

دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة

د. خالد حسين الزيان

جامعة دمنهور / مؤسسة خالد الزيان لتنمية الموارد البشرية

الملخص :

هدف البحث إلى التعرف على دور بعض ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير وتقييم الأداء) في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في شركات الطاقة المتجددة في منطقة بنبان بمحافظة أسوان، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي : " ما هو دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط - الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء) في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) في مجال الطاقة المتجددة ؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع البحث، أما مجتمع البحث فتكون من جميع العاملين في شركات الطاقة المتجددة في منطقة بنبان بمحافظة أسوان، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٥٤) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور تتعلق بمحتوى الأسئلة الفرعية، وهذه المحاور هي (المتغيرات الديموغرافية - ممارسات الموارد البشرية - التميز المستدام)، ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة البحث توصلت نتائج البحث إلى أن تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعيين له دور إيجابي في تحقيق التميز القيادي، والتميز المستدام . وفي ضوء نتائج البحث فقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الشركة ونشر قيم الجودة في الأداء . وبناء ما سبق فقد تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها أن الباحث يوصي بإجراء مزيد من البحوث لتأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمتغيرات التي لم يتم تغطيتها في هذا البحث .

الكلمات المفتاحية : دور - ممارسات - إدارة - الموارد البشرية - تحقيق - التميز - المستدام - مجال - الطاقة المتجددة .

(The role of some human resources management practices in achieving sustainable excellence in the field of renewable energy).

Abstract.

The research aimed to identify the role of some human resources practices (human resource planning, recruitment and recruitment, training and development and performance evaluation) in achieving sustainable excellence (leadership excellence, service excellence) in renewable energy companies in the Benban region of Aswan Governorate, by answering a question The following main question: "What is the role of some human resources management practices (planning - recruitment and appointment - training and development - performance evaluation) in achieving sustainable excellence (leadership excellence - service excellence) in the field of renewable energy?" The researcher used the analytical descriptive approach for its suitability to the subject The research, as for the research community, it consisted of all workers in renewable energy companies in the Benban region, Aswan Governorate. Human resources - sustainable excellence), and by analyzing the responses of the research sample individuals, the results of the research concluded that human resource planning, recruitment, training and development, performance evaluation and appointment have a positive role in achieving leadership excellence and sustainable excellence. In light of the results of the research, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which is that the leaders establish a culture of excellence throughout the company and spread the values of quality in performance. Based on the above, the researcher made a set of recommendations, the most important of which is that the researcher recommends conducting more research to take into account the aspects and variables that were not covered in this research.

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

يدعونا ديننا الحنيف من خلال القرآن والسنة النبوية إلى الجودة والتميز في أعمالنا ومؤسساتنا؛ قال الله تعالى في كتابه الكريم: " وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" ويقول الحبيب صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ". وعلى الجانب المعرفي والعملية فإن تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات ومنشآت الأعمال لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعاً

عملياً، ومفهوماً أساسياً للتنافسية في ظل التغيرات والتحولات المتسارعة والشاملة لكافة مناحي الحياة.

إن التميز المستدام هو الهدف الأساسي والأسمى للعالم أجمع ، دولاً ومؤسسات إقليمية ودولية ، ولا يغيب عن أحد أن الطاقة هي المحرك الأساسي والعنصر الفاعل لكل نمو وتنمية ، فهي العنصر الأساسي لكافة قطاعات الاقتصاد ورفيقة حياة الانسان ، كما لا يغيب عن أحد أن معظم الطاقة المستخدمة في العالم أجمع هي طاقة تقليدية ، وغير متجددة ، ولها أضرار متعددة وملوثة للبيئة . ومنذ انطلاق قمة الارض (ريو دي جانيرو) ١٩٩٢ ، وما تلاها من قمم بدأ البحث عن مصادر جديدة ومتجددة للطاقة ، تحافظ على البيئة ، وتوفر فرص عمل جديدة ، وتلبي الطلب المتزايد على الطاقة ؛ لذلك بدأت العديد من الدول تخطو خطوات واسعة نحو إقامة وتطوير مصادر الطاقة المتجددة ولاسيما طاقة الشمس .

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسئوليات. وبذلك يسعى البحث الحالي إلى التعرف على دور بعض ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة دراسة حالة جمهورية مصر العربية ..

مشكلة البحث وتساؤلاته :

من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المستدام للمنظمات تبين أن هناك اختلاف في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بوجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص من هنا جاء البحث الحالي ليوضح الدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المستدام في القطاع الخاص في مجال الطاقة المتجددة .

استناداً لما ذكر آنفاً، وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي بصورة أكثر جلاءً، من خلال اثاره السؤال الرئيس التالي :

ما هو دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط - الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء) في تحقيق التميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الآتية :

١. ما هو دور التخطيط في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) في مجال الطاقة المتجددة ؟
٢. ما هو دور الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) في مجال الطاقة المتجددة ؟
٣. ما هو دور التدريب والتطوير في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) في مجال الطاقة المتجددة ؟
٤. ما هو دور تقييم الأداء في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) في مجال الطاقة المتجددة ؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات العينة حول دور بممارسات الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة) في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) في الطاقة المتجددة ؟

أهمية البحث :

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال النظر إلى الناحية العلمية والعملية وذلك على النحو التالي :

١. أهمية موضوع البحث والتمثل في دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة .
٢. توضيح مدى دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة .
٣. تكمن أهمية البحث في تناوله مجال جديد ومهم جداً يمثل أحد الجوانب الخدمائية في المجتمع المصري
٤. تتبع أهمية البحث العلمية من خلال إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي بإطار نظري يتناول العلاقة التأثيرية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة .
٥. تتبع أهمية البحث التطبيقية فيما يقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية المسؤولة في مجال الطاقة المتجددة .

أهداف البحث :

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في محاولة الكشف عن دور بعض ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على مفهوم ممارسات الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المستدام .
٢. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجال الطاقة المتجددة .
٣. التعرف على واقع التميز في مجال الطاقة المتجددة .
٤. إبراز دور بعض ممارسات الموارد البشرية (التخطيط - الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء) في تحقيق التميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة .

٥. اختبار العلاقة ما بين بعض ممارسات الموارد البشرية (التخطيط – الاستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء) والتميز المستدام في مجال الطاقة المتجددة .

فروض البحث :

يقوم البحث على فرضيتين أساسيتين وهما :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية – الاستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء) في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي – التميز بتقديم الخدمة) عند مستوى $(\alpha < 0.05)$ في شركات الطاقة المتجددة .

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتقييمهم لمستوى التميز المستدام من ناحية التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة .

حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية :

تناول البحث قيد الدراسة موضوع بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام واعتمد الباحث في تحديد هذه الممارسات على ما أورده كل من (DeNisi & Griffin, 2001 ; DeCenzo & Robbins, 2005 ; Collins & Clark, 2003 ; Dissler, 2003) وهي (التخطيط ،

1 a) Angelo S DeNisi, & Ricky W Griffin, (2001). **Human Resource Management**, 2nd ed. Houghton Mifflin Company.

b) David A DeCenzo, & Stephen P Robbins, (2005). **Fundamentals of Human Resource management**, 8th ed. Johnwiley & Song. Inc.

c) Gary Dissler, (2003). **Human Resource Management**, 9th ed. New jersey. Prentice-Hall .

الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء) ، أما ما يتعلق بالتميز فقد تم الاعتماد على ما أورده (Musa & Tulay, 2008) ٢ وهي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) .

٢. الحدود البشرية:

الأفراد العاملون في شركات مجال الطاقة الشمسية في منطقة بانبان .

٣. الحدود المكانية:

منطقة بانبان للطاقة الشمسية مركز دراو في محافظة أسوان جنوب جمهورية مصر العربية .

منهجية وأسلوب البحث:

أ. منهج البحث:

سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز في مجال الطاقة المتجدد في منطقة بانبان للطاقة الشمسية، واختبار العلاقات التأثيرية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز، باعتبار هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملاً، والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمدة في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات ومقترحات.

ب. مجتمع البحث:

سوف يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع العاملين في شركات الطاقة المتجددة في منطقة بانبان بأسوان من جميع الفئات .

d) Christopher Collins, & Kevin D Clark, (2003). **Strategic human resource practices, Top management, Team Social, Networks and Firms Performance: The Role of human resource practices in Creating Organizational Competitive Advantage**, Academy of Management journal. Vol 46. No 6.

2 Pinar Musa, & Girard Tulay, (2008). **Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms**. SAM Advanced Management Journal, vol 73. No 1. P 29-45.

ج. عينة البحث :

سوف تتكون عينة البحث من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث .

د. متغيرات البحث : سوف تتمثل متغيرات البحث في الآتي :

١. المتغير المستقل : ممارسات الموارد البشرية، وتتضمن الأبعاد التالية :

تخطيط الموارد البشرية . الاستقطاب والتعيين . التدريب والتطوير .

تقييم الأداء .

٢. المتغير التابع : ويتمثل في التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم

الخدمة).

هـ. أداة البحث : سوف يستخدم البحث استبيان من إعداد الباحث ومن خلال الدراسات

السابقة .

و. النموذج النظري للبحث :

يقوم البحث على إطار نظري يشير إلى طبيعة الهدف من البحث الحالي وهو

تحديد مستوى التميز المؤسسي في شركات الطاقة الشمسية في مدينة بنبان واختبار

العلاقات التأثيرية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على

التميز المؤسسي كمتغير تابع .

مصطلحات البحث :

ممارسات الموارد البشرية :

- عرفها (Randall & Schuler, 1987) ¹، على أنها نظام خاص بالتخطيط لجذب

وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة .

1 Schuler S Randall, & Jakson E Susan, (1987). **Linking Cometicative Strategies with Human Resource Management Practice the Acodency of Management Executive**, vol I. No 3. P 207-219.

٤ علي السلمي، (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

ويعرفها الباحث إجرائياً : المهام الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لإيجاد وتكوين هيكل إداري وتنفيذي قادر على تحقيق أهداف المشروع .

التميز المستدام :

- يعرفه (السلمي، ٢٠٠١)٤، بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة .

ويعرفه الباحث إجرائياً : بأنه حالة من الإبداع والتفوق الإداري والتنظيمي وتحقيق مستويات باهرة ومستدامة من الأداء في مجال العمل، بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات، وتفهم لتلك النتائج لتحقيق التقدم، وأسس أهداف على نتائج مقارنات معيارية، وتتفوق على ما تحققه المنظمات المنافسة، وتحقيق أعلى مستويات الثقة ليرضى عنها العاملين وأصحاب العمل .

الطاقة المتجددة :

يعرفها الباحث على أنها : نوع من أنواع الطّاقة التي لا تنضب ولا تنفد، وسميت بذلك لأنها كلما شارفت على الانتهاء تتواجد مجدّداً، ويكون مصدرها أحد الموارد الطبيعيّة، كالرياح، والمياه، والشمس، وأهم ما يميزها أنّها طاقة نظيفة وصديقة للبيئة، كونها لا تخلف غازات ضارة كثاني أكسيد الكربون، ولا تؤثر سلباً على البيئة المحيطة بها، كما أنّها لا تلعب دوراً ذا أثر في مستوى درجات الحرارة.

الدراسات السابقة

١. دراسة DLR المركز الألماني لشئون الطيران ومجال الفضاء (2005) ^٢ بعنوان

Solar power stations in the Mediterranean basin MED-CSP

محطات الكهرباء من الطاقة الشمسية بمنطقة حوض البحر الأبيض المتوسط ..

^٢ المركز الألماني لشئون الطيران الفضاء (DLR)، (٢٠٠٥)، محطات الكهرباء من الطاقة الشمسية بمنطقة حوض البحر الأبيض المتوسط، الوزارة الاتحادية لشئون البيئة وحماية الطبيعة وأمن المفاعلات النووية BMU، ألمانيا .

تمت الدراسة بمعهد أبحاث الديناميكا الحرارية عن قسم تحليل النظم والتقييم الهندسي بتكليف من الوزارة الاتحادية لشئون البيئة وحماية الطبيعة وأمن المفاعلات النووية للحكومة الألمانية BMU، والذي تطرق لأهداف التنمية المستدامة في أوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كما تناولت الدراسة تكنولوجيات الطاقات المتجددة ومصادرها، وتطرقت كذلك لمسائل توفير الطاقة من زاوية الطلب وآثارها على الاقتصاد والمجتمع، وقد تناول البحث قطاع الطاقة الشمسية فقط من أجل توليد الطاقة الكهربائية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة توحيد الجهود السياسية من أجل ضمان العمل المشترك في مجال الطاقة للدول المتوسطة. وأوصت الدراسة أن الدول النامية يمكنها رفع نسبة انبعاثاتها من الغازات الدفيئة بحوالي 30%، وذلك حتى تتمكن من رفع معدلات النمو الاقتصادي بها، بينما يتحتم على الدول الصناعية في الوقت الراهن خفض انبعاثاتها من الغازات بنسبة 80%، وحيث أن عدالة التوزيع للطاقة هي بمثابة مقياس آخر للتنمية المستدامة، فإن انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل فرد على مستوى العالم يجب أن تستقر؛ كي يسير الاستقرار البيئي والاجتماعي والاقتصادي جنباً لجنب. وقد أوصى المجلس العلمي الاستشاري للحكومة الألمانية لشئون التغيرات الشاملة للبيئة WBGU في دراسة له تحمل عنوان "العالم في تغير" The world is changing، ضرورة تحويل المسار في سياسة إنتاج الطاقة لتتنطبق عليها صفة الاستدامة.

٢. دراسة Vlachos (2009)؛ بعنوان "The effect of Human Resource Practices on Firm growth" أثر ممارسات الموارد البشرية على نمو

المنظمة..

هدفت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة

⁴ Ilias P. Vlachos, (2009), **The effect of Human Resource Practices on Firm growth**, International Journal of Business Science and Applied Management, Vol. 4, No. 2, P. 17-34.

https://www.researchgate.net/publication/330356777_The_effects_of_human_resource_practices_on_firm_growth

الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها : أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي .

٣.دراسة عريقات وآخرون (٢٠١٠)° : بعنوان "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة - بنك الاسكان للتجارة والتمويل الأردني"

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلاً ، فإن مآلها إلى الفشل، وتعرضت الدراسة إلى تجربة بنك الاسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف إلى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي . واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك الاسكان الأردني والبالغ عددهم (٢٧٠٠) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٩١) موظف من الإدارتين الوسطى والعليا للوقوف على أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الاسكان وتحقيق الميزة التنافسية حيث تطبق بدرجة مرتفعة جداً .

° أحمد عريقات وناصر جرادات و محمود العتيبي، (٢٠١٠)، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة - بنك الاسكان للتجارة والتمويل الأردني، بحث مقدم إلى مؤتمر ..

٤.دراسة بو عشير (٢٠١١)^٦ بعنوان : دور وأهمية الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر:

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي والجوهرى للطاقة في عملية التنمية المستدامة ومن ثم ضرورة وضع استراتيجية واضحة لترشيد استهلاك مصادر الطاقة المتاحة . وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لدراسة وضعية الطاقات المتجددة في الجزائر ودورها في تحقيق تنمية مستدامة بها . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : إن تحقيق التنمية المستدامة يسمح بتوزيع عادل للموارد ما بين أفراد الجيل الواحد وكذا في ما بين الأجيال، كما تمكن الأجيال القادمة من التمتع ببيئة غير ملوثة وغير مستنزفة، وأنه لا يمكن للطاقات المتجددة أن تحل محل الطاقات التقليدية خلال المستقبل القريب، لذا يجب على المجتمع الدولي اليوم العمل على استدامة هذا القطاع عن طريق ترشيد استهلاكها وكفاءة إنتاجها من جهة، والعمل في نفس الوقت على تطوير المصادر المتجددة وإحلالها التدريجي مكانها.

٥.دراسة ياسين (٢٠١٧)^٧ بعنوان دور سياسات الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة: مدينة مصدر بإمارة أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة .. هدفت الدراسة إلى فهم مختلف سياسات الطاقات المتجددة والتنمية المستدامة والعلاقات بينهما، والمعاينة المباشرة للتجربة الإماراتية وتحديد جهود الإمارات في استخدام الطاقات المتجددة لتحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى تطوير إطار منهجي وتحليلي من خلال دراسة حالة تجربة مصدر الإماراتية يساعد في فهم العلاقة بين الطاقات المتجددة والتنمية المستدامة . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أبرزها : أن سياسات الطاقات المتجددة والنظيفة تسهم في تحقيق التنمية

^٦ مريم بو عشير، (٢٠١١)، دور وأهمية الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الـ والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر .

^٧ صقر محمد ياسين، (٢٠١٧)، دور سياسات الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة : مدينة مصدر- بالإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير في الدراسات الأمنية والاستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة .

المستدامة، وغيابها يؤدي إلى تنمية هدامة، وأن دور استدامة الطاقة في تحقيق الأمن الطاقوي للدول وتحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير مصادر متجددة لا تنضب للطاقة التي هي أساس الأنشطة الاقتصادية التنموية .

أهم ما يميز هذه الدراسة هو دراسة ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بشكل مجتمع في دراسة واحدة، وهي (ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المستدام والطاقات المتجددة)، وبحسب علم الباحث أنها من أولى المحاولات التي تهدف إلى معرفة أثر بعض ممارسات الموارد البشرية في تحقيق استدامة التميز في شركات الطاقات المتجددة .

طبقت هذه الدراسة في شركات الطاقات المتجددة في مدينة بنبان في محافظة سوان جنوب جمهورية مصر العربية والتي لم تدرس من قبل في أي دراسة سابقة على حد علم الباحث .

تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث التي أجريت في جمهورية مصر العربية في ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام وفي منطقة بنبان في جمهورية مصر العربية التي تطرقت إلى موضوع الطاقات المتجددة تحديداً في الطاقة الشمسية ، وقد تنوعت الدراسات السابقة في بعض الدول الأجنبية والعربية مثل دولة الإمارات ودولة الجزائر .

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز في مجال الطاقة المتجدد في منطقة بنبان للطاقة الشمسية، واختبار العلاقات التأثيرية لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز، باعتبار هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملاً، والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمدة في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها .

ثانياً : الإطار النظري

الفصل الأول : ممارسات الموارد البشرية .

المبحث الأول/ مفهوم ممارسات الموارد البشرية

المطلب الأول/ إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالممارسات

تحتل الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى العالم لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بما يحقق الإنتاجية الأعلى والجودة بتكلفة قليلة، بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة نفسها ومدى قدرتها على التميز.

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لـ Mayo وزملاؤه لتضيف ممارسات أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل ب^٨ :

١. علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والنقابات والاتحادات المهنية .
٢. السلامة المهنية والأمن لكافة الأفراد العاملين في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة .

وأصبحت المنظمة ترى أن الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها لا يكون إلا من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة، وتعزيز مقدرتها التنافسية . وأصبح ينظر إلى الموارد البشرية كمدخل فعال لتعزيز جودة المورد البشري، وتحسين أدائه، من أجل تحسين فاعلية المنظمة^٩ .

⁸ Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance" Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3: 635-672 .

^٩ محمد أحمد، (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر، ص ٧٢ .

ويرى الباحث أن كفاءة المنظمة تعتمد على حسن استثمار مواردها، لاسيما الموارد البشرية من خلال إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تتحكم في الموارد الأخرى، وتحدد طرائق استخدامها . أي أن المنظمة التي تمتلك إدارة موارد بشرية كفوة، سوف يسهم ذلك في كفاءة مخرجاتها. لذا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، يلبي متطلبات ممارسات الموارد البشرية¹⁰ . وهذه الممارسات تتمثل بـ¹¹:

(التخطيط للموارد البشرية. الاستقطاب والتعيين. التدريب والتطوير. تقييم الأداء).

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تستمد سياساتها الفعالة من أساس رغبة الأفراد في الإنجاز والوصول للمناصب العليا، والحصول على المحفزات بمختلف أنواعها وصورها، ويبدع الفرد عندما يعمل مع فريق متجانس، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية لم تعد أحد عناصر الإنتاج فقط، ولكنها أصبحت شريكاً استراتيجياً في العمل، فهي تزود المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المتميزة كماً ونوعاً مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة وفقاً لمتطلبات المستفيد واحتياجاته الحالية والمستقبلية ؛ لهذا تزايد الاهتمام بالموارد البشرية، بما يسهم في بقاء المنظمة واستمرارها وازدهارها .

المطلب الثاني/ ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن التطور الذي حدث في وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ حيث انتقلت من وظيفة تقليدية إلى وظيفة استراتيجية تقوم بدور استراتيجي أكثر شمولاً من الدور التقليدي، الأمر الذي يتطلب توافر كفاءات متخصصة إلى جانب المهام التنفيذية للموارد البشرية (حنا نصر الله، ٢٠١٣) . ولا يأتي هذا التطور إلا من خلال تكامل

¹⁰ Theotokas, Ioannis & Progoulaki, Maria, (2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", Marine Policy, Vol. 34: 575-582 .

¹¹ Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), "Strategic human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, 740-751 .

ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وتكوين قوة عمل مستقرة، وعند استخدام هذه الممارسات أياً كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى، وذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة^{١٢}.

وتعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية^{١٣}. وتعرف أيضاً بأنها الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة تجمع من الموارد البشرية، ولضمان هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة^{١٤}.

المبحث الثاني/ بعض ممارسات الموارد البشرية المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول/ ممارسة تخطيط الموارد البشرية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤات المستقبلية للطلب على الموارد البشرية، والعرض منها في المنظمة، وبناءً على ذلك فإن التخطيط للموارد البشرية يمثل حالة التوازن بين الطلب على الموارد البشرية والعرض المتوفر منها؛ من أجل ضمان حصول المنظمة على احتياجاتها الحالية أو المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً^{١٥}. وعرف أيضاً بأنه عملية اعداد الخطط اللازمة لشغل وتجنب الشواغر الوظيفية

^{١٢} عبد المحسن حاجي حسن، (٢٠١٠) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية وفق نموذج (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدم)، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٨٧.

^{١٣} أحمد عدنان الطيب، (٢٠١٤)، تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وأثره على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وبحيتها (مدخل كمي)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان، ص ٩١-٩٢.

^{١٤} عبد الوهاب اللوزي، (٢٠١٠) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

^{١٥} حسونة فيصل، (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المتوقعة مستقبلاً، بالاعتماد على تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان ستنتم شغلها بمرشحين داخل المنظمة أو خارجها^{١٦}.

ويرى الباحث أن التخطيط غالباً ما يشير إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات، وتتخذ الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قادمة .

خصائص عملية تخطيط الموارد البشرية :

تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي لا بد من إدراكها عند القيام بهذه العملية، ومن أهم خصائصها ما يلي^{١٧} :

- إن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية تنبؤية .
- تعتمد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة لدى المنظمة .
- تسعى عملية تخطيط الموارد البشرية إلى توجيه المنظمة نحو أفضل السبل لتحقيق أهدافها.

أهداف تخطيط الموارد البشرية :

تسعى عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأهداف :

- الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً
- المساهمة في الموازنة الفعالة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارساتها وبين أهداف المنظمة .
- تحديد الإطار العام لخطط تعيين الموارد البشرية وتدريبها.

^{١٦} بسمة أبو زيد (٢٠٠٨) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ١٠ .
^{١٧} خالد الهيتي، (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط(٣) .

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أعلى إنتاجية، بأقل كلفة ووقت وجهد ممكن.

ويرى الباحث أن أهداف الموارد البشرية ليست ثابتة، وإنما هي متغيرة متطورة وفقاً لتطور ظروف المنظمة البيئية الخارجية أو الداخلية، بالإضافة إلى أهمية تحديد الأهداف قبل البدء بعملية تخطيط الموارد البشرية للتحقق من مدى تحقيق هذه الأهداف، والاستناد إليها في تطوير عملية التخطيط بأكملها .

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية :

تتدرج عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المراحل المتسلسلة وفيما يلي عرضاً تفصيلاً لهذه المراحل^{١٨} :

- المرحلة الأولى: تحليل بيئة المنظمة SWOT .
- المرحلة الثانية: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية .
- المرحلة الثالثة: التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية .
- المرحلة الرابعة: وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية .
- المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة .
- المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ الخطة وتقييمها .

ويرى الباحث أن هذه المراحل متسلسلة منظمة؛ تعتمد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها؛ لذا فإن دقة تخطيط الموارد البشرية تعتمد على دقة كافة المراحل، هذا من جانب، ومن جانب آخر أن هذه المراحل مراحل متواصلة لا تنتهي؛ حيث أن المرحلة الأخيرة ترتبط بالمرحلة الأولى، فالمرحل تدور في حلقة مستمرة يكون مركزها التطوير والتحسين المستمر لعملية التخطيط .

^{١٨} سهيلة عباس، (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط(٣)، عمان: دار وائل للنشر، ص٥٧ .

المطلب الثاني/ ممارسة استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم

تعد ممارسة استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم ثاني أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وسيتم تناول استقطاب الموارد البشرية، ومن ثم سيتم تناول اختيار الموارد البشرية وتعيينهم وعلى النحو الآتي :

أولاً : استقطاب الموارد البشرية

تتضمن ممارسة الاستقطاب مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بهدف البحث عن الموارد البشرية (كمّاً ونوعاً) -الكفوة والمناسبة- المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، والعمل على جذبها؛ للالتحاق لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة في الوقت المناسب؛ وذلك لضمان استمرار عمليات المنظمة .

تعريف الاستقطاب

ويعرف الاستقطاب بأنه تلك الممارسة التي تعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوافر فيهم الشروط

المطلوبة، لشغل وظائف في المنظمة من مصادر عديدة^{١٩} .

ويعرف الباحث تلك الممارسة على أنها عملية يتم من خلالها البحث عن أنسب وأكفأ وأكبر عدد من الأفراد المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف متاحة بالمنظمة في الوقت المناسب .

ويتأثر الاستقطاب بعاملين أساسيين، وهما (الإدارة العامة في السعودية لتصميم وتطوير المناهج، ٢٠٠٧) :

أ. الظروف الاقتصادية .

ب. سمعة المنظمة .

^{١٩} عمر محمد الخرابشة، (١٩٩٦) تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، ص ٥٦.

مصادر عملية استقطاب الموارد البشرية :

أولاً : المصادر الداخلية^{٢٠} : يقصد بالاستقطاب الداخلي تدبير أفراد القوى العاملة اللازمة والراغبة في شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة.
ثانياً : المصادر الخارجية : ويقصد به جذب الأفراد من سوق العمل الخارجي، أي من خارج المنظمة، في حالة إذا كانت المصادر الداخلية للمنظمة لا تستطيع تأمين الموارد البشرية المرغوبة كماً ونوعاً لشغل الوظائف المتاحة.

الاستقطاب الالكتروني

حيث أنه هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الإنترنت، وهو ما فتح المجال أمام المنظمات لاستقطاب ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم، ومن مختلف أنحاء العالم^{٢١} .

ويشير الباحث إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعتمد على إحدى المصادر السابقة الذكر أو جميعها؛ وفقاً لاحتياجات المنظمة، وظروفها البيئية الداخلية أو الخارجية، حيث يكون الاعتبار إلى تحقيق أهداف ممارسة استقطاب الموارد البشرية بكفاءة مع ضرورة تحديد الدقة في عملية الاستقطاب، إذ أن ارتكاب الأخطاء في هذه العملية يؤدي إلى استقطاب موارد بشرية غير كفؤة، وبالتالي عدم تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفؤة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تكبد المنظمة تكاليف إضافية لا تعود على المنظمة بالمنفعة، ولا بد من الإشارة إلى أن هذا يسهم في اخفاق المنظمة في تطبيق خططها التطويرية، وينعكس سلباً على مقدرات المنظمة بشكل عام .

^{٢٠} صلاح عبد الباقي، وعلي مسلم، وراوية حسن، (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب للنشر، ص ١٦١-١٥٦ .

^{٢١} عبد الباري درة، وزهير الصباغ، (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط(١)، عمان: دار وائل للنشر .

ثانياً : ممارسة اختيار الموارد البشرية وتعيينهم

يشتمل البعد الاستراتيجي المعاصر لعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على مفاهيم جديدة ومتطورة، تناسب التوجهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد العالمي الجديد .

حيث تبدأ عملية الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية الطلبات من المرشحين، وهي عملية لاحقة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وعملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تحرص على استخدام أفضل الوسائل للمفاضلة بين المتقدمين، وتعيينهم في المنظمة (كامل بربر، ٢٠٠٨). وتعد عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم الجانب الثاني المتمم لعملية استقطاب الموارد البشرية، حيث يتكامل الجانبين في تحقيق خطة الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، من خلال حصولها على الموارد البشرية كماً ونوعاً في الوقت المناسب، وهذا يعزز ميزتها التنافسية في سوق العمل^{٢٢} .

تعريف الاختيار والتعيين

وعرفت عملية اختيار الموارد البشرية بأنها عملية تقييم الأفراد المرشحين للوظائف والذين تم استقطابهم من مصادر عديدة، ثم انتقاء أفضل المرشحين المتوقع أن يؤدي عملهم بنجاح وفقاً لمعايير التقييم تمهيداً لتعيينهم في الوظائف الشاغرة^{٢٣} . ويرى الباحث أن ممارسة اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تعتمد على ممارسة استقطاب الموارد البشرية، وتقوم عملية الاختيار والتعيين على الاستناد إلى خطوات عملية متسلسلة منظمة تحقق صالح المنظمة، وتبتعد عن التحيز والمصالح الشخصية الضيقة التي تسهم في فشلها بشكل كبير، ويلاحظ كذلك أن فشل عملية الاختيار والتعيين سينعكس سلباً على قدرة المنظمة في تقديم منتجاتها أو خدماتها على النحو

^{٢٢} جمال الدين المرسي، (٢٠٠٣) مرجع سابق، ص ٤٠
^{٢٣} مؤيد السالم، وعادل صالح، (٢٠٠٦) مرجع سابق، ص ٨٥ .

الذي يتوقعه المستفيد، بالإضافة إلى زيادة التكاليف التي ستتحملها المنظمة لتدريب الموارد البشرية غير الكفؤة وتطويرها .

مراحل عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم :

١. استقبال طلبات التوظيف ومراجعتها وتقييمها.

٢. إجراء المقابلات الأولية (المبدئية).

٣. إجراء اختبارات التوظيف.

٤. المقابلات النهائية.

٥. إصدار نتائج الاختبارات والمقابلة الشخصية وإعلانه.

٦. إصدار قرار التعيين

ويرى الباحث إلى أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل قد لا تكون ملزمة لجميع الوظائف، حيث قد لا تتطلب وظيفة ما إجراء مقابلة شخصية مع المتقدمين لشغلها، أو لا تتطلب إجراء اختبارات معينة، وبهذا فإن هذه المراحل تعتمد على طبيعة الوظيفة التي يحددها وصف الوظيفة وتوصيفها .

وعندما يتم دمج عملية الاستقطاب مع عملية الاختيار والتعيين فإنه يطلق على هذه الحالة "وظيفة التوظيف" ، وتعتبر هذه العملية حاسمة في تحقيق أهداف المنظمة وتسهم في نموها واستمراريتها، وتنعكس إيجابياً على العاملين في المنظمة وتطورهم ، هذا وتساهم إجراءات الاختيار المتعددة في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم، أو الذين يكون معدل دورانهم عالياً بالنسبة للمنظمة، وفي مساعدة القائمين على إجراءات الاختيار والتنبؤ الصحيح والسليم لسلوك العاملين في المستقبل^{٢٤}

المطلب الثالث/ ممارسة تدريب وتطوير الموارد البشرية

إن عملية تدريب الموارد البشرية تشكل خياراً استراتيجياً للمنظمة في تنمية مواردها البشرية من خلال إكسابهم معارف جديدة، وتطوير مهاراتهم ؛ بهدف الارتقاء

^{٢٤} نادر أحمد أبو شيخة، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية ، ط(١)، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص ٥٥ .

بمستويات الأداء في المنظمة، وبالتالي فإن عملية تدريب الموارد البشرية عملية مدروسة مخطط لها ؛ من أجل تعديل اتجاه العاملين أو تطوير مهاراتهم.

تعريف التدريب والتطوير

وقد عرف (تيوباي، ٢٠٠٣) التدريب والتطوير على أنه أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم .

ويعرف الباحث عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال التعريفات السابقة على أنها "عملية منظمة ومدروسة مستمرة مخطط لها تستهدف تعليم وتزويد الموارد البشرية بمعارف جديدة، وتحسين مهاراتهم، وتنمية اتجاهات إيجابية لديهم، لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم .

أهداف تدريب وتطوير الموارد البشرية :

عملية تدريب الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية^{٢٥} :

١. تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم وتطوير مهام أعمالهم.
٢. تخفيض معدل وقوع الموارد البشرية في الأخطاء أثناء تأديتهم للأعمال الموكلة إليهم.
٣. رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية في المنظمة نتيجة لتزويدهم بمعارف جديدة^{٢٦} .
٤. تحسين قدرة الموارد البشرية على الإبداع، مما يسهم في الارتقاء بمستوى الانتاجية وجودة الانتاج .

^{٢٥} محمد المدهون، (٢٠٠٥) مرجع سابق، ص ٨٥ .

^{٢٦} جودة محفوظ، (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، ط(١)، عمان: دار وائل للنشر، ص ١٧٣ .

هذا ويرى الباحث أن تحديد أهداف عملية التدريب يجب أن تتبع من الحاجة الفعلية للموارد البشرية في المنظمة أو من خطط المنظمة التطويرية التي قد تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة .

أساليب تدريب الموارد البشرية

إن عملية تدريب الموارد البشرية تمثل أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة، حيث أنها تكسب الفرد خبرات جديدة وتسمح له بالتطور^{٢٧}، وتشمل أساليب وطرق التدريب ما يلي:

- التدريب على الوظيفة في موقع العمل .
- التدريب عن طريق القاعات الدراسية .

خطوات ومراحل التدريب

تتضمن عملية تدريب الموارد البشرية عدة مراحل رئيسية، وهي على النحو التالي :

١. تحليل المشكلة: وفيها يتم تحديد المشكلة الأساسية التي تحتاج إلى حل عن

طريق التدريب

٢. تحليل الوظيفة: يجب تحليل الوظيفة لتحديد السلوك المرتبط مع الأداء الناجح للعمل .

٣. تحديد أهداف التدريب: لأن ذلك يمثل أساس تصميم البرامج التدريبية^{٢٨} .

٤. تحليل المشتركين : أي تحليل المتقدمين للبرامج التدريبية من حيث مؤهلاتهم، ومهاراتهم الحالية.

٥. تصميم البرنامج التدريبي : في هذه المرحلة يتم تحديد محتوى البرنامج التدريبي .

٦. وضع ميزانية التدريب : يتم تحديد الميزانية التقديرية للبرنامج التدريبي متضمنة أجور المدربين.

^{٢٧} صلاح عبد الباقي، وعلي مسلم، وراوية حسن، (٢٠٠٩)، مرجع سابق، ص ١١٢ .

^{٢٨} سهيلة عباس، (٢٠١١) مرجع سابق، ص ١٩٠ .

٧. تنفيذ البرنامج التدريبي : يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه .
٨. تقييم التدريب والبرنامج التدريبي : إن تنفيذ هذه المرحلة يسهم في كشف الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، ومعالجتها مستقبلاً وبيان مدى نجاح البرنامج التدريبي^{٢٩} .

ويرى الباحث أن عملية تدريب الموارد البشرية تشكل خياراً استراتيجياً مهماً للمنظمة لتحافظ على بقائها واستمراريتها ونجاحها، ويسهم التدريب كذلك في الاستثمار في الموارد البشرية التي تمثلها المنظمة، ويحافظ عليها، ويعزز قدرة المنظمة على التطور والنمو والازدهار، بالإضافة إلى تعزيز مقدراتها التنافسية من خلال امتلاكها لموارد بشرية كفؤة . وتقع مسئولية نجاح العملية التدريبية في المنظمة على عاتق أكثر من طرف سواء الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية أو المديرين أو المتدربين، وبهذا فإن المسئولية تكون مسئولية مشتركة بين كافة هذه الأطراف .

المطلب الرابع/ ممارسة تقييم الأداء

تقييم الأداء عملية نظامية تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة الداخلية، وتتسم بطابع الحساسية، وهذه العملية تصممها وتنفذها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، باستخدام طرق وإجراءات رسمية ؛ من أجل تقرير قيمة وأهمية كل منها .

تعريف عملية التقييم

عرف (العتيبي، ٢٠٠٢) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح . ويعرف الباحث عملية تقييم الأداء بأنه نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وإعطاء

^{٢٩} باري كشواي، (٢٠١٤) مرجع سابق، ص ١١٨ .

العاملين تقييماً عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم في تطوير أداءهم مستقبلاً .

وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن : وضع وإعداد معدلات للعمل، تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات، إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب .
أهمية تقييم الأداء :

حدد (الجريري، ٢٠٠١) ^{٣٠} أن أهمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الحيوية للمنظمات، حيث تكمن أهميتها في:

١. رفه معنويات العاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة
٢. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات .

٣. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد .

أهداف تقييم الأداء :

هناك أربعة أسباب رئيسية تكمن وراء تقييم الأداء، وهي ^{٣١} :

١. أن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تُتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
٢. أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين .
٣. يعتبر تقييم الأداء جزء من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .

^{٣٠} صالح عمرو الجريري، (٢٠٠١) أثر استراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص ٧٧ .

^{٣١} جاري ديبلر، (٢٠١٢)، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، ص ٣٢٣

٤. يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة .

خطوات تقييم الأداء

حدد (تيم، ٢٠١٠) ^{٣٢} أن عملية تقييم الأداء تمر بثلاث خطوات، هي :

- أ. تحديد الوظيفة : وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومروؤسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغليها .
- ب. عملية التقييم : وتعني مقارنة الأداء الفعلي للمروؤسين بالمعايير الموضوعية .
- ج. التغذية العكسية : وتتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح .

ويرى الباحث أن الأفراد بحاجة إلى تغذية عكسية حول أدائهم والتقييم يمنحهم ذلك، وقبل القيام بهذه العملية يجب توضيح الأداء الذي نتوقعه حتى يفهم الموظفون المقصود بالتقييم، وأهم شيء هو التخلص من المشكلات الوظيفية ووضع أهداف للتحسين ووضع جدول زمني لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أن يلعب التقييم دوره الهام في إدارة الأداء بوضع أساس دقيق لتحليل أداء الموظف في العمل واستخدام الأساليب الفعالة لإنجازه واستخدام الأنظمة الحديثة ذات المميزات الكثيرة .

الفصل الثاني/ التميز المستدام في شركات الطاقة المتجددة

المطلب الأول/ المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي المستدام

التميز عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة ^{٣٣} ، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة

^{٣٢} يزن تيم، (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٩٢ .

^{٣٣} Ajaif Mona,(2008), "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East. Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.

للنظام لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل^{٣٤}.

تعريف التميز المؤسسي المستدام

عرف (Others & Nantana)^{٣٥} التميز المؤسسي على أنه " إمكانية قيام المنظمة بالتخطيط لاحتواء وتحليل الأوضاع التي تؤثر على أداء الأعمال من أجل القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها بفعالية ، وتقديم منتجات ذات جودة عالية للعملاء ، ومن ثم تحقيق التميز في الأداء" .

ويعرف الباحث التميز المؤسسي على أنه التفرد والتفوق في تقديم المخرجات (سلع / خدمات) ، بكفاءة وفاعلية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية. وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء .

تفسير التميز المؤسسي المستدام

ويرى الباحث أنه على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة، وذلك على النحو التالي :

١. تفسر التميز بناءً على ممارسات المنظمة ..
 ٢. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها ..
 ٣. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء
- ويرى الباحث أنه مما لا شك فيه أن التميز يصنع ولا يوهب؛ فالتميز هو نتاج رحلة مستمرة من العمل الجاد المبني على التخطيط السليم وفق رؤية صائبة وأهداف

^{٣٤} رضا السيد، (٢٠٠٧)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة: مصر، ١١٤.

^{٣٥} Ooncharoen, Nantana , Ussahawanitchakit, Phapruek , **Building Organizational Excellence And Business Performance Of Hotel Business In Thailand ،Effects Of Service Culture And Organizational Characteristic**, International Journal Of Business Research (Vol. 8, Issue 3 , June 2008) .

واضحة تطمح المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق التميز دون بذل الجهود والعطاء والعمل المستمر من أجل التحسين والتطوير في الأداء المؤسسي . وقد أصبح هذا الأمر مطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، ولا يمكن التغافل عنه أو عدم الاهتمام به، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخيرج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير .

المطلب الثاني/ خصائص التميز المؤسسي المستدام ومبادئه

خصائص التميز المؤسسي

يطرح (Peter & Waterman)³⁶ عوامل التميز المؤسسي من خلال تحديد خصائص خصائص وسمات "٦٢" من المنظمات الأمريكية المتميزة، فكانت على النحو الآتي :

١. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية .
٢. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم .
٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل .
٤. الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة .

مبادئ التميز المؤسسي³⁷

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها :

- مبدأ ديمقراطية القيادة.
- مبدأ القابلية للتغيير.
- مبدأ الاستقلالية.
- مبدأ الاقتراب من العملاء.
- مبدأ الإنتاجية.

³⁶ Peters, T, J, & Waterman, H, (2004), "In Search of Excellence" 2nd edition, London: Profile Books .

³⁷ غالية عبد السلام العمامي، (٢٠١٤)، "أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا"، ص١٣٠ .

المطلب الثالث/ مراحل صناعة التميز المؤسسي المستدام وأبعاده

مراحل صناعة التميز المؤسسي^{٣٨}

المرحلة الأولى : هي المرحلة التي يتم فيها تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء.

المرحلة الثانية : هي مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة.

المرحلة الثالثة : فهي مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي.

المرحلة الرابعة : فهي مرحلة تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي

المرحلة الخامسة : فهي مرحلة متابعة وتقييم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي .

أبعاد التميز المؤسسي^{٣٩}

التميز القيادي

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، تزداد فرصهم لحوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز^{٤٠}

^{٣٨} د. برهان سليمان

<https://borhansoliman.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%88%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A/>

^{٣٩} وفاء سعيد مرزوق فنجري، (٢٠١٣)، مرجع سابق، ص ١١٢ .

^{٤٠} Borghini, E.C. (2005), "A Framework for the study of relationship between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No. 1: 226-289 .

التميز بتقديم الخدمة

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم . وهذه الأغراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر^{٤١} .

المبحث الثاني/ الطاقة المتجددة

المطلب الأول/ مدخل إلى الطاقة المتجددة

مفهوم الطاقة المتجددة

إن بداية الاهتمام بالطاقة المتجددة يعود إلى بداية السبعينات، وبالأساس لأزمة النفط ١٩٧٣م، وانعكاساتها على الدول المتقدمة . لكن تلاشى ذلك الاهتمام مع تراجع أسعار النفط، إلا مع تزايد المشاكل البيئية مثل الاحتباس الحراري، وتدهور ثقب الأوزون، وكذا تنامي الوعي البيئي، والتأكد العلمي من علاقة التغير المناخي بحرق مصادر الطاقة الأحفورية، وبعد بروتوكول كيوتو ١٩٩٧ عاود الاهتمام بالطاقات المتجددة بشكل أكثر إلحاحاً من قبل، وبدأت معها توجهات البحث العلمي نحو هذا المجال من أجل خدمة التنمية المستدامة للدول^{٤٢} .

تعريف الطاقة المتجددة

تعرف الطاقة المتجددة على أنها تلك الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية التي تتجدد باستمرار (أي التي لا تنفذ)، وتختلف بشكل جوهري عن الطاقة التقليدية المعرضة للنضوب أو الانتهاء مثل الوقود الأحفوري والبتروول والفحم والغاز الطبيعي والطاقة

^{٤١} محمد عبد العال النعيمي ، وراتب جليل صويص (٢٠٠٨)، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، ص٤٣-٥٤ .

^{٤٢} محمد مصطفى الخياط، (٢٠٠٦)، الطاقة البديلة، مجلة السياسة الدولية . العدد ١٦٤، أبريل ٢٠٠٦، المجلد ٤١ ص ٩ .

النووية، وتسمى أيضاً بالطاقة النظيفة ؛ أي التي يتم توليدها دون انبعاثات تضر بالبيئة^{٤٣}.

ويعرف الباحث الطاقة المتجددة على أنها : الطاقة التي يكون مصدرها الموارد الطبيعية التي تتجدد بشكل تلقائي ولا تنفذ، ويتم تحويلها من شكل لآخر للاستفادة منها بأشكال متعددة دون أن تؤثر بشكل سلبي على البيئة .

مميزات الطاقة المتجددة :

تتميز مصادر الطاقة المتجددة بقابلية استغلالها المستمر دون أن يؤدي ذلك إلى استنفاد منابعها، فالطاقة المتجددة هي تلك التي نحصل عليها من خلال تيارات الطاقة التي يتكرر وجودها في الطبيعة على نحو تلقائي ودوري^{٤٤}. كما تتميز بكونها مصدراً نظيفاً، لا تصدر عنه ملوثات بيئية.

أهمية الطاقة المتجددة

تعتبر الطاقة المفتاح الرئيسي لنمو وحضارة الإنسان على مر العصور، وهي الوسيلة المعتمدة من طرفه

دائماً في الرقي بمستوى رفاهيته، وتبرز أهمية الطاقات المتجددة فيما يلي :

- إن المصادر البديلة مرشحة لتلعب دور هام في حياة الإنسان.
- مصادر الطاقة البديلة نظيفة وصديقة للبيئة .
- متعددة الأشكال تعدد احتياجات المجتمع، وتصل إلى جميع البشر حيث ما يكونون ويسكنون.
- توفير مردودات اقتصادية أفضل من الطاقات التقليدية .
- تحقيق استقلالية نسبية في سوق الطاقة للصالح المحلي على حساب الأسواق الدولية .

^{٤٣} معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، تشجيع الاعتماد على مصادر الطاقات المتجددة: هل تخطى حاجز الشعارات؟، ورقة بحثية، ٢٠١٥، ص ٢ .

^{٤٤} محمد ساحل، محمد طالب، (٢٠٠٨) أهمية الطاقة المتجددة في حماية البيئة لأجل التنمية المستدامة، مجلة الباحث، العدد ٦٠، ورقة، ٢٠٠٨، ص ٢٠٣ .

أنواع (مصادر) الطاقة المتجددة

يمكن تقسيم مصادر الطاقة إلى عدة أقسام طبقاً لمعايير معينة، نذكر منها :

أولاً: حسب مقدرتها على التجدد^{٤٥}

- مصادر الطاقة التقليدية (غير متجددة) .
- مصادر الطاقة المتجددة .

ثانياً: حسب مصدرها^{٤٦}

- مصادر الطاقة الطبيعية .
- مصادر الطاقة الصناعية .

ثالثاً: حسب معيار درجة استخدامها^{٤٧}

- مصادر طاقة أساسية .
- مصادر طاقة بديلة . .

مساهمة الطاقة المتجددة في تحقيق التميز المستدام

تلعب الطاقة المتجددة دوراً هاماً في تحقيق البعد الاقتصادي بصفة عامة، ويظهر تأثيرها من خلال^{٤٨} :

- بروز مبادرات اقتصادية جديدة من خلال الحوافز التي تعزز أنماط أكثر استدامة من الاستهلاك .
- يمكن أن يساهم تشجيع القطاعات الجديدة غير الملوثة في تحويل توجه الأنشطة الاقتصادية .
- بالنسبة للدول النامية تعتبر المشاريع المربحة الجديدة في القطاعات الاقتصادية المستدامة أقل شيوعاً.

^{٤٥} رمضان محمد مقلد، أحمد رمضان نعمة الله، عفاف عبد العزيز عايد، (٢٠٠٢)، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، مصر، ص١٩٧-١٩٨ .

^{٤٦} حسن أحمد شحاته، (٢٠٠٢)، التلوث البيئي ومخاطر الطاقة، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، ص ٣٨ .

^{٤٧} حمد بن محمد آل الشيخ، (٢٠٠٧)، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبيئة، العبيكان، المملكة العربية السعودية، ص٩٦ .

^{٤٨} تقرير مكتب العمل الدولي، تعزيز التنمية المستدامة لتحقيق سبل عيش مستدامة، البعد الثاني من جدول الأعمال، الدورة ٢٩٤، جنيف، سويسرا، نوفمبر ٢٠٠٥، ص: ٣ .

- تمكين سكان الريف من مصدر أو مصادر للطاقة المتجددة يساهم في تحفيز النشاط الاقتصادي .

الطاقة الشمسية

مقدمة

إن الشمس هي مصدر الحياة على وجه الأرض، تعد الشمس كرة هائلة من الغازات الساخنة، تمد الأرض بكميات ضخمة من الضوء والطاقة دون مقابل، فتدفي سطح الأرض والبحر والهواء.

إن استخدام الشمس كمصدر للطاقة هو من بين المصادر البديلة للنفط التي تعقد عليها الآمال المستقبلية،

لكونها طاقة نظيفة لا تتضعب^{٤٩}، لذلك نجد دولاً عديدة تهتم بتطوير هذا المصدر وتضعه هدفاً لتسعى لتحقيقه، ويتم استخدام الطاقة المستمدة من أشعة الشمس عن طريق تسخين ناقل من الحرارة لكي تستهلك هذه الحرارة إما مباشرة أو بتحويله إلى أشكال أخرى للطاقة وبالدرجة الأولى إلى طاقة كهربائية^{٥٠}.

خصائص الطاقة الشمسية

- أن التقنية المستعملة فيها غير معقدة بالمقارنة مع التقنية المستخدمة في مصادر الطاقة الأخرى^{٥١}.
- إن مشاريع الطاقة الشمسية لا تسبب أي ضرر بيئي^{٥٢}.

^{٤٩} محمد ساحل، محمد طالبي، (٢٠٠٨)، أهمية الطاقة المتجددة في حماية البيئة لأجل التنمية المستدامة، مجلة الباحث، العدد ٦، ورقة، ٢٠٠٨، ص ٢٠٣.

^{٥٠} كارتسيف فلاديمير، خازانوفسكي بيوتر، ترجمة محمد غياث الزيات، آلاف السنين من الطاقة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للفنون والثقافة والأداب، رقم ١٨٧، عدد يوليو ١٩٩٤، الكويت، ص: ١٧٥.

^{٥١} شحاتة حسن أحمد، التلوث البيئي ومخاطر الطاقة، مكتبة الدار العربية للكتاب، مدينة نصر، القاهرة، ط ٢٠٠٧، ص: ١٢٩.

^{٥٢} مقلد رمضان محمد، عفاف عبد العزيز عايد، السيد محمد أحمد السريتي، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠١، ص: ١٤٢.

- إن خصوصية مناخ العديد من الدول النامية يجعلها تتوفر على عدد كبير من الساعات المشمسة مما يساهم في عملية نقل المعرفة وتحويل تكنولوجيات استغلال الطاقة الشمسية⁵³.
 - توفر مصادر الأمان البيئي .
 - تعتبر مصدراً متجدداً غير قابل للنضوب وبلا مقابل.
- محددات الطاقة الشمسية**
- تعتبر مشكلة التخزين من المشاكل المطروحة في استغلالها في أوقات الحاجة كالليل والشتاء.
 - يتطلب إنشاء حقول الطاقة الشمسية مساحات شاسعة، مما لا يتناسب مع خصوصية بعض الصغيرة.
 - تعتبر تكاليف إنشاء محطات الطاقة الشمسية وتجهيزاتها باهظة الثمن .
 - تتعرض الألواح الشمسية للغبار مما يستلزم معالجة هذا المشكل باستمرار وبشكل دوري⁵⁴.

المطلب الثاني/ المميزات التي تمتلكها جمهورية مصر العربية لإنجاح الطاقة المتجددة

تهدف رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى بناء اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع في إطار التنمية المستدامة. وتلعب الطاقة المتجددة دوراً محورياً في ذلك، وهو دور تفصله استراتيجية الطاقة المتكاملة والمستدامة حتى عام ٢٠٣٥ التي أطلقتها وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة عام ٢٠١٥ . وتسعى استراتيجية الطاقة المتكاملة والمستدامة حتى عام ٢٠٣٥ إلى تنويع مصادر الطاقة وضمان أمن الطاقة واستمراره، كما تحدد الشروط الضرورية لدعم نمو مصادر الطاقة المتجددة بمشاركة جميع القطاعات .

⁵³ Grenon Michel et al., **Energie et Environnement en Mediterranee : Enjeux et Prospective**, PNUF les Fascicules du Plan Bleu 7, Diffusion Economica, Paris, 1993, p: 102.

⁵⁴ حورية دشانة ، نفس المرجع السابق، ص ٣٤.

مع أوائل الثمانينات تمت تجربة أنظمة الطاقة الشمسية الكهروضوئية في مصر لتطبيقات مختلفة تشمل الضخ والإضاءة والإعلانات والتخزين البارد والتحلية، وقد استخدمت التكنولوجيا للتطبيقات التجارية في المناطق النائية، وبخاصة لإنارة الطرق والملاحة في حالات الطوارئ .

إن أحد الإنجازات الرئيسية الحالية في مصر في هذا الصدد (الطاقة الشمسية الكهروضوئية المركزية المتصلة بالشبكة). كذلك من الإنجازات الرئيسية الحالية في مصر في هذا الصدد (الطاقة الشمسية المركزة).

أهداف الطاقة :

تتمثل أهداف التنمية المستدامة لمصر فيما يتعلق بالطاقة^{٥٥} فيما يلي :

١. ضمان أمن الإعدادات .
٢. ضمان الاستدامة .
٣. تحسين الإدارة المؤسسية وإدارة الشركات .
٤. تعزيز الأسواق واللوائح التنظيمية التنافسية .

المطلب الثالث/ أكبر محطة طاقة شمسية في العالم "بنبان" بمحافظة أسوان

يقع موقع بنبان الكهروضوئي على بعد حوالي كيلومتر واحد غرب طريق أسوان الأقصر السريع. هذا هو الطريق الرئيسي على طول نهر النيل. يمتلك موقع بنبان الكهروضوئي شبكة طرق خاصة به لتوفير الوصول إلى قطع الأرض الفردية وللاتصال بطريق أسوان الأقصر السريع. لذا كان البدء في إنشاء "محطة بنبان" للطاقة الشمسية بأسوان وفقا لقرار جمهوري عام ٢٠١٤، ليتم الانتهاء منها وربطها بالشبكة القومية للكهرباء في أكتوبر الماضي، تم اختيار منطقة بنبان لتكون مقر إنشاء المحطة، وفق دراسات وتقارير وكالة ناسا الفضائية، وذلك لأنها واحدة من المناطق الأكثر سطوعًا للشمس في العالم^{٥٦} .

^{٥٥} استراتيجية التنمية المستدامة لمصر، رؤية مصر ٢٠٣٠، إصدار عام (٢٠١٥) .

^{٥٦} <https://alwafd.news/%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8>

يذكر أن محطة بنبان الشمسية بأسوان تعتبر حالياً عاصمة العالم للطاقة الشمسية لكونها تضم أكبر عدد من محطات توليد الكهرباء على مستوى العالم .

ثالثاً : إجراءات البحث

الفصل الأول/ إجراءات الدراسة ومنهجيتها

المقدمة :

يتناول الباحث في هذا القسم منهجية الدراسة التي قام الباحث باتباعها لإنجاز أهداف هذه الدراسة ؛ حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى أهم متغيرات الدراسة وطرق جمع البيانات والمصادر التي قام الباحث بالاعتماد عليها للحصول على المعلومات وأداة الدراسة ودلالة صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة وأهم اختبارات التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، كما يلي :

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم منهج الدراسة الحالية، حيث أنها دراسة سببية ذات طابع كمي ونوعي، وهو ملائم للدراسة الحالية من أجل تحقيق أهدافها .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الطاقة المتجددة في منطقة بنبان في محافظة أسوان من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، والبالغ عددهم (٢٣٤٨) موظفاً من العاملين في (٣٠) شركة من شركات الطاقة المتجددة العاملة في المكان .

عينة الدراسة :

عينة الدراسة عشوائية طبقية تناسبية بعدد (٣٢١) مفردة من العاملين في شركات الطاقة المتجددة في منطقة بنبان بمحافظة أسوان من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وهذه العينة تمثل مجتمعها تمثيلاً صحيحاً^{٥٧}.

متغيرات الدراسة

قام الباحث باعتماد المتغيرات التالية :

المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) ، وذلك بالاعتماد على Noe^{٥٨}, Pongpearchan (2015)^{٥٩}, Chen (2008)^{٥٨} (2015) ..

المتغير التابع : التميز المستدام بأبعاده (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة)، وذلك بالاعتماد على^{٦١} Peres (2014) ..

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتماداً على الأدب النظري الخاص بالموضوع وما يتعلق به من دراسات، تم تطوير استبانة دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام في شركات الطاقة المتجددة، وتم جمع البيانات من مصدرين:

البيانات الثانوية : تم جمعها من الأدب النظري السابق كرسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات والكتب العربية...

⁵⁷ Sekaran, U., & Bougie, R. J., (2016), **Research methods for business: A skills building approach**, John Wiley & Sons .

⁵⁸ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2015), **Human Resource Management**, MC Graw Hill .

⁵⁹ Chen, D., Doumeings, G., & Vernadat, F., (2008), **Architectures for enterprise integration and interoperability: Past, present and future**, Computer in industry, 59(7), P. 647-659 .

⁶⁰ Pongpearchan, P., (2015), **Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota's dealer in Thailand**, The Business & Management Review, 7(1), P. 256 .

⁶¹ Peres, G., (2014), **An enterprise architecture framework of a Lean enterprise transformation**, Doctoral dissertation, Oklahoma State University .

البيانات الأولية :

من خلال استبانة تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة^{٦٢}، وهي : المتغير المستقل ممارسات الموارد البشرية والتي تضمنت (تخطيط الموارد البشرية - الاستقطاب - والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء) ، المتغير التابع استدامة التميز والتي تضمنت (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) ، وقد تضمنت فقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، لكي تتم الإجابة عليها من قبل العينة، وقد تم استخدام مقياس (Likter) الخماسي، بحيث أخذت كل استجابة أهمية نسبية معينة .

صدق أداة الدراسة وثباتها :

لقياس صدق أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيق كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي ؛ حيث تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي، وفيما يلي كيفية قياس كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة) ..

(أ) الصدق الظاهري

قام الباحث بالاعتماد على الأسس والأطر النظرية والدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وأسئلتها، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين المتخصصين في علم الإدارة والقياس والتقويم، بلغ عددهم (١٠)، وبعد ملاحظاتهم حذفت ٧ فقرات، وأصبحت عدد فقرات الاستبانة (٥٤) فقرة، والإجابات وزعت وفق مقياس (Likter) الخماسي وهي : أوافق بشدة (١)، أوافق (٢)، محايد (لا أعلم) (٣)، لا أوافق (٤)، لا أوافق بشدة (٥) .

(ب)الصدق البنائي

للتأكد من صحة بناء أداة الدراسة قام الباحث باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وسوف يتم القيام بذلك من خلال التأكد من أن جميع الفقرات لكل متغير محملة على عامل واحد بحيث تكون قيمة العامل أكبر من (٠.٤) وأن تكون قيمة Eigen Value

^{٦٢} ملحق رقم (١)

أكبر من (١) صحيح (Laher, 2010)^{٦٣}، أيضاً قام الباحث باستخدام اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) وذلك للتأكد على مدى ملائمة التحليل العاملي والذي بدوره يؤكد مدى كفاية العينة للتحليل (Hair et al., 2010)^{٦٤}، إضافة إلى ذلك قام الباحث باستخدام اختبار (Bartlett's test of sphericity) وذلك للتأكد من مدى تجانس الفروق ومعنوياتها .

ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام كل من طريقة استقرار الأداة وطريقة الاتساق الداخلي وذلك من أجل التحقق من ثبات مقياس الدراسة ..

(أ) استقرار الأداة - الاختبار وإعادة الاختبار (Test re Test)

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) شخصاً من مجتمع الدراسة من خارج عينتها الرئيسية للتأكد من أن نتائج الأداة تعطي نفس النتائج بمرور الوقت، وأوضحت النتائج أم معامل ارتباط بيرسون لممارسات إدارة الموارد البشرية (٠.٨٣٠**)، ولاستدامة التميز (٠.٨٠٥**)، وجميع معاملات الارتباط المذكورة هي عالية ودالة معنوية معنوياً عند مستوى (٠.٠٠١) .

(ب) الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)

من أجل اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة وثباتها وللتأكد من اتساقها الداخلي قام الباحث باستخدام طريقة كرونباخ ألفا وحسب ما جاء به (Pallant, 2005)^{٦٥} فإن قيمة معامل كرونباخ ألفا يجب أن تكون أعلى من (٠.٧)

⁶³ Laher, S., (2010), **Using exploratory factor analysis in personality research: est-practice recommendations**, SA Journal of Industrial Psychology, 36(1), P. 7.

⁶⁴ Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2010), **Multivariate Data Analysis**, 7th edition., New York: Macmillion Publishing Company.

⁶⁵ Pallant, J., (2005). **SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows**, (Version 12). 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.

يتضح من الجدول أن جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات كانت أعلى من (0.7) وهي نسب مقبولة جداً لأنها أعلى من الحد المسموح به (0.7) وبالتالي فإن موثوقية الاتساق الداخلي عالية، ويمكن استخدامها لإنجاز أهداف الدراسة .

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً : مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

المحور الأول / المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية

١ . تخطيط الموارد البشرية

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات تخطيط الموارد البشرية كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات الطاقة المتجددة تعمل على القيام باتباع خطط وسياسات واضحة في إعداد مهامها لتزويد عاملها بوصف وظيفي دقيق، كما تهتم بجمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وذلك من أجل تحليل العمل وإنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية .

٢ . الاستقطاب والتعيين

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات استقطاب وتعيين الموارد البشرية كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات الطاقة المتجددة تهتم باختيار العاملين الذين يتمتعون بمهارات تتناسب مع قدرتهم على إنجاز أهداف الشركة، إذ أن الشركة تتبع أسس ومعايير وإجراءات معينة في اختيار عاملها ؛ إذ أنها تستند على قرارات نتائج المقابلات بضمنها الاختبارات المتنوعة التي تتطلبها مهمات العمل، إضافة على مدى قدرة المتقدمين على تغطية المتطلبات المحددة للوصف الوظيفي .

٣ . التدريب والتطوير

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات تدريب وتطوير الموارد البشرية كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات الطاقة المتجددة تهتم بتدريب العاملين لديها بهدف تطوير مهاراتهم وقدرتهم على إنجاز العمل، إذ أن الشركة تتبع أسس وخطط معينة لتدريب العاملين، ويتوفر لديها معلومات عن مستوى الأداء الحالي

للعاملين، وتعمل على تدريب العاملين الجدد في الشركة على طبيعة عملهم قبل ممارستهم لمهام العمل، وذلك من خلال وضع خطط مناسبة وفق دراسات وخطط معدة، كما تعمل الشركة على تحديد الدورات التدريبية اللازمة لكل فئة من العاملين وتحديد أماكنها وأوقاتها وتشجع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية .

٤ . تقييم الأداء

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم أداء الموارد البشرية كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات الطاقة المتجددة تهتم باتباع أسس وإجراءات معينة في تقييم وتحديد نتائج الأداء لكل قطاع، إذ أنها تعمل على تقييم معايير الأداء لموظفيها والعاملين لديها دون تحيز، كما أنها تعمل على توفير التحسينات المطلوبة لإدارة أداء العاملين والذي بدوره يساعد في تحقيق أهداف الشركة .

المحور الثاني / المتغير التابع : التميز المستدام

١ . التميز القيادي

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات التميز القيادي كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات الطاقة المتجددة تسعى دائماً إلى التميز ؛ حيث أن الإدارة العليا للشركة تتولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء، وتهتم بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الشركة ونشر قيم الجودة في الأداء، لأنها تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد، إذ أنها تقوم بتطبيق خطط استراتيجية من شأنها أن توفر معلومات دقيقة للمدراء تساعدهم في صنع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والذي يصب في مصلحة الشركة، وتقرن أدائها مع المعايير القياسية ذات الصلة ، وتطبق المفاهيم الأساسية لاستدامة التميز التي تعود عليها بنتائج على المدى البعيد .

٢ . التميز بتقديم الخدمة

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات التميز بتقديم الخدمة كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات الطاقة المتجددة تسعى دائماً إلى تحليل الأداء

التشغيلي لفهم الامكانيات المتاحة الحالية لديها، كما أنها تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها، كما أنها تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات .

ثانياً : مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لبعض ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء) في تحقيق التميز المستدام (التميز القيادي - التميز بتقديم الخدمة) عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) في شركات الطاقة المتجددة .

بينت نتائج التحليل للفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المستدام عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) . وهذا يدل على أن شركات الطاقة المتجددة تعمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير لتعزيز استدامة التميز كونها أنت مجتمعاً (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) فإن تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين بشكل صحيح يؤدي إلى نجاح المنظمة، بالتالي الوصول إلى التميز، بالإضافة إلى العوامل الأخرى كالتدريب والتطوير، وتقييم الأداء التي تدعم استراتيجيات العمل وصولاً إلى استدامة التميز .

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتقييمهم لمستوى التميز المستدام من ناحية التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة .

بينت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية بوجود فرق في متغير الجنس للإناث يختلف عن الذكور وهذا يرجعه الباحث بسبب طبيعة العمل في هذا المجال للنساء . ولم تظهر النتائج أي فرق لباقي المتغيرات .

الاستنتاجات

أظهر الإحصاء الوصفي للمتغير التابع وجود مستوى عال من التميز سواء من ناحية التميز القيادي أو التميز بتقديم الخدمة، كما أظهر تمتع شركات الطاقة المتجددة بنقاط القوة التالية :

- يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الشركة ونشر قيم الجودة في الأداء
- يوجد بالشركة سياسة فعالة ومعلنة للاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارة والإمكانات العالية .
- تعتمد الشركة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة .

أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تدريب الموارد البشرية في شركات الطاقة هي الممارسة الأكثر أهمية مقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة، حيث حصلت الممارسة على مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، واحتل الاستقطاب والتعيين الترتيب الثاني من حيث التقييم ووفقاً لوجهات نظر أفراد العينة، وكان التقييم مرتفعاً . وهو ما يعني أيضاً أن هناك وعي لا بأس به لأهمية دور السياسة المتبعة في شركات الطاقة المتجددة بالاستقطاب والتعيين. وأظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية احتل الترتيب الثالث من حيث التقييم وبمستوى متوسط وفقاً لانطباعات أفراد العينة، وهو ما يعني أن هناك مجاًلاً واسعاً لتحسين هذه الممارسة. وأظهر التحليل الوصفي للمتغير الرابع أن تقييم الأداء لها أهمية متوسطة، وتقترب من المرتفعة، وهو المتغير الذي احتل الترتيب الأقل بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى .

أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثلاثة من المتغيرات المستقلة كان أقواها ما بين الاستقطاب والتعيين وتدريب وتطوير الموارد البشرية، يليها تخطيط الموارد البشرية ثم أخيراً تقييم الأداء .

التوصيات

١. قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر، وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمرين .
٢. استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة تدريبية بالتميز المستدام .
٣. هناك حاجة ملحة لتوعية العاملين في شركات الطاقة المتجددة بأهمية التميز لشركات الطاقة المتجددة، وعلى أن تكون حملة التوعية محددة بسياسة معلنة ومتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية .
٤. إشراك كافة العاملين وكافة مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المستدام .
٥. يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات لتأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمتغيرات التي لم يتم تغطيتها في هذه الدراسة .