

## Dimensions of intellectual capital as an input in promoting organizational excellence: an exploratory study of the views of administrative leaders in the presidency of Tikrit University

Taraq Azeez Kourdi<sup>1</sup> Najim Suhel Najim<sup>1</sup> Sohaib Abdulrahman Tuama<sup>1</sup>

<sup>1</sup> College of Administration and Economics, Tikrit University, Iraq

\* Corresponding author: [Najimsuhel@tu.edu.iq](mailto:Najimsuhel@tu.edu.iq)

Received: 02/03/2023

Accepted: 08/02/2023

### Abstract

The study aimed to know the effect of intellectual capital through its dimensions that were adopted in the study model (human capital, relational capital, structural capital) in promoting organizational excellence through its dimensions (leadership, strategy, human resources, organizational structure), for the purpose of determining the nature and type of this relationship, the researchers used the questionnaire after collecting data from a sample consisting of (145) respondents working in the presidency of Tikrit University, and after the distribution process, (143) questionnaires valid for analysis were retrieved and many statistical tests were used to obtain the required results, which It was represented by each of Cronbach's alpha coefficient to measure the reliability of the study variables, Pearson's correlation coefficient, the arithmetic mean, standard deviation and relative importance, as well as linear regression to measure the effect of the independent variable on the dependent variable, and through which results were reached represented by the presence of a strong correlation between intellectual capital and organizational excellence with an effect Moral of intellectual capital and its dimensions on organizational excellence.

**Keywords:** Intellectual capital, Organizational excellence, Organizational structure excellence, Resource excellence, Administrative units, Presidency of Tikrit University.

### ابعاد راس المال الفكري كمدخل في تعزيز التميز المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في رئاسة جامعة تكريت

م. طارق عزيز كردي<sup>1</sup> نجم سهيل نجم<sup>1</sup> صهيب عبدالرحمن طعمة<sup>1</sup>

كلية الإدارة واقتصاد, جامعة تكريت, العراق

\* البريد الالكتروني للمؤلف المراسل: [Najimsuhel@tu.edu.iq](mailto:Najimsuhel@tu.edu.iq)

### الخلاصة

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير دور راس المال الفكري من خلال أبعاده التي تم اعتمادها في نموذج الدراسة (راس المال البشري، راس المال العلاقتي، راس المال الهيكلي) في تعزيز التميز المنظمي من خلال أبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية؛ الهيكل التنظيمي) ولغرض تحديد طبيعة هذه العلاقة ونوعها قام الباحثون باستخدام الاستبانة بعد جمع البيانات من عينة تكونت من (145)

مجيباً من العاملين في رئاسة جامعة تكريت وبعد عملية التوزيع تم استرداد (143) استبانة صالحة للتحليل وقد تم استخدام العديد من الاختبارات الاحصائية للحصول النتائج المطلوبة في هذه الدراسة والتي تمثلت بكل من معامل الفاكرونباخ لقياس معوليه متغيرات الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وكذلك الانحدار الخطي لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومن خلالها تم الوصول الى نتائج تمثلت بوجود علاقة ارتباط قوية بين راس المال الفكري والتميز المنظمي مع وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده على التميز المنظمي.

**الكلمات المفتاحية:** راس المال الفكري، التميز المنظمي، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد، الوحدات الإدارية، رئاسة جامعة تكريت.

## المقدمة

### المقدمة

تعمل المنظمات في بيئات معقدة وسريعة التغيير من حيث الاقتصاد والسياسة والمجتمع وهذا التنوع والتسارع يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الشديدة التي تزيد من حالات عدم التأكد عند اتخاذ القرارات ويؤثر على أنجاز الأعمال في داخل هذه المنظمات ولكي تستطيع المنظمات البقاء في ظل هذه التغيرات المتسارعة فإن عليها أن تقوم بأحداث نوع من التناغم الفكري الذي يدعم هكذا ظروف غير مستقرة ويمكنها من تحقيق التميز المرتكز على راس المال الفكري.

ومن هنا زاد اهتمام المنظمات بأبعاد راس المال الفكري لقدرته على تقديم اعمال متميزة ومتطورة بالإضافة لامتلاكه قيمة عالية قادرة على الاستجابة المبكرة للتقلبات البيئية وبما يساهم من ديمومتها وتحقيق الاستمرارية وعدم الاضمحلال والخروج من عالم الأعمال ويتم ذلك من خلال ما يمتلكه راس المال الفكري من معارف وخبرات ومهارات تكون مهمة جدا في تحقيق تميز عالي في الأداء المنظمي للمنظمات التعليمية، وتضمنت هيكلية الدراسة أربعة محاور ركز أولها على منهجية الدراسة، اما الثاني فتطرق الى الاطار النظري للدراسة، وثالثها تناول الجانب الميداني للدراسة، والمحور الرابع والأخير تطرق الى الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تعمل المنظمات في بيئات تتسم بالتغيرات المستمرة وفي ظل ذلك فإنها بحاجة لمواكبة هذه التغيرات ولا يتم ذلك الا من خلال تحقيق تميز في أدائها وهذا التميز يحقق للمنظمات ميزة تنافسية والتميز في الأداء لا يمكن تحقيقه إلا من خلال راس المال الفكري باعتباره ركن أساسي لنجاح المنظمة وديمومتها فمن واجب هذه المنظمات الحفاظ عليه واستثماره بشكل من خلال الاستخدام الأفضل باعتباره الجزء المهم من موجودات المؤسسة الذي يستطيع أن يضيف قيمة لأنشطتها ويحسن أدائها ويمكنها من تحقيق تميز في أنشطتها المختلفة ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي هل لراس المال الفكري دور في تحسين الأداء المنظمي؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

تستمد هذا الدراسة أهميتها من خلال:

- 1- تناولها لموضوع يتسم بالحدثة في ظل وجود بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة مع وجود حاجة فعلية لدى المؤسسات بالتعرف على المساهمات التي يمكن أن يقدمها رأس المال الفكري في تحقيق التميز في مواجهة هذه التحديات.
- 2- الدور الحيوي والفعال لرأس المال الفكري في توفير ثروة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التغيرات التي تواجه المنظمات.
- 3- استكمال الجهود العلمية التي تركز على مفهوم التميز المنظمي وأهميته وأبعاده والتعرف على راس المال الفكري وتوضيح أبعاده وتعميق الفهم على الصعيد التطبيقي حول الدراسة عن أهمية نتائج العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة والتي تركز على متغيراتها وأبعاده المختلفة ذات الأثر الجذري لتحقيق التميز المستدام.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

- 1- تحديد طبيعة ومستوى راس المال الفكري في المنظمة المبحوثة
- 2- أدراك المنظمة المبحوثة إلى أهمية متغيري الدراسة وأهمية النتائج المتحققة من علاقة بعضها البعض.

- 3- تعزيز المعرفة حول المتغيرات الحديثة التي تم التطرق إليها في هذا الدراسة وكيفية الاستفادة من نتائجها.  
4- التعرف على مفهوم راس المال الفكري والتميز المنظمي بأبعاده ومدى توفرها في المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة:

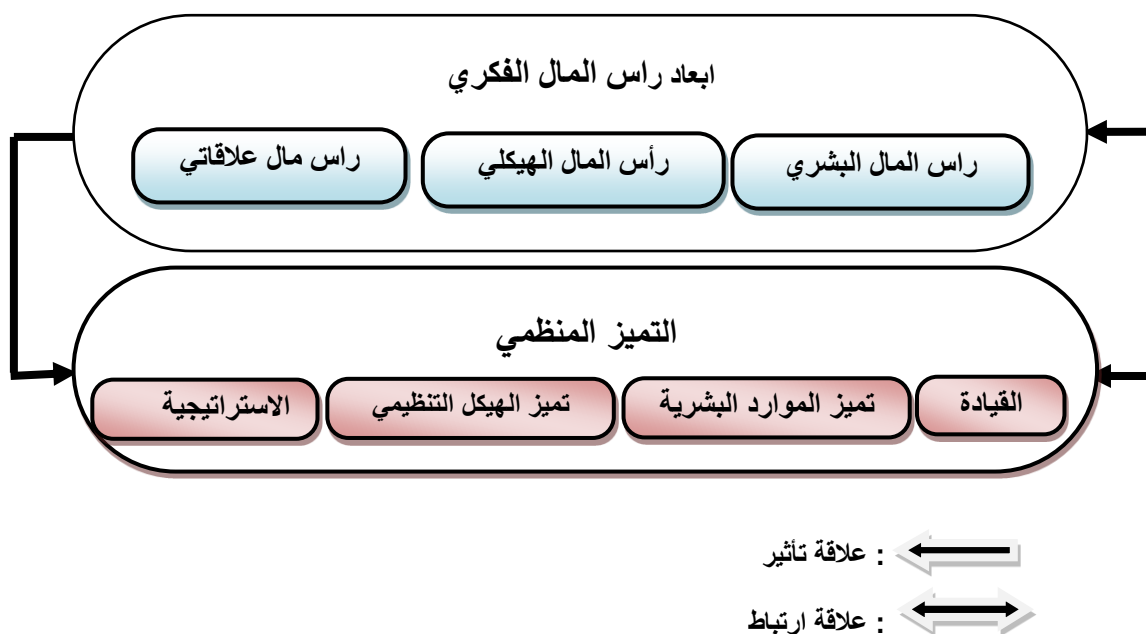
تعالج الدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة معنوية بين راس المال الفكري بأبعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال العلاقتي)، وبين التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية).
2. يوجد تأثير معنوي بين راس المال الفكري بأبعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال العلاقتي)، وبين التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية).

#### خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

يتمثل المخطط الفرضي للبحث من خلال توضيح نوع وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (راس المال الفكري) والمتغير التابع (التميز المنظمي) وكما يأتي:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل هذا المتغير براس المال الفكري من خلال أبعاده (راس مال بشري، راس مال هيكلي، راس مال علاقتي) وأُعدت مقياس (Muh,2019, :283)
- 2- المتغير التابع: التميز المنظمي ويتمثل بأبعاده (القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية) بالاستناد إلى (الطه، والهاللي،2020)، (المؤسسة الأوروبية للجودة،2013)



شكل رقم (1) النموذج الفرضي للدراسة

#### سادساً: منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

للأهمية المتزايدة التي يحتلها القطاع التعليمي في العراق فقد وقع الاختيار على رئاسة جامعة تكريت واختيارها مجالاً للدراسة، لما له من أهمية بالغة للنهوض بالواقع في تقديم الخدمات الأكاديمية لثنتي محافظات العراق وللمحافظة صلاح الدين خاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة تكريت والبالغ عددهم (145) فرداً<sup>1</sup>، وتم توزيع (145) استبانة وبأسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد (143) استبانة صالحة للتحليل، وكما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) اقسام وشعب ووحدات رئاسة جامعة تكريت

1 - حسب إحصائية قسم الموارد البشرية والمالية في رئاسة جامعة تكريت.

عدد الاستثمارات المستلمة	الأقسام والشعب والوحدات	
8	الاعمار والمشاريع	اقسام وشعب مكتب رئيس الجامعة
6	ضمان الجودة	
11	شؤون الأقسام الداخلية	
6	الاعلام والعلاقات العامة	
8	الرقابة والتدقيق الداخلي	
5	شعبة العقود الحكومية	
6	شعبة الترقيات المركزية	
8	قسم المتابعة	
12	قسم الشؤون الإدارية والمالية	اقسام وشعب مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية
6	قسم شؤون الديون	
8	البعثات والعلاقات الثقافية	اقسام وشعب مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية
7	الدراسات والتخطيط والمتابعة	
9	شؤون الدراسات العليا	
10	شؤون الطلبة والتسجيل	
7	المختبرات المركزية	
12	المكتبة المركزية	
9	شعبة التأهيل والتوظيف	
5	شعبة الارشاد التربوي والتوجيه النفسي	
143	المجموع	

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات قسم الشؤون الإدارية والمالية في رئاسة جامعة تكريت  
سابعاً: حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

1. الحدود الزمانية: وهي الفترة التي استغرقت في كتابة وتحليل نتائج الدراسة الميداني، حيث امتدت تلك الفترة من 2022/5/10\_2022/11/5.
2. الحدود المكانية: وهي مكان تطبيق الدراسة الميداني، حيث حصل التطبيق الميداني على مدراء الأقسام والشعب والوحدات في رئاسة جامعة تكريت.

#### ثامناً: اساليب جمع البيانات

الجانب النظري: تم جمع المصادر المكتبية المهمة والضرورية لتغطية الجانب النظري، بالإضافة إلى شبكة الأنترنت العالمية للحصول على بيانات ومعلومات تمكن الباحث من تغطية جانبي الدراسة النظري والتطبيقي بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعد الأداة الرئيسة المعتمدة في الدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات.

#### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول:

## أولاً: رأس المال الفكري المفهوم والتعريف

تطرق العديد من المختصين أن الأداء المستدام وكيفية خلق القيمة يتكون بشكل أساسي من الموارد الغير ملموسة وهذه ما جعل هناك اهتمام من قبل الأدبيات برأس المال الفكري بالتركيز على المحتويات والقيمة المتعلقة بهذه الموارد (Nawas et al,2017:3) ومن المعتاد عليه على نحو متزايد بأن رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة يعدان المفتاح الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية فهي أساس نجاح المنظمات وتميزها في القرن الحادي والعشرون وهذا يمكن الشركات وهذا يمكن من تحويل الابتكارات التي تتحقق عن طريق رأس المال البشري الى أصول فكرية تمتلك حقوق الملكية فيها (الجبوري وآخرون،2022:106) وتركز المنظمات بشكل فاعل على الخبرات المتراكمة في مواردها البشرية والمتأتمية من خلال الممارسات الفعلية للعمل والأفكار والخبرات المتبادلة مع زملاء العمل بالإضافة إلى الجهود التدريبية والتنموية والتطويرية والذي أدى بالمنظمات الى تحمل تكاييف مرتفعة من أجل الحصول على المعرفة المتراكمة والمزايدة التي تشكل بطبيعتها رأس المال الفكري داخل المنظمة (فؤاد وابتسام،2021:28) وقد أتسع مفهوم رأس المال الفكري على مستوى الدول المتقدمة وفي مقدمتها اليابان فشمّل من خلال ذلك كافة المكنات الفنية والثقافية العقلية المتاحة للمنظمات والذي أكد على أن القدرات المعرفية المتوفرة لدى العاملين تمكنهم من تطوير أفكار قديمة وانتاج الأفكار الجديدة مما يمكن المنظمات من تعظيم نقاط قوتها بشكل فاعل ويحقق ويجهها في موقع أفضل (علوان، 2018:492) ويمكن تعريف رأس المال الفكري حسب وجهات نظر الباحثين من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (2) عدد من التعاريف ذات الصلة برأس المال الفكري

ت	أسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Khalique et al, 2011:343	القدرة المتميزة التي يمتلكها عدد من الافراد العاملين في المنظمة والتي تجعلهم قادرين على المساهمة في تقديم اسهامات فكرية تضيف قيمة اقتصادية للمنظمة
2	Dzenopoljac,2017:3	المورد الفكري الذي تمتلكه المنظمة والتي تستخدمه لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة
4	Hamdan,2017:2	المعرفة التي من الممكن أن توظف بمعنى آخر المعرفة التي لا تصبح رأس مال إلا بعد العثور عليها واستعمالها لصالح المنظمة
5	Due,2018:3	المهارات التي تستعمل لخلق الميزة التنافسية والتي تساعد في إطار الهيكل التنظيمي لمحاولة خلق نظام محترف داخل المنظمة.
6	Muh,2019:283	مجموع ما تنتجه العناصر الرئيسية الثلاثة للمنظمة والمتعلقة بالمعرفة والتكنولوجيا والتي يمكن أن توفر قيمة أكبر للشركة في شكل ميزة تنافسية.

الجدول من اعداد الباحثين

## ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

تعمل المنظمات بشكل أو بآخر على استقطاب وتنمية الأفراد العاملين لديها والقادرين على قيادتها وهي من خلال ذلك تركز على الاهتمام بزبانتها واحتياجاتهم وميولهم وتعمل على استغلال التقنيات الموجودة في البيئة التي تحيط بها. ولهذا فإن الخطر الوحيد الي يمكن أن تواجهه المنظمة هو كيفية امتلاك الأفراد الماهرين المتميزين وإمكانية تطويرهم وتنمية مهاراتهم (عاجل وعباس،2022:61) ومن هنا فإنه يمكن القول بأن أهمية رأس المال الفكري تتمثل باعتباره من أكثر موجودات المنظمة قيمة في القرن الحادي والعشرون ضمن الاقتصاد الحالي والمتميز بالمعرفة فهو يمثل القوى العاملة القادرة على إدخال التغييرات التي يمكن أن تكون جوهرية ضمن أعمال المنظمات، وهذا ما يتعلق بكيفية صناعة المعرفة من خلال امتلاك العقول المتميزة ويعتبر ذلك مدخلا كافي لتحقيق التميز والتفوق المستدام إذا تم إدارته واستغلاله بشكل فعال (عبدالله والياس،2018:157) وهنا يتوجب على مديريين المنظمات أدراك أهمية هذه الفئة من رأس المال، من خلال الدراسة عن الأسلوب الناجح لتشخيص وتقييم العناصر التي تعمل على تكوين رأس المال الفكري باعتبارها مصدراً فعالاً لخلق الثروة في المنظمات خلال هذه الفترة وبناءً على ما سبق يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري في المنظمات بالنقاط الآتية (الزبيدي وآخرون، 2017:225)

- 1- من المهام الأساسية التي تمكن المنظمة من الحصول على امتلاك الميزة التنافسية.
- 2- تعمل على زيادة المهارات الإبداعية.
- 3- التأثير بالزبائن والعمل على جذبهم وزيادة ولائهم.

- 4- تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة من خلال المزيد من المنتجات الجديدة المتطورة.
- 5- تخفيض التكاليف من خلال استغلال المعرفة
- 6- توظيف الأنظمة القياسية التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري
- 7- يعتبر رأي المال الفكري من أهم موجودات المنظمة ذات القيمة الأكبر في القرن الحالي كونه يمثل قوى قادرة على أدخال التعديلات الجوهرية ضمن أعمال المنظمة.

### ثالثاً: أبعاد راس المال الفكري.

لقد ظهر حديثاً راس المال الفكري باعتباره حجر الأساس للمنظمات المتميزة والمتطورة والتي ترغب ان تكون قادرة على خلق أداء جيد وهنا فإن البعض من المنظمات ترغب باستخدام راس المال التقليدي لتنظيم أعمالها ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات بتكنولوجيا منخفضة (Muh,2019:283) ومن هنا فإن راس المال الفكري يعد أحد الأصول الكامنة تبين بانها كبيرة الحجم للمنظمة في مجالات الصناعة وجانب الخدمات وها يعتبر الطريق للوصول إلى لتحقيق الميزة التنافسية مستدامة لغرض تشجيع المنظمات على التطور وتحقيق النمو للمنظمات (Hermawan et al,2019:98) ويعد راس المال الفكري العامل الأساسي في تقييم المنظمة وبالخصوص شركات التكنولوجيا العالمية والخدمات المهنية وق عمل الباحثون على اختبار العلاقة بين عمليات تطبيق عناصر راس المال الفكري المتكونة من راس المال البشري وراس مال الزبائن وراس المال الهيكلي على أداء الاعمال في المنظمات ويتكون راس المال الفكري من ثلاثة أبعاد (Muh,2019:281-283) وهي كما يأتي :

1. **راس المال البشري:** يتكون هذا البعد من القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين والتي تضفي قيمة اقتصادية للمنظمة حيث أن راس المال البشري هو المعرفة والخبرات والمهارات التي يتم امتلاكها عند مغادرة الموظفين للشركة والتي تتضمن معرفة الفرد بالمنظمة الموجودة (Kianto, 2017:12).  
(Bontis et al, 2014:4) وبكل سهولة يعتبر راس المال البشري مخزون المعرفة الفردية للمنظمة من خلال ما يمثله موظفوها بامتلاكهم للكفاءة وموقفهم وخفة حركتهم الفكرية. التي تشمل على المهارات التعليمية. ويغطي الموقف المكون السلوكي لعمل الموظفين. وتساعد المرونة الفكرية على تغيير الممارسات والتفكير في حلول مبتكرة لمواجهة المشاكل. وبما أن الموظفين يعتبرون من أهم أصول المنظمة الا انهم ليسوا ملك لهذه المنظمة حيث أن راس المال البشري يعتبر جزء مهم للابتكار والتجديد الاستراتيجي، سواء كان ذلك من خلال أسلوب العصف الذهني أو من أحلام اليقظة في المكتب أو التخلص من الملفات القديمة أو من إعادة هندسة العمليات الجديدة وتحسين المهارات الشخصية والتطويرية.
2. **راس المال الهيكلي:** هو عبارة عن الأصول الفكرية التي تبقى عند جلاء الموظفين للمنظمة ومن هنا فان راس المال الهيكلي يمتاز بالاستقلالية عن الأفراد وينتج راس المال الهيكلي من خلال دوامة المعرفة عند بلوغ المعرفة الضمنية إلى المستوى التنظيمي. وينشأ راس المال الفكري باحتواء المعرفة وجعلها ملكية للشركة (Shahveisi et al, 2017:3) وبصورة أكثر شمولية فان راس المال الهيكلي يتضمن جميع المخازن غير البشرية للمعرفة المتواجدة في المنظمات التي تشمل قواعد البيانات والمخططات التنظيمية، وأدلة العملية والاستراتيجيات والروتين وأي شيء تكون قيمته للشركة أعلى من قيمتها المادية (Khalique et al, 2017:5) ويمكن القول إن راس المال الهيكلي يتكون من راس المال الابتكاري (الأصول الفكرية مثل براءة الاختراع (Sofian et al,2017:14)). عندما يتم تحديد راس المال الهيكلي كاليات وهايكل المعرفة التي تساعد في دعم الموظفين. فهو يضم جميع المخازن غير البشرية للمعرفة في المنظمات وهنا يعني أن نقول أن راس المال الهيكلي يتعامل مع اليات وهايكل المنظمة التي تتم من خلالها في دعم الموظفين خلال سعيهم لتحقيق الأداء الفكري الأمثل وبالتالي تحسين الأداء العام للأعمال ومن خلال ذلك يستطيع الفرد أن يكون على مستوى عال من الفكر أما اذا كانت للمنظمة أنظمة وإجراءات سيئة تتبع أفعاله هنا يكون راس المال الفكري العام محدودا جدا في بلوغ أقصى مكانة وخالصة ما تقدم في الحديث يمكن القول أن راس المال الهيكلي وراس المال التنظيمي الذي يشمل النظم والشبكات والسياسات والثقافة وقنوات التوزيع وغيرها من القدرات التنظيمية تم ايجادها لتلبية متطلبات السوق والملكية الفكرية (الجبروري وآخرون 2021:109).
3. **راس المال العلاقاتي:** تركز الشركات بشكل كبير على الاستثمار لتكون محط أنظار واهتمام الزبائن بالإضافة الى قدرتها على تحديد السوق والذي يمكنها من زيادة وتحسين أدائها. فالزبون هو أساس نجاح وفشل المنظمة. فعندما يكون هنالك إخلاص من قبل العاملون فسوف يكون هناك حفاظ على أداء الأعمال، حيث يبين راس مال الزبون معرفة سلسلة من الأسواق والزبائن والموردين والعلاقات بين الحكومة والصناعة وكيفية تنظيمها وهنا كان على المنظمة ان تسعى لابتكار خدمات جديدة وسلعا متنوعة وذات قيمة اكبر من وجهة نظر الزبون وقد اشتهر (الجبروري وعبدالحسن 2021:30) إلى راس المال الزبائن بأنه تمثيل علاقة المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم سواء كانوا زبائن أو مجهزين كما وضح (Bontis et al, 2014:5) بأن راس المال الزبائني هو المعرفة الضمنية في القنوات التسويقية والعلاقات التي تنشئها المنظمة مع الزبائن بمسار إدارة الأعمال. إذ يمثل القدرات التي ت المنظمة بسبب الأصول غير الملموسة

### المبحث الثاني

**أولاً: التميز المنظمي المفهوم والتعريف**

يمكن القول بأن التميز المنظمي هو القيام بأي فعل يتم من خلاله التميز عن المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. أما التميز المنظمي فهو جميع الطرق التي تقوم بعمل موازنة بين اهتمامات أصحاب المصالح مع زيادة احتمالية تحقيق التفوق والتميز للمنظمات على المدى البعيد من خلال الأداء المتميز بالعمليات، والعلاقة مع الزبون والأنشطة المالية (حسين وضيدان، 2021:174) ويعد التميز المنظمي أحد العوامل المهمة التي تعمل على تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها من وجهة النظر التي ترى بأن التميز في الإدارة يدعم وينمي أنشطة المنظمة ويزيد من قدرتها على الابتكار وتحقيق رؤيتها من خلال ما تملكه القيادة من كفاءة وفاعلية في التركيز على المورد البشري كونه راس المال القادر على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها (الطه والهلالي، 2020:349) كما ينظر الى التميز المنظمي بأنه مجموعة الأعمال التي قوم بها الإدارة من خلال وضع استراتيجيات تتمكن من خلالها الوصول إلى أهدافها (قدوري والألوسي، 2018:123) كما يرى (علوان وكاظم، 2019:345) أنه الارتقاء بتقديم الخدمات والمنتجات إلى مستويات تتنافس المستوى الأفضل بالنظم المماثلة في بيئة عمل المنظمة من خلال توجه أدري لديه المكنات بالارتقاء لمستويات المنافسين وتحقيق التميز في جميع أنشطة المنظمة في حين يرى (Arfman,2015:43) بأن التميز المنظمي عملية إظهار توجه المنظمة وثقافتها في اتجاه تحقيق المنفعة لأصحاب المصالح المرتبطين بالعلاقة التفاعلية والتبادلية التي تتم فيما بينهم ومن خلال دعم الإدارة المتميزة لقدرات الأفراد في المنظمة.

**ثانياً: خصائص التميز المنظمي:**

أن تميز المتحقق في المنظمات لا يمكن أن يقاس بكميات السلع ولا بعدد الأشخاص العاملين ولا بكثافة الخدمات التي يتم تقديمها أو تعدد فروع المنظمة. بل هناك عدد من الخصائص التي تنفرد بها المنظمات لتحقيق التميز مقارنة بمثيلاتها من المنظمات المنافسة وهي (Grote,2003:30)

- قبول الأعمال والأنشطة الصعبة التي تعمل على تحقيق النمو والبدء من الصفر وهذا ما يسمى (هندسة الإدارة)
- توفر القيادة المتميزة وذات الكفاءة التي تمتلك الدور الأساسي في التحفيز والتشجيع على التميز.
- مواجهة وتحمل المصاعب والمخاطر التي تعمل على صقل مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- المساهمة في جذب الخبرات إلى داخل المنظمة والتي تساهم في امتلاك المنظمة للفرص والتميز في الأداء.
- القدرة على اختيار أفضل المهام لإنجاز الأعمال والعمل على بناء مناخ داخلي يعمل على تميز المنظمة.

**ثالثاً: ابعاد التميز المنظمي**

يقوم التميز المنظمي على العديد من الابعاد التي تمكننا من قياس درجة تميز المنظمات وتفوقها عن مثيلاتها في الاسواق التنافسية، ولتحديد الأبعاد الخاصة بالدراسة فقد أعتمد الباحث وتوافق على الدراسات التي جاء بها كل من (Aruss,2008) (المجالي، 2009) و (حسوني، 2010) (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013) وتم الاتفاق على أربع ابعاد هي:

1. تميز القيادة : المنظمات وعلى مختلف أنواعها وفي شتى المجالات تحتاج إلى القيادة التي عرفها (Tarcy & chee) تعريفان يختصان بمنظمات الأعمال بأنها (القدرة والقابلية لتحقيق عمل استثنائي من قبل عاملين مألوفين) وعرفها بأنها (القدرة والامكانية للحصول على المرووسين) وتأتي هذه الأنواع من القيادة من خلال القرارات التي يتخذها الأفراد باتباع أشخاص معينين حسب توجهاتهم وليس جوانب أخرى كالمال والمنصب أو السلطة فالقيادة الاستثنائية يتوجب عليهم القيام بتوجيه موظفيهم بتبني اهداف منظماتهم حتى يتمكنوا من الاتصال بمنظماتهم بشكل فاعل وحقيقي (اللامي، 2022:375) ويتوجب على جميع قادة المنظمات ان تكون لديهم المرونة والقدرة على تنبؤ المستقبل والعمل على تحقيقه ويمثلون قدوة لقيهم وأخلاقهم بتوفير ثقة ملهمة في جميع الأوقات والمجالات (Thabet,2017:58)
2. تميز الموارد البشرية: يمكن تحديد كيف تستطيع المنظمات تحقيق التميز المنظمي من خلال عدد من المهام والمجالات المرتبطة بالموارد البشرية، فالمنظمات بحاجة دائمة لتطوير وتنمية مواردها البشرية بشكل مستمر لتكون أكثر تميزاً في الأداء الذي تقدمه قياساً بالمنظمات المنافسة، وهي بحاجة ملحة لتوفر المهارات الضرورية لاتخاذ القرارات لتحقيق التميز والابتكار من اجل المنافسة (منصوروالعايد، 2013:9) وتحصل المنظمة على قوتها من افرادها العاملين على تقديم أفضل اداء يساعد على تحقيق التميز المنظمي وفي نهاية المشوار جعل الأثر للقرارات التي يتخذها العاملين بشكل مستمر أكبر من القرار الفردي لكل منهم، حيث ان تميز العاملين يمثل هو بمثابة اتصاف اعضاء المنظمة بالأبداع والتميز في إتمام المهام والاعمال المناطة بهم (Aruss,2008:2)
3. تميز الهيكل التنظيمي : يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يعد من الوسائل الفعالة والرئيسية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وبلورة التميز المنظمي (القرزعي، 2018:232) ويكتسب الهيكل التنظيمي في داخل المنظمة أهميته من خلال اعتباره إطار أو أداة تبين التوليف الداخلي للمنظمة من خلال أسس معلومة، فهو الذي يحدد المستويات والأقسام بالإضافة الى المسؤوليات والصلاحيات وتحديد خرائط الاتصال وكيفية انسياب المعلومات والذي يؤدي الى نجاح تحقيق أهداف الشركة واستمراريتها (القاضي، 2015:131) ومن الصفات التي تدل على تحقيق الأبداع للمنظمة هي وجود هيكل تنظيمي يمتاز بعدم التعقيد (أبو العلا، 2013:279).

4. تميز الاستراتيجية : تتمثل الاستراتيجية بالتوجهات المستقبلية للمنظمة ومدى قدرتها على استغلال امكانياتها ومواردها البشرية بهدف الوصول لتحقيق أهدافها، فهي جميع ما تقوم بوضعه المنظمة من الخطط على المدى البعيد لضمان توفير المواءمة الضرورية بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وبطريقة فعالة وكفوءة، وتعمل المنظمة من خلال مجهودها على تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لا يمكن أن يتحقق بعيدا عن وجود استراتيجية متميزة (الطه والهلاي،2020:352) حيث أن الاستراتيجية تمثل الجهود الفكرية التي يتم من خلالها تخصيص موارد المنظمة على مدى بعيد من أجل رسم خارطة نشاطها لغرض تحقيق افضل ميزة تنافسية (Thabet,2017:13)

#### المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة الفاكرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0-1)، لقياس مدى ترابط أسئلة الاستبيان فيما بينها، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) معامل الفاكرو نباخ لقياس درجة ثبات الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1.	راس المال البشري	5	0.877
2.	راس المال الهيكلي	5	0.882
3.	راس المال العلاقتي	5	0.868
4.	القيادة	5	0.897
5.	تميز الموارد البشرية	5	0.916
6.	تميز الهيكل التنظيمي	5	0.904
7.	الاستراتيجية	5	0.894
	الاستمارة ككل	35	0.987

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول رقم (3) ان معاملات الثبات لمتغير راس المال الفكري تراوحت ما بين (0.868) كحد أدنى، وبين (0.882) كحد اعلى، في حين بلغت معاملات الثبات لمتغير التميز المنظمي ما بين (0.894) كحد أدنى، وبين (0.916) كحد اعلى، وبلغ معامل الثبات العام لمحاور الدراسة (0.987)، وجميعها معاملات مرتفعة جدا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية: يبين الجدول التالي إجابات مجتمع الدراسة حول متغير راس المال الفكري.

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لمتغير راس المال البشري

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1.	راس المال البشري	3.2839	0.910	0.65678	2
2.	راس المال الهيكلي	3.5385	0.854	0.7077	1
3.	راس المال العلاقتي	3.1720	0.847	0.6344	3

	0.6662	0.827	3.331	متغير راس المال الفكري ككل
--	--------	-------	-------	----------------------------

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول رقم (4) ان افراد مجتمع الدراسة متفقون على أسئلة ابعاد متغير راس المال الفكري بدرجة مرتفعة، وقيم الانحراف المعياري كانت صغيرة اقل من واحد عدد صحيح وهذا يعني ان الإجابات كانت متسقة ولا توجد انحرافات كبيرة فيها، مما يدل على ان الإجابات كانت دقيقة وواقعية، حيث جاء بُعد راس المال الهيكلي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.538)، وبانحراف معياري قدره (0.854)، وبأهمية نسبية بلغت (70.7%)، هذه النتيجة تعكس تبني رئاسة الجامعة سياسات وإجراءات تحسن من تنفيذ العمليات بكفاءة، إضافة الى تميز هيكلها بالوضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، تلاه بُعد راس المال البشري بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.283)، وبانحراف معياري مقداره (0.910)، وبأهمية نسبية بلغت (65.6%)، تعكس هذه النتيجة اهتمام رئاسة الجامعة بعقد برامج تدريب مستمرة تسهم في تطوير مهارات وقدرات عاملها، بالإضافة الى تشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية سواء في حل المشكلات او تطوير إجراءات العمل، وجاء أخيراً بُعد راس المال العلاقتي بمتوسط حسابي بلغ (3.172)، وبانحراف معياري بلغ (0.847)، وبأهمية نسبية بلغت (63.4%)، وهذا يعني ان رئاسة الجامعة تسعى دائما لإقامة علاقات تعاون مع المؤسسات التعليمية سواء المحلية او الدولية، اما متغير التميز التنظيمي فكانت إجابات مجتمع الدراسة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لمتغير التميز التنظيمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1.	القيادة	3.344	0.860	0.6688	3
2.	تميز الموارد البشرية	3.200	0.964	0.64	4
3.	تميز الهيكل التنظيمي	3.467	0.868	0.6934	1
4.	الاستراتيجية	3.405	0.890	0.681	2
	متغير التميز التنظيمي ككل	3.354	0.853	0.6708	

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول رقم (5) ان مجتمع الدراسة متفقون على أسئلة متغير التميز التنظيمي بدرجة مرتفعة، وقيم الانحراف المعياري للمتغير ككل كانت صغيرة اقل من واحد عدد صحيح وهذا يعني ان الإجابات كانت متسقة ودقيقة وواقعية ولا توجد انحرافات كبيرة فيها، حيث جاء بُعد تميز الهيكل التنظيمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.467)، وبانحراف معياري قدره (0.868)، وبأهمية نسبية قدرها (69%)، تبين هذه النتيجة حرص رئاسة الجامعة على امتلاك العاملين جميع الصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (3.405)، وبانحراف معياري مقداره (0.890)، وبأهمية نسبية مقدارها (68%)، وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد القيادة بمتوسط حسابي مقداره (3.34)، وبانحراف معياري مقداره (0.86)، وبأهمية نسبية مقدارها (66.8%)، وجاء أخيراً بُعد تميز الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.964)، وبأهمية نسبية مقدارها (64%)، هذه النتائج تعكس سعي رئاسة الجامعة على الاتصال والتواصل مع عاملها، كما تبين الحماس والمثابرة التي يتميز بها العاملين في أنجاز اعمالهم.

ثالثاً: اختبار فرض العلاقة: استخدمنا معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) وظهرت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين ابعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة	تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية	التميز المنظمي

0.875**	0.850**	0.762**	0.863**	0.845**	راس المال البشري
0.857**	0.826**	0.768**	0.836**	0.833**	راس المال الهيكلي
0.903**	0.870**	0.826**	0.874**	0.867**	راس المال العلاقتي
0.924**	0.893**	0.826**	0.903**	0.896**	راس المال الفكري

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22  
 \*دال عند مستوى معنوية (0.01).  
 \*\*دال عند مستوى معنوية (0.05).

نلاحظ من الجدول رقم (6) انه توجد علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية بين راس المال الفكري والتميز التنظيمي، وان جميع قيم معاملات الارتباط معنوية بين متغير وابعاد راس المال الفكري ومتغير وابعاد التميز التنظيمي في رئاسة جامعة تكريت عند مستوى ثقة (0.05)، وعلية نقبل الفرض الذي ينص (توجد علاقة معنوية بين راس المال الفكري بأبعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال العلاقتي)، وبين التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية).

رابعاً: اختبار فرض الأثر: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لغرض اختبار الفرض وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع الأداء المنظمي								المتغيرات
Sig.	T	beta	Sig.	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	
0.01	2.591	0.199	0.00	295.1	0.861	0.864	0.930	راس المال البشري
0.00	3.880	0.259						راس المال الهيكلي
0.00	8.042	0.519						راس المال العلاقتي

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22  
 نلاحظ من الجدول رقم (7) ان نتائج نموذج الانحدار معنوية بين متغير راس المال البشري ومتغير التميز التنظيمي من خلال قيمة (R) والبالغة (0.930)، وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والذي يمثل القوة التفسيرية البالغة (0.864)، وكذلك قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R<sup>2</sup>) والذي يمثل القوة التفسيرية الصافية، بمعنى ان التغير الذي يحدث في التميز التنظيمي يعود الى التغير في راس المال البشري بنسبة (86%)، وتظهر العلاقة أيضا من خلال قيم بيتا، حيث جاء بُعد راس المال العلاقتي أولا بـ (0.519)، تلاه راس المال الهيكلي بـ (0.259)، ومن ثم جاء راس المال البشري بـ (0.199)، ويؤكد ذلك قيم (T) البالغة للأبعاد (راس المال البشري والهيكلية والعلاقتي) (2.591) و (3.88) و (8.042) على التوالي، وبمستوى معنوية (0.00)، وبلغت قيمة (F) (295.1) وبمستوى معنوية (0.00)، ونلاحظ أيضا ان نتائج التحليل بين راس المال الفكري والتميز التنظيمي كانت جميعها معنوية وذات اثر عند مستوى ثقة (0.05)، وعلية نقبل الفرض الذي ينص على. (يوجد تأثير معنوي بين راس المال الفكري بأبعاده (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال العلاقتي)، وبين التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات:

1. يعتبر راس المال الفكري في ظل البيئة الحالية الغير مستقرة والمعقدة من اهم عوامل نجاح المنظمات، ومصدر تفوقها وتميزها.
2. أصبح تبني مفهوم راس المال الفكري ضرورة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين وتطوير الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

3. زادت أهمية التميز التنظيمي بسبب طبيعة التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، لذلك أصبح امر حتمي على المنظمات الوصول الى التميز التنظيمي من اجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة.
4. السعي المستمر من قبل رئاسة جامعة تكريت في تعزيز التميز التنظيمي من خلال حفاظها على افضليتها ومكانتها بين الجامعات العراقية.
5. تسعى رئاسة جامعة تكريت الى تحقيق الابداع في عملها، من خلال حث اقسامها وشعبها الى استخدام أفضل الطرائق بهدف الوصول الى التميز التنظيمي.

6.

#### ثانياً: التوصيات:

1. الاهتمام بتشجيع العاملين من ذوي الأداء المتميز غير العادي بالجامعة على بذل المزيد من الإبداع في أداء وتنفيذ أعمالهم.
2. توفير المتطلبات الضرورية لتنفيذ الأعمال في الوقت المناسب مما يسهم في أداء متميز.
3. التركيز على الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري نت خلال استخدام أساليب تطوير المهارات.
4. العمل على دعم العاملين في رئاسة الجامعة بتقديم العديد من المزايا التي تدعم وتنمي أدائهم المتميز.
5. التركيز على العمل الجماعي بين العاملين مما يسهم في ترصيف جهودهم نحو تحفي تميز في الأداء.
6. توحيد التوجهات في جميع أقسام رئاسة الجامعة مما يسهم في تعزيز الأداء الكلي الذي يزيد من قدرات العاملين في مواكبة التغيرات التي تحيط بالمؤسسة.
7. التركيز على المساواة في توزيع المهام والواجبات ومراعاة ظروف العمل والمساواة في منح المكافأة ونظام عادل للأجور.

#### المصادر:

- 1- أبو العلا، ليلي محمد حسني (2013) مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الأردن.
- 2- القاضي، محمد يوسف(2015)، السلوك التنظيمي، المنهل للنشر.
- 3- القرزعي، مها بنت صالح محمد (2018)، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية، PMEC للنشر، 2018.
- 4- الطه، شهاب محمد محمود، الهلالي، كلثوم حميد رمضان، (2020) (مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد50، ج1.
- 5- المجالي، أمال ياسين، (2009)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد1.
- 6- حسوني، أثير عبد الأمير، (2010) ممارسا القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 1.
- 7- اللامي، محمد حميد (2022) دور الاندماج الوظيفي في تعزيز التميز المنظمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد14، العدد3.
- 8- المؤسسة الأردنية(2013) إدارة الجودة ([WWW.efdm.org](http://WWW.efdm.org))
- 9- الجبوري، علي جاسم، موسى، خنساء عبدالعال، شعبان، عبد الكريم هادي (2022)، عمليات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها في بناء رأس المال الفكري، بحث منشور في مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 47.
- 10- الجبوري، فؤاد يوسف، عبد الحسن، ابتسام عباس، (2021) الرقمنة المستقبلية ودعم تأمين رأس المال الفكري، بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد28.
- 11- حسين، سحر عباس، ضيدان، علاء عبد الرزاق (2021) تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد17، العدد69.
- 12- علوان، حسن جبر (2018)، دور راس المال الفكري في تحقيق الأداء المنظمي، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد10، العدد1.
- 13- عاجل، أميرة غاسي، عباس، فراس عدنان (2022) تأثير راس المال الفكري في النجاح الإستراتيجي، بحث منشور في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء المجلد 11، العدد43.
- 14- عبد الله، كسرا عنتر، الياس، انتصار أبراهيم (2018) دور راس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد42.
- 15- علوان، نوفل عبدالرضا، وكاظم، هناء حسن (2019) إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد42، العدد118.
- 16- قدوري، فائق مشعل، والألوسي، وفاء محمد فخري (2018) دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منضور المدونة الإستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد1.

- 17- الزبيدي، غني دحام، محمود، أحمد عبود، حسين، حسن وليد (2017) تحليل أبعاد راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية (swot)، مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 1، المجلد 25.
- 18- منصور، مجيد، والعايد، حسين (2013)، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لمنظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، الأردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 19- Arussy, L. (2008). *Excellence Every Day: Make the Daily Choice, Inspire your Employ and Amaze your Customers*. USA: First printing.
- 20- Nawaz, T., Nawaz, T., & Haniffa, R. (2017). Determinants of Financial Performance of Islamic Banks: An Intellectual Capital Perspective. *Journal of Islamic Banking and Finance Research*, 4(1), 24-40.
- 21- Arfman, D. (2015). *A New Lean Service Model: The Value of Customer Integration into Service Operations*. PhD thesis, University of Gloucestershire, UK.
- 22- Grot, D. (2003). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers*. USA: AMACOM.
- 23- Muh, R. (2019). The Role of Human and Structural Capital, Intellectual Capital, and Business Performance. *Rojas*, 9(91), 184-197.
- 24- Khalique, M., Shaari, J. A. N., & Isa, A. H. (2011). Intellectual Capital and Its Major Components. *International Journal of Current Research*, 3(6), 63-70.
- 25- Khalique, M., Bontis, N., & Shaari, J. A. N. B. (2018). Intellectual Capital and Organizational Performance in Malaysian Knowledge-Intensive SMEs. *Intellectual Capital*, 20(1), 1-19.
- 26- Shahveisi, F., Khairollahi, F., & Alipou, M. R. (2017). Does Ownership Structure Matter for Corporate Intellectual Capital Performance? An Empirical Test in the Iranian Context. *Eurasian Business Review*, 7(2), 217-235.
- 27- Vinyard, J. (2019). *Baldrige for Leaders* (3rd ed.). USA: ASQ Quality Press.
- 28- Sofian, S., Tayles, M., & Pike, R. (2017). The Implications of Intellectual Capital on Performance Measurement and Corporate Performance. *Journal Kemanusiaan*, 25(1), 81-100.
- 29- Dzenopoljac, V., Yaacoub, C., & Elkanj, N. (2017). Impact of Intellectual Capital on Corporate Performance: Evidence from the Arab Region. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 768-782.
- 30- Hamdan, A. (2017). Intellectual Capital and Firm Performance: Differentiating Between Accounting-Based and Market-Based Performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(1), 57-74.
- 31- Due, V. (2018). Should Bankers be Concerned with Intellectual Capital? A Study of the Thai Banking Sector. MPRA Munich Personal RePEc Archive. Retrieved from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/87468/>
- 32- Hermawan, S., Hanun, N. R., & Pamungkas, N. (2019). Intellectual Capital, Financial Performance, and Market Performance: Evidence from High-Intensive Company in Indonesia. *Journal Dinamika Akuntansi*, 11(2), 139-147.
- 33- Aino, K., Josune, S., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital, and Innovation. *Journal of Business Research*, 70, 338-346.
- 34- Thabet, M. T. (2017). Analysis of the Strategic Partnership Between the Public and Private Sectors to Guide Investment in the Field of Electricity Distribution in Iraq (Unpublished higher diploma degree thesis). College of Administration and Economics, University