



The impact of intellectual capital on organizational learning: (An applied study on a sample of private universities in Khartoum State, Sudan)

Eltahir Ahmed Mohammed Ali ^{1*}, Omer Noraldem Hayati ², Mansour Mohammad Alfridi ³

^{1,2,3} Department of Business Administration, College of Humanities and Administrative
Sciences, Onaizah Colleges, Kingdom of Saudi Arabia

أثر رأس المال الفكري في التعلم التنظيمي: (دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان)

الطاهر احمد محمد علي ^{1*}، عمر نور الدائم حياتي ²، منصور محمد الفريدي ³
^{3,2,1} قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الانسانية والادارية، كليات عزيزة الاهلية، المملكة العربية السعودية

*Corresponding author: aali@oc.edu.sa

Received: April 15, 2026

Accepted: July 14, 2026

Published: July 23, 2026

Abstract:

This study aims to analyze the impact of intellectual capital, in its three dimensions (human, structural, and customer), on improving organizational learning in private universities in Khartoum State, Sudan. A descriptive-analytical approach was employed, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. Data was collected from a sample of 280 administrative staff members in the state's private universities, and the data were analyzed using modern statistical software. The results showed a significant impact of intellectual capital, in its three dimensions, on organizational learning. The findings emphasized the importance of enhancing organizational learning as a means to improve the utilization of intellectual and human resources, thereby contributing to increased university efficiency and the achievement of their strategic goals. The study concluded with a set of recommendations, most notably the need to develop human capital investment policies, strengthen the structural framework and knowledge systems, and adopt a culture of lifelong learning within private universities, which will positively impact their competitiveness.

Keywords: Human capital, structural capital, customer capital, organizational learning.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، الزبائني) في تحسين التعلم التنظيمي في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 280 موظفًا إداريًا في الجامعات الخاصة بالولاية، وجرى تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية الحديثة. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في التعلم التنظيمي. وقد أكدت النتائج أهمية تعزيز التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين الاستفادة من الموارد الفكرية والبشرية، مما يساهم في رفع كفاءة الجامعات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تطوير سياسات استثمار رأس المال البشري، وتعزيز البنية الهيكلية ونظم المعرفة، وتبني ثقافة التعلم المستمر داخل الجامعات الخاصة، بما ينعكس إيجابًا على القدرة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، التعلم التنظيمي.

المقدمة:

تشهد بيئة التعليم العالي في الوقت الراهن تحولات جوهرية بفعل التطورات التكنولوجية والمعرفية، وما صاحبها من متغيرات اقتصادية واجتماعية متسارعة. في ظل هذه التحولات، أصبحت الجامعات – خصوصاً في الدول النامية – مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تعزز قدرتها على المنافسة، وتضمن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. ويبرز رأس المال الفكري كأحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة، لما يمثله من مخزون معرفي وخبرات ومهارات وقدرات تنظيمية، يمكن استثمارها في تحسين جودة الأداء المؤسسي ودعم الابتكار.

ورغم أن العديد من الدراسات السابقة تناولت أثر رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي في قطاعات مختلفة، إلا أن الأبحاث التي دمجت التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في هذا السياق، خاصة في بيئة الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان، لا تزال محدودة. هذه الفجوة البحثية تفتح المجال لفهم أعمق لكيفية تحويل الأصول المعرفية إلى ممارسات فعالة عبر التعلم التنظيمي، مما يعزز الأداء التنظيمي ويحقق التميز المؤسسي.

وتواجه الجامعات الخاصة في الولاية تحديات متعلقة بتطوير الموارد البشرية، وتحديث البنية الهيكلية، وتحسين أنظمة إدارة المعرفة، إلى جانب ضغوط متزايدة لرفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات الدور الإضافي لدى العاملين. من هنا، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى الربط بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، مع اختبار دور التعلم التنظيمي كآلية رئيسية لتعزيز الاستفادة من الموارد الفكرية وتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات في الولاية تحديات متزايدة في تحسين تعلمها التنظيمي، في ظل بيئة تعليمية تتسم بتسارع التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وضغوط المنافسة، ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي. ورغم امتلاك هذه الجامعات موارد معرفية وبشرية وهيكلية تمثل عناصر أساسية لرأس المال الفكري، إلا أن استثمارها الفعلي لهذه الموارد في تحقيق تعلم تنظيمي متميز ما يزال محدوداً، خاصة في ظل غياب آليات فعالة لتحويل المعرفة إلى ممارسات مؤسسية قابلة للتطبيق. (الشمرى، 2023)

تشير الأدبيات إلى وجود ارتباط إيجابي بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي، ويُعد التعلم التنظيمي أحد أهم هذه العوامل، إذ يساهم في تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية تدعم الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، (Wang et al., 2023؛ الزبيدي، 2022).

ورغم وجود دراسات تناولت أثر رأس المال الفكري في التعلم التنظيمي، إلا أن الدراسات التي بحثت العلاقة بينها في بيئة الجامعات في الولاية، ما تزال محدودة (Bontis & Serenko, 2022). ومن هنا، تتمثل فجوة الدراسة في الحاجة إلى إطار بحثي متكامل يكشف طبيعة هذه العلاقات ويوضح دور أثر رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي. انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي في الجامعات؟ ومنها الاسئلة الفرعية التالية:

ما أثر رأس المال البشري على التعلم التنظيمي في الجامعات

ما أثر رأس المال الهيكلية على التعلم التنظيمي في الجامعات

ما أثر رأس المال الزبائني على التعلم التنظيمي في الجامعات

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر رأس المال الفكري في تحسين التعلم التنظيمي، وذلك من خلال الأهداف الآتية:

اختبار أثر رأس المال البشري في التعلم التنظيمي.

اختبار أثر رأس المال الهيكلية في التعلم التنظيمي.

اختبار أثر رأس المال الزبائني في التعلم التنظيمي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على رأس المال الفكري بوصفه موردًا غير ملموس ذي أثر مباشر في **التعلم التنظيمي** يوضح كيف تتحول الأصول المعرفية إلى ممارسات مؤسسية محسّنة للأداء. تقدم الدراسة إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يفسر العلاقة بين المتغيرات ويُعين صانعي القرار على تعظيم القيمة المضافة للمعرفة داخل الجامعات.

أولاً: الأهمية العلمية

- سد فجوة بحثية عبر اختبار رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي في سياق جامعي.
- إغناء الأدبيات بتحديد أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي/الزبائني) في أبعاد التعلم التنظيمي.
- إضافة منهجية واضحة لاختبار العلاقات السببية باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، بما يعزز الصرامة العلمية وقابلية التعميم.

ثانياً: الأهمية العملية

- توجيه السياسات الجامعية نحو الاستثمار المنهجي في الرأس المال البشري وتحديث الهياكل ونظم المعرفة لتعزيز التعلم.
- تصميم تدخلات تعلم تنظيمي (برامج تدريب، تبادل معرفة، توثيق إجراءات) تُحوّل المعرفة المتاحة إلى مخرجات تعلم قابلة للقياس.
- توفير أداة تقييم تساعد الإدارات على قياس وتتبع تأثير رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في التعلم التنظيمي في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان.

- الفرضية الفرعية الأولى H02-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التعلم التنظيمي .
- الفرضية الفرعية الثانية H02-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في التعلم التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة H02-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في التعلم التنظيمي .

أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية، وبعد مراجعة العديد من الدراسات والأدبيات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة .



الشكل (1) المخطط الإجرائي من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

التعريفات الإجرائية

رأس المال الفكري: يُقصد به مجموع الموارد المعرفية وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، والتي تُمكنها من توليد المعرفة والإبداع والابتكار، بما يساهم في تحسين الأداء العام وبناء ميزة تنافسية مستدامة. ويتضمن ذلك رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني، والتي تتراكم وتتعزيز مع مرور الوقت من خلال الخبرات والتجارب التنظيمية (مهدي 2024).

التعلم التنظيمي: هو عملية مستمرة تسعى من خلالها المنظمة إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتطوير القدرات التنظيمية عبر التفاعل بين الأفراد والفرق والسياسات، بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية. ويتجسد التعلم التنظيمي في تبني ممارسات وسياسات تعليمية تُمكن العاملين من تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة تنظيمية متراكمة. (Marouf, 2020)

حدود الدراسة

الحدود العلمية: دراسة رأس المال الفكري بأبعادها (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وأثرها في تحقيق التعلم التنظيمي في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان.
الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال عام الدراسي 2024-2025 .
الحدود المكانية: جميع الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان والبالغ عددها (20) جامعة.
الحدود البشرية: جميع الوظائف الإدارية (مساعد رئيس الجامعة، مدير الإدارة العميد، معاون العميد، مساعد الشؤون العلمية، مساعد الشؤون الطلابية، رئيس القسم، والمقرر، مدير التسجيل، المدير المالي، مدير الحسابات، مدير المخازن مدير ضمان الجودة)، في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان والبالغ عددها (1180) اداري وبعينة عشوائية طبقية متناسبة والبالغ عددهم (289) موظف وموظفة ادارياً.

مفهوم رأس المال الفكري

كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين: الأول مادي، والثاني فكري وتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمنظمة، وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري، كما تعددت مسمياته ومصطلحاته فمنها: الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، ولكن أكثر المصطلحات استعمالاً وشيوعاً هو رأس المال الفكري (مهدي, 2024, 162).

ابعاد رأس المال الفكري:

رأس المال البشري: هو عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، والإبداع، والابتكار، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة. (نوي، 2006، ص168)، مما سبق يتضح أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات وأبعاد مثل التعليم و الخبرة، والمعرفة، الابتكار، المهارات الوظيفية والفنية، التدريب، القدرة على حل المشاكل، والتعامل مع عدم التأكد، والعمل ضمن فريق عمل موحد ومتناسق وغيرها (Pike, S., & Roos, 2022, 27)

رأس المال الهيكلي: رأس المال الهيكلي هو مصطلح يستخدم لوصف الموارد المادية والمالية التي تمتلكها المؤسسات والشركات والحكومات. يشمل هذا المصطلح الأصول الثابتة مثل المباني والمعدات والآلات والمرافق، بالإضافة إلى الموارد المالية مثل رأس المال النقدي والاستثمارات المالية. (ابو الخير واخرون، 2023، ص9)

رأس المال الزبائي: أظهرت أن رأس المال الزبائي في الجامعات، والمتعلق بعلاقات الطلبة والمجتمع المحلي، هو الأكثر تأثيراً في رفع السمعة المؤسسية. تتجه بعض الدراسات الحديثة إلى تطوير أدوات هجينة لقياس رأس المال الفكري في البيئة الرقمية، تجمع بين المؤشرات المالية والتقنية، مثل عدد قواعد البيانات المملوكة، وسرعة نقل المعرفة، وعدد الابتكارات المسجلة، وعدد المشاريع المعرفية المشتركة (Santos et al., 2023).

التعلم التنظيمي:

تعريف التعلم التنظيمي:

يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب وتطبيق المعرفة والخبرات والتجارب على مستوى المؤسسة بشكل يتيح التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات البيئية والداخلية. (الانصاري, 2021, 37)، و يتعامل مفهوم التعلم التنظيمي مع الإدراك بأن التعلم ليس مجرد نتيجة عرضية، بل هو جزء أساسي من استراتيجية المؤسسة لتحقيق النجاح والاستمرارية. (البدراني, 2021, 16)، و يعتبر التعلم التنظيمي

مسألة تتعلق بكافة أفراد المؤسسة، حيث يشمل العمل على نشر المعرفة وتبادل التجارب والتعلم من الأخطاء والنجاحات. (Alavi & Leidner, 2022). ويتأثر التعلم التنظيمي بعدة عوامل مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والبنية التنظيمية، ونظم المكافآت، والتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة. (Hussain et al., 2023).

المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والممارسين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور والأبعاد التي قدمها العلماء والباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم (الشمرى، 2022؛ Jiménez et al, 2023)

العلاقة بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي:

نظرية المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge Theory)

تُعد هذه النظرية من أكثر النظريات ملاءمة لتفسير العلاقة بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي؛ إذ ترى أن المعرفة تمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية داخل المنظمة. ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتية، وهي عناصر تسهم في إنتاج المعرفة وتبادلها وتخزينها. أما التعلم التنظيمي فيُعد عملية اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها داخل المنظمة. ومن ثم فإن ارتفاع مستوى رأس المال الفكري يؤدي إلى تعزيز عمليات التعلم التنظيمي وتحسين قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

نظرية الموارد القائمة على المنظمة (Resource-Based View - RBV)

تفترض هذه النظرية أن الموارد النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد تمثل مصدراً للميزة التنافسية. ويُعد رأس المال الفكري من أهم هذه الموارد، بينما يُمثل التعلم التنظيمي آلية لتطوير هذه الموارد واستثمارها. وبالتالي فإن المنظمات ذات رأس المال الفكري المرتفع تمتلك قدرة أكبر على التعلم وتحقيق التفوق.

نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تركز على أن المعرفة والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون تعد أصلاً استثمارياً مهماً. وكلما ارتفع مستوى رأس المال البشري - باعتباره أحد أبعاد رأس المال الفكري - ازدادت قدرة المنظمة على التعلم وتبادل المعرفة.

نظرية خلق المعرفة لـ إيكوجيرو نوناكا و هيروتاكا تاكيوتشي (SECI Model)

توضح هذه النظرية كيف تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والتجسيد والدمج والاستيعاب. وهذه العمليات تربط رأس المال الفكري بالتعلم التنظيمي بصورة مباشرة.

خلال السنوات القليلة الماضية، ازداد الاهتمام برأس المال الفكري نتيجة للتغيرات الصناعية في السوق. ولذلك، لا يزال تحديد طرق مختلفة لإنشاء رأس المال الفكري وإدارته وتقييم أثره مجالاً مفتوحاً للبحث. ومن أهم القدرات التنظيمية التي تُساعد المؤسسات على إنشاء المعرفة ومشاركتها، الاستخدام الفعال للمعرفة لخلق ميزة تنافسية. يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى دراسة تأثير رأس المال الفكري على المكونات الأخرى وتأثيرها على قدرة المؤسسة على التعلم. تشير نتائج هذا البحث إلى أن رأس المال البشري ورأس المال العلائقي وقدرات التعلم لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر رأس المال العلائقي إيجاباً على قدرة التعلم، ويؤثر رأس المال البشري إيجاباً على رأس المال العلائقي (أحمدي وآخرون 2013).

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي في الجامعات الخاصة بمصر دراسة تجريبية. تشير الاستنتاجات الرئيسية لهذه الدراسة إلى أن التأثير المباشر بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي. (Baraka et al, 2024)

وأخيرًا، وجدت الدراسة أن ريادة الأعمال الجامعية تؤثر كوسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك بين ريادة الأعمال الجامعية والتعلم التنظيمي. تشير الأدبيات إلى أن رأس المال الفكري لا يحدث تأثيرًا فعليًا في ال التنظيمي ما لم يتم تفعيله ضمن بيئة تدعم التعلم المستمر. (Kianto et al., 2020) ويُعد التعلم التنظيمي قناة حيوية يتم من خلالها تجميع المعرفة الفردية وتكاملها وتحويلها إلى معرفة مؤسسية جماعية قابلة للتطبيق، مما يُسهّل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعزز الابتكار. (Marouf, 2020) وقد أثبتت دراسات حديثة مثل (Nguyen et al. (2023) و (Razmerita et al. (2021) أن المنظمات التي توظف رأس مالها الفكري ضمن نظم تعلم تنظيمية متقدمة تحقق مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي والتكيف الاستراتيجي. كما تؤكد (Obeidat et al. (2021) أن العلاقة بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي لا تقتصر على بُعد النقل المعرفي، بل تتعداه إلى التأثير في الثقافة التنظيمية والممارسات القيادية. هناك تأثير تبادلي؛ إذ يساهم التعلم التنظيمي أيضًا في تطوير رأس المال الفكري، لا سيما من خلال تطوير المهارات وزيادة تراكم المعرفة المؤسسية. (Ali et al., 2021).

منهج الدراسة

تستند منهجية الدراسة الى استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كونها تعتبر من الدراسات الميدانية، بهدف التعرف على رأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الاداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاداريين في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الاداريين في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان والبالغ عددهم (322) موظف وموظفة ادارياً مقدر حتى تاريخ 2023/4/1.

طرائق جمع البيانات

اعتمد الباحثين في جمع المعلومات على المصادر التالية:
المصادر الثانوية: وتمثلت بالمصادر العربية والأجنبية المنشورة على شكل دراسات وأبحاث ونشرات وكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقواعد البيانات المتمثلة بالنشرات الإحصائية في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان المتعلقة بسنوات الدراسة.

المصادر الأولية: سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في هذه الدراسة، وسيتم تطويرها بالأطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة. لغاية تحديد المجالات التي ستندرج تحتها فقرات الاستبانة الخاصة بعينة الدراسة.

وتم جمع بيانات الدراسة من عينة البحث المكونة من (280) موظفًا إداريًا في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان، وذلك باستخدام استبانة معدة مسبقًا وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم توزيع الاستبانات

أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة بالأعتماد على الدراسات السابقة والدراسات الميدانية في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان، حيث ستتضمن الأداة جزأين، الأول: يحتوي على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية، أما الجزء الثاني فسيحتوي على مجموعة من الأسئلة، وبما يتناسب مع موضوع الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة الأكاديميين للحكم على مدى صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، كما سيتم اختبار ثبات

أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha Coefficient)، لمتغيرات الدراسة ولأبعادهما ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات؛ حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرو نباخ ألفا أكبر من (70%) (Sekaran & Bougie, 2016)، وكلما اقتربت القيمة من (100%) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة، ولغايات تحقيق أغراض الدراسة سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

إجراءات الدراسة

قام الباحث بتوزيع عدد (280) استبانة على عينة قصدية من الإداريين العاملين في بعض الجامعات الخاصة ضمن مجتمع الدراسة الأصلي، وتم استرجاعها بشكل كامل. وبعد إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، تم إجراء تحليل أولي لأداة القياس بهدف:

- احتساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لجميع المحاور.
- التحقق من وجود اتساق داخلي مقبول.
- التحقق من أن قيم كرونباخ ألفا تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على اتساق الفقرات وفعاليتها في قياس المتغيرات.

نتائج تحليل الثبات: (Cronbach's Alpha)

لأغراض التحقق من اتساق الفقرات ضمن كل محور في الاستبانة، تم احتساب معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) باستخدام بيانات العينة البالغة (280) استبانة. وقد أظهرت النتائج أن أداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، حيث تراوحت القيم بين (0.74) و(0.884)، وهو ما يُعد ضمن الحدود المقبولة علمياً وفقاً للأدبيات الإحصائية.

فيما يلي عرض لقيم معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة:

جدول رقم (1) ماملات الفا كرومباخ

المحور	معامل كرونباخ ألفا
راس المال البشري	0.84
راس المال الهيكل	0.76
راس المال الزبائني	0.74
التعلم التنظيمي	0.78

اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

تشير هذه النتائج إلى أن جميع المحاور تتمتع بدرجة ثبات جيدة، مما يعكس اتساقاً داخلياً بين الفقرات ضمن كل محور. وبهذا، يمكن اعتماد أداة القياس بصيغتها الحالية لتطبيقها على العينة الكاملة (280 استبانة) بثقة عالية في نتائجها.

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:
❖ المحور: رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي

جدول (2): التحليل الوصفي لمحاور الدراسة (رأس المال الفكري، التعلم التنظيمي)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
76.4%	1.03	3.82	رأس المال البشري
75.6%	0.92	3.78	رأس المال الهيكلي
76.4%	0.99	3.82	رأس المال الزبائني
71.8%	0.99	3.59	التعلم التنظيمي

اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

- أظهر التحليل أن محوري رأس المال البشري، ورأس المال الزبائني حققا أعلى متوسط حسابي (3.82) وأعلى أهمية نسبية (76.4%)، مما يعكس إدراك العينة لأهمية العنصر البشري كقيمة مضافة للجامعة.
- بينما سجل المحور التعلم التنظيمي "أدنى متوسط حسابي (3.59) وأهمية نسبية (71.8%)، مما يشير إلى أن هناك فرصة لتعزيز التعلم التنظيمي لدى العاملين.
- بلغت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.92) إلى (1.03)، وهي قيم معتدلة، مما يدل على تباين متوسط في إجابات الأفراد حول فقرات هذا المحور.
- تشير الأهمية النسبية المرتفعة (>70%) إلى أن العاملين في الجامعات المدروسة يُقيّمون رأس المال البشري والتعلم التنظيمي بدرجة عالية من الأهمية.

علاقته الارتباط:

جدول (3): مصفوفة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي	رأس المال الزبائني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	
0.75	0.56	0.78	1.00	رأس المال البشري
0.79	0.76	1.00	0.78	رأس المال الهيكلي
0.84	1.00	0.76	0.56	رأس المال الزبائني
1.00	0.84	0.81	0.78	التعلم التنظيمي

اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

- أقوى علاقة ارتباط كانت بين رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني (0.76)، وهي علاقة قوية موجبة.
- الارتباط بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي قوي موجب (0.78).
- بينما كان الارتباط بين رأس المال البشري ورأس المال الزبائني متوسط موجب (0.56).
- جميع العلاقات موجبة مما يدل على أن تطور أحد هذه الأبعاد يدعم الأبعاد الأخرى داخل الجامعة.
- أقوى ارتباط كان بين التعلم التنظيمي ورأس المال الزبائني (0.84)، وهو ارتباط قوي موجب.
- العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الهيكلي أيضاً قوية (0.81)
- جميع القيم تشير إلى ارتباطات قوية موجبة، مما يدل على أن تطوير أي بعد من الأبعاد يعزز الأبعاد الأخرى.

جدول (4): مصفوفة الارتباط بين المحاور الرئيسية

التعلم التنظيمي	رأس المال الفكري	رأس المال الفكري
0.67	1.00	رأس المال الفكري
1.00	0.67	التعلم التنظيمي

اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

- أقوى ارتباط ظهر بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي قوية (0.67)، مما يشير إلى العلاقة الإيجابية.
- اختبار الفرضيات :

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية

قرار الفرضية	مستوى الدلالة (Sig. p-value)	قيمة C.R (t-value)	الوزن القياسي (Standardized Estimate)	الفرضية الفرعية
معنوي	0.000	12.591	0.622	رأس المال البشري ← التعلم التنظيمي
معنوي	0.000	16.808	0.733	رأس المال الهيكلي ← التعلم التنظيمي
معنوي	0.000	16.323	0.610	رأس المال الزبائني ← التعلم التنظيمي

اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2025م

- التفسير العلمي للنتائج:
- جميع الفرضيات الفرعية مقبولة لأن مستوى الدلالة (Sig.) أقل من 0.05.
- هذا يعني أن:
- هناك أثر معنوي موجب قوي لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على التعلم التنظيمي.
- أعلى تأثير ظهر:
- بين رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي (0.733)، مما يدل على أن وجود بنية تنظيمية قوية في الجامعات يساهم بفاعلية كبيرة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.
- أقل تأثير ظهر:
- بين رأس المال الزبائني والتعلم التنظيمي (0.610)، ولكنه لا يزال تأثيراً قوياً وموجباً.
- نستنتج أن رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة يساهم بشكل دال في تعزيز التعلم التنظيمي في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان.

❖ الملخص الكامل للجانب العملي للبحث

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

- رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني):
- تم تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد.
- أعلى بعد تقييماً: رأس المال الهيكلي.
- أدنى بعد: رأس المال الزبائني.
- التعلم التنظيمي: مستويات مرتفعة عموماً.

تحليل الارتباط بين الأبعاد

- أظهرت مصفوفات Pearson Correlation وجود ارتباطات موجبة وقوية بين:
- أبعاد رأس المال الفكري مع بعضها البعض.
- كما ظهر ارتباط معنوي وموجب بين رأس المال الفكري، التعلم التنظيمي

اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية

- هناك علاقة معنوية قوية بين كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي.

ملخص نتائج الدراسة

الفرضية: نص الفرضية: يوجد تأثير معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده على التعلم التنظيمي. النتيجة: تم قبول جميع الفرضيات الفرعية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي كبير لرأس المال الفكري على تعزيز التعلم التنظيمي في الجامعات المستهدفة. التفسير:

- يدل ذلك على أن بناء المعرفة المؤسسية يركز على وجود رأس مال بشري وهيكل وظيفي فاعل يساهم في توليد وتبادل المعرفة داخليًا. مقارنة بالدراسات السابقة:
- تتماشى النتائج مع Baraka et al 2024 ودراسة Jimenez et al 2023، الذين أوضحوا أن المعرفة التنظيمية تتولد من خلال التفاعل بين رأس المال البشري والبنية الداعمة له.

التأثيرات والإسهامات

التأثيرات النظرية

1. دعم للنموذج النظري المبني على نظرية الموارد (RBV) التي ترى أن رأس المال الفكري هو مورد استراتيجي يصعب تقليده ويعزز من التعلم التنظيمي داخل المنظمة.
2. تأكيد دور رأس المال الفكري في تعزيز التأثير في التعلم التنظيمي، بما يتفق مع نظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة كبيئة تفاعلية ديناميكية.

الإسهامات العلمية للدراسة

- توسيع المفهوم النظري لعلاقة رأس المال الفكري بالتعلم التنظيمي.
- تعزيز النماذج السببية في الدراسات التنظيمية باستخدام أساليب تحليل متقدمة مثل النمذجة البنوية والتحليل السببي.

المضامين النظرية للدراسة

1. تؤكد الدراسة أهمية تكامل مفاهيم رأس المال الفكري مع التعلم التنظيمي، مما يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات النظرية التي تجمع بين الأبعاد.
2. تساهم النتائج في دعم الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي باعتباره وسيلة أساسية لتعزيز القيمة من رأس المال غير الملموس.

المضامين التطبيقية للدراسة

1. ضرورة تبني الجامعات لسياسات استثمار ممنهجة في رأس المال البشري والمعرفي، من خلال برامج التدريب، وحفظ المعرفة المؤسسية، وتعزيز البيئة الإبداعية.
2. أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر كوسيط فاعل لتعزيز الأثر المرجو من الموارد البشرية والفكرية.
3. استخدام أدوات القياس المعتمدة في الدراسة كوسيلة لتشخيص الوضع التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

محددات الدراسة (Limitations)

1. المجال الجغرافي: اقتصرت الدراسة على الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان، مما يُحد من تعميم النتائج على بيئات أخرى.
2. البيانات الذاتية: الاعتماد على استبانات ذاتية قد يتأثر بتحيزات الأفراد أو تصوراتهم الذاتية.

3. الطبيعة العرضية للبيانات: تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة، مما لا يسمح باختبار التأثيرات الزمنية أو الديناميكية.

الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية، يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات كما يلي:

1. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر مباشر ومعنوي لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبائني) في التعلم التنظيمي، مما يعكس أهمية هذه الموارد المعرفية في رفع كفاءة الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان.
2. ارتباط المتغيرات الرئيسية: أظهرت نتائج تحليل المسار باستخدام AMOS وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي، وهو ما يدعم الفرضيات الرئيسية للبحث.
3. أهمية رأس المال الفكري: تبين أن أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني) تمثل موارد استراتيجية تسهم في تحسين مستوى التعلم التنظيمي داخل الجامعات.
4. دلالة النتائج التطبيقية: تباينت مستويات المتغيرات محل الدراسة بين الجامعات، مما يشير إلى وجود فروق في استراتيجيات تنمية رأس المال الفكري وتطبيق التعلم التنظيمي.
5. ملائمة النموذج الإحصائي: أظهرت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الإحصائي في AMOS أن النموذج المقترح ملائم ويمثل البيانات بشكل جيد، مما يعزز مصداقية النتائج ويوفر قاعدة قوية للتوصيات العملية.
6. بناءً على ذلك، تُعد ممارسات التعلم التنظيمي عاملاً استراتيجياً يجب تعزيزه من خلال التدريب، تدوير المعرفة، ثقافة المبادرة والتجريب، وتحديث السياسات الداخلية بما يضمن توظيف رأس المال الفكري بطريقة مثلى.
7. تظهر نتائج الفرضيات المتعلقة بالمتغير التابع أن بناء ثقافة تنظيمية تعليمية تتضمن التدريب المستمر، تحفيز الإبداع، والانفتاح على التجريب، يُعد ضرورة استراتيجية.
8. كشفت الدراسة أن الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان لا تزال بحاجة إلى تطوير بنى وهياكل تعليمية داخلية تتسم بالمرونة والانفتاح، كي تتمكن من الاستفادة القصوى من رأس مالها الفكري، وهو ما يستدعي تحوُّلاً ثقافياً وإدارياً نحو التعلم التنظيمي كممارسة متجذرة لا كخيار إضافي.

التوصيات

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز أبعاد رأس المال الفكري: ضرورة وضع خطط استراتيجية لتطوير رأس المال البشري والهيكلية والزبائنية في الجامعات الخاصة، من خلال التدريب المستمر وتطوير البنية المؤسسية وتعزيز العلاقات مع الأطراف المعنية.
2. ترسيخ التعلم التنظيمي: اعتماد سياسات وممارسات تعليمية داخلية مستمرة لتحويل المعرفة المتاحة إلى إجراءات عملية، بما يضمن تحسين جودة القرارات الإدارية والأداء الأكاديمي.
3. الاستفادة من نتائج AMOS: توظيف مخرجات التحليل الإحصائي في تصميم خطط تطوير التعلم التنظيمي، مع التركيز على المسارات التي أثبتت التحليلات أنها الأكثر تأثيراً.
4. معالجة الفروق بين الجامعات: العمل على تقليل الفجوات في مستويات رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي بين الجامعات، عبر تبادل الخبرات وأفضل الممارسات المؤسسية.
5. إجراء دراسات مستقبلية: تشجيع إجراء أبحاث لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة يمكن أن تؤثر في العلاقة بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي، مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي.

6. التركيز على تعزيز رأس المال الزبائني: عبر تحسين علاقات الجامعة مع الطلاب والمجتمع الأكاديمي لضمان بناء سمعة قوية ومستدامة.
7. دعم البرامج التدريبية: بزيادة فرص التعلم المستمر والتطوير المهني للموظفين، خصوصاً في مجالات التفكير الابتكاري وحل المشكلات.
8. تعزيز البنية الهيكلية: عبر مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة بما يضمن سهولة الإجراءات ومرونة العمليات، مما يزيد من الالتزام المؤسسي والرضا الوظيفي.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- بناءً على حدود الدراسة الحالية ونتائجها، تقترح الباحثة التوجه إلى:
1. إجراء دراسات مماثلة في جامعات خاصة أو قطاعات تعليمية أخرى (مثل المعاهد الفنية والكليات التقنية) للمقارنة بين القطاعين العام والخاص.
 2. دراسة تأثير مكونات أخرى لرأس المال الفكري (مثل رأس المال الاجتماعي أو الثقافي) على الأداء التنظيمي.
 3. اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية، في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.
 4. استخدام طرق تحليلية متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) أو تحليل السلاسل الزمنية لدراسة العلاقات السببية بدقة أكبر.

الخاتمة

في خضم التحولات التي تشهدها البيئة الجامعية المعاصرة، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد المحاور الجوهرية في تعزيز التعلم التنظيمي، والمتمثل في رأس المال الفكري، وذلك من خلال دراسة تأثيره المباشر وغير المباشر في الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم السودان. وقد أظهرت النتائج بوضوح أن الاستثمار في رأس المال البشري، والهيكل، والزبائني يسهم بشكل فاعل في تطوير التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الأكاديمية. لقد أضافت هذه الدراسة قيمة علمية من خلال ربط متغيرات استراتيجية ضمن نموذج تحليلي متكامل، وقدمت مضامين نظرية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها على مستوى السياسات الإدارية والممارسات التنظيمية. كما حددت الدراسة عدداً من المحددات التي ينبغي أخذها بنظر الاعتبار في الأبحاث المستقبلية، ولا سيما ما يتعلق بالمجال الجغرافي، وأسلوب جمع البيانات، وزمن الدراسة. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الجامعات بحاجة ماسة إلى تطوير رؤى وسياسات تركز على استثمار رأس المال الفكري كركيزة استراتيجية، إلى جانب تعزيز ثقافة التعلم المستمر، من أجل الارتقاء بأدائها وضمان استدامتها في ظل التحديات المتزايدة.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. الأحمد طه حسين نوي 2006، رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية العدد (1)، ص 149-186.
2. الأنصاري، عبد الرحمن، 2021، التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(2)، 120-145.
3. البدراني، طه. (2021). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الجامعات العربية. المجلة العربية للإدارة، 41(2).
4. الزبيدي، حسن. (2021). أنماط القيادة وتأثيرها في الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 33(2)، 144-162.
5. الشمري، خالد. (2022). التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. المجلة العربية للبحوث التربوية 15(2)، 120-145.

6. الشمري، عبد الرحمن. (2023). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تنمية رأس المال الفكري. *المجلة السودانية للتنمية*، 12(3)، 85-110.
7. أبو الخير، راوية حسن & أبو شاويش، حسام فارس. (2023). رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وسبل تنميته: (دراسة حالة) *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، مج. 6، ع. 4، ص ص. 67-89.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1698935>
8. مهدي امنة عبد الكريم، (2024). اثر عملية إدارة المعرفة في تنميته لرأس المال الفكري: دراسة أستطلاعية على عينه من الكليات الاهلية، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، المجلد5، العدد1، ص 74-90:
<https://doi.org/10.56967/ejfb2024378>
9. احمدي، حسن درويش علي اكبر؛ زاده، علي رضا كفاش؛ فريد، سميرة؛ زاده، نبي الله نجاة؛ 2013، تأثير راس المال الفكري على قياس اداء المنظمات من خلال قدرات التعلم التنظيمي، *مجلة رسائل علوم الادارة*، المجلد3، العدد1، ص 165-172: <http://growingsscience.com/msl/msl.html>

المراجع الأجنبية

1. Alavi, M., & Leidner, D. (2022). Knowledge management and organizational learning. *Information Systems Research*, 33(1), 12–29.
2. Ali, M., Ngugi, I., & Abu Bakar, A. H. (2021). The effect of intellectual capital on organizational performance: The role of learning capability. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 786–808.
3. Bontis, N., & Serenko, A. (2021). Reframing IC in the Digital Era. *Journal of Knowledge Management*.
4. Hussain, S., Khan, M. A., & Raza, S. A. (2023). Impact of organizational learning on performance: A case study. *Journal of Management Development*, 42(4), 299–315.
5. Kianto, A., Sáenz, J., Aramburu, N., & Arnaiz, E. (2020). Intellectual capital, innovation, and performance: The role of knowledge-intensive business services. *Journal of Business Research*, 118, 281–289.
6. Marouf, L. (2020). The mediating role of organizational learning in the relationship between knowledge management and firm performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 76–95.
7. Nguyen, H., Pham, T., & Le, D. (2023). Organizational Learning as a Mediator in the Intellectual Capital–Performance Relationship. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 310–326.
8. Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Aqqad, N. (2021). Intellectual capital and performance: The mediating role of organizational learning. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2), 202–215.
9. Pike, S., & Roos, G. (2022). IC Strategy for Public Sector Organizations. *Journal of Public Management*.
10. Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2021). What factors influence knowledge sharing in organizations? *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 64–94.
11. Santos, D., Silva, L., & Costa, R. (2023). Hybrid Models for Measuring IC. *Journal of Business Research*.
12. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2023). Organizational learning, innovation, and performance in the digital era. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100216.
3. Wang, Z. et al. (2023). IC and Organizational Performance in China. *Journal of Intellectual Capital*.
14. Baraka, Shaimaa; Zayed, Adel M.; Wahba, Mohamed; Ragheb, Mohamed A., 2024, The Impact of Intellectual Capital on Sustainable Competitive Advantage and Organizational Learning with mediating role of University Entrepreneurship: Evidence from Private Universities in Egypt, *J. Electrical Systems* 20-4s (2024): 2100-2113

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.