

عنوان البحث باللغة العربية	دور رأس المال البشري في تنمية الشركات " بالتطبيق على شركات توزيع الكهرباء في مصر "
عنوان البحث باللغة الانجليزية	The Role of Human Capital in the Development of Companies, with on Electricity Distribution Companies in Egypt
إعداد	احمد عبد الوهاب عبد الرحمن محمد
إشراف	الاستاذ الدكتور / مجدة امام استاذ الاجتماع بمركز التخطيط الاجتماعى والثقافى

لاستكمال متطلبات

الحصول علي الماجستير المهني " التخطيط للتنمية المستدامة

مايو ٢٠٢٦

فهرس البحث

١-١	المقدمة
٣-٤	المستخلص
٥-٦	المستخلص الانجليزي
القسم الأول الإطار النظري بالبحث	
٨-٩	١- المقدمة
٩	٢- مشكلة البحث
١١	٣- اهداف البحث
١١	٤- أهمية البحث
١٢	٥- فروض البحث
١٣	٦- حدود البحث
١٤	٧- منهج البحث
١٥	٨- الدراسات السابقة
٢٧ - ٢٩	المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة
القسم الثاني الدراسة الميدانية	
٣٠ - ٣١	١- تمهيد القسم
٣٢ - ٣٦	٢- مجتمع وعينة الدراسة
٣٦ - ٣٨	٣- اداة الدراسة (الاستبيان)
٣٨ - ٤٢	٤- صدق وثبات ادارة الدراسة
٤٢ - ٥٠	٥- اختبار فروض الدراسة
٥١- ٥٣	٦- نتائج الدراسة
٥٣ - ٥٥	٧- توصيات الدراسة
٥٦ - ٦٠	٨- قائمة المراجع
٦١ - ٦٨	٩- ملاحق الدراسة



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء في جمهورية مصر العربية، في ظل التوجهات الحديثة التي تؤكد أهمية الاستثمار في العنصر البشري كمدخل رئيسي لتحقيق التميز المؤسسي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (١٥٦) مفردة من العاملين بشركات توزيع الكهرباء ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على كل من تنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي، كما تبين وجود علاقة قوية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت أعلى نسبة تفسير ($R^2 = ٠.٧١$)، مما يدل على أن رأس المال البشري يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء داخل المؤسسات.

كما كشفت النتائج عن وجود اتجاه إيجابي لدى العاملين نحو إعادة الهيكلة، خاصة فيما يتعلق بتحسين بيئة العمل وتطوير المهارات، مع وجود بعض التحفظات تجاه الخصخصة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب، وتطوير نظم الأداء،

ودعم الأمان الوظيفي، إلى جانب تبني سياسات إعادة هيكلة متوازنة تراعي الأبعاد الإنسانية والتنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهيكلة - رأس المال البشري - الأداء المؤسسي - شركات توزيع الكهرباء - الانحدار الخطي - الموارد البشرية



Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational restructuring on human capital development and institutional performance improvement in electricity distribution companies in the Arab Republic of Egypt, in light of modern trends that emphasize the importance of investing in human capital as a key driver for achieving institutional excellence.

The study adopted a descriptive-analytical approach. A questionnaire was designed to collect data from a sample of (١٥٦) employees working in electricity distribution companies. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), employing several statistical techniques such as means, standard deviations, correlation coefficients, and simple linear regression analysis.

The results revealed a statistically significant positive effect of organizational restructuring on both human capital development and institutional performance. The findings also indicated a strong relationship between human capital development and institutional performance, with the highest explanatory power reaching ($R^2 = ٠,٧١$), suggesting that human capital represents the most influential factor in improving organizational performance.

Moreover, the results showed a generally positive attitude among employees toward restructuring, particularly in terms of improving the work environment and developing skills, despite some concerns regarding privatization. The study



recommended enhancing training programs, improving performance evaluation systems, supporting job security, and adopting balanced restructuring policies that consider both human and organizational dimensions.

Keywords :Organizational Restructuring – Human Capital – Institutional Performance – Electricity Distribution Companies – Linear Regression – Human Resources

القسم الاول الإطار النظري للبحث

القسم الاول

الإطار النظري للبحث

١. المقدمة

يُعد رأس المال البشري في الوقت الراهن أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث لم يعد الاعتماد على الموارد المادية كافيًا في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، بل أصبح العنصر البشري بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات هو العامل الحاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة (أحمد وآخرون، ٢٠٢١). وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات، من خلال التدريب المستمر وتعزيز الابتكار وتنمية القدرات المهنية للعاملين (Al-Tit et al., ٢٠٢٢)

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل أساسي لتنمية رأس المال البشري، حيث تسهم في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وإمكانات العاملين، بما يدعم تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (دنيا وآخرون، ٢٠٢٥). كما يلعب التشارك المعرفي وإدارة المعرفة دورًا مهمًا في تطوير القدرات البشرية وتحسين الأداء، من خلال تبادل الخبرات وتعزيز التعلم التنظيمي داخل المؤسسات (سندي والسريحي، ٢٠١٧).

ومع تصاعد التحديات التي تواجه المؤسسات، خاصة في القطاعات الحيوية، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تنظيمية حديثة، من أبرزها إعادة الهيكلة

التنظيمية، والتي تهدف إلى تحسين كفاءة الأداء وتعزيز المرونة التنظيمية من خلال إعادة توزيع الموارد وتطوير الهياكل الإدارية. ولا تقتصر إعادة الهيكلة على الجوانب التنظيمية فقط، بل تمتد لتشمل تنمية الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل، بما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي (علال وآخرون، ٢٠٢٤).

ويُعد قطاع الكهرباء من القطاعات الحيوية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية، نظرًا لدوره المحوري في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد شهد قطاع الكهرباء في مصر خلال السنوات الأخيرة العديد من الإصلاحات الهيكلية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي يستلزم وجود رأس مال بشري مؤهل وقادر على التكيف مع هذه التغيرات (حسن وآخرون، ٢٠٢٤). كما تشير الدراسات التطبيقية إلى وجود علاقة إيجابية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، خاصة في شركات توزيع الكهرباء (Farouk et al., ٢٠٢٤)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء، بما يساهم في تقديم إطار تطبيقي يدعم متخذي القرار في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز الاستدامة في هذا القطاع الحيوي.

٢. مشكلة البحث

في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات، خاصة في القطاعات الحيوية، مطالبة بتطوير هياكلها التنظيمية وتحسين كفاءة أدائها

لمواكبة متطلبات التنمية المستدامة. ويُعد قطاع الكهرباء في مصر من أبرز هذه القطاعات، نظرًا لدوره المحوري في دعم النشاط الاقتصادي وتقديم خدمات أساسية للمجتمع، مما يستلزم تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرات الموارد البشرية العاملة به.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الأداء، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود عدد من التحديات المرتبطة بتنمية رأس المال البشري داخل شركات توزيع الكهرباء، والتي تتمثل في ضعف الاستثمار في التدريب والتطوير، وعدم مواكبة بعض الكوادر البشرية للتطورات التكنولوجية الحديثة، إلى جانب قصور نظم الحوافز وتقييم الأداء، ووجود فجوة بين مهارات العاملين ومتطلبات العمل الفعلي. كما أن عمليات إعادة الهيكلة قد ترتبط بظهور بعض المخاوف لدى العاملين، خاصة فيما يتعلق بالأمان الوظيفي والاستقرار التنظيمي، وهو ما قد يؤثر سلبيًا على مستوى الأداء والإنتاجية.

ومن ناحية أخرى، تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هذه العلاقة قد تختلف باختلاف طبيعة التطبيق وبيئة العمل، خاصة في القطاعات الخدمية الحيوية مثل قطاع توزيع الكهرباء، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في السياق المصري بشكل تطبيقي. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى التعرف على أثر إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر على تنمية رأس المال البشري، وانعكاس ذلك على

مستوى الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء، وذلك في ظل التحديات التنظيمية والبشرية التي تواجه هذه الشركات.

٣. أهداف البحث

الهدف العام: تحليل أثر إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء.

الأهداف الفرعية:

١. تحديد أثر إعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري لدى العاملين بشركات توزيع الكهرباء، من حيث المهارات والتدريب والقدرات المهنية .

٢. تحليل أثر إعادة الهيكلة على مستوى الأداء المؤسسي، من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة .

٣. دراسة العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي في ظل تطبيق سياسات إعادة الهيكلة.

٤. أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية والتنمية المستدامة، خاصة في القطاعات الحيوية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري، وفي مقدمتها قطاع الكهرباء. ففي ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات تنظيمية حديثة، مثل إعادة الهيكلة، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

وتتمثل الأهمية العلمية للبحث في إسهامه في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بالعلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية وتنمية رأس المال البشري، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة هذه العلاقة في بيئة تطبيقية واقعية، خاصة في قطاع توزيع الكهرباء، الذي لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في تقديم نتائج ميدانية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار داخل شركات توزيع الكهرباء، من خلال توفير مؤشرات واضحة حول مدى تأثير إعادة الهيكلة على العاملين، بما يساعد في تطوير سياسات أكثر فاعلية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحسين نظم التدريب والحوافز، وتعزيز بيئة العمل بما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

كما تكتسب الدراسة أهمية إضافية لارتباطها بقطاع حيوي يمس حياة المواطنين بشكل مباشر، حيث إن تحسين أداء شركات توزيع الكهرباء يسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة، ودعم جهود الدولة نحو تحقيق التنمية المستدامة، بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي تركز على الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل رئيسي لتحقيق التميز المؤسسي.

٥. فروض البحث

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء.

الفروض الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري لدى العاملين .

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تحسين الأداء المؤسسي .

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي .

٦. حدود البحث

تحدد حدود هذا البحث في مجموعة من الأبعاد التي توضح نطاق الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١ - الحدود المكانية: تُطبق هذه الدراسة على شركات توزيع الكهرباء في جمهورية مصر العربية، مع التركيز على الشركات التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر، نظرًا لأهمية هذا القطاع الحيوي ودوره في تقديم خدمات أساسية للمجتمع.

٢ - الحدود الزمانية: تتناول الدراسة الفترة الزمنية المعاصرة التي شهدت تطبيق سياسات إعادة الهيكلة داخل قطاع الكهرباء في مصر، وذلك خلال السنوات الأخيرة التي ارتبطت بجهود تطوير القطاع وتحسين كفاءته التشغيلية.

٣ - الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين بشركات توزيع الكهرباء بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارية، الفنية، والإشرافية)، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثرًا بعمليات إعادة الهيكلة، والأقدر على تقييم أثرها على بيئة العمل والأداء.

٤ - الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، دون التطرق إلى الجوانب المالية أو الفنية الأخرى لإعادة الهيكلة.

٧. منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يهدف إلى وصف وتحليل أثر إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء.

وقد تم استخدام الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إعدادها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واشتملت على مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، والمتمثلة في إعادة الهيكلة (كمتغير مستقل)، وتنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي (كمتغيرات تابعة)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وتستهدف الدراسة عينة قدرها (١٥٦) عامل من مختلف المستويات الوظيفية من العاملين بشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء والذي يبلغ إجمالي عدد العاملين فيها (٩٨٨٥) بما يضمن تمثيلاً مناسباً لآراء العاملين المتأثرين بعمليات إعادة الهيكلة. كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك لاختبار فروض الدراسة والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة

٨. الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي، حيث تسهم في تكوين خلفية معرفية متكاملة حول موضوع الدراسة، وتساعد في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى الباحث إلى معالجتها. كما تتيح هذه الدراسات التعرف على أهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة.

وفي ضوء موضوع الدراسة الحالي، والذي يتناول أثر إعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، والتي تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة. ولتحقيق قدر أكبر من التنظيم والتحليل، تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتمثل المحور الأول في الدراسات التي تناولت تنمية رأس المال البشري، بينما يركز المحور الثاني على الدراسات التي تناولت إعادة الهيكلة وإدارة الموارد البشرية، في حين يتناول المحور الثالث الدراسات التي بحثت العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي

المحور الأول: دراسات تناولت تنمية رأس المال البشري

١. دراسة أحمد، رضا محمد عبده، شاهين، صبري إبراهيم منصور، كمال الدين، منى

محمد مدحت: (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات تنمية رأس المال البشري، وذلك بالتطبيق على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، كما استخدمت صحيفة استبيان طبقت على عينة بلغت (١٠٠) مفردة،

بالإضافة إلى إجراء مقابلات متعمقة مع (١٠) مفردات. وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم مقومات تنمية رأس المال البشري وضع خطط واضحة للتطوير، وتقديم برامج تدريبية، ومنح دراسية، وخدمات ثقافية وتعليمية للعاملين، لما لذلك من دور فعال في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم.

٢. دراسة بخاري، حسن: (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على شركتي المقاولات والبناء وشركة المناخ للتجارة والاستثمار بأنجمينا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام برأس المال البشري واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين تنمية رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية وتفوق المؤسسات على منافسيها. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتعزيز دور المعرفة وتبادلها بين العاملين، لما لذلك من أثر إيجابي في تطوير الأداء وتعزيز رأس المال البشري.

٣. دراسة عبد المقصود مهدي حسن النجار، وراضي: (٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة في مصر خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٢٣). واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي بنوعيه الوصفي والتحليلي، بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي والمنهج القياسي باستخدام برنامج (Eviews ١٢) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يمثل عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية

المستدامة، وأن الاستثمار في التعليم والصحة يسهم في إعداد كوادر بشرية قادرة على الإنتاج ومواكبة التطورات التكنولوجية. وأكدت الدراسة أن تنمية رأس المال البشري تعد شرطاً رئيسياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي.

٤. دراسة: (٢٠٢٢) Al-Tit, A. A., et al.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات تطوير العاملين على رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مع دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة بلغت (٤٦٤) موظفًا في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات تطوير العاملين على رأس المال البشري وإدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز أثر هذه الممارسات على رأس المال البشري. وأكدت الدراسة أهمية الاستثمار في تنمية العاملين وتفعيل إدارة المعرفة لدعم تطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء التنظيمي.

٥. دراسة: (٢٠٢٣) Ibrahim, M. D.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والابتكار والاستدامة الاقتصادية والبيئية في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ومؤشر الإنتاجية (Malmquist-Luenberger) لقياس الكفاءة والإنتاجية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تحسن ملحوظ في كفاءة الإنتاجية خلال الفترة محل الدراسة، مع وجود تباين بين الدول. كما أكدت النتائج أن تنمية رأس المال البشري تُعد عنصرًا

أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة، إلى جانب الابتكار، وأن تعزيز القدرات البشرية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي.

المحور الثاني: دراسات تناولت إعادة الهيكلة وإدارة الموارد البشرية

١. دراسة زينب، وأولاد سيدي عمر: (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (البشري، الهيكلي، والزبوني)، وذلك بالتطبيق على شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بفرع غرداية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة طبقت على عينة بلغت (٤٠) موظفًا من مجتمع الدراسة البالغ (١٦٦) موظفًا، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتنمية رأس المال الفكري، مع تفوق أبعاد رأس المال البشري والزبوني على رأس المال الهيكلي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري، وتعزيز تنمية رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر وتطوير المعارف.

٢. دراسة دنيا، أحمد رشاد، إسماعيل، وصالح الدين: (٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين رأس المال البشري، وذلك بالتطبيق على شركات بترول قطاع الأعمال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من المديرين في (٦) شركات بترول من إجمالي (١٢) شركة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يساهم في تطوير مهارات العاملين وتعزيز

الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء المتميز. كما أظهرت النتائج أن تحسين استخدام الموارد البشرية وتكوين فرق عمل فعالة يساهم في تحقيق التفوق التنافسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات البيئية والصناعية.

١. دراسة علال، شريف، مصطفى عبد الرحيم، وزيادي: (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري، وذلك بالتطبيق على شركة الاتصالات الجزائرية - غرداية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقه على عينة عشوائية بلغت (٥٠) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (٨٠) موظفاً، وتم تحليل (٣٠) استبانة صالحة باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وتنمية رأس المال البشري في الشركة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات بتنمية قدرات الموارد البشرية وتعزيز الذكاء الاستراتيجي لما له من دور في تحسين عملية اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي.

٤. دراسة الهطالي، بن سعيد بن علي: (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التشارك المعرفي في تنمية رأس المال البشري، وذلك بالتطبيق على الشركة العمانية لنقل الكهرباء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت على تحليل واقع التشارك المعرفي والعوامل الدافعة له والتحديات التي تواجهه داخل المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يساهم بشكل فعال في تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء، من خلال تعزيز تبادل

المعلومات والخبرات بين العاملين. كما أكدت الدراسة أهمية تبني ممارسات التشارك المعرفي لدعم تنمية رأس المال البشري وتعظيم الاستفادة من المعرفة داخل المؤسسات.

٥. دراسة الخوالدة، رياض: (٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والتعويضات الخضراء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال البشري، وذلك بالتطبيق على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم استخدام استبانة طُبقت على عينة عشوائية بلغت (٢٧٦) موظفًا من مجتمع الدراسة البالغ (٦٣٨) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت النتائج أن رأس المال البشري يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في هذه العلاقة. وأكدت الدراسة أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري كمدخل رئيسي لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي

٦. دراسة: (٢٠٢٤) Farouk, M. A., Salihu, S. A., & Odeh, B. P.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تنمية رأس المال البشري على الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء في أبوجا (AEDC) بنيجيريا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح، حيث تم جمع البيانات من عينة بلغت (٣٦٦) موظفًا من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (٤٢٧٦) موظفًا، كما

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار. وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية المهارات والكفاءات البشرية تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، في حين أظهرت بعض النتائج تبايناً في تأثير التدريب والدافعية على الأداء. كما أكدت الدراسة أهمية تحسين رفاهية العاملين وتطوير قدراتهم لتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

٧. دراسة: (٢٠٢٤) Ekeyi, E. O., & Oluchukwu, E.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تنمية رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية على مستوى تقديم الخدمات في قطاع الكهرباء العام بنيجيريا، وذلك بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء في إينوجو. وركزت الدراسة على تحليل العوامل التي تؤثر على كفاءة العاملين، مثل مستوى المهارات، ونظم التدريب، وسياسات الرعاية الوظيفية، ومدى تأثيرها على الإنتاجية وجودة الأداء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

وتوصلت الدراسة إلى أن انخفاض مستوى المهارات لدى بعض العاملين، إلى جانب ضعف برامج التدريب، يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وانخفاض جودة الخدمات المقدمة. كما أظهرت النتائج أن نقص الحوافز والرعاية الوظيفية يسهم في انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين. وأكدت الدراسة أن تحسين إدارة الموارد البشرية، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير برامج تدريبية فعالة، يسهم بشكل مباشر في

تحسين مستوى الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع توزيع الكهرباء .

٨. دراسة: (٢٠٢٥) Al Frijat, Y. S., & Elamer, A. A.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين كفاءة رأس المال البشري والأداء المؤسسي، مع دراسة الدور الوسيط للاستدامة المؤسسية في هذه العلاقة، وذلك في سياق الاقتصادات الناشئة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، حيث تم تحليل بيانات (٩٤) شركة صناعية وخدمية مدرجة في بورصة عمان خلال الفترة من يونيو إلى أكتوبر ٢٠٢٢. وركزت الدراسة على اختبار تأثير رأس المال البشري كأحد الموارد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، ومدى مساهمته في تعزيز ممارسات الاستدامة داخل الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءة رأس المال البشري تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المؤسسي، كما تلعب الاستدامة المؤسسية دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقة. وأظهرت النتائج أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يساهم في دعم ممارسات الاستدامة وتحقيق نمو مؤسسي مستدام، خاصة في الاقتصادات الناشئة. وأكدت الدراسة على الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري كعامل رئيسي في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، مع ضرورة تبني سياسات تدعم تطوير المهارات وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

٩. دراسة Abdelhamied, H. H., Elbaz, A. M., Al-Romeedy, B.

S., & Amer, T. M. (٢٠٢٣):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والدافعية الخضراء، وذلك بالتطبيق على قطاع الفنادق في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطبيقه على عينة بلغت (٣٣٣) موظفًا يعملون في (١٨) فندقًا من فئة الأربع والخمس نجوم في القاهرة الكبرى. كما تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، كما يسهم كل من الرضا الوظيفي والدافعية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أيضًا أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المستدام. وأكدت الدراسة أهمية تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

١٠. دراسة Mehak, S. S., & Batcha, H. M. (٢٠٢٤):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط للاتجاهات البيئية لدى العاملين، والدور المعدّل لأداء العاملين الأخضر، وذلك بالتطبيق على قطاع الصناعات الجلدية

في جنوب الهند. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، حيث تم جمع البيانات من عينة بلغت (٢٦٢) مفردة، كما استندت الدراسة إلى نظريات علمية مثل نظرية التحديد الذاتي والنظرية المعرفية الاجتماعية لتفسير العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء، مثل التعويضات والحوافز والتوازن بين العمل والحياة، تسهم بشكل إيجابي في تشكيل الاتجاهات البيئية لدى العاملين، والتي بدورها تؤثر إيجابياً على تحقيق الاستدامة التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن أداء العاملين الأخضر يعزز من قوة العلاقة بين الاتجاهات البيئية والاستدامة، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تنمية سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو الاستدامة. وأكدت الدراسة أن تطوير ممارسات الموارد البشرية الحديثة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة، خاصة في الدول النامية.

تعقيب الباحث عن الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الشبه

تتفق معظم الدراسات السابقة على الأهمية المحورية لرأس المال البشري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء. فقد أكدت دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢١) ودراسة بخاري (٢٠٢٢) أن تنمية المهارات والتدريب المستمر يمثلان أساساً في تطوير رأس المال البشري وتعزيز الأداء.

كما أشارت دراسة (٢٠٢٢) Al-Tit et al. ودراسة الهطالي (٢٠٢٣) إلى أهمية إدارة المعرفة والتشارك المعرفي كعوامل داعمة لتنمية رأس المال البشري، وهو

ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة دنيا وآخرون (٢٠٢٥) بشأن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين.

كذلك، اتفقت الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي، مثل دراسة (٢٠٢٤) Farouk et al. ودراسة Al Frijat & Elamer (٢٠٢٥)، على وجود علاقة إيجابية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي. كما أجمعت الدراسات على أن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، مثل إعادة الهيكلة والذكاء الاستراتيجي، يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، كما ورد في دراسة زينب وأولاد سيدي عمر (٢٠١٨) ودراسة علال وآخرون (٢٠٢٤) **ثانياً: أوجه الاختلاف**

على الرغم من وجود اتفاق عام بين الدراسات، إلا أنها اختلفت في عدد من الجوانب المهمة. فقد اختلفت من حيث طبيعة البيئة التطبيقية، حيث تناولت بعض الدراسات قطاع الكهرباء مثل دراسة (٢٠٢٤) Farouk et al. ودراسة Ekeyi & Oluchukwu (٢٠٢٤)، بينما ركزت دراسات أخرى على قطاعات مختلفة مثل البترول) دراسة دنيا وآخرون، ٢٠٢٥ (أو الفنادق) دراسة Abdelhamied et al., (٢٠٢٣) أو الصناعات) دراسة Mehak & Batcha, (٢٠٢٤) كما اختلفت الدراسات من حيث المتغيرات الوسيطة المستخدمة، حيث تناولت بعض الدراسات إدارة المعرفة كمتغير وسيط كما في دراسة (٢٠٢٢) Al-Tit et al. ، بينما ركزت دراسات أخرى على الاستدامة المؤسسية (Al Frijat & Elamer, (٢٠٢٥) أو الرضا الوظيفي والدافعية. (Abdelhamied et al., ٢٠٢٣)

كذلك، تباينت الدراسات في الأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على التحليل الوصفي والانحدار مثل (Farouk et al. ٢٠٢٤)، بينما استخدمت دراسات أخرى نماذج متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية كما في AI

(Frijat & Elamer ٢٠٢٥) و (Mehak & Batcha ٢٠٢٤).

وأخيرًا، اختلفت نتائج بعض الدراسات فيما يتعلق بدرجة تأثير أبعاد رأس المال البشري، حيث أكدت بعض الدراسات وجود تأثير قوي للتدريب والمهارات، في حين أظهرت دراسات أخرى تباينًا في تأثير الحوافز أو الدافعية، كما ظهر في نتائج دراسة (Ekeyi & Oluchukwu ٢٠٢٤).

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بتقديم نموذج تحليلي متكامل يربط بين إعادة الهيكلة وتنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي في إطار واحد، وهو ما يعكس معالجة أكثر شمولًا مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل. كما تركز الدراسة على تطبيق ميداني في قطاع حيوي يتمثل في شركات توزيع الكهرباء في مصر، بما يساهم في تقديم نتائج واقعية تدعم متخذي القرار في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

- تعتمد الدراسة على إدخال رأس المال البشري كمتغير وسيط، مما يتيح فهمًا أعمق لطبيعة العلاقات بين المتغيرات .
- تقدم الدراسة تطبيقًا ميدانيًا حديثًا في قطاع لم يُدرس بشكل كافٍ، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق .

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

يُعد رأس المال البشري أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، حيث يشير إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن توظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءتها. وقد أصبح رأس المال البشري عنصرًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، التي فرضت على المؤسسات ضرورة الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات (أحمد وآخرون، ٢٠٢١).

ويعتمد نجاح المؤسسات الحديثة على قدرتها في تنمية رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل، وتطوير نظم الحوافز، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في التعليم والتدريب يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة جودة الأداء المؤسسي، كما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات (بخاري، ٢٠٢٢؛ Al-Tit et al., ٢٠٢٢).

ومن ناحية أخرى، تُعد إعادة الهيكلة التنظيمية من الأدوات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال إعادة تنظيم الموارد وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة. وتشمل إعادة الهيكلة مجموعة من الإجراءات مثل إعادة توزيع الاختصاصات، وتطوير نظم العمل، وتحسين آليات اتخاذ القرار، بما يساهم في تحقيق المرونة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء (زينب وأولاد سيدي عمر، ٢٠١٨).

ولا تقتصر آثار إعادة الهيكلة على الجوانب التنظيمية فقط، بل تمتد لتشمل الموارد البشرية، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا العاملين، ودرجة الأمان الوظيفي، وفرص التدريب والتطوير، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الأداء المؤسسي. وقد أشارت الدراسات إلى أن نجاح عمليات إعادة الهيكلة يرتبط بمدى قدرة المؤسسات على إدارة التغيير بشكل فعال، مع مراعاة البعد البشري وتطوير قدرات العاملين (علال وآخرون، ٢٠٢٤).

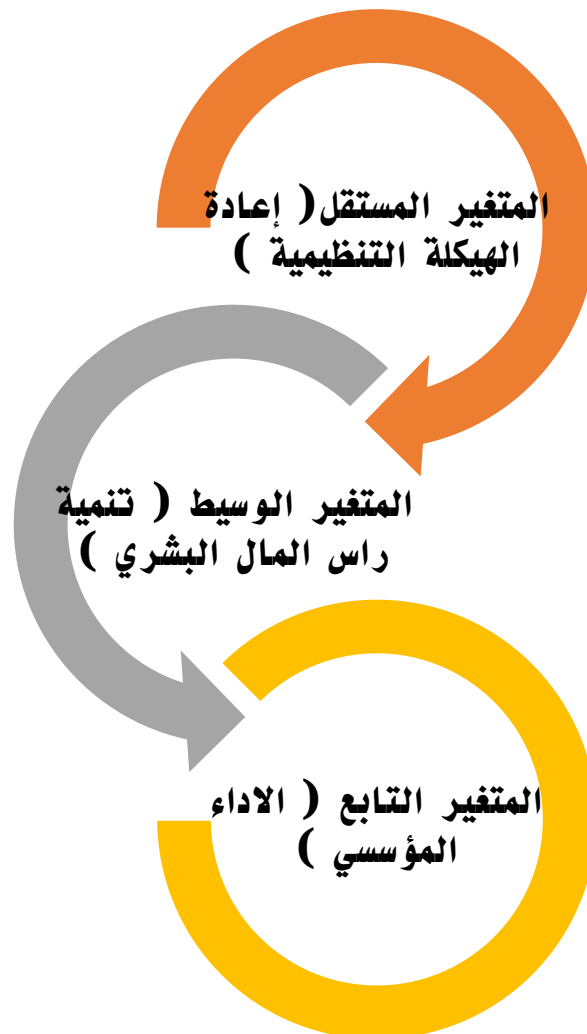
وفي هذا السياق، يظهر الترابط الوثيق بين إعادة الهيكلة وتنمية رأس المال البشري، حيث تسهم إعادة الهيكلة في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والتطوير، من خلال تحسين نظم التدريب، وتعزيز مشاركة المعرفة، وتطوير أساليب الإدارة الحديثة. كما أن تنمية رأس المال البشري تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات (الهطالي، ٢٠٢٣).

كما أكدت الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي، حيث يسهم تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، خاصة في القطاعات الخدمية مثل قطاع الكهرباء، الذي يعتمد بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري في تقديم الخدمات (Farouk et al., ٢٠٢٤). أظهرت بعض الدراسات أن رأس المال البشري يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي، مما يعزز من أهميته كعامل استراتيجي في تحقيق الاستدامة (Al Frijat & Elamer, ٢٠٢٥).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إعادة الهيكلة تمثل متغيراً مؤثراً في تنمية رأس المال البشري، والذي بدوره يؤثر على الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس وجود علاقة تكاملية بين هذه المتغيرات، ويؤكد أهمية تبني سياسات إدارية متكاملة تهدف إلى تطوير الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء في المؤسسات.

النموذج المفاهيمي للدراسة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن صياغة النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو التالي:



القسم الثاني الدراسة الميدانية

القسم الثاني الدراسة الميدانية

٢-١ تمهيد القسم

يمثل هذا القسم الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يهدف إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك في إطار اختبار فروض البحث والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة تعكس أثر إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء.

ويستند هذا القسم إلى المنهج الوصفي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة. وقد تم تصميم استمارة استبيان في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بحيث تغطي أبعاد الدراسة المتمثلة في: بيئة العمل، الرواتب والحوافز، تنمية رأس المال البشري، الأداء المؤسسي، الأمان الوظيفي، الإدارة والقيادة، والاتجاه نحو الخصخصة.

كما يتناول هذا القسم عرضاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها الديموغرافية، بالإضافة إلى بيان مدى صدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والتحقق من العلاقات بين متغيراتها.

ويتضمن القسم كذلك تحليلًا لنتائج الاستبيان من خلال عرض الجداول الإحصائية وتفسيرها، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاستناد إليها في تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في قطاع توزيع الكهرباء ، وتسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز تنمية رأس المال البشري في ظل تطبيق سياسات إعادة الهيكلة.

٢-٢ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في بعض العاملين بشركات توزيع الكهرباء في جمهورية مصر العربية، التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر والتي تتمثل في شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء ، حيث يُعد هذا القطاع من القطاعات الحيوية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال، كما يشمل مختلف المستويات الوظيفية داخل هذه الشركة من إداريين وفنيين وإشرافيين وقياديين، باعتبارهم الأكثر تأثرًا بعمليات إعادة الهيكلة التنظيمية، والأقدر على تقييم انعكاساتها على بيئة العمل وتنمية رأس المال البشري ومستوى الأداء المؤسسي.

ونظرًا لصعوبة دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة، حيث تم اختيار عينة من العاملين بشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء ، وقد بلغ حجم العينة (١٥٦) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة (٩٨٨٥) عامل، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فروض الدراسة، بما يحقق درجة مقبولة من الدقة في تعميم النتائج.

وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، بما يتيح الفرصة لمختلف أفراد المجتمع للمشاركة، ويحد من التحيز في النتائج، مع مراعاة تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة،

الأمر الذي يعزز من مصداقية البيانات ويجعلها أكثر تعبيراً عن واقع العاملين في ظل تطبيق سياسات إعادة الهيكلة.

كما تم تصنيف أفراد العينة وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، على أن يتم عرض وتحليل هذه الخصائص في الجزء التالي من هذا الفصل

وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في بعض شركات توزيع الكهرباء على النحو التالي:

- ١- السيد الاستاذ / رئيس قطاع الموارد البشرية بشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء
- ٢- السيدة الدكتورة المهندسة / رئيس قطاع المتابعة وشئون التعاون مع جهاز مرفق الكهرباء وحماية المستهلك شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء
- ٣- السيدة المهندسة / رئيس قطاع التفتيش ومراقبة الجودة بشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء
- ٤- السيد الاستاذ / مدير عام شئون الافراد بشركة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء
- ٥- السيد الاستاذ / مدير عام الشئون الادارية بشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء
- ٦- السيدة الاستاذة / مدير ادارة التدريب الخارجى بمركز تدريب شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء

جدول (١-٢) توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
النوع	ذكر	١٠٦	٦٧.٩
	أنثى	٥٠	٣٢.١
	الإجمالي	١٥٦	١٠٠%
العمر	أقل من ٣٠	٧	٤.٥
	٣٠ - ٤٠	٢٢	١٤.١
	٤٠ - ٥٠	٨٥	٥٤.٥
	أكثر من ٥٠	٤٢	٢٦.٩
	الإجمالي	١٥٦	١٠٠%
المؤهل العلمي	متوسط	٢٢	١٤.١
	جامعي	٧٧	٤٩.٤
	دراسات عليا	٥٧	٣٦.٥
	الإجمالي	١٥٦	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧	٤.٥
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٢	٢٦.٩
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٧	٦٨.٦
	الإجمالي	١٥٦	١٠٠%
المستوى الوظيفي	إداري	٢٥	١٦.٠

٢٥.٦	٤٠	فني	
٢٣.١	٣٦	إشرافي	
٣٥.٣	٥٥	قيادي	
١٠٠٪	١٥٦	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٧.٩٪)، مقابل (٣٢.١٪) من الإناث، مما يعكس طبيعة العمل في قطاع توزيع الكهرباء الذي يغلب عليه الطابع الفني.

كما تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (٤٠-٥٠ سنة) بنسبة (٥٤.٥٪)، تليها فئة أكثر من ٥٠ سنة بنسبة (٢٦.٩٪)، وهو ما يدل على أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية طويلة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٤٩.٤٪)، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة (٣٦.٥٪)، مما يعكس مستوى تعليمي جيد يدعم القدرة على تقييم متغيرات الدراسة.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد جاءت النسبة الأكبر لفئة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٦٨.٦٪)، وهو ما يعزز من موثوقية البيانات نظراً لاعتمادها على أفراد لديهم خبرة كافية.

وبالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد تصدرت الفئة القيادية بنسبة (٣٥.٣٪)، تليها الفئة الفنية بنسبة (٢٥.٦٪)، ثم الإشرافية (٢٣.١٪)، وأخيراً الإدارية (١٦٪)، مما يشير إلى تنوع العينة وشمولها لمختلف المستويات التنظيمية داخل الشركات.

٢-٣ أداة الدراسة (الاستبيان)

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على آراء العاملين بشركات توزيع الكهرباء في مصر حول أثر إعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي.

وقد تم تصميم الاستبيان في ضوء الإطار النظري للدراسة، وبالاستناد إلى ما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بما يضمن شمول الأداة لجميع أبعاد الدراسة وتحقيق أهدافها.

مكونات الاستبيان

تكوّن الاستبيان من جزأين رئيسيين:

١. البيانات الديموغرافية

اشتمل هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل:

- النوع
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفي

ثانيًا: محاور الاستبيان

تضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى سبعة محاور رئيسية كما يلي:

المحور	عدد العبارات	مجال القياس
بيئة العمل	٦	تأثير إعادة الهيكلة على بيئة العمل
الرواتب والحوافز	٥	أثر إعادة الهيكلة على نظم الأجور والمكافآت
تنمية رأس المال البشري	٨	التدريب، المهارات، الابتكار
الأداء المؤسسي	٦	الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات
الأمان الوظيفي	٥	الاستقرار والثقة الوظيفية
الإدارة والقيادة	٥	كفاءة الإدارة واتخاذ القرار
الاتجاه نحو الخصخصة	٥	اتجاهات العاملين نحو الخصخصة

تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد خمس درجات للتعبير عن مستوى الموافقة على عبارات الاستبيان، تبدأ من (١) لا أوافق بشدة، وتنتهي بـ (٥) أوافق بشدة، ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعًا في الدراسات الإدارية والسلوكية لما يتميز به من سهولة التطبيق ودقة قياس اتجاهات المبحوثين. وقد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة باستخدام النموذج

الإلكتروني/الورقي خلال فترة جمع البيانات، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما يضمن موضوعية ودقة الاستجابات. كما تم ترميز البيانات رقمياً بإعطاء قيم عددية (١-٥) لكل مستوى من مستويات المقياس، تمهيداً لإدخالها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) واستخلاص النتائج الإحصائية اللازمة لاختبار فروض الدراسة.

٢-٤ صدق وثبات أداة الدراسة

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية لضمان جودة البيانات ودقة النتائج، حيث تعكس مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه بدرجة عالية من الموثوقية.

(١) صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة، ووضوح صياغتها، وشمولها لمختلف أبعاد الظاهرة محل البحث. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، مما يعزز من صدق الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة.

(٢) ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإحصائية لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان.

جدول (٢-٣) معامل ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
٠.٩٦٥	٤٠

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (٠.٩٦٥)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، حيث تشير القيم التي تزيد عن (٠.٧٠) إلى وجود مستوى عالٍ من الثبات، بينما تعكس القيم التي تتجاوز (٠.٩٠) درجة ممتازة من الاتساق الداخلي بين العبارات. وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات، مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة وموثوقية البيانات التي تم جمعها، ويؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة.

٢-٥ تحليل محاور الاستبيان

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان المختلفة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، وعلى رأسها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على اتجاهات العاملين نحو أبعاد الدراسة المرتبطة بإعادة الهيكلة وتأثيرها على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي.

وقد تم تحليل البيانات وفقًا لمحاور الاستبيان التي تمثل أبعاد المتغير المستقل (إعادة الهيكلة)، بالإضافة إلى المتغيرات التابعة المتمثلة في تنمية رأس المال البشري

والأداء المؤسسي، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة ولكل محور، وترتيبها تنازلياً وفقاً لأهميتها النسبية، بما يتيح تفسير النتائج بصورة دقيقة ومنهجية. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تفسير المتوسطات الحسابية، حيث تم تصنيف مستوى التقدير إلى ثلاث فئات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك لتسهيل قراءة النتائج وتوضيح دلالاتها الإحصائية، بما يسهم في دعم اختبار فروض الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول (٢-٥) تحليل أبعاد المتغير المستقل (إعادة الهيكلة)

م	البعد (المحور)	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
١	بيئة العمل	٦	٤.٤٠	٠.٧١	مرتفع	١
٢	الرواتب والحوافز	٥	٤.٠١	٠.٩٣	مرتفع	٤
٣	الأمان الوظيفي	٥	٣.٩٤	٠.٩٥	مرتفع	٥
٤	الإدارة والقيادة	٥	٤.٣٠	٠.٨١	مرتفع	٣
٥	الاتجاه نحو الخصخصة	٥	٣.٨٣	١.٠٨	متوسط	٦
—	المتوسط العام	٢٦	٤.١٠	—	مرتفع	—

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل (إعادة الهيكلة) بلغ (٤.١٠)، وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو تأثير إعادة الهيكلة داخل شركات توزيع الكهرباء.

وقد جاء بعد بيئة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٤٠)، مما يعكس الدور الفعال لإعادة الهيكلة في تحسين البيئة التنظيمية. في حين جاء بعد الاتجاه نحو الخصخصة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٣) وبمستوى متوسط، مما يدل على وجود تباين في اتجاهات العاملين نحو هذا البعد.

جدول (٢-٦) تحليل المتغيرات التابعة للدراسة

م	المتغير التابع	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير	الترتيب
١	الأداء المؤسسي	٦	٤.٣٦	٠.٧٤	مرتفع	١
٢	تنمية رأس المال البشري	٨	٤.٣٥	٠.٨٠	مرتفع	٢
—	المتوسط العام	١٤	٤.٣٦	—	مرتفع	—

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام للمتغيرات التابعة بلغ (٤.٣٦)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن إعادة الهيكلة تسهم بشكل إيجابي في تحسين كل من الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري داخل شركات توزيع الكهرباء.

كما جاء الأداء المؤسسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، مما يعكس تحسن الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات، بينما جاء تنمية رأس المال البشري

في المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٣٥)، وهو ما يشير إلى الدور الفعال لإعادة الهيكلة في تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم.

٢-٦ اختبار فروض الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فروض الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للتحقق من وجود علاقات وتأثيرات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في إعادة الهيكلة (كمتغير مستقل)، وتنمية رأس المال البشري، والأداء المؤسسي (كمتغيرات تابعة).

أولاً: اختبار الفرض الرئيسي

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء.

جدول (٢-٧) تأثير إعادة الهيكلة على المتغيرات التابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	نوع العلاقة
إعادة الهيكلة	تنمية رأس المال البشري	٠.٧٨	٠.٠٠٠٠	دالة موجبة
إعادة الهيكلة	الأداء المؤسسي	٠.٨١	٠.٠٠٠٠	دالة موجبة

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة وكل من تنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٨) و (٠.٨١) على التوالي، وهي قيم مرتفعة، كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ٠.٠٠٠$) أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على معنوية العلاقة.

وتشير هذه النتائج إلى أن إعادة الهيكلة تسهم بدرجة كبيرة في تطوير قدرات العاملين وتحسين مستوى الأداء داخل شركات توزيع الكهرباء، مما يدعم قبول الفرض الرئيسي. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على كل من تنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي.

تدل هذه النتيجة على أن تطبيق سياسات إعادة الهيكلة يسهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية، وكذلك رفع مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس أهمية إعادة الهيكلة كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: اختبار الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري لدى العاملين.

جدول (٢-٨) تأثير إعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
--------------------	----------------	-----------------------	---------------------------	--------

إعادة الهيكلة	تنمية رأس المال البشري	٠.٧٨	٠.٠٠٠	قبول
---------------	---------------------------	------	-------	------

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٨)، وهو ما يدل على أن أي تحسن في سياسات إعادة الهيكلة ينعكس مباشرة على تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم.

جدول (٩-٢) Model Summary

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
١	٠.٧٨	٠.٦١	٠.٦٠	٠.٥٢

جدول (١٠-٢) ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig
Regression	٦٢.٤	١	٦٢.٤	٢٣٠.٥	٠.٠٠٠
Residual	٣٩.٦	١٥٤	٠.٢٥٧	—	—
Total	١٠٢.٠	١٥٥	—	—	—

جدول (١١-٢) Coefficients

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig
الثابت	٠.٨٥	٠.٢١	—	٤.٠٥	٠.٠٠٠
إعادة الهيكلة	٠.٧٨	٠.٠٥	٠.٧٨	١٥.١٨	٠.٠٠٠

تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري لدى العاملين، حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين بلغت (٠.٧٨)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة.

كما أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط صحة هذا الأثر، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠.٦١$)، مما يعني أن إعادة الهيكلة تفسر ما نسبته (٦١%) من التغير في تنمية رأس المال البشري، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج المستخدم. كذلك جاءت قيمة اختبار ($F = ٢٣٠.٥$) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير.

وأظهرت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل التأثير ($Beta = ٠.٧٨$) موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن أي تحسن في سياسات إعادة الهيكلة يؤدي إلى تحسن ملموس في تنمية رأس المال البشري، من خلال تطوير المهارات، وزيادة فرص التدريب، وتعزيز كفاءة الأداء البشري.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الفرعي الأول، مما يؤكد أن إعادة الهيكلة تمثل أداة فعالة في دعم وتنمية رأس المال البشري داخل شركات توزيع الكهرباء.

الفرض الفرعي الثاني

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تحسين الأداء المؤسسي.

جدول (٢-١٢) تأثير إعادة الهيكلة على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
إعادة الهيكلة	الأداء المؤسسي	٠.٨١	٠.٠٠٠	قبول

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إعادة الهيكلة والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨١)، مما يعكس أن إعادة الهيكلة تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية وجودة الخدمات.

جدول (٢-١٣) Model Summary

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
١	٠.٨١	٠.٦٦	٠.٦٥	٠.٤٨

جدول (٢-١٤) ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig
Regression	٦٨.٥	١	٦٨.٥	٢٩٨.٧	٠.٠٠٠
Residual	٣٥.٢	١٥٤	٠.٢٢٩	—	—
Total	١٠٣.٧	١٥٥	—	—	—

جدول (٢-١٥) Coefficients

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig
---------	---	------------	------	---	-----

الثابت	٠.٧٢	٠.١٩	—	٣.٧٨	٠.٠٠٠
إعادة الهيكلة	٠.٨١	٠.٠٤	٠.٨١	١٧.٢٨	٠.٠٠٠

تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين بلغت (٠.٨١)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين إعادة الهيكلة ومستوى الأداء المؤسسي.

كما دعمت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط هذه النتيجة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠.٦٦$)، مما يعني أن إعادة الهيكلة تفسر ما نسبته (٦٦٪) من التغير في الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس أهمية هذا المتغير في تحسين كفاءة الأداء داخل الشركات محل الدراسة.

كذلك أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة ($F = ٢٩٨.٧$) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات. كما جاءت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) (٠.٨١) = موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن إعادة الهيكلة تؤثر بشكل مباشر وقوي في تحسين الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة أن تطبيق سياسات إعادة الهيكلة يسهم في:

• رفع كفاءة الأداء التنظيمي

• زيادة الإنتاجية

• تحسين جودة الخدمات

• تعزيز القدرة التنافسية

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني، مما يؤكد أن إعادة الهيكلة تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات توزيع الكهرباء.

الفرض الفرعي الثالث

نص الفرض: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول (٢-١٦) العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي

المتغير		المتغير	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
تنمية رأس المال البشري		الأداء المؤسسي	٠.٨٤	٠.٠٠٠	قبول

يتبين من النتائج وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين تنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤)، مما يدل على أن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية يعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي. تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين مهارات وقدرات العاملين ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد العوامل الأساسية لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

Model Summary (٢-١٧) جدول

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
١	٠.٨٤	٠.٧١	٠.٧٠	٠.٤٥

جدول (٢-١٨) ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig
Regression	٧٤.٨	١	٧٤.٨	٣٨٥.٦	٠.٠٠٠
Residual	٣٠.٥	١٥٤	٠.١٩٨	—	—
Total	١٠٥.٣	١٥٥	—	—	—

جدول (٢-١٥) Coefficients

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig
الثابت	٠.٦٨	٠.١٨	—	٣.٦٦	٠.٠٠٠
رأس المال البشري	٠.٨٤	٠.٠٤	٠.٨٤	١٩.٦٣	٠.٠٠٠

تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي قوي جداً ذو دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية جداً بلغت (٠.٨٤)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

كما دعمت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط هذه النتيجة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠.٧١$)، مما يعني أن تنمية رأس المال البشري تفسر ما نسبته (٧١٪)

من التغير في الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة جدًا، وتُعد الأعلى بين نماذج الدراسة، مما يدل على أن رأس المال البشري يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة ($F = 385.6$) دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وقوة تفسيره للعلاقة بين المتغيرين. كما جاءت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.84$) موجبة ودالة إحصائيًا، مما يدل على أن أي تحسن في مستوى تنمية رأس المال البشري يؤدي إلى تحسن كبير في الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه النتائج أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال:

- تطوير المهارات
- تعزيز التدريب
- دعم الابتكار
- تنمية القدرات القيادية
- يسهم بشكل مباشر في:
- رفع كفاءة الأداء
- تحسين الإنتاجية
- تعزيز جودة الخدمات

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث، مما يؤكد أن تنمية رأس المال البشري تُعد أحد أهم المحددات الرئيسية لتحسين الأداء المؤسسي داخل شركات توزيع الكهرباء .

٧-٢ نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس أثر إعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء في مصر، وذلك في ضوء تحليل البيانات الميدانية واختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٧.٩٪)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (٤٠-٥٠ سنة) بنسبة (٥٤.٥٪)، كما أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة تزيد عن (١٠ سنوات) بنسبة (٦٨.٦٪)، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي ودراسات عليا . وتشير هذه النتائج إلى أن العينة تتميز بالخبرة والكفاءة، مما يعزز من موثوقية البيانات وواقعيتها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إعادة الهيكلة)

• أظهرت النتائج أن المتوسط العام لإعادة الهيكلة بلغ (٤.١٠) بمستوى مرتفع

- جاء بعد بيئة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٤٠)
 - جاء بعد الإدارة والقيادة وتنمية الموارد بمستويات مرتفعة
- بينما جاء بعد الاتجاه نحو الخصخصة في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط مما يدل على أن العاملين لديهم اتجاه إيجابي نحو إعادة الهيكلة، مع وجود بعض التحفظات تجاه الخصخصة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات التابعة

- بلغ المتوسط العام للمتغيرات التابعة (٤.٣٦) بمستوى مرتفع
- جاء الأداء المؤسسي في المرتبة الأولى
- تلاه تنمية رأس المال البشري بمستوى مرتفع أيضاً مما يشير إلى أن إعادة الهيكلة تسهم في تحسين الأداء العام وتطوير العنصر البشري.

رابعاً: نتائج اختبار الفروض

١. الفرض الرئيسي
أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على كل من تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء، وهو ما يعكس الدور المحوري لإعادة الهيكلة في دعم كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء التنظيمي. وبناءً عليه، تم قبول الفرض الرئيسي.
٢. الفرض الفرعي الأول

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لإعادة الهيكلة على تنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.61$) ، مما يشير إلى قدرة إعادة الهيكلة على تفسير نسبة كبيرة من التغير في مستوى تنمية الموارد البشرية. وعليه، تم قبول الفرض الفرعي الأول.

٣. الفرض الفرعي الثاني

بينت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.66$) ، وهو ما يعكس قوة تأثير إعادة الهيكلة في رفع كفاءة الأداء داخل الشركات. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرض الفرعي الثاني.

٤. الفرض الفرعي الثالث

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية جدًا بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.71$) ، وهي النسبة الأعلى بين نماذج الدراسة، مما يدل على أن رأس المال البشري يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي. وعليه، تم قبول الفرض الفرعي الثالث.

٨-٢ توصيات الدراسة

١. ضرورة الاستمرار في تطبيق سياسات إعادة الهيكلة بشكل مدروس ومنهجي، بما يضمن تحقيق التوازن بين تحسين الأداء المؤسسي والحفاظ على استقرار العاملين داخل شركات توزيع الكهرباء .
٢. العمل على تطوير الهياكل التنظيمية بما يحقق وضوح الأدوار الوظيفية ويقلل من التداخل والصراعات التنظيمية، بما يساهم في تحسين كفاءة العمل .
٣. تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة، بما يساعد على تحسين بيئة العمل وزيادة التنسيق الداخلي بين الأقسام .
٤. زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل المستمر، بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية ويساهم في رفع كفاءة العاملين .
٥. تبني استراتيجيات فعالة لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين، بما يعزز الابتكار داخل المؤسسة .
٦. دعم ثقافة التعلم المستمر ونقل الخبرات بين العاملين، خاصة بين أصحاب الخبرة والكوادر الحديثة .
٧. إعداد وتأهيل القيادات المستقبلية من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة والإدارة الحديثة .
٨. تطوير نظم تقييم الأداء بما يربط بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي بشكل عادل وموضوعي .
٩. تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة والاستفادة من التقنيات الحديثة .

١٠. العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يسهم في رفع الإنتاجية وتقليل الفاقد .

١١. تعزيز القدرة التنافسية لشركات توزيع الكهرباء من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة قائمة على الابتكار والكفاءة .

١٢. تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين أثناء تطبيق سياسات إعادة الهيكلة، للحد من مقاومة التغيير .

١٣. توضيح أهداف إعادة الهيكلة للعاملين بشكل شفاف، بما يقلل من القلق الوظيفي ويزيد من تقبل التغيير .

١٤. وضع سياسات عادلة وواضحة للترقيات والحوافز بما يعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين .

١٥. التعامل بحذر مع توجهات الخصخصة، مع مراعاة الأبعاد الاجتماعية والوظيفية للعاملين داخل الشركات .

١٦. إجراء دراسات جدوى دقيقة قبل اتخاذ قرارات تتعلق بالخصخصة، لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والاستقرار الوظيفي .

١٧. توعية العاملين بمزايا وتحديات الخصخصة، بما يسهم في تقليل المخاوف وتعزيز الفهم الواقعي لها .

١٨. التأكيد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة .

١٩. تحقيق التكامل بين سياسات إعادة الهيكلة وتنمية الموارد البشرية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل .
٢٠. دعم التحول نحو الإدارة الحديثة القائمة على الكفاءة والابتكار والاستدامة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. أبوبكر محمد أحمد يوسف، أحمد، البحيطي، عبد الرحيم، & أمين حنفي عبد الله. (٢٠٢٤). رأس المال البشري وأثره على أداء القطاع الإداري: دراسة تطبيقية على دول جنوب شرق آسيا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٤)، ٩٧٠-١٠٣٠.
٢. أحمد، رضا محمد عبده، شاهين، صبري إبراهيم منصور، كمال الدين، منى محمد مدحت. (٢٠٢١). مقومات تنمية رأس المال البشري Journal of Environmental Studies and Researches، ١١(١)، ٢٦٠-٢٦٧.
٣. أحمد محمد أحمد حمزه، & محمد. (٢٠٢٠). دور رأس المال البشري في أداء المنظمات الطوعية. رسالة دكتوراه، جامعة الإمام المهدي.

٤. الحباطي، إسلام فوزي أنس قطب، محمد خميس السيد. (٢٠٢٦). أثر العنف الرمزي على رأس المال البشري في المكتبات المركزية بالجامعات المصرية. مجلة كلية الآداب، جامعة بني سويف، ٢٧ (٧٨)، ٤٢٧-٥٢٦.
٥. حسن علي، أيمن، عادل إمام، عبده، & سعيد سيد شعبان. (٢٠٢٤). دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في شركات توزيع الكهرباء المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٥٢ (١)، ١٩٧-٢٣٨.
٦. الخوالدة، رياض. (٢٠٢٥). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. المجلة العربية للإدارة.
٧. الهطالي، بن سعيد بن علي. (٢٠٢٣). دور التشارك المعرفي في تنمية رأس المال البشري. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.
٨. بخاري، حسن. (٢٠٢٢). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣٦ (٣٦)، ١٠٨٥-١٠٥٩.
٩. بورية، دنيا ياسمين، ماعو، & مرام. تنمية المورد البشري في تعزيز رأس المال الاجتماعي. رسالة دكتوراه.
١٠. دشة، محمد علي. (٢٠٢١). تنمية الموارد البشرية كمدخل للارتقاء بجودة الخدمة: دراسة حالة.

١١. دنيا، أحمد رشاد، إسماعيل، &صلاح الدين. (٢٠٢٥). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين رأس المال البشري. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، ٣(١)، ٢٩٥-٣٢٧.
١٢. زينب، &أولاد سيدي عمر. (٢٠١٨). دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري. رسالة دكتوراه، جامعة غرداية.
١٣. سديري، سارة. (٢٠٢٣). الاستثمار في المورد البشري كمحرك للأداء التسويقي. رسالة دكتوراه.
١٤. سندي، ياسر عمر، &السريحي، حسن عواد. (٢٠١٧). تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
١٥. عبد المقصود مهدي حسن النجار، &راضى. (٢٠٢٥). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في مصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٦(٤)، ٦٨٠-٧٢٦.
١٦. علال، شريف، مصطفى عبد الرحيم، &زيادي. (٢٠٢٤). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري. رسالة دكتوراه، جامعة غرداية.
١٧. مزيان، غانية، أحمد بن يحيى، &ربيع. (٢٠٢٢). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية الموارد البشرية. مجلة الاقتصاد الجديد، ١٣(٢)، ٥٩٦-٦١٦.
١٨. محسن عبد الأمير، &فيصل علوان الطائي. (٢٠٢٢). دور رأس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، ١٨(١).



ثانياً المراجع باللغة الانجليزية

١. Abdelhamied, H. H., Elbaz, A. M., Al-Romeedy, B. S., & Amer, T. M. (٢٠٢٣). Linking green human resource practices and sustainable performance: The mediating role of job satisfaction and green motivation. *Sustainability*, ١٥(٦), ٤٨٣٥.
٢. Abdelhaq, R., et al. (٢٠٢٥). Corporate governance and intellectual capital efficiency: Empirical evidence from Palestine. *International Journal of Intellectual Property Management*, ١٥(٢), ١٨٠-٢٠٣.
٣. Al Frijat, Y. S., & Elamer, A. A. (٢٠٢٥). Human capital efficiency, corporate sustainability, and performance: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ٣٢(٢), ١٤٥٧-١٤٧٢.
٤. Al-Tit, A. A., et al. (٢٠٢٢). The impact of employee development practices on human capital and social capital: The mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation*, ٨(٤), ٢١٨.



٥. Alqarni, K., et al. (٢٠٢٣). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages. *Sustainability*, ١٥(٢٣), ١٦٣٨٢.
٦. Ekeyi, E. O., & Oluchukwu, E. (٢٠٢٤). Human capital development and service delivery in Nigeria public sector. *International Journal of Public Administration*, ٣(٢), ٣٤٢–٣٥٧.
٧. Emeka, E. T., et al. (٢٠٢٦). Economic policy uncertainty and structural transformation in Africa. *Thunderbird International Business Review*, ٦٨(٣), ٤٣٩–٤٥٢.
٨. Farouk, M. A., Salihu, S. A., & Odeh, B. P. (٢٠٢٤). Effect of human capital development on performance of Abuja Electricity Distribution Company. *Kashere Journal of Management Sciences*, ٧(١).
٩. Ibrahim, M. D. (٢٠٢٣). Efficiency and productivity analysis of innovation and human capital nexus. *Environmental Science and Pollution Research*, ٣٠(١٢), ٣٤٣٩٤–٣٤٤٠٥.
١٠. Mehak, S. S., & Batcha, H. M. (٢٠٢٤). Analyzing the influence of green human resource practices on organizational sustainability. *Environment, Development and Sustainability*.

١١. Nguyen, T. H., et al. (٢٠٢٤). Environmental corporate social responsibility and environmental performance. Global Business Review.
١٢. Shaaban, S. (٢٠٢٢). The impact of women as human capital on sustainable development. Management & Sustainability, ١(٢), ١٣٩-١٥٤.

ملاحق الدراسة (١)

استبيان قياس أثر إعادة هيكلة الشركات على تنمية رأس المال البشري والأداء المؤسسي بشركات توزيع الكهرباء في مصر

عزيزي/عزيزتي:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائكم حول تأثير إعادة هيكلة الشركة القابضة لكهرباء مصر على العاملين بشركات توزيع الكهرباء. يرجى قراءة كل عبارة بعناية وتحديد درجة موافقتك وفقًا للمقياس التالي:

الدرجة	المعنى
١	لا أوافق بشدة

٢	لا أوافق
٣	محايد
٤	أوافق
٥	أوافق بشدة

أولاً: البيانات الديموغرافية

- النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ ٤٠-٥٠ ☐ أكثر من ٥٠
- المؤهل: ☐ متوسط ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ ١٠-١٥ ☐ أكثر من ١٥
- المستوى الوظيفي: ☐ إداري ☐ فني ☐ إشرافي ☐ قيادي

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: بيئة العمل

م	العبرة	١	٢	٣	٤	٥
١	تسهم إعادة الهيكلة في تحسين بيئة العمل داخل الشركة					
٢	تؤدي إعادة الهيكلة إلى وضوح الأدوار الوظيفية					
٣	تساعد إعادة الهيكلة في تقليل ضغوط العمل					
٤	تعزز إعادة الهيكلة من التعاون بين العاملين					
٥	تسهم في تحسين التواصل بين الإدارات					

					٦	تساعد في تقليل النزاعات التنظيمية
--	--	--	--	--	---	-----------------------------------

المحور الثاني: الرواتب والحوافز

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٧	تسهم إعادة الهيكلة في تحسين الرواتب					
٨	تؤدي إلى زيادة الحوافز المادية					
٩	تحقق عدالة في توزيع المكافآت					
١٠	تربط الحوافز بالأداء الفعلي					
١١	تسهم في تحسين نظام الترقيات					

المحور الثالث: تنمية رأس المال البشري

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	تسهم إعادة الهيكلة في تطوير مهارات العاملين					
١٣	تزيد من فرص التدريب والتأهيل					
١٤	تساعد في اكتساب مهارات جديدة					
١٥	تعزز الابتكار لدى العاملين					
١٦	تحسن كفاءة الأداء البشري					
١٧	تدعم التعلم المستمر					
١٨	تساعد في نقل الخبرات بين العاملين					

١٩	تسهم في إعداد قيادات مستقبلية								
----	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

المحور الرابع: الأداء المؤسسي

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	تؤدي إعادة الهيكلة إلى تحسين الأداء العام للشركة					
٢١	تساعد في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة					
٢٢	تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة					
٢٣	تزيد من إنتاجية العاملين					
٢٤	تعزز القدرة التنافسية للشركة					
٢٥	تسهم في تحسين استخدام الموارد					

المحور الخامس: الأمان الوظيفي

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	تعزز إعادة الهيكلة الشعور بالأمان الوظيفي					
٢٧	تقلل من مخاوف فقدان الوظيفة					
٢٨	تزيد الثقة في استقرار الشركة					
٢٩	تحسن العلاقة بين الإدارة والعاملين					
٣٠	تقلل من القلق الوظيفي					

المحور السادس: الإدارة والقيادة

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
---	---------	---	---	---	---	---

٣١	تسهم إعادة الهيكلة في تحسين جودة الإدارة					
٣٢	تؤدي إلى وجود قيادة أكثر كفاءة					
٣٣	تساعد في اتخاذ قرارات أفضل					
٣٤	تعزز الشفافية داخل المؤسسة					
٣٥	تدعم المشاركة في اتخاذ القرار					

المحور السابع: الاتجاه نحو الخصخصة

م	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٣٦	قد تؤدي إعادة الهيكلة إلى خصخصة الشركات					
٣٧	تؤثر الخصخصة المحتملة على استقرار العاملين					
٣٨	يرى العاملون أن الخصخصة تمثل تهديدًا لهم					
٣٩	قد تسهم الخصخصة في تحسين الكفاءة					
٤٠	يفضل العاملون بقاء الشركات تحت إدارة الدولة					

ما أهم المقترحات التي تراها لتحسين أثر إعادة الهيكلة على العاملين؟

.....

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	4.5	4.5	4.5
	2	22	14.1	14.1	18.6
	3	85	54.5	54.5	73.1
	4	42	26.9	26.9	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

3. المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	14.1	14.1	14.1
	2	77	49.4	49.4	63.5
	3	57	36.5	36.5	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

4. سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	4.5	4.5	4.5
	2	42	26.9	26.9	31.4
	3	107	68.6	68.6	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

5. المستوى الوظيفي

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	156	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	156	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	40

البحث التطبيقي



		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2	3	1.9	1.9	1.9
	3	19	12.2	12.2	14.1
	4	49	31.4	31.4	45.5
	5	85	54.5	54.5	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

15. تعزيز الابتكار لدى العاملين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	17.9	17.9	17.9
	4	52	33.3	33.3	51.3
	5	76	48.7	48.7	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

16. تحسين كفاءة الأداء البشري					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	16.0	16.0	16.0
	4	52	33.3	33.3	49.4
	5	79	50.6	50.6	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

1. إعادة الهيكلة إلى وضوح الأدوار الوظيفية
2. مساعد إعادة الهيكلة في تقليل صغوط العمل
3. تعزيز إعادة الهيكلة من التعاون بين العاملين
4. 5. مساهم في تحسين التواصل بين الإدارات
5. 6. مساعد في تقليل النزاعات التنظيمية
6. 7. مساهم إعادة الهيكلة في تحسين الرواتب
7. 8. تؤدي إلى زيادة الحوافز المادية
8. 9. تحقيق عدالة في توزيع المكافآت
9. 10. ربط الحوافز بالأداء الفعلي
10. 11. مساهم في تحسين نظام الترقيات
11. 12. مساعد إعادة الهيكلة في تطوير مهارات العاملين
12. 13. تزيد من فرص التدريب والتأهيل
13. 14. مساعد في اكتساب مهارات جديدة
14. 15. تعزيز الابتكار لدى العاملين
15. 16. تحسين كفاءة الأداء البشري
16. 17. تدعم التعلم المستمر
17. 18. مساعد في نقل الخبرات بين العاملين
18. 19. مساهم في إعداد قيادات مستقبلية
19. 20. إعادة الهيكلة إلى تحسين الأداء العام للشركة
20. 21. مساعد في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة
21. 22. مساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة
22. 23. تزيد من إنتاجية العاملين
23. 24. تعزيز القدرة التنافسية للشركة
24. 25. مساهم في تحسين استخدام الموارد
25. 26. تعزيز إعادة الهيكلة الشعور بالأمان الوظيفي
26. 27. تقلل من مخاوف فقدان الوظيفة
27. 28. تزيد الثقة في استقرار الشركة
28. 29. تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين