



أثر رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة

دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية

إعداد

د. مها محمد محمد البنوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

maha_elbanawey@yahoo.com

عرفه السيد عزوز عبدالحفيظ

باحث ماجستير إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

arafaelsayedbb@gmail.com

د. شريف سعيد متولي اسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

Sherifsaeed1977@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة والسكان بمحافظة الشرقية، ولتحقيق ذلك عمدت الدراسة إلى تطوير أربعة فروض. وباستخدام قائمة استقصاء؛ تم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها 375 مفردة من العاملين (الأطباء، الأخصائيين، الفنيين، الممرضين) في هذه المستشفيات؛ حيث تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي - البسيط والمتعدد - في اختبار الفروض الأربع، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري (ومكوناته) والمنظمة المتعلمة في هذه المستشفيات. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وكذلك التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة، وأخيراً حدودها والدراسات المستقبلية المنبثقة عنها.

مصطلحات أساسية: رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، المستشفيات الحكومية.

1- مقدمه:

تنتاب منظمة الأعمال اليوم حالة من القلق حول غموض البيئة التي تعمل بداخلها (**حنتوش، 2021**)، لذا عليها توجيه ما تتبعه من سياسات لتتوافق مع التغيرات والتطورات المتتابعة، وهذا بدوره يدفعها لتبني نظم قائمة على تكامل مصادر التعلم والتشارك العرفي والتفكير النظمي، وترجمة التعلم إلى الواقع (**طبراخ، 2022**). فالنظام القائم على التعلم؛ يساعد المنظمة في تطوير إمكاناتها لتتماشي وبإستمرار مع التحديات والعوائق التي تفرضها البيئة، وبالتالي ينبغي أن تحرص المنظمة على إدارة هذا النظام بوعي، وأن يشكل ويشمل كافة العمليات داخلها؛ أي أن تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة (**Derbali, 2022**).

وبمراجعة الأدبيات السابقة؛ يتبين لنا مدى إهتمام العديد من الكُتاب - الإقتصاديين منهم أو الإداريين - بتطوير وبناء المنظمة المتعلمة؛ ولذا فقد تعددت المداخل التي اهتمت ببناء المنظمة المتعلمة، ومنها: إدارة المعرفة (Karkoulian et al., 2013)؛ أبو عرابي، 2017؛ العدوان، 2020)، والتعلم التنظيمي (طاهر، 2011؛ بوحشيشة وبو عناني، 2019؛ بالجيلالي وحيداري، 2022)، والتمكين (ابن سهلة، 2016؛ دغريز، 2017؛ فيصل، 2020)، وبنظرة متأنية لتلك المداخل يتبين وجود علاقة معنوية موجبه ربطت بينها وبناء المنظمة المتعلمة.

وإلى جانب ما قدمته الأدبيات من تصورات لمداخل تطوير وبناء المنظمة المتعلمة؛ فإن الدراسة الحالية تتبنى مدخل رأس المال الفكري وأثره على بناء المنظمة المتعلمة؛ نظراً كونه يمثل القوة العاملة المبدعة ذات الطابع المهني والفكري (الدسوقي، 2022)، والذي يساهم في بناء المنظمة المتعلمة (الجبوري، 2022).

وتأسيساً على ما تقدم؛ تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد أثر رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة في القطاع الصحي المتمثل في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.

2- مشكلة الدراسة:

بمراجعة الأدبيات المبكرة والتي اهتمت بمفهوم المنظمة المتعلمة؛ نلاحظ أنه وبرغم مرور فترة طويلة نسبياً على تبني الأدبيات لذلك المفهوم الجديد خاصة في ظل التحول نحو مجتمعات التعلم؛ إلا أنه يتضح مدى تباين تلك الأدبيات في طبيعة النماذج التي إعتمدت عليها في بناء المنظمة المتعلمة؛ وقد جاء ذلك التباين نظراً لتعدد نماذج بناء المنظمة المتعلمة؛ فعلي سبيل المثال؛ إعتمدت دراسة عبدالباسط (2022) على نموذج ماركواردت **Marquardt 1996** في بناء المنظمة المتعلمة من خلال خمسة أنظمة توصل إليها "ماركواردت **Marquardt**" تتداخل فيما بينها وتتكامل معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة وهي (التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية)؛ أما في دراسة الحربي (2022) كان الإعتماد على النموذج الخماسي لسينج (1990) **Senge** في بناء المنظمة المتعلمة، ويشمل خمس أسس ينبغي للمنظمة الإلتزام بها لتصبح منظمة متعلمة وهي (التفكير النظامي، والتميز الذاتي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي)؛ فضلاً عن إقتصار بعض الدراسات على بعض خصائص المنظمة المتعلمة فقط والإعتماد عليها كأبعاد كما في دراسة الجبوري (2022) والتي قامت على ثلاثة أبعاد فقط وهي (الثقافة التنظيمية، الرؤية المشتركة، تمكين العاملين). وهو الأمر الذي يعكس بوضوح عدم إتفاق الأدبيات السابقة على تبني نموذج محدد يمكن الإعتماد عليه في بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يُعني أن باب الإجتهد ما زال مفتوحاً أمام الباحثين لجهود بحثية أكثر عمقاً في هذا المجال.

وإتفاقاً مع هذا؛ فنظراً لإختلاف النماذج التي إعتمدت عليها الدراسات السابقة فقد جاءت النتائج بما يفيد التفاوت في علاقة أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقات) بهذه النماذج المتعدده للمنظمة المتعلمة؛ وهو الأمر الذي رجح التفاوت في علاقة رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة رغم إيجابيتها.

وفي سياق آخر؛ فإننا نلاحظ أنه تم الإعتماد على نموذج "مارسيك وواتكنز (2003) **Marsick and Watkins**" في دراستين فقط وهما دراسة (2021) **Ramli and Rasdi** ودراسة (2022) **Abushohada and Jamali**، وبرغم إختلاف موقع متغير المنظمة المتعلمة في كلا الدراستين فيما بين متغير تابع كما في دراسة (2021) **Ramli and Rasdi** ومتغير مستقل كما

في دراسة **Abushohada and Jamali (2022)** إلا أن نتائج كلا الدراستين أفادت بوجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة والمنظمة المتعلمة. وهو الأمر الذي يعني ببساطة مدى وضوح وقوة العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وبين المنظمة المتعلمة بإعتمادها على نموذج "مارسيك وواتكنز Marsick and Watkins". كذلك، وبمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة يتبين ما يلي:

• من خلال إستعراض الدراسات التي إهتمت بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة؛ نلاحظ أن تلك الدراسات تؤكد وجود علاقة إرتباطية إيجابية متبادلة **Exchanged** تجمع بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة. فمن ناحية؛ تشير الأدبيات النظرية إلى أن رأس المال الفكري يمثل ثروة حقيقية ومؤشر مهم في بناء المنظمات المتعلمة (شمس الدين، 2021)، وهو ما يتسق مع الإتجاه السائد من كون رأس المال الفكري متغير مستقل، ومن ثم البحث حول طبيعة دوره ومدى تأثيره على بناء المنظمة المتعلمة التي تأتي في الغالب كمتغير تابع. ولقد دعمت النتائج الميدانية تلك الإفتراضات النظرية؛ حيث توضح نتائج العديد من الدراسات وجود تأثير قوي ومعنوي لرأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة (دربالي، 2019؛ أبو عبيد، 2018؛ بعارسية وبن فرج، 2020؛ شمس الدين، 2021؛ الجبوري، 2022؛ **Ramli and Rasdi, 2021**).

ومن ناحية أخرى؛ يرى البعض أن المنظمة المتعلمة تُعد عنصراً فعالاً في بناء وصناعة رأس المال الفكري (**Djellal, 2021**)، وهو على عكس الإتجاه السائد بكون المنظمة المتعلمة متغير تابع. وهو أيضاً ما دعمته النتائج الميدانية؛ حيث بمراجعة نتائج دراسة محمد (2018) تبين وجود إرتباط قوي موجب جمع بين المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل ورأس المال الفكري كمتغير تابع، وكذلك بالنظر لنتائج دراسة **Abushohada and Jamali (2022)** يتبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تشكيل وتطوير رأس المال الفكري. وهو الأمر الذي يعني ببساطة؛ وجود عامل مهم وحيوي غير واضح يفرض وجود هذه العلاقة الإيجابية المتبادلة **Exchanged** بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة وهو ما يمكن الإشارة إليه بالعمل الزمني.

• بالتتابع الدقيق لما انطوت عليه الدراسات السابقة من تناولها لنماذج بناء المنظمة المتعلمة؛ يتضح ما يلي:

- برغم أن تلك الدراسات إعتمدت على خلفيات علمية متماسكة، كما أن نتائج اختبار أغلبها على المستوى العملي كان ثابت الدلالة؛ إلا أن معظمها لم يعتمد على نماذج حقيقية للمنظمة المتعلمة؛ بل كان الإعتقاد على بعض خصائص المنظمة المتعلمة كأبعاد وذلك وفقاً لدراسات (دربالي، 2019؛ محمد، 2018، الجبوري، 2022).

- إتضح بمراجعة تلك الدراسات تطابق الأبعاد التي قامت عليها المنظمة المتعلمة في دراسة بعارسية وبن فرج (2020) مع تلك التي تناولتها دراسة عبابيس وعلاوي (2021)، والتي في أصلها ليست نماذج يمكن الإعتقاد عليها في بناء المنظمة المتعلمة، بل تمثل بعض الأبعاد للمنظمة المتعلمة وهي فقط (التعلم التنظيمي، الرؤيه المشتركة، بناء فرق العمل، تمكين العاملين).

- وبرغم ما إعتمدت عليه بعض تلك الأدبيات من نماذج للمنظمة المتعلمة؛ إلا أننا نجد على سبيل المثال؛ وفقاً لدراسة أبو عبيد (2018) أنها إعتمدت على نموذج "سينج Senge" وهو ما تختلف عنه الدراسة الحالية نظراً لتبنيها النموذج المتكامل للمنظمة المتعلمة لـ "مارسيك وواتكنز Marsick and Watkins"؛ حتي أن بعض الدراسات التي أخذت به جعلت المنظمة المتعلمة متغير مستقل وليس تابع مثل دراسة Abushohada and Jamali (2022)، أو كان التطبيق في غير مجال الدراسه الحاليه مثل دراسة Ramli and Rasdi (2021).

3- الدراسة الإستطلاعية:

بالإضافة إلى نتائج البحث المكتبي للدراسات السابقة، إعتمدت الدراسة الحالية في تطوير مشكلة الدراسة على دراسة استطلاعية بأسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة إستقرابية ميسرة قوامها (50) مفردة من إجمالي الأفراد في أربعة مستشفيات حكومية بمحافظة الشرقية، تضمنت: مستشفيات (كفر صقر – فاقوس - ديرب نجم – أبو كبير) حيث تمت تلك الدراسة عبر أسئلة مفتوحة؛

وذلك لإستكشاف آراء الأفراد بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية في الفترة من أول يناير 2022 وحتى نهاية الشهر، وذلك لتحديد ما يلي:

- 1- مدى توافر عناصر رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلاقات) بالقطاع؛ وبعبارة أخرى:
 - مدى توافر مؤشرات رأس المال البشري (عمليات تدريب العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين) في المستشفيات محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات رأس المال الهيكلية (الثقافة التنظيمية، مدى صلاحية النظام الرقابي، مدى بناء مخزون تعليمي، مدى توافر شبكة معلومات داخلية) في القطاع محل الدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات رأس مال العلاقات (القدره على تحديد إحتياجات العملاء، مدى توافر قنوات الإتصال بالعملاء، رضا وشكاوى العملاء) في القطاع المذكور.
 - 2- مدى توافر متطلبات وأبعاد المنظمة المتعلمة بالقطاع؛ وبعبارة أخرى:
 - مدى توافر مؤشرات المستوى الفردي (إيجاد فرص التعلم المستمر، الإستفسار والحوار) في القطاع محل البحث والدراسة.
 - مدى توافر مؤشرات المستوى الجماعي (تمكين العاملين، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) في القطاع المذكور.
 - مدى توافر مؤشرات المستوى التنظيمي (القيادة الإستراتيجية، المشاركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) في القطاع محل الدراسة.
- والجدول رقم (1) يعرض نتائج الدراسة الإستطلاعية.

جدول رقم (1) درجة تواجد مفردات الدراسة الإستطلاعية في مجتمع الدراسة

البيان	كبير	متوسط	قليل
رأس المال الفكري (I.C)	%48	%21	%31
المنظمة المتعلمة (L.O)	%42	%17	%41

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة الإستطلاعية.

وفي ضوء النتائج السابقة؛ يمكن القول:

- 1- بتوافر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلية، العلاقات) في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية بدرجة تكاد تكون مقبولة.

- 2- بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في قطاع المستشفيات الحكومية لكن بدرجة ضعيفة.
- 3- ثمة علاقة تربط بين إنخفاض رأس المال الفكري وبين المنظمة المتعلمة في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية (مجتمع الدراسة).

وفي ضوء ما كشفت عنه الفجوة البحثية من مراجعة الدراسات السابقة، والفجوة التطبيقية من نتائج الدراسة الإستطلاعية؛ تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة أثر رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية بمصر. وعلى ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

- 1- ما هو أثر رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة في قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية بمصر؟.
- 2- ما مدى توافر عناصر رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلاقات) في القطاع المذكور؟.
- 3- ما مدى توافر متطلبات وأبعاد المنظمة المتعلمة في القطاع محل الدراسة؟.
- 4- إلى أي مدى توجد فروق بين فئات المتغيرات الديموغرافية (النوع، الوظيفة، سنوات الخبرة) في طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري (I.C) والمنظمة المتعلمة (L.O)؟.

4- أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من الإسهامات التي يُتوقع أن تُقدمها على المستوى العلمي والعملية؛ فعلى المستوى العلمي (النظري)؛ يمكن تصور أهمية الدراسة فيما يلي:
- برغم تعدد الدراسات – الأجنبية والعربية – التي تناولت متغيرات الدراسة كلاً على حده؛ إلا أننا نجد أن هناك نقص واضح في تلك التي ربطت بين المتغيرين لاسيما في البيئة العربية وخاصة المصرية؛ لهذا جاءت الدراسة في محاولة جادة لتغطية جزء من هذا النقص.
 - تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات ذاتها؛ وذلك بإعتبارهم من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ترتبط بالمعرفة والتي أصبحت جوهر النجاح لأي منظمة.
 - تعتبر الدراسة محاولة جادة في تقديم إطار نظري يساعد على تطوير الأدبيات الأكاديمية حول طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة؛ وذلك من خلال إستنادها إلى مؤشرات ميدانية عن هذين المتغيرين في ظل البيئة المصرية.

وعلى المستوى العملي (التطبيقي)؛ فيمكن إبراز مبررات الدراسة فيما يلي:

- تضمنت ساحة المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية تراجع ملحوظ ولفترة طويلة اختص بجودة الخدمات الطبية المقدمة (البنوي واسماعيل، 2019)؛ ما استدعى اجراء الدراسة الحالية كورقة بأيدي المسؤولين تساعد في تقييم هذا الوضع المؤرق وتحسينه.
- تزويد المسؤولين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية (مجتمع الدراسة) ببيانات صادقة وموثقة مستندة إلى دراسة ميدانية؛ تساعد على تحديد أثر رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة داخل مجتمع الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية بشكل رئيس تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة؛ ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- قياس طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة.
- 2- تحديد مدى توافر رأس المال الفكري (بأبعاده الثلاثة) داخل مجتمع الدراسة.
- 3- تحديد مدى تبني مجتمع الدراسة لمتطلبات تحقيق المنظمة المتعلمة.
- 4- التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين فئات المتغيرات الديموغرافية في طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة.

6- الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة:

أولاً: رأس المال الفكري:

تم تناول موضوع رأس المال الفكري بشئ من التفصيل والبحث مع طرح كتاب "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" لمؤلفه توماس ستيوارت **Tomas Stewart** عام 1997 والذي اعتبر رأس المال الفكري بإعتباره المعرفة المفيدة للمنظمة التي يمكن أن تكون مفيدة عند استخدامها بشكل صحيح حيث جعلت وجهة النظر هذه رأس المال الفكري رأس المال الحقيقي للمنظمات (**Ben Saad, 2021**).

أبعاد رأس المال الفكري:

1- رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة المهارات والمعارف والخبرات المستقرة داخل العقول البشرية العاملة في المنظمة (النصرالله، 2021)، فهو يتمثل في المعرفة التنظيمية التي يحملها هؤلاء العاملون (الحفناوي، 2020)، ومن ثم فهو أصل لا تمتلكه المنظمة (مزهري، 2020)، بل يُعد مورد ملازم للعمالة وجزء لا يتجزأ منها (أمين، 2020) ويتحرك معهم أينما كانوا حتى عندما يغادرون المنظمة (Kanaan et al., 2020).

2- رأس المال الهيكلي: يُشكل رأس المال الهيكلي البنية التحتية للمنظمة (عبدالرزاق، 2020)؛ والمعرفة غير البشرية المتضمنة في الإجراءات والقواعد والأنظمة (Mubarik et al., 2022)، والتي هي بمثابة الداعم الرئيس لتزويد العاملين برأس المال البشري اللازم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية (Al-Khatib, 2022)؛ فهذا النوع من رأس المال هو ملك للمنظمة لا ينفصل عنها (أحمد، 2020)، ويبقى داخلها حتى عندما يغادر العاملون الشركة، وتنتهي الشركة خدماتهم (Obeidat et al., 2021).

3- رأس مال العلاقات: يُعد رأس مال العلاقات شكل وسيط من رأس المال الفكري يتضمن قيمة المعرفة المضمنة في علاقات المنظمة؛ فهو يشير إلى أصحاب المصالح الذين أقامت الشركة علاقات معهم (Crupi et al., 2021)، ويمكن تصنيفه إلى رأس مال علاقات داخلي وآخر خارجي، حيث يشير الداخلي إلى كافة العلاقات داخل المنظمة، أما الخارجي فيمثل علاقات المنظمة بالمجتمع المحيط من عملاء وموردين .. الخ (Liu et al., 2020).

ثانياً: المنظمة المتعلمة:

برغم تعدد وجهات النظر حول المنظمة المتعلمة واختلاف طرق تحديد أبعادها (Bin Jomah, 2022)؛ إلا أننا، ووفقاً للأوراق الأدبية؛ ننعطف نحو تصور قائم على رؤية متماسكة مفاده بأن ذلك النوع من التنظيم هو نموذج مثالي لا بد من العمل من أجل الوصول إلى تحقيقه (Matic, 2022)، كونه يعمل على تسهيل عملية التعلم المستمر لأعضائه (Goula et al., 2020)، مما يجعله نموذجاً فعالاً لبقاء المنظمات وإستمرارها (Ahmed et al., 2023).

أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج Marsick and Watkins, 2003:

- 1- خلق فرص التعلم المستمر: ويشير إلى جهود المنظمة المبذولة لإتاحة فرص التعلم لأعضائها داخل المنظمة بصفة دائمة.
- 2- تشجيع الإستفسار والحوار: ويتمثل في تبني المنظمة ثقافة الحوار والإستفسار، وتركيزها على التغذية المرتدة والتجريب، بما يعكس ذلك في تنمية مهارات العاملين لديها في كيفية التعبير عن آرائهم.
- 3- تشجيع التعاون وتعلم الفريق: ويتضمن ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة لسيادة روح التعاون بين العاملين، وكذلك تشكيل فرق العمل والتي تساهم في بناء العلاقات الجيدة بين أفرادها وتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، وتعلمهم من بعضهم البعض.
- 4- تمكين العاملين نحو رؤية جماعية: ويتمثل في مجموعة الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى صياغة رؤية مشتركة واضحة يلتف حولها جميع أعضاء المنظمة.
- 5- بناء نظم المشاركة في التعلم: ويتضمن قيام المنظمة بإنشاء أنظمة مختلفة مطورة يستطيع العاملون الوصول إليها واستخدامها بكل سهولة.
- 6- ربط المنظمة بالبيئة: ترتبط المنظمة بالبيئة التي تعيش فيها وتتأثر بها وتؤثر فيها، ولهذا لا بد من التعرف على متغيرات تلك البيئة سواء الداخلية أو الخارجية.
- 7- توفير القيادة الإستراتيجية للتعلم: ويتمثل في قدرة قادة المنظمة على استخدام التعلم في إنجاز الأهداف التنظيمية المنشودة؛ مع تكوين صورة ذهنية ملموسة لدى العاملين تجعلهم يتخذونهم قدوة ومثل أعلى.

العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة:

يتوقف نجاح المنظمة المتعلمة في عملها على مدى توافر الأبعاد التي تنطوي عليها في مجتمع الدراسة (الجبوري، 2022)؛ والتي أجملها حرب (2018) في سبعة أبعاد رئيسة هم: الرؤية المشتركة، الإلتقان الشخصي، النماذج العقلية، التعلم كفريق، التفكير النظامي، التقنية الحديثة، إدارة المعرفة. تلك الأبعاد تتأثر بشكل مباشر بالمكونات الثلاثة لرأس المال الفكري؛ فعناصر الإلتقان الشخصي والنماذج العقلية وإدارة المعرفة تمثل في جوهرها رأس المال البشري؛ بينما يشتمل التفكير النظامي والتقنية

الحديثة على جوهر مفهوم رأس المال الهيكلي، وتمثل الرؤية المشتركة والتعلم كفريق جوهر مفهوم رأس مال العلاقات (دربالي، 2019)، وذلك كما سيتضح بعد ذلك في تطوير الفروض الفرعية.

واستناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) COR؛ فإن الأفراد يسعون لحماية مواردهم من النضوب (عبدالفتاح، 2024)؛ حيث تعبر النظرية عن السلوكيات التي تسعى للحصول على الموارد المختلفة ذات الأطر المعرفية أو الجسدية أو الإجتماعية واستبقاؤها أو حمايتها؛ كما تحفز العاملين على استثمار مواردهم الحالية لتحصيل كميات أكبر من تلك الموارد (البنوي وآخرون، 2024)؛ فكلما تراكمت الموارد لدى الأفراد سيؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج شخصية إيجابية (عبدالعزيز، 2022)، فضلاً عن أن التطور المستمر لتلك الموارد المعرفية (البشرية، الهيكلية، العلاقات) يدعم قدرة المنظمة على التعلم (Derbali, 2022)، حيث لا تعمل – تلك الموارد - بمعزل عن بعضها؛ بل تتكامل لتؤدي دورها (Avila et al., 2020)، وعليه يمكن إدراك مدي أهمية رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة (شمس الدين، 2021)

واتساقاً مع الواقع الميداني؛ فقد كشفت نتائج أغلب الدراسات السابقة - والتي ربطت بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع- وجود تأثير قوي ومعنوي لرأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة (أبو عبيد، 2018؛ دربالي، 2019؛ بعارسية وابن فرج، 2020؛ شمس الدين، 2021؛ الجبوري، 2022؛ Ramli and Rasdi, 2021)، وعليه يمكن صياغة فرض الدراسة الأول بأن:

ف1: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة".

العلاقة بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة:

كشفت الأدبيات التي اهتمت بدراسة رأس المال الفكري (e.g., Al-Khatib, 2022; Shaneeb and Sumathy, 2021; Weqar and Haque, 2020) عن أن رأس المال البشري يمثل العنصر الأساس والمكون الأهم لرأس المال الفكري. فهذا الجزء يتمثل في نخبة الكفاءات (حسيني، 2019)، التي تنجح المنظمة ما إذا اهتمت بإستثماره وإدارته بشكل جيد (مباركي، 2015)، والعمل على تحويل معارفه الفردية الضمنية إلى صريحة أي منظمية (ضيف، 2019)

ونظرياً، فمن نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989)؛ تلعب الموارد الشخصية المتميزة للأفراد (الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل) دوراً مهماً في نمو العاملين (عامر، 2019)؛ حيث يكون لدى الأفراد دافع فطري للإحتفاظ بالموارد التي لديهم وحمايتها وتعزيزها وبنائها (علي، 2023)؛ نظراً لإرتباط تلك الموارد بإحداث التغيير المطلوب في المنظمة ودعم عملية التعلم بها (Derbali, 2022)، وبالتالي فإن رأس المال البشري يُساهم بشكل فعّال في بناء المنظمة المتعلمة (Durrah et al., 2018)، فضلاً عن دوره في جعل المنظمة المتعلمة ناجحة وبإستمرار (الجبوري، 2022)؛ إذ أن المنظمة المتعلمة وفي حلها للمشكلات تعتمد على الطرق العلمية؛ التي تعزز تطوير الأفراد العاملين خاصة في مجال التدريب على حل المشاكل ذاتياً، كما أنها تعتمد وبشكل أساس على الخبرات العملية والتجارب التي تهتم بالكشف عن المعارف الجديدة والتعلم من خلال وجهات نظر جديدة، وبالتالي فإن تدريب وتطوير المورد البشري يساهم في الحصول على رأس مال بشري يساهم في بناء منظمات متعلمة تتماشى مع التغييرات البيئية المتلاحقة (بو خضرة، 2017)

وإجرائياً؛ فقد قدمت نتائج الدراسات ذات الصلة دليلاً بوجود علاقة معنوية ايجابية بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة (أبو عبيد، 2018؛ دربالي، 2019؛ بعارسية وابن فرج، 2020؛ شمس الدين، 2021؛ الجبوري، 2022؛ Durrah, 2018؛ Ramli and Rasdi, 2021)، غير أنها تراجعت قليلاً مقارنة بتأثير باقي أبعاد رأس المال الفكري وذلك في دراسة (شمس الدين، 2021)، وعلى هذا يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني بأن:

ف2: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة".

العلاقة بين رأس المال الهيكلي والمنظمة المتعلمة:

إن تحول المنظمة من تقليدية إلى متعلمة؛ لن يحدث إلا بتحول مماثل في ثقافة المنظمة السائدة؛ من الثقافة الجامدة إلى التكيفية (محمد، 2021)، كذلك التحول في هيكلها التنظيمي من الهيكل الهرمي الرأسي إلى الأفقي الذي يسمح بتدفق المعلومات ولا مركزية اتخاذ القرارات (كرارشة، 2019).

وتأسيساً على نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989)؛ فإن إمتلاك الأفراد موارد تنظيمية قيمة تجعلهم قادرين على توليد موارد جديدة مستقبلية (البنوي وآخرون، 2024)، وهذه

الموارد هي جزء لا يتجزأ من النظم والعمليات الداخلية للمنظمة، والتي هي ضرورية لتعلم المنظمة (دربالي، 2019)

ومما سبق؛ نلاحظ وجود قدرأ مشتركاً جمع بين التصورات النظرية السابقة وبين ما قدمته الدراسات التي تناولت نماذج بناء المنظمة المتعلمة؛ فعلى سبيل المثال: أوضحت دراسة فيومي (2020) قيام نموذج جيمس James على أبعاد رئيسة من بينها (البناء الأفقي) في بناء المنظمة المتعلمة؛ أيضاً أفادت دراسة العجمي (2022) ارتكاز الطرح النظري لسينج 1990 Senge في أحد أبعاده على (التفكير النظمي) ومساهمته كُبعد رئيس في بناء المنظمة المتعلمة، وفي طرحها لنموذج مارسيك وواتكنز (Marsick and Watkins, 1999, 2003)؛ أشارت دراسة عبدالمطلب (2020) أنه يقوم على عنصرين متداخلين أحدهما هو البناء التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة. هذا القدر المشترك المُشار إليه يعني بوضوح أن رأس المال الهيكلي يُساهم بشكل فعّال في بناء المنظمة المتعلمة (Ramli and Rasdi, 2021).

وميدانياً؛ جاءت نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة – وهي الأكثر – بما يفيد قوة العلاقة بين رأس المال الهيكلي وبناء المنظمة المتعلمة (دربالي، 2019؛ بعارسية وابن فرج، 2020؛ شمس الدين، 2021؛ Ramli and Rasdi, 2021)؛ بإستثناء دراسة (Durrach et al., 2018)؛ فبرغم وجود أثر ضعيف لرأس المال الهيكلي على بناء المنظمة المتعلمة؛ إلا أن العلاقة بينهما كانت معنوية الدلالة، وبالتالي يمكننا صياغة فرض الدراسة الثالث بأن:

ف3: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي والمنظمة المتعلمة".

العلاقة بين رأس مال العلاقات والمنظمة المتعلمة:

ترتبط مفاهيم المنظمة المتعلمة بقاسم مشترك يذهب إلى أن المعرفة هي أساس تكوينها (محمد، 2021)، إذ أن بتبادل المعرفة مع تجديدها وتطبيقها بإستمرار؛ تتعلم المنظمة (العازمي، 2021)، ومن هنا بزغ إدراك المنظمة – أي المتعلمة – بضرورة اكتساب المعرفة وتطويرها وصياغة مستقبلها في إطار مخرجات تلك المعرفة (يونس، 2021)

ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989)؛ تمثل المعرفة أساساً مهماً في الحصول على الموارد؛ كما أن استثمار الأفراد للموارد يدعم تبادل المعرفة بينهم؛ ومعه يمكن القول بأن تراكم وزيادة موارد الأفراد هو ناتج طبيعي لتلائم الفرد مع البيئة التي يعمل فيها (همام، 2021)، وحتى تتمكن عملية التعلم داخل المنظمة من جعلها قادرة على مواجهة تحديات البيئة؛ فلا بد أولاً من السيطرة على العوامل التي تؤثر على عملية التعلم، وهم أصحاب المصلحة مع المنظمة من عملاء وموردين .. إلخ؛ أي أنه إذا كان لدى المنظمة معرفة كافية حول هذه العوامل؛ فسوف تُسهّل وتتحسن العملية التعليمية بداخلها، وهذا النوع من المعرفة يسمى برأس مال العلاقات للمنظمة (Derbali, 2022)، والتي تتلخص مهامه في توطيد علاقة المنظمة بالمجتمع الخارجي (السرخي، 2022)، وهذا من شأنه أن يمنح المنظمة الأفضلية في الوصول إلى المعلومات والتسهيلات على نحو يجعل لها الأسبقية في كل ما تتطلع إليه (بورويّة، 2022)، ومعه يمكن القول بأن رأس مال العلاقات يساهم في بناء المنظمة المتعلمة (شمس الدين، 2021)

وميدانياً؛ كشفت الدراسات ذات الصلة عن وجود أثر كبير لرأس مال العلاقات على بناء المنظمة المتعلمة (بعارسية وابن فرج، 2020؛ شمس الدين، 2021؛ Ramli and Rasdi, 2021)؛ بل كان له التأثير الأعلى مقارنة بباقي أبعاد رأس المال الفكري وذلك وفقاً لدراسة (شمس الدين، 2021)، بإستثناء دراستي (دربالي، 2019؛ Durrah, 2018)؛ فبرغم ما عبرت عنه الدراستين من ضعف أثر رأس مال العلاقات على بناء المنظمة المتعلمة؛ إلا أن العلاقة بين المتغيرين في مجتمع الدراسة كانت معنوية الدلالة، ومعه يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع بأن:

ف4: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس مال العلاقات والمنظمة المتعلمة".

7- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مقدمي الخدمة الصحية من (الأطباء والإخصائيين والفنيين والمرضين) بأقسام المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة والسكان بمحافظة الشرقية وعددها 24 مستشفى. ولقد ساهمت طبيعة مجتمع الدراسة في تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً لمرحلتين متعاقبتين، وهما: المرحلة الأولى، تحديد العينة الأساسية للدراسة، وتشير إلى عينة من المستشفيات التي يتضمنها مجتمع الدراسة، والمرحلة الثانية، تحديد العينة الثانوية للدراسة أو وحدات العينة،

وتشير إلى عينة من الأفراد التي تنتمي إلى مفردات العينة الأساسية للدراسة (مجتمع الدراسة في صورته النهائية) (العاصي، 2017).

وعلى هذا، فقد تم سحب عيني الدراسة وفقاً للإجراءات التالية:

- 1- تحديد عدد المستشفيات؛ حيث توصل الباحثون إلي قواعد تقريبية إرشادية عامة تحدد الحد الأدنى لحجم العينة في التصاميم المختلفة؛ إذ يتوقف حجم العينة علي نوع الدراسة وكذلك الحجم الأصلي لمجتمع الدراسة؛ ففي الدراسات الوصفية أو المسحية يكفي ما نسبته من 25% إلى 30% لحجم المجتمع أقل من 500 مفردة (أبو العلا، 2014). ونظراً لصغر حجم المجتمع حيث يبلغ (24 مفردة)؛ لذا يمكن تحديد حجم العينة بطريقة النسبة المئوية؛ حيث يتم تحديد حجم العينة بنسبة قدرها 25% وذلك بإختيار عدد (6 مستشفيات) من مجموع المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.
- 2- استناداً إلى مُخرج الخطوة الأولى؛ تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب (شلبي، 2002)، وذلك لتحديد عدد المستشفيات المطلوب سحبها من التصنيفات الثلاثة للمستشفيات الحكومية (عام، مركزي، أحادي التخصص) التابعة لديوان عام وزارة الصحة والسكان بمراكز محافظة الشرقية، والجدول رقم (2) يوضح نتيجة هذا الإجراء.

جدول رقم (2) وصف العينة الأساسية وفقاً للتصنيفات المختلفة لمستشفيات محافظة الشرقية

نوع المستشفى	عدد المستشفيات	النسبة	العدد المطلوب سحبه
عام	2	8%	1
مركزي	18	76%	4
أحادي التخصص	4	16%	1
الإجمالي	24	100%	6 مستشفيات

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء سجلات مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية (2023).

تلى ذلك الإختيار العشوائي للمستشفيات المطلوب سحبها وفقاً للتصنيفات الثلاث السابقة – وعددها 6 مستشفيات – من إجمالي عدد المستشفيات بمراكز محافظة الشرقية، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (10).

3- تم تحديد حجم العينة الثانوية للدراسة بعدد 375 مفردة. ويستند هذا الحجم إلى ما يُشير إليه تحديد حجم العينة باستخدام برنامج **Sample Size Calculation** - عند درجة ثقة 95%، ومدى

خطأ مسموح به 5% - من أن الحجم المناسب للعيينة في حالة إذا ما بلغت مفردات مجتمع الدراسة 12073 مفردة (سجلات مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية، 2023) هو 375 مفردة.

4- تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب (شليبي، 2002)، لتوزيع حجم العينة الثانوية الذي تم تحديده في الخطوة الثالثة على الكوادر بالمستشفيات الحكومية بشكل إجمالي، وكذلك لتوزيع حصة كل كادر بشكل متناسب في مستشفيات العينة الأساسية والبالغ عددها 6 مستشفيات، ويوضح ذلك الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) عينة الدراسة الثانوية ونسب الإستجابة

نسبة الإستجابة	حجم العينة		إجمالي العدد	المستشفى
	المستوفاة	المطلوبة		
73%	93	128	1194	الزقازيق (عام)
100%	13	13	123	حميات فاقوس (أحادي التخصص)
77%	51	66	616	الحسينية (مركزي)
92%	46	50	471	أبو حماد (مركزي)
83%	43	52	490	أبو كبير (مركزي)
82%	54	66	617	ههيا (مركزي)
80%	300	375	3511	الإجمالي

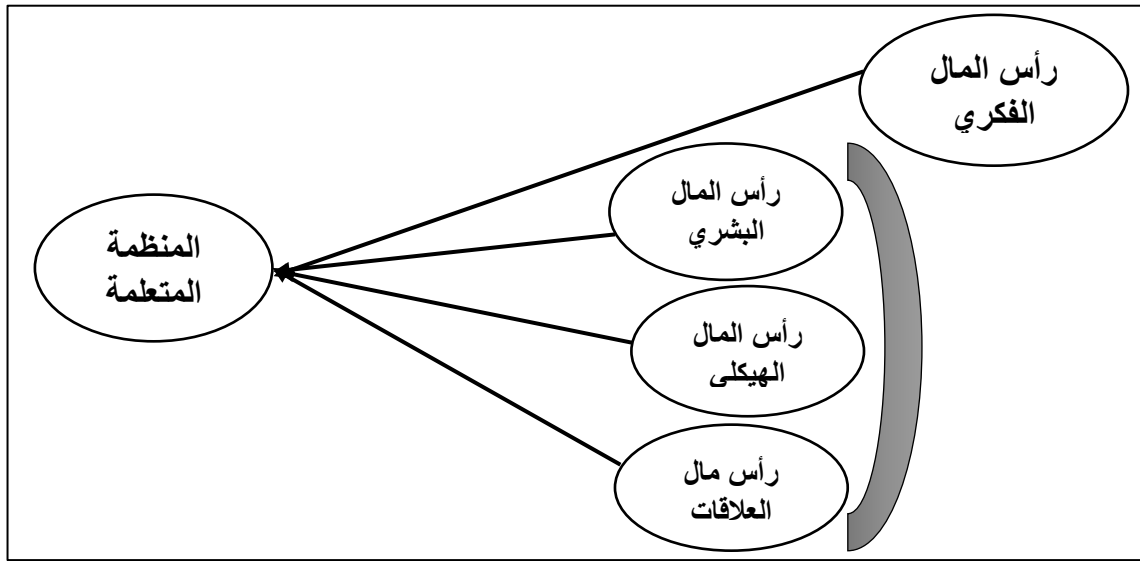
المصدر: من اعداد الباحث في ضوء سجلات مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية (2023).

بمراجعة تكرارات البيانات الوصفية لوحداث عينة الدراسة؛ فقد بلغت نسبة تمثيل الذكور في العينة (8%) والإناث (92%). كذلك بلغت نسبة تمثيل من أعمارهم دون الـ 25 عاماً (17%) والأعمار التي تتراوح بين 25 و 35 عاماً (67%) وما بين 36 و 45 عاماً (8%) ومن هم أكثر من 45 عاماً (8%). أيضاً بلغت نسبة من فترة بقائهم في العمل أقل من سنة (17%) والذين بين سنة و 5 سنوات (33%) ومن 6 إلى 10 سنوات (25%) ومن فترة بقائهم تفوق الـ 10 سنوات (25%). وأخيراً بلغت نسبة تمثيل من مؤهلهم الدراسي متوسط فأقل (صفر) وفوق المتوسط (25%) والمستوى الجامعي (58%) ومستوى الدراسات العليا (17%).

وإجمالاً، فإن طريقة سحب عينة الدراسة، ومستوى تمثيل فئات وحدات العينة وفقاً لنسب البيانات الشخصية للمستقصى منهم تُعد مؤشراً جيداً للصدق الخارجي للنتائج الميدانية للدراسة، وتدعم كذلك إمكانية تعميم نتائجها.

8- متغيرات الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر رأس المال الفكري على بناء المنظمة المتعلمة، والشكل رقم (1) يعكس علاقات نموذج الدراسة.



شكل رقم (1) نموذج علاقات الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً للدراسات السابقة.

قياس متغيرات الدراسة

- اعتمدت الدراسة في قياس متغير رأس المال الفكري على الأداة "ملاح سكانديا Skandia Navigator"؛ نظراً لكونها أداة مقبولة بشكل عام وسهلة التطبيق (Dumitru, 2022)، وقد أشارت العديد من الدراسات التي تمت في بيئات متنوعة إلى صدق وثبات هذا المقياس مثل (أمين، 2020 - حروزي، 2020 - Saddam and Jaafar, 2021 - Lu and Wudhikarn, 2020).

- اعتمدت الدراسة في قياس متغير المنظمة المتعلمة على أداة إستبيان المنظمة المتعلمة **Dimensions Of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)** والتي أعدها (Watkins and Marsick, 2003)؛ نظراً لما تمتلكه من صلاحية بناء نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة (Alonazi, 2021)؛ فضلاً عن إختبار هذه الأداة عملياً من قبل العديد من الدراسات الأجنبية مثل (Kim, 2021 - Yaman, 2020 - Goula et al., 2020) والدراسات العربية مثل (الطار، 2020 - الحربي، 2020 - رشيد وفليح، 2021) Stothard, (2021)، وقد أكدت جميعها على صلاحيتها وتوافر عنصري الصدق والثبات (2020 - الحمادي، 2021)، وإستخدامها كأداة فعالة لقياس المتغير.

9- اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات:

اختبار صدق أداة جمع البيانات

تم اختبار صدق أداة جمع البيانات الأولية في ضوء مرحلتين متكاملتين؛ أما الأولى؛ فقد اعتمدت على طريقة شمولية محتوى المقياس (العاصي، 2017)، وتضمنت عرض مسودة الإستقصاء على عدد من المحكمين الأكاديميين والمهنيين (أي مفردات من وحدات العينة بمجتمع الدراسة المذكور)، ملتسبين منهم مراجعة المقاييس التي اشتملت عليها أداة القياس؛ فضلاً عن التأكد من صدقها الظاهري **Face Validity** وصدق محتواها. ولقد أسفر هذا الإختبار عن تعديل صياغة وترتيب بعض العبارات، مع حذف ودمج وإضافة بعض العبارات الأخرى، حيث انخفض عدد عبارات المتغير المستقل رأس المال الفكري ليصبح 26 عبارة فقط، وانخفض عدد عبارات المتغير التابع المنظمة المتعلمة ليصبح 30 عبارة. والثانية؛ قياس صدق أداة الدراسة احصائياً بإستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي **CFA** للتأكد من جودة مؤشرات الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة، والجدول رقم (4) يوضح نتائج تطبيق هذا الأسلوب على متغيرات الدراسة.

جدول رقم (4) نتائج اختبار الصدق التقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	معاملات التشعب لعبارات كل بُعد ما بين	العبارات التي تم حذفها
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.74 – 0.53	أربع عبارات
	رأس المال الهيكلي	0.70 – 0.52	أربع عبارات
	رأس مال العلاقات	0.80 – 0.69	ثلاث عبارات
المنظمة المتعلمة	خلق فرص التعلم المستمر	0.89 – 0.73	لا يوجد
	تعزيز الحوار والإستفسار	0.87 – 0.77	لا يوجد
	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	0.97 – 0.93	لا يوجد
	تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	0.83 – 0.59	لا يوجد
	انشاء أنظمة لمشاركة التعلم	0.83 – 0.51	عبارة واحدة
	ربط المنظمة بالبيئة	0.70 – 0.46	لا يوجد
	توفير القيادة الإستراتيجية للتعلم	0.63 – 0.47	لا يوجد

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي.

وفقاً لنتائج الجدول رقم (4) فقد تم حذف اثني عشر عبارة داخل الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة لإنخفاض قيم معاملات تحميلهم عن القيمة المعيارية لهذا المعيار؛ حيث يتضح من الجدول أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغيرات الدراسة قد تجاوزت نسبة 40%، مما يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها (Hair et al., 2010). ويمكننا توضيح نتائج جودة المطابقة لمقاييس متغيرات الدراسة من خلال الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج جودة المطابقة لمقاييس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	CIMN/df	GFI	CFI	RMR	RMSEA
رأس المال الفكري	2.824	0.902	0.913	0.042	0.078
المنظمة المتعلمة	3.638	0.957	0.968	0.063	0.066
الحدود المعيارية المقبولة لكل مؤشر	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أقل من 0.8	أقل من 0.08

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج تطبيق AMOS.

بمساعدة الجدول رقم (5) يتبين أن جميع مؤشرات المطابقة مقبولة؛ حيث بلغت قيمة مربع كاي/درجة الحرية CIMN/df لرأس المال الفكري 2.824 والمنظمة المتعلمة 3.638 (أي أقل من 5)، وبلغت قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري RMSEA لرأس المال الفكري 0.078 والمنظمة المتعلمة 0.066 (أي أقل من 0.08)، وكانت قيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR لرأس المال الفكري 0.042 والمنظمة المتعلمة 0.063 (أي قريبة من الصفر)، ومؤشرات حسن

المطابقة **GFI** والمطابقة المقارن **CFI** لكلا المتغيرين تقع في المدى المثالي أكبر من 90%؛ مما يؤكد صدق نموذج القياس ومطابقته لبيانات عينة البحث (Hair et al., 2010).

وإجمالاً، تشير النتائج السابقة إلى مدى صلاحية المؤشرات المقاسة وكفايتها واستيعابها للدلالة النظرية للأبعاد والعبارات التي تضمنتها أداة القياس، أي أنها تؤكد صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

اختبار ثبات أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أسلوب الإتساق الداخلي في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية بهدف تقييم درجة وضوح مقاييس الدراسة ومدى خلوها من الأخطاء العشوائية (العاصي، 2017)، حيث تم استخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في التعرف على مدى التجانس بين إجمالي عبارات كل مقياس بشكل عام. والجدول رقم (6) يعرض نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (6) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد كل متغير	عدد العبارات لكل متغير	قيمة معامل الثبات "ألفا"	إجمالي معامل الثبات للمتغير
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	7	0.827	0.890
	رأس المال الهيكلي	3	0.620	
	رأس مال العلاقات	5	0.868	
المنظمة المتعلمة	ايجاد فرص التعلم المستمر	5	0.910	0.901
	تعزيز الإستفسار والحوار	4	0.896	
	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	2	0.948	
	تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	4	0.794	
	إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم	4	0.775	
	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	5	0.746	
	توفير القيادة الإستراتيجية للتعلم	5	0.673	

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج لتحليل الإحصائي.

بموافقة الجدول رقم (6) ننف على ارتفاع مستوى الإتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة - التفصيلية والإجمالية - ووصول أغلبها إلى مستويات مرضية؛ حيث تخطت قيمة معامل "ألفا" الدال على الثبات لأغلب الأبعاد الفرعية لمقاييس متغيرات الدراسة قيمة 70%، كما بلغت القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري 0.89 والمنظمة المتعلمة 0.90، وهو ما يُرَجَّح أن هذا المقياس سوف يُعطي نفس

النتيجة إذا أعيد استخدامه مرة أخرى، فضلاً عن جودته وخلوه من الأخطاء، أي أن المقياس يتصف بالثبات.

10- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

جدول رقم (7) المتوسطات ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلية	رأس مال العلاقات	المنظمة المتعلمة
رأس المال الفكري	4.04	0.54					
رأس المال البشري	4.06	0.63	**0.622				
رأس المال الهيكلية	4.12	0.62	**0.637	**0.189			
رأس مال العلاقات	4	0.78	**0.619	**0.657	**0.386		
المنظمة المتعلمة	3.16	0.53	**0.678	**0.648	**0.251	**0.692	

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، تعكس الإشارة (***) أن الارتباط بين المتغيرات معنوي عند مستوى أقل من (0.01).

يعرض الجدول رقم (7) المتوسطات والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة. وتُظهر نتائج هذا الجدول أن كافة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لم تتجاوز قيمة (0.7)، وهو ما يشير إلى أن ظاهرة الإزدواج الخطي بين متغيرات الدراسة لن تمثل مشكلة حقيقية عند اختبار فروض الدراسة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة (قيمة معامل الارتباط = 0.68، ومستوى المعنوية أقل من 0.01)، وهو ما يُعطي مؤشرات مبدئية على قبول فروض الدراسة.

11- نتائج الدراسة الميدانية:

اختبار فرض الدراسة الأول

ينص الفرض الأول للدراسة على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرض الأول باستخدام الإنحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة B	مستوى المعنوية
0.678	0.459	0.663	أقل من 0.001

استناداً إلى نتائج جدول رقم (8)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.678، وقد ساهمت تلك القيمة في زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ 0.46، وهو ما يعني أن رأس المال الفكري قادر على تفسير ما قدره 46% من التغيرات في المنظمة المتعلمة، وأن حوالي 54% من التغيرات في المتغير التابع المنظمة المتعلمة داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة B المحسوبة 0.66 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، وفي ضوء ما سبق يمكن قبول فرض الدراسة الأول، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.

اختبار فرض الدراسة الثاني

ينص الفرض الثاني للدراسة على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرض الثاني باستخدام الإنحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	قيمة B	مستوى المعنوية
0.648	0.420	0.546	أقل من 0.001

بمراجعة نتائج جدول رقم (9)؛ نجد أن إشارة معامل الارتباط بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.648، تلك القيمة أدت إلى زيادة قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ 0.42، وهو ما يعني أن رأس المال البشري قادر على تفسير 42% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المنظمة المتعلمة، وأن حوالي 58% من التغيرات في المتغير التابع داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

أظهرت النتائج أيضاً **عدم معنوية** العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة **B** المحسوبة **0.55** عند مستوى معنوية أقل من **0.001**، وهو ما يمكن به وصف تلك العلاقة بأنها **حقيقية**، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة. وعلى هذا يمكن قبول فرض الدراسة الثاني، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.

اختبار فرض الدراسة الثالث

ينص الفرض الثالث للدراسة على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي والمنظمة المتعلمة". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (10) نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام الإنحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة B	مستوى المعنوية
0.251	0.063	0.216	أقل من 0.001

كشفت نتائج جدول رقم (10)؛ أن إشارة معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة كانت **موجبة**، وهو ما يُعني وجود **علاقة طردية** بين المتغيرين، وإن كانت **ضعيفة**؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما **0.251**، وقد ساهمت تلك القيمة في تراجع قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة ليبلغ **0.063**، وهو ما يعني أن رأس المال الهيكلي قادر على تفسير ما قدره **6%** فقط من التغيرات في المنظمة المتعلمة، وأن حوالي **94%** من التغيرات في المتغير التابع داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار.

أيضاً بينت النتائج بما يفيد **معنوية** العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة **B** المحسوبة **0.216** عند مستوى معنوية أقل من **0.001**؛ وعليه يمكن قبول فرض الدراسة الثالث، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلي والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.

اختبار فرض الدراسة الرابع

ينص الفرض الرابع للدراسة على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس مال العلاقات والمنظمة المتعلمة". وقد تم اختبار ذلك الفرض اعتماداً على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار تلك العلاقة.

جدول رقم (11) نتائج اختبار الفرض الرابع باستخدام الإنحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة B	مستوى المعنوية
0.692	0.479	0.470	أقل من 0.001

وفقاً لنتائج جدول رقم (11)؛ فإن إشارة معامل الارتباط بين رأس مال العلاقات والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة موجبة، وهو ما يدعم وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.692، وهو ما أدى إلى زيادة قيمة معامل تحديد تلك العلاقة ليلغ 0.479، والذي يعني أن رأس مال العلاقات قادر على تفسير ما قدره 48% من التغيرات في المنظمة المتعلمة، وأن حوالي 52% من التغيرات في المتغير التابع داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الإختبار.

أيضاً كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة B المحسوبة 0.47 عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وعليه نستطيع وصف تلك العلاقة بأنها حقيقية، ولا ترجع إلى عوامل الصدفة، ومعه يمكن قبول فرض الدراسة الرابع، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس مال العلاقات والمنظمة المتعلمة لمفردات عينة الدراسة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية.

12- مناقشة دلالات نتائج الدراسة:

اختبرت الدراسة في الجزء السابق أربعة فروض تبين العلاقات بين إدراك رأس المال الفكري كمتغير مستقل والمنظمة المتعلمة كمتغير تابع، وفي هذا الجزء تحاول توضيح نتائج الدراسة الميدانية ودلالاتها مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، وكذلك مغزاها فيما يتعلق بواقع المتغيرات في مجتمع الدراسة.

1- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً لدراسات اتخذت من رأس المال الفكري مدخلاً في بناء المنظمة المتعلمة، واتساقاً مع كون رأس المال الفكري يساهم في بناء المنظمة المتعلمة؛ فقد رجّحت النتائج وجود علاقة معنوية حقيقية ودالة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع؛ حيث بلغت قيمة معامل تحديد تلك العلاقة 0.46، وهو الأمر الذي اتفق مع نتائج العديد من الدراسات ذات الصلة في إمكانية استخدام رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة (شمس الدين، 2021؛ Ramli and Rasdi, 2021).

2- امتداداً لنتيجة البند السابق وكذلك نتائج الدراسة الإستطلاعية؛ فقد جاءت النتائج بما يفيد معنوية العلاقة بين رأس المال البشري والمنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة، وهو ما دعم نتائج بعض الدراسات السابقة (دربالي، 2019؛ أبو عبيد، 2018؛ Durrah et al., 2018) في صلاحية رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة. أيضاً فقد أشارت قيمة معامل تحديد تلك العلاقة إلى قدرة رأس المال البشري على تفسير ما قدره 42% من التباين في المنظمة المتعلمة، وهو ما يجعل من رأس المال البشري عنصر له وزن في بناء المنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة.

3- إضافة إلى ما سبق، تثير النتيجة التي كشف عنها الجدول رقم (7) الكثير من الإهتمام حول مدى تواجد رأس المال الهيكلي في مجتمع الدراسة؛ فبرغم تواجد فوق المتوسط لهذا البعد داخل مجتمع الدراسة (الدراسة الإستطلاعية)، نلاحظ أن علاقة رأس المال الهيكلي بالمنظمة المتعلمة - وإن كانت معنوية - إلا أنها ضعيفة؛ حيث بلغ قيمة معامل تحديد تلك العلاقة 0.06، أي أن رأس المال الهيكلي قادر على تفسير ما قدره 6% فقط من التباين في المنظمة المتعلمة؛ تلك النتيجة أدت إلى تراجع إدراك مفردات العينة لأثر رأس المال الهيكلي على بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما اتفق مع نتائج بعض الدراسات ذات الصلة (Durrah et al., 2018)، وعلى العكس مع نتائج دراسة (Ramli and Rasdi, 2021).

4- قدمت الدراسة دليلاً إضافياً على وجود علاقة ايجابية معنوية بين رأس مال العلاقات والمنظمة المتعلمة؛ الأمر الذي يؤكد حرص المستشفيات على إتاحة وتوفير سبل التواصل سواء على مستوى العاملين أو على مستوى الجمهور، كما أفادت النتائج أن رأس مال العلاقات قادر على تفسير ما قدره 48% من التغيرات التي تحدث في المنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة، وهو ما

اتفق مع نتائج بعض الدراسات ذات الصلة (شمس الدين، 2021)، وكذلك نتائج الدراسة الإستطلاعية.

13- التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة:

ينبغي أن تدرك إدارات المستشفيات الحكومية بالشرقية أن **التعلم** يمثل مصدراً هاماً لضمان فعالية العمل ونجاحه، ولهذا فإن هناك مسارات عدة عليها أن تسلكها **لتعزيز التعلم** في بيئة العمل، ومنها:

- **تأكيد الرغبة** في اكتساب التعلم، من خلال التشجيع المباشر لأساليب التعلم المختلفة – الذاتية والمؤسسية - في بيئة العمل وجعلها مناط **تميز الأفراد**، تصميم البرامج التدريبية المتخصصة **لتطوير** مهارات العاملين والعمل على زيادة استثمارات المستشفيات الحكومية بهم.
- **تهيئة الفرصة** لدعم الجوانب التي تجعل المستشفى متعلمة عن طريق: العمل على إنشاء **مناخ تنظيمي** قائم على إتاحة فرص التعلم المستمر، وتمكين الأفراد وتوجيههم للعمل بشكل جماعي، فضلاً عن تعزيز عمليات الإستفسار والحوار بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة، كذلك **توفير مناخ** يتصف بالتحدي والمنافسة – سواء على المستوى الفردي أو مستوى فرق العمل – لتوليد الأفكار الإبداعية التي تساعد على تحسين الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفيات.
- ضرورة **عقد الندوات** واللقاءات الدورية مع جميع العاملين داخل المستشفيات وإشعارهم بأهميتهم وأهمية الأدوار التي يؤديونها في مكان عملهم، والسماع منهم والتعرف على آرائهم وتوجيه أفكارهم الإبداعية.

14- حدود الدراسة، وما ينبثق عنها من توجهات بحثية مستقبلية:

- 1- قدمت الدراسة الحالية **العلاقة المباشرة** بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة؛ وعليه يُقترح فيما سيأتي من دراسات إدخال **متغيرات وسيطة** في تفسير هذه العلاقة، ومنها: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، التشارك المعرفي، التمكين، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية.

2- ساعدت النتائج في توضيح مدى أهمية وأثر رأس المال البشري على بناء المنظمة المتعلمة؛ وهو الأمر الذي ينبه بضرورة توجيه المزيد من الجهود نحو استكشاف طبيعة وقوة العلاقة بين هذين المتغيرين؛ بل وبين رأس المال البشري وكل بعد من أبعاد نموذج مارسيك وواتكنز **Marsick and Watkins** للمنظمة المتعلمة؛ سواء في نفس بيئة الدراسة الحالية أو في بيئات أخرى مغايرة.

3- توجه الدراسة الحالية اهتمام الباحثين نحو إجراء أبحاث أخرى تتخذ من المفاهيم التي انطوت عليها الدراسة الحالية نافذة تنطلق منها للربط بينها – أي المفاهيم - وبين متغيري الدراسة أو بين بعضها البعض، وهي: رأس المال النفسي، رأس المال الفكري الأخضر، المنظمة الذكية، المنظمة الرشيقية، التعلم التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، آلاء الحسين مصطفى (2014)، أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحسين الأداء الجامعي في ضوء معايير التقويم والإعتماد، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- البنوي، مها محمد أحمد، وإسماعيل، شريف سعيد متولي وسليم، محمد السيد موسى (2024)، إمكانات نجاح شيخوخة العاملين في بيئة العمل: دراسة تحليلية لدور الإتفاقيات التفاوضية ورأس المال النفسي على أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج 48، ع 2.
- حنتوش، مصطفى أكرم (2021)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية، *مجلة الإدارة والإقتصاد*، الجامعة المستنصرية، ع 129.
- محمد، عبدالله السيد عطائه (2021)، التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، *مجلة التربية*، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ع 192، ج 4.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abushohada, M. A. and Jamali, M. C. (2022). Role of learning organization paradigm informing and developing the intellectual capital in Jordanian hospitals. **Teikyo Medical Journal**, Vol. 45, Issue 1.
- Derbali, S. (2022). The Role of Intellectual Capital in building a Learning Organization: Inferential Reading. **Algerian Review of Economic Development**, Vol. 9, No. 1.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, 5, 132.

Abstract:

The current study aimed to measure the impact of intellectual capital (IC) on developing learning organization in government hospitals affiliated with the Ministry of Health and Population in Sharqia Governorate. To achieve this, the study developed four hypotheses. Using a survey technique; Primary data related to the study variables were collected through a stratified random sample of **375** individuals working (Doctors, Specialists, Technicians, Nurses) in these hospitals. The linear regression method – simple and multiple – was employed to test the hypotheses, and it was found that there is a statistically significant relationships between intellectual capital (and its components) and the learning organization in these hospitals. The study concluded by discussing the results, theoretical and Managerial Implication was presented, as well Limitations and future studies emanated from them.

Key terms: Intellectual Capital, Learning Organization, Government Hospitals.