

علاقة التعليم التنظيمي بتنمية رأس
المال البشري في المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة
"سيفيتال" بولاية بجاية

**The Relationship between Organizational
Learning and the Development of Human Capital
in the Algerian Economic Institution :
Field Study at « Cevital » Institution in Bejaia
Province**

صونية براهيمية

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

brahmia.sonia@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/05/29

تاريخ الاستلام: 2024/05/05

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، من خلال معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين كل من توسيع حلقات ودوائر الاتصال وتعديل معارف العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبين تنمية استخدام أساليب العمل الجماعي وتنمية السلوكات الجماعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ومن أجل ذلك أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة "سيفيتال" بولاية بجاية على عينة مكونة من (36) إطار بمصلحة الموارد البشرية، مستخدمين المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

الكلمات المفتاحية: التعلم، التعلم التنظيمي، التنمية، رأس المال البشري، تنمية رأس المال البشري.

Abstract :

This study aims to identify the relationship between organizational learning and the development of human capital, by understanding the nature of the relationship between expanding communication circles and modifying the knowledge of employees in the Algerian economic institution, and the development of the use of teamwork methods and the development of collective behaviors of employees in the Algerian economic institution.

To this end, the field study was conducted at the "Cevital" institution in Bejaia City on a sample of (36) executives in the human resources department, using the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data collection.

Keywords: Learning, Organizational, Learning, Development, Human Capital, Development of Human Capital.

مقدمة :

يُعرف عصرنا اليوم بعصر المعرفة وتتلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالفرد وتنميته والاستثمار في قدراته الذهنية، واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية، وتتفرع عن هذه السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم الأفراد والمنظمات، وأيضا مدى قدرة المورد البشري على تنمية مهاراته، وبالتالي ارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي.

ومن خلال هذا المنطلق وأمام هذا الواقع على المنظمات الجزائرية باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على التخلي عن الأساليب التقليدية والتحول إلى أساليب أكثر حداثة وأكثر فعالية، تساعد على تطوير المنظمة وبالأخص رأس مالها البشري، ومن بين أهم الأساليب المتطورة والحديثة نجد ما يسمى بـ"التعلم التنظيمي" هذا الأخير الذي يحول المنظمات إلى منظمات تعلم وبذلك ينقلها نقلة نوعية وجوهرية في عالم الأعمال، أين أصبحت المنظمات المعاصرة تكون عاملها للعمل وفق مبادئ الفريق المتفاعل ووفق تنظيم شبكي يعتمد على المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها، وهذا ما أدى إلى بروز معطى جديد يكمن في الحاجة الماسة إلى صنف نوعي متطور من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الحديثة، هذه المنظمات تعرف "بالمنظمات المتعلمة" التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية والجوهرية في نفس الوقت.

ويعتبر التعلم التنظيمي من أبرز المهارات التي يجب على المنظمة أن تطورها، هذا إذا ما أرادت أن تحقق النجاح والتميز في ظل التواجد ضمن بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، ولأن رعاية وتنمية العقول المحبة للتعلم المتواصل ستكون جوهر النجاح في المستقبل، ومن أجل ذلك تحتاج المنظمة اليوم إلى إطارات بشرية متعلمة بشكل جيد، وكذلك مسلحة بالقدرة على التكيف مع المتطلبات البيئية الخارجية.

وفي هذا السياق ظهرت عدة تيارات فكرية تروج لمفهوم "التعلم التنظيمي" ويتخذ من هذا الأخير الوسيلة لفهم ما يحدث على مستوى المنظمات بشكل عام وعلى المستوى المورد البشري بشكل

خاص، حيث أصبح الاهتمام به كبير من قبل المنظمات المعاصرة فأطلق عليه اسم "المورد البشري المميز" أو "رأس المال البشري" وهو مصدر الفكر والإبداع وأساس التطور والتقدم، ويشير إلى الاستعدادات والمعلومات والمؤهلات التي يتوفر عليها الأفراد، وهو لا يتكون بسهولة إنما هو حصيلة مجموعة من المراحل المعرفية التي يمر وفقها من مرحلة طفولته إلى أن يصير "مورد بشري مميز" حيث يمكن القول أنه بنية تراكمية معرفية تنشأ عن طريق التعلم والتدريب والتنمية والتطوير المتواصل والمستمر شريطة أن يكون الأسلوب التعليمي معاصر ومتقن في نفس الوقت.

إن من أبرز المداخل النظرية التي تناولت هذا المفهوم بالدراسة "نظرية رأس المال البشري" التي تحتل أهمية كبيرة داخل المنظمات وخاصة في مجال تطوير مهارات الموارد البشرية، واعتباره قيمة اقتصادية تساهم في اكتساب المنظمة مراكز ريادية وجودة وميزة تنافسية، وبالتالي عملت منظماتنا اليوم على تنمية رأس المال البشري، كونه بديلا ناجحا للاستثمارات العديدة التي من خلالها نستطيع الحصول على منافع مستقبلية.

وإن كان الارتقاء والتميز هو هدف أي منظمة لأنه يعتبر معيار بقائها وهو فطرة بشرية جبل عليها الإنسان، كما يعد حافزا قويا يدفع بالفرد للبحث والتطوير لتحقيق ما هو أفضل دائما، فإن المنظمة الناجحة هي التي تحاول أن توازن بين مطلبها في التميز والارتقاء، وبين الرغبة الإنسانية في تحقيق الأفضل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته من أجل تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة.

وعلى الرغم من تزايد أهمية دراسة التعلم التنظيمي في المنظمات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وفي مساندة وتطوير وتنمية الموارد البشرية، فإن واقع ممارسة التعلم التنظيمي في المنظمات الجزائرية لا يزال مغيب حيث تميل هذه الأخيرة لأن تكون متوسطة الأداء في معظم أعمالها، ولا تحاول الارتقاء بأن تكون منظمات متعلمة، وتسائر بذلك ركب الدول المتقدمة بإنجازاتها، وهو ما تحاول هذه الدراسة لمسه من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسة الرائدة في مجال التغذية ألا وهي مؤسسة "سيفيتال" بولاية بجاية.

تساؤلات الدراسة: ومما سبق تحاول هذه الدراسة البحث والكشف عن دور التعلم التنظيمي في تنمية الرأس المال البشري، من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما هي طبيعة العلاقة في الموجودة بين التعلم التنظيمي وتنمية الرأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

. ما هي طبيعة العلاقة في الموجودة بين توسيع حلقات ودوائر الاتصال وتعديل معارف العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

. ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين استخدام أساليب العمل الجماعي وتنمية السلوكات الجماعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: انطلاقا من التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية العامة: توجد علاقة طردية قوية بين اعتماد أساليب التعلم التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتنمية رأس المال البشري.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية قوية بين توسيع حلقات ودوائر الاتصال وتعديل معارف العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية قوية بين استخدام أساليب العمل الجماعي وتنمية السلوكات الجماعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال:

. معرفة العلاقة القائمة بين توسيع حلقات ودوائر الاتصال وتعديل معارف العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

. معرفة العلاقة القائمة بين تنمية استخدام أساليب العمل الجماعي وتنمية السلوكات الجماعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من كون موضوع "التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري" من بين المواضيع المهمة والحديثة في هذا العصر، كما تتبع من أهمية كل من التعليم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وأهمية تنمية الرأس المال البشري في تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها والقدرة على التنافس في السوق.

وهو ما يدعو إلى ضرورة دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين "التعلم والتنمية"، فالمنظمة المعاصرة مهما تقدمت في التعامل مع التقنيات الحديثة فلن يكون ذلك عاملا حاسما لنجاح هذه المنظمة ما لم تمتلك عاملين متمكنين عاليي المهارات، ذوي رؤية مستقبلية في التعامل مع بيئة سريعة التغير.

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

سيتم في هذا العنصر تحديد المفاهيم الرئيسية التي تستند عليها هذه الدراسة الميدانية، وهي:

1. مفهوم التعلم:

التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف استعلم وأعلم؛ أما في اللغة الإنجليزية "learning" فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف¹، وعرفه علماء السلوك بأنه "هو اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية"². كما يعرف التعلم على أنه التغير الذي يحدث في سلوك الإنسان وفي معاملاته مع الآخرين وفي اتصالاته بهم، وفي اكتسابه لمهارات جديدة وتنمية مهاراته السابقة والعمل على إنماء ما لديه من خفيات معرفية سواء كانت غريزية أو مكتسبة"³.

وفي تعريف آخر لمحمود عبد الحليم وآخرون "التعلم هو العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير من خلال الاستجابة لموقف بشروط ألا ترجح خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية، أو عوامل النضج أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي، مثل التعب أو المرض؛" وهناك من يرى أنه من خلال التعلم "يمكن توسيع قدراتنا على الابتكار وعلى أن نكون جزء من عملية تجدد الحياة".

أما ماهر أحمد فيعرفه: "بأنه التغير الدائم نسبيا في السلوك الفردي الناتج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة"⁴؛ كما يعرفه فليت "Fleet" وآخرون: "بأنه عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك أو أي سلوك محتمل"⁵.

كما يعرفه نجم عبود النجم على أنه: "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير نسبي في السلوك ونتائج الأعمال"⁶.

والتعلم هو اكتساب طرائق ترضي دوافع المتعلم، وتستجيب لها وتحقق الغاية المتوخاة من عملية التعلم، تتجلى الصورة الواقعية للتعلم في تذليل العوائق والصعوبات وحل المشاكل التي تتعرض سبيل المتعلم، يحدث التعلم حينما تعجز الطرائق التعليمية القديمة في التغلب على المشاكل الجديدة، ومواجهة الظروف الطارئة"⁷.

2 مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل (Arggris, Schon) في كتابهما: "Organizational learning" إذا قدما سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال

الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة⁸.

فالتعلم التنظيمي "هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء بمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز"⁹.

أو كما يراه كل من (Mallyand, Donaoghve) على أنه "عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي"¹⁰.

فعملية التعليم التنظيمي هي عملية اكتساب وتذويب للمعرفة الجديدة، فحينما يتم نقل المعرفة من طرف إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على أنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم فيحدث التعلم وفقا للخطوات الآتية:

- يتسلم المتعلم المادة، ويدركها على أنها عناصر جديدة من المعرفة.
- يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو خطأها، ومن ثم قبولها أو رفضها.
- يتم تبويب عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم من خلال ترميزها وتنظيمها حسب الأولويات¹¹.

إن السلوك المرتقب بفضل اكتساب المعرفة هو أن يقوم الفرد بحفظ عدد من المعطيات، أما السلوك المرتقب لاسترجاع المعرفة فيمكن في قدرته على العثور عليها في ذاكرته واستظهارها¹². كما عرفه (Simon,1966) على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين وأساسين هما:

- الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة.
- المخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات¹³.

أو هو قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم¹⁴.

كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب السابقة في مواجهة المستقبل، إدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر فيما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹⁵.

أما (هيجان) فيعرفه على أنه "عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد والعاملين به، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص وثقافة المنظمة بشكل عام"¹⁶.

كما عرفه (Huler) "التعلم يحدث داخل المنظمة إذا حصل تغير مدى السلوكيات الكامنة في المنظمة من خلال المعلومات المتوافرة لديها"¹⁷.

أما "سينج" فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"¹⁸.

جدول (1)

الجانب البنائي والوظيفي لمفهوم التعلم التنظيمي

رقم التعريف	الجانب البنائي	الجانب الوظيفي
01	العملية	تحسين قدرات العاملين واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير
02	عملية تفاعل	ترجمة المعارض لدى الموارد لغرض التحسين المستمر
03	عملية اكتساب وتذويب للمعرفة	إدراك العناصر الجديدة من المعرفة وتصحيحها وقبولها
04	الوعي المتنامي بالمشكلات	تحديد المشكلات وكيفية علاجها من طرف قيادة إستراتيجية تشاركية.
05	العملية	قدرة المنظمة على توليد نوع جديد من العمليات لتحسين التعلم.
06	العملية وتغيير المخطط	المشاركة في الرؤية المستقبلية .
07	عملية استثمار الخبرات	حل المشكلات التي تواجهها .
08	عملية تعلم	تغير السلوكيات الكامنة في المنظمة من خلال المعلومات المتوافرة لديها .
09	عملية اختبار ومراجعة مستمرة	الحصول على المعرفة وتوظيفها لأغراض المؤسسة .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

يمكن القول أنه لا يوجد تناقض بين كثرة التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، إنما هناك تكامل يوضح تطويرها ويبرز أن الجوهر التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من زيادة تطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتمكينهم من المشاركة في حل المشكلات والتكيف معها في ظل بيئة تحتاج دائما إلى مواكبة التغير وذلك بواسطة ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة والخبرة والتدريب والتفاعل مع الآخرين وهذا ما يزيد من تنمية معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد وبالتالي قدرتهم على الاستقراء والاستدلال والتحليل وبناء الأطر والبناءات العلمية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي إجرائيا وهو: "العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها توسيع حلقات ودوائر الاتصال، وأيضا تنمية استخدام أساليب العمل الجماعي، تنمية آليات التفكير في مشكلات العمل، وهذا كله يعمل على خلق سلوكيات جديدة للعاملين".

3 مفهوم رأس المال البشري:

بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح، ومن هذه المفاهيم والتعريفات:

رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص.

إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي ويقصد هنا بالنشاط الاقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا النشاط يتحقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال أفراد مدفوعي الأجر¹⁹.

رأس المال البشري: "هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار، وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى"²⁰.

رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة وتتضمن تلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والتدريب والمعرفة والمهارات والقدرات والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام²¹.

كما يعرف رأس المال البشري على "أنه مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب والوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها (من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول أو العناصر (التي يجلبها كل فرد معه إلى المنظمة يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني، وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة أو المشغل²².

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة"²³. رأس المال البشري: عبارة عن مخزون من المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة"²⁴

4 مفهوم التنمية:

يعرفها عامر خضير الكبيسي "هي عملية مخططة تهدف إلى التسريع في عملية النمو لاختصار الوقت وإلى التسريع في المحتوى والمضمون لتعميق كم ونوع الإضافة المعلوماتية والمعرفية أو تأكيدها"²⁵.

وهناك من يعرفها بأنها عملية تغيير اجتماعي مخطط، تقام من أجل الانتقال بالمجتمع من وضع إلى وضع أفضل لما يتفق مع احتياجات الأفراد وإمكانياتهم الاقتصادية والاجتماعية وكذا الفكرية.

ويعرفها عدنان محمد الغداوي على أنها "زيادة قابلة للاستمرار في مستويات المعيشية، وتشمل الاستقلال المادي والتعليم والصحة وحماية البيئة وتشمل أيضاً المساواة في الفرص والحريات السياسية والمدنية"²⁶.

وعرفها أحمد منصور بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة

تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته في العمل والإنتاج.

وهي أيضا وسيلة تدريبية تقوم على الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الآراء الأمثل في العمل والإنتاج.

وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية (مع زملائه) والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه²⁷.

5 تنمية رأس المال البشري:

هي عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية²⁸.

وبتحليل المقومات الأساسية لمفهوم رأس المال البشري "أنها تدور حول بناء الإنسان وتوفير الشروط الدائمة لضمان وجود أفراد في المجتمع قادرين على إحداث التطور بصورة مستمرة لمسايرة تغيرات العصر، وهذا لا يتم إلا من خلال إستراتيجية تنموية لرأس المال البشري بحيث تعتمد الوسائل والأساليب العلمية والفنية والتربوية الحديثة القادرة على خلق وتطوير المعرفة العلمية ونشر الخبرات والمعارف للوصول إلى أكبر قوى ذات مستوى أعلى في ضوء الوسائل والمهام التي تضطلع بها عملية تنمية رأس المال البشري كاستثمارات في الإنسان تتوخى أهداف اقتصادية واجتماعية²⁹.

وهكذا يتضح أن تنمية رأس المال البشري أصبحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية جوانبها العملية أو العلمية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، أي إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع³⁰.

وهي أيضا وسيلة تدريبية تزوده بالطرق المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل، كما أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية أي أنها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي، وهذا من خلال التدريب والتكوين وأيضا الاهتمام بأمنهم وصحتهم وتقييمهم وترقيتهم³¹.

إن الدعائم الأساسية والمقومات الجوهرية لهذه العملية هي التربية، التعليم، التدريب وتنمية القدرات بالإضافة إلى ذلك فإن الأمر يتطلب وضع سياسات جديدة من أجل الاختيار والتعيين وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة³².

جدول (2)

الخصائص البنائية والوظيفية لمفهوم تنمية رأس المال البشري

رقم التعريف	الجانب البنائي	الجانب الوظيفي
01	تعبئة للطاقات البشرية	زيادة قيمة المواهب العقلية ورفع مكانتها
02	عملية بناء الإنسان	ضمان وجود أفراد قادرين ويحدثون التطور بصورة مستمرة.
03	مجموعة من الوسائل العلمية والفنية والتربوية الحديثة	نشر الخبرات والمعارف للوصول إلى أكبر قوى ذات مستوى أعلى بالنسبة للجماعة.
04	العملية الضرورية	تحريك، صقل، صياغة القدرات والكفاءات البشرية من الجوانب العلمية والسلوكية
05	وسيلة تعليمية	تمد الإنسان بمعلومات أو مبادئ تزيد من طاقته في العمل
06	وسيلة تدريبية	تزويد الفرد بالطرق المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل
07	وسيلة فنية	تمنح الفرد الخبرات والمعارف الذاتية وصقل القدرات العقلية
08	وسيلة سلوكية	تعديل النظر في المسلك الوظيفي والاجتماعي للفرد.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

مما سبق يبدو أنه لا يوجد اختلافات كثيرة حول مفهوم تنمية رأس المال البشري، بالرغم من حداثة المفهوم وعدم تداوله بكثرة في التنظيمات خاصة المتخلفة منها. ومن هذا المنطق يتبين أن مفهوم تنمية رأس المال البشري من الناحية البنائية هو عبارة عن عملية ضرورية وتعليمية وتدريبية، في نفس الوقت أن المفهوم يشير إلى أنه وسيلة قد تكون سلوكية أو فنية أو تربوية حديثة، يعني هذا أنه لا يوجد تناقض في هذا المفهوم وبالطبع فهو تركز على المورد البشري بالدرجة الأولى.

أما من الناحية الوظيفية فهو يشير إلى مجموعة التعديلات والصياغات الجديدة التي تقوم المؤسسة بإدخالها لعدد من العمليات على مستوى المورد البشري من صقل للقدرات والكفاءات البشرية وتحريكها، تزويده بالمعارف والخبرات والمهارات الذاتية، زيادة قيمة المواهب العقلية ورفع مكانتها وهذا كله من أجل ضمان وجود أفراد قادرين على إحداث التطور والتقدم بصورة مستمرة.

واستنادا إلى ما جاء سابقا يمكن تعريف تنمية رأس المال البشري إجرائيا على أنها: مجموعة من العمليات الضرورية والحديثة في نفس الوقت التي بموجبها تستطيع المنظمة الحصول على

موارد بشرية متميزة وذلك لا يحدث إلا من خلال تكامل مجموعة من الوظائف العامة التي من أبرزها تعديل وصقل معارف العاملين، تنمية السلوكيات الجماعية وروح الجماعة في العمل، بالإضافة إلى تنمية وتطوير المهارات لحل المشكلات التي تواجههم داخل(أثناء) العمل.

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1 منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج «الوصفي التحليلي» في تناول مشكلة الدراسة المتمثلة في علاقة التعليم التنظيمي بتنمية الرأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واختبار فروضها باعتباره المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية وعرض خصائصها والتعرف على العلاقات القائمة بينها.

2 مجالات الدراسة:

المجال الجغرافي: أجريت الدراسة بمؤسسة "سيفيتال" بولاية بجاية وهي مؤسسة اقتصادية للصناعات الغذائية وبالضبط في مصلحة الموارد البشرية، "سيفيتال" هي شركة مساهمة برأس مال الخاص من 68 (760) مليار دينار، أنشئت في مايو 1998، وهي تقع في أقصى ميناء بجاية، وهي واحدة من جواهر صناعة المواد الغذائية في الجزائر والتي تتألف من عدة وحدات إنتاج مجهزة بأحدث التقنيات وتستمر في النمو من قبل مشاريع مختلفة في التقدم، فتطورت من 500 موظف سنة 1999 إلى 3996 موظف سنة 2008 إلى 4885 موظف سنة 2015، إلى 18000 موظف سنة 2024.

ب- المجال البشري: أجريت الدراسة على الإطارات الذين يعملون في مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة "سيفيتال" بولاية بجاية والمقدر عددهم بـ (180) إطار.

المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية من تاريخ 2023/09/03 إلى غاية 2023/12/10.

3 عينة الدراسة وخصائصها:

بما أن اجراء الدراسة الميدانية على الإطارات الذين يعملون في مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة "سيفيتال" بولاية بجاية والبالغ عددهم (36) إطارا باعتبارهم العينة المتاحة، لأنه بعد تقديم طلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة تم قبول الطلب بإجراء الدراسة الميدانية على (40) مبحوث فقط مع توزيع الاستمارات من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بطريقة عشوائية، بسبب كثرة طلبات الباحثين لإجراء الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة، وبعد اجراء الدراسة الميدانية تم استبعاد منهم (04) مبحوثين لم يتعاونوا مع البحث.

4 أدوات جمع البيانات:

تم جمع بيانات هذه الدراسة الميدانية عن طريق استمارة تم تصميمها لهذا الغرض، فبعد تحكيمه أصبحت تحتوي على (32) سؤال في ثلاث محاور:

المحور الأول: يشمل البيانات الديمغرافية للمبحوث، من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (07).

المحور الثاني: يشمل بيانات تتعلق بتوسيع حلقات الاتصال وتعديل معارف العاملين، من السؤال رقم (08) إلى السؤال رقم (20).

المحور الثالث: يشمل بيانات تتعلق بتنمية استخدام أسلوب العمل الجماعي وتنمية السلوكات الجماعية في العمل، من السؤال رقم (21) غاية السؤال رقم (32).

وتم توزيعها من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة "سيفيتال" حسب توصيات المسؤولين عن منح رخصة إجراء الدراسة الميدانية.

5 أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

تم استخدام برنامج (SPSS.26)، لحساب المقاييس الإحصائية التي تطلبتها الدراسة؛ وهي التكرارات والنسب المئوية، اختبار "كا" 2 لحسن المطابقة واختبار "كا" 2 لحسن للاستقلالية، ولمعرفة سبب اعتمادها وكيفية حسابها أنظر إلى ³³

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها: "توجد علاقة طردية قوية بين توسيع حلقات ودوائر الاتصال وتعديل معارف العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"؛ تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن نسبة (97%) من أفراد العينة المختارة قد أكدوا على أهمية انتقال الخبرات بين العاملين، إلى جانب ذلك أكدت نسبة (100%) من المبحوثين على المساهمة الكبيرة التي تنجر عن تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين أثناء فترة العمل، أما بخصوص أشكال ومحتويات المعلومات والأفكار فلقد جاء محتوى شؤون العمل بنسبة (72,22%) في المرتبة الأولى تلتها المعلومات الخاصة بأطراف الحديث ليس لها علاقة بالعمل بنسبة (16,67%)، أما في الأخير جاءت المعلومات الخاصة بقضايا الزملاء في العمل بنسبة (11,11%)، ولقد أكدت نسبة (100%) من أفراد العينة المختارة أن تبادل الخبرات يساهم في تنمية القدرات في العمل، من إجمالي العينة المختارة اطلاعهم على المعلومات الحديثة المتعلقة بالعمل، في حين أقر (33,33%) من عدد المبحوثين الكلي بعدم اطلاعهم عليها، بالمقابل أكد (13,89%) أن سبب التقصير في الاطلاع على

المعلومات كان من قبل العاملين، أما (19,44%) فلقد أرجعوا السبب في ذلك التقصير هي الإدارة وهذا لعدم وجود اتصال كافي بينهما، في حين جاء سبب التقصير من قبل الإثنين معا بنسبة (66,67%)، قد أوضح (97,22%) من أفراد العينة أن تدريب العاملين على التواصل في حل المشكلة يساهم في زيادة الخبرات في العمل، ومن إجمالي العينة المختارة أقروا بدور الإدارة الفعال في توفير أجواء تدعم الحوار بين العاملين، وعند السؤال عن آليات تدعيم الحوار بين العاملين وجدنا أن عقد الاجتماعات جاء في المرتبة الأولى بنسبة (50%)، أما في المرتبة الثانية فجاء إعداد البرامج التدريبية بنسبة (19,44%)، في حين أوضح (30,56%) من أفراد العينة بأن الإدارة لا تساهم في توفير الأجواء المناسبة التي تدعم الحوار وقد يرجع السبب إلى علاقتهم السيئة بالمؤسسة، كما أكد (91,67%) من إجمالي أفراد العينة على ضرورة تطوير البرامج التي تساهم بشكل كبير في تحسين القدرة على تشكيل تطلعات مستقبلية، الأمر الذي يرتبط بتنويع طرق الاتصال لنقل المعلومات بين العمال ولقد أكدت عليه (75%) من أفراد العينة، في حين أن (25%) أقروا بنسبية هذا الأمر، الأمر الذي يؤكد على مساهمة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة ودوره الكبير في زيادة درجة التعاون بين العاملين، وقد أكد على هذه النقطة أغلبية المبحوثين بنسبة (91,67%)، وإلى جانب ذلك أقر (86,11%) من أفراد العينة أن الاعتماد على الأنترنت يسهل عملية التقارب ويختزل المسافات بين العاملين، أما استخدام الهاتف فلقد ثبت أنه يساهم في تسهيل عملية التواصل والاندماج بين العاملين بشكل سريع، وهذا ما أكد عليه (97,22%) من إجمالي العينة.

ومما سبق يتأكد أن حلقات ودوائر الاتصال تساهم في تعديل معارف العمال في العمل، وفي ذات الوقت يساهم تعديل معارف العمال في العمل في تنشيط حلقات ودوائر الاتصال في المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال:

- . كلما زاد تموين فرق العمل كلما ساهم ذلك في زيادة التضامن بين العاملين.
 - . كلما زاد استخدام وسائل الاتصال الحديثة كلما ساهم في خلق التعاون المستمر.
 - . كلما زاد التفاعل وجها لوجه كلما ساهم ذلك في تنمية روح الفريق والعمل.
- وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة طردية قوية بين توسيع حلقات ودوائر الاتصال وتعديل معارف العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ وعليه فالفرضية الفرعية الأولى تحقق بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

2 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: "توجد علاقة طردية قوية بين استخدام أساليب العمل الجماعي وتنمية السلوكات الجماعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على أن (86,11%) من أفراد العينة أكدوا على مساهمة استخدام أسلوب فرق العمل في تحقيق التضامن بين العاملين، وجاءت نسبة (86,11%) من أفراد العينة الذين أوضحوا بأن تحفيز العاملين على العمل الجماعي يساهم في زيادة المهارات السلوكية.

أما (2,78%) من أفراد العينة فلم يقرروا بذلك، وقد يرجع السبب إلى عدم استخدام الهاتف في التواصل مع الآخرين، أما فيما يتعلق بمدى استعمال المؤسسة لوسائل التواصل ومساهمة ذلك في زيادة خلق الدافعية للعمل فإن أغلبية أفراد العينة بنسبة (75%) أقرت بذلك، في حين أكدت (2,78%) من أفراد العينة بغير ذلك وقد يرجع السبب إلى عدم الانخراط في جماعات العمل، أما (22,22%) فأقرروا بنسبية هذا الأمر، إلى جانب ذلك أكد (91,67%) أن تنمية مستوى التفاعل بين العمال يؤثر بقوة على تنمية قيم روح الفريق، في حين أقر (5.56%) بنسبية التأثير، كما أوضح (2,78%) بأن تنمية مستوى التفاعل لا يؤثر على تنمية قيم روح الفريق، إلى جانب ذلك أكدت نسبة (94,44%) من أفراد العينة على أهمية المشاركة بين العاملين وضرورة تقاسم أعباء العمل هذا لأنه يساهم في زيادة مستوى التوافق، ولا يفتح المجال لحصول النزاعات والصراعات، وفي نفس السياق أكدت نسبة كبيرة من أفراد العينة التي قدرت بـ (72,22%) على عملية الاحتكاك التي تحدث أثناء فترة العمل والتي يشترط أن تكون إيجابية النتائج، حيث تساهم هذه العملية في زيادة المعارف والقدرات لدى العاملين، في حين أقرت نسبة (25%) بالزيادة النوعية أي بحدوث تغيير بسيط في السلوك، أما (2,78%) فلقد نفت هذا الأمر واستبعدته نهائياً، كما أوضح (91,67%) من إجمالي العينة أن تدريب العمال على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم يساهم بدرجة كبيرة في جعل الفرد يكتسب سلوكيات جديدة، وهذا ما يزيد من رصيده المعرفي وبالتالي القدرة على استثمار هذه المعارف لأجل تحقيق الإنجازات المطلوبة، أما فيما يتعلق بمدى استخدام المؤسسة لأسلوب العمل الجماعي وتشجيع العمال عليه، فقد أشار (97,67%) من أفراد العينة إلى أن اعتماد المؤسسة على تطوير مبدأ العمل الجماعي يحقق لها نتائج جد مرضية، مما يساهم في اكتساب الفرد تصرفات جديدة وهذا كله بفضل تنمية استخدام أساليب العمل الجماعي.

ومما سبق يتأكد أن تنمية أسلوب العمل الجماعي يساهم في تنمية السلوكيات الجماعية في العمل، وفي ذات الوقت تنمية السلوكات الجماعية في العمل يساهم في تنمية أسلوب العمل الجماعي، ويتجلى ذلك من خلال:

كلما زاد تبادل الخبرات كلما ساهم ذلك في صقل وتنمية القدرات.
كلما زاد مناقشة التجارب الفردية كلما ساهم ذلك في الحصول على خبرات إضافية.
كلما كان هناك تكوين رؤى مشتركة كلما زاد ذلك في تعزيز القدرة على صياغة الأهداف.
وعليه يمكن القول أنه توجد علاقة طردية قوية بين استخدام أساليب العمل الجماعي وتنمية السلوكات الجماعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ وعليه فالفرضية الفرعية الثانية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

رابعا: النتائج العامة للدراسة الميدانية:

- وبعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أن هناك علاقة طردية قوية بين توسيع حلقات ودوائر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتعديل معارف العاملين أثناء العمل.
 - وأن هناك علاقة طردية قوية بين استخدام أساليب العمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتنمية السلوكات الجماعية للعاملين.
 - وعليه توجد علاقة طردية قوية بين اعتماد أساليب التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتنمية الرأس المال البشري.

خاتمة:

عالجت الدراسة الراهنة المتمحورة حول "التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري" أهم المفاهيم والقضايا النظرية والإمبريقية، والتي تنصب حول العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي بتنمية رأس المال البشري، حيث سعينا لإيجاد مختلف الارتباطات بين هذين المتغيرين ومؤشراتهم المختلفة، الأمر الذي قادنا إلى الاعتماد على خطة منهجية تدرجت من بناء الإشكالية وربطها بفروض الدراسة إلى التوصل إلى مختلف النتائج، بالاعتماد على المنهج الوصفي واختيار العينة بطريقة عشوائية، والاستعانة بالاستمارة كأهم أداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة الذي كان بالمؤسسة الغذائية سيفيتال بجاية.

من خلال هذه التصورات والمنطلقات النظرية الهادفة إلى رصد واقع التعلم التنظيمي وعلاقته بتنمية رأس المال البشري في المؤسسة الغذائية cevital، ومن خلال تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها توصلنا إلى جملة من النتائج العامة أهمها:

أهمية وضرورة تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين بنسبة (100%)، مساهمة المناقشة المستمرة حول قضايا العمل في قضايا العمل في تدعيم القدرة على تكوين أفكار مشتركة بنسبة (100%)، توسيع حلقات ودوائر الاتصال يساهم في تعديل معارف العاملين بنسبة (88,89%)، تحسين طرق وصول المعلومات يزيد بنسبة كبيرة في تحقيق التضامن والتآزر بين العاملين بنسبة (94,44%)، أهمية المشاركة بين العاملين وضرورة تقاسم أعباء العمل بنسبة (94,44%)، مساهمة تطوير مبدأ العمل الجماعي في اكتساب الفرد تصرفات جديدة بنسبة (97,67%)، بالإضافة إلى مساهمة تشكيل حلقات للبحث بشكل كبير في فهم المشكلة بنسبة (97,22%)، اهتمام المؤسسة بتنمية المهارات الفكرية للأفراد ومساهمة ذلك في زيادة مستوى المبادرة وخلق روح الإبداع والابتكار بنسبة (91,67%).

ومن هذا المنطلق يتضح جليا الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة والتي تؤكد على وجود علاقة بين التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري، ومنه فإن صدق هذه الفرضية يتبعه حتما الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية حيث برهنت هذه الدراسة على أن توسيع حلقات ودوائر الاتصال يساهم في تعديل معارف العاملين وأن تنمية أسلوب العمل الجماعي يساهم في تنمية السلوكات الجماعية في العمل.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. اعتماد برنامج تعريفى لتدريب العاملين بالمؤسسة على المفاهيم النظرية والتطبيقية

للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.

2. تدعيم وتعزيز عمليتي التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المؤسسة الغذائية ببجاية، باعتبار العلاقة القائمة بينهما.
3. وضع سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار توسيع حلقات ودوائر الاتصال، تنمية أسلوب العمل الجماعي، لهذه العملية تمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلم التنظيمي لكي تصبح منظمة متعلمة.
4. العمل على التخطيط لتنمية رأس المال البشري بصورة مدروسة تتبع من الحاجة التي تفرضها المتغيرات والأوضاع البيئية، والعمل على إدارة التنمية البشرية بصورة ناجحة.

قائمة المراجع:

- 1 . ليث علي عبد الحكيم، عمار عبد الأمير، حاكم جبودي الخفاجي،(2009)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(02).ص98.
- 2 . جينيفر جوي وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، تر: علاء أحمد صلاح، ط1، مصر، دار العربية، ص 152.
- 3 . محمد وطاس، (1988)، أهمية الوسائل التعليمية في عملية التعلم عامة وفي تعليم اللغة العربية لأجانب خاصة، دط، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ص 20.
- 4 . جينيفر جوي وآخرون، نفس المرجع، ص 152.
- 5 . محمود سليمان العميان،(2007)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص32.
- 6 . نجم عبود نجم،(2008)، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، ص 244.
- 7 . أحمد حساني،(2000)، دراسات في اللسانيات التطبيقية، حقل تعليمية اللغات، دط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 47.
- 8 . شريفي إبراهيم،(2012)، ملخص حول دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، دراسة قياسية في الفترة 1964.2010، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد8، الجزائر، ص 07.
- 9 . الكبيسي عامر الخضير،(2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دط، مصر، المكتب الجامعي الحديث، ص 90.
- 10 . البغدادي عادل هادي، (2008)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(01).ص58.
- 11 . حجازي هيثم علي،(2005)، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، ص 10.
- 12 . محمد الدريج، (2004)، تحليل العملية التعليمية وتكوين المدرسين -أسس ونماذج وتقنيات ، ط2، الرباط، سلسلة المعرفة للجميع، ص92.

13 <http://www.ratteb.com/hm.group.com>

- ص 101. 14 حجازي هيثم، نفس المرجع،.
- 15 . أبو خضير إيمان بنت سعود بن عبد العزيز، (2006)، إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود بالرياض، ص 12.
16. مؤيد سعيد السالم، (2009)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دط ، الأردن، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، ص 69.
- 17 . هاني عبد الرحيم طويل، صالح أحمد أمين عبد الله وآخرون، (2009)، المدرسة المتعلمة " مدرسة المستقبل، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 20.
- 18 . طلال بن عايد الأحمد وآخرون، (2010)، التنظيم وأداء المنظمات بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 75.
19. عاطف جابر طه عبدالرحيم، (2013)، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 05(10). ص 12.
- 20 . اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، (2004)، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، دط، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، ص 08.
- 21 . شريفي إبراهيم، (2012)، ملخص حول دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، دراسة قياسية في الفترة 1964.2010، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد8، الجزائر، ص 33.
- 22 . فرعون محمد، محمد أليفي، (2009)، ملخص حول الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، 14.15 أبريل 2009، ص 295.
- 23 . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2003)، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003. ص 90.

24. David begg, (2002), Stanley Fischer and rudigerporubusch, Macro economiq. Paris, ed Dunod, p294.

- 25 . عامر خضير الكيسي، (2005)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، دط، القاهرة، دار النشر، ص 232.

- 26 . عدنان داود محمد الغداوي، (2010)، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دط، عمان، دار جرير للنشر، ص 17.
- 27 . منصور أحمد منصور، (1976)، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دط، الكويت، وكالة المطبوعات، ص 194.
- 28 . الركابي عبد الصمد، (1981)، الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التنمية الخليجية، مجلة الاقتصادي، دون عدد، ص 27.
- 29 . منصور أحمد منصور، (1976)، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دط، الكويت، وكالة المطبوعات، ص 197.
- 30 . موسى اللوزي، (2000)، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 87.
- 31 . عبد الغفار حنفي، (1991)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دط، بيروت، الدار الجامعية، ص 14.
- 32 . جاري ديسلر، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دط، الرياض، دار المريخ للنشر، ص 43.
- 33 . يعلى فروق، (2022)، الأخطاء الشائعة في تحليل ومعالجة البيانات في العلوم الاجتماعية باستخدام برنامج SPSS، سطيف، الجزائر، دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع، ص 211,212 .