

دور راس المال البشري في تحسين الجودة

إعداد

خالد ناصر بنيان

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



الإهداء

الحمد لله حمداً يملأ القلب شكراً وامتناناً على بداية الرحلة وختامها.

ها أنا أشارك على إنهاء مرحلة البكالوريوس بعد مشوار مليء بالتعب والسعي خلف الحلم، محمّلة بآمال الليالي وأمنيّاتها.

أهدي هذا النجاح أولاً لنفسى الطموحة، ثم لكل من كان سنداً لي في هذه المسيرة.

إلى الركيزة الثابتة في حياتي، إلى من لم ييخلوا بالعطاء والتضحية، إلى عائلتي الغالية، شكراً بحجم الكون.

وإلى من كان لي المعلم والداعم والسند، إلى من غرس فيّ حب الكفاح والعلم، إلى فخري واعتزازي، والذي الحبيب، شكراً بحجم السماء.

الشكر والتقدير

بعد مسيرة طويلة من البحث والاجتهاد، تكللت جهودنا بفضل الله تعالى بإتمام هذا البحث، والحمد لله الذي وفقنا وأعاننا وألهمنا الصبر والمثابرة حتى وصلنا إلى هذه المرحلة.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى السادة المشرفين الكرام،

الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد،

تقديرًا لجهودهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة ودعمهم المتواصل الذي كان له الأثر البالغ في تطوير هذا العمل العلمي. لقد كان لإشرافهم الكريم وملاحظاتهم البناءة الدور الأكبر في صقل هذا البحث والارتقاء به إلى مستوى يليق بالطموحات العلمية.

نسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يجزي أساتذتنا الأفاضل خير الجزاء، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه خدمة العلم والمعرفة.

الفهرس

الإهداء.....	ب
الشكر والتقدير.....	ج
مقدمة.....	1
مشكلة الدراسة.....	2
أهمية الدراسة.....	2
أهداف الدراسة.....	2
تساؤلات الدراسة.....	3
فروض الدراسة.....	3
المنهجية وطرق البحث.....	4
حدود الدراسة.....	4
الدراسات السابقة.....	5
المبحث الأول: رأس المال البشري.....	10
المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري وأهميته.....	10
المطلب الثاني: عناصر رأس المال البشري.....	12
المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري.....	15
المطلب الرابع: معوقات تنمية رأس المال البشري.....	16
المبحث الثاني: الجودة وتحسينها عبر رأس المال البشري.....	18
المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.....	18
المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري وإدارته الجودة.....	20
المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الجودة من خلال تطوير رأس المال البشري.....	23
منهج الدراسة.....	26
فقرات الاستبيان.....	27
تحليل النتائج.....	30
الخاتمة.....	35
المراجع والمصادر.....	36

مقدمة

تعد الجودة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق التميز والاستدامة في مختلف المؤسسات، حيث أصبحت عنصراً حاسماً في ظل بيئات الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة. ولم يعد الاهتمام بالجودة مجرد خيار، بل أصبح ضرورة لضمان الكفاءة والفعالية وتعزيز القدرة التنافسية. فالجودة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وتقديم منتجات أو خدمات تلي توقعات المستفيدين بل وتتجاوزها، مما يسهم في بناء الثقة وتعزيز السمعة المؤسسية.

يؤدي التركيز على الجودة إلى تحسين جميع جوانب العمل، بدءاً من العمليات التشغيلية والإنتاجية وصولاً إلى الخدمات المقدمة، حيث يسهم تطبيق معايير الجودة في رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. كما أن تبني ممارسات التحسين المستمر يتيح فرصاً أكبر للتطوير والابتكار، مما يعزز من مكانة المؤسسة ويجعلها أكثر قدرة على مواكبة المنافسة في الأسواق. ويشمل مفهوم الجودة ليس فقط الالتزام بالمعايير المحددة، بل تبني ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، حيث يصبح تحقيق الجودة جزءاً من السلوك المؤسسي الذي يتبناه جميع الأفراد داخل المؤسسة.

إن التركيز على الجودة يسهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم، فكلما كانت المنتجات أو الخدمات المقدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة، زادت ثقة العملاء وارتفعت قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع المؤسسة. كما أن الالتزام بمعايير الجودة يساعد في تقليل التكاليف الناجمة عن الأخطاء أو العيوب، حيث يؤدي تحسين العمليات إلى تقليل الهدر في الموارد وزيادة كفاءة الإنتاج. وهذا بدوره يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، مما يمنحها ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتطور في بيئة العمل المتغيرة.

وبالنظر إلى أهمية الجودة في استدامة المؤسسات، فإن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها على تبني ممارسات الجودة كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها، حيث تصبح الجودة نهجاً إدارياً يعكس رؤية المؤسسة في تحقيق التميز والريادة. وعليه، فإن المؤسسات التي تستثمر في تطوير معايير الجودة وتدريب كوادرها على تطبيقها بفعالية، تمتلك فرصاً أكبر للنمو والابتكار، مما يمكنها من تحقيق مستويات أعلى من النجاح وضمان استمرارها في الأسواق التنافسية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات العمل الحديثة، أصبح من الضروري التعمق في فهم كيفية مساهمة رأس المال البشري، بما يحمله من معارف ومهارات وخبرات متراكمة، في دعم تطبيق نظم الجودة وتحقيق أهدافها. وتبرز المشكلة في الحاجة إلى الكشف عن مدى فاعلية الاستثمار في تنمية وتطوير العنصر البشري، وأثر ذلك على تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة معايير الجودة في ظل بيئة عمل متغيرة ومتطلبات تنافسية متصاعدة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة ، حيث يعد المورد البشري أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية. وتأتي أهمية الدراسة من عدة جوانب، أبرزها:

1. **الأهمية النظرية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة، من خلال تسليط الضوء على دور المعارف والمهارات والخبرات في تحسين الجودة المؤسسية. كما تساعد في توضيح كيفية توظيف رأس المال البشري كأداة استراتيجية لتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات.
2. **الأهمية التطبيقية:** تساعد الدراسة المؤسسات في فهم أفضل السبل لاستثمار رأس المال البشري في تحقيق متطلبات إدارة الجودة، من خلال تقديم توصيات يمكن تطبيقها لتعزيز كفاءة العاملين وتحسين الأداء التنظيمي. كما توفر إطارًا يمكن أن تستند إليه الجهات الإدارية والتطويرية في وضع سياسات تدريبية وتنموية فعالة تساهم في تحقيق معايير الجودة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة داخل المؤسسات، من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهي:

1. التعرف على مفهوم إدارة الجودة من حيث أهميتها، مبادئها، وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية.
2. تحليل دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة من خلال دراسة تأثير المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة.
3. توضيح العلاقة بين معارف رأس المال البشري وتبني إدارة الجودة وذلك من خلال استكشاف كيفية توظيف المعرفة في تحسين العمليات وتحقيق معايير الجودة.
4. دراسة تأثير مهارات رأس المال البشري في تنفيذ مبادئ الجودة عبر تحليل دور المهارات التقنية والإدارية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تدور حول دور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة، وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يتجسد دور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، تسعى الدراسة إلى معالجة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور معارف رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة؟
- كيف تساهم مهارات رأس المال البشري في تحقيق متطلبات إدارة الجودة ؟
- إلى أي مدى تؤثر خبرات رأس المال البشري في نجاح تبني إدارة الجودة داخل المؤسسات؟

فروض الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعارف رأس المال البشري على تحقيق الجودة عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات رأس المال البشري على تحقيق الجودة عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخبرات رأس المال البشري على تحقيق الجودة عند مستوى دلالة 0.05.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة وتحليل العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال وصف الظاهرة وتحليلها بهدف تفسير دور رأس المال البشري، بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات، في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية تطبيق معايير الجودة. يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمدينة جدة، وهي إحدى المؤسسات الحكومية الكبرى التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها عبر تنمية مواردها البشرية. ويشمل المجتمع الموظفين العاملين في وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية الذين يسهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في تطبيق مبادئ الجودة داخل المؤسسة. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العمدية (القصدية)، حيث شملت 50 موظفًا من مختلف الإدارات، مع مراعاة التنوع من حيث الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى الإداري لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر المتصلة بموضوع الدراسة. تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني مصمم بعناية لقياس تأثير رأس المال البشري على أبعاد الجودة الأربعة وهي: التدريب، التمكين، التحفيز، وتقييم الأداء. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، حيث استخدمت الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات معامل الارتباط، بهدف وصف الاتجاهات العامة وتحليل العلاقات بين المتغيرات واستخلاص استنتاجات علمية تدعم فهم كيفية مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الإدارية.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: يركز البحث الحالي على دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
2. الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2025م
3. الحدود المكانية: المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمدينة جدة.

الدراسات السابقة

سعى الباحثان سعادي وعبود (2018) إلى دراسة دور رأس المال البشري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، مع التركيز على مؤسسة تكرير الملح الوطنية بولاية بسكرة كنموذج تطبيقي. اعتمدت الدراسة على استبيان وُزِعَ على 48 عاملاً داخل المؤسسة كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري، ممثلاً في المعارف والمهارات والخبرات، وبين إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على التركيز على الزبون، إشراك العاملين، والتحسين المستمر. كما أكدت النتائج على أهمية الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة من خلال تنمية الموارد البشرية عبر توفير برامج التدريب والتطوير، بالإضافة إلى تقديم الحوافز، مما يعزز دور العاملين كمورد استراتيجي يساهم في نجاح المؤسسة في تبني الجودة الشاملة.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تركيزاً أكبر على تطوير الكفاءات البشرية، حيث إن الموظفين المؤهلين يمثلون العنصر الأساسي لتحقيق التحسين المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

دراسة سلمي (2017) سعى الباحث أحمد إبراهيم سلمي (2017) إلى تقديم تصور مقترح لتحسين إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسات، مستنداً إلى أهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات النظرية المتعلقة برأس المال البشري وأساليب تنميته، مع التركيز على دور المعارف والمهارات والخبرات في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الناجحة تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري المتميز، وأن تنمية هذا المورد تتطلب استراتيجيات واضحة تشمل التدريب المستمر، التمكين، والتحفيز. كما أشارت النتائج إلى أن تحسين إدارة رأس المال البشري ينعكس بشكل مباشر على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق جودة الأداء عبر مختلف المستويات التنظيمية.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المؤسسات لبرامج تطوير شاملة تركز على استثمار الطاقات البشرية، باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الاستدامة والتميز في بيئات العمل المعاصرة.

دراسة كوتشاركوف وآخرون (2015) هدفت إلى استكشاف أهمية إدارة رأس المال البشري كعامل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، مع التركيز على التعليم العالي كنموذج للتطبيق. استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية من خلال مراجعة الأدبيات وتقييم التجارب المؤسسية.

أظهرت النتائج أن جودة إدارة رأس المال البشري تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والابتكار، حيث أن المؤسسات التي تهتم بتطوير معارف ومهارات وخبرات موظفيها قادرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات المتسارعة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لسياسات واضحة في مجال التدريب المستمر، الاهتمام بالإبداع الفردي، وتوظيف المعرفة المؤسسية، مما ينعكس على تعزيز تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق أداء مؤسسي متميز في البيئات التنافسية..

دراسة مخلوف (2016) تناولت دراسة مخلوف (2016) دور رأس المال البشري في تطوير جودة التعليم العالي، مركزة على الحاجة إلى تحديث المناهج وأساليب التدريس بما يتلاءم مع تحديات العصر الرقمي والمجتمع المعرفي. اعتمدت الدراسة على تحليل نقدي للتجارب المعاصرة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة.

أظهرت نتائج الدراسة أن تعزيز رأس المال البشري من خلال تنمية القدرات البحثية والمعرفية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب يسهم بشكل كبير في رفع جودة التعليم. كما أكدت أن تطوير البيئة الأكاديمية، وتبني أساليب تعليم تفاعلية حديثة، يعدان من العوامل الأساسية لدعم الابتكار الأكاديمي والتحسين المستمر.

خلصت الدراسة إلى أن التعليم العالي لا يمكن أن يحقق أهدافه في ظل غياب استثمار حقيقي في رأس المال البشري، موصية بضرورة دمج استراتيجيات التدريب المستمر، وتحديث السياسات التعليمية بما يدعم مخرجات تعليمية عالية الجودة.

دراسة تاكاهاشي وإواموتو (2015) استهدفت دراسة تاكاهاشي وإواموتو (2015) تطوير آليات تقييم رأس المال البشري لدعم اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات، من خلال استخدام مؤشرات كمية لقياس مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف الجودة. اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي والنماذج الكمية الحديثة.

كشفت النتائج أن اعتماد المؤسسات على مؤشرات كمية دقيقة لرأس المال البشري يمكن أن يعزز من قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي وتحديد مجالات القوة والضعف، مما ينعكس إيجاباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما بينت الدراسة أن الإدارات القادرة على تقييم رأس المال البشري بموضوعية تستطيع دعم بيئات عمل محفزة وأكثر إبداعاً. خلصت الدراسة إلى أهمية تطوير مؤشرات أداء واضحة للعاملين وربطها بالنتائج المؤسسية، مع التأكيد على أهمية دعم نظم المكافآت والتقدير لزيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف الجودة.

دراسة زلاتيا وإناتشيب (2014) هدفت دراسة زلاتيا وإناتشيب (2014) إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على أهمية التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. اعتمدت الدراسة على تحليل عناصر التوافق بين الفرد والمنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

أوضحت النتائج أن المؤسسات الجامعية التي تستثمر في تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم البحثية والإبداعية تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع التغيرات، مما يمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي. كما أظهرت أهمية نشر ثقافة الابتكار والاستجابة للتغيير كجزء من استراتيجيات تطوير رأس المال البشري.

خلصت الدراسة إلى أن تحسين أداء الجامعات يتطلب اهتماماً خاصاً بالعنصر البشري، وتبني سياسات تدريب وتحفيز تواكب تطورات العصر، مما يعزز قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الجودة والتميز الأكاديمي..

دراسة ماريموثو وآخرون (2009) سعت دراسة ماريموثو وزملاؤه (2009) إلى تسليط الضوء على أهمية تنمية رأس المال البشري كوسيلة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتسريع النمو الاقتصادي، خاصة في ظل تصاعد متطلبات العولمة. استخدمت الدراسة نموذجاً تحليلياً يوضح أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر بفعالية في تدريب موظفيها وتطوير قدراتهم تحقق مستويات أعلى من الأداء وتتمتع بقدرة تنافسية متزايدة. كما بينت أهمية صياغة خطط استراتيجية مستدامة تهدف إلى تطوير رأس المال البشري بما يضمن الحفاظ على الجودة والابتكار في الأداء المؤسسي.

خلصت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات لا يجب أن تكون نشاطاً عرضياً، بل يجب أن تكون جزءاً متكاملًا من استراتيجياتها العامة لضمان تحقيق النجاح والاستدامة في بيئات العمل المتغيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

دراسة سعادي وعبود:(2018) بحثت الدراسة دور رأس المال البشري في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، وتوصلت إلى أهمية تنمية الموارد البشرية لتحقيق معايير الجودة الشاملة مثل إشراك العاملين والتحسين المستمر. تعكس النتائج الحاجة إلى دمج سياسات التطوير البشري ضمن استراتيجيات الجودة، مما يشير إلى ضرورة استكشاف العلاقة بشكل أوسع في قطاعات خدمية أخرى.

دراسة سلمي:(2017) قدمت الدراسة تصورًا لإدارة رأس المال البشري كأصل استراتيجي، وأبرزت أهمية الاستثمار في التدريب والتمكين لتحقيق التميز المؤسسي. تشير النتائج إلى التأثير المباشر لرأس المال البشري على الأداء التنافسي، مما يفتح المجال لدراسات ميدانية تتناول العلاقة التطبيقية في مؤسسات حكومية وخدمية.

دراسة كوتشاركوف وأخرون:(2015) سلطت الضوء على إدارة رأس المال البشري ودوره في الابتكار وتحقيق الكفاءة المؤسسية، مع تأكيد على أهمية الإبداع الفردي وتوظيف المعرفة. تقترح الدراسة أهمية دمج رأس المال البشري مع برامج إدارة الجودة، مما يدعو إلى توسيع البحث نحو نماذج مؤسسية خدمية لدراسة هذا التكامل.

دراسة مخلوف:(2016) تناولت تطوير رأس المال البشري في التعليم العالي عبر تنمية القدرات البحثية والمعرفية، مؤكدة على دور البيئة الأكاديمية المحدثة في تعزيز الجودة. تدعو النتائج إلى تطبيق ذات المبادئ في المؤسسات الخدمية لدراسة مدى تأثير رأس المال البشري على الأداء المهني وليس الأكاديمي فقط.

دراسة ناكاهاشي وإواموتو:(2015) ركزت الدراسة على تطوير آليات تقييم رأس المال البشري باستخدام مؤشرات كمية، وأكدت دور التقييم الموضوعي في تحسين الأداء التنظيمي ودعم بيئات عمل محفزة. تظهر النتائج الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تدمج بين التقييم الكمي للموارد البشرية وأثره على تحقيق الجودة الشاملة.

دراسة زلاتيا وإناتشيب:(2014) حللت العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مؤكدة على أهمية نشر ثقافة الابتكار والتدريب المستمر لمواجهة المتغيرات البيئية. تشير النتائج إلى أهمية دراسة دور بيئة العمل التشاركية في تعزيز الجودة، خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة الخدمية.

دراسة ماريموثو وآخرون: (2009) سلطت الضوء على أن تنمية رأس المال البشري تمثل ركيزة أساسية لتحقيق النمو المؤسسي والاقتصادي، مؤكدة على أن الاستثمار المستدام في التدريب يسهم في رفع الأداء والكفاءة التشغيلية. تبرز الدراسة الحاجة إلى ربط هذا التوجه بالبيئات الحكومية والخدمية لفهم تأثيره على جودة الخدمات المقدمة.

ما يميز البحث الحالي:

يتميز هذا البحث بتركيزه على تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة ضمن بيئة خدمية حكومية، ممثلة في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمدينة جدة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر. كما ينفرد البحث بتناول تأثير عدة أبعاد لرأس المال البشري مجتمعة (التدريب، التمكين، التحفيز، وتقييم الأداء) على تحسين الأداء المؤسسي وفق نموذج تطبيقي ميداني. ويعزز البحث الفهم الشامل لكيفية تفاعل هذه العوامل في دعم تحقيق معايير الجودة داخل المؤسسات الخدمية، مستنداً إلى بيانات ميدانية مباشرة، مما يقدم رؤى عملية قيمة لصناع القرار الراغبين في تطوير استراتيجيات تنمية رأس المال البشري وتعزيز إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.

المبحث الأول: رأس المال البشري

يُعد رأس المال البشري من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات الحديثة، إذ يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على كفاءة موظفيها ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعكس مفهوم رأس المال البشري القيمة الاقتصادية المضافة من خلال تطوير القدرات الفكرية والمهارية للأفراد. ومع تسارع وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال، بات الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة لتعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستدامة المؤسسية. في هذا المبحث، سيتم تناول تعريف رأس المال البشري وعناصره المختلفة، مع بيان أثر تنميته على الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري وأهميته

كثيراً ما نتعامل مع مصطلحات مثل الكفاءات، والمعرفة، والمهارات، إلا أننا قد نستخدمها أحياناً دون إدراك دقيق لمعانيها الحقيقية. وعندما تسعى المؤسسة إلى اكتساب هذه العناصر وتطويرها، فإنها في الواقع تؤسس لرأس مال من نوع آخر، وهو رأس المال البشري الكامن في مواردها البشرية. وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي التقليدي، مما يعكس تحولاً في مفهوم الأصول المؤسسية الحديثة.

يُعد آدم سميث من أوائل من أشاروا إلى أهمية رأس المال البشري في القرن الثامن عشر، حيث شكلت أفكاره الأساس للعديد من التطورات اللاحقة في هذا المجال. وتعددت تعريفات رأس المال البشري وفقاً لاختلاف أهداف ورؤى الباحثين، ومن أبرز هذه التعريفات:

يعرف رأس المال البشري بأنه "المعارف والمهارات والقدرات الجماعية لموظفي المؤسسة، والتي تشكل قيمة اقتصادية للمؤسسة". (SHRM Knowledge Center, 2017) وتُعد هذه القيمة ناتجة عن عدة عوامل رئيسية، وهي:

1. الاعتماد على المهارات المحددة التي تحتاج إليها المؤسسة.
2. اكتساب هذه المهارات من خلال الخبرات العملية الممتدة.
3. إمكانية تنمية هذه القدرات عبر برامج التطوير المستمر. (Belcourt, Bohlander, & Snell, 2008)

يمكن تلخيص أبرز التعاريف لرأس المال البشري كما يلي:

- يعرف مالونج وإدفينسون (Malon & Edvinson, 2009) رأس المال البشري بأنه "مجموع المهارات، والخبرات، والمعارف المتراكمة لدى العاملين داخل المؤسسة".
- ويرى مايرز وهاربيسون (Mayers & Harbison, 2007) أن رأس المال البشري يشمل جميع الموارد البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية المختلفة في المؤسسة.
- كما أشار بعض الباحثين إلى أن رأس المال البشري يتضمن ما يمتلكه العاملون من مهارات، وخبرات، وتقنيات عمل متراكمة (الصباغ، 2010).
- بالإضافة إلى ذلك، يعبر رأس المال البشري عن المعرفة، والمهارات، والخبرات ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي والمؤسسي. (Gallie & Legros, 2012)
- أما سانتوس وآخرون (Santos et al., 2010)، فقد أشاروا إلى أن رأس المال البشري يُجسد المعرفة والمهارة المتجسدة في العاملين الذين يسهمون في تحسين أداء المؤسسة، بما يشمل المعرفة الكيفية والإبداعية.
- وانطلاقاً من هذه الرؤية، يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه مجموع الطاقات المعرفية والمهارية التي يمتلكها موظفو المؤسسة، والتي تسهم بشكل فعال في تحقيق عوائد اقتصادية مستدامة.

أهمية رأس المال البشري

في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، تغيرت الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج، حيث أصبح التركيز منصباً بشكل أكبر على المعرفة باعتبارها المحرك الرئيسي لعملية التنمية الاقتصادية، ولم يعد رأس المال المادي وحده كافياً لتحقيق النمو داخل المؤسسات. بل إن رأس المال البشري أصبح المصدر الأساسي للميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة، مما يجعل الاستثمار فيه ضرورة حيوية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والاستدامة (سلام، 2012).

تتمثل أهمية رأس المال البشري في كونه يساهم بشكل فاعل في رفع مستوى المعرفة والمهارات الفكرية للعاملين، وهو ما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة. فالأفراد ذوو المهارات العالية والتعليم المتقدم يسهمون في تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة من خلال قدرتهم على تطبيق المعارف وتطوير العمليات الإنتاجية (المخزومي وصالح، 2007). كما أن تنمية رأس المال البشري يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر فاعلية، حيث تزداد مستويات التفاهم والانسجام بين أفراد الإدارة والعاملين، مما يعزز من روح الفريق ويرفع مستويات الإنتاج والأداء المؤسسي (سماح، 2013).

ولا يقتصر أثر رأس المال البشري على رفع كفاءة الأداء في الحاضر فقط، بل يمتد ليشكل أحد المحركات الأساسية لدفع المؤسسات نحو المستقبل، من خلال دوره في صياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع خطط التقدم والتطور، ومواكبة المتغيرات التقنية والاقتصادية (سلام، 2012). كما تحتاج المؤسسات إلى تجديد مستمر في الأفكار والمفاهيم للتكيف مع التحولات العالمية، وهو ما يتطلب وجود أفراد يتمتعون بقدرة عالية على الإنجاز والابتكار وإيجاد حلول جديدة للتحديات المختلفة

من ناحية أخرى، فإن البعد الكمي لرأس المال البشري المتمثل في عدد العاملين أو سنوات خدمتهم لا يكفي وحده لضمان تحقيق التميز المؤسسي، بل إن المؤسسات الناجحة هي التي تركز على الكفاءات النوعية، وتسعى لاستقطاب الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والكفاءات المتميزة مع توفير بيئة محفزة لتطوير هذه الكفاءات والحفاظ عليها (سماح، 2013). وانطلاقاً من هذه الرؤية، يتضح أن رأس المال البشري يُعد من أهم الأصول غير الملموسة التي تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التفوق والريادة المؤسسية، جنباً إلى جنب مع رؤوس الأموال المالية التقليدية (الدليهي، 2012).

المطلب الثاني: عناصر رأس المال البشري

نتيجة لاختلاف رؤى الباحثين واختلاف المقاربات العلمية، ظهرت تصنيفات متعددة لعناصر رأس المال البشري. حيث أن كل باحث تناول هذا المفهوم بحسب خلفيته العلمية وأهدافه البحثية، مما أدى إلى تعدد التعاريف والرؤى حول مكونات هذا النوع من رأس المال. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن رأس المال البشري يتمثل في المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون وتسهم بفعالية في مواجهة مشكلات العمل وتطويره، كما هو الحال في تقسيم Skandia الذي أشار إلى أن القدرات البشرية تمثل معارف ومهارات ضرورية لحل المشكلات المختلفة داخل المؤسسات. فيما ذهب إدفينسون (Edvinson) إلى تعريف رأس المال البشري بأنه مجموع الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات المكتسبة لدى الموظفين وصانعي القرار، معتبراً أن هذه العناصر تمثل أساس نجاح المؤسسة واستدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

وبمقاربة أخرى، أوضح سوليفان (Sullivan) أن رأس المال البشري هو مزيج من المعرفة والخبرة والابتكارات، مما يعكس الطبيعة الديناميكية لهذا العنصر، حيث لا تقتصر قيمته على مجرد المؤهلات الرسمية، بل تمتد إلى القدرات الإبداعية والتفكير الابتكاري. كما قدمت Xera تعريفاً أوسع، موضحة أن رأس المال البشري يشمل المعرفة التقنية، والمهارات المكتسبة، إلى جانب القيم والسلوكيات المهنية، مما يجعله حجر الزاوية في بناء المؤسسة القادرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

وفي هذا السياق، قدم Chen تصورًا حديثًا لرأس المال البشري يركز على قدرات العاملين في الإبداع واتخاذ القرارات، معتبرًا أن النجاح المؤسسي المعاصر يقوم أساسًا على إبداع الأفراد أكثر من اعتماده على الموارد المادية التقليدية. ومن خلال استعراض هذه الآراء المتعددة، يمكن استنتاج أن هناك إجماعًا عامًا على أن عناصر رأس المال البشري تتمحور حول ثلاث ركائز أساسية هي: المعرفة، والمهارات، والكفاءات.

1. المعرفة

تحتل المعرفة موقعًا محوريًا ضمن عناصر رأس المال البشري، إذ أصبحت المعرفة بمثابة المورد الاستراتيجي الأول في العصر الحديث، لتحل محل الصراع التقليدي على الموارد المادية. وقد أشار فرانسيس بيكون إلى هذه الأهمية بقوله الشهير "المعرفة قوة". (Brilman, 2000) "تعرف المعرفة بأنها مجموعة من المعلومات المرتبة والمنظمة بشكل يتيح معالجتها واستثمارها بصورة فعالة، وتشمل البيانات والمعطيات التي يتم تحويلها إلى معارف تفيد في صنع القرار (عبد الكريم، 2014).

وتنقسم المعرفة إلى نوعين رئيسيين: المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية. تشير المعرفة الظاهرة إلى المعلومات الرسمية التي يتم تدوينها وتوثيقها في الإجراءات واللوائح، مما يسهل تداولها ونقلها بين الأفراد. بينما تتمثل المعرفة الضمنية في الخبرات المكتسبة والتجارب الشخصية التي يصعب توثيقها، لكنها تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء الفردي والجماعي. وتتميز المعرفة الضمنية بأنها تراكمية وتشكل عبر الممارسة العملية المستمرة.

إلى جانب هذا التقسيم، يُنظر إلى المعرفة باعتبارها تتكون من معارف صلبة تتمثل في المعارف التقنية والمهنية، ومعارف ناعمة تشمل المهارات الاجتماعية والقدرة على الابتكار والعمل الجماعي. ويعد هذا التمييز بالغ الأهمية لفهم كيفية توظيف رأس المال البشري في مختلف السياقات المؤسسية. فمن خلال تطوير رأس المال المعرفي داخل المؤسسة، تتمكن من تعزيز قدراتها التنافسية والاستجابة بمرونة للمتغيرات البيئية.

2. الكفاءات

تمثل الكفاءات مكونًا جوهريًا من مكونات رأس المال البشري، حيث ترتبط الكفاءة بالقدرة على توظيف المعارف والمهارات في تحقيق أداء فعال ضمن سياق تنظيمي محدد. وقد عرف شومسكي (N. Chomsky) الكفاءة بأنها الدراية والمعرفة

المتخصصة التي تتجسد في التطبيق العملي (Lévy, 2003) كما أشار بويتر (Boeter, 2008) إلى أن الكفاءة تتمثل في القدرة على تكييف المعارف المكتسبة مع متطلبات البيئة العملية لتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الفعالية والكفاءة.

وتشتمل الكفاءات على عدة أبعاد، منها الكفاءات التقنية المتعلقة بالمهام المهنية، والكفاءات السلوكية المرتبطة بالتصرفات والقيم التنظيمية. وتشمل الكفاءة أيضًا القدرة على العمل الجماعي، والإبداع، وحل المشكلات بطرق مبتكرة. ويُنظر إلى تطوير الكفاءات بوصفه عملية ديناميكية تتطلب التدريب المستمر، وإعادة التأهيل المهني، والتعلم الذاتي.

وقد أصبح من الواضح اليوم أن امتلاك الكفاءات النوعية هو ما يميز المؤسسات الرائدة عن المؤسسات التقليدية، حيث تعتمد المنافسة في الأسواق الحديثة بشكل كبير على نوعية الكفاءات أكثر من اعتمادها على رأس المال المادي. كما ترتبط الكفاءة بدرجة عالية من القدرة على اتخاذ القرار السليم، وحسن إدارة الموارد، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية.

3. المهارات

تعد المهارات أحد الأعمدة الأساسية لرأس المال البشري، وهي تعبر عن القدرة العملية للأفراد على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة ودقة. تختلف المهارات بحسب المجال الذي تُمارس فيه، فهناك المهارات الفنية التي تتعلق باستخدام الأدوات والتقنيات، والمهارات الإدارية التي ترتبط بإدارة العمليات، والمهارات الاجتماعية التي تركز على التفاعل الإنساني الفعال داخل بيئة العمل.

وتُعرف المهارة بأنها القدرة على أداء مهمة معينة بكفاءة متناهية، وتحتاج المهارات إلى تطوير مستمر من خلال الممارسة والخبرة العملية والتعلم الذاتي. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن المهارات تمثل الحلقة التنفيذية التي تربط بين المعرفة النظرية والكفاءة العملية، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تحويل الأفكار والخطط إلى إنجازات واقعية.

ويتطلب تطوير المهارات استراتيجية متكاملة تشمل التدريب العملي والتعليم المستمر والتقييم الدوري للأداء. فكلما ازدادت خبرة الفرد وممارسته، زادت كفاءته في أداء المهام وارتفعت إنتاجيته. وبذلك، فإن الاستثمار في تنمية المهارات يمثل استثماراً طويل الأمد يعزز من القيمة الإجمالية لرأس المال البشري داخل المؤسسة.

أن رأس المال البشري يتكون من معارف راسخة، ومهارات متجددة، وكفاءات متكاملة، تشكل معاً الأساس الذي تبني عليه المؤسسات قدراتها التنافسية واستراتيجياتها للنمو المستدام. ولا يمكن تحقيق النجاح المؤسسي إلا من خلال الاستثمار

المستمر في تطوير هذه العناصر، بما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار، ومواجهة التحديات، وتحقيق الأداء المتميز في بيئة الأعمال المتغيرة.

المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري

1. نظرية تيودور شولتز (1961)

حاول تيودور شولتز من خلال أبحاثه تقديم تفسير علمي لظاهرة زيادة الدخل، حيث لاحظ أن تفسير ارتفاع مستويات الدخل لا يمكن أن يُعزى فقط إلى زيادة المدخلات المادية، بل إن هناك مكوناً آخر أكثر أهمية يتمثل في رأس المال البشري (حسن، 2005). وقد ركز شولتز اهتمامه على ضرورة الاستثمار في الثروة البشرية، مشيراً إلى أن التعليم والصحة والتدريب يمثلون استثمارات حيوية قادرة على دعم عملية التنمية الاقتصادية وتطور المجتمعات. أسس شولتز نظريته على اعتبار أن المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد تشكل رأس مال حقيقي يمكن الاستثمار فيه لتحقيق نمو اقتصادي مستدام. ويّين أن هذا الاستثمار يسهم في رفع مستوى الإنتاجية الفردية، وبالتالي دعم معدلات النمو الاقتصادي.

اعتمد شولتز في إطار نظريته على ثلاث فرضيات رئيسية: الأولى أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره فقط بالزيادة في المدخلات المادية بل يتطلب أيضاً تراكم رأس المال البشري. أما الفرضية الثانية فتشير إلى أن الفروقات في الدخل بين الأفراد تعود إلى تفاوت مستويات الاستثمار في رأس المال البشري. أما الفرضية الثالثة، فتري أن تحقيق العدالة في توزيع الدخل يمكن أن يتم من خلال رفع نسبة الاستثمار في رأس المال البشري (حسن، 2005).

2. نظرية جاري بيكر (1964)

قدم جاري بيكر في عام 1964 تفسيراً أكثر تفصيلاً لمفهوم رأس المال البشري، حيث ركز على أهمية التعليم والصحة كأشكال رئيسية للاستثمار في الأفراد. وقد اعتبر أن النفقات الموجهة نحو التعليم والرعاية الصحية هي استثمارات تولد عوائد مستقبلية ملموسة عبر زيادة إنتاجية الأفراد وتحسين مستويات دخولهم. ميّز بيكر بين التدريب العام الذي يزود الأفراد بمهارات عامة قابلة للنقل عبر مختلف المؤسسات، والتدريب المتخصص الذي يهيئ العاملين لمتطلبات مؤسسات معينة. ويّين أن التدريب المتخصص رغم ارتفاع تكلفته، إلا أنه يزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة ويقلل من معدلات دوران العمالة

وقد أوضح بيكر أن العائد على الاستثمار في رأس المال البشري يظهر في ارتفاع مستويات الإنتاجية والأجور وتحقيق الكفاءة الاقتصادية على المدى الطويل. كما أشار إلى أهمية حساب تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالاستثمار في التعليم أو التدريب لتقييم الجدوى الاقتصادية بشكل علمي دقيق. (قريشي، 2005).

3. نظرية يعقوب مينسر

تناول يعقوب مينسر دور التدريب في تفسير الفروقات في الدخل بين الأفراد، حيث أكد أن التدريب أثناء العمل يعد من أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري (سرينة، 2015). وقد فرّق بين نوعين من التدريب: التدريب العام الذي يزود الأفراد بمهارات قابلة للاستخدام في أي مؤسسة، والتدريب المتخصص الذي يكون موجّهًا لاحتياجات محددة داخل المؤسسة. أوضح مينسر أن الاستثمار في التدريب يسهم في رفع مستويات الدخل الفردي، فكلما زادت مستويات التعليم والتدريب، ارتفعت فرص الأفراد للحصول على وظائف ذات أجور أعلى واستقرار وظيفي أفضل (مانع سرينة، 2015، ص 23). وأشار إلى أن هناك علاقة طردية بين مستويات التعليم والتدريب والعائد على الاستثمار في رأس المال البشري، مما يعزز مكانة الأفراد في سوق العمل ويدعم معدلات التنمية الاقتصادية بشكل عام.

كما أكد مينسر أن حساب تكلفة التدريب يشمل التكاليف المباشرة مثل أجور المدربين ومعدات التدريب، وكذلك التكاليف غير المباشرة المترتبة على فترة الانقطاع عن الإنتاج خلال مدة التدريب (سرينة، 2015).

المطلب الرابع: معوقات تنمية رأس المال البشري

تُعد عملية تنمية رأس المال البشري من العمليات التي تحظى باهتمام واسع من قبل المؤسسات الحديثة، إذ تدرك هذه المؤسسات أن رأس المال البشري يمثل المورد الأكثر أهمية في تحقيق النجاح والاستدامة. وعلى الرغم من هذا الاهتمام الكبير، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات أثناء سعيها لتنمية رأس المال البشري.

تتنوع المعوقات التي تعترض طريق تنمية رأس المال البشري، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية. يتمثل النوع الأول في المعوقات الشخصية، وهي تلك التي ترتبط بالسمات الفردية للفرد وسلوكياته. فقد يعاني بعض الأفراد من مشاعر الخوف غير المبرر من التغيير أو الابتكار، أو من ضعف في القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية، كما قد يفتقدون إلى الحافز الداخلي نحو بذل الجهد والمثابرة، مما يعيق قدرتهم على التعامل مع تحديات العمل الإبداعي ومواجهتها (عبد الصمد، 2015).

أما النوع الثاني فيتمثل في المعوقات المؤسسية، وهي تلك المتعلقة ببنية المؤسسات وأساليب العمل فيها. ومن أبرز هذه المعوقات المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وضعف التشجيع المؤسسي للإبداع والابتكار، وضعف قنوات الدعم والتحفيز، فضلاً عن معاناة المؤسسات من قلة الموارد المالية والبشرية المخصصة لبرامج تنمية رأس المال البشري (عبد الصمد، 2015). كما تساهم البيروقراطية المفرطة، والاعتماد على الأنماط الإدارية التقليدية، في إعاقة جهود التطوير وتنمية الكفاءات.

أما النوع الثالث من المعوقات فيتعلق بالمعوقات الثقافية، والتي تتمثل في المعتقدات الاجتماعية التقليدية التي تمجد الوضع القائم وتقاوم التغيير. إذ تسود في بعض البيئات التنظيمية ثقافة التخوف من الجديد، والنفور من تبني الأفكار الحديثة، مما يؤدي إلى عزوف المؤسسات عن الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري وتطويره. وقد أكد الباحثون أن مظاهر مثل الجمود الاجتماعي، والتحفز تجاه الابتكار، تلعب دوراً كبيراً في كبح جماح جهود التنمية البشرية داخل المؤسسات (عبد الصمد، 2015).

المبحث الثاني: الجودة وتحسينها عبر رأس المال البشري

تُعد الجودة من المفاهيم الأساسية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها، إذ تمثل معيارًا حاسمًا لقياس مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء، ومدى تحقيق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. ومع التطور المتسارع في بيئات الأعمال، أصبح تحقيق الجودة لا يعتمد فقط على الأنظمة والإجراءات التقنية، بل بات يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرات الأفراد العاملين وكفاءاتهم. ومن هنا، يبرز دور رأس المال البشري كعامل محوري في تحسين الجودة ودعم استدامتها داخل المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

يرجع مفهوم الجودة إلى بدايات وجود الإنسان، حيث كان يسعى منذ أقدم العصور إلى البحث عن أفضل طعام يتناوله وأجود أداة يستخدمها في حياته اليومية. كان هذا السعي نحو التميز غريزيًا، حيث ميّز الإنسان بطبيعته الأشياء الجيدة عن غيرها. وتؤكد بعض الروايات التاريخية أن الاهتمام بمعايير الجودة كان ظاهرًا حتى في العصور البابلية القديمة، إذ يُروى أن أحد ملوك الإمبراطورية البابلية في القرن الثالث قبل الميلاد اشترط على البنائين أن تكون مبانيهم قوية ومتينة، مهددًا بمعاقبة البناء في حال انهيار البناء وتسببه في وفاة السكان (عبد السيد، 2009).

استمر الاهتمام بالجودة وتطور في الحضارات اللاحقة، خاصة في الحضارة المصرية القديمة، حيث كانت عمليات البناء تخضع لأساليب دقيقة ومنظمة لضمان ثبات واستدامة المنشآت، كما يتضح من روعة الأهرامات وأسلوب بنائها. وتشير النصوص المصرية القديمة إلى وجود معايير لمراقبة جودة الخدمات المقدمة وفرض عقوبات رادعة على من يتجاوزها، مما يدل على أن فكرة الجودة كانت حاضرة بقوة في التنظيم الاجتماعي والإداري (Gratacap & Médan، 2013).

وفي العصور اللاحقة، وخصوصًا مع بداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، تطور مفهوم الجودة إلى نهج أكثر علمية ومنهجية. فقد بدأت المؤسسات تعتمد عمليات تفتيش دقيق للمنتجات لمنع العيوب وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات، وتم تأسيس مصطلحات جديدة مثل "هندسة الفحص" لوصف العمليات الخاصة بمعاينة المنتجات واستخلاص العيوب قبل طرحها في الأسواق (Mougin، 2015). (هذا التحول مثل نقطة بداية لدخول الجودة مرحلة جديدة تقوم على مبادئ علمية واضحة).

مع اندلاع الحرب العالمية الثانية، ازداد الاهتمام بمفاهيم الجودة نتيجة للحاجة الماسة إلى منتجات عسكرية موثوقة، مما دفع إلى تطوير معايير دقيقة لرقابة الإنتاج وضبطه. وقد ساهمت هذه التجربة في ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

داخل المؤسسات الصناعية الكبرى، حيث أصبحت مراقبة الجودة جزءاً أساسياً من دورة الإنتاج اليومية (البعلي، 2006).

ظهر خلال هذه الفترة عدد من المفكرين الذين ساهموا في بلورة الفلسفة العلمية للجودة، من أبرزهم شوهارت الذي طور خرائط المراقبة الإحصائية، وديمينغ الذي طبق لأول مرة أساليب إحصائية لضبط الجودة في المرافق الحكومية، بالإضافة إلى جوزيف جوران الذي أسس لمفاهيم إدارة الجودة من خلال مؤلفاته العلمية الرائدة (البعلي، 2006).

بعد انتهاء الحرب، توجهت أنظار اليابان إلى الاستفادة من الخبرات الأمريكية في مجال الجودة، فطبقت مبادئ ضبط الجودة الشاملة، مما ساعد على تحقيق قفزة نوعية في اقتصادها الصناعي. وقد كان للعالم ديمينغ دور كبير في هذا التحول، إذ اعتمدت الشركات اليابانية على نظرياته في تحسين العمليات الإنتاجية وضمان الجودة المستمرة، مما عزز من مكانة اليابان عالمياً كمركز للصناعات عالية الجودة (البعلي، 2006).

ومع تعاظم المنافسة في الأسواق العالمية بمرور الوقت، أصبحت الجودة عاملاً استراتيجياً حاسماً، حيث تبنت المؤسسات الحديثة فلسفة الجودة الشاملة كمنهج لتحقيق رضا العملاء وتحسين موقعها التنافسي، مما جعل الجودة تشكل ركيزة محورية في استراتيجيات النمو والتطور المؤسسي في مختلف القطاعات.

مفهوم الجودة

يُعد تحديد مفهوم موحد للجودة أمراً صعباً بسبب اختلاف المداخل والأسس التي تناولها الباحثون عند تعريف هذا المصطلح. ولذلك، انطلقت محاولات تعريف الجودة بداية من مفهومها اللغوي، الذي أشار إلى أن كلمة الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي "جاد"، والذي يعني أصاب وأجاد، وجاد جودة تعني أن الشيء جاء بالشكل الأمثل أو الأفضل (الطائي، 2008). ومن منظور ابن منظور، فإن الجودة تدل على الإتقان والإحكام، وقد ورد في معاجم اللغة العربية أن الجودة تعني المطابقة والمقابلة والاتفاق، وهو ما يعكس طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته ومتانته.

أما في اللغات الأجنبية، فإن الكلمة الفرنسية "Qualité" تعني الصفات أو الخصائص التي تميز الشيء، وهو ذات المعنى الذي أخذته الكلمة الإنجليزية "Quality" (عبد الله، 2013). وتشير هذه الدلالات إلى أن الجودة تتعلق بطبيعة الشيء ومدى تحقيقه للمواصفات المطلوبة أو المتوقعة منه.

وقد عرف رواد الجودة هذا المصطلح بطرق متعددة. فحسب رأي جوران، الجودة هي الملاءمة للاستخدام، في حين يرى ديمنغ أن الجودة تتمثل في تلبية احتياجات العميل سواء في الحاضر أو المستقبل (عبد المجيدي، 2011). أما كروسبي، فقد اعتبر أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات التي يضعها المستهلك.

وتأسيسًا على ما تقدم، فإن الجودة تتعدى كونها مجرد مفهوم لغوي أو أدبي، بل أصبحت تمثل فلسفة متكاملة تهدف إلى تلبية توقعات العملاء، وضمان تقديم المنتجات أو الخدمات وفقًا لمعايير دقيقة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الرضا. وقد أدى اختلاف المداخل النظرية إلى تعدد التعريفات الأكاديمية للجودة، إذ يُمكن تناولها من منظور المنتج، أو من منظور الخدمة، أو حتى من منظور العمليات والإجراءات.

وقد تبنت منظمة المواصفات العالمية ISO مفهومًا أكثر شمولية، حيث عرفت الجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها مجموعة من الخصائص احتياجات وتوقعات محددة سواء كانت مصرح بها أو ضمنية (International Organization for Standardization) (Standardization). بينما أشار معيار ISO 9000 إلى أن الجودة هي "مدى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل"، مع التأكيد على ضرورة ضمان الجودة عبر ثلاث مستويات رئيسية تشمل تحقيق الاحتياجات الظاهرة، والاحتياجات الضمنية، والاحتياجات المستقبلية.

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري وإدارته الجودة

تُعد إدارة الجودة من المحاور الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية، ويُعتبر رأس المال البشري حجر الزاوية في تطبيق هذه الإدارة بشكل فعال. إن العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة تكاملية معقدة ومتشابكة، حيث يتطلب تحقيق الجودة استثمارًا مستمرًا في تطوير المعارف والمهارات والقدرات السلوكية للعاملين. ويمكن توضيح أبعاد هذه العلاقة عبر عدة محاور أساسية:

1. رأس المال البشري كعامل رئيسي لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، من أبرزها التركيز على العميل، المشاركة الفعالة للعاملين، والتحسين المستمر للعمليات. وتعتبر هذه المبادئ غير قابلة للتحقيق إلا بوجود رأس مال بشري يتمتع بالكفاءة والخبرة والمعرفة اللازمة. فالعاملون هم من يقومون بتنفيذ العمليات اليومية، وهم المسؤولون عن مراقبة الجودة وضمان الالتزام بالمعايير المحددة (عبود وسعادي، 2018).

يتطلب تحقيق مبادئ الجودة وجود أفراد قادرين على فهم احتياجات العملاء وتحليلها بدقة، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على البيانات والملاحظات الميدانية. كما يستلزم بيئة عمل تشجع على التعاون، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، وهي خصائص تعتمد بدرجة أساسية على مستوى تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة.

2. تطوير رأس المال البشري كشرط أساسي لاستدامة إدارة الجودة

لا يمكن لإدارة الجودة أن تظل فاعلة على المدى الطويل إذا لم يتم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري. فالعالم اليوم يشهد تحولات مستمرة في التقنيات، والأسواق، وتوقعات العملاء، مما يجعل التدريب المستمر وتطوير المهارات المهنية مسألة حتمية لضمان مواكبة التغيرات (بن سماعيل والقطبي، 2022).

تتجسد أهمية تنمية رأس المال البشري في تأهيل العاملين لمواجهة التحديات المستجدة، وتبني أساليب تفكير مبتكرة تمكّنهم من إيجاد حلول جديدة لتحسين العمليات والخدمات. ومن هنا تبرز العلاقة العضوية بين إدارة الجودة الشاملة وبرامج تطوير الموارد البشرية، حيث أن كل استثمار في الإنسان يعود بالنفع مباشرة على جودة الأداء المؤسسي.

3. رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي عبر الجودة

يُعتبر رأس المال البشري عنصراً رئيسياً في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث يسهم في خلق قيمة مضافة حقيقية. إن الجودة لا تتحقق فقط عبر الالتزام بالإجراءات والمواصفات، بل تحتاج أيضاً إلى رؤية إبداعية، وسلوكيات مهنية قائمة على الالتزام والابتكار (مفتاح ومناصيرية، 2017).

يمثل العاملون المؤهلون أداة فعالة لتحويل مبادئ الجودة إلى واقع عملي. فهم قادرون على تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر، وتحسين العمليات الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء. وهذا التميز لا يمكن الوصول إليه إلا عبر إدارة فعالة لرأس المال البشري تراعي الجوانب المعرفية، والسلوكية، والتحفيزية للعاملين.

4. التحسين المستمر مدعوم بتطوير القدرات البشرية

تستلزم فلسفة الجودة الشاملة التحسين المستمر، وهو مبدأ يتطلب التزاماً دائماً بتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة. فالتحسين لا يمكن أن يتم بشكل تلقائي، بل يحتاج إلى أفراد يمتلكون مهارات تحليل المشكلات، والتفكير النقدي، والقدرة على تصميم حلول مبتكرة (بن يحيى وبلقرع، 2018).

يتطلب دعم التحسين المستمر بناء ثقافة تنظيمية تركز على التعلم الدائم، والتجريب، والتغذية الراجعة. ويلعب رأس المال البشري هنا دور المحرك الأساسي لهذه الثقافة، حيث يصبح العاملون أنفسهم محفزين لعمليات الابتكار والتحسين من خلال مساهماتهم اليومية.

5. إدارة الموارد البشرية كداعم استراتيجي لإدارة الجودة

تُعد إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن السياسات المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز يجب أن تكون متوائمة مع أهداف الجودة. فاختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية، وإعدادهم بشكل مناسب، وتقديم الحوافز التي تعزز الأداء الإبداعي، كلها عوامل ترتبط مباشرة بتحقيق الجودة (عبد الكريم والقطبي، 2022).

تُساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة الجودة من خلال تبني أنظمة تقييم أداء مبنية على معايير الجودة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة تستهدف تطوير مهارات العاملين في مجالات التحسين والابتكار، مما يدعم بدوره تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

6. العلاقة التبادلية بين جودة العمل وتنمية رأس المال البشري

العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة ليست علاقة ذات اتجاه واحد فقط، بل علاقة تبادلية ديناميكية. فكما أن تطوير رأس المال البشري يساهم في تحسين الجودة، فإن تطبيق معايير الجودة الشاملة يساهم أيضًا في تطوير العاملين من خلال بيئة عمل محفزة، تعتمد على العدالة، والمشاركة، والتمكين (مفتاح ومناصيرية، 2017).

تُظهر هذه العلاقة أن الاستثمار في الإنسان يؤدي إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات، والعكس صحيح، حيث أن بيئات العمل التي تتبنى فلسفة الجودة الشاملة توفر فرصًا أكبر للعاملين للنمو والتطور المهني، مما يغذي دورة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الجودة من خلال تطوير رأس المال البشري

1. التمكين

تُعدّ العلاقة بين التمكين وإدارة الجودة الشاملة علاقة قوية ومتراصة، إذ يُعتبر التمكين أحد العوامل الأساسية التي تفسر النجاح أو الفشل في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، حيث يعني تمكين الموظف الانتباه إلى مشكلات الجودة المتعلقة بمكان العمل، واستمرارية التحسين في طرق أداء العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة. وتكمن أهمية هذا الأسلوب في تركيزه على المشاركة الجماعية الفاعلة، أي التخلي عن المركزية التي تسبب الجمود وتخلق الصراعات بين مختلف المستويات الإدارية. فالتمكين كآلية من آليات الاستثمار في رأس المال البشري يمنح العامل درجة من الحرية ويفتح له فضاءً لتشارك المسؤولية، وهو ما يُعتبر نوعاً من الدعم والتشجيع الضروريين من أجل النهوض بمستوى الجودة داخل المؤسسة. كما يوفر التمكين البيئة الإبداعية المناسبة التي تشجع على إطلاق طاقات ومواهب الفاعلين في النسق التنظيمي، ويخلق ثقافة الارتقاء والتطوير المستمر، إذ يشعر الفرد بأهميته وأهمية ما يقوم به في المنظمة، مما يوجه كل أفكاره وقدراته نحو ابتكار منتجات وخدمات جديدة، أو إيجاد أساليب وطرق عمل غير مألوفة، خاصةً تلك المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة التي تُحدث فرقاً في جودة الخدمات والمنتجات. كذلك يسهم التمكين في تنمية الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها، مما يدفع العاملين للبحث عن الحلول المناسبة والتنبيه مسبقاً، وهو ما يساعد في تحسين الأداء وتقديم الخدمات بشكل مميز. ويساعد هذا النهج على تمكين المنظمة من كسب الزبون وتحقيق رضاه بشكل مستمر، فتصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع المستجدات والتغيرات السريعة التي تطرأ في بيئة العمل ومتطلبات العملاء المختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أسلوب التمكين لا يقتصر على مجرد منح الصلاحيات للعاملين، بل يتوقف بشكل كبير على وجود قيادة ناجحة تؤمن بالديمقراطية وتكرسها في بيئة العمل، مع توفير مناخ من الثقة والدعم المتبادل، ونظام اتصال فعال، وعلاقات إنسانية مستقرة وجيدة بين الرئيس والمرؤوسين. وقد أكدت نظرية Z التي طورها وليام أوشي على أهمية تبني الإدارة اليابانية لهذا النهج، حيث اعتبرت كل فرد داخل المنظمة مسؤولاً عن اتخاذ القرار، وقد استطاعت تحقيق النجاح عبر الإيمان الجماعي بالمشروع والمسؤولية المشتركة في إنجازه، وهو ما أثبتت فعاليته مقارنة بالنمط الإداري التقليدي في المنظمات الأمريكية (المسعود، 2020)

2. الحوافز

تُعد الحوافز من أهم الآليات الفاعلة لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات، إذ تلعب أشكال التقدير والمكافأة والتشجيع التي يتلقاها المورد البشري دورًا جوهريًا في ترسيخ السلوكيات الإيجابية المطلوبة. فالتحفيز يحقق الإشباع المادي والمعنوي لحاجات الأفراد، مما يدفعهم إلى تطوير أدائهم، وتوظيف قدراتهم الإبداعية بأقصى طاقاتهم، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. ويؤدي التحفيز إلى تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وإدراكهم لقيمة مساهماتهم في نجاحها، مما يرفع من ولائهم واستعدادهم لبذل جهد إضافي يتجاوز حدود توصيف الوظائف التقليدية. فالموظف المحفز لا يؤدي عمله فقط بشكل صحيح، بل يتبنى أداء المهام التي تخدم مصالح المؤسسة بشكل طوعي وبارادة حرة (سبخاوي، 2017).

إن عملية التحفيز لا ينبغي أن تتم بصورة عشوائية، بل يجب أن تخضع لمعايير موضوعية تضمن العدالة التنظيمية والشفافية في توزيع الحوافز. كما ينبغي أن تحرص الإدارة على اختيار نوع الحوافز الأنسب الذي يتلاءم مع طبيعة كل موقف إنجازي، مع مراعاة الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية. وقد أثبتت العديد من الدراسات الإدارية أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير المعنوي والدعم الاجتماعي، تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الأفراد أكثر من الحوافز المالية المباشرة. كما أن تقديم الحوافز المناسبة يسهم في تعزيز شعور العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء وتحقيق أهداف الجودة الشاملة (الحريري، 2017).

3. تدريب رأس المال البشري

تُعد عملية تعليم وتدريب رأس المال البشري واحدة من أهم القضايا التي تحرص عليها المؤسسات لتحقيق النجاح المطلوب في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، إذ إن هذه الوظيفة تهدف إلى دفع كفاءات وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها نحو الأعمال الأكثر ملاءمة لوظائفهم، مما يسهم في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي والاستعداد لمتطلبات الأداء المستقبلي. ومن أجل أن يحقق التدريب دوره في تحقيق الجودة الشاملة يجب أن يكون تدريبًا شاملاً لجميع المستويات الإدارية، حيث يتوجب تدريب الإدارة العليا أولاً لتكون ملزمة بكافة مبادئ الجودة الشاملة، قادرة على اكتساب المهارات اللازمة لتطبيقها، ومن ثم نقلها لبقية المستويات التنظيمية. كما يشمل تدريب الإدارة التنفيذية التي يقع على عاتقها مهمة التخطيط الاستراتيجي ووضع التوصيات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، بالإضافة إلى تدريب باقي العاملين، لتمكينهم من معرفة أدوارهم الوظيفية داخل هذه العملية الشاملة، وضمان مشاركتهم الفاعلة في تطبيق مبادئ الجودة بشكل يومي ضمن أنشطتهم الوظيفية (المحمدي، 2019؛ بن مارني، 2019).

من هذا المنطلق يمكن القول بأن الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي مع تطوير وتنمية مهارات العاملين عبر التدريب المستمر، حيث تركز هذه العملية بالأساس على الجانب العملي في تطبيق مفاهيم الجودة، فالعمل على تطوير وتحسين قدرات المورد البشري والوصول بها إلى مستويات الإبداع والابتكار يساهم بشكل حاسم في تحقيق أنشطة الجودة الشاملة وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة. ويسهم التدريب في تحقيق جودة الأداء المؤسسي من خلال تمكين العاملين من استخدام التقنية الحديثة، واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة للعمل، وتعزيز السرعة في الأداء، بالإضافة إلى غرس القدرة على التكيف والمرونة مع الأوضاع التنظيمية المتغيرة. كما يؤدي التدريب إلى تحسين سلوكيات الأفراد وتنمية روح العمل الجماعي والإيمان بقيمه، مما يساهم في بناء فرق عمل قادرة على تقديم أداء جماعي متميز، فضلاً عن تمكين العاملين من اختيار القرارات الأنسب وفق المفاهيم الحديثة لاتخاذ القرار كما حددها هيربرت سيمون، حيث يتم اختيار الحلول الأفضل بناءً على التفكير المنهجي والتحليل الموضوعي للخيارات المتاحة

4. المحافظة على رأس المال البشري

تُعد المحافظة على رأس المال البشري وتطويره حجر الأساس لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات، إذ تتطلب بيئات الأعمال الحديثة التي تقوم على اقتصاد المعرفة استراتيجية واعية تهدف إلى الحفاظ على الموارد البشرية، وتطويرها من أجل الحاضر والمستقبل. ويشمل ذلك جذب المواهب الشابة والاحتفاظ بها، فضلاً عن تعزيز قاعدة الكفاءات الداخلية وتحقيق رفاه الموارد البشرية في بيئة العمل، بما يضمن استمرارية الأداء المتميز. فوجود بيئة عمل داعمة تحفز العاملين وتحافظ على طاقاتهم الإبداعية يساهم في ترسيخ التزامهم بالمؤسسة، ويزيد من قدرتها على تنفيذ برامج الجودة الشاملة بفاعلية، مما يجعل رأس المال البشري عنصراً محورياً في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة (عقون وبوخديدي، 2020).

تحقق المحافظة على رأس المال البشري داخل المنظمة تراكماً للرصيد المعرفي، وهو ما يمكنها من المنافسة الفاعلة في ظل اقتصاد المعرفة القائم على إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها والحفاظ عليها. ويُعد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على حماية مواردها البشرية من الضياع والتسرب، إذ إن المهارات والخبرات والمعارف التي تعمل المؤسسات على تطويرها لدى أفرادها تمثل رأس المال الحقيقي الذي تستند إليه في تميزها وريادتها. ويؤدي فقدان رأس المال البشري إلى خسارة رأسمالها المعرفي، مما يقلل من فرص تحقيق الجودة ويزيد من احتمالية انتقال الكفاءات إلى مؤسسات منافسة، وبالتالي يهدد استمرارية المؤسسة ويزيد من تكاليف البحث عن بدائل جديدة واستقطابها، وهو ما يضعف قدرتها التنافسية ويعرضها لمخاطر العجز والفسل في بيئة الأعمال المتغيرة (وبوخديدي، 2020).

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى دراسة دور رأس المال البشري في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات بمدينة جدة. يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع المعلومات من مصادرها الميدانية والمكتبية، وتحليلها بشكل علمي ممنهج لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات البحث. كما أن الدراسة دمجت بين الوصف الكمي للبيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS) بهدف استنباط علاقات ذات دلالة بين متغيرات البحث.

مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية

اعتمد الباحث على المصادر الثانوية لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى مجموعة من الكتب، والمراجع العلمية، والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة. كما تم الاستفادة من تقارير المؤسسات ومقالات المجلات العلمية المحكمة والمواقع الإلكترونية الموثوقة لتدعيم الجانب النظري بالدراسة.

المصادر الأولية

اعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان إلكتروني تم تصميمه خصيصًا لهذا الغرض. وقد صيغت أسئلة الاستبيان بشكل علمي يغطي مختلف محاور الدراسة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة من مجتمع الدراسة حول واقع تنمية رأس المال البشري وعلاقته بتحسين الجودة داخل المؤسسات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في مدينة جدة، والتي تعتبر مؤسسة حكومية كبرى ذات دور كبير في تحسين جودة خدماتها من خلال تنمية رأس المال البشري. ويشمل مجتمع الدراسة الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية، والذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في تطبيق معايير الجودة داخل المؤسسة.

عينة الدراسة

تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العمدية (القصدية)، حيث شملت الدراسة 50 موظفًا من مختلف الإدارات داخل المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمدينة جدة. وتم الحرص على تنوع أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري، لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر المتصلة بموضوع الدراسة. وقد تم تحديد هذا الحجم للعينة بما يحقق توازنًا مقبولًا بين دقة النتائج وتمثيل المجتمع المستهدف بشكل كافٍ.

أدوات جمع البيانات

الاستبيان الإلكتروني

تم إعداد استبيان إلكتروني موجه إلى الموظفين العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمدينة جدة. وقد صيغت الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس مدى موافقة المبحوثين على العبارات المتعلقة بتطوير رأس المال البشري وأثره على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

النشر الإلكتروني للاستبيان

تم نشر الاستبيان عبر وسائل التواصل الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني المهني وقنوات التواصل الاجتماعي الخاصة بالشبكات المهنية، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين المستهدفين. وتم توضيح أن المشاركة طوعية، وأن البيانات ستُعامل بسرية تامة وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

فقرات الاستبيان

المعلومات الديموغرافية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45-54 سنة ☐ 55 سنة وأكثر

المستوى التعليمي

□ شهادة الثانوية العامة □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه □ دبلوم مهني

الخبرة العملية

□ أقل من 5 سنوات □ 5-9 سنوات □ 10-14 سنوات □ سنة 15 □ سنة وأكثر

محاور الدراسة

البعد الأول: تدريب رأس المال البشري

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتم توفير برامج تدريبية بشكل منتظم للموظفين في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
تساهم الدورات التدريبية في تحسين جودة أدائي الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على تطبيق معايير الجودة الشاملة.	☐	☐	☐	☐	☐
تتيح المؤسسة فرصًا لتطوير المهارات في مجالات جديدة مرتبطة بتحسين الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أمنح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	☐	☐	☐	☐	☐
لدي حرية اتخاذ قرارات تؤثر على جودة العمل الذي أقوم به.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تشجيع الموظفين على اقتراح حلول لتحسين العمليات وجودة الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
تدعم الإدارة العليا تطوير الأفكار والمبادرات لتحسين الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: التحفيز والرضا الوظيفي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تقدم المؤسسة حوافز مادية أو معنوية تشجع على تحسين جودة الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
الحوافز المقدمة كافية لتحفيز الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بالتقدير المناسب للجهود التي أبذلها في تحسين جودة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
تساهم الحوافز في رفع مستوى الأداء العام بالمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

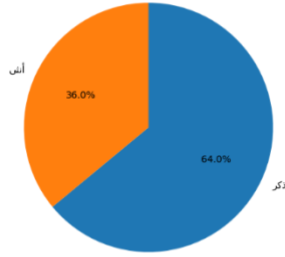
البعد الرابع: تقييم الأداء وجودة العمل

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتم تقييم أدائي بشكل منتظم بناءً على معايير الجودة الشاملة.	☐	☐	☐	☐	☐
يعكس التقييم الدوري للأداء مستوى جودة عملي بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
أشارك في وضع أهداف الأداء المرتبطة بتحسين الجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
يؤدي تقييم الأداء إلى تحسين فعلي في جودة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐

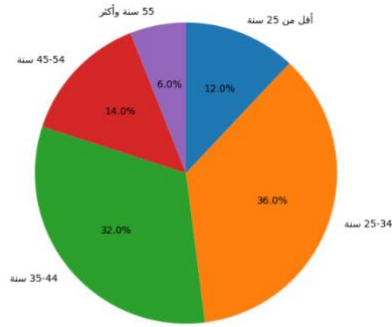
تحليل النتائج

أولاً المعلومات الديموغرافية

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة 64%، مقابل 36% من الإناث. ما يتضح في الشكل (1). يعكس هذا التوزيع واقع القوى العاملة في المؤسسات بمدينة جدة، حيث لا تزال مشاركة الذكور تفوق نظيراتها من الإناث في عدد من الإدارات والقطاعات، خصوصاً في المؤسسات الإدارية والمهنية. ومع ذلك، فإن هذه النسبة تشير إلى تحسن تدريجي في تمثيل المرأة في سوق العمل، تماشيًا مع السياسات والمبادرات الوطنية التي تهدف إلى تعزيز تمكين المرأة وزيادة مشاركتها الاقتصادية في مختلف القطاعات.



الشكل (1): التوزيع حسب الجنس

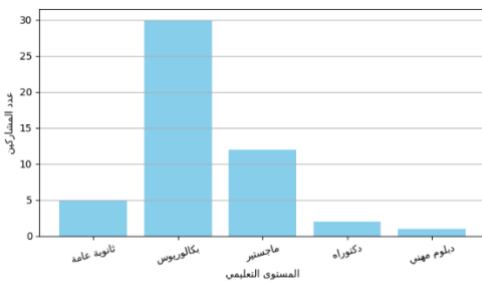


الشكل (2): التوزيع حسب العمر

يظهر الشكل (2) أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، يعكس هذا التركيب العمري اتجاهاً متنامياً في المؤسسات بمدينة جدة نحو توظيف الكفاءات الشابة لتعزيز مرونة الأداء وتبني الممارسات الحديثة في بيئات العمل. ويشير هذا التوزيع إلى ديناميكية عالية في القوى العاملة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية

والابتكار عبر الاعتماد على فئات عمرية تمتلك القدرة على التكيف مع التطورات التقنية والإدارية. وعلى الرغم من انخفاض نسبة الفئات الأكبر سنًا، إلا أن وجودها يبقى مهمًا للحفاظ على عنصر الخبرة والمعرفة المتراكمة داخل المنظمات، مما يخلق توازنًا بين عنصري الشباب والخبرة في دعم استدامة الأداء المؤسسي.

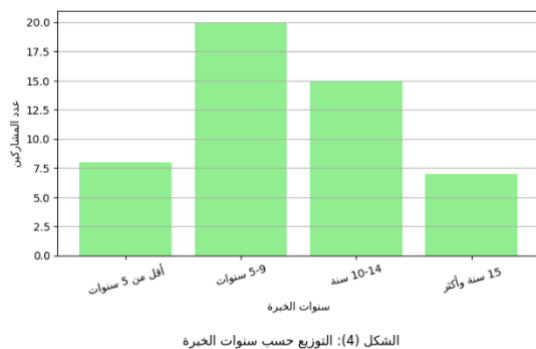
أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهلات تعليمية عليا، كما يتضح في الشكل (3). ويُظهر هذا



الشكل (3): التوزيع حسب المستوى التعليمي

التوزيع ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي للقوى العاملة في المؤسسات بمدينة جدة، مما يدل على إدراك هذه المؤسسات لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري المؤهل لدعم تحقيق معايير الجودة الشاملة. إن التركيز على الكفاءات الحاصلة على مؤهلات جامعية وعليا يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المعاصرة، وتبني استراتيجيات التطوير والابتكار، بما ينسجم مع

التوجهات الوطنية نحو بناء اقتصاد معرفي قائم على الكفاءات. ومن ناحية أخرى، يشير وجود نسبة محدودة من ذوي المؤهلات المتوسطة إلى تراجع الاعتماد على الوظائف التقليدية لصالح الأدوار التخصصية الأكثر تعقيداً.



كذلك أن معظم المشاركين يتمتعون بخبرات عملية تراوح بين الفئات المتوسطة والعالية، كما في الشكل (4). وتكشف هذه النتائج عن توجه المؤسسات نحو الاعتماد على كوادر تجمع بين المهارة والخبرة العملية المكتسبة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. إن ارتفاع نسبة أصحاب الخبرات بين 5 إلى

14 سنة يُبرز ديناميكية سوق العمل في مدينة جدة، حيث تسعى المؤسسات إلى دمج الموظفين ذوي الخبرة القادرين على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، مع حرصها على توفير فرص التدريب المستمر لضمان التطور المهني. بينما يشير انخفاض نسبة المشاركين ذوي الخبرة القصيرة أو الطويلة جداً إلى سعي المؤسسات نحو تحقيق توازن بين الحيوية والتجربة العملية المتوسطة المدى.

محاور الدراسة

البعد الأول: تدريب رأس المال البشري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.82	4.53	يتم توفير برامج تدريبية بشكل منتظم للموظفين في المؤسسة.
0.79	4.48	تساهم الدورات التدريبية في تحسين جودة أدائي الوظيفي.
0.84	4.41	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على تطبيق معايير الجودة الشاملة.
0.87	4.34	تتيح المؤسسة فرصاً لتطوير المهارات في مجالات جديدة مرتبطة بتحسين الجودة.

تظهر النتائج أن استجابات العينة لمحور تدريب رأس المال البشري أظهرت أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.44)، مما يدل على مستوى اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول أهمية التدريب في دعم الجودة الشاملة في المؤسسات بمدينة جدة، مع انحراف معياري (0.83) يعكس تقارب آرائهم وعدم تباينها بشكل كبير. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بتوفير برامج تدريبية

منتظمة للموظفين أعلى متوسط (4.53)، تليها الفقرة الخاصة بتأثير التدريب على تحسين الأداء الوظيفي بمتوسط (4.48)، مما يدل على وعي المؤسسات بأهمية التطوير المهني المستمر لتعزيز الكفاءة والجودة.

كما سجلت الفقرات الخاصة بتدريب الموظفين على تطبيق معايير الجودة الشاملة، وتوفير فرص تطوير المهارات في مجالات جديدة متوسطات مرتفعة تراوحت بين (4.34) و(4.41)، مما يعكس اهتمام المؤسسات بتوسيع نطاق تدريب الكوادر البشرية لتشمل الجوانب الحديثة والمتطورة في الأداء المؤسسي.

ورغم ذلك، فإن النتائج تشير إلى أن فرص تطوير المهارات في مجالات جديدة تحتاج إلى مزيد من التعزيز مقارنة ببقية المحاور، وهو ما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات تدريبية أكثر تخصصًا لضمان استدامة جودة الأداء ومواكبة المتغيرات المستجدة في بيئات العمل الحديثة.

البعد الثاني: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أمنح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	4.21	0.77
لدي حرية اتخاذ قرارات تؤثر على جودة العمل الذي أقوم به.	4.12	0.81
يتم تشجيع الموظفين على اقتراح حلول لتحسين العمليات وجودة الخدمات.	4.35	0.73
تدعم الإدارة العليا تطوير الأفكار والمبادرات لتحسين الجودة.	4.40	0.70

أظهرت نتائج أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.27)، مع انحراف معياري قدره (0.75)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية التمكين وإشراك الموظفين في القرارات المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي.

وقد سجلت الفقرة المتعلقة بدعم الإدارة العليا لتطوير الأفكار والمبادرات لتحسين الجودة أعلى متوسط (4.40)، مما يدل على إدراك الموظفين لدور القيادات الإدارية في تحفيز الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل. كما جاءت الفقرة الخاصة بتشجيع الموظفين على اقتراح حلول لتحسين العمليات في مرتبة متقدمة بمتوسط (4.35)، مما يعكس ثقافة تشاركية قائمة على الثقة وتقدير الأفكار التطويرية.

في المقابل، أظهرت الفقرات المتعلقة بحرية اتخاذ القرارات الفردية والمشاركة المباشرة في القرارات متوسطات أقل نسبيًا (4.12 إلى 4.21)، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات قد تحتاج إلى تعزيز آليات تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين بصورة أوسع لدعم مفهوم الجودة الشاملة.

البعد الثالث: التحفيز والرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.78	4.30	تقدم المؤسسة حوافز مادية أو معنوية تشجع على تحسين جودة الأداء.
0.82	4.15	الحوافز المقدمة كافية لتحفيز الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة.
0.76	4.25	أشعر بالتقدير المناسب للجهود التي أبذلها في تحسين جودة العمل.
0.71	4.38	تساهم الحوافز في رفع مستوى الأداء العام بالمؤسسة.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.27)، مع انحراف معياري قدره (0.77)، مما يدل على مستوى مرتفع من الرضا لدى أفراد العينة حول سياسات التحفيز المتبعة في مؤسساتهم، إلى جانب تقارب ملحوظ في آرائهم دون وجود تباين كبير. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بتأثير الحوافز في رفع مستوى الأداء العام أعلى متوسط بلغ (4.38)، مما يعكس وعي الموظفين بأهمية التحفيز كعامل رئيسي في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الجودة الشاملة. كما جاءت فقرة تقديم الحوافز المادية أو المعنوية في مرتبة قريبة بمتوسط (4.30)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات بتقدير جهود العاملين سواء من خلال المكافآت المباشرة أو وسائل التحفيز المعنوي. في المقابل، أظهرت فقرة كفاية الحوافز لتحفيز الموظفين التزامًا بمعايير الجودة متوسطًا أقل نسبيًا (4.15)، مما قد يشير إلى حاجة بعض المؤسسات إلى تطوير برامج تحفيزية أكثر ارتباطًا بمعايير الأداء والجودة لتحقيق نتائج أفضل.

البعد الرابع: تقييم الأداء وجودة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.80	4.20	يتم تقييم أدائي بشكل منتظم بناءً على معايير الجودة الشاملة.
0.84	4.10	يعكس التقييم الدوري للأداء مستوى جودة عملي بدقة.
0.86	4.05	أشارك في وضع أهداف الأداء المرتبطة بتحسين الجودة.
0.78	4.25	يؤدي تقييم الأداء إلى تحسين فعلي في جودة الأداء المؤسسي.

تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.15)، مع انحراف معياري قدره (0.82)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية تقييم الأداء كأداة لدعم تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات، مع وجود تقارب نسبي في آرائهم. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بأن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين فعلي في جودة الأداء المؤسسي أعلى متوسط بلغ (4.25)، مما يدل على إدراك الموظفين لدور التقييم في تحسين الأداء وتطوير العمليات الداخلية. كما أظهرت الفقرات الأخرى المرتبطة بالتقييم المنتظم والمشاركة في وضع أهداف الأداء متوسطات قريبة، مما يعكس اهتمام المؤسسات بربط عمليات التقييم بمعايير واضحة تسهم في تحسين الجودة. في المقابل، جاء متوسط فقرة مشاركة الموظفين في تحديد أهداف الأداء (4.05) في المرتبة الأدنى نسبيًا، مما قد يشير إلى أن بعض المؤسسات تحتاج إلى تعزيز إشراك الموظفين في عمليات تحديد الأهداف لضمان فاعلية أكبر في تحقيق الجودة المطلوبة.

الاستنتاج العام

المؤسسات الإدارية بمدينة جدة تبذل جهودًا واضحة في تنمية رأس المال البشري، حيث أشار أفراد العينة إلى توفر برامج تدريبية دورية بدرجة مرتفعة، مما يعزز من كفاءة العاملين ويساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج وجود توجه إيجابي نحو تمكين الموظفين ومنحهم مساحة أوسع للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يدعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية الجماعية والابتكار المستمر. أوضحت النتائج أن سياسات التحفيز، رغم فعاليتها في رفع مستوى الأداء العام، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير إضافي، خصوصًا فيما يتعلق بربط الحوافز بشكل مباشر وواضح بمعايير الجودة والأداء الفعلي، لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي والالتزام المهني. كما بينت نتائج تقييم الأداء أن المؤسسات تعتمد أساليب تقييم منتظمة، لكنها تحتاج إلى إشراك الموظفين بدرجة أكبر في وضع أهداف الأداء لضمان توافق التقييم مع واقع العمل ومتطلبات الجودة.

وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطوير رأس المال البشري وبين تحقيق معايير الجودة الشاملة، مما يدل على أن الاستثمار في التدريب، والتمكين، والتحفيز، وتقييم الأداء المتكامل، يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الفردي والجماعي بشكل فعال. وبناءً على ذلك، يتضح أن تعزيز الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسات الاستمرار في تنمية مهارات وقدرات موظفيها، وتبني سياسات إدارية مرنة وشاملة تدعم المشاركة والتحفيز، لضمان تحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئات العمل المعاصرة.

الخاتمة

يُعد رأس المال البشري من أهم مقومات النجاح لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز والاستدامة، حيث يمثل العنصر البشري القوة الدافعة وراء تطوير العمليات وتحسين مستويات الأداء والجودة. ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات تدرك أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في الموارد المادية والتكنولوجية.

أظهرت النتائج أن المؤسسات تبذل جهودًا واضحة في توفير برامج تدريبية دورية للموظفين، مع اهتمام متزايد بتمكينهم ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز من ثقافة العمل التشاركي والابتكار الداخلي. كما بيّنت النتائج أن الحوافز تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، على الرغم من الحاجة إلى مزيد من الربط المباشر بين نظام الحوافز ومعايير الجودة. كذلك أظهرت النتائج أن تقييم الأداء يتم بشكل منتظم، إلا أن إشراك الموظفين بصورة أكبر في وضع الأهداف التقييمية قد يساهم في تحسين فعالية هذه العملية.

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز البرامج التدريبية بشكل مستمر لتشمل أحدث المعايير والممارسات المرتبطة بالجودة الشاملة.
2. توسيع آليات تمكين الموظفين عبر منحهم صلاحيات أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، بما يعزز من مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي.
3. ربط نظام الحوافز بشكل مباشر بالأداء المرتبط بمعايير الجودة لضمان تحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف الأداء بفعالية.
4. مراجعة سياسات تقييم الأداء لضمان شموليتها ودقتها، مع تشجيع الموظفين على المشاركة في صياغة أهدافهم الفردية بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة.
5. الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة من خلال ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي، المسؤولية، والابتكار.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون. (2004م). عائد الاستثمار في رأس المال البشري. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. ص. 280.
2. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم. (2013م). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. ص. 80-81.
3. الحريري، رافدة. (2017م). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص. 8.
4. السلي، علي. (2002م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب. ص. 208.
5. الطيطي، أخضر مصباح إسماعيل. (2011م). إدارة وصناعة الجودة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص. 30.
6. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم. (2006م). إدارة الجودة الشاملة والمعولية والتقنيات الحديثة في تطبيقاتها واستخداماتها. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص. 15-16.
7. عبد الستار العلي وآخرون. (2012م). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص. 329.
8. عبد الكريم أحمد حسين الديلي. (2014م). تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن. ص. 45.
9. عبد الرازق سلام، نذير بوسهوة. (2012م). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. ص. 8.
10. عبود، سعاد، وسعادي، عماد. (2018م). دور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة: دراسة حالة مركب الملح الوطاية بولاية بسكرة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1.
11. عقون شراف، بوخديدي لقمان. (2020م). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 5(2)، 78-94.
12. عادل محمد زايد. (2003م). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة. ص. 61-65.
13. المحمدي، سعد الله علي ريجان. (2019م). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. بن سماعيل مولاي عبد الكريم، القطبي عبد الرحيم. (2022م). دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) جامعة أدرار.

15. بن يحي محمد الصديق، بلقرع حمزة. (2018م). دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات. رسالة ماجستير، جامعة جيجل.
16. بوازيد، وسيلة. (2012م). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1. ص. 49.
17. بوحنية قوي. (2010م). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي. ص. 235.
18. سماح صولح. (2012م). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة. ص. 20، 84.
19. سميرة عبد الصمد. (2012م). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
20. فليح حسن خلف. (2007م). اقتصاد المعرفة. عمان: جدارا للكتاب العالمي. ص. 82.
21. مفتاح، مريم، ومناصيرية، إسماعيل. (2017م). دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)، وكالات بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
22. ناظم حسن عبد السيد. (2019م). محاسبة الجودة: مدخل تحليلي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص. 15.
23. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة. (2011م). إدارة الجودة كمدخل للتميز والريادة. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع. ص. 27.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Abeysekera, I. (2006). Managing human capital in a privately owned public hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 123–138.
2. Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. 1st ed. GB: Kogan Page.
3. Besterfield, D., Michna, C., Besterfield, G., & Besterfield-Sacre, M. (2012). *Total Quality Management*. 3rd ed. India: Dorling Kindersley.
4. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2007). *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Taylor & Francis.
5. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Collins.
6. Gallié, E. P., & Legros, D. (2012). Firms' human capital, R&D and innovation: A study on French firms. *Empirical Economics*, 43, 255–273.
7. Graham, S. T. (2002). *Human Capital Policies for the Knowledge Economy*. Presentation prepared for National Governors' Association Conference, Washington, USA.
8. Le Boterf, G. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives*. 2ème éd. Paris: Les éditions d'Organisation.
9. Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. 2nd ed. London: Thomson Learning.

10. Gupta, N., & Valarmathi, B. (2009). Total Quality Management. 2nd ed. India: Tata McGraw-Hill.
11. Daft, R., & Marcic, D. (2006). Understanding Management. 5th ed. USA: Thomson South-Western.
12. Santos, H., et al. (2010). The Influence of Human Capital on the Innovativeness of Firms. *International Business & Economics Research Journal*, 9(9), 53–60.
13. Stiles, P., & Kulvisaechna, S. (2003). Human Capital and Performance: A Literature Review. Working Paper, The Judge Institute of Management, University of Cambridge.
14. Gratacap, A., & Médan, P. (2013). Management de la production. 4ème éd. Paris: Dunod.
15. Jean Brilman. (2000). Les meilleures pratiques de management. Paris: Les Éditions d'Organisation.
16. Yvon Mougin. (2015). La qualité 2015 c'est facile. Paris: Afnor.