

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية)

"تخصص إدارة الأعمال"

دكتور

**أيمن عادل عيد**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث

جامعة مدينة السادات

أ/ تامر محمد محمد الحفناوي

مصلحة الضرائب العقارية

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف على دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة، وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية، ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات، واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية وثيقة الصلة بالفرضيات، حيث تم استخدام كل من تحليل التباين وصاحبة اختبار توكي (Tukey) لبيان مصدر الاختلافات، واستخدام تحليل المسار أموس (AMOS) ويصاحبه كل من معامل التحديد، اختبار ت، اختبار ف، (G. F. I)، (A. G. F. I)، (RMSEA).

ولقد توصل البحث إلى وجود اختلاف بين الفئات المختلفة من آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية وذلك من حيث إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي، ورأس المال الفكري، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي، ورأس المال الفكري. ولقد توصل الباحث بضرورة الاهتمام بإدارة المواهب نظراً لما لها من تأثير معنوي على التعلم التنظيمي من ناحية، ورأس المال الفكري من ناحية أخرى، وأن نموذج تحليل المسار (أموس) يتسم بالجودة والصلاحية التامة، بما يشير إلى رفض الفرضيات السبع للبحث بصورة إجمالية.

#### Abstract:

The overall objective of the research is studying the role of The Role Of Organization Learning As a mediator in the Relationship between Talent Management and Intellectual capital: an Applied Study On Real Estate Tax Authority in Arab Republic of Egypt. the research community includes all the different categories of employees at Real Estate Tax Authority in Arab Republic of Egypt. Due to the limitations of time and cost, the method of sampling is used to collect the necessary data, employing appropriate statistical methods to analyze data and test hypotheses. Both the analysis of variance One- Way ANOVA was used. Accompanied by the (Tukey) test to indicate the source of the differences. And the use (AMOS) analysis. Accompanied by the coefficient of. T test. F test. And (G.F.I), (A. G. F. I), RMSEA.

Finding refer to differences among employees opinions in terms of Talent Management, and Organization Learning, and Intellectual capital, Results indicated the presence of a statistically significant relationship among the research variables of Talent Management, and Organization Learning, and Intellectual capital, at Real Estate Tax Authority in Arab Republic of Egypt. The Research find out the need for attention and Talent Management on hand, as it has a significant effect of the Organization Learning on the one hand, and the Intellectual capital on the other hand. The path analysis model (AMOS) of high quality and completeness. indicating the refuse the seven hypotheses for research.

يشهد القرن الحادي والعشرون تطورات وتحديات كبيرة في مجال الإدارة، حيث ظهرت مفاهيم جديدة أثرت على الإدارة والعولمة، والتكامل بين المنظمات والأسواق على المستوى العالمي والإقليمي، وبالتالي زيادة حدة المنافسة العالمية، سواء في مجال الأعمال أو الخدمات الحكومية.

ولا شك أن لهذه التحديات تأثير كبير على استراتيجيات الإدارة، وعلى الأنشطة والأهداف الإدارية داخل المنظمات، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بتغيير المنظمات بالشكل الذي يتناسب مع التغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية وأن تقوم باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة داخل هذه المنظمات.

وحيث أصبحت إدارة المواهب عنصراً أساسياً في استراتيجيات الموارد البشرية للمنظمات، واكتسبت في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً في مجال بحوث إدارة الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية، واستطاعت الصناعات والشركات التي اهتمت أكثر بمواهبها التقدم بأعمالها إلى الأمام في عصر التنافسية، وبالتالي فقد منحت الموهبة، وإدارة المواهب أولوية في دورة حياة أنشطة الموارد البشرية. (Dhanabhakym & Kokilambal, 2014).

وبدأ موضوع إدارة المواهب يحظى كحقل علمي بدرجة كبيرة من اهتمام الممارسين والأكاديميين، وأخذت الكثير من المنظمات والمؤسسات تتبنى تطبيق هذا المفهوم لإدراكها أن مواهب العاملين ومهارتهم تعد محركاً لنجاح أعمالها، وأصبحت عملية جذب المواهب والاحتفاظ بها وتمكينها وظيفياً ذات أهمية استراتيجية على نحو متزايد بين المنظمات (Anupam & Upasna, 2012)، وحيث تلعب إدارة المواهب دوراً رئيسياً في تطوير المنظمة، وتستثمر المنظمات رؤوس أموال كبيرة لتبني التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية لزيادة النمو، ونظراً لعدم كفاءة الموارد البشرية فإن الاستراتيجيات والسياسات لا تحقق النتائج المرجوة في كثير من المنظمات. (Majeed, 2013)

وبالتالي تستحق إدارة المواهب الاهتمام بالقدر الذي يتم فيه الاهتمام بإدارة رؤوس الأموال إن لم يكن أكثر، ولا يتم التركيز على إدارة المواهب فقط عندما تحاول المنظمة إجراء التغيير في الأوقات الصعبة، تحافظ المنظمات الذكية على رأسمالها البشري أو مواهبها، وتقوم المنظمات الذكية بالتدابير الوقائية لتوفير النفقات الإضافية والجهود التي تبذل في تعليم الموارد البشرية، والبحث عن المواهب من جديد. (Waheed, Zaim, & Zaim, 2012).

ويمكن أن تساعد إدارة المواهب في تحسين عملية التعلم التنظيمي، حيث أن ديناميكية إبداع الفريق واستقلاليته تتنبأ بالتعلم التنظيمي، وبناءً على ذلك، كلما منحت الإدارة الجهود لتوفير الاستقلالية والإبداع للفريق، كلما ارتفعت قدرة المنظمة على تعزيز عمليات التعلم في جميع أنحاء المنظمة، وتوزيع المعرفة التي تم تطويرها من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات. (Oltra & Vivas-Lopez, 2013).

ولقد أصبح رأس المال الفكري Intellectual Capital في ظل التحديات سلفة الذكر هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الآلية التي يمكن أن تلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع. والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة، لذا على المنظمة التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق فيها على منافسيها، أي أن مركز النقل في توليد القيمة انتقل من استغلال الموارد الطبيعية والمادية إلى استغلال الأصول الفكرية غير الملموسة. ووصف رأس المال الفكري بأنه أحد الأصول غير الملموسة المكون من الكفاءات البشرية والمعرفة والقدرات والمهارات والخبرة وعلاقات العملاء التي توفر للمنظمة مركزاً متميزاً في السوق (Chahal & Bakshi, 2015).

وبالتالي يجب على المنظمة محاولة الاستفادة من الأفكار وآراء والطاقت الابتكارية المتوفرة لديها من أجل رفع مستوى أدائها والارتقاء به، وذلك من خلال تنمية وتطوير رأس المال البشري وتعيضه والمحافظة عليه باعتباره يمثل أصلاً استثمارياً يجب استغلاله والاستفادة منه.

ورغم الجهود البحثية المبذولة في الدراسات السابقة في مجال هذا البحث إلا أن دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب ودعم رأس المال الفكري في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لم تحظى بالاهتمام المطلوب من جانب الباحثين لذا فإنه من خلال هذه الدراسة تم السعي من خلال التقصي والتحليل، إلى دراسة دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري بالتطبيق

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

على مصلحة الضرائب العقارية، حيث تمثل مصلحة الضرائب العقارية أحد منظمات الدولة السيادية المناط بها تحقيق جزء من إيرادات الموازنة العامة للدولة والتي تعتمد عليها الدولة في التوافق مع أهدافها ومن ثم رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية وبناء بنيتها التحتية ومشروعاتها القومية.

### ١. مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

وتتضمن مفهوم كلاً من إدارة المواهب، التعلم التنظيمي، رأس المال الفكري، وذلك على النحو الآتي:

#### ١-١/ إدارة المواهب: **Talent Management (TM)**

هي مجموعة من الأنشطة والعمليات تقوم بها المنظمات ليس فقط لجذب الموظفين، ولكن أيضاً الاحتفاظ بهم ومكافأهم وتعويضهم من أجل التزامهم بالوظائف الحالية وتقليل دورانهم، ومساعدة الموظفين الموهوبين في تطوير أنفسهم، وتشمل هذه العمليات تحديد المواهب والتخطيط لها، إدارة الأداء، التطوير الوظيفي، والتعويضات وإدارة التعلم. كما يوفر العديد من المزايا مثل الارتباط الوظيفي للموهبين، والاحتفاظ بالموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم والتزامهم التنظيمي. (Nafei , 2015) ؛ (Eid, et ) ، 2018 ؛ al. , 2019) ( Aruna & Goud , 2019) .

١-١/١- **التخطيط للمواهب (TM) Planning**: هو عبارة عن الأساس الذي تقوم عليه القدرات القائمة والمحتملة للمنظمة والتي تواجه بها احتياجات العمل الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى ذلك تقرر المنظمة نوعية وحجم القدرات التي يجب أخذها للاحتياجات المحددة والمحتملة لتحقيق وإنجاز الأهداف المرغوب فيها، كما تتضمن عمليات الإدارة إلى التكيف مع الوسائل التي تعمل على إنجاز وإكمال استراتيجية إدارة الموهبة، كما يجب أن تضمن استراتيجية إدارة الموهبة على التحفيز والاحتفاظ بطرق ووسائل العمل المناسبة للأفراد العاملين ذو الموهبة العالية، بمعنى أنه لا بد وأن تتحاز إدارة الموهبة إلى استراتيجية المنظمة. (Gakovic & Yardley,2007).

١-١/٢- **التوظيف Recruitment**: هو عبارة عن إنشاء جيل جديد من المؤهلات المحتملة والخاصة بالوظيفة والتي يتم الحصول عليه من خريجي الجامعات العليا وإنشاء اتصال دائم مع وكالات التوظيف التي تسعى عن البحث عن وظائف. (Gomez- Mejia, et al., 2004)

١-١/٣- **التعويضات والمكافآت Compensation and Rewards**: إن المكافآت والتعويضات الخاصة بإدارة الموهبة أصبحت شيء أساسي يساعد على ارتباط العاملين بالمنظمة، إن نمط أو أسلوب المكافآت لا بد وأن تشجع على إدارة الموهبة بمعنى إعلاء قيمة العاملين وبرنامج الحوافز والمكافآت لا بد أن يلقي قبولاً من العاملين ووضعهم في المراكز الوظيفية التي يستحقونها وتعويضهم عن ساعات العمل الإضافية من خلال حضورهم الاجتماعات والمؤتمرات وغيره. (Richman et al., 2008).

١-١/٤- **إدارة الأداء Performance Management**: إن إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير الأداء الفردي والجماعي والمنحيز للمنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Aguinis, et al., 2012)، إن عملية إدارة الأداء هي عبارة عن كيفية القياس والتحكم في ثقافة الأداء بمعن توجيه العاملين لفعل الأشياء الصحيحة، إن الشخصيات الناجحة للمنظمة تكون لهم دائماً أهداف يسعون دائماً لتحقيقها واحدة تلو الأخرى. (Wikstrom & Martin , 2012).

١-١/٥- **التمكين الوظيفي Employee Empowerment**: التمكين هو اجتياز لاتخاذ القرار من خلال السلطة وتحمل المسؤولية من خلال المديرين لفرق العمل، ويضم ويزرع الثقة داخل العاملين لكي يتحملوا المسؤولية ومخاطر المشاركة في صناعة واتخاذ القرار. (DuBrin,2010).

١-١/٦- **الارتباط الوظيفي Employee Engagement**: الارتباط الوظيفي هو القائد للفعالية التنظيمية والأداء، إن العاملين في احتياج للشعور بالانتماء والمشاركة في وضع رؤية المنظمة لكي يتمكنوا من إيجاد وظيفة تتناسب معهم داخل المنظمة (Kennedy& Daim, 2010)، الارتباط الوظيفي يعمل على تحسين أداء العاملين داخل المنظمة حيث يعمل على زيادة العاطفة والاتصال الذهني الخاص بالموظف ووظيفته

### دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

والمنظمة ومديرية وزملاءه في العمل ، والتي تتمثل في الاعتماد على الذات وفرق العمل مما يولد القوة المطلوبة لإنجاز مهام عمله. (Richman, et al., 2008).

٧/١/١- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture**: الثقافة التنظيمية هي المناخ الخاص بالمنظمة والذي يعتمد على مشاركة القيم والأعراف والمعتقدات والتقاليد التي أسست داخل المنظمة (Cestsee , 2004).

### ٢/١- التعلم التنظيمي (Organizational learning(OL

هو مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي تشمل اكتساب المعرفة وتبادل المعلومات وتفسير المعلومات، والتي لها تأثيرات واعية أو غير واعية على الثقافة التنظيمية الإيجابية بشكل عام، سواء كان تعلم الفردي جماعي مكتسب، من خلال برامج التدريب والخبرة والتجارب وتفاعلات العمل داخل المنظمة، حيث يرتبط بقدرة منظمة ما على التغيير والتحسين المستمر من خلال حل المشكلات الموجودة وتحويل المنظمة في النهاية إلى مستوى أداء عالي. (Salarian & Habibi , 2015)؛(Chahal & Bakshi , 2015).

١/٢/١- **التعلم التكيفي Adaptive Organizational Learning**: يشير إلى القدرة على التعامل مع التغييرات في البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية في الأصل، وبدون هذه القدرة لا يمكن للمنظمات أن تتضح أو تنمو أو تستمر، يركز التعلم التكيفي على التغيير التطوري بالاتفاق مع ما يحدث في بيئة المنظمة، أي التكيف معها، ويساعد ذلك على البقاء للمنظمات على قيد الحياة والاستمرار ويوفر التكاليف والوقت. (Sun & Scott , 2003).

٢/٢/١- **التعلم التوليدي Generative Organizational Learning**: ويشير للتعلم من خلال المعرفي للفرد أو المنظمة، يتطلب ذلك تطوير أنظمة وقواعد تساعد في تحديد السلوك المناسب، مما يؤدي إلى استخدام أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال، وفي هذه الحالة تتجاوز المنظمة الحل الفوري للمشكلة إلى جانب استخدام منهجية جديدة تركز على إنشاء قدرات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة لأن النظام الحالي غير مجدي ويجب تغييره. والنتيجة الحيوية للتعلم التنظيمي التوليدي هي تحقيق تعليم عالي التخصص يمكن تعميمه في جميع المنظمات بجميع الظروف (Pemberton & Stone house , 2000).

### ٣/١- رأس المال الفكري (Intellectual Capital (IC

هو مزيج من الصفات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها البشر أو تلك التي يمكن تنميتها لدى الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك في ظل بيئة تنظيمية مهيأة لاحتواء جميع الأفراد لتطبيق الخبرة والتقنية التنظيمية حتى يكتمل الكيان التنظيمي الداعم للعلاقات البيئية للأفراد في جميع المستويات وللعلاقات مع العملاء والموردين من أجل توليد القيمة المضافة التي تزيد من القدرة التنافسية من خلال مناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار. (عيد , ٢٠١٣).

ووضح (Stewart , 1997) مفهوم رأس المال الفكري بأنه مزيج من المعرفة والمعلومات والأصول الفكرية ، وتجربة كل فرد في المنظمة يتم استخدامها لخلق الثروة والميزة التنافسية ، وقد صنّفه إلى رأس مال هيكلية، ورأس مال بشري، ورأس مال العملاء. كما أشار أيضاً إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي تحول المواد الخام وتصنع منها قيمة كبيرة. وأنه مجموع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات. (Stewart , 2003).

هو المعرفة والقدرات التي تكتسبها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويُنظر إليه عادة على أنه أصل غير ملموس وغير مرئي قد يشمل معرفة مقيمة في الأفراد والمعلومات والخبرات فيما يتعلق بالأعمال التجارية. (Mahmood, et al. , 2017) .

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

١/٣/١- رأس المال البشري **Human Capital**: هو المعرفة التنظيمية الموجودة في الموظفين ولكنها لا تبقى في المنظمة عند عودتها إلى المنزل، ويشمل الكفاءة المهنية، وتحفيز الموظفين وقدراتهم القيادية. (Halim, 2010).

٢/٣/١- رأس مال العلاقات **Relational Capital**: هو عبارة عن العلاقات التي يقوم بها الموظفون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويمثل المعرفة المتضمنة في العلاقات مع العملاء، والموردين، ورابطات الصناعة أو أصحاب المصلحة الآخرين الذين يؤثرون على الحياة التنظيمية، ويضيف قيمة مضافة إلى الأداء التنظيمي المحسن. (Bontis & Cabrita, 2008).

٣/٣/١- رأس المال الهيكلي **Structural Capital**: ويُنظر إليه على أنه البنية التحتية الداعمة التي تتكون من أنظمة وإجراءات وعمليات تعزز قدرة الموظفين على القيام بعملهم، ووصف رأس المال الهيكلي كمخازن غير بشرية للمعرفة والتي تشمل قواعد البيانات والمخططات التنظيمية وكتيبات العمليات والاستراتيجيات والروتين وأي شيء آخر قيمته إلى المنظمة أعلى من قيمته المادية. Bontis et al., (2000).

## ٢. الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم القيام بإجراء دراسة استطلاعية رغبة في الحصول على بعض البيانات التي تفيد في فهم بعض جوانب الدراسة سواء كانت خاصة بإدارة المواهب أو التعلم التنظيمي أو رأس المال الفكري، ومن أجل بلورة مشكلة الدراسة، وكذلك الوقوف على الفجوة البحثية، وكذلك تحديد المنهجية المقترحة لمعالجة هذه المشكلة والتوصل إلى فروض الدراسة، لذا تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لدعم الباحث في ذلك، وبجانب المراجعة المكتبية والوثائقية، فقد تم إجراء دراسة استطلاعية ميدانية من خلال المقابلة الشخصية لعدد ٣٥ من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية، وقد خلصت الدراسة الاستطلاعية الميدانية إلى النتائج التالية:

- (١) مازالت مصلحة الضرائب العقارية بحاجة إلى تطوير استراتيجية للموارد البشرية تركز على تفعيل الاستفادة من مفهوم ومدخل رأس المال الفكري.
- (٢) أكدت بعض الآراء من الذين تم مقابلتهم أن أحد المعوقات الأساسية في تطوير وتنمية رأس المال الفكري يرجع إلى فعالية وجود خطة استراتيجية لجذب أو الحصول على الموهبين والتميزين وعدم السعي من قبل المصلحة لذلك، إذا ما أرادت أن يكون لديها رأس مال فكري متميز يساهم في تطوير الأداء للمصلحة.
- (٣) عدم إدراك الإدارة العليا لمعنى ومفهوم رأس المال الفكري وكيف يمكن أن يساهم في تطوير أداء مصلحة الضرائب العقارية، وكذلك أبعاده ومكوناته.
- (٤) عدم توافر مناخ العمل المحفز للابتكار، وعدم توفير البيئة المناسبة للموهبين لتقديم الابتكارات والإبداعات دون قيود تقليدية، ووجود ما سبق يعطي الموهوب الشعور بالإنجاز والتميز.
- (٥) ضعف المكافآت والتعويضات الخاصة بإدارة الموهب، وأن نمط أو أسلوب المكافآت لا تشجع على إدارة الموهبة، وبرنامج الحوافز والمكافآت لا يلقي قبولاً من العاملين وعدم وضعهم في المراكز الوظيفية التي يستحقونها وعدم تعويضهم عن ساعات العمل الإضافية.
- (٦) ضعف نظم تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وعدم تحمل الموظفين المسؤولية.
- (٧) الدورات التدريبية في مصلحة الضرائب العقارية للموارد البشرية تركز على التدريب المتخصص فقط دون أن التركيز على تنمية المهارات والخبرات والابتكار والمعرفة للعاملين.
- (٨) غياب مفهوم الارتباط الوظيفي بين العاملين وعدم المشاركة في وضع رؤية المصلحة، وعدم الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال.

### دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- (٩) جميع من تم مقابلتهم يعرفون بأهمية التعلم في المصلحة، إلا أن فيما لا يقل عن ٧٥% منهم يرون أن التعلم عبارة عن دورات تدريبية على اللغة والتكنولوجيا الحديثة، وليس لديهم معرفة كافية عن المفهوم العلمي للتعلم التنظيمي ولا كيفية تطبيقه بشكل صحيح.
- (١٠) أكثر من ٦٠% من الذين تم مقابلتهم يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات.
- (١١) أكثر من ٧٠% من الذين تم مقابلتهم يقولون أن المعلومات لا يتم توزيعها على الجميع بشكل سريع وفي الوقت المناسب والشكل المناسب.
- (١٢) الحاجة إلى نشر ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى القطاعات والمناطق الضريبية بالمحافظات وذلك بالمأموريات التابعة لكل منطقة لتزويدهم بالمعارف وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والاطلاع على كل جديد من التطورات الإدارية والتعلم منها.
- (١٣) إن الدورات التدريبية التي تعد لتطوير العاملين وتنمية الموارد البشرية في مصلحة الضرائب العقارية لا تبنى على أساس فعلى لأداء العاملين إنما هي دورات يتم إعدادها بصورة دورية وليست مبنية على الاحتياجات التدريبية الفعلية في المستقبل.
- (١٤) عدم إقامة المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل الخاصة بتنمية رأس المال الفكري لدى المصلحة، ونشر المعرفة، وكيفية التعلم من التجارب والمواقف والأحداث التي تتعرض لها المصلحة.
- (١٥) عدم إدراك الإدارة العليا لمعنى ومفهوم رأس المال الفكري وكيف يمكن أن يساهم في تطوير أداء مصلحة الضرائب العقارية، وكذلك أبعاده ومكوناته.

### ٣. الدراسات السابقة:

لقد تم تقسيم التراث الفكري في موضوع البحث إلى ستة أقسام، وتناول القسم الأول إدارة المواهب، وركز القسم الثاني على التعلم التنظيمي، أما القسم الثالث فقد تناول رأس المال الفكري، بينما القسم الرابع قد ركز على العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، وركز القسم الخامس على العلاقة بين إدارة المواهب والتعلم التنظيمي، وأخيراً تناول القسم السادس العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري.

### ١/٣ - الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المواهب.

توصل (العنقري، ٢٠١٣) في دراسة قام بها عن إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي كمدخل لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، حيث استهدفت الدراسة الكشف عن طبيعة تأثير إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود اختلاف معنوي ذات دلالة بين متوسط آراء الفئات المختلفة من العاملين في الأجهزة الحكومية نحو ممارسات إدارة المواهب، وأيضاً وجود تأثير معنوي بين إدارة المواهب والاستغراق الوظيفي.

واستهدفت دراسة (صيام، ٢٠١٣) التعرف آراء العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة حول واقع كيفية تطبيق نظام إدارة المواهب، والتأكد من المبادي الجوهرية الخاصة بإدارة المواهب حسب آراء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتمثلت عينة الدراسة من ١٣ موظف من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف وفروق في آراء العاملين بالجامعة حول نظام إدارة المواهب، وأوصت الدراسة بوضع نظام متكامل لإدارة المواهب، وضرورة تخصيص إدارة لإدارة المواهب في الجامعة.

واستعرض (Nafei, 2015) في دراسته التعرف على تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في مصر، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (التخطيط، التوظيف، التعويضات، إدارة الأداء، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، ذات علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي. وأن النتائج التي تم التوصل إليها تدعم الرأي القائل بأن المزيد من إدارة المواهب أكثر فعالية في تحقيق الأداء التنظيمي ومن المرجح أن تحقق إدارة المواهب أرباحاً عالية.

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

بينما يهدف (Rastgoo , 2016) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والدافع الوظيفي للعاملين في مجالات التعليم، والبحوث والطلاب في جامعة بوشهر للعلوم الطبية والخدمات الصحية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام استراتيجية إدارة المواهب تساعد في التنبؤ بكيفية جذب واختيار وتطوير ونقل الموظفين الموهبين إلى المنظمة، كما يمكن خلق التوازن بين العمل والحياة، كما يمكن تطوير فرص التعلم للأفراد والمؤسسات وذلك باستخدام إدارة المواهب وتطوير المواهب وخلق الحفاظ على العلاقات الإيجابية والحفاظ على المواهب وتصحيح وتطوير المؤسسة وخطط التطوير التنظيمي وتحسين جودة حياة العمل. ومن أهم نتائج تلك الدراسة، وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والدافع الوظيفي للمعلمين.

ويهدف كل من (Khoreva et al. , 2017) في دراستهم إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في تطوير الموهبين وتطوير الكفاءات القيادية لديهم. ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر في تطوير الموهبين داخل المنظمات، وتبين أيضاً أن الموظفين ذوي الامكانيات العالية أكثر التزاماً بتمية الكفاءات القيادية لديهم. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب وتطوير القدرات القيادية للموظفين ذوي المواهب العالية. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وتطوير القدرات القيادية للموظفين ذوي المواهب العالية، وتبين أيضاً وجود اختلاف بين آراء العاملين الذكور والإناث وأن الموظفين لديهم رد فعل مرتفع من حيث آرائهم حول ممارسات إدارة المواهب.

وفي دراسة قام بها (العمرى، ٢٠١٧) للتعرف على كيفية تطبيق إدارة المواهب في قطاع الصناعة بالمملكة العربية السعودية، واستهدفت الدراسة التعرف على تأثير الخصائص الديموغرافية من حيث العمر، والنوع، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، على إدارة المواهب، وتمثلت عينة الدراسة من ٤٠٠ مفردة من العاملين في قطاع الصناعة بالسعودية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بقطاع الصناعة حول إدارة المواهب.

ويناقش كل من (Eid, et al. , 2018) في دراستهم بحث معدل دوران المواهب والاحتفاظ بها في قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى دراسة تأثير العوامل المباشرة في إدارة المواهب (صراع الأدوار، والمكافآت الخارجية، والرضا الوظيفي)، العوامل غير المباشرة (الالتزام التنظيمي، والاحتفاظ بالمواهب، وارتباط المواهب) على نية دوران المواهب، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للمكافآت الخارجية على الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالمواهب إلى أن المديرين بحاجة إلى تقديم مكافآت أكثر وضوحاً وخارجية للاحتفاظ بالموهوبين، وأشار النموذج الخاص بالدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الرضا الوظيفي، وأشار التأثير الكبير للالتزام التنظيمي على إلى أن القوى العاملة الملتزمة بشدة تميل إلى أن تكون أكثر ارتباطاً وانخراطاً في عملها، بمعنى آخر يجب على كل منظمة أن تعمل بشكل استباقي ومستمر من أجل تطويرها ونموها بطريقة تجعل موظفيها يشعرون دائماً بالفخر لارتباطهم بالمنظمة، ووجد أن المكافآت الخارجية لها تأثير سلبي كبير على نية الدوران وتضارب الأدوار، وأشار النموذج إلى التأثير السلبي الكبير للرضا الوظيفي على نية المبيعات إلى أن المديرين يجب أن يبقوا موظفيهم الموهوبين راضين للغاية من أجل تقليل احتمالية مغادرتهم المنظمة.

واستهدف كلاً من (Maurya & Agarwal , 2018) في دراستهما عن إدارة المواهب التنظيمية والعلامات التجارية المتصورة لصاحب العمل، بالتعرف على التأثير المحتمل لممارسات إدارة المواهب التنظيمية (العمل على امتلاك عقلية المواهب، جذب وتوظيف الموهبين، إدارة الأداء لتحديد وتميز الموهوبين، احتياجات تطوير الأفراد، الارتباط والعلاقات مع الموظفين والحفاظ عليها، توفير العمل الهادف والتمكين للمرؤوسين، المكافآت العادلة للموهوبين، التوازن بين العمل والحياة) على العلامة التجارية المدركة لأصحاب العمل، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين إدارة المواهب التنظيمية وبين العلامة التجارية المدركة لصاحب العمل، وأظهر تحليل الانحدار أيضاً أنه من بين الأبعاد



## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

الثمانية لإدارة المواهب التنظيمية أن المخططين الأكثر فاعلية في التنبؤ بالعلامة التجارية لصاحب العمل هم وبالتحديد (المكافآت والمكافآت بشكل عادل، وإدارة التوازن بين العمل والحياة وجذب المواهب وتوظيفها).

ويهدف (Bibi , 2019) في دراسته وهي بعنوان تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظف: دراسة تطبيقية على موظفي الرعاية الصحية بدولة باكستان، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: تبين وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب على أداء الموظف، ويجب على مؤسسات الرعاية الصحية تطوير استراتيجيات وممارسات لإدارة المواهب لتكون قادرة على تبني التغييرات من خلال جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

وفي دراسة قام بها (Froese & Shen & Davies , 2020) عن التحديات التي تواجه إدارة المواهب العالمية للشركات الرائدة متعددة الجنسيات الصينية واليابانية والكورية، ووضحت الدراسة التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات من هذه البلدان والأسباب الكامنة وراء ذلك، وكشفت الدراسة عن أوجه التشابه في التوظيف المتمركز حول العرق، والثقافات التنظيمية التقليدية التي يقودها المقر الرئيسي، وسياسات اللغة في الوطن الأم، في حين أن هناك اختلافات ملحوظة في تقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، والترقية والتقدم الوظيفي، فإن ممارسات إدارة المواهب العالمية للشركات متعددة الجنسيات الصينية واليابانية والكورية تتقارب مع أفضل الممارسات العالمية على النمط الغربي، وإن كان ذلك على مستويات مختلفة.

بينما استهدف كلاً من (Al-Dalahmeh & Heder-Rima , 2021) التعرف على تأثير ممارسات إدارة المواهب على النية لترك العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، وتمثلت عينة الدراسة من ٢١٠ موظف يعملون في ٨٢ شركة لتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر على نية الموظف لترك العمل بالمنظمة، وتبين النتائج أن جذب الموظفين الموهوبين يكون له تأثير قوي على تقليل نية الموظف لترك العمل، وتبين أن تطوير الموظفين الموهوبين ومكافأتهم كان له تأثير أقل، وبالتالي يتعين على مديري شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إنشاء برامج تدريبية محددة لمكافأة الموظفين الموهوبين وتطويرهم.

بينما سعى (Omotunde & Alegbeleye , 2021) في دراسته للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ولأداء الوظيفي لأمناء المكتبات في المكتبات الجامعية جنوب غرب نيجيريا وتكونت عينة الدراسة من ٣٦٤ موظف من أمناء المكتبات في الجامعات غرب نيجيريا، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب كان لها تأثير على الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات.

### ٢/٣ - الدراسات السابقة التي تناولت التعلم التنظيمي:

هدف (Nafei , 2015) في دراسته إلى التعرف على التعلم التنظيمي (التعلم التوليدي، والتعلم التكيفي)، باعتباره واحداً من أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن توجه سلوك ومواقف الموظفين لتحسين البروتوكول الاختياري، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير مباشر للتعلم التنظيمي (التعلم التوليدي، التعلم التكيفي) على تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الاهتمام للتعلم التوليدي بشكل عام والتعلم التكيفي بشكل خاص، في مؤسسات الرعاية الصحية في محافظة الطائف بالمملكة السعودية.

وأشار (Ngoc & Huy , 2016) في دراستهما عن التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي إلى أهمية التعرف على مشاركة الموظفين في عملية التعلم التنظيمي في جامعة فيتنام والعلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء الجامعات العامة في فيتنام، ومن أهم نتائج الدراسة: أن هناك تأثير إيجابي من قبل مشاركة الموظفين في صنع القرارات في عملية التعلم التنظيمي وترتبط أيضاً بالأداء الأكاديمي للجامعة.

ويركز (Hanayasha , 2016) في دراسته إلى اختبار تأثير مشاركة الموظفين وبيئة العمل والتعلم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بين الموظفين الأكاديميين والإداريين في قطاع التعليم، وأظهرت نتائج

### دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي، وأن ثقافة التعلم التنظيمي يمكن اعتبارها واحدة من العوامل الرئيسية في التنبؤ بالالتزام الموظف تجاه المنظمة. وبالتالي من المهم جدًا التركيز على التعلم التنظيمي وضمان ثقافة التعلم المستمر بين القوى العاملة باستخدام برامج التدريب ومشاركة المعرفة وسلوك فريق العمل، مثل هذه الأنشطة من شأنها أن تساعد المنظمات للتعامل مع قضايا الالتزام التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية.

واستهدف (Susanty & salwa , 2017) في دراستهم إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي من خلال إشراك التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ومن أهم نتائج الدراسة: أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وتبين أيضاً أن تنفيذ إدارة المعرفة له تأثير كبير على التعلم التنظيمي، كما تبين أيضاً أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي.

ويناقد كلاً من (Jiang & Chen , 2017) في دراستهما عن تأثير الثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي والإبداع في صناعة التكنولوجيا العالية، وثبتت من الدراسة أن الموظفين في صناعة التكنولوجيا العالية الذين يشددون أكثر على التعلم التنظيمي الذي من شأنه أن يؤدي إلى المزيد من الإبداع، أي تطوير الإبداع في عملية التعلم التنظيمي وتعزيز كفاءة العمل في المنظمة، ومن أهم نتائج الدراسة، ثبت وجود تأثيرات إيجابية ومؤثرة للثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي، وتبين أيضاً وجود تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على الإبداع.

وقام (Van den Brink , 2020) بدراسة كان الغرض منها تعزيز المعرفة بالتغيير التنظيمي نحو التنوع من خلال الجمع بين المفاهيم من التعلم التنظيمي ودراسات التنوع، وأجريت هذه الدراسة على مدى عامين، وشملت المقابلات، ومراقبة الاجتماعات والتشاور مع الوثائق والتحليل الذي ركز على التعلم التنظيمي، كان السؤال البحثي الرئيسي هو كيف يمكن لأعضاء المنظمة إضفاء الطابع المؤسسي على عملية التعلم الفردية الخاصة بهم للتغيير في الثقافات التنظيمية والروتينية والهياكل بطريقة مستدامة، أظهرت النتائج أنه كان هناك تعلم على المستوى الفردي ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن المشاركين كانوا قادرين على تحويل تعلمهم إلى تغيير السلوك.

وقدم (Hutasuhut, I., et al. , 2021) دليلاً تجريبياً على كيفية تنمية التعلم الموجه ذاتياً في منظمة تطبيق التخصصات الخمسة لتنظيم التعلم التي قدمها Senge (١٩٩٠). وجدت هذه الدراسة أنه من أجل تنمية التعلم الموجه ذاتياً، تحتاج المنظمة إلى بناء مناخ عمل حيث يتم دمج التخصصات الخمسة في العمل والحياة اليومية، تحتاج المنظمات إلى ضمان مشاركة كل موظف في رؤيتها، وبناء التفاعل من أجل إيقان الشخصية والتعلم الجماعي، وتدريب موظفيها على تحسين نماذجهم العقلية باستمرار وتحسين قدرتهم على التفكير باستخدام المناهج المنظمة، ومن أهم التوصيات: خلق بيئة عمل مواتية للتعلم، على الرغم من أهمية برامج التعلم الرسمية، دعم بيئة التعلم التي تساعد على تنمية التنظيم الذاتي، ولاحظت هذه الدراسة أن نهج Senge للتعلم التنظيمي يركز بشكل كبير على عمليات الفرد والتفاعلات بينهما، النظر إلى منظور أوسع، مثل دور التكنولوجيا في تكثيف التعلم ودور القيادة الاستراتيجية في التعلم.

### ٣/٣- الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري

وتوصل (عيد ، ٢٠١٣) في دراسته إلى التوصل إلى سبل دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية من خلال الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة والاهتمام برأس المال الفكري، ومن أهم نتائج الدراسة، عدم وجود اختلافات دالة بين البنوك التجارية المصرية فيما يتعلق بتوافر سمات المنظمات التي ترعى رأس المال الفكري بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة، كما تبين أيضاً وجود علاقة بين تطبيق معايير الحوكمة وبين السمات المتوافرة في سياسات العمل المصرفي لرعاية والاهتمام برأس المال الفكري بصورة إجمالية، ومن أهم النتائج أيضاً وجود علاقة دالة بين توافر سمات البنوك التي ترعى وتحافظ على رأس المال الفكري في سياسات العمل المصرفي وبين توافر مقومات القدرة التنافسية لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية.

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وقام كلاً من (Zohdi, et al. , 2013) بتحديد العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بدولة كردستان، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: وجود تأثيرات مباشرة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري، وأن أبعاد رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري.

كما أوضح (Moghaddam, et al. , 2015) في دراستهم عن العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي، حيث المنظمات الناجحة والمزدهرة هي تلك التي تخلق رأس المال الفكري وتحويلة إلى أساليب قابلة لتحسين الأنشطة والأداء؛ ومن أهم نتائج تلك الدراسة، تبين أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين المناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي ورأس المال الفكري وهي علاقة إيجابية وهامة، في حين لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

واستهدف (Buenechea , 2017) في دراسته عرض الأدبيات التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه هناك بعض القصور في دراسة رأس المال الفكري وفقاً لبيئة الأعمال الحالية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اختلاف في آراء المستقصي منهم حول تعزيز الابتكار ورأس المال الفكري، وأن القصور في التوافق في الآراء يبرز من الاختلافات المتعلقة بموقع الشركة والصناعة ومستوى التكنولوجيا وحجم الشركة.

وهدف (Dahash & Al-Dirawib , 2018) إلى تقديم عدد من الأفكار عن مفاهيم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الفندقي في العراق، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية رأس المال البشري.

وقام (Allameh , 2018) في دراسته باقتراح واختبار نموذج متكامل يركز على محركات وعواقب رأس المال الفكري في صناعة الفنادق. وتشير النتائج إلى أن مكونات رأس المال الاجتماعي ومشاركة المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري لها دور كبير في الابتكار المؤسسي، كما أثبتت النتائج أن مشاركة المعرفة يمكن أن تزيد رأس المال الفكري، يمكن أن يكون الهدف الرئيسي للمنظمات المتعلقة بتقاسم المعرفة هو تحويل خبرة الموظف ومعرفته ومهاراته ومعلوماته وخبرته إلى أصول تنظيمية من أجل رفع رأس المال الفكري. لهذا الهدف من المهم جدا اختيار الأشخاص الاجتماعيين الذين لديهم نزعة كبيرة لتلقي وتبادل المعرفة. كما أنها فعالة لإنشاء نظام مكافأة من أجل زيادة المشاركة النشطة للموظفين في تبادل المعرفة كمحاولة لتعزيز رأس المال الفكري.

وأشار (Sun, z., et al. , 2021) كيفية دعم الحكومات لتعزيز رأس المال الفكري في الشركات من خلال الأداء التشغيلي للشركات، وتم إجراء التحقيق التجريبي في الدور المحدد للدعم الحكومي على رأس المال الفكري من خلال الأداء التشغيلي، وتم إجراء الدراسة على ٣٢١١ شركة عالية تعمل في مجال التقنية في الصين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين دعم الحكومة وبين رأس المال الفكري، وهناك تأثيراً للدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة.

### ٤/٣ - الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري:

قام (S.Allan , 2009) في دراسته بالتعرف على جدوى إدارة المواهب وكيفية جذب وتطوير وصيانة وتعزيز رأس المال البشري، مع تحديد معوقات إدارة المواهب. وأشارت الدراسة إلى أن العديد من المشاركين بعدم كفاءة بعض العاملين وعدم وجود رؤية واضحة عن إدارة المواهب. كذلك ارتفاع تكاليف إدارة المواهب وذلك لارتفاع تكلفة وتدريب وتنمية مهارات العاملين الجدد، وتعتبر هذه من أهم معوقات إدارة المواهب وهو الفشل في التوفيق بين عمليات جذب وتطوير وصيانة وتعزيز رأس المال البشري.

### دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

ووضح (Christopher , 2010) أن الأصول الأكثر أهمية في أي منظمة هي موظفيها بمهارتهم وقدراتهم، وهذه الأصول متمثلة في الموهبة ورأس المال الفكري. وأشار إلى تطوير وإدارة برامج المواهب التي تمثل العنصر الأساسي في تقييم فعالية تحديد وإدارة وإدامة والاحتفاظ برأس المال الفكري.

وتناول (Iscandarov , 2018) في دراسته وهي بعنوان إدارة المواهب كوسيلة لتطوير رأس المال البشري للمنظمة. حيث تناولت بشكل خاص تطوير مواهب الموظفين كوسيلة لتحسين رأس المال البشري والفكري، وأشارت الدراسة إلى العوامل الفعلية التي حفزت الحاجة إلى إدارة الموظفين الموهوبين في المهن العاملة في الشركات الروسية، وقاموا بمحاولة لتحديد أدوات التطوير للعاملين الموهوبين: خريطة التنمية الفردية، والتحفيز المهني طويل الأجل، والتوجيه والتعليم الذاتي وتحقيق الذات، وتوليد الأفكار المبتكرة، وأشارت الدراسة إلى أن أدوات تطوير المواهب من بين المهن العاملة في الاقتصاد المبتكر للمنظمات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في الارتقاء بالاقتصاد إلى مستوى جديد نوعياً، وخلق حوافز للعمل المنتج، سيؤدي تحفيز العمال الناجحين إلى تحسين رأس المال المادي والفكري.

وهدف كل من (Bashokoohe, et al. , 2018) إلى مقارنة حالة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، وهذه الدراسة هي مقارنة سببية من حيث طريقة جمع البيانات، وتم استخدام البحث الميداني في جمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من ٦٢٥ من المديرين صناعياً، ١٢٥ مديراً تعليمياً، وتمثلت عينة الدراسة في ١٠٠ مفردة من المديرين، تم اختيار ٥٠ مفردة من كل مجموعة من المديرين، بشكل عشوائي وتم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط جميع المكونات المتغيرة لإدارة المواهب ورأس المال الفكري بينها علاقة إيجابية، وأن هناك اختلاف بين المديرين وبين مديري المنظمات الصناعية ويمكن أن يلاحظ أن متوسط مجتمع مديري التعليم في كل المكونات أقل من متوسط المديرين الصناعيين وأقل من المتوسط.

بينما أشار (يحيي , ٢٠١٨) إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الموصل، واستخدمت الدراسة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وكذلك المقابلات الشخصية، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري، وأيضاً أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الموهبة ورأس المال البشري وهذا يؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين.

وتوصل (عباس , ٢٠١٨) إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لاستقطاب المواهب على إعداد وبناء قاعدة رأس مال بشري، ومن أهم توصيات الدراسة، التأكيد على وضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للموظفين، والسعي على تحقيق الهدف وربطه بالخطط المستقبلية التي تصممها وتنفذها إدارة المواهب من أجل الحفاظ على رأس المال البشري.

وهدف (الرحاحلة , ٢٠٢٠) في دراسته إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري في البنوك الأردنية، وأشارت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة المدراء وصانعي القرار في البنوك التجارية الأردنية بضرورة تطوير المواهب للعاملين، وذلك من خلال وضع نظام عادل وشفاف للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وذلك لتحقيق أعلى درجات رأس المال الهيكلي لديهم سعياً لإيجاد بيئة وظيفية مستقرة من ناحية ودفع قدراتهم ومهارتهم نحو الأبداع وحسن التصرف في كافة المعاملات بكفاءة وفاعلية عملاً على توثيق العلاقة مع العملاء وكسب ثقتهم ورضاهم وتحقيق الولاء المنشود.

### ٥/٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي:

سعى كل من (Vivas-Lopez et al. , 2011) في دراستهم إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في عملية إنشاء المعرفة والتحقق من صحة النموذج المفاهيمي المقدم بمعرفة الباحثين، وذلك باستخدام البيانات من الشركات الإسبانية الكبيرة، وأشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن المنظمات يجب أن تكون فعالة في تطوير وتنفيذ بيئة تنظيمية متوافقة للمواهب من حيث اللوائح والعمليات.

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

واستهدف (Oltra & Vivas-Lopez , 2013) في دراستهما إلى معرفة ما إذا كانت بعض ممارسات إدارة المواهب المرتبطة بتصميم ديناميكيات العمل الجماعي تحفز وتطور عمليات التعلم التنظيمي داخل المنظمة المستويات المختلفة (الفردية والجماعية والتنظيمية). وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على التمييز بين مستويات التعلم الفردية والجماعية والمؤسسية باعتبارها ركيزتي التعلم التنظيمي. وتوصلت النتائج أيضاً إلى دور استقلالية الفريق والإبداع كعوامل حاسمة لنجاح التعلم التنظيمي عن طريق إدارة المواهب القائمة على الفريق، خاصة من أجل ربط مستويات التعلم الفردية والجماعية.

بينما قام (الكساسبة , ٢٠١٦) بدراسة استهدفت قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استقصاء وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ٩٠ مفردة من العاملين في شركة زين. ومن أهم توصلات إلية تلك الدراسة: ارتفاع مستوى آراء وتصورات العاملين في شركة زين نحو عناصر إدارة المواهب، وأن مستوى التطبيق كان مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر لإدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، ووجود توجه داخل شركة زين لرعاية المواهب والاحتفاظ بها.

### ٦/٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري:

هدف كل من (Amiri, et. Al. , 2010) إلى تحديد العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وبين مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات ) لدى الموظفين في الشركات التكنولوجية الإيرانية، ومن أهم نتائج تلك الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التعلم التنظيمي ومكونات رأس المال الفكري وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين التعلم الفردي وبين رأس المال البشري لدى الموظفين في الشركات التكنولوجية.

واستهدف كل من (Ghorbani, et. al., , 2013) تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والانتاج المعرفي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط للعاملين في البنوك الحكومية بدولة إيران، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثير جوهري للتعلم التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والانتاج المعرفي.

وقام (Honarmandyar , et. al. , 2013) بدراسة للتعرف على تأثير التعلم التنظيمي على رأس المال الفكري بالتطبيق على شركات المنتجات الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في شركات المنتجات الإيرانية

وخلص (Yolanda , 2016) في دراسته إلى وجود علاقة لأبعاد التعلم التنظيمي في تنمية رأس المال الفكري، واختبار العلاقة التبادلية بين التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال الفكري، ومن أهم النتائج أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال الفكري بجميع مكوناته، وتوجد أيضاً علاقة تبادلية موجبة بين أبعاد التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال الفكري.

وقام (Rahdapour & Sheykhi , 2016) بتناول العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي (دراسة حالة: منظمة زابول للعلوم الطبية)، ومن أهم نتائج الدراسة: أن رأس المال الفكري يتوسط العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والتعلم التنظيمي، وأيضاً أن الاستخبارات التنظيمية تتوسط العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والتعلم التنظيمي، وتبين أيضاً أن رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي ورأس المال الاجتماعي يؤثران على التعلم التنظيمي في كل مرة.

### ٤. مشكلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، أمكن تحديد المشكلة البحثية للدراسة والتي تتمثل في عدم وجود فهم واهتمام كافي لممارسات إدارة المواهب الأمر الذي قد يكون سبب رئيسي في عدم تدعيم وتنمية رأس المال الفكري من خلال التعلم التنظيمي، وهو ما يؤدي إلى الحاجة إلى الاعتماد على ممارسات إدارة المواهب والمتمثلة في: التخطيط لاستقطاب وتوظيف المواهب وكذلك التمكين الوظيفي للعاملين وتدعيم الثقافة التنظيمية والارتباط الوظيفي للعاملين بما يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات العنصر

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

البشري في مصلحة الضرائب العقارية وتهيئة الفرصة لبناء مصلحة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات أعلى في الأداء في تلك المصلحة.

ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات، أكثر تفصيلاً وذلك على النحو الآتي:

- (١) هل هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٢) هل هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٣) هل هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٤) ما مدى مساهمة إدارة المواهب في دعم التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية؟
- (٥) هل يساهم التعلم التنظيمي في تنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية؟
- (٦) ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.
- (٧) هل تساهم إدارة المواهب في تدعيم وتنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط؟

### ٥. أهداف البحث:

الهدف العام خلال إجراء هذه البحث يتمثل في التوصل إلى تنمية وتحسين رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية من خلال إدارة المواهب والاهتمام بالتخطيط والتحديد للمواهب وتدريبها وصيانتها وتحفيزها والحفاظ عليها، وكذلك الاهتمام بالتعلم التنظيمي، اللذان يساعدان على تنمية رأس المال البشري والهيكلية ورأس مال العلاقات للعاملين بمصلحة الضرائب العقارية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل فيما يأتي:

- (١) الكشف عن درجة الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٢) التعرف على درجة الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٣) الكشف عن درجة الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٤) تقييم مدى مساهمة إدارة المواهب في تدعيم التعلم التنظيمي بمصلحة الضرائب العقارية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد المتغيرات لممارسات إدارة المواهب الأكثر تأثيراً في تدعيم التعلم التنظيمي، والأكثر قدرة على تفسير التباين له.
- (٥) التعرف على مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد المتغيرات للتعلم التنظيمي الأكثر تأثيراً في تنمية رأس المال الفكري، والأكثر قدرة على تفسير التباين فيه.
- (٦) تحديد مدى مساهمة إدارة المواهب في تدعيم رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد الأبعاد الفعلية لإدارة المواهب الأكثر تأثيراً في رأس المال الفكري، والأكثر قدرة على تفسير التباين فيه.
- (٧) التأكد من مساهمة كل من الممارسات الفعلية لإدارة المواهب والتعلم التنظيمي في تدعيم رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية، من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد المتغيرات الفعلية الأكثر تأثيراً في رأس المال الفكري، والأكثر قدرة على تفسير التباين له.

### ٦. فرضيات البحث:

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

في ضوء متغيرات البحث والمشكلة محل الدراسة والتساؤلات التي تعبر عنها وكذلك الدراسات والكتابات السابقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أمكن تنمية وصياغة فرضيات الدراسة التي تم السعي إلى اختبارها، والتي تتمثل فيما يأتي :

- (١) لا يوجد هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٢) لا يوجد هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٣) لا يوجد هناك اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٤) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية.
- (٥) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.
- (٦) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.
- (٧) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

### ٧. أهمية البحث:

ترجع أهمية هذه الدراسة للمساهمات التي تقدمها في إمكانية تنمية رأس المال الفكري عن طريق إدارة المواهب في مصلحة الضرائب العقارية وفي ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، والتي تعتبر جزء من القطاع الضريبي الذي يقوم بسد جزء من نفقات الموازنة العامة للدولة وكذلك خدمة الاقتصاد القومي، وفي ضوء ذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية كما يأتي :

### ١/٧ - الأهمية على المستوى العلمي:

- (١) هذه الدراسة تتناول ثلاثة موضوعات تعتبر من أهم وأحدث أدبيات إدارة الموارد البشرية وهما إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي، ورأس المال الفكري، ومن هنا تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمثل هذا الموضوع من الدراسات.
- (٢) يعد هذا البحث امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بعملية إدارة المواهب، التي تمثل إضافة للمكتبات العلمية، حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ورأس المال الفكري من خلال التعلم التنظيمي.
- (٣) تسعى هذه الدراسة إلى بحث دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري بالتطبيق على مصلحة الضرائب العقارية، حيث اتضح من الدراسات والكتابات السابقة عدم وجود دراسة عربية أو أجنبية على حد علم الباحث، تناولت ذلك الموضوع، وبالتالي تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال المساهمة المتواضعة التي سوف تقدمها لسد هذه الفجوة البحثية، وحيث لم تحظ المنظمات الإدارية وخصوصاً مصلحة الضرائب العقارية بالاهتمام المناسب من الدراسات الإدارية بصفة عامة ومجال التطوير والتغيير بصفة خاصة فضلاً عن ضعف الوعي الإداري مما ينعكس على الأداء ورضاء المتعاملين مع مصلحة الضرائب العقارية.

### ٢/٧ الأهمية على المستوى العملي والتطبيقي:

- (١) رغبة وقناعة الإدارات المختلفة بمصلحة الضرائب العقارية نحو أهمية تطوير وتحسين مستوى أداء المواهب في ظل أو من خلال التعلم التنظيمي حتى ينعكس ذلك على رأس المال الفكري في المصلحة.

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- (٢) الدور الحيوي لمصلحة الضرائب العقارية كأحد الركائز الأساسية التي تحظى باهتمام الدولة في تمويل جزء من مواردها.
- (٣) ضرورة الحاجة إلى كوادرات بشرية موهوبة تساعد على تنمية رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات من أجل تحسين مستوى الأداء بمصلحة الضرائب العقارية.
- (٤) إبراز أهمية الدور الذي يقوم به التعلم التنظيمي والتأكيد على ضرورة الاهتمام به لما له من قيمة مضافة على أداء العاملين بالمصلحة.
- (٥) تساعد إدارة المواهب في الحفاظ على العاملين الموهوبين وعدم تركهم العمل والانتقال أو الانتقال إلى مصالح أخرى، وكذلك تعمل على توظيف أفراد جدد لديهم الموهبة المناسبة وتهيئتهم للعمل بالمصلحة.
- (٦) تساهم إدارة المواهب في تمكين العاملين من اتخاذ القرارات ودعم حرية الابتكار والإبداع من أجل دعم التعلم التنظيمي بالمصلحة.
- (٧) إبراز أهمية رأس المال الفكري والتأكيد على ضرورة الاهتمام به لما له من تأثير على قيمة المصلحة ككل.
- (٨) تقديم مجموعة من التوصيات والأليات التنفيذية إلى القطاعات المسؤولة عن التنفيذ والتي تعد بمثابة أجندة عمل في دعم مصلحة الضرائب العقارية في كيفية اكتشاف واستقطاب الموهوبين وكذلك تنمية رأس المال الفكري بها.
- (٩) يمكن أن تساعد نتائج تلك الدراسة المسؤولين في مصلحة الضرائب العقارية في إعادة النظر في تحسين عملية إدارة العنصر البشري وتنميته وتطويره وتحفيزه وتمكينه وظيفياً والمحافظة عليه من أجل تدعيم رأس المال الفكري وبالتالي تساعد في تحسين مستوى الأداء ككل للمصلحة.

### ٨. تصميم البحث:

يعرض هذا الجزء البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها ومجتمع وعينة البحث ومتغيرات البحث وأساليب قياسها وأداة جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات، واختبارات الإحصائية، وذلك كما يأتي:

#### ١/٨ - بيانات البحث:

١/٨ - **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد على الدارسة المكتبية في جمع البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتشتمل الدارسة المكتبية على البيانات الخاصة بمفهوم إدارة المواهب والدافع نحو التحول إليها، وأهميتها، وكذلك تقييم درجة مساهمتها في تحسين وتنمية رأس المال الفكري، وأيضاً مفهوم التعلم التنظيمي وأنواعه وخصائصه وأهميته وأبعاده، بالإضافة إلى مفهوم وأهمية وأبعاد رأس المال الفكري، وللحصول على هذه البيانات الثانوية اعتمد الباحث على عدة مصادر والتي تمثلت في الدراسات والوثائق والتقارير والإحصاءات المنشورة المرتبطة بمتغيرات الدراسة وقد تمثلت هذه البيانات في: الخطة الاستثمارية لمصلحة الضرائب العقارية، ممارسات إدارة المواهب، أبعاد التعلم التنظيمي، مكونات رأس المال الفكري، مؤشرات الأداء لمصلحة الضرائب العقارية، والتي تتمثل في الحساب الختامي للمصلحة من المستهدف والمحصل من الضرائب، وكذلك مستهدف المصلحة من الضرائب في الموازنة العامة للدولة، مؤشرات تحسين الأداء بالمنظمات وعلاقتها برأس المال الفكري.

٢/٨ - **البيانات الأولية:** هي البيانات التي تم جمعها من مفردات الدراسة، والتي مصدرها العاملون في جميع المستويات الإدارية في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة، والبيانات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء والمرتبطة بمتغيرات البحث (إدارة المواهب/التعلم التنظيمي/ رأس المال الفكري)، وهي البيانات التي تم تحليلها إحصائياً لتحقيق أهداف البحث.

#### ٢/٨ - متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بين المتغيرات:

تمثلت متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة فيما يأتي:



## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

١/٢/٨ - المتغيرات المستقلة (إدارة المواهب) وتضم سبعة أبعاد فرعية وتتمثل فيما يأتي:

حيث تم تحديد أبعاد إدارة المواهب الى سبعة أبعاد وهي ( التخطيط للمواهب, التوظيف للمواهب, التعويضات والمكافآت, إدارة الأداء للمواهب, التمكين الوظيفي للمواهب, الارتباط الوظيفي للمواهب, الثقافة التنظيمية للمواهب). (Heinen & O'Neill , 2004) .

٢/٢/٨ - المتغير الوسيط: (التعلم التنظيمي)

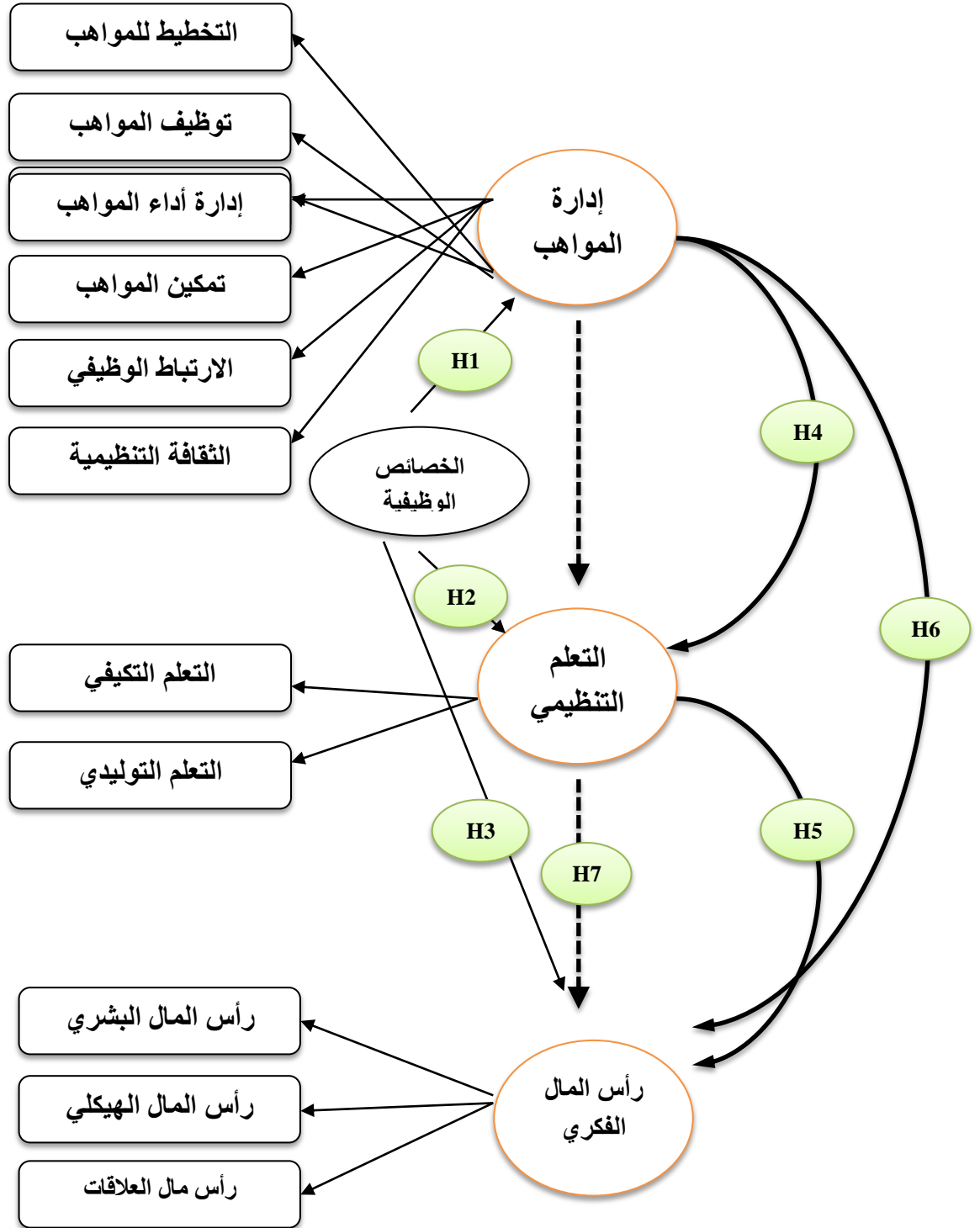
لقد تناول هذا البحث دراسة التعلم التنظيمي كمتغير وسيط, واعتمد الباحث في قياس التعلم التنظيمي على مقياس (Senge, et al , 1994), ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى بعدين هما (التعلم التكيفي, والتعلم التوليدي).

٣/٢/٨ - المتغير التابع: (رأس المال الفكري) ويضم ثلاثة متغيرات فرعية كما يأتي:

لقد تناول البحث أيضاً دراسة رأس المال الفكري كمتغير تابع, واعتمد الباحث في قياس رأس المال الفكري على مقياس (Stewart , 2003), ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى ثلاثة أبعاد هي (رأس المال البشري, ورأس المال الهيكلي, ورأس مال العلاقات).

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

شكل رقم (١)  
العلاقة بين متغيرات البحث



## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

### ٣/٨ - أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء موجهة للعاملين في جميع المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة من خلال المقابلة الشخصية مع المستقصي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة على الأسئلة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة. (عيد، ٢٠٢٠).

٤/٨ - صدق وثبات المقاييس: بما يضمن توافر المصادقية والثبات في أداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء) تم ذلك استناداً على عدة خطوات تمثلت فيما يأتي:

### ١-٤/٨ - تقييم الاعتمادية (الثبات) للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي في بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، الذي يستخدم للتأكد من اتساق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، ن خلال ارتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وارتباط كافة المتغيرات مع بعضها البعض، وذلك باعتماد على اختبار ألفا للاعتمادية والثقة Alpha Test ومن المتعارف على إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب ألا تقل عن ٠,٦ (Churchill, 1979) نقلاً عن (البردان، ٢٠١٧)، وفي ضوء ذلك أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من مقياس إدارة المواهب، ومقياس التعلم التنظيمي، ومقياس رأس المال الفكري، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده والجدول رقم (١) يوضح نتيجة تحليل الثبات للمتغيرات ومحتويات الدراسة (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)، كما يأتي:

### جدول رقم (١)

نتيجة تحليل الثبات للمتغيرات ومحتويات الدراسة (باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha) ألفا كرونباخ
<b>مقياس إدارة المواهب</b>		
١ التخطيط للمواهب	٦	٠,٨٢٧
٢ توظيف المواهب	٨	٠,٨٢٠
٣ التعويضات والمكافآت	١١	٠,٧٤٧
٤ إدارة الأداء	٧	٠,٦٧٠
٥ التمكين للمواهب	٥	٠,٧٣٨
٦ الارتباط الوظيفي	١١	٠,٧٧٦
٧ الثقافة التنظيمية	٧	٠,٦٦٢
المقياس الإجمالي	٥٥	٠,٧١٦
<b>مقياس التعلم التنظيمي</b>		
١ التعلم التكميلي	٧	٠,٧٩٩
٢ التعلم التوليدي	٧	٠,٨١٤
المقياس الإجمالي	١٤	٠,٧٠٢
<b>مقياس رأس المال الفكري</b>		
١ رأس المال البشري	١٠	٠,٧٢٥
٢ رأس المال الهيكلي	١٠	٠,٧١٢
٣ رأس مال العلاقات	١٠	٠,٧٢٧
المقياس الإجمالي	٣٠	٠,٦٨٩
الإجمالي الأبعاد التي تم الاعتماد عليها (إدارة المواهب، التعلم التنظيمي، رأس المال الفكري)	٩٩	٠,٨٦٠

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

يتبين من الجدول رقم (١) أن درجة الثبات الإجمالية لقائمة الاستقصاء (٠,٨٦٠) وهذا يعتبر مؤشر مقبول ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد عليها بصورة إجمالية في الحصول على البيانات المطلوبة، كما أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٦٦٢) و (٠,٨٦٠) كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن درجة الثبات لكل من إدارة المواهب والتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري (٠,٧١٦) ، (٠,٧٠٢) ، (٠,٦٨٩) على التوالي، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الاحصائي.

**٥/٨ - مجتمع الدراسة:**

تم إجراء البحث على مصلحة الضرائب العقارية ويتضمن جميع رؤساء القطاعات والمناطق ومديري الإدارات والعاملين في مصلحة الضرائب العقارية بمختلف المناطق والمأموريات التابعة لها والبالغ عددهم سبعة وعشرون منطقة ضريبية، إلا أنه نظراً لكبير حجم مجتمع البحث وقيود الوقت والتكلفة فسوف تقتصر الدراسة الحالية على جميع المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) في مجال التطبيق من مصلحة الضرائب العقارية على قطاع القاهرة الكبرى والمناطق الضريبية التابعة له (منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة، منطقة الضرائب العقارية بالجيزة، ومنطقة الضرائب العقارية بالقليوبية) وقطاع وسط الدلتا ويتبعه مناطق الضرائب العقارية الآتية (منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية، منطقة الغربية، منطقة الدقهلية، منطقة دمياط). لذلك فإن مجتمع البحث يتكون من (١٢٨٧٣) مفردة.

### جدول رقم (٢)

#### توصيف رقمي بإجمالي عدد العاملين بمصلحة الضرائب العقارية

القطاع	المنطقة الضريبية	عدد العاملين			الإجمالي	%
		إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية		
القاهرة الكبرى	منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة	٨١	١٦٣	٣١٥٤	٣٣٩٨	٢٦,٣٩
	منطقة الضرائب العقارية بالجيزة	١٣	٩١	٢٢٢٣	٢٣٢٧	١٨,٠٨
	منطقة الضرائب العقارية بالقليوبية	١٣	٥١	٨٧٧	٩٤١	٧,٣١
	الإجمالي	١٠٧	٣٠٥	٦٢٥٤	٦٦٦٦	٥١,٧٨
وسط الدلتا	منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية	١٣	٥٥	١٥٣٥	١٦٠٣	١٢,٤٥
	منطقة الضرائب العقارية بالغربية	١٣	٦٠	١٩٤٨	٢٠٢١	١٥,٧٠
	منطقة الضرائب العقارية بالدقهلية	١٤	١٠٣	١٩٦١	٢٠٧٨	١٦,١٤
	منطقة الضرائب العقارية بدمياط	١٣	٣٥	٤٥٨	٥٠٦	٣,٩٣
الإجمالي	٥٣	٢٥٣	٥٩٠١	٦٢٠٧	٤٨,٢٢	
الإجمالي		١٦٠	٥٥٨	١٢١٥٥	١٢٨٧٣	%١٠٠

### ٦/٨ - حجم العينة:

نظراً لحجم مجتمع البحث الذي يبلغ عدده (١٢٨٧٣) من العاملين بمصلحة الضرائب العقارية، وارتفاع التكلفة وطول الوقت كعاملين أساسيين لابد من مراعاتهم في عملية البحث العلمي، فقد تقرر اختيار أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة حيث اعتمد الباحث على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، وبالتالي قد تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد على القانون الآتي: (عيد ، ٢٠٢٠).

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2} = \frac{12873 \times (1,96)^2 \times 0,25 \times 0,75}{0,025^2} = 375 \text{ موظف}$$

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وفيما يلي توزيع عينة العاملين بمصلحة الضرائب العقارية بكل قطاع ومنطقة ضريبية، مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي. مع مراعاة زيادة أعداد العاملين بمنطقة ضرائب القليوبية ودمياط إلى ٣٠ مفردة لكل منهما باعتباره الحد الأدنى من مفردات العينة التي يمكن تطبيق الإحصاء الاستدلالي عليها (البري، ٢٠٠٥) نقلاً عن (عيد، ٢٠١٩) وتم ذلك كما يأتي بالجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)  
توزيع حجم العينة في كل منطقة ضريبية من مجتمع الدراسة

القطاع	عدد العاملين	حجم العينة من كل منطقة من عدد مفردات الدراسة	نسبة كل فئة إلى الإجمالي
<b>أولاً / قطاع القاهرة الكبرى</b>			
منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة	٣٣٩٨	٩٨	٢٦,٣٩%
منطقة الضرائب العقارية بالجيزة	٢٣٢٧	٦٨	١٨,٠٨%
منطقة الضرائب العقارية بالقليوبية	٩٤١	٣٠/٢٧	٧,٣١%
<b>ثانياً / قطاع وسط الدلتا</b>			
منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية	١٦٠٣	٤٧	١٢,٤٥%
منطقة الضرائب العقارية بالغربية	٢٠٢١	٥٩	١٥,٧٠%
منطقة الضرائب العقارية بالدقهلية	٢٠٧٨	٦١	١٦,١٤%
منطقة الضرائب العقارية بدمياط	٥٠٦	٣٠/١٥	٣,٩٣%
<b>الإجمالي</b>	<b>١٢٨٧٣</b>	<b>٣٧٥</b>	<b>١٠٠%</b>

٧/٨- نوع وإجراءات عينة الدراسة: نظراً لعدم تجانس مفردات مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بمصلحة الضرائب العقارية، حيث تم سحب العينة باستخدام إجراءات العينة العشوائية الطبقية في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، ومن ثم تم توزيع حجم العينة على مفردات كل طبقة بشكل عشوائي ووفقاً لنسبة كل فئة أو طبقة إلى إجمالي مجتمع البحث.

٨/٨- وحدة المعاينة: وهي تلك المفردة التي سوف يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها نظراً لتوفر الإجابات لديها والتي وقع عليها الاختيار عند سحب حجم العينة، وتتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في العامل في مصلحة الضرائب العقارية وفي المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة.

٩/٨- القياس: تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للموافقة كأساس لبناء ثلاث مقاييس هي: مقياس إدارة المواهب، مقياس التعلم التنظيمي، مقياس رأس المال الفكري، ويتمثل كل مقياس في مقياس مماثل لمقياس ليكرت الخماسي.

١٠/٨- أساليب تحليل البيانات: اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS، وتتمثل الأساليب والاختبارات الإحصائية فيما يأتي:

(١) معامل ثبات ألفا كرونباخ: وذلك للتأكد من درجة الثبات والاعتمادية لقائمة الاستقصاء المستخدمة للتعرف على مدى تمثيل الأسئلة والعبارات التي ينطوي عليها المقياس المستخدم للموضع محل القياس. (عيد، ٢٠٢٠).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(٢) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: وقد تم استخدام هذا الأسلوب، للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في مقاييس متعددة المحتوى، والمستخدم في الدراسة الحالية، حيث تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من أساليب تحليل الاعتمادية في المقاييس لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو العبارات التي يتكون منها كل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقاييس الخاضعة للاختبار، ويتعلق هذا المقياس في الدراسة الحالية بأبعاد إدارة المواهب والتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.

(٣) أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis: يركز على استخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الخاضعة للتحليل ويساعد في تخفيض البيانات والكشف عن الأبعاد الأساسية في البيانات الخاضعة للتحليل والتي تعكس خصائص المفهوم المكلوب قياسه. (عيد ، ٢٠٢٠).

(٤) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: Multiple Regression and Correlation:

أ. أسلوب تحليل الارتباط المتعدد: وذلك لما يأتي:

- تحديد مدى الارتباط بين ممارسات إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي.
- تحديد درجة الارتباط بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري.
- تحديد درجة الارتباط بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري.

ب. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لتحديد أي من أبعاد إدارة المواهب هي الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي من أجل تطوير وتنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية، وذلك أيضاً لتحديد أكثر أبعاد التعلم التنظيمي تأثيراً في رأس المال الفكري.

(٥) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One -Way ANOVA: يستخدم أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه في تحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين مجموعتين على أساس عدد من العوامل لاعتبارها أساس للاختلاف. (عيد ، ٢٠٢٠)، وتم الاستعانة بهذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد درجة الاختلاف بين العاملين بمصلحة الضرائب العقارية، لأبعاد إدارة المواهب والتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري.

(٦) تحليل المسار باستخدام تحليل أموس (AMOS): هذا التحليل يُستخدم للتأكد من جودة وصلاحيّة مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الوصفي محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد أي من الأبعاد المكونة للمتغير المستقل (إدارة المواهب) ذات علاقة مباشرة بالمتغير التابع (رأس المال الفكري). وأي منها ذات علاقة غير مباشرة تستوجب المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي). (عيد ، ٢٠٢٠).

## ١١/٨ - الاختبارات الإحصائية:

تم الاعتماد على عدد من الاختبارات الإحصائية لأساليب التحليل المذكورة سابقاً، وذلك لاختبار فروض الدراسة، والتي تقرر استخدامها، والمتوافرة في حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة (SPSS) وتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة فيما يأتي:

(١) اختبار ف F-Test، واختبار T-Test المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك بغرض اختبار الفرض الرابع: الخاص بالعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغير مستقل)، وبين التعلم التنظيمي (كمتغير وسيط)، والفرض الخامس: الخاص بالعلاقة بين التعلم التنظيمي (كمتغير وسيط)، وبين رأس المال الفكري (كمتغير تابع)، والفرض السادس: الخاص بالعلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (كمتغير مستقل)، وبين رأس المال الفكري (كمتغير تابع).

(٢) اختبار ف F-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك بغرض اختبار الفرض الأول والثاني والثالث الخاص بتحديد درجة الاختلاف في آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية وفقاً لخصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(٣) اختبار T-Test لتحليل المسار أموس (AMOS) وكل من The goodness of fit index (G.F.I) ويحكم هذا الاختبار على مدى إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة في تفسير بعض التغيرات في المتغير التابع، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح. Adjusted (G.F.I) ويمكن الاعتماد على هذه القيمة في الحكم جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من (G.F.I) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق. The Root Mean Square (R.M.S.E.A) Error of Approximation ويستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٥,٠) أول أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية، المصاحبين لتحليل المسار أموس. (عيد، ٢٠٢٠)، ذلك بغرض اختبار الفرض السابع.

١٢/٨- حدود البحث: نظراً لاتساع نطاق البحث في ضوء المتغيرات التي يتناولها البحث، فقد تم وضع حدود ترتبط بكل متغير وأخرى ترتبط بمجال تطبيق الدراسة والحدود الجغرافية، حيث تتمثل حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية:

- ١/٢٨- حدود مرتبطة بمتغيرات الدراسة: وتشمل الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية هي المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط والمتغير التابع، وهي كما يلي:
- بالنسبة للمتغيرات المستقلة: فقد اقتصر على موضوع إدارة المواهب (التخطيط لإدارة المواهب، التوظيف، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، باعتبارها ممارسات هامة لإدارة المواهب.
- أما بالنسبة للمتغير الوسيط: فقد اقتصر على التعلم التنظيمي من خلال أبعاده والمتمثل (التعلم التوليدي، والتعلم التكيفي).
- أما بالنسبة للمتغير التابع: فقد اقتصر على رأس المال الفكري.

٢/١٢/٨- بالنسبة لمجال تطبيق الدراسة: تمت الدراسة الميدانية على مصلحة الضرائب العقارية لما لها من أهمية في تحصيل وجباية أموال الدولة والمساهمة في توفير جزء من إيرادات الدولة في الموازنة العامة للدولة، وأيضاً في امتلاكها قاعدة بيانات الثروة العقارية في مصر منذ عام ١٨٤٠م، وبالتالي تعتبر من المصالح الهامة لدى وزارة المالية.

٣/١٢/٨- تم تنفيذ الدراسة الميدانية على مصلحة الضرائب العقارية، قطاع الضرائب العقارية بالقاهرة الكبرى ويضم (منطقة الضرائب العقارية بالقاهرة، ومنطقة الجزيرة، ومنطقة القليوبية) وقطاع الضرائب العقارية بوسط الدلتا ويضم (منطقة الضرائب العقارية بالمنوفية، ومنطقة الدقهلية، ومنطقة الغربية، ومنطقة دمياط)، وذلك تجنباً للتشتت الجغرافي لمجتمع الدراسة واستناداً لتركز أكبر عدد من المأموريات بهما.

## ٩. اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يناقش هذا الجزء تحليل نتائج تحليل الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث من خلال دراسة الاختلاف بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية حول أبعاد إدارة المواهب، وكذلك مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد التعلم التنظيمي، وكذلك مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد رأس المال الفكري، كما يتم دراسة العلاقة بين إدارة المواهب (كمتغير مستقل) وبين رأس المال الفكري (كمتغير تابع) بصورة إجمالية (من خلال أسلوب تحليل المسار) في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث استناداً لعدد من الفرضيات، وهذه الفرضيات التي تم صياغتها كمحاولة من الباحث للإجابة على تساؤلات البحث يتم مناقشتها من منظور تحليلي في ضوء تناول الموضوعات الآتية:

- (١) الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٢) الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).
- (٣) الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم رأس المال الفكري من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- (٤) العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء المواهب، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب)، وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية.
- (٥) العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي، وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.
- (٦) العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات)، في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة.
- (٧) تحليل جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح (العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري في ظل تأثير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط).
- وفيما يأتي يتم تناول هذه الموضوعات على النحو الآتي:

### ١-٩- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لتحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً لخصائصهم الوظيفية من حيث (المستوى الإداري وسنوات الخبرة)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول بالدراسة وهو "هل هناك اختلاف معنوي ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه "لا يوجد هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)". ويمكن تجزئة هذا الفرض طبقاً للخصائص الوظيفية إلى ما يأتي:

- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.
- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.

ويمكن عرض النتائج كما يأتي:

### ١-١/٩- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول إدارة المواهب وفقاً للمستوى الإداري، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (٤).



دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد إدارة المواهب وفقاً للمستوى الإداري.

م	المتغيرات	المستوى الإداري	الوصف الاحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
١	التخطيط للمواهب	إدارة عليا	٠,٧٧١	٤,٤٠٤	١٣,٥٥٧	٢	**,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٩٤٠	٣,٥٩٢			
		إدارة تنفيذية	٠,٩٢٩	٣,٥٩٥			
		الإجمالي	٠,٧٩٠	٣,٦٥١			
٢	توظيف المواهب	إدارة عليا	٠,٧٤٢	٤,٣٤٣	١٤,٤٥٧	٢	*,٠,٠١٢
		إدارة وسطى	٠,٨٣٨	٣,٥٧٣			
		إدارة تنفيذية	٠,٥٨٥	٣,٦٧٥			
		الإجمالي	٠,٦٦٠	٣,٧٠٧			
٣	المكافآت والتعويضات	إدارة عليا	٠,٥٨٧	٤,٣٧٧	٢٠,٢٢٥	٢	*,٠,٠٢٣
		إدارة وسطى	٠,٥٥٥	٣,٦٥٧			
		إدارة تنفيذية	٠,٥٠٢	٣,٧٢٨			
		الإجمالي	٠,٥٤٢	٣,٧٦٣			
٤	إدارة الأداء للمواهب	إدارة عليا	٠,٦٠٤	٤,٣٥٧	١٤,١٩٣	٢	**,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٤٩٥	٣,٧٩٠			
		إدارة تنفيذية	٠,٥١٨	٣,٧٩٤			
		الإجمالي	٠,٥٣٩	٣,٨٣٢			
٥	تمكين المواهب	إدارة عليا	٠,٥٥٥	٤,٤٤٦	٩,٥٣٥		**,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٩٢٠	٣,٧٧٠			
		إدارة تنفيذية	٠,٦٤٣	٣,٨٦٨			
		الإجمالي	٠,٧٠٠	٣,٨٩٤			
٦	الارتباط الوظيفي	إدارة عليا	٠,٥٣٠	٤,٤١٥	١٥,٢٧٨	٢	*,٠,٠١٣
		إدارة وسطى	٠,٦٨٢	٣,٧٧١			
		إدارة تنفيذية	٠,٤٨٧	٣,٨٥٣			
		الإجمالي	٠,٥٤١	٣,٨٨٠			
٧	الثقافة التنظيمية	إدارة عليا	٠,٤٩٣	٤,٤٩٩	١٣,٢٧		**,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٥٧٧	٣,٩١٦			
		إدارة تنفيذية	٠,٥٢٥	٣,٩٥٠			
		الإجمالي	٠,٥٤٨	٣,٩٨٣			
الاجمالي		إدارة عليا	٠,٥٧٠	٤,٤٠٥	١٨,٨٠٠	٢	**,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٦٤٦	٣,٧٢٣			
		إدارة تنفيذية	٠,٤٧٩	٣,٧٨٠			
		الإجمالي	٠,٥٣٦	٣,٨١٦			

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٤) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد إدارة المواهب بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بشكل إجمالي (٣,٨١٦) في حين بلغ (٤,٤٠٥), (٣,٧٢٣), (٣,٧٨٠) لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد إدارة المواهب للعاملين بالإدارة العليا من غيرها من المستويات الإدارية الأخرى، ويليهما كل من آراء العاملين بالإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.

### دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق المستويات الإدارية لأبعاد إدارة المواهب وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (1%).

وللتحقق من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (5):

#### جدول رقم (5)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء المستوى الإداري (P. Value)

م	العبارة	المستوى الإداري	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
1	التخطيط للمواهب	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,999
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,999	-
2	توظيف المواهب	إدارة عليا	-	**0,011	*0,000
		إدارة وسطى	**0,011	-	0,531
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,531	-
3	المكافآت والتعويضات	إدارة عليا	-	**0,040	**0,013
		إدارة وسطى	**0,040	-	0,624
		إدارة تنفيذية	**0,013	0,624	-
4	إدارة الأداء للمواهب	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,999
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,999	-
5	تمكين المواهب	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,600
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,600	-
6	الارتباط الوظيفي	إدارة عليا	-	*0,010	**0,013
		إدارة وسطى	*0,010	-	0,541
		إدارة تنفيذية	**0,013	0,541	-
7	القافة التنظيمية	إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,903
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,903	-
الإجمالي		إدارة عليا	-	*0,000	*0,000
		إدارة وسطى	*0,000	-	0,738
		إدارة تنفيذية	*0,000	0,738	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01 طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05 طبقاً لاختبار F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (5) يتضح الآتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (5) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ووفقاً لاختبار توكي (Tukey) يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية معنوي عند مستوى دلالة معنوية (1%).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- بالنسبة لتخطيط المواهب: تبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال عند مستوى دلالة معنوية (١%) .
- بالنسبة لتوظيف المواهب: تبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى معنوي عند مستوى (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال عند مستوى معنوية (١%) .
- بالنسبة للمكافآت والتعويضات: تبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (٥%) .
- بالنسبة لإدارة الأداء: تبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (١%) .
- بالنسبة لتمكين المواهب: تبين من الجدول رقم (ف) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (١%) .
- بالنسبة للارتباط الوظيفي: تبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى معنوي عند مستوى (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال عند مستوى معنوية (٥%) .
- بالنسبة للثقافة التنظيمية: تبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى دلالة معنوية (١%) .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الأول) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية، وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، نحو إدارة المواهب والتي تمثلت في (التخطيط للمواهب، توظيف المواهب، المكافآت والتعويضات، إدارة الأداء للمواهب، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف بين آراء العاملين حول إدارة المواهب، ومنها على سبيل المثال، دراسة (صيام، ٢٠١٣؛ العنقري، ٢٠١٣؛ Khoreva et al., 2017؛ الكساسبة، ٢٠١٦؛ العمري، ٢٠١٧؛ Bashokoohe, et al., 2018).

٢/١/٩- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً للبيانات الوظيفية من حيث سنوات الخبرة.

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد إدارة المواهب وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث سنوات الخبرة مأخوذاً بصورة إجمالية فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول إدارة المواهب وفقاً لسنوات الخبرة، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (٥/٦).

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٦) يتبين عدد من الجوانب أهمها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لبعض أبعاد إدارة المواهب بمصلحة الضرائب العقارية بشكل إجمالي (٣,٨١٦) في حين بلغ (٣,٤٠٣)، (٣,٩٣٢)، (٣,٧١٤)، (٤,٢٠٠) لكل من فئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد إدارة المواهب للعاملين طبقاً لفئة الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر من غيرها من فئات الخبرة الأخرى، ويليهما كل من آراء العاملين فئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.
- وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق سنوات الخبرة لبعض أبعاد إدارة المواهب وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (١%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التخطيط للمواهب وذلك عند مستوى معنوية (١%)، وتوظيف المواهب عند مستوى معنوية (٥%)، والمكافآت والتعويضات عند مستوى (١%)، وإدارة الأداء للمواهب عند مستوى (١%)، تمكين المواهب عند مستوى معنوية (٥%)، والارتباط الوظيفي عند مستوى معنوية (١%)، والثقافة التنظيمية عند مستوى معنوية (٥%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر.
- وبمراجعة بيانات الجدول رقم (٦) تبين أن نسب آراء العاملين نحو أبعاد إدارة المواهب (التخطيط، التوظيف، المكافآت والتعويضات، إدارة الأداء، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، يبلغ (٧٣%)، (٧٤%)، (٧٥%)، (٧٧%)، (٧٨%)، (٧٨%)، (٨٠%) على الترتيب، وبشكل إجمالي (٧٦%) بالنسبة لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لبعض أبعاد إدارة المواهب.

### جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لتحديد معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد إدارة المواهب وفقاً لسنوات الخبرة.

م	العبارة	سنوات الخبرة	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
١	التخطيط للمواهب	أقل من ١٠ سنوات	٠,٦٧٧	٢,٨٦٦	٥٠,٧٦٢	٣	**٠,٠١٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٥٢٣	٣,٧٠٤			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٨٥٣	٣,٧٨٦			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٦٠٠	٤,٢٢٥			
		الإجمالي	٠,٧٩٠	٣,٦٥١			
٢	توظيف المواهب	أقل من ١٠ سنوات	٠,٥٧٩	٣,٣١٦	٢٦,٦٦٩	٣	*٠,٠٢٤
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٤,٥٣	٣,٧٦٧			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٨٣٢	٣,٥٩٤			

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

			٠,٤٥٢	٤,٢١١	من ٣٠ سنة فأكثر		
			٠,٦٦٠	٣,٧٠٧	الإجمالي		
**٠,٠٠٠	٣	٣١,٩٧٣	٠,٣٨١	٣,٤٠٤	أقل من ١٠ سنوات	المكافآت والتعويضات	٣
			٠,٤٢٥	٣,٩٢٢	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
			٠,٦٤٩	٣,٥٩٩	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة		
			٠,٣٩٨	٣,٠٤٩	من ٣٠ سنة فأكثر		
			٠,٥٤٢	٣,٧٦٣	الإجمالي		
**٠,٠٠٠	٣	٢١,٤٥٠	٠,٤٤١	٣,٦٠٩	أقل من ١٠ سنوات	إدارة الأداء للمواهب	٤
			٠,٤٤٠	٣,٨٨٦	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
			٠,٦٢٥	٣,٦٧٧	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة		
			٠,٤٥٧	٤,٢٢٢	من ٣٠ سنة فأكثر		
			٠,٥٣٩	٣,٨٣٢	الإجمالي		
*٠,٠١٧	٣	١٤,٤٨٦	٠,٦٥٢	٣,٥٧٥	أقل من ١٠ سنوات	تمكين المواهب	٥
			٠,٤٨٨	٤,٠٤٢	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
			٠,٩٥٤	٣,٧٢٩	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة		
			٠,٣٩٥	٤,٢٠٦	من ٣٠ سنة فأكثر		
			٠,٧٠٠	٣,٨٩٤	الإجمالي		
**٠,٠٠٠	٣	٣٢,٠٠٦	٠,٣٧١	٣,٣٨٨	أقل من ١٠ سنوات	الارتباط الوظيفي	٦
			٠,٣٧١	٤,٠٧٦	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
			٠,٧٣١	٤,٧٤٠	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة		
			٠,٣٣٩	٤,١٣٢	من ٣٠ سنة فأكثر		
			٠,٥٤١	٣,٨٨٠	الإجمالي		
*٠,٠٣١	٣	٣٢,٩٩١	٠,٤٥٤	٣,٥٧٠	أقل من ١٠ سنوات	الثقافة التنظيمية	٧
			٠,٣٨٣	٤,١٣٤	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
			٠,٦٦٩	٣,٨٧٣	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة		
			٠,٣٧٩	٤,٣١٢	من ٣٠ سنة فأكثر		
			٠,٥٤٨	٣,٩٨٣	الإجمالي		
**٠,٠٠٠	٣	٣٦,٧٦٠	٠,٣٧٦	٣,٤٠٣	أقل من ١٠ سنوات	الإجمالي	
			٠,٣٤٤	٣,٩٣٢	من ١٠ إلى ٢٠ سنة		
			٠,٧٠١	٣,٧١٤	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة		
			٠,٣٤٣	٤,٢٠٠	من ٣٠ سنة فأكثر		
			٠,٥٣٦	٣,٨١٦	الإجمالي		

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (٧).

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء سنوات الخبرة (P. Value).

م	العبارة	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر
١	التخطيط للمواهب	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٠	*٠,١٦	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٠	-	٠,٧٨٨	**٠,٠٠٠
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	*٠,١٦	٠,٧٨٨	-	*٠,١١
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠	*٠,١١	-
٢	توظيف المواهب	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٠	*٠,١٥	*٠,٢١
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٠	-	٠,١٢٥	**٠,٠٠٠
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	*٠,١٥	٠,١٢٥	-	*٠,١٨
		من ٣٠ سنة فأكثر	*٠,٢١	**٠,٠٠٠	*٠,١٨	-
٣	المكافآت والتعويضات	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٤	*٠,٤٥	**٠,٠٠١
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٤	-	**٠,٠٠٠	٠,٩٠
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	*٠,٤٥	**٠,٠٠٠	-	**٠,٠٠٠
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠١	٠,٩٠	**٠,٠٠٠	-
٤	إدارة الأداء للمواهب	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠١	٠,٨٠٧	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠١	-	**٠,٠٠٨	**٠,٠٠٢
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٨٠٧	**٠,٠٠٨	-	**٠,٠٠٠
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٢	**٠,٠٠٠	-
٥	تمكين المواهب	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٠	٠,٤٣٨	*٠,١٣
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٠	-	**٠,٠٠٢	٠,٣٦٦
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٤٣٨	**٠,٠٠٢	-	*٠,٤٣
		من ٣٠ سنة فأكثر	*٠,١٣	٠,٣٦٦	**٠,٠٠٠	-
٦	الارتباط الوظيفي	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٤	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٠	-	**٠,٠٠٠	٠,٨٧٠
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	**٠,٠٠٤	**٠,٠٠٠	-	*٠,١٥
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	٠,٨٧٠	*٠,١٥	-
٧	الثقافة التنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	-	*٠,٢٠	**٠,٠٠٨	*٠,١٤
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٠,٢٠	-	*٠,١٣	٠,٧٩
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	**٠,٠٠٨	*٠,١٣	-	*٠,٢٨
		من ٣٠ سنة فأكثر	*٠,١٤	٠,٧٩	*٠,٢٨	-
الاجمالي		أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٩	**٠,٠٠٩	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٩	-	**٠,٠٠٣	**٠,٠٠١
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٣	-	*٠,١٢
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠١	**٠,٠٠٠	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test طبقاً لاختبار Tukey

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test طبقاً لاختبار Tukey

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٧) يتضح الآتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ووفقاً لاختبار توكي يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لأراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لأراء العاملين طبقاً لسنوات أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي للسنوات من ٣٠ سنة فأكثر وسنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد التاسع العدد الأول يونيو ٢٠٢١ - ٦٤ -

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية (١%).

● بالنسبة لتخطيط المواهب: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وسنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة السنوات أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%).

● بالنسبة لتوظيف المواهب: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%).

● بالنسبة للمكافآت والتعويضات: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ومن ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ومن ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%).

● بالنسبة لإدارة الأداء: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، و من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، و من ١٠ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%).
  - بالنسبة لتمكين المواهب: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ومن ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%).
  - بالنسبة للارتباط الوظيفي: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ إلى ٢٠ سنة، ومن ٣٠ سنة فأكثر وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ومن ١٠ إلى ٢٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة وسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر دال ومعنوي عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة وفئة سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر دال عند مستوى معنوية (٥%).
  - بالنسبة للثقافة التنظيمية: تبين من الجدول رقم (٧) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ومن ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%). كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%).
- وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الأول) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر)، نحو أبعاد إدارة المواهب والتي تمثلت في (التخطيط للمواهب، توظيف المواهب، المكافآت والتعويضات، إدارة الأداء للمواهب، تمكين المواهب، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف بين آراء العاملين حول إدارة المواهب، ومنها على سبيل المثال، دراسة (صيام، ٢٠١٣؛ العنقري، ٢٠١٣؛ Khoreva et al., 2017؛ الكساسبة، ٢٠١٦؛ العمري، ٢٠١٧؛ Bashokoohe, et al., 2018).



## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

٢/٩- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد التعلم التنظيمي من حيث خصائصهم الوظيفية (المستوى الإداري, سنوات الخبرة).

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لتحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي وفقاً لخصائصهم الوظيفية من حيث (المستوى الإداري وسنوات الخبرة), والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثاني بالدراسة وهو "هل هناك اختلاف معنوي ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري, سنوات الخبرة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه "لا يوجد هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد التعلم التنظيمي من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري, سنوات الخبرة)". ويمكن تجزئة هذا الفرض طبقاً للخصائص الوظيفية إلى ما يأتي:

- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.
  - الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.
- ويمكن عرض النتائج كما يأتي:

١/٢/٩- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين, وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, والاختبارات المصاحبة لها, اختبار توكي, اختبارات, وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول التعلم التنظيمي وفقاً للمستوى الإداري, أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (٨/٦)

### جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي وفقاً للمستوى الإداري.

م	البعد	المستوى الإداري	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
١	التعلم التكيفي	إدارة عليا	٤,٤٠٦	٠,٦٦٥	١١,٤٣٠	٢	*,٠٠٠
		إدارة وسطي	٣,٦٦٣	٠,٨٨٧			
		إدارة تنفيذية	٣,٨١٩	٠,٦١٨			
		الإجمالي	٣,٨٢٨	٠,٦٨٤			
٢	التعلم التوليدي	إدارة عليا	٤,٤٥٠	٠,٥٨٣	١١,٤٥٩	٢	*,٠١٢
		إدارة وسطي	٣,٦٦٨	٠,٨٩١			
		إدارة تنفيذية	٣,٨٦٢	٠,٦٥٨			
		الإجمالي	٣,٨٧٥	٠,٧١٠			
الاجمالي		إدارة عليا	٤,٩٦٤	٠,٦٦٦	١٢,٣٧٩	٢	*,٠٠٠
		إدارة وسطي	٤,٤٢٨	٠,٦١١			
		إدارة تنفيذية	٤,٤٨٧	٠,٨٤٠			
		الإجمالي	٣,٨٥٧	٠,٦٧٠			

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- وفي ضوء بيانات الجدول الآتي رقم (٨) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:
- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد التعلم التنظيمي بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بشكل إجمالي (٣,٨٥٧) بنسبة (٧٧,١%)، في حين بلغ (٤,٩٦٤) بنسبة (٩٩,٣%)، (٤,٤٢٨) بنسبة (٨٨,٦%)، (٤,٤٨٧) بنسبة (٨٩,٧%) لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) للعاملين بالإدارة العليا من غيرها من المستويات الإدارية الأخرى، ويلبها كل من آراء العاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.
  - وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق المستويات الإدارية لأبعاد التعلم التنظيمي وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (١%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التعلم التكيفي وذلك عند مستوى معنوية (١%)، والتعلم التوليدي عند مستوى معنوية (٥%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح الإدارة العليا.
  - وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٩):
- جدول رقم (٩)
- نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء سنوات الخبرة (P. Value).

م	العبرة	المستوى الإداري	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
١	التعلم التكيفي	إدارة عليا	-	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	**٠,٠٠٠	-	٠,٢٨٥
		إدارة تنفيذية	**٠,٠٠٠	٠,٢٨٥	-
٢	التعلم التوليدي	إدارة عليا	-	*٠,٠١٩	**٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	*٠,٠١٩	-	٠,١٤٥
		إدارة تنفيذية	**٠,٠٠٠	٠,١٤٥	-
الاجمالي		إدارة عليا	-	**٠,٠٠٣	**٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	**٠,٠٠٣	-	٠,١٧٣
		إدارة تنفيذية	**٠,٠٠٠	٠,١٧٣	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

- وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (٩) يتضح الآتي:
- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (٩) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ووفقاً لاختبار توكي (Tukey) يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال ومعنوي عند مستوى دلالة معنوية (١%).
  - بالنسبة للتعلم التكيفي: تبين من الجدول رقم (٩) وجود فرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال عند مستوى دلالة معنوية (١%).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

● بالنسبة للتعلم التوليدي: تبين من الجدول رقم (٩) وجود فرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً للاختبار توكي أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى معنوي عند مستوى (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة التنفيذية دال عند مستوى معنوية (١%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث المستوى الإداري (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية)، نحو أبعاد التعلم التنظيمي والتي تمثلت في (التعلم التكيفي، والتعلم التنظيمي).

وتتفق النتيجة السابقة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال (Nafei et al., 2012؛ عويس، ٢٠٠٧؛ الكساسبة، ٢٠١٦) إلى وجود اختلاف في آراء العاملين حول التعلم التنظيمي. بينما اختلفت تلك النتيجة مع نتيجة (النظاري، ٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين آراء الإداريين بالجامعات الحكومية اليمنية نحو التعلم التنظيمي بصورة إجمالية.

٢/٢/٩ - الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد التعلم التنظيمي من حيث (سنوات الخبرة).

وبغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو التعلم التنظيمي وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث سنوات الخبرة مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبارات، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول التعلم التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (١٠/٦)

### جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين لتحديد معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة.

م	العبارة	سنوات الخبرة	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
١	التعلم التكيفي	أقل من ١٠ سنوات	٠,٤٩١	٣,٣٩٩	٣١,٤٢٨	٣	**,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٤١١	٤,٠٣٨			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٩٤٥	٣,٦١٩			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٣٩٥	٤,٢٥٦			
		الإجمالي	٠,٦٨٤	٣,٨٣٨			
٢	التعلم التوليدي	أقل من ١٠ سنوات	٠,٥٦١	٣,٤٠٩	٢٨,١٨٥	٣	*,٠١٤
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٤٥٩	٤,٠٣٨			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٩٦٩	٣,٧١٠			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٣٥٥	٤,٣٢٤			
		الإجمالي	٠,٧١٠	٣,٨٧٥			
الإجمالي		أقل من ١٠ سنوات	٠,٤٩٤	٣,٤٠٤	٣٢,٥٨٢	٣	**,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٣٧٤	٤,٠٣٨			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٩٤٠	٣,٦٦٥			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٣٥٧	٤,٢٩٠			
		الإجمالي	٠,٦٧٠	٣,٨٥٧			

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف F-Test

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- في ضوء بيانات الجدول السابق رقم (١٠) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:
- بلغ متوسط آراء العاملين لبعض أبعاد التعلم التنظيمي بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بشكل إجمالي (٣,٨٥٧) بنسبة (٧٧,١%) في حين بلغ (٣,٤٠٤) بنسبة (٦٨%) ، (٤,٠٣٨) بنسبة (٨٠,٨%) ، (٣,٦٦٥) بنسبة (٧٣,٣%) ، (٤,٢٩٠) بنسبة (٨٥,٨%) لكل من فئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) للعاملين طبقاً لفئة الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر من غيرها من فئات الخبرة الأخرى، لكل من آراء العاملين في كل فئة من سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.
  - وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق سنوات الخبرة لبعض أبعاد التعلم التنظيمي وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (١%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التعلم التكيفي وذلك عند مستوى معنوية (١%)، والتعلم التوليدي عند مستوى معنوية (٥%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح فئة سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر.

وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لأبعاد إدارة المواهب ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١١).

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء سنوات الخبرة (P. Value).

م	العبرة	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر
١	التعلم التكيفي	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٤	٠,٠٩٢	*٠,٠١٨
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٤	-	**٠,٠٠٠	٠,٠٩٢
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٠٩٢	**٠,٠٠٠	-	٠,٠٠٠**
		من ٣٠ سنة فأكثر	*٠,٠١٨	٠,٠٩٢	**٠,٠٠٠	-
٢	التعلم التوليدي	أقل من ١٠ سنوات	-	*٠,٠٣٣	*٠,١٣٣	**٠,٠٠٢
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	*٠,٠٣٣	-	**٠,٠٠١	*٠,٠١٩
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	*٠,٠١٣	**٠,٠٠١	-	*٠,٠٢٤
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٢	*٠,٠١٩	*٠,٠٢٤	-
الاجمالي		أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٠	**٠,٠٢٥	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٠	-	**٠,٠٠٠	*٠,٠٣٠
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	*٠,٠٢٥	**٠,٠٠٠	-	**٠,٠٠٦
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	*٠,٠٣٠	**٠,٠٠٦	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (١١) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (١١) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ووفقاً لاختبار توكي (Tukey) يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ومن ٢٠ إلى ٣٠ سنة، عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وسنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وبين فئة سنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%).

● بالنسبة للتعلم التكيفي: تبين من الجدول رقم (١١) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وسنوات الخبرة من أقل من ١٠ سنوات دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة دال ومعنوي عند مستوى معنوية (١%)، وأن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%).

● بالنسبة للتعلم التوليدي: تبين من الجدول وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات دال عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لفئة سنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة وفئة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (١%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر)، نحو أبعاد التعلم التنظيمي والتي تمثلت في (التعلم التكيفي والتعلم التوليدي).

وتتفق النتيجة السابقة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال (Nafei et al., 2012؛ عويس، ٢٠٠٧؛ الكساسبة، ٢٠١٦) إلى وجود اختلاف في آراء العاملين حول التعلم التنظيمي. بينما اختلفت تلك النتيجة مع نتيجة (النظاري، ٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين آراء الإداريين بالجامعات الحكومية اليمنية نحو التعلم التنظيمي بصورة إجمالية.

٣/٩- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لتحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً لخصائصهم الوظيفية من حيث (المستوى الإداري وسنوات الخبرة)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الثالث بالدراسة وهو "هل هناك اختلاف معنوي ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الأول والذي يشير إلى أنه "لا يوجد هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأي المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة)". ويمكن تجزئة هذا الفرض طبقاً للخصائص الوظيفية إلى ما يأتي:

● الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري.

ويمكن عرض النتائج كما يأتي:

### ١-٣/٩ - الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد رأس المال الفكري من حيث (المستوى الإداري).

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث المستوى الإداري مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبارت، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول رأس المال الفكري وفقاً للمستوى الإداري، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (١٢).

في ضوء بيانات الجدول رقم (١٢) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بشكل إجمالي (٣,٧٤٦) بنسبة (٧٤,٩%)، في حين بلغ (٤,٢٨٣) بنسبة (٨٥,٦٦%)، (٣,٦٠٣) بنسبة (٧٢%)، (٣,٧٢٥) بنسبة (٧٤,٥%) لكل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) للعاملين بالإدارة العليا من غيرها من المستويات الإدارية الأخرى، لكل من آراء العاملين بالإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.

### جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري وفقاً للمستوى الإداري.

م	العبرة	المستوى الإداري	الوصف الاحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
١	رأس المال البشري	إدارة عليا	٠,٦١٨	٤,٣٠٤	١٦,٦٩٤	٢	*,*,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٧٧٩	٣,٥٨٣			
		إدارة تنفيذية	٠,٤٧٢	٣,٧٢٩			
		الإجمالي	٠,٥٥٨	٣,٧٤٨			
٢	رأس المال الهيكلي	إدارة عليا	٠,٦٠٨	٤,٢٥٠	١٧,٦٠٥	٢	*,٠,٠١٢
		إدارة وسطى	٠,٧٥٣	٣,٥٤٧			
		إدارة تنفيذية	٠,٤٤٩	٣,٦٧٤			
		الإجمالي	٠,٥٣٦	٣,٦٩٦			
٣	رأس مال العلاقات	إدارة عليا	٠,٤٦٨	٤,٢٩٢	١٣,٥٩٧	٢	*,*,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٧٧٥	٣,٦٧٩			
		إدارة تنفيذية	٠,٤٦٣	٣,٧٧١			
		الإجمالي	٠,٥٣٦	٣,٧٩٤			
الاجمالي		إدارة عليا	٠,٥٣٤	٤,٢٨٣	٢٢,١٧٧	٢	*,*,٠,٠٠٠
		إدارة وسطى	٠,٦٩٨	٣,٦٠٣			
		إدارة تنفيذية	٠,٣٧١	٣,٧٢٥			
		الإجمالي	٠,٤٦٧	٣,٧٤٦			

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

- تبين وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق المستويات الإدارية لبعض أبعاد رأس المال الفكري وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (١%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من رأس المال البشري ورأس مال العلاقات وذلك عند مستوى معنوية

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(١%) ورأس المال الهيكلي عند مستوى معنوية (٥%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح الإدارة العليا. وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١٣) وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (١٣) يتضح الآتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول رقم (١٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ووفقاً لاختبار توكي يتبين أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال ومعنوي عند مستوى دلالة معنوية (١%).
- بالنسبة لرأس المال البشري: تبين من الجدول السابق رقم (١٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية دال عند مستوى دلالة معنوية (١%).

### جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء المستوى الإداري (P. Value)

م	البعد	المستوى الإداري	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
١	رأس المال البشري	إدارة عليا	-	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠٢
		إدارة وسطى	**٠,٠٠٠	-	٠,١٦٤
		إدارة تنفيذية	**٠,٠٠٢	٠,١٦٤	-
٢	رأس المال الهيكلي	إدارة عليا	-	*٠,٠١١	*٠,٠١٣
		إدارة وسطى	*٠,٠١١	-	٠,٢٢٤
		إدارة تنفيذية	*٠,٠١٣	٠,٢٢٤	-
٣	رأس مال العلاقات	إدارة عليا	-	**٠,٠٠٠	*٠,٠١١
		إدارة وسطى	**٠,٠٠٠	-	٠,٤٦٥
		إدارة تنفيذية	*٠,٠١١	٠,٤٦٥	-
الاجمالي		إدارة عليا	-	**٠,٠٠٠	**٠,٠٠١
		إدارة وسطى	**٠,٠٠٠	-	٠,١٦٠
		إدارة تنفيذية	**٠,٠٠١	٠,١٦٠	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف F-Test

- بالنسبة لرأس المال الهيكلي: تبين من الجدول رقم (١٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية معنوي عند مستوى معنوية (٥%).
- بالنسبة لرأس مال العلاقات: تبين من الجدول رقم (١٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في الإدارة العليا، ومن أجل التحقق من معنوية الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey) والذي يوضح أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة الوسطى معنوي عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة العليا وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في الإدارة التنفيذية دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%).

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثالث) والذي ينص على " لا يوجد هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد رأس المال الفكري من حيث الخصائص الوظيفية (المستوى الإداري)" وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث المستوى الإداري (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية)، نحو أبعاد رأس المال الفكري.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف في آراء العاملين نحو رأس المال الفكري ومنها على سبيل المثال، دراسة (Yaseen, et al. , 2016) ؛ (Buenechea , 2017 ؛ Bashokoohe, et al. , 2018)، بينما اختلفت تلك النتيجة مع نتيجة (النظاري ، ٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين آراء الإداريين بالجامعات الحكومية اليمنية نحو رأس المال الفكري بصورة إجمالية.

٢/٣/٩ - الاختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو أبعاد رأس المال الفكري من حيث (سنوات الخبرة).

بغرض تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية نحو رأس المال الفكري وفقاً للخصائص الوظيفية من حيث سنوات الخبرة مأخوذاً بصورة إجمالية. فقد قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين، وأسلوب الوصف الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات المصاحبة لها، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وذلك بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية حول رأس المال الفكري وفقاً لسنوات الخبرة، أمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التباين لتحديد مدى معنوية الاختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري وفقاً لسنوات الخبرة.

م	المتغيرات	سنوات الخبرة	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
١	رأس المال البشري	أقل من ١٠ سنوات	٠,٣٥١	٣,٤٧٤	١٨,٨٣٤	٣	**٠,٠٠٣
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٦٧٧	٢,٨٦٦			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٥٢٣	٣,٧٠٤			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٨٥٣	٣,٧٨٦			
		الإجمالي	٠,٥٥٨	٣,٧٤٨			
٢	رأس المال الهيكلي	أقل من ١٠ سنوات	٠,٦٠٠	٤,٢٢٥	١٥,٥٩٢	٣	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٥٧٩	٣,٣١٦			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٤٥٣	٣,٧٦٧			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٨٣٢	٣,٥٩٤			
		الإجمالي	٠,٥٣٦	٣,٦٩٦			
٣	رأس مال العلاقات	أقل من ١٠ سنوات	٠,٤٥٢	٤,٢١١	١٢,٥٨٨	٣	*٠,٠١٤
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٣٨١	٣,٤٠٤			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٤٢٥	٣,٩٢٢			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٦٤٩	٣,٥٩٩			
		الإجمالي	٠,٥٣٦	٣,٧٩٤			
الاجمالي		أقل من ١٠ سنوات	٠,٣٩٨	٤,٠٩٤	٢٠,٨٢٣	٣	**٠,٠٠١
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٤٤١	٣,٦٠٩			
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٤٤٠	٣,٨٨٦			
		من ٣٠ سنة فأكثر	٠,٦٢٥	٣,٦٧٧			
		الإجمالي	٠,٤٦٧	٣,٧٤٦			

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test



## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (١٤) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بلغ متوسط آراء العاملين لبعض أبعاد رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية بصفة إجمالية (٣,٧٤٦) بنسبة (٧٤,٩%)، (٤,٠٩٤) بنسبة (٨١,٩%)، (٣,٦٠٩) بنسبة (٧٢,٢%)، (٣,٨٨٦) بنسبة (٧٧,٧%)، (٣,٦٧٧) بنسبة (٧٣,٥%) لكل من فئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر على الترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى آراء العاملين لأبعاد رأس المال الفكري والتي تتمثل في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) للعاملين طبقاً لفئة الخبرة أقل من ١٠ سنوات من غيرها من فئات الخبرة الأخرى بدرجة أكبر، يليها كل من آراء العاملين في كل فئة من سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، ٣٠ سنة فأكثر على الترتيب، مع ملاحظة أن الفروق بين متوسط كل فئة بسيطة وذلك بشكل مبدئي.
  - وجود اختلاف ذات دلالة معنوية لآراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية وفق سنوات الخبرة لأبعاد رأس المال الفكري وبشكل إجمالي عند مستوى معنوية (١%)، وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية وذلك عند مستوى معنوية (١%)، ورأس مال العلاقات عند مستوى معنوية (٥%)، كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح فئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات.
- وللتأكد من معنوية الفروق والاختلافات حول آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية لأبعاد رأس المال الفكري ومن أجل التعرف على مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار توكي (Tukey) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي رقم (١٥).

### جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار توكي (Tukey) لتحديد الفروق المعنوية في تشابه أو اختلاف آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في ضوء المستوى الإداري (P. Value).

م	المتغيرات	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر
١	رأس المال البشري	أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٠	٠,٥١٧	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٠	-	*٠,٠١١	٠,٤٨٠
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٥١٧	*٠,٠١١	-	**٠,٠٠٨
٢	رأس المال الهيكلية	من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	٠,٤٨٠	**٠,٠٠٨	-
		أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠١	٠,٥٥٧	**٠,٠٠٠
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠١	-	*٠,٠١٣	٠,٨١٦
٣	رأس مال العلاقات	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٥٥٧	*٠,٠١٣	-	**٠,٠٠٠
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	٠,٨١٦	**٠,٠٠٠	-
		أقل من ١٠ سنوات	-	٠,٠٨٥	٠,٦٤١	**٠,٠٠٠
الاجمالي		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٠,٠٨٥	-	*٠,٠١٨	٠,٥٥٩
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٦٤١	*٠,٠١٨	-	*٠,٠١٣
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٠	٠,٥٥٩	*٠,٠١٣	-
		أقل من ١٠ سنوات	-	**٠,٠٠٠	٠,٩٣٨	**٠,٠٠٣
		من ١٠ إلى ٢٠ سنة	**٠,٠٠٠	-	*٠,٠١١	٠,٢٣٦
		من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٠,٩٣٨	*٠,٠١١	-	**٠,٠٠٠
		من ٣٠ سنة فأكثر	**٠,٠٠٣	٠,٢٣٦	**٠,٠٠٠	-

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

وفي ضوء بيانات الجدول السابق رقم (١٥) يتبين عدد من الجوانب أهمها منها ما يأتي:

- بشكل إجمالي: تبين من الجدول (١٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ سنة فأكثر، وأن الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين طبقاً لسنوات

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ووفقاً لاختبار توكي، يتبين أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر، عند مستوى معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة وسنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى معنوية (٥%)، كما تبين وجود اختلاف معنوي بين سنوات الخبرة من ٢٠ إلى ٣٠ سنة وسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر دال عند مستوى (١%).

● بالنسبة لرأس المال البشري: تبين من الجدول رقم (١٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة، عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفتة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات ومن ١٠ إلى ٢٠ سنة، دال عند مستوى دلالة معنوية (١%).

● بالنسبة لرأس المال الهيكلي: تبين من الجدول رقم (١٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة، ومن ٣٠ سنة فأكثر، وتبين أن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي (Tukey) أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ إلى ٢٠ سنة، ومن ٣٠ سنة فأكثر، عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما تبين أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفتة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%)، كما تبين أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفتة سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر دال عند مستوى معنوية (٥%).

● بالنسبة لرأس مال العلاقات: تبين من الجدول رقم (١٥) وجود فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين في سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، وتبين أن هذا الاختلاف يميل لصالح آراء العاملين في سنوات الخبرة من أقل من ١٠ سنوات، ويؤكد على ذلك وفقاً لاختبار توكي أن الاختلاف بين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين طبقاً لسنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر، عند مستوى دلالة معنوية (١%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفتة سنوات الخبرة من ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة دال عند مستوى دلالة معنوية (٥%)، كما أن الفرق في الوسط الحسابي لسنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة وفتة سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر دال عند مستوى معنوية (١%).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثالث) والذي ينص على أنه "لا يوجد هناك اختلاف ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث سنوات الخبرة"، وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إيجابية وذلك بعد أن تبين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة فأكثر)، نحو رأس المال الفكري.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف في آراء العاملين نحو رأس المال الفكري ومنها على سبيل المثال، دراسة (Yaseen, et al. , 2016) ؛ (Buenechea, 2017 ؛ Bashokoohe, et al. , 2018)، بينما اختلفت تلك النتيجة مع نتيجة (النظاري ،

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(٢٠١٥) التي توصلت إلى عدم وجود اختلاف بين آراء الإداريين بالجامعات الحكومية اليمنية نحو رأس المال الفكري بصورة إجمالية وفقاً لسنوات الخبرة.

### ٤/٩ - العلاقة بين إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية.

يناقش هذه الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرابع في البحث والذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الرابع والذي يشير إلى أنه "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية"، فقد تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي بمصلحة الضرائب العقارية، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١٦).

ومن خلال بيانات الجدول الآتي رقم (١٦) يتضح النتائج الآتية:

(١) بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعد والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٩١٦)، وأن هذه العلاقة تمثل ٩١,٦% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

(٢) بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R<sup>2</sup> - (٠,٨٤٠) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٨٤%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الستة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R<sup>2</sup>) (٠,٨٣٧) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R<sup>2</sup> - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٣,٧) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الستة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١٦)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧١٤) و (٠,٨٣٢). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لبعض المتغيرات، (٥%) للمتغيرات الأخرى الدالة بالنموذج.

جدول رقم (١٦)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي

م	المتغيرات المستقلة	التعلم التنظيمي			
		T	R <sup>2</sup>	R	B
١	التخطيط للمواهب	٤,٤٤٨	٠,٦٣٨	٠,٧٩٩	٠,١٦٩
٢	توظيف المواهب	٣,٨٣٨	٠,٦٤٠	٠,٨٠٠	٠,٥١٠
٣	التعويضات والمكافآت	٣,١٣٨	٠,٦٣٣	٠,٧٩٦	٠,٢٢٦
٤	إدارة الأداء	١,٨٢٦	٠,٥٠٩	٠,٧١٤	٠,٠٣٩
٥	تمكين المواهب	٩,٠٦٩	٠,٦٦٧	٠,٨١٧	٠,٤٠٦
٦	الارتباط الوظيفي	٣,٦٩٣	٠,٦٩٢	٠,٨٣٢	٠,١١٣
٧	الثقافة التنظيمية	١,٩٨٤	٠,٦٨٦	٠,٧٦٦	٠,٠٧٤
					٠,٩١٦
					٠,٨٤٠
					٠,٨٣٧
					٢٧٤,٥٠٦
					R
					R <sup>2</sup>
					AdjR <sup>2</sup>
					(f)

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
--	----------------	-------

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test

(٣) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات إدارة المواهب الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التعلم التنظيمي ومرتبطة حسب درجة أهميتها طبقاً لبيئنا المعيارية: توظيف المواهب (٠,٥١٠), التمكين (٠,٤٠٦), التعويضات والمكافآت (٠,٢٢٦), التخطيط (٠,١٦٩), الارتباط الوظيفي (٠,١١٣), الثقافة التنظيمية (٠,٠٧٤), إدارة الأداء (٠,٠٣٩). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٦).

(٤) وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الستة التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١%)، كما أن العلاقة بين إدارة الأداء والتعلم التنظيمي كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط بالتعلم التنظيمي، ولكن تبين أن قدرته التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء، التمكين، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%) لبعض المتغيرات و(٥%) للبعض الآخر وفقاً لاختبار (ت)، وذلك بالنسبة للمتغيرات الستة الموضحة. وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط، التوظيف، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء، التمكين، الارتباط الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية" وذلك بصورة إجمالية، وبالنسبة لكل متغير على حده يتم قبول فرض العدم بالنسبة لبُعد إدارة الأداء.

واتفقت هذه النتيجة السابقة مع النتائج التي توصلت إليها بعض من الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة بين إدارة المواهب والتعلم التنظيمي، والتي منها دراسة (Oltra & Vivas-Lopez, 2013)؛ (Raj & Srivastava, 2014).

### ٥/٩ - العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.

يناقش هذه الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الخامس في البحث والذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض الخامس والذي يشير إلى أنه "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي (التعلم التكميلي، التعلم التوليدي) وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية"، فقد تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم (١٧).

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

جدول رقم (١٧)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري بشكل إجمالي.

م	المتغيرات المستقلة	رأس المال الفكري			
		T	R <sup>2</sup>	R	B
١	العلم التكيفي.	١٠,٠٢٥	٠,٧٢٩	٠,٨٥٤	٠,٤٥٤
٢	التعلم التوليدي.	١٠,٣٨٥	٠,٧٣٤	٠,٨٥٧	٠,٤٧٠
	<b>R</b>				٠,٨٨٩
	<b>R<sup>2</sup></b>				٠,٧٩٠
	<b>AdjR<sup>2</sup></b>				٠,٧٨٩
	<b>(f)</b>				٢٤٩,٧٠١
	مستوى المعنوية				٠,٠٠٠

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test  
\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test

ومن خلال بيانات الجدول الآتي يتضح النتائج الآتية:

- (١) بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج. بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعد والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٨٩), وأن هذه العلاقة تمثل ٨٨,٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.
- (٢) بلغ معامل التحديد أو التفسير - R<sup>2</sup> - (٠,٧٩٠) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٧٩%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الاثنان ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة (Adj R<sup>2</sup>) (٠,٧٨٩) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع - R<sup>2</sup> - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة (أو التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٧٨,٩%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الستة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١٧) كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٨٥٤) و(٠,٨٥٧). كما تشير النتائج لمعنى معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%).
- (٣) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات التعلم التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى رأس المال الفكري ومرتبة حسب درجة أهميتها طبقاً لبيئنا المعيارية: التعلم التوليدي (٠,٤٧٠), العلم التكيفي (٠,٤٥٤), وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٧).
- (٤) وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الأثنين التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١%). وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف), وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%), ووفقاً لاختبار (ت), وكذلك بالنسبة لكل متغير مستقل على حده, وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية, وكذلك بالنسبة لكل متغير مستقل على حده.

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وجاءت نتيجة هذا الفرض منقفة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Chahal & Yolanda, 2016؛ Ghorbani, et. al., 2013؛ Amiri, et. Al., 2010) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري. (Bakshi, 2015).  
٦/٩ - العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية.

يناقش هذه الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين إدارة المواهب وبين التعلم التنظيمي في مصلحة الضرائب العقارية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل السادس في البحث والذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية؟" والذي استند في التحليل إلى الفرض السادس والذي يشير إلى أنه "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء المواهب، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب)، وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية"، فقد تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، والارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* من خلال برنامج الخطوات المتتالية *Stepwise* والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، أمكن التوصل إلى بعض النتائج التي نوضحها فيما يأتي من خلال الجدول رقم الآتي رقم (١٨)، ومن خلال بيانات الجدول رقم (١٨) يتضح النتائج الآتية:

(١) بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٩٢١)، وأن هذه العلاقة تمثل ٩٢,١% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج *R*) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية.

(٢) بلغ معامل التحديد أو (التفسير) -  $R^2$  - (٠,٨٤٨) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٨٤,٨%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الستة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تبلغ قيم معامل التحديد المعدلة ( $Adj R^2$ ) (٠,٨٤٥) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع -  $R^2$  - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٤,٥) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة الستة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (١٨)، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٩٦) و (٠,٨٣٨). كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%).

(٣) أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات إدارة المواهب الأكثر تفسيراً للاختلاف في رأس المال الفكري ومرتبطة حسب درجة أهميتها طبقاً لبيئتها المعيارية: توظيف المواهب (٠,٣١٠)، تمكين المواهب (٠,٢٧٦)، الارتباط الوظيفي (٠,٢٣٢)، التخطيط للمواهب (٠,١٢٤)، التعويضات والمكافآت (٠,١٢٤). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٨).

(٤) وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الخمس التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوى معنوية أقل (١%)، كما أن العلاقة بين إدارة الأداء والثقافة التنظيمية وبين رأس المال الفكري كمتغير تابع غير دالة إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب التأثير والارتباط برأس المال الفكري، ولكن تبين أن قدرته التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة.

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

جدول رقم (١٨)

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري بشكل إجمالي.

م	المتغيرات المستقلة	رأس المال الفكري			
		T	R <sup>2</sup>	R	B
١	التخطيط للمواهب	٣,٣٥٧	٠,٦٣٣	٠,٧٩٦	٠,١٢٤
٢	توظيف المواهب	٨,٠٩٣	٠,٧٠٠	٠,٨٣٧	٠,٣١٠
٣	التعويضات والمكافآت	٣,١٦٦	٠,٦٢٠	٠,٧٨٨	٠,١٢٤
٤	إدارة الأداء	١,٠١٤	٠,٤٩٥	٠,٧٠٤	٠,٠٣٢
٥	تمكين المواهب	٨,٤٠٥	٠,٦٤٦	٠,٨٠٤	٠,٢٧٦
٦	الارتباط الوظيفي	٥,٤٤٥	٠,٧٠٢	٠,٨٣٨	٠,٢٣٢
٧	الثقافة التنظيمية	-١,٧٦٤	٠,٥٢٧	٠,٧٢٦	-٠,٠٦٤
				٠,٩٢١	R
				٠,٨٤٨	R <sup>2</sup>
				٠,٨٤٥	AdjR <sup>2</sup>
				٢٩٢,٥٩٦	(f)
				٠,٠٠٠	مستوى المعنوية

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء المواهب، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب)، وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (١%) ووفقاً لاختبار (ت)، وذلك بالنسبة للمتغيرات الخمس الموضحة. وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب (التخطيط للمواهب، التوظيف للمواهب، التعويض والمكافآت، إدارة الأداء المواهب، التمكين الوظيفي، الارتباط الوظيفي للمواهب، الثقافة التنظيمية للمواهب)، وبين رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية" وذلك بصورة إجمالية، وبالنسبة لكل متغير على حده يتم قبول فرض العدم بالنسبة لبعدها إدارة الأداء وبعدها الثقافة التنظيمية.

وجاءت نتيجة هذا الفرض متفقة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة على وجود علاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري، ومنها على سبيل المثال، دراسة (الرحالة ، ٢٠٢٠ ؛ يحيي ، ٢٠١٨ ؛ Iscandarov ، 2018 ؛ Bashokohe, et al. ، 2018 ؛ Morley, et al. ، 2015).

٧/٩- العلاقة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري في ظل تأثير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في مصلحة الضرائب العقارية:

ويناقش هذا الجزء تحليل العلاقة (المباشرة، غير المباشرة) بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري في ظل تأثير التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. فقد تم استخدام تحليل المسار (path analyses) (AMOS /موس) بهدف التأكد من أنه يمكن الاعتماد على المتغيرات المستقلة مروراً بالمتغيرات الوسيطة لإحداث أثر أفضل على المتغير، كما أنه تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج والتي تمثلت في اختبار (G.F.I)،

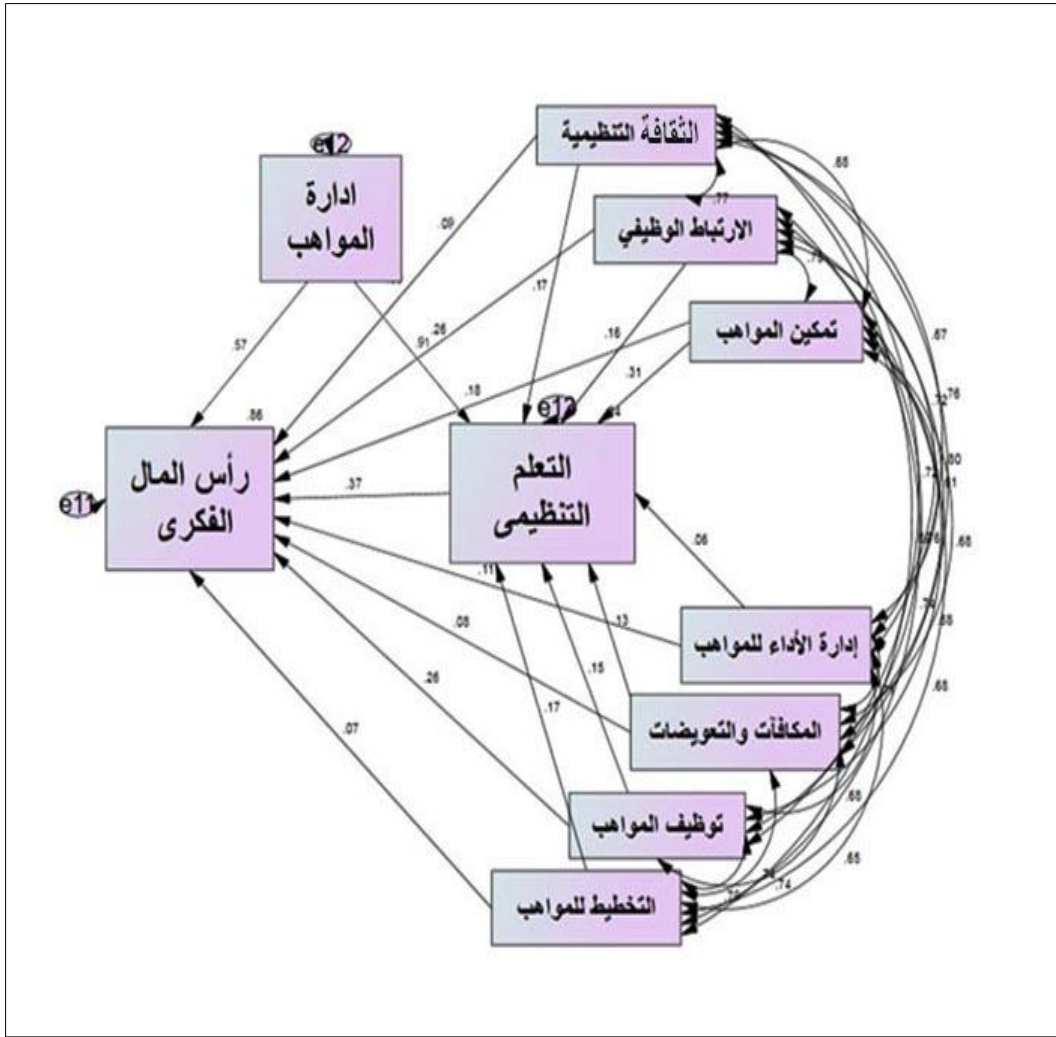
### دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(A.G.F.I), (RMSEA), للتأكد من صلاحية العلاقات بالنموذج والتعرف على مدى أهمية المتغير الوسيط في زيادة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما ننوه على أنه تم التعامل مع المتغيرات المستقلة بشكل إجمالي ولكل متغير على حده أخذاً في الاعتبار أثر المتغيرات المستقلة الأخرى عليه، ولبيان معنوية نموذج أموس في ظل العلاقة المباشرة والعلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث والتأكد من صلاحية معنوية النموذج المقترح يتم الاعتماد على قيمة (P Value) في ظل العلاقة المباشرة والعلاقات غير المباشرة. (عيد، ٢٠١٣)، وذلك كما هو مبين من خلال شكل رقم (٢)

من أجل التعرف على مدى صلاحية النموذج المقترح في هذا البحث ومعنوية العلاقة تم الاعتماد على قيمة (P Value) في ظل العلاقة المباشرة والعلاقات غير المباشرة، وذلك كما هو مبين من خلال شكل رقم (٢) كما يأتي:

شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد إدارة المواهب ورأس المال الفكري من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بشكل إجمالي باستخدام برنامج AMOS, Version 23



ونظراً لوجود قيم أقل من ١٠% لقيمة (P Value) والتوصية باستبعادها وفق طبيعة التحليل، لذا يتم استبعاد تلك القيم والإبقاء على القيم الجوهرية بالنموذج، (عيد، ٢٠١٣)، وذلك من خلال الشكل الآتي رقم (٣)

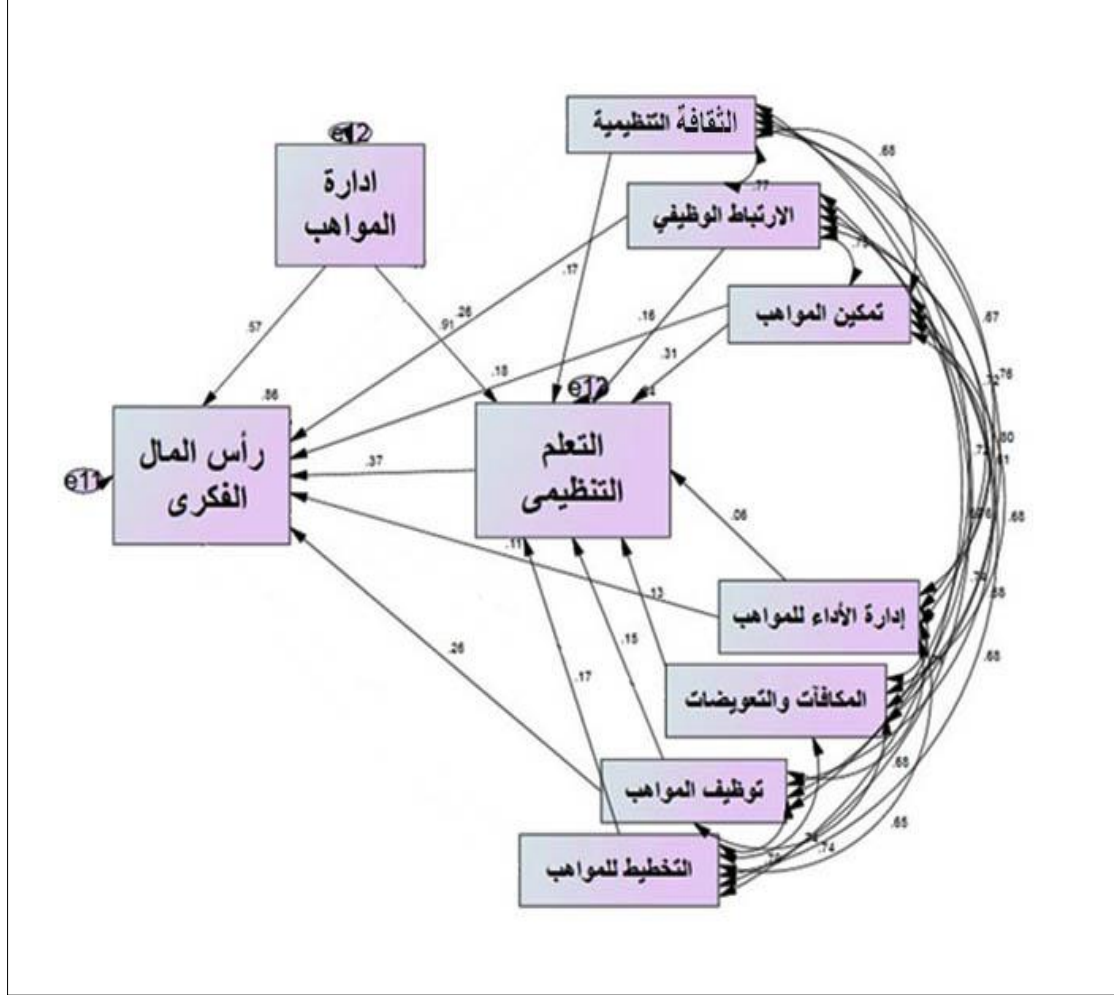


دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

شكل رقم (٣)

نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة وفق النموذج الوصفي المقترح بشكل إجمالي بعد حذف العلاقة ذات التأثير الأقل من ١٠ %



ويمكن تجميع بيانات الشكلين من خلال الجدول رقم (١٩) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس) ومدى معنوية كل منها وذلك النحو الآتي:

• تشير البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (١٩) أنه توجد درجة توافق وعلاقة بين إدارة المواهب إجمالاً ولكل بُعد على حده باستثناء بُعد إدارة الأداء وبين التعلم التنظيمي، كما يتبين وجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة، كما يتضح وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المواهب بشكل إجمالي ولكل بُعد على حده باستثناء بُعد المكافآت والتعويضات، وبُعد الثقافة التنظيمية وبين رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية.

• يتبين أن نسبة ٣٢.١ % من نسبة التغير في رأس المال الفكري يرجع إلى إتباع مصلحة الضرائب العقارية للتعلم التنظيمي في ظل وجود تأثير لإدارة المواهب، وذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير إدارة

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

المواهب على رأس المال الفكري متأثرةً بالتعلم التنظيمي كمتغير وسيط ملحوظ وأكبر من تأثير إدارة المواهب على رأس المال الفكري بصورة مباشرة بدون وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة.

جدول رقم (١٩)

نتائج نموذج طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (AMOS, Version 23)

المتغير التابع							المتغير التابع	
التعلم التنظيمي							المتغيرات المستقلة	
مستوى الدلالة	التأثير الكلي	معامل المسار Beta	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
**٠,٠٠٠	٠,٩٠٦	٠,٩١	--	٠,٩٠٦	٠,٨٥	٠,٩١	إجمالي	أولاً: إدارة المواهب
**٠,٠٠٠	٠,١٦٩	٠,١٧	--	٠,١٦٩		٠,١٧	التخطيط للمواهب	
**٠,٠٠٠	٠,١٥١	٠,١٥	--	٠,١٥١		٠,١٥	توظيف المواهب	
**٠,٠٠٢	٠,١٢٦	٠,١٣	--	٠,١٢٦		٠,١٣	التعويضات والمكافآت	
٠,٠٦٥	٠,٠٦	٠,٠٦	--	٠,٠٦		٠,٠٦	إدارة الأداء	
**٠,٠٠٠	٠,٣٠٦	٠,٣١	--	٠,٣٠٦		٠,٣١	التمكين	
**٠,٠٠٠	٠,١٦١	٠,١٦	--	٠,١٦١		٠,١٦	الارتباط الوظيفي	
*٠,٠٢١	٠,١٧٤	٠,١٧	--	٠,١٧٤		٠,١٧	الثقافة التنظيمية	
رأس المال الفكري							المتغيرات الفرعية	
**٠,٠٠٠	٠,٩٠٩	٠,٥٧	٠,٣٣٩	٠,٥٦٧	٠,٨٦	٠,٥٧	الإجمالي	ثانياً: التعلم التنظيمي
*٠,٠٤٩	٠,٧٥٤	٠,٠٧	٠,٠٥٤	٠,٠٧		٠,٠٧	التخطيط للمواهب	
**٠,٠٠٠	٠,٣٠٨	٠,٢٦	٠,٠٤٨	٠,٢٦١		٠,٢٦	توظيف المواهب	
٠,٠٨٣	٠,١٢٠	٠,٠٨	٠,٠٤٠	٠,٠٨٣		٠,٠٨	التعويضات والمكافآت	
**٠,٠١٠	٠,١٤٩	٠,١٣	٠,٠١٩	٠,١٣١		٠,١٣	إدارة الأداء	
**٠,٠٠٠	٠,٢٧٨	٠,١٨	٠,٠٩٨	٠,١٧٧		٠,١٨	التمكين	
**٠,٠٠٠	٠,٣١٢	٠,٢٦	٠,٠٥٢	٠,٢٦٣		٠,٢٦	الارتباط الوظيفي	
٠,١١٠	٠,١١٤	٠,٠٩	٠,٠٢٤	٠,٨٧		٠,٠٩	الثقافة التنظيمية	
**٠,٠٠٠	٠,٣٧٣	٠,٣٧	--	٠,٣٧٣	٠,٨٣	٠,٣٧	(في ظل إدارة المواهب)	

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

- يحقق الجدول السابق رقم (١٩) أعلى نسبة تفسير للتغير في رأس المال الفكري التي بلغت ٨٥% وذلك يرجع إلى أن قيمة معامل التحديد التي بلغت ( $R^2 = ٠,٨٥$ ) ويفسر وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري ٨٤% من التغير في مستوى رأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2 = ٠,٨٤$ ).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- وجود تأثير غير معنوي للتعلم التنظيمي على العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٠٧، لُبعد التخطيط للمواهب، كما تبين وجود تأثير غير معنوي للتعلم التنظيمي على العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٠٩، لبعد الثقافة التنظيمية.
  - لقد دعم وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط تأثير أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة على رأس المال الفكري، حيث نجد أن أبعاد إدارة المواهب تأثيرهم المباشر كالتالي (توظيف المواهب حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٢٦، إدارة الأداء حيث بلغت قيمة بيتا ٠,١١، والتمكين للمواهب حيث بلغت قيمة بيتا ٠,١٨، الارتباط الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (٠,١٨) وذلك عند مستوى معنوية (١%) .
- وفي ضوء ما تقدم في تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري بمصلحة الضرابن العقارية محل الدراسة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط" وقبول الفرض البديل الذي ينص على " توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري بمصلحة الضرابن العقارية محل الدراسة من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية (١%)، و(٥%) .

وفيا يتعلق بمؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) من أجل التعرف على مدى صلاحية النموذج للتأكد من مدى إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المواهب) في تفسير التغيرات في المتغير التابع (رأس المال الفكري) في ظل وجود التعلم التنظيمي (كمتغير وسيط). يمكن عرض مؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) من خلال الجدول الآتي رقم (٢٠) (صديق، ٢٠٠٨)، نقلًا عن (عيد، ٢٠١٣).

ويتضح من خلال الجدول السابق رقم (٢٠) أن النموذج الوصفي الذي اقترحه الباحث لدراسة العلاقات بين متغيراته ذات دلالة معنوية ويؤكد على إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المواهب) في تفسير التغيرات في المتغير التابع (رأس المال الفكري) في ظل التعلم التنظيمي كمتغير وسيط أو بمعنى مباشر أن النموذج المقترح يعطي نتائج أفضل في ظل المتغير الوسيط، ويوضح ذلك أن العلاقة غير المباشرة بلغت (٠,٣٢١) وهي أكبر من جميع قيم العلاقات المباشرة بين المتغيرات المستقلة لإدارة المواهب والمتغيرات التابعة لرأس المال الفكري.

### جدول رقم (٢٠)

#### مؤشرات جودة نموذج تحليل المسار (أموس) AMOS, Version 23

م	اختبار جودة النموذج	قيمة الاختبار	التفسير
١	(G.F.I) The goodness of fit index	٠,٩٤٣ (جودة التوفيق عالية لاقتربها من الواحد الصحيح)	ويحكم هذا لاختبار على مدى إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة في تفسير بعض التغيرات في المتغير التابع (دليل الصلاحية) ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح
٢	(A.G.F.I) Adjusted (G.F.I)	٠,٨٣٥ (جودة التوفيق عالية لاقتربها من قيمة (GFI))	يمكن الاعتماد على هذه القيمة في الحكم على جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من قيمة (GFI) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق.
٣	(RMSEA) The Root Mean square Error of Approximation	٠,٠٢٣ (النموذج ذات دلالة معنوية)	يستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٠,٠٥) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

### دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وفيما يتعلق بالعلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة بنموذج تحليل المسار (أموس) نشير إلى أن التحليل يفترض أن كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغيرات المستقلة (تأثيرات بينية)، وللتأكد من وجود علاقة بين المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب بما يزيد من درجة تأثيرها على التعلم التنظيمي أو على رأس المال الفكري سواء أخذت بصورة إجمالية أو منفردة نتناول التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية لإدارة المواهب وذلك من خلال الجدول الآتي رقم (٢١):

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل المسار (أموس) لدور كل بعد من أبعاد إدارة المواهب في دعم وزيادة قوة الأبعاد الأخرى

م	العلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة	درجة الارتباط المتبادل بين المتغيرات المستقلة	P. Value
١	التخطيط للمواهب <.....> التوظيف	٠,٧٨٩	**٠,٠٠٠
٢	التخطيط للمواهب <.....> المكافآت	٠,٧٣٦	**٠,٠٠٠
٣	التخطيط للمواهب <.....> إدارة الأداء	٠,٦٥٣	**٠,٠٠٠
٤	التخطيط للمواهب <.....> التمكين	٠,٦٨٢	٠,٤٣٦
٥	التخطيط للمواهب <.....> الارتباط	٠,٧٤١	**٠,٠٠٠
٦	التخطيط للمواهب <.....> الثقافة التنظيمية	٠,٦٨٧	**٠,٠٠١
٧	توظيف المواهب <.....> المكافآت	٠,٧٣٦	**٠,٠٠٦
٨	توظيف المواهب <.....> إدارة الأداء	٠,٦٨٥	*٠,٠١٧
٩	توظيف المواهب <.....> التمكين	٠,٦٧٦	**٠,٠٠١
١٠	توظيف المواهب <.....> الارتباط	٠,٧٥٩	٠,١٤٦
١١	توظيف المواهب <.....> الثقافة التنظيمية	٠,٧١٩	*٠,٠٢٢
١٢	المكافآت <.....> إدارة الأداء	٠,٧٠٨	**٠,٠٠٠
١٣	المكافآت <.....> التمكين	٠,٦٧٨	**٠,٠٠٤
١٤	المكافآت <.....> الارتباط	٠,٧٩٦	*٠,٠١٣
١٥	المكافآت <.....> الثقافة التنظيمية	٠,٧٦٢	**٠,٠٠٢
١٦	إدارة الأداء <.....> التمكين	٠,٦٠٨	**٠,٠٠٠
١٧	إدارة الأداء <.....> الارتباط	٠,٧١٧	٠,٥٩٦
١٨	إدارة الأداء <.....> الثقافة التنظيمية	٠,٦٦٧	**٠,٠٠٠
١٩	التمكين للمواهب <.....> الارتباط	٠,٧٥٢	**٠,٠٠١
٢٠	التمكين للمواهب <.....> الثقافة التنظيمية	٠,٦٧٦	**٠,٠٠٠
٢١	الارتباط <.....> الثقافة التنظيمية	٠,٧٧٤	*٠,٠١١

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-Test

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٢١) أنه توجد علاقة بينية متبادلة بين أبعاد إدارة المواهب بما يزيد من تأثير إدارة المواهب إجمالاً ولكل متغير فرعي على كل من التعلم التنظيمي بصورة مباشرة وعلى رأس المال الفكري بشكل غير مباشر في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بعد على حده، كما أن هذه العلاقات معنوية عد مستوى (١%) لبعض العلاقات و (٥%) للبعض الأخر، وبما يزيد من قوة الأثر للنموذج بصورة إجمالية بشكل إجمالي وتمتعه بالصلاحيات بشكل تام.

ومن خلال ما سبق، تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري بمصلحة الضرابب العقارية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط" وقبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري بمصلحة الضرابب العقارية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية (١%)، و (٥%).

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

وفي ضوء ما تقدم فقد أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة وجوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% و ٥% بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وهذا يدل على أهمية وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في دعم في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري، وتعزز تلك النتيجة ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة من أن العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري قد تكون غير مباشرة من خلال بعض المتغيرات التي يمكن أن تدعم وتقوي هذه العلاقة.

ومن ناحية أخرى فقد أكدت نتائج الدراسات السابقة على دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وبين رأس المال الفكري، مثل دراسة كل من (Ghorbani, et. al., 2013 ؛ Chahal & Bakshi , 2015 ؛ Mahmood, et. al. , 2017)،

### ٨/٩- اختبار سوبل Sobel Test

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات الغير مباشرة للمتغير المستقل المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z- Value فإذا كانت تلك القيمة أكبر من (١,٩٦) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي، أما إذا كانت إذا كانت قيمة Z- Value أقل من (١,٩٦)، فإن النموذج ليس نموذج متغير وسيط وأن التأثير غير المباشر ليس حقيقي، وتعتمد قيمة Z- Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (رأس المال الفكري).

### جدول رقم (٢٢)

#### نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z- Value	مستوى المعنوية P-Value
إدارة المواهب – التعلم التنظيمي – رأس المال الفكري	٠,٢٩٥٨	٠,٠٣٩٧	٧,٤٤٦٤	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول الآتي رقم (٢٢) يتبين أن هناك تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لنموذج الدراسة الحالية حيث بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (٧,٤٤٦٤) عند مستوى معنو P- Value = ٠,٠٠٠ حيث كان المسار كما يأتي: (إدارة المواهب) < التعلم التنظيمي > رأس المال الفكري).

### ١٠. نتائج الدراسة:

من خلال استعراض نتائج التحليل التي استند إليها البحث واختبار فروض البحث، فقد توصلت إلى مجموعة من النتائج وذلك على النحو الآتي:

(١) تبين عدم قبول الفروض السبعة للبحث بصورة إجمالية، على الرغم من قبولها لبعض الأبعاد بصورة منفردة.

(٢) تختلف آراء العاملين نحو إدارة المواهب في كل مستوى إداري عن الآخر وفقاً للمستويات الإدارية الثلاث، وأن هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التخطيط للمواهب وتوظيف المواهب والمكافآت والتعويضات، وإدارة الأداء للمواهب، وتمكين المواهب، والارتباط الوظيفي، والثقافة التنظيمية

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- للمواهب, وتبين أن آراء العاملين بالإدارة العليا للأبعاد السابقة لإدارة المواهب أفضل من غيرها من الإدارات الأخرى.
- (٣) تختلف آراء العاملين نحو إدارة المواهب في كل فئة من فئات سنوات الخبرة الأربعة, وثبت أن هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التخطيط للمواهب وتوظيف المواهب والمكافآت والتعويضات, وإدارة الأداء للمواهب, وتمكين المواهب, والارتباط الوظيفي, والثقافة التنظيمية للمواهب, وتبين أن آراء العاملين بالفئة من ٣٠ سنة فأكثر للأبعاد السابقة لإدارة المواهب أفضل من غيرها من الإدارات الأخرى.
- (٤) تختلف آراء العاملين نحو التعلم التنظيمي وفق المستويات الإدارية لأبعاد التعلم التنظيمي وبشكل إجمالي, وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التعلم التكيفي وذلك عند مستوى معنوية (١%) , والتعلم التوليدي عند مستوى معنوية (٥%), كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح الإدارة العليا.
- (٥) تختلف آراء العاملين نحو التعلم التنظيمي وفق سنوات الخبرة لبعض أبعاد التعلم التنظيمي, وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من التعلم التكيفي وذلك عند مستوى معنوية (١%), والتعلم التوليدي عند مستوى معنوية (٥%), كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح فئة سنوات الخبرة من ٣٠ سنة فأكثر.
- (٦) تختلف آراء العاملين نحو رأس المال الفكري وفق المستويات الإدارية لبعض أبعاد رأس المال الفكري, وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من رأس المال البشري ورأس مال العلاقات وذلك عند مستوى معنوية (١%) ورأس المال الهيكلي عند مستوى معنوية (٥%) كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح الإدارة العليا.
- (٧) تختلف آراء العاملين نحو رأس المال الفكري وفق سنوات الخبرة لأبعاد رأس المال الفكري, وتبين أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلى كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وذلك عند مستوى معنوية (١%), ورأس مال العلاقات عند مستوى معنوية (٥%), كما تبين أن هذه الاختلافات تميل لصالح فئة سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات.
- (٨) توجد علاقة ذات دلالة معنوية ودالة بين إدارة المواهب والتعلم التنظيمي بصورة إجمالية, وبصورة تفصيلية تبين أن العلاقة بين إدارة الأداء والتعلم التنظيمي كمتغير تابع غير دالة إحصائياً. وحيث أنه كلما زاد الاهتمام من جانب مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بإدارة المواهب زاد ذلك من مستوى التعلم التنظيمي لدى العاملين بتلك المصلحة, وهذا يعني أن مصلحة الضرائب العقارية يمكنها رفع وتنمية مستوى التعلم التنظيمي من خلال تطبيق ممارسات إدارة المواهب لديها.
- (٩) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي وبين رأس المال الفكري بصورة إجمالية, ولكل بعد على حده من أبعاد التعلم التنظيمي, وحيث أنه كلما زاد الاهتمام من جانب مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بالتعلم التنظيمي زاد ذلك من مستوى تحسين وتنمية رأس المال الفكري بتلك المصلحة, وهذا يعني أن مصلحة الضرائب العقارية يمكنها رفع وتنمية رأس المال الفكري من خلال تدعيم وتعزيز التعلم التكيفي والتعلم التوليدي لدى العاملين بمصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة.
- (١٠) توجد علاقة ذات دلالة معنوية ودالة بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري بصورة إجمالية, كما تبين أن العلاقة غير دالة مع بُعد إدارة الأداء بصورة منفردة. وحيث أنه كلما زاد الاهتمام من جانب مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة بإدارة المواهب زاد ذلك من تحسين وتنمية رأس المال الفكري بتلك المصلحة, وهذا يعني أن مصلحة الضرائب العقارية يمكنها تحسين وتنمية رأس المال الفكري من خلال تطبيق ممارسات إدارة المواهب لديها.

(١١) النموذج الوصفي المقترح ذات دلالة معنوية ويؤكد على إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة (التخطيط للمواهب, توظيف المواهب, المكافآت والتعويضات, إدارة الأداء, تمكين المواهب, الارتباط الوظيفي, الثقافة التنظيمية) في تفسير التغيرات في المتغير التابع (رأس المال الفكري) في ظل التعلم

## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

التنظيمي متغير وسيط، وخلص ذلك يمكن القول أن إدارة المواهب تلعب دوراً في التأثير على التعلم التنظيمي، كما أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحسين وتنمية رأس المال الفكري بمصلحة الضرائب العقارية.

### ١١. توصيات البحث:

(١) ضرورة الاهتمام بالتخطيط للمواهب ووضع استراتيجية لها عن طريق وضع استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها باستراتيجية مصلحة الضرائب العقارية الشاملة وخططها الاستراتيجية تتضمن جذب المواهب وتنميتهم والاحتفاظ بالعمالة النادرة والحد من هجرتها، واستحداث قسم خاص بالمهوبين بالمناطق الضريبية وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمصلحة، وأن يكون لمصلحة الضرائب العقارية موقع على الإنترنت يحتوي على معلومات داعمة لجذب المهوبين المحتملين للعمل لديها، وتحليل الاحتياجات من المواهب في ضوء البيئة الخارجية والداخلية حتى تستطيع تحديد الحصول على المواهب من داخل أو خارج المصلحة.

(٢) إعادة النظر في التوظيف من أجل توظيف أفراد من ذوي الكفاءة والموهبة قادرة على خلق القيمة المضافة للمصلحة، تحديد الفجوات ومراجعة المهارات لتقييم تلك الفجوات من المواهب ووضع خطة لتوفير الاحتياجات المستقبلية منها، عن طريق وضع خطة للتعامل مع الفجوات المتوقعة بين المواهب الموجودة والاحتياجات المستقبلية منها، وضرورة الاستفادة من المواهب الداخلية قبل الإعلان عن وظيفة شاغرة بالمصلحة، يجب أن تتسم عملية التوظيف في مصلحة الضرائب العقارية بقدرتها على توفير العاملين ذوي المواهب.

(٣) ضرورة وضع مجموعة أنظمة من المكافآت تتناسب مع متطلبات الحياة، وتشجع على عدم ترك العمل بمصلحة الضرائب العقارية، ويجب أيضاً أن تكون المكافآت التي يحصل عليها المهوبين متعددة وجذابة، ولا بد وأن تشجع على بذل مزيد من الجهد لأداء أفضل، وأن توافق نظام المكافآت والمرتبات الذي تدفعه مصلحة الضرائب العقارية مع مرتبات المصالح الإيرادية، حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مباشرة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب، وكلما كان الموظف راض عن التعويض المادي كلما زادت نيته في البقاء للعمل في المصلحة.

(٤) ضرورة تفعيل منهج إدارة الأداء، وذلك عن طريق العمل على تحديد المهام والأهداف وإبلاغها للعاملين في الوقت المناسب وبوضوح، وضرورة أن تعمل مصلحة الضرائب العقارية على تقييم الأداء بصفة دورية ومنظمة، ويجب أن يتم تقييم الكفاءة للعاملين عندما يتم مراجعة الأداء، وعقد دورات تدريبية للعاملين الذين يتم تقييم أدائهم ويحصلون على تقدير أقل من المرغوب من المصلحة، وضرورة مناقشة تقييم أداء العامل مع رئيسية المباشر.

(٥) رفع مستوى التمكين الوظيفي بغرض دعم ورفع كفاءة المهوبين، وذلك من خلال تمكين العاملين ومنحهم الفرصة في الاشتراك في تحديد أهداف القطاع الذين يعملون فيه، وتمكين العاملين وإعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في حدود اختصاصاته، وتمكين العاملين وإعطائهم الفرصة من حرية الابتكار والابداع في مجال العمل، وتوجيه العاملين بتحمل المسؤولية وتدريبهم على ذلك.

(٦) الارتباط الوظيفي للمحافظة على المهوبين وعدم تركهم للعمل بالمصلحة، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل تساعد العاملين على الشعور بالرضا للانتماء للعمل بمصلحة الضرائب العقارية، وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب العقارية، والتركيز على تصميم نظام للترقية وفق قاعدة تكافؤ الفرص ليساعد على الارتباط الوظيفي بالمصلحة، والاحتفاظ بالمواهب الحالية بالمصلحة والعمل على منع تركها العمل سواء بالنقل أو الانتداب للمصالح الإيرادية الأخرى، وذلك من خلال التعويضات والمكافآت المناسبة، وتوفير بيئة عمل تتسم بالود وداعمة تسمح بتواصل المدراء مع العاملين بشكل يسمح باحتوائهم وترغيبهم في العمل.

(٧) تدعيم الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب ونشرها من أجل تحقيق التميز، ووضع رؤية مستقبلية لتطوير الثقافة المستخدمة فيما يتعلق بسير العمل داخل المصلحة، حيث أن ذلك يلعب دوراً كبيراً في خلق



## دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

بيئة عمل تتناسب مع ثقافة الموهوبين وتجذبهم إلى الانتماء للمصلحة، ومساعدة العاملين على فهم الثقافة التنظيمية واستخدامها كدليل داعم في عملهم، وأن تهتم بغرس وتنمية روح التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

(٨) ضرورة نشر ثقافة التعلم التنظيمي على مستوى المصلحة بجميع قطاعاتها وإدارتها المركزية والمناطق في جميع المحافظات لتبادل الخبرات والمعارف والاطلاع على كل ما هو جديد، وتشجيع العاملين على تعلم المعارف الجديدة وثيقة الصلة التي تمكن من إنجاز العمل، وتوعية العاملين بأهمية ثقافة التعلم التنظيمي من خلال (المحاضرات الندوات - ور العمل - المؤتمرات - واللقاءات المفتوحة- التعلم الذاتي والممارسة والتمكين).

(٩) ضرورة قيام الإدارة العليا بمصلحة الضرائب العقارية بفتح أبوابها للاستماع لأفكار والمقترحات من العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تحسين أساليب العمل، وتشجيع العاملين على التعلم من الأخطاء والدروس المستفادة منها بدلاً من حلها فقط، تشجيع العاملين على التعلم وتبادل الخبرات والمهارات بين مصالح وزارة المالية والاستفادة منها.

(١٠) ضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية رأس المال البشري والمحافظة عليه والاستفادة من الكوادر البشرية المتميزة عن طريق وضع خطة استراتيجية مستقبلية لذلك، مع تحديد الهدف من هذا التوجه، ودعم البحث العلمي والميداني وتدريب العاملين بما يتناسب مع أهمية رأس المال البشري، وإقامة البرامج التنقيبية والتوعوية لمدى أهمية رأس المال البشري وكيف يمكن أن يساهم ويطور من أداء مصلحة وقبام مصلحة الضرائب العقارية ببذل قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بطبيعة العمل الضريبي، والعمل على أن يكون من يتولون المناصب الإدارية المهمة بمصلحة الضرائب العقارية لديهم خبرات وشهادات علمية كافية في مجال الإدارة.

(١١) تعظيم وتحسين كفاءة رأس المال الهيكلي بمصلحة الضرائب العقارية، وذلك عن طريق إصدار كافة القوانين واللوائح التي تدعم ذلك والإجراءات الخاصة التي تعمل على تغيير الهيكل التنظيمي من تقليدي بيروقراطي إلى هيكل تنظيمي ذات مرونة وقائم على المعرفة، يساعد على التكيف والتعايش مع بيئة المصلحة، وتوفير كافة البيانات والمعلومات الخاصة بطبيعة الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي و اتجاه اتصالاتها الإدارية، وصلاحياتها ومسؤولياتها وواجباتها وشروط شغلها، دراسة هيكله الوظائف وخصوصاً في ظل ما تعاني منه المصلحة من نقص في العاملين وخاصة في الأموريات حيث أنها تحقق القيمة المضافة للمصلحة، وتخفيض الوظائف غير المؤثرة في العمل وإعادة توزيع العاملين على الإدارات وفقاً لاحتياجات العمل وبما يتناسب مع مهارات العاملين.

(١٢) الاهتمام بمفهوم رأس مال العلاقات ورفع كفاءة إدارة العلاقة مع جميع الأطراف ذوى العلاقة مع المصلحة، وتوضيح الصورة الذهنية عن مصلحة الضرائب العقارية للمجتمع الضريبي وترسيخ ثقافة أن الضريبة واجب وطني من خلال نشر الوعي الضريبي والعمل على زيادة وارتفاع نسبة الالتزام الطوعي، ضرورة الاهتمام بأراء ومقترحات الممولين والمحاسبين وممثلي الغرف التجارية عند إجراء التعديلات التشريعية للضريبة، وضرورة أن تعمل مصلحة الضرائب العقارية على تبادل المعلومات مع المتعاملين لفتح آفاق جديدة للتعاون، ويجب أن تقوم مصلحة الضرائب العقارية بإشراك المتعاملين وبعض من المجتمع الضريبي في أعمالها، مثل أعمال الحصر والتقدير للعقارات المبنية.

### ١٢. توصيات ببحوث ودراسات مستقبلية: يقترح الباحث عدد من الموضوعات والتي منها:

- (١) دور إدارة المواهب في تمكين العاملين في القطاع الضريبي.
  - (٢) علاقة بين الاحتفاظ بالمواهب وبين نية العاملين لترك العمل في القطاع المصرفي.
  - (٣) دور المناخ التنظيمي في تدعيم أداء إدارة المواهب.
  - (٤) دور التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.
  - (٥) دور القيادة الأصيلة في تنمية رأس المال الفكري.
- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد التاسع العدد الأول يونيو ٢٠٢١ - ٩١ -

دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري

(٦) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال المصرية.

### قائمة مراجع البحث

#### أولاً: المراجع العربية

- الرحاحلة, يزيد سمير عبدالكريم, (٢٠٢٠), أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية, كلية الدراسات العليا, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, الأردن.
- صديق, محمد جلال, (٢٠٠٨), جودة حياة العمل كمتغير وسيط بين مصادر قوة المديرين والأداء, مجلة الدراسات التجارية, كلية التجارة, جامعة المنصورة, غير مبين رقم العدد, ص ص ٤٠-٣٤.
- صيام, عزيزة, (٢٠١٣) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى, دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية بغزة, غزة, فلسطين.
- عباس, عمر عزيز, (٢٠١٨), دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية: دراسة ميدانية مقارنة على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, المجلد ٩, العدد ٢.
- العمرى, محمد سعيد, (٢٠١٧) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية, دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي, مجلة الزرقاء للدراسات والبحوث الإنسانية, ١٦ (١), ٩٧-٨١.
- العنقري, عبدالعزيز بن سلطان, (٢٠١٢), إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية, المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج, ص ص ١٠٢٥-١٠٨٧.
- عويس, ممدوح ذكي أحمد, (٢٠٠٧), التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء البنوك في مصر, مجلة الدراسات المالية والتجارية, كلية التجارة جامعة بني سويف, العدد الثالث, ص ص ١٥٣-٢١٥.
- عيد, أيمن عادل, (٢٠١٣), دور التوجه الاستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية, دراسة تطبيقية, رسالة دكتوراه, كلية التجارة, جامعة المنوفية.
- عيد, أيمن عادل, (٢٠١٩), الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط, مجلة الدراسات التجارية المعاصرة, كلية التجارة, جامعة كفر الشيخ, العدد السادس, يناير.
- عيد, أيمن عادل, (٢٠٢٠), البحث العلمي: مدخل تطبيقي, الطبعة الثانية, دار عبید للدعاية والنشر, طنطا.
- الكساسبة, محمد مفضي عثمان, (٢٠١٦), تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد ١٢, العدد ١, الأردن.
- نافع, وجيه عبدالستار, (٢٠١٤), النسيان التنظيمي وأثره على استراتيجيات التعلم التنظيمي, دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات التعليمية المصرية, مجلة إدارة الأعمال المصرية, جامعة القاهرة, العدد السادس.
- النظاري, فواز أحمد, (٢٠١٥), دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية, رسالة دكتوراه, كلية التجارة, جامعة المنوفية.
- يحيى, رعد محمد, (٢٠١٨), دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين جامعة الموصل, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة تكريت, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد, المجلد ١, العدد ٤١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616.
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*.
- Amiri, A. N., Jandghi, G., Alvani, S. M., Hosnavi, R., Ramezan, M., (2010), "Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 14, No. 1.
- Anupam R. and Upasna J. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4): 20-28.
- Argyris, Chris ( 2011), *personality and organization* , Harper & Row publishers, USA.
- ARUNA, M. G., & GOUD, M. M. S. (2019) A STUDY ON TALENT IDENTIFICATION AND TALENT MANAGEMENT.
- Bashokoohe Ajirloo, H., Moradi, M., & Sheykholeslami, A. (2018). Comparison of talent management and intellectual capital among managers of industrial organizations and educational organizations (Doctoral dissertation, University of Mohaghegh Ardabili).
- Bibi, M. (2019). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32.
- Bontis, N., & Curado, C. (2007). managing Intellectual capital: the MIC matrix. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2/3).
- Bontis, N., Keow, W. and Richardson, S. (2000), "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
- Buenechea-Elberdin, M. (2017). Structured literature review about intellectual capital and innovation. *Journal of Intellectual capital*.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399.
- Churchill. G.A., (1979). A Paradigm for Developing Better Measures Constructs *Journal of Marketing Research*. (16), 64-73.

- Coetsee, L. (2004). Peak performance and productivity: A practical guide for creation of a motivating climate (2nd ed.).
- Dahash, Q., & Al-Dirawi, A. (2018). Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. *Management Science Letters*, 8(7), 795-804.
- Dahash, Q., & Al-Dirawi, A. (2018). Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. *Management Science Letters*, 8(7), 795-804.
- Datta, B., ( 2014)," Performance of Intellectual Capital Management of Indian Public Sector Enterprises", *International Journal of Applied Operational Research*, Vol. 4, No. 1.
- Dhanabhakyan, M. and Kokilambal, K. 2014. A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries. *International Journal of Research in Business Management*. 2(7): 23-36.
- DuBrin, A. (2010). Principles of leadership (6th ed.). Canada: South-Western.
- Gakovic, A., & Yardley, K. (2007). Global talent management at HSBC, *Organization Development Journal*, 25(2), 201-205.
- Ghorbani, S., Dizgah, M., & Chegini, M. (2013). The relationship between intellectual capital and knowledge productivity and moderating role of organizational learning in the branches of state banks in Rasht. *J Basic Appl Sci Resea*, 3(2), 1191-1197.
- Gomez-Mejia Luis, R., Balkin, D. B., & Robert, L. C. (2004). Managing human resources (4th ed.). USA: Prentice Hall.
- Halim, S. (2010), "Statistical analysis on the intellectual capital statement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 1, pp. 61-73.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Honarmandyar, M. B., Hadavand, M., Ayati, S., Kazemi, A., Negahdary, A. A., ( 2013)," Evaluating The Effects of Organizational Learning on Intellectual Capital in Biotechnological Production of Iranian Companies", *European Journal of Experimental Biology*, Vol. 3, No. 6.
- Hutasuhut, I., Ahmad Zaidi Adruce, S., & Jonathan, V. (2021). How a learning organization cultivates self-directed learning. *Journal of Workplace Learning*.
- Iscandarov, R. R. (2018). Talent management as a method of development of the human capital of the company. *Revista San Gregorio*, (25), 107-113.
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068.

- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Mahmood, S., Sheeraz, M., Aslam, S., Tanweer, M., & Khan, K. I. (2017). Intellectual Capital and Market Performance: Testing the Mediating Mechanism of Organizational Learning.
- Mahmood, S., Sheeraz, M., Aslam, S., Tanweer, M., & Khan, K. I. (2017). Intellectual Capital and Market Performance: Testing the Mediating Mechanism of Organizational Learning.
- Majeed, A. (2013). Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study. *Journal of Marketing and Management*, 4 (2): 46-68.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organizational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, (just-accepted), 00-00.
- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhaan, P., Ghatari, A. R., (2013)," Prioritization of Intellectual Capital Indicators in Knowledge-based Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry", *International Journal of Information Management*, Vol. 33.
- Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organizational performance: an interaction analysis. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 232-250.
- Moghaddam, J. Y., Akhavan, P., & Mehralian, G. (2015). Intellectual capital, ethical climate and organizational performance: an interaction analysis. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 232-250.
- Nafei, W. (2015). Organizational learning and organizational performance: a correlation study in the Kingdom of Saudi Arabia. *American International Journal of Social Science*, 4(2), 191-208.
- Nafei, W. (2015). The effects of talent management on service quality: A study on commercial banks in Egypt. *International Business Research*, 8(4), 41.
- Nafei, W., ( 2014)," The Mediating Effects of Organizational Learning on The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Performance: An Applied Study on The Egyptian Commercial Banks", *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 2.
- Ngoc, P. T. B., & Huy, T. Q. (2016). Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam. *Journal of Economics and Development (JED)*, 18(2), 88-104.
- Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms?. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853-1871.

- Pemberton, J. D., & Stone house, G. H. (2000). Organizational learning and knowledge assets—an essential partnership. *The learning organization*, 7(4), 184-194.
- Rahdarpour, J., & Sheykhi, A. (2016). Relationship between Organizational Intelligence, Organizational Learning, Intellectual Capital and Social Capital Using SEM (Case Study: Zabol Organization of Medical Sciences). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 2(4), 2076-2086.
- Rahdarpour, J., & Sheykhi, A. (2016). Relationship between Organizational Intelligence, Organizational Learning, Intellectual Capital and Social Capital Using SEM (Case Study: Zabol Organization of Medical Sciences). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 2(4), 2076-2086.
- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653-662.
- Richman, L., Janet, T., Laurie, L., Shannona, E., & Robert, T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies and use of formal flexibility arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Journal of Community, Work & Family*, 22(2), 183-187.
- Salarian, M., Baharpour, K., & Habibi, S. (2015). ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ITS RELATIONSHSHIP WITH ORGANIZATIONAL LEARNING (CASE STUDY: GENERAL DIRECTORATE OF PORTS AND MARITIME OF MAZANDARAN PROVINCE).
- Senge, p. M., (1994)" The Fifth Discipline : The Art Practice of Learning Organization " – Currency Double Day – New york P.P 23- 25 .
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C. and Ross, G. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday Publishers, New York, NY.
- Smith .P.A.C (2012 ) " The Importance Of Organizational Learning For Organizational Sustainability " - *The Learning Organization An International Jurnal* Vol19 – No1 – p.p4 – 10 .
- Sun, P. Y., & Scott, J. L. (2003). Exploring the divide—organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 10(4), 202-215.
- Sun, Z., Pellegrini, M. M., Wang, C., & Yu, Z. (2021). How does government support promote firms' intellectual capital? An empirical analysis of micro-mechanisms. *Journal of Intellectual Capital*.
- Suraj, O. A., & Bontis, N. (2012). Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 262-282.

- Susanty, A. I., & Salwa, M. (2017). Knowledge Management Practices and Organizational Learning Have Positive Impacts on Organizational Performance of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(3), 281.
- Van den Brink, M. (2020). "Reinventing the wheel over and over again". Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.
- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2011). Managing talent for organizational learning. *European Journal of International Management*, 5(5), 540-557.
- Waheed, S., Zaim, A. and Zaim, H. (2012). Talent Management in Four Stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(15): 130-137.
- Wikström, C., & Martin, H. (2012). Talent management Praktiken. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Yan, X. (2017). Corporate governance and intellectual capital disclosures in CEOs' statements. *Nankai Business Review International*, 8(1), 2-21.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175.
- Yolanda R. (2016), The Role Of Organizational learning in Developing Intellectual Capital In Spanish Public Sector , *Journal of Intellectual Capital* , Volume: 11, issue:2.
- Yolanda R. (2016), The Role Of Organizational learning in Developing Intellectual Capital In Spanish Public Sector , *Journal of Intellectual Capital* , Volume: 11, issue:2.
- Zohdi, M., Shafeai, R., Kheirkhah, H., ( 2013)," A Study of The Relationship Between Social Capital and Organization's Intellectual Capital: Case Study: Kurdistan Departments of Education", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. 4, No.