



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر ٢٠٢١

أثر أبعاد رأس المال الفكرى على التوجه الريادى تحليل الدور الوسيط للبراعة

التنظيمية

دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة فى سوريا

أ.د/ طارق رضوان محمد رضوان
استاذ دكتور بقسم ادارة الاعمال
كلية التجارة - جامعة طنطا

أ.د/ محمد ربيع زناتي يوسف
استاذ دكتور بقسم ادارة الاعمال
كلية التجارة - جامعة طنطا

الباحث : حيان مصطفى البرازي

الدرجة العلمية : دكتوراه

جهة العمل : سوريا

الهاتف : ٠١٢٧٢٦٠٢٧٢٧

2021

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المباشر وغير المباشر والكلّي لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي في مشافي سوريا وذلك من خلال تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بالتطبيق على مشافي مدينتي دمشق وحماه في سوريا ، وإستناداً إلى الإطار النظري بتحليل الدراسات السابقة تم صياغة أربعة فروض رئيسية ، وقد توصلت النتائج بإستخدام عينة مكونة من (٣٦٧) مفردة من العاملين شملت الأطباء والفنيين الطبيين والمدراء والإداريين في مشافي سوريا إلى أن أبعاد رأس المال الفكري لها أثر معنوي إيجابي على البراعة التنظيمية وأن البراعة التنظيمية لها أثر مباشر على التوجه الريادي . كما أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي ، وأثر معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي لهذه المشافي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية . وقد أكدت الدراسة على أن رأس المال العلاقتي هو أكثر أبعاد رأس المال الفكري أثراً على التوجه الريادي يليه رأس المال الهيكلّي وأخيراً رأس المال البشري .

Abstract

This study aims to identify the direct, indirect and total impact of the dimensions of intellectual capital on the entrepreneurial orientation in governmental and private hospitals in Syria, by analyzing the mediating role of the organizational Ambidexterity of these hospitals. The study was applied to governmental and private hospitals in the cities of Damascus and Hama in Syria. Based on the theoretical framework and review of relevant studies, four main hypotheses were formulated. Using a sample of 367 employees that included doctors, medical technicians, managers and administrators in Syrian hospitals, the results of the research showed that the dimensions of intellectual capital have a significant positive impact, organizational Ambidexterity and that organizational Ambidexterity has a significant impact on the entrepreneurial orientation. The results also indicated that there is a direct impact of the dimensions of intellectual capital on the entrepreneurial orientation, and there is a significant positive and indirect effect of these dimensions on the entrepreneurial orientation in these hospitals through the mediating role of organizational Ambidexterity. The study confirmed that relational capital is the most important dimension influencing the entrepreneurial orientation, followed by structural capital and finally human capital.

* مقدمة :

إن التطور والتحول في فكرة إدارة الموارد البشرية الذي حدث في بداية التسعينات بإعتبارها كمدخل إستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني والمتمثل أساسا في التفكير والإبداع الذهني، وإن ما حمله القرن الحادي والعشرون من تنام ملحوظ للإقتصاد القائم على المعرفة وإرتفاع متزايد لأهمية الأصول غير الملموسة في المنظمات والتي باتت تشكل النسبة الأكبر من أصول أي منظمة معاصرة وذلك بما تحتويه من عقول ومبدعين في الموارد البشرية و دعم للقادة والمشرفين ومساندتهم وإستقطاب الأيدي العاملة الخبيرة المدربة ومتابعة للمنافسين ورصد تحركاتهم إضافة إلى التعرف على مطالب العملاء ورغباتهم والعمل على تلبيةها وإعتبار أن ذلك هو الثروة الحقيقية للمنظمات- بل وللدول- وهذه المعرفة المتراكمة هي التي تشكل مفهوم رأس المال الفكري مما جعله من أولى الإهتمامات التي تركز عليها منظمات اليوم.

ويعتبر بعض الباحثين منهم (Viktoriia et al., 2020) أن رأس المال الفكري حالياً هو أكثر الأصول قيمة للمنظمات حيث أن الموجودات الملموسة كالممتلكات والمباني والمصانع والأماكن تستمد أهميتها في كونها ضرورية لعمليات الإنتاج إلا أن هذه الأهمية تقل بتقادم الأصول وإستهلاكها مع مرور الوقت في حين أن الأصول المعتمدة على المعرفة تزداد أهميتها نتيجة للخبرة والتعلم بزيادة الوقت .

ويعتبر (الجنازرة، ٢٠٢٠) أن البراعة التنظيمية في أي منظمة تتطوى على تحقيق التوازن بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية بشكل متزامن، وهذا يستوجب من المنظمات البحث عن فرص جديدة بشكل دائم ومستمر لمواكبة بيئة الأعمال المتغيرة وتوظيف ما تملكه من موارد وإمكانيات لتحقيق الكفاءة.

وتعد زيادة الأعمال هي الغاية التي تطمح المنظمات ذات الرؤى الإستراتيجية بعيدة المدى في الوصول إليها لكونها من المفاهيم المعرفية التي تلعب دوراً هاماً في إقتصاديات الدول بإعتبارها من أبرز محركات النمو فيها. وقد إعتبر بعض الباحثين منهم (Maliza et.al., 2020) (أن وصول المنظمات إلى الريادة في أعمالها من شأنه دعم

العملية التنموية وقيادة عجلة التطور في هذه الدول بما توفره من فرص للعمل و ما تقدمه أيضاً من سلع وخدمات جديدة ومتميزة والذي بدوره يسهم في تحقيق رفاهية الفرد والمجتمع .

وبما أن سورية بدأت تتعافى نسبياً مما أصابها من ظروف الحرب التي مرت بها على مدار السنوات العشر الماضية والتي أتت على الأخضر واليابس فيها حيث دُمّرت بعض البنى التحتية المادية والفكرية وبالتالي فإن ما تحتاجه المرحلة هو بناء رأس مال فكري يساهم في إعادة إعمار سورية إقتصادياً ومعرفياً من خلال إستكشاف الفرص وإستغلال الإمكانيات بالشكل الأمثل بما يخلق توجهاً ريادياً يساهم في قيادة العملية التنموية الصحيحة. أولاً: مشكلة البحث:

ذكر كلاً من (Kajalo & Lindblom, 2015) أنه على الرغم من أن الخدمات الصحية تتعلق بحياة الإنسان الذي يمثل القيمة العليا بوصفه أهم مورد من الموارد الموجودة على سطح الأرض إلا أن الخدمات الصحية لم تحظ بالإهتمام الكافي من الكتاب والباحثين، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الكشف عن أثر أبعاد رأس المال الفكري داخل مستشفيات سوريا وآليات التوجه الريادي داخل هذه المستشفيات وإستكشاف الدور الوسيط المتمثل ببراعة هذه المستشفيات في أدائها لدورها لتشكل عاملاً محورياً يربط أبعاد رأس المال الفكري وآثاره على التوجه الريادي في قطاع الخدمات الصحية وبالتالي تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر البراعة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والتوجه الريادي وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا"

وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما هو أثر أبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية في المستشفيات داخل سوريا.

- إلى أي مدى تؤثر البراعة التنظيمية على التوجه الريادي في المستشفيات داخل سوريا.

- ما هو الأثر المباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي داخل المستشفيات في سوريا.
- ما هو الأثر غير مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي من خلال توسيط البراعة التنظيمية داخل المستشفيات في سوريا.

ثانياً : أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيسى للبحث في محاولة تحديد أبعاد رأس المال الفكري وتحديد أثره على التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
- ١ - التعرف على الوضع القائم لأبعاد رأس المال الفكري داخل المستشفيات في سوريا.
 - ٢ - معرفة ممارسات البراعة التنظيمية داخل مستشفيات سوريا.
 - ٣ - التعرف على مدى توافر أبعاد التوجه الريادي داخل مستشفيات سوريا.
 - ٤ - تحديد أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي داخل مستشفيات سوريا.
 - ٥ - تحديد أثر أبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية داخل مستشفيات سوريا.
 - ٦ - تحديد أثر أبعاد البراعة التنظيمية على التوجه الريادي داخل مستشفيات سوريا.
 - ٧- تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والتوجه الريادي في مستشفيات سوريا.
 - ٨ - التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الاستفادة من آثار رأس المال الفكري على كل من مدخلات التوجه الريادي والبراعة التنظيمية بما يضمن تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على تفعيل آليات التوجه الريادي في المستشفيات وذلك للمساهمة في ضمان مركز تنافسي ضمن هذا القطاع للمساعدة في تطبيق فعال لأبعاد رأس المال الفكري وتكوين مناخ مناسب لإستثمار الإمكانيات البشرية المتاحة في هذه المستشفيات.

ثالثاً: أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي ، فعلى المستوى العلمي يكتسب هذا البحث أهميته من الآتى:
- التعريف بالإطار النظري لموضوع رأس المال الفكرى والبراءة التنظيمية والتوجه الريادي وإلقاء الضوء على مفهوم و أبعاد كل منهم.
 - على حد علم الباحث فإن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات في منظمات الأعمال العربية مع بعضها البعض وحتى في الدراسات الأجنبية مما سيحقق إضافة نوعية فى تناول هذه المتغيرات الثلاثة التي لم يسبق التعرض لها مجتمعة

أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهميته ممايلي:

- يقدم البحث للمسؤولين إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بأبعاد رأس المال الفكرى ومن ثم يمكن لهؤلاء المسؤولين تبنى هذا الإطار لتوضيح أثر هذه الأبعاد على التوجه الريادي من خلال التنبيه بالدور الوسيط للبراءة التنظيمية وتحقيق المشاركة الجدية للعاملين في تبنى هذا التوجه للمستشفيات في سوريا.
- إمداد المسؤولين بمستشفيات سوريا ببيانات صادقة وموثقة مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على توضيح أثر أبعاد رأس المال الفكرى ودوره في تحقيق التوجه الريادي في مشافي سوريا وكذلك تقديم آليات من شأنها زيادة كفاءة المستشفيات في تفعيل مبررات وأساليب البراءة التنظيمية بهدف الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وكذلك إستكشاف الفرص الجديدة.
- إن دراسة أبعاد رأس المال الفكرى بين العاملين في المستشفيات يرجع إلى أهمية هذا القطاع والإهتمام به من جانب الدولة لأنه يُعنى بالإنسان وحياته وسعادته ناهيك عن إتجاه معظم الجهود الحالية للإرتقاء بجودة منظومة العمل الصحى عموماً مما يستدعى ضرورة تشجيع كافة الأطراف على التقدم بأرائها ومقترحاتها بخصوص مشكلات

- وقضايا العمل ولاشك أن التعرف على أبعاد وآثار رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية وكذلك التوجه الريادي هي محاولة لا بد أن تصب آثارها في التصدي لمشكلات العمل.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل أسس بناء وتطوير رأس المال الفكري وزيادة البراعة التنظيمية مما يسهم في تحسين القطاع الصحي خصوصاً وتحسين صحة الإنسان عموماً.
- يسهم هذا البحث في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في قطاعات إنتاجية وخدمية أخرى وذلك في ضوء نتائج البحث وتوصياته.

رابعاً- الإطار النظري :

٤-١ رأس المال الفكري :

يعد رأس المال الفكري أحد متطلبات نجاح المنظمات المعاصرة وبقائها في بيئة الأعمال ومؤشراً تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى لذا فإن الإهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) يشكل مسؤوليةً تنظيميةً واجتماعية تتحملها المنظمات والذي من شأنه أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والإزدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية ويوضح (Allameh,2018) أن نجاح المنظمة في بناء رأس مال فكري يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين فكلمة إستطاعت المنظمات وضع البرامج الكفيلة لذلك البناء كانت النتيجة حصد النجاحات المتواصلة في عالم فيه الشيء الكثير من التنافس . و يرى الباحث أن رأس المال الفكري هو كل زيادة مادية أو معنوية في قيمة المنظمة والناجمة عن غير رأسمالها المالي، ويتكون من جميع الأصول المعنوية الغير ملموسة وتنعكس قيمته في الصورة الذهنية لدى الجمهور ويساهم في تعظيم القيمة السوقية للمنظمة ويحسن من القدرات التنافسية لها

أبعاد رأس المال الفكري : لقد قدم مجموعة من الباحثين تصنيفات متعددة لتحديد أبعاد رأس المال الفكري وتتفق هذه الأبعاد في مكوناتها ولكنها تختلف في طريقة التصنيف وقد قام الباحث بتوضيح بعض هذه الاختلافات من خلال الجدول رقم (١) كما يلي:

جدول رقم (١)

إختلافات الباحثين في تصنيف أبعاد رأس المال الفكري

المكونات	السنة	الباحث
رأس المال الهيكلي - رأس المال البشري.	1997	Edvinsson et Malone
الملكية الفردية - الهيكل الداخلي والخارجي.	1997	Sveibly
رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال التجديد - رأس المال العلاقاتي.	1997	Roos
رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني.	1997	Stewart
رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقاتي.	2000	Bontis et Al
الأصول السوقية - الأصول البشرية - أصول الملكية الفكرية - أصول البنية التحتية.	2002	Brooking
رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني.	2002	Mertun
رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني - رأس المال الاجتماعي.	2006	Calvacanti
رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقاتي.	2010	Clark
رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقاتي.	2014	Wang
رأس المال بشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الاجتماعي - رأس المال النفسي.	2018	Alzeer
رأس المال البشري - رأس مال الهيكلي - رأس مال العميل.	2020	Sarder
رأس المال البشري الأخضر - رأس المال الهيكلي الأخضر - رأس المال العلاقاتي الأخضر.	2020	Malize

المصدر : من إعداد الباحث

- رأس المال البشري : يرى (مهنا، ٢٠١٣) أن رأس المال البشري هو إجمالي المعرفة من خبرةٍ ومهارةٍ وتدريبٍ وتعليمٍ سواءً كانت هذه المعرفة عامة أو خاصة تتسم بشئٍ من التميز مثل الإبتكار، والإبداع، وروح المبادرة وقدرات الموظفين وغالباً ما يكون رأس المال البشري متلازماً مع الموظفين ولا يمكن للمنشأة إمتلاكه بل تستطيع إستغلاله

و يرى الباحث أن هناك العديد من المؤشرات التي تدل على وجود رأس المال البشري

- **فى المنظمة : كالتجارب المتراكمة** والتي تتكون من الإتجاهات والتصرفات والسلوكيات والمعارف والتجارب اللازمة لممارسة أى عمل . إضافة إلى **المهارات الشخصية** والتي هي عبارة عن خبرات يكتسبها الإنسان من خلال التكرار نتيجة ممارسة المهنة لفترة محددة . وأخيراً **المعارف والمؤهلات** وهي الشهادات العملية والدورات التدريبية المنهجية وكل المعلومات التي يكتسبها الفرد نتيجة الدراسة الأكاديمية والجامعية
- **رأس المال الهيكلي** : ويرى الباحث أن هناك العديد من المؤشرات التي تدل على وجود رأس المال الهيكلي فى المنظمات **منها الثقافة العامة وشبكة المعلومات** وهي تعبر عن طبيعة العاملين ومدى ثقافتهم ومدى تطابق هذه الثقافة مع متطلبات المنظمة وثقافتها التنظيمية إضافة إلى **الهيكلي التنظيمي وكفاءة العمليات** حيث أشار (Fidanbas & Irban, 2019) أن صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة و كذلك وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية هي أهم ما يميز المنظمات التي تستخدم المعرفة في هيكل رأس مالها الفكري وأخيراً **التكنولوجيا المستخدمة** والتي تشير إلى مدى تطور الأدوات والمعدات المستخدمة في إنتاج الخدمة وكذلك في مدى تنوعها وكفاءتها وتشمل المعدات و الألات الأساسية المتخصصة في الإنتاج .
- **رأس المال العلاقتي** : ذكر العديد من الباحثين منهم (Tomnyuk, et al., 2020) بأن رأس المال العلاقتي يمثل مدى قدرة تواصل المنظمة مع العميل وقياس ردود أفعاله تجاهها ومعرفة مدى رضاه وولائه ومدى الاحتفاظ به عن طريق الإهتمام بمقترحاته والإستماع إلى الشكاوى المقدمة منه وحلها بالسرعة المطلوبة. ويرى الباحث أن هناك العديد من المؤشرات التي تدل على وجود رأس المال العلاقتي فى المنظمات **كالمهارات الأساسية في بناء وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة** حيث ذكر بعض الباحثين منهم (Tomnyuk, et al., 2020) أن هناك العديد من المفاهيم التي يدل توفرها على مدى ممارسة المنظمة لرأس المال العلاقتي فى المنظمة كبناء وإستخدام قاعدة بيانات العملاء **إضافة إلى الحصص السوقية وحجم الأسواق** كالحصة السوقية المحتملة والوحدات المباعة بالنسبة إلى عدد العملاء وسمعة العلامة التجارية **أخيراً مدى فعالية وكفاءة إدارة علاقات العملاء فى المنظمة** من خلال متابعة العملاء وقياس رضاهم، ومعرفة وعدد شكاوى العملاء والقدرة على الإستجابة لها والفجوة الزمنية فى إستقبال الشكاوى وحلها، وحجم الإستثمار .

٤- ٢ البراعة التنظيمية:

أرجع العديد من الباحثين منهم (Venugopal, 2017) أن كلمة البراعة التنظيمية هي مشتقة من الكلمة اللاتينية "ambos" وتعنى شخصاً قادراً على إستخدام كلتا يديه معاً بنفس المهارة أما لغة فالبراعة تعني أن كل مشرق بارع وما رأيت أبرع منه للدلالة على حسن العمل وتميزه كما ذكر ذلك (صويص & عابدين، ٢٠١٩) ويمكننا القول أن أول من إستخدم مصطلح البراعة التنظيمية هو Duncan

في عام ١٩٧٦ للإشارة إلى قدرة الشركة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار (عويس، ٢٠١٥) ويرى الباحث أن البراعة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على إدارة و متابعة نشاطين متكاملين معاً ، مختلفين فيما بينهما في آن واحد أحدهما هجومي يمثل مهارة الإستكشاف وآخر دفاعي يمثل مهارة الإستغلال وإن الهيكل التنظيمي المرن هو الذي يساعد المنظمة في تحديد أولية نشاط على آخر وفقاً لمتطلبات كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة وذلك بما يعود على المنظمة بأعلى فائدة سواء كان النشاط حالياً أم مستقبلياً.

أبعاد البراعة التنظيمية : يوضح جدول رقم (٢) إختلافات بعض الباحثين في تناول أبعاد البراعة التنظيمية ضمن دراساتهم :

جدول رقم (٢) إختلافات الباحثين في تناول أبعاد البراعة التنظيمية

الباحث	السنة	المكونات
He &Wong	2004	البحث عن الفرص الجديدة - الإستغلال الأمثل للفرص
Justin & Peter	2005	البحث عن الفرص الجديدة - الإستغلال الأمثل للفرص
Luo & Rui	2009	التوجه المشترك - القابلية المشتركة - الدعم التنظيمي
Chang et ,al	2009	العلاقات الرسمية - الدعم التنظيمي - قابليات الريادة الشخصية .
Choo	2010	براعة الإستكشاف - براعة الإستغلال .
الجبوري	2010	براعة الإستكشاف - براعة الإستغلال - الهيكل التنظيمي المرن
Tempelaar	2010	العلاقات الإجتماعية الداخلية مقابل الخارجية - تكامل الفريق الأقدم مقابل التكامل التنظيمي - التكامل
Jurksiene & Pundaicne	2016	البراعة الإستكشافية - البراعة الإستغلالية
قاسم	2018	الإبداع الإستكشافي - الإبداع الإستغلالي
الجنازرة	2020	براعة الإستكشاف - براعة الإستغلال
Sarter	2020	البراعة الإستكشافية - البراعة الإستغلالية

المصدر : من إعداد الباحث

وقد ذكر كلاً من (بغدادى & جبورى، ٢٠١٥) أن معظم الباحثين إتفقوا بأن للبراعة التنظيمية ثلاثة أبعاد وسنذكرها بشئ من التفصيل وهى:

أ - **إستغلال الفرص والموارد** : ويجب أن نفرق في عملية الإستغلال بين مفهومين وهما إستغلال الموارد المتاحة للمنظمة وبين إستغلال الفرص التي تلوح أمام المنظمة:

- **إستغلال الموارد المتاحة**: حيث • أنه لكل منظمة مواردها الخاصة وقد تكون هذه الموارد كثيرة ومختلفة ما بين منظمة وأخرى ولكن هناك ثلاث منها أساسية في كل منظمة منها كالموارد البشرية و الموارد المالية و الموارد التكنولوجية والمعدات

- **إستغلال الفرص**: ويرى الباحث من خلال مراجعة الأدبيات السابقة أن إستغلال الفرص يمر بعدة خطوات متكاملة تبدأ بمرحلة تحديد الفرص المتاحة ثم تحديد الصعوبات أو العقبات تليها مرحلة وضع الخطط التي تساهم في الإستفادة من الفرص ثم بعد ذلك وضع الفرصة المتاحة موضع التنفيذ إضافة إلى المراجعة المستمرة من خلال التغذية العكسية والتأكد من تطبيق الفرص التي تم إختيارها لترى النور ودخلت حيز التطبيق وفقاً لما هو مخطط لها والرقابة والتوجيه في حال وجود أي خلل أو في حال حدوث ما هو غير متوقع وأخيرا البحث في إمكانيات تطوير الفرص التي تم إستغلالها وأصبحت كيانات ومنتجات أو خدمات على أرض الواقع.

ب- **إستكشاف الفرص الجديدة**: وإعتبر (Faisal, et al., 2015) أن الإستكشاف هو عملية تقديم أو تحسين منتج حالى أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة ويرى الباحث أن الإستكشاف هو سلوك هجومي تنتهجه المنظمة من خلال أنشطة متعددة تعتمد على المبادرة وعلى إمتلاك زمام المبادرة و الذى يجعلها تتحكم بالسوق سواء كان ذلك فى القيادة بتحديد وتسعير المنتجات فى السوق أو قيادة الجودة وتحديد الحد الأدنى الذى يقبل به العميل من مواصفات وجودة المنتج ، أو القيادة فى إمتلاك الخبرات أو قيادة الأجور والحوافز المرتفعة لإستقطاب

المواهب والنوابغ مما يجعل المنظمة هي المنظمة القائدة في الصناعة التي تخدمها بحيث يصبح كل إهتمامها ينصب في البحث عن أفضل الخبرات وأفضل أساليب التوزيع وأفضل المنتجات و هي السبّاقة دائماً في طرح الأفكار والخدمات. وإن المنظمات التي تتبنى هذه السياسة الهجومية السريعة المعتمدة لمبدأ الإنقضااض على الفرص، غالباً ما تدرك أن هذه السياسة هي محفوفة بالمخاطر إلا أن المبدأ العام لدى مثل هذه المنظمات أن (الصيد لمن سبق) ومن يجرؤ يكسب .

ج- **الهيكل التنظيمي المرن:** يرى كلاً من (Raisch& Zimmermann,2018) أنه تحرر من قيود الهياكل التنظيمية المتحجرة والتي لا يمكن لها أن تتعامل في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة أو أن تقف أمام متطلبات وأذواق العملاء التي أصبحت تتغير كل يوم أو كل ساعة أحياناً. ويرى العديد من الباحثين منهم (Kostopoulos et al., 2019) أن الهياكل التنظيمية المرنة مستقلة وناجحة تتمتع بمواصفات وخصائص كثيرة منها اللامركزية و التي تشير إلى عدم تركيز السلطة في يد الرئيس أو السلطة العليا للمنظمة. إضافة للتمكين: ويقصد به إعطاء كل موظف السلطة الكافية في إتخاذ القرار المناسب من خلال الهيكل التنظيمي بما يُمكن الموظف من أداء وظيفته والقيام بتحمل مسؤولياته كاملة دون الرجوع إلى شخص). وكذلك التكيف ويقصد به سرعة التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة فإذا حدث تغير في رغبات وحاجات العملاء إضافة إلى زيادة نطاق الإشراف: بحيث يتم التوسع فيه بشكل أفقى والتخفيف من أسلوب الإشراف المباشر بحيث تتاح حرية أكبر للموظفين (قاسم، ٢٠١٨). وأخيراً استخدام الهياكل الحديثة: حيث أنها أكثر مرونة وتتيح للمنظمة سرعة التفاعل مع ما يحدث مع البيئة وتساوم في كسر القيود البيروقراطية المتحج

٤-٣ التوجه الريادي :

أوضح كلاً من (حلالمة & خفاجي، ٢٠١٧) أن الريادة هي الرغبة في الإبداع من أجل إحياء المنظمة وتحمل المخاطر ، فيما يعتبر (الخشالي، ٢٠٢٠) هي ممارسات تتبناها المنظمات تهدف إلى تطوير المنتجات وتقديم الخدمات المبتكرة من خلال وسائل تتسم بالخطورة والإستباقية.

ويرى الباحث أن مفهوم الريادة يعني : بالدرجة الأولى الإستباق والمبادأة في كل ما تطمح المنظمة الوصول إليه سواء في طبيعة المنتجات أو في إدارة العمليات أو دخول الأسواق التي تنوي التوسع فيها وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمخاطرة، أما التوجه الريادي فهو سلوك وإتجاه المنظمة ومدى سعيها في تحقيق هذا الطموح وينعكس ذلك في إستراتيجيتها وأفكارها وخططها وبرامجها و أنشطتها بهدف الوصول إلى ريادة الأعمال، وإن قدرة المنظمة على تبني التوجه الريادي مرهون بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحمل أعباء المخاطرة وتغامر فيها أخذة بعين الإعتبار مواردها المالية والمادية والمعنوية. ويتجلى التوجه الريادي بالعديد من المظاهر منها درجة الإستقلالية في القرار ومدى الحافزية والدافعية المقدمة للعاملين ، والتمكين في العمل ومدى التوازن بين المسئولية والسلطة الممنوحة لخلق وترسيخ الفكر الإبداعي والإبتكاري في فكر وعقول العاملين مما يساهم في زيادة فاعليتهم لتحمل عبء المخاطرة.

أبعاد التوجه الريادي: ويوضح الجدول رقم (٣) أهم أبعاد ومكونات التوجه الريادي كما تناولها الباحثون في الدراسات والأبحاث السابقة:

جدول رقم (٣)

إختلافات الباحثين في تصنيف أبعاد التوجه الريادي

المكونات	السنة	الباحث
المخاطرة - الإستباقية - المستقبل	2004	Stetz et al.,
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية	2006	Stam&Elfring
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية - التنافسية الهجومية - الإستقلالية - التجدد الإستراتيجي	2009	Salaran&Maritz,
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية	2010	Fairoz et al.,
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية - التنافسية الهجومية	2010	بريخ
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية - الإستقلالية	2011	Weismeir-Sammer
المخاطرة - الإستباقية - التنافسية الهجومية - الإستقلالية	2012	Zellweger&Sieger,
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية	2012	Mungai&Ogot,
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية - التجدد الإستراتيجي - المشروع الجديد	2012	Ağca et al.,
الإبداعية - تبني المخاطرة - الإستباقية	2014	جلاب
تحمل المخاطرة - الإستباقية - التنافسية الهجومية	2016	Chen et al
الإبداع - تحمل المخاطرة - التنافسية الهجومية - الإستباقية	2018	Imran
الإبداعية - المخاطرة - الإستباقية	2019	Justen
التوجه الإبتكاري - التوجه الإستباقي	2019	اسماعيل وخلوف
الإبداع - تحمل المخاطرة - الإستباقية	2020	الخشالي

المصدر : من إعداد الباحث

ويمكن تناول أبعاد التوجه الريادي بشئ من التفصيل كما يلي :

أ - **الإبداعية:** إعتبر (عارف، ٢٠١٩) أن الإبداع يحتاج إلى شرطين توافر الأفكار وتجربتها والقدرة على الإستثمار في التكنولوجيا الجديدة والمتطورة . ويرى الباحث مما سبق أن الإبداع هو عمل غير تقليدي يتولد من خلاله فكرة أو نشاط وهو عمل قد يكون فردياً أو جماعياً ولا يقتصر على أهل الإختصاص والخبراء والعلماء وهو يرتبط بعوامل عديدة عند الأفراد كالعوامل الوراثية ويمر بعدة مراحل أساسية تتطلب وجود شخص مبدع في البداية مع إمتلاك هذا الشخص لفكرة إبداعية خاصة يستطيع أن يمارس من خلالها العملية الإبداعية وتتمثل أولى المراحل بجمع المعلومات إما شعورياً بالتعلم المباشر أو التراكمي وفقاً للخبرة والملاحظة ثم تليها مرحلة تخمر الأفكار في الذهن بحيث تمتزج فيما بينها لتخرج بعد ذلك في صورة الفكرة الإبداعية التي لا تسمى كذلك إلا بالتنفيذ عملياً أو بعد عرضها على الأفراد الآخرين ونيلها القبول.

ب - **تحمل المخاطرة:** ذكر (Sciascia, et al., 2006) بأنها الرغبة في تخصيص كمية كبيرة من الموارد للمشاريع التي تتصف بعدم التأكد المرتفع ويرى الباحث من مراجعة الأدبيات السابقة أن تبني المخاطرة هو مفهوم نسبي غير ثابت فما تراه منظمة مخاطرة قد تراه أخرى ظروف تأكد تام ولا يمكن إعطاء الأحكام المطلقة على كل فرصة أو حدث بأنه مخاطرة أم لا وذلك بناء على عدة معطيات منها خبرة المنظمة وإمكانياتها الفكرية والمادية وطريقة تعاملها مع كل فرصة، وكل منظمة يمكنها تخفيض مقدار المخاطرة وفقاً للطريقة التي تتناول فيها الفرصة وتتعامل معها وإعتبار أن المخاطرة بالنسبة لأي فرصة (هي داء لا يمكن أن لا يكون له دواء) ويعتمد إكتشافه والوصول إليه على القدر الذي تستطيع الأفراد والمنظمات تحمل أعباء الجهد والوقت والتكلفة.

ج - **الإستباقية:** ذكر (إسماعيل و خلوف، ٢٠١٩) أن التوجه الإستباقي هو التطلع نحو المستقبل ويستند إلى المسح المستمر للبيئة حيث تستطيع المنظمة التنبؤ بإتجاهات

الصناعة وقيادة سلوك المستهلك، وقد إعتبر كل من (Lee et al.,2011) بأنها تولي زمام المبادرة من خلال توفير الفرص الجديدة وملاحقتها. وذكر (الخشالي، ٢٠٢٠) أن الإستباقية تعكس مستوى العمل لدى المنظمة تحسباً لإحتياجات مستقبلية فيما ذكر (النعيمي وآخرون، ٢٠١٦) أنه مدى إستعداد المنظمة للتحرك في أقرب وقت بدلا من إنتظار التطورات .

د - **الإستقلالية:** وهى الرغبة في العمل بحرية للوصول إلى الرؤية والفرصة والريادية (Gruhn,etal., 2017) وذكر (Gupta & Batra, 2016) أن إستقلالية إتخاذ القرار تعني أن الإدارة العليا تمنح العاملين حق التصرف وتحمل المسئولية وهى إحدى الوسائل لتحقيق الغايات ، **ويرى الباحث أن الإستقلالية** هي نوع من تفويض السلطة و إن إعطاء العاملين صلاحيات واسعة في إتخاذ القرار لابد أن يكون ضمن شروط منها إرتباط الصلاحيات الممنوحة مع المسئولية بشكل متوازن وكذلك إرتباط القرار بقدرات ومهارات المرؤوس وفقاً لخبرته وإمكاناته كما أنه من الشروط الهامة أن ترتبط الصلاحيات الممنوحة لإتخاذ القرار بخطة متكاملة حتى لا يكون قرار إنفعالي.

هـ - **التنافسية الهجومية:** يرى (He, et al., 2019) هي نوع من أنواع إستراتيجية المنظمات وتتكون من محاولة متابعة التغييرات داخل الصناعة. وعادةً ما تستثمر الشركات المهاجمة استثماراً كبيراً في البحث والتطوير والتكنولوجيا؛ في محاولة للبقاء في صدارة المنافسة. كما تتحدى المنافسين بمنعهم من دخول الأسواق الجديدة أو غير المُشَبَّعة، أو منافستهم عليها بكل طاقتها.

خامساً: الدراسات السابقة و تنمية الفروض:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية والتوجه الريادي وسيكون عرض هذه الدراسات وفقاً للعلاقات بين تلك المتغيرات على النحو التالي :

١- دراسات تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري و التوجه الريادي :

إهتمت دراسة (Alzeer, 2018): هدفت الدراسة للتعرف على دور مكونات رأس المال الفكري وأثره على الإبداع وبلغت عينة (٣٥٧) مبحوثاً من الأكاديميين والإداريين المتفرغين للعمل في الجامعات الفلسطينية وقد توصلت الدراسة إلى إن رأس المال النفسي له تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية إيجابية على مؤشرات الإبداع المقدر لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية . في حين ركزت دراسة (القبيلات ،٢٠١٩): للتعرف على أثر رأس المال الفكري على التوجه الريادي وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) مفردة من العاملين في هذه البنوك وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) على التوجه الريادي بأبعاده (الإستباقية والإبداعية وتبني المخاطرة) و تناولت دراسة (Sadq, et al., 2020) إختبار العلاقة بين رأس المال الفكري وثقة المنظمة وتأثيرها على الريادة الإستراتيجية بالتطبيق على شركات الإتصال العراقية ، وتم تطبيق الدراسة على (٦٤) مفردة من مدراء شركة تيلكوم العراقية ، وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر بين كل من رأس المال الفكري والثقة التنظيمية على إستراتيجية ريادة الأعمال. وإعتماًداً على ماسبق يمكن صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة على النحو التالي :

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) على التوجه الريادي ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على التوجه الريادي

- يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على التوجه الريادي

- يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على التوجه الريادي

٢- دراسات تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية :

إهتمت دراسة (السلنتي، ٢٠١٤) بمعرفة مدى وجود تأثير القيادة التحويلية على أبعاد البراعة التنظيمية وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) مفردة في كلاً من بنك الإسكندرية والبنك الأهلي بمدينة دمياط وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية. في حين هدفت دراسة (سليمان، ٢٠١٦) للتعرف على أثر رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية وتم تطبيق الدراسة على عينة (٣٨٤) مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري أكثر الأبعاد تأثيراً بمتغير البراعة التنظيمية وقد اختلفت درجات التأثير باختلاف أبعاد البراعة التنظيمية حيث كان التأثير أولاً على براءة الإستغلال ثم براءة الإستكشاف.

أما دراسة (Sarter, 2020): فقد هدفت إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في كولومبيا وتكونت عينة الدراسة من

(١٤٢) مفردة من موظفي شركات التأمين في كولومبيا وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مكونات أنظمة ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية

ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثانى من فروض الدراسة على النحو التالى :

- يوجد أثر معنوى إيجابى ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكرى (رأس المال البشرى، ورأس المال الهيكلى، ورأس المال العلاقتى) على البراعة التنظيمية ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالى
- يوجد أثر معنوى إيجابى ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على البراعة التنظيمية
 - يوجد أثر معنوى إيجابى ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلى على البراعة التنظيمية
 - يوجد أثر معنوى إيجابى ذي دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتى على البراعة التنظيمية

٣- دراسات تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والتوجه الريادي:

دراسة (Chandrasekaran, 2009):هدفت الدراسة إلى بيان أثر البراعة التنظيمية على إبداع المنظمات وأجريت الدراسة في جامعة مينيسوتا الأمريكية وطبقت على المنظمات ذات التقنيات المتطورة في أمريكا واستخدمت الدراسة وتكونت عينة البحث (٢٦٦) من مدراء الشركات ومن فى مستواهم وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من بعدي الإستكشاف و الإستغلال على إبداع المنظمات في أمريكا. كما هدفت دراسة (Gunsel, el al., 2018):إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تركيا وتم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (١٠٥) مفردة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تركيا وتوصلت الدراسة إلى أن براعة الإستكشاف و براعة الإستغلال تؤثران بشكل فعال في الأداء التنظيمي مما يساهم ذلك بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي لدى الشركات.

ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة على النحو التالى :

يوجد أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على التوجه الريادي
٤- دراسات تناولت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية :

دراسة (Jurksiene & Pundziene, 2016): هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للمنظمة وإيضاح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين هذين المتغيرين وذلك من خلال التطبيق على جامعات ليتوانيا وفقاً لعينة شملت (١٨٥) مفردة من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في (٢٠) جامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستقل عند توسيط متغير البراعة التنظيمية مما يساهم بشكل إيجابي في زيادة وقوة العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للمنظمات أما دراسة (المحلاوي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تقديم إطار يوضح طبيعة العلاقة ومدى تأثير رأس المال الفكري على الاستغراق الوظيفي من خلال توسيط البراعة التنظيمية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وتم اختيار عينة قوامها (٣٣٩) مفردة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على الإستغراق الوظيفي عند توسيط البراعة التنظيمية مما يدل على أن البراعة التنظيمية تعتبر متغيراً وسيطاً تفاعلياً بين المتغيرين المستقل والتابع ويساهم في زيادة العلاقة بينهما.

ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على النحو التالي :

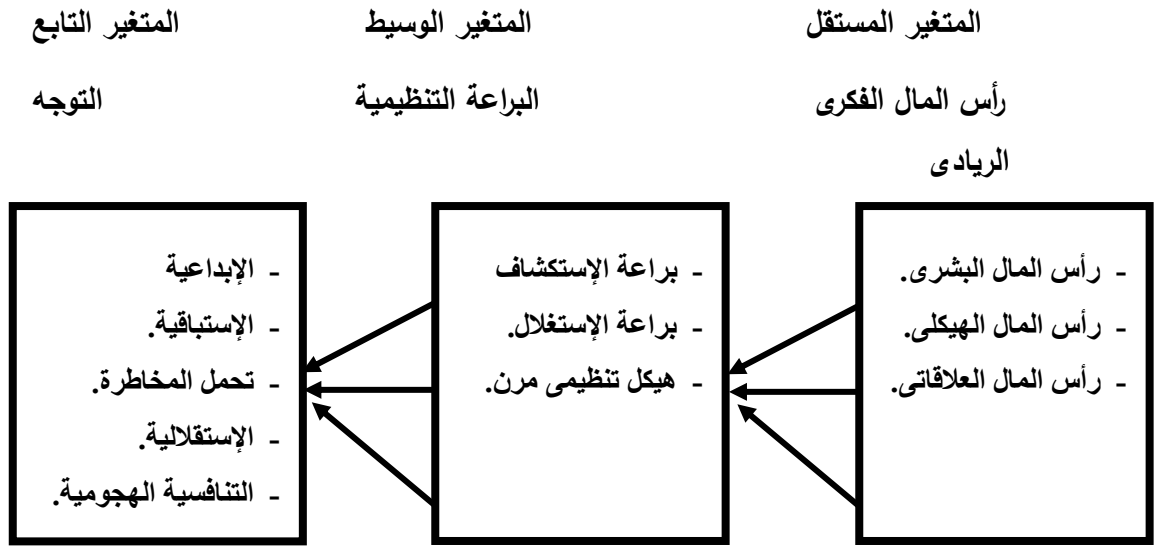
يوجد أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي عند توسيط البراعة التنظيمية في مستشفيات سوريا ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري على التوجه الريادي عند توسيط البراعة التنظيمية .

- يوجد أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعده رأس المال الهيكلي على التوجه الريادي عند توسيط البراعة التنظيمية .

- يوجد أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعده رأس المال العلاقتي على التوجه الريادي عند توسيط البراعة التنظيمية في مستشفيات سوريا.

وإتماداً على ماسبق يمكن توضيح نموذج البحث في الشكل :



شكل رقم (١)

طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث.

سادساً: منهج البحث وأساليبه :

١- **منهج البحث** : يعتمد هذا البحث على المنهج الإستنباطي من خلال مراجعة الدراسات النظرية السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة .

٥- أسلوب البحث : يعتمد هذا البحث على أسلوب البحث المكتبي والميداني معاً وذلك بتجميع أكبر قدر من البيانات من خلال الإطلاع على الكتب والدوريات والمواقع الإلكترونية بهدف بناء الإطار النظري للبحث وتحديد المشكلة ووضع بدائل لحلها بالإضافة إلى قائمة الإستقصاء الموجهة للعاملين في قطاع المستشفيات في سورية وذلك بهدف تجميع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض الدراسة.

٦- مجتمع وعينة البحث : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفيات سوريا بقطاعها الحكومي والخاص وتم تطبيق البحث على المستشفيات التي تقع بمدينتي دمشق وحماه وتم إختيار المدينتين كونهما لم تتأثرا كثيرا بظروف الحرب وتعتبران من أكثر المدن إستقراراً في سورية وتمثل بيئة مناسبة لتطبيق البحث

جدول رقم (٤)

يوضح حجم القوى العاملة في مشافي (دمشق، حماه) لعام ٢٠١٧

المدينة	الأطباء	الفتيون الطبيون	المدراء	الإداريون	إجمالي القوى العاملة	عدد المشافي	نسبة المشافي لكل مدينة
دمشق	٤١٣	٥٤٧٩	٢٨٧	٨١٥	٦٩٩٤	٨٦	٧١%
حماه	٢٤٩	٣٣٠١	٩٦	٣٦٨	٤٠١٤	٣٦	٢٩%
المجموع	٦٦٢	٨٧٨٠	٣٨٣	١١٨٣	١١٠٠٨	١٢٢	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء البيانات الصادرة عن وزارة الصحة لعام ٢٠١٧. وبناء على ما سبق فقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية من الأطباء والمشرفين وكذلك الإدارة العليا ممثلة للمستشفيات الحكومية والخاصة في مدينتي دمشق وحماه في ضوء أعداد العاملين بكل مجموعة فرعية و بلغ حجم العينة المصححة = ٣٧٢ مفردة وقد تم توزيع (٣٨٦) إستمارة على المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينتي دمشق وحماه بالزيادة

لضمان جودة النتائج بإستخدام العينة العشوائية الطبقية بما يتناسب مع عدد العاملين وفقاً لإحصائية وزارة الصحة عام ٢٠١٧ بحيث شملت المشافي العامة والخاصة في المدينتين وفقاً لنسب العاملين وعدد المشافي الحكومية و الخاصة في كل مدينة كما تنوعت العينة وفقاً للوظائف المختلفة (طبيب ، فني طبي، مدير، إداري) وقد بلغت عدد الإستمارات المستوفاة والقابلة للإختبار الإحصائي (٣٦٧) مفردة وذلك بنسبة (٩٥%) من حجم العينة.

٧- حدود البحث :

أ - حدود تطبيقية : تم تطبيق الدراسة على مشافي دمشق وحماه وذلك لإعتباري الجهد والتكلفة وهى بيئة مناسبة تتفق وطبيعة هذا البحث كما أن نتائج البحث سوف تخدم هذه المستشفيات.

ب- حدود بشرية : تم تجميع بيانات الدراسة من عدة وظائف (أطباء، فني طبي، مدراء، إداريون) وتم إستبعاد الخدمات المساعدة خصوصاً أقسام الصيانة ووظائف الأمن والحراسة لعدم قدرتهم على فهم عبارات الإستقصاء وإحتياجاتهم إلى قائمة خاصة بهم في الوقت الذي تم إعتقاد قائمة واحدة.

ج- حدود موضوعية : ركز الباحث على مجموعة من الأبعاد الخاصة برأس المال الفكرى والتي شملت (رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى، رأس المال العلاقتى) والتي ركزت عليها الدراسات السابقة المتاحة للباحث تاركاً محددات أخرى ربما يكون لها أثر فى البراعة التنظيمية والتوجه الريادي وذلك بسبب إعتبارات الجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لبحوث مستقبلية أخرى.

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

أولاً - تقييم الإعتمادية والصدق لمقاييس الدراسة:

أ - إختبار وتقييم إعتماذية مقياس الدراسة:

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) إلى أن جميع القيم المنفردة لأبعاد المتغيرات أكبر من (٠,٦) مما يعني أنها مقبولة مع ملاحظة أن معظم قيم الأبعاد هي أكبر من (٠,٨) مما يعني أن درجة الثبات و الإعتماذية للمقياس ممتازة أما بالنسبة معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكل متغير فقد بلغ متغير التوجه الريادي أولاً بقيمة (٠,٩٥) مما يدل على درجة عالية من الثبات والإعتماذية المتغير ثم يليه متغير البراعة التنظيمية (٠,٩٣) وهي درجة إعتماذية وثبات ممتازة ثم أخيراً رأس المال الفكري بقيمة قدرها (٠,٩١) وهي دلالة على درجة عالية من الثبات والإعتماذية في إجابات المستقصين مما دل على وضوح المقياس المستخدم ووضوح عباراته بالنسبة للمستقصين. ويوضح الجدول رقم (٥) لنتائج متغيرات الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (٥)

معامل الارتباط ألفا لتقييم درجة الإعتماذية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا	الإجمالي
رأس المال الفكري	- رأس المال البشري	٥	٠,٧٤٨	٠,٩١٧
	- رأس المال الهيكلي	٦	٠,٧٨٧	
	- رأس المال العلاقتي	٧	٠,٨٩٤	
البراعة التنظيمية	- براعة الاستكشاف	٦	٠,٨٤١	٠,٩٣٧
	- براعة الاستغلال	٦	٠,٨٦٠	
	- الهيكل التنظيمي المرن	٦	٠,٨٥١	
التوجه الريادي	- الإبداعية	٧	٠,٨٧١	٠,٩٥١
	- تحمل المخاطرة	٥	٠,٨٣٢	
	- الاستباقية	٦	٠,٧٧٩	
	- الاستقلالية	٤	٠,٧٧٧	
	- التنافسية الهجومية	٥	٠,٨١٣	

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- تقييم الصديق لمقاييس الدراسة:

- تقييم صديق المحتوى :

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ومؤشرات جودة المطابقة

مؤشرات جودة المطابقة	قيمة الاختبار	المؤشرات
$CMIN/DF \leq 5$	٣,٥٠٩	النسبة بين قيم كا ^٢ ودرجة الحرية $CMIN/DF$ (Chi-square/degree of freedom)
$NFI \geq 0.9$	٠,٩٧١	مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI (Normed of Fit Index)
$IFI \geq 0.9$	٠,٩٧٩	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI (Incremental Fit Index)
$TLI \geq 0.9$	٠,٩٦٩	مؤشر تاكر-لويس TLI (Tucker-Lewis Index)
$CFI \geq 0.9$	٠,٩٧٩	مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI (Comparative Fit Index)
$0.08 \geq RMSEA \geq 0.05$	٠,٠٨٣	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال عرض الجدول رقم (٦) يتضح جودة جميع المؤشرات الخاصة بصديق المحتوى لمتغيرات الدراسة مما يعني أن عبارات الإستقصاء ذات مدلول واضح تقيس أبعاد المتغيرات ذاتها وبكل دقة، وبالتالي يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة لتقييم وقياس تلك المتغيرات.

تقييم الصديق التطابقي:.

ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج عناصر الصديق التطابقي كمايلي:

الجدول رقم (٧)
معايير الصدق التتاطقي

اعتمادية المقياس (Construct Reliability)	AVE (التباين المستخلص)	Factor Loading (معامل التحميل)	P-value (مستوى الدلالة)	C.R. (قيمة ت المحسوبة)	S.E (الخطأ المعياري)	Estimates (التقديرات)	المتغيرات	الأبعاد
٠,٨٦٤	٠,٦٨٢	٠,٦٩٦	***	١٦,٦٦٠	٠,٠٣٠	٠,٤٩٣	X	X1
		٠,٨٤٧	***	٢٤,٣٢٥	٠,٠٢٩	٠,٧٠٩		X2
		٠,٩١٨				١		X3
٠,٩٢٠	٠,٧٩٣	٠,٨٦٤	***	٢٦,٠٢٥	٠,٠٤٤	١,١٣٥	M	M1
		٠,٨٨٤	***	٢٧,٥٨٣	٠,٠٣١	٠,٨٦٢		M2
		٠,٩٢٣				١		M3
٠,٩٤٥	٠,٧٧٤	٠,٩٠١	***	٢٦,٥٩٨	٠,٠٣٥	٠,٩١٩	Y	Y1
		٠,٩١١	***	٢٧,٣١٢	٠,٠٣٧	١,٠٢٣		Y2
		٠,٨٢٨	***	٢٢,٠٥٩	٠,٠٥١	١,١٢٢		Y3
		٠,٨٦٤	***	٢٤,١١٦	٠,٠٣٨	٠,٩٢٧		Y4
		٠,٨٩١				١		Y5

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- ويتضح من الجدول (٧) أن معامل التحميل لكل بعد من أبعاد المتغير هي ٠,٧ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهو ما يعني تحقق الصدق التتاطقي لمتغيرات الدراسة - تقييم الصدق التمييزي: ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج هذه الإختبارات وفقاً لمايلي

جدول رقم (٨)

معايير الصدق التمييزي

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ α	متوسط التباين AVE	Y	X	M
التوجه الريادي Y	٠,٩١٧	٠,٧٧٤	٠,٨٨٠		
رأس المال الفكري X	٠,٩٣٧	٠,٦٨١	٠,٨١١	٠,٨٢٥	
البراعة التنظيمية M	٠,٩٥١	٠,٧٩٣	٠,٨٠٤	٠,٨٢٣	٠,٨٩١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن كلا من معامل ألفا كرونباخ والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل متغير أكبر من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى، ومن ثم فإن الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات محقق.

وبناء على ما سبق ومن خلال عرض الباحث لإختبارات الخاصة بصدق المحتوى، والصدق التطاقي، والصدق التمييزي، والنتائج التي في الدراسة يمكن القول بأن المقاييس الخاصة بالمتغيرات صالحة لقياس هذه المتغيرات.

ويتضح من الجدول رقم (٨) اجتياز النموذج المقترح لجميع مؤشرات الجودة الكلية،

ثانياً - نتائج التحليل الوصفي:

ويوضح الجدول رقم (٩) قيم المتوسطات الحسابية وكذلك الإنحراف المعياري لإبعاد ومتغيرات الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٩)

المقاييس الوصفية لمتغيرات وأبعاد الدراسة

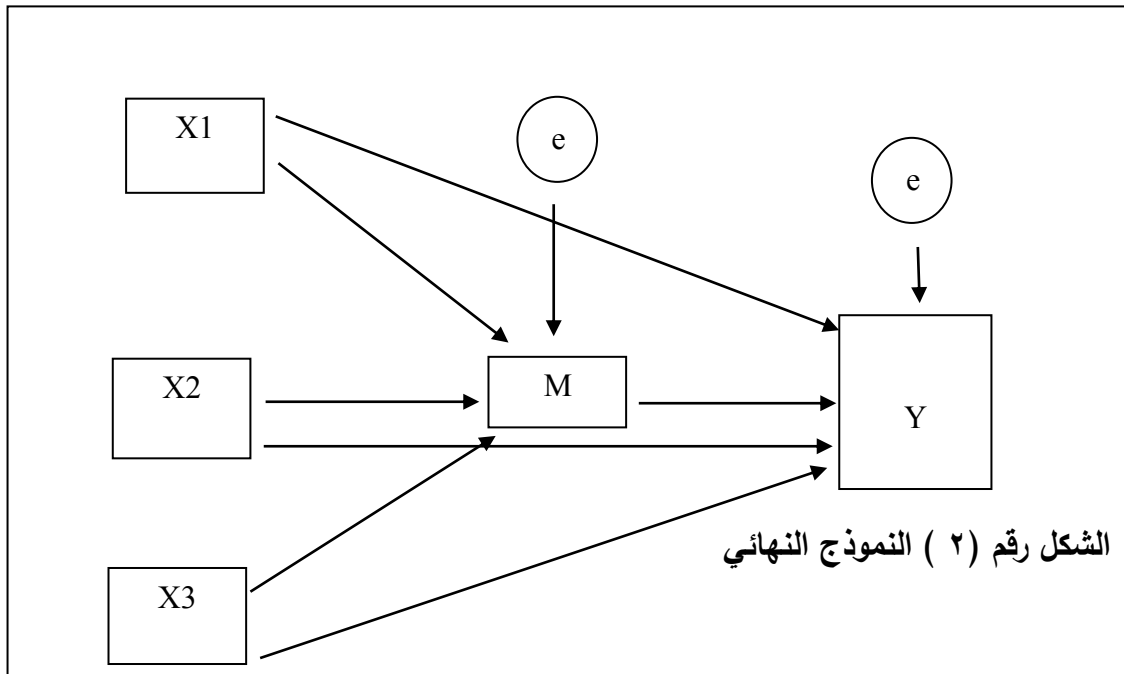
المتغير	حجم العينة	المتوسط	الإنحراف المعياري
- رأس المال البشري.	٣٦٧	٣,٥٦	٠,٦٨
- رأس المال الهيكلي.	٣٦٧	٣,١٨	٠,٨٠
- رأس المال العلاقتي.	٣٦٧	٣,٨٦	٠,٧٤
- رأس المال الفكري.	٣٦٧	٣,٥٣	٠,٧٤
- براعة الاستكشاف	٣٦٧	٣,٢٢	١,١٥
- براعة الاستغلال	٣٦٧	٣,٨٢	٠,٨٥
- الهيكل التنظيمي المرن	٣٦٧	٣,٤٤	٠,٩٥
- البراعة التنظيمية	٣٦٧	٣,٤٩	٠,٩١
- الإبداعية	٣٦٧	٤,٢٥	٠,٨٥
- تحمل المخاطرة.	٣٦٧	٣,٦٢	٠,٩٤
- الإستباقية	٣٦٧	٣,٣٣	١,١٣
- الاستقلالية	٣٦٧	٣,٧٢	٠,٩٠
- الهجومية	٣٦٧	٣,٤٤	٠,٩٤
- التوجه الريادي	٣٦٧	٤,١١	٠,٨٦

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.
ويتضح من الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي لمتغير رأس المال الفكري بلغ (٣,٥٣) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤) مما يعني أن الإتجاه العام لهذا المتغير يميل نحو (الموافقة) في إجابات المستقصين

ويشير متغير البراعة التنظيمية في الجدول رقم (٩) لميل هذا المتغير إلى (الموافقة) في إجابات المستقصين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٩) بانحراف معياري قدره (٠,٩١) مع الإشارة إلى إنخفاض براعة الإستكشاف والتي شهدت مستوى أقل من الموافقة مقارنة بباقي الأبعاد لهذا المتغير حيث تراوحت النزعة المركزية للإجابات ما بين (الموافق والموافق إلى حد ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٢) ، مما يدل على أن الجهود المبذولة في سبيل إستحداث خدمات أو فتح تخصصات جديدة تخضع لدرجة أقل في سلم أولويات وإهتمام مشافي سوريا أما المتوسط الحسابي لمتغير التوجه الريادي فقد بلغ (٤,١١) وهذا يعني أن النزعة المركزية للإجابات تتجه نحو (الموافق بشدة) بانحراف معياري قدره (٠,٨٦) وهو تقييم مرتفع يعبر عن مدى توفر أبعاد التوجه الريادي في ممارسات المستشفيات اليومية موضع الدراسة وكذلك يشير إلى أن التوجه الريادي هو موضع إهتمام لدى الإدارات. من خلال ملاحظة أن إتجاه النزعة المركزية ودرجة الموافقة هي الأعلى مقارنة بالمتغيرات الأخرى وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لكل متغير.

ثالثاً - إختبار فروض البحث :

قام الباحث وفقاً لذلك بدراسة تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وفقاً لنموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي أموس (AMOS 23). على النحو التالي



١ - الأثر المباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي في مستشفيات

سوريا:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على أنه يوجد أثر معنوي إيجابي مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي . وتم صياغة ثلاثة فروض فرعية من هذا الفرض تتناول أثر (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقتي) كل على حده على التوجه الريادي . ولإختبار هذا الفرض قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos.20) وباستخدام أسلوب تحليل المسار وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول (١٠)

جدول رقم (١٠)

أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي

المتغير التابع	الترتيب	P-value (مستوى الدلالة)	C.R. (قيمة t المحسوبة)	معامل الإنحدار (بيتا)	المتغيرات
التوجه الريادي (X)	٣	٠,٠٠٣	١,٤٣٩	٠,٠٣٨	رأس المال البشري
	٢	***	٩,٧٧٨	٠,٢٠٩	رأس المال الهيكلي
	١	***	١٤,٠٤٧	٠,١٢١	رأس المال العلاقتي
٠,٧٥					قيمة معامل التحديد

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق إلى أن :

- قيمة (t) المحسوبة (C.R) لرأس المال البشري بلغت (١.٤٣٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٣) > ٠.٠٥ و بلغ معامل الإنحدار بيتا (٠.٠٣٨) الأمر الذي يعني معنوية أثر رأس المال البشري على التوجه الريادي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في ظل حجم العينة المتاحة وبالتالي قبول الفرض الفرعي الأول.

- إن أكثر أبعاد رأس المال الفكري أثراً على التوجه الريادي هو رأس المال العلاقتي حيث أن قيمة $T(14.047)$ وقيمة (بيتا = 0.121) يليه رأس المال الهيكلي قيمة $T(9.778)$ وقيمة (بيتا = 0.209) وأخيراً رأس المال البشري قيمة $T(1.439)$ وقيمة (بيتا = 0.038)

٢ - أثر أبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية في مستشفيات سوريا

وهو الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة وينص على أنه يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية . وتم صياغة ثلاثة فروض فرعية من هذا الفرض تتناول أثر (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقتي) كل على حده على البراعة التنظيمية . وقد جاءت النتائج على النحو الوارد في الجدول رقم (١١) :

جدول رقم (١١)

أثر أبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية

المتغير التابع	الترتيب	P-value (مستوى الدلالة)	C.R. (قيمة t المحسوبة)	معامل الإنحدار (بيتا)	المتغيرات
البراعة التنظيمية (M)	٣	٠.٠٠٢	٣,١١٥	٠,٠٩٥	رأس المال البشري
	٢	***	١١,٥٤٦	٠,٢٤٨	رأس المال الهيكلي
	١	***	٢٨,٠١٩	٠,٥٥٥	رأس المال العلاقتي
٠.٧٢					قيمة معامل التحديد

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- قيمة (t) المحسوبة (C.R) لرأس المال البشري بلغت (٣.١١٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٢) > ٠.٠٥ وبلغ معامل الإنحدار بيتا (٠.٠٩٥) الأمر الذي يعني معنوية أثر رأس المال البشري على البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في ظل حجم العينة المتاحة وبالتالي قبول الفرض الفرعي الأول.
- إن أكثر أبعاد رأس المال الفكري أثراً على البراعة التنظيمية هو رأس المال العلاقتي حيث أن قيمة T (٢٨.٠١٩) وقيمة (بيتا = ٠.٠٢٠) يليه رأس المال الهيكلي قيمة T (١١.٥٤٢) وقيمة (بيتا = ٠.٢٤٨) وأخيراً رأس المال البشري قيمة T (٣.١١٥) وقيمة (بيتا = ٠.٠٩٥).

٣- أثر البراعة التنظيمية على التوجه الريادي في مستشفيات سوريا

وهو الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة وينص على أنه يوجد أثر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على التوجه الريادي. وقد جاءت النتائج على النحو الوارد في الجدول رقم (١٢)

جدول رقم (١٢)

أثر البراعة التنظيمية على التوجه الريادي

المتغير التابع	P-value (مستوى الدلالة)	C.R. (قيمة t المحسوبة)	معامل الإنحدار (بيتا)	المتغيرات
التوجه الريادي (Y)	***	١٢,١٢٦	٠,٥٤٠	البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- قيمة (t) المحسوبة (C.R) للبراعة التنظيمية بلغت (١٢.١٢٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) > ٠.٠٥ و بلغ معامل الإنحدار بيتا (٠.٥٤٠) الأمر الذي يعني معنوية أثر البراعة التنظيمية على التوجه الريادي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) في ظل حجم العينة المتاحة وبالتالي قبول الفرض الثالث

٤- الأثر غير المباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي عند توسيط البراعة التنظيمية في مستشفيات سوريا

وينص هذا الفرض على أنه يوجد أثر معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي عند توسيط البراعة التنظيمية وتم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية تتناول أثر أبعاد رأس المال الفكري كل على حدة على التوجه الريادي من خلال توسيط البراعة التنظيمية وإختبار هذا الفرض قام الباحث بقياس الأثر غير المباشر بالإضافة إلى توضيح الأثر المباشر والذي تم قياسه في الفرض الرئيسي الأول وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٣) على النحو التالي :

جدول رقم (١٣)

الأثر المباشر وغير المباشر و الكلي لمتغيرات البحث

مستوى المعنوية P.value	معامل الإنحدار (بيتا)	العلاقة بين المتغيرات
		الأثر المباشر
٠,٠٠٣ ***	٠,٠٣٨	X1 رأس المال البشري ---- التوجه الريادي Y
***	٠,٢٠٩	X2 رأس المال الهيكلي ---- التوجه الريادي Y
***	٠,١٢١	X3 رأس المال العلاقتي ---- التوجه الريادي Y
***	٠,٥٤٠	M البراعة التنظيمية ---- التوجه الريادي Y
		الأثر غير المباشر
***	٠,٠٥١	X1 رأس المال البشري -- البراعة التنظيمية M -- التوجه الريادي Y
***	٠,١٣٤	X2 رأس المال الهيكلي ---- البراعة التنظيمية M -- التوجه الريادي Y
***	٠,٣٠٠	X3 رأس المال العلاقتي -- البراعة التنظيمية M --- التوجه الريادي Y
***	٠,٠٨٩	X3 رأس المال العلاقتي -- البراعة التنظيمية M --- التوجه الريادي Y
***	٠,٣٤٣	X3 رأس المال العلاقتي -- البراعة التنظيمية M --- التوجه الريادي Y
***	٠,٤٢١	X3 رأس المال العلاقتي -- البراعة التنظيمية M --- التوجه الريادي Y
		الأثر الكلي
		X1 رأس المال البشري ---- التوجه الريادي Y
		X2 رأس المال الهيكلي ---- التوجه الريادي Y
		X3 رأس المال العلاقتي ---- التوجه الريادي Y

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية لتحليل المسار

ويتضح من الجدول (١٣) أن هناك أثر ناجم عن وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في

العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والتوجه الريادي وفقاً لمايلي :

- إزدياد قوة الأثر المباشر لرأس المال البشري على التوجه الريادي حيث زادت قيمة بيتا من (٠.٠٣٨) إلى (٠.٠٨٩) أي بقيمة (٠.٠٥١) عند (مستوى معنوية > ٠.٠٥) وهذا يمثل الأثر غير المباشر لرأس المال البشري على التوجه الريادي عند توسط البراعة التنظيمية

- زادت قوة الأثر المباشر لرأس المال العلاقتي على التوجه الريادي، حيث زادت قيمة بيتا من (٠.١٢١) إلى (٠.٤٢١) أي بقيمة (٠.٣٠٠) عند (مستوى معنوية > ٠.٠٥) وهذا يمثل الأثر غير المباشر لرأس المال العلاقتي على التوجه الريادي عند توسط البراعة التنظيمية

- يتضح أن أكثر أبعاد رأس المال الفكري أثراً على التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية هو رأس المال العلاقتي (بيتا للتأثير غير المباشر = ٠.٣٠٠ وبيتا للتأثير الكلي = ٠.٤٢١) يليه بعد رأس المال الهيكلي (بيتا للتأثير غير المباشر = ٠.١٣٤ ، وبيتا للتأثير الكلي = ٠.٣٤٣) يليه بعد رأس المال البشري (بيتا للتأثير غير المباشر = ٠.٠٥١ ، وبيتا للتأثير الكلي = ٠.٠٨٩) وكل ذلك عند معنوية > ٠.٠٥ وهو ما يعني قبول الفروض الفرعية الثلاثة للفرض الرئيسي الرابع وبالتالي معنوية الأثر غير المباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي من خلال تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية .

- يتضح من نتائج الأثر الكلي والأثر غير المباشر أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تحقيق التوجه الريادي للمشافي الحكومية والخاصة في سوريا
مناقشة النتائج :

أظهرت نتائج البحث مايلي :

١. تتوافر جميع أبعاد رأس المال الفكري في المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا بدرجة أعلى من المتوسط بشكل عام وكان أكثر الأبعاد توافراً هو رأس المال العلاقتي

بدرجة عالية، تلاه رأس المال البشري ، وأخيراً رأس المال الهيكلي وبذلك يكون تحقق الهدف الأول من أهداف الدراسة .

٢. تتوافر جميع أبعاد البراعة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا بدرجة أعلى من المتوسط بشكل عام وكان أكثر الأبعاد توافراً هو براعة الإستغلال بدرجة أعلى من المتوسط تلاه الهيكل التنظيمي المرن وأخيراً براعة الإستكشاف وكانت بدرجة أقل من المتوسط. وبذلك يكون قد تحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة

٣. تتوافر جميع أبعاد التوجه الريادي في المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا بدرجة عالية بشكل عام وكان أكثر الأبعاد توافراً بعد الإبداعية بدرجة عالية تلاه بعد الإستقلالية ثم تحمل المخاطرة ثم التنافسية الهجومية وأخيراً بعد الإستباقية وبذلك يكون تحقق الهدف الثالث من أهداف الدراسة .

٤. الأثر المباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي :

أظهرت نتائج إختبار الفرض الأول من فروض الدراسة معنوية الأثر المباشر (لرأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقتي) على التوجه الريادي في المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا وأن أكثر أبعاد رأس المال الفكري أثراً على التوجه الريادي هو رأس المال العلاقتي حيث أن قيمة $t(14.047)$ وقيمة $(بيتا = 0.121)$ يليه رأس المال الهيكلي قيمة $t(9.778)$ وقيمة $(بيتا = 0.29)$ وأخيراً رأس المال البشري قيمة $t(1.439)$ وقيمة $(بيتا = 0.039)$ وهذا يعني قبول الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة وتحليل نتائج إختبار الفرض الأول يكون قد تحقق الهدف الرابع من من أهداف الدراسة.

٨- أثر أبعاد رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية :

أظهرت نتائج إختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة معنوية أثر أبعاد (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقتي) على البراعة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا و إن أكثر أبعاد رأس المال الفكري أثراً على البراعة التنظيمية هو رأس المال العلاقتي حيث أن قيمة t (28.019) وقيمة (بيتا = 0.555) يليه رأس المال الهيكلي قيمة t (11.546) وقيمة (بيتا = 0.248) وأخيراً رأس المال البشري قيمة t (3.116) وقيمة (بيتا = 0.095) عند مستوى معنوية > 0.05 وهذا يعني قبول الفرض الرئيسي الثاني والفروض الفرعية من فروض الدراسة ويكون بذلك قد تحقق الهدف الخامس من أهداف الدراسة .

٩- أثر البراعة التنظيمية على التوجه الريادي :

أظهرت نتائج إختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة معنوية أثر البراعة التنظيمية على التوجه الريادي في المشافي الحكومية والخاصة في سوريا حيث أن قيمة t (12.126) وقيمة (بيتا = 0.540) عند مستوى معنوية > 0.05 مما يعني قبول معنوية أثر البراعة التنظيمية على التوجه الريادي وتحليل نتائج إختبار الفرض الأول يكون قد تحقق الهدف السادس من أهداف الدراسة

١٠- الأثر غير المباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي

: أظهرت نتائج إختبار الفرض الرابع معنوية الأثر غير المباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية حيث أن البراعة التنظيمية زادت من درجة أثر أبعاد رأس المال الفكري إلى أثر كلي (مباشر وغير مباشر) معنوي وان أكثر أبعاد رأس المال الفكري أثراً في التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية هو رأس المال العلاقتي من (0.121) إلى (0.421) أي بقيمة (0.300) ثم رأس المال الهيكلي

من (٠.٢٠٩) إلى (٠.٣٤٣) أي بقيمة (٠.١٣٤) ثم رأس المال البشري من (٠.٠٣٨) إلى (٠.٠٨٩) أي بقيمة (٠.٠٥١) وكل ذلك عند مستوى معنوية > ٠.٠٥ مما يعني قبول الفروض الفرعية الثلاثة للفرض الرئيسي الرابع وبالتالي معنوية التأثير غير المباشر لرأس المال الفكري على التوجه الريادي وذلك من خلال تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

ويتضح من نتائج الأثر غير المباشر أن أبعاد رأس المال الفكري تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحقيق التوجه الريادي للمشافي الحكومية والخاصة في سوريا وتحليل نتائج الفرض الرابع يكون قد تحقق الهدف السابع من أهداف الدراسة .

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

١ - يوصى الباحث بضرورة مضاعفة الجهود بزيادة الإهتمام بتطوير رأس المال البشري ويكون من خلال :

- خلق الثقة عند العاملين بالمنظمة ليشعروا بالأمان الوظيفي والطمأنينة بالإضافة إلى التشدد في إجراءات تركهم للعمل أو مغادرة البلاد للحفاظ عليهم خصوصاً في بعض التخصصات النادرة .

- توطين الكفاءات وربطها بالمنظمة وتخفيض معدل دوران العمل والحد من الهجره سواء بالدعم المادي أو المعنوي وتقديم التسهيلات المعيشية والوظيفية و التي من شأنها أن تحافظ على تواجدهم وبقائهم داخل أسوار الوطن وعدم الهجرة.

- العمل على جعل المشافي بيئة جاذبة للكوادر المتميزة سواء من خلال أهدافها وسمعتها وكذلك هيكلها التنظيمي وإدارتها المرنة و نظام الأجور والحوافز المادية المقدمة .
- يرى الباحث ضرورة ملحة لرفع كفاءة رأس المال الهيكلي في مشافي سوريا وتطوير التكنولوجيا المستخدمة والتي أصاب بعضها التقادم ويكون من خلال :
- العمل على توفير التكنولوجيا الحديثة ودعم متطلبات الحصول عليها وهذا يتطلب من الجهات المسؤولة والمعنية التعاون مع المجتمع الدولي و مخاطبة المنظمات الإنسانية ومنظمات المجتمع المدني بهدف فك قيود الحصول عليها.
- التوجيه بإشترط عند تولي الأطباء المناصب الإدارية العليا لرأس هرم إتخاذ القرار في المشافي بضرورة الحصول على شهادات دراسات عليا مهنية مكملة في إدارة الأعمال للجمع بين المهارات الإدارية والمهارات الفنية ولتقهم طبيعة ومهارات أصول العمل الإداري .
- البدء بإستحداث تشريعات قانونية وإصلاحات إقتصادية إستثمارية تتناسب مع متطلبات المرحلة القادمة الإستثمارية .
- المباشرة الفورية بإجراء التعديلات التشريعية وعدم إنتظار الوصول لمرحلة الاستقرار التام للبدء بذلك ليكون ذلك أحد نقاط جذب المستثمرين الداخليين والخارجيين خصوصاً أن سوريا تعتبر بيئة إستثمارية مستقبلية واعدة لكافة أنواع الإستثمارات في كافة المجالات عند حصول الاستقرار النهائي فيها.
- ٣ - إقامة علاقات جيدة وفعالة مع العملاء والعاملين والموردين والمجتمع وذلك من خلال :
- متابعة العملاء وقياس رضاهم ومعرفة عدد الشكاوى وتخفيض الفجوة الزمنية ما بين إستقبال الشكاوى وحلها .

- العمل على إستخدام شبكة العلاقات مع الجهات ذات الصلة كحل للتعويض عن غياب ونقص العوامل الأخرى المؤثرة على التوجه الريادي.
- الإهتمام بتفعيل دور إدارة علاقات العملاء (CRM) في منظومة العمل الإداري الطبي في قطاع المشافي وقياس رضى المرضى ومتابعتهم خصوصاً بعد تقديم الخدمة هذا المفهوم الذي لازال مهجوراً في فكر أصحاب المشاريع الطبية الحالي وخصوصاً البلدان النامية حيث ان المبدأ العام السائدة هو أن العلاقة مع المريض تنتهي بإنهاء تقديم الخدمة العلاجية وخروجه من المشفى .
- ٤ - توجيه الإدارات العليا بزيادة الاهتمام بالأنشطة الإستكشافية لتحقيق التوازن بينها وبين الأنشطة الإستغلالية وإعتبار أن أحدهما مكمل للآخر، من خلال :
 - تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير وإعتبار أن ذلك إنفاقاً إستثماري ذو جدوى إقتصادية بعيدة المدى لتطوير المهارات الإبداعية في إستكشاف الفرص .
 - تشجيع العاملين من خلال جعل المكافآت التي يحصل عليها العاملين تشمل حالات عدم الوصول للهدف ومضاعفتها عند تحصيل الهدف .
 - إعتبار أن عقد الندوات والدورات العلمية هو إستثمار في الموجودات الغير ملموسة ، والعمل على إستقطاب الكفاءات والخبرات العالية والإعتماد على أن الإستثمار في برامج المعرفة أفضل بكثير من المجازفة في الإئتمان والإستثمار في الأصول الملموسة ذات التكاليف المرتفعة .
 - تجنب العقوبات ما أمكن عند الفشل خصوصاً الناجمة عن شبهة عدم الإهمال أو التقصير .
- ٥- دعم المشافي في سوريا لتطوير وزيادة مهارات إستغلال الفرص والموارد ويكون من خلال :

- فصل أنشطة إستثمار الفرص عن أنشطة إستغلالها وعدم الخلط بينهما لدعم الجهود الإستكشافية والإستغلاية بشكل متوازن من خلال فريق عمل مختص لكل نشاط.
- ٦- العمل على إنشاء هياكل تنظيمية داعمة للتوجه الريادي وذلك من خلال :
 - إتباع أسلوب التناوب الوظيفي لما له من دور فعال في تنمية مهارات وقدرات العاملين وتسريع إكتساب الخبرة .
 - دعم آليات العمل غير الرسمية التي تساهم في إنجاز البراعة التنظيمية عبر التكامل الإجتماعي لفريق الإدارة العليا والذي من شأنه زيادة الثقة و الترابط الإجتماعي بين فريق العمل والذي يتعدى تأثيره الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - العمل على تبني النمط الديمقراطي اللامركزي في القيادة والذي يحمل في طياته إحترام الموظفين والعملاء معا
- ٧- تشجيع ودعم الأعمال الإبداعية في المشافي ويكون من خلال :
 - معرفة إهتمامات العاملين وتصنيفها و وضع خرائط لها توضح ماهية هذه الإهتمامات وما مدى تناسبها مع أهداف وإستراتيجيات عمل المشفى .
 - الإستفادة من الخرائط لإستكشاف المواهب والمهارات والقدرات وتوظيفها وفقاً لحاجات ومتطلبات المشفى بما يدعم الأعمال الإبداعية.
 - بناء قواعد معرفية تهتم بتحويل الأفكار إلى نشاط واقعي وملمس.
 - تبني الدولة والمسؤولين أصحاب العلاقة لدعم المشاريع الطبية الصغيرة التخصصية وكذلك المشاريع البحثية بقروض طويلة الأجل وفوائد بسيطة لأن من أهم المخاطر التي تقيد حركة العمل الإبداعي هو عدم القدرة على تغطية التكاليف خصوصاً في المشاريع التي تعتمد على الإبتكار والتجديد كون الأعمال الريادية غالباً ما تكون هي

أعمال صغيرة وتعتمد على التمويل الذاتي المحدود وبالتالي يعرض صاحبها في حال الفشل إلى خسارة كل شيء .

٨- الدعم النفسي للعاملين وتهيئتهم ليكونوا قادرين على تحمل أعباء المخاطرة من خلال:

- التحفيز المستمر لهم بالمكافآت المناسبة وتمكينهم من حرية إتخاذ القرار .
- إيجاد التوازن بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لخلق وترسيخ وتحرير السلوك الإبداعي والإبتكاري في فكر وعقول العاملين
- وإعطاء العاملين صلاحيات إتخاذ القرار وغرس الثقة في نفوسهم
- توفير كافة الظروف التي تجعل العاملين خالين من الخوف والمحاسبة والعقاب والقلق حال تعرض افكارهم للفشل .

٩- تشجيع المشافي على إستباق الأعمال وذلك لضمان مركز تنافسي متقدم ويكون من خلال :

- تطبيق كافة الإجراءات التي من شأنها تسهيل تقديم الخدمة العلاجية بصورة تكون فيه الخدمة هي الأفضل والأسرع والأقل تكلفة.
- السعي لتطبيق الأفكار الجديدة وكذلك التحسين المستمر لجودة الخدمة الحالية المقدمة.

١٠- دعم المشافي لطبيعة العمل الريادي والذي يقوم على إستقلالية وحرية العامل من خلال

- تشجيع العاملين على خلق الفرص وتقييمها والسماح لهم بإبداء الرأي وإتخاذ القرار .

- مساعدة العاملين بالبوح بأرائهم وتخليهم عن الصمت التنظيمي دون خوف من عقاب أو مسائلة سواء رسمية أو غير رسمية وتجنب التهكم التنظيمي في حال الفشل .

١١- دعم تشجيع المنظمات على تبني إستراتيجية الهجومية وإعتبارها خير وسيلة لضمان البقاء وذلك من خلال :

- إنشاء شبكة معلومات و قاعدة بيانات مؤتمتة تساهم في توفير المعلومات اللازمة لدراسة المعوقات التي تمنع قطاع المشافي في سورية من تبني الإستراتيجية الهجومية وذلك بتطبيق تحليل سورات وبيان مكامن القوة والضعف لوضع اليد على المشكلات .

- بناء خريطة المعرفة لتحديد ما تحتاجه المنظمة من معارف وما هو مقدار المعرفة التي تتواجد في المنظمة مقارنة بالمنافسين وتقدير الفجوة بينها وبينهم .

- تقديم حملات الرعاية المجانية لبعض أنواع العلاجات التي يكون المجتمع بحاجة لها لرفع المستوى الصحي فيه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- اسماعيل عمر و خلوف أنس (٢٠١٩) أثر شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية على التوجه الريادي ، جامعة حماه ،المجلد ٢ ، العدد الرابع.
- ٢- البغدادي ، عادل هادي و الجبوري ، حيدر جاسم (٢٠١٥) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد ١٧، العدد الأول.
- ٣- الجنازرة،(٢٠٢٠)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. كلية العلوم التربوية .الأردن.
- ٤- الخشالي،شاكر جار الله ، (٢٠٢٠) أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد ١٦ عدد ١
- ٥- السلنتى، لمياء السعيد (٢٠١٤) ،"أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية فى جمهورية مصر العربية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا.
- ٦- القبيلات، (٢٠١٩) أثر رأس المال الفكري على التوجه الريادي بالتطبيق على البنوك الإسلامية الأردنية - رسالة ماجستير، جامعة الإسراء.
- ٧- المحلاوي، (٢٠١٩) "البراعة التنظيمية كتغير وسيط بين رأس المال الفكري والإستغراق الوظيفى "رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس.
- ٨- النعيمي وآخرون، (٢٠١٦) أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الثامن والأربعون.
- ٩- حلالة وخفاجي، (٢٠١٧) أثر الوعي بالتوجه الريادي على جودة العمليات في شركات الاتصالات الأردنية ذات النطاق الدولى، مجلة بحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني والعشرون ديسمبر.

- ١٠- سليمان ، فيبي نصحي راغب ، ٢٠١٦ أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، جامعة قناة السويس مجلد ٧ عدد ٢
- ١١- صويص وعابدين، (٢٠١٩) دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية لمجلد ٢٧، العدد ١
- ١٢- عارف ، (٢٠١٩)، دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الإستراتيجية بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر ، رسالة ماجستير ، جامعة بورسعيد.
- ١٣- عويس، ممدوح زكي احمد (٢٠١٥) ، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والخمسون ، العدد الثاني.
- ١٤- قاسم، (٢٠١٨) التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية-دراسة تحليلية في المصارف الأهلية لمحافظة الوسط والجنوب رسالة ماجستير -جامعة القادسية العراق
- ١٥- مهنا، أحمد، (٢٠١٣)، "نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري"، المؤتمر العربي الأول، رأس المال الفكري العربي، ٢٨- ٣٠ ابريل.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1 – Allameh, S.M. (2018), “*Antecedents and consequences of intellectual capital: the role of social capital, knowledge sharing and innovation*”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 19 No. 5, pp. 858–874.
- 2 – Alzeer. 2018) The Role Of Intellectual Capital In Achieving Creativity among Palestinian Universities Employees in West Bank .research gate
- 3– Chandrasekaran, Aravind. (2009). Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations, University of Minnesota
- 4– Chen et al., 2016 Cooke, J. Jin Y. Chen, G. Tang, F. Lee How does executive strategic human resource management link to organizational ambidexterity? An empirical examination of manufacturing firms in China Human Resource Management, 55 (5) (2016), pp. 919–943, 10.1002/hrm.21797
- 6– Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. **Human Resource Management**, 54, s45–s62.10.1002/hrm.2015.54.issue-S1
- 7– Fidanbas, O., & Irdan, G. (2019). The Impact of Intellectual Capital on Innovation: A Literature Study. *Business Management Dynamics*, 8(12), 1
- 8– Grünh, B., Strese, S., Flatten, T. C., Jaeger, N. A., & Brettel, M. (2017). Temporal change patterns of entrepreneurial

- orientation: A longitudinal investigation of CEO successions.
Entrepreneurship Theory & Practice,41(4), 591–619
- 9– Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47 (1), 186
- 10– Gupta, V.K. and Batra, S. (2016), “Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: universal and contingency perspectives”, **International Small Business Journal**, Vol. 34 No. 5, pp. 660–682
- 11– He, C., Lu, J., & Qian, H. (2019). Entrepreneurship in China. **Small Business Economics**,52(3), 563–572
- 12– Justen, M ,2019 Determine the role of the mediating variable of the diversity climate in examining the relationship between transformational leadership and entrepreneurial orientation "International Journal of Innovation Management, Vol. 2, 11, No, 1,89–112
- 13–Jurksiene, L & Pundziene, A. (2016). “The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating 127 role of organizational ambidexterity”. **European Business Review**, 28(4): 431–448
- 14– Kajalo, S. & Lindblom, A. 2015., Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Small Retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 43 (7): 580–596

- 15– Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2019). Ambidexterity and unit performance: Intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices. **Human Resource Management**, 54, s111–s132.10.1002/hrm.2015.54.issue-S1
- 16– Lee, S, et.al.(2011).Culture and entrepreneurial orientation :A multi-country study. **International Entrepreneurship Management Journal**,7:1-1
- 17– Maliza Delima , Muhamad Khalil Omar, Yusmazida Mohd Yusoff Kamaru (2020) The Effect of Organizational Learning Capability as a Mediating Variable in the Relationship between Green Intellectual Capital and Business Sustainability: Evidence from the **Manufacturing Sector JARBSS JOURNAL HOMEPAGE** Vol. 9, No. 6, 2019, Pg. 584 – 599
- 18– Raisch, S, Zimmermann, A (2018) Pathways to ambidexterity: A process perspective on the exploration-exploitation paradox. In: Smith, WK, Lewis, MW, Jarzabkowski, P, et al. (eds) *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford: Oxford University Press, pp. 315–332
- 19– Sadq, et al.,2020 The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq) *international journal of Advance and Technology* Vol.29.No.02.2020
- 20– Sarter ,M2020 ,The role of business intelligence systems in building of organizational ambidexterity”. **European Business Review**, 38/7:

- 21– Sciascia, S . el.at.(2006).Market orientation determinant of entrepreneur ship : An empirical investigation on SMEs. Entrepreneurship
- 22– Tomnyuk, A et,.al 2020 Intellectual Capital and Company Performance: Evidence from European FinTech **Companies International Business Research**; Vol. 13, No. 6; 2020
- 23– Venugopal A. , T.N. Krishnan, M. Kumar, R.S(2017),. Upadhyayula Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes **The International Journal of Human Resource Management.**
- 24– Viktoriia., el. al T (2020), t Intellectual Capital on Company Performance: Evidence European FinTech Companies **International Business Research**; Vol. 13, No. 6; 2020 ISSN 1913–9004 E–ISSN 1913–9012