

1. عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

أ- عرض وتحليل البيانات العامة :

الجدول رقم (01) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	35	% 87.5
الإناث	05	% 12.5
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تبلغ 87.5% وهي أكثر من نسبة الإناث التي تبلغ حوالي 12.5% وهذه نتيجة منطقية ومعقولة كون بعض الأعمال كأعوان التنفيذ تقتصر عمومًا على فئة الذكور، لأن هذه الأعمال تعتبر شاقة وتتطلب قوة بدنية وقدرة على تحمل المشقات بحيث أن فئة الإناث لا تستطيع تحملها والقيام بها نظرًا لصعوبتها وخطورتها والظروف الصعبة التي تمارس فيها.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن

المتغير	التكرار	النسب المئوية
[25 - 20]	01	% 02.5
[31 - 26]	06	% 15
[37 - 32]	17	% 42.5
[43 - 38]	06	% 15
[43 - فما فوق]	10	% 25
المجموع	40	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية من [37 - 32] تحتل المرتبة الأولى من حيث النسب المئوية حيث تصل إلى 42.5 %، ثم تليها الفئة العمرية من 43 فما فوق بنسبة 25 % ثم تليها الفئتين العمريتين [31 - 26] و [43 - 38] بنسبة مئوية تقدر بـ 15 % وأخيراً الفئة العمرية [25 - 20] بنسبة تقدر بـ 2.5 % وهذا يعني أن المؤسسة توظف فئة الشباب وهذا ما يفسر أنها تعتمد في نشاطها على الشباب باعتبارها الفئة الهامة والفعالة في العمل داخل المؤسسة دون أن ننسى أنها توظف أيضاً الفئة التي لها الأقدمية والخبرة في العمل والتي يمكن الإعتماد عليها في العديد من الأمور التي تهتم المؤسسة.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة المدنية

المتغير	التكرار	النسب المئوية
متزوج (ة)	31	77.5 %
أعزب (ة)	09	22.5 %
مطلق (ة)	00	00 %
أرمل (ة)	00	00 %
المجموع	40	100 %

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين هي 77.5 % وهي أعلى نسبة وتليها نسبة العزاب بـ 09 % فالمؤسسة توظف الشباب للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، كما نلاحظ إنعدام فئتي المطلقين والأرامل حيث تقدر بـ 00 % وهذا ما يفسر عقلانية الاختيار الوظيفي من قبل المؤسسة وأنها لا تقصي الحالات التي تناسب الدور المطلوب لشغل الوظيفة .

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الموطن الأصلي

المتغير	التكرار	النسب المئوية
ريفي	00	% 00
حضري	40	% 100
المجموع	40	% 100

تبين نتائج الجدول أن نسبة العمال الحضريين هي أعلى نسبة وتقدر بـ 100 % وتتعدم تمامًا بالنسبة لفئة العمال الذين يسكنون بالريف بحيث تقدر بـ 00 % وهذا ما يفسر أن كل العمال يقطنون بالمدينة وذلك لقرب مكان عملهم، وكذلك بالنسبة للمؤسسة فهي توظف العمال الموجودين داخل المدينة لتقادي مشاكل وصعوبة تنقل العمال من مكان سكنهم ومكان عملهم .

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى الدراسي

المتغير	التكرار	النسب المئوية
أمّي	00	% 00
إبتدائي	00	% 00
متوسط	05	% 12.5
ثانوي	20	% 50
جامعي	15	% 37.5
المجموع	40	% 100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة العمال ذوي مستوى التعليم الثانوي مرتفعة حيث بلغت 50% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تشترط مستوى دراسي معين وخاصة على مستوى الأعمال التنفيذية أو الميدانية، وذلك لطبيعة النشاط بالمؤسسة، لكن هذا لا يعني إنعدام المستويات الأخرى. فتبلغ نسبة العمال الجامعيين بـ 37.5% فهم يعملون كمهندسين في الإعلام الآلي والإلكترونيك ... وذلك للاستفادة منهم في التسيير والتنظيم المحكم للعمل ، ثم تليها نسبة العمال ذوي المستويات المتوسطة بنسبة 12.5% وهاته الفئة لها وظيفة تتماشى مع مؤهلاتها وتتمثل في أعوان الأمن، العمال المهنيين وغيرهم كما نلاحظ بأن الفئات ذوي المستويات الإبتدائية والأميين فهي منعدمة تمامًا، مما يفسر أن الوظائف في المؤسسة تحتاج إلى الشهادات الدراسية إضافة إلى الخبرة وغيرها.

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد المجتمع بحث حسب طبيعة العمل

المتغير	التكرار	النسب المئوية
تحكم	30	75 %
تنفيذ	10	25 %
المجموع	40	100 %

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة عمال أعوان التحكم هي أعلى نسبة والمقدرة بـ 75 % مقارنة بإياها بنسبة عمال أعوان التنفيذ المقدرة بـ 25 % وتفسر هذه النسب من خلال الفروع المختلفة والمتفرقة للمؤسسة ، فنسب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ هي الأكبر وموجودة في كل الفروع وهي نتيجة منطقية، كون أن أعوان التحكم هم الذين يتلقون الأوامر كما أنهم يتوزعون على عدة وحدات إدارية تابعة للمؤسسة، ويتلقى أعوان التنفيذ بدورهم الأوامر المطلوب تنفيذها .

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة المهنية

المتغير	التكرار	النسب المئوية
أقل من 05 سنوات	07	17.5 %
من 06 إلى 11 سنة	16	40 %
من 12 إلى 18 سنة	15	37.5 %
من 19 إلى 24 سنة	01	2.5 %
من 25 فما فوق	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

تبين لنا من الجدول أن نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين (06 إلى 11 سنة) هي مرتفعة وتقدر بـ 40% مقارنة مع العمال الذين تتراوح خبرتهم بين (12 إلى 18 سنة) والتي تقدر بـ 37.5% أما الفئة التي تقل خبرتها عن 05 سنوات تقدر بحوالي 17.5 % أما بالنسبة للفئات ذات الخبرة والتي تتراوح ما بين (19 إلى 24 سنة) والفئة الأكثر من 25 سنة فهي متساوية بحيث تبلغ نسبتهم حوالي 2.5 % وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تعتمد كثيراً على الخبرة كعامل أساسي بل كعامل ثانوي بتوظيفها للعمال، لأنها تعتمد في إختيارها على المؤهلات العلمية لكل فرد وكذلك على فئة الشباب، وكل هذا يصب في أهداف المؤسسة.

ب- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق فعالية الأداء في

المؤسسة

الجدول رقم (08) : يبين طبيعة العلاقة مع الرئيس

الفئات	المتحكمين		المنفذين		مجموع التكرار	النسب المئوية
الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	مج	النسبة المئوية
جيدة	06	% 20	04	% 40	10	% 25
حسنة	15	% 50	05	% 50	20	% 50
سيئة	09	% 30	01	% 10	10	% 25
المجموع	30	% 100	10	% 100	40	% 100

يتضح لنا من تحليل البيانات أن نسبة العمال الذين علاقتهم حسنة مع الرئيس مرتفعة وتقدر بـ 50% ثم تليها النسب الأخرى والتي تتساوى بالنسبة للعمال الذين علاقتهم جيدة وسيئة بحيث تقدر بـ 25% وهذا ما يفسر أن طبيعة علاقة العمال مع الرئيس عادية وكذلك الرئيس يعمل مع مرؤوسيه بأسلوب حسن مما يجعل العمال راضين عليه، وهذا ما يخدم أهداف المؤسسة، ويمكن تفسير وجود علاقة سيئة بين الرئيس والعمال إلى جملة من الأسباب والمشاكل.

الجدول رقم (09) :يبين مدى مراعاة الرئيس لقدرات المرؤوسين أثناء أداء الواجبات

النسبة المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 67	27	% 60	06	% 70	21	نعم
% 33	13	% 40	04	% 30	09	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

تظهر نتائج التحليل أن نسبة العمال الذين كانت إجاباتهم بنعم حول مدى مراعاة الرئيس لقدراتهم والتي تقدر بـ 67 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالعمال التي كانت إجاباتهم لا بحيث تقدر بـ 33 % وهذا ما يفسر أن الرئيس يقدر مجهودات العمال بحيث يجعل أغلب العمال راضين عليه .

الجدول رقم (10) : يبين مدى تقبل الرئيس لمقترحات العامل وأدائه وتشجيعه على

التجديد في أساليب العمل

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 37.5	15	% 50	05	% 33.33	10	نعم
% 62.5	25	% 50	05	% 66.67	20	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

أوضحت النتائج أن نسبة العمال الذين لا يتقبل رئيسهم مقترحاتهم وأرائهم والتي كانت إجابتهم ب لا وتقدر بنسبة حوالي 62.5% وهي مرتفعة مقارنة مع العمال التي كانت إجابتهم ب نعم وتقدر نسبتهم ب 37.5% وهذا ما يفسر وجود أسباب عديدة كون نظام المؤسسة لا يشجع مثل إقتراحات العمال، وكذلك عدم وجود إتصال مباشر بين العمال والرئيس، كما يفسر تقبل الرئيس لجهة معينة من العمال بالتحيز.

الجدول رقم (11) : يبين مدى إتاحة الإدارة فرصة التعامل مع العامل

النسبة المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 20	08	% 20	02	% 20	06	نعم
% 80	32	% 80	08	% 80	24	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

أظهرت النتائج أن نسبة العمال التي لا تتيح الإدارة فرصة التعامل معهم تقدر بـ 80 % وهي مرتفعة مقارنة بالنسبة للعامل التي تتيح لهم فرصة التعامل معها وتقدر بحوالي 20 % مقسمة بين المتحكمين والمنفذين حيث أن أكبر نسبة عند المتحكمين لا تتيح لها الإدارة فرصة التعامل مع العامل بنسبة 80% مقابل نفس النسبة بالنسبة للمنفذين أما الذين اجابو بنعم من المتحكمين فنسبتهم تقدر بـ 20% مقابل نفس النسبة بالنسبة للمنفذين وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (11) وهذا يعني أن الإدارة لا تسمح للعمال بالتعامل معها وهذا يدل على ضعف الإتصال المباشر بالمؤسسة .

الجدول رقم (12) : يبين مدى مشاركة الإدارة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية

النسبة المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%13	05	%20	02	%10	03	نعم
%87	35	%80	08	%90	27	لا
%100	40	%100	10	%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة العمال الذين لا تشاركهم الإدارة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية تقدر بـ 87% ثم تليها نسبة 13% بالنسبة للعمال الذين تشاركهم الإدارة في إتخاذ القرار، وهذا ما يفسر أن الإدارة تصنع قراراتها بنفسها ولا تسمح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرار و الإكتفاء بالعمل فقط .

الجدول رقم (13) : يبين مناقشة القرارات الإدارية مع العمال

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 05	02	% 10	01	% 03	01	نعم
% 95	38	% 90	09	% 97	29	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

تبين لنا النتائج أن نسبة العمال الذين لم يسبق لهم بالمشاركة في مناقشة القرارات الإدارية تبلغ 95% وتليها نسبة 05% من العمال الذين سبق لهم المشاركة في مناقشة القرارات وهذا ما يفسر وجود أسباب شخصية، مركزية السلطة وبقاء القرارات في أعلى هرم في السلطة وعدم تدخل العمال في شؤون الإدارة .

الجدول رقم (14) : يبين مدى تقديم العمال الإقتراحات للإدارة حول سير العمل

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 90	36	% 80	08	% 93.33	28	نعم
% 10	04	% 20	02	% 06.67	02	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

بينت نتائج تحليل الجدول أن نسبة العمال الذين سبق لهم تقديم إقتراحات للإدارة حول سير العمل وتقدر بـ 90 % وتليها نسبة 10 % من العمال الذين لم يسبق لهم بتقديم إقتراحات حول سير العمل، وهذا ما يفسر مدى رغبة العمال بالتعامل مع الإدارة وكذلك تقديم حلول لبعض المشاكل التي تعرقل سير العمل وكل هذا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (15) : يبين موقف الإدارة من الإقتراحات المقدمة من طرف العمال

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 83.33	30	% 75	06	% 85.71	24	أخذتها بعين الإعتبار
% 16.67	06	% 25	02	% 14.29	04	أهملتها
% 100	36	% 100	08	% 100	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة العمال الذين أخذت الإدارة إقتراحاتهم بعين الإعتبار وتقدر بـ 83.33% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة العمال الذين أهملت الإدارة إقتراحاتهم وتقدر بـ 16.67% وهذا يعني أن الإدارة تهتم بآراء العمال وتقدر مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة وخاصة بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة في المجال .

الجدول رقم (16) : يبين القرارات التي تصدرها الإدارة

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 00	00	% 00	00	% 00	00	تخدم العمال
% 95	38	% 90	09	% 97	29	تخدم الإدارة
% 05	02	% 10	01	% 03	01	تخدم الجميع
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

على ضوء ما سبق نجد أن نسبة العمال الذين يقرون بأن القرارات التي تصدرها الإدارة هي قرارات تخدم الإدارة بحيث تقدر بـ 95 % ثم تليها نسبة 05 % التي تمثل القرارات التي تخدم الجميع، أما بالنسبة للقرارات التي تخدم العمال فهي منعدمة وتقدر بـ 00 % وهذا ما يفسر أن أغلبية القرارات بالمؤسسة تخدم الإدارة فقط ولا تهتم بالعامل وظروفه بل تجعل العامل مجرد آلة تعمل فقط .

الجدول رقم (17) : يبين الأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسة في قياس الأداء

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 85	34	% 80	08	% 86.68	26	الرقابة
% 07.5	03	% 10	01	% 06.66	02	المتابعة
% 07.5	03	% 10	01	% 06.66	02	أخرى
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

أوضحت نتائج الجدول أن نسبة العمال الذين يقرون بأن الأسلوب المعتمد عليه في المؤسسة في قياس الأداء وهو الرقابة وهي نسبة مرتفعة بحيث تبلغ 85 % ثم تليها النسب الأخرى بحيث تبلغ نسبة أسلوب المتابعة حوالي 07.5 % ونفس النسب المئوية في الإجابات الأخرى وتقدر بـ 07.5 % وتفسير وجود أساليب أخرى لقياس الأداء - حسب بعض العمال - إلى وجود المحسوبية والولاء، وبأنه لا توجد أي آلية لقياس الأداء وبوجود أسلوب شكلي وعلى الأوراق فقط، أما بالنسبة للواقع فلا وجود لأسلوب معين إطلاقاً .

الجدول رقم (18) : يبين مدى تحقيق مشاركة العمال في إتخاذ القرار المرونة
والسرعة في الأداء

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 75	30	% 60	06	% 80	24	نعم
% 25	10	% 40	04	% 20	06	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة العمال الذين كانت إجابتهم بـ نعم فيما يخص تحقيق مشاركة العمال في إتخاذ القرار المرونة والسرعة في الأداء، حيث بلغت النسبة 75% وتليها نسبة 25% بالنسبة للعمال التي كانت إجابتهم بـ لا وهذا ما يفسر أن العمال الذين أجابوا بـ نعم يفضلون العمل الجماعي لأن له دور في فعالية الأداء والتحسين في الأداء يكون ببذل جهود الجميع، وتعدد الأفكار والآراء دائماً يأتي بالجديد والإستعانة كذلك بذوي الخبرة والكفاءة ، فيما يتعلق بالنسبة للعمال الذين كانت إجابتهم بـ لا - وحسب تفسيرهم - بأنه لا وجود أصلاً لمشاركة العمال، وأيضاً المنهج المتبع في المؤسسة في تأدية العمل هو أن العامل يعمل فقط ولا يتدخل في شؤون الإدارة .

ج- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

- رضا العمال عن العمل يساهم في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة

الجدول رقم (19) : يبين أساس إختيار الزميل في العمل

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 00	00	% 00	00	% 00	00	السن
% 18	07	% 10	01	% 20	06	الأقدمية
% 15	06	% 30	03	% 10	03	التجاور في مكان العمل
% 00	00	% 00	00	% 00	00	التماثل في السن
% 60	24	% 50	05	% 63	19	التفاهم
% 07	03	% 10	01	% 07	02	التماثل في المهنة
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة العمال الذين يختارون الزميل على أساس التفاهم هي مرتفعة بحيث تبلغ 60 % ثم تليها الأقدمية بنسبة 18 % ثم تليها التجاوز في مكان العمل بنسبة 15 % ثم تليها التماثل في المهنة بنسبة 07 % وبالنسبة للسن والتماثل في السن فتتعدم تمامًا بنسبة 00 % .

من خلال النسب التي تم التوصل إليها لاحظنا أن أغلب العمال يختارون زملائهم في العمل على أساس التفاهم، وهذا ما توصلت إليه نظرية "هومانز" لتكوين الجماعات بحيث رأيت أن الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد، والتي تخلق أثناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوع كالعطف والإحترام والتودد والمحبة والتفاهم وهذا ما أشارت إليه النتائج التي توصلنا إليها. كما أن هناك من العمال من يفضل إختيار زميله في العمل على أساس التجاوز في مكان العمل، بحيث بلغت النسبة التي حصلنا عليها حوالي 15 % وهذا ما توصلت إليه نظرية "القرب" التي تشير إلى الرغبة في الإنتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع والقرب المادي، بحيث تتكون الجماعة غالبًا من الأفراد الذين يعملون بمنطقة جغرافية واحدة أو مكنة إنتاجية واحدة .

وهناك أيضًا من العمال من يفضل إختيار زميله في العمل على أساس النزاهة والكفاءة والمستوى.

الجدول رقم (20) : يبين مدى تفضيل العامل للعمل ضمن جماعة

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 00	00	% 00	00	% 00	00	لرغبة شخصية
% 85	34	% 80	08	% 87	26	الإنسجام والتعاون
% 15	06	% 20	02	% 13	04	شعورك بالراحة والإستقرار
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال ما ورد في الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يفضلون العمل ضمن جماعة للإنسجام والتعاون هي مرتفعة وتقدر بـ 85 % ثم تليها نسبة شعور العامل بالراحة والإستقرار وتقدر بـ 15 % ثم تنعدم لرغبة شخصية وتقدر بـ 00 %

ومن خلال هاته النسب التي توصلنا إليها وعند مقارنتها بما توصلت إليه نظرية "هومانز"، فوجدناها متشابهة فلقد توصل "هومانز" إلى أنه عندما تتفاعل العوامل الثلاثة المتمثلة في : التفاعل والأنشطة والعواطف والأحاسيس مع بعضها البعض، ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الإنسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون كما أنها تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة .

لذلك فإننا نجد معظم العمال يفضلون العمل الجماعي لأن روح الجماعة تعمل على توحيد الرؤى وفرض قرار الجماعة .

الجدول رقم (21) : يبين مدى شعور العامل بالملل والتعب وإلى من يلجأ

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 00	00	% 00	00	% 00	00	إلى وسائل الترقية في المؤسسة
% 75	30	% 60	06	% 80	24	إلى أعضاء جماعته
% 17.5	07	% 30	03	% 13.33	04	الإنعزال لوحده
% 07.5	03	% 10	01	% 06.67	02	أخرى
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

من خلال ما سبق نجد أن أغلب العمال يفضلون اللجوء إلى الجماعة، ولقد بلغت النسبة حوالي 75 % ثم تليها نسبة العمال الذين يفضلون الإنعزال لوحدهم وقدرت بـ 17.5 % وبالنسبة للإجابات الأخرى وقدرت بـ 07.5 % وانعدمت تمامًا فيما يخص اللجوء إلى وسائل الترفيه في المؤسسة حيث قدرت بـ 00 % وهذا ما يفسر بأن غالبية العمال

يفضلون العمل ضمن جماعة ونظرًا لأهميتها في توحيد الرؤى وخلق جو التعاون وتسهيل بعض الصعوبات التي تواجه العمال .

الجدول رقم (22) : يبين إذا تعب العامل في العمل ماذا تفعل الجماعة

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 47	19	% 50	05	% 47	14	مساعدة العامل لإنتاج المطلوب
% 35	14	% 30	03	% 37	11	توبيخ العامل لأنه مقصر في العمل
% 18	07	% 20	02	% 16	05	لا تهتم بمستوى الإنتاجية
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

أوضحت نتائج الجدول أن نسبة العمال الذين كانت إجاباتهم حول إذا تب أحد العمال ولم ينتج القدر المطلوب منه فتقوم الجماعة بمعاونته حتى ينتج المطلوب، وهي مرتفعة وقدرت بـ 47 % ثم تليها نسبة العمال التي كانت إجاباتهم بتوبيخ العامل، لأنه مقصر في العمل وقدرت بـ 35 % ثم تليها نسبة العمال التي كانت إجاباتهم لا تهتم لمستوى

الإنتاجية وقدرت بـ 18% وهذا ما يفسر مظاهر التعاون والتفاهم الموجود بين أعضاء الجماعة بحيث تتعاون فيما بينها، وهذا ما أكدت عليه نظرية "هومانز" خاصة بالنسبة لعامل التفاعل الذي أشارت إليه هاته النظرية، بحيث أن تلك الإتصالات والإحتكاكات المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظتها موضوعياً والتعبير عنها بطرق كمية .

لذلك نجد العمال يفضلون العمل مع الجماعة لما لها من خصائص تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (23) : يبين شعور العامل بالعمل الجماعي

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 100	40	% 100	10	% 100	30	النشاط
% 00	00	% 00	00	% 00	00	التوتر
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يشعرون بالعمل الجماعي بالنشاط قدرت بـ 100 % وبالنسبة للعمال الذين يشعرون بالتوتر فهي منعدمة و قدرت بـ 00 % وهذا ما يفسر مدى رغبة العمال في العمل ضمن الجماعة لما لها من أهمية وفوائد وعدم رغبتهم في الإنعزال والعمل لوحدهم .

الجدول رقم (24) : يبين مدى خلق المؤسسة لحو ملائم للعمل

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 23	09	% 30	03	% 20	06	نعم
% 77	31	% 70	07	% 80	24	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

من خلال البيانات الواردة في هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة العمال الذين لم تخلق لهم المؤسسة حو ملائم للعمل بلغت حوالي 77% ثم تليها نسبة العمال الذين كانت إجابتهم ب نعم تخلق لهم المؤسسة حو ملائم للعمل وقدرت ب 33% وهذا ما يفسر بأن المؤسسة لا تهتمها شؤون العمال ولا تهتم براحتهم ويمكن تفسيرها أيضاً بوجود مشاكل داخل المؤسسة .

الجدول رقم (25) : يبين مدى إتقان العامل لعمله وماذا يعتبره

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 00	00	% 00	00	% 00	00	عبادة
% 75	30	% 50	05	% 83.33	25	مصدر رزقك
% 25	10	% 50	05	% 16.67	05	واجب
% 00	00	% 00	00	% 00	00	خوفاً من رئيس العمل
% 00	00	% 00	00	% 00	00	أخرى
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

تظهر نتائج التحليل من خلال الجدول السابق أن نسبة العمال الذين يعتبرون العمل مصدر رزق بلغت 75 % ثم تليها نسبة 25 % بالنسبة للعمال الذين يعتبرونها واجب ونلاحظ بأنها منعدمة تماماً بالنسبة للعمل كونه عبادة حيث قدرت بـ 00 % وخوفاً من رئيس العمل أيضاً و قدرت النسبة بـ 00 % وهذا ما يفسر أن العمال غير راغبين في العمل بالمؤسسة وهم مضطرين للعمل فقط نتيجة لظروف ما قد واجهتهم أم وجود مشاكل

الجدول رقم (26) : يبين تحيز المدير إلى بعض العمال

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 72.5	29	% 60	06	% 76.67	23	نعم
% 05	02	% 10	01	% 03.33	01	لا
% 22.5	09	% 30	03	% 20	06	أحياناً
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

أوضحت النتائج أن نسبة العمال الذين يقرون بوجود تحيز من طرف المدير نحو بعض العمال وقدرت بـ % 72.5 ثم تليها نسبة 22.5% بالنسبة للعمال الذين يقرون بوجود تحيز أحياناً، وأخيراً نسبة 05% بالنسبة للعمال الذين ينفون وجود تحيز من طرف المدير، وهذا ما يفسر بأن مظاهر العنصرية داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر على معنويات العمال وعلى مردوديتهم ومجهوداتهم، وهذا يدل على عدم رضا بعض العمال لما هو موجود بداخل المؤسسة .

الجدول رقم (27) : يبين المنافسة بين المصالح المهنية من أجل تحسين الأداء

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 15	06	% 40	04	% 07	02	نعم
% 63	25	% 50	05	% 67	20	لا
% 22	09	% 10	01	% 26	08	أحياناً
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال ما ورد في الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يقرون بعدم وجود منافسة بين المصالح المهنية من أجل تحسين الأداء بلغت 63 % ثم تليها نسبة 22 % بالنسبة للعمال الذين يقرون بوجود منافسة أحياناً، وأخيراً نسبة 15 % فيما يخص العمال الذين يقرون بوجود منافسة، وهذا ما يفسر بأن قلة المنافسة داخل المؤسسة راجع إلى أسباب تجعل المنافسة قليلة أو شبه معدومة، لذلك يقترح العمال مجموعة من الأساليب لتشجيع المنافسة كالحوافز المادية، العدل في تقسيم الإمتيازات، كذلك أسلوب تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة على العمال والموظفين ككل وبدون إستثناء وبدون تحيز.

الجدول رقم (28) : يبين الشعور بأن العمل مناسب للقدرات والكفاءات

النسبة المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 15	06	% 20	02	% 13	04	نعم
% 85	34	% 80	08	% 87	26	لا
						أحياناً
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) بأن نسبة العمال الذين لا يتناسب العمل مع قدراتهم وكفاءاتهم حيث بلغت 85 % ثم تليها نسبة 15 % بالنسبة للعمال الذين يتناسب عملهم مع قدراتهم، وهذا ما يفسر بأن العمال غير راضين عن العمل الذي يشغلونه كونه مفروض عليهم فقط، وأيضاً العمل بعيد عن التخصص، وهناك من كفاءته أكبر من العمل الذي يشغله.

الجدول رقم (29) : يبين كيفية تعامل الرئيس بطريقة صارمة في حالة حدوث خطأ في أداء الوظيفة

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 70	28	% 50	05	% 77	23	نعم
% 05	02	% 10	01	% 03	01	لا
% 25	10	% 40	04	% 20	06	أحياناً
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

أدى تحليل نتائج الجدول السابق إلى وجود نسبة العمال الذين يتعامل معهم رئيسهم في العمل بصرامة أثناء حدوث خطأ في أداء العمل بلغت 70 % ثم تليها نسبة 25 % بالنسبة للعمال الذين أحياناً يتعامل معهم رئيسهم بصرامة، وأخيراً نسبة 05 % من العمال الذين يتغاضى الرئيس عن معاملتهم بصرامة، وهذا ما يفسر مدى صعوبة العمل بالمؤسسة بحيث أن الخطأ غير مسموح به نظراً لطبيعة العمل بالمؤسسة خاصة من ناحية الأمان، وكذلك في حالة الخطأ المتعمد فالصرامة واجبة .

الجدول رقم (30) : يبين مدى رضا العامل ن الأجر المتقاضى في المؤسسة

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 10	04	% 10	01	% 10	03	نعم
% 90	36	% 90	09	% 90	27	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

بينت نتائج التحليل بأن أعلى نسبة نجدها عند العمال الذين هم غير راضين عن الأجر المتقاضى والتي بلغت 90 % ثم تليها نسبة 10 % بالنسبة للعمال الذين هم راضين عن الأجر، هذا ما يفسر كون الأجر الذي يتقاضاه العامل لا يكفي لسد حاجياته خاصة بالنسبة للعمال الذين لديهم مسؤوليات عائلية، وهناك أيضاً ما لا يتوافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل .

الجدول رقم (31): يبين نظام تقييم أداء العاملين فعال أم لا في المؤسسة

النسبة المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 05	02	% 10	01	% 03	01	نعم
% 95	38	% 90	09	% 97	29	لا
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

أوضحت النتائج الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يقدرّون بعدم فعالية نظام تقييم الأداء بالمؤسسة وبلغت 95 % مقارنة بنسبة العمال الذين يقرون بفعالية نظام تقييم الأداء بحيث بلغت 05 % وهذا ما يفسر وجود أسباب كون أن نظام التقييم بالمؤسسة لا يراعي الجهد المبذول بل يراعي اعتبارات أخرى كالمحسوبية والمعرفة، وعدم وجود العدل، وكذلك نظام التقييم بالمؤسسة لا يخضع لجدولة ولا لنظام تنقيط .

الجدول رقم (32): يبين مدى تفكير العامل في ترك العمل أو تغييره بهذه المؤسسة

النسب المئوية	المجموع	المنفذين		المتحكمين		الفئات
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 52.5	21	% 20	02	% 63	19	نعم
% 05	02	% 00	00	% 07	02	لا
% 42.5	17	%80	08	% 30	09	أحياناً
% 100	40	% 100	10	% 100	30	المجموع

على ضوء ما سبق نجد أن نسبة العمال الذين لديهم الرغبة في ترك العمل وتغيير بلغت 52.5 % ثم تليها نسبة 42.5 % بالنسبة للعمال الذين يرغبون أحياناً في ترك العمل وأخيراً نسبة 05 % من العمال الذين لا يرغبون في ترك العمل، وهذا ما يفسر بأن رغبة العامل في ترك العمل أو مجرد التفكير فيه راجع إلى أسباب كالضغوطات النفسية والمهنية، صعوبة العمل بالمؤسسة، عدم ملائمة مناخ مناسب للعامل ولا يوجد تقدير للعامل، عدم الإهتمام بالعمال ومصالحهم، كون أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها فقط.

2- الإستنتاجات:

أ- إستنتاج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة

إن أغلب العمال بالمؤسسة تربطهم علاقات حسنة مع الرئيس في العمل بنسبة تقدر بـ 50 % وهذا يعني أن الرئيس يتعامل بأسلوب حسن وعادي بحكم منصبه ، كما أنه يراعي قدرات العمال أثناء أداء الواجبات وذلك بنسبة 67 % مما يفسر تقدير الرئيس لمجهودات العمال. وهذا ما يجعل علاقاتهم حسنة وطبيعية، كما أن الرئيس لا يتقبل مقترحات وآراء المال وذلك بنسبة 62.5 % وهذا راجع إلى عدم وجود إتصال مباشر بين العمال والرئيس وكذلك نظام المؤسسة لا يشجع على تقبل مقترحات العمال، كما أن الإدارة لا تتيح فرصة التعامل مع العمال وذلك بنسبة تقدر بـ 80 % وهذا ما يفسر ضعف الإتصال داخل المؤسسة، كما أن الإدارة لا تسمح للعمال بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وذلك بنسبة تقدر بـ 87 % وهذا ما يفسر بأن الإدارة تصنع قراراتها بنفسها . أما العمال فمهمتهم تنفيذ الأوامر فقط، كما أن العمال يقومون بتقديم إقتراحات للإدارة حول سير العمل وذلك بنسبة 90 % وهذا ما يفسر مدى رغبة المال في التعامل مع الإدارة للإستفادة من بعض الخبرات التي تساهم في حل بعض المشاكل وأيضًا تساهم

في تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك بالنسبة لموقف الإدارة من إقتراحات العمال فهي في الأغلب تؤخذ بعين الإعتبار بنسبة مقدرة بـ 83.33 % مما يفسر بأن الإدارة تهتم بآراء العمال وتقدر مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة وهذا ليس لصالح العمال بل لصالح المؤسسة وأغلب القرارات التي تصدرها الإدارة هي قرارات تخدم الإدارة أكثر ما تخدم العمال وذلك بنسبة مقدرة بـ 95 % وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها. أما العامل فهو مجرد آلة تعمل فقط ولا تهتم بمعنوياته وظروفه، كما أن الأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسة في قياس الأداء هو أسلوب الرقابة بنسبة مقدرة بـ 85 % وهذا ما يفسر الصرامة أثناء القيام بالعمل، كما أن العمال لديهم رغبة قوية بإشراكهم في إتخاذ القرار، مما يساهم هذا الأخير في تحقيق المرونة والسرعة في الأداء وذلك بنسبة تقدر بـ 75 % وهذا ما يفسر حب العمال للعمل الجماعي وهذا ما يجعل له دور في فعالية الأداء وكذلك في تحسين الأداء والإستعانة بذوي الخبرة والكفاءة يساهم في حل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة .

وبناءً على ما سبق فإن عملية مشاركة العمال في إتخاذ القرارات تساهم في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة وذلك من خلال مراعاة قدرات ومقترحات وآراء المال وأخذها بين الإعتبار وذلك لتمتين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وفتح قنوات الإتصال بينهم، وتشجيع الإدارة للعمال على العمل وتقديم الأكثر، ومشاركة الإدارة مع العمال في صنع ومناقشة القرارات الإدارية والسماح للعمال بالتعامل معها ، هذا يرفع من معنوياتهم ويزيد

من قدراتهم نحو العمل أكثر، وكذلك بالنسبة للمصالح. فيجب الحفاظ على مصالح الإدارة والعمال معاً، كما أنه يجب جعل مقياس واحد لقياس الأداء ويطبق على جميع العمال والموظفين بدون إستثناء

وعليه لم تتحقق الفرضية الأولى القائلة بان المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق فعالية الأداء بناء على المعطيات التي تمت معالجتها.

ب- استنتاج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية : رضا العمال عن العمل يساهم في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة

من خلال النتائج التي توصلنا إليها ميدانيًا وجدنا أن أغلب العمال يختارون زميلهم في العمل على أساس التفاهم بنسبة تقدر بـ 60 % وهذا ما يفسر أن الإتصالات والإحتكاكات بين العمال والتفاهم والإنسجام تزيد من رغبة العمال في الإنتماء للجماعة والعمل ضمنها، كما أننا نجد العمال يفضلون العمل ضمن جماعة للإنسجام والتعاون بنسبة تقدر بـ 85 % وهذا ما يزيد من حالات التماسك بين الجماعة، كما وجدنا أن أغلب العمال يلجؤون إلى الجماعة عند الشعور بالملل والتعب وذلك بنسبة تقدر بـ 75 % وهذا ما يفسر مدى أهمية الجماعة في تسهيل الصعوبات، كما أن الجماعة تقوم بمعاونة العامل حتى ينتج المطلوب منه وذلك بنسبة تقدر بـ 47 % وهذا ما يفسر بأن الجماعة تقوم ببيت روح التعاون، كما أن العمل الجماعي يشعر العمال بالنشاط بنسبة تقدر بـ 100 % وهذا ما يفسر مدى رغبة العمال في العمل الجماعي لما له من فوائد للعمال وللمؤسسة، كما أن المؤسسة لا تخلق جو ملائم للعمال أثناء العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 77 % وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تسعى لتحقيق مصالحها ولا تهتم براحة العمال كما يفسر أيضًا وجود مشاكل بين العمال والإدارة، وبالنسبة للعمال فيعتبرون العمل مجرد مصدر رزق بنسبة تقدر بـ 75 % وهذا ما يفسر بأن العمال غير راغبين بالعمل بالمؤسسة كما أنهم مضطرين فقط للعمل بهاته المؤسسة، كما نلاحظ بأن العمال

يقرون بتحيز المدير لبعض العمال بنسبة تقدر بـ 72.5 % وهذا ما يفسر وجود العنصرية داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبيًا على معنويات العمال ومجهوداتهم وهذا ما يفسر عدم رضا العمال عن العمل بالمؤسسة، وكل هذا يؤثر على أداء العمال من خلال عدم وجود منافسة بين المصالح المهنية بنسبة تقدر بـ 63 % كما يقترح العمال بعض الأساليب لخلق المنافسة كالحوافز المادية، العدل في تقسيم الإمتيازات، تطبيق القوانين على جميع العمال بدون إستثناء. كما أننا وجدنا بأن العمل الذي يشغله العمال غير مناسب لقدراتهم وكفاءتهم وذلك بنسبة تقدر بـ 85 % وهذا ما يفسر عدم الرضا عن العمل كونه مفروض عليهم، كما أنه بعيد كل البعد عن التخصص، وهناك أيضًا من كفاءته أكبر من المنصب الذي يشغله، وأيضًا بالنسبة لطريقة تعامل الرئيس بصرامة مع العمال في حالة حدوث خطأ في أداء الوظيفة ، فبلغت نسبة 70 % وهذا ما يفسر صعوبة العمل بالمؤسسة بحيث أن الخطأ غير مسموح به نظرًا لطبيعة العمل، كما وجدنا أن نسبة 90 % من العمال غير راضين بالأجر الذي يتقاضونه كونه لا يكفي لسد الحاجيات، كما أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة غير فعال بنسبة تقدر بـ 95 % وهذا راجع لأسباب كعدم وجود العدل، وكذلك نظام التقييم لا يخضع لجدولة ولا لنظام تنقيط . وفي محاولتنا لمعرفة مدى رغبة العامل في ترك منصبه أو تغييره إذا ما توفر لديه منصب آخر فسجلنا نسبة 43 % بالنسبة للعمال الذين يفكرون أحيانًا في ترك منصب العمل، وكذلك هناك من لديه رغبة في ترك العمل وقدرت بنسبة 30 % وهذا الأمر

راجع إلى أسباب تختلف من عامل لآخر منها ما يتعلق بالضغوطات النفسية والمهنية وكذلك صعوبة العمل بالمؤسسة وعدم الإهتمام بالعمال ومصالحهم ، عدم ملائمة المناخ المناسب للعامل ولا يوجد تقدير له .

ويتضح مما سبق أن مظاهر عدم الرضا بالمؤسسة موجودة، كوجود العنصرية والضغوطات النفسية والمهنية وصعوبة العمل بالمؤسسة، وجود مشاكل بين العمال والإدارة، عدم الإهتمام بالعمال ومصالحه، غياب المنافسة بين المصالح المهنية بسبب عدم وجود العدل وعدم تطبيق القوانين على كل من العمال، كذلك عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كون أن المناصب التي يشغلها بعض العمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وتخصصهم. كل هذه العوامل تجعل العمال غير راضين عن العمل وبالتالي فتؤثر على أدائهم، فلا بد من وضع العامل محور إهتمام من جميع النواحي المعنوية والمادية .

وعليه لم تتحقق الفرضية الثانية القائلة بان رضا العمال عن العمل يساهم في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة وهذا بناء على المعطيات التي تمت معالجتها.

ج- الإستنتاج العام :

لقد توصلت نتائج الدراسة الحالية بعد التبريرات النظرية والمنهجية ، وما توصل إليه الميدان الذي تم إختياره والمتمثل في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ولضمان نجاحها يجب عليها تكوين بيئة عمل متكاملة ومنسجمة خالية من المشاكل. ويتم تجسيد ذلك في الواقع إلا بفضل وجود قرارات صائبة تخدم المؤسسة والعمال معاً.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى التأكيد بأن أغلب العمال بالمؤسسة لا يشاركون في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية كون أن الإدارة تتجاهلهم ولا تسمح لهم في التعامل معها والتدخل في شؤونها، هذا ما يؤثر سلباً على عملية الإتصال بينهم، كما أن المؤسسة تسعى لتحقيق مصالحها وليس لمصالح العمال، وهذا ما يؤثر سلباً على معنويات العمال كما يجعلهم يشعرون بعدم الإهتمام وهذا مما يخلق مشاكل بينهم. في حين أننا نجد أغلب العمال بالمؤسسة يفضلون التعامل مع الإدارة والإستفادة من خبراتهم وإشراكهم في مناقشة القرارات التي تخدم الجميع.

وفي الواقع فإن مظاهر عدم رضا العمال بالمؤسسة هي موجودة كعدم وجود العدل والعنصرية وعدم الإهتمام بالعمال وتهميشهم وجعلهم مجرد آلة تعمل فقط، حيث نجد أن العديد من العمال من لديهم رغبة في ترك المنصب في حالة ما إذا توفر لديهم منصب آخر، نتيجة لعدم ملائمة المناخ التنظيمي لهم .

وعليه يمكن حصر نتائج الدراسة فيما يلي :

المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات تساهم في تحقيق فعالية الأداء من خلال تقبل آراء العمال ومقترحاتهم والإستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة، وإشتراك العمال في عملية صنع وإتخاذ القرارات التي يجب أن تخدم المؤسسة والعمال معاً.

رضا العمال عن العمل يساهم في رفع مستوى الأداء من خلال توفير مناخ ملائم وتحقيق العدل والمساواة، والتشجيع على العمل الجماعي وبت روح التعاون بين العمال والحرص على مصالح الجميع.