

## أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية

أ.د. علي حسون الطائي /كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد  
الباحث/ علي سامي عبد الزهرة الخزعلي

### المستخلص

يعد التعلم التنظيمي من أهم وسائل تطوير الموارد البشرية في المنظمات إلا أن اغلب المنظمات العامة لاتدرك أهمية التعلم التنظيمي بشكل كاف ولاتقدر دوره بشكل دقيق في بناء رأس المال الفكري المورد التنافسي الأهم لمنظمات الألفية الثالثة والذي يعاني هو الآخر من عدم فهم معناه وكيفية إثبات وجوده وقياسه في المنظمات العامة لذا ظهرت الحاجة لهذا البحث الذي يهدف إلى تفصي أثر التعلم التنظيمي عبر عملياته (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) في رأس المال الفكري في المنظمات العامة عبر مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، رأس المال الأبداعي) بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، وذلك من خلال ثلاث فرضيات رئيسية، تفرعت عنها عشر فرضيات فرعية للمقارنة بين المنظمين مجال البحث ومعرفة العلاقة والأثر بين متغيري البحث عبر عدد من الوسائل الأحصائية، واستخدمت الاستبانة التي أخضعت لأختباري الصدق والثبات كأداة للقياس وجمع البيانات من عينة البحث والتي وزعت على (174) تدريسي بواقع (102) تدريسي من جامعة بغداد و(72) تدريسي من الجامعة المستنصرية. وعلى ضوء النتائج تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة واثرة ذو دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري. وتبين عدم وجود فروق معنوية ما بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي. بينما نشاهد وجود فروق معنوية من ناحية رأس المال الفكري وبصورة كلية للمتغيرين الرئيسيين في كلتا الجامعتين. وأختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توظيف علاقة الارتباط والأثر بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في صياغة خطط المنظمات العامة لتنمية مواردها البشرية وبناء رأس مالها الفكري والمحافظة عليه .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** التعلم التنظيمي - المنظمة المتعلمة - رأس المال الفكري.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢١ العدد ٨٥  
الصفحات ٢٩-٥١

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

أن التحول نحو التنمية المستدامة في المنظمات العامة، والتنافس لتتوسع مصادر الدخل، لن يتحقق إلا عن طريق تبني المنظمات العامة لأحدث المعارف الإدارية والسلوكية والتقنية، لتنمية مواردها البشرية وتطوير المهارات والقدرات، للتكيف مع التغييرات ويعد التعلم التنظيمي احد الوسائل الحديثة والمهمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات، إذ يساهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي. فضلاً عن بروز مصطلح رأس المال الفكري لتمييز الأفراد الذين يمتلكون القوة العقلية القادرة على توليد الأفكار الخلاقة التي يمكن تحويلها إلى فائدة لصالح المنظمة، إذ بفضل هؤلاء الأفراد تحقق المنظمات العامة الأداء المطلوب وبأغفال الأمكانيات البشرية تفقد المنظمات العامة القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية وتعجز عن استغلال الفرص التي تقدمها تلك التغييرات البيئية وتتحوّل الفرص إلى تهديدات. يهتم هذا البحث بدراسة هذه المتغيرات الحديثة والمهمة في الأدب الإداري من خلال أربعة مباحث خصص المبحث الأول لعرض منهجية البحث. وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث. فضلاً عن تضمين المبحث الثالث الجانب العملي للبحث. وتناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- ❖ ما مستوى التعلم التنظيمي في المنظمات المبحوثة ؟
- ❖ ما مستوى رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة ؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي وعملياته وبين رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة؟
- ❖ هل يوجد تأثير للتعلم التنظيمي وعملياته في رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة ؟
- ❖ تحديد أي من المنظمات المبحوثة حققت مستوى أفضل للتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري ؟
- ❖ هل توجد فروق معنوية بين المنظمات المبحوثة في التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري؟

### ثانياً: أهداف البحث :

يهدف البحث لتحقيق الآتي:

- ❖ تشخيص أي من المنظمات المبحوثة حققت مستوى أفضل للتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري مقارنة بالأخرى.
- ❖ تحديد مستوى العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري .
- ❖ تحديد طبيعة ومستوى الأثر للتعلم التنظيمي على رأس المال الفكري .
- ❖ تشخيص مدى ممارسة التعلم التنظيمي وتوظيفه لبناء رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة .
- ❖ تحديد أي من أبعاد التعلم التنظيمي أكثر تأثيراً في بناء رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة.
- ❖ التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ، وتقديم التوصيات في ضوء نتائج هذا البحث .

### ثالثاً : أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهميته من الأهمية المتزايدة لمتغيراته في الأدب الإداري المعاصر ، ولما يوفره من إثراء للجانب الفكري عن طريق تيسيره للموارد المعرفية المختلفة فضلاً عن تقديم المقترحات والمعالجات للمنظمات العامة في العراق ووضعها موضع التنفيذ والاستفادة منها لأجل الارتقاء بواقع المنظمات العامة عن طريق جهود مواردها البشرية الكفوءة والمبدعة، وإنعكاسه على تحقيق الموارد الاقتصادية والمالية وتقديم أفضل الخدمات بالاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي لتحقيق التقدم العلمي ، وإنعكاس ذلك على الاقتصاد الوطني . كذلك تتمثل أهمية البحث في المحاولة لإثارة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات العامة بشكل عام والجامعات المبحوثة بشكل خاص بموضوع البحث، وزيادة أدراكهم لمفهوم التعلم التنظيمي وأهميته ودوره في بناء وأستدامة رأس المال الفكري المورد الأهم لمنظمات الألفية الثالثة.

### رابعاً : فرضيات البحث

- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري .
  - الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في رأس المال الفكري .
  - الفرضية الثالثة : تتباين اهتمامات المنظمات المبحوثة في تبني متغيرات البحث ، وقد أُنبثقت عنها الفرضيتان
1. تتباين أهتمامات المنظمات المبحوثة في تبني عمليات التعلم التنظيمي.
  2. تتباين أهتمامات المنظمات المبحوثة في تبني أبعاد رأس المال الفكري.

### خامساً : أداة البحث

اعتمد الباحث الأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اذ اعتمد المقاييس الجاهزة والتي اثبتت صلاحيتها عند تطبيقها في دراسات سابقة ومنها دراسة الفتلاوي 2012 ودراسة العزاوي 2012 للأجابة عن الأسئلة بغية تحقيق اهدافها في مجال التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي كونه يعد من أكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية والاجتماعية فضلاً عن امتيازه بالوضوح والدقة. والجدول (1) يوضح فقرات الاستبانة.

جدول ( 1 ) فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً:- عمليات التعلم التنظيمي	1- اكتساب المعرفة	5	Huber , 1991
	2- توزيع المعلومات	5	
	3- تفسير المعلومات	5	
	4 - الذاكرة التنظيمية	5	
المجموع		20	
ثانياً :- رأس المال الفكري	1- رأس المال البشري	5	Maditions et al, 2009
	2- رأس المال الهيكلي	5	
	3- رأس المال الزبائني	5	
	4- رأس المال الأبداعي	5	
المجموع		20	
المجموع الكلي		40	

وخضعت الاستبانة للأختبارات الآتية :

1-الصدق الظاهري : بعد الانتهاء من أعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات البحث فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري لها وذلك في ضوء عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين البالغ عددهم (14) خبيراً في العلوم الإدارية والتربوية وعلم النفس والإحصاء، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة ، فضلاً على دقتها العلمية ، وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي أقرها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة .

2-ثبات الإستبانة **Reliability of Questionnaire** : تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كاف للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ( الزيدي ،2007:15) ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.75) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها. و باستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل اكبر ، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.87) ، وهذا يشير و بوضوح الى درجة جيدة جدا من ثبات الإستبانة، وعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة.

### سادساً : الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض قياس النتائج وأختبار فرضيات البحث فقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي الجاهز Spss 17 ومن خلال الوسائل الإحصائية الآتية :

1. التكرارات والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ونسب شدة الإجابة: وذلك من أجل عرض إجابات أفراد عينة البحث وتحليلها، ومعرفة مستوى إجاباتهم عن متغيرات البحث ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2. تحليل الأرتباط الخاص بمعامل ارتباط الرتب (spearman) : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.

3. تحليل الأنحدار الخطي البسيط (Regression) : لأختبار علاقة التأثير بين المتغيرات

4. استخدام اختبار (Mann Whitney) لأختبار الفروق المعنوية بين العينة المبحوثة في جامعتي بغداد والمستنصرية .

## سابعاً : مجتمع البحث وعينته

### أ-مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث بجامعة بغداد والمستنصرية وبلغ حجم المجتمع الكلي (1600) تدريسي من كلتا الجامعتين توزع بواقع (942) تدريسي من جامعة بغداد ، و(658) تدريسي من الجامعة المستنصرية .

**ب-عينة البحث:** وهي جزء من المجتمع الأصلي يجري اختيارها على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (الناصر والصفواي ، 2001: 7) . ونظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي لجامعتي بغداد والمستنصرية وصعوبة القيام بالبحث عن جميع أفرادها لجأ الباحث إلى اختيار عينة متعددة المراحل إذ تم اختيار عينة عشوائية من كليات جامعتي بغداد والمستنصرية فقد تم اختيار ( كلية الطب ، وكلية الهندسة ، وكلية الإدارة والأقتصاد) من جامعة بغداد ونظيراتها من الجامعة المستنصرية ، ومن الكليات المذكورة في أعلاه تم اختيار عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية وذلك لكونهم يمتلكون الرؤية والخبرة العلمية التي تسهم في تطوير أداء الجامعة ويساهمون في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة والمجتمع بشكل عام.

## المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

### أولاً: التعلم التنظيمي

#### • مفهوم التعلم التنظيمي :

أن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية، فمنهم من يرى بأنه الوسيلة التي من خلالها تكتشف الموارد البشرية داخل المنظمات باستمرار الواقع الذي يعملون فيه وكيفية تغيير ذلك الواقع ( Senge , 326 : 1994) وينظره (George & Jones , 1996:131) بأنه تغيير دائم نسبياً في المعرفة والسلوك الناجمين عن الممارسة أو الخبرة . فيما يرى (Daft , 2001 : 641) التعلم التنظيمي بأنه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية. وذهب (Jones, 2010:363) بوصفه التعلم التنظيمي بأنه العمليات التي يتمكن المدراء عن طريقها تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم وإدارة المنظمة وضمان سلامة التعامل مع بيئتها وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة قرارات تزيد باستمرار من مستوى فاعليتها التنظيمية. فيما وصفه (Dess, et al , 2012 : 410) بأنه التشكك المستمر بالوضع الراهن أو بالطرائق والأجراءات. ويرى (Valaski, et al, 2012 : 1) بأنه العملية التي من خلالها تحفظ المنظمات المعرفة التي في عقول أفرادها وتدمجها ضمن البيئة التنظيمية. وأضاف (Lilien& Grewal 2012:101) انه العملية التي تعكس قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات وعملية تخزين واسترداد المعلومات الجديدة. وأشار (Wahyuningsih, et al, 2013 :159) إلى التعلم التنظيمي بوصفه التحسين المستمر في الإجراءات نتيجة الفهم الأفضل والمعرفة. وبناء على ماتقدم يمكن التعبير عن التعلم التنظيمي بأنه عملية تفاعل بين أفراد المنظمة يؤدي إلى تطوير قابلياتهم وقدراتهم على إتخاذ قرارات سليمة ومبدعة تدعم المركز التنافسي للمنظمة وتجعلها قادرة على التكيف مع التغييرات البيئية .

وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تناول مفهوم التعلم التنظيمي إلا أنه يمكن القول إنها تكمل بعضها بعضاً وأن أي تحديد لمفهوم التعلم التنظيمي ينبغي أن يستند إلى تلك الآراء، ومن الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي والذي يميزه عن المفاهيم الإدارية الأخرى، وكما بينها كل من (درة والصباغ، 2008: 54)، (Kiniki & Kreitner, 2008: 414) خصائص التعلم التنظيمي وكالاتي:

1. انه عملية تتمثل في الحصول على معرفة وافكار جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المنظمة.
2. انه يكون نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المنظمة.
3. يجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي التنظيم .
4. يجب ان يتغير السلوك نتيجة لدخول المعرفة الجديدة.
5. أنه ينصب على ذاكرة المنظمة (Organization Memory) التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذكريات الأفراد، والوثائق الرسمية، والسجلات، وهيكل المنظمة، وحضارة المنظمة نفسها.

#### • أهمية التعلم التنظيمي :

تزايد الأهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقيائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة ( Batton & Gold, 2003: 341). ففي بيئة اللا تأكد والتغيير المستمر أصبح التعلم الشرط الأساس ان لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات واستكشاف المستقبل ، ويعد التعلم الأداة الفعالة لأدارة التغيير في المنظمة ، كما يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافأة أو المكانة أو السلطة (McGill in Ivancevich, 2002: 477) وبين (Jones, 2010: 363) أهمية التعلم التنظيمي بوصفه عملية حيوية لإدارة المنظمة بسبب سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات مما يفرض على المديرين تطوير وتحسين قدراتهم الأساسية والتي تعطي ميزة تنافسية وملائمة مع التحديات التنافسية للمنظمة .

اما اسباب الأهتمام بالتعلم التنظيمي على وفق (لطاني وداود، 2007: 162) فهي :

أ . لتكون المنظمة قادرة على التغيير.

- ب . لتكون المنظمة قادرة على تعزيز جهودها في مجال التخطيط الإستراتيجي عندما تفشل الجهود الأخرى.
- ج . لمواجهة الكوارث التي قد تصيب المنظمة .

#### • أهداف التعلم التنظيمي

تهدف عملية التعلم التنظيمي وبتصرف عن (الكبيسي، 2005: 102) إلى غرس الأتجاهات والقيم الأيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات والسعي إلى إيصالها إلى الزبائن والعملاء الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها، ولغرض تحقيق تلك الأهداف ينبغي توفر عدد من المرتكزات من أهمها الأتي :

1. وجود بيئة تنظيمية مشجعة للتعلم.

2. تطوير التقنية التنظيمية .

3. التأكيد على أهمية المعرفة المتجددة .

4. تحفيز الأفراد المتعلمون والأهتمام بهم .

5. توفير خصائص المنظمة المتعلمة .

#### • كيف تتحول المنظمات العامة إلى منظمات متعلمة ؟

لقد اصبح مفهوم المنظمة المتعلمة شائعاً في التسعينات ويعد الباحث (Peter Senge) اول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه (The Fifth Discipline) سنة 1990 والذي بين فيه ماهي المنظمة المتعلمة من خلال خمس مرتكزات هي (التفكير النظمي ، التفوق الشخصي ، النماذج العقلية ، بناء رؤية مشتركة ، التعلم الجماعي ) وعرف (Denisi & Griffin ,2001:286) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يحاول العاملون فيها باستمرار تعلم الأشياء الجديدة واستخدام ما تعلموه لتحسين نوعية المنتج والخدمة . وأشار (طاهر ، 2011 : 128) الى انها المنظمة التي يقوم أفرادها بتوسيع مستمر لقابلياتهم لتحقيق النتائج المرغوبة بالإستناد الى خصائص محددة فيها تنعكس على أنماط جديدة من التفكير والروح الجماعية والتي تعتبر الأفراد الذين يعملون فيها في حالة تعلم مستمر لتحقيق تلك النتائج بتميز واقتدار.

ويرى المهتمون بالمنظمة الساعية للتعلم بأنها ضرورة للمنظمات المعاصرة وذلك نتيجة التغيير السريع في البيئة والذي يحتم على المنظمة ان تتصف بالمرونة والتكيف، وتغيير طبيعة العمل، وتنوع الوظائف، مما ادى الى تطوير طرائق التعلم بالشكل الذي يتجاوز التدريب التقليدي، والاتجاه الى التعلم الجماعي. فلكي تستطيع المنظمة مواكبة التغييرات وان تبقى فعالة يجب ان تتغير على الأقل بالسرعة نفسها التي تتغير بها البيئة، ويجب ان تكون هناك دفعة قوية من اجل تغيير ثقافة المنظمة لتحويلها الى منظمة ساعية للتعلم (الطراونة وآخرون، 2012 : 201).

ولبيان كيفية تحول المنظمات العامة الى منظمات متعلمة تم تحديد عدد من المعايير التي من خلالها تتحول المنظمات العامة الى منظمات متعلمة وبالأعتماد على (الطائي ، 2008) ، (معايير جائزة الإمارات للتميز الحكومي ، 2013) ، (Maden, 2012) ، (الطراونة وآخرون، 2012) ، (Raemdonck et al, 2012) ، (Dess et al, 2012) .

1. ان القيادة هي العنصر الأهم في عملية التعلم لذا فإن عملية التحول تتطلب قائد وصل الى مرحلة عالية من النمو الشخصي والتطور والوعي الذاتي والتعاطف .

2. ان يتمتع القائد بالمرونة وان يطور رؤية ورسالة وقيم المنظمة وأخلاقيات العمل .

3. ان يشارك القائد في تطوير انظمة العمل واتخاذ القرارات اعتمادا على المعلومات المؤكدة .

4. يتعين على القائد التركيز على تحسين القدرات الهيكلية والثقافية وتهينة مناخ للتعلم على المستويين الفردي والتنظيمي والأستفادة من معطيات الهياكل اللامركزية لضمان المزيد من المشاركة بين مختلف مستويات التنظيم ودفع الهرمية نحو الأسفل للتخفيف من عوائق البيروقراطية.

5. الأهتمام بالدوائر المختصة بأدارة الموارد البشرية وتمويلها جيداً وتطوير مهارات العاملين.

6. تشجيع السلوك والتفكير الايجابي للأفراد، وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص .

7. ضرورة نقل الموظف بين اقسام المنظمة ليكون ملم بكافة تفاصيل العمل في المنظمة وازدياد افاق المعرفة لديه .

8. تشجيع سياسة المشاركة في المعرفة وبناء فرق العمل لتشجيع السلوك التعاوني، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين اعضاء التنظيم ومنح العاملين فرص مشاركة اكبر في صنع القرار، وتشجيع المخاطرة الذكية والمسامحة عند الخطأ، وتوسيع مساحة الحوار .

9. أن تتبنى المنظمات العامة استراتيجيات تعبر عنها كعملية تغيير تنظيمي مخطط لها تستهدف استراتيجيات المنظمة التنظيمية ، والتكنولوجية ، والسلوكية .

10. ضرورة التغلب على العقبات التي تواجه عملية التحول والتي بينها عدد من الكتاب والباحثين وابرز تلك العقبات هي :

أ- صعوبة التوفيق بين الأهداف السياسية التي تسعى لها المنظمات العامة وقيادة السوق والمناورات السياسية.

ب- عدم مشاركة العاملين في صنع السياسات.

ت- الهياكل والتنظيمات الحكومية المرتكزة على الهرمية.

ث- المحاسبة عند الأخطاء.

ج- الأبتعاد عن اللاتأكد.

ح- القيود على الأهداف الفردية.

خ- غياب المكافآت المرتبطة بالمظاهر والمجازفة.

د- التعلق بالتطبيق الزائد للبيروقراطية مما يزيد من اثارها السلبية.

## ثانياً: رأس المال الفكري

### • مفهوم رأس المال الفكري:

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات التي تشهد نقاشاً وجدلاً بين الباحثين فمنهم من عرفه بأنه مقدار المعرفة لأعضاء المنظمة والتطبيق العملي لهذه المعرفة مثل العلامات والماركات التجارية والنظام (Roos , et al , 1997 : 27) . وأشار ( Braaton & , Gold 2003 : 348 ) إلى رأس المال الفكري بأنه مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة وأن خزن المعرفة يمثل رأس مال فكري للمنظمة. ويرى (العنزي و صالح ، 2009 : 171) بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية ، عناصرها - ( معرفة ، مهارة ، خبرة ، قيم ) - يمكن توظيفها و استثمارها في زيادة المساهمات الفكرية ، لتحسين أداء عمليات المنظمة ، وتطوير مساحة إبداعاتها ، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.

وعرفه (Chang & Hsien, 2011: 4) بأنه مجموعة من الموجودات المعرفية التي تعزى الى المنظمة وتسهم في تحسين الوضع التنافسي لهذه المنظمة وذلك من خلال اضافة القيمة لاصحاب المصالح . وصفه (Ling, 2012 : 129) بأنه هو قدرة المنظمة على خلق قيمة في السوق العالمية في ظل ظروف التغيير المستمر. وعبر (Vargas , 2014 : 2) عن رأس الفكري بوصفه عبارة عن مجموع الموارد غير الملموسة في المنظمة. فيما وصفه (Shakina , 2014 : 272) بأنه مجموعة من الأصول المعرفية للمنظمة والذي يساهم في تحسين وضعها التنافسي من خلال إضافة قيمة . وبناء على ماتقدم ومن خلال إسهامات الكتاب والباحثين في توضيح مفهوم رأس المال الفكري، يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه مورد يعزز القوة التنافسية للمنظمة ينشأ من خلال تفاعل مكونات رأس المال الفكري فيما بينها من جهة وتفاعلها مع الموارد لأخرى للمنظمة من جهة أخرى وإن المكون الأبرز لرأس المال الفكري هو رأس المال البشري. وحدد كل من (صالح ، 2001 : 72) ، (الظاهر ، 2012 : 45) خصائص رأس المال الفكري بالآتي:

1. يمثل رأس المال الفكري موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الكبير في زيادة الموجودات المادية الأخرى للمنظمة وتعظيمها.

2. يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

3. لا ينشأ رأس المال الفكري من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المنظمة يتضمن هذا البناء استقطاب صناعة ما ثم تطويرها والمحافظة عليها .

4. يمثل رأس الفكري قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تميز من يمتلكها عن غيره من العاملين في المنظمة ويمكن أن يكون في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي .

#### • أهمية رأس المال الفكري :

تشير بعض الدراسات إلى أن المعرفة العلمية والتكنولوجية أصبحت تشكل 80% من اقتصاديات العالم ، بينما تمثل الـ 20% المتبقية حصة رأس المال والعمالة والموارد الطبيعية (الحبيب والجيلاني ، 2013 : 138). وعلى هذا الأساس شددت لجنة اعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أن الهدف الكبير، هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها على علمائها ومفكرها ومهندسيها لأختراع، وأنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة (العززي وصالح ، 2009 : 172). وتزداد أهمية رأس المال الفكري في المنظمات العامة كون أغلب مخرجاتها هي مخرجات غير ملموسة (خدمات) وهذا مادافع (Bontis, et al, 1999: 62) إلى استخدام مصطلح "رأس المال الفكري" لتغطية كل الموجودات والموارد غير الملموسة او غير المادية في المنظمة، بضمنها عملياتها، قدراتها الابداعية ،براءة الاختراع ،المعرفة الضمنية لأعضائها، شعب العلاقات مع الزبائن والتواصل معهم.

#### • آليات بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة :

تسعى منظمات الألفية الثالثة وبشكل دؤب الى الحصول على الموارد النادرة وإن أهم تلك الموارد هو رأس المال الفكري ، وتزداد أهمية رأس المال الفكري للمنظمات العامة لتتوسع الأدوار التي تقوم بها تلك المنظمات وإحتدام المنافسة الدولية بين المنظمات العامة مما دفع الحكومات في أغلب دول العالم إلى وضع إستراتيجية لأصلاح الإدارة العامة ويرتبط تنفيذ الإستراتيجية ونجاحها بشكل أساس بما تمتلكه من موارد معرفية ، ولا يمكن أن تحقق المنظمات العامة النتائج المرغوبة مالم تمتلك أساليب تنمية وبناء رأس مالها الفكري وبالشكل الذي يسهم في إضافة قيمة للمنظمة وميزة تنافسية مستدامة . يوضح البحث الحالي الآليات التي تمكن من بناء وتطوير رأس المال فكري في المنظمات العامة والمحافظة عليه ويتصرف عن (Shermen, 2001)، (Bukh & Johansen, 2004) ، (العنزي وصالح ، 2009) ، (نجم ، 2010) ، (القيسي والطائي ، 2012) ، (الحبيب والجيلاني ، 2013) .

1. إستقطاب رأس المال الفكري : إن أدراك المنظمات حقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من عامل الكلفة (Coast Factor) إلى عامل النجاح (Success Factor) أدى إلى إهتمام كبير لموضوع إستقطاب الموارد الكفوءة ، ولتحقيق ذلك لابد من وجود استراتيجيات ملائمة لآلية الأستقطاب وكالاتي :

أ- إستراتيجية شراء العقول : وتتمثل في قيام إدارة الموارد البشرية أولجان متخصصة في هذه الإدارة بمتابعة العقول البراقة والنادرة لغرض جذبها وإستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي.

ب- إستراتيجية شجرة الكفايات : الكفاية (المقدرة) تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي ، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والخبرات المتصلة بالكفاية ، اما المكون السلوكي فيتضمن مجموع مايقوم به الفرد في اثناء تأديته العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه . وتعد شجرة الكفايات احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الألكترونية وتمثل هذه الشجرة مخططا يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

ت- إستراتيجية زيارة المنظمات التعليمية : تركز رؤية هذه الإستراتيجية على إن المنظمات التعليمية (مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات) تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب وإستقطابهم . وتعهد (H . B . R , 2004) هذا الرأي بقولها يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية وتحديد المراحل المنتهية فيها لأستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة(العنزي وصالح ، 2009).

2. وضع برامج التدريب والتعلم لضمان تحسين المهارات ونقلها إلى مواقع العمل (Johansen, 2004 & Bukh): يؤكد الباحث ضرورة وجود هذه البرامج في المنظمات العامة التي تجبر أحيانا على تعيين أفراد لايمتلكون مؤهلات عالية وبالأخص في الدول النامية نتيجة التزاماتها الأتتماعية تجاه مواطنيها حيث يعد البعض الوظيفة العامة وسيلة لإعادة توزيع الدخل على أفراد المجتمع إن هذا التعيين العشوائي على الرغم من جوانبه الأنسانية إلا أنه جعل المنظمات العامة تغص بالموارد البشرية غير الكفوءة ولتأهيل هذه الموارد البشرية وتحويلها إلى موارد منتجة على إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة وضع برامج تدريب وتعلم فضلا عن أشراك العاملين في فرق العمل وتشجيع تناقل المعرفة بين أعضاء التنظيم .

3. إستثمار المهارات والطاقات الموجودة بصورة مناسبة وتشجيعها للحيلولة دون إندثارها من جهة ولأفادة

منها في توسيع المعرفة داخل المنظمات العامة من خلال مشاركة تلك المهارات والطاقات بين العاملين من جهة أخرى (الحبيب والجيلاني ، 2013) ، لان المهارات والمواهب التي التي يحملها افراد المنظمة هي سر نجاحها في ظل التنافس الكبير الذي تشهده المنظمات ، وان الأستثمار الأمتثل لتلك المهارات والعمل على تطويرها يعني الأستثمار في مستقبل تلك المنظمات وهو الأساس المطلق للأداء التنظيمي ، وبه تقابل تحديات الغد(القيسي والطائي ، 2012). لذا يجب ان تكون رسالة إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة هي بناء رأس المال فكري والمحافظة عليه والأهتمام بمواردها البشرية .

4. صناعة رأس المال الفكري :إن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين ادوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة ، وللوصول إلى صناعة أفراد يكونون في عداد رأس المال الفكري لأبد من وجود أساليب تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك ومن هذه الأساليب الأتي :

أ- خارطة المعرفة Knowledge Map : وهي عرض مقدم مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ، ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ، ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلى هذا الأساس فأن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، ومستوى الفجوة بداخلها .

ب- بناء الأنسجة الفكرية Intellectual Webs Building: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت (Spider Web) يشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند إنتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع أخر بمجموعة إبتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد اخر . وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية ان توفير الأستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والأبتكاريين ، تؤدي إلى التعلم السريع ، وزيادة الرافعة المعرفية من خلال تقليل العقبات التخصصية (العززي وصالح ، 2009).

ت- القيادة والأستراتيجية : يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأفراد الأذكاء - رأس المال الفكري - إلى قيادة ذكية (Smart Leadership) ، لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم التنظيمي ويكون مبسطا للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ويقدر موظفيه ويثني عليهم بأستمرار، مع توضيحه الدائم لأستراتيجية المنظمة من خلال إعداد وثائق توضح رسالة المنظمة وغرضها الأستراتيجي لضمان توجيه رأس المال الفكري للمنظمة بالطريقة التي تحقق أهدافها.

5. توفير مناخ ملائم لرأس المال الفكري : إن قدرة المنظمات العامة على بناء وتنمية رأس مالها الفكري والمحافظة عليه يرتبط وبشكل كبير بمدى قدرة تلك المنظمات على توفير مناخ ملائم لرأس المال الفكري من خلال تشجيع العاملين لديها من ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية بإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وصقل مواهبهم ، وتحفيزهم مادياً وإعتبارياً، وتشجيع الأبداع والأبتكار، ومنح حرية المشاركة وطرح الآراء، وتحقيق التكامل في العلاقات للعمل بروح الفريق الواحد.

6. تطوير مقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري في المنظمات العامة: ضرورة وجود مقاييس دقيقة لقياس وتحديد قيمة رأس المال الفكري في المنظمات العامة. حيث لا يوجد إلى الآن إطار دولي مشترك لتحديد وقياس

والأفصاح للمعلومات حول المحددات غير الملموسة لقيمة المنظمة، ولكن هناك فقط جهود مبعثرة عبر العالم. ولذلك يبدو من الملائم بذل بعض الجهود لتطوير مقاييس وتقنيات إدارية جديدة لمساعدة المنظمات العامة على تعريف وقياس ورقابة مصادر القيمة غير الملموسة لزيادة فهما لمواردها الأساسية بما يساعد على تطوير السياسات والحوافز والإستعدادات اللازمة للمحافظة عليها.

### ثالثاً: علاقة التعلم التنظيمي برأس المال الفكري:

أشار الكاتبان (العززي وصالح ، 2009 : 159) إلى ان رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة لرأس المال البشري، بدليل أنه يتكون إما نتيجة للتعليم الرسمي، أو معلومات مستقاة من التدريب، وهذا ما أكده (Quinn , et al , 1996) في إشارة إلى دور التدريب في صقل مهارات ومعارف رأس المال الفكري في المنظمات لجعله مواكب لأخر التطورات العالمية المعاصرة وإنعكاسه على القدرات الأبداعية الأبتكارية لإنتاج كل ما هو جديد لصالح المنظمة فبدون التدريب والذي يعد أحد وسائل التعلم يصبح رأس المال الفكري لأية منظمة أداة تعويق لا تغيير وإبداع لعدم قدرته على مواكبة المعارف والتطورات المتسارعة.

ويرى الكاتبان (القيسي والطائي ، 2012 : 716) إن المعرفة الضمنية هي أساس رأس المال البشري للفرد وهي عبارة عن جمع اربعة عوامل هي (الهيئة الخلقية للفرد، التعلم ، الخبرة ، الاتجاه) وإن نقل المعرفة الضمنية يتم من خلال تفاعل حامل المعرفة مع الآخرين وحينها يتم الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وإذا ماتم ذلك التفاعل والتكامل بين صاحب المعرفة والآخرين فإن التعلم على مستوى المنظمة قد بدأ وإن تعلم الأفراد والجماعات تحول إلى قواعد تنظيمية ليكون رأس المال الفكري للمنظمة.

وجد الباحث (Pearse, 2009 : 371) أن الخبرة الفردية الناتجة عن التعلم التجريبي لها دور في تطوير رأس المال البشري ، ولكن بالوقت نفسه يمكن ان يكون لها اثارضارة اذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح وفعال من خلال إستخدام مخزون الخبرة (الذاكرة التنظيمية) . كما اثبتت دراسة ( Moghadam,et al , 2013) وجود علاقة بين رأس المال الفكري والقدرة على التعلم وبينت النتائج إن كل من رأس المال البشري والهيكلي له علاقة كبيرة في القدرة على التعلم الأ إن النتائج الأحصائية أوضحت عدم وجود علاقة بين رأس المال العلاقتي والقدرة على التعلم في المنظمات المبحوثة .

حاولت دراسة (Vargas,2014:2) ان تربط رأس المال الفكري بالأداء التنظيمي من خلال متغيرات وسيطة أهمها التمكين والتعلم التنظيمي، وأثبتت النتائج وجود علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء من خلال التعلم والتمكين.

وبناءً على ماتقدم، واستناداً إلى آراء الكتاب والباحثين حول العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري والتي تم التوصل إليها من خلال التحليل أو الاستنتاج، يتضح لنا أن هناك علاقة ما بين هذين الموضوعين، فضلاً عن وجود تأثير بشكل متزامن أو بصورة منفصلة للتعلم التنظيمي في جوانب عديدة لرأس مال الفكري، ولكن هذا التأثير يتفاوت من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة هذه المنظمات وأنشطتها والبيئة التي تنتمي إليها.

### المبحث الثالث/ الإطار العملي للبحث

### أولاً: تشخيص متغيرات البحث:

للتعرف على أهمية متغيرات البحث يمكن ملاحظة الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2)

الجامعة المستنصرية				جامعة بغداد				الفقرة	ت
الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
الثاني	0.24 %	0.9	3.79	الثاني	0.20 %	0.79	3.87	أولاً	أهمية متغيرات التعلم التنظيمي
الرابع	0.32 %	1.04	3.24	الرابع	0.26 %	0.85	3.03	1	اكتساب المعرفة
الأول	0.23 %	0.84	3.64	الأول	0.16 %	0.63	3.84	2	توزيع المعلومات
الثالث	0.25 %	0.9	3.61	الثالث	0.23 %	0.83	3.59	3	تفسير المعلومات
								4	الذاكرة التنظيمية
								ثانياً	أهمية متغيرات رأس المال الفكري
الثالث	0.29 %	0.99	3.38	الرابع	0.25 %	0.86	3.47	1	رأس المال البشري
الأول	0.23 %	0.83	3.63	الأول	0.19 %	0.71	3.74	2	رأس المال الهيكلي
الثاني	0.24 %	0.86	3.61	الثاني	0.20 %	0.76	3.7	3	رأس المال الزبائني
الثالث مكرر	0.29 %	0.96	3.31	الثالث	0.21 %	0.77	3.7	4	رأس المال الإبداعي

1- أهمية التعلم التنظيمي في جامعتي بغداد والمستنصرية : لغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير المستقل التعلم التنظيمي في جامعة بغداد والجامعة المستنصرية ، جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والجدول (2) يوضح ان بعد تفسير المعلومات كان الأقل تشتتاً من حيث إجابات العينة في كلتا الجامعتين، إذ جاء بالمركز الأول بين إبعاد رأس المال الفكري ، إما توزيع المعلومات فقد جاء متشابه في ترتيبه أيضاً في كلا الجامعتين إذ كان الأكثر تشتتاً من خلال إجابات العينة. والأكثر اختلافاً في إجابات العينة مقارنة مع الأبعاد الأخرى من التعلم التنظيمي.

2- أهمية رأس المال الفكري في جامعتي بغداد والمستنصرية : لغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير التابع رأس المال الفكري في جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية ، جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والجدول (2) يوضح ان بعد رأس المال الهيكلي كان الأقل تشتتاً من حيث إجابات العينة في كلتا الجامعتين إذ جاء بالمركز الأول بين إبعاد رأس المال الفكري ، إما من ناحية الأكثر تشتتاً واختلافاً في إجابات العينة فقد كان لرأس المال البشري في جامعة بغداد، بينما في الجامعة المستنصرية جاء رأس المال البشري و رأس المال الإبداعي إذ كانا الأكثر تشتتاً من خلال إجابات العينة. حيث كانا الأكثر اختلافاً في إجابات العينة مقارنة مع الأبعاد الأخرى من رأس المال الفكري.

### ثانياً: اختبار الفرضيات:

1. علاقة التعلم التنظيمي برأس المال الفكري في جامعة بغداد:

الجدول (3) قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري في جامعة بغداد

(\*\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01 وعند درجة حرية (81).

(\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05.

العلاقات المعنوية		رأس المال الابداعي	رأس المال الزبائني	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري	رأس المال الفكري	المتغيرات	العدد	العلاقات المعنوية
الأهمية %	العدد								
60%	5	0.084 P(0.44)	0.163 P(0.140)	0.255* P(0.02)	0.335** P(0.00)	0.343** P(0.00)	التعلم التنظيمي	5	
0%	5	-0.039 P(0.723)	0.104 P(0.348)	0.170 P(0.125)	0.189 P(0.086)	0.162 P(0.144)	اكتساب المعرفة	5	
40%	5	0.043 P(0.698)	0.008 P(0.940)	0.133 P(0.230)	0.246* P(0.02)	0.240* P(0.02)	توزيع المعلومات	5	
60%	5	0.068 P(0.540)	0.170 P(0.125)	0.294** P(0.00)	0.415** P(0.00)	0.300** P(0.00)	تفسير المعلومات	5	
20%	5	-0.054 P(0.00)	0.038 P(0.733)	0.150 P(0.175)	0.220* P(0.045)	0.183 P(0.099)	الذاكرة التنظيمية	5	
		5	5	5	5	5			
		0%	0%	20%	80%	60%			

بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين مجمل التعلم التنظيمي برأس المال الفكري (0,343) عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا ارتباط قوي و دال معنويا وايجابيا، مما يدل على ان للتعلم التنظيمي دور رئيسي وبارز في عملية خلق رأس مال فكري في داخل جامعة بغداد. و بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التعلم التنظيمي وبعد رأس المال البشري (0,335) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط قوي وايجابي مما يشير الى علاقة عملية التعلم التنظيمي مع تكوين رأس المال البشري لأساتذة جامعة بغداد. بينما حققت العلاقة بين التعلم التنظيمي وبعد رأس المال الهيكلية من إبعاد رأس المال الفكري ما مقداره (0,255) عند مستوى دلالة (0,05)، وهو ارتباط قوي و ايجابي، إما علاقة التعلم التنظيمي ببعد رأس المال الزبائني فقد بلغ معامل لهذه العلاقة ما مقداره (0,163) عند مستوى دلالة (0,140) وهو معامل ارتباط غير ايجابي ويدل على ضعف علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي و راس المال الزبائني، و بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين التعلم التنظيمي و بعد رأس المال الابداعي (0,084) عند مستوى دلالة (0,449) وهو ارتباط ضعيف وغير دال معنويا.

2. علاقة التعلم التنظيمي برأس المال الفكري في الجامعة المستنصرية:

الجدول (4) قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري في الجامعة المستنصرية

العلاقات المعنوية	الأهمية %	عدد	رأس المال الابداعي	رأس المال الزبائني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال الفكري	المتغيرات	العلاقات المعنوية
	100 %	5	0.490** P(0.00)	0.370** P(0.00)	0.583** P(0.00)	0.469** P(0.00)	0.664** P(0.00)	التعلم التنظيمي	
	100 %	5	0.325** P(0.00)	0.276* P(0.02)	0.464** P(0.00)	0.245* P(0.04)	0.434** P(0.00)	اكتساب المعرفة	
	60 %	5	0.181 P(0.136)	0.177 P(0.146)	0.302* P(0.01)	0.269* P(0.02)	0.324** P(0.00)	توزيع المعلومات	
	100 %	5	0.547** P(0.00)	0.499** P(0.00)	0.513** P(0.00)	0.320** P(0.00)	0.626** P(0.00)	تفسير المعلومات	
	100 %	5	0.429** P(0.00)	0.251* P(0.03)	0.421** P(0.00)	0.528** P(0.00)	0.565** P(0.00)	الذاكرة التنظيمية	
			5	5	5	5	5	العدد	العلاقات المعنوية
			80 %	80 %	100 %	100 %	100 %	الأهمية	

بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين مجمل التعلم التنظيمي برأس المال الفكري (0,664) عند مستوى دلالة (0,01)، وهذا ارتباط قوي و دال معنويًا و ايجابيًا، مما يدل على ان للتعلم التنظيمي دور رئيسي في تفعيل رأس مال فكري للأساتذة في داخل الجامعة المستنصرية ، و تمثل أعلى قيمة لمعاملات الارتباط لجامعة المستنصرية . و بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التعلم التنظيمي و بعد رأس المال البشري (0,469) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط قوي و ايجابي مما يشير الى قوة العلاقة بين التعلم التنظيمي مع تكوين رأس المال البشري لأساتذة الجامعة المستنصرية . بينما حققت العلاقة بين التعلم التنظيمي و بعد رأس المال الهيكلي من إبعاد رأس المال الفكري ما مقداره (0,583) عند مستوى دلالة (0,01)، وهو ارتباط قوي و ايجابي ، إما علاقة التعلم التنظيمي ببعد رأس المال الزبائني فقد بلغ معامل هذه العلاقة ما مقداره (0,370) عند مستوى دلالة (0,01) وهو معامل ارتباط ايجابي ويدل على قوة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي و رأس المال الزبائني ، و بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين التعلم التنظيمي و بعد رأس المال الابداعي (0,490) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط قوي و دال معنويًا .

الجدول (5) تأثير التعلم التنظيمي في رأس المال الفكري في جامعتي بغداد والمستنصرية.



أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات  
العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية

الجامعة المستنصرية		جامعة بغداد		رأس المال الفكري		التعلم التنظيمي
.53	.76	.15	.39			
معنوي	75.99	معنوي	10,71			
						R
						B
						F

3. تأثير التعلم التنظيمي في رأس المال الفكري في جامعة بغداد :

كانت قيمة F المحسوبة للتعلم التنظيمي في رأس المال الفكري بجامعة بغداد قد بلغت (10.71) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (3.96)، و بناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد التعلم التنظيمي في رأس المال الفكري في جامعة بغداد عند المستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

4. تأثير التعلم التنظيمي في رأس المال الفكري في الجامعة المستنصرية

بلغت قيمة F المحسوبة للتعلم التنظيمي في رأس المال الفكري في الجامعة المستنصرية (75.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (3.96)، و بناء عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد التعلم التنظيمي في رأس المال الفكري في الجامعة المستنصرية عند المستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

5. اختبار الفروق المتغيرات البحث:

الجدول (6) قيم معاملات (Mann Whitney) لمتغيرات البحث.

مستوى المعنوية	(p .value)	قيمة (Mann Whitney)	حجم العينة	المتغير الرئيسي الاول (التعلم التنظيمي)	
غير معنوية	0,125	2449,500	83	جامعة بغداد	1
			69	الجامعة المستنصرية	2
مستوى المعنوية	(p .value)	قيمة (Mann Whitney)	حجم العينة	المتغير الرئيسي الثاني (رأس المال الفكري)	
معنوية	0,004	2080,000	83	جامعة بغداد	1
			69	الجامعة المستنصرية	2
مستوى المعنوية	(p .value)	قيمة (Mann Whitney)	حجم العينة	التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري	
معنوية	0,017	2218,000	83	جامعة بغداد	1
			69	الجامعة المستنصرية	2



## أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية

1- اظهر اختبار الفروق المعنوية بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية بخصوص المتغير الرئيس التأثيري (التعلم التنظيمي) وكما مبين في الجدول (6) قيمة (Mann Whitney) (2449,500) عند مستوى دلالة (0,125) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0,05). ما يشير الى عدم وجود فروق معنوية بين الجامعتين من ناحية التعلم التنظيمي وهو مما يدل على ان مستوى التعلم التنظيمي لكنتا الجامعتين هو في مستوى واحد ولا توجد فروق معنوية كبيرة بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية في التعلم التنظيمي. ومن هنا نستدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثالثة ومفادها (هناك فروق معنوية بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية في مستوى التعلم التنظيمي)

2- اظهر اختبار الفروق المعنوية بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية بخصوص المتغير المستجيب (رأس المال الفكري) وكما مبين في الجدول ( 6 ) قيمة (Mann Whitney) (2080,000) عند مستوى دلالة (0,004) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0,05). مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الجامعتين من ناحية رأس المال الفكري ، وهو ما يدل على ان مستوى رأس المال الفكري في الجامعتين ليس في مستوى واحد وهذا ما كان واضحا في المبحث الاول من ناحية وجود افضلية واضحة لجامعة بغداد بامتلاكها لرأس المال الفكري على حساب الجامعة المستنصرية . ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة ومفادها (هناك فروق معنوية بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية في مستوى رأس المال الفكري).

3- اظهر اختبار الفروق المعنوية بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية بخصوص التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري وكما مبين في الجدول ( 6 ) قيمة (Mann Whitney) (2218,000) عند مستوى دلالة (0,017) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0,05). ما يشير الى وجود فروق معنوية بين الجامعتين من ناحية التعلم التنظيمي و رأس المال الفكري ، وهو مما يدل على وجود فروق معنوية في كلا المتغيرين من ناحية الكلية للتعلم التنظيمي و رأس المال الفكري في الجامعتين. ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الثالثة ومفادها (هناك فروق معنوية بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية في مستوى التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري).

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. أظهرت الدراسات أن كلاً من التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري يعدان من المصادر المهمة للمعرفة الميزة التنافسية الأبرز لمنظمات الألفية الثالثة .
2. وجود اهتمام واضح لكلتا الجامعتين في اكتساب المعرفة مما يدل على سعي جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية على اكتساب اغلبية المعرفة المتوفرة لديها سواء كان داخل الجامعة او خارجها من اجل اكتساب المعرفة تعتبر سر نجاح اي جامعة التي تسعى الى تحقيق التميز المعرفي.
3. وجود اهتمام لجامعة بغداد و الجامعة المستنصرية في عملية توزيع المعلومات مع وجود افضلية لجامعة بغداد على حساب الجامعة المستنصرية ولكنها بصورة كلية ليست بمستوى الطموح اذ نشاهد وجود الضعف في اعتماد الجامعتين على الاجهزة الالكترونية الحديثة في توزيع المعلومات الى جانب الضعف في توزيع ادلة ارشادية حول النشاطات العلمية في الجامعة وهذا الامر قد يخلق فجوة ما بين الادارة والعاملين وعدم الصواب في بعض القرارات التي تتخذ مستقبلا.
4. اظهرت النتائج على اهتماما واضحا وعاليا في جامعة بغداد والجامعة المستنصرية في تفسير المعلومات اذ نجد حرص لكلا الجامعتين على تفسير المعلومات المتوفرة لديها و تحليلها والاستفادة منها في عملية صنع القرار وحل المشكلات و ازالة سوء الفهم و الالتباس في داخل الجامعتين.
5. توصل الباحث الى تمتع الجامعتين برأس مال بشري مع وجود افضلية لجامعة بغداد على حساب الجامعة المستنصرية وكما تؤكد النتائج الى تمتع بها كلتا الجامعتين بخبرات و قدرات عالية من الملاك التدريسي العامل لديهم.
6. وجود اهتمام جيد في الجامعتين برأس المال الهيكلي مما يشير الى امتلاك الجامعة القدرة على تنفيذ الافكار الجديدة و بأفضل وقت ممكن وكما انها غالبا ما تسعى الى المشاركة بالمعرفة واستثمار نتائجها.
7. اظهرت النتائج اهتمام الجامعتين برأس المال الزبائني مع وجود افضلية لجامعة بغداد على حساب الجامعة المستنصرية . وكما اشارت النتائج الى حرص الجامعتين على حل اغلبية المشكلات التي يستعرضها الزبائن، الا ان ما يعيب رأس المال الزبائني في الجامعتين هو صعوبة تحقيق رغبات الزبائن وقد يعود السبب في ذلك الى عدم وجود قنوات اتصال مع الزبائن تكون على اطلاع متواصل مع ما يرغبه الزبائن ومع ما يطلبه.
8. بينت النتائج الى وجود اهتمام من قبل الجامعتين برأس المال الابداعي مع وجود افضلية واضحة لجامعة بغداد على حساب الجامعة المستنصرية، فجامعة بغداد غالبا ما تتميز بأستقطاب عالي للمواهب الجديدة وكما تحرص على تبني الابداع في ظل بيئة محفزة على الابداع. بينما في الجامعة المستنصرية نشاهد وجود اهتمام لرأس المال الابداعي لكنه ليس في مستوى الطموح وخاصة في ظل تبني الابداع و البيئة المحفزة.
9. وجود اهتمام لكلا الجامعتين من ناحية التعلم التنظيمي مع وجود افضلية لجامعة بغداد على حساب الجامعة المستنصرية . وهذا ما يشير الى تمتع الجامعتين بمستوى جيد من التعلم التنظيمي الذي يعد الحجر

الاساس الذي تنطلق منه اغلبية المنظمات في تحقيق نجاحاتها.

10. سجلت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي مع رأس المال الفكري في جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية إذ كانت قوية و ذات دلالة معنوية ، مما يشير دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري للجامعتين معا، وان التراجع الذي يصيب التعلم التنظيمي يقابله تراجع في مستوى رأس المال الفكري والعكس صحيح.

11. بينت النتائج وجود تأثير ما بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية إذ كانت قوية و ذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي يمارسه التعلم التنظيمي في الجامعة نحو بناء رأس المال الفكري.

12. تبين عدم وجود فروق معنوية ما بين جامعة بغداد و الجامعة المستنصرية فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي. بينما نشاهد وجود فروق معنوية من ناحية رأس المال الفكري وبصورة كلية للمتغيرين الرئيسيين في كلتا الجامعتين.

### ثانياً : التوصيات :

1. على المنظمات العامة (مجال البحث) توظيف علاقة الارتباط والتأثير ما بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في صياغة الخطط الاستراتيجية واحداث التغييرات المطلوبة.

2. على المنظمات العامة ومنها المنظمات ( مجال البحث ) إعادة النظر بالعلاقة مع الزبائن وإيجاد قنوات إتصال بينهما كونهم يمثلون أحد دعائم الميزة التنافسية لمنظمات .

3. التأكيد على ضرورة التحول من الهياكل العمودية إلى الهيكل الأفقية المرنة لتسهيل عملية الأتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام .

4. توظيف الوسائل التكنولوجية ومنها شبكة الأتصال الداخلية الأنترايت في عملية نقل المعلومات داخل المنظمة لما يتميز به من سرعة في نقل المعلومات داخل المنظمة فضلا عن انخفاض تكاليفه مقارنة بالوسائل الأخرى.

5. على رئاسة الجامعة المستنصرية زيادة الأهتمام برأس المال الفكري والمحافظة عليه إضافة إلى وضع برامج إستقطاب للملاكات ذات المؤهلات العلمية العالية للأستفادة من قدراتهم في تحقيق أهداف وتطلعات الجامعة.

6. ايجاد برامج تدريب مستمرة في المنظمات العامة لمواكبة التغييرات البيئية .

7. الألتزام بالتعلم التنظيمي وجعله هدفا من الأهداف الحيوية للمنظمات العامة .

8. ضرورة التغلب على معوقات التعلم التنظيمي في المنظمات العامة من خلال ايجاد مناخ مؤاتي للتعلم وتشجيع فرق العمل وتمكينهم وتطبيق سياسة المكافآت.

### مصادر البحث

#### أولاً: المصادر العربية:



## أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية

1. الحبيب ، ثابتي والجيلاني ، بن عبو، ( 2013 ) ، " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة "، الطبعة الأولى ، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر ، الإسكندرية .
2. الزيدي ، ناظم جواد ، (2007) ، "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات " اطروحة دكتورا فلسفة ادارة اعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
3. الطاهر ، أسمهان ماجد ، (2012) ، " إدارة المعرفة "، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
4. الطائي ، علي حسون وداود ، فضيلة سلمان ، ( 2007 ) " دور التعلم المنظمي في المنظمات الحكومية"، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد ( 29 ) العدد (6).
5. الطائي، علي حسون ، (2008) "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (10) العدد (1) .
6. الطراونة ، حسين أحمد ، عريقات ، أحمد يوسف ، عبد الهادي ، توفيق صالح ، العرموطي ، شحادة ، (2012) ، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
7. الغنزي ، سعد و صالح ، احمد علي ، ( 2009 ) ، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان.
8. القيسي ، فاضل حمد والطائي، علي حسون، (2012)، "الإدارة الاستراتيجية نظريات ،مداخل ،أمثلة وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
9. الكبيسي ، عامر، (2005)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
10. الناصر ، عبد المجيد حمزة والصفراوي ، صفاء يونس ، (2001) ، " العينات ، نظري وتطبيق "، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل .
11. درة ، عبد الباري إبراهيم ،الصباغ، زهير نعيم ، ( 2008 ) ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين "، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان .
12. صالح ، أحمد علي ،(2001)، "أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
13. طاهر، فاضل جميل ،(2011)، "تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة ، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد(17)العدد(64).
14. نجم ، عبود نجم ، ( 2010 ) ، " إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس "، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
15. جائزة الإمارات للتميز الحكومي (2013) <http://www.skgep.gov.ae>

### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bontis, n., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G., (1999), The Knowledge



- toolbox : a review of the tools available to measure and manage intangible resources, European Management Journal, Vol.17No.4.
2. Bratton, John., & Gold, Jeffery., (2003) "Human Resource Management theory and practice", 3ed. palgrave, London, Macmillan.
  3. Bukh, Per N. & Johansen, Mette R. (2004), " Intellectual capital and new public management Reintroducing enterprise", q Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization Vol. 11 No. 4/5, 2004 pp. 380-392.
  4. Chang, Williams and Hsien, Jasper, (2011), (Intellectual capital and value creation-Is Innovation capital A missing Link), International journal of Business and management, vol(6), no(2).
  5. Daft, R. L., (2001), "Organization: Theory & Design", 7th ed., (Ohio: South Western).
  6. Dess, Gregory , G. & Lumpkin, G.T. & Alan B. Eisner , (2012 ) "Strategic Management , Creating Competitive Advantages " , sixth edition , Mc Graw-Hill, New York.
  7. Denisi, A & Griffin A ., (2001) , "Human Resource Management", Boston, Houghton Mifflin.
  8. George, Jennifer. M., Jones, Gareth. R., (1996), "Organizational Behavior: Understanding and Managing", New York, Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
  9. Huber G . P ., ( 1991 ) : Organization Learning : The Contributing Processes and The Literatures , Organization Science , 2 , PP . 88 – 115.
  10. Jones, Gareth R., (2010) " Organizational Theory , Design , and change " , 6 ed , Pearson Prentice Hall , Inc., Upper Saddle River , New Jersey .
  11. Kinicki , Angelo & Robert Kreither , "Organizational Behavior , Key Concepts , Skills & Best Practices, (2008)", 3th Ed Mc Graw- Hall Companies , Inc., New York.
  12. Lilien, Gary & Grewal, Rajdeep, (2012) " Handbook of Business-to-Business Marketing", Edward Elgar Publishing, U.S.A.
  13. Ling, Ya-Hui, ( 2012 ) " The influence of intellectual capital on global initiatives", q Emerald Group Publishing Limited, The journal of information and knowledge management systems , Vol. 42 No. 1, pp. 129-144.
  14. Maden, Ceyda, ( 2012 ) "Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model", Public Organiz Rev, Springer Science, pp 71-84 .
  15. McGill, Michael & Slocum, John in Ivancevich, John & Matteson, Michael (2002), "Organizational Behavior and Management", McGraw-Hill Co. USA.
  16. Maditinos, Dimi trios and sevic, Zelj ko, (2009), (Intellectual capital and Business performance: An Empirical study for the Gveek Listed companies, 7th international conference on Accounting and finance in Transition 23-25 July, Greenwich, London.
  17. Moghadam, S. Khayat, Zabihi, M. R., Kargaran, M . & Hakimzadeh, A, (2013) " Intellectual Capital and organizational learning capability", Journal of



Soft Computing and Applications, pp2-9.

18. Pearse, Noel J., (2009)" The role of experiences in creating and developing intellectual capital", # Emerald Group Publishing Limited, Management Research News Vol. 32 No. 4, pp. 371-382.

19. Quinn, J.B. Anderson, P., & Finkelstein, S., (1996)"Managing professional Intellectual :making The most of The best", Harvard Business Review, Vol ,74, No ,2.

20. Raemdonck, Isabel, Rien van der Leeden, Martin Valcke, Mien Segers Jo Thijssen, (2012)" Predictors of self-directedness in learning and career processes for low-qualified employees", European Journal of Training and Development 08/ ; 36(6):572-591.

21. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L., (1997), Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape, Macmillan, London.

22. Seng, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. & Kleiner A. , (1994 )" The Fifth Discipline Field Book ", Currency Doubled.

23. Shakina, Elena, ( 2014 )" Value creation through intellectual capital in developed European markets", Journal of Economic Studies, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41 No. 2, pp. 272-291.

24. Sherman, A. Snell. S., & Bohlander .G., (2001)."Managing Human Resources", 12th/ed., South Western College., Ohio.

25. Valaski, Joselaine, Malucelli, Andreia, Reinehr, Sheila, (2012)"Ontologies applicational in Organizational Learning": A literature Review, Brazil, State, No. 1155, Catholic University of paran.

26. Vargas, M. Nancy, ( 2014 )" Dynamizing intellectual capital through enablers and learning flows ", Emerald Group Publishing Limited, Industrial Management & Data Systems, Vol. 114 No. 1. pp. 2-20.

27. Wahyuningsih, Andilala, Astuti, Endang Siti, Al Musadieq, M., ( 2013) "The Effect of Organizational Learning on Knowledge Management Capability & Performance of Organization, Journal Basic and Applied, Issn 2090-4304.



## The impact of organizational learning in building intellectual capital in public organizations: comparative research between the universities of Baghdad and al-Mustansiriya

### Abstract

Organizational learning is one of the most important means of human resource development in organizations, but most of the organizations, especially public ones do not realize the importance of organizational learning enough, and estimated his role accurately in building intellectual capital, the resource competitive importantly for organizations of the third millennium and who suffers is other end of lack of understanding of its meaning and how to prove its presence and measured in public organizations, so there is the need for this research, which aims to investigate the effect of organizational learning its processes (knowledge acquisition, Information transfer, Interpreting the information, Organizational memory) in building intellectual capital in public organizations through its componets (The human capital, The structural capital ,Capital of customers ,the creative Capital) comparative research between the universities of Baghdad and al-Mustansiriya , through three main Hypotheses branched from them ten Sub-hypotheses to compare between the two organizations and to know the relationship between and the impact of the two variables of the research through many of the Statistical methods , has been using the questionnaire as a tool for data collection, with a number of (174) teaching staff by (102 ) teaching staff from the University of Baghdad and (72) of the university teaching staff al-Mustansiriya. In the light of the achieved results, there were a set of conclusions the most important one was the relationship and the significance impact between organizational learning and the Intellectual capital .it appeared there were no meaning full difference between the two universities about organizational learning. But there were significant differences in terms of Intellectual capital and the two variables at each university. I ended the research with series of recommendations including the necessity to employ a relationship between organizational learning and intellectual capital in the formulation of plans for public organizations in development of human resources to build its intellectual capital and maintain it.

**Key terms:** organizational learning, learning organization, intellectual capital.