للإنتاج، والتوقف عن العمل، ويأخذ الوقف السلوكي سوء الرضا لدى العاملين عن العمل أشكالا كثيرة، مثل: الإهمال، وكثرة التنقلات ورفض التعاون مع جماعة العمل أو مع الإدارة في موقف العمل، وقد أثبتت ذلك جل الدراسات (سلطان، 2003، ص 205).

4- عوامل الرضا الوظيفي

قسم العلماء والباحثون مسببات وعوامل الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشري (شخصية) وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

4-1- العوامل التنظيمية

ومن أهم العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي ما يلي:

أ. الأجر

يعتبر الأجر وسيلة هامة وضرورية لتحقيق مختلف المطالب والحاجات المعيشية، خاصة أن تطور المجتمع البشري يفرض زيادة مطالبه وبالتالي زيادة طموح الأفراد في الحياة، ويمكن تعريف الأجر على أنه: المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر، ويتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءا من دخل صاحب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه وذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيما أو إدارة. (الموسوي، 1989، ص 331).

وحسب المشرع الجزائري فإن: " الأجير هو الذي يبذل مجهودا يدويا أو فكريا يستفيد منه بمقابل يسمى أجر حسب التنظيم المعمول به " (الجريدة الرسمية، 1990، العدد 17).

أما عن أثر الرضا الوظيفي فيرى " أحمد فاضل عباس " أن الرضا عن الأجر يتضمن ما يلي: تناسب الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف. -تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل. - تناسب الأجر مع تكاليف المعيشة. (الشرايدة، 2008، ص 103).

ب. فرص الترقية

إن أي موظف مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طيلة مشواره الوظيفي، وإنما يطمح دائما إلى الترقية لممارسة وظائف أعلى والتقدم في عمله لرفع مستواه وتطوير مركزه المهني والاجتماعي، والترقية بصفة عامة هي انتقال الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، أي تنقل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، والمسؤولية، والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في كل الأحوال. (غربي وآخرون، 2002، ص 125).

ج. نمط الإشراف

يعتبر الإشراف والنمط المتبع فيه من أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل، والإشراف كما عرفه " السيد عليوة " هو تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل، وعلى هذا يمكن القول بأن جميع المستويات الرئاسية داخل التنظيم تمثل في نفس الوقت مستويات إشرافية ابتداء من رئيس المصلحة أو المدير العام حتى رئيس أو ملاحظ العمال الذين يقومون على سبيل المثال برصف أحد الطرق، حيث أنهم جميعا يقومون بتوجيه ومراقبة جهود العاملين تحت رئاستهم في إنجاز الأعمال التي أوكلت إليهم. (عليوة، 2001، ص 11).

وقد أبدت معظم الدراسات أهمية عامل الإشراف خاصة الديمقراطية في الرفع من الرضا الوظيفي، بدءا بدراسة " الهاوثورن " و دراسة " بلز " Pelz عن ارتباط ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي بازدياد اهتمام المشرفين الشخصي بالمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بتحقيق تدعيم العلاقات الشخصية بين المشرف ومرؤوسيه، بالاحترام المتبادل وتعزيز التفاهم والثقة المشتركة وتقوية الشعور بالولاء وتقدير الميول والإمكانات الفردية، بمراعاة تطابق الأعمال المسندة للسمات الشخصية والقدرات الفردية وقد أكدت دراسات كل من جامعة " ميتشيغان " وجامعة " أوهايو " بأن المشرف الذي يهتم بمرؤوسيه ويرفع من رضاهم، وقد أثبتت " ليكرت " وجود علاقة طردية بين نمط الإشراف والرضا عن العمل، بحيث يؤدي شعور الفرد باهتمام رئيسه بمشكلاته، إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديه. (بالرابح، 2011، ص 107).

د. جماعة العمل

يعرف العلماء الاجتماعيون الجماعات بأنها: " كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة " (سلطان، 2003، ص 279)، وهناك نوعين من الجماعات:

- **الجماعات الرسمية:** يتم تأسيسها وتصميمها بشكل معتمد من قبل المنظمة لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام

- **الجماعات غير الرسمية:** تنشأ بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة دونما أي توجيه من الإدارة العليا ومن أهم العوامل التي تحكم تشكل الجماعات غير الرسمية وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها. (سلطان، 2003، ص ص 281-282).

وتؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فكلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا أو يعرقل إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله.

هـ. الاتصال

الاتصال في التنظيم يقصد به " تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة " ويشير هذا التعليق إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر. (إبراهيم، 1993، ص 69).

وتوضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على العمل هو موقف إدارة المؤسسة مع العاملين فيها، ونوع الإشراف فيها، بمعنى أن العامل إذا عومل كأنه شريك في الإنتاج، وأعطى فكرة صحيحة ومتكاملة عن أهداف هذا العمل، وأحسن توجيهه، وكان يقدم له النصح والتعليم وتصحيح الأخطاء، وفتح مجال الاتصال أمامه تكون الإدارة قد فتحت الطريق أمام تحقيق التعاون الخلاق في مجالات العمل. (دادى عدون، 2004، ص ص 125-126).

و. ساعات العمل

وهي المحددة بقواعد ولوائح وقوانين العمل، ومن الواجب هنا قياسها إلى الساعات الفعلية للقيام بالعمل، مضافا إليها الساعات الزائدة أو الوقت الإضافي الذي يسعى إليه الكثيرون لإنهاء الأعمال العاجلة وزيادة الدخل، وكلها أمور تحدد مؤشرا للرضا. (جبارة، 2001، ص 208).

- ويتأثر الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل إعطائه للعمل بعدة عوامل منها:
- الإجازات السنوية والتي تحددها لائحة العاملين.
 - الإجازات الرسمية والتي يحددها النظام المتبع في الدولة وذلك من واقع التقويم السنوي.
 - الإجازات المرضية وتحسب على أساس متوسط الإجازات المرضية خلال السنوات الماضية.
 - أوقات الراحة المقررة ويحددها نظام العمل داخل المؤسسة. (الصيرفي، 2008، ص 15).

ح. ظروف العمل المادية (الفيزيائية)

وعلى كل حال يقصد بالظروف الفيزيائية المحيطة درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية والضوضاء، وينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وعلى قلة التعب أو الملل والإرهاق، وتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل، وتقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم وزيادة نسبة التغيب والمرض والتمارض. (عيسوي، 2003، ص 131).

4-2- العوامل الشخصية

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات نذكر احترام الذات، تحمل الضغوط، والمكانة الاجتماعية حيث أنه كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

ثالثا- الدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة TOUFIK TRAILER بمدينة باتنة (مدينة باتنة من المدن الداخلية الشرقية في الجزائر، تبعد عن العاصمة بحوالي 430 كلم)، وهي مؤسسة ذات طابع صناعي تختص بالآلات الثقيلة (مقطورات) والآلات الفلاحية، ومختلف المواد الحديدية والتلحيم، تتواجد المؤسسة بالمنطقة الصناعية "كشيدة" على الطريق الوطني الرابط بين ولايتي باتنة وقسنطينة. تم إنشاؤها في مارس 1999، وأجريت هذه الدراسة خلال شهر ماي 2015، وشمل مجتمع الدراسة مجمل العاملين بالمؤسسة وعددهم 40 عاملا.

2- منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة على اعتباره المنهج الملائم في ذلك، وقد طبقنا معالجة إحصائية للموضوع انطلاقا من التعبير الكمي الإحصائي إلى التحليل الكيفي،

وتقدم التفسير المناسب للبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، ووصولاً إلى مناقشة نتائج الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات

تم استخدام المسح الشامل، المقابلة، الاستمارة، الوثائق و السجلات.

1-3- الملاحظة

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة بدون مشاركة من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل وخاصة ملاحظة السلوكيات التفاعلية الاجتماعية للعمال وعلاقتهم فيما بينهم ومع المشرفين، بالإضافة إلى الظروف المادية السائدة بالمؤسسة مجال الدراسة، كذلك ملاحظة طريقة العمل على الآلات ومعرفة مدى حدوثها أو قدمها، بساطتها أو تعقيدها للحكم على مدى تحكم العامل في الآلات والمرونة في العمل. كما اعتمدنا على الملاحظة المنظمة لتوفر الموضوع على مادة علمية كافية.

2-3- المقابلة

تم الاستعانة بالمقابلة الحرة في جمع البيانات الضرورية حول الموضوع حيث استخدمنا المقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية للمؤسسة، توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، سيرورة العمل، وكذا الاستفسار عن بعض التغييرات التنظيمية التي أجرتها المؤسسة.

3-3- الاستبيان

يعرفه "خالد حامد" بأنه: "عبارة عن استمارة بحث أو نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الباحثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة ويطلب من الباحثين الإجابة عنها مباشرة". (حامد، 2008، ص 131).

وبما أن العامل هو محور الدراسة، فقد حاولنا من خلال الاستبيان التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي لديه عن طريق الأسئلة المتعلقة بالموضوع والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، وهذا عن طريق تسليمه باليد للعمال للإجابة على ما يحتويه من أسئلة ثم جمعه لاحقاً.

وللحصول على مختلف المعلومات تم تصميم استمارة تحتوي على 42 سؤالاً موزعة على 3

محاور كالتالي:

- المحور الأول: يتناول البيانات الشخصية للمبحوثين، يحتوي على 7 أسئلة.

- المحور الثاني: يتناول بيانات حول التغيير المادي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة، ويضم 3 جوانب هي:
- التغيير في الأجر وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال ويحتوي على 6 أسئلة.
 - التغيير في فرص الترقية والتأثير على الرضا الوظيفي لدى العمال ويحتوي على 6 أسئلة.
 - -التغيير التكنولوجي وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال ويحتوي على 6 أسئلة.
- المحور الثالث: يتناول بيانات حول التغيير النفسي الاجتماعي وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة، ويضم بدوره جانبين هما:
- التغيير في نمط الإشراف وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال ويحتوي على 6 أسئلة.
 - التغيير في نمط الاتصال وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال ويحتوي على 11 سؤال.
- وقد تم تبويب أسئلة الاستمارة على أساس فرضيات الدراسة، مع مراعاة احتوائها على أسئلة تغطي البيانات التي يتم البحث عليها وشموليتها لكل عناصر البحث.

4-3- الوثائق والسجلات

وتعتبر من مصادر المعلومات الثانوية التي تعطينا معلومات حول نشأة المؤسسة، عدد العمال وتوزيعهم على مختلف المستويات، نوع النشاط، الهيكل التنظيمي، نوع الآلات المستخدمة.

4- المسح الشامل

وهو "قيام الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع المفردات (الوحدات) التي تشكل مجتمع بحثه، ومن كافة الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة دون ترك أي مفردة أو حالة (غربي، 2009، ص 127).

—تم حذف كل العمال المؤقتين لأن موضوع التغيير لا يعينهم في المقام الأول بسبب حدثهم في الالتحاق بالمؤسسة وعدم وعيهم بالتغيرات الطارئة. ومنه العدد الإجمالي لمفردات البحث 40 مفردة مجملها من العمال الدائمين بالمؤسسة.

5- نتائج الدراسة

1-5- الفرضية الفرعية الأولى

يزيد التغيير المادي من الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة من خلال المؤشرات التالية: الأجر، فرص الترقية والتكنولوجيا.

تحققت الفرضية في جزء منها حول مؤشري التغيير في الأجر والتكنولوجيا ولم تتحقق فيما يخص التغيير في الترقية، ونفسرها بما يلي:

- إن المؤسسة أدخلت بعض التغييرات في التكنولوجيا(الآلات) ، وتشمل هذه النسبة أساسا ورشات التلحيم والمطاللة وأجهزة الكمبيوتر المكتبية ، وهي نسبة قليلة في حين لم يمس هذا التغيير ورشات التركيب مثلا. وهذا نتج عنه عدم الرضا العام لدى العمال عن التغيير التكنولوجي في المؤسسة نظرا لان أغليتهم يعملون على آلات متعبة من ناحية الجهد والتركيز خاصة أصحاب الآلات الميكانيكية- عبرت عنه إجابات المبحوثين بنسبة - 43.33% ، أو أنها روتينية ومملة وهم الذين يعملون على آلات أوتوماتيكية بنسبة 36.33%.

- توصلت الدراسة إلى عدم رضا العمال عن الأجر الذي يتقاضونه- بنسبة 87.5% من مجموع المبحوثين-، ويفسر هذا بما يلي:

- عدم تناسب الأجر مع مؤهلات وخبرات العمال بنسبة 95%،
- وعدم تلبية الأجر للاحتياجات المختلفة للمبحوثين بنسبة 80% خاصة أن أغليتهم متزوجون وتتراوح أعمارهم بين (21-35 سنة) بنسبة 85%، وهي المرحلة العمرية التي يسعى فيها الفرد لإشباع حاجاته المادية مثل الأكل والشرب والمسكن وتكوين أسرة، خاصة أن كل أفراد المؤسسة هم ذكور.
- وكذلك عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال بنسبة 90%، كلها نسب تؤكد عدم رضا العمال عن الأجر التي يتقاضونها.
- إن معظم المبحوثين غير راضين بالتغيير والزيادة في الأجر التي أحدثتها المؤسسة، وهذا راجع إلى أن هذه الزيادة التي مستهم ضئيلة ولا تقارن بالجهد والوقت المبذول في العمل كما أنها لا تلي حاجياتهم الأساسية.

- بينت الدراسة عدم رضا العمال عن نظام الترقية وفسروا هذا بطبيعة عملهم الذي لا يوفر فرصا للترقية، خاصة عمال الورشات والأقسام الإنتاجية التي لا تحتوي على درجات

ومستويات وظيفية كثيرة سوى درجة المشرفين والتي تعاني من محدودية المناصب بها، كما أن عدم تحقيق العدالة في الترقية زاد من عدم الرضا لدى العمال.

2-5- الفرضية الفرعية الثانية

التغيير النفسي الاجتماعي يزيد من الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة من خلال مؤشري: نمط الإشراف ونمط الاتصال.

أدخلت المؤسسة بعض التغييرات في عملية الإشراف خاصة داخل ورشات التلحيم، حيث اقتصر التغيير على تدريب العمال على الآلات الجديدة فقط، وهذا ساهم في عدم رضا أغلبية العمال عن ذلك التغيير لعدة أسباب منها عدم مراعاة كيفية التعامل مع المرؤوسين في العملية الإشرافية أي لا توجد دورات تدريبية ببيكولوجية أو سوسولوجية لفئة المشرفين في المؤسسة مجال الدراسة.

كما أبدى أغلب العمال رضاهم عن التغييرات المحدثة على العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود تفاعل دائم بين العمال وهذا ما أكدته نسبة 65% من العمال، ويبدو أن نوعية العمل تسمح لهم بذلك خاصة أن بعض المهام تتطلب العمل في مجموعات.
- تشجيع الإدارة العليا للاتصال الصاعد الذي يتضمن استفسارات العمال والشكاوى.
- طبيعة العمل تتطلب إدخال تغييرات على الوسائل الاتصالية بهدف ربط مختلف الورشات والأقسام فيما بينها وبين الإدارة وتسريع نقل المعلومات تفاديا للإشاعات وهو ما صرح به بعض الإداريين.

ومنه تحققت الفرضية العامة نسبيا في مؤشرات الأجر، التكنولوجيا، نمط الاتصال، حيث كانت نسبة الرضا الإجمالية عن التغيير التنظيمي 43.33%.

وتفسر هذه النتائج في مجملها بطبيعة المؤسسة مجال الدراسة فهي صناعية تابعة للقطاع الخاص، وكما معروف فإن الرأسمالي يركز على زيادة الإنتاجية وتحسين الأرباح بالدرجة الأولى وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وهو ما يفسر انخفاض معدل الأجور وضآلة الزيادة، واستغلالها في المقابل في أمور أخرى مثل إدخال آلات أكثر تطورا حيث تقلل من الوقت وتزيد في المقابل من الإنتاجية والأرباح. ويفسر أيضا قلة فرص الترقية.

إن الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدة عوامل مختلفة حيث ربطته نظرية الإدارة بالعوامل المادية مثل الأجر والمكافآت المادية، أما نظرية العلاقات الإنسانية أرجعت رضا العمال إلى عدة عوامل اجتماعية ونفسية مثل طبيعة العلاقات، نمط الاشراف، نمط الاتصال، الترقية، الحوافز المعنوية. تتفق نتيجة الفرضية الأولى في دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة حول "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعمال..." (بوهنتالة، 2009)، والتي توصلت إلى عدم تحقيق الفرضية الأولى بسبب عدم رضا عمال المؤسسة عن الأجر بنسبة 67.85%. كما تتفق دراستنا مع دراسة "بوهنتالة" في مؤشرات الفرضية الثانية حول التغيير في الاتصال والاشراف، حيث يوجد رضا لدى العمال في كلتا الدراستين حول ذلك المؤشر.

خاتمة

إن التغيير التنظيمي يساعد على خلق مناخ صحي داخل المؤسسة، من خلال الاعتناء بعدة أمور نفسية واجتماعية إلى جانب الأمور المادية، فالتنظيم الناجح هو الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف المعنوية الآتية:

-زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات، وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدنامكية الجماعة -مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل "الإدارة بالأزمات" - تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها.

قائمة المراجع

1. إبراهيم لظفي طلعت (1993)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
2. بالرابح محمد (2011)، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، وهران.
3. بوخمحم عبد الفتاح (2011)، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دارالهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.
4. بوفلحة غياث (2004)، مبادئ التسيير البشري، دار الغربة للنشر والتوزيع، وهران.
5. بوهنتالة فهيمه. (2009) التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، الجزائر.
6. جبارة جبارة عطية (2001)، الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
7. حامد خالد (2008)، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.

8. حريم حسين (2009)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
9. حسن رواية (2001)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
10. دادي عدون ناصر (2004)، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية.
11. زايد مراد (2012)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر.
12. السكارنة بلال خلف (2002)، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان.
13. سلطان محمد سعيد أنور (2003)، السلوك التطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
14. الشرايدة سالم تيسير (2008)، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
15. شريت أشرف محمد عبد الغني (2001)، علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية.
16. شنوفي نور الدين (2005)، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
18. الصيرفي محمد (2007)، السلوك الإداري والعلاقة الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
19. الصيرفي محمد (2008)، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
20. عاشور أحمد صقر (1979)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
21. عبوي زيد منير (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن.
22. العطييات محمد بن يوسف النمران (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
23. علي غربي (2009)، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة.
24. عليوة السيد (2001)، تنمية المهارات الإشرافية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
25. عيسوي عبد الرحمان (2003)، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

26. غربي علي وآخرون (2002)، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
27. ماهر أحمد (2003)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
28. ماهر أحمد (2007)، تطوير المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
29. المرسي جمال الدين (2006)، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
30. المساد محمود (2003)، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
31. ملقريوتي حمد قاسم ا (2009)، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
32. الموسوي ضياء مجيد (1989)، النظرية الاقتصادية: التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- الجرائد الرسمية:**
33. الجريدة الرسمية، العدد 17 بتاريخ 1990/04/21.