



الاستثمار في تطوير مهارات رأس المال البشري ما بعد الحادثة لتحقيق التميز التنظيمي _ بحث تحليلي في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط

اديان ضياء زكي بيرم
محطة كهرباء النجف الأشرف الغازية
Adyanali@yahoo.com

قاسم عزيز كاظم
الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية /
الفرات الأوسط
qasimazizkadhum@gmail.com

الأستاذ الدكتور
علي رزاق جواد العابدي
كلية الإدارة والاقتصاد، - جامعة الكوفة
alir.alabed@uokufa.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى استثمار دور تطوير مهارات رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي للشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط، فضلاً عن تشخيص مستوى تقييم مهارات العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية عينة البحث بمتغيراته وأبعاده الفرعية، ولتحقيق أهداف البحث تم قياس متغير مهارات رأس المال البشري ما بعد الحادثة من خلال ثلاثة أبعاد فرعية (المهارات المعرفية ما بعد الحادثة، المهارات الشعورية ما بعد الحادثة، والمهارات السلوكية ما بعد الحادثة)، في حين تم قياس متغير التميز التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد فرعية (إدارة العمليات الداخلية، إدارة المعرفة، إدارة التغيير)، واعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي، إذ طبق البحث على عينة من العاملين في الشركة المبحوثة والبالغ عددهم الكلي (120) موظف كمجتمع كلي للبحث، فكانت العينة كلية (أسلوب الحصر الشامل)، وزع عليهم (120) استبانة، وتم استرجاع (102) استبانة أي بنسبة استجابة (85%)، وأستعمل البرنامج الإحصائية (SPSS V.26) لتحليل البيانات الأولية مع اعتماد أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد أظهر التحليل الإحصائي عدد من النتائج كان أبرزها قبول فرضيات البحث ووجود دور معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لمهارات تطوير واستثمار رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي للشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط.

الكلمات المفتاحية: مهارات رأس المال البشري ما بعد الحادثة، التميز التنظيمي، الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية، محطة كهرباء النجف الغازية.



The investment of Postmodern Human Capital Skills in achieving Organizational Excellence _ Anlyatial Resarch at General Company for Electrical Energy Production/ al-Furat Middel Region

Prof.Dr Ali Razzaq Chyad
Al-Abedi
University of Kufa , Facluty
of Administartion and
Economics
alir.alabed@uokufa.edu.iq

Khasim Aziz Khadim
General Company for
Electrical Energy
Production/al-Furat Middel
Region
qasimazizkadhun@gmail.co

Adyan Dhyaa Zaki Bayram
Najaf Al-Ashraf Gas
Energy Plant
Adyanali@yahoo.com

Abstract

The present study aims to investigate the role of developing postmodern human capital skills in achieving organizational excellence within General Company for Electrical energy Production/ al-furat middel region. The research seeks to diagnose and evaluate the level of employees' skills in the Human Resources Department across the study's variables and sub-dimensions. To accomplish the research objectives, the variable postmodern human capital skills was measured through three sub-dimensions (Postmodern cognitive skills, Postmodern emotional skills, and Postmodern behavioral skills). Meanwhile, organizational excellence was measured through three sub-dimensions (Internal process management, Knowledge management, and Change management). The study adopted a descriptive–exploratory–analytical methodology and was conducted on a census sample comprising all employees (N = 120) of the company under investigation. A total of 120 questionnaires were distributed, of which 102 were retrieved, yielding a response rate of 85%. Data analysis was carried out using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.26), employing both descriptive and inferential statistical tools to test the main research hypotheses. The statistical analysis revealed several findings, most notably the acceptance of the study's hypotheses and the existence of a positive and statistically significant relationship between the development and investment of postmodern human capital skills and organizational excellence. The results indicate that enhancing employees' cognitive, emotional, and behavioral skills



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



directly contributes to improving internal process efficiency, knowledge management effectiveness, and organizational adaptability to change. The findings that investing in human capital from a postmodern perspective—which emphasizes flexibility, creativity, and continuous learning—constitutes a strategic approach to achieving organizational excellence and sustaining competitive advantage. This is particularly vital for public-sector organizations such as electric power generation companies, which operate in a dynamic and technologically advanced environment.

Keywords: *Postmodern human capital skills, organizational excellence, human resource management, General Company for Electrical energy Production/ al-furat middel region.*

المقدمة

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي للشركات فهم طبيعة عالم ما بعد الحداثة ومهارات رأس المال البشري ما بعد الحداثة بشكل كبير (AL-Orbawi & Al-Abedi: 2024)، ويمكن أن يكون هذا العالم معقدًا متنوعًا يعتمد على الكثير من العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، إذ يعد عالم ما بعد الحداثة نهج جديد في العلوم الاجتماعية يشدد على تغيير النظرة التقليدية للعالم والمجتمع والاعتقادات الثقافية وفك التناقضات والتشابك بين الظواهر التنظيمية، يمكن أن يلقي هذا العالم بضلاله على المورد البشري في المنظمات من خلال فرض التغيير أو مواكبة التغييرات التقنية والإدارية، إذ يكون لهذه التغييرات المجتمعية والبيئية تأثير مباشر على المنظمات، تؤثر هذه التغييرات بشكل سلبي أو إيجابي وتلقي مجموعة من التحديات التي يجب أن يتعايش معها الفرد بشكل مباشر مثل التفتح على التنوع أو التشجيع على التفكير النقدي، إن إدارة هذه التأثيرات والتعايش معها يتطلب فهمًا عميقًا للسياق والثقافة والتحديات الفردية والجماعية في مكان العمل (Al-Abedi and Hussien: 2024: 233).

يهدف البحث إلى استثمار دور تطوير مهارات رأس المال البشري ما بعد الحداثة في التميز التنظيمي للشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط، ولغرض تحقيق أهداف البحث، تم تقسيمه إلى أربعة محاور رئيسة الأول: الجانب المنهجي للبحث، في حين كان المحور الثاني



الجانب النظري للبحث، في حين شمل المحور الثالث: الجانب العملي للبحث واخيراً المحور الرابع: تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث وإشكالياتها:

في بيئة الأعمال اليوم، تواجه شركات إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق تحديات مستمرة نتيجة للضغوطات الكبيرة وزيادة عبء العمل المتزايد بصورة مستمرة، فضلاً عن الحاجة إلى تلبية وتنوع مصادر انتاجها، إذ تمثل الطاقة الكهربائية وخصوصاً لشركات الإنتاج، المصدر الرئيسي للتميز التنظيمي، وهي إحدى الركائز الأساسية القادرة على دعم وتعزيز عمل شركات الإنتاج على الأمد البعيد.

ومع وجود حاجة ملحة من قبل الحكومة والوزارة بشكل عام وشركة إنتاج الطاقة الكهربائية في الفرات الأوسط بشكل خاص للبحث عن حلول واقعية لحل أزمة الكهرباء وإنتاجها، تبرز المشكلة الميدانية للبحث بالآتي: (أن تحقيق التميز التنظيمي في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط قيد البحث ناتج عن تطوير مهارات ما بعد الحداثة لرأس المال البشري للعاملين في الشركة المبحوثة (التفكير خارج الصندوق)، فضلاً عن التساؤل الرئيس الآتي: (هل هنالك دور لتطوير مهارات رأس المال البشري ما بعد الحداثة في تحقيق التميز التنظيمي للشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط ؟)، وهذا يشكل دافع للخوض في مشكلة البحث وإشكالياتها.

ثانياً: أهمية البحث:

يعد البحث الحالي محاولة موضوعية لتسليط الضوء على حل مشكلة واقعية تعاني منها الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط، من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي والخروج بمجموعة من الحلول الواقعية للتعامل مع مشكلة إنتاج الطاقة الكهربائية من خلال تطوير مهارات العاملين في الشركة والتفكير بطريقة إبداعية في ظل عالم ما بعد الحداثة قائم على اقتصاديات المعرفة والذكاء الاصطناعي، إذ تكمن أهمية البحث أيضاً في أنها تعطي إشارة تحذيرية لشركات إنتاج الطاقة الكهربائية للنظر في البحث عن استراتيجيات جديدة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



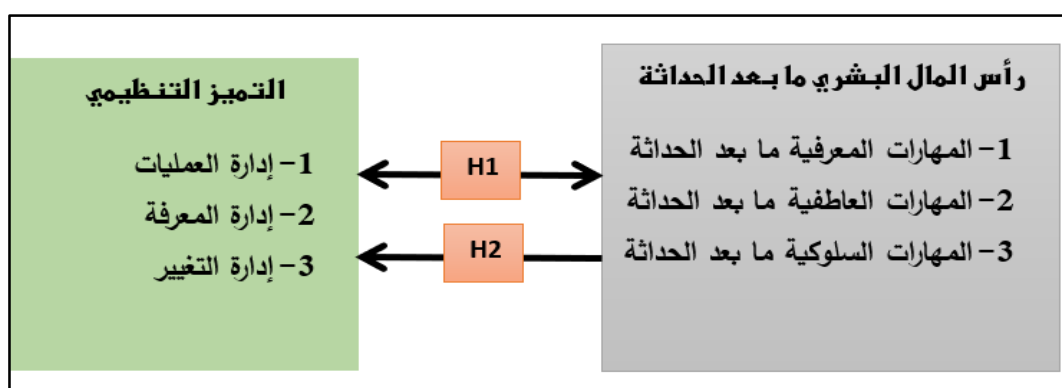
وفاعلة لتطوير رأس مالها البشري لتحقيق التميز التنظيمي وتوجيه طاقاتها لتعزيز مهارات العاملين في الشركة لإدارة عملياتها واحداث التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث (استثمار دور تطوير مهارات رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي للشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط)، فضلاً عن عدد من الأهداف الفرعية الآتية: -

- (1) معرفة الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث (رأس المال البشري ما بعد الحادثة، التميز التنظيمي) من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث العلمية.
- (2) التعرف على مستوى اهتمام الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط بمتغيرات البحث (رأس المال البشري ما بعد الحادثة، التميز التنظيمي) من وجهة نظر العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة.
- (3) اختبار علاقات الارتباط والتأثير لمعرفة دور مهارات رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي للشركة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: يوضح الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي، وكما يأتي: -



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثون

يتضح من الشكل (1) أعلاه، وجود متغيرين رئيسيين، الأول (رأس المال البشري ما بعد الحادثة) وهو متغير مستقل تم قياسه من خلال دراسة (Singh et al., 2022)، أما الثاني متغير (التميز التنظيمي) وهو متغير تابع تم قياسه من خلال دراسة (Harrington, 2005).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كافة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



خامساً: فرضيات البحث:

(1) هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لرأس المال البشري ما بعد الحداثة في التميز التنظيمي مجتمعة.

(2) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري ما بعد الحداثة مجتمعة في التميز التنظيمي مجتمعة.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط وذلك لامتلاكها عاملين قادرين على تطوير أنفسهم وبما يتلاءم مع تطور عمل إدارة الموارد البشرية، وكون الباحثان الآخران في البحث موظفين في نفس الشركة لذلك اقتضى على ان يكون محل التطبيق الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط، اما عينة البحث فكانت (120) موظف (أسلوب الحصر الشامل)، إذ كانت العينة قصدية وزع الباحث عليهم (120) استبانة، استطاع استرداد (108) استبانة، وعند التفريق كان الصالح منها (102) استبانة للتحليل الإحصائي.

المحور الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً: رأس المال البشري ما بعد الحداثة Post-Modern Hu:

1- مفهوم مفهوم رأس المال البشري ما بعد الحداثة:

أحدثت الثورة الصناعية الرابعة وعصر ما بعد الحداثة ابتكارات تكنولوجية كبيرة أسهمت في طمس الحدود المادية والرقمية والبيولوجية في جميع القطاعات، وغيّرت الطريقة التي يعمل بها الافراد، تخلق الاختراقات التكنولوجية فرصاً في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشخصية، مما ينعكس على تنمية الموارد البشرية لمواجهة التحديات في عصر ما بعد الحداثة (Tahar et al., 2022: 12380).

يشير رأس المال البشري ما بعد الحداثة الى مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة المستثمرة في الإنسان، يظهر هذا الاستثمار في شكل تعليم رسمي، ورعاية صحية، وخبرات، وتدريب، وندوات، وتطوير مما يجعل الحياة المهنية أفضل (Kankaew, 2021: 809).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



في حين يرى (Mareta et al., 2023: 24) بأن رأس المال البشري ما بعد الحادثة يشير إلى المهارات والمعرفة والخبرة والقدرات التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن اعتبارها أصولاً قيمة في عالم متزايد من التعقيد والترابط، والتي تظهر بسبب ميلاد جيل الأجهزة، وظهور جيل الألفية على شكل حركة فلسفية وثقافية ظهرت في منتصف القرن العشرين والتي سميت فيما بعد (ما بعد الحادثة).

في حين أشار (Aktas et al., 2021: 112) الى ان رأس المال البشري ما بعد الحادثة هو مجموعة من السلوكيات التي تظهر بسبب التطور والعولمة مثل المشاركة التي تعني "تركيز الشخص كل جهوده وقوته على هدف معين".

ويعرف الباحثون رأس المال البشري ما بعد الحادثة بأنه (مجموع المهارات والمعرفة الفنية التخصصية والخبرة التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة للتكيف مع متطلبات البيئة، فضلاً عن خصائصهم المميزة والفريدة لإنجاز الأعمال في عالم ما بعد الحادثة).

2- مهارات تطوير رأس المال البشري ما بعد الحادثة:

تؤدي أهمية المبادرات الإستراتيجية للإدارة العليا إلى تحسين التواصل بين العاملين، عندما تكون القيادة ذات رؤية وتؤمن بالنهج التصاعدي من حيث إشراكهم وتطوير مهاراتهم على كل المستويات من أجل تسهيل الابتكار وتدفع للأفكار والمعرفة سيتم إعطاء ميزة وأهمية المعرفة الضمنية أهمية أكبر في تنفيذ مبادرات الإنتاجية والكفاءة، وللحصول على أقصى استفادة مبادرات الإدارة العليا بتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم في تحقيق نجاح المنظمة والذي يؤثر على النمو المستدام، ينبغي التركيز على الأبعاد الأتية (Singh et al., 2022: 289):-

أ- المهارات المعرفية Cognitive skills:

يتم تعريف المهارات المعرفية على أنها المهارات الأساسية التي يستخدمها الدماغ لمعالجة الأفكار وتمثيل القدرات مثل القراءة والتعرف والتفكير وتطوير الأفكار من البيانات، وغالباً ما يعتمد الأفراد على الشبكات والمجتمعات لاكتساب المعرفة ومشاركتها. ولهم أفضل، هناك حاجة إلى تحديد المهارات المعرفية التي تسمح بالتعلم، إذ توفر المهارات للمستخدم القدرة على التعلم لأنها تدعم البراعة وأداء مهمة معينة، وللمهارة المعرفية أنواع عدة (Flores et al., 2020: 289) (Bai et al., 2020: 3) ; (Ustundag et al., 2018: 125);



➤ **مهارة حل المشكلات المعقدة:** تشير المشكلات المعقدة إلى مجموعة من المشكلات الجديدة وغير المحددة جيداً، وسيكون الفرد الذي يتمتع بالمعرفة التقنية السليمة قادراً على حل المشكلات المعقدة.

➤ **مهارة التفكير النقدي:** ويشير إلى استكشاف وفحص الأفكار الجديدة، وتقييمها على معايير محددة واتخاذ القرارات بشأن جدارتها.

➤ **مهارة الأبداع:** تساعد مهارة الأبداع القوى العاملة على تصميم وتطوير الأدوات أو إعداد الذكاء المطلوب لتنفيذ ممارسات.

➤ **مهارة المرونة المعرفية:** ويشير إلى قدرة الفرد على التكيف للعمل في مواقف مختلفة.

➤ **مهارات تكنولوجيا المعلومات:** يتطلب التعامل مع أحدث التقنيات الرقمية مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وما إلى ذلك قوة عاملة تتمتع بمستوى خبير من مهارات تكنولوجيا المعلومات.

➤ **مهارات تحليلية:** تشير إلى قدرة الفرد على اتخاذ القرار باستخدام البيانات أو المعلومات.

➤ **القدرة على التعامل مع الأنظمة الذكية:** تشير إلى معرفة الأفراد بأحدث التقنيات المستخدمة وتشغيل النظام بناءً على ذلك.

➤ **الوعي التشريعي:** يجب أن يكون الفرد مجهزاً بالمعرفة المتعلقة بقوانين وإجراءات الأمن السيبراني وغيرها المطلوبة للتنفيذ.

➤ **الوعي بحماية البيانات:** تعد البيانات عنصراً أساسياً وحماية البيانات هي الأكثر أهمية، ويجب على الفرد معرفة جميع الرسوم/التقنيات المتعلقة بها لحماية البيانات.

ب- المهارات العاطفية (الشعورية) Emotional skills:

تشير المهارات العاطفية، المعروفة أيضاً باسم الذكاء العاطفي إلى القدرة على التعرف على العواطف وفهمها وإدارتها واستخدامها بشكل فاعل، إذ تؤدي دوراً حاسماً في النجاح الشخصي والمهني، لأنها تؤثر على جوانب مختلفة من الحياة التنظيمية، بما في ذلك العلاقات وصنع القرار والرفاهية العامة، وتمثل القدرات المتعلقة بالتعبير عن المشاعر تجاه الأشخاص، والمواقف والتجارب والأشخاص، يمكن تصنيف المهارات العاطفية إلى عدة مكونات رئيسية (Popkova & Sergi, 2020: 567) (Haipeter, 2020: 247) هي، كالآتي: -



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



✚ **الذكاء العاطفي (الشعوري):** هذه أداة مهمة للتقييم الذاتي وتقييم الفريق ومراقبة أعضاء الفريق

وإظهار التعاطف وتحفيز الأفراد على الأداء بأفضل ما لديهم.

✚ **الحكم واتخاذ القرارات اليقظة:** يشير هذا إلى اتخاذ القرار المناسب في المواقف المختلفة،

ويتطلب الأمر الكثير من التفكير العاطفي والإنساني والمنطقي لاتخاذ القرار يقظ.

✚ **الموقف الإيجابي:** الموقف الإيجابي يجلب الطاقة الإيجابية ويقلل من التوتر، ويجعل بيئة العمل

خفيفة مما يعزز الإنتاجية الفردية.

✚ **التفاوض:** لتنفيذ العمليات، يجب أن يتمتع الموظفون بمهارات تفاوض أكبر تعزز العلاقة بين

الشركات وزبائنهما.

✚ **القدرة على العمل ضمن الفريق:** في عملية معقدة مثل توظيف فريق كبير، والفرد الذي يتمتع

بمهارات جماعية أكبر سيكون قادراً على العمل بكفاءة وسيصبح الشخص الأكثر إنتاجية.

✚ **العقلية المستدامة والامتثال:** تساعد العقلية المستدامة الأفراد في إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل

المعقدة.

✚ **الذكاء الاجتماعي:** فهو يشير إلى مدى معرفتك لزملائك وموظفيك؛ الأشخاص المجهزون

بالذكاء الاجتماعي الجيد يصبحون أكثر فعالية في قيادة الفرق المنتجة.

ج- المهارات السلوكية Behavioral skills:

المهارات السلوكية، والمعروفة أيضاً بالمهارات الناعمة Soft Skills أو مهارات التعامل مع

الآخرين، هي مجموعة من السمات والكفاءات والقدرات الشخصية التي تمكن الأفراد من التفاعل

بفعالية وانسجام مع الآخرين في مختلف المواقف الشخصية والمهنية، وتعد ذات قيمة كبيرة في

مكان العمل وفي الحياة اليومية، لأنها تساهم في التواصل الفعال والعمل الجماعي والنجاح الشخصي

والمهني بشكل عام. ومن المهارات السلوكية الأساسية (Sony & Naik, 2020: 2215)

;(Kaur et al., 2020: 19)، الآتي: -

✚ **إدارة الوقت:** إن تقسيم المشروع إلى مهام وإكمال كل مهمة في الوقت المحدد يضمن إنجاز

المشروع في الوقت المناسب. يجب أن يكون الأفراد حساسين تجاه إدارة الوقت لتجنب أي

تأخير.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



- ✚ **التفكير التكيفي:** يجب أن يتمتع الموظفون بالمرونة اللازمة للتكيف في أي موقف فهو يضمن قدرتهم على العمل في أي موقف ويمكنهم التعامل مع أي مشكلة معقدة.
- ✚ **دائرة التوجيه:** يشير إلى أنه يجب أن يكون الفرد مجهزاً بالمعرفة اللازمة لتقديم الخدمات للشركات العميلة عبر إنترنت الخدمات.
- ✚ **إدارة رأس المال البشري:** يشير إلى توظيف المواهب المناسبة وتدريبهم وتقديم المهام حسب قوتهم.
- ✚ **التنسيق مع الآخرين:** التنسيق مهم لأن تنفيذ ممارسات والمهام يتطلب التفاعل مع العديد من الأنظمة.

ثانياً: التميز التنظيمي Organizational Excellence

1- مفهوم التميز التنظيمي:

يرى (Pinar & Girard, 2008: 31) إن التميز التنظيمي هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ويذكر (Harrington, 2005: 2) أن التميز التنظيمي هو ضرورة حتمية لتحقيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ورفع مستوى كفاءة الأداء والتميز للأفراد العاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة، إذ يتطلب ذلك التطور وجود تنظيم فعال لتحقيق التميز والمنافسة بين المنظمات المختلفة وتحقيق نجاحها.

يؤكد (Shelton et al., 2010: 46) على إن مفتاح التميز التنظيمي هو القيادة الممتازة التي تحكم المنظمة، وفي قلب القيادة الممتازة تكمن أربعة قيم تنظيمية هي: الإبداع والابتكار التطوير والتحسين المستمر، فهي ضرورية من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وتحقيق نتائج ايجابية ملحوظة، ويتطلب القيام بذلك استراتيجيات ومهارات قيادية جديدة ومن خلال تلك الاستراتيجيات والمهارات تمكن القادة من الارتقاء إلى الوضع الراهن وإنشاء منظمات عالية الأداء، هذه القيم والاستراتيجيات والمهارات يمكن أن تمكن قادة القرن الحادي والعشرين لخلق مستويات جديدة من التميز التنظيمي من خلال تسخير أقوى الطاقة في الكون وهي طاقة العقل البشري.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



ويشير (Cortina, 2008: 55) إلى إن التميز التنظيمي هو معرفة المنظمات للعقبات التي تواجهها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف وكيفية تجاوز تلك العقبات التي من شأنها أن تؤثر على عمل تلك المنظمات حيث تعمل على رفع كفاءة أداء العاملين لديها وكيفية الحصول على معلومات تساعد عمل القادة الإداريين من الوصول إلى تحقيق الأهداف لأنها بحاجة إلى التطوير المستمر من أجل تحقيق المنافسة بين مختلف المنظمات.

ويرى (Shih et al., 2013: 145) إلى إن التميز التنظيمي وضع الخطوط العريضة التي يمكن أن تتخذها المنظمات لتحقيق التميز من خلال وضع عدة استراتيجيات من قبل المنظمات لتحقيق مجموعة أهداف في مكان العمل والتخفيف من السلبية في أداء العاملين فمن خلال وضع تلك الاستراتيجيات يمكن تطوير مهارات وكفاءة أداء العاملين وتحقيق المنافسة على مستوى البيئة الخارجية.

ويعرف الباحثون التميز التنظيمي على أنه (وصول المنظمة إلى أعلى درجة الأداء والالتزام في العمل وفق رؤيتها الاستراتيجية وقيادتها الحكيمة وتوظيف المعرفة وإدارة عملياتها بصورة فاعلة لأحداث التغيير التنظيمي).

2- أبعاد التميز التنظيمي:

تم الاعتماد على نموذج (Harrington, 2005) في تحديد أبعاد التميز التنظيمي، وهي كالآتي: -

أ- إدارة العمليات Operations management

هناك الكثير من العوامل التي تستفيد منها المنظمات لإدارة العملية والتي لها دور في فاعلية إدارة العمليات، إذ تأثير تصميم العملية على الكفاءة والابتكار، وهذا يؤثر بشكل عام على تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن تكون إدارة العمليات أداة فعالة إذا ما تم تخصيص مستويات تصميم العملية، والتحكم فيها، وتحسينها لتناسب مع البيئة التنافسية، وهناك ثلاثة عناصر أساسية لإدارة العمليات أو ممارسات التصنيع المتعددة مثل مشاركة الزبائن/الموردين، ومراقبة الجودة، والتركيز على العمليات، لأنها تؤثر بشكل عام على طبيعة العمل وكفاءته (Jones & Linderman, 2013: 335).

**ب- إدارة التغيير Change management**

تشير إدارة التغيير إلى التغييرات الداخلية والخارجية التي تحدث في البيئة على حد سواء والتي لها تأثيراتها على المنظمة، أما بالنسبة للتغيير الداخلي، فهو يجمع بين التحول الداخلي في قيم العاملين، وتطلعاتهم، وسلوكياتهم مع التحولات "الخارجية" في العمليات الإستراتيجية، والممارسات والنظم وطرق التعلم الجديدة للتفكير، ويشير التغيير أحيانا إلى التغييرات في البيئة التنظيمية الخارجية التي تتعلق بالتكنولوجيا والسياسة والقضايا القانونية والمجتمع والمنافسين والزبائن والسوق بشكل عام (Oner et al., 2014: 185-186).

ج- إدارة المعرفة Knowledge management:

تمثل إدارة التقنيات والأدوات وكذلك إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن خلال تلك المعرفة يمكن إدارة الأعمال بكفاءة وفاعلية وكذلك تحقيق الاستثمارات من خلال إدارة ونشر المعرفة لأنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وكفاءات تعتمد على تلك المعرفة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة المنظمة وخلال معرفة أن التكنولوجيا ليست أهم جانب من جوانب إدارة المعرفة، فإنها تؤدي دورا حاسما في تسهيل التواصل والتعاون بين العاملين في مجال المعرفة في المنظمة، ويمكن إدارة المعرفة الضمنية والصريحة على نحو أفضل باستخدام نظام إدارة المعرفة لأنها نظام متخصص يتفاعل مع أنظمة المنظمة، وإن لإدارة المعرفة دور بارز في كيفية اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في المنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (Abdullah et al., 2002: 1).

ويرى (Omotayo, 2015: 1) إن ظهور الاقتصادات القائمة على المعرفة أهمية على الإدارة الفعالة للمعرفة، وقد وصفت الإدارة الفعالة للمعرفة بأنها عنصر حاسم للمنظمة تسعى إلى ضمان ميزة تنافسية إستراتيجية مستدامة، ولكي تتمكن المنظمات من إدارة المعارف بفعالية، يجب الاهتمام ثلاثة عناصر رئيسية هي: (الأفراد والعمليات والتكنولوجيا) في جوهرها لضمان نجاح المنظمة، وينبغي أن يكون التركيز على ربط الأفراد والعمليات، والتكنولوجيا لغرض الاستفادة من المعرفة.



المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

1- رأس المال البشري ما بعد الحادثة: يتضح من الجدول (1) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد المهارات المعرفية ما بعد الحادثة، اذ بلغ (3.870) والانحراف المعياري له (0.918) ومعامل اختلاف (23.70)، اذ جاء البعد بالمستوى الأول من حيث ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان من نصيب بعد المهارات العاطفية ما بعد الحادثة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.452) وانحراف معياري قدره (0.927) ومعامل اختلاف (26.85)، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد، اما بصورة اجمالية فقد حقق متغير رأس المال البشري ما بعد الحادثة وسطا حسابيا بلغ (3.692) وبانحراف معياري بلغ (0.945) ومعامل الاختلاف (25.64) حيث جاء بالتسلسل الاول من حيث الاهمية النسبية لترتيب المتغيرات.

2- التميز التنظيمي: يتضح من الجدول (4) ان اعلى وسط حسابي عام بلغ عند بعد إدارة المعرفة، اذ بلغ (3.792) وبمستوى جيد، اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.898) ومعامل اختلاف (23.68)، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث ترتيب الاهمية النسبية، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان من نصيب بعد إدارة العمليات اذ بلغ (3.736) وانحراف معياري (0.908) ومعامل اختلاف (24.30) اذ جاء البعد بالمستوى الثالث من حيث ترتيب الاهمية النسبية، اما بصورة اجمالية فقد حقق متغير التميز التنظيمي وسط حسابي بلغ (708.3) بمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.891) وبلغ معامل الاختلاف (24.04)، إذ جاء بالتسلسل الثاني من حيث الاهمية النسبية لترتيب المتغيرات، وكما يأتي: -

الجدول (1) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات وابعاد البحث (N= 102)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغيرات البحث
1	23.70	0.918	3.870	المهارات المعرفية
3	26.85	0.927	3.452	المهارات العاطفية
2	26.36	0.990	3.755	المهارات السلوكية
الاول	25.64	0.945	3.692	رأس المال البشري ما بعد الحادثة
3	24.30	0.908	3.736	إدارة العمليات
1	23.68	0.898	3.792	إدارة المعرفة
2	24.16	0.869	3.596	إدارة التغيير



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



التميز التنظيمي	3.708	0.891	24.04	الثاني
-----------------	-------	-------	-------	--------

المصدر: برنامج SPSS V.28

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي بصورة مجتمعة):

من خلال الجدول (2) يتضح تحقيق وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي مقداره (0.829^{**}) وهي ضمن مستوى معنوية (1%)، أي كلما اهتمت الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية فرع الفرات الاسط برأس المال البشري الرقمي فأنها سوف تهتم بشكل تلقائي بالتميز التنظيمي، وهذا يشير الى ان هنالك تباين في المساهمة والقوة، وهذه النتيجة ستفضي الى قرار قبول الفرضية الرئيسة الأولى، تشير النتائج الى توجه إيجابي للعلاقات مما يدل على أي زيادة اهتمام إضافية بأي من المتغيرات لوحدة واحدة فأن الاهتمام سيمتد الى المتغير الاخر المرتبط به وبقدار معامل الارتباط بينهما .

الجدول (2) معامل الارتباط بيرسون بين رأس المال البشري ما بعد الحادثة والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي	
N= 102	
0.829**	رأس المال البشري ما بعد الحادثة

$P^{*}<0.05$, $P^{**}<0.01$

المصدر: برنامج SPSS V.28

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير معنوي لرأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي بصورة مجتمعة).

يتبين من الجدول (3) أن قيمة (F) المستخرجة بين رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي، إذ سجلت (401.814)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية، وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي، إذ استطاع رأس المال البشري ما بعد الحادثة تفسر ما نسبته (68%) من المتغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي، كما



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



وسجلت قيمة (t) المستخرجة لمتغير رأس المال البشري ما بعد الحادثة (20.123) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند قيمة الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى ثبوت معنوية (β) لمتغير رأس المال البشري الرقمي اذ يتضح من خلال قيمة (β) زيادة رأس المال البشري ما بعد الحادثة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي بنسبة (68%)، وكما يأتي: -

الجدول (3) تحليل التأثير بين رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي

المتغير التابع	Sig	(t)	(F)	(R2) Adj	(R2)	R	المتغير المستقل		
التميز التنظيمي	0.000	20.123	401.814	0.690	0.687	0.829	0.082	(α)	رأس المال البشري ما بعد الحادثة
							0.799	(β)	

المصدر: برنامج SPSS V.28

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- (1) اتضح اعتماد الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط على تطوير مهارات رأس المال البشري بشكل محدود، والناجم عن عدم ادراكها بشكل كبير لهذا المتغير نتيجة للتطورات في عالم ما بعد الحادثة الذي يتطلب قوة تفكير عالية الأداء.
- (2) تبين ارتكاز الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط على تحقيق التميز التنظيمي بشكل جيد نتيجة لاهتمامها العالي في إدارة المعرفة والتغيير وقواعد العمل بشكل مقبول.
- (3) اتضح وجود علاقات ارتباط في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط لاستثمار في تطوير رأس المال البشري ما بعد الحادثة في التميز التنظيمي، وهذا واضح من قيمة معاملات الارتباط والانحدار.
- (4) ثبت وجود ضعف وبشكل ملحوظ في تبني المهارات الشعورية للعاملين في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط نتيجة لاعتماد المركزية والبيروقراطية في العمل واعتماد القوانين وتنفيذها.
- (5) أظهرت الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط توجهها نحو التميز التنظيمي ولكن اعتمادها على إدارة عملياتها قد قلل من ذلك الاتجاه نتيجة لتزايد أعمالها والفروع التابعة لها مما ضغوط كبيرة اتجاه العمليات.
- (6) وجهت الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط قدراتها لتطوير مهارات رأس المال البشري وبما يحقق من التميز التنظيمي، إذا ما ارادت الحفاظ على مواردها البشرية



الحالية، فأنها لابد من ان تتكيف باستمرار لتطويرها بما ينعكس على تحقيق الأهداف والتميز التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

- (1) ضرورة التفكير في أعداد برامج تدريب للعاملين في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط على وفق أسس علمية لمساعدتهم لاستثمار وتطوير مهاراتهم المعرفية والشعورية والسلوكية للتكيف مع التغيرات التنظيمية.
- (2) استثمار ممارسات رأس المال البشري ما بعد الحادثة في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، إدارة التعويضات والمكافآت، وإدارة علاقات الموظفين) عبر دورة حياتها التنظيمية والتي ستعمل على تحسين إدارة المعرفة والعمليات وتوسيع مجالات الخدمة المقدمة للزبائن وتصبح ما يسمى الشركة بمنظمة ما بعد الحادثة.
- (3) يتعين على الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط إنشاء مركز للتميز التنظيمي يضمن النجاح المؤسسي ويلبي متطلبات العمل ومعالجة التحديات الكثيرة التي تواجهها سواء أكان في الموارد أو الوقت أو التكلفة وغيرها.
- (4) تشجيع العاملين في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط بما يعزز الإنتاجية وتحسين الروح المعنوية، والتركيز على أبعاد التميز التنظيمي بشكل كبير لتوظيفها لصالح الشركة وحل مشكلات العمل والتواصل والتعاون بين فروع الشركة وزيادة سرعة تدفق العمل وتحسين مشاركة المعرفة.
- (5) العاملون في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط هم الجزء الأكثر تكاملاً فيها، ولهذا السبب يجب أن يكون الاحتفاظ بهم مهم وفق إستراتيجية مدروسة، إذ يتم الاستثمار في رأس المال البشري الموهوب من قبل مدير الموارد البشرية من أجل الحفاظ على وتيرة تحقيق التميز التنظيمي.

المصادر والمراجع

1. Aktaş, K., Kılınç, E., & Doğan, E. (2021). **The effect of employee engagement on individual performance: A case study.** *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 112-122.
2. Al-Abedi, A. R. C., & Hussein, Q. I. (2024, June). **The Investment of Human Capital in Digital Green Economy Transition to Support Artificial Intelligence Technologies at Private Hospitals.** In *International Conference on Explainable Artificial Intelligence in the Digital Sustainability* (pp. 229-243). Cham: Springer Nature Switzerland.
3. AL-Orbawi, M., & Al-Abedi, A. (2024, March). **Investment elite human capital and its impact on building postmodern organizations: reconnaissance study in a sample of private schools/Najaf.** In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 3092, No. 1, p. 080013). AIP Publishing LLC.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد خاص

المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية (الفقر والتنمية المستدامة في العراق...)

كلفة الأثر وسياسة الاستجابة) جامعة المستقبل 23-24 نيسان 2025.



4. Bai, C., Dallasega, P., Orzes, G., & Sarkis, J. (2020). **Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective.** *International journal of production economics*, 229, 107776.
5. Cortina, L. M. (2008). **Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations.** *Academy of management review*, 33(1), 55-75.
6. Flores, E., Xu, X., & Lu, Y. (2020). **Human Capital 4.0: a workforce competence typology for Industry 4.0.** *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(4), 687-703.
7. Haipeter, T. (2020). **Digitalisation, unions and participation: the German case of 'industry 4.0'.** *Industrial Relations Journal*, 51(3), 242-260.
8. Harrington, H. J. (2005). **The five pillars of organizational excellence.** *Handbook of business strategy*, 6(1), 107-114.
9. Kankaew, K. (2021). **The Learning of Cultural Quotient in Higher Education: A Case Study of SuanSunandha Rajabhat University Student, NakornPathom Campus.** *Ilkogretim Online*, 20(4).
10. Karacay, G. (2017). **Talent development for Industry 4.0.** In *Industry 4.0: Managing the digital transformation* (pp. 123-136). Cham: Springer International Publishing.
11. Mareta, Y., Rukmana, L., & Yaldi, D. (2023). **Cultural Penetration: Post-Modern Threat to Historical Learning.** *Indonesian Journal of History Education*, 8(1), 23-32.
12. Pinar, M., Girard, T. (2008). **Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms,** *The SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), pp. 29-45.
13. Popkova, E. G., & Sergi, B. S. (2020). **Human capital and AI in industry 4.0. Convergence and divergence in social entrepreneurship in Russia.** *Journal of Intellectual Capital*, 21(4), 565-581.
14. Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). **Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies, and skills.** *Lta*, 1(02), p46-63.
15. Shih, M., Young, M. J., & Bucher, A. (2013). **Working to reduce the effects of discrimination: Identity management strategies in organizations.** *American Psychologist*, 68(3), 145.
16. Singh, R. K., Agrawal, S., & Modgil, S. (2022). **Developing human capital 4.0 in emerging economies: an industry 4.0 perspective.** *International Journal of Manpower*, 43(2), 286-309.
17. Tahar, A., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). **Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0.** *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12380-12394.