

هيئة سكك حديد مصر في ميزان إدارة الموارد البشرية

د. فارس السيد عبد السلام

ماجستير إدارة الأعمال
دكتوراه إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة - جامعة عين شمس

مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع



رئيس مجلس الإدارة

عماد سالم

المدير العام

أحمد فؤاد الهادى

مدير الإنتاج

أحمد عبد الحليم

الطبعة الأولى

الكتاب : هيئة سكك حديد مصر فى ميزان إدارة
الموارد البشرية

المؤلف : فارس السيد عبد السلام

تصنيف الكتاب : شعر

تصميم الغلاف : محمد عطية

إخراج : محمد إبراهيم

المقاس ١٤ × ٢٠

رقم الإيداع : ١٥٢٦٧ / ٢٠١٧

الترقيم الدولى : 0 - 449 - 776 - 977 - 978

العنوان : المكتبة والمطبعة : ٣ ش صفوت - محطة المطبعة شارع الملك فيصل - الجيزة

التليفون : ٠١٢٢٩٣٠٠٢٩ - ٠١١٥٧٧٦٠٠٥٢

Email : yastoron@gmail.com

موقعنا على الفيس بوك : مؤسسة يسطرون لطباعة وتوزيع الكتب

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

هيئة سكك حديد مصر
في ميزان إدارة الموارد البشرية

obeikan.com

مقدمة

تواجه الهيئات العامة في الدول النامية العديد من التحديات الخارجية الناتجة عن التحولات العالمية الاقتصادية والسياسية و التكنولوجيا الداخلية الناتجة عن الرغبة في تحقيق التنمية الشاملة و رفع معدلات النمو الاقتصادي، و الاهتمام بتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين و تحقق رضائهم؛ مما دفع إلى إدخال أساليب إدارة الأعمال في هذه الهيئات، و التي تؤكد على الإدارة المحترفة و المعايير الواضحة للتقييم و قياس الأداء و الاهتمام بالعملاء و أعمال المبادئ التجارية في إدارة الخدمات و العمل على محاولة الاستفادة من إدارة الموارد البشرية و التطبيقات التكنولوجية المختلفة لا سيما تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تحسين و تطوير الأداء.

و تعد هيئة سكك حديد مصر من أهم الهيئات الاقتصادية و
الخدمية التي تخدم قطاعاً عريضاً من المواطنين.

و على الرغم من أن الدولة أعطت الهيئة قدرًا كبيراً من الأهمية إلا
أنها تعاني من خسائر متواصلة.

و من هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في إصلاح المنظومة
الإدارية بالهيئة من خلال بناء القوى العاملة و تطوير الهيكل
الوظيفي و تنمية و تطوير المورد البشري و تحفيز العاملين و تطوير
مسارهم الوظيفي و صيانة القوى العاملة و تقييمها و رقابتها و
متابعتها و تفعيل نظم معلومات الموارد البشرية و تحليل هيكل
المورد البشري الحالي و المستقبلي و دراسة معدلات الغياب
و دوران العمل، و عوامل الرضا و الإنتاجية، و إدارة المواهب و
الجدارات الوظيفية.

و يغلب على هذه الممارسات صفة الديمومة و الاستمرارية، كما
يمكن وضعها في حلقات دائرية لا نهائية.

و يأتي هذا الكتاب كطرح أول للإلقاء الضوء على توجيه أداء إدارة
الموارد البشرية بالهيئة إلى تطوير أدائها بحيث لا يقتصر على
القيام بممارسات وظيفية إنما يتجاوزها إلى المساهمة الفعالة

في تحقيق النجاح المؤسسي و تبني التوجهات الإدارية الحديثة و المعاصرة.

و كذلك تبني أساليب حديثة في تقييم الأداء كأسلوب الإدارة بالأهداف، و معايير موضوعية و إعادة هندسة منظومة الموارد البشرية بأن تتحرر من الدور التقليدي الخاص بممارسة أنشطة وظيفية محددة إلى دور الشريك الاستراتيجي.

كما ينبغي على أي إداري مهما كانت وظيفته أن يتعرف على المشكلات الإدارية المعاصرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها و أن يتخذ القرارات المناسبة لمعالجتها.

و الله أسأله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه، و مفيداً لكل من يحاول الإفادة.

د. فارس السبيح عبد السلام

obeikan.com

نشأة و تطور مرفق سكك حديد مصر

يعتبر مرفق السكك الحديدية أكبر مؤسسة اقتصادية وخدمية في مصر، وهو يختلف عن باقي المرافق في ذات المجال، مجال النقل، من حيث إنه يقوم بمسؤوليات وأعباء متعددة الاتجاهات، من أهمها: إنشاء السكك الحديدية والأعمال الصناعية المقامة عليها مثل (الكباري، الجسور، وأبنية المحطات)، وإعداد وتجهيز الوحدات المتحركة من قاطرات وعربات للتشغيل، توفير وتشغيل أجهزة الصيانة للخطوط الجديدة والوحدات المتحركة، بالإضافة إلى إنشاء وتأمين نظم ضبط الحركة والتحكم فيها، وأخيراً توفير النظم الملائمة لمراقبة عمليات التشغيل وتحقيق أمن وسلامة الركاب.

ونظراً الحيوية لهذا المرفق، وأهمية الخدمات التي يقدمها، تم إسناد مسؤولية إدارته إلى هيئة عامة متخصصة، هي الهيئة القومية

لسكك حديد مصر، لإنشاء وتشغيل شبكات السكك الحديدية على المستوى القومي، وتطوير هذه الشبكات وتدعيمها بما يتناسب مع دورها الرئيسي في حركة النقل، والعمل على مسايرتها لمتطلبات التوسع في الإنتاج والتعمير في إطار الخطة الاقتصادية والسياسية العامة للدولة.

وتعتبر سكك حديد مصر من أقدم السكك الحديدية في العالم، وهي الأولى في أفريقيا والشرق الأوسط، حيث بدأ إنشاء أول خط حديدي في 12 يوليو 1852، إبان التحضير للاحتفالات بافتتاح قناة السويس⁽¹⁾.

وفي عام 1954 بدأ تشغيل القطارات في سكك حديد مصر على خط القاهرة الإسكندرية بمعدل قطارين أسبوعياً، بسرعات بطيئة تتراوح بين 30 - 40 كم/ساعة و كانت العربات غير مجهزة بالفرامل، ولقد بلغ عدد عربات الركاب خلال هذه الفترة 111 عربة، تتسع كل منها لـ 24 راكباً، بالإضافة إلى 114 عربة بضائع.

ونظراً لخضوع السكك الحديدية خلال هذه الفترة للوالي مباشرة، والذي لم يكن يفرق بين نفقاته الخاصة وبين ميزانية الدولة، لذا

1 - الهيئة القومية لسكك حديد مصر، الدليل الإرشادي لعام 2004/2005 (م.س.ذ)، ص أ.

فلقد اقترض مبالغ مالية كبيرة من الخارج، وكانت موارد السكك الحديدية ضمن ضمانات سداد هذه الديون، يضاف إلى ذلك، سوء إدارة المرفق، حيث كان قيام القطارات خاضعاً لأهواء ذوي النفوذ. الأمر الذي دعا إلى تشكيل أول مجلس إدارة للهيئة عام 1863 لإصلاح إدارة المرفق وإصدار لوائح تنظيمية له، ووضع تعريفة لنقل الركاب والبضائع، وإعداد جدول لمواعيد القطارات، ووضع نظام لربط الإيرادات والمصروفات.

وبسبب تراكم الديون الأجنبية على مصر، خضعت إدارة السكك الحديدية خلال الفترة 1876-1880 للرقابة الدولية عن طريق مجالس إدارة مختلطة.

وفي 17/7/1880 صدر قانون التصفية، ونتيجة لذلك اضطرت السكك الحديدية إلى تخفيض مصروفاتها إلى الحد الأدنى حتى عجزت عن القيام بعمليات الصيانة والإصلاحات اللازمة لتسيير القطارات⁽¹⁾.

ومع بداية عهد الاحتلال البريطاني لمصر عام 1882 تسلم الإنجليز

1- الهيئة القومية لسكك حديد مصر، سكك حديد مصر 125 عاماً (-1852 1977)، (القاهرة: الهيئة القومية لسكك حديد مصر، 1977) ص 8-9.

إدارة السكك الحديدية، مع وجود مجلس إدارة مختلط، ولكن الأمور استمرت على حالها، ولم تفلح الإدارة الجديدة في تحقيق الإصلاح المطلوب، واستمر هذا الوضع حتى نهاية القرن التاسع عشر.

ومع بداية القرن العشرين، تم إلغاء مجلس الإدارة المختلط، وألحقت السكة الحديد بنظارة الأشغال العمومية في عام 1905، مع تعيين مدير يستمد سلطته من مجلس أعلى يدير شؤونها، مكون من رئيس الوزراء رئيساً وكل من المستشار المالي ومستشار وزارة الأشغال الإنجليزيين عضوين، ولقد ساهم ذلك في حدوث بعض التطورات في إدارة الهيئة وفي أساليب التشغيل.

فمن الناحية الإدارية، صدرت أول لائحة لسكك حديد مصر عام 1908، ولم يقتصر في وضعها على أن تكون شاملة لكل ما صدر من نشرات وتعليمات سابقة، بل شملت أيضاً ما تضمنته اللوائح المماثلة في السكك الحديدية الأخرى، لا سيما السكك الحديدية البريطانية وبما يتلاءم مع ظروف العمل المحلية.

ومن حيث أساليب التشغيل، زادت السرعة على الخطوط الحديدية، وتطورت القاطرات، وتم تزويد العربات بالفرامل، مما ترتب عليه زيادة الإقبال على النقل بالسكك الحديدية وبالتالي زيادة عدد

القطارات اليومية، حتى بلغ في هذه الفترة 7 قطارات يومياً بين القاهرة والإسكندرية، تسير بسرعة 70 كم/ساعة.

وبنشوب الحرب العالمية الأولى عام 1914، وضعت السلطات العسكرية البريطانية يدها على جميع مرافق المواصلات، وعين على السكك الحديدية مراقب عام إنجليزي له سلطة تماثل سلطة الوزير. وفي عام 1919 انتهت سلطة المراقب العام الإنجليزي، وأصبحت السكك الحديدية وملحقاتها تابعة لوزارة المواصلات التي أنشئت في هذا العام، وتولى إدارة الهيئة مدير عام مسئول أمام وزير المواصلات.

وخلال عقدي العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، تولت الإدارة المصرية شئون السكك الحديدية، والتي سعت إلى تطوير هذا المرفق، واتبعت سياسة إحلال المصريين محل العمالة الأجنبية، كما قامت بتعميم استعمال اللغة العربية في جميع مكاتبات الهيئة، بعد أن كانت اللغة الإنجليزية هي اللغة السائدة وتكاد تكون اللغة الرسمية له⁽¹⁾.

1- الهيئة القومية لسكك حديد مصر، سكك حديد مصر في 125 عاماً (1852-1977)، (م.س.ذ.)، ص 23.

كما اهتمت بالوحدات المتحركة، وتم شراء العديد من القاطرات من إنجلترا، فرنسا، بلجيكا، والولايات المتحدة الأمريكية، حتى بلغ عدد القاطرات العامة خلال هذه الفترة 673 قاطرة، منها 271 قاطرة لقطارات البضائع، و 177 قاطرة للركاب كما بلغ عدد عربات الركاب 1719 عربية⁽¹⁾.

وفي أعقاب الأزمة الاقتصادية، ونشوب الحرب العالمية الثانية عام 1939 تعرضت السكك الحديدية لإجهادات كبيرة نتيجة لحركة القطارات المتزايدة أثناء الحرب، حيث تحملت السكة الحديد الوحدات المتحركة، بأنواعها المختلفة من قاطرات وعربات، مجهوداً ضخماً لم يكن عددها وحالتها الفنية تسمح بتحمله، وهو ما أدى إلى انخفاض عدد القاطرات العامة خلال هذه الفترة إلى 598 قاطرة، وانخفاض عدد عربات الركاب إلى 1395 عربية، نظراً لعدم توافر المخصصات المالية، سواء اللازمة لعمليات الصيانة أو شراء عربات جديدة، واقتصار الأمر على تحويل بعض عربات الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية، وبعض عربات الدرجة الثانية إلى الثالثة.

1- المرجع السابق، ص 105.

وبانتهاء الحرب العالمية الثانية، أصبحت السكك الحديدية في حالة سيئة، نتيجة لضغط العمل ووقف مختلف أعمال الصيانة والإصلاح، وأصبحت تعاني من العديد من المشكلات، منها: تأخر القطارات عن مواعيدها، والعجز في عربات الركاب والبضائع مما أدى إلى تأخير النقل وتكرار الحوادث التي هددت الأمن وسلامة الحركة.

وتسلمت ثورة يوليو 1952 مرفق السكك الحديدية متهاكًا، بسبب عدم توافر الاعتمادات المالية اللازمة لعمليات الصيانة والإحلال والتجديد، وغير قادر على مواجهة أعباء النقل الآخذة في التزايد عامًا بعد عام، ولم يكن عدد عربات الركاب في ذلك الوقت يتجاوز 1492 عربة، فاستعانت الحكومة المصرية بعدد من المتخصصين لدراسة وتقييم حالة هذا المرفق، وتحديد أهم الصعوبات التي تواجهه والذين توصلوا إلى أن هذا المرفق يعاني من المشكلات التالية:

- توقف أعمال تجديدات السكك والقاطرات والعربات والورش خلال الحرب العالمية الثانية وما بعدها.
- العجز السنوي في الميزانية، نتيجة زيادة النفقات مقارنة بالإيرادات، وعدم اعتماد المبالغ اللازمة للصيانة والإحلال

والتجديد.

- عدم الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في التنظيم التجاري والمالي والإداري.
- عدم القدرة على تنفيذ المشروعات الفنية الحديثة.

وفي محاولة للتغلب على هذه المشكلات وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وإعادة تنظيم مرفق السكك الحديدية، مالياً وإدارياً، تم إنشاء الهيئة العامة لشئون سكك حديد مصر لتتولى إدارة المرافق، وتشكيل مجلس إدارة لها يختص باقتراح السياسة العامة للمرفق وإصدار القواعد الخاصة بشئون الميزانية والحسابات الختامية وقواعد تنظيم الشراء والبيع وتأجير العقارات، وتنظيم إدارات هذه الهيئة وتحديد اختصاصاتها، بالإضافة إلى اقتراح اللوائح الخاصة بشئون العاملين في الهيئة⁽¹⁾.

وفي عام 1963 تم إعادة النظر في لائحة السكك الحديدية التي صدرت عام 1908 وإصدار لائحة جديدة لتنظيم شئون العمل بالهيئة، ولا يزال العمل يسير وفقاً لهذه اللائحة حتى الآن.

كما تم شراء عدد من عربات الركاب، حتى وصل إجمالي عدد

1- قرار رئيس الجمهورية رقم 366 لسنة 1956 الخاص بإنشاء هيئة عامة لشئون سكك حديد جمهورية مصر العربية.

عربات الركاب للخطوط الطوالي في عام 1965 إلى 1612 عربية.
ومع منتصف الستينيات، صدر قرار رئيس الجمهورية رقم 2715 لعام 1966 يقضي باعتبار هيئة السكك الحديدية هيئة عامة تتمتع بالحق في أن تتعاقد وتجري جميع التصرفات والأعمال التي من شأنها تحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله، مع إعطاء الحق لوزير النقل سلطة التوجيه والإشراف والرقابة على الهيئة.
كما تضمن هذا القرار إعادة تشكيل مجلس إدارة الهيئة، وإعطاءه الصلاحيات التي تمكنه من تسيير شئون السكك الحديدية كافة، و من أهم هذه الصلاحيات⁽¹⁾:

- إصدار القرارات واللوائح الداخلية والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية للهيئة دون التقيد بالقواعد الحكومية.
- الموافقة على مشروع الميزانية لشئون الهيئة.
- النظر في التقارير الدورية التي تقدم عن سير العمل بالهيئة ومركزها المالي.

وفي عام 1969 بدأ إنتاج عربات الركاب محلياً، في شركة سيماف المصرية وقامت الشركة حتى عام 1976 بتوريد 680 عربية درجة
ثالثة للسكك الحديدية.

1- قرار رئيس الجمهورية رقم 2715 لسنة 1966.

وفي منتصف السبعينيات من القرن العشرين، قامت الهيئة بتحديث أسطول القاطرات العامل لديها بإدخال طرازات جديدة ذات قدرات وسرعات أعلى، واستعانت في ذلك ببيت الخبرة البريطاني ترانسمارك التابع للسكك الحديدية البريطانية Transmark في إطار برنامج المعونة التي تموله الحكومة البريطانية، فتم وضع خطة للإحلال والتطوير، و بدأ تنفيذها في منتصف يونيو 1976. وبمقتضى هذه الخطة، قامت الهيئة على مدار 12 عاماً، بشراء 679 قاطرة جديدة للوفاء بمتطلبات نقل الركاب والبضائع⁽¹⁾.

ومع بداية عقد الثمانينيات من القرن العشرين، تم إنشاء الهيئة القومية لسكك حديد مصر، لتحل محل الهيئة العامة لشئون السكك الحديدية، وتختص بإنشاء وتشغيل شبكات السكك الحديدية على المستوى القومي، وتطوير هذه الشبكات وتدعيمها بما يتناسب مع دورها الرئيسي في حركة النقل، والعمل على مسايرتها لمتطلبات التوسع في الإنتاج والتعمير في إطار الخطة الاقتصادية والسياسية العامة للدولة، وفي سبيل ذلك تتولى على الأخص ما يأتي⁽²⁾:

1- الهيئة القومية لسكك حديد مصر، سكك حديد مصر في 150 عاماً (1852-2002)، (القاهرة: الهيئة القومية لسكك حديد مصر).

2- القانون رقم 153 لسنة 1980 الخاص بإنشاء الهيئة القومية لسكك حديد مصر، المادة.

- إنشاء شبكات السكك الحديدية وتشغيلها، وتقديم الخدمات الخاصة بها في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية.
- إنشاء وإدارة وصيانة المنشآت والأجهزة اللازمة لتقديم تلك الخدمات.
- تنفيذ المشروعات اللازمة لتحقيق أغراضها، أو المرتبط بهذه الأغراض وتطوير خدماتها.

ولقد شهدت أنشطة الهيئة منذ بداية الثمانينيات من القرن العشرين، وعلى مدار عقدين من الزمان، العديد من التطورات سواء من حيث مد خدمات نقل الركاب إلى مناطق عمرانية جديدة، لم يسبق دخول السكك الحديدية إليها، أو من حيث أعداد الركاب المستفيدين من خدمات النقل التي تقدمها الهيئة، أو من حيث أعداد القطارات (الركاب والبضائع) التابعة للهيئة، أو من حيث أعداد العاملين بالهيئة، أو من حيث المنشآت والمباني التي تملكها. فمن حيث عدد القطارات، بلغ إجمالي عدد قطارات الركاب خلال عام 2008/2009 حوالي 413173 قطارًا، بالإضافة إلى 17645 قطارًا لنقل البضائع.

كما بلغ أطوال السكك الحديدية أكثر من 9556 كم.

وبلغ عدد الركاب المستفيدين من خدمات الهيئة خلال نفس العام حوالي 418,117 مليون راكبًا، بلغ حجم البضائع المنقولة حوالي 12,268 مليون طن⁽¹⁾.

كما بلغ إجمالي قيمة أصول الهيئة الاسمية في نهاية هذا العام أكثر من 46,03 مليار جنيه⁽²⁾.

وفي محاولة للاستفادة من القدرات والإمكانات المتاحة لدى الهيئة، والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، والاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة بها أعطى المشرع مجلس إدارة الهيئة الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ ما يراه لازماً من قرارات لتحقيق الأغراض التي أنشئت الهيئة من أجلها دون التقيد بالقواعد والنظم الحكومية، ويباشر المجلس الاختصاصات التالية:

1. وضع خطط وبرامج نشاط الهيئة في إطار الخطة العامة للدولة.

2. وضع الهيكل التنظيمي للهيئة.

3. الموافقة على فئات الأسعار والتعريفات والأجور للخدمات التي تقوم بها الهيئة.

1- القومية لسكك حديد مصر، التقرير السنوي للعام المالي 2003/2004، (م.س.ذ)، ص 12.

2- القومية لسكك حديد مصر، الإدارة العامة للموازنة والحسابات الختامية، حساب ختامي الهيئة للسنة المالية 2008/2009، (م.س.ذ)، ص 44.

4. وضع القواعد الخاصة بالعقود التي تبرمها الهيئة مع المتفاعين بخدماتها.
5. وضع اللوائح الداخلية للهيئة المتعلقة بالشؤون الفنية والمالية والإدارية، ولوائح المشتريات والمخازن وغير ذلك من اللوائح التنظيمية العامة.
6. اقتراح وضع اللائحة المتعلقة بتعيين العاملين بالهيئة وترقيتهم وتحديد رواتبهم وبدلاتهم ومكافآتهم وسائر الشؤون الوظيفية، وتصدر اللائحة بقرار من وزير النقل.
7. وضع نظام للرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والرياضية للعاملين بالهيئة.
8. وضع نظام للرقابة والمتابعة ومعدلات الأداء طبقاً للمعايير الاقتصادية.
9. إقرار مشروع الموازنة السنوية للهيئة ومشروع حسابها الختامي.
10. اقتراح عقد القروض الداخلية والخارجية.
11. قبول الهبات والتبرعات التي تقدم للهيئة ولا تتعارض مع أغراضها.
12. إبرام الاتفاقيات التي تدخل في اختصاص الهيئة.
13. النظر في التقارير الدورية وتقارير المتابعة التي تقدم عن سير العمل.

obeikan.com

إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب و النشاطات المختلفة و العديدة و التي اكتسبته خبرات تراكمية علي مر الزمن، اكتسبته القدرة على وضع و صياغة و تطوير إدارة الموارد البشرية، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تنطور مع تطور حاجات هذه المنظمات، و نتيجة لذلك فقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات.

أهم وظائف إدارة الموارد البشرية :

1. تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب أو المؤهل تأهيلا علميًا معاصرًا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتوافق وتتكامل مع

الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقته وإمكانياته 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.

2. 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 علمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية والقانونية وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3. نبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة

والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال الممنوعة بها والمتوقعة وغير المتوقعة منها فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها.

4. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من وراءه مادياً وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

5. 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.

6. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسئولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديرها،

وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على الواقع العملي.

دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي:

- النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها شريك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- أن تكون إدارة الموارد البشرية جزء من فريق الإدارة العليا من الشركة.
- تحديد المهام الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و التي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الشركة.
- تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى خطط عمل و برامج علي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- وضع الأولويات في المبادرات المقترحة وتنفيذها.
- قياس القيمة التي تضيفها الموارد البشرية (رأس المال البشري) باستخدام ال BSC - تقرير رأس المال البشري- المراجعة الاستراتيجية.

دور الموارد البشرية في قيادة التغيير :

- إعادة نشر الثقافة التنظيمية.
- استكمال مشروع القيادة و المتابعة الجيدة له.
- ربط HR –SAP مع الأنظمة المثالية ذات الصلة.
- المشاركة في إعادة هندسة العمليات للأنشطة الأخرى.
- وضع الخطط و البرامج لمواجهة التغيير و مقاومته.

دور الموارد البشرية كخبير إداري :

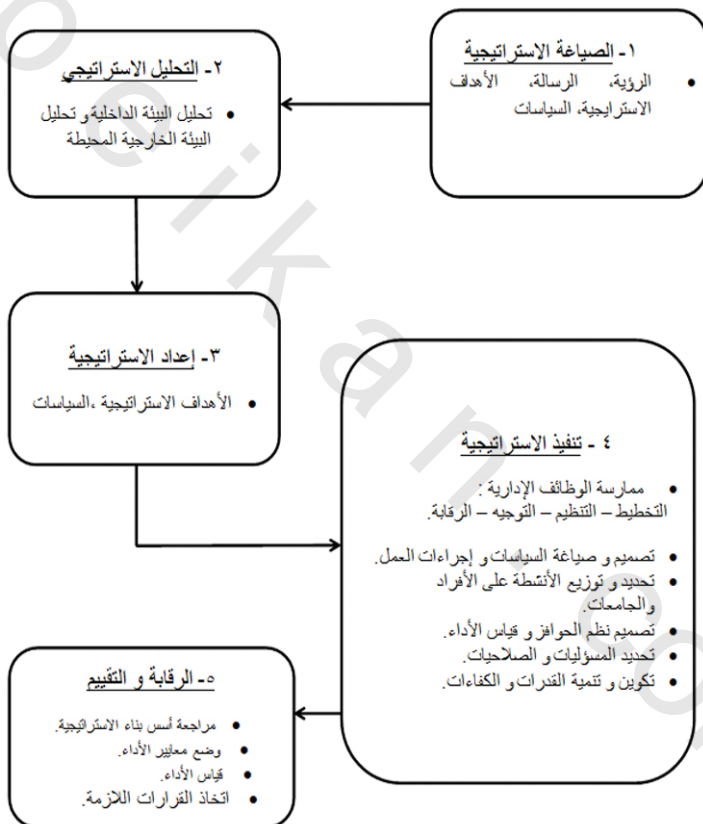
- النظر إلى موظفين إدارة الموارد البشرية على أنهم خبراء في أداء وظائفهم حيث إنهم يؤدون أعمالهم بالسرعة المطلوبة و التكلفة المعقولة و الجودة العالية.
- القيام بمهام و أعمال ذي قيمة تؤدي إلى زيادة الثقة من الإدارة العليا و العاملين و المديرين و تطلب دائما أن تكون إدارة الموارد البشرية شريكاً في القرارات الاستراتيجية.

دور إدارة الموارد البشرية كحلقة وصل بين الإدارة العليا و العاملين :

- توصيل آراء و احتياجات و رغبات العاملين إلى الإدارة العليا و تمثيلهم في القرارات المهمة و الاستراتيجية.

- التعرف علي مشكلات العاملين و تحديد أولوياتها و تنمية الشعور بالرضا عن العمل و الولاء و الانتماء لدى العاملين و وضع السياسات المناسبة لذلك.
- تقديم الاقتراحات و الأبحاث التي تضيف قيمة للعمل و العاملين.
- نشر المعلومات و التقارير و القرارات المهمة على العاملين أولاً بأول.

مراحل التخطيط الاستراتيجي



(تحليل SWOT)

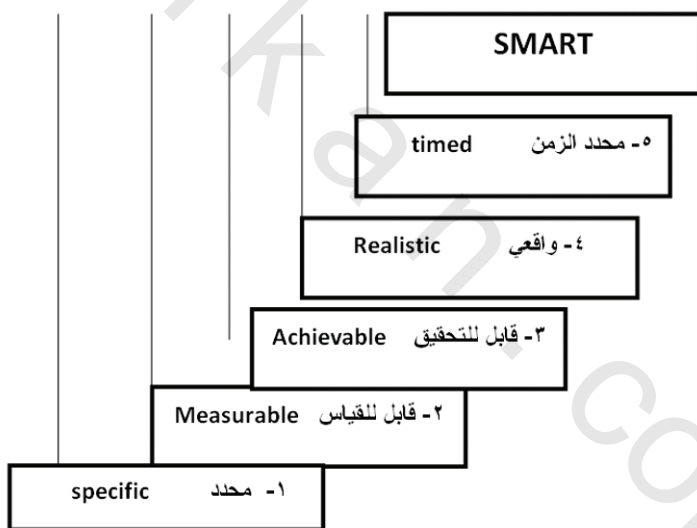
هو أسلوب تحليلي للتعرف على الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة / الوحدة الإدارية و للوقوف على نقاط الضعف و القوة فيها، و يعتبر أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى و قصيرة المدى) و خطط الأعمال لتحقيق الأهداف.

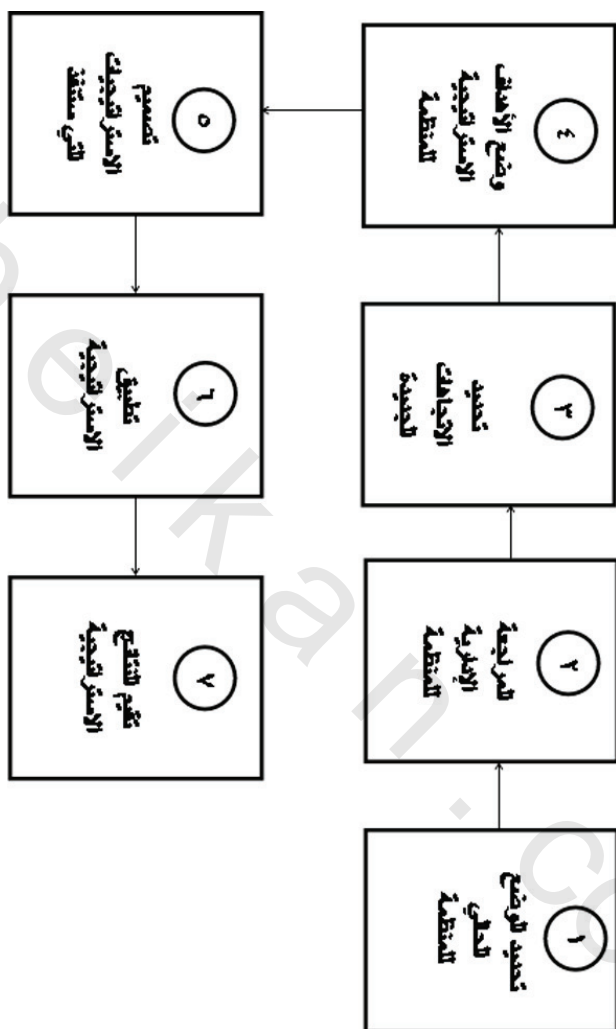
Weaknesses	Strengths
Threats	opportunities

الأهداف الاستراتيجية

- هي المنتج النهائي لعملية التحليل و التي توضح مسار و توجهات و واجبات المنظمة / الوحدة الإدارية خلال الفترة القادمة، مستفيدة في هذا من الفرص و عوامل القوة و متلافية أو معالجة لعوامل الضعف و التهديدات.
- يتوفر في الأهداف الاستراتيجية الجيدة ما يلي:
 - المرونة: توازن بين المرونة و الجمود و التكيف مع البيئة المحيطة.
 - القابلية للقياس: سواء الكمي (الانتهاء من عدد من الوحدات في زمن معين بجودة معينة) أو الكيفي (الانتهاء من عملية

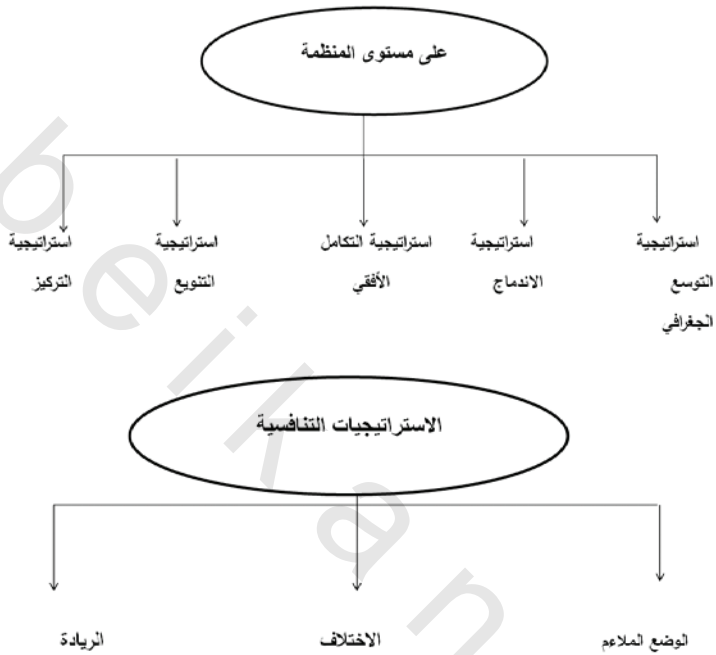
- معينة بكيفية معينة في زمن معين بجودة معينة).
- الملائمة: التوافق مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الفهم سواء من المخاطبين بتنفيذها أو المطلعين عليها عموماً.
- القابلية للتحقيق: يجب ألا تكون الأهداف متواضعة جداً لا تستثمر كامل الموارد، كما يجب ألا تكون طموحة جداً إلى حد يصعب تحقيقها ويجب التوازن السليم بين النقيضين.



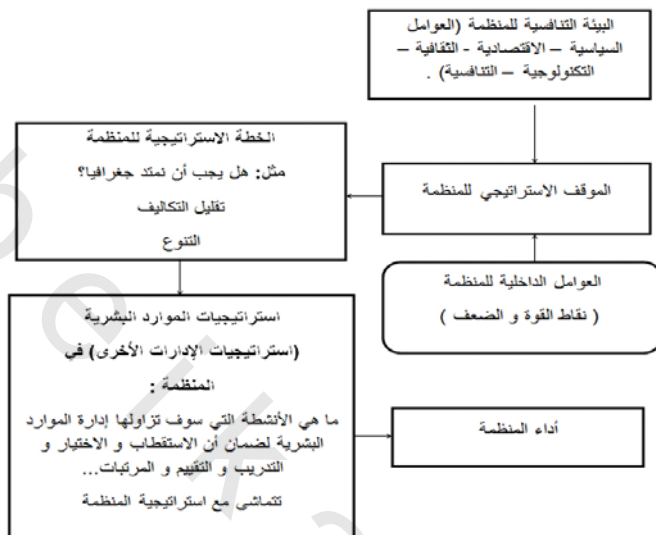


الخطوات السبع للتخطيط الاستراتيجي

أنواع الاستراتيجيات



علاقة استراتيجيات الموارد البشرية باستراتيجيات المنظمة



التحديات الخاصة بالموارد البشرية



التحليل الاستراتيجي للهيئة القومية لسكك حديد مصر



التحليل الاستراتيجي للهيئة القومية لسكك حديد مصر

تتطلب عملية تقييم الأداء المؤسسي للهيئة القومية لسكك حديد مصر ضرورة دراسة وتحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للهيئة، وهو ما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف التي تتميز بها الهيئة، والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة عليها. ولقد اعتمد الباحث في إجراء هذا التحليل على أسلوب التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT Analysis وهو ما يمكن توضيحه على النحو التالي:

في إطار تحليل البيئة الداخلية للهيئة القومية لسكك حديد مصر، قام بتحليل الأنشطة التالية:

1- التحليل التنظيمي للهيئة:

يحدد الهيكل التنظيمي لأي منظمة العلاقات الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة، ونطاق الإشراف لكل من المديرين والمشرفين، كما يحدد المجموعات العامة معاً داخل الإدارات المختلفة، وبين الإدارات داخل التنظيم ككل، كما إنه يتضمن تصميم النظام اللازم للتأكد من فاعلية التنسيق والاتصالات،

وتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة في كافة المجالات⁽¹⁾.

ومن ثم، يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء المؤسسي للهيئات العامة، فهو يوضح كيفية توزيع المهام والأعمال على الأفراد والإدارات المختلفة، وخطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، وخطوط الاتصالات الأفقية والرأسية في التنظيم، والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق التنسيق والتكامل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

وبمراجعة الهيكل التنظيمي للهيئة القومية لسكك حديد مصر، توصل الباحث إلى ما يلي:

- تعدد القطاعات الخاضعة لإشراف رئيس مجلس إدارة الهيئة، حيث يبلغ عدد هذه القطاعات (8) قطاعات رئيسية هي: قطاع المسافات الطويلة - قطاع المسافات القصيرة - قطاع البضائع - قطاع البنية الأساسية - قطاع الأمن والسلامة - قطاع الشؤون المالية - قطاع الموارد البشرية - قطاع الخدمات المشتركة.
- يوجد (8) نواب لرئيس مجلس إدارة الهيئة، يتولون مسئولية الإشراف على القطاعات الثمانية، السابق ذكرها.

1- Richard L. Daft, Organization theory design, 5th ed., New York: West Publishing Company, 1995, P. 192.

- يتراوح عدد الإدارات المركزية التابعة لكل قطاع بين إدارتين إلى ثلاث إدارات، باستثناء بعض القطاعات، وهو يعتبر عددًا كبيرًا نسبيًا.
- يعتمد تقسيم العمل بالهيئة على عدد من المعايير الأساسية، من أهمها:
 - التقسيم على أساس وظيفي: وفقًا لهذا المعيار، يتم تقسيم الهيئة إلى عدد من الإدارات والوحدات التنظيمية، بما يتناسب مع الوظائف الرئيسية التي تقوم بها وفي ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مثل: الإدارة المركزية للمبيعات، الإدارة المركزية للموارد البشرية، الإدارة المركزية للتشغيل، والإدارة المركزية للأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية... وهكذا.
 - ولاشك أن هذا التقسيم يفيد في رفع كفاءة الأداء، وتطوير وتحسين الوسائل والأساليب الفنية المستخدمة في أداء العمل.
 - التقسيم على أساس جغرافي: وفقًا لهذا المعيار، يتم تقسيم قطاع شئون المناطق إلى مناطق مركزية، هي: المنطقة المركزية القاهرة، والثانية، المنطقة المركزية وسط الدلتا، المنطقة المركزية غرب الدلتا، المنطقة المركزية شرق الدلتا، المنطقة المركزية شمال الدلتا، المنطقة المركزية الوسطى، المنطقة المركزية الجنوبية.

ويتيح هذا التقسيم للهيئة سرعة الاستجابة للظروف البيئية الخاصة بكل منطقة، وتنمية مهارات المديرين المسؤولين عنها، ولكن، قد يؤثر ذلك على قدرة المسؤولين في هذه المناطق على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، نظرًا لضرورة الرجوع إلى المركز في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.

- **التقسيم على أساس العمليات التشغيلية :** وفقًا لهذا المعيار، يتم تقسيم بعض الإدارات المركزية وفقًا لما تقوم به من أنشطة فنية متخصصة لأداء عمليات معينة، مثل: إدارة لشئون الورش، إدارة لشئون هندسة السكة، إدارة لشئون هندسة الإشارات، إدارة لشئون هندسة الكباري، وإدارة لشئون التشغيل... وهكذا.

يتميز هذا الأسلوب بسهولة الإشراف والرقابة، والاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل. ولكن يؤخذ عليه، صعوبة الفصل والتحديد الدقيق لكل عملية من العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى درجة عالية من التنسيق بين الإدارات المختلفة.

يتسم الهيكل التنظيمي للهيئة بوجود إدارة مركزية لمركز المعلومات والحاسب الآلي، وهو ما قد يعكس اهتمام الهيئة بتكنولوجيا المعلومات وحرصها على محاولة الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي للهيئة⁽¹⁾.

2- التحليل المالي للهيئة:

يعتبر مرفق السكك الحديدية من أكبر المؤسسات الاقتصادية والخدمية في مصر، وهو ما يتضح من خلال تطور كل من قيمة إجمالي أصول الهيئة، وميزانيتها السنوية، وعدد العاملين بها، بالإضافة إلى أعداد المستفيدين من خدماتها.

أ- المنح والقروض؛⁽²⁾

حصلت هيئة سكك الحديد خلال السنوات العشر الماضية على عدد من القروض والمنح التي تتخطى حصيلتها المليارات سواء من داخل مصر أو من خارجها، وكان القرض الأكبر لسكك حديد مصر هو اتفاقية قرض البنك الدولي لتمويل المشروع القومي

1- أحمد رشيد، محمد يسري قنصوة، تحليل النظم، التنظيم الإداري، الطبعة الرابعة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1997، ص 75.

2- رؤيتنا لمصر، منظومة سكك حديد مصر.. رؤية للتطوير، مركز البديل للتخطيط و الدراسات الاستراتيجية ص 54: 73.

لإعادة هيكلة سكك حديد مصر الموقع بتاريخ 2/8/2009 بقيمة 270 مليون دولار، و نص الاتفاق على أن يكون سعر الفائدة : الليبور بالنسبة للدولار الأمريكي كل ستة أشهر + هامش متغير على أن تكون فترة السداد 30 سنة، منها خمس سنوات فترة السماح و تم الإعلان عن نفاذ القرض في يونيو 2010 و يعمل المشروع على تطوير نظم الإشارات من خط القاهرة إلى الإسكندرية.

ففي أكتوبر 2007 تم توقيع اتفاقية التعاون المالي بين الجانبين المصري و النمساوي بمبلغ 50 مليون يورو، و تم الاتفاق على تمويل مشروع توريد أجهزة في إطار إعادة هيكلة قطاع السكك الحديدية في نطاقه.

و في عام 2009 حصلت الهيئة القومية لسكك حديد مصر على 150 مليون دينار كويتي من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي لصالح مشروع دراسة جدوى كهربة خط السكك الحديدية (شبين القناطر- الزقازيق- المنصورة- دمياط).

ووفقاً لبيانات القرض على موقع وزارة التعاون الدولي فقد تم الاتفاق مع البنك الدولي على تمويل (المشروع القومي لإعادة هيكلة سكك حديد مصر) بقرض بمبلغ 270 مليون دولار تم توقيعه

في 2/8/2009 وإعلان إنتهائه في 24/6/2010، و يهدف المشروع إلى تحسين مصداقية و فاعلية و كفاءة و سلامة خدمات السكك الحديدية من خلال استثمار لتجديد نظام الإشارات و خطوط السكك الحديدية و تحديث إداراتها و تشغيلها من أجل زيادة قدرة قطاع السكك الحديدية على الوفاء بالاحتياجات الاقتصادية و الاجتماعية و تعزيز القدرات المالية للهيئة سكك حديد مصر، حيث يعمل المشروع على تحديث نظام الإشارات على خط القاهرة الإسكندرية، و كذلك تجديده 275 كيلو متر سكة من قضبان خط القاهرة أسوان، و سيتم إقفال القرض في 31/1/2019.

وفي سبتمبر 2011 تم توقيع اتفاقية التمويل الإضافي للمشروع بقيمة 330 مليون دولار، وتم إعلان النفاذ في مارس 2012، و يهدف المشروع لتطوير نظام الإشارات من خط بني سويف إلى أسيوط و يوجه جزءاً من التمويل لتحديث الإدارة و ممارسات التشغيل.

وفي مايو 2012 وقعت هيئة السكك الحديدية على ما سمي بخطاب معونة فنية مقدمة من الصندوق الكويتي للتنمية للمساهمة في تمويل الخدمات الاستشارية لكل من مشروع كهربة إشارات على خط طنطا- المنصورة دمياط / 9 و مشروع ازدواجية الخط

الحديدي ما بين (المنصورة - دمياط) أما قيمة المعونة فهي 600 ألف دينار كويتي.

وفي أبريل 2013 وقعت الهيئة القومية لسكك حديد مصر اتفاقية قرض بقيمة 44 مليون دينار كويتي من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي لصالح مشروع كهربة إشارات خط السكك الحديدية (بنها- الزقازيق-الإسماعلية- بورسعيد) بفائدة 3% يسدد علي 17 سنة بعد فترة سماح قدرها خمس سنوات.

عمومًا.. إن كان الهدف الدائم من الاقتراض الداخلي والخارجي هو التطوير لتحسين الخدمة ورفع معدل السلامة و الأمن على خطوط القطارات فإن البعض يرى أن تحقيق ذلك لا يتطلب أموالاً فقط لكن العامل البشري هو المتهم الأول و يكاد يكون الوحيد في حوادث القطارات، فنظم الأمان القائمة بالفعل تضمن توقف القطارات تمامًا في حالة وجود أي عائق على القضبان، حيث تتمتع نظم سكة الحديد بأكثر من وسيلة للأمن منها رؤية السائق للإشارات بشكل مباشر و الثانية هي جهاز ATC أو جهاز التحكم الآلي الذي يوقف القطار إذا تجاوز السائق إشارة حمراء، وبالفعل منذ عام 2006 و حتى عام 2009 لم تقع حوادث إلا حادثة عام 2009

بعد ما يقرب من مليون رحلة، وهذا على مستوى سكك حديد العالم معدل طبيعي، كما أن جزءًا كبيرًا من مبالغ التطوير تم توجيهه لإصلاح جرارات كثيرة كانت معطلة و تم إصلاحها و تطوير جزء من السكة في الخطوط من بنها إلى الإسكندرية و تطوير القضبان و الإشارات و العربات.

وعلى الرغم من أن القروض تمثل عبئًا على الدولة ككل لأن الهيئة تخسر الأموال، إلا أنها تمثل أهمية كبرى لأن الهيئة قد تنهار من دون الإحلال و التجديد بأموال الدولة و القروض، فالسكة الحديد مرفق خدمي، ولذلك يضطر لتشغيل بعض الخطوط الخاسرة مثل الضواحي الفرعية.

ب- الموازنة العامة للهيئة⁽¹⁾:

تعاني الهيئة القومية لسكك حديد مصر من خسائر سنوية ولفترات طويلة، فطبقًا لدراسة أعدها البنك الدولي في أغسطس عام 2005 اعتمادًا على بيانات الهيئة القومية لسكك حديد مصر فقد بلغ إجمالي الخسائر التشغيلية بعد إضافة الفوائد خلال الفترة من عام 2000 حتى عام 2004 نحو 4,5 مليار جنيه، و لم يختلف الأداء المالي

1- () - المرجع السابق ذكره.

للهيئة خلال الأعوام التالية فوفقاً للحساب الختامي للهيئة للعام المالي 2010/2011 والتي بلغت الموازنة الإجمالية فيها نحو 10,032 مليار جنيه، سجلت الخسائر التشغيلية (الفرق بين جملة التكاليف والمصروفات وإيرادات النشاط) نحو 637,60 مليون جنيه. كما شهدت إيرادات البضائع المنقولة عبر سكك الحديد ثباتاً نسبياً خلال 7 أعوام من عام 2005 حتى عام 2011، ففي حين أنها بلغت 207,152 مليون جنيه عام 2005 سجلت نحو 202,049 مليون جنيه عام 2011.

حيث قدرت الموازنة هيئة سكك حديد مصر للعام المالي 2014/2015 بقيمة تقديرية 17 ملياراً و 390 مليون جنيه في مقابله 15.6 مليار جنيه لعام 2013 / 2014، وتقدر موازنة الهيئة القومية لسكك حديد مصر للسنة المالية 2015/2016 شاملة التكاليف و المصروفات و الاستخدامات الرأسمالية 21 مليار و 389 مليون و 31 مليون ألف جنيه، كما تقدر التكاليف و المصروفات التي تتضمن الأجور و المصروفات ب 8 مليارات 463 مليون و 924 ألف جنيه، و الاستخدامات الرأسمالية 21 مليار و 925 مليون و 407 آلاف جنيه، والإيرادات 4 مليار و 50 مليون جنيه، الخسائر ب 4 مليار 413 مليون و 24 ألف جنيه.

و ترجع خسائر الهيئة لعدة أسباب أهمها: تثبيت تعريفة نقل الركاب و البضائع على مدى سنوات طويلة، مراعاة للبعد الاجتماعي، في الوقت الذي تزداد فيه مصروفات التشغيل سنوياً مع تحمل الهيئة لأعباء التخفيضات الكبيرة لتعريفة الركوب الناتجة عن الاشتراكات، كما تتحمل الهيئة أعباء تنفيذ و صيانة مشروعات استراتيجية ضمن خطط تنمية الدولة بصرف النظر عن اقتصاديات تشغيلها، مع التزامها بسداد الضرائب و الرسوم رغم أن القانون يعفيها منها، بالإضافة إلى ارتفاع عدد الفئات التي يحق لها الحصول على تذاكر مخفضة يبلغ عددها 24 فئة تصل قيمة التخفيض فيها إلى 75%.

تحليل الباحث للبيئة الداخلية للهيئة (SWOT) :

من خلال تحليل البيئة الداخلية للهيئة القومية لسكك حديد مصر، يرى الباحث أن هناك عدداً من نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الوقت لتحسين الأداء المؤسسي للهيئة كما أن هناك العديد من نقاط الضعف التي تحد من قدرة الهيئة على تحسين وتطوير مستوى أدائها.

- فمن حيث نقاط القوة التي تتمتع بها الهيئة، فيمكن إيجازها فيما يلي:
- تمتلك الهيئة بنية أساسية وأصول ثابتة، أراضي ومباني ومنشآت، بلغت قيمتها الاسمية خلال عام 2004/2005 أكثر من 27,6 مليار جنيه، يمكن الاستفادة منها واستثمارها بشكل يساهم في زيادة إيرادات الهيئة وتوفير الموارد المالية اللازمة لصيانة وتطوير أسطول النقل.
 - الزيادة المستمرة في إيرادات الهيئة، سواء إيرادات الركاب أو إيرادات البضائع أو الإيرادات التي تحصلها الهيئة من مصادر أخرى.
 - يتوافر لدى الهيئة موارد بشرية يمكن إذا ما أحسن إدارتها الاستفادة منها في تحسين الأداء، فهناك وفرة في بعض التخصصات، يمكن إعادة تأهيلها وتدريبها والاستفادة منها في التخصصات التي تعاني من نقص الموارد البشرية.
 - تحرص الهيئة إلى حد ما على الاهتمام بالعاملين وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية والعديد من المزايا النقدية والعينية والتأمينية لهم.
 - وجود إدارة مركزية لمركز المعلومات والحاسب الآلي، تتبع رئاسة الهيئة، وهو ما قد يساهم في زيادة قدرة الهيئة على الاستفادة من التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

- ضعف العنصر البشري و تضخيم الهيكل التنظيمي :
- للقوة العاملة في الهيئة العديد من نقاط الضعف، فهي قوى بشرية عفا عليها الزمن تعاني من جمود في العقلية الفكرية غير مدركة لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها في هذا المرفق الحيوي، ولم يتم تدريبهم بالقدر الكافي، و من ثم يعد العنصر البشري العامل في المنظومة بكل قطاعاتها في حاجة إلى التدريب المستحدث و التفكير الإبداعي و الدعم المهني المادي و المعنوي و اكتساب المعرفة الفنية الحديثة.
- و يعزز هذا الضعف في العنصر البشري تضخم الهيكل التنظيمي الحالي للهيئة حيث يشمل على 4 مستويات إدارية مشتتة و متضاربة المهام و المسؤوليات.
- وفي مقابل ذلك، هناك العديد من نقاط الضعف التي تؤثر في أداء الهيئة، وتحد من قدرتها على التحسين والتطوير، ومن أبرز هذه النقاط:
- يتسم الهيكل التنظيمي للهيئة بالتضخم وتعدد المستويات الإدارية، وهو ما يؤثر على قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم ضعف القدرة على الاستجابة للتغيرات التي قد تطرأ في البيئة المحيطة بها.
- وجود نوع من التعارض والتداخل في الاختصاصات بين بعض الوحدات التنظيمية المختلفة للهيئة، لعل من أهمها

التداخل بين اختصاصات كل من مجلس المديرين ومجلس الإدارة، حيث ينص القانون على أن مجلس المديرين هو السلطة الرئيسية في مجال تشغيل الهيئة ومتابعة سير العمل والإشراف على تنفيذ مشروعاتها وتطويرها⁽¹⁾.

- زيادة درجة المركزية، وعدم الأخذ بمبدأ تفويض السلطة بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، لا سيما على مستوى الإدارة التنفيذية.
- على الرغم من ارتفاع أعداد العاملين بالهيئة، إلا أن الهيئة تعاني من عجز في توافر العمالة الفنية الماهرة، وهو ما قد يرجع إلى انخفاض مستويات الأجور والمكافآت.
- انخفاض قدرة الهيئة على الاستفادة من الأصول المختلفة والمتنوعة المتاحة لها.
- محدودية استفادة الهيئة من التطبيقات المختلفة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات.
- عدم قدرة الهيئة على تغطية تكاليف تشغيلها، حيث تحقق الهيئة عجز سنوي متزايد ارتفع من حوالي 638,56 مليون جنيه خلال عام 2004/2005 إلى 1887,08 مليون جنيه خلال عام 2008/2009، وهو ما يحد من قدرة الهيئة على القيام بعمليات

1- القانون رقم 152 لسنة 1980 الخاص بإنشاء الهيئة القومية لسكك حديد مصر، المادة (21).

- الإحلال والتجديد للمركبات أو إجراء الصيانة الدورية لها.
- التناقص المستمر في أعداد قطارات نقل الركاب والبضائع، بالإضافة إلى سوء حالة العديد من القطارات العاملة.
- عدم الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير، وانخفاض المخصصات المالية لها.

تحليل الباحث للبيئة الخارجية للهيئة (SWOT) :

هناك العديد من العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر في الهيئة القومية لسكك حديد مصر، وتؤثر على مستوى أدائها المؤسسي، ومن أبرز هذه المتغيرات:

- أ- المتغيرات القانونية: بعد مراجعة القانون المنظم لعمل الهيئة، توصل الباحث إلى أن هناك عددًا من القيود المفروضة عليها، من أبرز هذه القيود، خضوع الهيئة لهيمنة وسيطرة وزير النقل، وهذا يتضح من خلال الصلاحيات الكبيرة التي خولها القانون لوزير النقل، والتي من أبرزها:
- اختيار معظم أعضاء مجلس إدارة الهيئة، وتشكيل مجلس المديرين، وهما المسؤولان عن إدارة الهيئة.
- في حالة غياب رئيس مجلس الإدارة أو خلو منصبه، يقوم

- وزير النقل بندب من يحل محل هذا الرئيس بصفة مؤقتة.
- تعتبر قرارات مجلس إدارة الهيئة غير نافذة إلا بعد اعتمادها من وزير النقل وللوزير الحق في طلب إعادة النظر في هذه القرارات خلال خمسة عشر يومًا من تاريخ عرضها عليه⁽¹⁾.
 - على الرغم من تمتع مجلس الإدارة بالحق في اقتراح أسعار الخدمات التي تقوم بها الهيئة، إلا أن إقرار هذه الأسعار لا بد أن يصدر بقرار من وزير النقل بعد العرض على مجلس الوزراء. وهذا بلا شك يحد من استقلالية الهيئة، وقدرتها على اتخاذ القرارات بدون موافقة الحكومة المركزية، ممثلة في وزارة النقل.

ب- التغييرات الاقتصادية، من أهم هذه المتغيرات؛

- الارتفاع المستمر في أسعار قطع الغيار ومهمات الصيانة والزيادة في كهرباء التشغيل بالإضافة إلى قيام الهيئة باستيراد بعض هذه المستلزمات من الخارج وما يترتب على ذلك من مشكلات عدم توافر العملات الأجنبية، وتأخر توريد هذه المستلزمات.
- ضعف مستويات الأجور والحوافز، وهو ما يؤدي إلى تسرب العمالة الماهرة إلى الخارج أو العمل بالقطاع الخاص، مع استمرار العمالة الأقل مهارة.

1- القانون رقم 152 لسنة 1980 الخاص بإنشاء الهيئة القومية لسكك حديد مصر، المادة (21).

- ضعف البنية الأساسية للسكك الحديدية، وعدم قيام الدولة بتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لتحسينها وتطويرها.
- المنافسة الشديدة من قبل وسائل النقل الأخرى، لا سيما النقل البري للبضائع وهو ما أدى إلى الانخفاض المستمر في حجم البضائع التي تقوم الهيئة بنقلها ومن ثم انخفاض إيرادات هذه البضائع.

ج- المتغيرات الاجتماعية، من أهمها:

- الزيادة السكانية المستمرة، وزيادة المجتمعات العمرانية الجديدة، وما تفرضه من أعباء متزايدة تقع على عاتق الهيئة، نتيجة تضاعف حجم الطلب على خدماتها مع محدودية الموارد والميزانية المخصصة لها.
- تحمل الهيئات بمسؤولية تقديم إعفاءات مالية لبعض فئات المجتمع المستفيدة من خدمات النقل، مثل التخفيضات التي تمنحها للطلبة والتي تتراوح بين 80% إلى 90%، والتخفيضات التي تمنحها للعاملين بأجهزة الدولة وقطاع الأعمال العام.
- مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد تعريفة النقل، وعدم القدرة على تغيير هذه التعريفة إلا بعد موافقة مجلس الوزراء.
- وعلى الرغم من التحديات التي تفرضها ظروف البيئة الخارجية على عمل الهيئة القومية لسكك حديد مصر، إلا أن هناك بعض

الفرص المتاحة في البيئة، والتي يمكن للهيئة، الاستفادة منها في تحسين أدائها المؤسسي، ومن أهم هذه الفرص:

1. تتمتع الهيئة بالحق في استيراد ما تحتاج إليه من مستلزمات الإنتاج والموارد والآلات والمعدات وقطع الغيار ووسائل النقل اللازمة لنشاطها، وذلك بدون ترخيص، مع إعفاء هذه الواردات من الضرائب والرسوم الجمركية.

2. وضع القانون لكل الضوابط التي تمكن الهيئة من تقديم خدمات النقل الآمن للركاب والبضائع، وتشديد العقوبات المفروضة على أي شخص أو جهة تخالف التعليمات التي تضعها الهيئة أو تتعدى على منشآت الهيئة أو ممتلكاتها، أو تستخدمها بدون موافقة من الهيئة بذلك.

3. أعطى القانون للهيئة الحق في تلقي المنح والإعانات، وعقد القروض، سواء الداخلية أو الخارجية، للاستفادة منها في تطوير مرفق السكك الحديدية، وتمويل مشروعات الإحلال والتجديد.

4. تم تعديل القانون رقم 152 لسنة 1980 الذي اعتبر الهيئة اقتصادية حكومية يسمح القطاع الخاص بالمشاركة في تطوير أنشطة الهيئة، و كذلك حصول الهيئة على قروض

مباشرة من جهات تمويل دولية أو ترك التعامل بينها و بين البنك الدولي.

5. تتمتع الهيئة بالحق في ما تحصل عليه من أنشطة خاصة بها وأعمال و خدمات مقدمة للغير، و فروق أسعار أداء الخدمة وفقاً للقانون رقم 152 لسنة 1980.

تصور مقترح للمقاييس التي تستخدم لأنشطة الموارد البشرية في الهيئة طرق قياس رأس المال البشري المقترحة والمختارة :

- أولاً: طريقة العائد على الاستثمار.

العائد على الاستثمار في رأس المال البشري =

الإيرادات - (نفقات التشغيل - (تكلفة الأجور + تكلفة المزايا)) ÷ (تكلفة الأجور + تكلفة المزايا).

- ثانياً : طريقة بطاقات الأداء المتوازن Balanced scorecard:

تتكون من 4 محاور (المحور المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو) المحور المالي:- يعكس مسؤولية الهيئة نحو أصحاب الأسهم أو الأملاك و يستخدم في ذلك مقاييس مثل:-

- العائد على الاستثمار.

- معدل نمو المبيعات.

- ربحية التشغيل.

محور العملاء:- يعكس كيف يجب أن تبدو الهيئة في نظر العملاء

و يتم قياس ذلك بمقاييس مثل :-

- النصب السوقي.

- ربحية العملاء.

- رضا العملاء.

مدى فاعلية الإدارة في الاحتفاظ بالعمال الحاليين.

محور العمليات الداخلية:- يعكس كيف تبدو الهيئة من منظور

القائمين بالتشغيل و يتم قياس ذلك بمقاييس مثل:-

- الجودة.

- الإنتاجية.

- التكلفة.

محور التعلم و النمو:- يهتم بجعل التطوير و التحسين عملية

مستمرة و يتطلب ذلك وضع المقاييس مثل:-

- التعلم و التدريب.

- رضا العاملين.

- الحفاظ على العاملين.

خطوات تطبيق النموذج:-

- تحديد استراتيجية الهيئة.
- تحديد استراتيجية الموارد البشرية.
- رسم الخريطة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- وضع مقاييس الأداء لكل هدف من الأهداف.
- وضع مقاييس الكفاءة و الفعالية لنظام الموارد البشرية لكل محور من المحاور.
- إعداد مقومات نجاح تطبيق هذا النموذج وتشمل.
- وضوح الاستراتيجية، ثقافة الهيئة، التمكين، الاتصال، التغذية العكسية
- تطبيق النموذج مع المتابعة و التحسين المستمر.

نموذج Patricia لرأس المال البشري

مستوى التعليم :

- نسبة الحاصلين على دراسات عليا = العاملین الحاصلين على دراسات عليا / عدد العمالة الكلية.
- نسبة الحاصلين على دراسات عليا في مستويات إشرافية = العاملین الحاصلين على دراسات عليا في مستويات إشرافية / عدد العاملین الذين تم تدريبهم.

التدريب:

- نسبة العاملين الذين تم تدريبهم = العاملين الذين تم تدريبهم / عدد العمالة الكلي.
- عامل تكلفة التدريب = إجمالي تكلفة التدريب / عدد العاملين الذين تم تدريبهم.
- نسبة تكلفة التدريب = إجمالي تكلفة التدريب / مصروفات التشغيل.

دوران العمالة :

- معدل الترك = (الترك الاختياري + الترك غير الاختياري) / عدد العاملين.
- معدل الترك الاختياري = الترك الاختياري / عدد العاملين.
- معدل الترك غير الاختياري = الترك غير الاختياري / عدد العاملين.

النتائج :

- العائد = العائد / إجمالي العمالة.
- القيمة المضافة لرأس المال البشري = HCVA العائد - (مصروفات التشغيل - [تكلفة الأجور + تكلفة المزايا]) / إجمالي العمالة.

- العائد علي الاستثمار في رأس المال البشري = HCROI
العائد- (مصرفات التشغيل - [تكلفة التعويضات + تكلفة
المزايا]) / (تكلفة التعويضات + تكلفة المزايا).

إطالة من إدارة الموارد البشرية على منظومة سكك حديد مصر

تطوير أداء الجهاز الإداري بالهيئة القومية لسكك حديد مصر⁽¹⁾

هذا الكيان الضخم وهو الهيئة العامة لسكك حديد مصر ذو أهمية كبيرة، لأنه مرفق حيوي تقوم عليه حياة البشر، وبالتالي يتطلب من العاملين فيه كافة أن يعوا حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم داخل هذا المرفق، ومن ثم لابد من تدريب العاملين في هذه الهيئة بدءاً من غير المزلقان وحتى رؤساء الإدارات في الهيئة، فالعقلية البشرية في حاجة إلى مواكبة التطور الذي نشهده وفي حاجة إلى إبداع من قبل موظفيها، ومن ثم يمكن تنظيم دورات تدريبية شهرية للعاملين في الهيئة للوقوف على المشاكل التي يعانون منها، ومن ثم تنميتهم بشرياً و تدريبهم ليكونوا قادرين على النهوض بالهيئة من خلال عمل تبادل دولي لاكتساب الخبرات في

1- رؤيتنا لمصر، مرجع سبق ذكره

مجال السكك الحديدية خاصة في الدول المتقدمة وفي ذلك المجال

مثل الصين، ويتم ذلك من خلال:

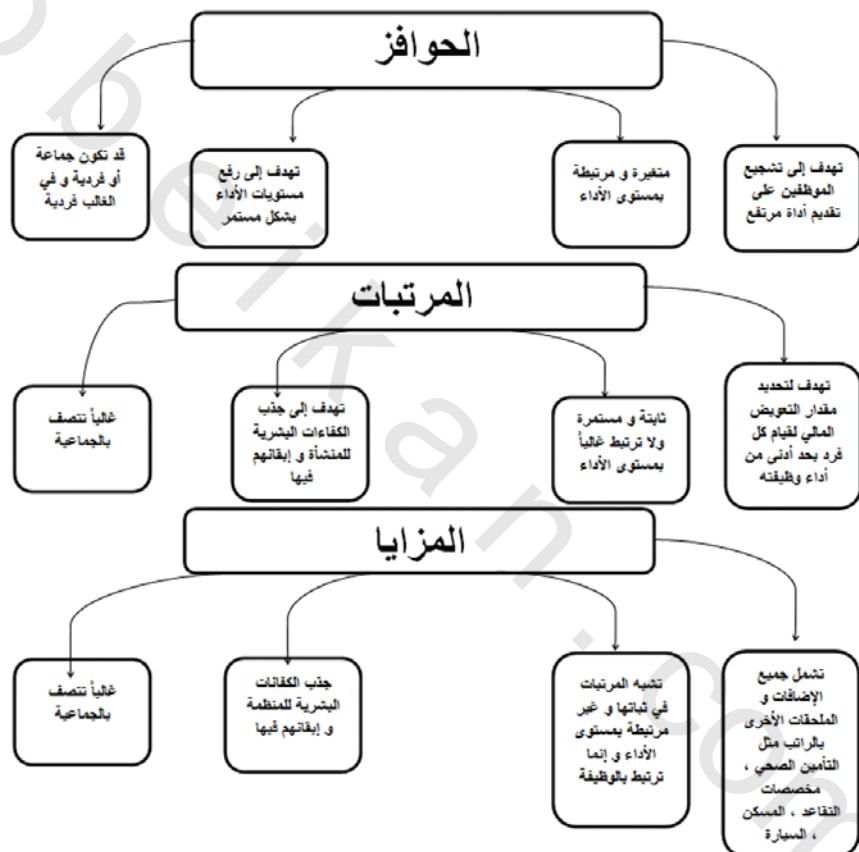
- تشكيل مجلس استشاري من خبراء السكك الحديدية وهم عادة كبار السن وإسناد المهام الملفات الموجودة في الهيئة إلى الشباب الصاعد الذي يسعى إلى التغيير و القادر على إدارة منظومة مستحدثة تكنولوجياً والجمع بين الخبرة المهنية و الواقعية وكذلك الحماس الشبابي الراغب في التطوير.
- عمل دورات تنمية بشرية بالنسبة للعاملين و متابعة أدائهم من خلال تنظيم جلسات لكل عامل مع من يرأسه، ومن ثم التعرف على الإشكاليات التي يعاني منها بالنسبة للمهنة ووضع حلول بشأنها، و يتم ترقية من يعمل باجتهاد و من يطرح رؤية حقيقية لتطوير المنظومة.
- تربية العامل على إحساس الانتماء و إعطائه حق المشورة فيما يتعلق بالمنظومة من خلال اجتماع دوري للعاملين للمناقشة و التشاور في أمور الهيئة و مشاكلهم ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها، وبالتالي تحقيق عامل المتابعة والمراقبة الدورية و الإصلاح الدوري، مع عمل جائزة للعامل المثالي يتم تكريمه أمام الجميع.
- إسناد ملف تطوير المنظمة بشكل مستقبلي لطلاب و أساتذة كليات الهندسة خاصة في مشروعات التخرج و أبحاث

الماجستير و الدكتوراة لدراسة التحديات و تقديم المقترحات بشأنها، و تنسيق الجهود بين وزارة التربية و التعليم والهيئة فيما يتعلق بتدريس علم السكك الحديد من المهد لزيادة الوعي لدى الطلاب بأهمية ذلك القطاع.

- العمل على تحويل معهد وردان إلى جامعة متخصصة للنقل، وهو معهد مهمته تدريب العاملين بالسكك الحديدية فنياً.
- و كانت النقل حصلت على قرار من المجلس الأعلى للجامعات رقم 622 بتاريخ 30 أكتوبر 2014 بإنشاء الأكاديمية لتكنولوجيا النقل، وهي تعتبر أول أكاديمية متخصصة في مجال النقل و السكك الحديدية في منطقة الشرق الأوسط و أفريقيا.

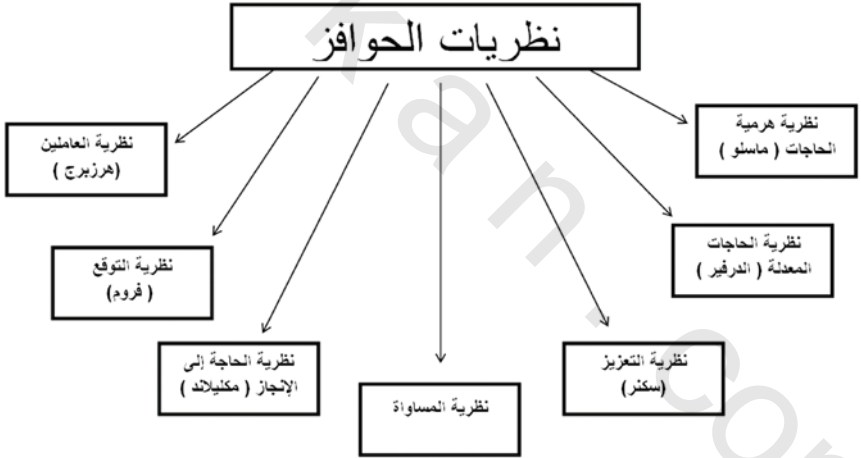
2- تصور لنظام الحوافز بالهيئة القومية لسكك حديد مصر:

أولاً: الاختلاف بين الحوافز، المرتبات، المزايا:



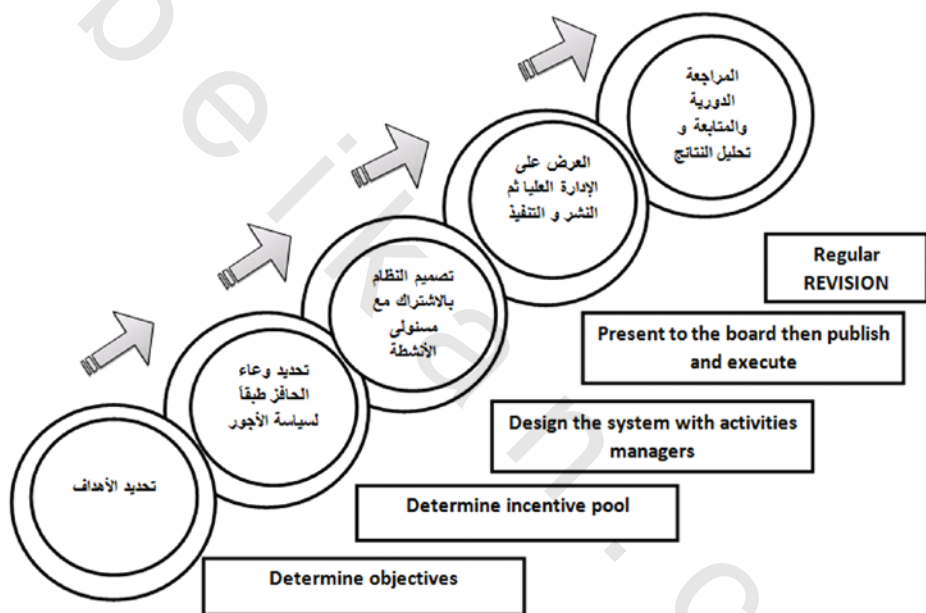
ثانياً : الخلفية النظرية للحوافز :

- تعتمد الدراسات الإدارية على نظريات علم النفس لفهم الأسباب التي تدفع الإنسان لتحقيق مستويات أداء مرتفعة في عمله.
- ونظريات علم النفس الأكثر شيوعاً في علم الإدارة هي تلك النظريات التي تفسر دوافع الإنسان عن طريق مفهوم إشباع الحاجات.



خطوات تصميم نظام حافز Incentive system design steps

ثالثاً :



تحديد أهداف الهيئـة على بطاقات الأداء المتوازن
Determine strategic goals on BSC

مثال
على

١ - تحقيق رضا العملاء وولائهم للهيئـة

1 - Achieve customer satisfaction

١ - زيادة حجم الأعمال
٢ - زيادة الربحية
٣ - تقليل التكلفة

1 - expand
business
2 - increase
profitability

customer

Financial

Learning
&
growth

Internal
process

١ - تنظيم استقلال و الاستفادة
من الطاقات و الموارد
المستاحة
٢ - الاهتمام بنظم و قواعد
المعلومات

١ - رفع كفاءة العاملين و
تحسين بيئة العمل و نشر
الثقافة التنظيمية بين العاملين

1 - increase efficiency of workers
and improving work environment
and publishing organizational
culture among workers

1 - regulating &
rationalising
energies, resources
2 - pay attention to
information
systems and

تصميم نظام الحافز بالإشتراك مع مسئولي الأنشطة

Designing the incentive system with activities managers

مثال
على:

تحديد نوع الحافز : Determining the type of incentive

حوافز جماعية Group

- الحوافز الجماعية توزع على مجموعة من الموظفين نتيجة جهدهم المشترك و تهدف إلى تحسين إنتاجية الفرد و تحسين تعاونه مع زملائه و تعالج مشكلة الصراع و انخفاض الروح الجماعية ، و يتم تحديدها بالنظام الحالي من خلال بعض مؤشرات مثل :
 - ١- نسبة تحقيق الخطة .
 - ٢- نسبة الالتزام بالميزانية التقديرية .
 - ٣- نسبة رضا العميل .

Indicators :

- 1 - Plan achievement percentage .
- 2 - Commitment to budget .
- 3 - customer satisfaction .

حوافز فردية Individual

- هي دعم مالي أو معنوي للموقف مقابل تقديم مجهود متميز في أداء وظيفته وبالتالي مقابل مساهمته في مساعدة الهيئة على النجاح، و يتم تحديدها بالنظام الحالي من خلال :
 - ١- الاقتراحات المنفذة.
 - ٢- التقييم السلوكي.
 - ٣- المؤشرات الفنية لبعض الأنشطة مثل المبيعات.

Indicators :

- 1 - Executed suggestion .
- 2 - Behavioral evaluation .
- 3 - technical indicators for some activities .

تحديد الجهة المسؤولة عن قياس مؤشرات الأداء
Determining the measurement responsibility

طبقاً لمبدأ الشفافية فإن الجهة المسؤولة عن قياس الحافز و تحديده أو مراجعته يجب أن تختلف قدر الإمكان عن الجهة التي يتم قياس الحافز لها أو المراجعة عليها ، تفعيلاً لمبدأ فصل الرقابة عن التنفيذ وضمان صحة البيانات التي تم قياسها .

على أن يتم مراجعة نتائج القياس من قبل الجهات المنفذة قبل اعتمادها لدى الموارد البشرية .

It is very important factor to separate the measurement responsibility for the executive activity before approving it .

يتم تقييم هذه المنهجية في شهر نوفمبر من كل عام من خلال إدارة تطوير نظم الأجور و إدارة التخطيط و التطوير التنظيمي و إدارة الأداء باشتراك مع مجموعة التخطيط الاستراتيجي من حيث تأثير هذه المنهجية في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية المتوازنة للمجموعة و مدى تحقيق هذه المنهجية لمستهدفاتها، على أن يتم التحسين في هذه المنهجية سنوياً مما يتوافق مع مستهدفات المجموعة.

This methodology is evaluated in november of each year during by compensation , SM ,OD ,PM and SP according to its effect on strategic objectives accomplishments .

* يتم تقييم مفردات النظام بالكامل في شهر يونيو القادم.

Whole system elements are evaluated in next June .

* يتم التقييم بقيمة الحافز سنوياً من خلال إدارة تطوير نظم الأجور و وفقاً لسياسة الأجور بالهيئة في شهر يونيو من كل عام.

The value of the incentive is evaluated yearly by compensation development management according to compensation policy in July each year .

3- إدارة الموارد البشرية المبنيّة على الجدارات الوظيفية بالهيئة

القومية لسكك حديد مصر :

مفهوم الموارد البشرية المبني على الجدارة و مقارنتها بالإدارة التقليدية في

بعض الوظائف:

التركيز و الاعتماد على مجموعة المهارات و المعارف و القيم المهنية اللازمة لتأدية الوظائف بداخل المنظمة بنجاح، واتخاذ أطر الجدارة كأساس لتحسين جميع عمليات إدارة الموارد البشرية.

عناصر المقارنة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات الوظيفية
تخطيط الموارد البشرية	يركز على إعداد الموارد البشرية و التكلفة و ليس على نوعية الموارد البشرية المطلوبة.	يتم التركيز على نوعية الموارد البشرية و المهارات و المعارف و القيم المهنية المطلوبة لإنجاز أهداف المنظمة.
الاستقطاب و الاختيار	يتم استقطاب و اختيار الموارد البشرية طبقا للمؤهلات و الخبرات.	تقوم قرارات الاستقطاب و الاختيار على مدى توافر المعارف و المهارات البشرية و القيم المهنية في الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء المهني.
التدريب	يركز على متطلبات العمل و الوظيفة	يركز على بناء المعارف و المهارات البشرية و القيم المهنية لتحقيق التميز في الأداء المهني، أي التركيز على الفرد.
تقييم الأداء	انفصال عملية التقييم عن باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.	تركز على المدخلات التي تؤدي إلى تحقيق المخرجات، أي يتم تقييم الأداء من خلال معدلات الأداء و ربطها بالمعارف و المهارات البشرية.
التحفيز	التركيز على الموارد البشرية التي تقوم بأداء العمل بطريقة مرضية بالمنظمة.	التركيز على الموارد البشرية التي تحاول رفع قدراتها و مهاراتها حتى تحقق التميز في الأداء.

تطبيق على إدارة الموارد البشرية المبينة على الجدارات :

الوظائف الفئة	الكفاءة القرعية	المؤشرات السلوكية
الوظائف القيادية	يتولى قيادة و مسؤولية إدارة الموارد المتوفرة و يرسخ ثقافة الاستخدام الصحيح للموارد و تجنب مختلف أشكال الهدر .	- يقود الجهة و يتحمل مسؤولية إدارة مواردها المتاحة و ضمان الاستفادة القصوى من الاستثمار في هذه الموارد و يفوض المسؤوليات الخاصة بالميزانيات و النفقات في حدود القانون . - يتحقق من أن التخطيط المالي و الاستراتيجي يدعم أهداف الجهة و رؤيتها و قيمها. - يدير كامل موارد الجهة العينية، و يخطط للاحتياجات و الأولويات و القضايا المستقبلية. - يتأكد من أن تحديد الاحتياجات من الموارد و استخدامها يتم بما يتوافق مع الاستراتيجية الشاملة . - يبرم اتفاقيات شراكة متبادلة مع أطراف أخرى لتحقيق مخرجات تضمن مصلحة كافة الأطراف داخل الجهة و الأطراف الأخرى المعنية . - يضمن توافر الموارد العينية (المعدات و المواد و أماكن العمل و الخدمات و إمدادات الطاقة) المطلوبة لتنفيذ العمليات المخطط لها في الجهة . - يشرف و يتأكد من الاستخدام الفعال و المناسب لموارد و أصول الجهة . - يدير إدارة موارد الجهة بشكل فعال . - يشجع الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لدعم عمليات إدارة الموارد .
الوظائف العليا	يراقب و يساهم في إدارة موارد الجهة بشكل فعال.	- يعزز المواقف الإيجابية و البناءة في التعامل مع الأموال و الموارد العامة في الجهة . - يدير الموارد ضمن إدارته و يتحقق من استخدامها بشكل فعال، بما يضمن تحقيق أهداف الجهة و تطلعاتها . - يضمن تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة المالية لتعزيز القيمة المالية و الكفاءة . - يطور خطط عمل فعالة من حيث التكلفة تحقق أكبر عائدات على الاستثمار في الأعمال . - يتعامل بحذر و حرص مع بنود الميزانية و خاصة نفقات الجهة و أصولها.
وظائف إشرافية	يندر الموارد و يتحقق من استخدامها بشكل فعال بما يضمن تحقيق أهداف الجهة و تطلعاتها.	- يستخدم تقنية المعلومات بشكل فعال. - يقيم استخدام موارد الجهة بالمقارنة مع المخرجات المخطط لها. - يستخدم منهجيات إدارة المشاريع الفعالة و ذلك لضمان فعالية صرف المخصصات المقررة وفق الخطة.
	تنفيذ خطط عمل فعالة تحقق أكبر عائد على الاستثمار و بأقل تكلفة .	- يضمن تطبيق الممارسات المالية المعتمدة لتحقيق أكبر عائد على الاستثمار . - يحدد الموارد اللازمة لإنتاج الأعمال و يضمن استخدامها بطريقة فعالة و آمنة . - يظهر القدرة على تنفيذ خطط العمل بطريقة تسهم في تحقيق أهداف الجهة و رؤيتها . - تحديد الفجوات التي تظهر في إدارة المصروفات أو الموارد و إظهار الفرض اللازمة لمعالجتها لضمان التناقصية . - يسعى إلى تحسين قيمة الاستثمار في الموارد من خلال التركيز على المخرجات .
	يضمن إنجاز الأعمال كافة بمهارة و بأكثر الطرق فعالية	- يظهر القدرة على استخدام بيانات المصروفات و فهمها ضمن مجال مسؤولياته . - يظهر القدرة على استخدام واعتماد أساليب أقل تكلفة لتحقيق أهداف العمل . - يحدد و يفهم المعلومات الأساسية اللازمة لإنتاج الأعمال .

4- التوجه نحو إدارة المواهب بالهيئة القومية لسكك حديد مصر:

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

- مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تطور، يمكن إيجازها فيما يلي
- المرحلة الأولى : إدارة شئون الموظفين : خلال السبعينيات و حتى بداية الثمانينات منا لقرن الماضي.
- المرحلة الثانية : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية : في ثمانينيات و تسعينيات القرن الماضي، أدركت المنظمات أن وظيفة الموارد البشرية هي في الواقع أكثر أهمية، و برزت مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- المرحلة الثالثة : إدارة المواهب : هي مراحل حديثة من إدارة الموارد البشرية تركز على اكتشاف و جذب و تنمية و تطوير الكفاءات و المهارات التي تناسب احتياجات المنظمة، و ذلك لمواجهة المنافسة و النقص في هذه المهارات.

نماذج إدارة المواهب :

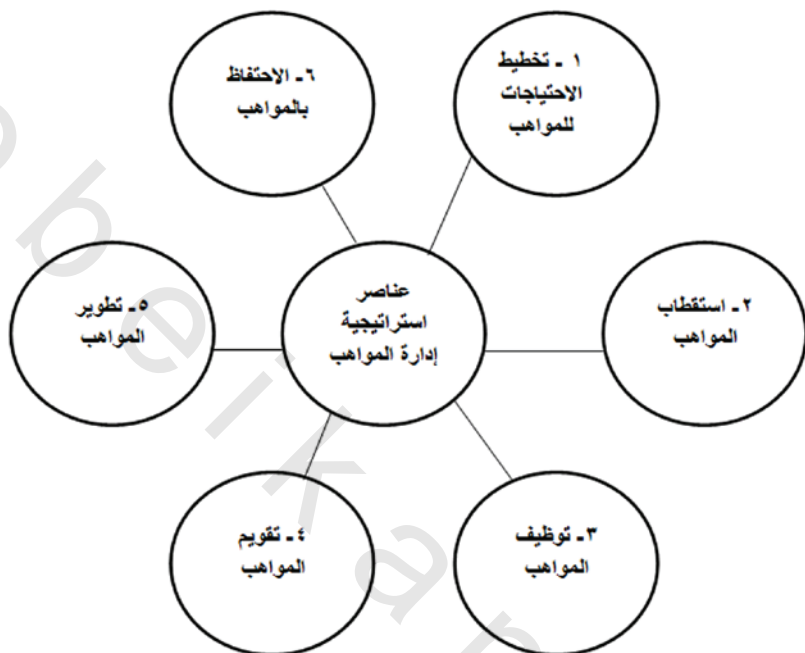
- وضع الكثير من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المواهب، حددوا فيها عدة عناصر و أبعاد لإدارة المواهب، و لم يكن هناك اتفاق عام على عناصر و أبعاد محددة لإدارة المواهب، و قد يرجع ذلك إلى حداثة موضوع إدارة المواهب و اختلاف

وجهاً نظر الباحثين حولها، ونذكر بعض هذه النماذج:

- نموذج (Mckinsey & Company، 2001).
- نموذج (Principal، 2006).
- نموذج (عبد الوهاب، 2007).
- نموذج (ناصر ؛ زناتي ، 2008).
- نموذج (Behrstock ، 2010).
- نموذج جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM ، 2010).

نموذج جمعية إدارة الموارد البشرية لإدارة المواهب

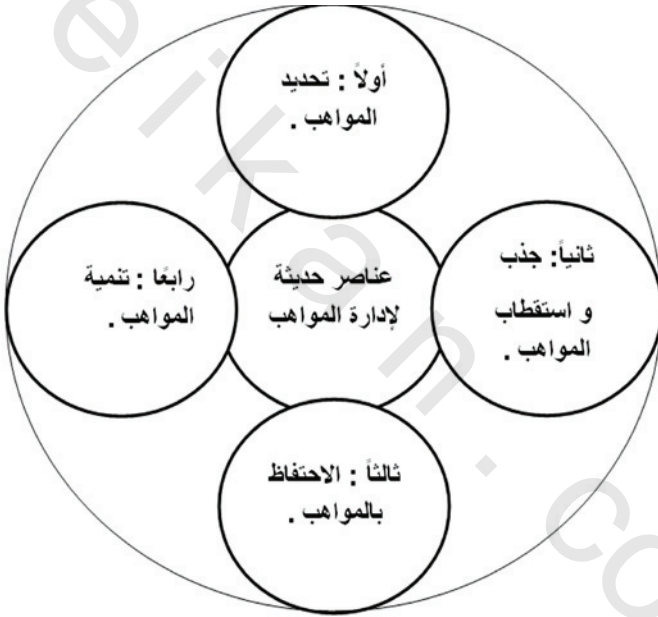
- ترى جمعية إدارة الموارد البشرية أن إدارة المواهب " هي تنفيذ استراتيجية متكاملة و التي يتم إعدادها لتحسين عمليات استقطاب و تطوير و استباق الأفراد ذوي المهارات الهامة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية" و تتضمن استراتيجية إدارة المواهب المتكاملة ستة عناصر هي: تخطيط احتياجات المنظمة للمواهب، و استقطاب المواهب المهمة، و توظيف المواهب المهمة، و تقويم المواهب المهمة، و تطوير المواهب المهمة، المحافظة على المواهب المهمة.



النموذج المثالي لإدارة المواهب بالهيئة القومية لسكك حديد مصر :

- يتضح مما سبق تعدد النماذج التي تناولت إدارة المواهب، وأشارت هذه النماذج إلى أنواع مختلفة من أبعاد إدارة المواهب، فهناك من سماها أبعاد أو عناصراً لإدارة المواهب، لذلك و بعد الإطلاع على العديد من الأبحاث و الدراسات نقترح نموذج يوضح أبعاد إدارة المواهب التي اتفق عليها معظم الباحثين، وتتمثل هذه الأبعاد في :

- أولاً: تحديد المواهب.
- ثانياً: جذب المواهب.
- ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب.
- رابعاً: تنمية المواهب.



أولاً : تحديد المواهب :

و تعتبر هذه الخطوة الأولى في إدارة المواهب وذلك بتحديد خصائص الموهبين من حيث الخبرة، و المهارات العلمية و العملية و التي تتناسب مع واجبات الوظيفة، و يمكن تحقيق ذلك بوضع وصف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة و مواصفات شاغليها، و بذلك تتمكن الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة و المناسبة لأعباء و واجبات العمل.

و يتم ذلك من خلال :

- وضع معيار لتحديد الموهبة المهمة بالهيئة.
- قياس مستوى المواهب لدى موظفيها.
- وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالهيئة.

ثانياً : جذب و استقطاب المواهب :

- تعمل المنظمات المتميزة على أن تحقق نجاحات و شهرة كبيرة، حتى تكون منظمات جاذبة للعمالة الموهوبة، و على المنظمة أن تنظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية تراعى الاحتمالات و التطورات التي ترتبط بسوق العمل، بما يحقق أعلى درجات الانتماء و الولاء لدى العاملين بصفة عامة و الموهبين بصفة خاصة و يتم ذلك من خلال :

توفير نظام للأجور و المكافآت مرتبط بأداء و نظام للحوافز المادية.

1. توفير فرص تدريب في داخل و خارج المنظمة.
2. توفير فرص الترقية و النمو و تحقيق التقدم الوظيفي.
3. الحوافز الأخرى المتعلقة بتوافر الجوانب الاجتماعية و الصحية للموهوبين بالهيئة.
4. اسم و سمعة الهيئة.
5. بيئة العمل محفزة و مشجعة على الإبداع، و الابتكار.
6. وجود قدر من التمكين للموظفين.

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب :

- إن الموهبة هي العامل الحاسم للمنظمة و إدارة مجموعة المواهب بها يمثل تحدياً كبيراً لهذه المنظمة فبعد العثور على الموهبة المناسبة المهمة للمنظمة، فإن المهمة التالية هي الإبقاء على هذه الموهبة بالمنظمة، حيث إن الاحتفاظ بالموظفين الموهبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب أضراراً بالجودة و خدمة العملاء مما يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية و انخفاض مستوى النمو في الأعمال،

و بالتالي على المنظمة أن تمتلك فهمًا واضحًا لقيمة استبقاء

الموهبين، ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال:

- توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب.
- نظام المكافآت و الحافز المادي المناسب للأداء.
- توفر الحوافز المعنوية.
- توفر فرص النمو المهني و الشخصي.
- توفر الأمان الوظيفي.
- مناخ العمل المحفز للابتكار.

رابعاً: تنمية المواهب :

• تعني تنامي قدرة الموهبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، و النجاح في تحقيق حاجاتهم و حاجات المنظمة التي يعملون فيها ويمثل التطور عنصراً حيوياً في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهبين في المنظمة، و يجب أن يشمل المعارف و السلوك و المهارات الخاصة بالموظف الموهوب ويتم ذلك من خلال:

- القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة.
- فرص المشاركة في البرامج التدريبية.
- توفير التوجيه والإرشاد.
- توفير فرص النمو و التطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية.

5- التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري بالهيئة القومية لسكك

حديد مصر:

نظرية شولتز:

" حصل شولتز على جائزة نوبل للسلام، وذلك مقابل نظريته الرائعة عن الاستثمار في رأس المال البشري 1957 م".

النظرية : " مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه وتحقيق عائد نمو سريع جداً".

فروض شولتز:

1. إن النمو الاقتصادي الذي لا يرتبط بالمدخلات يرجع إلى المخزون المتراكم في رأس المال البشري.
 2. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.
 3. يمكن تحقيق العدل في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري على رأس المال التقليدي.
- مقارنة الإيرادات بالمصروفات (شولتز).

الربح = الإيرادات + الإيرادات الضائعة - المصروفات - العامل المعنوي.

- أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الهيئة بها لتنمية رأس مالها البشري :
- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الهيئة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
 - إغناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الهيئة.
 - المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
 - إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم و الذي يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى و لذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

عائد الاستثمار في رأس المال البشري:

مفهوم "حتى اليوم لا توجد دراسة واضحة تحدد عائد الاستثمار في رأس المال البشري لكن التجارب العلمية للشركات العالمية مكنت من استخلاص مجموعة من المفاهيم في قياس عائد

الاستثمار في رأس المال البشري " Ibngharib 2010

قياس العائد على الاستثمار

- تقييم الاستثمار من حساب تكاليف الاستثمار

$$ROI = \frac{benefit - cost}{cost}$$

- Human capital ROI = Revenue- (Operating Expense- [compensation cost + benefit cost]) ÷ (Compensation cost+benefit cost).
- العائد على الاستثمار لرأس المال البشري = الإيرادات- (نفقات التشغيل- [تكلفة الأجور + تكلفة المزايا]).
- Human capital value added= Revenue-(Operating Expense+([compensation cost + Benefit cost])÷ Total Number or FTE.
- القيمة المضافة لرأس المال البشري = الإيرادات- (نفقات التشغيل- [تكلفة الأجور + تكلفة المزايا] ÷ إجمالي عدد الموظفين.

التخطيط للاستثمار في رأس المال البشري :

1. إدراك أهمية الاستثمار (التدريب).

2. تحديد الاحتياجات التدريبية.

ما هي المشكلات المراد التخلص منها في المنظمة ؟



3- وضع خطة التدريب :

- اكتب خطة في صفحة واحدة فقط.
- حدد الأهداف الرئيسية للخطة.
- الخطة الفعالة تكون من 5 : 7 خطوات.
- حدد وقت البدء الفعلي للتنفيذ.
- حدد وقت الانتهاء من التنفيذ.

4- تصميم التدريب :

- تحديد محتوى التدريب بناءً على الاحتياجات .
- تحديد أساليب التدريب التي سيتم من خلاله تعميم المهارات للمتعلمين .
- تحديد التطبيقات و ورش العمل المصاحبة للعملية التدريبية .
- تحديد وسائل العرض و الشرح الخاصة بالتدريب .
- تحديد مستويات المدربين و تخصصاتهم المطلوبة لتحقيق الأهداف .
- تحديد الحقائق التدريبية المنهجية .
- وضع الجداول الزمنية للتدريب .
- تحديد الأماكن المناسبة للتدريب .
- تحديد ميزانية التدريب .
- تحديد معايير تقييم التدريب .

5- تنفيذ التدريب :

معايير الجودة لإعداد الحقائق التدريبية :

ما هي أهم نقاط في الحقيقة التدريبية ؟

- التنظيم
- المحتوى
- التصميم
- التطور
- الإبداع

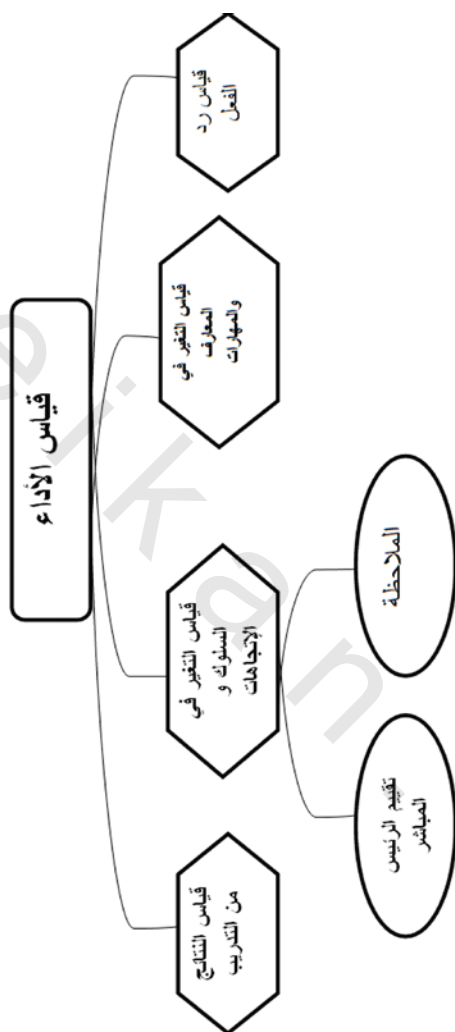
معايير الجودة لإعداد العروض التقديمية

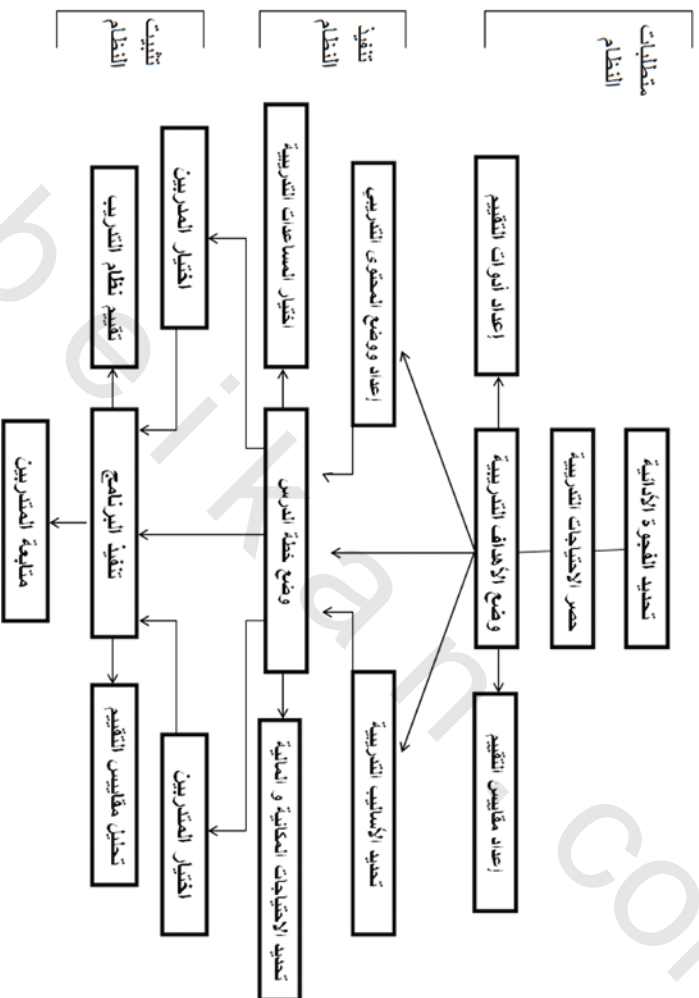
ما هي أهم النقاط في العروض الاحترافية ؟

- البساطة
- التسلسل
- الصور

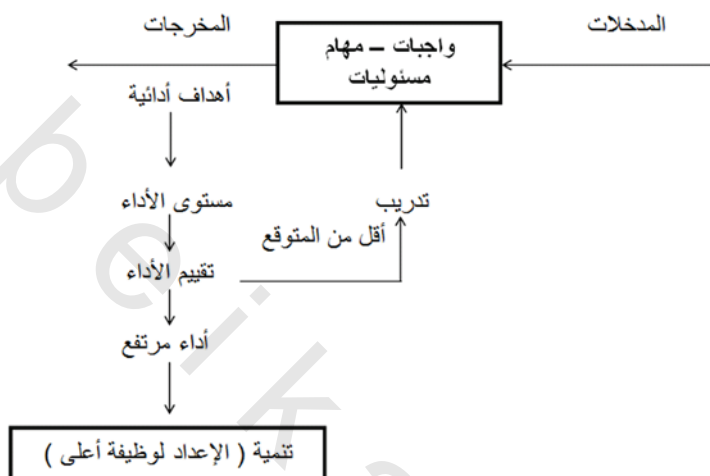
☒	Excellent
☐	Very good
☐	Good
☐	Average
☐	Poor

٦- تقييم البرامج التدريبية:
٧- تطوير البرامج التدريبية

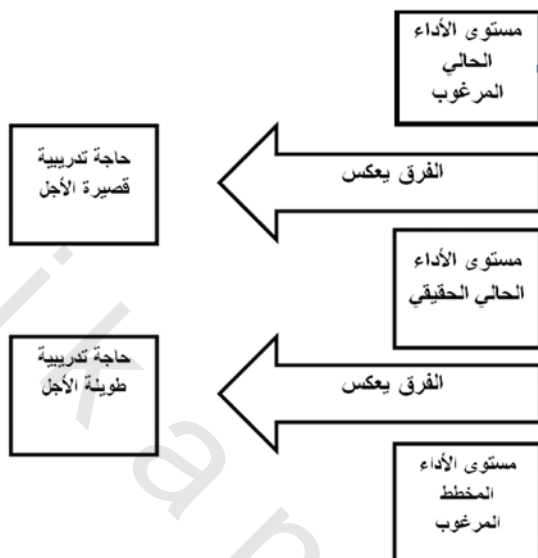


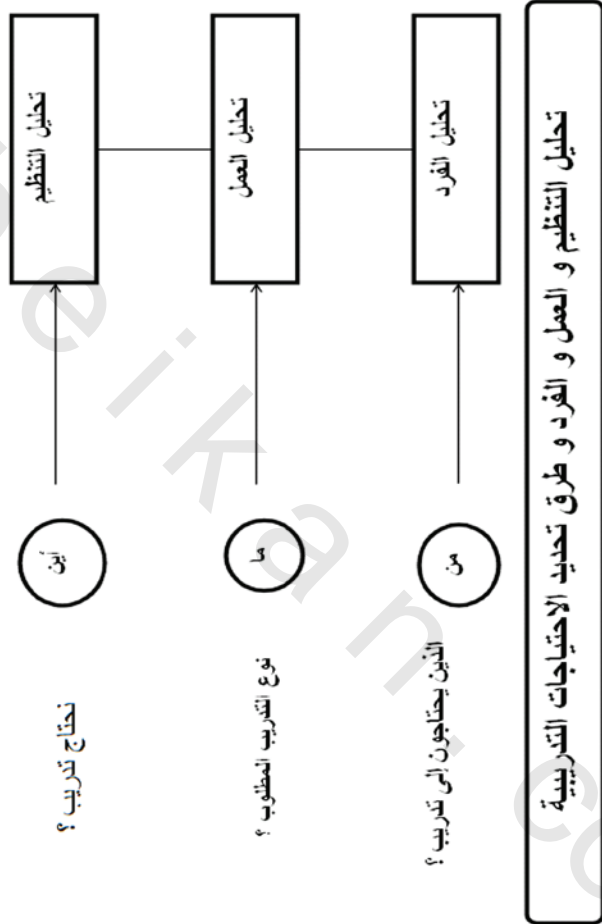


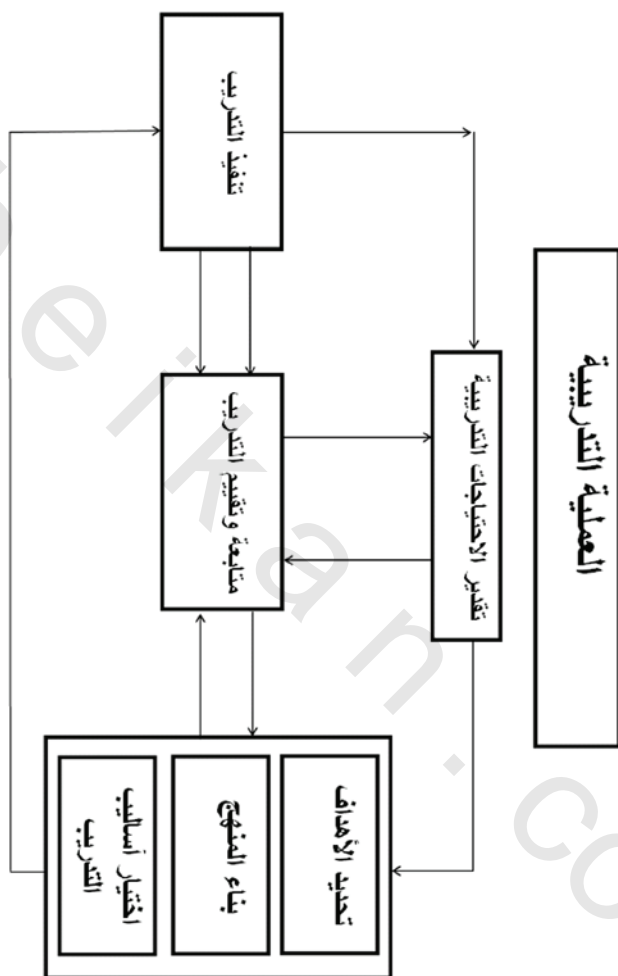
مكونات الوظيفة



الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل و طويلة الأجل







الأرقام تتكلم بالهيئة القومية لسكك حديد مصر

بيانات ومعلومات في جداول من إعداد الباحث تصف أنشطة الهيئة، والموارد والإمكانات المتاحة لها، والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير إنفاق الهيئة، تساعد الإدارة العليا و الباحثين في الوقوف على نقاط القوة و الضعف و المشكلات بمختلف قطاعات الهيئة و إيجاد الحلول و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كاستخدام بعض من الأساليب الكمية في حل المشكلات الإدارية لأنها توفر الأساس الرقمي للقرارات و هذا الأساس يعطى للإدارة المعيار التي تستخدمه لاتخاذ القرارات المناسبة.

واعتمد الباحث في ذلك على ما يلي :

- الحسابات الختامية للهيئة خلال الفترة من 2004/2005 إلى 2008/2009.
- اختار الباحث هذه الفترة لأنها قبل الأحداث التي مرت بها البلاد و التي ما زالت تعاني بسببها، و هي أقرب فترة زمنية مستقرة تعطي بيانات و معلومات غير مضللة و بالتالي يمكن تعميم أي دراسة بحثية على هذه الفترة.
- التقارير الشهرية الخاصة بنتائج التشغيل ومعدلات الأداء.

الجدول رقم (1)

تطور الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير

في الهيئة القومية لسكك حديد مصر

خلال الفترة 4002 / 5002 - 8002 / 9002⁽¹⁾

البيان السنة	إنفاق الهيئة على البحث والتطوير	إجمالي نفقات الهيئة	النسبة الإجمالية نفقات الهيئة
٢٠٠٥/٢٠٠٤	٤٤	٢٣١٠٩٨٣٥٤٨	%٠.٠٠٠٠٠٢
٢٠٠٥/٢٠٠٥	-	٢٣١٠٩٨٣٥٤٨	-
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٣٥٩٧	١٧٠٣٢٢٨١٥٨	%٠.٠٠٠٢١٠
٢٠٠٨/٢٠٠٧	١١٢٨٤	١٨١٣٤٨٦٣٩٠	%٠.٠٠٠٦٢٠
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٤٠٠٠	٣١٦٠٧٦٤١٢١	%٠.٠٠١٢٦٦

1- المصدر: الهيئة القومية لسكك حديد مصر، الإدارة العامة للموازنات والحسابات الختامية، الحسابات الختامية للهيئة للسنوات المالية من 2008 / 2009.

الجدول رقم (2)

تقديرات الباحث لإنفاق

الهيئة القومية لسكك حديد مصر

خلال الفترة من 4002 / 5002 - 8002 / 9002⁽¹⁾

٢٠٠٨ / ٢٠٠٩	٢٠٠٧ / ٢٠٠٨	٢٠٠٦ / ٢٠٠٧	٢٠٠٥ / ٢٠٠٦	٢٠٠٤ / ٢٠٠٥	السنة المالية البيان		
١٦٢٢	١٥٦٩	١١١٩	٣٦٠٧	٦٥٥	وظائف الإحصاء والحسابات وظائف نوعية للتوثيق والمكتبات وظائف مكتبية مؤهلة	بند (١) الدرجات الدائمة	الأجور والمكافآت
٢٤٣	.	.	٣٢٥	.			
١٤٤٩٨٦٨٠	١٣٩٦٥٩٦٢	١٤٢٢٤٥٧٣	١٣٨٠٩٢٨٠	١٢٠٣٢٤٥٧			
.	.	.	٨٦٥	١٥٨٠	مكافآت لاسلكية	بند (٥) مكافآت	التنظيف العام
١٢٢١٨	١٧٠٨٣	٢٢١٠٣	١٥٣٨٠	١٧٥٠٠	مكافآت للحاسب الآلي		
٢٣٧٥٢٦	١٩٠١٢٩	١٨٦٣٦٤	١٠١٩٣٩	٧١٤٨٨٩	صيانة شبكات سلكية ولاسلكية	بند (٤)	
٤٧٢٢٩٣٥	٤٥٧١٠٢١	٣٨٧٢١٩٤	٤٤٤٢٦٤٢٧	٥١٥١١٢٥	أدوات كتابية	بند (٧)	
٤٩٦٣٣٩٥	٤٣٠٢٧٧٧	٦٠٧٧٥٠٠	٤٨٨٧٩٦٣	٣٤١٢٩١٣	صيانة معدات إلكترونية	بند (١) الصيانة	
٩١٥٩٧٠٤	٨٤٧٧٠٢٣	٨٤٨٧٩٨١	٤٣٤٢٧٢٦	٤٣٩٨١٧٩	صيانة نظم الاتصالات والتحكم		
١١٤٥١٦٢	٥٦٦٩٣٣	١٠٢٠٣٨٤	١٤٧٥٤٨٨	١٣٢٠٥٢٤	نشر	بند (٤) نشر ودعاية	
١٢٠٤٢	٤٧٢٩١	٤٢٤٥٩	١١٦١٢٢	١٢٨٤٦	دعاية		
١٤٨٥٠٨	١١٦٨٢٨	١٩٥٨٦٣	١٤١٤٧١	١١٠٦٠٩	إعلان		

1- المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما ورد في الحسابات الختامية الهيئة للسنوات المالية 2004/2005 إلى 2009/2008.

٣٣٤٦٩٣١	٤٢٦٥.٣٢	٢٢٩٢.٥٩	٣١٥٦١١٨	٣٢٨.٥٠٢	التليفون	بند (٥)	
٨٦٤٩٨٨	٧٨٨٩.٧	١١٦٧٨.٥	١.٨٦٨٨٩	١٣٥٣٦٧٦	تأجير آلات حاسبة وإحصائية	بند (٦)	
.	٣٩.٠٠٠	٥١.٠٠٠	٤٥٧.٠٠٠	١.١٨٤.٩	مصرفقات نفقة للحاسب	بند (١٣)	

الجدول رقم (3)

تطور مؤشرات كفاءة العاملين

خلال الفترة موضع الدراسة

السنة المؤشرات	٢٠٠٩/٢٠٠٨	٢٠٠٨/٢٠٠٧	٢٠٠٧/٢٠٠٦	٢٠٠٦/٢٠٠٥	٢٠٠٥/٢٠٠٤
١- كفاءة العاملين وفقاً لإبرادات الركاب (جنيه/ عامل)	٨١٨٠,٠٤	٧١٣٧,٩	٦٩٧٦,٩٤	٦٨٠٦,٥٤	٦٤٢٢,١٧
٢- كفاءة العاملين وفقاً لإبرادات البضائع (جنيه / عامل)	٢١٣٤,٧	٢٠٦٩,٩	٢١٨٩,٥٢	١٨٤٨,٨٥	١٦٨٧,٤٥
٣- كفاءة العاملين وفقاً لإجمالي الإبرادات (جنيه / عامل)	١٢٩٩٨,٩٨	١٢٦٢١,٨٧	١١٤٨٠,٨٢	١٠٣٧٢,٧٩	٩٩٦٩,١٥
٤- كفاءة العاملين وفقاً لعدد الركاب (راكب/ عامل)	٤٢٦٧,٢٤	٣٧٦٦,٧٣	٤٦١٤,٥٦	٥١٩٤,٧٣	٧٢١١,٩٨
٥- كفاءة العاملين وفقاً لحجم البضائع. (طن/ عامل)	١٢٥,٢١	١١٥,٢٣	١٢١,٨٧	١٢٣,٦٢	١٢٥,٣٣
٦- كفاءة العاملين وفقاً لمسير القطارات (كم/ عامل)	٧٢٨,٧	٧١٦,٣١	٦٦٨,٩٨	٦٥٢,٤٣	٥٨٢,٣٦

الجدول رقم (4)

مؤشرات الكفاءة التي تركز على نفقات الهيئة⁽¹⁾

السنة	المبلغ	نفقات التشغيل	نفقات الصيانة	نفقات لتسويق	الخدمات الإدارية	الإجمالي
٢٠٠٥/٢٠٠٤	المبلغ	٤٦٠٤٦٢١٢١	١٠٢٠١٧٥٥١٥	١٨٠٤٤٣١٧	١٠٦٣٤٠٠٦٣	١٦٠٣٠٣٣٠١٦
	النسبة	%٢٨.٧٢	%٦٢.٦٥	%١.١٢	%٦.٥١	%١٠٠
٢٠٠٦/٢٠٠٥	المبلغ	٤٨٨٢٠٨٣٥٩	١٣١٣٣٦١٢٩٤	١٩٥٦٨٧٦	٥٩١٤٥٧٠١٩	٢٣١٠٩٨٣٥٤٨
	النسبة	%٢٠.٩٥	%٥٦.٨٣	%٠.٠٩	%٢٢.١٣	%١٠٠
٢٠٠٧/٢٠٠٦	المبلغ	٤٨٦٩٣٢٦١٨	١٠٩٤٦٧٦١٨١	١٩٧٣٦٢٥٨	١٠١٨٨٣١٠٢	١٧٠٣٢٢٨١٥٩
	النسبة	%٢٨.٥٩	%٦٤.٢٧	%١.١٦	%٥.٩٨	%١٠٠
٢٠٠٨/٢٠٠٧	المبلغ	٥٠٥٥٧٦٤٦٠	١١٧٤٤٨٨٤٣٠	٢١٤٧٨٤٤٩	١١١٩٤٣٠٥١	١٨١٣٤٨٦٣٩٠
	النسبة	%٢٧.٨٨	%٦٤.٧٦	%١.١٩	%٦.١٧	%١٠٠
٢٠٠٩/٢٠٠٨	المبلغ	٥٠٧٦٨٣٩٨٤	١٦٦١٢٣١٢٥٨	٢٤٣٣٣٥٦٣	٩٦٧٥١٥٣١٦	٣١٦٠٧٦٤١٢١
	النسبة	%١٦.٠٦	%٥٢.٥٦	%٠.٧٧	%٣٠.٦١	%١٠٠

1- المصدر : الهيئة القومية لسكك حديد مصر، الإدارة العامة للموازنات والحسابات الختامية، الحسابات الختامية الهيئة للسنوات المالية من 2004/2005 إلى 2008/2009.

الجدول رقم (5)

تطور مؤشرات كفاءة النفقات الإدارية

خلال الفترة 4002 / 5002 - 8002 / 9002

السنة المؤشرات	/٢٠٠٤ ٢٠٠٥	/٢٠٠٥ ٢٠٠٦	/٢٠٠٦ ٢٠٠٧	/٢٠٠٧ ٢٠٠٨	/٢٠٠٨ ٢٠٠٩
١- النفقات الإدارية لكل راكب	٠,١٥	١,٠١	٠,٢٣	٠,٣	٢,٣١
٢- النفقات الإدارية لكل راكب/كم	٠,٠٠٢	٠,٠٠٩	٠,٠٠٣	٠,٠٠٢	٠,٠١٨
٣- النفقات الإدارية لكل قطار	٢١٦,١	١٠٨١,٩	٢١٢	٢٥٢,١٨	٢٢٤٥,٧٦
٤- النفقات الإدارية لكل قطار/كم	١,٨٥	٨,٠٥	١,٥٦	١,٦	١٣,٥٥

الجدول رقم (6)

تطور مؤشرات الكفاءة التي تركز على الإيرادات والتنفقات

المؤشرات	السنة	/٢٠٠٤ ٢٠٠٥	/٢٠٠٥ ٢٠٠٦	/٢٠٠٦ ٢٠٠٧	/٢٠٠٧ ٢٠٠٨	/٢٠٠٨ ٢٠٠٩
١- معدل العائد / التكلفة	٠.٦٠٢	٠.٤٣٧	١.٨٤	٠.٦٧٩	٠.٤٠٣	
٢- معدل عائد التشغيل / تكلفة التشغيل	١.٧	١.٧٤	١.٨٤	١.٧٨	١.٩٩	
٣- العجز في الميزانية لكل راكب	٠.٩٢	٢.٥٧	١.٢٩	١.٥٩	٤.٥١	
٤- العجز في الميزانية لكل راكب. كم	٠.٠١١	٠.٠٢٣	٠.١٥	٠.٠١٣	٠.٠٣٦	
٥- العجز في الميزانية لكل قطار	١٣٢٢.٥٤	٢٧٥١.٩٢	١٢١٠.٨	١٣١٢.٦٥	٤٣٨٠.٢٤	
٦- العجز في الميزانية لكل قطار. كم	١١.٣٣	٢٠.٤٨	٨.٩١	٨.٣٤	٢٦.٤٣	

المحتوى

5	مقدمة.....
9	نشأة و تطور مرفق سكك حديد مصر.....
23	إدارة الموارد البشرية.....
23	أهم وظائف إدارة الموارد البشرية
29	مراحل التخطيط الاستراتيجي.....
30	(تحليل SWOT).....
30	الأهداف الاستراتيجية.....
33	أنواع الاستراتيجيات.....
34	علاقة استراتيجيات الموارد البشرية باستراتيجيات المنظمة.....
35	التحديات الخاصة بالموارد البشرية.....
35	التحليل الاستراتيجي للهيئة القومية لسكك حديد مصر.....
37	التحليل الاستراتيجي للهيئة القومية لسكك حديد مصر.....
47	تحليل الباحث للبيئة الداخلية للهيئة (SWOT):.....
	فمن حيث نقاط القوة التي تتمتع بها الهيئة، فيمكن

إيجازها فيما يلي:.....48

• وفي مقابل ذلك، هناك العديد من نقاط الضعف التي تؤثر في أداء الهيئة، وتحد من قدرتها على التحسين والتطوير، ومن أبرز هذه النقاط:.....49

تحليل الباحث للبيئة الخارجية للهيئة (SWOT):.....51
تصور مقترح للمقاييس التي تستخدم لأنشطة الموارد البشرية في الهيئة.....55

إطالة من إدارة الموارد البشرية على منظومة سكك حديد مصر.....59
تطوير أداء الجهاز الإداري بالهيئة القومية لسكك حديد مصر.....59
تصور لنظام الحوافز بالهيئة القومية لسكك حديد مصر:62
إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات الوظيفية بالهيئة القومية لسكك حديد مصر:.....69

التوجه نحو إدارة المواهب بالهيئة القومية لسكك حديد مصر:72
التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري بالهيئة القومية لسكك حديد مصر:.....79

الأرقام تتكلم بالهيئة القومية لسكك حديد مصر.....91