

### الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة الشخصية وأسئلة الدراسة

في هذا الفصل بعد أن قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة، عمل على توزيع الاستبانة على عدد (500) موظف من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكيماوية من مختلف المستويات الوظيفية، وقد وصل عدد الاستبانات المستردة (350) استبانة أي حوالي ما نسبته (70%) من عدد الاستبانات الموزعة، وقد أظهرت نتائج الدراسة للعينة المستهدفة الأتي:

#### 1.4 خصائص العينة الشخصية و الوظيفية:

أولاً: الجنس: الجدول التالي رقم (1-4) يبين نوع الجنس المشارك في عينة الدراسة.

جدول رقم (1-4) يوضح نوع الجنس

العدد	الجنس	ت
346	ذكور	1
4	إناث	2
350	المجموع	

من خلال النظر إلى الجدول رقم (1-4) يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من جنس الذكور حيث بلغ عدد المشاركين (346)، بينما يشكل جنس الإناث العدد الأقل فلم يتجاوز العدد (4)، ويعزي ذلك إلى طبيعة العمل في مثل هذا النوع من الصناعات التي لا تتناسب مع طبيعة المرأة الخلقية، بالتالي نجد تواجدها يكون دائماً في الأعمال الإدارية التي لا تتطلب مجهود عضلي، إضافة إلى الموروث الثقافي الليبي الذي يحث المرأة على العمل في مجالات محدودة مثل التعليم، بالرغم من أن الأبواب التي ف

تحت أمام المرأة الليبية للعمل في أي مجال من مجالات العمل التي ترغب فيه، إلا أن تواجدها في مواقع

الإن

تاج ذات الطبيعة التقنية مثل هذا النوع من الصناعات ظلت محتشمة، بإستثناء الصناعات الخفيفة مثل النسيج والحلويات وغيرها من الصناعات التي تناسب طبيعة المرأة الخلقية، وهذه الظاهرة لاحظها الباحث موجودة في معظم الأقطار العربية، من خلال الدراسات السابقة التي عرضت سلفاً، والتي تظهر تواجد المرأة أكثر في المجالات التعليمية و الإدارية مقارنة بتواجدها في المجالات المهنية.

ثانياً: العمر: الجدول التالي رقم (4-2) يبين الفئات العمرية المشاركة في هذه الدراسة.

جدول رقم (4-2) يوضح الفئات العمرية

العدد	الفئة العمرية	ت
32	أقل من 30 سنة	1
74	30-39 سنة	2
163	40-49 سنة	3
81	50 سنة فأكثر	4
350	المجموع	

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 يوحي بعدم ضخ دماء جديدة شابة للعمل بهذا المجمع الصناعي، ويُعزى ذلك إلى تأخر سن التقاعد بالنسبة للعاملين في الشركات والمحدد بـ(65) سنة وفق القانون رقم (13) لسنة 1980 م للضمان الاجتماعي بشأن التقاعد عن العمل، وكذلك عدم تطوير الشركة لنشاطها من خلال فتح وحدات إنتاجية جديدة أو توسعة الوحدات الإنتاجية القائمة لديها.

ثالثاً: المؤهل العلمي: الجدول التالي رقم (4-3) يبين المؤهلات العلمية للعناصر المشاركة في هذه الدراسة.

جدول رقم (4-3) يوضح المؤهلات العلمية

العدد	المؤهلات العلمية	ت
46	أقل من ثانوية عامة	1
145	دبلوم متوسط أو ما يعادله	2
154	شهادة جامعية	3
5	ماجستير فأكثر	4
350	المجموع	

بالنظر إلى الجدول رقم (4-3) يتضح أن غالبية المشاركين كانوا من حملة الدبلوم المتوسط والشهادة الجامعية، حيث بلغ عدد حملة الدبلوم المتوسط أو ما يعادله (145) مشارك، بينما بلغ عدد المشاركين من حملة الشهادة الجامعية (154) مشارك، بينما الفئة العمرية الأقل فكانت من حملة الدراسات العليا، وهو ما يعطي مؤشر سلبي عن إدارة الشركة في عدم تمكين وتشجيع العاملين بما على مواصلة دراساتهم العليا، وإذا ما قورنت هذه النسبة مع باقي النسب فهي تعتبر النسبة الأقل مقارنة مع باقي النسب من عدد حملة المؤهلات العلمية في الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة.

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

جدول رقم (4-4) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

العدد	عدد سنوات الخبرة	ت
18	5-1 سنوات	1
67	10-6 سنوات	2
265	10 سنوات فأكثر	3

بالنظر إلى الجدول رقم (4-4) يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين من لديهم خبرة عمل تتجاوز العشرة سنوات حيث بلغ عددهم (265) مشارك، ثم تأتي الفئة (6-10) سنوات والتي وصل عدد المشاركين فيها إلى (67) مشارك، وتبقى الفئة (1-5) سنوات الأقل مشاركة حيث بلغ عدد المشاركين (18)، وهو كما ذكرنا سلفاً أن الشركة في السنوات الأخيرة ليس لديها تطوير في وحداتها وكان سبب في عدم ضخ دماء شابة جديدة.

خامساً: المستوى الوظيفي : الجدول التالي رقم (4-5) يبين المستويات الوظيفية المشاركة في هذه

الدراسة.

#### جدول رقم (4-5) يوضح المستويات الوظيفية للمشاركين

العدد	المستوى الوظيفي	ت
7	مدير عام إدارة	1
28	مدير إدارة	2
53	رئيس قسم	3
71	رئيس وحدة	4
191	موظف	5

يتضح من الجدول (4-5) أن المشاركين في هذه الدراسة، كان أغلبهم من فئة الموظفين حيث وصل عددهم إلى (191) مشارك، ثم تلتها فئة رؤساء الوحدات والتي كان عدد المشاركين فيها (71) مشارك، ثم فئة رؤساء الأقسام والذين بلغ عددهم (53) مشارك، بينما بمدراء الإدارات فكان عددهم (28) مشارك، والفئة الأقل مشاركة كانت فئة المدراء العامون وكانوا عددهم (7) مشاركين.

((ملاحظة: سوف يقوم الباحث عند التعليق على نتائج الدراسة بدمج الإجابات وفق الآتي:

(غير موافق تماماً + غير موافق) و (موافق تماماً + موافق).))

## 2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة

قبل الإجابة عن السؤال الرئيسي المطروح لهذه الدراسة: ما واقع التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية ؟

وللتعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، قام الباحث بتضمين جملة من الفقرات في الجزء الثاني من الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، تقيس مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى المسؤولين والعاملين بالشركة، الذي تمت الإجابة عنه في الإطار النظري من هذه الدراسة، من خلال عرض جملة من التعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الفصل الثاني من هذه الدراسة، والذي فيه عمل الباحث على مراجعة الأدب الإداري الذي يُعنى بأهم محاور التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فقام الباحث من خلال الجزء الثاني من هذه الاستبانة الذي يقيس مدى وضوح المفهوم، بعرض التعريف الخاص بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي رأى الباحث أنه من أكثر التعريفات التي اتفق عليها الكتاب الذين كتبوا في هذا المجال، فقام الباحث بتقسيم هذا التعريف إلى أربعة فقرات، كل فقرة احتوت على جزء من هذا التعريف بهدف معرفة مدى دراية وفهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث كان تقسيم التعريف على النحو التالي:

**الفقرة الأولى:** هو عملية تهتم بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية.

**الفقرة الثانية:** هو عملية تهتم بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

**الفقرة الثالثة:** هو عملية يتم من خلالها دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي للمنظمة.

الفقرة الرابعة: هو عملية تؤدي في نهايتها إلى تعديل سلوك العاملين لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ولمعرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى عينة الدراسة، يمكن النظر إلى إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الأربعة في الجزء الثاني من الاستبانة، التي تعني مجتمعة التعريف العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث قام الباحث بإجراء التحليل الذي يقيس التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة والتي كانت نتائجها على النحو التالي:

الفقرة الأولى: هو عملية تهتم بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وأنظمة الموارد البشرية.

كانت الإجابات وفق الجدول التالي رقم (6-4) الذي يبين إجابات المشاركين.

جدول رقم (6-4) يوضح نتائج إجابات الفقرة الأولى حول المفهوم

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	0	0
2	غير موافق	21	6.1
3	موافق إلى حد ما	67	19.2
4	موافق	156	44.4
5	موافق تماماً	106	30.3

يتضح من الجدول رقم (6-4) أن الأكثرية من المشاركين رأوا أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هو عملية تهتم بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وأنظمة الموارد البشرية حيث بلغ عددهم (262) مشارك بنسبة مئوية قدرها (75%)، بينما المشاركين الذين لم يوافقوا على هذه الإجابة فقد بلغ عددهم

(21) مشارك بنسبة مئوية قدرها (6%)، بينما المشاركين الذين لزموا الحياد فكان عددهم (67) مشارك بنسبة مئوية قدرها (19%).

**الفقرة الثانية:** هو عملية تهتم بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

كانت نتائج التحليل للفقرة الثانية كما هو مبين بالجدول رقم (4-7).

**جدول رقم (4-7) يوضح نتائج إجابات الفقرة الثانية حول المفهوم**

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	7	2
2	غير موافق	42	12.3
3	موافق إلى حد ما	85	24.3
4	موافق	141	40.2
5	موافق تماماً	74	21.2

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه يتضح أن أكثر المشاركين كانت إجاباتهم بالموافقة على أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهتم بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث بلغ عددهم (215) مشارك أي ما نسبته (62%)، بينما المشاركين الذين لم يوافقوا على هذه الإجابة فقد بلغ عددهم (50) مشارك بنسبة مئوية قدرها (14%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (85) مشارك شكل ما نسبته (24%) من عدد المشاركين.

**الفقرة الثالثة:** عملية يتم من خلالها دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي للمنظمة.

كانت نتائج التحليل في الفقرة الثالثة كما هو مبين بالجدول رقم (4-8).

**جدول رقم (4-8) يوضح نتائج تحليل الفقرة الثالثة حول المفهوم**

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	7	2
2	غير موافق	34	9.7
3	موافق إلى حد ما	122	34.8
4	موافق	131	37.4
5	موافق تماماً	56	16.1

يتضح من خلال النظر إلى الجدول رقم (4-8) أن أكثر من نصف المشاركين، رأوا أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية يتم من خلالها دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي للمنظمة، حيث بلغ عددهم (187) مشارك بنسبة مئوية قدرها (53%)، بينما عدد المشاركين الذين رأوا خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (41) مشارك بنسبة مئوية قدرها (12%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (122) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (35%).

الفقرة الرابعة: هو عملية تؤدي في نهايتها إلى تعديل سلوك العاملين لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

أظهرت نتائج التحليل للفقرة الرابعة النتائج المبينة في الجدول رقم (4-9).

#### جدول رقم (4-9) يوضح نتائج التحليل للفقرة الرابعة حول المفهوم

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	5	1.5
2	غير موافق	41	11.6
3	موافق إلى حد ما	67	19.2
4	موافق	145	41.4
5	موافق تماماً	92	26.3

يتضح من الجدول رقم (4-9) المبين أعلاه أن أكثر المشاركين وافقوا على أن التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية، هو عملية تؤدي في نهايتها إلى تعديل سلوك العاملين لتحقيق الاستراتيجية العامة

للمنظمة، حيث بلغ عددهم (237) مشارك بنسبة مئوية قدرها (68%)، بينما المشاركين الذين لم يوافقوا على هذه الإجابة فقد بلغ عددهم (46) مشارك بنسبة مئوية قدرها (13%)، بينما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (67) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (19%).

**خلاصة النتائج حول وضوح المفهوم:** يتضح من النتائج التي تحصل عليها الباحث من التحليل للفقرات الأربعة التي تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أن نسبة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمشاركين في هذه الدراسة من العاملين بالشركة العامة للصناعات الكيماوية كانت مقبولة، فإذا ما نظرنا إلى متوسط عدد المشاركين الذين اختاروا الإجابة الصحيحة للفقرات الأربعة، فإن عددهم بلغ (225.4) مشارك بنسبة مئوية قدرها 64.4%، بينما بلغ متوسط عدد المشاركين الذين اختاروا الإجابة الغير صحيحة 39.25 مشارك بنسبة مئوية قدرها 11.21%، أما متوسط عدد المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم 85.26 مشارك بنسبة مئوية قدرها 24.36%، ومن وجهة نظر الباحث لم يكن لدى المشاركين في هذه الدراسة فهم دقيق لهذا المفهوم، بل كان هناك خلط كبير لدى أفراد العينة بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومفهوم التخطيط بشكل عام، ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى ما أظهرته نتائج التحليل حيث يتضح أن هناك تباين في إجابات المشاركين، فعدد المشاركين الذين اختاروا الإجابة الصحيحة للفقرة الأولى اختلف عن عدد المشاركين الذين اختاروا الإجابة الصحيحة في الفقرة الثانية وهكذا الحال لجميع الفقرات الأربعة، حيث كانت نسبة الإجابات التي أيدت ما جاء بالفقرات الأربعة مختلفة وهي على النحو التالي (75%-62%-53%-68%)، بالرغم من أن جميعها تعني المفهوم الدقيق للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كذلك الحال بالنسبة لباقي الفقرات وهذا يدل على عدم الإستيعاب الدقيق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويفسر الباحث ذلك كما أسلف الذكر بأن العدد الكبير من المشاركين في

هذه الدراسة والذين اختاروا الإجابات الصحيحة اعتمدوا في إجاباتهم على الفقرات الأربعة على فهمهم العام لمفهوم التخطيط ولم يكن واقع يمارس في مكان عملهم. و قد اتفقت نتائج هذا الجزء من هذه الدراسة الذي تناول عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع نتائج دراسة عطاالله (2005) والتي أظهرت نتائجها أن ثلثي العينة تقريباً مانسبته (64.5%) لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وكذلك مع دراسة أبوهاشم (2007) والتي بينت نتائج الدراسة فيها أن هناك خلط كبير عند أفراد العينة يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

#### الإجابة عن التسأل الأول من تساؤلات الدراسة

1- ما واقع التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا؟

للإجابة عن هذا التسأل قام الباحث بتخصيص الجزء الثالث من الاستبانة للوصول إلى إجابة شافية على هذا التسأل، وقد احتوى هذا الجزء على ثمان فقرات تصب في مجملها لقياس آراء المشاركين حول وجوده والتطبيق الفعلي له داخل هذه الشركة، وبإجراء التحليل اللازم لإجابات المشاركين في هذه الدراسة، أظهرت نتائج التحليل من خلال إحتساب التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة النتائج المبينة في الجدول التالي:

الفقرة الأولى: يوجد تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية؟

الجدول (4-10) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات الفقرة الأولى.

جدول رقم (4-10) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الأولى من الجزء الثالث

ت	الإجابــــــــــــــــة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	4	1.1
2	غير موافق	49	14
3	موافق إلى حد ما	120	34.3
4	موافق	126	36
5	موافق تماماً	51	14.6

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه حول هذه الفقرة، يتضح أن نصف المشاركين رأوا أنه يوجد تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في الشركة، حيث وصل عددهم (177) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (51%)، بينما المشاركين الذين كانت إجاباتهم بخلاف ذلك فكانوا الأقلية مقارنة بباقي النسب، حيث بلغ عددهم (53) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (15%)، بينما عدد (120) مشارك من كانت إجاباتهم محايدة أي بنسبة مئوية قدرها (34%).

الفقرة الثانية: تقوم الإدارة المختصة بالموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

والجدول (4-11) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات الفقرة الثانية.

جدول رقم (4-11) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية

ت	الإجابــــــــــــــــة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	11	3.1
2	غير موافق	42	12
3	موافق إلى حد ما	120	34.3

38	133	موافق	4
12.6	44	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-11) يتضح أن نصف المشاركين كانت إجاباتهم إيجابية، حيث وصل عددهم إلى (177) مشارك بنسبة مئوية قدرها (51%) بينما وصل عدد المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة (120) مشارك بنسبة مئوية قدرها (34%)، أما الذين رأوا أن الإدارة المختصة لا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فهم العدد الأقل وقد وصل عددهم (53) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (15%).

الفقرة الثالثة: تعتمد الشركة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل للشركة.

والجدول (4-12) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين على الفقرة الثالثة.

جدول رقم (4-12) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثالثة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	4	1.1
2	غير موافق	78	22.3
3	موافق إلى حد ما	120	34.3
4	موافق	122	34.8
5	موافق تماماً	26	7.4

يبين الجدول أعلاه أن عدد المشاركين الذين أيدوا ما جاء في هذه الفقرة كان عددهم (148) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (42%)، بينما الذين رأوا خلاف ذلك فكان عددهم (82) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (24%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فكان عددهم (120) مشارك شكلوا مانسبته (34%) من عدد المشاركين.



3.1	11	غير موافق تماماً	1
19.2	67	غير موافق	2
30.8	108	موافق إلى حد ما	3
37.8	132	موافق	4
9.1	32	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه يتضح أن أقل من النصف قليلاً من عدد المشاركين كانت إجاباتهم إيجابية، حيث بلغ عددهم (164) مشارك بنسبة مئوية قدرها (47%)، أما الذين أجابوا بعكس ذلك فكان عددهم (78) مشارك بنسبة مئوية قدرها (22%)، بينما الذين التزموا الحياد في إجاباتهم فكانوا (108) مشارك بنسبة مئوية قدرها (31%) من عدد المشاركين.

الفقرة السادسة: توجد قاعدة بيانات و معلومات حول العاملين في الشركة فيما يعرف (بالمخزون البشري).

و الجدول (4-15) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول هذه الفقرة.

جدول رقم (4-15) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	4	1
2	غير موافق	18	5.1
3	موافق إلى حد ما	92	26.3
4	موافق	164	47
5	موافق تماماً	72	20.6

بالنظر إلى الجدول (4-15) يتضح أن الأغلبية من المشاركين أيدوا ما جاء في هذه الفقرة ووصل عددهم إلى (236) مشارك بنسبة مئوية قدرها (68%)، أما الذين رأوا خلاف ذلك فكانوا أقلية بلغ عددهم

(22) مشارك بنسبة مئوية قدرها (6%)، أما الذين التزموا الحياد في إجاباتهم فكان عددهم (92) مشارك بنسبة مئوية قدرها (26%) من عدد المشاركين.

**الفقرة السابعة:** تقوم الشركة بتحليل حركة العاملين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل.

والجدول (4-16) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول هذه الفقرة.

**جدول رقم (4-16) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة**

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
1	3	غير موافق تماماً	1
9.7	34	غير موافق	2
26.2	92	موافق إلى حد ما	3
49.4	173	موافق	4
13.7	48	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه يتضح أن الأثرية من عدد المشاركين كانت إجاباتهم بالموافقة على ما جاء في هذه الفقرة، حيث بلغ عددهم (221) مشارك بنسبة مئوية قدرها (63%)، أما الذين رأوا خلاف ذلك فكانوا أقلية لم يتجاوز عددهم (37) مشارك بنسبة مئوية قدرها (11%)، بينما من كانت إجاباتهم محايدة فبلغ عددهم (92) مشارك بنسبة مئوية قدرها (36%) من عدد المشاركين.

**الفقرة الثامنة:** تعمل الشركة بأبي كماش على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية باستمرار.

والجدول (4-17) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثامنة.

جدول رقم (4-17) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
3.1	11	غير موافق تماماً	1
10	35	غير موافق	2
34.9	122	موافق إلى حد ما	3
42.3	148	موافق	4
9.7	34	موافق تماماً	5

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن من كانت إجاباتهم بالإيجاب كانوا أكثر من نصف المشاركين بقليل بلغ عددهم (282) مشارك بنسبة مئوية قدرها (52%)، أما الذين رأوا خلاف ذلك وأجابوا بالسلب فكان عددهم (46) مشارك بنسبة مئوية قدرها (13%)، بينما الذين أجابوا إجابات محايدة فكان عددهم (122) مشارك بنسبة مئوية قدرها (35%).

خلاصة النتائج: من خلال الاطلاع على النتائج التي أظهرتها نتائج التحليل لل فقرات الثمانية في الجزء الثالث من الاستبانة، و الذي يقيس مدى وجود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية يتضح الأتي:

أظهرت نتائج تحليل الفقرة الأولى والثانية نسبة مئوية مقبولة بلغت 51% من عدد المشاركين في هذه الدراسة الذين يقرون بوجود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إلا أن هذه القيمة وفق قيم القياس لآراء واتجاهات الباحثين المعتمدة سلفاً، لا تدل على وجوده والمحددة بـ (61% فأكثر)، وكذلك الحال بالنسبة للإدارة المختصة للموارد البشرية بأنها تقوم بهذا الدور، ومن وجهة نظر الباحث لم يكن هناك تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، بل كان هناك خلط بين مفهوم التخطيط العام والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما سبق وأشرنا في نتيجة التحليل للجزء السابق حول وضوح المفهوم،

حيث أظهرت نتائج التحليل أن هناك تباين في اختيار الإجابات الصحيحة مما يدل على عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى المشاركين في هذه الدراسة، وأن المشاركين الذين أقرّوا بوجوده كان لديهم فهم عام لهذا المفهوم، بينما الفقرة الثالثة كانت نتائجها أن نسبة ضعيفة من عدد المشاركين بلغت 42%، من أيدوا أن الشركة تعتمد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كجزء من الخطة الشاملة طويلة الأجل، وهو مؤشر يدل على أنه لم تكن هناك رؤية واضحة للمخططين، تأخذ بعين الاعتبار العرض والطلب للقوى العاملة داخل هذه المؤسسة الصناعية، وهو ما تؤكده نتائج التحليل للفقرة الرابعة حول التنبؤ بالعرض والطلب، وكذلك الفقرة الخامسة حول الأخذ بعين الاعتبار لبيئة الأعمال الداخلية والخارجية، حيث أظهرت نتائج التحليل تقريباً نفس النسبة المذكورة سلفاً وهو بدوره يؤثر بالسلب في توجيه وتكييف الموارد البشرية لهذه المؤسسة الصناعية، وفق الإحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة التي تحددها البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية للعمل بهذه الشركة، وحول وجود قاعدة بيانات للعاملين وتحليل حركتهم، ومراجعة الخطط ذات العلاقة، أظهرت النتائج أن نسبة وجود قاعدة بيانات وتحليل حركة العاملين ومراجعة الخطط المتعلقة باحتياجات الشركة من الموارد البشرية، كانت مقبولة حيث كانت على التوالي 68% و63%، وهذه المؤشرات مؤثرة على سير العمل داخل الشركة، فالصورة الحقيقية لإحتياجاتها من القوى العاملة لا تكون واضحة المعالم لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية إلا بوجود ذلك، وعموماً يمكن أن نستخلص أن وجود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس شعاراً يرفع، بل هي خطوات تتخذ من أجل الوصول إلى نتائجه وهو ما لم يلمسه الباحث من خلال النتائج التي أظهرتها تحليل هذا الجزء من الاستبانة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الضمور، 2008) التي أظهرت دراية القائمين بأعمال إدارة الموارد البشرية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بالرغم أن هذه الدراسة لم تتضمن قياس مدى وضوح المفهوم



17.8	62	موافق إلى حد ما	3
54	189	موافق	4
17.2	60	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-18) يتضح أن الأغلبية من المشاركين يرون أنه يوجد تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها، من حيث الواجبات حيث وصل عددهم إلى (249) مشارك بنسبة مئوية قدرها (71%)، أما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فهم أقلية مقارنة بالمؤيدين حيث وصل عددهم (38) مشارك بنسبة مئوية قدرها (11%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فكان عددهم (62) مشارك بنسبة مئوية قدرها (18%) من عدد المشاركين.

الفقرة الثانية: يوجد تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها من حيث المؤهلات العلمية و العملية لشاغلها.

والجدول (4-19) يبين التكرارات و النسب المئوية حول هذه الفقرة.

جدول رقم (4-19) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	7	2
2	غير موافق	30	8.6
3	موافق إلى حد ما	88	25.1
4	موافق	168	48
5	موافق تماماً	57	16.3

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن أكثر من نصف المشاركين كانت إجاباتهم إيجابية، حيث وصل عددهم (265) مشارك بنسبة مئوية قدرها (64%)، أما من كانت إجاباتهم خلاف ذلك كانوا أقلية بلغ عددهم

(37) مشارك بنسبة مئوية قدرها (11%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فكان عددهم (88) مشارك بنسبة مئوية قدرها (25%) من عدد المشاركين.

الفقرة الثالثة: تعيد الشركة النظر بالوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات، والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة.

والجدول (20-4) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثالثة.

جدول رقم (20-4) يبين التكرارات والنسب والمئوية للفقرة الثالثة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	ت
0	0	غير موافق تماماً	1
11.1	39	غير موافق	2
29.8	104	موافق إلى حد ما	3
48	168	موافق	4
11.1	39	موافق تماماً	5

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن أكثر من نصف المشاركين في هذه الدراسة كانت إجاباتهم بالموافقة، حيث وصل عددهم (207) مشارك بنسبة مئوية قدرها (59%)، أما الذين رأوا خلاف ذلك فكانوا أقلية وصل عددهم (39) مشارك بنسبة مئوية قدرها (11%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فوصل عددهم (104) مشارك بنسبة مئوية قدرها (30%).

الفقرة الرابعة: يتم الإعلان عن حاجة الشركة للقوى البشرية من خلال شبكة الانترنت ووسائل الإعلام المختلفة.



يتضح من الجدول المبين أعلاه أن من كانت إجاباتهم محايدة هم الأغلبية مقارنة بباقي الإجابات، حيث وصل عددهم (163) مشارك بنسبة مئوية قدرها (47%)، أما الذين يرون أن الشركة تعتمد في مجال التوظيف على طلبات التعيين وكانت إجاباتهم إيجابية فكان عددهم (145) مشارك بنسبة مئوية قدرها (42%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك، أي يرون أن الشركة لا تعتمد في مجال التوظيف على طلبات التعيين، فكان عددهم (42) مشارك بنسبة مئوية قدرها (12%).

الفقرة السادسة: تعتمد الشركة في مجال التوظيف على إجراء الاختبارات اللازمة. والجدول (4-23) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة السادسة. جدول رقم (4-23) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
0	0	غير موافق تماماً	1
7.1	25	غير موافق	2
42.6	149	موافق إلى حد ما	3
42.6	149	موافق	4
7.7	27	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-23) يتضح أن النتائج، أظهرت أن نصف المشاركين يرون أن الشركة تعتمد على إجراء الاختبارات اللازمة عند التوظيف، حيث وصل عددهم (176) مشارك بنسبة مئوية قدرها (50%)، أما الذين يرون عكس ذلك، أي لا تعتمد الشركة عند التوظيف على إجراء المقابلات، فبلغ عددهم (25) مشارك بنسبة مئوية قدرها (7%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فكان عددهم (149) مشارك بنسبة مئوية قدرها (43%) من عدد المشاركين.

الفقرة السابعة: تعتمد الشركة في مجال التوظيف على إجراء المقابلات الخاصة بعملية التوظيف.

والجدول (24-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة السابعة.

جدول رقم (24-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
0	0	غير موافق تماماً	1
10	35	غير موافق	2
38.9	136	موافق إلى حد ما	3
42	147	موافق	4
9.1	32	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (24-4) يتضح أن نصف المشاركين يرون أن الشركة تعتمد في عملية التوظيف على إجراء المقابلات، حيث وصل عددهم (179) مشارك بنسبة مئوية قدرها (51%)، أما الذين يرون خلاف ذلك أي أن الشركة لا تعتمد في مجال التوظيف على إجراء المقابلات الخاصة بعملية التوظيف فبلغ عددهم (35) مشارك بنسبة مئوية قدرها (10%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فبلغ عددهم (136) مشارك بنسبة مئوية قدرها (39%).

الفقرة الثامنة: تعتمد الشركة في مجال التوظيف على الوساطة والمحسوبة.

والجدول (25-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول هذه الفقرة.

جدول رقم (25-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
5.1	18	غير موافق تماماً	1
21.1	74	غير موافق	2
48.6	170	موافق إلى حد ما	3
21.2	74	موافق	4
4	14	موافق تماماً	5

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن أقل من النصف بقليل من عدد المشاركين كانت إجاباتهم محايدة، حيث وصل عددهم (170) مشارك بنسبة مئوية قدرها (49%)، أما الذين كانت إجاباتهم سلبية فبلغ عددهم (92) مشارك بنسبة مئوية قدرها (26%)، بينما الذين يرون أن الشركة تعتمد في عملية التوظيف على الوساطة والمحسوبة، فكان عددهم (98) مشارك بنسبة مئوية قدرها (25%).

الفقرة التاسعة: تحدد الشركة مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية أو الخارجية،

والجدول (26-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة التاسعة.

جدول رقم (26-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة التاسعة

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	0	0
2	غير موافق	51	14.6
3	موافق إلى حد ما	150	42.9
4	موافق	138	39.5
5	موافق تماماً	11	3

يتضح من الجدول (26-4) أن من كانوا يرون أن الشركة تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية أو الخارجية، عددهم (149) مشارك بنسبة مئوية قدرها (42%)، أما الذين يرون أن الشركة لا تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية أو الخارجية، فكان عددهم (51) مشارك بنسبة مئوية قدرها (15%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فبلغ عددهم (150) مشارك بنسبة مئوية قدرها (43%).

الفقرة العاشرة: تعتمد الشركة على مواردها البشرية في تولى الوظائف القيادية.

والجدول (27-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول هذه الفقرة.

جدول رقم (27-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة العاشرة

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	4	1.1

1	3	غير موافق	2
26.2	92	موافق إلى حد ما	3
49	171	موافق	4
22.7	80	موافق تماماً	5

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن الأغلبية من المشاركين يرون أن الشركة تعتمد على مواردها البشرية في تولي المناصب القيادية، حيث وصل عددهم (251) مشارك بنسبة مئوية قدرها (72%)، أما الذين يرون خلاف ذلك أي أن الشركة لا تعتمد على مواردها البشرية في تولي الوظائف القيادية، فهم قلة فلم يتجاوز عددهم (7) مشاركين بنسبة مئوية قدرها (2%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فكان عددهم (92) مشارك بنسبة مئوية قدرها (26%).

الفقرة الحادية عشر: القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة الكافية.

والجدول (28-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين.

جدول رقم (28-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الحادية عشر

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	ت
3.1	11	غير موافق تماماً	1
9.4	33	غير موافق	2
28.9	101	موافق إلى حد ما	3
50	175	موافق	4
8.6	30	موافق تماماً	5

يتضح من الجدول (28-4) أن أكثر من نصف المشاركين يرون أن القائمين على عملية الاختيار في الشركة مؤهلين، ولديهم الخبرة الكافية حيث وصل عددهم (205) مشارك بنسبة مئوية قدرها (59%)،

أما الذين رأوا خلاف ذلك فكان عددهم (44) مشارك بنسبة مئوية قدرها (12%)، بينما الذين كانت إجاباتهم محايدة فبلغ عددهم (101) مشارك بنسبة مئوية قدرها (29%) من عدد المشاركين.

**خلاصة النتائج:** يتضح من خلال نتائج التحليل أن نسبة المشاركين الذين يقرون بوجود تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها من حيث الواجبات كانت جيدة حيث بلغت 71% وهو مؤشر مقبول، بينما نسبة المشاركين الذين يرون أنه يوجد تحليل من حيث المؤهلات العلمية فكانت مقبولة وفق قيم القياس المعتمدة حيث بلغت 64%، كما تبين النتائج أن نسبة يمكن اعتبارها مقبولة من المشاركين من يرون أن الشركة تعيد النظر، في الوصف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية معينة حيث بلغت النسبة 59%، بينما نسبة المشاركين في هذه الدراسة الذين يرون أن الشركة العامة للصناعات الكيماوية تقوم بنشر إعلانات حول حاجتها لعاملين جدد في شبكة الأنترنت ووسائل الإعلام المختلفة فكانت مقبولة حيث بلغت 51%، وهو مؤشر غير مقبول لأن النسبة لم تكن مرتفعة وفق القيم المعيارية المعتادة، فعدم الإعلان في وسائل الإعلام عن حاجة الشركة لموظفين لشغل وظائف شاغرة، يحد من إمكانية توفر أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف بحيث تتاح فرصة اختيار الأفضل للقائمين على عملية الاختيار، أما بشأن اعتماد الشركة في مجال التوظيف على طلبات التعيين، فإجابات المشاركين حول هذه الفقرة سجلت نسبة مرتفعة من إجاباتهم سادها نوع من الحياد حيث بلغت النسبة 47%، بينما البقية من المشاركين فإن نسبة ضعيفة منهم يرون أن الشركة تعتمد في مجال التوظيف على طلبات التعيين حيث بلغت هذه النسبة 42%، وهنا يرى الباحث أن هذه المؤشرات تدل على أن هناك خلل في برنامج التوظيف داخل الشركة، ويعزي الباحث ظهور نسبة كبيرة من المشاركين من ألتزموا الحياد في إجاباتهم، إما لعدم دراية العاملين بطريقة التعيين أو الجحالة في عدم ذكر الحقيقة المرة الموجودة كونها سلبية داخل الشركة، بينما فيما يتعلق باعتماد الشركة في مجال التوظيف على

إجراء الإختبارات والمقابلات اللازمة، فنسبة مقبولة من المشاركين الذين يرون أن هذا الشيء موجود داخل الشركة حيث بلغت حوالي 51%، وهو مؤشر وفق القيم المعيارية المعتمدة غير مقبول، فبدونها لا يمكن الوقوف على إمكانيات كل شخص من الباحثين عن عمل، أما فيما يتعلق باعتماد الشركة في مجال التوظيف على الوساطة والمحسوبة، فإن نسبة لا بأس بها من عدد المشاركين من كانت إجاباتهم محايدة بلغت 49% وهي مطابقة للقيم المعيارية المعتمدة لقياس آراء واتجاهات المبحوثين، وهنا يرى الباحث أن كثير من الإجابات سادتها الجمالة وعدم قول الحقيقة، ومن وجهة نظر الباحث تعد هذه المعضلة من أكبر المعضلات التي تواجه الإدارة في ليبيا، ونتيجة تحليل هذه الفقرة تعزز الاعتقاد بأنه توجد وساطة ومحسوبة في عملية الاختيار كما أظهرته نتائج تحليل إجابات المشاركين حول الفقرة الخامسة، مما يدل على أنه توجد وساطة ومحسوبة في عملية الاختيار والتعيين داخل الشركة، ومن أسبابها أيضاً الترابط الاجتماعي الذي يتميز به المجتمع الليبي، وهو ما لا يدعوا مجالاً للشك يكون عامل سلمي في اختيار الأفضل والأنسب لشغل الوظائف، بينما فيما يتعلق بتحديد الشركة لمصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواءً الداخلية أو الخارجية، فإن نسبة من المشاركين كانت إجاباتهم حيادية كما كان في الفقرة السابقة حيث بلغت النسبة 42%، غير أن الباحث يؤيد من خلال إجابات المشاركين عدم تحديدها، وهذا مؤشر على عدم اعتماد الشركة على عملية الاستقطاب من خارج المؤسسة، وهو ما تؤكد إجابات المشاركين حول اعتماد الشركة على مواردها البشرية في عملية تولي الوظائف القيادية والتي كانت نسبة المشاركين الذين يؤيدون ذلك جيدة بلغت 72%، ويرى الباحث أيضاً أن هذه السمة سائدة في أغلب مؤسسات الدولة في ليبيا، فيما عدا راس الهرم فهو عادة ما تعتمد معايير الاختيار على الولاء أحياناً، وأحياناً توزع التكاليفات على شكل محاصصات قبلية أو جهوية تقوم بها الدولة بهدف خلق توازن بين المدن والقبائل الليبية، وقد تكون أحياناً على حساب الكفاءة والقدرة والجدارة، وأخيراً فيما يتعلق بقدرة

وخبرة وكفاءة القائمين على عملية الاختيار، ترى نسبة مقبولة من المشاركين أن القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم القدرة والكفاءة والخبرة بلغت هذه النسبة 59%، وهي نسبة غير مقبولة وفق قيم القياس المعتمدة سلفاً، وهذه عوامل مساعدة لإمكانية اختيار الأفضل.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الضمور، 2008) في كون أن هناك تحليل وتصميم للوظائف، وفي كون القائمون على عملية التصميم والاختيار لديهم الخبرة والقدرة والكفاءة، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (قباجة، 2012) والتي أظهرت نتائجها وجود تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها، وكذلك بشأن إعادة النظر في الوصف الوظيفي لبعض الوظائف، في ضوء المتغيرات والتعديلات التي تطرأ عليها خلال فترات زمنية، بينما تختلف معها فيما يتعلق بنشر الإعلانات الخاصة بالتوظيف وكذلك الحال بالنسبة لتقدم طلبات التعيين، كما تتفق مع هذه الدراسة في الاعتماد على الاختبارات والمقابلات الشخصية للراغبين في شغل الوظائف الشاغرة.

### الإجابة على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة

3- هل يستخدم نظام المكافآت والحوافز في الرفع من إنتاجية العاملين، والإحتفاظ بهم ورفع درجة رضاهم الوظيفي؟

قبل البدء في تحليل نتائج الدراسة حول هذا التساؤل، تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث قد تناول هذا الموضوع في الفصل الثاني من الجزء النظري، وتحديدًا في المبحث الثالث الذي تناول فيه موضوع الاستقطاب والتحفيز.

وللإجابة عن التساؤل الثالث قام الباحث بتخصيص الجزء الخامس من الاستبانة، لقياس آراء المشاركين في الدراسة ومعرفة مدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت للرفع من الانتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي

لدى العاملين الشركة العامة للصناعات الكيماوية، حيث أحتوت الاستبانة في هذا الجزء على عشرة فقرات، بهدف قياس آراء المستهدفين من الدراسة للوصول إلى إجابة كافية لهذا التساؤل المطروح، وبعد إجراء التحليل اللازم لإجابات المشاركين في هذه الدراسة، أظهرت نتائج التحليل من خلال إحتساب التكرارات والنسب المئوية، أظهر التحليل النتائج المبينة أدناه لكل فقرة على حدة.

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

والجدول (29-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الأولى.

جدول رقم (29-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الأولى

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
3.1	11	غير موافق تماماً	1
5.2	18	غير موافق	2
33.1	116	موافق إلى حد ما	3
50	175	موافق	4
8.6	30	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه يتضح جلياً أن نتائج الدراسة أظهرت، أن أكثر من نصف المشاركين يقرون بوجود قوانين ومعايير موضوعية لمنح المكافآت تقوم على أساس الأداء الفعلي، وقد بلغ عددهم (205) مشارك بنسبة مئوية قدرها (59%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (29) مشارك بنسبة مئوية قدرها (8%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (116) مشارك بنسبة مئوية قدرها (33%).

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

والجدول (30-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثانية.

جدول رقم (30-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية

ت	الإجابــــــــــــــــة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	127	36.3
2	غير موافق	110	31.4
3	موافق إلى حد ما	92	26.3
4	موافق	19	5.4
5	موافق تماماً	2	0.6

بالنظر إلى الجدول المين أعلاه يبين أن نتائج الدراسة، أظهرت أن الأغلبية من المشاركين، يرون أن الحوافز والمرتبات التي يتقاضاها العاملين في الشركة لا تتناسب وظروفهم المعيشية، حيث بلغ عدد من يرون ذلك (237) مشارك بنسبة مئوية قدرها (68%)، بينما المشاركين الذين يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (21) مشارك بنسبة مئوية قدرها (6%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد يبلغ عددهم (92) مشارك بنسبة مئوية قدرها (26%).

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

والجدول (31-4) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثالثة.

جدول رقم (31-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثالثة

ت	الإجابــــــــــــــــة	التكرارات	النسبة المئوية %
---	-------------------------	-----------	------------------

34.8	122	غير موافق تماماً	1
25.2	88	غير موافق	2
29.7	104	موافق إلى حد ما	3
7.1	25	موافق	4
3.2	11	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-31) تبين نتائج الدراسة، أن أكثر من نصف المشاركين يرون أن الحوافز التي تمنح من قبل الشركة، للعاملين غير مرضية مقارنة مع مؤسسات أخرى في الدولة الليبية، وقد بلغ عدد الذين يقرون بذلك (210) مشارك بنسبة مئوية قدرها (60%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (36) مشارك بنسبة مئوية قدرها (10%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (104) مشارك بنسبة مئوية قدرها (30%).

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

والجدول (4-32) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الرابعة.

جدول رقم (4-32) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الرابعة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
6	21	غير موافق تماماً	1
27.1	95	غير موافق	2
52.6	184	موافق إلى حد ما	3
9.7	34	موافق	4
4.6	16	موافق تماماً	5

أظهرت نتائج الدراسة حول هذه الفقرة أن أكثر من نصف المشاركين كانت إجاباتهم محايدة، حيث بلغ عددهم (184) مشارك بنسبة مئوية قدرها (53%)، بينما الأكثرية من بقية المشاركين فكانوا يرون أن الحوافز لا تمنح بناء على الوساطة والمحسوبية والقرابة، ولا تفتقر للأنظمة والقوانين وقد بلغ عددهم (116)

مشارك بنسبة مئوية قدرها (33%)، أما الذين يرون خلاف ذلك فبلغ عددهم (50) مشارك بنسبة مئوية قدرها (14%).

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

الجدول (33-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الخامسة.

جدول رقم (33-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الخامسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
1.2	4	غير موافق تماماً	1
3.1	11	غير موافق	2
25.1	88	موافق إلى حد ما	3
58	203	موافق	4
12.6	44	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج تحليل هذه الفقرة، أن الأكثرية من المشاركين يرون أن إدارة الشركة، تمنح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين بهدف حثهم على بذل المزيد وتحفيز الآخرين على العطاء، حيث بلغ عددهم (247) مشارك بنسبة مئوية قدرها (71%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرها (4%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فبلغ عددهم (88) مشارك بنسبة مئوية قدرها (25%).

الفقرة السادسة: تزيد سياسة العقاب من إلزامي بالعمل.

والجدول (34-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة السادسة.

جدول رقم (4-34) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة

ت	الإجابــــــــــــة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	95	27.1
2	غير موافق	67	19.1
3	موافق إلى حد ما	103	29.4
4	موافق	73	20.9
5	موافق تماماً	12	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 (162) مشارك بنسبة مئوية قدرها (46%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (85) مشارك بنسبة مئوية قدرها (24%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (103) مشارك بنسبة مئوية قدرها (30%) من عدد المشاركين.

الفقرة السابعة: يؤدي نقلي من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل إلى زيادة مثابرتي في العمل. والجدول (4-35) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة السابعة.

جدول رقم (4-35) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة

ت	الإجابــــــــــــة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	87	24.9
2	غير موافق	148	42.3
3	موافق إلى حد ما	76	21.7
4	موافق	32	9.1
5	موافق تماماً	7	2

بالنظر إلى الجدول (4-35) 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 (235) مشارك بنسبة مئوية قدرها (67%)، بينما الذين يرون خلاف ذلك فعددهم بلغ (29) بنسبة مئوية قدرها (11%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (76) مشارك بنسبة مئوية قدرها (22%).

#### الفقرة الثامنة: يزيد أسلوب التوبيخ من رفع دافعيي للعمل.

والجدول (4-36) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثامنة.

جدول رقم (4-36) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	157	44.9
2	غير موافق	138	39.4
3	موافق إلى حد ما	41	11.7
4	موافق	14	4
5	موافق تماماً	0	0

بالنظر إلى الجدول (4-36) يتضح أن نتائج التحليل أظهرت، أن الأغلبية من المشاركين لا يرون أن أسلوب التوبيخ يزيد من دافعية العمل، وقد بلغ عددهم (295) مشارك أي بنسبة مئوية قدرها (84%)، بينما المشاركين في الدراسة الذين يرون خلاف ذلك فقد كانوا قلة حيث بلغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرها (4%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (41) مشارك بنسبة مئوية قدرها (12%).

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

و الجدول (4-37) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة التاسعة.

جدول رقم (4-37) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة التاسعة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابــــــــــــــــة	ت
40.2	141	غير موافق تماماً	1
36	126	غير موافق	2
16.2	57	موافق إلى حد ما	3
7.1	25	موافق	4
0.5	2	موافق تماماً	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 (267) مشارك بنسبة مئوية قدرها (76%)، بينما المشاركين الذين يرون عكس ذلك فقد كانوا قلة حيث بلغ عددهم (27) مشارك بنسبة مئوية قدرها (8%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (57) مشارك بنسبة قدرها (16%).

الفقرة العاشرة: الخصم من راتبي يزيد الولاء الوظيفي لدي.

والجدول (4-38) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة العاشرة.

جدول رقم (4-38) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة العاشرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابــــــــــــــــة	ت
31	108	غير موافق تماماً	1
33.1	116	غير موافق	2
24.2	85	موافق إلى حد ما	3
7.1	25	موافق	4
4.5	16	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-38) يتضح أن نتائج التحليل قد أظهرت، أن الأغلبية من المشاركين، يرون أن الحُصم من الراتب لا يزيد الولاء الوظيفي لديهم، حيث بلغ عدد المشاركين الذين يرون ذلك (224) مشارك بنسبة مئوية قدرها (64%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فهم قلة حيث بلغ عددهم (41) مشارك بنسبة مئوية قدرها (12%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (85) مشارك بنسبة مئوية قدرها (24%)

**خلاصة النتائج:** بالنظر إلى نتائج التحليل لجميع الفقرات المذكورة سلفاً والمتعلقة بالجزء الخامس 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 59%، إلا أن هذه النسبة لا تطابق مع القيم المعيارية المعتمدة والتي تبدأ من 61% فأكثر، والباحث 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 68%، وهي أيضاً غير مرضية بالمقارنة من بعض المؤسسات الأخرى الموجودة في البلد، وهنا يرى الباحث أن العاملين في الشركة العامة للصناعات الكيماوية يرون في طبيعة عملهم لا تختلف كثيراً عن العاملين في قطاع النفط، الذي يمنح مرتبات وحوافز ومزايا للعاملين فيه أضعاف مما يتقاضونه، ويرى الباحث أيضاً أن القوانين والمعايير المنظمة لمنح المزايا وعلى رأسهم القانون رقم (15) لسنة (1980)، والمعمول بها في معظم مؤسسات الدولة الليبية تعتبر قوانين قديمة لا تصلح لوقتنا الحاضر، بسبب زيادة التكاليف المعيشية في البلد 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 مصانع الشركة إلى قطاع النفط والقطاع الخاص، مما أثر بالسلب على الكفاءة الإنتاجية لهذه المصانع، أما فيما يتعلق بوجود وساطة ومحسوبة في منح الحوافز، فإن آراء المشاركين في هذه الدراسة حول هذه الفقرة لم تكن صريحة حيث أن ما نسبته 53% من عدد المشاركين التزموا الحياد، أي نسبة من إجابات المشاركين شابهها نوع من الجمللة ولم تكن صريحة، مما يعطي مؤشر سلبي على أن إجابات المشاركين حول هذه الفقرة لم تكن صريحة، بالتالي قد يكون هناك وساطة ومحسوبة في منح المزايا وهو مؤشر سلبي إذا ما وجد يؤثر على عطاء الموارد البشرية العاملة في الشركة، أما فيما يتعلق بمنح شهادات الشكر والتقدير للمتميزين لحثهم على بذل المزيد وتشجيع البقية على العطاء، فنتائج التحليل تظهر نسبة جيدة بلغت 71% من عدد المشاركين من يرون ذلك موجود، وهو مؤشر إيجابي لصالح إدارة الشركة، 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% من عدد المشاركين من يرون أن سياسة العقاب تزيد من الإلتزام في العمل وهي وفق قيم القياس التي تطابق مع قيم عدم الموافقة والتي حددت بـ 40% فأقل، كذلك سجلت نسبة ضعيفة جداً بلغت 11% من عدد المشاركين الذين يرون أن نقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل يزيد من مثابته، 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 8%، وأخيراً ترى نسبة ضعيفة جداً بلغت 12% من عدد المشاركين أن الخصم من الراتب يزيد من الولاء الوظيفي، من هنا يتضح أن كل هذه السياسات

لا يكون مردودها إيجابياً على عطاء وإلتزام الموظف في العمل بمصانع الشركة، 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 الشركة العامة للصناعات الكيماوية، لمس ذلك الباحث من خلال لقاءه بالعديد منهم أثناء فترة توزيع الاستبانة، ويمكن أن نستخلص من كل هذا أن القوانين المنظمة لمنح الحوافز والمكافآت موجودة بالشركة، إلا أن القيم المالية التي تحددها هذه القوانين والأنظمة لا ترقى إلى مستوى الرضا لدى العاملين، بحيث تكون الحصن المنيع لهروب الأيدي الماهرة والخبرات الجيدة، التي بإمكانها قيادة هذه المؤسسة الصناعية إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (قباجة، 2012)، التي أظهرت نتائجها أن مدى استخدام نظام الحوافز والمكافآت والتعويضات بشكل استراتيجي للموارد البشرية، في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين كانت متوسطة، وهو ما يدل على أن العاملين في تلك الشركات كانوا يدركون أن الشركات التي يعملون بها تقوم باستخدام نظام الحوافز والمكافآت، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبوسنينة، 2008) التي بينت نتائجها أهمية الحوافز من وجهة نظر الباحثين، والتي تساعد على زيادة العطاء والولاء والانتماء وآثرها على الرضا الوظيفي، كما بينت التأثير السلبي على الرضا الوظيفي لحوافز العمل السلبية (المادية و

المعنوية).



ذلك أي يقرون بوجود مكتب للإعلام في الشركة، فقد بلغ عددهم (76) مشارك بنسبة مئوية قدرها (21%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (108) بنسبة مئوية قدرها (31%).

الفقرة الثانية: توجد برامج إعلامية تعمل على رفع مستوى الكفاءة الوظيفية داخل الشركة العامة للصناعات الكيماوية.

والجدول (40-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الثانية.

جدول رقم (40-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثانية

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	ت
16.3	57	غير موافق تماماً	1
40.3	141	غير موافق	2
29.7	104	موافق إلى حد ما	3
13.1	46	موافق	4
0.6	2	موافق تماماً	5

بالنظر للجدول المبين أعلاه يتضح أن أكثر من نصف المشاركين في هذه الدراسة، يقرون بعدم وجود برامج إعلامية تعمل على رفع مستوى الكفاءة الوظيفية داخل الشركة، وقد بلغ عددهم (198) مشارك بنسبة مئوية قدرها (56%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (48) مشارك بنسبة مئوية (14%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (104) مشارك بنسبة مئوية قدرها (30%).

الفقرة الثالثة: توجد برامج إعلامية تعمل على رفع مستوى الوعي بالسلامة المهنية.

والجدول (41-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة الثالثة.



الاستراتيجي للموارد البشرية، وقد بلغ عددهم (179) مشارك بنسبة مئوية قدرها (51%)، بينما الذين يرون عكس ذلك فكان عددهم (65) مشارك بنسبة مئوية قدرها (19%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (106) مشارك بنسبة مئوية قدرها (30%).

الفقرة الخامسة: وجود مكتب إعلام داخل الشركة العامة للصناعات الكيماوية ساهم في زيادة الانتاجية.

والجدول (43-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الخامسة.

جدول رقم (43-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الخامسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
12.6	44	غير موافق تماماً	1
37.4	131	غير موافق	2
36.6	128	موافق إلى حد ما	3
11.7	41	موافق	4
1.7	6	موافق تماماً	5

من خلال النظر إلى الجدول (43-4) تظهر نتائج التحليل للفقرة الخامسة، أن أكثر من نصف المشاركين لا يقرّون بمساهمة مكتب الإعلام في زيادة الانتاجية، حيث بلغ عددهم (175) مشارك بنسبة مئوية قدرها (50%)، بينما المشاركين الذين يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (47) مشارك بنسبة مئوية قدرها (13%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (128) مشارك بنسبة مئوية قدرها (37%).

الفقرة السادسة: هناك برامج تثقيفية يقوم بها مكتب الإعلام، بهدف زيادة وتقوية الولاء الوظيفي لهذه المؤسسة الصناعية.

والجدول (44-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة السادسة.

جدول رقم (44-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
18.2	64	غير موافق تماماً	1
35.4	124	غير موافق	2
29.8	104	موافق إلى حد ما	3
16.6	58	موافق	4
0	0	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج تحليل الدراسة، أن أكثر من نصف المشاركين لا يرون برامج تثقيفية يقوم بها مكتب الإعلام لزيادة وتقوية الولاء الوظيفي لهذه المؤسسة الصناعية، حيث بلغ عددهم (188) مشارك بنسبة مئوية قدرها (53%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (58) مشارك بنسبة مئوية قدرها (17%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (104) مشارك بنسبة مئوية قدرها (30%).

الفقرة السابعة: يساهم مكتب الإعلام في تزويد العاملين بما هو جديد في مجال عملهم.

والجدول (45-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة السابعة.

جدول رقم (45-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
17.1	60	غير موافق تماماً	1
32.8	115	غير موافق	2

26	90	موافق إلى حد ما	3
21.2	74	موافق	4
2.9	11	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-45) تظهر نتائج تحليل الدراسة للفقرة السابعة، أن نصف المشاركين لا يرون أن هناك مكتب للإعلام يقوم بتزويد العاملين بما هو جديد في مجال عملهم، وقد بلغ عددهم (175) مشارك بنسبة مئوية قدرها (50%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (75) مشارك بنسبة مئوية قدرها (24%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (90) مشارك بنسبة مئوية قدرها (26%).

الفقرة الثامنة: يساهم مكتب الإعلام في تنظيم المعارض الداخلية والخارجية للدعاية والتعريف بمنتجات مصانع الشركة.

والجدول (4-46) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة الثامنة. جدول رقم (4-46) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
15.2	53	غير موافق تماماً	1
18.7	65	غير موافق	2
34.8	122	موافق إلى حد ما	3
26.3	92	موافق	4
5.1	18	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج تحليل الدراسة للفقرة الثامنة، أن أكثر من ثلث المشاركين كانت إجاباتهم محايدة، حيث بلغ عددهم (122) مشارك بنسبة مئوية قدرها (35%)، بينما البقية من عدد المشاركين فأختلفت آرائهم إلى قسمين، فمن يرى مساهمة مكتب الإعلام في تنظيم المعارض

الداخلية والخارجية للتعريف بمنتجات مصانع الشركة، فقد بلغ عددهم (110) مشارك بنسبة مئوية قدرها (31%)، أما الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (118) مشارك بنسبة مئوية قدرها (34%).

الفقرة التاسعة: يوفر مكتب الإعلام المطبوعات الإرشادية والتثقيفية للعاملين بالشركة العامة للصناعات الكيماوية.

والجدول (47-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة التاسعة.

جدول رقم (47-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة التاسعة

ت	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	64	18.3
2	غير موافق	85	24.2
3	موافق إلى حد ما	95	27.1
4	موافق	99	28.3
5	موافق تماماً	7	2

بالنظر إلى الجدول (47-4) تظهر نتائج تحليل الدراسة للفقرة التاسعة، أن أقل من نصف المشاركين بقليل يرون أن مكتب الإعلام لا يوفر المطبوعات الإرشادية والتثقيفية للعاملين بمصانع الشركة، حيث بلغ عددهم (149) مشارك بنسبة مئوية قدرها (43%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (106) مشارك بنسبة مئوية قدرها (30%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (95) بنسبة مئوية قدرها (27%).

الفقرة العاشرة: يساهم مكتب الإعلام في توضيح معايير وشروط منح المزايا والمكافآت للعاملين بمصانع الشركة.

والجدول (48-4) يبين التكرارات و النسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة العاشرة.

جدول رقم (48-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة العاشرة



بالنظر إلى الجدول (4-49) تظهر نتائج التحليل للفقرة الحادية عشر، أن أكثر من نصف المشاركين يقرّون بعدم مساهمة مكتب الإعلام في توضيح معايير وشروط إيقاع العقوبات على العاملين بالشركة، وقد بلغ عددهم (170) مشارك بنسبة مئوية قدرها (51%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (90) مشارك بنسبة مئوية قدرها (26%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (80) مشارك بنسبة مئوية قدرها (23%).

**خلاصة النتائج:** من خلال اطلاعنا على الفقرات التي احتواها هذا الجزء من الاستبانة والتي بلغ عددها إحدى عشر فقرة، تظهر نتائج التحليل لهذه الفقرات أن نسبة 22% من عدد المشاركين في هذه الدراسة الذين لا يوافقون على وجود مكتب للإعلام بالشركة العامة للصناعات الكيماوية، وهي متطابقة مع القيم المعيارية المعتمدة لقياس آراء وتوجهات المبحوثين، وهذا يعطي مؤشر على عدم وجود مكتب إعلام مستقل داخل الشركة، كذلك تظهر النتائج أن نسبة ضعيفة جداً بلغت 14% من عدد المشاركين تؤكد بأن هناك برامج إعلامية تعمل على رفع مستوى الكفاءة الوظيفية، وهي نسبة ضعيفة جداً تعزز ما أظهرته نتيجة تحليل الفقرة السابقة بعدم وجود مكتب إعلام داخل هذه الشركة، كذلك الحال حول وجود برامج إعلامية تعمل على رفع مستوى الوعي بالسلامة المهنية حيث كانت نسبة المشاركين الذين يقرّون بذلك ضعيفة بلغت 30%، وبنسبة مئوية أقل بلغت 19% من عدد المشاركين من يقرّون بوجود مكتب للإعلام يقوم بإصدار مطبوعات توضح العمل بأسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بينما نسبة عدد المشاركين الذين يرون أن هناك مكتب للإعلام يساهم في زيادة الانتاجية فكانت أقل من سابقتها حيث بلغت 13%، كذلك الحال بالنسبة لعدد المشاركين الذين يرون أن هناك برامج تثقيفية يقوم بها مكتب الإعلام، بهدف زيادة وتقوية الولاء الوظيفي لهذه المؤسسة الصناعية فنسبتهم كانت

ضعيفة جداً 17%، ونسبة عدد المشاركين الذين يرون أن مكتب الإعلام يساهم في تزويد العاملين بما هو جديد في مجال عملهم هي الأخرى كانت ضعيفة حيث وصلت 24%، بينما نسبة عدد المشاركين الذين يرون أن هناك مساهمة لمكتب الإعلام في تنظيم المعارض الداخلية و الخارجية للتعريف بمنتجات مصانع الشركة لم تتجاوز 31%، أما نسبة المشاركين الذين يرون أن مكتب الإعلام يوفر المطبوعات الإرشادية والتثقيفية للعاملين بمصانع الشركة فكانت هي الأخرى ضعيفة حيث بلغت 30%، بينما نسبة المشاركين الذين يرون أن مكتب الإعلام يساهم في توضيح معايير وشروط منح المزايا والمكافآت، وإيقاع العقوبات على العاملين في الشركة العامة للصناعات الكيماوية فكانت تقريباً 25%.

ويرى الباحث من خلال الاطلاع على جملة النتائج التي أظهرتها نتائج التحليل للفقرات الإحدى عشر، ومن خلال اطلاعه على الهيكل الإداري التنظيمي للشركة العامة للصناعات الكيماوية، أنه بالرغم من وجود مكتب للعلاقات العامة والذي يحتوي على وحدة خاصة بالدعاية والإعلان، من ضمن اختصاصاتها القيام بكل المهام التي تناولتها الفقرات الإحدى عشر في هذا الجزء من الاستبانة، يتضح أنه لا يوجد مكتب إعلام مستقل يقوم بهذه المهام التي تناولتها الفقرات سالفة الذكر، وأن كل ما يوجد هي وحدة صغيرة ضمن مكتب العلاقات العامة، ولم يكن لها دور مؤثر في القيام بدور التوعية والتثقيف وهي مهام لا تقل أهمية عن باقي عناصر العملية الإنتاجية، في كونها تعمل على بناء الموظف البناء السليم لضمان عطاءه وتطويره والحفاظة عليه، من خلال عدم هروب العقول أي الخبرات والكفاءات من العاملين بمصانع هذه المؤسسة الصناعية، وباعتبار أن الموارد البشرية تعتبر أصل من الأصول التي يُعتمد عليها في نجاح أي مؤسسة صناعية كانت أو خدمية، بالتالي فعملية التوعية والتثقيف من أهم الركائز التي يعتمد عليها في تطوير وتوسيع مدارك الموظف، وعامل مهم للدعم المعلوماتي والرفع من المستوى الثقافي

للعاملين، بالإضافة إلى غرس القيم والمبادي في داخلهم والولاء والانتماء لهذه المؤسسة الصناعية التي نشأوا فيها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن كل الدراسات السابقة التي ذكرها الباحث، لم تطرق لهذا الجانب في تناولها لأسباب المشكلة، ولم تولي إهتمام في دراساتها لموضوع التوعية والتثقيف باعتباره يمس مباشرة الموارد البشرية، بالتالي يرى الباحث أن ذلك يعد قسوراً في تلك الدراسات.

#### الإجابة عن التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة

5- هل الخطط والبرامج التدريبية و التقييمية المعمول بها في هذه الوحدات الصناعية ، تتوافق مع رسالة وأهداف هذه المؤسسة الصناعية الاستراتيجية؟

لقد تم تناول هذا الموضوع في الإطار النظري من هذه الدراسة، في الفصل الثاني والذي تناول فيه الباحث موضوع التدريب والتنمية البشرية، للاطلاع أكثر يمكن مراجعة هذا المبحث الذي تناول فيه الباحث التدريب من حيث المفهوم، والأهمية وعوامل النجاح ومن حيث الفوائد والآثار السلبية لعدم وجوده والتقويم.

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بتخصيص الجزء السابع من الاستبانة لتناول هذا الموضوع، من خلال إثني عشرة فقرة يهدف من خلالها إلى قياس آراء المشاركين، من أجل الحصول على إجابة كافية لهذا التساؤل.

ومن خلال إجراء التحليل اللازم لإجابات المشاركين في هذه الدراسة، أظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات بعد احتساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين لكل فقرة على حدة النتائج التالية:



بالنظر إلى الجدول (4-51) تظهر نتائج تحليل هذه الدراسة للفقرة الثانية، أن الأكثرية من المشاركين يرون أن الشركة تقوم بإجراء تقييم لفاعلية البرامج التدريبية بعد الدورات التدريبية، وقد بلغ عددهم (226) مشارك بنسبة مئوية قدرها (65%)، بينما المشاركين الذين يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (28) مشارك بنسبة مئوية قدرها (7%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (97) مشارك بنسبة مئوية قدرها (28%).

الفقرة الثالثة: يتم تقييم فاعلية التدريب من خلال مقارنتها بمستوى الأداء المتوقع من قبل المتدربين.

والجدول (4-52) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة الثالثة

جدول رقم (4-52) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثالثة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات	ت
3	11	غير موافق تماماً	1
12.1	42	غير موافق	2
42.4	148	موافق إلى حد ما	3
37.4	131	موافق	4
5.1	18	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج التحليل أن نسبة عالية من عدد المشاركين كانت إجاباتهم محايدة، حيث بلغ عددهم (148) مشارك بنسبة مئوية قدرها (42%)، أما البقية من المشاركين فكانت نسبة المشاركين الذين كانوا يرون أن، تقوم بإجراء تقييم لفاعلية التدريب من خلال مقارنتها بمستوى الأداء المتوقع، هي نفس نسبة وعدد المشاركين من كانت إجاباتهم محايدة، أما المشاركين الذين كانوا يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (53) مشارك بنسبة مئوية قدرها (15%).

الفقرة الرابعة: تعتبر الإدارة المختصة بالموارد البشرية الجهة المسؤولة عن متابعة البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين.

والجدول (4-53) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة الرابعة

جدول رقم (4-53) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الرابعة

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	4	1
2	غير موافق	28	8.1
3	موافق إلى حد ما	143	40.9
4	موافق	150	42.9
5	موافق تماماً	25	7.1

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج تحليل الدراسة لهذه الفقرة، أن نصف المشاركين في هذه الدراسة يرون أن الإدارة المختصة بالموارد البشرية، هي الجهة المسؤولة عن متابعة البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين، حيث بلغ عددهم (175) مشارك بنسبة مئوية قدرها (50%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (32) مشارك بنسبة مئوية قدرها (9%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (143) مشارك بنسبة مئوية قدرها (41%).

الفقرة الخامسة: تحدد الإدارة المختصة بالموارد البشرية الطرق، التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص المتدربين.

والجدول (4-54) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة الخامسة.

جدول رقم (4-54) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الخامسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابــــــــــــــــة	ت
1	3	غير موافق تماماً	1
13.1	46	غير موافق	2
37.4	131	موافق إلى حد ما	3
43.4	152	موافق	4
5.1	18	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج تحليل الدراسة، أن تقريباً نصف عدد المشاركين يرون أن

الإدارة المختصة بالموارد البشرية، هي من تحدد الطرق التدريبية التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية

وخصائص المتدربين، حيث بلغ عددهم (170) مشارك بنسبة مئوية قدرها (49%)، بينما المشاركين

الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (49) مشارك بنسبة مئوية قدرها (14%)، أما المشاركين الذين

كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (131) مشارك بنسبة مئوية قدرها (37%).

الفقرة السادسة: تتوافر بالشركة آلية تقييم التدريب في ضوء ردة فعل المتدربين على برامج

التدريب.

والجدول (4-55) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة

السادسة.

جدول رقم (4-55) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السادسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابــــــــــــــــة	ت
1	3	غير موافق تماماً	1
15.2	53	غير موافق	2
45.4	159	موافق إلى حد ما	3
37.4	131	موافق	4

1	4	موافق تماماً	5
---	---	--------------	---

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج التحليل، أن نسبة عالية من المشاركين كانت إجاباتهم محايدة حيث بلغ عددهم (159) مشارك بنسبة مئوية قدرها (46%)، بينما البقية فكانت الأغلبية منهم يرون أنه تتوفر بالشركة، آلية لتقييم التدريب في ضوء ردة فعل المتدربين على برامج التدريب، وقد بلغ عددهم (135) مشارك بنسبة مئوية قدرها (38%)، أما الذين يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (56) مشارك بنسبة مئوية قدرها (16%).

الفقرة السابعة: تتوافر بالشركة آلية تقييم التدريب بالاستناد إلى التعلم من خلال أسئلة شفوية وتحريرية للمتدربين.

والجدول (4-56) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين حول الفقرة السابعة.

جدول رقم (4-56) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة السابعة

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	7	2
2	غير موافق	46	13.1
3	موافق إلى حد ما	131	37.4
4	موافق	148	42.4
5	موافق تماماً	18	5.1

بالنظر إلى الجدول (4-56) تظهر نتائج التحليل لهذه الفقرة في هذه الدراسة، أن تقريبا نصف عدد المشاركين يرون أنه تتوفر بالشركة، آلية تقييم التدريب بالإستناد إلى التعلم من خلال أسئلة شفوية وتحريرية للمتدربين ، حيث بلغ عددهم (166) بنسبة مئوية قدرها (48%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (53) بنسبة مئوية (15%)، أما الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (131) مشارك بنسبة مئوية قدرها (37%).

الفقرة الثامنة: تستقطب الشركة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين به.

والجدول (57-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة الثامنة.

جدول رقم (57-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة الثامنة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابــــــــــــــــة	ت
0	0	غير موافق تماماً	1
10.1	35	غير موافق	2
37.4	131	موافق إلى حد ما	3
39.4	138	موافق	4
13.1	46	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج تحليل الدراسة، أن أكثر من نصف المشاركين يرون أن الشركة، تستقطب الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين بها، حيث بلغ عددهم (184) مشارك بنسبة مئوية قدرها (53%)، بينما المشاركين الذين يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (35) مشارك بنسبة مئوية قدرها (10%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (131) مشارك بنسبة مئوية (37%).

الفقرة التاسعة: تختار الشركة الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بها.

والجدول (58-4) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة التاسعة.

جدول رقم (58-4) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة التاسعة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابــــــــــــــــة	ت
1	4	غير موافق تماماً	1
12.1	42	غير موافق	2
48.5	170	موافق إلى حد ما	3
33.3	116	موافق	4
5.1	18	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-58) تظهر نتائج التحليل للفقرة التاسعة، أن تقريباً نصف المشاركين كانت إجاباتهم محايدة، حيث بلغ عددهم (170) مشارك بنسبة مئوية قدرها (49%)، بينما البقية من عدد المشاركين فكانت الأغلبية منهم يرون أن الشركة، تختار في الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين به، حيث بلغ عددهم (134) مشارك بنسبة مئوية قدرها (38%)، أما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (46) مشارك بنسبة مئوية قدرها (13%).

الفقرة العاشرة: تتوافر لدى الشركة آلية تقييم التدريب بالاستناد إلى السلوك المتبع من قبل العاملين لديها تجاه النظم واللوائح.

والجدول (4-59) يبين التكرارات والنسب المئوية لإجابات المشاركين في هذه الدراسة حول الفقرة العاشرة.

جدول رقم (4-59) يبين التكرارات والنسب المئوية للفقرة العاشرة

ت	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	غير موافق تماماً	0	0
2	غير موافق	32	9.2
3	موافق إلى حد ما	173	49.5
4	موافق	138	39.4
5	موافق تماماً	7	2

بالنظر إلى الجدول المبين أعلاه تظهر نتائج التحليل لهذه الفقرة، أن تقريباً نصف عدد المشاركين كانت إجاباتهم محايدة، حيث بلغ عددهم (173) مشارك بنسبة مئوية قدرها (50%)، بينما البقية من المشاركين فالأغلبية منهم يرون أنه تتوافر لدى الشركة، آلية لتقييم التدريب بالاستناد إلى السلوك المتبع من قبل العاملين لديه تجاه النظم واللوائح، حيث بلغ عددهم (145) مشارك بنسبة مئوية قدرها (41%)، أما الذين يرون عكس ذلك فقد بلغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرها (9%).



7.1	25	غير موافق	2
23.7	83	موافق إلى حد ما	3
44.9	157	موافق	4
32.2	81	موافق تماماً	5

بالنظر إلى الجدول (4-61) تظهر نتائج التحليل، أن الأكثرية من عدد المشاركين يرون أن البرامج التدريبية تُشعر العاملين بالأهمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ عددهم (238) مشارك بنسبة مئوية قدرها (68%)، بينما المشاركين الذين يرون خلاف ذلك فقد بلغ عددهم (29) مشارك بنسبة مئوية قدرها (8%)، أما المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة فقد بلغ عددهم (83) مشارك بنسبة مئوية قدرها (24%).

**خلاصة النتائج:** بالنظر إلى النتائج التي أظهرتها نتائج التحليل لفقرات الاستبانة الإثني عشرة في الجزء السابع منها، والتي هدف من خلالها الباحث إلى قياس آراء المشاركين في هذه الدراسة، حول الخطط والبرامج التدريبية والتقييمية المعمول بها في الوحدات الصناعية وهل تتوافق مع رسالة وأهداف مصانع المؤسسة الصناعية، بهدف الوصول إلى إجابة كافية وشفافية للتساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة. يمكن إستخلاص أن نسبة جيدة بلغت 70% من عدد المشاركين في الدراسة يرون أن الشركة، تعمل على توفير التدريب من أجل تحقيق الأداء الأفضل، كما أظهرت النتائج أن نسبة مقبولة بلغت 65% من عدد المشاركين يقرّون بأن الشركة تقوم بإجراء تقييم لفاعلية البرامج التدريبية بعد الدورات، ويرى الباحث أن هذا يدل على مؤشرات جيدة تحسب لصالح القائمين على العملية التدريبية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية، ولاحظ الباحث من خلال اطلاعه على نتائج الفقرات الثالثة والسادسة والتاسعة والعاشر، والتي أظهرت نتائجها أن نسبة المشاركين الذين كانت إجاباتهم محايدة، وفق القيم المعتمدة سلفاً والتي تتراوح من 42% حتى 60%، وهي من وجهة نظر الباحث مؤشر سلبي في كونه لا يعطي توجهات المشاركين في إجاباتهم بالسلب أو بالإيجاب، ومن وجهة نظر الباحث تكون ناتجة عن عدة أسباب من

بينها عدم وضوح مفهوم ما احتوته هذه الفقرات، أو الظروف النفسية السيئة التي يعيشها المشاركون في الدراسة بسبب توقف مصانع الشركة عن العمل نتيجة الأوضاع الأمنية السيئة التي تعيشها البلاد، والتي أدت من وجهة نظر الباحث إلى إنعكاسات سلبية على نفسية المشاركين في هذه الدراسة باعتبارهم مصدر عيشتهم، كذلك تظهر نتائج التحليل أن نسبة أقل من القيمة المعيارية المحددة سلفاً لقياس آراء وتوجهات المشاركين بلغت 50%، يرون أن الإدارة المختصة بالموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن متابعة البرامج التدريبية الخاصة بالعمال، ونسبة ضعيفة بلغت 49% من يرون أنها تحدد الطرق التي تلائم طبيعة البرامج التدريبية وخصائص المتدربين، وكذلك نسبة ضعيفة بلغت 48% من عدد المشاركين يرون أنه تتوفر بالشركة آلية تقييم التدريب بالاستناد إلى التعلم من خلال أسئلة شفوية وتحريرية للمتدربين، وهذه تعد مؤشرات سلبية تؤثر على العملية التقييمية التي تضمن نجاح البرامج التدريبية، وهناك نسبة مقبولة لكنها لا تصل إلى القيم المعيارية من عدد المشاركين بلغت 53% من يرون أن إدارة الشركة تستقطب الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب العاملين فيه، ومن وجهة نظر الباحث قد يكون ذلك موجود في الشركة قيد الدراسة إلا أنه لا يصل إلى حد الطموح، فالعناصر الكفؤة والقادرة على إعداد برامج تدريبية جيدة تساعد على نجاح العملية التدريبية، كما يلاحظ الباحث من خلال النظر إلى نتائج التحليل أن أعلى نسبة سجلت في جميع تحليلات الدراسة بالنسبة للإجابات الإيجابية، كانت حول الفقرة التي تؤكد أن البرامج التدريبية تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، والتي بلغت 76% وأنها تُشعر العاملين بالأهمية والرضا الوظيفي وهي كذلك كانت النسبة جيدة بلغت 77%، وهنا يرى الباحث أهمية مثل هذه المؤشرات لأي مؤسسة صناعية، في كونها تعكس الشعور الداخلي للعاملين بهذه المؤسسة الصناعية، بالتالي الأخذ بعين الاعتبار أن التدريب جزء مهم من العملية الإنتاجية، لأي مؤسسة صناعية كانت أم خدمية وهو الضامن الأول لنجاح سير العملية الإنتاجية في الاتجاه الصحيح، وهو الوقود

الدافع لزيادة العطاء لهذا العنصر المهم في العملية الإنتاجية ألا وهو العنصر البشري، وبالرغم من عدم تسجيل نسبة عالية إيجابية لكل فقرات الاستبانة في هذا الجزء إلا أنه يمكن القول أن الخطط والبرامج التدريبية والتقييمية المعمول بها في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، تتوافق مع رسالة وأهداف هذه المؤسسة الصناعية.

تتفق هذه الدراسة هذه مع دراسة (الضمور، 2008)، والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام بالأردن، حيث أظهرت نتائجها أنه توجد خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها إستناداً إلى احتياجاتهم، وأن الهدف من تدريب الموارد البشرية زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم لتطويرها، وأن القطاع العام يعمل على وضع خطط مناسبة ويخلق بيئة محفزة للمتدربين من خلال تطبيق ما تعلموه في التدريب إلى واقع فعلي، كما تتفق الدراسة مع دراسة (أبوسلمية، 2007) والتي تناولت فيها مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنورا الإقليمي بغزة (UNRWA-GAZA FIELD OFFICE)، والتي أظهرت نتائجها أنه يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين ويتم تقييم البرنامج التدريبي فور الإنتهاء من الدورات التدريبية، وأنه يتم تقييم البرنامج التدريبي في ضوء معايير محددة مسبقاً، ويتم التقييم في ضوء الأهداف التي يتم تحديدها، وقياس المتغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب في نهاية البرنامج التدريبي، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (قباجة، 2012) والتي تناولت مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، التي أظهرت نتائجها أن هناك تدريب للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، ويوجد تقييم لفاعلية البرامج التدريبية من خلال مقارنتها بمستوى الأداء المتوقع، وأن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة على متابعة البرامج التدريبية، وأنه تتم استقطاب العناصر المؤهلة والكفؤة القادرة على إعداد وتدريب العاملين.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار فرضيات الدراسة وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض النتائج

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى

" لا يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمتغير اختيار واستقطاب العاملين على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط من أجل بيان تأثير متغير اختيار واستقطاب العاملين على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبين الجدول رقم (4-62) معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ , Adjusted R Square) وقيمة (F) ومستوى الدلالة و نتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

جدول رقم (4-62) أثر اختيار واستقطاب العاملين على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

نتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ )	مستوى الدلالة	قيمة (F)	نسبة التباين (Adjusted R)	نسبة التباين ( $R^2$ )	معامل الارتباط
رفض	0.000	115.86	0.368	0.372	0.61

من الجدول السابق نلاحظ مدى تأثير اختيار واستقطاب العاملين على الواقع الاستراتيجي للموارد البشرية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بشكل كبير، حيث أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.61 وهي

علاقة طردية متوسطة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره اختيار واستقطاب العاملين (المتغير المستقل) من تباين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المتغير التابع) 37.2% وهي نسبة تعتبر مقبولة، ومما يدل على أن 62.8% من التغيرات في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب عوامل أخرى.

ومما سبق واعتماداً على قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على أنه: يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمتغير اختيار واستقطاب العاملين على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك على أنه من الأنشطة التي تقوم بها الجهة المختصة بالموارد البشرية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية ، حيث مما لاشك فيه فإن أي مؤسسة أو منظمة أعمال تسعى إلى استقطاب واختيار الأفضل من العناصر البشرية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها وأخذ مكانتها التنافسية بجدارة بين مثيلاتها من المؤسسات، وسبل الوصول إلى ذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال وجود ممارسة حقيقية، للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه المؤسسات والمنظمات وهو ما جعل هذه العلاقة الإيجابية الارتباطية بينهما.

نتائج اختبار الفرضية الثانية: "لا يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمتغير الحوافز والمكافآت على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط من أجل بيان تأثير متغير الحوافز والمكافآت على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويبين الجدول رقم (4-63) معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر (Adjusted R Square ,R2) وقيمة (F) ومستوى الدلالة و نتيجة الفرضية الصفرية (H0).

جدول رقم (4-63) أثر الحوافز والمكافآت على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

معامل الارتباط	نسبة التباين (R2)	نسبة التباين (Adjusted R)	قيمة (F)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية (H0)
0.082	0.007	0.002	1.343	0.28	قبول

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ عدم وجود تأثير للحوافز والمكافآت على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، في كون أن مستوى الدلالة كان أكبر من القيمة المعيارية 0.05، كما نلاحظ من خلال الجدول المشار إليه سلفاً أن قيمة معامل الارتباط كانت ضعيفة جداً فهي لم تتعدى 0.082، حيث أنه كلما اقترب معامل الارتباط إلى الواحد الصحيح الموجب كلما كانت العلاقة طردية أقوى، وكلما كان معامل الارتباط يقترب إلى الواحد السالب كانت العلاقة عكسية أقوى، وحيث أن معامل الارتباط بين متغير الحوافز والمكافآت وواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساوي (0.082)، فهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بينهما الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة لم يكن يعتمد أساساً على الحوافز والمكافآت في ممارسة التخطيط للموارد البشرية، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره الحوافز والمكافآت (المتغير المستقل) من تباين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المتغير التابع) 7%، وهي نسبة تعتبر ضعيفة جداً لا تمثل شيء مقارنة مع تأثير باقي المتغيرات والتي تصل إلى 93%.

ومما سبق واعتماداً على قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: لا يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمتغير الحوافز والمكافآت على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك في كون أن القوانين المنظمة لصراف الحوافز والمكافآت في هذه المؤسسة الصناعية، لا ترقى لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، في كونها لا تتناسب قيم هذه الحوافز والمكافآت والظروف

المعيشية للبلد، وهي تعتبر قوانين صدرت منذ فترة الثمانينيات ولم يحدث فيها تغيير أو تطوير مع الزيادة السنوية في تكاليف الحياة المعيشية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الضمور، 2008) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين التحفيز وممارسة التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية، كما تختلف هذه الدراسة مع دراسة (قباجة، 2012) والتي أظهرت نتائجها وجود دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت والتعويضات) والمتغير التابع (أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية).

نتائج اختبار الفرضية الثالثة: "لا يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمتغير الإعلام على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط من أجل معرفة تأثير متغير الإعلام على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويبين الجدول رقم (4-64) معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ , Adjusted R Square) وقيمة (F) ومستوى الدلالة و نتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):

جدول رقم (4-64) أثر الإعلام على الواقع الاستراتيجي للموارد البشرية

معامل الارتباط	نسبة التباين ( $R^2$ )	نسبة التباين (Adjusted R)	قيمة (F)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ )
0.35	0.123	0.119	27.59	0.000	رفض

من الجدول السابق نلاحظ مدى تأثير الإعلام على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بشكل كبير، حيث أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.35 وهي قيمة ضعيفة مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين الإعلام وواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الأمر

الذي يدل على أن الإعلام كان موجود داخل الشركة العامة للصناعات الكيماوية ولكن بشكل ضعيف لا يرقى لمستوى الطموح، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره الإعلام (المتغير المستقل) من تباين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المتغير التابع) 12.3% وهي نسبة تعتبر ضعيفة، ومما يدل على أن 87.7% من التغيرات في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب عوامل أخرى.

ومما سبق واعتماداً على قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ) والتي تنص على أنه: يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمتغير الإعلام على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك في كون الإعلام من أهم العوامل المؤثرة على ثقافة ودراية الإنسان، وهي الوسيلة المثلى للرفع من المستوى الثقافي لدى البشر من خلال نشر المعرفة، وكذلك من أهم الوسائل المستخدمة في المجال الإرشادي خاصة في مثل هذا النوع من الأنشطة الصناعية الحساسة، التي فيها ضرورة ملحة لإتباع متطلبات الأمن والسلامة، كما يكون الإعلام عامل مساعد في إطلاع العاملين عن كل ما هو جديد في مجال عملهم، كما يلعب الإعلام دور مهم في نقل مناشط وأخبار الشركة والمصانع التابعة لها والعاملين فيها، وله دور بارز في تقوية الولاء الوظيفي بين العامل وجهة العمل، ولا يمكن استشعار أهميته وتفعيل دوره إلا من خلال الممارسة الفعلية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي، من هذا المنطلق وجدت هذه العلاقة الارتباطية بينهما.

ويرى الباحث أن هذا العامل ذات أهمية بالغة لنجاح أي مؤسسة وله تأثير إيجابي على الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي، وهو عامل غفلت على تناوله معظم الدراسات السابقة التي اطلع عليها

الباحث، بالرغم من تأثيره الإيجابي على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهو ما أظهرته وأثبتته نتائج هذه الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة: "لا يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمتغير التدريب والتقييم على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط من أجل معرفة تأثير متغير التدريب على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويبين الجدول رقم (4-65) معامل الارتباط ونسبة التباين المفسر ( $R^2$ , Adjusted R Square) وقيمة (F) ومستوى الدلالة و نتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):

جدول رقم (4-65) أثر التدريب والتقييم على الواقع الاستراتيجي للموارد البشرية

معامل الارتباط	نسبة التباين ( $R^2$ )	نسبة التباين (Adjusted R)	قيمة (F)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية ( $H_0$ )
0.554	0.307	0.303	86.82	0.000	رفض

من الجدول السابق نلاحظ مدى تأثير التدريب والتقييم على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بشكل كبير، حيث أن قيمة معامل الارتباط كانت 0.554 وهي قيمة مقبولة مما يدل على وجود علاقة طردية مقبولة بين التدريب والتقييم وواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الأمر الذي يدل على أن التدريب والتقييم كان موجود داخل الشركة العامة للصناعات الكيماوية ويمارس بشكل مقبول، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره التدريب والتقييم (المتغير المستقل) من

تباين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المتغير التابع) 30.7% وهي نسبة تعتبر مقبولة، ومما يدل على أن 69.3% من التغيرات في واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب عوامل أخرى.

ومما سبق واعتماداً على قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) والتي تنص على أنه: يوجد هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لمتغير التدريب والتقييم على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويمكن تفسير ذلك في كون أنه من أهم المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية التدريب والتطوير، بهدف صقل المهارات ورفع الأداء وتحسينه، وإكساب العاملين الخبرة والتجربة والقدرة على الإبداع وتزويدهم بما هو جديد، بهدف تطوير بيئة العمل وتوجيه الموارد البشرية وتكليفها بما يتلائم مع استراتيجية المؤسسة، لغرض تحقيق أهدافها والوصول إلى الغايات والأهداف بأقل تكلفة وجهد وزمن، وللقيام بهذه المهمة لا بد من إتباع السبل السليمة الكفيلة بتحقيق ذلك، والتي لا تتم إلا من خلال الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن هنا وجدت هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بين التدريب والتقييم وواقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الضمور، 2008) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (قباجة، 2012) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة إيجابية بين التدريب (المتغير المستقل) وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (المتغير التابع) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.759).