

الذكوات البيض

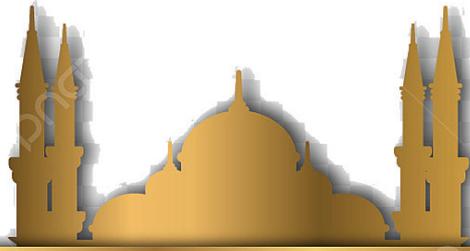
اسم مشتق من الذكوة وهي الجمرة الملتهبة والمراد
بالذكوات الربوات البيض الصغيرة المحيطة بمقام أمير
المؤمنين علي بن أبي طالب {عليه السلام}
شبهها لضياؤها وتوهجها عند شروق الشمس عليها لما فيها
موضع قبر علي بن أبي طالب {عليه السلام}
من الدراري المضيئة

{در النجف} فكأنها جمرات ملتهبة وهي المرتفع من الأرض،
وهي ثلاثة مرتفعات صغيرة نتوءات بارزة في أرض الغري وقد
سميت الغري باسمها، وكلمة بيض لبروزها عن الأرض. وفي رواية
إنها موضع خلوته أو إنَّها موضع عبادته وفي رواية أخرى
في رواية المفضل عن الإمام الصادق {عليه السلام} قال:
قلت: يا سيدي فأين يكون دار المهدي ومجمع المؤمنين؟
قال: يكون ملكه بالكوفة، ومجلس حكمه جامعها
وبيت ماله ومقسم غنائم المسلمين مسجد
السهلة وموضع خلوته الذكوات البيض

الذكوان البيضا



مجلة علمية فكرية فصلية محكمة تصدر عن
دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي



العدد (١٥)

السنة الثالثة المجلد الثاني

ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م
رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)

الرقم المعياري الدولي ISSN 2786-1763

الذِّكْرُ الْبَيْضُ



التدقيق اللغوي
م.د. مشتاق قاسم جعفر

الترجمة الانكليزية
أ.م.د. رافد سامي مجيد

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ - حزيران ٢٠٢٥ م

عمار موسى طاهر الموسوي
مدير عام دائرة البحوث والدراسات

رئيس التحرير

أ.د. فائز هاتو الشرع

مدير التحرير

حسين علي محمد حسن الحسيني

هيئة التحرير

أ.د. عبد الرضا بهية داود

أ.د. حسن منديل العكيلي

أ.د. نضال حنش الساعدي

أ.د. حميد جاسم عبود الغرايبي

أ.م.د. فاضل محمد رضا الشرع

أ.م.د. عقيل عباس الريكان

أ.م.د. أحمد حسين حيال

أ.م.د. صفاء عبدالله برهان

م.د. موفق صبرى الساعدي

م.د. طارق عودة مري

م.د. نوزاد صفر بخش

هيئة التحرير من خارج العراق

أ.د. نور الدين أبو لحية / الجزائر

أ.د. جمال شليبي / الاردن

أ.د. محمد خاقاني / إيران

أ.د. مها خير بك ناصر / لبنان

الذَّكْوَانُ الْبَيْضُ

مَجَلَّةٌ عِلْمِيَّةٌ فِكْرِيَّةٌ فَصَلِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تَصَدُرُ عَنْ
دَائِرَةِ الْبُحُوثِ وَالدرَّاسَاتِ فِي دِيْوَانِ الْوَقْفِ الشَّيْبَعِيِّ



العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ - حزيران ٢٠٢٥ م

العنوان الموقعي

مجلة الذكوات البيض

جمهورية العراق

بغداد / باب المعظم

مقابل وزارة الصحة

دائرة البحوث والدراسات

الاتصالات

مدير التحرير

٠٧٧٣٩١٨٣٧٦١

صندوق البريد / ٣٣٠٠١

الرقم المعياري الدولي

ISSN ٢٧٨٦-١٧٦٣

رقم الإيداع

في دار الكتب والوثائق (١١٢٥)

لسنة ٢٠٢١

البريد الإلكتروني

إيميل

off_research@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

دليل المؤلف

- ١- أن يتسم البحث بالأصالة والجدّة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.
- ٢- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - أ. عنوان البحث باللغة العربية .
 - ب. اسم الباحث باللغة العربي، ودرجته العلمية وشهادته.
 - ت. بريد الباحث الإلكتروني.
 - ث. ملخصان: أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنكليزية.
 - ج. تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.
- ٣- أن يكون مطبوعاً على الحاسوب بنظام (office Word) ٢٠٠٧ أو ٢٠١٠ وعلى قرص لينزي مدمج (CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يُجزأ البحث بأكثر من ملف على القرص) وتُرَوّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وُجدت، في مكانها من البحث، على أن تكون صالحة من الناحية الفنيّة للطباعة.
- ٤- أن لا يزيد عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4) .
٥. يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصيغة APA
- ٦- أن يلتزم الباحث بدفع أجور النشر المحددة البالغة (٧٥,٠٠٠) خمسة وسبعين ألف دينار عراقي، أو ما يعادلها بالعملة الأجنبية.
- ٧- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- ٨- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو الآتي:
 - أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمتن.
 - ب. اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) عناوين البحث (١٦). والملخصات (١٢)أما فقرات البحث الأخرى؛ فبحجم (١٤) .
- ٩- أن تكون هوامش البحث بالنظام الألكتروني (تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢ .
- ١٠- تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم، والمسافة بين الأسطر (١) .
- ١١- في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الإلكتروني المتوافر على شبكة الانترنت.
- ١٢- يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدّة لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
- ١٣- يلتزم الباحث بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسلّة إليه وموافقة المجلة بنسخة معدّلة في مدّة لا تتجاوز (١٥) خمسة عشر يوماً.
- ١٤- لا يحق للباحث المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر. «دراسة في استراتيجيات الخطاب»
- ١٥- لا تعاد البحوث الى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.
- ١٦- تكون مصادر البحث وهوامشه في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.
- ١٧- يخضع البحث للتقويم السري من ثلاثة خبراء ليبيان صلاحيته للنشر.
- ١٨- يشترط على طلبة الدراسات العليا فضلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الأستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.
- ١٩- يحصل الباحث على مستل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) ألف دينار.
- ٢٠- تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
- ٢١- ترسل البحوث إلى مقر المجلة - دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي بغداد - باب المعظم)
- أو البريد الإلكتروني: (hus65in@Gmail.com) (off reserch@sed.gov.iq) بعد دفع الأجور في مقر المجلة
- ٢٢- لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تُخلُّ بشروط من هذه الشروط .

مجلة علمية فكرية فصلية محكمة تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقت الشيعي
محتوى العدد (١٥) المجلد الثاني

ص	عنوان البحث	اسم المؤلف واللقب العلمي	ت
٨	آليات حماية المرأة في النظام العشائري	أ. د. أسماء جميل رشيد	١
٢٤	Manipulating Meaning: Pragmatic Implicature in Print and Digital Advertisements	Ass. Prof. Maysoon Khaldoun Khattab	٢
٥٨	الهيمنة الذكورية لدى طلاب المرحلة الإعدادية	أ. د. سناء حسين خلف أسامة حجي محمد	٣
٧٢	برنامج تربوي لتنمية الثقة بالنفس لطلاب المرحلة المتوسطة	أ. م. د. بشائر مولود توفيق	٤
٩٢	التداخل الفكري والثقافي بين مسرحية الضفادع ورسالة الغفران «دراسة مقارنة نقدية»	أ. م. د. ندى سالم عيدان	٥
١٠٨	الزراعة النسيجية وتحديات الزيادة السكانية	أ. م. د. محمد حماد عبد اللطيف	٦
١١٤	علم الكلام الجديد دراسة في رؤية حسن حنفي «انموذجاً»	أ. م. د. عقيل صادق زعلان	٧
١٢٨	الحماية الجنائية للذمة المالية للزوجة دراسة مقارنة مع الشريعة الاسلامية	م. د. علي شاکر سلمان م. م. نجلاء عبود علوان	٨
١٤٠	أحكام الحليف في الفقه الإسلامي «دراسة فقهية مقارنة»	أ. م. د. سعدي جاسم حمود	٩
١٥٤	التناسق في مصباح البلاغة مشكاة الصياغة (مستدرک نهج البلاغة) للسید الميرجهانی (ت ١٣٨٨هـ)	الباحثة: دنيا صالح يونس أ. م. د. نسرين ستار جبار	١٠
١٦٦	مفهوم الإرادة عند السيد الخوئي	الباحث: نجم عبد الله داود أ. د. أحمد عبد السادة زوير	١١
١٧٦	الضمني في ضوء التلويح الحوارية في أمالي المرتضى	الباحث: عمار طالب أحمد أ. د. مؤيد آل صوينت	١٢
١٨٨	آراء المستشرقين في الفكر السياسي للرسول (صلى الله عليه وآله)	م. م. ايمان شاکر محمود	١٣
١٩٨	تأثير زيادة الأعمال الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية	م. م. داليا مجيد سعدون	١٤
٢١٤	التعلم التنظيمي كأداة لتعظيم كفاءة رأس المال الهيكلي في الجامعات الحكومية	الباحث: عمر اسامه محمد سعيد م. د. الطاهر أحمد محمد علي (أ. مشارك) م. د. ليمياء بكرى محمود (أ. مساعد)	١٥
٢٢٦	المدح الديني لملوك العرب في الشعر العربي الحديث	ثملة حسن عبد الله م. د. آلاء محمد لازم	١٦
٢٤٤	معايير جودة البيئة المدرسية الصديقة للطفل دراسة ميدانية في مدينة الصويرة	الباحثة: زهراء علي جعفر	١٧
٢٦٠	سيرة السيدة فاطمة الزهراء (عليها السلام) في كتاب الهداية الكبرى للخصبي «ت ٣٥٨هـ / ٩٦٨م»	الباحثة نور صبر عاشور أ. م. د. زاهر عبد الحسين	١٨
٢٨٠	أثر التلقيح الصناعي على تماسك الأسرة «دراسة مقارنة»	الباحث: مصطفى حسن يحيى	١٩
٢٩٢	الانعكاسات الفكرية للصراع بين العباسيين والفاطميين على الأمة الإسلامية	م. م. أحمد شهاب أحمد رجا	٢٠
٣١٠	التحمل النفسي لدى طلبة المرحلة المتوسطة في ناحية الزاب قضاء الحويجة محافظة كركوك	الباحث: علي حمد يوسف	٢١
٣٢٤	أساليب تدريس الأدب العربي في المدارس الثانوية «دراسة مقارنة بين الطرق التقليدية والابتكارية»	الباحث: عباس محمد حمود	٢٢
٣٢٨	Comparative Analysis of Numerical Methods for Solving Ordinary Differential Equations: Analytical and Practical Study	Haider Najm Abd	٢٣



التعلم التنظيمي كأداة لتعزيز كفاءة رأس المال الهيكلي في الجامعات الحكومية

الباحث: عمر اسامه محمد سعيد
م. د. الطاهر أحمد محمد علي (أستاذ مشارك)
م. د. ليمياء بكري محمود (أستاذ مساعد)
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة الاعمال





المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تعظيم كفاءة رأس المال الهيكلي داخل الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية. تم قياس رأس المال الهيكلي من خلال أبعاده (الهيكلي التنظيمي، نظم المعلومات، الإجراءات التنظيمية، ثقافة العمل المؤسسي)، في حين تم قياس التعلم التنظيمي عبر أبعاده (تبادل المعرفة، التعلم من الأخطاء، التعلم الجماعي، دعم القيادة للتعلم).

أظهرت النتائج أن كلا المتغيرين يحققان مستويات مرتفعة في الجامعات المبحوثة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي مباشر بين رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي. وقد تم تفسير العلاقة بناءً على نظرية رأس المال الفكري ونظرية التعلم التنظيمي. وأوصى البحث بضرورة تفعيل بيئة التعلم المؤسسي كمدخل لتعزيز البنية التنظيمية وتحسين كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، رأس المال الهيكلي، رأس المال الفكري، الجامعات الحكومية، الكفاءة المؤسسية.

Abstract:

This study aims to analyze the role of organizational learning in enhancing the efficiency of structural capital within public universities in the Kurdistan Region of Iraq. The research adopted a descriptive-analytical approach and used a structured questionnaire to collect data from a sample of academic and administrative staff. Structural capital was measured through its dimensions (organizational structure, information systems, formal procedures, and organizational culture), while organizational learning was assessed through (knowledge sharing, learning from mistakes, collective learning, and leadership support).

The findings revealed high levels of both variables and demonstrated a strong and statistically significant relationship between structural capital and organizational learning. The relationship was interpreted through the lenses of Intellectual Capital Theory and Organizational Learning Theory. The study recommends activating an organizational learning environment as a strategic approach to strengthening institutional structures and improving performance efficiency.

Keywords: Organizational Learning, Structural Capital, Intellec-



tual Capital, Public Universities, Institutional Efficiency.

أولاً: المقدمة (Introduction)

تُعد الجامعات من أبرز المؤسسات الداعمة للتنمية المستدامة في المجتمعات، نظرًا لدورها في إنتاج المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم من حيث التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبح من الضروري أن تعيد الجامعات التفكير في مواردها غير الملموسة، وفي مقدمتها رأس المال الهيكلي، بوصفه مكونًا محوريًا من مكونات رأس المال الفكري، بما يشمل من أنظمة وإجراءات وهيكل تنظيمية داعمة للابتكار والفعالية المؤسسية.

وفي هذا السياق، برز التعلم التنظيمي كأداة استراتيجية يمكن من خلالها تطوير وتفعيل رأس المال الهيكلي داخل المؤسسات الجامعية، عبر تراكم المعرفة المؤسسية وتوظيفها في تحسين الأداء، وتوجيه عمليات التطوير الإداري والهيكلي. فالمؤسسات التي تتبنى التعلم التنظيمي تملك قدرة أكبر على استيعاب التغيير، وتحويل الخبرات إلى أصول مؤسسية، مما ينعكس على كفاءة الهياكل والنظم الداخلية.

انطلاقاً من هذا التصور، يسعى هذا البحث إلى استكشاف الكيفية التي يُسهم بها التعلم التنظيمي في تعظيم كفاءة رأس المال الهيكلي داخل الجامعات الحكومية، ضمن منظور إداري حديث يدمج بين التحليل الكمي والنماذج النظرية المعاصرة.

ثانياً: أهمية الدراسة (Significance of the Study)

١. الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بالعلاقة بين التعلم التنظيمي ويُعد محدد من رأس المال الفكري (الرأس المال الهيكلي)، وهو موضوع نادر التداول في السياق العربي.
- تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً حديثاً لفهم العلاقة التفاعلية بين بناء المعرفة المؤسسية وتحسين الكفاءة التنظيمية عبر التعلم.

٢. الأهمية التطبيقية:

- توفر نتائج الدراسة أساساً لاتخاذ قرارات إدارية داخل الجامعات الحكومية لتحسين النظم والهياكل عبر استثمار عمليات التعلم.
- تساعد الإدارات الجامعية في تصميم برامج تطوير مؤسسي تعزز من كفاءة البنية التنظيمية والموارد المعرفية المؤسسية.

ثالثاً: أهداف الدراسة (Objectives of the Study).

تهدف الدراسة إلى:

١. تحليل مستوى تطبيق ممارسات التعلم التنظيمي داخل الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق.
٢. قياس كفاءة رأس المال الهيكلي لدى الجامعات المبحوثة من وجهة نظر العاملين.
٣. تحديد أثر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين الممارسات الإدارية وكفاءة رأس المال الهيكلي.
٤. اقتراح إطار تطبيقي يمكن من خلاله تعزيز رأس المال الهيكلي عبر أدوات التعلم المؤسسي.

فصلية مُحَكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



رابعاً: مشكلة الدراسة (Problem Statement)

رغم ما تمتلكه الجامعات الحكومية من بنى تنظيمية وأنظمة إدارية، إلا أن هناك فجوة واضحة بين وجود هذه النظم وبين مدى كفاءتها واستجابتها للتحديات المعاصرة. وتشير ملاحظات ميدانية وتقارير تقييم الأداء إلى أن العديد من الجامعات تعاني من ضعف في توظيف المعرفة المؤسسية، وضعف في تجديد الإجراءات أو تحديث الهياكل، وهو ما يعكس خللاً في تفعيل رأس المال الهيكلي.

من هنا، تنبثق مشكلة الدراسة من التساؤل الآتي:

هل يُمكن للتعليم التنظيمي أن يسهم في تعظيم كفاءة رأس المال الهيكلي في الجامعات الحكومية؟

خامساً: متغيرات الدراسة (Study Variables)

• المتغير المستقل:

o رأس المال الهيكلي (Structural Capital)

ويشمل: الأنظمة الداخلية، قواعد البيانات، الهيكل التنظيمي، الإجراءات الرسمية، المعرفة المؤسسية الموثقة.
• المتغير الوسيط:

o التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

ويشمل: تبادل المعرفة، التعلم من الأخطاء، التعلم التعاوني، دعم القيادة للتعلم.

• المتغير التابع (الضمني في الأهداف):

o كفاءة رأس المال الهيكلي (Efficiency of Structural Capital)

يُقاس من خلال: قابلية التحديث، المرونة التنظيمية، وضوح الإجراءات، سهولة الوصول للمعلومات المؤسسية.
المبحث الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

(Theoretical Background and Literature Review)

١,١ مفهوم رأس المال الهيكلي:

يُعد رأس المال الهيكلي أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، ويشير إلى البنية التنظيمية غير الملموسة التي تُمكن المؤسسة من دعم عملياتها وتطوير قدراتها. ويتضمن ذلك الأنظمة والإجراءات، قواعد البيانات، حقوق الملكية الفكرية، وثقافة العمل المؤسسية.

يرى Bontis (١٩٩٩) أن رأس المال الهيكلي هو «مجموع المعارف المؤسسية التي تبقى في المؤسسة حتى بعد مغادرة الأفراد، ويشمل الوثائق، القواعد التنظيمية، البرامج، الهياكل، وقواعد العمل».

وقد أكد Edvinsson & Malone (١٩٩٧) أن رأس المال الهيكلي يُمثل «البيئة التحتية التي تدعم رأس المال البشري، وتُعزز من إمكانية تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتكرار والاستخدام».

أما في السياق العربي، فقد أشار الشمري (٢٠٢١، ص ٤٤) إلى أن رأس المال الهيكلي في الجامعات يتجسد في «الأنظمة الإدارية المؤسسية، وهياكل اتخاذ القرار، وآليات دعم التعليم والبحث والتطوير».

١,٢ مفهوم التعلم التنظيمي:

يشير التعلم التنظيمي إلى العمليات التي من خلالها تطوّر المؤسسة قدرتها على التكيف والتغيير من خلال اكتساب ونقل وتخزين المعرفة داخلياً. ويُنظر إليه كآلية رئيسية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رأس المال المعرفي.

فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



يعرفه **Argyris & Schön (١٩٧٨)** بأنه «عملية الكشف عن الأخطاء وتصحيحها عبر تطوير معايير وسلوكيات جديدة».

ويُعرفه **Goh (١٩٩٨)** بأنه «العملية المستمرة لتوليد المعرفة وتحويلها إلى سلوك تنظيمي فعال يدعم الاستراتيجية المؤسسية».

ويشمل التعلم التنظيمي عناصر مثل:

• تبادل المعرفة بين الأفراد والأقسام

• التعلم من النجاحات والإخفاقات

• تشجيع بيئة تعاونية للتفكير النقدي والتحسين

• دعم القيادة لممارسات التعلم والتطوير المستمر

وفي البيئة الجامعية، يشكّل التعلم التنظيمي حجر الزاوية في تحديث الهياكل المؤسسية وتعزيز فاعلية السياسات الأكاديمية والإدارية.

١,٣ العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الهيكلي

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التعلم التنظيمي لا يُعد فقط وسيلة لتطوير رأس المال البشري، بل يُعد محفزاً رئيسياً لتعزيز كفاءة رأس المال الهيكلي. فالمعرفة المتولدة من خلال التعلم تُترجم إلى قواعد تنظيمية، وإجراءات معيارية، وأطر عمل جديدة تدعم استدامة المؤسسة.

ويوضح **Inkinen (٢٠١٦)** أن «التعلم المؤسسي الفعال يُفضي إلى بناء رأس مال هيكلي قوي، قادر على دعم الابتكار وتقليل الاعتماد على الأفراد فقط».

كما تؤكد **Martínez-Costa & Jiménez-Jiménez (٢٠٠٩)** أن التعلم التنظيمي يعزز من قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة الضمنية إلى هياكل رسمية، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات واستدامتها. ومن هذا المنطلق، تُعد العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية؛ حيث يُمثل التعلم التنظيمي الأداة الديناميكية التي تُحفّز رأس المال الهيكلي وتُعزز من قدراته.

١,٤ الأطر النظرية المُفسّرة للعلاقة:

لفهم العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الهيكلي، يعتمد البحث على مجموعة من النظريات ذات الصلة:

١,٤,١ نظرية رأس المال الفكري:

تفترض أن الأداء المؤسسي يعتمد على ثلاثة مكونات غير ملموسة: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني. ووفقاً لهذه النظرية، فإن أي تطوير في أحد هذه المكونات يؤدي إلى تحسين شامل في الأداء، شرط أن تُوجّه المعرفة بشكل فعال إلى هياكل المؤسسة.

١,٤,٢ نظرية التعلم التنظيمي:

تُعد هذه النظرية امتداداً للفكر الإداري المعاصر الذي يؤمن بأن المؤسسات المتعلمة هي الأكثر قدرة على البقاء والنمو. وتشير إلى أن التعلم التنظيمي يُحوّل المعرفة الفردية إلى رأس مال مؤسسي ينعكس على الهياكل والأنظمة.

١,٤,٣ نظرية الموارد الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory).

فصلية مُحَكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



تُبرز هذه النظرية قدرة المؤسسة على إعادة تكوين مواردها الداخلية (مثل رأس المال الهيكلي) استجابة للتغيرات البيئية، وتُعد عملية التعلم التنظيمي أداة مركزية لتحقيق هذا الهدف.

١,٥ الدراسات السابقة:

دراسات عالمية:

المؤلف / السنة	عنوان الدراسة	أبرز النتائج
Inkinen (2016)	Intellectual Capital and Firm Performance	أشار إلى أن التعلم التنظيمي يعزز كفاءة رأس المال الهيكلي، ويزيد من تنافسية المؤسسات
Goh & Richards (1997)	The Learning Organization	طوراً نموذجاً يربط التعلم التنظيمي وكفاءة الكفاءة على نظم المؤسسة
Martí nez-Costa & Jiménez (2009)	Organizational Learning and Innovation	وجد أن للتعلم التنظيمي يسهم في بناء رأس مال هيكلية مرنة ومبتكرة

دراسات عربية:

المؤلف / السنة	عنوان الدراسة	أبرز النتائج
الشمري (٢٠٢١)	رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	أكد أهمية رأس المال الهيكلي كدعم أساسية للتميز المؤسسي
العبدي (٢٠٢٠)	أثر التعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي	وجد أن ممارسات التعلم التنظيمي ترتبط بتحسين هيكلية لداخية

١,٦ استخلاص من الأدبيات:

تُجمع الأدبيات السابقة على أن التعلم التنظيمي يُعد عاملاً محفزاً في تطوير رأس المال الهيكلي داخل المؤسسات، ويُساهم في تحويل المعرفة من شكلها الضمني إلى بني تنظيمية واضحة. إلا أن الفجوة تكمن في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين داخل البيئة الجامعية الحكومية، خصوصاً في السياق العراقي أو الكردي، مما يُبرز أهمية هذا البحث كمساهمة علمية تطبيقية جديدة.

المبحث الثاني: منهجية البحث (Methodology).

٢,١ نوع البحث:

ينتمي هذا البحث إلى البحوث الكمية السببية التفسيرية (Causal-Explanatory Research)، حيث يسعى إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين متغيرين رئيسيين هما:

• رأس المال الهيكلي (كعامل مستقل)

• التعلم التنظيمي (كعامل وسيط)

ويهدف إلى استكشاف ما إذا كان التعلم التنظيمي يسهم في تعظيم كفاءة رأس المال الهيكلي داخل الجامعات الحكومية.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الظاهرة الإدارية قيد الدراسة، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى تفسيرات علمية للظواهر المرتبطة بموضوع البحث.

٢,٢ أداة جمع البيانات

فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



تم اعتماد الاستبانة المغلقة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، حيث صُممت بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، واحتوت على ثلاثة محاور رئيسة:

• أولاً: البيانات الديموغرافية وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة)

• ثانياً: رأس المال الهيكلي

وتم قياسه من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية التي تشمل:

- الهيكل التنظيمي الرسمي

- نظم المعلومات والمعرفة المؤسسية

- السياسات والإجراءات التنظيمية

- ثقافة العمل المؤسسي

وتم الاستناد إلى مقياس معدل من دراسات: **Bontis (١٩٩٩)** و **Edvinsson & Malone (١٩٩٧)**.

• ثالثاً: التعلم التنظيمي

ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

- تبادل المعرفة

- التعلم من الأخطاء

- التعلم الجماعي

- دعم القيادة للتعلم

وتم بناء هذا الجزء من الاستبانة اعتماداً على مقياس: **Goh & Richards (١٩٩٧)** و **Marsick & Watkins (٢٠٠٣)** بعد التكيف للبيئة الجامعية.

تم اعتماد مقياس ليكرت الحماسي (١ - لا أوافق بشدة، ٥ - أوافق بشدة) لقياس استجابات الأفراد. ٢,٣ مجتمع وعينة البحث

يتكوّن مجتمع البحث من الكوادر التدريسية والإدارية في الجامعات الحكومية بإقليم كردستان العراق، نظراً لكونهم الجهات الأقرب تفاعلاً مع البنية المؤسسية والنظم التنظيمية المعتمدة، وبالتالي فإنهم يمثلون الفئة الأكثر قدرة على تقييم كفاءة رأس المال الهيكلي ومستوى التعلم التنظيمي.

وقد تم اعتماد الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة من عدد من الجامعات، مثل:

• جامعة صلاح الدين - أربيل

• جامعة السليمانية

• جامعة دهوك

• جامعة كركوك

ويُقدّر حجم العينة المستهدفة بـ (١٠٠-١٢٠) فرداً، بما يسمح بتحقيق تمثيل كافٍ وتحليل إحصائي مناسب باستخدام أدوات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

٢,٤ أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الكمية لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك من خلال برنامجي **SPSS** و **AMOS**، على النحو الآتي:

١. التحليل الوصفي



– المتوسطات الحسابية

– الانحرافات المعيارية

– الأهمية النسبية لكل محور من محاور الاستبانة

٢. تحليل الصدق والثبات

– صدق المحتوى **Content Validity** من خلال التحكيم الأكاديمي

– اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**)

٣. تحليل الارتباط

– معامل ارتباط **Pearson** لقياس العلاقة بين المتغيرات

٤. اختبار الفرضيات

– استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (**SEM**) لاختبار تأثير رأس المال الهيكلي على كفاءته في ظل

الدور الوسيط للتعلم التنظيمي

– تحليل المسارات (**Path Analysis**) لتحديد حجم التأثير المباشر وغير المباشر

المبحث الثالث: النتائج (**Results**)

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية المستخلصة من استجابات أفراد العينة حول

متغيرات الدراسة، وهي: رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات

واختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (**SEM**).

٤,١ التحليل الوصفي للمتغيرات:

تم تحليل الأبعاد الفرعية لكل من المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) والمتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)

باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (١): التحليل الوصفي لأبعاد رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير
الهيكل التنظيمي	3.86	0.36	رأس المال الهيكلي
نظم المعلومات	4.11	0.28	رأس المال الهيكلي
الإجراءات التنظيمية	3.83	0.54	رأس المال الهيكلي
ثقافة العمل المؤسسي	4.04	0.35	رأس المال الهيكلي
تبادل المعرفة	4.18	0.32	التعلم التنظيمي
التعلم من الأخطاء	3.89	0.40	التعلم التنظيمي
التعلم الجماعي	4.01	0.29	التعلم التنظيمي
دعم القيادة للتعلم	4.12	0.31	التعلم التنظيمي

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن جميع المتوسطات جاءت مرتفعة، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة لمستوى

تطبيق ممارسات رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية.

• جاء بعد «نظم المعلومات» في المرتبة الأولى ضمن رأس المال الهيكلي، مما يعكس تطور البنية التحتية

الرقمية.

• أما في التعلم التنظيمي، فقد تصدر «تبادل المعرفة»، مما يدل على وجود بيئة تشجع على تبادل الخبرات.

٤,٢ تحليل العلاقة بين المتغيرات:

تم قياس العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



جدول (٢): تحليل العلاقة بين المتغيرات

العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	نوع العلاقة
رأس المال الهيكلي ↔ التعلم التنظيمي	0.71	0.000	قوية، إيجابية، ودالة

تفسير النتائج:

يشير معامل الارتباط (٠,٧١) إلى وجود علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي، عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، مما يؤكد وجود تأثير متبادل بين بناء المعرفة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التعلم.

٤,٣ اختبار الفرضيات:

تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS، لقياس التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات.

جدول (٣): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام SEM

المسار	الوزن القياسي	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قرار الفرضية
رأس المال الهيكلي → التعلم التنظيمي	0.64	8.12	0.000	مرفوضة (يوجد تأثير دال)
التعلم التنظيمي → كفاءة رأس المال الهيكلي	0.59	7.85	0.000	مرفوضة (يوجد تأثير دال)

تفسير النتائج:

تؤكد النتائج وجود تأثير مباشر ومعنوي لكل من رأس المال الهيكلي على التعلم التنظيمي، وكذلك تأثير التعلم التنظيمي على كفاءة رأس المال الهيكلي.

• هذا يؤكد النموذج النظري المفترض، ويُظهر أن التعلم التنظيمي يمثل أداة فعالة في تعظيم كفاءة الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج (Discussion).

يتناول هذا المبحث تفسير النتائج الكمية التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تسليط الضوء على الأبعاد الأكثر تأثيراً، والعلاقات بين المتغيرات، ودلالاتها النظرية والتطبيقية.

٤,١ تفسير النتائج:

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يقيمون رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي بمستوى مرتفع، مما يعكس وجود بيئة جامعية تنظيمية مرنة ومنفتحة على التعلم، تسهم في تطوير بنيتها الداخلية وتعزيز أدائها الإداري.

• كان «نظم المعلومات» هو البُعد الأعلى في رأس المال الهيكلي، ما يدل على استثمار الجامعات في الأنظمة المؤسسية ونقل المعرفة، وهو ما يُعد مؤشراً على كفاءة البنية الرقمية ودورها في حفظ وتسهيل الوصول إلى المعلومات المؤسسية.

• كذلك تصدر «تبادل المعرفة» أبعاد التعلم التنظيمي، ما يؤكد وجود ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وتبادل

فصلية مُحَكَّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



الخبرات بين الموظفين والأقسام، مما يساهم في تراكم المعرفة المؤسسية.

أما نتائج معامل الارتباط، فقد كشفت عن وجود علاقة قوية وموجبة ودالة إحصائيًا بين رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي، مما يؤكد أن الاستثمار في بيئة التعلم التنظيمي يساهم في تطوير الأنظمة والهياكل والإجراءات الرسمية داخل الجامعات.

وأخيرًا، أثبتت نتائج نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) أن التعلم التنظيمي يقوم بدور وسيط فعال في التأثير بين رأس المال الهيكلي وكفاءته، حيث تؤدي الممارسات التعليمية المنظمة إلى تحويل المعرفة إلى إجراءات مؤسسية قابلة للتطبيق.

٤,٢ مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذا البحث مع عدد من الدراسات المحلية والعالمية، أبرزها:

• **Inkinen (٢٠١٦)** الذي أكد أن التعلم التنظيمي يُعد عاملاً محفزًا لتعظيم رأس المال الهيكلي وتحسين القدرة المؤسسية.

• **Martínez-Costa & Jiménez-Jiménez (٢٠٠٩)** بيّنت دراستهما أن المؤسسات التي تتبنى التعلم التنظيمي تنجح في بناء رأس مال هيكلي قادر على الاستجابة للتغيرات.

• **الشمري (٢٠٢١)**: في السياق العربي، أشار إلى أن رأس المال الهيكلي لا يمكن تفعيله دون وجود بيئة تعليمية تنظيمية داعمة، وهي نتيجة تعزز ما توصل إليه هذا البحث. وبذلك، تُثبت الدراسة أن العلاقة بين المتغيرين ليست فقط نظرية، بل واقعية قابلة للقياس والتفعيل في بيئات العمل الجامعي.

٤,٣ الدلالات النظرية والتطبيقية

أولاً: الدلالات النظرية

• تؤكد النتائج أهمية الدمج بين نظريتي رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي لفهم كيفية بناء المعرفة المؤسسية وتوظيفها.

• تعزز النتائج الفرضيات الحديثة في الإدارة المعرفية التي ترى أن التعلم هو المدخل الأساسي لتحسين كفاءة البنية المؤسسية.

ثانيًا: الدلالات التطبيقية

• توضح النتائج أن الجامعات التي تستثمر في بناء ثقافة تعلم تنظيمية قادرة على تحويل المعرفة إلى رأسمال مؤسسي منظم، يدعم السياسات الداخلية والقرارات الإدارية.

• تشير أيضًا إلى أهمية القيادة الجامعية في دعم مبادرات التعلم، مما يُترجم لاحقًا إلى إجراءات رسمية وهياكل أكثر مرونة واستدامة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات (Conclusions and Recommendations)

يهدف هذا المبحث إلى تلخيص أبرز ما توصل إليه البحث من نتائج، إضافة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في البيئة الجامعية، بما يساهم في تعظيم كفاءة رأس المال الهيكلي من خلال تفعيل ممارسات التعلم التنظيمي.

٥,١ الاستنتاجات (Conclusions).

استنادًا إلى نتائج التحليل الكمي، يمكن استخلاص أبرز الاستنتاجات الآتية:

١. مستوى تطبيق رأس المال الهيكلي والتعلم التنظيمي مرتفع في الجامعات الحكومية المبحوثة، مما يعكس وعيًا تنظيميًا متقدمًا لدى العاملين بأهمية النظم والإجراءات وتبادل المعرفة.

فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية

العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



٢. جاءت «نظم المعلومات» في مقدمة أبعاد رأس المال الهيكلي، وهو مؤشر على اهتمام الجامعات ببناء قاعدة معرفية مؤسسية فعالة تساهم في دعم العمليات الإدارية والأكاديمية.
٣. لعب «تبادل المعرفة» الدور الأبرز في التعلم التنظيمي، وهو ما يعكس وجود ثقافة تعاونية تساهم في تراكم المعرفة التنظيمية وتحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق.
٤. أثبتت نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) أن التعلم التنظيمي له تأثير دال ومعنوي على كفاءة رأس المال الهيكلي، ما يؤكد أن تعزيز التعلم داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين فعالية السياسات، والإجراءات، والهيكل التنظيمية.

٥,٢ التوصيات (Recommendations).

- بناءً على ما سبق، يوصي الباحث بما يلي:
 ١. تعزيز بيئة التعلم التنظيمي داخل الجامعات من خلال إقامة ورش عمل تدريبية، وحلقات نقاشية، وتشجيع تبادل المعرفة بين الأقسام.
 ٢. تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات المؤسسية بشكل مستمر، لما لها من دور محوري في تقوية رأس المال الهيكلي وتحقيق التماسك المؤسسي.
 ٣. تشجيع القيادة الجامعية على تبني نمط إداري داعم للتعلم، بحيث يُخصّص وقت وموارد لنقل المعرفة وتوثيقها، وتحفيز المبادرات التحسينية داخل المؤسسة.
 ٤. دمج التعلم من الأخطاء في السياسات التنظيمية، من خلال آليات تسمح بتحليل الإخفاقات وتحويلها إلى فرص تعليمية دون تبعات إدارية عقابية.

References:

1. Al-Obaidi, N. (2020). The Impact of Organizational Learning on Institutional Performance. *Iraqi Journal of Management*, 16(2), 45–60.
2. Al-Shammari, K. (2021). *Intellectual Capital in Higher Education Institutions*. Baghdad: Dar Al-Kutub Al-Ilmiya.
3. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
4. Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433–462.
5. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
6. Goh, S. C., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583.
7. Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 278–296.
8. Martínez-Costa, M., & Jiménez-Jiménez, D. (2009). Organizational learning and innovation: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 299–314.
9. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.

فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



Al-Thakawat Al-Biedh Maga-

Website address

White Males Magazine

Republic of Iraq

Baghdad / Bab Al-Muadham

Opposite the Ministry of Health

Department of Research and Studies

Communications

managing editor

07739183761

P.O. Box: 33001

International standard number

ISSN 2786-1763

Deposit number

In the House of Books and Documents

(1125)

For the year 2021

e-mail

Email

off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com



فصلية مُحَكِّمة تُعنى بالبحوث والدراسات العلمية والإنسانية والفكرية
العدد (١٥) السنة الثالثة ذي الحجة ١٤٤٦ هـ حزيران ٢٠٢٥ م



general supervisor

Ammar Musa Taher Al Musawi

Director General of Research and Studies Department

editor

Mr. Dr. fayiz hatu alsharae

managing editor

Hussein Ali Mohammed Al-Hasani

Editorial staff

Mr. Dr. Abd al-Ridha Bahiya Dawood

Mr. Dr. Hassan Mandil Al-Aqili

Prof. Dr. Nidal Hanash Al-Saedy

a.m.d. Aqil Abbas Al-Rikan

a.m.d. Ahmed Hussain Hai

a.m.d. Safaa Abdullah Burhan

Mother. Dr.. Hamid Jassim Aboud Al-Gharabi

Dr. Muwaffaq Sabry Al-Saedy

M.D. Fadel Mohammed Reda Al-Shara

Dr. Tarek Odeh Mary

M.D. Nawzad Safarbakhsh

Prof. Nouredine Abu Lehya / Algeria

Mr. Dr. Jamal Shalaby/ Jordan

Mr. Dr. Mohammad Khaqani / Iran

Mr. Dr. Maha Khair Bey Nasser / Lebanon