

رأس المال الفكري ودوره في التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

اعتماد عبدالرحيم حمدان الخزمري الزهراني

ماجستير، الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية
ealzhrani0074@stu.kau.edu.sa

إيمان عبدالملك راوه

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال التعرف على درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي وتحديد مستوى التميز المؤسسي بأبعاده القيادية والبشرية والخدمية والكشف عن طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي إضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (النوع، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت الاستبانة على (33) عبارة موزعة على محورين (محور رأس المال الفكري، ومحور التميز المؤسسي). تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (348) عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. واستخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، واختبارات المجموعات المستقلة واختبار تحليل التباين الاحادي للإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقتي) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية (3.59)، حيث حل بُعد رأس المال البشري في المرتبة الأولى (3.70)، يليه البعد العلاقتي (3.68)، ثم البعد الهيكلي بدرجة توافر متوسطة (3.38). أما مستوى التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدمي) فقد جاء بمستوى متوسط (3.26)، حيث تصدر البعد القيادي بدرجة تميز عالية (3.50)، يليه البعد البشري بدرجة تميز متوسطة (3.31)، ثم البعد الخدمي بدرجة تميز متوسطة (2.99). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي، بينما لم تسجل الفروق أي دلالة إحصائية عند نفس المستوى فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية) سواء في توافر رأس المال الفكري أو مستوى التميز المؤسسي واستناداً إلى هذه النتائج، أوصت الباحثة بالاستمرار في تطوير سياسات الجامعة وبرامج التطوير المهني وتعزيز الحوافز المادية والمعنوية، مع تعزيز القيادة التشاركية ومرونة العمليات الإدارية والمالية، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية، وتوسيع منظومة التحفيز الأكاديمي والاجتماعي، واستثمار السمعة المؤسسية في شراكات عملية، وتفعيل استخدام تقارير وتقويم الطلاب لتحسين الأداء التعليمي، بهدف تحويل القدرات الفردية إلى أداء مؤسسي مستدام يدعم التميز الشامل.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، التميز المؤسسي، رأس المال البشري.

Intellectual Capital and Its Role in Achieving Institutional Excellence at King Abdulaziz University from the Perspective of Faculty Members

Eteemaad Abdulrahim Hamdan Al-Khazmari Al-Zahrani

Master's Degree in Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University,
Kingdom of Saudi Arabia
ealzhrani0074@stu.kau.edu.sa

Eman Abdulmalik Rawah

Assistant Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education, King
Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to investigate the role of intellectual capital in achieving institutional excellence at King Abdulaziz University from the perspective of faculty members. Specifically, it sought to identify the degree of availability of the dimensions of intellectual capital, namely human capital, structural capital, and relational capital; determine the level of institutional excellence through its leadership, human, and service dimensions; examine the nature of the relationship between intellectual capital and institutional excellence; and identify statistically significant differences in the responses of the study sample according to demographic variables (gender, academic rank, and years of experience). To achieve the objectives of the study, the descriptive-correlational approach was employed. A questionnaire was used as the primary instrument for data collection. The questionnaire consisted of 33 items distributed across two main domains: intellectual capital and institutional excellence. The study was conducted on a sample of 348 faculty members at King Abdulaziz University. A range of statistical techniques was utilized, including means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, the independent samples t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA), to answer the study questions. The findings revealed that the degree of availability of the dimensions of intellectual capital (human, structural, and relational capital) at King Abdulaziz University was high, with an overall mean score of (3.59). Human capital ranked first with a mean of (3.70), followed by relational capital (3.68), while structural capital recorded a moderate level with a mean of (3.38). The overall level of institutional excellence (leadership, human, and service excellence) was moderate, with a mean score of (3.26). Leadership excellence ranked first with a high level (3.50), followed by human excellence with a moderate level (3.31), while service excellence ranked last with a moderate level (2.99). The results also indicated a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the availability of intellectual capital dimensions and the level of institutional excellence. Furthermore, no statistically significant differences were found at the same significance level with respect to the demographic variables (gender, years of experience, and academic rank), either in the availability of intellectual capital or in the level of institutional excellence. Based on these findings, the researcher recommends continuing

the development of university policies and professional development programs, enhancing both financial and moral incentives, strengthening participatory leadership and the flexibility of administrative and financial processes, aligning individual performance with strategic objectives, expanding academic and social motivation systems, leveraging the university's institutional reputation through effective partnerships, and making greater use of student evaluation and feedback reports to improve educational performance. These measures are intended to transform individual capabilities into sustainable institutional performance that supports comprehensive excellence.

Keywords: Intellectual Capital, Institutional Excellence, Human Capital.

مقدمة الدراسة

مع تسارع حدة التنافس، أصبحت الجامعات مطالبة بتعزيز قدراتها التنظيمية والمعرفية بما يضمن استدامة تفوقها وريادتها. ويتطلب ذلك اهتمامًا متزايدًا بتطويرها والارتقاء بأدائها من خلال تحسين ممارسات القيادة الجامعية، وتمكين القيادات من توظيف الموارد بكفاءة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تعظيم القيمة المعرفية عبر توظيف رأس المال المعرفي واستثماره بوصفه داعمًا رئيسًا لممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما المرتبطة بإدارة أداء العاملين، بما يسهم في تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة، وتحسين مستويات أدائهم، وتعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار (الطويرقي، 2026). وفي ظل السعي المستمر للمنظمات نحو رفع كفاءتها التشغيلية وتبني الإبداع كركيزة أساسية للتميز المؤسسي، برزت المعرفة كأصل استراتيجي لا غنى عنه. ويتجلى ذلك في القيمة المتصاعدة للمنتجات الفكرية والمعرفية، الناتجة عن القدرات الذهنية والخبرات المتراكمة للكوادر البشرية. هذا التحول دفع المنظمات الذكية إلى تركيز جهودها للاستثمار في العقول المبدعة، واستقطاب المواهب والخبراء ورعايتهم لضمان الريادة والتفوق. ونتيجة لذلك تضاعفت الاستثمارات الموجهة لتنمية الثروة البشرية والمعرفية، وتحول المنظور الإداري نحو التعامل مع العنصر البشري بمفهوم (رأس المال الفكري)؛ كونه أثمان موجودات المنظمة التي تتطلب إدارة حصيفة ورعاية مستمرة، تعزز مركزها التنافسي وتضمن استدامة تميزها. (أبو النيل ومحمد، 2023) وتعد مؤسسات التعليم العالي في طليعة المنظمات القائمة على المعرفة؛ حيث بات نجاح أي مؤسسة أكاديمية مرهوناً بمدى قدرتها على إدارة رأس مالها الفكري كأداة استراتيجية لتعزيز ميزتها التنافسية. وبناءً على ذلك، فإن أثمان الموارد التي تمتلكها الجامعات تتمثل في الخبرات المتراكمة لأعضاء هيئة التدريس وباحثيها، والذين يشكلون النواة الصلبة لرأس مالها الفكري. ومن هذا المنطلق، يصبح الاستثمار في هذا الأصل المعرفي وتنميته ضرورة حتمية لا غنى عنها، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي يفرضها عصر اقتصاد المعرفة. (Elwakeel & El-Khweel, 2020). ويعد رأس المال الفكري الأساس الذي تقوم عليه عملية الابتكار والإبداع والتجديد، وهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عملية التغيير؛ حيث يتميز بقدرته على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية خاصة، كما أن بيئة العمل الحالية تركز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق أداء أعلى وتميز في الخدمات والمنتجات وغيرها من استراتيجيات التميز رأس المال الفكري (حرز الله، صابرين، 2020). كما استطاعت عدد من الدول في القرن الحادي والعشرين أن تحقق قفزات سريعة ومستويات كبيرة في التنمية؛ ولأن التغيير والحراك ظاهرة إنسانية لازمت الإنسان على مر الأزمنة والعصور، فمن الضروري توظيف الطاقات البشرية والإمكانات المادية لمواكبة هذا التغيير، والوقوف على المشكلات التي قد تواجهه. ومن الأولى بمكان أن تحظى المؤسسات التربوية والتعليمية بالقدر الكافي من الاهتمام للتصدي للأزمات وفق منهج علمي؛ إذ تُعد الجامعات مسؤولة بشكل كبير تجاه المجتمعات، لكونها تُعنى بتخريج الكوادر البشرية التي تمثل أساس عمران البلاد، وتقدمها، وازدهارها. (بني ياسين، 2021) ويعد رأس المال الفكري عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للمنظمة مجموع ما يمتلكه العامل من خبرات ورأس المال الهيكلي، ويتضمن البيئة الأساسية والعوامل التنظيمية التي توجه العمليات والمؤسسات، ورأس المال من العلاقات مع البيئة المحيطة بالمنظمة والعلاقات التي تربطها بالمنظمة مع العملاء والموردين (دغمش، مقداد، 2022). وتشير دراسة (عطية، 2022) على أن مكونات رأس المال الفكري تتمثل في قدرة المؤسسة بالاهتمام بطاقتها المعرفية من الأفراد القادرين على إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة وتعمل على التدريب المستمر للكفاءات المتميزة ومواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل، وهو يرتبط بالموارد البشرية ويتضمن (أعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والإداريين العاملين). ويتمثل دور الجامعة في

استثمار المال الفكري عن طريق توليد المعرفة والتوأمة الجامعية وإعداد البحوث والمشاركة بين الطلاب والتعلم المستمر الذي يشجع على توليد المعرفة والابتكار. كما ذكر (الراشدي، 2017) نموذجاً يمكن من خلاله إدارة مكوّنات رأس المال الفكري يتكون من رأس مال العلاقات، الملكية الفكرية، الهيكل البنيوي، ورأس المال البشري عن طريق التخطيط السليم والتنظيم الجيد لمدخلات البيانات واستقطاب أفضل العناصر له والتقييم المستمر لتلك العمليات لتحقيق أفضل النتائج التعليمية، ويتكون هذا النموذج من أربعة خطوات متداخلة ومتابعة ومتكاملة مع بعضها البعض، وهي التخطيط، والتنظيم، والقيادة والتحسين والتطوير.

وفي هذا السياق تسعى المنظمات دائماً إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها؛ حيث يُعتبر التميز نمط فكر إداري، لا حدود أو موانع له، ففي ظل المتغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء الأفضل، وإنما بأن تتميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويعين المنظمة على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل لمواردها، ويعبر مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (دغمش، 2022). فالجامعات هي الحاضنة الأساسية لرأس المال الفكري، لكون مسؤولية التنمية الشاملة في المجتمع تقع على عاتقها؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام برأس المال الفكري بالجامعة، المتمثل في المعارف والقدرات العلمية التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس، وبما توفره الجامعة من مناخ فكري يدعم الإبداع والتميز. فالأستاذ الجامعي يستمد طبيعة مهمته من أهداف الجامعة ذاتها؛ فهو يثري المعرفة وينميها عبر البحث العلمي، وينقلها ويحافظ عليها عبر التدريس، كما ينقل الخبرة والمهارة والاستشارة عبر خدمة المجتمع. (بني ياسين، 2021). كما أن الجامعات تسعى لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الأبعاد الرئيسية التي تسهم في تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري؛ والتميز في تقديم الخدمات والعمليات المجال الإداري والتنظيمي وتعزيز تنافسياتها، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة في بيئة متغيرة تتطلب جودة عالية وابتكاراً مستداماً، وبعيداً التركيز على هذه الأبعاد ضرورياً لضمان تحسين مستمر يعكس تطلعات المجتمع الأكاديمي ويواكب التحديات المستقبلية (نصرالله، 2025). وقد برزت أهمية تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات بالتزامن مع صدور تقارير التصنيف الدولية، والتي تمنح كل مؤسسة أكاديمية مؤشراً دقيقاً يحدد موقعها التنافسي على خارطة التعليم العالي عالمياً وذلك عبر المقارنة المرجعية المستمرة لأدائها مع نظيراتها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، مما جعل من التميز المؤسسي توجهاً استراتيجياً حتمياً للمؤسسات الجامعية بمختلف مستوياتها. (لبنى وآخرون، 2023).

وفي السياق المحلي، تزايدت أهمية هذا المفهوم في ظل رؤية المملكة 2030 التي وضعت التعليم في مقدمة محركات التنمية، مؤكدة في برنامجها الاستراتيجي تنمية القدرات البشرية على تطوير رأس المال البشري المبدع القادر على المنافسة عالمياً (رؤية المملكة 2030، 2021)، كما ركزت وزارة التعليم على ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال تطبيق معايير الجودة والحوكمة والابتكار في الأداء الأكاديمي والإداري. ومن أبرز الجامعات المحلية التي حصدت المركز الأول في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التميز الجامعي في المملكة العربية السعودية (جامعة الملك عبد العزيز) لعام 2018/2017 ضمن تصنيف التايمز، ولعل ما يدعم أهمية التميز المؤسسي كضرورة في الجامعات ظهور التصنيفات الدولية للجامعات على المستوى العالمي لاختيار أفضل الممارسات الداعمة للتميز (الشمري، 2018).

وانطلاقاً مما سبق، فإن توافر رأس مال فكري فعال داخل المؤسسات التعليمية يُعد أساساً جوهرياً لتحقيق التميز المؤسسي، باعتباره المصدر الذي ينبثق منه تطوير المعرفة وتوظيف الخبرات وتنمية الكفاءات البشرية. وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في جامعة الملك عبدالعزيز تحديداً، بوصفها إحدى الجامعات السعودية الرائدة التي تبنّت برامج تطوير مؤسسي واهتمت بتنمية قدرات منسوبيها الأكاديمية والإدارية ومن هنا تأتي هذه الدراسة للكشف عن مدى إسهام رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بوصفهم الفاعل المعرفي الأول في إنتاج الأفكار ونقلها وتطوير الممارسات والقرارات المؤسسية نحو الاستثمار المعرفي المستدام.

مشكلة الدراسة

تشهد الجامعات العالمية اتجاهاً متزايداً نحو اعتماد رأس المال الفكري بوصفه مورداً استراتيجياً يضاعف القيمة المؤسسية؛ إذ تمثل قدرات أعضاء هيئة التدريس وخبراتهم ومهاراتهم العلمية والمعرفية جوهر رأس المال البشري، بينما تُترجم الأنظمة والإجراءات والهيكل التعليمي إلى رأس المال الهيكلي، وتشكل العلاقات المهنية والأكاديمية والشراكات المؤسسية رأس المال

العلاقاتي، وتتفاعل هذه الأبعاد لإنتاج معرفة تنظيمية قادرة على تعزيز أداء الجامعة، ودعم ممارساتها البحثية، ورفع مستوى تنافسيتها. كما أن ضعف الاستثمار في رأس المال الفكري يؤدي إلى فجوة بين الخطط الاستراتيجية والأداء الفعلي، ويحد من قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي (حرز الله، صابرين، 2020). ولكي تحقق تلك الجامعات التنمية الحقيقية في رأس المال الفكري بها على أسس علمية مخطط لها، يجب عليها أن تتبنى استراتيجيات متطورة في التعليم والتدريب، تركز على العمليات المعرفية التي تتطلبها خطط التنمية الفكرية، وتوظيف التقنيات الحديثة بطريقة فاعلة، للوصول إلى أفضل النتائج المرغوب فيها في مجال إدارة رأس المال الفكري وتنميته. (أحمد وآخرون، 2025). ويُعد التميز المؤسسي في التعليم الجامعي من أحد أبرز الاتجاهات المعاصرة التي تسعى الجامعات لتحقيقه لما له من فوائد تنعكس على البيئة الجامعية. (الغامدي والصقر، 2025).

وفي هذا السياق تبرز جامعة الملك عبدالعزيز بوصفها من الجامعات السعودية الرائدة، لما توفره من بيئة داعمة لإنتاج المعرفة وتوظيفها ونقلها. كما يُعدّ أعضاء هيئة التدريس العنصر الأكثر تأثيراً في تشكيل رأس المال الفكري للجامعة وتفعيله نحو تحقيق نتائج مؤسسية مستدامة، وعليه فإن تحليل أدوار رأس المال الفكري بأبعاده (البشري والهيكلية والعلاقاتية) في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي (القيادي والبشري والخدمي) من منظور أعضاء هيئة التدريس يمثل مجالاً علمياً مهماً لدعم سياسات تطوير الأداء الجامعي ويعزز تنافسية الجامعة واستدامة تميزها.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة

تتفرّع من المشكلة السابقة الأسئلة التالية:

- ما درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلية، العلاقاتية) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده الثلاثة (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري، ومستوى التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلية، العلاقاتية) بجامعة الملك عبد العزيز تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:

- التعرف على درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلية، العلاقاتية) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن مستوى التميز المؤسسي بأبعاده الثلاثة (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري، ومستوى التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقتي) بجامعة الملك عبد العزيز تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

- إثراء الأدب العلمي في مجال رأس المال الفكري في التعليم العالي: تستجيب هذه الدراسة لاحتياج علمي متزايد نحو فهم دور رأس المال الفكري داخل المؤسسات الجامعية والتميز المؤسسي، وبذلك تسهم في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة الموارد غير الملموسة في البيئة الأكاديمية.
- الارتكاز على وجهة نظر الفاعلين المعرفيين داخل المؤسسة: تعتمد الدراسة على تصورات أعضاء هيئة التدريس بوصفهم مصدر المعرفة الأساسية وصناع التميز، ما يجعل نتائجها أكثر عمقاً من الدراسات التي تركز على المؤشرات الإدارية أو الهيكلية فقط، ويضيف منظوراً علمياً فريداً على مستوى البحث الأكاديمي.
- تعزيز الدراسات العربية المرتبطة بالجامعات السعودية: من خلال تناول جامعة سعودية رائدة، مما يثري النقاش العلمي المحلي حول كيفية إدارة رأس المال الفكري داخل الجامعات، ويُقدّم نموذجاً يمكن البناء عليه في بحوث مستقبلية.
- تقديم نموذج تحليلي مدمج للعلاقات الارتباطية: تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً متكاملًا يربط بين أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقتي) وأبعاد التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي)؛ مما يوفر للمكتبة الأكاديمية فهماً عميقاً وشاملاً لطبيعة التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- دعم اتخاذ القرار داخل جامعة الملك عبدالعزيز: توفر الدراسة بيانات علمية حول مدى توافر رأس المال الفكري وكيفية انعكاسه على مستوى التميز المؤسسي، مما يمكن الإدارة الجامعية من توجيه ممارساتها نحو المجالات الأكثر تأثيراً سواء في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، أو تحسين النظم التنظيمية أو تعميق الشراكات الأكاديمية والمجتمعية.
- تعزيز التخطيط الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية: تساعد نتائج الدراسة في تحديد نقاط القوة والقصور في استثمار رأس المال الفكري بما يدعم خطط التطوير الشامل ويجعل التميز المؤسسي ممارسة مستدامة وليست مبادرة وقتية وبذلك تسهم عملياً في تحسين الأداء الأكاديمي والبحثي والخدمي داخل الجامعة.
- تصميم برامج تطوير موجهة لأعضاء هيئة التدريس: لأن رأس المال البشري يمثل العنصر المركزي للمعرفة الجامعية سنسهم الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وتوجيه المبادرات التي تدعم الإبداع البحثي، والتطوير المهني ومهارات التدريس، مما ينعكس على جودة التعليم ومخرجاته.
- تعظيم المنافع من رأس المال العلاقتي للجامعة: تُبرز الدراسة كيف يمكن بناء الشراكات الأكاديمية والمجتمعية والتعاون الدولي والبرامج البحثية المشتركة أن تتحول إلى قوة داعمة للتميز المؤسسي الأمر الذي يسهم في رفع مكانة الجامعة في التصنيفات الإقليمية والعالمية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتمحور الدراسة حول رأس المال الفكري ويشمل الأبعاد البشري والهيكلية والعلاقاتية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ويشمل الأبعاد القيادي والبشري والخدمات في جامعة الملك عبدالعزيز.
- الحدود المكانية: تطبيق أداة الدراسة في جامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة.
- الحدود البشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز بمختلف رتبهم العلمية وتخصصاتهم.
- الحدود الزمانية: تعكس الدراسة واقع رأس المال الفكري والتميز المؤسسي خلال العام الجامعي 1447هـ.

مصطلحات الدراسة

أولاً: رأس المال الفكري:

عرّف (دغمش، 2022) رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم والعالم بأسره. كما عرف (Obeidat, 2021) رأس المال الفكري على أنه "مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتشمل المعرفة الموجودة في الأشخاص داخل المؤسسة، والعلاقات الاجتماعية والشراكات التي تؤدي إلى خلق قيمة جديدة، والبرامج والعمليات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات. ويعرفه سالم (2020) بأنه قدرات ومهارات خاصة ومميزة يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات التي تمكنهم من تقديم إسهامات علمية وفكرية وبحثية تمكن الجامعة من زيادة قدرتها على التميز والمنافسة مع الجامعات المماثلة. وتعرف الباحثة الدراسة الحالية إجرائياً بأنه مجموعة المهارات والخبرات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها الأفراد في المنظمة التعليمية وما تطبقه من أنظمة إدارية وبنى معرفية وعلاقات تفاعلية تسهم في زيادة القدرة الإنتاجية والابتكارية والتميز المستدام في الأداء المؤسسي.

ثانياً: التميز المؤسسي:

عرفه Al-Yahyan (2024) بأنه مجموعة من الممارسات التي تتضمن التقييم الذاتي بهدف تطوير المنظمة وتحسين فاعليتها، من خلال إشراك جميع العاملين في مختلف أقسامها للعمل بروح الفريق، وفهم الأنشطة والعمليات التنظيمية، والسعي إلى تقليل الأخطاء وتحسين العمليات بما يسهم في تحقيق مستويات عالية من التميز. ويعرفه الروقي (2024) بأنه جعل المنظمة قادرة على استخدام الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفعالية وبتكلفة أقل، والاستفادة من الفرص على الوجه الأمثل من أجل تحقيق التميز للمنظمة. كما عير عنه حسانين وآخرون (2024) بأن التميز المؤسسي مفهوماً متكاملًا يشمل جميع مكونات المؤسسة التعليمية، إذ يرتبط بتحسين الأداء في الجوانب الأكاديمية والإدارية والتنظيمية كما يُعد أحد المداخل الاستراتيجية التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها وتحقيق نتائج مستدامة تسهم في رفع كفاءتها وفعاليتها على المستويين المحلي والعالمي. كما يشير الشخي ومجلد (2023) بأن مفهوم التميز المؤسسي يعني عملية وصول المؤسسات التعليمية إلى الأهداف المرسومة بأعلى مستوى من الأداء. ويُعرف بأنه محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة الجامعية للوصول إلى تحقيق التفوق والإبداع والتفرد والرضا الكامل للمؤسسة والمستفيدين باستخدامها الوسائل التكنولوجية والتقنية المختلفة، ومن ثم التوصل إلى زيادة قدرتها التنافسية (ركه، 2022).

التعريف الإجرائي للباحثة:

يعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه قدرة الجامعة على استثمار أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق أداء متفوق وجودة عالية في ممارساتها القيادية والبشرية والخدمية ويعزز قدرتها على الابتكار والاستجابة لمتطلبات التطوير المستمر وتحقيق الاستفادة المؤسسية.

الإطار النظري

لقد تم في هذا الفصل تناول الإطار النظري للمتغيرين وتصنيف كل متغير في مبحث يتم فيه استعراض أبرز الأدبيات والدراسات المتعلقة به، حيث تضمنت توضيحاً لنشأة كل متغير ومفهومه وأهميته والنظريات المفسرة له، إضافة إلى استعراض خصائصه ومتطلباته والأبعاد المرتبطة به مع توضيح عناصر كل بُعد وجهود الجامعات في إدارتها وتنميتها، إلى جانب عرض أبرز آليات وطرق قياسه والنماذج المرتبطة بكل متغير؛ بما يسهم في بناء أساس نظري يوضح دور كل متغير وطبيعة العلاقة بينهم لدعم مؤسسات التعليم العالي وتحقيق التميز داخل الجامعات، كما يتضمن الفصل الدراسات ذات الصلة بالمتغيرين والتعقيب عليهما.

تمهيد:

تعتبر الجامعات أعظم مصدراً لتكوين رأس المال الفكري لما لذلك من دور حيوي وحاسم في حياة الشعوب؛ إذ تُعد الأداة الفاعلة للتعامل والتكيف مع التغيرات والمستجدات المتسارعة والمذهلة التي يعيشها العالم بداية القرن الحادي والعشرين في كافة المجالات ولقد كانت الجامعات وستظل تمثل بيوت المعرفة والخبرة ومصادر إشعاع الدور الفكري في كل مكان وزمان متى ما توافرت لها الظروف الملائمة التي تضمن لها قدراً كافياً من الاستقلالية، والحرية الفكرية في حدود المبادئ والمثل الدينية والقيم الأخلاقية للمجتمع. ولذلك فإن دورها لا يقتصر فقط على نشر المعرفة ونقلها من جيل إلى آخر، وإنما يشمل جانباً آخر يتمثل في خلق المعرفة واكتشافها ودعمها وتطويرها (فارس وآخرون، 2020).

المبحث الأول: رأس المال الفكري

يُعد رأس المال الفكري (Intellectual Capital -IC) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت أهميتها مع التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة، فعلى الرغم من ظهور الاهتمام الأولي به خلال عقد الثمانينيات وتناميه في التسعينيات، إلا أن حضوره الفعلي تعزز مع إدراك المنظمات أن مصادر قوتها لم تعد تركز فقط على الموارد المادية، بل أصبحت المعرفة والخبرات والقدرات الفكرية تمثل المحرك الرئيس للتميز والتنافسية. ومع تطور البيانات التنظيمية، تحول رأس المال الفكري إلى مورد استراتيجي يعكس الإمكانيات العقلية والمعرفية الفريدة التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من تحقيق الاستفادة والنجاح وتعزيز مكانتها بين المنظمات المنافسة. (الزهراني، 2024)، وفي ظل التحولات المعرفية المتسارعة تزايد اهتمام الجامعات برأس المال الفكري باعتباره مورداً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي، وذلك من خلال تطوير الكفاءات الأكاديمية وتعزيز القيادة واستقطاب المواهب وتوسيع الشراكات ودعم الابتكار والجودة وتعكس هذه التوجهات أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري، والهيكل، والعلاقاتي، والتي تسهم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة مؤسسات التعليم العالي. (Hassan et al., 2024) كما أشار الرشدية وآخرون (2022) بأن رأس المال الفكري في العصر الحديث يعد أحد أهم الأصول الاستثمارية للمنظمات، كونه المحرك الرئيسي لعمليات الإبداع والابتكار والتنمية المؤسسية، والعامل المحوري في إحداث التغيير وصناعة المعرفة وتوظيفها لتحويلها إلى قيمة تنظيمية مستدامة ومن هذا المنطلق، فإن نمو الموجودات الفكرية واستثمارها بفاعلية يستلزمان توفير بيئة تنظيمية وإبداعية داعمة تُعزز من استثارة القدرات الكامنة وتفعيل الطاقات البشرية والمعرفية؛ بما يسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي والمؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوصول للأداء الوظيفي والمؤسسي المرجو والمخطط له. وتزداد أهمية رأس المال الفكري في العصر الحاضر بسبب التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعرفة وما تنتجه من تطبيقات هي المورد الأكثر أهمية في اقتصاديات دول كثيرة على مستوى العالم وانعكاساً لتطور العلمي والتكنولوجي السريع أصبحت عملية استثمار العقول ركيزة أساسية تساعد في إيجاد بيئة مهنية عالية الجودة وتسهم في إنشاء منظمات تعليمية تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات، وفق نظام قيمى يتسم بالشفافية وتدعم عملية التنمية المستدامة، وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية. (عبد الحميد، 2020)، وفي ضوء ذلك يعد مفهوم رأس المال الفكري

من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وقد تعددت مسمياته (الأصول غير الملموسة، ورأس المال الفكري، وأصول المعرفة) وكلها مرادفات لرأس المال الفكري، واختلفت تلك المسميات باختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين كل وفقاً لمجال اهتمامه، فاستخدم الأصول غير الملموسة في مجال المحاسبة، وأصول المعرفة في مجال الاقتصاد، ورأس المال الفكري في مجال القانون والإدارة، وفيما يلي عرض مفهوم رأس المال الفكري طبقاً لوجهات النظر المختلفة للعلماء والباحثين. (محمد، 2022). تسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتنمية القدرات الوطنية، بما يدعم التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والاستدامة. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية ورأس المال الفكري باعتبارهما من المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. كما تؤكد الرؤية أهمية التخطيط الاستراتيجي وتطوير الكفاءات والابتكار؛ لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائها بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستقبلية. (العود، 2024)، ويجري النظر إلى الاستثمار في رأس المال الفكري على أنه أهم مصدر على الإطلاق لتفوق الأداء، وهو من الموارد التي تتصف بأنها قيمة ونادرة وصعب نسخها واستبدالها وهي مصدر التميز المؤسسي والميزة التنافسية طويلة الأجل. وتنوعت التصنيفات والنظريات المبنية على أنواع مختلفة للمعرفة وبأن رأس المال الفكري غير ملموس وليس مادياً وهذا الشكل من رأس المال أصبح يمثل الشكل الرئيسي للاستثمار ويسهم بشكل رئيسي في نمو الاقتصادات المتقدمة، والمعرفة هي أهم مورد لأن المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو، ويتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية. (أبو النيل ومحمد، 2023)، كما يرى حرز الله وأبو لبة أن الجامعات التي تمتلك رأس مال فكرياً مرتفعاً تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المعاصرة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية، ودعم الابتكار المؤسسي، وتحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي (حرز الله، وأبو لبة، 2020).

النظريات المفسرة لرأس المال الفكري:

على الرغم من رسوخ مفهوم رأس المال الفكري كمفهوم أساسي في النظرية التنظيمية، فإن تطوره النظري لا يزال يعكس تنوعاً في المنظورات الفكرية والمداخل التفسيرية التي تناولته من مجالات متعددة مثل الإدارة الاستراتيجية والمحاسبة وإدارة المعرفة والابتكار؛ الأمر الذي أسهم في تقديم تفسيرات متعددة لطبيعته ودوره في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية وأسهم هذا التنوع المعرفي في إثراء الحقل العلمي لرأس المال الفكري وتوسيع نطاق تطبيقاته النظرية والعملية. (Taha et al., 2025)

ومن أهم النظريات المفسرة لرأس المال الفكري:

نظرية الموارد والقدرات (RBV):

مفهوم الموارد: تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية هامة، والموارد هي: «مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستعملها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدراتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها. (الرجيعي ورقمون، 2026) وهي أحد الأطر الرئيسية المفسرة لدور الموارد الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي حيث تركز هذه النظرية على أهمية الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة، وآليات استثمارها وتوظيفها بصورة فعالة لتحقيق الأداء المتميز. وتنطلق النظرية من افتراض أساسي مفاده أن امتلاك المنظمة لموارد ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها يمنحها قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Hassan et al., 2024). وفي هذا السياق يؤكد المنظور الاستراتيجي إلى أن تحقيق القيمة لا يرتبط بامتلاك الموارد الملموسة فقط، بل يتطلب أيضاً استثمار الموارد غير الملموسة، مثل المعرفة والخبرات والعلاقات التنظيمية وخاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة والموارد الفكرية. (أحمد وبن بوزيان، 2020)

نظرية القدرات الديناميكية:

تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير مواردها وإعادة توظيفها بصورة مستمرة للتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق التميز التنافسي. وتتمثل أبعادها الرئيسية في قدرات التكامل والتنسيق، التي تساعد على توظيف الموارد بفاعلية، وقدرات التكيف مع المتغيرات، إضافة إلى القدرة على الاستشعار والاستجابة للفرص والتحديات. وتسهم هذه القدرات في تعزيز مرونة المؤسسة، ودعم الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي في البيئات المتغيرة. (إبراهيم ومحمد، 2026)

نظرية التعلم التنظيمي:

تقوم على توظيف الخبرات والتجارب السابقة وما ينتج عنها من مخرجات بوصفها تغذية راجعة تساعد العاملين على تحسين قراراتهم وتطوير ممارساتهم. ويُعرف النمط الأول منه بالتعلم أحادي الحلقة، الذي يركز على تصحيح الأخطاء وتحسين الإجراءات القائمة مما يسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال التكرار والتطوير المستمر، أما التعلم ثنائي الحلقة فيتجاوز مجرد تصحيح الأخطاء إلى مراجعة الافتراضات والسياسات والقيم التي تستند إليها المنظمة من خلال طرح التساؤلات وتحليل أسباب المشكلات وإعادة النظر في أساليب العمل المتبعة ويُعد هذا النمط أكثر تأثيراً؛ لأنه يدعم التغيير الاستراتيجي، ويعزز قدرة المنظمة على التعلم المستمر والتكيف. (دبيس وبشارة، 2025)

نظرية أصحاب المصلحة:

تنطلق من أن تحقيق القيمة المؤسسية في الجامعات لا يعتمد على الموارد المادية فقط، بل يرتبط بقدرة الجامعة على بناء علاقات فاعلة ومتوازنة مع أصحاب المصلحة؛ مثل أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع والشركاء الخارجيين. وتسهم هذه العلاقات في تعزيز تبادل المعرفة ودعم اتخاذ القرار وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي. (De Freitas Langrafe et al., 2020)

أهمية رأس المال الفكري:

يُعد رأس المال الفكري جزءاً من رأس مال الجامعة ويتسم بالطابع المعنوي غير الملموس، ويمثل نظاماً متكاملًا يشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية، والتي يمكن تنميتها وتطويرها استجابةً لثورة تكنولوجيا المعلومات والأنماط المتغيرة للأنشطة البشرية، والأهمية المتزايدة للمعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة، وتوظيفها في تحقيق القدرة التنافسية للجامعة. (محمد، 2022). ويمثل رأس المال الفكري كنزاً معرفياً واستراتيجياً ذا قيمة عالية، يتطلب من المؤسسات التعليمية اكتشافه واستثماره وتطويره بصورة مستمرة. ويُعد نشر المعرفة وتبادلها وتوظيفها من أبرز السبل التي تسهم في تعزيز القدرات التنظيمية وترسيخ ممارسات العمل الفاعلة وتحسين الأداء المؤسسي. وينظر لرأس المال الفكري مصدراً أساسياً لتوليد القيمة والثروة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، وتشير الأدبيات إلى أن الجزء الأكبر من القيمة المضافة في الاقتصاد الحديث يرتبط بالمعرفة والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد. (بركات، 2020)

يتمثل رأس المال الفكري في مجموعة من القدرات والكفاءات العلمية والمعرفية التي تمكن المؤسسة من تطوير أعمالها وتحسين عملياتها وإحداث التغيير والتجديد المستمر بما يواكب متطلبات البيئة المتغيرة.

يُعد رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً وسلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل اقتصاد المعرفة، إذ يسهم في تعزيز الابتكار ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من التميز والاستدامة التنظيمية.

كما تبرز أهمية رأس المال الفكري من قدرته على تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المتسارعة الناتجة عن التحولات الرقمية والعولمة واتساع الفجوة المعرفية وفي ظل هذه المتغيرات أصبح رأس المال الفكري أحد أهم المداخل الإدارية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار ورفع كفاءة استثمار المعرفة والمعلومات في تحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال دعم القدرة التنافسية والاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة الأمر الذي جعله مورداً استراتيجياً لتمييز المؤسسات واستمرارها. (حرز الله وأبو ليدة، 2020)

وتتجلى أهمية رأس المال الفكري في الجامعات في عدة جوانب، من أبرزها:

1. يعتبر رأس المال الفكري أثمن أصول المؤسسة وأساس الإبداع والابتكار بها، ولا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليده بسهولة بوصفه مصدراً مهماً وأساسياً لكسب الميزة التنافسية للمؤسسة في عصر المعرفة والمعلومات.
2. يساعد على نمو وبقاء الجامعة من خلال استغلال الأفكار والآراء وتسخيرها لصالحها وزيادة القدرة الإبداعية في تطوير المنتجات والخدمات التي تجذب العملاء، وتعزيز ولائهم للجامعة.
3. يسهم في تعزيز أداء الجامعة وزيادة قدرتها على مواجهة التحولات المعاصرة في ظل بيئة شديدة المنافسة. (مرفت، 2022)

تعتمد المنظمات الحديثة بصورة متزايدة على المعرفة والمعلومات والقدرات البشرية المترجمة أكثر من اعتمادها على الموارد المادية؛ مما يجعل رأس المال الفكري عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات واستمرارها وتميزها. (الشاهين وآخرون، 2023)

يسهم في تطوير الأساليب التقنية للعمل والتنفيذ الفعال للابتكارات واستحداث نماذج جديدة لجذب المزيد من المستفيدين المتميزين والتحول نحو الجامعة المعرفية؛ من خلال امتلاك بنية تحتية تكنولوجية تمكن من تطبيق إدارة المعرفة. (خشافة، 2021)

يُعد رأس المال الفكري مصدراً للربحية، ليشكل أكثر الموجودات قيمة في القرن العشرين، وبالتالي يجب تغيير النظرة إلى المورد البشري باعتباره مصدراً للمعرفة والإبداع وليس مجرد أيدٍ عاملة، وقد أصبح الاستثمار في التعليم استراتيجياً لدرجة أن رصيد رأس المال البشري في بعض الدول يفوق رصيدها من رأس مالها المادي. (الزهراني، 2021)

خصائص رأس المال الفكري:

توجد مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري داخل المنظمات وتمنحه طابعه المميز، ويمكن تصنيفها إلى خصائص تنظيمية، ومهنية، وشخصية، على النحو الآتي:

خصائص معرفية:

يُعد رأس المال الفكري محصلة تراكمية لما يمتلكه الأفراد من معارف وأفكار ومهارات وخبرات ذات طبيعة تراكمية، إذ يمثل ناتجاً لرأس مال فكري سابق تم تطويره وتعزيزه.

خصائص تنظيمية:

ترتبط بالبيئة التنظيمية التي تدعم وجود رأس المال الفكري في مختلف المستويات الإدارية، وتتسم بالمرونة والقدرة على التجديد المستمر، مع الاعتماد على التنظيم غير الرسمي وتقليل المركزية الإدارية (تهاي، 2020).

خصائص مهنية:

ترتبط بالموارد البشرية داخل المؤسسة والخصائص التي تتمثل في امتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المترجمة التي يصعب استبدالها، والتمتع بالتعلم التنظيمي المستمر والتدريب الإثرائي. (حسين، 2020)

خصائص الشخصية والسلوكية:

ترتبط بخصائص الأفراد وسلوكياتهم، وتشمل القدرة على تحمل المخاطر، والمبادرة، والعمل في بيئات تتسم بعدم اليقين، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية، واتخاذ القرارات بثقة وحسم. (العبادي وآخرون، 2021) كما أشارت نصر (2020) إلى أن أبرز الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري تتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس والاستقلالية في الفكر والعمل، إلى جانب قدرته على المبادرة وطرح أفكار ومقترحات مبتكرة لحل مشكلات المنظمة، واتخاذ القرارات المناسبة، والاستفادة من خبرات الآخرين.

خصائص إبداعية:

أصبحت الكفاءات الإبداعية والمواهب الخلقة تمثل أهم الأصول والركائز التي يجب استثمارها، حيث يأتي تميز المؤسسات من إبداع الموظفين ونقاط قوتهم ومواهبهم، فكل المؤسسات المبدعة والخلقة التي تتمتع بميزات تنافسية وتميز مستدام كان من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثروتها المتميزة والمتجددة. (حسين، 2020) كما تمنح جهود التنمية البشرية والتدريب بُعداً استراتيجياً يلبي ويدعم احتياجات تنمية طاقات الإبداع والابتكار من خلال التركيز والمحافظة عليها لضمان استمراريتها داخل المنظمة. (العوفي وآخرون، 2020)

متطلبات رأس المال الفكري:

تعددت تصنيفات متطلبات رأس المال الفكري في الأدبيات والدراسات تبعاً لاختلاف المداخل النظرية وطبيعة المؤسسات والبيئات التي تناولتها تلك الدراسات، إلا أن معظمها اتفقت على أن إدارة رأس المال الفكري تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية. وفي هذا السياق، أشار حميد (2021) إلى أن متطلبات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات تتشكل في

ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في المتطلبات البشرية، والمتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية؛ إذ تركز المتطلبات البشرية على استقطاب الكفاءات وتنميتها وتحفيزها واستثمار قدراتها المعرفية والإبداعية، بينما تتمثل المتطلبات التنظيمية في توفير بيئة داعمة تعزز تبادل المعرفة والابتكار والتعلم ومرونة الهيكل التنظيمي، في حين تشمل المتطلبات المادية توفير البنية التحتية والتقنيات والموارد اللازمة لدعم الأداء الجامعي ورفع كفاءته. كما أشار عبد الحميد (2020) إلى أن استثمار رأس المال الفكري في الجامعات يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تسهم في تنميته وتوظيفه بفاعلية، وتتمثل هذه المتطلبات في الجوانب الإدارية التي تركز على دعم القيادات الجامعية واستقطاب الكفاءات وتطوير السياسات الداعمة للمعرفة، والجوانب التربوية التي تعزز تنمية القدرات وتهيئة بيئات تعليمية محفزة، إلى جانب المتطلبات الثقافية التي تهدف إلى نشر ثقافة الإبداع والتعلم المستمر، والمتطلبات الفنية التي تشمل توفير البنية التقنية ونظم المعلومات ومؤشرات القياس والتقييم اللازمة لدعم الأصول الفكرية والمعرفية. كما ذكر نجم وقشطة (2021) إلى أن الجامعات الساعية إلى توفير بيئة أكاديمية داعمة للتميز والإبداع تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التي تسهم في المحافظة على رأس المال الفكري وتنميته؛ بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات. وقد صنّفت هذه المتطلبات إلى أربعة أنواع رئيسية، هي: المتطلبات المعرفية التي تركز على توليد المعرفة ونقلها وتداولها وتحويلها إلى ممارسات عملية، والمتطلبات التربوية التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية والارتقاء بالمخرجات التعليمية، والمتطلبات الثقافية التي تعزز قيم التعاون والانتماء والمسؤولية والطموح نحو التميز، إضافة إلى المتطلبات الفنية التي تتمثل في توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتطوير رأس المال الفكري في الجامعات.

أبعاد (مكونات) رأس المال الفكري:

تناولت الدراسات ذات الصلة برأس المال الفكري مجموعة أبعاد أو مكونات خاصة بهذا الأصل، وتتفق في معظمها على مجموعة مكونات تشمل: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، وتشكل هذه المكونات مجتمعة رأس المال الفكري، وقد تركز مؤسسة على مكون واحد من هذه المكونات تبعاً لطبيعة عملها، لكن لا يعني هذا أنه هو المكون الوحيد لرأس المال الفكري (أبو مويس، 2023)، وفيما يلي توضيح لهذه المكونات:

جدول رقم (1): تقسيمات رأس المال الفكري حسب التسلسل الزمني

الباحث	أبعاد رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستيوارت 1997	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني	الأفراد، الفرق، القيادة، الهياكل. الأنظمة، براءات الاختراع، قواعد البيانات، العقود، الولاء، والعلاقات
أدفسون وماليون 1997	رأس المال البشري رأس المال الزبوني رأس المال التجديد والتطوير رأس مال العمليات	مهارات، خبرات، معارف العاملين العلاقات مع الزبائن، الموردين، العقود. مشروعات البحث والتطوير التكنولوجيا والدراسة الفنية.
كارل سفيبي 1997	الهيكل الداخلي الهيكل الخارجي الهيكل البشري	الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الموردين، الشركاء، المستثمرين الاستراتيجيين، السمعة والتميز القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، والقدرات على حل المشكلات
مايو 2000	رأس المال البشري رأس المال التنظيمي رأس المال العلاقتي	القدرات الفردية، الخبرة، الحكمة، القيادة والدافعية الأنظمة، قواعد البيانات وثقافة المؤسسة العلاقة مع الزبائن، ورضا الزبون وصورة المؤسسة
هامرتين وفان ديرمبر 2005	المستوى الأول: رأس المال البشري والهيكل والعلاقات المستوى الثاني: موارد وأنشطة غير ملموسة	الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءات، التراخيص المهارات، التنظيم، الفرق) الأنشطة اللاملموسة: البحث والتطوير، التدريب والتخطيط والتسويق.

يتضح من العرض السابق لتصنيفات الباحثين والدارسين لأبعاد رأس المال الفكري أن مفهومه شهد تطوراً مستمراً من حيث تحديد مكوناته وأبعاده، تبعاً للتغيرات المعرفية والتكنولوجية ومتطلبات البيئة التنظيمية المعاصرة. (بركات، 2020). وعلى

الرغم من تعدد التصنيفات واختلافها، إلا أن معظم الأدبيات اتفقت على أن رأس المال الفكري يمثل منظومة متكاملة من الموارد غير الملموسة التي تسهم في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسات. أن رأس المال الفكري يمثل مزيجاً من رأس المال البشري المتمثل في العقل والمهارات والأفكار، ورأس المال الهيكلي الذي يشمل العمليات وقواعد البيانات والعلامات التجارية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى رأس مال العلاقاتي وهو القدرة على تحويل المعرفة والأصول غير الملموسة إلى موارد مولدة للثروة. (مرهج، 2020). وانطلاقاً من هذا التطور المفاهيمي، تستعرض الباحثة في الجدول التالي أبرز التصنيفات الحديثة لأبعاد رأس المال الفكري كما تناولتها الدراسات المعاصرة.

البعد الأول: رأس المال البشري:

رأس المال البشري هو مصطلح أنشأه غاري بيكر، وهو خبير اقتصادي من جامعة شيكاغو، ولقد أصبح رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية التنمية المستدامة، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، كما أصبح رأس مال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتباره العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، وتعتبر الدعام الرئيسية والمقومات الرئيسية لهذه العملية هي التربية، التعليم، التدريب وتنمية القدرات. (رأس، 2021). يعتبر المورد البشري من أكثر الأبعاد أهمية وينظر إليه على أنه القيمة للمعرفة والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون لخلق الثروة، فهو لم يعد مورد مهم تحافظ عليه المؤسسات وإنما هو استثمار باعتبار أن لهذا البعد أهمية كبيرة ومصدر من مصادر الإبداع والتجديد الاستراتيجي بالإضافة إلى خلقه للإبداع من خلال تقديم خدمات. (بن ياسين، 2021)

وانطلاقاً من هذه الأهمية، أوضح عباس وآخرون (2021) أن رأس المال البشري يتمثل في مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالمؤسسات التعليمية، مع القدرة على توظيف ما يمتلكونه من معارف وخبرات في توليد معرفة جديدة ومبتكرة تسهم في حل المشكلات وتطوير المؤسسات التعليمية، وتحقيق مخرجات تعليمية قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل.

البعد الثاني: رأس المال الهيكلي:

يشير رأس المال الهيكلي إلى الثقافة المنظمة التي توفر طريقة موحدة للنظر للأمور وتحدد النظام القيمي ونمط اتخاذ القرار، وهو العمود الفقري داخل المنظمات التعليمية ويشمل الأنظمة والإجراءات وقواعد البيانات والحوكمة الجامعية والملكيات الفكرية والمشروعات البحثية والموارد التنظيمية والتقنية التي تشكل الإطار الداعم لعمل المؤسسة. (Vargas et al., 2024). كما أن رأس المال الهيكلي يُعطي المعرفة الجماعية المشتركة بين أعضاء الجامعة ويتكون رأس المال الهيكلي من الأصول التي تدعم الأنشطة التنظيمية والتي تشمل رأس المال التنظيمي (اللوائح، والمعرفة المقننة، والهياكل، وعمليات التشغيل، ونماذج الإدارة والثقافة التنظيمية) ورأس المال التكنولوجي (التكنولوجيات، والبحث والتطوير التكنولوجي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك الملكية الفكرية). (Mahmoud et al, 2021)

عناصر رأس المال الهيكلي:

تتمثل عناصر رأس المال الهيكلي في الجامعات في مجموعة الأصول التنظيمية والمعرفية التي تدعم استثمار المعرفة والمحافظة عليها وتحويلها إلى قيمة مؤسسية مستدامة، ومن أبرز هذه المكونات ما يأتي:

- الأنظمة وقواعد البيانات: وتتمثل في البنية المعلوماتية الداعمة لجمع المعرفة وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها، بما يسهم في تسهيل تدفق المعرفة بين الوحدات الجامعية.
- الإجراءات والسياسات التشغيلية: وتشمل الآليات والقواعد المنظمة لسير العمل واتخاذ القرارات، بما يحقق الكفاءة والاتساق المؤسسي.
- أدلة الإجراءات والتعليمات: وتتمثل في الأدلة التنظيمية التي تسهم في تنظيم الممارسات الإدارية والأكاديمية وتوحيد الأداء داخل الجامعة. (الزير، 2021)

ويُعد الهيكل الإداري للجامعة أحد أهم العناصر التي تقوم عليها إدارة مؤسسات التعليم العالي؛ إذ يحدد هذا الهيكل مستويات القيادة الأكاديمية والإدارية داخل المؤسسة الجامعية، ويوضح طبيعة العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية. (Antonowicz & Jones, 2023)

وذكر دريوش وبوجعدار (2022) أن رأس المال الهيكلي في مؤسسات التعليم العالي يشمل مجموعة من الأصول التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة وتحقيق الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية الداعمة التي تعزز الإبداع وتبادل المعرفة والهيكل التنظيمي الذي ينظم العلاقات والصلاحيات وانسيابية المعلومات، إضافة إلى نظم المعلومات التي تسهم في جمع البيانات ومعالجتها ودعم اتخاذ القرار والبحث العلمي بوصفه ركيزة أساسية لإنتاج المعرفة وتطوير الأداء الجامعي.

البعد الثالث: رأس المال العلاقتي:

يعد رأس المال العلاقتي جزءًا أساسيًا من رأس المال الفكري فهو يساهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة ويتضمن عوامل التكامل مع وزارات الحكومة والشركات والمؤسسات والمجتمع بأكمله والعلاقات الدولية والتعاون قصير المدى والشراكة طويلة المدى بغرض إنتاج مكوّنات جديدة في كل النظم الفرعية لرأس المال الفكري في المؤسسة. (بن ياسين، 2021). كما يؤدي رأس المال العلاقتي دورًا محوريًا في الأداء الإداري، وخاصة في المهام المرتبطة بالابتكار لأنه يساهم في تسهيل تبادل المعرفة، وتعزيز التعاون، وبناء الثقة والترابط العلاقتي، فعلى سبيل المثال يكون المديرون الذين يمتلكون علاقات قوية أكثر قدرة على توظيف هذه العلاقات في المهام الابتكارية والمنتجات الجديدة مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في ابتكار العمليات. (Mamilla & Yen, 2026)

ويُشار إليه أحيانًا برأس المال الاجتماعي الخارجي، وهو يتمثل في جودة العلاقات والشراكات التي تربط المنظمة بالأطراف الخارجية المؤثرة، وما يترتب على هذه العلاقات من تأثيرات. ويشمل ذلك علاقات الجامعة مع المجتمع المحلي، وشراكاتها مع الجهات الحكومية أو القطاع الخاص، وصلتها بخريجائها، إضافة إلى سمعتها ومستوى ثقة المجتمع بها، وتكتسب هذه الأبعاد أهمية خاصة في سياق الجامعات؛ إذ إن بناء الثقة وتعزيز التعاون مع المجتمع ومختلف الجهات ذات العلاقة تساهم في نجاح الجامعة وتميزها واستقطاب الدعم والتمويل وتوفير فرص التدريب والتوظيف للطلبة وتطوير المشروعات البحثية. (الحميان وآخرون، 2026). كما تعتمد المنظمة على بناء روابط وعلاقات مشتركة بين الأفراد وفرق العمل؛ بما يعزز التعاون، ويدعم الممارسات الإدارية، ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والاحتفاظ بالعاملين وتعزيز التماسك التنظيمي وتعزيز فاعلية العمل الجماعي. (عبدالسميع وطلبة، 2024) ويشمل العلامة التجارية، والسمعة المؤسسية، والشراكات الاستراتيجية، وقاعدة العملاء، والعلاقات التعاقدية، والأسواق التي تعمل فيها المؤسسة والتي تمثل مجتمعةً أحد أهم مكونات رأس المال العلاقتي الداعمة لأداء المؤسسة واستمرار تميزها. (Perchuk & Yosypenko, 2024) كما أكد (Hartini et al, 2023) على ضرورة التفاعلات الشخصية في المؤسسات التعليمية لبناء رأس مال اجتماعي قادر على خلق المشاركة في المعرفة ويتكون البعد العلاقتي من ثلاث عناصر هي:

- الالتزام: يتمثل في درجة ارتباط الأفراد وتفاعلهم داخل المؤسسة، إذ يساهم الالتزام والمشاركة الفاعلة في تعزيز تبادل المعرفة وتشارك الأفكار، بما يدعم بناء علاقات مهنية متماسكة.
- الثقة: تُعد من الركائز الأساسية في البعد العلاقتي؛ لكونها تعزز التعاون والقدرة التنافسية، وتدعم نجاح المنظمة من خلال تحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات، وتقليل التكاليف.
- الروابط القوية: تشير إلى قوة الترابط بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، بما يعزز التعاون، ويوسع شبكات التواصل، ويدعم تنمية رأس المال الاجتماعي بصورة مستدامة.

جهود الجامعات في إدارة رأس المال الفكري:

أكدت الدراسات إلى ضرورة اهتمام الجامعات بعناصر رأس المال الفكري واعتبارها وحدة متكاملة، واعتبرت أن عدم سعي الجامعات إلى تبني برامج وسياسات واستراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية للمحافظة على رأس المال الفكري وإدارته من خلال الاستقطاب والتعيين والتدريب وتذليل الصعوبات التي قد تواجه رأس المال الفكري وإدارته، سوف يؤدي إلى أن تخسر تلك الجامعات أبرز عنصر فيها وهو رأس المال الفكري. (الزهراني، 2021) كما تستقطب الجامعات بحكم وظيفتها المجتمعية أعدادًا من حملة الشهادات العليا المتميزين علميًا وتكنولوجياً وثقافيًا، وفقًا لمعايير أكاديمية رفيعة، والشهادة في حد ذاتها ليست

اعتباراً مهماً لرأس المال الفكري، بل القدرة والمهارة والإبداع. وبالتالي تُعد الجامع مخزناً ضخماً للقدرة والمهارات، ومن ثم فهي بيئة خصبة للإبداع. (جوهر وغازي، 2020)
ولقد تناولت حشافة (2021) جهود الجامعات في استثمار رأس المال الفكري من خلال مجموعة من الأدوار المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة وهي كالتالي:

- توليد المعرفة: إنتاج المعرفة الجديدة وتطويرها من خلال البحث العلمي والابتكار والتفاعل الأكاديمي.
 - تخزين المعرفة: حفظ المعرفة وتنظيمها وتوثيقها لضمان استمراريتها وسهولة استرجاعها والاستفادة منها.
 - نشر المعرفة: تعزيز تداول المعرفة وتبادلها داخل الجامعة وخارجها بما يدعم الإنتاج العلمي والتكامل المعرفي.
 - تطبيق المعرفة: توظيف المعرفة وتحويلها إلى ممارسات ومخرجات عملية تسهم في خدمة المجتمع وتعزيز الأداء المؤسسي.
- وفي هذا السياق حدد عساف (2017) الأمور التي يتوجب أن تهتم بها الجامعات لإدارة رأس المال الفكري وتنميته وهي كالتالي:

أ. إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتأهيل والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتوظيف ما توصلت إليه المؤسسة من دراسات علمية وبحوث تطبيقية لتطوير الأداء.

- ب. استقطاب أفضل المواهب البشرية، في عملية الاختيار والاختبار وتوظيف العاملين الجدد.
- ت. إغناء رأس المال البشري، وتشجيع العاملين على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها.
- ث. المحافظة على العاملين المتميزين، بحيث توفر نظم الإدارة عدم التفريط بالمتميزين والمبدعين.
- ج. إيجاد بيئة متميزة تحول دون استقطاب المؤسسات التربوية المنافسة المعرفية لعقول العاملين لديها وبناء قدرات تنافسية واكتساب مميزات تمكنها من المنافسة مع مؤسسات أخرى.

تحديات إدارة رأس المال الفكري:

تواجه الجامعات والمؤسسات التعليمية العالي مجموعة من التحديات لإدارة رأس المال الفكري وتنميته وقد تمثلت في تحديات تنظيمية، ومادية، وبشرية، والتي تؤثر بدرجات متفاوتة في قدرة الجامعات على استثمار مواردها الفكرية وتحقيق أهدافها المؤسسية. (القباطي وآخرون، 2020). ومن أهم أوجه القصور التي تواجه الاستثمار في الجامعات السعودية ضعف تلبية البرامج الحالية لاحتياجات سوق العمل، ومن ثمَّ احتياجات المجتمع، مما شكّل فجوة بين النظرية والتطبيق للبرامج الأكاديمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع المختلفة والذي شكّل عائقاً يحد من تنمية رأس المال الفكري، حيث ظهر ذلك من خلال ضعف القدرة على استثمار الكفاءات والمهارات المتاحة في المنظمة بما يسهم في تحقيق استراتيجيات المؤسسة وتحسين أدائها. (الوادي، 2020). ومن التحديات المؤثرة في مستقبل التعليم العالي أيضاً التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. فقد أسهمت هذه التطورات في إعادة تشكيل أنماط التعليم والتعلم داخل الجامعات، حيث أصبح التعليم الإلكتروني والتعلم المدمج جزءاً مهماً من منظومة التعليم العالي المعاصر. كما بدأت الجامعات في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة تشمل تحليل البيانات التعليمية، وتطوير أنظمة التعلم التكيفي، وتحسين الخدمات الطلابية والإدارية كما أن هذه التحولات التكنولوجية تفرض في الوقت نفسه تحديات جديدة تتعلق بتطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات التعليمية، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس لاستخدام التقنيات الحديثة في التعليم. (الزهراني، 2024). كما صنّف كرادشة وآخرون (2023) التحديات التي تواجه تنمية وتعظيم رأس المال الفكري في الجامعات إلى أربع مجموعات رئيسية ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- تحديات البحث العلمي: تتحدد بالصعوبات الأكاديمية والإدارية والاقتصادية التي تعيق الباحثين والأكاديميين وتحول دون إنجازهم لأبحاثهم العلمية، وتحد من نشاطهم البحثي.

- تحديات أكاديمية: تتمثل في قلة عدد الناشرين، وعدد المجلات الأكاديمية المتخصصة، وتصنيف الجامعات للمجلات العلمية، وتعقيد إجراءات النشر، وطول فترة التقييم، وتعقد المعايير العلمية للنشر، وعدم وضوح أسس النشر.
- تحديات اقتصادية: تتمثل في ضعف إمكانية الباحثين العلمية، وتمويل حضور المؤتمرات العالمية، وتمويل الجامعات للبحث العلمي وتدني المكافآت المادية للباحثين، وعزوف القطاع الخاص عن دعم البحث العلمي.
- تحديات إدارية: تتمثل في تعقيد إجراءات التقديم لدعم البحث العلمي، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية بالبحث العلمي، ومعايير الترقية التي تعيق البحث العلمي.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي في الجامعات

نشأة وتطور مفهوم التميز المؤسسي:

لقد جاء مفهوم التميز المؤسسي بمعنى النجاح المستدام بداية في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الأولى ثم انتقلت لليابان وكان الهدف الوصول إلى أنجح الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من استدامة النجاح أمراً ميسوراً وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا إلى أهم المبادئ التي وضعت أقدامهم في طريق النجاح عرفت بإدارة الجودة الشاملة، ولقد شهدت نماذج التميز تطورات متلاحقة ومنها النموذج الأوروبي للتميز خضع لتحديث أكثر من مرة وآخرها كان في عام 2013 ولكن الحدث الأهم هو خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة في عام 1999 حيث تم الاستغناء عن كلمة جودة من معظم معايير النماذج الرئيسية والفرعية وتم الاستغناء عنها بكلمة تميز. (موسى وآخرون، 2024). كما أشار إسماعيل (2023) بأن ثمة ترابط شديد بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم التميز، ومن المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما: القيادة، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، إلا أن مفهوم التميز أشمل من إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على معايير لقياس الأداء أشمل من الجودة الشاملة، إذ يستند قياس أداء منهج التميز على نتائج العميل، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية للمنظمة، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمنظمة، وإشباع العميل، وتطوير العاملين. كما يُعرّف التميز المؤسسي بأنه سعي المؤسسة إلى تحقيق مستويات أداء تتجاوز المستويات الاعتيادية وصولاً إلى مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية ويتحقق ذلك من خلال استثمار الفرص المتاحة في ظل تخطيط استراتيجي فعال يوجه جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. وقد أصبح التميز المؤسسي نهجاً تتبناه المؤسسات المتقدمة لما يسهم به في تحقيق الاستدامة ورفع مستويات رضا أصحاب المصلحة، فضلاً عن تعزيز تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. (Alshammari & Almutairi, 2024) ويشمل التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية والتنظيمية، ولا يقتصر على جودة العملية التعليمية فحسب، بل يمتد ليشمل كفاءة العمليات الإدارية، وفعالية الأنظمة التنظيمية، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتؤكد الأدبيات التربوية والإدارية أن الجامعات التي تستثمر في تنمية رأس مالها البشري، وتبني بيئات تنظيمية داعمة للابتكار، وتتبنى ممارسات إدارية حديثة، تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي والتميز المستدام. (نصرالله، 2025)

وفي ضوء الأدبيات السابقة يتضح لنا تعدد تعريفات الباحثين حول التميز المؤسسي فمنهم من نظر إليه كعملية إدارية، ومنهم من نظر إليه كأداة تستهدف الأداء والمدخلات بصفة خاصة والبعض جمع بين الاثنين، ويمكن أن نورد هنا أهم ما ورد من تعريفات لمفهوم التميز المؤسسي، وأبرزها ما يلي:

عرفه رفيع وآخرون (2020) بأن التميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية عدة، تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفاعلة، والإدارة بالعمليات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر، والابتكار، وبناء شراكات ناجحة. كما عرفه سمر الدين والرشد (2020) بأنه تحقيق التوازن في تلبية احتياجات وتوقعات كافة الأطراف ذات العلاقة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل. ويعرفه (Khasawneh et al., 2020) على أنه نظام متكامل لتقييم نتائج أعمال المنظمة في التفاعل مع عناصر الموقف الداخلي (نقاط القوة والضعف) وخارجها (الفرص والتحديات). أما بالنسبة لمفهوم التميز المؤسسي في السياق الجامعي فيُعرف بأنه تحقيق أعلى مستويات الأداء التي تنشدها الجامعة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ومروراً بعملياتها وصولاً إلى النتائج أو المخرجات المتوقعة في جميع المستويات التنظيمية على اختلافها (المطيري وإسماعيل، 2022). والتميز المؤسسي كذلك هو محصلة لتطبيق مجموعة من الممكنات التي تمكن أي جامعة من

التوصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة فيها وفق أهدافها بما يضمن لها التميز (مهري، 2021). وتعرف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه قدرة الجامعة على استثمار أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق أداء متفوق وجودة عالية في ممارساتها القيادية والبشرية والخدماتية ويعزز قدرتها على الابتكار والاستجابة لمتطلبات التطوير المستمر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الأسس النظرية للتميز المؤسسي:

أصبح التميز المؤسسي ضرورة حتمية من ضرورات التطوير لرفع مستويات الأداء عبر تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، فالمؤسسات التعليمية التي تحقق التميز هي التي تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة، ودعم المكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، وتحديد الوسائل اللازمة لتحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة. ونظراً لما يحققه التميز المؤسسي من تعزيز كفاءة وفاعلية وإنتاجية، فقد دعت الحاجة إلى ضرورة التعرف إلى مفهوم وأهداف وأبعاد وعناصر التميز المؤسسي، واستعراض بعض النماذج العالمية في هذا المجال. (أبو سعدة وآخرون، 2021).

الأسس السبعة للتميز المؤسسي (The 7 Essentials of Business Excellence):

ذكر أبو الذهب (2020) إلى وجود سبعة أسس رئيسة تسهم في تمكين المؤسسات من تحقيق نتائج متميزة، من خلال تعزيز كفاءة القيادات والعاملين، وتطوير العمليات التنظيمية، بما يدعم استثمار رأس المال الفكري وتوظيف المعرفة والقدرات البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

أولاً: التميز القيادي:

يُعد التميز القيادي أحد أهم أبعاد التميز المؤسسي حيث تؤثر القيادة تأثيراً مباشراً وفعالاً في أداء العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار وتحقيق التميز من خلال امتلاك مهارات قيادية قادرة على بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والتطوير المستمر. كما يسهم القائد المتميز في توجيه العاملين وتشجيعهم على المنافسة الإيجابية للوصول إلى أفكار إبداعية وحلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة. (الروقي، 2024). كما أن للقيادة العليا تأثير فاعل ومهم في تحقيق التميز من خلال تنمية قدرات العاملين، وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار، وتعزيز التفكير المتجدد؛ بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي. كما أن تبني القيادة لسياسات التواصل المفتوح وتبادل المعلومات يهيئ بيئة محفزة لتوليد الأفكار الإبداعية، ويعزز قدرة العاملين على تقديم مقترحات وحلول مبتكرة لمواجهة المشكلات والتحديات التنظيمية (الطويرقي، 2026). كما ذكر رفيع وآخرون (2020) بأن التميز في القيادة يعد من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها الواقع. كما يتطلب الاهتمام برعاية المواهب القيادية من خلال تبني آليات واضحة للتخطيط للتعاقد القيادي، وإنشاء برامج ومراكز متخصصة لاكتشاف القيادات الواعدة وتأهيلها؛ بهدف إعداد صف ثانٍ من القيادات القادرة على تحمل المسؤوليات الإدارية مستقبلاً وضمان استدامة الأداء المؤسسي وإتاحة فرص التدريب المستمر، والمشاركة في ورش العمل والندوات والبرامج التطويرية التي تسهم في تعزيز مهارات التفكير الإبداعي، وإدارة الأولويات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، بما يعكس إيجاباً على كفاءة العمل المؤسسي (مصطفى والجوهري، 2024) وهناك مجموعة من الممارسات والإجراءات القيادية التي يتعين على القائد. ويُعد تطبيق اللامركزية من أبرز هذه الممارسات؛ إذ يسهم في تسهيل تدفق المعلومات، وتسريع عمليات التواصل، وتعزيز تبادل الأفكار بين العاملين والقيادات العليا بعيداً عن التعقيدات والإجراءات البيروقراطية. كما أن تبني القيادة الديمقراطية يهيئ بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي والمبادرة، الأمر الذي يعكس إيجاباً على تنمية قدراتهم الإبداعية وتعزيز فرص الابتكار والتجديد داخل المؤسسة. (الطويرقي، 2026)

ثانياً: التميز البشري:

يُعد العنصر البشري البنية الأساسية والمحرك المحوري للابتكار والتجديد التنظيمي داخل المؤسسات الأكاديمية؛ إذ يمثل الرافعة المعرفية الكفيلة بتحويل القدرات الفردية إلى قيمة مؤسسية مستدامة تخدم أهداف التميز وعلى الرغم من الاعتماد المتزايد على الأنظمة الكمية في اتخاذ القرار، فإن تمكين القوى العاملة وإفساح مجال الحرية الأكاديمية والإدارية عبر مبدأ التفويض والمشاركة، يسهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات بكفاءة عالية وإبداع مستمر، وهو ما يفضي حتماً إلى تحقيق أهداف التميز المؤسسي في البيئة الجامعية السعودية. (القرشي، 2023). وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلهم وتدريبهم بما يوفر سلوكيات وقدرات فكرية ومعرفية تسهم في تحقيق التميز على مستوى المنظمة ككل. (الغنام، 2025).

وعلى الرغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات، وإشراك القوى العاملة في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث لا تنحصر هذه العملية على الإدارة العليا في المنظمة عبر اتخاذ الإدارة مبدأ التفويض، وإفساح مجال الحرية والمشاركة في صناعة القرارات للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، من شأنه أن يساهم في تقديم الخدمات بطريقة مختلفة أكثر كفاءة وفاعلية وإبداعاً وتميزاً، مما يحقق أهداف التميز المؤسسي (حرز الله، صابرين، 2020). كما يُعد المورد البشري أعلى أصل مستدام في أي مؤسسة، إذ يمثل مفتاح التميز التنظيمي سواء على مستوى القيادات أو الرؤوسين، حيث إن نجاح المؤسسات أو فشلها في البيئة التعليمية يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك أفراد متميزين والمحافظة عليهم؛ لكونهم محور التميز وأساس الثبات والاستمرارية، ويتمثل التميز من خلال المورد البشري في مدى اتصاف العنصر البشري بالحماس والقدرة على أداء المهام، وما يمتلكه من قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعده على تجاوز التحديات والعقبات التي تواجهه، بما يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة. (حسانين وآخرون، 2024).

ثالثاً: التميز الخدمي:

من أهم أولويات المنظمات المعاصرة التي أصبحت في قمة النجاح أنها أدركت أن عملية التميز في تقديم المنظمة لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للشركة وهي أساس النجاح في التعامل مع العملاء، والمؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها ويتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة؛ حيث يعتبر المتعاملون مع المنظمة بمثابة أساس ترتكز عليه المنظمة لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم، ففي حال كانت الخدمة المقدمة لا تلبي توقعاتهم أو تزيدها فإنها تدفعهم إلى التعامل مع المؤسسات المماثلة، ففي ظل إدارة التميز فإن ظهور مثل هذه النتائج يعد مؤشراً سلبياً على الأداء، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات قد يؤدي إلى التحسين المستمر (حرز الله، صابرين، 2020). كما أشار حسانين وآخرون (2024) إلى وجود مجموعة من القواعد التي تساهم في تطوير آليات تقديم الخدمة للعملاء، ومن أبرزها:

- وضع المستفيدين وأصحاب المصلحة في مقدمة الأولويات، من خلال الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية بما يتوافق مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- بناء علاقات مستدامة مع المستفيدين من خلال تقديم الدعم الأكاديمي والإداري المستمر.
- التعرف إلى الإمكانيات المعرفية والتنظيمية للجامعة، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها، بما يساهم في تعزيز استثمار رأس المال الفكري وتحسين جودة المخرجات الجامعية.
- تعزيز التواصل المستمر مع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصلحة، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات الأكاديمية والبحثية ودعم التحسين المستمر.

خصائص التميز المؤسسي:

1. تركيزها على تحقيق الإنجاز في العمل من خلال تبني أساليب إدارية مرنة تتجاوز النماذج البيروقراطية التقليدية.
 2. تعزيزها للعلاقات الوطيدة مع العاملين، والاستجابة الفعالة لمقترحاتهم واحتياجاتهم.
 3. توفيرها بيئة عمل تدعم الاستقلالية التنظيمية، مما يسمح للموظفين باتخاذ قرارات مناسبة وفق مهامهم.
 4. توجيه العاملين نحو ترسيخ القيم المؤسسية وتعزيز الالتزام بها.
 5. اعتمادها على نظام رقابي يجمع بين المركزية واللامركزية لتحقيق التوازن الإداري المطلوب. (نورا، 2023)
- وترى الباحثة أن من أهم خصائص التميز المؤسسي تميزه بجودة الرقابة على الأعمال والحرية في العمل وتبادل المقترحات والآراء مع العاملين، كما يركز على المرونة الإدارية وتمكين العاملين وتعزيز القيم المؤسسية وتحقيق التوازن بين الرقابة والاستقلالية بما يساهم في رفع جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة.

أهمية التميز المؤسسي:

1. نشر ثقافة الجودة في جميع مرافق الجامعة ومستوياتها التنظيمية، وتعزيز التحسين المستمر لكفاءة العمليات والخدمات؛ بما يضمن تحقيق متطلبات التميز وفق المعايير العالمية وتلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية. (Al-Subai, 2022)
 2. تطوير الأداء الجامعي بصورة مستدامة وتحقيق نتائج متقدمة تعزز القدرة التنافسية من خلال تطوير النظم الإدارية والسياسات والممارسات التعليمية والبحثية ورفع جودة الخدمات الجامعية. (التويجري، 2020)
 3. تعزيز التنافس الإيجابي بين الجامعات وترسيخ المسؤولية المجتمعية، والإسهام في تنمية المجتمع من خلال مخرجات جامعية متميزة وتعزيز حضور الجامعة محلياً وعالمياً. (طابع وآخرون، 2022)
 4. الكشف عن نقاط القوة لنقاط الضعف لمعالجتها، وتبني التحسين المستمر واستباق الأخطاء وتطوير النظام الجامعي بصورة مستدامة. (سالم، حامد، 2021)
 5. تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية وتعزيز الدافعية نحو العطاء والإبداع والابتكار داخل الجامعة. (العازمي، 2021)
 6. تحقيق الدقة في الأداء من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية، وتوفير القيادة الكفؤة والموارد البشرية المؤهلة والثقافة التنظيمية الداعمة؛ بما يسهم في إيجاد بيئة جامعية عالية الأداء ومحفزة للإبداع والتميز. (لطفى، 2020)
- مما سبق، يتضح أن للتميز المؤسسي أهمية كبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، بما يمكنها من أن تتبوأ مكانة متميزة بين نظيراتها على المستوى المحلي، الإقليمي أو العالمي. فهو يمكن الجامعة من الكشف عن نقاط القوة، وتحقيق الدقة في العمل من خلال اختيار أفضل الأساليب، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقوية الروابط بين الإدارة والأفراد العاملين في الجامعة، والتكيف لمواجهة التغيرات البيئية ومواجهة التحديات والتعامل معها، ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية، وتسويق مخرجات الجامعة محلياً وعالمياً في سوق التنافس بما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والإبداع في مخرجاتها.

أهداف تحقيق التميز المؤسسي:

- يحقق التميز المؤسسي العديد من الأهداف داخل المنظمات، ويمكن توضيحها كما ذكرها العرافي وآخرون (2025) على النحو الآتي:
- يربط التميز المؤسسي استراتيجيات المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية من خلال المبادرات المتميزة؛ بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى نتائج إيجابية ملموسة.
 - يساهم في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ومعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية التي قد تواجه المنظمات.
 - يساعد في توفير بيئة مناسبة للابتكار والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية، بما يساهم في رفع مستوى أداء الأفراد وزيادة فاعلية المؤسسة.

كما أشار Pedro et al. (2020) إلى مجموعة من الأهداف التي يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيقها وهي:

1. نشر أفضل الممارسات وحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.
2. جعل نظام العمل أكثر مرونة وتوافقاً مع متغيرات بيئة العمل، والارتقاء بمستوى الموظفين من الناحية العلمية والعملية.
3. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، ونقل الجامعات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس يتسم بالإبداع والابتكار والتميز.

متطلبات التميز المؤسسي:

تسعى المنظمات في القرن الحادي والعشرين إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال إيجاد بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة تُمكن المؤسسة والعاملين فيها من تحقيق مستويات أداء متميزة. ويتطلب ذلك تبني مفاهيم إدارية حديثة تسهم في تحفيز العاملين وتعزيز قدراتهم على التطوير والإبداع والمنافسة، الأمر الذي جعل التميز المؤسسي توجهاً استراتيجياً للمنظمات في مختلف مستوياتها؛ لما له من دور في تعزيز التفكير الاستراتيجي وضمان جودة الأداء وتحسين مخرجاته؛ مما يستوجب على المنظمات تبني ممارسات إدارية وتنظيمية تدعم تطبيقه في مختلف عملياتها الإدارية والمالية والتنظيمية (موسى وآخرون، 2024).

من خلال استقراء الأدبيات ذات العلاقة بمتطلبات التميز المؤسسي في المنظمات العامة ومنها الجامعات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة، ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرسالة، الرؤية، أهداف استراتيجية، نظام التخطيط الاستراتيجي).
 2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
 3. هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنظم إدارة التميز على أساس العمليات، يراعى تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل، ودرجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات. (طابع وآخرون، 2022)
 4. الحوافز والمكافآت: يمثل التحفيز مدخلاً مهماً لتحقيق التحسين المستمر في الأداء الإداري؛ إذ يسهم في تعزيز كفاءة العاملين، وتحسين استثمار الموارد البشرية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية.
 5. التكنولوجيا: يسهم توظيف الجامعات للتقنيات الحديثة في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية، وتعزيز قدرتها على التنظيم والتسيير الفعال، بما يمكنها من مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. (رفيع وآخرون، 2020)
- كما أشارت الزهراني وحواله بعد استقراء مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة إلى عدة متطلبات لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات وهي على النحو الآتي:
- المتطلبات التنظيمية: وتعني قدرة المؤسسة على وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية، وتوفير هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المتغيرات المختلفة، إضافة إلى بناء أنظمة دقيقة للقياس والتقويم تعتمد على الأساليب الإحصائية، وتبني ممارسات الحوكمة والشفافية.
 - المتطلبات البشرية: وتشير إلى توافر قيادة فاعلة تمتلك رؤية واضحة، وقدرة على تخطيط الاحتياجات البشرية واستقطاب الكفاءات المناسبة، إلى جانب التعامل بشفافية مع العاملين وتقدير جهودهم وإنجازاتهم. كما تشمل توفير برامج تدريبية متخصصة، وربط الحوافز والمكافآت بمستويات الإنجاز، وقياس رضا العاملين، والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.
 - المتطلبات المادية والتقنية: وتتمثل في توفير الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعد على تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية. كما تشمل تعزيز شبكات المعلومات والاتصالات، وتحديث البنية الرقمية للمؤسسة، وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة التقنية، وإنشاء قواعد بيانات ومكتبات إلكترونية تسهم في دعم المعرفة واتخاذ القرار.
 - المتطلبات المالية: وتعني توافر الموارد المالية الكافية لتلبية احتياجات المؤسسة، مع وجود آليات واضحة لتخصيص الموارد وترشيده الإنفاق، وتنمية الإيرادات، وبناء شراكات مجتمعية داعمة، بما يسهم في استدامة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

نماذج التميز المؤسسي:

لقد حظيت نماذج التميز المؤسسي باهتمام متزايد في مؤسسات التعليم العالي؛ لما تمثله من أطر تنظيمية تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات التعليمية والإدارية. وتبرز أهمية هذه النماذج في الجامعات من خلال دورها في تعزيز القدرة التنافسية، وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر، وتطوير العمليات والخدمات بما يتوافق مع متطلبات الجودة والتغيرات المعاصرة. كما تساعد نماذج التميز الجامعات على بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، وتوظيف الموارد البشرية والمعرفية بكفاءة؛ الأمر الذي يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز استدامة أدائها وتميزها المؤسسي. (موسى، 2024). ويتبين أن التميز المؤسسي يساعد المؤسسات الجامعية على تمكينها من النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية سريعة التغير، وأيضاً سعيها المستمر نحو تحسين مخرجاتها الجامعية وتطوير مهارات خريجائها ومستواهم العلمي، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال دمج المعارف والخبرات والنماذج. (بكر وآخرون، 2019). كما شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطوير نماذج ومعايير للتميز المؤسسي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المستدام، وقد جاءت هذه النماذج بوصفها أطراً إدارية متكاملة تساعد المؤسسات في تشخيص واقعها التنظيمي، وتحديد فجوات الأداء وبناء خطط التحسين المستمر استناداً إلى معايير واضحة وقابلة للقياس بما ينعكس على جودة المخرجات ورضا المستفيدين واستدامة النتائج، وانطلاقاً من هذا التوجه العالمي ظهرت نماذج ومعايير تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى إدارة التميز، ويأتي في مقدمة تلك النماذج النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)، والنموذج الأمريكي (Baldrige)، والنموذج الياباني للتميز والمبني على مفهوم التحسين المستمر (الشيمري، 2018).

العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بالجامعات:

تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه المصدر الرئيس الذي تستطيع من خلاله الجامعة تحقيق التميز المؤسسي؛ حيث يُقاس تقدم المؤسسات بما لديها من معارف وكوادر وأفكار ومعارف خلاقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ورفع الأداء الكلي للمؤسسة إذ يُعد رأس المال الفكري من أهم الموارد التي تساهم في تطوير الأداء الجامعي وتحسين جودة العمل المؤسسي فكلما اهتمت الجامعة بتنمية معارف أفرادها وخبراتهم وتطوير أنظمتها وعلاقاتها انعكس ذلك إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما ذكر بني ياسين (2021) أهمية هذه العلاقة في ركائز مهمة وهي:

- ضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف: يساهم رأس المال الفكري بفاعلية في تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية للجامعات حيث يرتبط بقاء الجامعات واستمرارها في ممارسة أنشطتها وأعمالها ارتباطاً وثيقاً بالقدرات والمهارات والأدوار المتنوعة التي يؤديها العنصر البشري والذي يمثل المكون الرئيسي والأساسي لرأس المال الفكري.
- صناعة الميزة التنافسية الجوهرية: يشكل رأس المال الفكري ميزة تنافسية مستدامة للجامعات في العصر الحالي حيث تعتمد المنافسة بين المؤسسات الأكاديمية بشكل أساسي على ما تمتلكه من معارف وخبرات ومهارات نوعية والتي تعد المصدر الجوهري للتفوق والتميز.
- أتمن الأصول في القرن الحالي: تكمن أهميته في كونه القوة الفكرية العلمية القادرة على التكيف وإجراء التعديلات الأساسية ويمثل المفتاح الرئيسي للتطور والتقدم الجامعي.
- محرك الابتكار والتنمية المستدامة: يقوم العقل البشري بتوليد المعرفة وملاحقة التطورات التكنولوجية مما يتيح الاستفادة القصوى من معطيات البيئة المعلوماتية عبر الاستثمار الأمثل للموارد الفكرية.
- عنصر جذب الكفاءات واستدامتها: تعد تنمية رأس المال الفكري وتحسين الاستثمار في الموجودات الفكرية محددات أساسية لجذب الكفاءات المتميزة وضمان نجاح الجامعات.
- الركيزة الأساسية لاقتصاد المعرفة: يمثل رأس المال الفكري الحجر الأساس للجامعات في عصر اقتصاد المعرفة وذلك عبر استثمار تكنولوجيا المعلومات في البحث والتطوير وصناعة الابتكارات، وتحقيق الثروة الفكرية.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

هناك عدد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: دراسات تناولت رأس المال الفكري:

في دراسة أبو كرش (2021) بعنوان "أساليب وطرق قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أساليب وطرق قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الفلسطينية وبيان دوره في تحقيق الميزة التنافسية وتطوير قدرات المؤسسات. تناولت الدراسة أبعاد رأس المال الفكري الرئيسية وهي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي. واعتمد الباحث المنهج التاريخي التحليلي القائم على دراسة الظاهرة وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى المصادر الأولية والثانوية، كما استخدم الملاحظة والمراجعة الوثائقية والأدبيات السابقة كأدوات لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الفلسطينية، وتحديدًا الموظفين الإداريين ومديري المدارس بمديرية التربية والتعليم جنوب نابلس، إلا أن الدراسة لم تعتمد عينة إحصائية محددة أو تذكر عدد أفراد المجتمع والعينة؛ لأنها دراسة نظرية تحليلية وليست ميدانية مسحية. وأظهرت النتائج القوية أن رأس المال الفكري يُعد المصدر الأهم للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وأن الاستثمار في المعرفة والمهارات والخبرات يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، كما أكدت أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار والتدريب المستمر. أما النتائج الضعيفة أو جوانب القصور فقد تمثلت في استمرار اعتماد العديد من المؤسسات على المقاييس المادية التقليدية عند تقييم الأداء، مما يحد من قدرتها على قياس الأصول الفكرية والتنبؤ بالأداء المستقبلي، إضافة إلى ضعف الاهتمام بقياس رأس المال الفكري بصورة منهجية ومنظمة.

في دراسة محمد (2023/2024) بعنوان "تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي: دراسة ميدانية على جامعة بنها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات، والكشف عن واقع رأس المال الفكري بجامعة بنها ومتطلبات تنميته في ضوء التحول الرقمي، كما تناولت أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، إضافة إلى أبعاد التحول الرقمي. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بنها، بينما بلغت العينة (316) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة موزعين على (11) كلية بجامعة بنها. وأظهرت النتائج القوية أن التحول الرقمي يمثل مدخلاً مهماً لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات، وأن تطوير البنية التكنولوجية والمهارات الرقمية يسهم في رفع كفاءة الأداء الجامعي وتحقيق الميزة التنافسية. كما كشفت الدراسة عن عدد من النتائج الضعيفة أو جوانب القصور، منها ضعف استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة، وضعف امتلاك الجامعة لأساتذة ذوي سمعة أكاديمية دولية، وقصور المهارات التقنية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس في تصميم المقررات والمواد التعليمية التفاعلية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي الكامل، وقلة بروتوكولات التعاون مع قطاعات المجتمع، وضعف الشراكات مع المؤسسات الإنتاجية لتمويل البحوث العلمية وتطبيق نتائجها، وانتهت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها في ضوء التحول الرقمي.

في دراسة أحمد بركات (2020) بعنوان "أهمية وقياس رأس المال الفكري" هدفت الدراسة إلى بلورة تصور نظري واضح لمفهوم رأس المال الفكري، والتعرف إلى أهميته وأدواره ومكوناته، مع توضيح نماذج وأساليب قياسه في ظل اقتصاد المعرفة. وتناولت الدراسة أبعاد ومكونات رأس المال الفكري الرئيسية المتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي (التنظيمي)، ورأس المال العلائقي أو الزبائني. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة والكتب والمصادر الإلكترونية ذات الصلة، ولذلك كانت أداة الدراسة التحليل النظري للمراجع والدراسات، ولم تتضمن الدراسة مجتمعاً إحصائياً أو عينة ميدانية، وبالتالي لا يوجد عدد للمجتمع أو العينة. وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يمثل مورداً استراتيجياً وأحد أهم مصادر الميزة التنافسية والثروة في المؤسسات المعاصرة، وأنه يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار والتكيف مع المتغيرات وتحقيق القيمة المضافة، كما أكدت أن رأس المال الفكري أصبح أكثر أهمية من الأصول المادية في اقتصاد المعرفة. ومن أبرز نقاط القوة التي أبرزتها الدراسة توضيحها الشامل لمفهوم رأس المال الفكري ومكوناته وأدواره وأساليب قياسه، بينما تمثلت أبرز نقاط الضعف أو التحديات في صعوبة قياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه محاسبياً، وعدم وجود أساليب موحدة ودقيقة لقياسه مقارنة بالأصول المادية التقليدية، فضلاً عن افتقار العديد من المؤسسات إلى رؤية واضحة لكيفية توظيفه واستثماره بالشكل الأمثل.

في دراسة خالد صبيح الهادي تهامي (2020) بعنوان "دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري داخل شركات الأدوية المصرية بمدينة العاشر من رمضان، وقد تناولت أبعاد إدارة التنوع المتمثلة في الالتزام الاستراتيجي، واستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة، وتحفيز ومكافآت عملية التعلم، والتدريب على التنوع، وفرق العمل المتنوعة، ومشاركة ونشر المعرفة، والتوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية، بينما تمثلت أبعاد رأس المال الفكري في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي (المكتبي والميداني)، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين بالشركات محل الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، أما العينة فكانت عينة عشوائية بلغ حجمها 353 مفردة من المستويات الإدارية المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي قوي لممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده كافة، حيث أسهمت هذه الممارسات في تعزيز رأس المال البشري من خلال جذب الكفاءات وتنميتها، وتقوية رأس المال الهيكلي عبر تحسين المعرفة والتنظيم والتعلم، ودعم رأس مال العلاقات من خلال تعزيز التعاون وتبادل المعرفة. ومن أبرز نقاط القوة في الدراسة شمولها لأبعاد متعددة لإدارة التنوع وربطها المباشر برأس المال الفكري ميدانياً، إضافة إلى حجم العينة المناسب، بينما تتمثل أبرز نقاط الضعف في اقتصار التطبيق على قطاع الأدوية بمدينة العاشر من رمضان فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات أو البيئات التنظيمية الأخرى.

في دراسة منور عدنان نجم وآمال نبيل قشطة (2021) بعنوان "درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة ومكان العمل. واعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسة لرأس المال الفكري هي: المتطلبات البشرية، والمتطلبات الهيكلية، والمتطلبات العلائقية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت بصورتها النهائية من (38) فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بمحافظة غزة، وبلغ عددهم 191 فرداً، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل حيث مثلت العينة المجتمع كله تقريباً، واستُردت (186) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (97.4%). وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة بوزن نسبي (71.94%)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نواب العمداء، ولمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ومن أبرز نقاط القوة في الدراسة شمولها لجميع أفراد المجتمع الأصلي تقريباً، واعتمادها على أبعاد رئيسة معترف بها لرأس المال الفكري، وتقديمها توصيات عملية تتعلق بتنمية الابتكار وبراءات الاختراع والحوافز والشرائط البحثية. أما من أبرز نقاط الضعف فتتمثل في اقتصارها على ثلاث جامعات في قطاع غزة فقط، واعتمادها على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، مما قد يحد من التعمق في تفسير النتائج أو تعميمها على جميع الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: دراسات تناولت التميز المؤسسي:

في دراسة لبنى زاهي خالد التميمي نصر الله (2025) بعنوان "تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة تحليلية للواقع والتحديات"، هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ومستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين والإداريين العاملين فيها، والتعرف إلى التحديات التي تواجه تحقيقه. وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية للتميز المؤسسي هي: التميز في المجال الإداري والتنظيمي، والتميز في العمليات، والتميز في الخدمات. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت من (24) فقرة وفق النسخة الإنجليزية و(46) فقرة وفق النسخة العربية المنشورة. وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، أما العينة فكانت عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (345) مشاركاً وفق الملخص الإنجليزي، بينما ورد في الملخص العربي أنها بلغت (567) مشاركاً، وهو ما يشير إلى وجود اختلاف في النسختين المنشورتين للدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الوظيفة الإدارية والنوع الاجتماعي، في حين لم تظهر فروق تعزى للمستوى التعليمي أو الخبرة العملية. ومن أبرز نقاط القوة في الدراسة شمولها لأبعاد التميز المؤسسي الرئيسية

ومعالجتها واقع الجامعات الفلسطينية في ظل التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتقديمها توصيات عملية لتطوير السياسات الإدارية وتعزيز الكفاءة المؤسسية والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتحسين بيئة العمل. أما أبرز نقاط الضعف فتتمثل في اقتصرها على جامعات الضفة الغربية فقط، واعتمادها على الاستبانة بوصفها أداة وحيدة لجمع البيانات، إضافة إلى وجود تباين في حجم العينة وعدد فقرات الأداة بين الملخصين العربي والإنجليزي مما قد يؤثر تساؤلات منهجية تتطلب التحقق من متن الدراسة الأصلي.

في دراسة مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي (2022) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في جامعة شقراء، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق هذه المعايير، وبناء تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعة. واعتمدت الدراسة على أبعاد النموذج الأوروبي للتميز والمتمثلة في: القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والموارد والشراكات، والعمليات، والمستفيدين، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، وقياس وتقييم نتائج الأداء. واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة شقراء، وبلغ عددهم 168 فرداً موزعين إلى (22 عميداً، 45 وكيلًا، 89 رئيس قسم)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل 122 استبانة. وأظهرت النتائج القوية أن درجة ممارسة معايير التميز جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتل مجال الاستراتيجية المرتبة الأولى يليه مجال القيادة ثم خدمة المجتمع، مما يدل على وجود توجه استراتيجي وقيادي جيد نسبياً داخل الجامعة. أما النتائج الضعيفة فأظهرت أن مجال المستفيدين جاء في المرتبة قبل الأخيرة، بينما جاء مجال رضا العاملين في المرتبة الأخيرة، كما كشفت الدراسة عن معوقات مرتفعة التأثير تمثلت في كثرة الأعباء الملقة على أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، والتباعد الجغرافي بين الجامعة وفروعها، الأمر الذي يحد من تطبيق معايير التميز المؤسسي بصورة فعالة، ولذلك قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز.

ذكرت إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد (2023) في مقالها "متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي" أن الهدف الرئيسي يتمثل في توضيح مفهوم التميز المؤسسي ومتطلباته وآليات تطبيقه واستدامته داخل المؤسسات، مع التركيز على دور القيادة والجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز. واعتمد المقال على الطرح النظري والتحليل الوصفي للأدبيات والدراسات السابقة، لذا لا توجد أبعاد بحثية محددة أو منهج ميداني أو أداة جمع بيانات أو مجتمع دراسة وعينة. وقد تناول المقال عدداً من المحاور الرئيسة تمثلت في القيادة وثبات الغاية، والتركيز على المستفيدين، والتوجيه الاستراتيجي، والتعلم والتحسين المستمر، والتركيز على الأفراد، وتطوير الشراكات، والإدارة بالحقائق، وتوجيه النتائج، والمسؤولية الاجتماعية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز. وأكدت الكاتبة أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب بناء رؤية واستراتيجية واضحة، وتطوير نظم الجودة والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، ونشر ثقافة التميز، والاعتماد على التحسين المستمر والتقييم الذاتي. وتتمثل نقاط القوة في شمولية الطرح النظري وتكامل متطلبات التميز وربطها بنموذج التميز الأوروبي (EFQM) وتقديم خطوات عملية لتحقيق التميز واستدامته، بينما تتمثل نقاط الضعف في غياب التطبيق الميداني وعدم اختبار هذه المتطلبات على مؤسسة محددة أو عينة فعلية، مما يجعل الاستنتاجات ذات طبيعة نظرية أكثر من كونها نتائج تجريبية قابلة للتعميم الإحصائي.

في دراسة لبنى عبدالعزيز محمد سعد عبدالعزيز (2023) بعنوان "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي في الجامعات، وتشخيص واقع التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، ثم تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بها. واعتمدت الدراسة على عدد من أبعاد التميز المؤسسي المستخلصة من الأدبيات التربوية، من أبرزها: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والشراكات، والموارد، والجودة، والأداء المؤسسي، والعلاقات مع المجتمع. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، ولم تستخدم أداة ميدانية لجمع البيانات؛ إذ تعد الدراسة نظرية تحليلية اعتمدت على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، لذلك لا يوجد مجتمع دراسة أو عينة أو أعداد للمجتمع والعينة بالمعنى الإحصائي المتعارف عليه. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، كان من أبرز الجوانب القوية التأكيد على أهمية تبني ثقافة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير أداء الجامعات ورفع قدرتها التنافسية وتحسين جودة مخرجاتها وتحقيق رؤية مصر المستقبلية. أما أبرز الجوانب الضعيفة والمعوقات التي كشفت عنها الدراسة فتتمثلت في ضعف قدرة بعض الجامعات المصرية على بناء وتنفيذ خططها الاستراتيجية بكفاءة، وضعف صياغة الأهداف والأولويات الاستراتيجية، وقصور الشراكات مع مؤسسات المجتمع والإنتاج، وضعف نظم المتابعة والتقييم، وتراجع

مشاركة الجامعات المصرية في جوائز التميز والتصنيفات العالمية، الأمر الذي يستدعي تبني تصور متكامل لتفعيل متطلبات التميز المؤسسي وتحسين الأداء الجامعي بصورة مستدامة.

المنهج وطرق الدراسة

يتناول هذا الفصل مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة والتي تتضمن المنهجية التي استخدمت في هذه الدراسة وتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وحصل عن طريقها على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج فسرت في ضوء عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك توضيح منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة، وأداة جمع بيانات الدراسة، وتوضيح إجراءات تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها والتساؤلات التي تجيب عنها، طبقت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويُعد المنهج الوصفي أنسب المناهج المقترحة لهذه الدراسة؛ حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً (عبيدات وعبدالحق وعدس، 2014). ونظراً لطبيعة وأيضاً يحاول المنهج الوصفي الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع الدراسة الذي يستهدف استكشاف مستوى توافر أبعاد رأس المال الفكري لدى جامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ فقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي ذي الطابع الارتباطي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة بدقة وشمول.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (3669) عضواً، وذلك وفقاً للإحصائيات الموضحة من الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الملك عبد العزيز لعام 2025، ويوضح الجدول (4) وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية.

جدول (4): وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	ذكر	النسبة	انثى	النسبة	المجموع	النسبة
أستاذ	466	12.7%	151	4.1%	617	16.8%
أستاذ مشارك	598	16.3%	447	12.2%	1045	28.5%
أستاذ مساعد	986	26.9%	1021	27.8%	2007	54.7%
المجموع	2050	55.9%	1619	44.1%	3669	100.0%



شكل (2): وصف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية

يتضح من جدول (4) والشكل (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، حيث بلغ العدد الكلي لأفراد المجتمع (3669) عضو هيئة تدريس. وقد أظهرت البيانات تفاوتاً في أعداد أفراد العينة تبعاً للرتبة الأكاديمية، إذ جاءت فئة الأستاذ المساعد في المرتبة الأولى من حيث العدد بنسبة بلغت (54.7%)، تلتها فئة الأستاذ المشارك بنسبة (28.5%)، ثم فئة الأستاذ بنسبة (16.8%). كما يتضح من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (55.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (44.1%).

عينة الدراسة

عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك لغايات التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

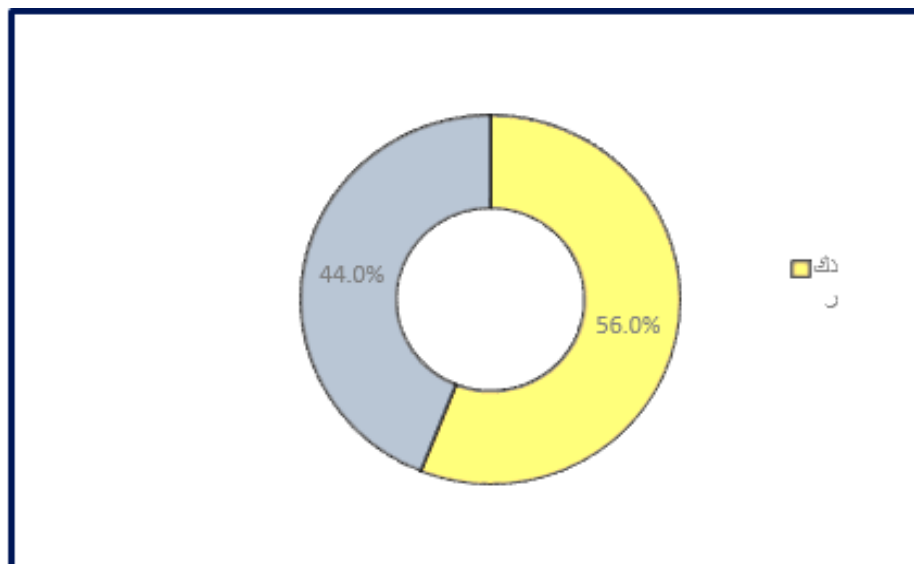
عينة الدراسة الأساسية:

تم تحديد عينة الدراسة المطلوب للبحث من خلال معادلة ستيفن ثامبسون (Cochran & Thompson, 2024, pp. 59–60) والتي تبين من خلالها وبناء على أن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس هو (3639) عضواً بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، فإن عينة الدراسة الأساسية يجب أن تكون (348) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، مع المحافظة على نفس النسب المئوية وفقاً لمتغير الجنس التي وردت في مجتمع الدراسة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة:

- وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (5): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	195	56.0%
أنثى	153	44.0%
المجموع	348	100.0%



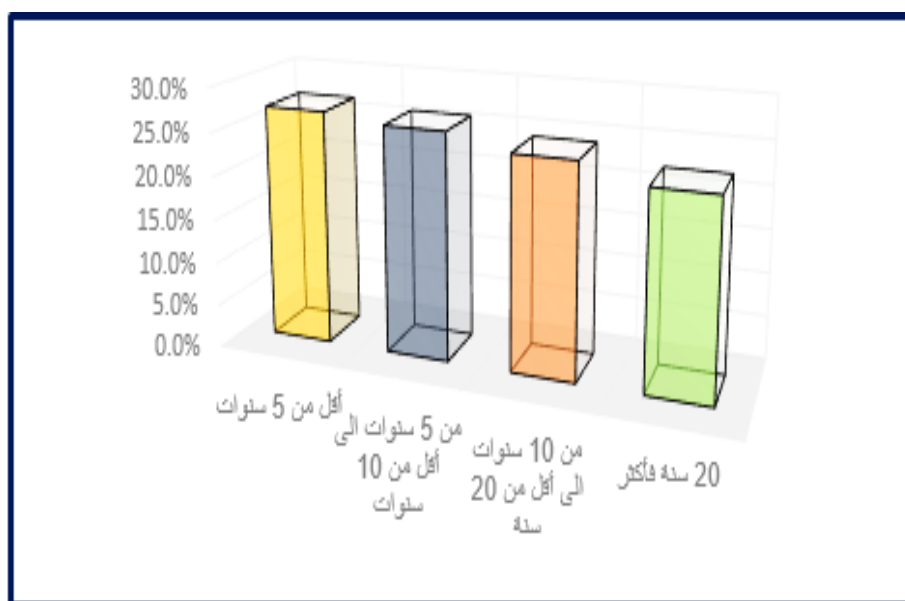
شكل (3): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتضح من الجدول (5) والشكل (3) أن (56.0%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس هم من (الذكور)، وأن (44.0%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس هم من (الإناث).

- وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (6): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
27.0%	94	أقل من 5 سنوات
26.1%	91	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
24.4%	85	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
22.4%	78	20 سنة فأكثر
100.0%	348	المجموع



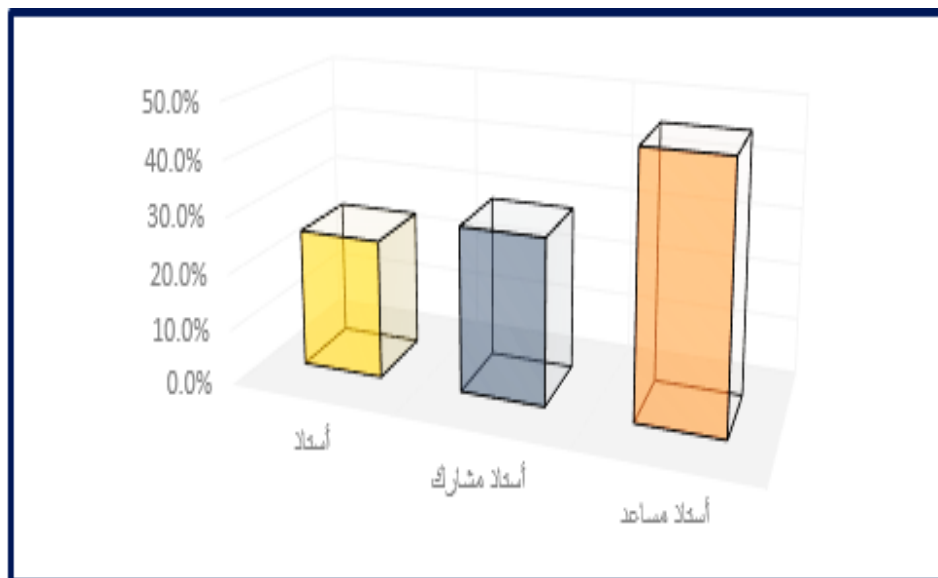
شكل (4): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (6) والشكل (4) أن (27.0%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات الخبرة لديهم هي (أقل من 5 سنوات)، وأن (26.1%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات الخبرة لديهم هي (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وأن (24.4%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات الخبرة لديهم هي (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وأن (22.4%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات الخبرة لديهم هي (20 سنة فأكثر).

- وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (7): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

النسبة	التكرار	الرتبة الأكاديمية
24.7%	86	أستاذ
29.3%	102	أستاذ مشارك
46.0%	160	أستاذ مساعد
100.0%	348	المجموع



شكل (5): وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

يتضح من الجدول (7) والشكل (5) أن (24.7%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس رتبته الأكاديمية هي (أستاذ)، وأن (29.3%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس رتبته الأكاديمية هي (أستاذ مشارك)، وأن (46.0%) من عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس رتبته الأكاديمية هي (أستاذ مساعد).

أداة الدراسة

يُقصد بأداة الدراسة أو أداة جمع البيانات بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أفراد العينة؛ بهدف اختبار فرضيات الدراسة أو الإجابة عن تساؤلاتها، وقد استخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تُعرّف بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابته عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحثة لهم أو حضوره أثناء إجابته عنها" (المالكي، 2025).

تمثلت أداة البحث في استبانة أعدت لقياس واقع رأس المال الفكري ومستوى التميز المؤسسي في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت الاستبانة من محورين الأول تكون من ثلاثة أبعاد هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وكل بعد يندرج تحته (5) عبارات وبواقع 15 عبارة للمحور. والمحور الثاني تكون من ثلاثة أبعاد هي (البعد القيادي، البعد البشري، البعد الخدماتي) وكل بعد يندرج تحته (6) عبارات وبواقع 18 عبارة للمحور. وقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة وفق الخطوات التالية:

صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يُعدُّ صدق المحتوى (الصدق الظاهري) من المؤشرات الأساسية التي تُستخدم لقياس مدى توافق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) مع الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وذلك من خلال الاستناد إلى آراء الخبراء والمحكمين المختصين. وفي هذا الإطار، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين، الذين تم توضيح أسماهم وتخصصاتهم وجهات عملهم في (ملحق رقم ؟؟)، وذلك بهدف تقييم الأداة وإبداء ملاحظاتهم العلمية حولها.

وقد طُلب من المحكمين مراجعة الاستبانة من عدة جوانب، شملت مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وشمولية محتواها وتنوعه، إضافة إلى مدى ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي إليه، ومدى ارتباط الأبعاد بالمحاور الرئيسية للدراسة، ومدى انسجام المحاور والأبعاد مع الأهداف العامة للدراسة، كما أُتيح لهم تقديم أي مقترحات تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف بما يُسهم في تطوير الأداة وتحسينها.

وقد أسفرت عملية التحكيم عن مجموعة من الملاحظات والاقتراحات القيمة التي أسهمت في إثراء الدراسة وتحسين جودة الاستبانة، الأمر الذي عزّز من قدرتها على تحقيق مستوى مرتفع من صدق المحتوى (الصدق الظاهري).

تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (30) عضو هيئة تدريس وتم من خلال هذا التطبيق حساب ما يلي:

الاتساق الداخلي:

حيث تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كل عبارة، والجدول (4) يوضح النتائج الخاصة بالمحور الأول: رأس المال الفكري؛ والجدول (25) يوضح النتائج الخاصة بالمحور الثاني: التميز المؤسسي.

- معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له كل بُعد، والجدول (6) يوضح النتائج الخاصة بالمحور الأول: رأس المال الفكري؛ والجدول (7) يوضح النتائج الخاصة بالمحور الثاني: التميز المؤسسي.

- معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (8) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (8): معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كل عبارة، وذلك للمحور الأول: رأس المال الفكري

الرقم	رأس المال البشري	الرقم	رأس المال الهيكلي	الرقم	رأس المال العلاقتي
1	.840**	1	.688**	1	.859**
2	.702**	2	.893**	2	.826**
3	.799**	3	.850**	3	.866**
4	.904**	4	.664**	4	.795**
5	.796**	5	.896**	5	.888**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)					

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كل عبارة، وذلك للمحور الأول: رأس المال الفكري، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه العبارات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (9): معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كل عبارة، وذلك للمحور الثاني: التميز المؤسسي

الرقم	البعد القيادي	الرقم	البعد البشري	الرقم	البعد الخدماتي
1	.725**	1	.934**	1	.898**
2	.762**	2	.827**	2	.927**
3	.855**	3	.919**	3	.793**
4	.930**	4	.891**	4	.955**
5	.955**	5	.984**	5	.969**
6	.858**	6	.807**	6	.719**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)					

يتضح من الجدول (9) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كل عبارة، وذلك للمحور الثاني: التميز المؤسسي، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه العبارات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (10): معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية لمحور رأس المال الفكري

الرقم	البُعد	معامل الارتباط
1	رأس المال البشري	.622**
2	رأس المال الهيكلي	.791**
3	رأس المال العلاقتي	.875**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)		

يتضح من الجدول (10) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية لمحور رأس المال الفكري، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه الأبعاد وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (11): معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي

الرقم	البُعد	معامل الارتباط
1	البُعد القيادي	.926**
2	البُعد البشري	.920**
3	البُعد الخدماتي	.818**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)		

يتضح من الجدول (11) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه الأبعاد وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (12): معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
1	رأس المال الفكري	.924**
2	التميز المؤسسي	.958**
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)		

يتضح من الجدول (12) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه المحاور وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا، والجدول (13) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (13): معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	البُعد/ المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
1	بُعد: رأس المال البشري	5	.862
2	بُعد: رأس المال الهيكلي	5	.832
3	بُعد: رأس المال العلاقتي	5	.890
4	محور: رأس المال الفكري	15	.873
5	البُعد القيادي	6	.914
6	البُعد البشري	6	.942
7	البُعد الخدماتي	6	.927
8	محور: التميز المؤسسي	18	.955
9	الاستبانة	33	.957

يتضح من الجدول (13) أن جميع قيم الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد والمحاور وللأستبانة ككل، مرتفعة إحصائياً، حيث يشير (Field, 2024, p. 841) أن معامل الثبات يعتبر مرتفع إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (0.80)، وهذا يدل على أن الاستبانة على درجة مناسبة من الثبات.

الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل:

1. استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي مع الاستبانة، وقد تم التصحيح كما هو موضح أدناه:

جدول (14): طريقة تصحيح الاستبانة

سليم الإجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تقدير كل من: درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ومستوى التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفق السلم التالي:

جدول (15): سلم تقدير درجة التوافر/مستوى التميز

درجة التوافر/ التميز	المتوسط الحسابي من	المتوسط الحسابي إلى أقل من
عالية جداً	.001	80.1
عالية	80.1	60.2
متوسطة	60.2	40.3
منخفضة	40.3	20.4
منخفضة جداً	20.4	00.5

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب كل مما يلي:

الاتساق الداخلي للاستبانة.

العلاقة الارتباطية بين استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري، ومستوى التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.

معادلة كرونباخ ألفا، للتحقق من ثبات الاستبانة.

التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).

الإحصاء الوصفي المتمثل بالمتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ ومستوى التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تم ترتيب العبارات في كل بُعد وفقاً للمتوسط الحسابي الأعلى والانحراف المعياري الأقل.

اختبارات للمجموعات المستقلة (Independent Samples Test). وذلك للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول كل من: درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي)؛ ومستوى التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز وفقاً لمتغير (الجنس).

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول كل من: درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي)؛ ومستوى التميز المؤسسي (القيادي، البشري، الخدماتي) بجامعة الملك عبد العزيز وفقاً لمتغيري (عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).

التوصيات والمقترحات البحثية

التوصيات:

- استمرار الجامعة في تطوير سياساتها المؤسسية وتحديث برامج التطوير المهني بشكل دوري، مع تعزيز الحوافز المادية والمعنوية وآليات المشاركة الفاعلة، لضمان تحويل القدرات الفردية للأكاديميين إلى قوة تنظيمية مستدامة تعزز تنافسية الجامعة محلياً ودولياً.
- تعزيز ممارسات القيادة التشاركية والتمكينية من خلال تفعيل قنوات الاتصال المتبادلة بين القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وبناء أطر عمل واضحة تضمن مشاركتهم في مناقشة القضايا الأكاديمية وصنع القرار، بما يعزز الشفافية والشعور بالتمكين والمسؤولية المؤسسية.

3. مراجعة وتطوير العمليات الإدارية والمالية في مختلف قطاعات الجامعة لتصبح أكثر مرونة وكفاءة، مع الحد من الإجراءات البيروقراطية، لضمان استثمار الموارد المتاحة بشكل أمثل ورفع جودة الخدمات المقدمة.
4. المراجعة المستمرة للأنظمة واللوائح الإدارية والبنية الهيكلية للجامعة لمواكبة التطورات التقنية الحديثة، بما يُعزز سرعة وفعالية الإجراءات، ويرفع قدرة الجامعة على تحويل الطاقات الفردية إلى أداء مؤسسي منظم ومستدام، مع مسارعة تحديث مكونات رأس المال الهيكلي نظراً لعلاقتها الطردية القوية مع التميز المؤسسي.
5. تعزيز الربط بين قطاع الموارد البشرية والهيكل التنظيمي لضمان تحويل القدرات الفردية والسمعة المؤسسية إلى أداء أكاديمي وإداري متكامل، وتطوير آليات واضحة وشفافة لتقويم الأداء الأكاديمي والمسارات الوظيفية للترقي، بما يحقق العدالة التنظيمية لجميع المنسوبين.
6. توسيع منظومة التحفيز الأكاديمي مادياً ومعنوياً لتشمل جميع جوانب الأداء التدريسي، البحثي، الابتكاري والخدمي، وعدم الاكتصار على الإنتاج البحثي الإجرائي، بما يعزز دافعية وانتماء أعضاء هيئة التدريس.
7. استثمار السمعة المؤسسية الحالية للجامعة ومصداقيتها في بناء تحالفات استراتيجية وشراكات عملية مع المجتمع المحلي والمراكز البحثية العالمية، وتحويل هذه السمعة إلى برامج تعاونية ملموسة تدعم التميز المؤسسي.
8. تفعيل الاستفادة من تقارير وتقويم الطلاب وتحويلها من متطلبات روتينية للاعتماد الأكاديمي إلى أدوات تشغيلية مرنة، تُسهم بشكل فعلي في تحسين العملية التعليمية وتطويرها المستمر، مع وضع آليات معلنة ومنتظمة لعرض نتائج تقويم الأداء المؤسسي على الكوادر الأكاديمية لمتابعة معالجة الفجوات التشغيلية.
9. تصميم إطار عمل متكامل للمواءمة الاستراتيجية يربط بين أهداف وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس والتوجهات والأهداف الكلية للجامعة، لضمان تحويل الأداء الفردي إلى نتائج مؤسسية مستدامة تدعم التميز الشامل.
10. تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية للجامعة عبر تخصيص ميزانيات مستقلة وداعمة للأنشطة والمبادرات الاجتماعية، وبناء شراكات تضمن استدامة إسهام الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وتعزيز دورها المجتمعي.

المقترحات البحثية:

- تصميم وتطوير نموذج "بنك الأفكار الأكاديمي" لاستثمار المقترحات البحثية والابتكارية لأعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات الجامعية.
- تحليل أثر استقرار اللوائح الإدارية والأنظمة التقنية على الأمان الوظيفي والتميز البشري لأعضاء هيئة التدريس.
- دور السمعة المؤسسية للجامعة في تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص لدعم ميزانيات الأنشطة والمسؤولية الاجتماعية.
- استراتيجية مقترحة لتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية بجامعة الملك عبد العزيز لضمان الاستدامة في ظل القيود التمويلية.
- متطلبات التحول نحو أنماط القيادة التشاركية والتمكين في الجامعات السعودية من منظور أعضاء هيئة التدريس.
- أثر الثقافة التنظيمية على استقطاب الكفاءات الأكاديمية وتحقيق ريادة الأداء في الجامعات الحكومية.
- تقييم تأثير برامج التحفيز الأكاديمي على الأداء البحثي والتدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- دور بيئة العمل الأكاديمية في تعزيز الانتماء المؤسسي ودافعية أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء المتميز.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو النيل، أحمد محمد عبد العزيز، ومحمد، محمد سعد. (2023). العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري. المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 3(2)، 135.
- أبو كرش، نصر ناصر مسلم. (2021). أساليب وطرق قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الفلسطينية. المجلة الدولية: أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والأدب واللغات، 2(7)، 449-476. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1163214>
- أبو سعدة، أحمد رياض سيف النصر، محمد، منى شعبان عثمان، صديق، وأبو بكر أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(4)، 35-91. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1388124>
- آسيا، سعيد ومعيد، فاطمة الزهراء. (2021). التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري كآلية لتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة التعليم العالي: تجربة الإمارات العربية المتحدة. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج8، ع1، 182-196. مسترجع من <http://com.mandumah.search/Record/1202883>
- إبراهيم، فيصل عمر آدم، ومحمد، الطيب محمد إسماعيل. (2026). الدور الوسيط للقدرة الديناميكية في العلاقة بين رأس المال الفكري وسلوكيات العمل الاستباقي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الخدمية بإقليم النيل الأزرق. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 257/73/hnjs. <https://doi.org/10.53796/hnjs73/257> (3).
- إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (2023) متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال، 184، 18-25. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1367680>
- أحمد، محمد نمر علي، ومحمود، أسامة أحمد حسنين، ومهدي، محمد حسن أحمد، وأبو الغيط، محمد جلال محمد. (2025). تأثير رأس المال الفكري على الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 39(1)، 212.
- أحمد، محمد مرزوق علي، محمود، حسنين محمود، مهدي، محمد حسن أحمد، والوقيط، محمد جلال محمد. (2025). تأثير رأس المال الفكري على الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 39(1).
- باغة، محمد محمد أحمد. (2020). قياس وإدارة الأصول الفكرية والمعرفية في المنظمات. إدارة الأعمال، 170(1)، 36-47. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1087854>
- بركات، أحمد. (2020). أهمية وقياس رأس المال الفكري. مجلة دراسات وأبحاث، 12(4)، 930-942. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1098999>
- بكر، عبد الجواد السيد، وطلحة، أحمد عبد العاطي عبدالعال، وداود، عبدالعزيز أحمد محمد. (2019). التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية، 19(1)، 461-498. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1014682>
- بني ياسين، حنان محمد عطا الله، والمقدادي، محمود حامد حسين. (2021). درجة توافر أبعاد رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1171893>
- بو عمران، ملاك. (٢٠٢٥). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التميز المؤسسي: شركة Uber. مجلة دراسات اقتصادية، ٢٥(٢)، ٣٠٤-٣٢٠.

- تبيينات، وفاء. (2025) أثر رأس المال الفكري على ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه غير منشورة). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر.
- تهامي، خالد صبيح الهادي. (2020). دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 1421-1473. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1115679>
- جامعة الملك عبدالعزيز. (د.ت). جوائز جامعة الملك عبدالعزيز للتميز. تم الاسترجاع في 11 يونيو 2026، من: جوائز جامعة الملك عبدالعزيز للتميز.
- جوهر، علي صالح، وغنازي، هناء علي. (2020). متطلبات تنمية رأس المال الفكري بجامعة دمياط. مجلة الثقافة والتنمية، (153)، 403-432.
- الحسني، أحمد فكري. (2023). رأس المال الفكري (المفهوم والأهمية). مجلة العلوم الإدارية والسياسية، (1).
- الحميان، ه. م.، ومجلد، ع.، والراشدي، م. ر. (2026). دور توليد المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، 9(91)، 598-622. <https://doi.org/10.36571/ajsp.91>
- حرز الله، أحمد محمد، وأبو لبده، صابرين عماد. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(2)، 95-117.
- حسنين، جاد الرب عبدالسميع، وسليم، أحمد حسن محمد حسن. (2024) أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، 4(6)، 1-51. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1524443>
- حسين، مرفت عبد الحميد إبراهيم. (2022). تنمية رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (البيات مقترحة) (رسالة ماجستير منشورة). قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنيا، مصر.
- حميد، محمد عبد الله حسن. (2021) متطلبات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 2(1)، 192-221.
- دبب، سبهان وهاب عبد، وبشارة، بشايرة موسى. (2025). الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي. مجلة الجامعة العراقية، 74(6).
- دغمش، أحمد كاظم دياب، ومقداد، محمد. (2022). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة فلسطين. الجامعة الإسلامية (غزة)، 81-102.
- رايس، وفاء. (2021). الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تنمية سياحية مستدامة: دراسة حالة المملكة المغربية. مجلة التنمية الاقتصادية، 6(1)، 92.
- الراشدي، حامد هاشم. (2017). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع.
- الرجيعي، لميس صالح علي، ورقمون، وداد محمد قاسم. (2026). العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة: منظور نظرية الاعتماد على الموارد. المجلة العربية للإدارة، 46(1).
- رفيع، ديمة عبدالله يوسف، عبد المنعم، هناء حسين محمد، المهدي، سوزان محمد. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة البحث العلمي في التربية، 21، عدد خاص، 81-103. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1083808>

- ركه، ميادة السيد علي عوض. (2022). تطوير الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية وانعكاسها على التميز المؤسسي. مجلة كلية التربية -جامعة دمياط، 37(83)، 1-36.
- ربحان، إيمان حمدي. (2021) متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2021>
- الروقي، صيته مفرح، والمستادي، ولاء عبدالله عبدالرحمن. (2024). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك "2022/1444". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2021). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. <https://www.vision2030.gov.sa>
- الزهراني، بدر بن أحمد. (2024) استثمار رأس المال الفكري بوزارة المالية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي.
- الزهراني، عبدالله بن محمد بن عبدالله. (2024) تحديات الاستثمار الأجنبي المباشر في التعليم العالي السعودي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 100.2024.998100، <https://doi.org/10.33193/JALHSS.100.2024.998100>.
- الزهراني، عبدالواحد بن سعود سعيد. (2021). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 29، 488-540. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1276211>
- الزهراني، نوال أحمد، وحوالة، سهير محمد أحمد. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء النموذج الأوروبي. (EFQM) مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(13)، 100-124. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282576>
- الزير، عماد داود، وجردات، ناصر محمد سعود. (2021). دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 89-102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1178035>
- سالم، أحمد عبدالعظيم أحمد. (2020). توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة. مجلة كلية التربية، مج20، ع4، 391-438. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1066428>
- سر الختم، عبير بكري، محمد، سلوى دار عوض، ومصطفى، ابتهاج أحمد. (2021) مدى مساهمة التعليم الجامعي في تنمية رأس المال البشري. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(3). <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.3.10>
- سمير، زهراء محمود. (2019). تطوير الجامعات في ضوء استثمار رأس المال الفكري. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(6)، 1.
- السيسي، جمال أحمد، الحرون، منى محمد، منصور، إيمان محفوظ. (2022). الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي: EFQM دراسة تقييمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، مج17، ع4، ص ص 137-199.
- الشاهين، أماني عبدالله سالم، والعصايلة، علي بن محمد عمر. (2023) أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن: <http://search.mandumah.com/Record/1405020>

- الشمري، محمد بن فهد اللوفان. (2018). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. مجلة مستقبل التربية العربية، 25(115)، 61-122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/965762>
- الشمري، عيد عائد خليف. (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/722749>
- طه، حسنين السيد حسنين، وعلم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد. (2022) دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(1)، 1-27.
- الطويرقي، فوزي محفوظ عيف الله. (2026). أثر رأس المال المعرفي على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(95)، 905-955. <https://doi.org/10.21608/jasep.2026.492834>
- العبادي، أمال مهدي عباس، أبو سليمة، عبير فتحي محمد، عبدالسلام، الشيرازي عباس، والكلابي، هبة محمد عبدالله. (2021). إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، 35(ع)، 219-245. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1179297>
- عباس، أمال العربي مهدي، أبو سليمة، عبير فتحي محمد، الشرباوي عباس، عبدالسلام محمد، الكيلاني، هشيم محمد عبدالله. (2021). إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، 35(ع)، 219-245. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1179297>
- عباس، هاشمي أحمد، وغفوي، عبد الحميد. (2016). رأس المال الفكري: إشكالية مفهوم. أبحاث اقتصادية وإدارية، 20(2)، 167-188. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/892714>
- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر. (2021). تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالي نحو اقتصاد المعرفة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (81).
- عبدالسميع، فتحي محمود، وطلبة. (2024) دور رأس المال الاجتماعي كآلية للتطوير الإداري في الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية على جامعة الفيوم. مجلة البحوث المالية والتجارية، 4(2)، 199-227. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1461494>
- عبدالعزيز، لبنى عبدالعزيز محمد سعد، وضحاوي، بيومي محمد، وخاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم. (2023). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 56(120)، 120-149. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1556948>
- عطية، أفكار سعيد. خميس (2018). أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه. مجلة الإدارة التربوية، 249-278.
- العرافي، سارة علي يحيى، والزامل، مها بنت عثمان. (2025). دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 46(4)، 94-114. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1597633>
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد. (2017). مستوى إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10(32)، 139-171. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/844131>
- علوان، سهام أحمد محمد. (2018). القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق. مجلة الإدارة التربوية، 5(19)، 179-337. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1055498>

- العود، سارة عبد الله. (2024). دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني لدى الجامعات الأهلية في ظل رؤية 2030. 8(11) Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 68-90. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J270124>
- العوفي، عواطف بنت علي السيف، والجبر، عروب عبدالرحمن عبدالله. (2022). الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة كلية التربية، 38(1)، 225-289. <http://search.mandumah.com/Record/1251623>
- الغامدي، نورة حاتم، ومحضر، وفاء عبدالعزيز. (2025). القيادة الريادية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.
- الغنام، نورة بنت محمد بن حسن، والصقر، عبدالعزيز بن محمد بن علي. (2025). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز نموذجًا. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 48، 603-658. <http://search.mandumah.com/Record/1566553>
- غازي، محمد علي، نافع، وجيه عبدالسلام. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج3، ع13، مارس، ص ص 175-205.
- غيش، عز الدين. (2024). دور رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الوادي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- فارس، علي محمود، وبوشاح، فرح عبد الحميد. (2020). دور إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 29، 340-365. <http://search.mandumah.com/Record/1057584>
- القرشي، وجدان عواض. (2023). الذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة أم القرى، 15(3)، 201-235. [1]
- كرادشة، منير عبد الله، والختاتنه، عبد الخالق، والعزام، عبد الباسط عبد الله. (2023). تحديات رأس المال الفكري ومعوقاته لدى الأكاديميين في الجامعات الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للآداب، 20(1)، 77-107. <https://doi.org/10.51405/20.1.3>
- المالكي، منى بنت عيد. (2025). إسهام ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الملك عبدالعزيز (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- مرهج، ماهر محسن. (2020). دور رأس المال الفكري في تنمية قدرات جامعة تشرين التنافسية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 42(2)، 93-115. <http://search.mandumah.com/Record/1184394>
- مصطفى، أمينة حلمي، والجوهري، وفاء سليمان. (2024). واقع التميز المؤسسي بجامعة طنطا وآليات تحقيقه في ضوء النماذج العالمية للتميز. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 90، أبريل 2024م.
- محمد، سمر مصطفى. (2022). تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي (دراسة ميدانية على جامعة بنها). مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية، 1.
- محمد، جلاب سمير، وحكيم، بن جروة. (2020). أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة.

- موسى، أمير جودة، شكر، ليلي حسام الدين، وحسن، أيمن علي. (2024). أثر برامج التميز المؤسسي على إعداد عضو هيئة التدريس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 699-725. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1553361>
- مزيان، أمينة. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر: إشكالية ترقية التعليم العالي. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 4(4)، 77-94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1043804>
- نجم، منور عدنان محمد، وقشظة، آمال نبيل خليل. (2021). درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 106-131. <https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.1/2021/5>
- نصر الله، لبنى زاهي خالد التميمي. (2025). تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة تحليلية للواقع والتحديات. دراسات تربوية ونفسية، 144(181)، 181-226. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1602703>
- آل هزاع، حسن عبدالله هادي. (2024). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محال عسير. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16(1)، 561-596. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1461135>
- الوادعي، س. ب. ص.، وسعيد، ر.، وعصام بن جابر، ع. (2020). تصور مقترح لتطوير الاستثمار التربوي للجامعات السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1049022>
- الوظيفي، كامل شكيب، والصلاني، عباس، ومنشرف، منعم. (2025). القيادة الحكيمة وأثرها في الاستثمار برأس المال البشري: دراسة تطبيقية في جامعة المستقبل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 17(ج1)، 107-126. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1587280>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Sheikhi, A. H., & Mojallad, O. A. (2023). The role of creative leadership in achieving institutional excellence: A field study on King Abdulaziz University in Jeddah "1444 AH - 2023 AD". Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 7(13), 16-34 <http://search.mandumah.com/Record/1442338>.
- Alshammari, A. A., & Almutairi, H. A. (2024). Strategic planning and institutional excellence in educational institutions: Reality, correlation, and impact. Journal of Ecohumanism, 3(5), 1945-1959. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3988>
- Al-Subai, M. S. (2022). Requirements for achieving institutional excellence in higher education institutions in light of international quality standards. Journal of Educational and Psychological Sciences, 6(14), 45-72.
- Al-Yahyan, M. S. (2024). Developing human resource management practices in education offices in Riyadh to achieve institutional excellence. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (99), 142-167
- Antonowicz, D., & Jones, G. A. (2023). The role of university governing boards in Canadian higher education: Sociological perspectives on the form and functioning of boards. Routledge.

-
- Cochran, C. J., & Thompson, S. R. (2024). Advanced sampling designs and sample size determination in research methodology (2nd ed.). Academic Press
 - De Freitas Langrafe, T., Barakat, S. R., Stocker, F., & Boaventura, J. M. G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0122>.
 - Elwakeel, F. R., & El-Khweet, S. A. (2020). The Assessment of Intellectual Capital in the Egyptian Universities. *International Journal of Instructional Technology and Educational Studies (IJITES)*, 1(2), [59]. doi.org.
 - Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (6th ed.). SAGE Publications. p. 841.
 - Harris, M. (2023). What Is the EFQM Excellence Model and How Useful is it For You? Available at: <https://blog.triaster.co.uk/blog/efqm-excellence-model-2020-business-improvement> (Accessed date: 2-2-2023).
 - Hartini, H., Sapinah, S., Wardhana, A., & Rahmawati, R. (2023). The effect of social capital dimension on lecture performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 26–40.
 - Hassan, H., Kamaluddin, A., Saad, S., Haron, N. Q. A., Hamzah, N., & Kusumaningtias, R. (2024). Intellectual capital performance in higher education institutions: Evidence from public universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(11). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i11/15305>.
 - Khasawneh, M., Alkhalwaldeh, M., & Al-Khasawneh, F. (2020). The level of metacognitive thinking among students with learning disabilities. *International Journal of English Linguistics*, 10(5), 343–350.
 - Mahmoud, R. A., Abd El-Hamid, T. A., & Hussein, M. F. (2021). Managing intellectual capital at Al-Azhar University as an approach toward transformation into a productive university: An analytical study. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 192(2), 583–613.
 - Mamilla, Rajesh, & Yen, Yuen Yee. (2026). Intellectual capital and innovation in higher education institutions: The mediating role of knowledge management and technology usefulness. *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/educ.2026.1742992>.
 - Obeidat, B. Y., Abdallah, A. B., Aqqad, N. O., Akhoerschiedah, A. H. O., & Maqableh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, 11, 1331–1344. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.006>.
 - Pedro, E. de M., Leitão, J., & Alves, H. (2020). Bridging intellectual capital, sustainable development and quality of life in higher education institutions. *Sustainability*, 12(2), 479. doi.org.
-

-
- Perchuk, Oksana, & Yosypenko, Olena. (2024). Methods of financial valuation of intellectual assets of an enterprise and peculiarities of their reflection in accounting. *University Economic Bulletin*, 19(2), 95–103. <https://doi.org/10.69587/ueb/2.2024.95>.
 - Taha, R. A. H., Zahari, A. I., & Hooy, C.-W. (2025). A critical overview of intellectual capital: Theoretical foundations, models, and strategic relevance. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v14-i3/26138>.
 - Vargas-Atencio, Y., Acosta-Prado, J. C., & Tafur-Mendoza, A. A. (2024). Intellectual capital measurement in higher education institutions context from the professors perspective. *Knowledge Management & E-Learning*, 16(2), 334–354. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2024.16.016>.