

## واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة

The reality of leading human capital towards achieving administrative excellence at the University of Jeddah

إعداد

عواطف لافي عايز المطيري

د. منى عبدالمحسن عبدالرحمن الفضلي

Doi: 10.21608/jasep.2020.117902

قبول النشر: ٢١ / ٨ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ٢ / ٨ / ٢٠٢٠

### المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة والكشف عن وجود اختلاف في واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بين وجهة نظر إداريات جامعة جدة تبعا للمتغيرات التالية (الخبرة). ولتحقيق هذه الأهداف؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ كان أبرزها ما يلي: أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفات الإداريات نحو واقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة باختلاف سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج؛ توصي الباحثة ب(ضرورة نشر ثقافة التميز بين الموظفات الإداريات من خلال تدريبهن وعقد ورش عمل لهن، أن تعتمد سياسة الترقية بناء على الكفاءة والإبداع، أن تدعم الجامعة سياسة التفويض بين المستويات الإدارية).

### Abstract

The aim of the present research is to identify the reality of leadership of human capital towards achieving administrative excellence at the university of Jeddah. Through the reality of leadership human capital in achieving administrative excellence from Jeddah university female administrators, view. It also aims to reveal the difference in the reality of leadership of human capital towards achieving administrative excellence from Jeddah university female administrators in respect to experience variable . To achieve

these aims, the researcher used the descriptive survey method, and the participants are (100) female administrators at the University of Jeddah, the study applies questionnaire as a research tool, and (spss) to analyze the data. The present study concludes that: The participants were neutral regarding their agreements on reality of leadership of human capital towards achieving administrative excellence in Jeddah University. That there are no statistically significant differences between the views of female administrative staff towards the reality of human capital towards achieving administrative excellence at the University of Jeddah with different years of experience. The present study recommends that there is necessity to spreading a culture of excellence among administrators through both training and workshops . It also recommends to activate promotion policy depending efficiency and creativity , finally it recommends the university must support the policy of delegation between administrative levels.

#### المقدمة:

تسهم المعرفة في رقي المجتمعات وأفرادها باعتبارها معينا متجددا دائم النمو حيث أن الجهود المنظمة التي تقوم على اكتسابها وتعميمها، تعتبر حجر أساس لعملية التنمية البشرية في جميع مجالاتها، وذلك لما تمثله الأصول المعرفية للمجتمع من أهمية كبيرة ترتقي لمصاف المحددات الجوهرية للإنتاجية، والتنافسية، ومن ثم التقدم والرقي الإنساني، فالمعرفة مصدر قوة استراتيجية في المجتمع المعاصر، بل أصبح في عصرنا الراهن يحكم على اقتصاد الدولة، أو المؤسسات بالضعف، أو القوة بحسب امتلاكها للمعرفة.

ومن أبرز مؤسسات المجتمع التي تهتم بالمعرفة وإنتاجها وإدارتها؛ المؤسسات التعليمية، فأصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات التعليمية تتمثل في محاولة بناء رأس المال البشري وتنميته بوسائل شتى، قد تصل إلى جذب العناصر الفكرية المتميزة لدى المنافسين؛ وذلك لوعي غالبية المؤسسات بأهمية العوامل البشرية والتنظيمية، التي يُعبر عنها برأس المال البشري في ابتكار التقنيات، وتنفيذ الخطط الساعية إلى بناء القدرات التنافسية وتنميتها في مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية (أبو فارة والنسور، ٢٠٠٧).

والسعي لتحقيق التميّز من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً؛ إذ أضحت معايير التميّز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميّز والتفرد في

أدائها؛ مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهد لتحقيق النجاح وإحراز التقدّم (الشروقي، ٢٠١٨).

ولا بد من الاقتناع بأهمية رأس المال البشري بوصفه خيارًا استراتيجيًا للمؤسسة؛ للوصول إلى أهدافها، وهو أداة ضرورية لتحقيق التميّز بمنتجاتها وخدماتها، وحتى يكون أكثر فاعلية فيجب على الإدارة العليا أن تعطي أولوية لهذا المفهوم وتأييده، وتقديم الدعم الكافي لنجاح تطبيقه (مريم، ٢٠١٦).

#### مشكلة البحث:

تسعى الجامعات إلى تحقيق التميز في عصر يمتاز بالمنافسة، وذلك من خلال ما تمتلكه من قدرات لاستدامة هذه الميزة، وضرورة دعم وتعزيز الموارد البشرية والعمل على تطويرها من خلال تطوير ممارسات قيادتها وتمكينها من توظيف هذه الموارد باتجاه استراتيجية الجامعة، من أجل ذلك تطلبت الحاجة إلى توظيف واستثمار رأس المال الفكري الذي يولد هذه القيمة في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف ممارسة إدارة أداء العاملين لتطوير العاملين بالمهارات والمعارف وتحسين أدائهم (علي، ٢٠١٠).

وقد بينت الدراسات السابقة التي أظهرت دور وأهمية رأس المال البشري وضرورة اهتمام المنظمات في استثماره وتطويره؛ لذا يسعى البحث الحالي للتعرف على واقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز، وعليه تتحدد مشكلة البحث في التساؤل التالي:

- ما واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر الإداريات بجامعة جدة؟
  - ويتفرع عنه الأسئلة التالية:
  - ما واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات؟
  - هل يوجد اختلاف بين وجهات نظر الموظفين الإداريات لواقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة يعزى لمتغير (الخبرة)؟
- مما سبق يمكن اشتقاق الفرض التالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $< 0.05$ ) بين درجة استجابة الموظفين الإداريات لواقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة يعزى لمتغير الخبرة.

#### أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات من خلال

٢. الكشف عن وجود اختلاف في واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بين وجهة نظر إداريات جامعة جدة تبعا لمتغير (الخبرة).

#### أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث الحالي في الآتي:

١. تحفيز للإداريين لاستثمار نقاط القوة في قيادة رأس المال البشري وتحقيق تميز اداري لجامعة جدة.
٢. تسليط الضوء على أوجه القصور في قيادة رأس المال البشري في جامعة جدة والعمل على تطويرها بما يحقق التميز.
٣. تشكل تغذية راجعة للقيادات الإدارية لتقويم واقع قيادة رأس المال البشري واتخاذ الإجراءات الملائمة.
٤. تكون بمثابة الدليل التعريفي للجامعة بأهمية رأس المال البشري (جوانبه وابعاده وسياسته) لتوظيفها في سير العمل الإداري وتحقيق التميز.
٥. تقديم نتائج وتوصيات مقترحة قد تفيد الباحثين في اجراء استكمال دراسات متعلقة برأس المال البشري.

#### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على قيادة رأس المال البشري ودفعه نحو تحقيق التميز الإداري.

**الحدود البشرية:** سوف يتم تطبيق أدوات البحث الحالي على عينة من إداريات جامعة جدة.

**الحدود المكانية:** سوف يتم تطبيق أدوات البحث الحالي بكليات جامعة جدة في محافظة جدة.

**الحدود الزمنية:** سوف يتم تطبيق أدوات البحث الحالي خلال العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

#### مصطلحات البحث:

**رأس المال البشري:** مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات وإمكانيات تسهم في زيادة قيمة المؤسسة (جابر، ٢٠١٦).

**التعريف الإجرائي:** المهارات والخبرات والمعرفة التي تمتلكها إداريات جامعة جدة، وتسهم في تطوير وتميز الجامعة.

**قيادة رأس المال البشري:** تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الخبرات المترجمة والقدرات الابتكارية لدى العاملين؛ مما يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم (السعيد ، ٢٠٠٨).

**التعريف الإجرائي:** تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تؤدي إلى الاستفادة من الخبرات المتراكمة والقدرات الإبداعية والمميزة لدى إداريين جامعة جدة مما يحقق تميزها على الجامعات الأخرى.

**التميز الإداري:** عرف (الشروقي، ٢٠١٨) التميز الإداري بأنه: "حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر".

**التعريف الإجرائي:** انعكاس الممارسات القيادية لرأس المال الفكري على سعي الإداريين لتحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء مما ينعكس على تقييم أدائهم ويرضي عنهم قيادات العمل وكافة المستفيدين.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشكل رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، ويشكل أكثر الأصول أهمية للمؤسسات المعاصرة ويعتبر المحك الرئيس في استمرارية أي مؤسسة، حيث أصبح العنصر البشري القوة الدافعة للنجاح لما يمتلكه من معرفة وخبرات ومهارات تتلاءم مع متطلبات الوقت الحالي (جابر ٢٠١٦).

#### مفهوم رأس المال البشري:

حظي مفهوم رأس المال الفكري توسع في تناوله من قبل الباحثين فقد عرفه دعدة (٢٠١٣) انه مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات وإمكانيات تسهم في زيادة قيمة المؤسسة، كما ذكر الزيايدي (٢٠١٢) أنه المحرك المبدع في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب ادراك عميقاً لمستويات عالية من المهارات والقدرات الأساسية، كما أنه المعارف والمؤهلات والكفاءات التي يمتلكها العاملون ويستثمرونها في العمل (الإبراهيمي، ٢٠١٣).

#### أهمية رأس المال البشري:

يعدّ من المصادر الفريدة والتي تؤثر على الأداء وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وخلق معارف جديدة كما أنه يصعب تقليده.

#### خصائص رأس المال البشري:

معرفة بعض خصائص رأس المال البشري يوفر الأرضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للاستثمار فيه ومدى ملائمتة والإلمام بالمحددات التي تقف إزاء قياس عوائده. ومن تلك الخصائص (الزبيدي، ٢٠١١):

- إن رأس المال البشري غير منظور وغير ملموس.
- من الصعوبة قياسه بدقة.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال.

- يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد.
- سهولة حمله وتوفر الاستعداد لحامله.
- سرعة زيادته وسرعة فقدانه تبعاً للشخص المتجسد فيه.
- له آثار إيجابية كبيرة على المؤسسات.
- سهولة انتقاله من مكان إلى آخر.

#### أبعاد رأس المال البشري:

- اختلف الباحثون حول أبعاد رأس المال الفكري ولكن كان أشهرها ما يلي (جابر، ٢٠١٦):
- المعرفة: وهي المعرفة الضمنية وهي من الصعوبة رؤيتها؛ لأنها موجودة بالعقل البشري ويتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد.
  - المهارات والقدرات: المهارة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة، بينما القدرة هي إمكانية القيام بالعمل بصرف النظر عن الوقت والدقة.
  - الابتكار: العمل الذي ينتج عنه عمل جديد ذو فائدة ومنفعة.
  - الخبرة العلمية: كل ما يكتسبه المور البشري من معارف تزيد من قدراتهم.
  - فرق العمل: مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة يعملون معاً.

#### مفهوم التميز:

يعرف التميز على أنه الممارسة الباهرة في إدارة العمل وتحقيق النتائج (السلمي، ٢٠١٢). بينما يعرفه الشروقي (٢٠١٨) بأنه تفوق المؤسسة باستمرار من خلال إظهار أفضل الممارسات في أداء مهماتها وخدماتها. ويرى البحيصي (٢٠١٤) أنه تفوق أداء المؤسسة على الأداء المتوقع سواء من المؤسسة نفسها أو على مثيلاتها أو يفوق توقعات العملاء. ومن وجهة نظر Ivancvich (١٩٩٧) أنه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه العاملون في المؤسسة.

#### مفهوم التميز الإداري:

ذكر الجعبري (٢٠٠٩) محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه في زيادة قوتها التنافسية. ويعرفه السلمي (٢٠٠٧) "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، وعرفه النسور (٢٠١٠) بأنه قدرة القيادة على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتادة وممارسة الأساليب الحديثة في القيادة، فهو مجموعة من الأنشطة العملية التي تسعى إلى التخلص من الأخطاء وتحسين وتطوير جودة الخدمة. ويرى السيد (٢٠٠٧) أنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة لتحقيق النجاح في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

كما تكمن أهمية التميز الإداري في أنه يعتبر ضرورة من ضرورات التطوير الإداري في سبيل تحسين مستويات الأداء، وذلك من خلال تحسين خبرات وقدرات

الموظفين في المؤسسة واحتوائهم وتحفيزهم بحيث يشعر كل موظف بأن المؤسسة ملكا له وبالتالي تحقيق ولائه لها، فالتميز الإداري يتعلق بجودة العمل ومقدار الخدمة التي يقدمها الموظفين في المؤسسة. وبالتالي يمكننا القول أن أهمية التميز الإداري تكمن في تحقيق نتائج قابلة للقياس مثل التوفير في الوقت والتكلفة وجودة الخدمة المحسنة لإثبات أن المؤسسة تبحث عن طرق لتصبح أكثر فاعلية ونجاح (هنية، ٢٠١٦).

#### خصائص التميز الإداري:

يطرح peter weterman خصائص وسمات التميز بالمنظمات الأمريكية المتميزة فيما يلي (سعيد، ٢٠١٣):

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن الأنماط الإدارية البيروقراطية.
- الضلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية بالعمل.
- توفير الثقة والمشاركة للعاملين.
- الاهتمام بقيم المؤسسة الجوهرية بحيث تمون مرتبطة بأعمال المؤسسة.
- البساطة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

#### مبادئ التميز الإداري:

من المبادئ الأساسية للتميز (الشروقي، ٢٠١٨):

١. مبدأ ديموقراطية القيادة.
٢. مبدأ القابلية للتغيير .
٣. مبدأ الاستقلالية.
٤. مبدأ الاقتراب من العملاء.
٥. مبدأ الإنتاجية.
٦. مبدأ الابتكارية.
٧. مبدأ التعددية في مصادر المعرفة.
٨. مبدأ البساطة والتسهيل.
٩. مبدأ المركزية واللامركزية.
١٠. مبدأ التنافسية.
١١. مبدأ الشراكة المجتمعية.

#### مستويات التميز الإداري:

المهارات المتقدمة المتعلقة بالتميز الإداري وخاصة تلك التي تتطلب التفكير الصعودي والبصيرة المتعمقة، باتت من المتطلبات المهمة التي لا بد من امتلاكها في كل

مستوى إداري، فالتميز ليس عملية فردية لذلك قد يحدث عن طريق الجماعات أو المؤسسات (النسور، ٢٠١٠).

١. التميز على مستوى الفرد: الذي يتم التوصل إليه عن طريق احد العاملين المتميزين.
٢. التميز على مستوى الجماعة: الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة اكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.
٣. التميز على مستوى المؤسسة: يتم التوصل إليه نتيجة الجهد الجماعي لجميع أعضاء المنظمة.

#### أنواع التميز الإداري:

١. تميز القيادة: أن يكون للقيادة تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعال والقدرة على التفكير المتجدد (Borghini, 2013).
٢. تميز الثقافة التنظيمية: درجة توافق وعكس قيم ومعتقدات الأفراد من ذوي النفوذ في المؤسسة وتشمل: الانفتاح - الثقة - التعاون - الأصالة - الاستقلال - مواجهة المشكلات (الدوري، ٢٠٠٤).
٣. تميز العاملين: مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون بالمؤسسات لتمكينهم من توظيف ذلك في مجال عملهم (يوسف، ٢٠٠٥).
٤. التميز الاستراتيجي: التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التكامل الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المؤسسة (حسن، ٢٠١٠).

#### تكاليف التميز الإداري:

يمكن تقسيم تكاليف التميز الإداري إلى فئتين رئيسيتين و هما التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة:

١. تكاليف مباشرة: هي التي تظهر في سجلات المؤسسة كتكاليف الوقاية و التي تشمل الخطط والرقابة والتحقيق والمراجعة، و تكاليف التقييم: تشمل الفحص وتقارير الأداء، و تكاليف الشكل التي تشمل التألف وإعادة التصنيع.
٢. تكاليف غير مباشرة: هي التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة كتكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا، تكاليف تقلص الحصة السوقية، تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين و استغلال الطاقات الإبداعية لهم (البحيصي، ٢٠١٤).



### متطلبات تحقيق الأداء الإداري المتميز:

اتفقت الأدبيات على وجود متطلبات وأسس لتحقيق الأداء الإداري المتميز (الصلايين، ٢٠١٨):

١. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية والتي تضم العناصر التالية: رسالة المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية، وآليات إعداد الخطط ومتابعة وقياس وتقويم الإنجازات.
٢. إعداد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمستويات الأداء وأسس اتخاذ القرار.
٣. استحداث هياكل مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٤. توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها واسترجاعها.
٥. توفير نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.
٦. توفير نظام لإدارة الأداء وقياسه وتقييمه.
٧. القناعة الكافية من القيادات في تطبيق التميز فهو مهم في عمليات التأييد والدعم.
٨. الدعم المالي الكافي لتطبيق التميز ودعم أنظمة الحوافز والمساندة في عمليات الاستقطاب.

### الطرق المعتمدة لبلوغ الأداء المتميز (هاجرة، ٢٠١٧):

١. القيادة الاستراتيجية: وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج من قبل القيادة العليا وترك حرية التنفيذ للقيادة الوسطى والدنيا.
٢. القيادة الإنسانية: مواجهة التغيرات والظروف المتجددة في البيئة المحيطة من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع البرامج الهادفة لتعميق مشاركتهم في المسؤوليات واتخاذ القرارات.
٣. القيادة المعرفية: تكثيف استخدام المعرف المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل.
٤. القيادة التنظيمية: تعتمد على فكرة إنشاء البنية التحتية التنظيمية لتكون الأساس التي تقوم عليه المؤسسة وتشمل الهيكل التنظيمي والسياسات والنظم والإجراءات التنظيمية.
٥. القيادة التوفيقية: تأخذ كل الطرق السابقة بحسب متطلبات الموقف حيث يتم الاستفادة من معطيات كل منها والتوفيق بينها.

## معوقات الأداء الإداري:

كثير من المؤسسات تعاني من المشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها و رغبتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى تطلعاتها وتحقيق التميز، ومن اهم تلك المعوقات ركون المؤسسة للمستوى الجيد المتحقق من الإنجازات ، لذلك يرى الرشيد (٢٠٠٤) أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق التميز:

١. تعجل المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة.
٢. تقليد ومحاكاة لتجارب مؤسسات أخرى ،دون السعي لتكيف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسة.
٣. تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة.
٤. عدم التقدير الكاف بأهمية العنصر البشري.
٥. اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مداخل التميز.

## الدراسات السابقة:

## الدراسات التي تناولت رأس المال البشري:

(١) دراسة أبو فارة (٢٠٠٧)، بعنوان: "واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)".

هدفت للتعرف على واقع رأس المال البشري في شركة جوال من وجهة المديرين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن شركة الاتصالات تولي اهتمام كبير جداً بمجموعة كبيرة من المحاور الرئيسة لرأس مالها وهو محور مراعاة الأنظمة والتعليمات ومراعاة قضايا البيئة الداخلية والخارجية ومحور الخصائص المطلوبة في كادر العامل ومحور الجنس، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركة نجحت في تحقيق مستويات منخفضة المعدل لدوران العمل.

(٢) دراسة صالح (٢٠٠٩)، بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ومؤشراته، وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت النتائج على وجود دور جوهري لرأس المال الفكري في رفع مستوى الأداء المنظمي، ومن جانب آخر فإن اهتمام المنظمات لرأس المال الفكري يحقق أثارا إيجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.

(٣) دراسة الكساسبة (٢٠١٢)، بعنوان: "قياس تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية ، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت العينة (١٥٠) فردًا من العاملين (الإدارة العليا والوسطى) في شركات الاتصالات، ثم توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في فاعلية العمليات الإبداعية، إضافة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في العمليات الإبداعية ، بينما لم يكن هناك اثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في فاعلية العمليات الإبداعية.

#### دراسات التي تناولت التميز الإداري:

(١) دراسة (الرويشدي، ٢٠٠٩):

هدفت الدراسة على اختبار المعايير المشتركة للجوائز الدولية للجودة ومدى مساهمتها في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وهذه المعايير هي (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي ، والموارد البشرية، وإدارة العمليات). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة (من إعداد: الباحث) على عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات البالغ عددها (٧) كليات، وباستخدام البرنامج الإحصائي spss توصلت الدراسة بان استجابات موجبة حول معايير القيادة والموارد البشرية، وأوصت الدراسة بالتركيز الإدارة على وضع رؤية واضحة تشجع على العمل الجماعي.

(٢) دراسة عبدالرحمن (٢٠١٠)، بعنوان: "ممارسة إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية".

هدفت الدراسة للتعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين للاتصالات الخلوية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث صمم استبانة وزعت على عينة مكونة من (٢٥٣) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر للاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز لتقديم الخدمة في الشركة

(٣) دراسة البحيصي (٢٠١٤):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، وطبق استبانة (من إعداد الباحث) مكونة من (٦٢) فقرة على عينة من (٢٠٥) أفراد من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة وموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، وباستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات التالية (الكلية، والمستوى التعميمي، وسنوات الخدمة، والعمر)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز

المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وقد أوصت الدراسة إلى زيادة الدورات التي تهتم بتعريف الموظفين بمفهوم التميز وتبنيه كاستراتيجية. (٤) دراسة أوريا (٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، وفقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة (من إعداد: الباحث) على عينة مكونة من (١٢٠) موظفا وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى انه يوجد علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التميز في الوزارات الحكومية من خلال تدريب العاملين وعقد ورش العمل لهم.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تم تقسيمها إلى قسمين دراسات تتعلق بالمحور الأول رأس المال البشري ودراسات تتعلق بالمحور الثاني التميز الإداري، توصلنا من خلالها للملاحظات التالية:

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع رأس المال البشري في إطارها النظري.
- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التميز الإداري في إطارها النظري.
- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.

#### إجراءات الدراسة المنهجية:

##### منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها والمعلومات المراد الحصول عليها، وبعد مراجعة أدبيات البحث العلمي ومناهجه، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة في مجال الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمته موضوع الدراسة الذي يهدف إلى تحليل وتفسير ومناقشة واقع قيادة رأس المال الفكري نحو تحقيق التميز الإداري لتحديدنا والوقوف على واقعها بصورة موضوعية

##### مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين الإداريات بجامعة جدة والبالغ عددهم (١٦٠) إدارية.

##### عينة البحث:

عينة استطلاعية: للتحقق من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) من إداريات جامعة جدة.

عينه نهائية: بعد التحقق من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق قامت الباحثة بتطبيقها على الإداريات في جامعة جدة، حيث بلغت عدد الاستجابات (١٠٠) مستجيبة. ويمكن وصف عينة الدراسة من خلال التعرف على سنوات خبرتهن وذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول (١): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة.**

النسبة	التكرارات	سنوات الخبرة
١٠,٠	١٠	٥ سنوات وأقل
٤٩,٠	٤٩	من ٦ - ١٠ سنوات
٢٤,٠	٢٤	من ١١ - ١٥ سنة
١٧,٠	١٧	أكثر من ١٥ سنة
%١٠٠	١٠٠	المجموع

#### أداة البحث:

توافقاً مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، قامت الباحثة بتصميم استبانة واستخدامها كأداة لدراستها.

#### صدق أداة البحث:

بعد الاطلاع على ملاحظات ومقترحات المشرفة العلمية والأساتذة المحكمين والأخذ بها، قامت الباحثة بالتعديل والحذف والإضافة حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية.

صدق الأتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة يدوياً على عينة استطلاعية، بلغ عددها (٣٠) إدارية من إداريات جامعة جدة، وبعد الحصول على الردود قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package For Social Sciences )، ومن ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون " Pearson Correlation"؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

#### صدق الاتساق الداخلي لرأس المال البشري

**جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.**

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠,٦٨٤	٨	**٠,٦٩٧	١
**٠,٧٦٠	٩	**٠,٦١٤	٢
**٠,٧٩٤	١٠	**٠,٧١٩	٣

**٠,٧٨٦	١١	**٠,٧٤٦	٤
**٠,٦٩٢	١٢	**٠,٨٤٢	٥

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يُتضح من خلال الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات (رأس المال البشري) بالدرجة الكلية دالة عند مستوى (٠,٠١)، وجميعها قيم موجبة، مما يُعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة البحث (Reliability):

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة؛ استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرو نباخ (Cronbach'aAlpha)، والجدول رقم (٣) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية.

#### جدول رقم (٣): قيم معاملات الثبات لرأس المال البشري.

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
٠,٩٣٣	١٤
٠,٩١٢	٣٩

#### مصادر جمع البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وهما: المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة؛ لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية، من خلال تصميم استبانة أداة رئيسية للبحث للتعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد استهدفت الإداريات بجامعة جدة.

#### عرض نتائج البحث وتحليلها:

ما واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات؟

للتعرّف على واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات؛ حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة على العبارات المتعلقة بهذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤): استجابات مفردات عينة الدراسة على واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة	درجة الموافقة			التكرار النسبي المئوية
						موافق	محايد	غير موافق	
١	تعتمد سياسة الترفيقية بناء على الكفاءة والإبداع.	١,٨٩	٠,٨١٥	١٣	محايد	٢٨	٣٣	٣٩	ك
						٢٨	٣٣	٣٩	%
٢	تعمل الجامعة على تطوير قدرات الإداريين.	٢,٢٣	٠,٧٩٠	٣	محايد	٤٥	٣٣	٢٢	ك
						٤٥	٣٣	٢٢	%
٣	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات التخصصات المتعددة.	٢,٣٤	٠,٦٨٥	١	موافقة	٤٦	٤٢	١٢	ك
						٤٦	٤٢	١٢	%
٤	تضع الجامعة آلية لاستفادة الإداريين الجدد من خبرات وكفاءة الإداريين القدامى.	٢,٢٠	٠,٨٠٤	٥	محايد	٤٤	٣٢	٢٤	ك
						٤٤	٣٢	٢٤	%
٥	تتبنى الجامعة أسلوب التدوير الوظيفي بين الإداريين لتبادل المعارف والخبرات.	٢,١٢	٠,٨٦٨	٧	محايد	٤٤	٢٤	٣٢	ك
						٤٤	٢٤	٣٢	%
٦	تحرص الجامعة على تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الإداريين.	٢,١٠	٠,٨٥٩	٩	محايد	٤٢	٢٦	٣٢	ك
						٤٢	٢٦	٣٢	%
٧	تعمل الجامعة على مكافأة الإداريين عند المبادرة بفكرة إبداعية تدعم جودة العمل الإداري.	١,٩٩	٠,٨٨٢	١١	محايد	٣٨	٢٣	٣٩	ك
						٣٨	٢٣	٣٩	%
٨	تحرص الجامعة على إشراك موظفيها في دورات تدريبية لتنفيذ العمل بجودة عالية.	٢,٣٣	٠,٧٧٩	٢	محايد	٥٢	٢٩	١٩	ك
						٥٢	٢٩	١٩	%
٩	تتيح الجامعة التعليم الإلكتروني للإداريين لمواكبة التطورات التكنولوجية.	٢,١٠	٠,٨٩٣	٨	محايد	٤٥	٢٠	٣٥	ك
						٤٥	٢٠	٣٥	%
١٠	توفر الجامعة للإداريين المعلومات والبيانات بصورها المختلفة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	٢,٢١	٠,٨٢٠	٤	محايد	٤٦	٢٩	٢٥	ك
						٤٦	٢٩	٢٥	%
١١	تشجع الجامعة الإداريين للمبادرة لاكتشاف المشكلات بهدف حلها.	٢,٠٩	٠,٨٣٠	١٠	محايد	٣٩	٣١	٣٠	ك
						٣٩	٣١	٣٠	%
١٢	تحرص الجامعة على توجيه الإداريين للاستخدام السليم لموارد العمل.	٢,١٥	٠,٧٩٦	٦	محايد	٤٠	٣٥	٢٥	ك
						٤٠	٣٥	٢٥	%
١٣	تقدم الجامعة الدعم المعنوي للإداريين للقيام بأعمال ابتكارية.	١,٩٤	٠,٩٠٨	١٢	محايد	٣٨	١٨	٤٤	ك
						٣٨	١٨	٤٤	%
١٤	تقدم الجامعة الدعم المادي للإداريين للقيام بأعمال ابتكارية.	١,٨٤	٠,٩٠٧	١٤	محايد	٣٤	١٦	٥٠	ك
						٣٤	١٦	٥٠	%
المتوسط الحسابي العام		٢,١١	٠,٦١٠	محايد					

تُظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات بلغ (٢,١١ من ٣)، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الثلاثي، التي تتراوح ما بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة

محايد؛ ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات. كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات المتعلقة بهذا المحور ما بين (١,٨٤ إلى ٢,٣٤)، وتقع هذه المتوسطات بالفئتين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي واللذين تشيران إلى درجة (محايد، موافق) على أداة الدراسة، وقد تبين من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على عبارة واحدة وهي رقم (٣)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٤ من ٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تُشير إلى درجة موافق، كما يتبين من النتائج أن مفردات عينة الدراسة محايدات في موافقتهم على ثلاثة عشر فقرة وهي أرقام: (٣-٢-١٠-٤-١٢-٥-٩-٦-١١-٧-١٣-١٤)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (١,٨٤ إلى ٢,٣٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الثلاثي والتي تُشير إلى درجة محايد، مما يدل على التفاوت في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات.

#### عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني والذي نص على الآتي:

هل يوجد اختلاف بين وجهات نظر الموظفين الإداريات لواقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة يعزى لمتغير (الخبرة)؟  
 للتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف بين وجهات نظر الموظفين الإداريات لواقع رأي المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة يعزى لمتغير (الخبرة)، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف بين وجهات نظر الموظفين الإداريات لواقع رأي المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة يعزى لمتغير (الخبرة).

المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢,٣٦٠	٣	٠,٧٨٧	٢,١٩٣	٠,٠٩٤
داخل المجموعات	٣٤,٤٥٠	٩٦	٠,٣٥٩		
المجموع	٣٦,٨١١	٩٩			



من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٥)؛ يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين الإداريات نحو واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة باختلاف سنوات الخبرة.

**أهم النتائج ومناقشتها والتوصيات.**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نص على الآتي:**

ما واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات؟

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع قيادة رأس المال البشري في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر الإداريات، كما كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة فقط وهي: تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات التخصصات المتعددة وتعزي الباحثة هذه النتيجة لما للمورد البشري في المؤسسات من دور مهم في عملية نشر الأفكار والمعلومات والمعرفة وخاصة في مجال ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من توظيف وتدريب وتطوير وتعيوضات وإدارة أداء العاملين، فقد ازداد الاهتمام بهذا المورد وإدارته بشكل كبير وأصبح ينظر إليه كبعد استراتيجي وكأداة مهمة لها دور استراتيجي مهم في المؤسسة

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على الآتي:**

هل يوجد اختلاف بين وجهات نظر الموظفين الإداريات لواقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة يعزى لمتغير (الخبرة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين الإداريات نحو واقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة باختلاف سنوات الخبرة.

**التوصيات:**

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ بشقيها النظري والميداني توصي الباحثة بالآتي:

- ضرورة بناء قاعده فكرية معرفية قوية في الجامعة للرفع من قيمتها وكفاءتها.
- دعم وتشجيع القادة للموظفات الإداريات والعمل على نشر ثقافة التميز
- ضرورة نشر ثقافة التميز بين الموظفين الإداريات من خلال تدريبهن وعقد ورش عمل لهن.
- مراعاة الرغبات والقدرات للعناصر البشرية عند توزيع الأعمال والأدوار.
- العمل على تطوير مهارات وقدرات الموظفين الإداريات في جامعة جدة.
- توفير عنصر الأمان الوظيفي لدى العناصر البشرية.

## المراجع:

## المراجع العربية:

- الإبراهيمي، نادية (٢٠١٣). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- البيحيصي، عبد المعطي (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- جابر، سناء (٢٠١٧). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الجعبري، تغريد (٢٠٠٩). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بالصفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- حسن، عبد المحسن (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- الدعجة، مروى (٢٠١٣). تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة واثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدوري، زكريا (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي. المؤتمر العلمي الرابع - إدارة المعرفة جامعة الزيتونة - عمان، الأردن.
- الرشيد، صالح (٢٠٠٤). نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. مؤتمر العرب السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد - دور المدير العرب في الإبداع والتميز - شرم الشيخ، مصر.
- الرويشدي، حسام (٢٠٠٩). دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة بغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- أبو ريا، ماهر (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية. رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أبو فارة، يوسف، والنسور، جاسر. (٢٠٠٧). مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه. بحث مقدم لمؤتمر الملتقى حول "المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي" ومساهمتها في

٢٢. تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة بن بو علي بالشلق، الجزائر، ص ١-٢٢.
- الزبيدي، محمد (٢٠١١). بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجامعة الاقتصادية، ١٣ (٣).
- الزيادي، صباح حسين (٢٠١٢). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦ (٣).
- السعيد، هاني (٢٠٠٨). رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. مصر: دار السحاب.
- سعيد، وفاء (٢٠١٣). إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر. رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- السلمي، علي (٢٠٠٧). متطلبات الكفاءة وتحسين العائد على الاستثمار في التدريب. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض - جريدة الرياض، عدد (١٤١٢٩).
- السلمي، علي (٢٠١٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة. الرياض: دار غريب.
- السيد، رضا (٢٠٠٧). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا. القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتدويرات.
- الشروقي، خليفة (٢٠١٨). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير منشورة، كلية تدريب الضباط.
- صالح، رضا (٢٠٠٩). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة بالرياض، ص ١-٣٢.
- الضلاعين، علي (٢٠١٨). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. مجلة العلوم التربوية، ٣٢ (١).
- الكساسبة، صالح محمد الشيخ (٢٠١١). تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- مريم، زلماط. (٢٠١٦). دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة لبعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، رماح للبحوث والدراسات، مج (٢٠)، ع (١٠)، ص ٤٢.

النسور، أسماء (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هاجرة، غانم (٢٠١٧). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

هنية، محمد أنور (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

يوسف، بسام (٢٠٠٥). العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري واثرها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الموصل. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

المراجع الأجنبية:

Borghini,E (2013).Framework for the study of relationship between organization characteristics and organizational innovation. *the journal of creative behaviour* , vol , 31,no1.

Ivancevich,J (1997).*Management , Quality and competitiveness*. 2<sup>nd</sup> edition. IRWIN.