

## عنوان المشروع

ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركة السعودية للكهرباء وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية

Human resources management practices of the Saudi Electricity Company and their impact on achieving personal training in the Kingdom of Saudi Arabia

عمل الطالب :

ربيع عبد الكريم الأسود

رقم الطالب :

2021205672

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

## المقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) ويعتبر تحقيق التميز المؤسسي هدفاً أساسياً لأي منظمة تطمح إلى البقاء في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، وتعد إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة أو شركة. فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي وتطوير القدرات التنافسية، كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبناء ثقافة متكاملة تعزز التميز. (Mellahi 2006)

ومن دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

التكامل مع استراتيجيات الشركة لتحقيق التميز المؤسسي، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق التكامل مع استراتيجيات وأهداف المنظمة وضمان توجيه جهود الموظفين نحو تحقيقها، تصميم الهيكل التنظيمي تسهم إدارة الموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم وتوزيع الوظائف والمسؤوليات بطريقة تعزز التنسيق والكفاءة، توظيف واستقطاب الكفاءات المتميزة تبدأ رحلة التميز من خلال اختيار الكفاءات المؤهلة التي تملك المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، قياس وإدارة الأداء وتقوم إدارة الموارد البشرية بترجمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة إلى مؤشرات واضحة لقياس وتقييم وإدارة أداء الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه البناء لتحسين الأداء وتحقيق التميز، تطوير المهارات والتدريب من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وهذا يساعد على تطوير المعرفة والكفاءات اللازمة لمواكبة النمو المستمر للمنظمة، إدارة التغيير في عالم الأعمال المتسارع النمو، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في إدارة عمليات التغيير اللازمة لضمان تكيف الموظفين مع التحولات المستمرة لسوق العمل بهدف تحقيق التميز، استراتيجيات الاندماج الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير إستراتيجيات تهدف إلى تعزيز الاندماج الوظيفي للمواهب القيمة في المنظمة والحفاظ عليها، وذلك من خلال تقديم مزايا تنافسية وفرص للتطوير المستمر، تنمية القيادات تسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير القادة والمهنيين، حيث يُعتبر تطوير القادة القادرين على توجيه المنظمة نحو التميز استثماراً ناجحاً للمنظمة. (Mellahi 2006)

## مشكلة البحث :

الفجوة النظرية : لا شك بأن العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال، ولا شك أن أغلب أصحاب الأعمال يعون جيداً أهمية إدارة هذا المورد بالشكل الصحيح لزيادة إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح. يعاني قطاع الكهرباء في السعودية، عديداً من المعوقات التشغيلية، التي تحد من قدرته على التوسع في مشاريع توليد الطاقة الكهربائية، بالشكل الذي يلبي حاجة النمو المتزايد على الكهرباء في مدن ومناطق المملكة المختلفة. (Alfalih. 2016)

الفجوات العلمية : صعوبات ومخاطر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء

قل إنتاج وجاهزية وحدات التوليد الكهربائي في المملكة بنسبة 5% في عام 2020 عن العام الذي قبله؛ بسبب الالتزام ببرنامج صيانة دوري لجميع المحطات، مما أدى إلى توقف بعض وحدات التوليد عن العمل مدة من الزمن، ولكن الصيانة أمر لا بد منه لتحقيق جودة التشغيل المرجوة واستمرارية جاهزية وموثوقية وحدات التوليد في الشركة، أما فيما يخص نقل الكهرباء فعلى الرغم من أن الشركة الوطنية تهتم بشكل كبير في كفاءة النقل والإمداد الكهربائي وتسعى لتهيئة منظومتها لتكون موثوقة وعالية الجودة وقادرة على نقل الطاقة من مصادرها إلى المناطق المختلفة، لكنها تتعرض لجملة من التحديات المرتبطة بتأمين مواقع المحطات الكهربائية، ومسارات خطوط نقل الكهرباء، والتحديات الأخرى التي تحدث أثناء توزيع الكهرباء كالفقد في الطاقة الكهربائية والذي تعمل على التقليل منه من خلال مشاريع تعزيز كفاءة الطاقة، وأبرزها: برامج الفحص الفنية، ومشروع العدادات الذكية، ومشروع أتمتة الشبكة الكهربائية.( Alfalih. 2016 )

#### التحديات المادية والمالية

يمر عمل شركة الكهرباء بالعديد من الصعوبات المالية المرتبطة بشكل أساسي بمخاطر السوق والتغيرات التي تحدث في ظروفه والتي تنعكس على أنشطة الشركة، وأبرز التحديات التي تواجهها في هذا المجال ما يأتي:

مخاطر السوق: حيث تعدد هذه المخاطر ومن بينها التذبذب في قيمة التدفقات النقدية المستقبلية، والتغيرات في أسعار السوق؛ بسبب اختلاف أسعار العملات الأجنبية، وتفاوت أسعار الفائدة، والأسعار الأخرى.

مخاطر السيولة: الحفاظ على السيولة المطلوبة للوفاء بمتطلبات والتزامات الأدوات المالية الحالية والمستقبلية للشركة.

مخاطر الائتمان: وتتمثل في النقص في النقد وما يرتبط به من ودائع البنوك والمؤسسات المالية والتغيرات الائتمانية الناتجة عن الذمم المدينة القائمة للمبيعات.

عقود الشركة التأمينية التي قد لا تغطي جميع التحديات والمخاطر التي تتعرض لها: حيث تتعرض الشركة للكثير من الصعوبات خلال إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة، ومن أبرز المخاطر التي تواجهها الكوارث الطبيعية، والإرهاب، والتخريب، والحروب، والحوادث كالانفجارات، والحرائق، وأضرار الممتلكات، وخسائر الأرواح الناتجة عنها والتي تسعى الشركة لتعويضها لكن قد لا تغطي قيمة خسائر جميع العقود التأمينية لها.

التحديات التي تتعلق بأنظمة وقوانين قطاع الكهرباء في المملكة

تتعرض شركة الكهرباء السعودية لبعض العوائق المتعلقة بأنظمة قطاع الكهرباء والقوانين المعمول بها من خلال اللوائح والقرارات الصادرة في المملكة، وهو ما دفعها لإنشاء نظام إدارة يتوافق مع المعايير الدولية ويضمن حماية الشركة من عدم الالتزام بالتشريعات والأنظمة التي تكفل حقوقها مع اشتغال النظام على رقابة على التشريعات الخارجية. ( Alfalih. 2016 )

تحديات تتعلق بالتطور المتسارع في التقنيات وأمن المعلومات

تواجه المملكة العربية السعودية الكثير من الهجمات السيبرانية (هجمات القرصنة التي تتم على شبكة الإنترنت) في ظل التطور التكنولوجي الحديث لمجالات الاتصالات، والتي قد تهدد البنية التحتية للأنظمة التقنية المستخدمة

في شركاتها، ومن بينها شركة الكهرباء السعودية، بالتالي يجب على الشركة توفير تقنيات أمنية رفيعة المستوى تضمن حماية أصولها وبياناتها، والاستجابة لأي هجمة وردعها بقوة، مع حرصها على الالتزام بالحدود والضوابط السيبرانية المشروعة من قبل الجهات المختصة في المملكة. ( Alfalih. 2016 )

#### صعوبة الحفاظ على الكفاءات البشرية

يعتمد أداء منظومة شركة الكهرباء الجيد والمميز على مشاركة الموظفين وحفاظهم على النظام وجودة العمل، بالتالي يُمثل الحفاظ على الصحة التنظيمية تحديًا بالغ الأهمية عملت الشركة على تجاوزه من خلال قياس مشاركة وفاعلية موظفيها بانتظام واستحداث نظام مباشر عبر شبكة الإنترنت يُتيح لكل مدير لوحة تحكم خاصة تدعمه وتساعد على تطوير نفسه.

#### تحديات تتعلق بالشركاء والموردين والعملاء

في السنوات الأخيرة تأثرت شركة الكهرباء السعودية بشكل كبير بسبب جائحة فايروس كورونا (كوفيد-19)، والتي عرضتها لتحديات كبيرة مرتبطة بعملائها ومورديها وشركائها سبب تعطل منظومات الإمداد المحلية والعالمية، وأخر عمليات الشحن، ورفع تكاليف التأمين، وتكاليف النقل والمواد الخام، وزاد من أجور الموظفين والأيدي العاملة، ناهيك عن الطلب الكبير والمتزايد على الطاقة الكهربائية والتغيرات التي حدثت في القوانين والأنظمة المحلية والإقليمية. ( Alfalih. 2016 )

#### تحديات أخرى عالمية

هنالك نوع آخر من التحديات التي تواجه شركة الكهرباء السعودية حالها حال باقي الشركات الأخرى وهو المحتوى الإعلامي الذي تنشره الشركة وتقدمه أمام المستخدمين والمُنتفعين والذي قد يُعرض الشركة وسمعتها وعلامتها التجارية للمشاكل في حال كان غير مناسب ولم يُحافظ على الإيجابية والصورة المشرقة لها، خاصة في حال تعرضها لأزمات وتحديات معينة وهو أمر يؤثر عليها كثيرًا أمام المساهمين وأصحاب المصالح

( Achoui 2009)

#### أهمية البحث :

الاهمية النظرية : "ممارسة جميع الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد لصياغة الإستراتيجية التي تحتاجها أعمال المنظمة وتنفيذها "

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق، وهي تهتم بتوضيح كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، وتُعنى في ربط العاملين بالمنظمات بطريقة منتظمة. ( Achoui 2009 )

الاهمية العلمية : يتضمن ربط خطط إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال وموائمة ذلك مع احتياجات الأعمال مايلي:

تصميم أنظمة عمل عالية الأداء.

إنخراط العاملين.

تمكين العاملين.

التدريب والتعليم.

فرق العمل.

المكافآت، التقدير والحوافز.

تقييم الأداء من خلال محورين: الرضا والفاعلية.

تقود ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى:

تكمال خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية وخطط الأعمال.

تصميم العمل والوظائف لتعزيز المنظمة المعلمة، والتجديد، والمرونة. تطوير أنظمة أداء فعالة، رواتب وأجور، مكافآت وحوافز.

استثمار شامل في مجالات التدريب والتعليم والتنمية.

بيئة عمل تحقق الرفاهية والنمو لجميع العاملين والمحافظة عليها.

تعزيز التعاون بين العاملين من خلال فرق العمل، وتمكينهم لخلق قرارات تؤثر إيجابيًا على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ضبط ممارسات الموارد البشرية وقياس مدى رضا العاملين.

مداخل قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة هي:

المدخل السلوكي.

مدخل رأس المال البشري.

مدخل استراتيجية الموارد البشرية.

مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

مدخل المقارنة. ( Idris 2007 )

#### المراجع :

- Mellahi, K. (2006). Human resource management in Saudi Arabia. Managing human resources in the Middle East, 97-120.
- Alfalih, A. (2016). Religion, culture and management: a comparative study of the impact of Islam and Saudi culture on HRM practices of indigenous and foreign owned and managed corporations in Saudi Arabia.
- Achoui, M. M. (2009). Human resource development in Gulf countries: an analysis of the trends and challenges facing Saudi Arabia. Human Resource Development International, 12(1), 35-46.
- Idris, A. M. (2007). Cultural barriers to improved organizational performance in Saudi Arabia. SAM Advanced Management Journal, 72(2), 36.