

الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء التنظيمي

سبهان وهب عبد ديبس

د. بشارة موسى بشارة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية قسم ادارة الاعمال

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء التنظيمي في شركات توزيع المنتجات النفطية العراقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت ٣٠٠ إستبانة لعينة الدراسة استرد منها ٢٩٦، بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل ٩٨%، استخدم نموذج المعادلة البنائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والاداء التنظيمي، هنالك دعم جزئي بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي، توجد علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي، التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة جزئياً بين رأس المال الفكري والاداء الوظيفي. بناءً على نتائج الدراسة تمت مناقشتها وتقديم التوصيات. الكلمات الافتتاحية: رأس المال الفكري، الاداء التنظيمي، التعلم التنظيمي

Abstract:

The purpose of this study is to investigate the mediating role of organizational learning in the relationship between intellectual capital and organizational performance in petroleum Iraqi products distribution companies. The study used analytical descriptive method abroad using the questionnaire as the main tool for data collection. where 300 questionnaire were distributed to sample study which of 296 were returned represent 98% valid for analysis. The study used structural equation modeling for analysis data and hypotheses test. The study reached a group of results, there is a positive relationship between intellectual capital and organizational performance, There is partial support between intellectual capital and organizational learning, a positive relationship between organizational learning and organizational performance, organizational learning partially mediates the relationship between intellectual capital and organizational performance. Based on study results it has been discussed and providing recommendations. Keywords: intellectual capital, organizational performance, organizational learning.

المقدمة:

في ظل التحولات المستمرة والتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، بات السعي نحو تحسين الأداء التنظيمي يحتل مكانة محورية في جميع المؤسسات، لاسيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة، نظراً لدورها الحيوي وتميزها عن المنشآت الكبرى (العنزي، ٢٠٢١). ويُعد الأداء التنظيمي بمثابة المحصلة النهائية لجهود الأفراد العاملين داخل المنظمة، إذ أن الاتجاهات الإدارية الحديثة تنظر إلى تحقيق الأداء المتميز كنتاج مباشر لتبني ممارسات إدارية وعملية فعالة تسعى إلى تحسين الأداء الكلي (السعيد، ٢٠٢٠). أصبحت بيئة العمل مضطربة حيث يصعب التخطيط والتنبؤ بها وبمتغيراتها، كما أصبحت الأساليب والوسائل المستخدمة غير كافية لمواجهة هذه التحديات والتغيرات مما استدعى البحث عن أساليب ووسائل واستراتيجيات ذات فعالية وقدرة عالية على استيعاب التحديات، فجاء موضوع رأس المال الفكري الذي يركز على الطاقات الابتكارية والابداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها (السكارنة، بلال ٢٠٢١). ويحتل التعلم التنظيمي مكانة بارزة داخل بيئة العمل، حيث تُعتبر منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة (الهاجري، ٢٠٢٠). وتمتد هذه الثقافة لتشمل منظومة المعاني والرموز التي تسود التنظيم، مما يعكس تصرفات الأفراد أثناء أداء مهامهم كنتيجة مباشرة لتطبيق القوانين والأنظمة المعتمدة من قبل المجتمع والمنظمة. ومن ثم، تصبح هذه الثقافة سمة مميزة للتنظيم. وتشكل المحرك الأساسي لنجاحه من خلال توجيه تفكير وسلوك العاملين نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة (السلمي، ٢٠٢١).

المشكلة:

تواجه المنظمات الاعمال علي اختلاف انواعها موجه من التحديات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، فظهور الاسواق والخدمات العالم ية، و التقدم التكنولوجي كلها دفعت بالمنظمات الاعمال الي استحداث اساليب وانماط ادارية جديدة، تمكنها من مواجاة التحديات التي تحقق لها البقاء والاستمرار، حيث يعتبر رأس المال الفكري احد اهم الاساليب التي فرضها الفكر الاداري المعاصر والتي تساهم في تحقيق زيادة المنافسة والاداء التنظيمي ذو الفاعلية للمنظمات الاعمال تشير الدراسات الحديثة (حيضر، عادة ٢٠٢٤) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال ا لفكري وأداء البنوك التجارية المصرية، ودراسة (ايمان، مريم ٢٠٢٣) التي توصلت الى وجود ارتباط قوي بين رأس المال الفكري والاداء الوظيفي، ودراسة (طه، حسنين ٢٠٢١) إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي ودراسة (آل عيون، ٢٠٢١) التي بينت العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء التنظيمي،. الا ان هذه الدراسات تناولت الاداء التنظيمي من منظور ضيق بشكل كافٍ العلاقة المباشرة بين رأس المال و ع لى الرغم من اهمية رأس المال الفكري في التعلم التنظيمي الا انه من المثير للاستغراب ومن النادر تناول رأس المال الفكري وربطه بشكل مباشر م ع التعلم التنظيمي. حيث ركزت كل من (الياس، كريمة ٢٠٢١) التي توصلت الى ان ابعاد التعلم التنظيمي الثلاثة (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) تؤثر على رأس المال الفكري بما يعمل على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ودراسة (ثريا، مكي ٢٠١٩) والتي توصلت الي اهمية التعلم التنظيمي في تنمية رأس المال الفكري. اشارت الدراسات السابقة (علمة، كمال ٢٠٢٣) التي درست العلاقة بين التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي، ودراسة (دنيا، ريم ٢٠٢٣) التي توصل الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعلم التنظيمي على الاداء التنظيمي، ودراسة (الدغل، عمران ٢٠٢٣) وقد توصل الى وجود اثر ايجابي للتعلم التنظيمي على ال اداء الوظيفي. عليه سوف تأخذ الدراسة الحالية التعلم التنظيمي بابعاد (التعلم احادي الاتجاه، التعلم ثنائي الاتجاه، التعلم ثلاثي الاتجاه) لانه تعتبر من الاقوى والاشمل لقياس التعلم التنظيمي وهذا ما لم تأخذ في الحسبان لدى الدراسات السابقة، تناولت بعض الدراسات السابقة (الديراوي، ايمن ٢٠٢١) التي توصلت الى وجود اثر ابعاد رأس المال الفكري و الابداع الاداري مع تأكيد دور التوجه بالتعلم التنظيمي كوسيط ومعرز للاثر بين را س المال الفكري والابداع الاداري، ودراسة (الطرفي، شبلوي ٢٠٢٢) الذي توصل الى وجود تأثير غير مباشر للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرو نة الاستراتيجية والأداء المالي، دراسة (عيد ، الحفناوي ٢٠٢١) عن دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال ا لفكري، الا انها لم تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في ظل التعلم التنظيمي كمتغير وسيط . عليه يمكن صياغة مشكلة الد راسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء التنظيمي بشركات النفط العراقية؟. ويت فرغ منها الأسئلة الفرعية التالية:

٢.١ تساؤلات الدراسة:

- ١/ ما هو العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي ؟
- ٢/ ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و التعلم التنظيمي ؟
- ٣/ ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي ؟
- ٤/ الى أي مدى يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي

الاهداف:

١. دراسة العلاقة المباشرة بين رأس المال الفكري و الاداء التنظيمي.
 ٢. اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري و التعلم التنظيمي.
 ٣. قياس اثر التعلم التنظيمي على الاداء التنظيمي.
 ٤. اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي
- اهمية الدراسة:** تتمثل اهمية الدراسة في الاتي:

الاهمية العلمية: تكمن الاهمية العلمية لهذه الدراسة الى سد الفجوات البحثية في العلاقة بين رأس المال الفكري بابعادها (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي، رأس المال الهيكلي) والاداء التنظيمي (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو). تسهم هذه الدراسة في الاسراء المعرفي لمفهوم رأس المال الفكري من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة والمؤلفات والمنشورات ذات الصلة بالموضوع، كما توفر هذه الدراسة قاعدة معرفية واسعة للباحثين في هذا المجال. المساهمة في دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي بين رأس المال الفكري

والاداء التنظيمي, لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة, قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة راس المال الفكري مع متغيرات أخرى.

الأهمية العملية:

تكتسب الدراسة أهمية عملية من خلال تقديمها مقترحات قابلة للتطبيق في بيئات العمل ذات الطبيعة المعرفية, خاصة في القطاعات الإنتاجية والخدمية ذات الديناميكية العالية مثل قطاع الطاقة والتوزيع. إذ يمكن لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير استراتيجيات لتعزيز التعلم التنظيمي كجسر فاعل بين المورد البشري ونتائج الأداء. إدارة رأس المال الفكري بطريقة منهجية تضمن تحويله إلى نتائج قابلة للقياس. تصميم برامج تدريب وتطوير تستند إلى فهم عميق للعلاقة بين المعرفة والتنظيم والأداء.

الاطار العام للدراسة:

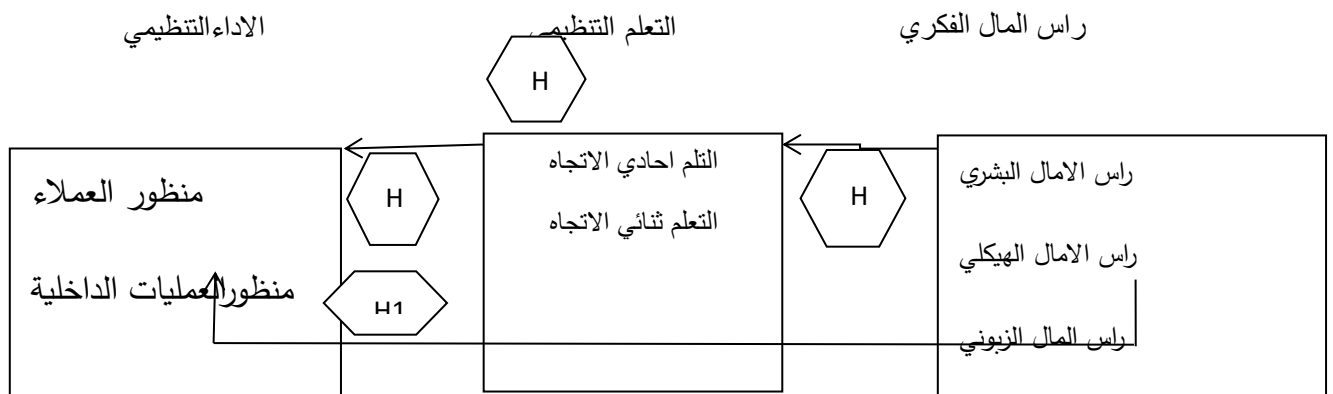
راس المال الفكري: يستند على راس المال البشري المتواجد في جميع المستويات التنظيمية مدعماً بالقدرات التنظيمية والمعرفية والمادية (مريم, ايمان ٢٠٢٣). هو قيمة الموارد الغير ملموسة التي تتولد من المعرفة, الخبرة, والمهارة, والقدرات, والمعلومات التي تؤدي الى اضافة قيمة للمنظمة. ويعرّف رأس المال الفكري أنه " المعرفة وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة (المفرجي, ٢٠١٣). أيضا يعرف بكونه " الأصول غير الملموسة المتصفاة بعدم وجود كيان مادي, وعدم التيقن من الفوائد المستقبلية المرتبطة منها نظراً لصعوبة التكهّن بالعمر الإنتاجي لها, الأمر الذي يؤدي إلى تعسر قياسها وتقديرها (العنزي, ٢٠١٤). كما عرفت بأنه مجموعة المعلومات والخصائص الفكرية والمعرفية, والاليات التنظيمية المتميزة المتوافرة لدى بعض العاملين في المنظمة والقادرين على استغلالها بجودة عالية لتحقيق قيمة تنافسية (حمودي, ٢٠١٢) كما يعرف كذلك بأنه " زمرة المبادئ غير الملموسة التي تعد جزء من رأس مال المنشأة والتي تضم مكونات بشرية وعلاقية وهيكلية تسهم بإنتاج أفكار حديثة وخلقة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم قدرات المنشأة التنافسية, ولا يتركز في مستوى إداري معين, بل أنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد بجميع المستويات الإدارية (هاني, ٢٠١٦) **راس الامال البشري:** يشير راس المال البشري الي المعارف والمهارات والخبرات الموجودة في اذهان وعقول العاملين والتي يأخذها العاملين معها عند ترك ومغادرة المنظمة ومن ثم فهو يشمل المهارات الفنية وكيفية استغلالها وتحويلها لقيمة تساعد على زيادة الثروة للمنظمة, ويعتبر راس المال البشري من اهم ابعاد راس المال الفكري تكونه مصدر لتجديد الابتكار وتحسين اداء المنظمات فعندما تقوم المنظمة بالاستثمار فيه فان قيمتها تزداد (المنسي, عبده ٢٠٢٤). يمكن اعتبار راس المال البشري جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة, بما في ذلك المعرفة والخبرات الضمنية لموظفيها ويتكون راس المال البشري من ثلاثة جوانب رئيسية, هي الكفاءات الخاصة, خبرة العمل والمهارات وهو يمثل احد المحددات الاساسية للقدرات التنافسية والنمو الاقتصادي للمنظمات, وذلك حيث يعمل راس المال البشري على تحسين راس المال الفكري والقدرة التنافسية, ويسهم راس المال البشري بشكل ايجابي في رفع مستوي قدرات الابتكار للمنظمات, حيث ترتبط القدرة التنظيمية على الابتكار بمدى تقديم الموارد البشرية لأفكار جديدة واستقلال المعرفة داخل المنظمة لتحقيق ابتكارات جديدة (صقر, شلقامي ٢٠٢٤) ويرى (عبدالرازق ٢٠٢٢) ان قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة هي جزء منها ظاهرة تحكمية ولا تتحدد بخصائص الفرد نفسه بالتحدّد بالتأثير التنظيمي الذي يقوم به , هذا يعني ان مهارات الفرد ومعرفة لاتقيم بالنسبة للمنظمة لكل منصب (وظيفة) على حدا بل تقيم فيما اذا توقعنا ان توظف مهارات الفرد ومعرفة كوسيلة مالية لخدمة اهداف المنظمة. **راس الامال الهيكلية:** يعتبر من ابعاد راس المال الفكري ويتمثل بألية عمل هيكلية المؤسسة لتحقيق مستوى اداء متميز للعاملين لان المؤسسات التي يكون لها راس مال هيكلية قوي تدعم الابتكار والابداع بالاعتماد على اراء العاملين عند منحهم الحرية, ويتكون من الانظمة الادارية المعرفية ونظام المكافآت وتكنولوجيا المعلومات وقدرة المؤسسة في تقاسم المعرفة ونقلها عن طريق الموجودات الفكرية في نظام المعلومات وبراءة الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية. ان ما يتبقى للمؤسسة بعد مغادرة العاملين لعملهم هو دالة راس المال البشري الذي يتفاعل معه لتطوير وتشغيل وتشكيل راس المال العلاقاتي (مريم, ايمان ٢٠٢٣). يشير الى قدرة المنظمة على تحويل افكار وابتكارات راس المال البشري الى خصائص حقيقية تمتلكها المنظمة وتستغلها وتستفيد منها لتوليد الثروة والربح ويتكون راس المال الهيكلية من مجموعة متنوعة من الاجراءات والسياسات واللوائح والتطورات التكنولوجية وبراءات الاختراع والهيكل التنظيمية وجميع الجوانب التنظيمية التي تؤدي الى النجاح التنظيمي من خلال توليد ابتكارات جديدة في المنتجات والخدمات واساليب العمل, ويسهم راس المال الهيكلية في تنفيذ الاهداف التنظيمية من خلال الاجراءات والعمليات والهيكل التنظيمية الموجهة نحو الاستفادة من راس المال البشري الموجودة داخل المنظمة (صقر, شلقامي ٢٠٢٤). وعرف أيضاً على أنه هو المعرفة التنظيمية الموجودة في الموظفين ولكنها تبقى في المنظمة عند عودتها الى المنزل, ويشمل الكفاءات المهنية وتحفيز الموظفين وقدراتهم القيادية (عيد, الحفناوي ٢٠٢١) **راس المال الزبوني:**

وعرف ايضاً بأنه قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع زبائنهم من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع لاياد الحلول الناجعة الى الشكاوي المقدمة من يجاد لها بالسرعة الممكنة ومشاركته في اعمالها وصفقاتها او اقامة علاقات تعاو نية قوية(عبدالرازق ٢٠٢٢) . ومن جانب اخر يشير الي ان راس المال راس المال الزبوني هو رصيد المنظمة ومجموع معلوماتها حول الزبائن و شركاء الاعمال وعلاقاتها معهم والقيمة من راء هذه العلاقة ودرجة ولائهم ورضاهم عن الخدمات والمنتجات وهو ماتبقى المنظمة بعد ما يغادرها ا لعاملون بعد الدوام(كريمة،الياس ٢٠٢١) . وعرف ايضاً بأنه عبارة عن العلاقات التي يقوم بها الموظفون مع اصحاب المصلحة الداخليين و الخار جيين، ويمثل المعرفة المتضمنة في العلاقات مع العملاء،الموردين ورابطات الصناعة او اصحاب المصلحة الاخرين الذين يؤثرون على الحياة ال تنظيمية ويضيف قيمة مضافة الي الاداء التنظيمي المحسن(عيد،الحفناوي ٢٠٢١) (الاداء التنظيمي: اختلف الكتاب في توضيح المقصود بالاداء ا لتنظيمي على انها مجموعة من المعايير المالية وغير المالية تمنح الادارة العليا رؤية واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة ويعتبرها اداة يتم من خلالها ترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس تقوم على اربع ركائز هي: الاداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة الاداء التشغيلي، و الفرص التي توفرها المنشأة للعاملين فيها للتعلم وتطوير الذات (التوبة،طارق ٢٠٢١) . يشير الاداء التنظيمي الي تحقيق الانشطة والاهداف، وهو يعكس الممارسات التي تنفذ لتحقيق المتطلبات الوظيفية ويقاس الاداء على اساس النتائج المحققة ويرتبط مفهوم الاداء بكل من سلوك العاملين وا لمؤسسة ككل، ويمثل مكانة خاصة داخل اي مؤسسة بأعتبره الناتج لمحصلة جميع الانشطة والممارسات المنفذة وذلك من خلال العاملين والمؤس سة(شعبان، ٢٠٢٠) ،كما عرفها (سليم، ٢٠١٩) الاداء التنظيمي بأنه المحصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدا م المؤسسة لمواردها المادية والبشرية. **منظور العمليات الداخلية:** يركز هذا المؤشر جميع الانشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها وال تي من خلالها يتم الوفاء بمتطلبات العملاء واهداف المساهمين، ومن ثم يهدف هذا المؤشر الى تحديد العمليات الضرورية من اجل تحقيق الاهداف التي تضمنها المؤشرين السابقين، وبالتالي يجب على ادارة المنظمات الاجابة على السؤال التالي من تحقيق رضا العملاء والمساهمين، ماهي ا لعمليات والانشطة التي ينبغي ان تتفوق بها(المنسي،عبد ٢٠٢١) . يمثل منظور ادارة العمليات ضمن نموذج بطاقة الاداء المتوازن، ويعتمد م نظور العمليات الداخلية على فكرة الانجاز ورضا العملاء وكسب عائد مالي مريح، عادة ماتكون مقاييس، ويعتمد هذا المنظور على انتاج السلع وا لخدمات بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، والمقاييس المستخدمة بشكل شائع لهذا المنظور، هي تكلفة الجودة، وتكلفة عدم المطابقة، وابتكار العملية وتقلي ل الوقت المتوقع(حسين، غادة ٢٠٢٤) . يركز هذا المؤشر جميع الانشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها والتي من خلالها يتم الوفاء بمتطلبات العملاء واهداف المساهميين(الحري، ٢٠٢٣) **منظور العملاء:** يرتبط هذا المؤشر بمدى قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات ومتطلبات ا لعملاء من المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات قيمة مضافة تتال رضائهم وتلبي طموحهم ورغباتهم، ومن ثم فان المؤشر الخاص بالعملاء يوضح كيف تظهر المنظمة امام عملائها، ويقاس نجاح المنظمة في تحقيق هذا المؤشر من خلال مجموعة من العناصر اهمها رضا العملاء، الاحتفاظ با لعملاء، اكتساب العملاء الجدد والحصة السوقية(الحري، ٢٠٢٣) . يهتم هذا البعد بتحقيق رضا العملاء من الخدمات التي تقدمها الشركة، يرتبط هذا المؤشر بمدى قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات ومتطلبات العملاء من المنتجات وذلك بتقديم منتجات ذات قيمة مضافة تتال رضائهم وتل بي طموحهم ورغبتهم ومن ثم فان المؤشر الخاص بالعملاء يوضح كيف تظهر المنظمة امام عملائها؟ ويقاس نجاح المنظمة في تحقيق هذا المؤشر من خلال مجموعة من العناصر اهمها رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب العملاء الجدد والحصة السوقية(المنسي،عبد ٢٠٢١) **(التعلم التنظيمي:** تباينت التعريفات التي تناولت تعريف التعلم التنظيمي حيث يرى البعض أنه "عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها " (رحمون وآ خرون، ٢٠١٩)، كذلك بعض العلماء تناولوا تعريف عمليات وعوامل التعلم التنظيمي بأنه " عملية كسب المعرفة أو توليدها داخل المنظمة وتتحق ق من خلال أفراد أو فرق عمل، وتقوم على أساس الذاكرة التنظيمية الممتدة، وتستهدف تحسين الإجراءات التنظيمية " (درة، ٢٠٠٤) . وعرف ع لى انه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة واعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار(كريمة،الياس ٢٠٢١) . ا ما فيري ان عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغرا ضها الرئيسية(خنجر، ٢٠٢١) ويشير الى اهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذي يترتب عليه ادراك الافراد لدورهم في تشكيل الواقع ال تنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها. ويوضح ايضاً ان هناك اربع عمليات يجب ان تتكامل معاً في عملية التعلم التنظيمي وهي: الحصول على ا لمعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية. **التعلم احادي الاتجاه:** فهو اداة للتعلم يهدف الي تعديل استراتيجية التصرف وتعد يلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة فهو يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الاجل، والتي تحدث في ظل القواعد الموجودة، فهو تعلم من اجل التحسين، ليس له تأثير على نماذج التفكير(دنيا،ريم ٢٠٢٣) وبموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من

تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عملياً من نتائج ومخرجات، حيث تكون المخرجات بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فهم اما ان يرضوا بما ترتب عل
ى قراراتهم فيحرصو على اعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقع المتكررة دون مراجعة او جهد(خنجر، ٢٠٢١). وهو عملية تع
ديل الاجراءات من اجل من اجل تصحيح الاخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات المعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة ،
فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل فى الاجراء (السلوك) دون تعديل مصاحب في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد، هو التغير الدائماً نسبياً في
سلوك الفرد، يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين(كريمة، الياس
٢٠٢١) **التعلم ثنائي الاتجاه:** يرى البعض ان هذا النوع من التعلم اعمق تاثير في المنظمة من التعلم احادي الدورة اذ يتطلب توجيه تساؤلات عم
يقة حول الازواضع الخاطئة التي تحسن النظام ذاته وتبحث في اسباب حدوث الاخطاء والنجاح او الفشل الحاصل وصلاحيه القيم والاعراف و
البناء التنظيمي الحالي لتحقيق النتائج والاهداف المطلوبة، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما يكتشف الخطأ في المؤسسة ويتم تصحيحه بطريقة
تتضمن تعديلات للمعايير الاساسية الضمنية والسياسات والاهداف حيث يفكر الاداريون في المنظمة وي طرحون الاسئلة حول الكيفية التي يمكن به
ا تحديث الاجراءات والسياسات والاهداف الجارية حالياً في المنظمة، وهم بذلك يتصرفون بناءً على المعلومات ويناقشون المشاكل ويتعلمون من ا
لاخرين ويبدون استقرارهم للتغيير وبذلك تنبثق دائرة التعلم بينهم (نورالهدى، ابتسام ٢٠٢٣). يعد هذا النوع من التعلم اكثر تاثيراً في المنظمة من
التعلم احادي الاتجاه، حيث يتجه العاملون الى اثاره تساؤلات عميقة حول الازواضع الخاطئة التي تمس نظام صلاحيه القيم والبناء التنظيمي
لتحقيق الاهداه المنشودة وبعبارة اخرى التعلم الثنائي الدورة يستلزم البحث عن السياسات المانعة او الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والا
زمات فهو تعلم مستقبلي اكثر من انعكاسي او انفعالي . هو تعلم استراتيجي ومستقبلي اكثر من تعلم ارتدادي او انعكاسي، فالتعلم الثنائي يتجاوز
مجرد تصحيح الاخطاء وتعديل الاجراءات والسلوكيات في ضوء التغذية العكسية الى اعادة النظر في السياسات والثقافة التنظيمية، وبناء القدرات
والمهارات، ويركز على المركز التنافسي في المنظمة، واحداث التغيير الاستراتيجي(خنجر، ٢٠٢١).

نموذج الدراسة

الشكل (١)

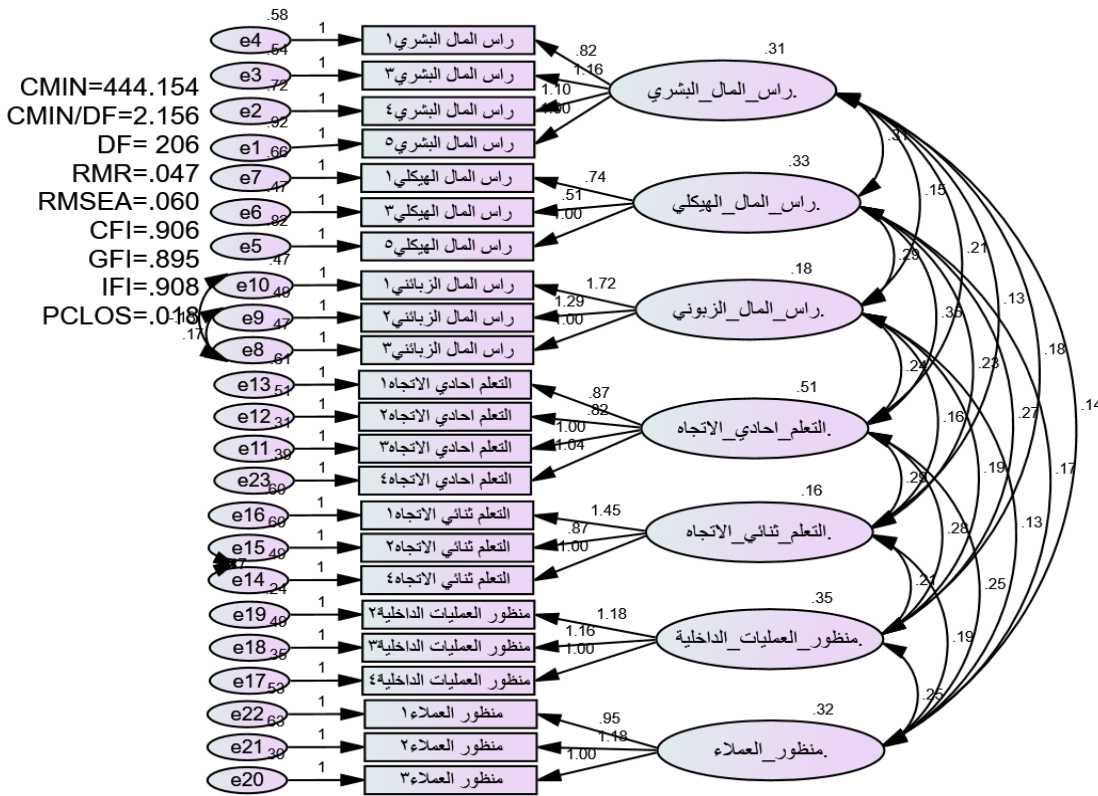


فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية العلاقة بين راس المال الفكري و الاداء التنظيمي الفرضية الرئيسية الثانية العلاقة بين راس المال الفكري والتعلم التنظيمي
الفرضية الرئيسية الثالثة العلاقة بين التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي الفرضية الرئيسية الرابعة التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين راس المال ا
لفكري والاداء التنظيمي

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الاولى والثانوية، ومن ثم علای
لاستبيان كاداة رئيسية من ادوات جمع البيانات، فتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم اعطاء كل مستوى رقم للعملية وذلك كالتالي وافق
بشدة(٥) (٥) وافق(٤) محايد(٣) غير موافق(٢) غير موافق بشدة(١). وصف دقيق للظاهرة، وتحقيق نتائج افضل للظاهرة المتعلقة بها، وتعتبر
جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة القياس المستخدمة في الدراسة(سيكاران، ٢٠٠٣). تم عرضها
على المحكمين من ذوي الاختصاص وبعد استرجاعها تم عمل التصويبات المقترحة وتصميمها بالشكل النهائي، حيث تم توزيع ٣٠٠ استبانة على
المدرء في الادارات الوسطى والعليا بالشركات توزيع المنتجات النفطية العراقية والتي تضم ١٨ فرعاً موزعة في مختلف أنحاء العراق، استرد
منها ٢٩٦ من جملة الاستبانات بنسبة مئوية بلغت(٩٨٪). **alysisConfirmatory Factor An. العاملي التوكيدي :**

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي AMOSv25 تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي AMOS تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (للمنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . والشكل التالي توضح ذلك الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة



الجدول (١) مؤشرات جودة المطابقة

CMIN	CMIN/DF	DF	RMR	RMSEA	CFI	GFI	IFI	PCLOSE
444.154	2.156	206	.047	.060	.906	.895	.908	.018

الجدول (٢) الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
راس المال البشري	2.7381	.44474	%٥٤.٧٦
راس المال الهيكلي	3.2816	.46839	%٦٥.٦٣
راس المال الزبوني	2.7905	.48504	%٥٥.٨١
منظور العمليات الداخلية	3.4122	.49749	%٦٨.٢٤
منظور العملاء	3.9061	.46167	%٧٨.١٢
التعلم احادي الاتجاه	2.4313	.54639	%٤٨.٦٣
التعلم ثنائي الاتجاه	3.1088	.49086	%٦٢.١٨

جدول (٣) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

التعلم ثنائي الاتجاه	التعلم احادي الاتجاه	منظور التعلم والنمو	المنظور المالي	راس المال الزبوني	راس المال الهيكل	راس المال البشري	
						١	راس المال البشري
					١	.544	راس المال الهيكل
				١	.664	.524	راس المال الزبوني
			١	.618	.459	.425	منظورالعمليات الداخ لية
		١	.608	.457	.363	.372	منظور العملاء
	١	.534	.512	.660	.524	.405	التعلم احادي الاتجاه
١	.555	.490	.605	.600	.479	.348	التعلم ثنائي الاتجاه

جدول (٤) الاعتمادية لابعاد الدراسة

الابعاد	عدد العبارات	الفكرنباخ
راس المال البشري	٤	.72
راس المال الهيكل	٣	.65
راس المال الزبوني	٣	.68
منظورالعمليات الداخلية	٣	.64
منظور العملاء	٣	.60
التعلم احادي الاتجاه	٤	.77
التعلم ثنائي الاتجاه	٣	.74

اختبار الفرضيات

نمذجة المعادلة البنائية: أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمباشرة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

Path Analysis المسار وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) والتحليل العاملي ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع

في الحساب (Jeonghoon, 2002). نمذجة التفاعلات بين المتغيرات كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيمايلي

١. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

٢. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات

٣. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر

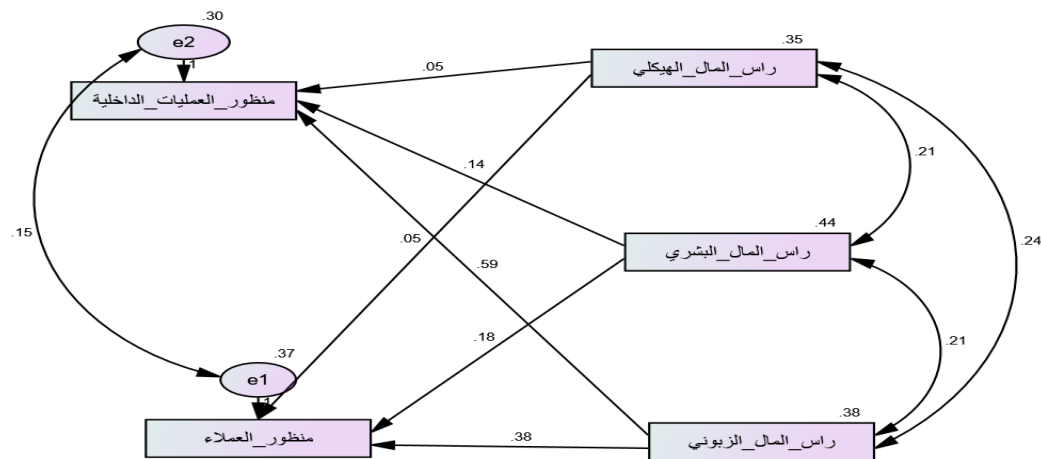
٤. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

٥. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

٦. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات

٧. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

الفرضية الرئيسية العلاقة بين راس المال الفكري و الاداء التنظيمي الشكل(٣)

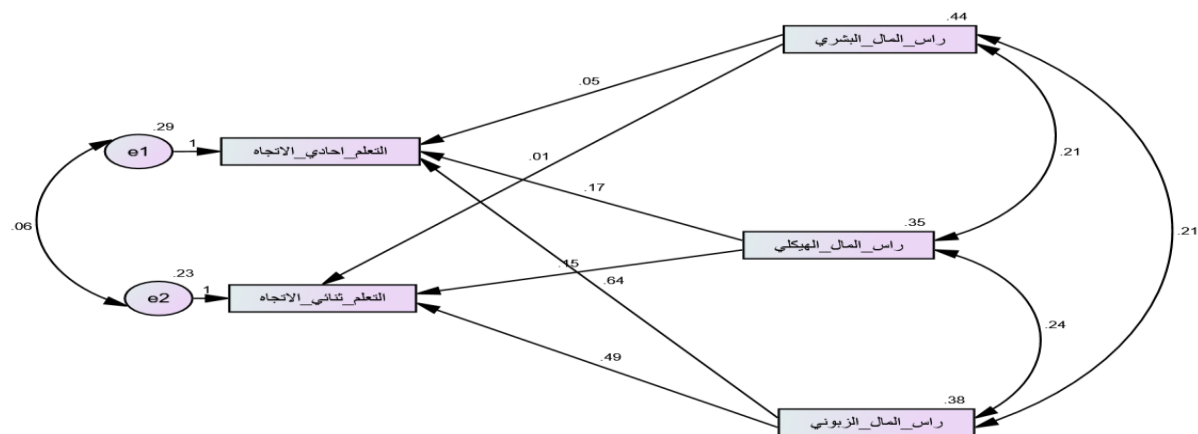


وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول(٥) المسار من راس المال الفكري الى الاداء التنظيمي

النتيجة	P	C. R.	S. E.	Estimate		
لم تدعم	.490	.690	.072	.050	راس المال الهيكلي	منظور العمليات الداخلية
لم تدعم	.497	.679	.081	.055	راس المال الهيكلي	منظور العملاء
دعمت	.016	2.414	.056	.136	راس المال البشري	منظور العمليات الداخلية
دعمت	.005	2.835	.063	.179	راس المال البشري	منظور العملاء
دعمت	***	8.729	.068	.594	راس المال الزبوني	منظور العمليات الداخلية
دعمت	***	4.995	.076	.381	راس المال الزبوني	منظور العملاء

من خلال الجدول اعلاه تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين راس المال الفكري(راس المال الهيكلي) والاداء التنظيمي ليست دال احصائياً مما يدل على العلاقة السلبية، بينما تشير المسار من راس المال الفكري(راس المال البشري، راس المال الزبوني) الى الاداء التنظيمي (منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء) دال احصائياً عند مستوى المعنوية مما يدل على وجود العلاقة الايجابية بين راس المال الفكري والاداء التنظيمي. الفرضية الرئيسية الثانية : العلاقة بين راس المال الفكري والتعلم التنظيمي الشكل(٤)



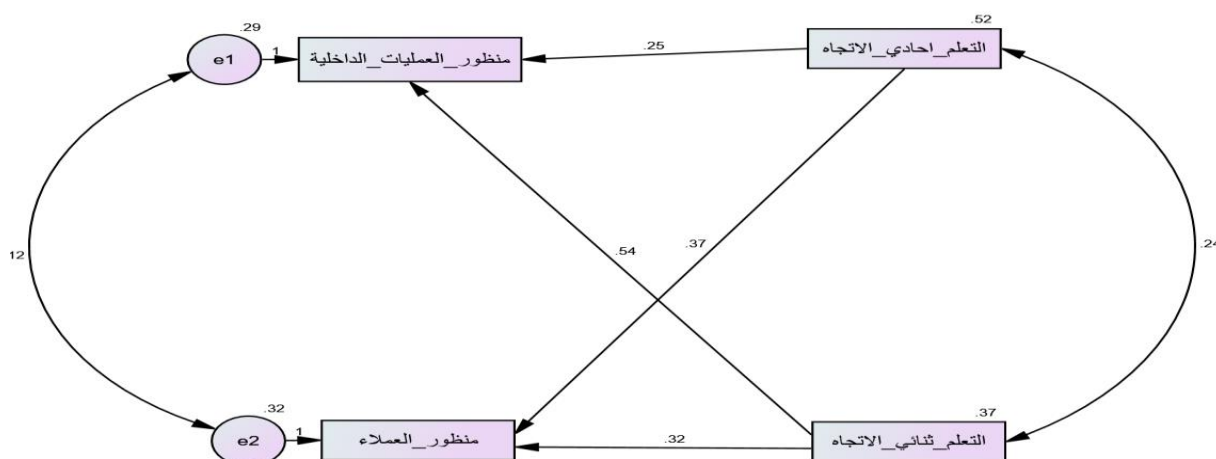
وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

المسار من رأس المال الفكري الى التعلم التنظيمي (الجدول ٦)

النتائج	P	C. R.	S. E.	Estimate		
لم تدعم	.385	.868	.055	.048	رأس المال البشري	التعلم احادي الاتجاه
لم تدعم	.881	.150	.050	.007	رأس المال البشري	التعلم ثنائي الاتجاه
دعمت	.018	2.376	.071	.168	رأس المال الهيكلي	التعلم احادي الاتجاه
دعمت	.022	2.294	.063	.146	رأس المال الهيكلي	التعلم ثنائي الاتجاه
دعمت	***	8.208	.060	.493	رأس المال الزبوني	التعلم ثنائي الاتجاه
دعمت	***	9.549	.067	.638	رأس المال الزبوني	التعلم احادي الاتجاه

من خلال الجدول اعلاه المسار من رأس المال الفكري (رأس المال البشري) الى التعلم التنظيمي (التعلم احادي الاتجاه، التعلم ثنائي الاتجاه) غير ذا ل احصائياً عند مستوى المعنوية مما يشير الى العلاقة السلبية بينهما. المسار من رأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) الى ا لتعلم التنظيمي دال احصائياً عند مستوى المعنوية مما يدل على العلاقة الايجابية بين رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي. الفرضية الرئيسية الثال

ثمة العلاقة بين التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي الشكل (٥)

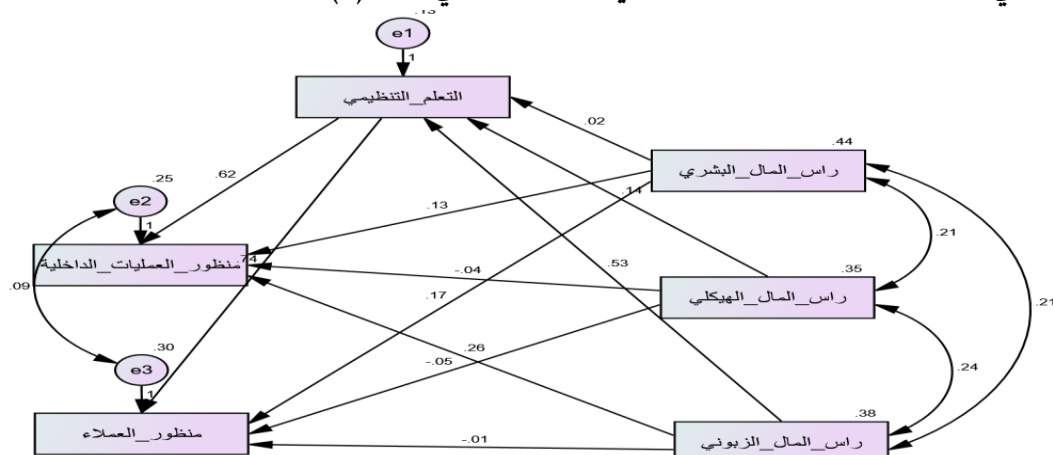


وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. (الجدول ٧)

المسار من التعلم التنظيمي الى الاداء التنظيمي

النتائج	P	C. R.	S. E.	Estimate		
دعمت	***	4.979	.050	.249	التعلم احادي الاتجاه	<---
دعمت	***	6.967	.053	.366	التعلم احادي الاتجاه	<---
دعمت	***	5.137	.063	.321	التعلم ثنائي الاتجاه	<---
دعمت	***	9.019	.059	.536	التعلم ثنائي الاتجاه	<---

من خلال الجدول اعلاه تشير المسار من التعلم التنظيمي (التعلم احادي الاتجاه، التعلم ثنائي الاتجاه) والاداء التنظيمي (منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء) دال احصائياً عند مستوى المعنوية مما يدل على العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي. الفرضية الرئيسية الرا بعة التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والاداء التنظيمي الشكل (٦)



وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٨) المسار من التعلم التنظيمي الي راس المال الفكري والاداء التنظيمي

			Estimate	S. E.	C. R.	P
التعلم التنظيمي	<---	راس المال البشري	.018	.037	.470	.638
التعلم التنظيمي	<---	راس المال الهيكلي	.143	.048	2.996	.003
التعلم التنظيمي	<---	راس المال الزبوني	.532	.045	11.780	***
منظور العمليات الداخلية	<---	راس المال البشري	.125	.051	2.436	.015
منظور العملاء	<---	راس المال البشري	.166	.057	2.922	.003
منظور العمليات الداخلية	<---	راس المال الهيكلي	-.039	.067	-.588	.556
منظور العملاء	<---	راس المال الهيكلي	-.051	.074	-.689	.491
منظور العملاء	<---	راس المال الزبوني	-.011	.082	-.137	.891
منظور العمليات الداخلية	<---	التعلم التنظيمي	.621	.076	8.121	***
منظور العملاء	<---	التعلم التنظيمي	.736	.084	8.719	***

الجدول (٩) الاثر المباشر

التعلم التنظيمي	راس المال الهيكلي	راس المال البشري	راس المال الزبوني
التعلم التنظيمي	.143	.018	.532
منظور العملاء	-.051	.166	-.011
منظور العمليات الداخلية	-.039	.125	.264

التعلم التنظيمي	راس المال الهيكلية	راس المال البشري	راس المال الزبوني	
. 000	. 000	. 000	. 000	التعلم التنظيمي
. 000	. 105	. 013	. 392	منظور العملاء
. 000	. 089	. 011	. 330	منظور العمليات الداخلية

مناقشة النتائج:

العلاقة بين راس المال الفكري والاداء التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان راس المال الفكري (راس البشري، راس المال الزبوني) تؤثر

ايجابياً على الاداء التنظيمي (منظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء) اتفقت هذه النتيجة مع دراسة

حيضر (٢٠٢٤) الذي توصل إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين رأس المال الفكري وأداء البنوك التجارية المصرية، وأكدت دراسة الفجير (٢٠٢٠)

(٢٤) بعنوان "رأس المال الفكري وعلاقته بمستوى جودة الأداء الأكاديمي والتي أظهرت أن الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأداء الأكاديمي، وبينت دراسة علي، محمد (٢٠٢٣) التي أشارت نتائجها الى وجود تأثير معنوي بين راس المال الفكري والاداء

التنظيمي، ودراسة حسين، غادة (٢٠٢٣) التي توصلت الى وجود علاقة تأثير ايجابية معنوية بين راس المال الفكري و الاداء التنظيمي، ودراسة

سنة مريم، ايمان (٢٠٢٣) التي توصلت الى ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين راس المال الفكري والاداء التنظيمي في المؤسسة، ودراسة

مجدد (٢٠٢٢) اشارت الى ان راس

المال الفكري لها تأثير كبير على منظمات الاعمال. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ان

راس المال الهيكلية ذات علاقة سلبية مع الاداء التنظيمي مما يؤكد عدم وجود علاقة ايجابية بين راس المال الفكري والاداء التنظيمي.

العلاقة بين راس المال الفكري والتعلم التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية الي وجود علاقة ايجابية بين راس المال الفكري (راس المال

الهيكلية، راس المال الزبوني) والتعلم التنظيمي. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة

ماشاف (٢٠٢٤) التي ابرزت نتائجها التأثير الكبير للتعلم التنظيمي على استدامة راس المال البشري من

خلال تحليل المؤشرات على الجوانب العملية وتوصل الى وجود اثر مباشر بين راس المال الفكري والتعلم

التنظيمي، ودراسة الياس وكريمة (٢٠٢١) التي خلصت الى ان ابعاد التعلم التنظيمي الثلاث تؤثر على راس المال الفكري بما يعمل على تحقيق ا

لاهداف الاستراتيجية وتوصلت دراسة الديراوي (٢٠٢١) الى وجود اثر على جميع ابعاد راس المال الفكري على التعلم التنظيمي، وتوصلت دراسة

عيد، الحفناوي (٢٠٢١) الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري وإدارة المواهب. بينما لا توجد علاقة

ايجابية بين راس المال الفكري (راس المال البشري) والتعلم التنظيمي هذه النتيجة لم تتوافق مع نتائج

الدراسات السابقة.

العلاقة بين التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي (التعلم احادي الاتجاه، التعلم ثنائي الاتجاه) والاداء التنظيمي (منظور العمليا

ت الداخلية، ومنظور العملاء)، توافقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي اشارت الي ذلك كدراسة عليان والجميلي (٢٠٢٥) التي توصل

ت الى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين متغيرات التعلم التنظيمي ومتغير التميز التنظيمي، ودراسة النعيمي وآخرون (٢٠٢٥) والتي اشارت ا

لي وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة والأداء المتميز، ودراسة الدغل وعمران (٢٠٢٠)

(٢٣) التي استنتجت على وجود اثر ايجابي معنوي للتعلم التنظيمي بابعاده الاربعة (اكتساب المعلومات، تفسير المعلومات، الزاكرة التنظيمية وتوزي

ع المعلومات) على الاداء الوظيفي، ودراسة ريم، دنيا (٢٠٢٣) توصلت الى انه يوجد مستوى مرتفع لكل من التعلم التنظيمي والاداء التنظيمي، كما

توصل الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعلم التنظيمي على تحسين الاداء، التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين راس المال الفكري والاداء

التنظيمي

اظهرت نتائج الدراسة الحالية أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة جزئياً بين رأس المال الفكري والاداء الوظيفي، وتشير هذه النتيجة الي اختلافها م ع نتائج الدراسات السابقة كدراسة أمانة وآخرون (٢٠٢٢) (توصلوا الى وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ا لمرونة الاستراتيجية والاداء العالي، ودراسة الطرقي والشبلاوي (٢٠٢٢) (توصلوا الي وجود تأثير غير مباشر للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المر ونة الاستراتيجية والأداء المالي، ودراسة عيد والحفاوي (٢٠٢١) (توصلا الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المواهب و التعلم التن ظيمي ورأس المال الفكري، اشارت دراسة الديراوي (٢٠٢١) (على وجود اثر لجميع ابعاد رأس المال الفكري على الابداع الاداري، مع تأكيد دور التو جه بالتعلم كوسيط ومعزز للآثر بين رأس المال الفكري والابداع الاداري، فيما توصلت دراسة أحمد وعبدالرحمن (٢٠١٦) (الي قدرة التعلم التنظيمي كعامل حاسم يربط بين عناصر رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

توصيات الدراسة:

- ١/ التاكيد على ادراك الادارة العليا على أهمية دراسة التعلم التنظيمي بالاداء التنظي وما ترتب عليها من نتائج مدعومة كليا يعطي اهمية واضحة ضمن الاطار العلمي لاساليب الادارة المتقدمة
 - ٢/ ضرورة اهتمام الادارات العليا بتدريب العاملين وتحفيزهم ليكونوا أكثر حماساً ودافعية لمتابعة المستحدث والجديد من المعرفة وتوظيفها في المنظمة.
 - ٣/ الوعي بضرورة أهمية رأس المال الفكري لدى شركات توزيع منتجات النفط العراقية
 - ٤/ ضرورة مواكبة التعلم التنظيمي والتطورات الحديثة الداعمة لرأس المال الفكري والتي تهدف لتحسين الاداء التنظيمي.
- المراجع:**

- ١ / بورزان ايمان وقايد مريم (٢٠٢٣) اثر رأس المال الفكري على الاداء التنظيمي، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .
- ٢/ غادة حيدر علي حسين (٢٠٢٤) رأس المال الفكري وعلاقته بالاداء التنظيمي، مجلة البحوث الادارية، المجلد الثاني والاربعون، العدد الثالث،
- ٣/ معتز سلمان عبدالرازق (٢٠٢٢) رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، المجلد ٢، العدد ٢ .
- ٤/ مريم عبدالله فراج راشد الحربي (٢٠٢٣) دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات المالية والادارية
- ٥/ شعبان، حسان احمد خليل (٢٠٢٠) اثر انماط القيادة التحويلية على تحسين الاداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية، جامعة قناة السويس، المجلد ١١ .
- ٦/ ايمن عادل عيد، محمد محمد الحفاوي (٢٠٢١) التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة المواهب، المجلة العلمية للدراسا ت والبحوث المالية والادارية، المجلد التاسع.
- ٧/ علي الخنجر (٢٠٢١) اثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل الذاتية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- ٨/ رزIQUE رحمون، وسيلة السبتي ويزيد نقرات (٢٠١٩) التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات، المجلد ٣، العدد ٣ .
- ٩/ عبدلي نوالهدي، بويدان ابتسام (٢٠٢٣) اثر التعلم التنظيمي على ثقافة التميز في المؤسسات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .
- ١٠/ تشيوداد كريمة والعويدان الياس (٢٠٢١) التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات، دراسة حالة فرع انتيوتيكال صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد ١٢ (١) .
- ١١/ بن بجيعط دنيا، بوزراع سهى ريم (٢٠٢٣) اثر التعلم التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
- ١٢/ تشيوداد كريمة والعويدان الياس (٢٠٢١) التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات، دراسة حالة فرع انتيوتيكال صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد ١٢ (١) .
- ١٣/ طارق اسامة التوبة (٢٠٢١) اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في شركات صناعة الالمنيوم الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

المراجع الأجنبية:

1. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, Using Multivariate Statistics, Third Edition, Harper Collins College Publishers, USA, (1996).
2. J. eonghoon A. (2002): Beyond single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression anal-ysis. American Journal 66: 37-42.