



" دور نظام الموارد البشرية فى دعم الادارة الاستراتيجية وتطوير العمل
بشركات الكهرباء- بالتطبيق على شركة شمال القاهرة "

**The Role of Human Resources System in Supporting Strategic ‘
Management and Developing Work in the Electricity Companies-
’Applied to North Cairo Company**

اعداد

محمد كمال يوسف عبد المنعم

باحث ماجستير مهني - معهد التخطيط القومي

تحت اشراف

أ.د / محمد ماجد صلاح الدين خشبة

لاستكمال متطلبات

الحصول علي الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

عام 2021/2020

ملخص

تستهدف هذه الدراسة التعرف على اهميه ودور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشريه فى تحقيق الاستراتيجيات المستقبلية بشركات قطاع الكهرباء وذلك بالتطبيق على شركه شمال القاهره لتوزيع الكهرباء وهي احدى الشركات التابعة للشركه القابضه لكهرباء مصر وذلك باستخدام المنهج الوصفى التحليلى على عينه تم اختيارها بالطريقه العمدية من كافة المستويات القيادية والتنفيذية حيث بلغ حجم العينه (100) موظف وكانت اهم النتائج المستخلصة ان تطبيق منظومه الموارد البشريه الحديثه والمتمثله فى اعاده الهيكله وفقاً للرؤى الحديثه للموارد البشريه ينعكس على وجود دور حيوى وفعال فى تحقيق الاهداف الاستراتيجيه للشركات فى قطاع الكهرباء ولذلك خلُصت الدراسة الى ضروره دعم الموارد البشريه وفقاً للصلاحيات اللازمه حتى يتسنى لها القيام بدورها المنوط بها فى اعاده الهيكله اللازمه لتحقيق اهدافها على الوجه الامثل والمطلوب .

ABSTRACT

This study aims to identify the importance and the role of strategic planning for human resources in achieving future strategies in the electricity sector companies by applying to the North Cairo Electricity Distribution Company, which is one of the companies affiliated with the Egyptian Electricity Holding Company, by using the descriptive and analytical approach on a sample chosen in an intentional way from all leadership and executive levels As the sample size reached (100) employees, and the most important results obtained were that the application of the modern and future human resources system in restructuring according to the modern visions of human resources reflects on the existence of a vital and effective role in achieving the strategic goals of companies in the electricity sector. To have the necessary powers to be able to perform its role entrusted to it in restructuring the necessary to achieve its goals in the best and desired manner.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوي
أولاً : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة	
5	1 المقدمة
6	2 خلفية المشكلة لحل البحث
7	3 أهداف البحث
7	4 أهمية البحث
8	5 فروض تساؤلات البحث
8	6 حدود البحث
8	7 منهجية البحث
13 - 8	8 الدراسات السابقة
15 - 14	9 التعليق علي الدراسات السابقة
ثانياً : الإطار النظري للدراسة	
دور شركات الكهرباء و قطاع التخطيط الاستراتيجي و الموارد البشرية وخلفيات حول وزارة الكهرباء و الشركات التابعة لها	
17 - 16	1 تعريف ادارة الموارد البشريه
18	2 اهميه ادارة الموارد البشريه
18	3 الوظائف الرئيسيه لإدارة الموارد البشريه
21	4 تخطيط واهداف واهميه الموارد البشريه
22	5 العوامل المؤثره فى وظائف ادارة الموارد البشريه
24 - 23	6 رأس المال البشرى
25	7 الاداره الاستراتيجيه والموارد البشريه
26	8 بدايه عصر الكهرباء ودور وزاره الكهرباء والطاقه وشركاتها
26	9 اهداف وزاره الكهرباء والطاقه المتجدده
27	10 آليات العمل بوزارة الكهرباء والطاقه المتجدده

11	الاتساق بين الخطه الاستراتيجيه لقطاع الكهرباء ورؤية مصر 2030 للتنميه المستدامه	28 - 27
12	اوجه الاختلاف بين الدور التقليدى والدور الاستراتيجى لإدارة الموارد البشريه	29

الصفحه	ثالثاً : الدراسه الميدانيه (الطريقه والاجراءات)
1	وظائف واهداف ادارة الموارد البشريه الحاليه بقطاع الكهرباء
2	منهج الدراسه الميدانيه
3	مجتمع الدراسه وعينتها
4	ملخص النتائج
37 - 36	رابعاً : نتائج ومقترحات البحث
38	المراجع
40 - 39	الملحق

الصفحه	فهرس الجدول والاشكال والملحق
1	جدول رقم (1) اوجه الاختلاف بين الدور التقليدى والدور الاستراتيجى لإدارة الموارد البشريه (اعداد الباحث)
2	جدول رقم (2) يوضح مجتمع الدراسه (اعداد الباحث)
	الاشكال
1	شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي المقترح لقطاع الموارد البشريه بشركه شمال القاهره لتوزيع الكهرباء .
2	شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي الحالى لقطاع الموارد البشريه بشركه شمال القاهره لتوزيع الكهرباء .
	الملحق
40 - 39	نموذج الاستبيان الالكترونى

اولاً : الإطار النظرى للبحث والدراسات السابقه :-

1. المقدمة :-

يتطلع العالم فى الآونه الاخيره الى نقله حضاريه شامله فى العديد من المجالات ومنها التخطيط الاستراتيجى للموارد البشريه وما سيعود بالفائده على قطاعات عديده بالدوله فى ضوء تحقيق رؤيه مصر 2030 ومن ضمن تلك القطاعات قطاع الكهرباء والمتمثل فى الشركه القابضه لكهرباء مصر والشركات التابعه لها ومتضمنه شركه شمال القاهر لتوزيع الكهرباء .

ولذلك نجد لكي يتم تحقيق تلك الرؤيه ضروره توافر الأدوات اللازمه لحسن الاداره والتى تعتمد فى الاساس على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه والمتابعه بهدف الوصول الى تحقيق الاهداف المنشوده بكفاءه عاليه وفقاً للامكانيات والموارد المتاحه حيث تعد عمليه التخطيط الاستراتيجي اللبنة الاساسيه لبناء رؤيه مستقبليه حديثه للشركات بقطاع الكهرباء .

وبالنظر الى اهميه اداره الموارد البشريه باعتبارها من الادارات ذات العامل الانسانى والتى لها تأثير بالغ الاثر فى عمليه صنع القرار على اعتبار ان المورد البشرى قد اصبح رأس مالأً بشرياً واصلاً من اصول الجهات ويعد العامل الرئيسى فى تطوير المنظومه بالجهات المختلفه وخاصه بقطاع شركات الكهرباء للوصول الى تحقيق الاهداف والغايات المنشوده فى هذا الشأن حيث انه لا سبيل الى تحقيق الاهداف والغايات الا من خلال وضع الخطط السليمه ومتابعه تنفيذها وتقييمها دورياً حتى يمكن قياس ما تحقق منها فعلياً بكل كفاءه وفاعليه .

2. خلفيه المشكله محل البحث :-

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وذلك من خلال دورها في تحقيق أهداف المنظمات ، وإمكانية مساهماتها في نجاح رسالة المنظمات من خلال تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية ؛ حيث تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة ، وتعد إدارة الموارد البشرية بقطاع الكهرباء من المكونات الأساسية للهياكل الوظيفية بالقطاع .

ونظراً للأهمية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في شركات الكهرباء فإنه لا بد من توفير بيئة عمل مناسبة لها تتميز بالاستقرار .

والتمكين والتطوير والاهتمام مما يؤدي في النهاية الى تميز الخدمة التي تقدمها ؛ وقد توجد بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بشكل عام في قطاع الكهرباء ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- عدم تأييد وحساس قطاع من الإدارة العليا لتطبيق منظومة الموارد البشرية الحديثة .
- إغفال الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات الإدارية التي تمكن الشركات من تنفيذ خططها الاستراتيجية
- انتشار النظرة التقليدية لدور إدارة الموارد البشرية ، وانها لا تمثل سوى امتداد لإدارة المستخدمين وشؤون العاملين فقط
- عدم ايمان الإدارات الأخرى بالشركات بالدور الهام الذي تلعبه وتقوم به إدارة الموارد البشرية وفقاً

المنظور الحديث لتطبيقها

ولذلك نصل الى مشكلة الدراسة الأساسية والتي تتلخص في الآتي :

ما هو دور تطبيق المنظومة الحديثة للموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للشركات بقطاع الكهرباء والوصول الى تحقيق اهدافها المستقبلية وما هي الآليات المقترحة لسرعة التحول لتطبيق المنظومة الحديثة للموارد البشرية ؟

3. اهداف البحث :-

- تهدف هذه الدراسة الي

- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركات بقطاع الكهرباء .
- التحديات التي تواجه تطبيق منظومة الموارد البشرية للشركات بقطاع الكهرباء .
- المقترحات اللازمة لتعزيز دور الموارد البشرية ودعمها للمخطط الاستراتيجية واهدافها بالشركات بقطاع الكهرباء

4. اهمية البحث :-

- المساهمة ايجابياً في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركات بقطاع الكهرباء من خلال تطبيق منظومة الموارد البشرية وتمكينها باعتبار العنصر البشري كأصل من اصول الشركات .
- الاستفادة من نتائج الدراسة المتوقعة في رفع مستوى الاداء بالشركات وتحديد نقاط الضعف التي يجب الاهتمام بها .
- توجيه الفكر الاستراتيجي المخطط بالشركات الي ضرورة الاعتماد علي المورد البشري كشريكاً استراتيجياً في نمو الشركات .

5. فروض - تساؤلات البحث :-

- ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه الموارد البشرية بشركات قطاع الكهرباء ؟

- ما هو دور الموارد البشرية كشريك اساسي في التخطيط الاستراتيجي بالشركات بقطاع الكهرباء ؟
- تأثير الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية بالشركات من خلال العمل علي تنفيذ توصياتها ؟
- مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركات ؟
- مساهمة الموارد البشرية في صنع القرارات المصيرية بالشركة ؟
- وللجابة علي التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات الاتية :-
- الفرضية الرئيسية :-
- يمكن أن تكون الموارد البشرية عنصر رئيسي في تطبيق الادارة الاستراتيجية بشركات الكهرباء ولها دور فعال في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها .
- وتتفرع هذه الفرضية الي عدة فرضيات فرعية :-
- الفرضية الاولى : ان المورد البشري اصلا استراتيجيا من اصول الشركات و الاستثمار فيه يرفع من الانتاجية ويحسن من كفاءة الاداء .
- الفرضية الثانية : ان لمقترحات الموارد البشرية تاثير فعال و مباشر في عملية صنع القرار بالشركات
- الفرضية الثالثة : تؤثر الموارد البشرية تأثيراً ايجابياً و مباشر في عملية التخطيط الاستراتيجي للشركات .

6. حدود البحث :-

- زمنياً (الزمن 2020 – 2021)
- مكانياً (الشركات التابعة لقطاع الكهرباء – شركة شمال القاهرة)

7. منهجية البحث :-

- لتحقيق اهداف تلك الدراسة يتم اتباع المناهج العلمية الاتية :
- منهج وصفي تحليلي
- استمارة استبيان ورقية

8. الدراسات السابقة :-

- يهدف استعراض الدراسات السابقة الي التعرف علي الخبرات المناسبة حول دور ادارة الموارد البشرية في دعم التخطيط الاستراتيجي و تحقيق اهدافه بشركات الكهرباء من الناحية المهنية و العملية وقد تم اجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم استعراضها مقسمة الي دراسات عربية و دراسات اجنبية مرتبة زمنيا وذلك كالآتي :-

1-6. الدراسات العربية :-

دراسة أحمد مخلوف بعنوان " الاتجاهات الحديثه فى ادارة الموارد البشرية ودورها فى تطوير منظمات الاعمال "

تهدف الدراسه الى تحديد الاتجاهات الحديثه فى ادارة الموارد البشرية ودورها فى تطوير منظمات الاعمال لتحقيق الاهداف الاتيه :-

1. فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها وهذا يتطلب انجاز الوظائف التاليه : التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل , استحداث برامج ادارة المسار الوظيفى وتحليل وتصميم الوظائف فى المنظمه .

2. التوظيف : تصبح هذه الوظيفة مهمه لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن استقطاب المرشحين لشغل الوظائف , اختيار الافضل فى ضوء خصائص الوظائف الشاغرة

3. تقويم سلوك العاملين وادائهم وتتضمن هذه الوظيفة القيام بجمع المعلومات الخاصه بالسلوك والاداء وتحديد مستويات الاداء الفعلية , وتقويم الاداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه .

4. مكافأة الاداء : وتتضمن المكافأة المباشرة وغير المباشرة والمكافأة المعتمده على الاداء .

5. التدريب والتطوير : تركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزياده

وتحسين قدرات واداء العاملين , وتطوير وتنفيذ الاجراءات الاداريه ونشاطات الموارد البشرية لتحسين

جهود ادارة الجوده الشامله داخل المنظمه

دراسة علاء جابر (2015) بعنوان: " واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره "

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره ، والكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي تعزي إلى متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني وهي (وكيل وزارة ، وكيل وزارة مساعد ، مدير عام) ، والبالغ (173) موظفاً لعام 2013/2014 ، موزعين على الوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، والبالغ عددها (31) وزارة ومؤسسة ، حيث تم توزيع (173) استبيان على مجتمع الدراسة ، وقد تم استرداد (127) استبانة وقد استخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة كما استعان ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي .

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

- واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي لتمييز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة (متوسطة)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوربي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزي لمتغيري المسمى الوظيفي والعمر

دراسة وفاء صبري سعيد مسعد (2014) ، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الاعمال "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة منظمات الأعمال في منظمات مواد البناء في الأردن ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من (77) فقرة شملت عناصر المتغير المستقل، أنشطة إدارة الموارد البشرية تخطيط الموارد، والإمداد والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة التعويضات، وإدارة علاقات الموظفين ، السلامة والصحة المهنية ، وإدارة المواهب وعناصر المتغير

التابع، الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء في الأردن، (العائد على الأسهم واستغلال الفرص والحد من المخاطر والابتكار، طرح منتجات جديدة في السوق ، وضمان تحقيق الاهداف)

وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المدير العام ونائبه ومساعدته ومديري الأقسام الأساسية في منظمات تصنيع وإنتاج مواد البناء في العاصمة عمان - الأردن وفروعها ، وقد تم توزيع (305) استبانة، استرجع منها (250) استبانة ، وبعد تدقيقها تم استبعاد (8) استبانات.

وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية (معامل الارتباط والانحدار البسيط)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وبين الاستدامة الاقتصادية لمنظمات مواد البناء . وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها : الاهتمام بتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات لما تساهم به من دور أساسي في تعزيز الاستدامة الاقتصادية.

6-2. الدراسات الأجنبية :-

دراسة (Nankervis, et al, 2010) بعنوان Learn How To Practice Strategies Human) Resources Management From The Perspective Of Senior Management In Medium Sized Organizations)

هدفت الدراسة الى معرفة كيف تمارس الإدارة العليا استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم، وشملت هذه الدراسة 800 منظمة متوسطة الحجم في استراليا اختبرت عشوائياً، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبائي. توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة استراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى استراتيجي، بل تنظر الى هذه الإدارة على أساس تقليدي، كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات لا تقوم باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية .

- دراسة (Chu–chen Yeh, 2010) بعنوان (A Study Of Human Resource

Investment Human Capital, and Firm Performance)

هدفت الدراسة الى شرح العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، و رأس المال البشرى للمنظمة وأداء الشركة، وتم اقتراح علاقة إيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية وأداء الشركة من خلال تأثير وسيط الرأسمال البشرى للمنظمة وتم جمع البيانات من 105 من كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الموجودة في الولايات المتحدة وتايوان مثل قطاعات الصناعة والخدمات المهنية، الخدمات المالية، مجال البحث والتطوير، والتكنولوجيا، والتصنيع. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

واظهرت النتائج أن الاستثمار في الموارد البشرية له أثر إيجابي هام على أداء الشركة وله علاقة بالمستوى المرتفع لرأس المال البشرى للشركة الذي تم قياسه بكمية رأس المال البشرى ومدى مناسبته للمنظمة، والتكامل بين رأس المال البشرى وخصوصية رأس المال البشرى وعلاوة على ذلك، فإن أثر الوسيط لمستوى رأس المال البشرى بين الاستثمار في الموارد البشرية والأداء تم إثبات هذه الدراسة أيضاً اختبرت نموذج أكثر تعقيداً يربط بين اثنين من محافظ الاستثمار في الموارد البشرية وأربعة لرأس المال ونتائج أداء الشركات. ومن نتائج الدراسة :-

- أن مستوى أعلى من الاستثمار ارتبط بمستوى أعلى من رأس المال البشرى، والتكامل بين رأس المال البشرى وخصوصية رأس المال البشرى .
- أن مستوى أعلى من تنمية الاستثمار كان متعلق بمستويات أعلى للأبعاد الأربعة لرأس المال البشرى، وبالإضافة الى ذلك، كل بُعد من رأس المال البشرى، باستثناء كميته ، أعطى تنبؤ بشكل إيجابي لنتائج أداء الشركات.

- دراسه (Subramony, 2009) بعنوان "A meta-analytic investigation -"

of the relationship between HRM bundles and firm performance"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر حزم عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات التجارية. وقد تم تصميم استبيان لجمع المعلومات الأولية، ومن خلالها توصل الباحث إلى أن حزم التمكين تؤثر طردياً على نتائج الأعمال وإن تمكين الارتباط يعزز حزم نتائج الأعمال، ويكون أعلى بكثير من العلاقة بين عمليات نظم الموارد البشرية الفردية، ونتائج الأعمال، وتوصل الباحث إلى أن الموظفين هم أكثر عرضة لممارسة مستويات عالية من الجيد المتواصل عندما تعمل على تحقيق أهداف محددة، وتلقى المهام، أو السلوك التقويمي على ردود الأفعال وتتم المكافأة على كل مهمة أداء.

وهناك نظريات قائمة على مفهوم العمل بوصفه تبادلاً اجتماعياً يشير إلى توفر حوافز مختلفة، مثل الأجور، والفوائد والتنقل الداخلي، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى إدراك الموظفين كيفية القيام بأعمالهم وتقييم أدائهم.

- دراسة (Gillian Maxwell & Lois Farquharson 2008) بعنوان (Senior

Managers, Perceptions Of The Practice Of Human Resource

Management)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء وجهات نظر وإدراك مديري الإدارة العليا لممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي :-

- مديري الإدارة يدركون بشكل عام دعم المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية ، كما يدركون مدى مساهمة ذلك في فعاليته المؤسسه عندما يتركز هذا الدعم في حاجات العمل
- إن عمليات التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية ساعدت على تقليص الفجوة المحتملة بين الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتطبيق العملي لممارساتها
- القيادة وتقييم الأداء من اهم اولويات سياسه الموارد البشرية الحاليه .

9. التعليق على الدراسات السابقة :-

- تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة حيث توصلت تلك الدراسات الى مجموعه من النتائج التى ساعدت الباحث فى اجراء دراسته وابرز تلك النتائج هى :
- مازالت الجهود المبذولة لتفعيل دور ادراك الموارد البشرية بالعديد من القطاعات المختلفه تواجه إشكاليات فى التطبيق الامر الذى ادى الى تراجع فى العمليات الاداريه والاستراتيجيه .
- ان النجاح فى المستقبل القريب يتوقف على تطبيق الاداره الاستراتيجيه للموارد البشريه من خلال استقطاب العناصر المتميزه للعمل وتكيفهم مع المتغيرات الحاليه بما يعود بالنفع على تحسين بيئه وجوده العمل .
- اغلب الدراسات استهدفت بيان اثر تطبيق وممارسه منظومه الموارد البشريه بما لها من تأثير على كفاءه وفعاليه الاداء فى العمل وتحقيق الميزه التنافسيه من خلال تفعيل رأس المال البشرى ودوره فى اثراء منظومه العمل .
- ومن قراءه وتحليل الدراسات السابقه التى تناولت موضوع البحث لدور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشريه وأثره على الاداء بالقطاعات المختلفه يتضح الاتى :-
- ضرورة فهم مجال النشاط للمنظمه :
- من خلال توفير معلومات دقيقه تمكن من المعرفه الواسعه لمجال النشاط حتى يسهل اتخاذ قرارات منطقيه لدعم الخطه الاستراتيجيه وتحقيق اهدافها .
- القدره على امتلاك المعرفه المهنيه والفنيه :
- من خلال اختيار العاملين وطريقه تصنيفهم والتدريب والتنميه ونظام المكافآت وتقييم الاداء .
- امتلاك القدره على اداء عمليه التغيير :
- من خلال القدره على التعرف على المشكلات التى تعوق عمليه التغيير والتقليل من الصراعات على الاداء والمهام بين افراد المنظمه المنوط بهم لتنفيذ الخطط .

. كما يوجد العديد من نقاط الاتفاق بين الدراسة الحاليه مع الدراسات السابقه فى بعض الجوانب :

- ضرورة دعم الاداره العليا لدوره ادارة الموارد البشريه واتخاذ القرارات الاستراتيجيه
- توفير المعلومات والمهارات لمديرى ادارة الموارد البشريه للقيام بأدوارهم على اكمل وجه .
- ضرورة اعاده النظر فى الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشريه بما يتفق مع التطورات الحاليه فى هذا المجال

- تفعيل دور اللامركزيه وتفويض السلطات
- اهميه دور الموارد البشريه فى تحقيق الفاعليه التنظيميه وخلق البيئه والمناخ الملائم للابداع والاداء المتميز
- ضروره الادراك بأن العنصر البشرى اصبح رأس مال بشرى بل أهم عنصر من عناصر المال بالمنظمات .

. كما يمكن القول ان الدراسة الحاليه تتميز عن الدراسات السابقه فى بعض الجوانب :

- تتناول الدراسه موضوع تطوير ادارة الموارد البشريه بقطاع الكهرباء فى ضوء المتغيرات المعاصره حيث تناولت الدراسه الوضع الحالى بما له من سلبيات وطرق القضاء عليها
- تتميز بتناولها موضوع تفعيل ادارة الموارد البشريه والتخطيط الاستراتيجي بقطاع الكهرباء
- ان تلك الدراسه تأخذ فى اعتبارها تطبيق منظومه الموارد البشريه الحديثه بما يتوافق مع رؤية مصر 2030 بخصوص قطاع الكهرباء
- ان تلك الدراسات تستهدف تغيير النظره الحاليه للموارد البشريه وحصصها فى جانب شئون العاملين وضروره ان تكون هناك نظره اوسع وأشمل الى ان الموارد البشريه اصبحت العصب الرئيسي لنجاح أى منظمه او قطاع شرط ان يتم تطبيقها بالطرق السليمه ووفقا للمستجدات بهذا الشأن .

ثانياً : الإطار النظري للدراسة

أدوار التخطيط الإستراتيجي والموارد البشرية فى شركات الكهرباء المصرية

لقد اهتمت ادارة الافراد فى المنظمات المعاصره بأهميه كبيره نظراً للدور الذى تقوم به فى توجيهه وقيادة الافراد العاملين وكانت اول بدايات ادارة الموارد البشريه على شكل نقابات لمجموعات الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم وقد تم ظهور دور الموارد البشريه فى اواخر القرن الثانى والعشرون وذلك بسبب القدره الصناعيه ونتيجته للتطور التكنولوجى اصبحت ادارة الموارد البشريه فى الوقت الحالى جزء اساسى من المؤسسات تطورت وتوسعت لتصبح ادارة كامله تساهم فى المكانه التنافسيه للمنظمات .

1. تعريف إدارة الموارد البشرية :-

تعددت التسميات التى أطلقت على الاداره المعنيه بالعنصر البشرى فى المنظمات منها : إدارة الافراد والعلاقات العماليه والعلاقات الصناعيه والعلاقات الانسانيه وإدارة القوى العامله وإدارة الموظفين وغيرها وإن غداً اكثرها انتشاراً تسمية " إدارة الموارد البشريه " وإدارة الموارد البشريه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفه الإداريه المتعلق بالعاملين وبالعلاقتهم فى المنظمه الذى يهدف الى رفع مستوى كفاءه العاملين والى تحقيق العداله فيما بينهم¹ .

كما عُرِفَتْ بأنها النشاط الذى يتم بموجبه الحصول على الافراد للمنظمه بالكم والنوع المناسبين , وبما يخدم اغراض المنظمه ويرغبهم فى البقاء بخدمتها , ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق اهدافها وعرفت ايضاً بأنها مجموعه من الانشطه المتمثله فى تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم اداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل اجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الامان والسلامه لهم² .

كذلك يمكن استخدام مصطلح " ادارة الموارد البشريه " على عدة مستويات فقد ينظر اليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الافراد اللازمين للمنظمه كماً ونوعاً بما يخدم اغراضها ويرغبهم فى البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون اقصى طاقتهم وقد ينظر اليه كمهنه يصبح المعنى بها مرجعاً فى ايجاد

¹سمير محمد عبد الوهاب , ممدوح مصطفى اسماعيل (2015) ادارة الموارد البشريه دراسه فى المجالات والاتجاهات الحديثه .

القاهره : مطبعه جامعه القاهره ص13

² المرجع السابق ص14

لحلل للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة وقد ينظر اليه كوحده تنظيميه في منظمه

وقد ينظر اليه كحقل دراسي ومجال من مجالات التخصص .

. ان المتبع لتعريفات إدارة الموارد البشرية يجد انها تتماثل حيناً وتتباین احياناً اخرى , تتماثل

في انها تصب في اناء واحد هو الاهتمام بالعاملين في المنظمه وتتباین لمجموعه من الاسباب

منها مجال التركيز , فتارة تجد الباحث يركز على الهدف الاساسي لإدارة الموارد البشرية وطوراً

يركز على الانشطه الرئيسيه .

ومنها مدى الاتساع الذي يسبغه الباحث على التعريف فقد يتسع ليشمل انشطه فرعيه تقوم بها

ادارة الموارد البشرية , وقد يضيق ليجعلها في انشطه رئيسيه ومنها ايضاً خلفية الكاتب نفسه ,

فإن كان قانونياً تجده يركز على حقوق وواجبات الموظف ومهام وسلطات ادارة الموارد البشرية

وعلاقتها بالإدارات الاخرى في المنظمه , وإن كان سلوكياً تجده يركز على الدافعيه والحوافز

والجانب الاخلاقي والسلوكي في الوظيفه , وإن كان ادارياً تجده يركز على الوظائف والمهام كما قد

يعود الاختلاف كذلك الى مجال التطبيق ان كان جهازاً حكومياً او خاصاً .

وفي تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية :

بأنها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الافراد العاملين في المنظمه ويلاحظ من هذا التعريف بأن إدارة

الافراد تشتمل على النشاطات التاليه ³.

التخطيط ويتضمن وضع الاهداف والمعايير والتنظيم ويتضمن تحديد مهمات واعمال الافراد العاملين ,

والتوظيف وهو تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم , القياده وهي توجيه الافراد باتجاه اداء عملهم ورفع

معنوياتهم , الرقابه وهي عملية وضع المعايير التي تعكس تحقيق الاهداف .

كما ان هناك من يعرف ادارة الموارد البشرية بأنها " الاداره المسؤله عن انجاز نشاطات خاصه بالافراد

والمنظمه فهي الاداره المسؤله عن توجيه عنصر العمل في المنظمه من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعليته

كإستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت .

³ المرجع السابق ص15

أهميه ادارة الموارد البشرية :-

تنبع اهميه اداره الموارد البشريه من تعاملها المباشر مع اهم موارد المنشأه وهو المورد البشرى الذى يعتبر المورد الاول والاهم فى التنميه الاقتصاديه , ان اداره الموارد البشريه تستثمر فى اهم الموارد واکرمها , لذلك تعتبر من العلوم المهمه فى الاداره وهى المحرك الاساسى لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشرى المميز لذلك نكون قد حققنا اهم ادوات النجاح كما يجب الاشاره الى ان الاداره بجميع مستوياتها لها علاقه مباشره مع اداره الموارد البشريه لذلك متى ما توفرت اداره الموارد البشريه تتميز وتدعم الصفات القياديه وتوفر البيئه المناسبه للعمل من نظم وقوانين واجراءات وعناصر , تفاعل العنصر البشرى مع تلك البيئه فبذلك نكون توجهنا نحو الهدف الاساسى لوجود إدارة الموارد البشريه وايضاً تنبع اهميه الموارد البشريه فى التنظيم من كونها اهم عناصر العمليه الانتاجيه فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجديه القادرة على الاداء والعطاء المتميز .

الوظائف الرئيسيه لإدارة الموارد البشرية⁴ :-

- فهم البيئه والإيفاء بمتطلباتها وهذا يتطلب انجاز الوظائف التاليه : التنبؤ وتخطيط الموارد البشريه على المدى القصير والطويل , استحداث برامج اداره المسار الوظيفى وتحليل وتصميم الوظائف فى المنظمه .
- التوظيف : تصبح هذه الوظيفه مهمه لإدارة الموارد البشريه بعد تحديد الحاجات وتتضمن استقطاب المرشحين لشغل الوظائف , اختيار الافضل فى ضوء خصائص الوظائف الشاغره
- تقويم سلوك العاملين وادائهم وتتضمن هذه الوظيفه القيام بجمع المعلومات الخاصه بالسلوك والاداء وتحديد مستويات الاداء الفعلية , وتقويم الاداء من خلال التركيز على نقاط القوه والضعف فيه .
- مكافأة الاداء : وتتضمن المكافأه المباشره وغير المباشره والمكافأه المعتمده على الاداء .
- التدريب والتطوير : تركز هذه الوظيفه على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزياده وتحسين قدرات واداء العاملين , وتطوير وتنفيذ الاجراءات الاداريه ونشاطات الموارد البشريه لتحسين جهود اداره الجوده الشامله داخل المنظمه

⁴ عايدہ خطاب , عمرو عواد (2016) ادارة الموارد البشريه , القاہرہ : دار ماس للنشر ص8

ومن اهم العوامل التى ابرزت اهميه ودور ادارة الموارد البشريه :

اكتشاف اهمية العنصر البشرى , كبر حجم المنظمه ونموها وكبر عدد الموظفين , ظهور النقابات العماليه

وتأثير ذلك على وضع الموظف وانظمة العمل

موقع ادارة الموارد البشريه فى الهيكل التنظيمي لشركات الكهرباء :

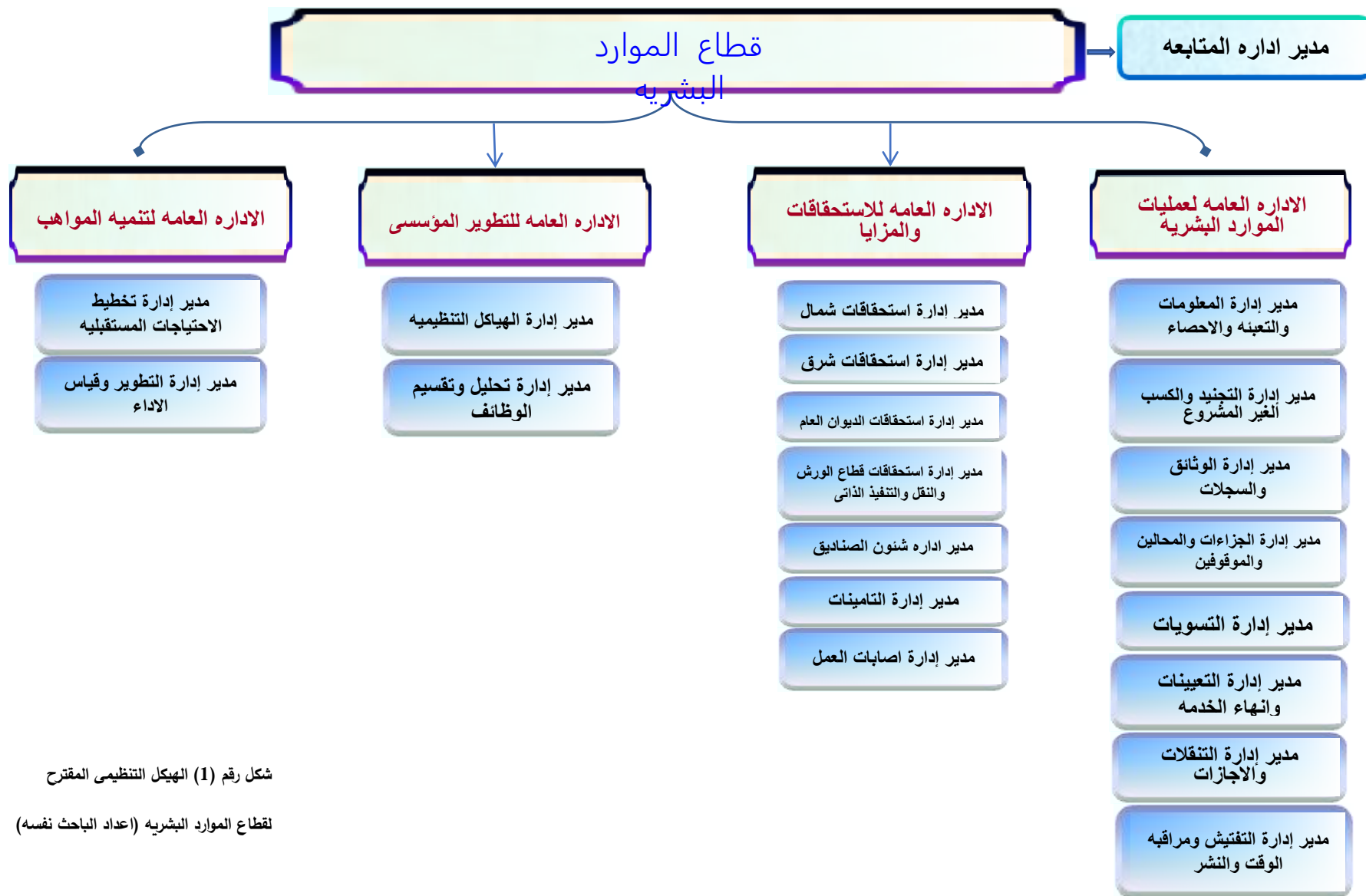
أصبحت ادارة الموارد البشريه تلعب دوراً استراتيجياً واخذت مكانه مرموقه فى الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف

تحديد هذا الموقع من منظمه لأخرى لعدة عوامل ومن اهمها : نمط إدارة المنظمه ومدى فهم الدور الحيوى

الذى تلعبه إدارة الموارد البشريه , وعدد العاملين فى المنظمه والهيكل التنظيمي العام للمنظمه الذى تعمل فيه

ادارة الموارد البشريه كما فى الشكل التالى : شكل رقم (1) ⁵

⁵ شكل رقم (1) هيكل وظيفي مقترح اعداد الباحث نفسه



شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي المقترح
لقطاع الموارد البشرية (اعداد الباحث نفسه)

2. تخطيط وأهداف وأهمية الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثه وذلك لدوره الرئيسي في انجاح المنظمه وزيادة فعاليتها .

تعريف تخطيط الموارد البشرية تعددت التعاريف لإدارة الموارد البشرية بتعدد الكتاب وبحسب الزاويه التي ينظر منها الكتاب الى ادارة الموارد البشرية وسنعرض بعض هذه التعاريف . ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخليه في العمليه الانتاجيه بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجته متكامله ومحدده مسبقاً تستهدف الوصول الى افضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف . " وكذلك يعرف تخطيط الموارد البشرية على انه " استراتيجيه الحصول على الموارد البشرية للمنظمه واستخدامها وعرضها وتطويرها ⁶ . وايضاً هناك من يعرفه على انه التنبؤ بإحتياجات المنظمه من الافراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابله هذه الإحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الافراد في الوقت والمكان المناسبين للإفاء بهذه الإحتياجات .

اهداف واهمية تخطيط الموارد البشرية :-

- يساعد على تحديد وتخطيط إحتياجات المنظمه المستقبلية من حيث الكم والنوع
- يساهم في زياده العائد على استثمارات المنظمه ويخفض التكلفة عن طريق الاستفاده المثلى من الموارد البشرية
- يساعد على تهيئة المنظمه لمواجهة التغيرات في البيئه الداخليه والخارجيه
- يظهر نقاط القوه والضعف في نوعية واداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير
- إشباع وتحقيق رغبات واهداف كلاً من المنظمه والفرد .

حيث تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل واضح في الدول الناميه وتمثل في الاتي :-

1. ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الاجهزه الاداريه
2. ضعف الامكانيات الثقافيه التخطيطيه المطلوبه نتيجة لقله عدد الخبراء وقلة خبرتهم العلميه والثقافيه مما يزيد من احتمالات ارتكاب الاخطاء في تحديد الهدف المستقبلي
3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبه للعلميه التخطيطيه وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصه بإدارة الموارد البشرية
4. الفصل بين مسئوليتي وضع الخطه وتنفيذها حيث يتهرب المخططون في أغلب الاحيان من مسئولية التنفيذ بإدعاء أنها من مسئولية الاجهزه الاداريه ذات العلاقه

⁶ عايد خطاب , عمرو عواد (2016) ادارة الموارد البشرية , القايره : دار ماس للنشر ص111

ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لا بد من توفر اسباب عديدة من اهمها :-

- . دقة اهداف المنظمة : ان نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التى تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الاهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها .
- . توفر المعلومات والبيانات الدقيقة : تعتبر المعلومات والاحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي الى الوصول بالمخططين الى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التى تحتاجها المنظمة سواء من الداخل او من الخارج ونفس الشئ يقال عن اهمية البيانات والمعلومات الانتاجية .
- . دعم الادارة العليا لعملية التخطيط : لا يمكن وضع خطه وتنفيذها بنجاح دون دعم الادارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغيرات جوهرية فى وظائف واعمال المنظمة .
- . ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الاخرى
- . بالاضافة الى تنفيذ الخطه وتطبيقها يحتاج الى التنسيق مع الاقسام والوظائف الاخرى فى ادارة الموارد البشرية فقد يتطلب الامر الى تغيير فى سياسات الاجور او تغيير فى سياسات التدريب او الهيكل التنظيمي .

• مكافأة العاملين وتعويضهم

• إدامه وصيانة العاملين وتوفير بيئة آمنة

• تطوير العاملين وتدريبهم

• إدارة العلاقات الصناعية

يعتقد الباحث أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتوزع على محورين اثنين : الاول , استقطاب وتعيين الافراد والآخر تشغيل وصيانة الموارد البشرية .

3. العوامل المؤثرة فى وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتأثر ظروف سوق العمل فى وظائف إدارة الموارد البشرية إذا كان الاقتصاد الوطنى فى وضع قوى فإن ذلك يؤدي الى انخفاض معدل البطالة وزيادة معدل الاجور وزيادة الحاجة الى التدريب وزيادة الحاجة الى الاستقطاب والعكس صحيح اذا كان الاقتصاد فى وضع ضعيف وتؤثر العوامل الاجتماعية من قيم واتجاهات ومعتقدات فى وظائف ادارة الموارد البشرية

3-1. ماهى الكفاءات البشرية واهميتها :

1. مفهوم الكفاءة : تهدف اي مؤسسه اقتصاديه الى تحقيق الكفاءه فى استغلال الموارد المتاحة لها من اجل الوصول الى الاهداف .

ان الربط بين العناصر التاليه : الاهداف , الوسائل , النتائج يجعلنا نسعى الى تحديد علاقه بينها من خلال مصطلحات : الكفاءه , الفاعليه , النجاعه .

- الكفاءه : هى مقارنة الاهداف بالنتائج
- الفاعليه : هى مقارنة الوسائل بالاهداف
- النجاعه : هى مقارنة الوسائل بالنتائج (الكفاءه X الفاعليه)

يعرف Montmolin الكفاءه وفقاً لمفهومها الضيق على انها القدره على انجاز مجموعه من المهام المحدده القابله للقياس وبمفهومها الواسع , الكفاءه المهنيه هى الحاله التى يمكن فيها تعبئه وتنسيق و توزيع الموارد , فهى لا تظهر الا من خلال ممارسه العمل⁷ .

3-2. تعريف الكفاءات البشريه :

نصت بعض الابحاث على انه لتحقيق مستوى جيد من الاداء لابد من وجود كفاءات تتوزع على عدة فئات او ابعاد وتتمثل فيما يلى :

المعارف , المؤهلات , مهارات الاستماع , مهارات التشاور , مهارات الاقتناع , المهارات السلوكيه العمليه : وهى المعارف النظرية , المعارف الخبرائيه , المعارف الاجرائيه , إدراك الذات .

فالكفاءة هى مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التى يكون بعض الاشخاص اكثر تحكماً فيها من الاخرين مما يجعلهم اكثر كفاءه فى بعض الاحيان . هذه الكفاءه قد تكون فى الحياه اليوميه للعمل فى حاله الاختبار , الامر الذى يؤدى الى القيام بالمهام المهنيه بدقه .

3-3. رأس المال البشرى :

يعكس مفهوم رأس المال البشرى ما يمتلكه العمال من مهارات وجوانب معرفيه وخبره , وهو ما يتم التعبير عنه بالقيمه الاقتصاديه التى تمتلكها المنظمه , وتؤدى ممارسات ادارة الموارد البشريه بصفه عامه وخاصه مما يتعلق بوظيفه الاختيار والتدريب بصفه خاصه الى المحافظه على رأس المال البشرى ويشير مفهوم الاقتصاديين لرأس المال البشرى الى القدرات المنتجه لعنصر المال البشرى الى القدرات المنتجه للعنصر البشرى التى يعبر عنها بالقدرات والجوانب المعرفيه , تلك التى يتم الحصول عليها مقابل تكلفة ما فضلا عن امكانية تسعيرها فى اسواق العمل ولا شك ان هذا التعريف يبرز الجوانب الاساسيه الاتيه :

. تمثل كل من المهارات والمعرفه رأس مال بسبب تعظيمها للإنتاجيه , ويقصد بذلك ان العمال يمثلون قيمه مضافه من خلال ما تقدمه القوى البشريه من خدمات مخزنه ومستقبله للمنظمه ويلاحظ ان جزء من

⁷ مجد خضر , مفهوم الكفاءه (2018) مقاله بالانترنت mawdoo3.com

هذه القيمة تضاف مباشرة لمنتجات المنظمة من خلال مرحله التحول , الا ان الجزء الاكبر من هذه القيمة يكون فى شكل غير مادي مثل حل المشكلات وتنسيق العمل بين الاقسام والحكم السليم فى المواقف المختلفه . رأس المال البشرى هو نتيجة اعداد استثمارى منظم ومقصود بواسطة المنظمة سواء من خلال استئجار العمال من سوق العمل او من خلال التطوير الداخلى بالمنظمه , ويتم هذا الانفاق الاستثمارى عن طريق ادارة الموارد البشرية ويتم تحميل هذه الاستثمارات كخساره من خلال تكلفة الفرصه البديله , والامر يختلف اذا ما كانت العوائد المتوقعه والمقاسه هى زياده الانتاجيه , ومن المحتمل ان تسعى المنظمات الى زياده استثماراتها الاضافيه الى النقطه التى تجعل التكلفة الحديه مساويه للعائد الاضافى . كما تعتمد قيمه الانفاق الاستثمارى فى رأس المال البشرى على المساهمات المتوقعه للعمال وكلما ارتفعت هذه المساهمات المتوقعه كلما زادت الجاذبيه الاستثماريه فى رأس المال البشرى وكلما زاد الانفاق ومن ناحيه اخرى فإن ارتفاع التكلفة الاستثماريه فى رأس المال البشرى قد تحد من طموح المنظمات فى تحقيق ما تصبو اليه بالنسبه

العنصر البشرى .⁸

لرأس المال البشرى سعر بسوق العمل بسبب قيمته المرتفعه وأهميته بالنسبه للمنظمات , ومن هنا فإن رأس المال البشرى عنصر قابل للتحويل وتشير خاصية القابليه للتحويل الى التباين الواضح فيما بين رأس المال البشرى وبين رأس المال المادى , إذ لا تمتلك المنظمات رأس المال البشرى الامتلاك الفعلى كإمتلاكها لباقي الاصول الملموسه او غير الملموسه فرأس المال البشرى له الحريه الكامله فى الانتقال من منظمه لأخرى فى ظل قيود محدده وحتى لو ظل العمال فى المنظمه فإن مساهماتهم تتوقف على قبولهم واستعدادهم للعمل وأكثر من ذلك فإن تكلفة الاستمرار والتحفيز المتمثله اساسا فى الاجور ينبغى أخذها فى الحسبان كإستثمار فى رأس المال البشرى وتعميقاً للفكر السابق بشأن مفهوم رأس المال البشرى فإن هناك من ينظر اليه كمحفظة استثمارات ويتم قياس الكفاءه السوقيه لتلك المحفظة من خلال الاعتماد على بعدى الكفاءه الاساسيين , حيث يمثل البعد الاول العائد المتوقع والذى يتم قياسه من خلال المساهمات المتوقعه وتوافر المهارات المختلفه والاستقرار فى العمل والعمر المتوقع للعامل كمخزون للخدمات وأخيراً جودة الاداء المرتفع

⁸ احمد مخلوف (2010) الاتجاهات الحديثه فى ادارة الموارد البشريه ودورها فى تطوير منظمات الاعمال , بحث دكتوراه منشور بالانترنت arabciefpedia.com

فى علاقته بأهداف المنظمة ويتمثل البعد الثانى فى المخاطره والتى يتم قياسها بالمساهمات المتوقعه وقت الحاجه اليها والاداء الفعلى المحقق للاهداف المرغوبه ويتم تقسيم المخاطره الى مخاطر سوقيه وغير سوقيه

4. الاداره الاستراتيجيه والموارد البشرىه :

الاصل فى كلمه استراتيجيه هو اللفظ اليونانى استراتجوس وأصلها عسكرى وتشير الى الخطه العظمى فى معركه ما وقد تطور هذا اللفظ ليعنى فن كسب المعارف سواء فى الحرب او فى عالم الاعمال .

" وبصفه عامه يمكن تعريف الاستراتيجيه الاداريه على انها خطه طويله الاجل تتخذها المنشأ قاعده لإتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحاليه والمستقبليه وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والاسواق التى تتعامل معها ⁹. واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسيه التى تتمتع بها واثر التوافق بين وظائفها الاداريه المختلفه بما يحقق تماسك المنشأ داخليا ويمكنها من حريه الحركه والتأقلم ويربطها مع بيئتها الخارجيه والوصول الى اهدافها وغاياتها وأغراضها الاساسيه بشكل متوازن .

أما الاداره الاستراتيجيه هى العمليه التى يتم من خلالها تحديد التحديات التى تواجه المنظمة ويمكن النظر اليها من هذا المنطلق على انها العمليه التى يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رساله وأهداف سياسات المنظمة وممارساتها لتحقيق غايات المنظمة ومن الممكن ان تكون استراتيجيات المنظمة استراتيجيات عامه تستخدمها كافه المنظمات او استراتيجيات خاصه ترتبط بطبيعته المنظمة ومواقفها التنافسيه وهى عمليه تحديد خطط الموارد البشرىه والوظائف التى تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجيه .

الموارد البشرىه ميزه تنافسيه :

الميزه التنافسيه هى " تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد تتيح لها تقديم منتج متميز او اكثر بأسلوب ناجح وربحيه أفضل وأن الموارد البشرىه هى المصدر الاساسى لتحقيق هذه الميزه التنافسيه ويؤكد هامان نفس الاتجاه بقوله ان الميزه التنافسيه للمنظمه يمكن ان تتحقق من خلال الاصول البشرىه التى تكون متميزه وقادره على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب وتمتلك المنظمات العديد من الموارد التى تستخدمها فى تحقيق ميزه تنافسيه وتتضمن تلك الموارد كل من الموارد الماديه (المبانى , المعدات , الآلات) او الموارد البشرىه (مهارات وقدرات ومعارف العاملين) وموارد المعلومات (نظم المعلومات ونظم دعم القرار) فإذا ما تمكنت المنظمه من السيطرة على تلك الموارد اتاح لها ذلك فرصه كبيره لإملاك ميزه تنافسيه كبرى .

⁹ مركز اعداد القاده بقطاع الكهرباء (2018) (دورة التخطيط والاداره الاستراتيجيه)

ويمكن القول بأن الهدف " من الاداره الاستراتيجيه هو تعظيم الاستفادة من الموارد التنظيميه بما يحقق لها ميزه تنافسيه على المنظمات الاخرى وكما هو ملاحظ من طبيعه الموارد التنظيميه فإن هناك موردين اساسيين مرتبطين بالعنصر البشرى وهما الموارد البشريه وموارد المعلومات .

ويعتقد الباحث ان المفاهيم الحديثه مثل الحوكمه والافصاح والشفافيه والتي تساهم فى تطور ونمو مؤسسات الاعمال وإذا ما تم الالتزام بها سوف تشهد مؤسسات الاعمال نمواً ملحوظاً وتكون اكثر مقدره على البقاء من مثيلاتها التى تعتمد على هذه المفاهيم وسوف نقدم ملخصاً لهذه المفاهيم من حيث النشأه والاهداف والمبادئ .

5.بدايه عصر الكهرباء ودور وزارة الكهرباء والطاقة وشركاتها :-

لايمكن أن نتحدث عن دخول الكهرباء في مدينة كبرى دون التعرض للغاز , والرابطة التي تجمع بين هذين المصدرين للطاقة أنهما يستخدمان في الاضاءة كما أن الفحم كان يمثل المادة الأولية للحصول علي أي منهما .

وقد سبق استخدام الغاز استخدام الكهرباء بحوالي نصف قرن وغالباً من كان وراء تطبيق استخدامات الغاز هم الذين اهتموا بتطوير استخدام الكهرباء والتي كانت منافساً للغاز في استخداماته آنذاك وقد أصبح استخدام الغاز في الانارة وبعض المجالات الأخرى واقعاً في منتصف القرن التاسع عشر بينما فرض استخدام الكهرباء في الانارة نفسه بعد ذلك لما لها من مزايا متعددة حيث بدأ تطور استخدامها في فرنسا منذ عام 1890 بعد اختراع أديسون للمصباح الكهربائي ومع ذلك ظل هذان المصدران يستخدمان في الاضاءة حتي أوائل القرن العشرين .

انتقلت مصر خلال ثمانين عاماً منذ بدء حكم محمد علي ثم خلفائه من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الي دولة تصطف مع أكبر الدول بالمنطقة وفي إزدهار فني واجتماعي وفكري. ويرجع الفضل اليهم في أن مصر كانت تحيا عصرها الذهبي حتي بداية الحرب العالمية الأولى ثم دخول الكهرباء وقد شجعت هذه العناصر مكتملة رجل الأعمال الفرنسي شارل ليون علي السفر الي مصر

5-1.اهداف وزاره الكهرباء والطاقة المتجدده¹⁰ :-

- الاستخدام الأمثل لمصادر الطاقة المتاحة والمحافظة على البيئة من التلوث
- تلبية الاحتياجات الكهربائية بأقل تكلفة وأعلى جودة من خلال تنفيذ عدد من المشروعات الكبرى
- التوسع فى إستخدام مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة
- تدعيم كهربة القرى والمدن واستكمال كهربة النجوع والتجمعات السكنية
- ربط الشبكة الكهربائية بشبكات المشرق والمغرب والعمق الأفريقي
- تعظيم المشاركة المحلية فى التصميم والتركيبات وتصنيع المعدات الكهربائية

¹⁰ الموقع الإلكتروني لوزاره الكهرباء والطاقة المتجدده اخر تحديث (2020)

- تطوير الإستخدامات السلمية للطاقة الذرية
- إعادة هيكلة قطاع الكهرباء من أجل ترشيد الإستثمارات وتحسين الخدمة
- تطويع وتوطين النظم والتكنولوجيات الحديثة فى جميع عمليات القطاع
- إعداد جميع المهارات المطلوبة - مهندسين ، فنيين ، عمال
- تصدير الخبرة المصرية فى التصميم والتصنيع والتفاوض والإنشاء والتشغيل
- الإستفادة من مصادر التمويل الرخيصة والحصول على أفضل الشروط

5-2. آليات العمل بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة :-

- وضع السياسات والخطط العامة فى مجال توليد ونقل وتوزيع الكهرباء بما يتمشى مع التطور العلمي والتكنولوجي والإشراف على تنفيذ هذه السياسات
- متابعة ومراقبة الأنشطة المختلفة لتوفير الطاقة الكهربائية فى إطار إستراتيجية الدولة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المنشودة
- اقتراح تعريفية توزيع وبيع الطاقة الكهربائية على الجهود المختلفة لكافة الاستخدامات
- الإشراف على دراسة وتنفيذ المشروعات الكهربائية ذات الأهمية الخاصة
- وضع نظم الإحصاءات والبيانات المتعلقة بالكهرباء فى كافة المجالات
- تنظيم تقديم المشورة والخبرة والمعونة الفنية للبلاد العربية

5-3. الاتساق بين الخطه الاستراتيجيه لقطاع الكهرباء ورؤية مصر 2030 للتنمية

المستدامه :-

بحلول عام 2030 يصبح قطاع الطاقه والكهرباء قادراً على تلبية كافة متطلبات التنمية الوطنيه المستدامه من موارد الطاقه وتعظيم الاستفادة من مصادر الطاقه المتنوعه بما يؤدي الى المساهمه الفعاله فى تعزيز النمو الاقتصادى والتنافسيه الوطنيه والعداله الاجتماعيه والحفاظ على البيئه مع تحقيق زياده فى مجالات الطاقه المتجدده والاداره الرشيده المستدامه للموارد ويتميز بالقدره على الابتكار والتنبؤ والتأقلم مع المتغيرات المحليه والاقليميه والدوليه فى مجال الطاقه وذلك فى اطار مواكبه تحقيق الاهداف الدوليه للتنميه المستدامه ¹¹.

- أهم برامج الطاقه فى عام 2030
- تطوير استراتيجيه متكامله للطاقه متوسطه وبعيده المدى
- إعادة هيكلة قطاع الطاقه
- إعادة النظر فى القوانين الحاكمه لقطاع الطاقه
- إدارة دعم موارد الطاقه

¹¹ استراتيجيه التنمية المستدامه رؤيه مصر 2030 الانترنت

- تطوير البنية التحتية للقطاع
- تعظيم دور الابتكار فى قطاع الطاقة
- تطبيق المعايير البيئية والتوسع فى القياسات المدققة
- تأهيل الكفاءات التى يحتاجها القطاع من اجل تحقيق المستهدفات .

يتضح من ذلك ان اتساق الخطه الاستراتيجيه لقطاع الكهرباء مع استراتيجيه مصر 2030 من حيث الاهداف والغايات المراد تحقيقها مستقبلاً وكذا الفرص والتهديدات والتحديات التى تواجه قطاع الطاقة بصفه عامه وقطاع الكهرباء بصفه خاصه .

وبتحليل الوضع الراهن من نقاط القهوه والضعف والتحديات التى تواجهها الاداره الاستراتيجيه لمنظومه الموارد البشرية يتضح الاتى :-

نقاط القوه :

- توافر البنية الاساسيه اللازمه من الشبكات الالكترونيه
- تطبيق قواعد الحوكمه والمراجعه الداخليه بالشركات
- إتاحة خدمة الانترنت لجميع العاملين

نقاط الضعف :

- انعدام الخبرات والعقليات للتعامل مع التكنولوجيا
- عدم وجود خطط تدريب على منظومه الموارد البشرية الحديثه
- قلة ثقته لدى موظفين الموارد البشرية فى كافة التعاملات الالكترونيه
- خفض مهارات اللغة الانجليزيه لدى الكثير من الموظفين

الفرص :

- توافر الخبرات اللازمه بقطاع الكهرباء فى مجال العمل بالمقارنه بالشركات المنافسه فى ذات المجال .
- توافر الاماكن والمراكز اللازمه للتدريب شريطة ان يتم توفير البرامج الحديثه لتدريب العاملين .

التحديات :

ظهور العديد من الشركات المنافسه فى ذلك المجال وتطبيقها لنظم الاداره الاستراتيجيه للموارد البشرية .

6. أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالمدى القصير	الاهتمام بالمدى الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة لمؤسسة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمؤسسة
حدود التنسيق والتكامل	- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع باقي الوظائف الأخرى. - التكامل و التنسيق بدرجة متوسطة بين اجزاء نظام الموارد البشرية	- التكامل والتنسيق بدرجة عالية مع الوظائف الأخرى كالإنتاج، والتسويق، التمويل - التكامل و التنسيق بدرجة عالية بين اجزاء نظام الموارد البشرية
الانشطه محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين - استقطاب واختيار افراد في ظل الظروف الراهنة - تفسير سياسات واجراءات الموارد البشرية. - إعداد تقارير ادلة عن العمالة بالمؤسسة - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن أدنى حد للأمان	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية - الانشغال بعملية التخطيط وتنمية الموارد البشرية - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة . - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمؤسسة

جدول رقم (1)¹²

ويتضح من الجدول السابق ان الدور الاستراتيجي للموارد البشرية هو الانتقال بممارسات اداره الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالى الى الوضع المستقبلى للمؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على توجهاتها الاستراتيجية واهدافها .

والشكل رقم (2) يوضح الهيكل التنظيمي الحالى لقطاع الموارد البشرية بشركه شمال القاهره لتوزيع الكهرباء¹³ :-

¹² سالى محسن (2020) دور ادارة الموارد البشرية فى دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الجامعيه (دراسه تطبيقية على جامعه درايه محافظه المنيا)
¹³ اداره الهياكل التنظيميه بقطاع الموارد البشرية بشركه شمال القاهره لتوزيع الكهرباء



شكل رقم (2) 14

14 ادارہ الهيكل التنظيميه
بقطاع الموارد البشريه
بشرکه شمال القاهره لتوزيع الكهرباء

ثالثاً : الدراسة الميدانية

العلاقة بين الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية فى شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء

نبذة عن الشركة:

شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء هي إحدى الشركات المساهمة التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر طبقاً لقانون الشركات المساهمة رقم 159 لسنة 1981 وتعديلاته.

تم تقسيم شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء من شركة القاهرة لتوزيع الكهرباء إلى شركتين هما (شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء , شركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء) وهي كبرى شركات الكهرباء الثمانية التي تتولى توزيع الطاقة الكهربائية في جمهورية مصر العربية ، وتكمن أهمية هذه الشركة في المسؤولية التي تتحملها ، حيث أنها تغذى محافظة القاهرة " مقر عاصمة الدولة " مضافاً إليها إمتداد القاهرة الكبرى "جنوب محافظة القليوبية".

أنشطة شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء :

تتلخص أنشطة الشركة فى النقاط التالية :

- توزيع وبيع الطاقة الكهربائية للمشاركين دون غيرهم على الجهود المتوسطة والمنخفضة فى نطاق القاهرة الكبرى ، إمتداد القاهرة الكبرى فى جنوب محافظة القليوبية وما يسند إليها من أعمال
- تنفيذ توصيلات المشاركين ومشروعات الغير
- القيام بالأعمال الخارجية لصالح الغير

وتتولى شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء توزيع وتوصيل الطاقة الكهربائية إلى المستهلكين سواء فى النشاط الصناعى والخدمى أو النشاط التجارى والمرافق العامة أو الإستعمالات المنزلية وإنارة الطرق وغيرها. وهى تخدم حالياً أكثر من 3,800 مليون مشترك بأحمال تتزايد يوماً بعد يوم ، وقد بلغ أقصى حمل خلال صيف العام الماضى حوالى 3511 ميجا وات

1. وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية الحالية بقطاع الكهرباء (مثال شركه شمال القاهرة

لتوزيع الكهرباء) :-

النظام المتبع حالياً كهيكل وظيفى معتمد بالشركات التابعة لقطاع الكهرباء يتمثل فى وجود قطاع الموارد البشرية وتبعيته للقطاعات الحالية والموارد البشرية والتدريب (درجه نائب رئيس شركه) وتندرج عدد 3 ادارات عامه تبع قطاع الموارد البشرية وهى :-

1. الاداره العامه لشئون الافراد

2. الاداره العامه للاستحقاقات

3. الاداره العامه للشئون الاداريه

ممارسات ادارة الموارد البشريه بشركات الكهرباء¹⁵ :-

المهام الوظيفيه لرئيس قطاع الموارد البشريه :-

- يشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على الإدارات العامة التابعة له 0
- الإشراف على إعداد ودراسة البناء التنظيمي للشركة وإعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية وتحديد اختصاصاتها وشروط شغلها 0
- الإشراف على إعداد نظام ترتيب الوظائف بما يتناسب ونشاط الشركة ومتابعة تنفيذها طبقاً لاحتياجات الشركة منها 0
- الإشراف على إعداد الدراسات الخاصة باحتياجات الشركة من العمالة بمختلف المجالات والتخصصات وتحديد المطلوب منها وما يتناسب وزيادة التوسعات في أنشطة الشركة ومتطلبات العمل 0
- الاشتراك في وضع اللوائح المنظمة وإصدار التعليمات والقرارات المنفذة لها 0
- الإشراف على سلامة أماكن العمل وتجهيزها وتوفير الأدوات والأثاثات والمحافظة عليها ووسائل الاتصال والانتقالات 0
- الإشراف على إعداد البيانات اللازمة عن العاملين المطلوبة من الشركة داخلياً أو خارجياً 0
- ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة تخص أعمال الوظيفة .

المهام الوظيفيه لمدير الاداره العامه لشئون الافراد :-

- يشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على الإدارات التابعة له 0
- الإشراف على إعداد المذكرات القانونية في شئون الأفراد المتعلقة بتنفيذ القوانين واللوائح 0
- إقتراح السياسات المتعلقة بشئون الأفراد 0
- الإشتراك في الأبحاث والدراسات المتعلقة بشئون الأفراد ووضع برامج العمل وتنسيقها ومتابعة تنفيذها
- الإشراف على وضع القواعد التي تتبع في إدارات شئون الأفراد وتنسيق العمل بينها واتخاذ القرارات بشأن تنفيذها 0
- المشاركة بالرأى والقرار في اللجان المتصلة بأعمال الوظيفة 0
- الإشراف على إعداد بيانات العاملين الخاصة بالتعيينات وتثبيت العمالة وتسوية حالاتهم والعلاوات الدورية والتشجيعية والترقيات وكافة البيانات التي تطلب عن العاملين 00
- الإشراف على إعداد السجلات وملفات خدمة العاملين والبطاقات الخاصة بقيد العاملين من حيث السن والمؤهلات وتاريخ الالتحاق ومراقبة استيفائهم أول بأول منذ بداية التحاق العامل بالعمل وحتى انتهاء خدمته

- الإشراف على أجهزة تخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالعاملين بكافة درجاتهم 0

¹⁵ ادارة الهياكل التنظيميه قطاع الموارد البشريه بشركه شمال القاهره لتوزيع الكهرباء (الوصف الوظيفي الحالي)

- الإشراف على ترتيب واستيفاء ملفات الخدمه للعاملين اول بأول 0
- الإشراف على إعداد البيانات المتعلقة بالعاملين التي ترسل الى ادارة الكسب غير المشروع وكذا الجهاز المركزي للمحاسبات وكافة الجهات الرقابية 0
- ما يسند اليه من اعمال اخرى 0

المهام الوظيفيه لمدير الاداره العامه للاستحقاقات :-

- يشرف شاغل الوظيفة على الإدارات التابعة له 0
- الإشراف على تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بالإدارة 0
- الاشتراك في اللجان المشكله لاعداد ميزانية الشركة 0
- الإشراف على إعداد مستحقات العاملين المحالين للمعاش وتسوية معاشهم وفقا للأجور الأساسية والمتغيرة
- الإشراف والتوقيع على مستندات الصرف التي تتم للعاملين ومراجعتها للتأكد من سلامتها وصحتها 0
- الإشراف على ما يصرف من الصناديق الخاصه بالشركة 0
- ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة .

المهام الوظيفيه لمدير الاداره العامه للشئون الاداريه :-

- يشرف شاغل الوظيفة إشرافا عاما على الإدارات التابعة له 0
- اقتراح السياسة المتعلقة بالشئون الإدارية بالشركة 0
- الاشتراك في إعداد ووضع البرامج الخاصة بالعمل وتنسيقها ومراقبة تنفيذها واعداد الأبحاث والدراسات المتعلقة بالنواحي الإدارية 0
- الإشراف على إجراءات صرف المطالبات الخاصة بالخدمات الإدارية 0
- الإشراف على سلامة أماكن العمل والمهمات والأدوات المتعلقة بالناحية الإدارية 0
- إصدار التعليمات الخاصة بصيانة المبنى ونظافته ومتابعة كافة الموارد الإدارية وتوفير وسائل حماية المبنى 0

- الإشراف على تنفيذ خطة صيانة المبنى الدورية والسنوية واعمال الخدمات الداخلية 0
- ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة 0
- من السرد السابق يتضح عدم قيام شركات الكهرباء بتطبيق المنظومه الحديثه للموارد البشريه والاعتماد الحالى والكلى على المنظومه القديمه (كشئون العاملين) دون الاهتمام والتطرق الى الاهميه القصوى للمورد البشريه الحديثه ودورها الحيوى فى اثراء التخطيط الاستراتيجي للشركات وتحقيق الاهداف المستقبليه

2. منهج الدراسة الميدانية :

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة المستخدم , ومجتمع الدراسة وعينتها , ونموذج الدراسة , وملخص النتائج
وقد تم استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية للوصول الى تحديد وتحليل الظاهر محل الدراسة .

2-1.مجتمع الدراسة وعيناتها :

جدول رقم (2) يوضح مجتمع الدراسة :-

1	رئيس الشركة
5	نائب رئيس الشركة
10	رئيس قطاع
20	مدير عام
19	مدير اداره
10	موظف من الدرجة الاولى
15	موظف من الدرجة الثانية
20	موظف من الدرجة الثالثة

تم مقابلة عدد (100) موظف ما بين قيادات وعاملين بالشركة وتدوين عدد 100 استبيان
بنسبه استجابته بلغت 100 %

2-2: أهم نتائج الإستبيان

جاءت ملخص النتائج على النحو التالي:-

- نسبة الموافقة على ان تطبيق منظومة الموارد البشرية يشكل اولوية استراتيجية بالشركة كانت بنسبة ٩٧ % .
- نسبة الموافقة على ان تأثير تطبيق منظومة الموارد البشرية تأثيراً ايجابياً فى الخطة الاستراتيجية للشركة بنسبة ٩٧ % .
- نسبة الموافقة على ان تطبيق منظومة الموارد البشرية تمكن العاملين من تحسين مهاراتهم مستقبلاً بنسبة ٩٥ % .
- نسبة الموافقة على ان تطبيق منظومة الموارد البشرية لها تأثير ايجابي وفعال فى صنع السياسات والقرارات بالشركة بنسبة ٩٣ % .
- نسبة الموافقة على ان تطبيق منظومة الموارد البشرية تمكن من توصيل افكار ومقترحات العاملين لصناع القرار بالشركة بنسبة ٩١ % .

- نسبة الموافقة على ان تطبيق منظومة الموارد البشرية يجنب الشركة من حدوث الازمات مستقبلاً بنسبة ٩٥ % .
- نسبة الرفض على تطبيق منظومة الموارد البشرية يشكل اولوية استراتيجية للشركة بنسبة ٣ % .
- نسبة الرفض على تطبيق منظومة الموارد البشرية اه تأثيراً ايجابياً فى الخطة الاستراتيجية للشركة بنسبة ٣ % .
- نسبة الرفض على تطبيق منظومة الموارد البشرية تمكن العاملين من تحسين مهاراتهم وقدراتهم مستقبلاً بنسبة ٥ % .
- نسبة الرفض على تطبيق منظومة الموارد البشرية اه تأثيراً ايجابياً فى صنع السياسات بالشركة بنسبة ٧ % .
- نسبة الرفض على تطبيق منظومة الموارد البشرية يمكن من توصيل افكار ومقترحات العاملين لصناع القرار بالشركة بنسبة ٩ % .
- نسبة الرفض على تطبيق منظومة الموارد البشرية انها تجنب الشركة من حدوث الازمات مستقبلاً بنسبة ٥ % .

1. النتائج:

ان تطبيق منظومة الموارد البشرية له تأثيراً ايجابياً وفعالاً فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية للشركة وتحقيق اهدافها ووضع السياسات وصنع القرار

- . يرجع نجاح تطبيق منظومة الموارد البشرية الى ضرورة اقتناع الادارة العليا بأهمية تطبيق المنظومة اما لها من دور ايجابي فى تحقيق الخطة الاستراتيجية للشركة وان دورها لا ينحصر فقط فى تنفيذ القرارات الادارية بل يتداخل دورها فى عملية صنع القرار ومشاركة جميع افراد المنظومة فى ذلك
- . لايزال هناك نسبة قليلة من العاملين لا تؤمن وتعتد بنظام تطبيق الموارد البشرية ولا تنظر الى ان لها دوراً مهم فى الخطة الاستراتيجية المستقبلية للشركة وان دور الموارد البشرية هو دور ارشيفى يهتم فقط بالحياة الوظيفية للعاملين دون المشاركة فى اعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للشركة

2. المقترحات:

وفي ظل هذه الاستراتيجية الجديدة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية متكاملة وتتطابق مع استراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:

- ضرورة توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع الخطة الاستراتيجية للشركة
- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها الشركة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقى عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة .
- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها - تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

ومن هنا تبرز الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية فيما يلي :-

- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة ، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.
- ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكاناته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.
- على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.
- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها،

المراجع

- . عايدة خطاب , عمرو عواد (2016) ادارة الموارد البشرية , القاهرة : دار ماس للنشر .
- . سمير محمد عبد الوهاب , ممدوح مصطفى اسماعيل (2015) ادارة الموارد البشرية دراسه فى المجالات والاتجاهات الحديثه . القاهرة : مطبعة جامعه القاهرة .
- . مجد خضر , مفهوم الكفاءه (2018) مقاله بالانترنت mawdoo3.com
- . احمد مخلوف (2010) الاتجاهات الحديثه فى ادارة الموارد البشرية ودورها فى تطوير منظمات الاعمال .
- . بحث دكتوراه منشور بالانترنت arabciefpedia.com
- . مركز اعداد القاده بقطاع الكهرباء (2018) (دورة التخطيط والاداره الاستراتيجيه) .
- . الموقع الالكتروني لوزارة الكهرباء والطاقيه المتجدده اخر تحديث (2020) .
- . استراتيجيه التنميه المستدامه رؤيه مصر 2030 الانترنت .
- سالى محسن (2020) دور ادارة الموارد البشرية فى دعم التخطيط الاستراتيجى وتحقيق الاهداف الاستراتيجيه للمؤسسات الجامعيه (دراسه تطبيقيه على جامعه درايه محافظه المنيا) .
- . ادارة الهياكل التنظيميه قطاع الموارد البشرية بشركه شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء

الملحق

نموذج الاستبيان الالكتروني

استبيان عن دور الموارد البشرية فى دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركات
تعتبر الموارد البشرية من اهم العناصر الاساسية فى بناء المنظمات بالاضافة الى ان المورد البشرى هو احد
رؤوس الاموال بالمنظمة (راس المال البشرى)

وقد تم اعداد هذا الاستبيان للتعرف على اراء سيادتكم بشأن تطبيق منظومة الموارد البشرية الحديثة ومدى
تأثيرها (الاجابى/السلبى) على قطاع الكهرباء بصفة عامة وشركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء بصفة خاصة
مع التاكيد على ان هذا الاستبيان بغرض البحث العلمى فقط

1. هل ترى من الاهمية لتطبيق منظومة الموارد البشرية الحديثة ؟

اوافق ارفض لا اعلم

2. هل تؤثر تطبيق منظومة الموارد البشرية فى التخطيط الاستراتيجى مستقبلاً بالشركة؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

3. هل من الضرورة ان تكون من الاولويات لدى الشركة تطبيق منظومة الموارد البشرية الحديثة؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

4. هل ترى ان تطبيق منظومة الموارد البشرية سيعود بالنفع على الشركة طبقاً لخطتها الاستراتيجية؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

5. هل تطبيق منظومة الموارد البشرية يجنب الشركة من حدوث الازمات المستقبلية؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

6. هل فى تطبيق منظومة الموارد البشرية ما يعود بالنفع على العاملين بالشركة من حيث تطوير مهاراتهم
مستقبلاً ؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

7. هل تشعر ان لتطبيق منظومة الموارد البشرية دور اساسي فى توصيل الافكار ومقترحات العاملين لصناع
القرار بالشركة؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

8. هل ترى فى تطبيق منظومة الموارد البشرية كأحد الاهداف الاستراتيجية للشركة؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

9. هل فى تطبيق منظومة الموارد البشرية تأثير مباشر وفعال فى صنع السياسات والقرارات بالشركة مستقبلاً؟

اوافق. ارفض. لا اعلم

شكراً احسن تعاونكم