

التحفيز في المؤسسات الصناعية العربية - مجمع أبي كماش الكيماوي في ليبيا كأنموذج

أ. علي أحمد محمد سالم

المقدمة :

لقد شهد القرن الماضي تطور ملحوظ في علم الإدارة، حيث تجاوزت معظم المؤسسات و منظمات الأعمال في العالم المتقدم المفاهيم التقليدية لعلم الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط المستقبلي لهذه المؤسسات، وشهد هذا القرن ظهور ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي.(1)، حيث تعمل كل منظمة أعمال أو مؤسسة للحصول على أفضل موارد بشرية بإمكانها ملئ الوظائف الشاغرة وتسييرها بكل إقتدار، وجودة هذا العمل تتوقف على الجهد الذي يبذل من إدارة الموارد البشرية الموكل لها هذا العمل(2) ويعد التحفيز من أهم أسباب الدافعية للعمل، والتي بدورها تضمن حسن الأداء وتؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث ترتبط بعلاقة مباشرة مع التحفيز ، والمجمع الكيماوي بأبي كماش في ليبيا أحد المؤسسات الصناعية التي أظهرت نتائج الدراسات، عجزها عن تحقيق أهدافها من حيث سد حاجة السوق الليبي من منتجاته وتصدير الفائض إلى الخارج وفق ما كان مخطط له(3)، مما يجعلها ظاهرة أو مشكلة واضحة للعيان تستحق العناية و التفحص، هذا بدوره جعل الباحث يتحفظ لدراسة هذه الظاهرة، وقد هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التحفيز في هذه المؤسسة الصناعية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في كون المجمع الكيماوي بأبي كماش أستهدف من خلال إنشائه تغطية الطلب المحلي من منتجاته وتصدير الفائض إلى الخارج إلا أن الواقع يبدو أنه عكس ذلك إذ لم يصل انتاجه حتى إلى الطاقات المتاحة ، وهذا ما اثبتته الدراسات التقييمية للمجمع المذكور(4) ومن خلال تقارير الانتاج الصادرة عن مكتب التخطيط مما يجعلها مشكلة تستحق البحث والتفحص لإمكانية تقديم الحلول والمعالجات لهذه الظاهرة، والسؤال الرئيسي الذي تسعى الدراسة للإجابة عنه هو :

هل يستخدم نظام المكافآت والحوافز في الرفع من انتاجية العاملين ، والاحتفاظ بهم ، ورفع درجة رضاهم الوظيفي ؟

وانبثق من السؤال الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية :

1 . هل توجد قوانين ومعايير لمنح الحوافز ، و تتناسب مع الظروف المعيشية ؟

- 2 . هل الحوافز التي يمنحها المجمع مرضية وخالية من المحسوبية ؟
- 3 . هل تمنح شهادات الشكر للمتميزين لحثهم على بذل المزيد من الجهد ؟
- 4 . هل الحوافز السلبية لها أثر ايجابي على عطاء العاملين ؟

أهداف البحث :

- 1 . التعرف على القوانين واللوائح المنظمة لمنح الحوافز، وهل القيم التي تمنحها هذه القوانين تتناسب والظروف المعيشية .
- 2 . معرفة درجة الرضا لدى العاملين حول الحوافز الممنوحة لهم ، ومدى خلوها من الوساطة والمحسوبية .
- 3 . معرفة واقع المجمع المذكور في منح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين فيه .
- 4 . التعرف على أثر الحوافز السلبية على العاملين في المجمع الكيماوي أبي كماش .

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- 1 . يعالج البحث مشكلة تعاني منها معظم المؤسسات الصناعية في البلاد ومحاولة وضع الحلول لها .
- 2 . الإسهام في تغطية حاجة المكتبة العربية والإسلامية عموماً ، والليبية خصوصاً بدرسات و أبحاث لها علاقة بأهمية التحفيز .
- 3 . الاستفادة من الأخطاء والانحرافات الخاصة بعدم منح المزايا والحوافز، في الوحدات الصناعية حتى لا يتأثر الإنتاج .
- 4 . تحفيز الباحثين للقيام بدراسات علمية تصف الواقع المعاش حول منح الحوافز والمزايا داخل الوحدات الصناعية بليبيا، يمكن الاستفادة بنتائجها من قبل المخططين، وصناع القرار ، والمراكز البحثية والباحثين في هذا المجال .

حدود البحث :

الحد المكاني : المجمع الكيماوي بأبي كماش - ليبيا

الحد الزمني : 2010م

الحد البشري : الإدارة العليا ، والمدراء العامون ، ومديروا الإدارات ، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بالمجمع .

مصطلحات البحث :

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : عملية تهتم بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية، حتى تتناسب مع المتغيرات البيئية الداخلية و

الخارجية للمنظمة، يتم من خلالها دراسة حجم و عبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، وتؤدي في نهايتها إلى تعديل سلوك العاملين لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة (5).

- **المجمع الكيماوي بأبي كماش** : مجمع صناعي يختص بصناعة المنتجات الكيماوية والبتروكيماوية، ويحتوي على خمسة مصانع وهي (الملح – التحليل الكهربائي – أحادي كلوريد الفنيل – كلوريد الفنيل – عديد كلوريد الفنيل)، ومن أهم منتجات المجمع الصناعي (ملح المائدة – مادة اللدائن – مادة الصودا الكاوية – حمض الهيدروكلوريك – الكلور). (6).

- **المسؤولون وصناع القرار** : المدراء العامون ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام والوحدات والمشاركين في صنع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات و منظمات الأعمال. (7).

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، للوصول إلى معرفة هل يستخدم نظام المكافآت والحوافز في الرفع من إنتاجية العاملين، والإحتفاظ بهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي في المجمع الكيماوي بأبي كماش، واعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية، حيث أطلع الباحث على مجموعة من الاستبانات التي تناولت نفس الموضوع، ثم قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بالموضوع قيد البحث، تم توزيعها على المدراء العامون بالمصانع، ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات وكذلك العاملين، في الوحدات الصناعية بالمجمع المذكور بعد تحكيمها، وقام الباحث بتحليل بيانات هذه الاستبانة، بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للعلوم الإنسانية والاجتماعية، لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، التي تمكنه من الوصول إلى نتائج تحمل إجابة صريحة حول السؤال المطروح في هذا البحث .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية و الموظفين بالمجمع الكيماوي بأبي كماش حيث بلغ عددها (198) فردا .

أداة الدراسة :

تم تطوير أداة الدراسة وهي عبار عن استبانة مكونة من جزئين تتمثل في الآتي:
الجزء الأول: يحتوي على الخصائص الشخصية للمشاركين في هذه الدراسة من حيث الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتعلق بتحديد مدى استخدام نظام المكافآت والحوافز في الرفع من إنتاجية العاملين، والإحتفاظ بهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي.

تطوير الاستبانة :

تم تطوير الاستبانة من خلال الاطلاع على أهم الأدبيات والدراسات السابقة، ومجموعة من الاستبانات تناولت نفس موضوع الدراسة، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم اللغة و الإدارة والإحصاء بهدف تحكيمها، حيث أبدى المختصين جملة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار، وقد احتوت هذه الاستبانة على أسئلة حول مدى استخدام نظام المكافآت والحوافز في الرفع من إنتاجية العاملين، والإحتفاظ بهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي داخل المجمع الصناعي المذكور، وكل فقرة من فقرات الاستبانة أمامها خمس إجابات (موافق تماماً- موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق تماماً).

صدق وثبات الاستبانة :

تم عرض الاستبانة كما أسلفنا سابقاً على مجموعة من المحكّمين، بهدف التعرف على سلامتها الأسلوبية واللغوية ومن حيث الشمولية، بعدها قام الباحث بإجراء التعديلات التي احتوتها ملاحظات الأساتذة المختصين، ثم من بعد قام الباحث بإجراء اختبار (كرمباخ ألفا) لمعرفة الثبات لدى الفقرات التي أحتوتها الاستبانة، حيث كانت نتيجة التحليل (0.92) وهي نتيجة مقبولة في كونها أكبر من القيمة الدنيا (0.5) وما يعزز نتيجة الثبات لأداة الاستبانة أن أداة الدراسة تم تطويرها بالإعتماد على عدد من الدراسات والأدبيات التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة (الشويخ، 2007، وكانت قيمة (ألفا)، 0.82، الضمور، 2008، وكانت قيمة (ألفا) 0.89، وقباجة، 2012، وكانت قيمة (ألفا) 0.82.

الإجراءات التطبيقية : بعد أن قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عدد (230) موظفاً من العاملين في المجمع الكيماوي بأبي كماش من مختلف المستويات الوظيفية، وقد وصل عدد الاستبانات المستردة (198) استبانة أي حوالي ما نسبته (85%) من عدد الاستبانات الموزعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد تجميع الاستبانات و مراجعتها و تفرغها في نماذج أعدت لهذا الغرض، تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإلكتروني (SPSS) حيث تم استخدام التحليل الإحصائية التالية:

- تحليل اختبار معامل (كرمباخ ألفا).
- تحليل التكرارات لإجابات المشاركين في هذه الدراسة.

نتائج تحليل الدراسة :

تم إجراء الاختبارات المذكورة بواسطة البرنامج المذكور سلفاً، لمعرفة خصائص العينة والتكرارات في إجابات المشاركين والتي كانت على النحو التالي:

خصائص العينة :

أولاً: الجنس : الجدول التالي رقم (1) يبين نوع الجنس المشارك في عينة الدراسة.

جدول رقم (1) يوضح نوع الجنس

الجنس	العدد
ذكور	196
إناث	2

من خلال النظر إلى الجدول رقم (1) يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من جنس الذكور حيث بلغ عدد المشاركين (196)، بينما يشكل جنس الإناث العدد الأقل فلم يتجاوز العدد (2) ، وهذا سببه طبيعة العمل في مثل هذا النوع من المصانع التي لا تتناسب مع طبيعة المرأة الخلقية، بالتالي نجد تواجدها يكون دائماً في الأعمال الإدارية التي لا تطلب مجهود عضلي.

ثانياً: العمر: الجدول التالي رقم (2) يبين الفئات العمرية المشاركة في هذه الدراسة.

جدول رقم (2) يوضح الفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد
أقل من 30 سنة	18
30-39 سنة	42
40-49 سنة	92
50 سنة فأكثر	46

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة في هذه الدراسة هي من الفئة (40-49) سنة، ثم تلتها الفئة العمرية (50) سنة فأكثر، ثم الفئة العمرية (30-39) سنة، بينما الفئة العمرية الأقل مشاركة كانت (30) سنة فأقل، وهو مؤشر يدل على عدم ضخ دماء جديدة شابة للعمل بهذا المجمع الصناعي، ويُعزى ذلك إلى تأخر سن التقاعد بالنسبة للعاملين في الشركات والذي محدد بـ(65) سنة، وكذلك عدم تطوير المجمع من خلال فتح وحدات إنتاجية جديدة أو توسعة الوحدات الانتاجية القائمة لديه.

ثالثاً: المؤهل العلمي : الجدول التالي رقم (3) يبين المؤهلات العلمية للعناصر المشاركة في هذه الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح المؤهلات العلمية

المؤهلات العلمية	العدد
أقل من ثانوية عامة	26
دبلوم متوسط أو ما يعادله	82
شهادة جامعية	87
ماجستير فأكثر	3

بالنظر إلى الجدول رقم (3) يتضح أن غالبية المشاركين كانوا من حملة الدبلوم المتوسط و الشهادة الجامعية، حيث بلغ عدد حملة الدبلوم المتوسط أو ما يعادله (82) مشارك، بينما بلغ عدد المشاركين من حملة الشهادة الجامعية (87) مشارك، بينما الفئة العمرية الأقل فكانت من حملة الدراسات العليا، وهو ما يعطي مؤشر سلبي عن إدارة المجمع في عدم تمكين وتشجيع العاملين بالمجمع على مواصلة دراساتهم العليا.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة : يبين الجدول التالي رقم (4) عدد سنوات الخبرة للمشاركين في هذه الدراسة.

جدول رقم (4) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

عدد سنوات الخبرة	العدد
1-5 سنوات	10
6-10 سنوات	38
10 سنوات فأكثر	150

بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتضح أن الغالبية من المشاركين من لديهم خبرة عمل تتجاوز العشرة سنوات حيث بلغ عددهم (150) مشارك، ثم تأتي الفئة (6-10) سنوات والتي وصل عدد المشاركين فيها إلى (38) مشارك، وتبقى الفئة (1-5) سنوات الأقل مشاركة حيث بلغ عدد المشاركين (10)، وهو كما ذكرنا سلفاً مؤشر يدل على أن المجمع الصناعي في السنوات الأخيرة لم يقوم بتشغيل دماء شابة جديدة.

خامساً: المستوى الوظيفي : الجدول التالي رقم (5) يبين المستويات الوظيفية المشاركة في هذه الدراسة .

جدول رقم (5) يوضح المستويات الوظيفية للمشاركين

العدد	المستوى الوظيفي
4	مدير عام إدارة
16	مدير إدارة
30	رئيس قسم
40	رئيس وحدة
108	موظف

يتضح من الجدول (5) أن المشاركين في هذه الدراسة، كان أغلبهم من فئة الموظفين حيث وصل عددهم إلى (108) مشارك، ثم تلتها فئة رؤساء الوحدات و التي كان عدد المشاركين فيها (40) مشارك، ثم فئة رؤساء الأقسام و الذين بلغ عددهم (30) مشارك، بينما مدراء الإدارات فكان عددهم (16) مشارك، و الفئة الأقل مشاركة كانت فئة المدراء العامون و كانوا عدد (4) مشاركين.

الإجابة عن السؤال الرئيسي المطروح : هل يستخدم نظام المكافآت والحوافز في الرفع من إنتاجية العاملين، والإحتفاظ بهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من عشر فقرات هدف من خلالها قياس آراء المشاركين، من أجل الحصول على إجابة كافية وشفافية للتساؤل المطروح حيث أظهرت نتائج التحليل الآتي:

الفقرة الأولى : توجد قوانين ومعايير موضوعية لمنح المكافآت تقوم على أساس الأداء الفعلي.

والجدول (6) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الأولى.

جدول (6) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الأولى

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	6	3
2	غير موافق	10	5.1
3	موافق إلى حد ما	66	33.3
4	موافق	99	50
5	موافق تماماً	17	8.6

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه يتضح جلياً أن نتائج الدراسة أظهرت، أن أكثر من نصف المشاركين يقررون بوجود قوانين ومعايير موضوعية لمنح المكافآت تقوم على أساس الأداء الفعلي، وقد بلغ عددهم (116) مشارك بنسبة مئوية قدرها (58.6%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (16) مشارك بنسبة مئوية قدرها (8.1%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (66) مشارك بنسبة مئوية قدرها (33.3%).

الفقرة الثانية : الحوافز و المرتبات التي أتقاضاها تتناسب وظروف المعيشية.

والجدول (7) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثانية.

جدول (7) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	72	36.4
2	غير موافق	62	31.3
3	موافق إلى حد ما	52	26.3
4	موافق	11	5.6
5	موافق تماماً	1	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه يبين أن نتائج الدراسة، أظهرت أن الأغلبية من المشاركين، يرون أن الحوافز والمرتبات التي يتقاضاها العاملين في المجمع الكيماوي بأبي كماش لا تتناسب وظروفهم المعيشية، حيث بلغ عدد من يرون ذلك (134) مشارك بنسبة مئوية قدرها (67.7%)، بينما المشاركين الذين يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (12) مشارك بنسبة مئوية قدرها (10.6%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (52) مشارك بنسبة مئوية قدرها (26.3%).

الفقرة الثالثة: الحوافز والمرتبات التي أتحصل عليها مرضية مقارنة مع ما تعطيه مؤسسات أخرى في ليبيا.

والجدول (8) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثالثة.

جدول (8) يبين التكرارات و النسب المئوية للفقرة الثالثة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	69	34.8
2	غير موافق	50	25.3
3	موافق إلى حد ما	59	29.8
4	موافق	14	7.1
5	موافق تماماً	6	3

بالنظر إلى الجدول (8) تبين نتائج الدراسة، أن أكثر من نصف المشاركين يرون أن الحوافز التي تمنح من قبل المجمع الكيماوي بأبي كماش، للعاملين فيه غير مرضية مقارنة مع مؤسسات أخرى في الدولة الليبية، وقد بلغ عدد الذين يقرون بذلك (119) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (60.1%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (20) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (10.1%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (59) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (29.8%).

الفقرة الرابعة : تُمنح الحوافز بناء على الوساطة و المحسوبية والقراية وتفتقر للأنظمة والقوانين.

والجدول (9) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الرابعة.

جدول (9) يبين التكرارات و النسب المئوية للفقرة الرابعة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	12	6.1
2	غير موافق	54	27.3
3	موافق إلى حد ما	104	52.5
4	موافق	19	9.6
5	موافق تماماً	9	4.5

أظهرت نتائج الدراسة حول هذه الفقرة أن أكثر من نصف المشاركين كانت إجاباتهم محايدة، حيث بلغ عددهم (104) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (52.5%)، بينما الأكثرية من بقية المشاركين فكانوا يرون أن الحوافز لا تمنح بناء على الوساطة والمحسوبية والقراية، ولا تفتقر للأنظمة والقوانين وقد بلغ عددهم (66) مشاركا بنسبة مئوية قدرها

(33.4%)، أما الذين يرون خلاف ذلك فبلغ عددهم (18) مشارك بنسبة مئوية قدرها (14.1%).

الفقرة الخامسة: تُمنح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين بهدف حثهم على المزيد وتحفيز الآخرين على العطاء.

الجدول (10) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الخامسة.

جدول (10) بين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الخامسة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	2	1
2	غير موافق	6	3
3	موافق إلى حد ما	50	25.3
4	موافق	115	58.1
5	موافق تماماً	25	12.6

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج تحليل هذه الفقرة، أن الأكثرية من المشاركين يرون أن إدارة المجمع الكيماوي بأبي كماش، تمنح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين بهدف حثهم على بذل المزيد وتحفيز الآخرين على العطاء، حيث بلغ عددهم (140) مشارك بنسبة مئوية قدرها (70.7%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرها (4%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فبلغ عددهم (50) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (25.3%).

الفقرة السادسة: تزيد سياسة العقاب من إلزامي بالعمل.

والجدول (11) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة السادسة.

جدول (11) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	54	27.3
2	غير موافق	38	19.2
3	موافق إلى حد ما	58	29.3
4	موافق	41	20.7
5	موافق تماماً	7	3.5

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن نتائج تحليل الدراسة أظهرت أن المشاركين الذين لا يرون أن سياسة العقاب تزيد من الالتزام في العمل، أكثر عددهم من عدد المشاركين الذين يرون خلاف ذلك حيث بلغ عددهم (92) مشارك بنسبة مئوية قدرها (46.5%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (48) مشارك بنسبة مئوية قدرها (24.2%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (58) مشارك بنسبة مئوية قدرها (29.3%) من عدد المشاركين.

الفقرة السابعة: يؤدي نقلي من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل إلى زيادة مثابرتي في العمل.

والجدول (12) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة السابعة.

جدول (12) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	49	24.7
2	غير موافق	84	42.4
3	موافق إلى حد ما	43	21.7
4	موافق	18	9.1
5	موافق تماماً	4	2

بالنظر إلى الجدول رقم (12) تظهر نتائج تحليل الدراسة أن النسبة العالية من المشاركين، يرون أن نقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل، لا يؤدي إلى زيادة المثابرة في العمل وقد بلغ عدد المشاركين الذين يرون ذلك (133) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (67.1%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فعددهم بلغ (22) بنسبة مئوية قدرها (11.1%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (43) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (21.7%).

الفقرة الثامنة: يزيد أسلوب التوبيخ من رفع دافعتي للعمل.

والجدول (13) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثامنة.

جدول (13) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	89	44.9
2	غير موافق	78	39.4
3	موافق إلى حد ما	23	11.6
4	موافق	8	4
5	موافق تماماً	0	0

بالنظر إلى الجدول (13) يتضح أن نتائج التحليل أظهرت، أن الأغلبية من المشاركين لا يرون أن أسلوب التوبيخ يزيد من دافعية العمل، و قد بلغ عددهم (167) شاركت أي بنسبة مئوية قدرها (84.3%)، بينما المشاركين في الدراسة الذين يرون خلاف ذلك فقد كانوا قلة حيث بلغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرها (4%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (23) شاركا بنسبة مئوية قدرها (11.6%).

الفقرة التاسعة: نشر إسمي ضمن قائمة العاملين المهملين في لوحة الإعلانات يساعد في حتى على زيادة الأداء.

و الجدول (14) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة التاسعة.

جدول (14) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة التاسعة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	80	40.4
2	غير موافق	71	35.9
3	موافق إلى حد ما	32	16.2
4	موافق	14	7.1
5	موافق تماماً	1	5

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن نتائج تحليل الدراسة حول هذه الفقرة بينت، أن الغالبية من عدد المشاركين يرون أن نشر أسمائهم ضمن قائمة العاملين المهملين في لوحة الإعلانات، لا يساعد في حثهم على العمل وزيادة الأداء، وقد بلغ عدد المشاركين الذين يرون ذلك (151) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (76.3%)، بينما المشاركين الذين يرون عكس ذلك فقد كانوا قلة حيث بلغ عددهم (15) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (12.1%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (32) مشاركا بنسبة قدرها (16.2%).

الفقرة العاشرة: الخصم من راتب يزيد الولاء الطيفي لدي.

والجدول (15) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة العاشرة.

جدول (15) يبين التكرارات و النسب المئوية للفقرة العاشرة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	61	30.8
2	غير موافق	66	33.3
3	موافق إلى حد ما	48	24.2
4	موافق	14	7.1
5	موافق تماماً	9	4.5

بالنظر إلى الجدول (15) يتضح أن نتائج التحليل قد أظهرت، أن الأغلبية من المشاركين، يرون أن الخصم من الراتب لا يزيد الولاء الوظيفي لديهم، حيث بلغ عدد المشاركين الذين يرون ذلك (127) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (64.1%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فهم قلم حيث بلغ عددهم (13) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (11.6%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (48) مشاركا بنسبة مئوية قدرها (24.2%)

نتائج البحث :

بالنظر إلى نتائج التحليل لجميع الفقرات المذكورة سلفاً والمتعلقة بالجزء الثاني من الاستبانة، يمكن أن نستنتج آراء المشاركين في هذه الدراسة حول هذا الجزء ، حيث تبين النتائج أن نسبة المشاركين الذين يرون أنه توجد قوانين ومعايير موضوعية لمنح المكافآت والحوافز كانت مقبولة حيث بلغت 58.6%، وهي نقطة مقبولة تحسب لإدارة المجمع الكيماوي بأبي كماش، غير أن الباحث يرى أنه بالرغم من وجود قوانين ومعايير لمنح المكافآت إلا أنها ليست موضوعية على سبيل المثال القيم المالية التي تقرها هذه القوانين والأنظمة أو المعايير لا تتناسب والظروف الحياتية أو المعيشية للمواطن في ليبيا، وهذا ما تؤكد نسبة المشاركين الذين يرون ذلك في الفقرة الموالية والتي بلغت 67.7%، وهي أيضاً غير مرضية بالمقارنة من بعض المؤسسات الأخرى الموجودة في البلاد، وهنا يرى الباحث أن العاملين في المجمع الكيماوي بأبي كماش يرون في طبيعة عملهم لا تختلف كثيراً عن العاملين في قطاع النفط، الذي يمنح مرتبات وحوافز ومزايا للعاملين فيه أضعاف مما يتقاضاه الموظف في المجمع الكيماوي بأبي كماش، ويرى الباحث أيضاً أن

القوانين والمعايير المنظمة لمناح المزايا وعلى رأسهم القانون رقم (15) لسنة (1980)، والمعمول بها في معظم مؤسسات الدولة الليبية تعتبر قوانين قديمة لا تصلح للوقت الحاضر، بسبب زيادة التكاليف المعيشية في ليبيا وتغير نمط العيش للمواطن الليبي، فالثقافة الإستهلاكية زمن الثمانينيات تختلف إطلاقاً عن ما هو عليه الآن، فكثير من السلع التي كانت يراها المواطن كماليات أصبحت الآن من الضروريات، كما يرى الباحث أن هذه الأسباب كانت رئيسية في هجرة العقول والأيدي الماهرة والخبرات من المجمع الكيماوي إلى قطاع النفط والقطاع الخاص، مما أثر بالسلب على الكفاءة الانتاجية للمجمع الكيماوي بأبي كماش، أما فيما يتعلق بوجود وساطة ومحسوبية في منح الحوافز، فإن آراء المشاركين في هذه الدراسة حول هذه الفقرة لم تكن صريحة حيث أن ما نسبته 52.5% من عدد المشاركين التزموا الحياد، أي نسبة من إجابات المشاركين شابها نوع من المجاملة ولم تكن صريحة، بينما نسبة المشاركين الذين يرون وجود وساطة ومحسوبية في منح المزايا فقد بلغت نسبتهم 14.1% من المشاركين، وهي نسبة ضعيفة جداً تؤثر على أنه لا توجد هناك وساطة ومحسوبية في منح المزايا، ولكن إذا ما نظرنا إلى نسبة من ينفون ذلك فنجدها ليست بالمرتفعة حيث بلغت 33.4%، مما يعطي مؤشر سلبي على أن إجابات المشاركين حول هذه لم تكن صريحة، بالتالي قد يكون هناك وساطة ومحسوبية في منح المزايا وهو مؤشر سلبي إذا ما وجد يؤثر على عطاء الموارد البشرية العاملة في المجمع الكيماوي، أما فيما يتعلق بمنح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين لحثهم على بذل المزيد وتشجيع البقية على العطاء، فنتائج التحليل تظهر نسبة جيدة بلغت 70.7% من عدد المشاركين من يرون ذلك موجود، وهو مؤشر إيجابي لصالح إدارة المجمع الكيماوي، بينما نتائج تحليل بقية الفقرات من هذه الدراسة فهي تدل على أن العنصر البشري من العمالة الوطنية، تكون تأثير الحوافز السلبية عليه غير إيجابي، حيث بينت النتائج أن نسبة ضعيفة بلغت 24.2% من عدد المشاركين من يرون أن سياسة العقاب تزيد من الإلتزام في العمل، كذلك سجلت نسبة ضعيفة جداً بلغت 11.1% من عدد المشاركين الذين يرون أن نقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل يزيد من مثابرتة، بينما سجلت نسبة ضعيفة جداً بلغت 4% من عدد المشاركين الذين يرون أن أسلوب التوبيخ يزيد من الدافعية في العمل، أما نسبة المشاركين الذين يرون أن نشر أسم الموظف ضمن قائمة الموظفين المهملين، يساعد في زيادة الحث على العطاء فهي كذلك كانت ضعيفة جداً بلغت 12.1%، وأخيراً ترى نسبة ضعيفة جداً بلغت 13% من عدد المشاركين أن الخصم من الراتب يزيد من الولاء الوظيفي، من هنا يتضح أن كل هذه السياسات لا يكون مردودها إيجابي على عطاء و الإلتزام الموظف في العمل بالمجمع الكيماوي بأبي كماش، ويرى الباحث أنه من خلال خبرته العملية في عديد مؤسسات الدولة الليبية، التي أشتغل بها أن طبيعة سلوك الموظف الليبي يحتاج إلى نوع من التعامل يكون للقائد أو المدير

الأعلى والمباشر له دور في خلق مناخ شبه أسري، بحيث يشعر العامل أو الموظف أنه يعمل ضمن أسرة يسودها التقدير والإحترام، وكالجسد الواحد الذي إذا اشتكى من عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى، ولا بد من إشعار الموظف بأن مكان العمل هو بيته الثاني يجب المحافظة عليه، وكذلك هو مصدر رزقه ومصدر سعادته باعتباره يوفر له العيش الكريم بالتالي يجب السعي لنجاحه، ويتفق مع الباحث في وجهة النظر هذه كل الموظفين من العاملين في المجمع الكيماوي بأبي كماش، لمس ذلك الباحث من خلال لقائه بالعديد منهم أثناء فترة توزيع الاستبانة، ويمكن أن نستخلص من كل هذا أن القوانين المنظمة لمنح الحوافز والمكافآت موجودة بالمجمع الكيماوي بأبي كماش، إلا أن القيم المالية التي تحددها هذه القوانين والأنظمة لا ترقى إلى مستوى الرضا لدى العاملين، بحيث تكون الحصن المانع لهروب الأيدي الماهرة والخبرات الجيدة، التي بإمكانها قيادة هذه المؤسسة الصناعية إلى تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، ولمعرفة تأثير عوامل المؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، أجرى الباحث التحليل اللازم الذي يقوده لمعرفة ذلك، وبالنظر إلى الملحق رقم (5) تظهر نتائج التحليل أنه لم يكن هناك تأثير لهذه العوامل على توجهات إجابات المشاركين، مع ملاحظة تفاعل المشاركين في إجاباتهم الصريحة على هذه الفقرات، ويعزي الباحث ذلك إلى كون هذه الفقرات تمس الموظف مباشرة سواءً من الناحية المادية أو المعنوية.

خلاصة النتائج والتوصيات :

أولاً - النتائج :

- 1- من خلال متابعتنا لنتائج التحليل الإحصائي يمكن تلخيص ما أظهرته النتائج في الآتي:
1- معظم العاملين في المجمع الكيماوي بأبي كماش هم من جنس الذكور وتمثل نسبة الشباب الفئة الأقل.
- 2- نسبة ضئيلة من العاملين يحملون مؤهلات علمية ماجستير فأكثر، والعاملين الذين لديهم خبرة عملية (1-5) سنوات هي الفئة الأقل.
- 3- المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين غير مرضية مقارنة مع بعض المؤسسات العاملة في البلد.
- 4- تمنح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين لحثهم على بذل المزيد وتشجيع البقية على العطاء.
- 5- الحوافز السلبية لها أثر سلبي على نفسية العاملين في المجمع الكيماوي بأبي كماش.

ثانياً- التوصيات وآليات تنفيذها:

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها بعد عملية التحليل الإحصائي والتي تم تلخيصها في جملة من النقاط، يرى الباحث من الأهمية بمكان اقتراح جملة من المعالجات والتوصيات التي قد تقود هذه المؤسسة الصناعية، للوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة من قبل الدولة المالك الرئيسي لهذه المؤسسة الصناعية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- فتح المجال امام العنصر النسائي للعمل بالمجمع الكيماوي بأبي كماش في الوظائف التي تناسب طبيعتها كمرأة، من خلال تشجيعها وتسليط الضوء حول الوظائف التي يمكن شغلها في وسائل الإعلام المختلفة، لتمكينها من العمل في هذه المؤسسة الصناعية.

2- تغذية المجمع الكيماوي بدماء شابة جديدة يمكن أن تعطي الإضافة بعد تدريبها واعطائها فرصة الاحتكاك بالخبرات الموجودة في المجمع، وتطوير المجمع بحيث يصبح قادر على استيعاب هذه الدماء الشابة من خلال فتح خطوط انتاج جديدة أو تطوير القائم منها، حتى لا تكون عملية التوظيف على حساب قدرة استيعاب الملاك الوظيفي لهذه المؤسسة الصناعية.

3- تشجيع العاملين على مواصلة دراساتهم العليا سواءً من خلال الإيفاد الداخلي أو الخارجي، للرفع من مستوياتهم العلمية وتوسيع مداركهم في مجال عملهم وتشجيع البرامج البحثية للعاملين في المجمع الكيماوي، من خلال منح مزايا وحوافز للبحوث الجيدة والتي تقدم الإضافة، وكذلك تشجيع الباحثين من خارج المجمع الذين لديهم دراسات بحثية حول مصانع المجمع للإستفادة من نتائجها وتوصياتها.

4- عمل مراجعة من وقت إلى آخر لكافة القوانين والمعايير والشروط والضوابط الموضوعية لمنح المرتبات والحوافز والمزايا للعاملين، بحيث تكون الحوافز والمزايا الممنوحة للعاملين تتلائم والظروف المعيشية في البلد، ومتوافقة مع ما تمنحه المؤسسات الأخرى ذات طبيعة العمل المشابهة في البلد من مزايا وحوافز لموظفيها، بهدف منع هروب الخبرات والكفاءات الموجودة بالمجمع الكيماوي إلى مثل هذه الجهات، على سبيل المثال الشركات النفطية داخل ليبيا والتي تمنح مزايا وحوافز لموظفيها تصل إلى ضعف ما يمنحه المجمع الكيماوي بأبي كماش.

5- الاستمرار في منح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين بهدف حثهم على بذل المزيد وتشجيع البقية على العطاء، وبعث رسائل التهاني والمعابدات في المناسبات الدينية والوطنية، وإقامة الحفلات والمعابدات الجماعية والرحلات الترفيهية للعاملين، وعبادة المرضى وتقديم واجب التهاني في الأفراح وواجب العزاء في الأطراح، ومد يد العون

لهم من خلال إنشاء صندوق للرعاية الاجتماعية، يكون دعمه المادي من المجمع الكيماوي ومن خلال رسوم اشتراك العاملين في المجمع، على أن تحدد شروط وضوابط منح هذه الإعانات من قبل خبراء ومتخصصين في هذا المجال مع إمكانية الاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى في البلد في هذا المجال.

6- تجنب الحوافز السلبية قدر الإمكان، والأكتفاء بالإنذارات الشفوية المنفردة بين الموظف ورئيسه المباشر.

الهوامش :

- 1- المرسي، جمال الدين ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية ،ص92، 2003
- 2- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي.. التخطيط في الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،ص49 ، 2012
- 3- سالم ، علي أحمد ، مصنع الملح و دوره في تغطية الطلب المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، ليبيا، مكتبة معهد التخطيط طرابلس - ليبيا، 2008
- 4- تقارير الإنتاج الصادرة عن مكتب التخطيط بالمجمع الكيماوي بأبي كماش
- 5- قباجة، محمد سلامة ، مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين ، 2012
- 6- فرعون المختار محمد ، أثر إدارة المخزون للمواد الخام في إنتاجية المجمع الكيماوي بأبي كماش ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، 2006
- 7 - سالم ، علي أحمد ، مرجع سابق .