

الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي
(حالة مجمع صيدال " فرع أنتيبايوتيكال " بالمدينة)
Investing in Intellectual Capital As An Entry Point For Organizational
Excellence
(Case Of Saidal Complex "Antibiotic Branch" in Medea)

د.بن عمور سمير 1 ط.د.كواديك حمزة²

¹ أستاذ محاضر أ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، البريد الإلكتروني: samir_be81@yahoo.com

² كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، البريد الإلكتروني: kouadikhamza26@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/09/06

تاريخ القبول: 2019/06/09

تاريخ الاستلام: 2019/05/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم التركيز على فرع أنتيبايوتيكال بالمدينة التابع إلى مجمع صيدال كدراسة تقييمية للموضوع، وهذا من خلال قياس أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام في رأس المال الزبوني)، وقياس التميز التنظيمي من خلال مرتكزاته والمتمثلة في (البناء الإستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات، التعلم)، وهذا باستخدام استمارة استبانة محكمة، شملت على 40 عبارة لكلا المتغيرين التابع والمستقل، حيث شملت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين قدرت ب 35 إداري (فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم)، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، حيث جرى استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية منها معادلة الانحدار، معامل الارتباط سبيرمان، معامل ألفا كرونباخ... الخ، وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج المهمة يأتي في مقدمتها أن فرع أنتيبايوتيكال ينتهج أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري من أجل تطوير معارف ومهارات الأفراد العاملين، وأنه يسعى لتحقيق التميز، واستنتجنا أيضا أن هناك تأثير جيد لرأس المال الفكري على التميز التنظيمي بالفرع.
الكلمات المفتاحية: المعرفة، رأس المال الفكري، التميز التنظيمي، فرع أنتيبايوتيكال بالمدينة.

تصنيف JEL: E430 ; E520 ; P440.

Abstract:

The objective of this study is to try to identify the role of investment in intellectual capital in achieving organizational excellence. The focus of the antiputical branch in Medea is as an evaluation study of the subject, by measuring the dimensions of investment in intellectual capital, (Strategic building, human resources, operations, relationships, learning). This was done using a structured questionnaire, which included 40 statements for both dependent and independent variables, where E The study was conducted on a sample of administrative staff estimated at 35 administrative (the class of tires and the class of agents of control). The statistical analysis was carried out using the spss program. A number of statistical tools and methods were used, including regression equation, spurman correlation coefficient, alkronbach coefficient, etc. The study showed a number of important results. The Antiputical branch follows the dimensions of investing in intellectual capital in order to develop the knowledge and skills of working individuals. It also seeks to achieve excellence. We also concluded that there is a good influence of intellectual capital on organizational excellence in the branch.

Keywords: Knowledge, Intellectual Capital, Regulatory Excellence, Antibiotics of Palmydia.

Jel Classification Codes : P440 ; E520

المؤلف المرسل: بن عمور سمير، الإيميل: samir_be81@yahoo.com

مقدمة:

نعيش اليوم في مجتمع المعرفة، مجتمع تعاضمت فيه قيمة المعرفة حتى أصبحت فيه موردا استراتيجية مهما، وثروة قومية متجددة لا تنضب، وقيمة مضافة إلى كل نشاط أو خدمة، هذه المعرفة الغنية بأبعادها والمتنوعة في أنماطها، المتباينة بنظمها ومداخل تطويرها، هي دالة القوة بمعانها الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

لقد أدت التطورات والتغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة الأعمال إلى التحول من التركيز على رأس المال المادي أو الأصول الملموسة كالأموال والمباني والأجهزة، وغيرها على اعتبار أنها أهم الأصول في المنظمة، إلى التركيز على المعرفة ورأس المال الفكري (الأصول غير الملموسة)، وأصبح أكثر الموجودات أهمية ومصدرا لميزتها التنافسية، وقد أدى هذا التحول إلى إدراك المنظمات لأهمية الاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته وتنميتها كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة وشهرتها، والمناخ التنظيمي، حيث أن هذا الاستثمار يمثل مصدر رئيسي للتميز التنظيمي، الذي أصبح سمة المنظمات المعاصرة وهدفها المنشود، وكخيار استراتيجي لضمان البقاء والاستمرار خاصة مع ما تشهده المنظمات من شراسة اقتصادية لا مكان فيها إلا للمنظمات ذات الأداء المتميز.

لذلك نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى معالجة الإشكالية التالية:

ما أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق التميز التنظيمي في مجمع صيدال" فرع أنتيببوتيكال" بالمدينة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

س1- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري على تحقيق التميز التنظيمي لفرع أنتيببوتيكال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

س2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ ؟

❖ الفرضيات: كإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

ف1- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري على تحقيق التميز التنظيمي لفرع أنتيببوتيكال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

ف2- توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في فرع أنتيببوتيكال عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

❖ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال المكانة التي أصبح يحتلها المورد البشري على اعتباره المسؤول الأول والأخير عن النجاح أو الفشل لأي منظمة من المنظمات، وأن القوة الذهنية لديه هي أعلى موجودات المنظمة، والاستثمار فيها هو ما سيحقق للمنظمة والبقاء والاستمرار.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي نوجزها في النقاط التالية:

- محاولة توضيح أهم الأدوات التي تساهم في الاستثمار في رأس المال الفكري.
- التعرف على التميز وما مدى حاجة المنظمات إلى هذا النوع من النجاح والارتقاء.
- محاولة الكشف عن واقع تواجد رأس المال الفكري في فرع أنتيببوتيكال بالمدينة.
- التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري ومستوى تحقيق التميز التنظيمي بفرع أنتيببوتيكال.

❖ منهج الدراسة:

لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة، إضافة إلى تفسيرها والبرهنة على فرضيات الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، والذي سنتناول من خلاله مدى اعتماد فرع أنتيببوتيكال على أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري، ومدى دورها في تحقيق التميز التنظيمي.

❖ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من الإطارات الإدارية لفرع أنتيبوتيكال بالمدينة، أي الإطارات العاملين في مختلف الوظائف في الفرع والذي يبلغ عددهم (79) موزعين على النحو التالي: 41 إطار، 22 أعوان تحكم، 16 أعوان تنفيذيين، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بحيث أن جميع عناصر المجتمع يكون لها فرصة محددة ومتساوية، وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية في هذه الدراسة ب 35 إطار، حيث تم استهداف فئة الإطارات وأعوان التحكم فقط، وتم استبعاد الأعوان التنفيذيين لعدم ملائمتهم لأهداف الدراسة.

❖ أداة الدراسة:

لمعالجة إشكالية الموضوع ومختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة حيث شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من 40 فقرة وتضمنت 3 أجزاء على النحو الآتي: الجزء الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة وذلك من خلال 4 متغيرات تضمنت العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الجزء الثاني خاص بالمتغير المستقل، حيث تضمن 20 فقرة تتعلق بالاستثمار في رأس المال الفكري من خلال أبعاده (استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، رأس مال العلاقات)، أما الجزء الثالث خاص بالمتغير التابع، حيث تضمن 20 فقرة مست مرتكزات التميز التنظيمي من خلال أبعاده (البناء الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، العلاقات، التعلم). بالإضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والمبينة في الجدول التالي:

(الجدول رقم 01: درجات مقياس ليكرت الخماسي)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

❖ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى صدق نتائجها وتفسيرها، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة جامعة المدينة، للتأكد من مدى صياغة فقرات الاستبيان، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **statistical package for Socialxienec spss** للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، حيث تم اعتماد مستوى دلالة (0.01) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، وقمنا بالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها: التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سيبرمان، اختبار T، معامل ألفا كرونباخ، معامل التحديد R^2 .

❖ تقسيمات الدراسة: تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

المحور الثاني: طبيعة التميز التنظيمي.

المحور الثالث: أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي في مجمع صيدال " فرع أنتيبوتيكال" بالمدينة.

1- الإطار النظري لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، حيث دعت هذه الأخيرة إلى تبنيها كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة ومجتمع المعرفة ومتطلباتهم التنافسية والإبداعية، بالإضافة إلى رأس المال الفكري الذي يعد من الموارد الأساسية للمنظمات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة.

1.1. مفهوم إدارة المعرفة:

نظرا لتعاظم دور المعرفة وأهميتها في ممارسة جميع وظائف وعمليات الإدارة، وفي تحسين هذه الممارسة، بل وتحقيق التميز في هذا الشأن، بدأت المنظمات تهتم بشكل أكبر بتطبيق فكر ومبادئ إدارة المعرفة، حيث ترى إدارة المعرفة أن المعرفة مورد استراتيجي هام لجميع المنظمات، وفيما يلي بعض التعريفات المختارة لإدارة المعرفة كما يلي:

التعريف الأول: هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف¹.

التعريف الثاني: هي نظام توليد عمل مزدهر، وأنها بيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة التنظيمية، وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعيا نحو تحقيق وإضافة قيمة للأعمال².

التعريف الثالث: هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن إدارة المعرفة هي فلسفة تسيير حديثة، تساعد المنظمات على توليد، نشر واستخدام المعرفة، واستغلالها استغلالاً أمثل حتى تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى من المنظمات المنافسة.

2.1.1. مستويات إدارة المعرفة: توجد ثلاثة مستويات لإدارة المعرفة والتي نوجزها فيما يلي:⁴

✓ **المستوى الاستراتيجي:** يتم في هذا المستوى تحليل القيمة الإستراتيجية للمعرفة عن طريق تحديدي الأهداف وتثمين ومشاركة المعرفة اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

✓ **المستوى التكتيكي:** حيث يتطلب هذا المستوى بنظام مرجعي لتسيير المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير.

✓ **المستوى التشغيلي:** يهدف هذا المستوى إلى الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث يتم إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

2.1. رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري الموجود الأكثر أهمية في المنظمة، وأنه أقوى سلاح تنافسي لها في بيئة سريعة التغير، فلم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد لمكانة المنظمات وقدرتها على تحقيق التميز، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة، وفيما يلي بعض التعريفات المختارة لرأس المال الفكري:

1.2.1. مفهوم رأس المال الفكري:

التعريف الأول: هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمان.⁵

التعريف الثاني: هو أكثر من مجرد حاصل الجمع الجبري لمجموعة حملة الشهادات العليا في المنظمات أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المباني داخل تلك المنظمات، إنه مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات.⁶

التعريف الثالث: هو نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكل الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز.⁷ من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن رأس المال الفكري هو مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يتمتع بها العاملون داخل المنظمة، ويميزهم عن غيرهم في المنظمات المنافسة، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

2.2.1. خصائص رأس المال الفكري:

لرأس المال الفكري جملة من الخصائص نذكرها في النقاط التالية:⁸

✓ الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة التنظيمية، وتتضمن مايلي:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية.

- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.

- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية، والبعد عن المركزية الإدارية.

✓ الخصائص المهنية: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل المنظمة، وتتضمن مايلي:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

- التمتع بدرجة تعلم تنظيبي عالية.

- التدريب الإثرائي.

✓ الخصائص الشخصية والسلوكية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن:

- الميل إلى تحمل المخاطرة.

- الاستفادة من خبرات الآخرين.

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات إبداعية.

3.2.1. مكونات رأس المال الفكري:

هناك اختلاف من قبل الباحثين في تحديد مكونات رأس المال الفكري، ولذلك تعددت وجهات النظر بشأن تحديد تصور واضح عن مكونات رأس المال الفكري في العناصر التالية:⁹

• الأصول البشرية: وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل والتي تمتلكها المنظمة، بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المعارف، المهارات، الإبداع والخبرات.

• الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الفرد العامل فتملكها المنظمة، أو هي مجموعة من الأدوات وتقنيات العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن الأصول الفكرية (الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي).

• رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات.

• الملكية الفكرية: وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد، وكذا ما يمكن حمايتها قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، وتعمل المنظمات على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية. لتحقيق ميزة تنافسية.

• رأس مال العلاقات: ويعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها، ومورديها ومنافسها.

3.1. أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري:

يتفق كثير من الباحثين على أن أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تتمثل فيما يلي:¹⁰

• استقطاب رأس المال الفكري: ويعكس هذا البعد الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلي رغباتهم.

• صناعة رأس المال الفكري: ويمثل هذا البعد السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس مال فكري خاص بها، من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل الدورات التدريبية، وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها.

• تنشيط رأس المال الفكري: يعتبر امتلاك المعرفة في المنظمة غير كاف لتكوين ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو والتأقلم مع التغيرات البيئية، مالم يتم تفعيل هذه المعرفة ووضعها موضع تنفيذي ذو طابع مرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يتماشى مع المستجدات في بيئة العمل.

• المحافظة على رأس المال الفكري: يشير هذا البعد إلى مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات و المعارف أبرزها التدريب والتحفيز المادي والمعنوي والتعلم التنظيمي.

• الاهتمام في رأس مال الزبون: ويعكس هذا البعد الوسائل والأساليب التي تتبناها المنظمة لتنمية وتطوير ما تمتلكه من رأس مال العلاقات من خلال الاهتمام بآراء الزبائن وتطلعاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات وخدمات جديدة أو تعديل المنتجات والخدمات الموجودة.

2. طبيعة التميز التنظيمي:

أصبح التميز الفكرة الرئيسية التي تبني عليها رسالة ورؤية المنظمات، فهو يعتبر من ضمن الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة، والوصول إليه ليس بالأمر السهل خاصة مع تتعرض له المنظمة من تحديات البيئة، ومع ذلك الوصول إليه ليس بالأمر المستحيل فبابه مفتوح وواسع أمام الجميع.

1.2. مفهوم التميز التنظيمي:

إن التميز التنظيمي مفهوم حديث شامل ومتكامل ومتقدم في الفكر الإداري المعاصر، فغاية أي منظمة هي السعي لإلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، وإرضاء العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة من مالكيها وعاملين والزبائن والمجتمع.

1.1.2. تعريف التميز التنظيمي:

التعريف الأول: هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.¹¹

التعريف الثاني: هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.¹²

التعريف الثالث: هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع)، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل.¹³

التعريف الرابع: هو قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح.¹⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق أفضل الإنجازات، والوصول إلى الذي لم يصل إليه الآخرون، وهو يسعى أي منظمة تسعى إلى تقديم مخرجات متميزة ترضي كافة أصحاب المصلحة بالمنظمة من مالكيها وعمال وزبائن ومجتمع.

2.2. مداخل التميز التنظيمي:

يتجسد التميز التنظيمي في مداخل إدارية متعددة تساهم بشكل كبير في تحقيق المرتكزات الأساسية له، وقد عرفت هذه المداخل تطورا واهتماما كبيرين مع مرور السنوات، ولا تزال على ذلك إلى يومنا هذا، وتمثل هذه المداخل فيما يلي:¹⁵

1.2.2. مدخل الإدارة الإستراتيجية: Management Stratégique

الإدارة الإستراتيجية هي طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف

المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها، وتتضمن أربعة مراحل: مرحلة التحليل الإستراتيجي، مرحلة صياغة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، التقييم الإستراتيجي.

2.2.2.مدخل إدارة الجودة الشاملة:"Management de la Qualité Total"

ويمكن تعريفها بأنها فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها، ابتداء بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمداً في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر، وتقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: التركيز على العميل، المشاركة الجماعية، التحسين المستمر.

3.2.2.مدخل إعادة الهندسة:"Reengineering"

تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري يهدف التطوير، فهي تعني البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، وتقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.

4.2.2.مدخل القياس المقارن بالأفضل:"Benchmarking"

وهي عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى، فقد يكون القياس داخلياً بأن يتم مقارنة عمليات إدارة معينة مع عمليات إدارة أخرى رائدة في المنظمة نفسها، وقد يكون خارجياً، وهذا بمقارنة مخرجات وعمليات المنظمة مع منظمات أخرى متفوقة، سواء من نفس القطاع أو من قطاعات أخرى. بالإضافة إلى المداخل السابقة، هناك مدخلين آخرين للتميز التنظيمي يمكن إيجازهما فيما يلي:¹⁶

5.2.2.مدخل تعددي للقيم، وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.

6.2.2.مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات.

3.2.مرتكزات التميز التنظيمي:

هناك سبعة أسس تمثل المرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ، وهذه الأسس هي:¹⁷

1.3.2.البناء الاستراتيجي: ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية والواجب اعتمادها وهي: الرؤية، الرسالة، القيم، الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط.

- 2.3.2. التوجه بالزبائن: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي المحدد لبقاء المنظمة أو زوالها.
- 3.3.2. العمليات: إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، والتي يجب أن تكون واضحة للعاملين لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين.
- 4.3.2. الموارد البشرية: الموارد البشرية هم مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، والموارد البشرية عبارة عن تركيبه من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات، وكأنهم أهم مورد للمنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفء لتلك الخصائص المتمثلة بها، والعمل على تنميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام وإدارة الأداء... الخ.
- 5.3.2. نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة المتبادلة، العمل الجماعي، الاتصال والتشاك.
- 6.3.2. التعلم: المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التحلي عن أنماط السلوك القديمة أو تعديلها، والتي لم تعد تسير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.
- 7.3.2. الموائمة والانسجام: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الستة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتأمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.
- 4.2. أبعاد التميز التنظيمي:

تتمثل أبعاد التميز التنظيمي في كل من العناصر التالية:¹⁸

- ✓ تميز القيادة: ويعني قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.
- ✓ تميز المرؤوسين: ويعني درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم دون تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- ✓ تميز الهيكل التنظيمي: ويعني قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- ✓ تميز الإستراتيجية: ويعني درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.
- ✓ تميز الثقافة التنظيمية: ويعني درجة توافق السلوك، ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشمل على جملة من العناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية ومواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.
3. أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي في مجمع صيدال- فرع أنتيبوتيكال- بالمدينة:

1.3. تقديم لمجمع صيدال "فرع أنتيبوتيكال" بالمدينة:

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم، يقع مقره الاجتماعي على الطريق الولائي رقم 11، ص ب-141، الدار البيضاء، الجزائر العاصمة.

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ: 1999/07/17، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (cosob) رقم: 98/04 والمؤرخة في 1998/12/24، ويقدر عدد المساهمين في البورصة ب 19288 مساهم، ويعد مجمع الصيدلة الكيماوية "المساهم الرئيسي" والذي قام بشراء 80% من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع.¹⁹

تحصل المجمع في 2005/02/05 على شهادة الجودة ISO9001، منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة.

قام المجمع بإنتاج 41.8 مليون وحدة سنة 2017، بعد أن كان يقوم بإنتاج 38.5 في سنة 2016، وهذا بسبب تحويل سلسلي إنتاج من وحدة أخرى، أي زيادة خطي إنتاج في الثلاثي الرابع من سنة 2017، في حين أن المجمع لم يقدّم بجدب تكنولوجيا جديدة منذ سنة 2008 أي تكنولوجيا الإنتاج،²⁰ لكن تم جذب تطبيقات جديدة في سنة 2014 خاصة فيما يخص أجور الموظفين، وتم كذلك تحسين جودة المنتجات من خلال إدخال بعض المزايا على هذه المنتجات،²¹ وكذلك تم في سنة 2017 توظيف 59 عاملا كالتالي: 1 مهندس في الإعلام الآلي، 6 مهندسين في المخابر، 2 مهندسين في خلية الجودة، 2 في ورشة الإنتاج، 3 متحصلين على شهادة الدكتوراه في المديرية التقنية، و45 عاملا في الورشات أي عمال الإنتاج، وتم ترقية 25 عاملا كالتالي: 11 عاملا في الإنتاج، و2 عاملا في المطبعة، 2 إداريين، 11 عاملا في مصلحة الصيانة.²²

2.3. تفسير نتائج الدراسة:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية محيطين بكل جوانبها وتفسير كل ما مسته هاته الدراسة حيث تم الاعتماد على المقياس الإحصائي spss لإعطاء نتائج دقيقة، وهذا بدء بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية ثم بتفسير مجالات الدراسة لنصل في الأخير إلى اختبار الفرضيات.

1.2.3. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة:

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

(الجدول رقم 02: المتغيرات الوصفية لأفراد عينة الدراسة)

الفئات العمرية	التكرار	%	المؤهل العلمي	التكرار	%	سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل أو يساوي 25 سنة	1	2.9	متوسط	00	00	0-5	5	14.3
من 26 إلى 35 سنة	13	37.1	ثانوي	15	42.9	6-10	13	37.1
من 36 إلى 45 سنة	12	34.3	جامعي	17	48.6	11-15	8	22.9
46 سنة فما فوق	9	25.7	دراسات عليا	3	8.6	16-20	8	22.9
المجموع:	35	100	المجموع:	35	100	المجموع:	35	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

2.2.3. الصدق البنائي: يبين مدى ارتباط مجالات الدراسة مع المحور التي تنتمي إليه، والجدول رقم

(02) يبين مدى ارتباط كل المجالات مع المحور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

(الجدول رقم 03: معامل الارتباط Spearman يبين مدى ارتباط كل مجالات الاستبانة مع المحور

التي تنتمي إليه والدرجة الكلية لهذا البعد)

المحور الثاني			المحور الأول		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.682	البناء الإستراتيجي	0.000	0.902	استقطاب رأس المال الفكري
0.000	0.597	الموارد البشرية	0.000	0.882	صناعة رأس المال الفكري
0.000	0.702	العمليات	0.000	0.834	تنشيط رأس المال الفكري
0.000	0.848	العلاقات	0.000	0.866	المحافظة على رأس المال الفكري
0.000	0.722	التعلم	0.000	0.855	الاهتمام في رأس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3.2.3. ثبات الاستبيان: من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبيت من صدقها تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وتم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cronbach، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد 0.698 (Alpha) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. (الجدول رقم 04: قيم معامل Alpha Cronbach يبين درجة ثبات المحاور والاستبانة

ككل)

المحور	عدد العبارات	معامل Cronbach Alpha
المحور الأول	20	0.945
المحور الثاني	20	0.958
الإستبانة	40	0.971

المصدر: من إعداد الباحثين برنامج SPSS على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3) أنّ قيمة معامل (Cronbach Alpha) لمحور مدى اعتماد فرع أنتيببوتيكال على أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري هي (0.945) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدلّ قيمة (Cronbach Alpha) لمحور مدى اعتماد فرع أنتيببوتيكال على مرتكزات التميز التنظيمي (0.958) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور، كما يتضح من قيمة (Cronbach Alpha) للاستبانة ككل هي (0.971) وهي قيمة عالية، ما يدل على أنها مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

4.2.3. تحليل نتائج الدراسة: في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين، ودرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي لفرع أنتيببوتيكال أكبر من درجة الحياد وهي الوزن النسبي المقدر بـ 60%.

(الجدول رقم 05: المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في فرع أنتيببوتيكال)

الترتيب	Sig	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
أ. استقطاب رأس المال الفكري						
1	0.000	74.2	0.825	3.71	في حالة استقطاب وتوظيف العاملين يؤخذ في عين الاعتبار مستوى الذكاء والثقافة العامة.	1
2	0.000	72.4	0.877	3.62	تقوم مؤسستك باستقطاب أحسن وأجدر الكفاءات البشرية.	2
4	0.000	69.6	0.919	3.48	تطبق مؤسستك طرق علمية عند استقطابها للموارد البشرية.	3
3	0.000	70.8	0.950	3.54	تعتمد مؤسستك على أساليب حديثة تمكنها من جذب الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية.	4

	0.000	71.85	2.941	3.59	جميع الفقرات معا :	
ب. صناعة رأس المال الفكري						
2	0.000	76.4	0.785	3.82	5	تحفز الإدارة العليا على التفاعل والتعاون الإيجابي داخل المنظمة.
3	0.000	74.2	0.750	3.71	6	عملية التدريب في مؤسستك عملية مستمرة.
1	0.000	78.8	0.838	3.94	7	تعمل الإدارة العليا على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
4	0.000	73.6	0.866	3.68	8	تعتمد المؤسسة على نمط قيادي ديمقراطي ما يفتح المجال للمرؤوسين بالمناقشة والتعبير بحرية عن أفكارهم.
	0.000	75.75	2.628	3.78	جميع الفقرات معا	
ج. تنشيط رأس المال الفكري						
2	0.000	80	0.766	4.00	9	يشجع أفراد الإدارة العليا بشكل مباشر العاملين على التعبير بأفكارهم وأرائهم الشخصية بحرية حتى ولو تعارضت مع وجهات نظرهم.
3	0.000	76.4	0.890	3.82	10	تعمل مؤسستك على تشجيع وتقوية ثقافة التساؤل والاتصالات المفتوحة.
1	0.000	84.4	0.731	4.22	11	تشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة.
4	0.000	75.4	0.689	3.77	12	تعمل مؤسستك على استثمار الطاقات الفكرية للعاملين.
	0.000	79.05	2.406	3.95	جميع الفقرات معا	
د. المحافظة على رأس المال الفكري						
2	0.000	74.2	0.925	3.71	13	توفر الإدارة للعاملين دعما ماديا ومعنويا لتطوير

					قدراتهم على تعلم مهارات جديدة.	
3	0.000	72.4	0.910	3.62	يتوفر في المؤسسة مناخ تنظيمي مساعد ومشجع على العمل.	14
1	0.000	76.4	0.706	3.82	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التعاون والثقة.	15
4	0.000	69.6	0.853	3.48	يجد العاملین اهتماما وحوافز مادية عند إسهامهم التطوعي في اكتشاف المشكلات.	16
	0.000	73.15	2.817	3.65	جميع الفقرات معا	
هـ.الاهتمام في رأس المال الزبوني						
3	0.000	76.4	0.923	3.82	تلبية المؤسسة متطلبات العميل والاستجابة لاجابته ورغباته بشكل يفوق توقعاته.	17
1	0.000	81.6	0.742	4.08	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شكاوى الزبائن ومقترحاتهم.	18
4	0.000	69.6	0.853	3.48	تعمل المؤسسة على إشراك الزبائن في صناعة القرارات الحاسمة.	19
2	0.000	76.4	0.890	3.82	تعتمد المؤسسة على آليات مختلفة تجسد وتثمنها تمامها بالزبون.	20
	0.000	76		3.8	جميع الفقرات معا	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج

.SPSS

أ.استقطاب رأس المال الفكري من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده استقطاب رأس المال الفكري يساوي (3.59)، والوزن النسبي يساوي (71.85%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين استقطاب رأس المال الفكري و تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أن عملية الاستقطاب بفرع أنتيبوتيكال تتم وفق أسس حديثة وواضحة، وهذا وفقا

لمتطلبات المنظمة التي تهدف إلى الحصول على كفاءات بشرية قادرة ومؤهلة على القيام بعملها وهذا بدوره ينعكس على أداء المنظمة.

ب.صناعة رأس المال الفكري: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعدها صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.78)، والوزن النسبي يساوي (75.75%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين صناعة رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أن صناعة رأس المال الفكري بفرع أنتيبوتيكال تتم بمنهجية محكمة ومتفق عليها، نظرا لرغبات الأفراد التي تحتاج إلى تفعيل هذا النوع من الأساليب من أجل حصد المزيد من الفهم والمعرفة وتحقيق الإبداع والابتكار.

ج.تنشيط رأس المال الفكري: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعدها صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.95)، والوزن النسبي يساوي (79.05%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين تنشيط رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أن أسلوب تنشيط رأس المال الفكري بفرع أنتيبوتيكال يتم وفق طريقة منتظمة ومستمرة، وهذا طبقا لحاجة الفرع الماسة إلى ممارسة هذا الأسلوب الذي يتطلب مناخ تنظيمي يعزز التعاون وروح العمل الجماعي كونه مصدر حلول للمشكلات والقضايا التي تتعرض لها المنظمة.

د.المحافظة على رأس المال الفكري: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعدها صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.65)، والوزن النسبي يساوي (73.15%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين المحافظة على رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أن أسلوب المحافظة على رأس المال الفكري بفرع أنتيبوتيكال يتم بطريقة جيدة مبنية على أسس علمية حديثة، وهذا بهدف التأثير على الكفاءات البشرية داخل الفرع، وهو ما بدوره يعكس المحافظة على هذه الكفاءات وتحقيق رضاهم.

هـ. الاهتمام في رأس المال الزبوني: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعدها صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.8)، والوزن النسبي يساوي (76%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين صناعة رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك

إلى أن أسلوب الاهتمام برأس المال الزبوني بفرع أنتيبوتيكال يتم وفق ميكانزمات حديثة ومتطورة، تعزز من اهتمام الفرع بزبائنه وفقا لاحتياجاتهم اللأمتناهيية والتي تتطلب ردت فعل سريعة تعكس سد هاته الاحتياجات وإشباعها.

(الجدول رقم 06: المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي في فرع أنتيبوتيكال)

الترتيب	Sig	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
أ. البناء الإستراتيجي						
1	0.000	78.8	0.764	3.94	تقوم المؤسسة بوضع السياسات الواضحة والدقيقة سعيا لتحقيق الأهداف المسطرة.	21
2	0.000	77	0.772	3.85	تعمل المؤسسة على رسم خطة واضحة تساعد على تحقيق الأهداف والطموحات.	22
3	0.000	76.4	0.857	3.82	للمؤسسة توجهات ومسارات واضحة تعمل في اتجاهها.	23
4	0.0	74.8	1.010	3.74	للمؤسسة مجموعة من المعايير الأخلاقية تعمل في إطارها.	24
	0.0	76.85	3.03	3.84	جميع الفقرات معا	
ب. الموارد البشرية						
1	0.000	74.8	0.852	3.74	تلتزم المؤسسة باحترام الأفراد والاعتراف بجهودهم.	25
4	0.000	70.2	1.010	3.51	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتقييم المستمر لأداء العاملين للكشف على نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها.	26

27	تركز الإدارة العليا على ديمومة إقامة الدورات التدريبية للعاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	3.71	0.750	74.2	0.000	2
28	تقوم الإدارة العليا بإرشاد الأفراد إلى الوجهة الصحيحة والتأثير إيجابا على قراراتهم.	3.57	0.608	71.4	0.000	3
	جميع الفقرات معا	3.63	2.627	72.7	0.000	
ج.العمليات						
29	تعمل المؤسسة على تحسين أنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات.	3.88	0.582	77.6	0.000	3
30	تبنى المؤسسة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات.	3.77	0.546	75.4	0.000	4
31	تلتزم الإدارة العليا بالتقييم المستمر للعمليات.	4.11	0.758	82.2	0.000	1
32	تقوم المؤسسة بتقديم الخدمات بناء على احتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.	3.97	0.706	79.4	0.000	2
	جميع الفقرات معا	3.93	2.077	78.7	0.000	
د.العلاقات						
33	تدعم الإدارة العليا العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر.	3.60	0.847	72	0.000	4
34	توفر المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.	3.77	0.770	75.4	0.000	2
35	تشجع الإدارة العليا التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية.	3.62	0.843	72.4	0.000	3
36	تمتلك المؤسسة علاقات وطيدة مع أطراف خارجية.	4.02	0.785	80.4	0.000	1
	جميع الفقرات معا	3.75	2.802	75.1	0.000	
هـ.التعلم						
37	تعزز الإدارة العليا الثقافة المشجعة على التعلم	3.80	0.964	76	0.000	3

					المستمر.	
1	0.000	78.8	0.802	3.94	تلتزم الإدارة بشكل دائم على وضع السياسات التي تساعد الأفراد على عملية التعلم.	38
2	0.000	76.4	0.857	3.82	تسعى المؤسسة جاهدة على توفير بيئة عمل مساعدة ومشجعة على التعلم.	39
4	0.000	73.6	0.832	3.68	توفر الإدارة للعاملين دعما ماديا ومعنويا لتطوير قدراتهم على تعلم مهارات جديدة.	40
	0.000	76.2		3.81	جميع الفقرات معا	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج

.SPSS

أ.البناء الإستراتيجي: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.84)، والوزن النسبي يساوي (76.85%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين صناعة رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أنّ البناء الاستراتيجي بفرع أنتيبوتيكال يتميز بصورة واضحة ومعبرة عن أهداف الفرع وفقا لتوجهاته ونظراته المستقبلية التي تعكس تصوره الاستراتيجي من أجل تدعيم مركزه التنافسي والتأثير إيجابا على النتائج التي يحققها.

ب.الموارد البشرية: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.63)، والوزن النسبي يساوي (72.7%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين صناعة رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أنّ ركيزة الموارد البشرية بفرع أنتيبوتيكال تمثل الركيزة الأولى داخل الفرع باعتبارها كمورد يبدع وابتكر ويطرح الأفكار ويصنع الإنجازات، وهذا وفقا لمتطلبات الفرع التي تحتاج إلى كوادر بشرية ذو قدرات ومهارات عالية أكثر تأهيلا في تأدية وظائفها.

ج. العمليات: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.93)، والوزن النسبي يساوي (78.7%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين صناعة رأس المال الفكري

وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أنّ أسلوب العمليات بفرع أنتيبوتيكال يتم بطريقة سليمة نظرا لحاجات ورغبات العملاء التي تتطلب سرعة تلبيةها وترجمتها إلى سلع حقيقية وبالجودة المتعارف عليها.

د. العلاقات: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعد صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.75)، والوزن النسبي يساوي (75.1%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين صناعة رأس المال الفكري وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك أنّ مستوى العلاقات بفرع أنتيبوتيكال يتم وفق معايير واضحة ومحددة، وهذا طبقا لجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا والتي تحتاج إلى جملة من الممارسات اللازمة لتعزيزها.

هـ. التعلم: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعد صناعة رأس المال الفكري يساوي (3.81)، والوزن النسبي يساوي (76.2%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين صناعة رأس المال الفكري و تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، ويعزى ذلك إلى أنّ سياسات التعلم المستمر بفرع أنتيبوتيكال تتم وفق أسس متينة وواضحة تتيح فرص متكافئة للجميع بهدف الاستفادة من عملية التعلم وتتم وفقا لحاجات الأفراد إلى هذا النوع من الممارسات.

5.2.3. اختبار الفرضيات: سنحاول في هذا المطلب اختبار الفرضيات الموضوعة حول القسم التطبيقي:

3.1.5.2.3 اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري على تحقيق التميز

التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

(جدول رقم 07: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أدوات منظمات التعلم في تحقيق

التميز التنظيمي)

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	Sig	B	T	Sig
الارتباط	معامل الارتباط	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل الارتباط	المحسوبة	المحسوبة
التميز التنظيمي	0.791	0.625	12.511	الانحدار	0.000	0.754	6.592	0.000

				30	البواقي				
				34	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

2.5.2.3. اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$:

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين، واختبار T لترجيح الاختلاف لأي فئة ينتهي لإثبات أو نفي وجود الاختلاف. أ-أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

(الجدول رقم 08: نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس)

القيمة الاحتمالية	قيمة T	اختبار التجانس Levene's Test	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
0.53	1.086-	4.037	10,641	58,920	25	ذكر	المحور الأول
	1.392-		5,692	62,800	10	أنثى	
0.25	0.813-	1.361	9,984	59,880	25	ذكر	المحور الثاني
	0.945-		7,008	62,700	10	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على النتائج الموضحة في الجدول (08) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (رأس المال الفكري) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ب-أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:
(جدول رقم 09: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى متغير العمر)

القيمة الاحتمالية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.131	2.025	170,275	3	510,824	بين المجموعات	المحور الأول
		84,069	31	2606,147	داخـل المجموعات	
		254.344	34	3116,971	المجموع	
0.340	1.116	97,338	3	292,013	بين المجموعات	المحور الثاني
		83,856	31	2599,530	داخـل المجموعات	
		181.194	34	2891,543	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss بناء على النتائج الموضحة في الجدول (09) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (رأس المال الفكري) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

ج-أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:
(جدول رقم 10: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المستوى التعليمي)

القيمة الاحتمالية	قيمة ف	متوسط	درجات	مجموع	مصدر التباين	المجال
-------------------	--------	-------	-------	-------	--------------	--------

الاحتمالية		المربعات	الحرية	المربعات		
0.707	0.262	25,148	2	50,297	بين المجموعات	المحور الأول
		95,834	32	3066,675	داخـل المجموعات	
		120.982	34	3116,971	المجموع	
0.504	0.700	60,571	2	121,143	بين المجموعات	المحور الثاني
		86,575	32	2770,400	داخـل المجموعات	
		147.146	34	2891,543	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على النتائج الموضحة في الجدول (10) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (رأس المال الفكري) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

د-أثر متغير الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

(جدول رقم 11: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع

الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة)

القيمة الاحتمالية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.703	0.546	52,876	4	211,502	بين المجموعات	المحور الأول
		96,849	30	2905,469	داخـل المجموعات	
		149.725	34	3116,971	المجموع	
0.916	0.236	22,023	4	88,091	بين المجموعات	المحور الثاني
		93,448	30	2803,452	داخـل المجموعات	

		115.471	34	2891,543	المجموع	
--	--	---------	----	----------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.

بناء على النتائج الموضحة في الجدول (11) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحورين الأول (رأس المال الفكري) والثاني (التميز التنظيمي)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أدوات منظمات التعلم على تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

خاتمة:

أصبحت استمرارية المنظمات ونجاحها يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة، وكذلك على مدى قدرتها على تطبيق تلك الأصول والإفادة منها في أنشطتها التشغيلية وفي تطوير عملياتها ومنتجاتها وفي تحقيق القيمة المضافة لها، إذ يعد رأس المال الفكري موردا استراتيجيا مهما ومصدرا لتوليد ثروة المنظمة والأفراد على حد سواء، والاستثمار في رأس المال الفكري هو استثمار ناجح يحقق عوائد عالية، حيث لا أحد يجادل في أهمية هذا الاستثمار باعتباره مصدرا لقيمة المنظمة الداخلية والخارجية ومصدرا لميزتها الاستراتيجية، وتحقيق التميز التنظيمي، هذا الأخير الذي يعد كمفهوم إداري حديث شامل ومتكامل يجمع عناصر بناء المنظمات الحديثة ومقوماتها على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتكامل والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية وبالتالي تحقيق السبق التنافسي، وتعظيم الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة، وعاملين فيها. والزبائن والمجتمع.

❖ نتائج الدراسة: توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج جاءت كما يلي:

- أن هناك مستوى تطبيق جيد لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بفرع أنتيبويتيكال، وهذا راجع إلى أهمية هذه الأبعاد ومدى قدرتها في تطوير معارف ومهارات الأفراد.
- يعتمد فرع أنتيبويتيكال على استقطاب الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية وهذا ما يؤكد بأن الفرع يعتمد على أساليب حديثة في التوظيف، وأنه يسعى لاستقطاب رأس المال الفكري.
- يعمل الفرع بشكل دائم على استثمار معارف ومهارات الأفراد، من خلال إقامة الحلقات النقاشية وتشجيع الحوار والاتصالات المفتوحة، لأن المنظمات الحديثة أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها.

- يقوم فرع أنتيبايوتيكال بالاستماع المستمر إلى حاجات ورغبات الزبون، ثم العمل على ترجمتها إلى سلع وخدمات حقيقية تفي باحتياجاته أو ما يفوق توقعاته.
 - يولي الفرع اهتماما كبيرا بعملية التعلم لتطوير مهارات الأفراد وتعزيز عملية الإبداع والابتكار، هذا على اعتبار أن التعلم أضحى يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية وسحق المنافسين.
 - ❖ الاقتراحات: توصلنا في آخر هذه الدراسة إلى وضع جملة من الاقتراحات التي نرى بأنها مناسبة، وأنها إذا طبقت ستزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة، حيث جاءت كما يلي:
 - ضرورة التركيز على أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن)، والسعي دوماً إلى اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة والتطلع نحو المستقبل.
 - العمل على نشر ثقافة التعاون وتشكيل فرق العمل داخل المؤسسة.
 - على المنظمات الدخول إلى جو المنافسة، وتقديم منتجات متميزة بالشكل الذي يعجز المنافسين على تقليدها.
 - ينبغي على المنظمات التي تسعى إلى التميز ألا تقلد الآخرين، بل تنظر إلى إنجازاتهم لتأخذ العبر والدروس التي تقودها إلى الإتيان بالأحدث والأجود والأكثر تطوراً وحدثة، لأن التميز هو انفراد واستقلال كامل عن الآخرين والإتيان بالجديد الذي لم يفكر به الآخرون.
 - من أهم مقومات تميز المنظمات هو رأس المال البشري، لذا ينبغي على إدارة المنظمة أن تمكن وتشارك العاملين وتشجعهم على توليد وطرح الأفكار، واحترام أفكارهم وإبداعاتهم حتى ولولم ترقى إلى المستوى المطلوب.
- الهوامش والمراجع:

¹ - الفارس سليمان، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على منظمات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 68.

- ² - همشري عمر أحمد، إدارة المعرفة : الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص 105.
- ³ - غزالي عادل، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، 2016/2015، ص 32.
- ⁴ - خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المنظمات الاستشفائية، دراسة عينة من المنظمات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2، 2015/2014، ص ص 73-72.
- ⁵ - فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة منظمة الاسمنت-عين التوتة بباتنة- أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص 65.
- ⁶ - بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 3، جامعة المدية، 2015، ص 193.
- ⁷ - الروسان محمود علي، العجلوني محمود محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 43.
- ⁸ - الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، 2011، ص ص 23-24.
- ⁹ - جدي شوقي محمد زبير، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011، ص ص 08-09.
- ¹⁰ - أبو الغنم خالد محمد عبد العزيز، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في منظمات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 9، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2012، ص ص 10-11.
- ¹¹ - مجيد منصور، حسين العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الثاني: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، فلسطين، ص 07.

¹² -Mc gregor, B ,THE Excellence Agend , Public service status review, Public Administration 54"3" 1994, p :297.

- ¹³ -Eskild, Dahlgard and Anders, the impact of creativity and learning on business Excellence, Total Quality Managment,1999, p 10.
- ¹⁴ - سالم أوبوكر، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على منظمة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 03، العدد 1، المركز الجامعي ميله، 2017، ص 24.
- ¹⁵ - قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 1، جامعة المدية، أفريل 2014، ص 124.
- ¹⁶ - النسور أسماء سالم، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 34.
- ¹⁷ - الهلالات صالح علي عودة، إدارة التميز "الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 89.
- ¹⁸ - بلكير خليدة محمد، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2016، ص 169.
- ¹⁹ - مركز الإعلام والتوثيق بفرع أنتيبوتيكال.
- ²⁰ - مقابلة مع مسؤول الإنتاج بالفرع، في يوم 2018/02/28، على الساعة 11:00.
- ²¹ - مقابلة مع مسؤول المصلحة الاجتماعية التابعة لإدارة الموارد البشرية، في يوم 2018/02/28، على الساعة 13:30.
- ²² - مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية بالفرع، في يوم 2018/02/28، على الساعة 14:00.