



## دور الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي

### دراسة في الشركة العامة للاتصالات في العراق

#### The Role of Human Resources and Its Impact on Achieving Institutional Excellence

(Study in the General Communications Company in Iraq)

Rasim AL-Shammari <sup>a</sup>, Taicir MOALLA LOUKIL <sup>b</sup>

<sup>a</sup> PhD student, MODILS Laboratory,

Faculty of Economics and

Management of Sfax, University of Sfax

<sup>b</sup> professor at the Faculty of

Economics and Management of Sfax, University of Sfax

MODILS Laboratory, Tunisian

Operational Research Society TORS,

African Federation of Operational Research AFROS

إعداد

الباحث/ راسم حسين الشمري

تحت إشراف

د. تيسير معلي الوكيل

### الملخص

ان هدف الدراسة هو التعرف على أثر دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العامة للاتصالات في العراق وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة.

من ابرز ما يمكن التوصل اليه من نتائج ما يلي :-

- 1- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.
- 2- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي القيادي وتميز بتقديم الخدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.
- 3- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي القيادي وتميز بتقديم الخدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.



- 4- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي القيادي وتميز بتقديم الخدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.
- 5- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي القيادي وتميز بتقديم الخدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.
- ويمكن ان نضع بعض الحلول الافتراضية التي يمكن الاخذ بها مستقبلا عند تطبيقه عمليا وكما يلي :
- 1- تعزيز الاهتمام بنظام الأيزو والتعلق بتدريب الافراد العاملين الشركة العامة للاتصالات في العراق .
- 2- الاستمرار في تحقيق مركز تنافسي متميز من قبل الادارة العليا في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

## Abstract

The goal of the study is to identify the impact of the role of human resources management in achieving institutional excellence in the General Communications Company in Iraq. and completed Using many statistical methods to achieve the goals of the study.

One of the most prominent results of the following-:

- 1- The presence of a significant impact of polarization and appointment in achieving the leadership institutional excellence It is distinguished by providing service at the General Communications Company in Iraq.
- 2- The presence of a significant impact on training and development in achieving leadership and excellence of institutional excellence by providing service at the General Communications Company in Iraq.
- 3- The presence of a moral significance effect to evaluate performance in achieving leadership and excellence by providing service at the General Communications Company in Iraq.



- 4- The presence of a significant significance of compensation in achieving leadership institutional excellence and distinguished by providing Service in the General Communications Company in Iraq.
- 5- The presence of a significant impact on occupational health and safety in achieving leadership institutional excellence It was distinguished by providing service at the General Communications Company in Iraq.

We can put some default solutions that can be taken in the future when practically applied As follows:

- 1- Enhancing interest in the ISO system and attaching to training individuals working for the General Communications Company in Iraq.
- 2- Continuing to achieve a distinguished competitive center by the senior management of the public company For communications in Iraq.

## المقدمة :

يشهد العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري او على الصعيد التنظيمي او على الصعيد التكنولوجي والمعرفي ، فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة كل ذلك قد ادى الى تطور في الاعمال ومنها الموارد ومن اهمها الموارد البشرية والتي تعتبر هي اساس تطور الاعمال التجارية .

لذلك تقوم منظمات الاعمال وتعمل جاهدة في تحقيق اهدافها وتحسين معدلات الانتاج وزيادتها كما ونوعا وذلك من خلال التخطيط الجيد والمتجدد وفق رؤيا صائبة من خلال الاهتمام بالموارد البشري بالمزامنة مع تطوير التقنيات التكنولوجية والانتاجية.(سيار،2014) والتميز المؤسسي هو وسيلة للسعي نحو ممارسة الأداء المبتكر والتميز. لذلك، يتطلب الحرص على بناء علاقات متميزة مع جميع الجهات المعنية ، خارجياً على مستوى الشركاء ، وداخلياً على مستوى العمل المؤسسي .(عبد الحميد،2019)



ومؤسسات الأعمال التجارية التي تعمل في قطاع الاتصالات الخلوية ومنها الشركة العامة للاتصالات في العراق تواجه تحديات كبيرة وخاصة في مجال ادارة الموارد البشرية والتي ادركت أن تحقيق الميزة التنافسية يكون بحصولها على قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع حلول للمشاكل التي تعترض مسيرتها والتي تحتاج الى صياغة استراتيجية واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب مع مستجدات العمل الذي يحتاج الى الكفاءة والفاعلية في الأداء ، وعلى ادارة الموارد البشرية كغيرها من الادارات الاخرى في الشركة من اعداد نظام معلومات يلبي متطلبات الموارد البشرية والمتمثلة بالاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الاداء ، التعويضات ، الصحة والسلامة المهنية.

ونحاول في هذه الدراسة بحث الدور والاثار الذي تقوم به ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للشركة العامة للاتصالات بالعراق.

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

ان المؤسسات التي تتمتع بتكنولوجيا وتقنيات عالية بحاجة الى تطوير عمل افراد الموارد البشرية وبشكل دائم لما لها من أهمية في تحقيق مستوى اداء عالي ومتميز والذي يؤدي الى التميز المؤسسي مقارنة مع المنافسين وكذلك المنافسين المحتملين مستقبلا ، لذا يجب على المؤسسات معرفة طبيعة اعمال ودور الموارد البشرية ومدى أثرها في تحقيق التميز المؤسسي .

بناءً على ما تقدم يمكن تلخيص اشكالية البحث موضوع الدراسة من خلال طرح السؤال التالي:

- هل هناك أثر لدور ادارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الاداء ، التعويضات ، الصحة والسلامة المهنية ) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة) في الشركة العامة للاتصالات في العراق .  
ويتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية بيانها كالتالي :
- اولا: هل هناك اثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي ( التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة) في الشركة العامة للاتصالات في العراق.



ثانيا: هل هناك اثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي ( التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة ) في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

ثالثا: هل هناك اثر لتقييم الاداء في تحقيق التميز المؤسسي ( التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة ) في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

رابعا: هل هناك اثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي ( التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة ) في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

خامسا: هل هناك اثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي ( التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة ) في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

### ثانيا :اهمية البحث -

- تتلخص اهمية الدراسة موضوع البحث بالنقاط التالية :
- اهمية دور ادارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي للمنشآت التجارية.
  - تبيان مدى اسهام دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.
  - مدى اهمية الدراسة ونتائجها للشركة العامة للاتصالات في العراق عن دور الموارد البشرية وأثره في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن التميز المؤسسي والجوانب التي من الممكن زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية في التطوير.

### ثالثا :اهداف البحث -

- ان هدف الدراسة موضوع البحث هو الكشف عن دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وأثره المتوقع في الشركة العامة للاتصالات في العراق وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :
- أ- معرفة أهمية عمل ادارة الموارد البشرية والمستوى المتميز في الشركة العامة للاتصالات في العراق.
  - ب- معرفة دور إدارة الموارد البشرية وأثره على ( الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الاداء ، التعويضات ، الصحة والسلامة ) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.
  - معرفة مدى اسهام الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.



- توضيح المقترحات التي تؤدي الى نجاح دور الموارد البشرية في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

#### رابعا : منهج البحث ومتغيراته

##### 1- منهج البحث

إستخدم الباحث الأسلوب الوصفي (Descriptive Method) الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المراد دراستها، وتحليلها، وإستخراج الإستنتاجات التي تساعد على فهم ظاهرة الدراسة ، وذلك بغرض التوصل الى نتائج من شأنها تحقيق أهداف البحث، ويشمل منهج البحث تحديد كلا من نوع ومصدر جمع البيانات، ومجتمع وعينة البحث ، وتصميم قائمة الاستقصاء، وتحديد أساليب التحليل الاحصائي .

##### 2 متغيرات البحث

**المتغير المستقل:** وهو دور ادارة الموارد البشرية ويحتوي على الابعاد التالية :-

- الاستقطاب والتعيين

- التدريب والتطوير

- تقييم الاداء

- التعويضات

- الصحة والسلامة المهنية

**المتغير التابع :** وهو التميز المؤسسي و سيتم قياسها بالابعاد التالية :

- التميز القيادي

- التميز بالخدمة المقدمة

##### خامسا: مجتمع وعينة البحث

- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من الافراد العاملين في الشركة العامة للاتصالات في العراق من اداريين وفنيين.

- عينة البحث :

**حجم العينة:** تم تحديد عينة البحث اعتمادا على أسلوب المعاينة العشوائية ، حيث تم أخذ

عينة عشوائية من الافراد العاملين في الشركة العامة للاتصالات على مختلف مستوياتهم

الإدارية ومختلف التخصصات بعدد (152) مفردة طبقا لقانون العينة العشوائية .



## سادسا : فرضيات البحث

في ضوء نتائج الدراسات السابقة ، ونتائج عدد من المقابلات مع عينة الدراسة، وانطلاقا من مشكلة البحث ، وتحقيق أهدافه ، فقد تم وضع فرضيات البحث التي سيجري اختبارها كما يلي:-

الفرض الرئيسي الاول:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي الاول:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز

المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز

المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي

القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

**الفرض الفرعي الرابع :** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي

القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

**الفرض الفرعي الخامس :** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق

التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

الفرض الرئيسي الثاني

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للخدمة

المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

حيث يشق منها الفرضيات الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي الاول:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز

المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز

المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

**الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي

بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.



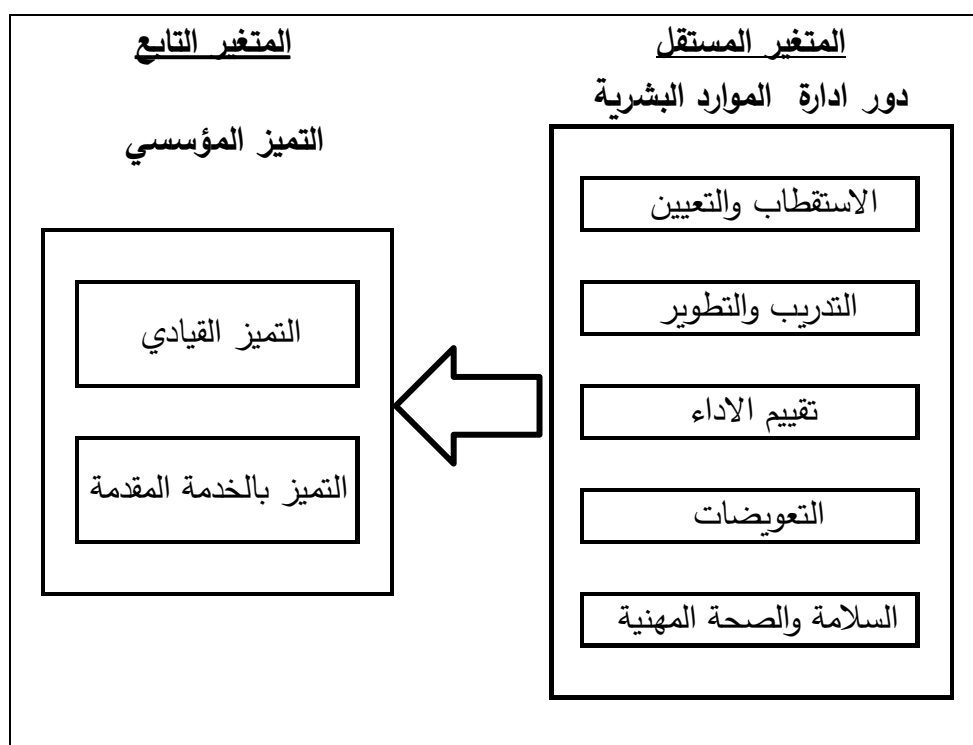
الفرض الفرعي الرابع : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

الفرض الفرعي الخامس : لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

### سابعاً : النموذج الافتراضي للبحث

يمكن توضيح العلاقة بين دور ادارة الموارد البشرية ، والتميز المؤسسي كما في الشكل التالي:

#### شكل رقم (1) نموذج الدراسة





## المبحث الثاني : الاطار النظري المفاهيمي لمتغيرات البحث

اولا : الاطار المفاهيمي لدور ادارة الموارد البشرية

### 1- مفهوم ادارة الموارد البشرية

يعد مصطلح ادارة الموارد البشرية من المصطلحات شائعة الاستخدام، اذ تناولها كثير من الكتاب والباحثين ، ويمكن تعريفها كالاتي (هي مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بإعداد الأعمال، وتحديد المسؤولين عن تنفيذها، وتوفيرها، وإعدادها وصيانتها، والعمل على توليد وتطوير معارفهم، واكتشاف قدراتهم وتسخيرها في تحقيق أهداف المنظمة والعمال بطريقة متوازنة). (ملهي، 2017)

### 2- اهداف ادارة الموارد البشرية :

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وستتوقف على مرحلة تطوير المؤسسة ، وفيما يلي مجموعة الاهداف كما ذكرها. (باري كشواي، 2006)

- 1- تقديم المشورة للإدارة بشأن السياسات اللازمة للموارد البشرية لضمان أن يكون لدى المؤسسة قوة عاملة ذات مستوى عال من الكفاءة والتحفيز.
- 2- تنفيذ واستمرارية استخدام كافة الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- 3- توفير الدعم والشروط لمساعدة المديرين في تحقيق أهدافهم وتطوير الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
- 4- التعامل مع الأزمات الصعبة بين الأشخاص وتوفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة .
- 5- العمل كمشرف على قيم ومعايير الشركات في إدارة الموارد البشرية.

### 3- اهمية ادارة الموارد البشرية:

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري بوصفه أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة. ويمكن توضيح أهمية الموارد البشرية من خلال العناصر التالية : (حسن، 2018)

- 1- أهمية الموارد البشرية كمورد اقتصادي مهم لأي منظمة بفضلها تتحقق الأهداف التنظيمية.
- 2- تمكين العاملين من استخدام الأسس التنظيمية السليمة لنظم العمل وتوزيع الأدوار وتفويض السلطة.



3- العلاقات التنظيمية القائمة على قواعد ثابتة وضوابط تنظيمية تحكمها لوائح الوصف والتحليل الوظيفي.

4- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة و زيادة الإنتاجية.

#### 4- أبعاد ادارة الموارد البشرية :

ومما سبق يرى الباحث بأن هنالك عدة أبعاد لادارة الموارد البشرية ، ومن الأبعاد التي تبناها الباحث في دراسته الحالية وركز عليها، والتي تتمثل فيما يلي:

#### البعد الأول: الاستقطاب والتعيين :

يعرف مصطلح الاستقطاب والتعيين بأنه يشمل تحديد مصادر المرشحين عن طريق الإعلان أو طرق أخرى ، وفحص المرشحين المحتملين باستخدام الاختبارات والمقابلات ، واختيار المرشحين على أساس نتائج الاختبارات أو المقابلات ، والتأكد من أن المرشحين قادرين على أداء أدوارهم الجديدة بفعالية (عين ، 2016).

#### البعد الثاني: التدريب والتطوير :

ويعرف بأنه هو الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين اداءها ، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات ، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات (عامر، 2018)، وعرف التدريب بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء(السالم، 2009) .

#### البعد الثالث: تقييم الاداء :

تعريف تقييم الأداء (أو مراجعة الأداء) هو عملية للأفراد والمهتمين بأدائهم ، وعادة ما يكون المديرون التنفيذيون ، للمشاركة في حوار حول أدائهم وتطويرهم والدعم الذي يحتاجون إليه في دورهم ويتم استخدامه لتقييم الأداء الحديث والتركيز على الأهداف المستقبلية والفرص والموارد المطلوبة ، وتقييم الأداء هو مراجعة ومناقشة أداء الموظف للواجبات والمسؤوليات المعينة، يعتمد التقييم على النتائج التي حصل عليها الموظف في وظيفته وليس على السمات الشخصية للموظف. (Ahammad,2017)



### البعد الرابع: التعويضات:

يشار إلى التعويض على أنه المال والمزايا الأخرى التي يتلقاها الموظف مقابل تقديم الخدمات لصاحب العمل، يشير التعويض إلى جميع أشكال العوائد المالية: الخدمات والمزايا الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقة العمل والتي قد تكون مرتبطة بخدمة الموظف لصاحب العمل مثل صندوق الادخار والمكافأة ونظام التأمين وأي مدفوعات أخرى يتلقاها الموظف أو يستفيد منه ويتمتع به بدلاً من هذا الدفع. (محمد، 2020)

### البعد الخامس: الصحة والسلامة المهنية :

بأنها هو العلم الذي يهتم بالحفاظ على سلامة الإنسان وصحته من خلال توفير بيئات عمل آمنة خالية من الحوادث والإصابات والأمراض المهنية، ويشمل جميع الاحتياطات والتدابير الوقائية والفنية والطبية التي تهدف إلى خلق بيئة خالية من جميع أنواع المخاطر والأمراض التي تهدد حياة وصحة الأفراد في العمل. (احمد، 2013)

### ثانياً : الاطار الفكرى المفاهيمى للتميز المؤسسى :

#### 1- مفهوم التميز المؤسسى:

يعرف على انه العمل على دمج أنشطة المؤسسة لتحقيق الهدف المخطط له سابقاً للوصول إلى أقصى قدر من الارتياح الذي يطمح إليه أصحاب المصلحة المرتبطون بتلك المؤسسة، مما يعطيها ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها (النجار، 2019) وأكد (Ana, Lilian, 2016) ان التميز المؤسسى يقوم على الدعم المستمر من قبل المؤسسة لثقافة الابتكار وتشجيع الابداع التنظيمي مع خطة للتحويل في الاداء المؤسسى الى التميز والتفرد في اداء الانشطة والعمل المختلف عن الآخرين وتجاوزها.

#### 2- اهداف التميز المؤسسى:

يحقق التميز المؤسسى المزايا العديدة للمنظمة كما أوضحها (جاد الرب، 2013) وكما يلي:

1- البقاء ، والنمو ، وتفوق المنافسين في بيئة الأعمال المحلية ، والمنافسة في السوق العالمية.

2- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة السريعة للعملاء.



- 3- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية ، من أجل تحقيق الجودة والميزة النسبية على المنافسين ، وتخفيض التكاليف.
  - 4- تحقيق عوائد وفوائد متوازنة لأصحاب المنافع المختلفة وتطوير العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفهم لتحقيق اهداف المنظمة.
  - 5- السعي إلى التطوير والتحسين المستمرين ، مما يساعدها على الوصول بشكل اسرع نحو الاسواق.
  - 6- التركيز على القدرات الأساسية والاستراتيجية للمنظمة.
- واشار (Mehran, 2016) الى ان التميز المؤسسي له تأثير واضح على علاقة المنظمة بالعملاء ، ويساعد في وضع مقاييس مستدامة للتعرف على مدى رضا العملاء تجاه المؤسسة .
- واكد (Attafar,2012) بانه لم يعد التميز المؤسسي خيارًا للمؤسسات ، ولكنه ضروري لأولئك الذين يريدون البقاء والتقدم في بيئة أعمال معقدة. إنه يعني ببساطة عملية تجعل المنظمات أفضل من حيث التميز والتوسع.

### 3- خصائص التميز المؤسسي:

هنالك العديد من مميزات وخصائص التميز القيادي في منظمات الاعمال وكما يلي:  
(Siddeg,2019)

- 1- قبول الاعمال الصعبة كأحد أهم مصادر التميز التنظيمي : حيث توجد فرص للنمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- 2- توفير قيادة فعالة : حيث ان للقيادة دور فعال في تحفيز التميز والتشجيع .
- 3- الخبرات : تتمتع المنظمات بخبرات خارج نطاق العمل وتحديدًا خدمة المجتمع والتي توفر العديد من الفرص لتحقيق التميز في الاداء.
- 4- برامج التدريب : يعتبر النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الاداء أقل أهمية من فرص التدريب المكتسبة مباشرة التي تعزز التميز المؤسسي.
- 5- الدقة: وهي تهدف إلى تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهام وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.



#### 4- ابعاد التميز المؤسسي:

ويمكن تقسيم التميز المؤسسي إلى بعدين وفقا للدراسة الحالية ( التميز القيادي ، التميز في الخدمات المقدمة ) وكما يأتي :-

##### البعد الاول : التميز القيادي

تعرف بانها القدرة لدى المنظمات على الرهان للخروج من المأزق اليومي، وفهم اللعبة الكبرى، وتحليل مناورات المنافسين ، وعقد الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتطوير القدرة على التكيف والاستفادة من الفوضى ، وتنمية حاسة توقع اتجاه الأشياء، واتخاذ أفضل القرارات ، وحث الأفراد على تحقيق الاهداف وتوسيع مجال الفعل لديهم ، والتقليل من المخاطر، وربح الوقت، وتوفير الكثير من الموارد الإضافية.(ادريس،2018)

##### البعد الثاني : التميز في الخدمات المقدمة

ان التميز الخدمي يعتبر المؤشر الرئيسي لمدى رضا العملاء والمستفيدين من المؤسسة ، حيث يرتبط بتوقعات العملاء حول الخدمة ، ومدى الشكاوى ، والفجوة في نظرة العميل للخدمة مقارنة بتوقعاته ، فكلما قلت الشكاوى تحقق التميز الخدمي المقدم في المنظمة.(حماد،2018)

##### ثالثا: الشركة العامة للاتصالات بالعراق

تعتبر الشركة العامة للاتصالات من أهم الشركات التابعة للوزارة من خلال تقديم الخدمات في مجال الاتصالات الدولية والوطنية والمحلية نظرا لامتلاكها البنى التحتية (السلكية ، واللاسلكية ، التراسل المايكرويف والضوئي ونقل البيانات ، الاتصالات الفضائية والكوابل البحرية)(احصاءات الاتصالات والبريد،2017) .

##### المبحث الثالث : التحليل الاحصائي للجانب الميداني

لقد قام الباحث بتفريغ البيانات من استمارات الاستقصاء ، وتجميعها بطريقة تتماشى مع إدخالها على الحاسب الإلكتروني ، لتشغيلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية ( Statistical Package For Social Sciences ) ( SPSS ) الإصدار رقم ( 26 )



## نتائج التحليل الاحصائي

رفض الفرض العام الرئيسي الأول وقبول الفرض البديل القائل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

معامل المتغير المستقل				تحليل التباين (ANOVA)		ملخص النموذج	
Sig.	t	B		Sig.	F	R <sup>2</sup>	R
0.00	3.398	0.504	الحد الثابت	0.00	515.192	0.775	0.880
		0.867	المعامل				
0.00	29.857	0.499	الحد الثابت	0.00	3753.31	0.962	0.981
		1.050	المعامل				
0.00	3.961	0.226	الحد الثابت	0.00	4064.93	0.964	0.982
		0.934	المعامل				
0.00	16.23	0.948	الحد الثابت	0.00	263.52	0.637	0.798
		0.759	المعامل				
0.00	48.932	0.461	الحد الثابت	0.00	2394.29	0.941	0.970
		0.871	المعامل				
		0.939	المعامل				

شكل رقم (1)

وكانت نتائج الفروض الفرعية كما يلي:-

- نتائج اختبار الفرض الفرعي الاول: رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.775) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (77.5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.962) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (96.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.



- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.964) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (96.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.637) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (63.7%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.941) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (94.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- رفض الفرض العام الرئيسي الثاني وقبول الفرض البديل القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

معامل المتغير المستقل				تحليل التباين (ANOVA)		ملخص النموذج	
Sig.	t	B		Sig.	F	R <sup>2</sup>	R
0.00	40.673	0.154	الحد الثابت	0.00	1654.29	0.894	0.945
		1.043	المعامل				
0.00	33.23	0.525	الحد الثابت	0.00	544.607	0.902	0.950
		0.865	المعامل				
0.00	37.076	0.0036	الحد الثابت	0.00	1374.59	0.843	0.918
		0.998	المعامل				
0.00	28.38	0.180	الحد الثابت	0.00	805.55	0.917	0.958
		0.966	المعامل				
0.00	35.534	0.219	الحد الثابت	0.00	1262.69	0.784	0.885
		0.939	المعامل				

شكل رقم (2)



### وكانت نتائج الفروض الفرعية كما يلي:-

- نتائج اختبار الفرض الفرعي الاول: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.894) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (89.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.902) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (90.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.843) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (84.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع : رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.917) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (91.7%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس: رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل يوجد اثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق بمعامل تحديد (0.784) ، مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر (78.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

### المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

#### 1. النتائج :

- في ضوء نتائج الدراسة التي تم عرضها تم التوصل الى الاستنتاجات التالية :
- أ- حققت ادارة الموارد البشرية في الشركة العامة للاتصالات في العراق التميز المؤسسي القيادي وذلك من خلال الابعاد المحددة في الدراسة وذلك على النحو التالي:



- (1) استطاع محور الاستقطاب والتعيين في تفسير (77.5%) من التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (2) استطاع محور التدريب والتطوير في تفسير (96.2%) من التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (3) استطاع محور تقييم الأداء في تفسير (96.4%) من التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (4) استطاع محور التعويضات في تفسير (63.7%) من التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (5) استطاع محور الصحة والسلامة المهنية في تفسير (94.1%) من التميز المؤسسي القيادي في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
- ب- حققت ادارة الموارد البشرية في الشركة العامة للاتصالات في العراق التميز المؤسسي للخدمة المقدمة وذلك من خلال الابعاد المحددة في الدراسة وذلك على النحو التالي:
- (1) استطاع محور الاستقطاب والتعيين في تفسير (89.4%) من التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (2) استطاع محور التدريب والتطوير في تفسير (90.2%) من التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (3) استطاع محور تقييم الأداء في تفسير (84.3%) من التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (4) استطاع محور التعويضات في تفسير (91.7%) من التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
  - (5) استطاع محور الصحة والسلامة المهنية في تفسير (78.4%) من التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق .

## 2. التوصيات

من خلال ما تم عرضه في المباحث السابقة ، وفي ضوء نتائج البحث والاستنتاجات التي تم الوصول إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

أ- العمل على وضع أسس ومعايير علمية للاستقطاب والتعيين لجميع العاملين في الشركة العامة للاتصالات في العراق لزيادة التميز القيادي للشركة.



- ب- تعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى التميز المؤسسي بين الشركات الأخرى .
- ج- الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقييم الأداء للعاملين في الشركة العامة للاتصالات في العراق لاتخاذ قرارات متعلقة للتميز المؤسسي بخدمة شؤون العاملين .
- د- تعزيز اهتمام الشركة العامة للاتصالات في العراق بالتعويضات لزيادة التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة للعاملين والعملاء .
- هـ- الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في الشركة العامة للاتصالات في العراق لزيادة التميز المؤسسي بالخدمة المقدمة.
- و- كما يوصي الباحث الشركة العامة للاتصالات في العراق اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي في قطاع الاتصالات وذلك عن طريق استخدام ابعاد التميز المؤسسي القيادي والتميز المؤسسي بالخدمة المقدمة.

### المراجع:

#### المصادر العربية

- 1- احصاءات الاتصالات والبريد لسنة 2017، مديرية احصاءات النقل والاتصالات ، وزارة التخطيط- الجهاز المركزي للاحصاء، جمهورية العراق .
- 2- أحمد، سمية أحمد محمد، (2013)، "أثر السلامة والصحة المهنية على أداء واستقرار العاملين: دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء" ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة النيلين، السودان .
- 3- ادريس أوهلل ، 2018 : 54، مدارس الفكر الاستراتيجي :العميان العشرة والفيل ، مجموعة الاكاديميات الدولية للنشر
- 4- باري كشواي، (2006)، "ادارة الموارد البشرية"، ترجمة دار الفاروق ، دار الفاروق للنشر والتوزيع
- 5- جاد الرب، سيد محمد،(2013)، " ادارة الابداع والتميز التنافسي" ، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة .



- 6- حسن ، سهيلة حسين ، (2018)، " أثر الموارد البشرية على أداء العاملين في المصارف السودانية: بالتطبيق على بنك السودان المركزي 2007-2018" ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم درمان الاسلامية ، كلية الدراسات العليا ، السودان.
- 7- حماد، رشاد حماد علي ، (2018)، "تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مجلد(9)-العدد(4)، ص25-48.
- 8- السالم ، مؤيد (2009 ) ، ادارة الموارد البشرية / مدخل استراتيجي تكاملي " الطبعة الاولى " ، اثناء للنشر ، عمان ، ص2
- 9- سيار ، عبد الرحمن ، 2014 ، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، جامعة البحرين - كلية التربية ، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا الطباعة - الإسكندرية ص12.
- 10- عادل ، عامر ، ( 2018 ) ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار حروف منشور للنشر الالكتروني ، ص11.
- 11- عبدالحميد، رنا محمد ، (2019) ، " ممارسة ادارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية بغزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، فلسطين .
- 12- عين، بابر أحمد عبدالرحمن أحمد ، (2016) ، " أثر ادارة الموارد البشرية على أداء المصارف التجارية بالتطبيق على بنك الخرطوم خلال الفترة 2005-2015
- 13- محمد الوحشي، عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- 14- ملهي، البعداني عبدالملك محمد ، (2017) ، " دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الجيل الجديد- صنعاء" ، مجلة الجامعة الوطنية، العدد(2)، ص51-91.
- 15- النجار، عمر محمد خليل ،(2019)، "أثر ادارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .



2. مراجع اجنبية:

- 1- Ahammad, Taslim, (2017), "Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? ",Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol. 13, No. 9, pp.417.
- 2- Ana, Lilian, (2016), " What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model ?" International Journal of operations & production management, vol(36)-no(12), pp.1800-1820.
- 3- Attafar, A., Forouzan, B., & Shojaei, M. (2012). Evaluation of organizational excellence based on peters and waterman's model in Tuka steel investment holding. American Journal of Scientific Research, (50), 119-137.
- 4- Jean, Diana, Holly, Karen, Maria, (2018), "Nurse managed health centers: measures of excellence" , The journal for nurse practitioners, vol(14)-no(8), pp.613-619.
- 5- Mehran, (2016), "Total business excellence- a new management model for operationalizing excellence", International journal of quality & reliability management, vol(33)-no(7), pp.942-984.
- 6- Siddeg, Durria Hyder, (2019), "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS ROLE IN INSTITUTIONAL EXCELLENCE", Journal Of Organizational Behavior Research, Vol.: 4, Is.: 2, Page: 185-202.