

الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة.

Investing in human capital as a strategic choice to achieve total quality.

زهرة عزيزي^{1*}، ليليا بن صويلح².

¹ جامعة 8 ماي 1945 -قالة- (الجزائر) مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال، zazizi490@gmail.com

² جامعة 8 ماي 1945 -قالة- (الجزائر) مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد، bensliliane@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2021/05/20؛ تاريخ القبول: 2021/06/09؛ تاريخ النشر: 2021/06/30

ملخص: تعد كل من سياسة الاستثمار في رأس المال البشري والجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من تحقيق استمرارها وصنع تميزها في ظل تغيرات متسارعة تميز البيئة الخارجية تستدعي العمل بكفاءة ضمن سياق تنظيمي شديد المنافسة يؤمن بفكرة أن لا بقاء إلا للأقوى المتمكن. تندرج هذه الدراسة في الدائرة التحليلية، وتهدف لمناقشة علاقة التأثير القائمة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق ثقافة الجودة الشاملة في النسق التنظيمي، تم توظيف المنهج الوصفي لتحليل ابعاد هذه العلاقة ومتغيراتها. توصلت الدراسة أن هناك أربعة مجالات أساسية يؤثر من خلالها استثمار رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة، ويتعلق الأمر ب: التمكين الذي ينمي الفكر الإبداعي، التحفيز الذي يخلق الإيجابية ويدفع لإتقان العمل، التدريب الذي يكرس الأداء العلمي للمهام، ثم رعاية المورد البشري التي تضمن الولاء وتراكمية المعارف.

الكلمات المفتاحية: استثمار في رأس المال البشري؛ اقتصاد المعرفة؛ تحفيز؛ تمكين؛ جودة شاملة.

Abstract: Both the investment policy in human capital and the total quality are among the most important modern management strategies that make the institution succeed in ensuring its continuity as well as its superiority, especially within an external environment that believes in the values of competition and that only the strongest survive. This study belongs within the analytical circle, and it aims to analyze the impact relationship existing between investing in human capital and achieving a culture of total quality. The descriptive approach has been employed to analyze the dimensions of this relationship and its variables.

The study found that there are four areas through which the investment of human capital affects the achievement of comprehensive quality, and they are related to empowerment, motivation, training, taking care of human resource requirements.

Keywords: empowerment; Total Quality; Investment in human capital; Motivation, the knowledge economy.

I- إشكالية الدراسة:

إن التحول العميق في طبيعة الاقتصاد العالمي والتوجه نحو اقتصاد معرفي جديد مع بدايات القرن الحادي والعشرين يزداد فيه الاعتماد على المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي ومصدر للتميز والتفوق يفرض على المنظمات الإنسانية ضرورة التوجه نحو البحث عن أفضل الكفاءات البشرية التي تمتلك المعرفة والمهارة لاستقطابها، وتطويرها بغية الاستفادة منها. أي انتهاج سياسة الاستثمار في رأس المال البشري التي ظهرت مع دراسات وأبحاث **تيودور شولتز**، هو ما يقتضي الاهتمام الكبير بالموارد البشري وتوسيع معدات الانفاق على تنميته وتطويره من خلال منظومة متكاملة من التسيير المحكم قوامها التمكين، التحفيز، توفير المناخ المناسب للمحافظة عليه ومنع تسريه إلى منظمات أخرى.

إن الانفاق على رأس المال البشري وتهيئة الفرص اللازمة والحقيقية لتجسيد أفكاره الإبداعية والابتكارية من شأنه أن يمكن المنظمة من مواجهة الكثير من تحديات ومستجدات بيئة الأعمال وفي نفس الوقت يهيئ لها فرص ثمينة لصناعة التميز وتكريس منطق الانتقان في منظومة الأداء ونوعية المخرجات حسب ما تقتضيه الفعالية والكفاءة، لتحقيق استدامة البقاء وكسب ميزة تنافسية، وهو أمر مرهون بقدرة البناء المؤسساتي على تكريس ثقافة تنظيمية للجودة الشاملة عبر كافة المستويات التنظيمية في البناء الهرمي للسلطة.

ويعد مفهوم الجودة الشاملة في عالم الأعمال والتنظيمات من المفاهيم الحديثة نسبياً دعا إليها **ادوارد ديمينغ** وأكد أهميتها بالنسبة لأي منظمة تسعى للمحافظة على بقاءها المقترن بدون شك باستراتيجيات التطوير التنظيمي التي تعتمد على تفوقها وإرساء معالم تميزها وهو ما يحفظ وجودها، خاصة بعد النجاحات الكبيرة التي حققتها المنظمات اليابانية المعتمدة لفكر الجودة في نشاطاتها وأعمالها، إضافة إلى بروز مؤسسات دولية ومحلية لمتابعة الجودة تفرض مبادئها وسلطتها على المنظمات.

الجودة الشاملة نموذجاً للتغيير والتطوير التنظيمي تركز على التحسين المستمر، وجودة كل ما يتعلق بالمنظمة (أنساق، عمليات، خدمات، أداء...) تحتاج إلى توفر رأس مال بشري يستوفي الشروط اللازمة التي تتماشى مع معايير الجودة وضرورة الاهتمام به، فالمنظمات يجب أن تضع إجابة واضحة ودقيقة للسؤال: ماهي الخصائص التي يجب توفرها في رأس المال البشري لتطبيق الجودة الشاملة؟

إن إرساء ثقافة الجودة الشاملة تنطلق أساساً من توفر قوى بشرية تؤمن بالتغيير والتحسين، ذات مهارات وقدرات فكرية وفنية عالية المستوى ومتنوعة، قادرة على إنتاج المعرفة والتعامل مع التقنية الحديثة، "فقد لا يكتب النجاح لبرنامج الجودة الشاملة مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية، إذا ما غيب دور المورد البشري فيه. فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد... وهم مفتاح النجاح في تطبيقها وليس الآلة." (أحمد والعززي، 2008، ص 103).

ومن هنا لا بد من معرفة الدور الذي يؤديه استثمار رأس المال البشري في نجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة. وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ❖ كيف يساهم تمكين رأس المال البشري في تنمية ثقافة الجودة الشاملة وترسيخ مقوماتها نحو الإبداع؟
- ❖ كيف يساهم تحفيز رأس المال البشري في تعزيز مقومات الجودة الشاملة والتشجيع على اتقان العمل؟
- ❖ كيف يساهم التدريب في تطوير أساليب العمل وضمان الأداء العلمي كمقوم أساسي للجودة الشاملة؟
- ❖ كيف تعزز المحافظة على رأس المال البشري من تحقيق الجودة الشاملة واستثمار تراكمية الرصيد المعرفي للمورد؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من معالجتها لموضوعين استراتيجيين في مجال الإدارة والتنظيم، يتعلقان بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري الذي أصبح يشكل ضرورة وليس خيارا لتحقيق معدلات أسرع في النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي في ظل منافسة شديدة بين منظمات الأعمال وتقدم تكنولوجيا ومعرفي كبير يتطلب وظائف جديدة تحتاج إلى قدرات ومهارات عالية يصعب تقليدها، ما يضمن بلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وموضوع ثاني يتعلق بالجودة الشاملة كنظام اداري شامل وحديث تقوم على الرؤية المستقبلية والتحسين المستمر للجودة لمجابهة التحديات التي تواجه المنظمات، وتحقيق رضا العميل على المدى البعيد الذي يعد هدفا محوريا لهذه الثقافة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستقدمه من تفسير واضح للدور الذي يؤديه استثمار رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة، من خلال عرض وتحليل أهم الآليات المستخدمة في عملية تنمية وتطوير رأس المال البشري.

أهداف الدراسة: يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف رئيسي عام والمتمثل في الكشف عن دور استراتيجية الاستثمار في رأس

المال البشري كمدخل بنائي وثقافة تنظيمية لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمات، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ❖ التعرف على دور تمكين رأس المال البشري في تنمية ثقافة الجودة الشاملة.
- ❖ تسليط الضوء على أهمية تحفيز رأس المال البشري ودورها في تعزيز مقومات الجودة الشاملة.
- ❖ إبراز دور التدريب في تكريس الأبعاد العلمية في الأداء، مما يساهم في تعزيز الجودة الشاملة.
- ❖ الكشف عن دور المحافظة على رأس المال البشري في الاستفادة من رصيد معرفي متراكم، حيث المعرفة أهم مقومات الجودة الشاملة.

منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لتحديد أبعاد الموضوع والكشف عن العلاقة بين متغيراته (الاستثمار في رأس المال البشري والجودة الشاملة)، والقيام بشرحها وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا ومن ثم التوصل إلى استنتاجات عامة حوله.

وقد تم الاعتماد في ذلك على جملة من المراجع: كتب، مجلات، أطروحات دكتوراه، من أجل توفير خلفية نظرية للدراسة تساعدنا على مقارنة الموضوع.

1. مفاهيم الدراسة:

يستوجب البحث العلمي تحديدا دقيقا للمفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة لتسهيل العمليات اللاحقة، تمكن الباحث من التحكم في بحثه والسيطرة عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وتتمثل مفاهيم هذه الدراسة في:

1.1 - مفهوم رأس المال البشري:

مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري من المفاهيم الحديثة التي نالت حظا واسعا من الاهتمام والدراسة عند الكثير من علماء

الإدارة والتنظيم، ومن التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ما يلي:

يرى **shultz** أن رأس المال البشري هو: "مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".

(شيبلي وقنيفه، 2020، ص 239).

ويعرف أيضا على أنه: "مجموع مهارات وخبرات ومعرفة العاملين في الشركة." (نجم، 2019، ص 130).

توجهت هذه التعريفات إلى توضيح مكونات رأس المال البشري، التي تتمثل في الأصول غير الملموسة التي يمتلكها المورد البشري، تمكنه من أن يكون عنصرا فاعلا وقادرا على العمل والإنتاج، وأداء أدوار حيوية (الابداع، الابتكار، والتجديد) في ظل اقتصاد معرفي تحتل فيه القدرة على انتاج المعرفة وتطبيقها الصدارة. وما يجدر الإشارة إليه أن هذه الأصول يتم اكتسابها وتكوينها في إطار منظومة متكاملة وانسجام قائم بين جملة من الآليات كالتعليم، التدريب، الممارسة العملية التي تولد الخبرة، وهو ما يجعل من رأس المال البشري خاص و متميز يختلف من فرد لآخر، ومن منظمة لأخرى فيكسبها خاصية التميز.

بعد عرض هذه التعريفات يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: " مجموع المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات الذهنية التي يمتلكها الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهي تتباين فيما بينهم من حيث المستوى وتتراكم لديهم بالتعلم والتجربة، ويجب على المؤسسة استغلالها استغلالاً جيداً لتحقيق تميزها وخلق القيمة."

2.1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: " كل ما يزيد من إنتاجية العمل والأفراد من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والمعرفة." (الجمال، 2008، ص 42-43).

ويعرف أيضاً على أنه: "عملية إنفاق الوقت والمال والجهد على تطوير مهارات ومواهب الأفراد بطريقة تشجعهم على مضاعفة إنتاجيتهم." (Ateej.B.AL, 2015, 135).

اعتمدت هذه التعريفات في تحديدها لمفهوم استثمار رأس المال البشري على الاستثمارات الإنتاجية بمعنى القيمة الاقتصادية المحققة من عملية الاهتمام والانفاق على العنصر البشري، والمتمثلة أساساً في زيادة الإنتاج ومنه زيادة الأرباح وأغفلت جوانب وأبعاد أخرى خاصة الجانب الاجتماعي والذي يظهر في تكوين قيم مشتركة كالتماسك الاجتماعي.

ونخلص من هذه التعريفات أن الاستثمار في رأس المال البشري هو: "عملية اهتمام المؤسسة بالموارد البشري الذي تمتلكه والانفاق عليه من أجل تنميته وتطويره للاستفادة من معارفه وقدراته في تطويرها وإكسابها ميزة تنافسية."

3.1- مفهوم الجودة:

في اللغة: "من الفعل جاد، جودة، أجاد، أي أتى بالجيد من القول والفعل." (ابن منظور، 2008، ص 243).

أما اصلاً فتعرف الجودة ب:

تعريف معهد الجودة الفيديريالي: "منهج تطبيق متكامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، يستخدم الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات والخدمات." (حديدان وخالد، 2019، ص 252).

ويعرفها ديمينج: " درجة التميز بسعر مقبول والقدرة على التحكم في التباين بتكلفة مقبولة." (Gopal & Janakiraman, 2008, p2).

أما الجمعية الفرنسية تعرفها بأنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء متطلبات العملاء المعلنة منها والضمنية." (Jamber, 1997, p7).

حددت هذه التعريفات مفهوم الجودة من منظور الموائمة أو التوافق بين خصائص الخدمة أو المنتج وبين المواصفات التي يطلبها الزبون، وبالتالي فقد أغفلت مؤشر مهم لقياس الجودة وهو ما تعلق بالإبداع والابتكار للتفوق على توقعات المستخدم.

وعليه يمكننا تعريف الجودة بأنها: "جملة المعايير والمواصفات المحددة والمصممة مسبقاً التي يجب توفرها في المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل لتحقيق رضاه وتضمن استدامة طلبه."

4.1- مفهوم الجودة الشاملة:

يقصد بالجودة الشاملة " البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقييم رضاه عن المنتج المقدم." (محمد، 2019، ص 33).

يركز هذا التعريف على سلسلة العمليات التي تقوم عليها الجودة الشاملة، والتي تبدأ بالرغبة في تحقيق متطلباتها فوجود ثقافة مشجعة على التحسين والتطوير هو نقطة الانطلاق لتحقيق النجاحات المنشودة، ثم التوجه نحو استطلاع واكتشاف متطلبات ورغبات العميل لإنتاج ما يريده وتقديمه له في أحسن صورة، لتكون بعد ذلك عملية التغذية العكسية أو الراجعة والتي توضح مدى رضاه وسعادته عن الخدمة.

وتعرف أيضاً بأنها: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهج أو شكل نظام إداري شامل قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل شيء داخل الشركة... من أجل تحسين كل مكوناتها وتطويرها للوصول إلى أعلى جودة في منتجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها." (بن أحمد، حنصال، وشمة، 2020، ص 39).

يرتبط هذا التعريف ببعدين أساسيين هما: البعد البنائي الذي يعتبر الجودة عملية مركبة تتضمن جملة من الإجراءات والجهود لإحداث تحسين وتطوير شامل على مستوى المنظمة من ناحية، وإخراج منتجات وخدمات في صورة نهائية تستوفي جميع الشروط المطلوبة من الزبون والتي تجسد البعد الوظيفي للمفهوم.

وفي هذا السياق تمثل الجودة الشاملة "طريقة أو أسلوب في العمل تركز على تحسين جودة كل الأجزاء في المنظمة حتى تستطيع تحقيق متطلبات البيئة الخارجية بشكل سليم وصحيح من المرة الأولى، ما يضمن بقائها واستمرارها والقدرة على المنافسة".

2. الاستثمار في رأس المال البشري (إشكالية الأهمية ومبادئ الاستثمار):

1.2- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

تمثل سياسة الاستثمار في رأس المال البشري إحدى الخيارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد ومنافع على المدى البعيد، وعليه يمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية:

❖ تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في أنه يمكن البلدان من أن تكون أكثر تنافسية وتحسن ترتيبها عالميا في مؤشرات رأس المال البشري، وحتى تحوز على رأس مال بشري قادر على تعليم وتكوين غيره من خلال عملية تراكمية لمواجهة التطورات المستمرة. (مداح، 2020، ص31).

يتضح أن سياسة الاستثمار في رأس المال البشري فرضت تحديات ومهام جديدة أمام المورد البشري المؤهل والكفاء أهمها المساهمة الإيجابية في تحمل مسؤولية اعداد وتكوين كفاءات جماعية في المستقبل، تتميز بقدرة عالية على الابداع وانتاج المعرفة. فيصبح المسؤول الأول عن الجزء الأكبر من العملية التنموية وتطوير المجتمع، خاصة وأن الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) يتطلب نوع خاص من الاستثمارات والمتمثلة في الأصول غير الملموسة التي ينتجها الفكر البشري.

❖ المؤسسات التي لا تستثمر مواردها البشرية تخاطر بوجودها، فلم يعد العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، وهو مصدر لخلق وتنمية المزايا التنافسية. (رايس، 2021، ص93).

من هذا المنطلق إن أساس صحة المنظمات واستمرارها إنما يتحدد بقدرتها على الاستفادة من ملكات وقدرات مواردها البشرية، انطلاقا من وجود إدارة ناجحة لرأس المال البشري لزيادة فعاليته وقدرته على انتاج مخرجات نوعية تلي احتياجات البيئة الخارجية، ما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، هذا الأخير الذي يشهد انفجارات معرفية وابداعية واسعة تلزم المنظمات بجذب واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية وزيادة معدلات الانفاق عليها حتى تستطيع تحقيق أدوارها المستحدثة والمركزة على الصناعات المعرفية.

❖ أكد الاقتصادي ألفريد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره استثمارا لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال المادي، وأن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، وذلك لقدرة القوى البشرية على تحويل الثروات إلى طاقات متنوعة تحقق التقدم المنشود. (حسين، 2017، ص48).

هنا تظهر الأهمية الاستراتيجية لعملية الاستثمار في رأس المال البشري، التي تجعله المورد الخام وأصل تنموي، وفي هذا الصدد يمكن اعتبار كل من اليابان والصين أهم النماذج التنموية الناجحة التي استطاعت تحقيق الريادة والتفوق على الرغم من ندرة مواردها الطبيعية، بفضل اتباعها لنموذج اقتصادي رشيد قائم على تحويل وفرة مواردها البشرية إلى ميزة تنافسية واقتصادية.

❖ يسود اعتقاد في ظل العولمة أن زيادة معدل تكوين رأس المال البشري يؤثر إيجابيا على التعجيل بعملية التنمية الاقتصادية، ولذلك فالنظرة التقليدية للاستثمار يلزم توسيعها لتشمل تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، من خلال الخدمات الصحية والتعليم وبرامج التدريب. (حسام الدين، 2018/2019، ص83).

❖ يمثل الاستثمار في رأس المال البشري تجربة يجب أن تستفيد منها على وجه الخصوص البلدان التي تواجه مشكلة البطالة. فرفع مستوى تعليم القوى العاملة لمواجهة تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة ضروري لزيادة التنمية الاقتصادية المستدامة. Rahmjie & (Krasniqi, 2016, p3).

تركز هذه الفكرة على ضرورة ترك النماذج التقليدية التي تتعامل مع المورد البشري على أنه تكلفة وضرورة توسيع معدلات الانفاق عليه بتعليمه، تدريبه، المحافظة على صحته وسلامته... الخ

2.2- مبادئ الاستثمار في رأس المال البشري:

❖ تحقيق التوازن بين الاستثمار في بناء القدرات والاستثمار في استخدام القدرات، فبناء القدرات هو كل الموارد والجهود التي توجه لإنشاء ووضع الإمكانيات العقلية وغيرها من أجل ضمان قيام الأفراد بأعمال ومهام تتفق بشكل مباشر مع طبيعة القدرات التي تم بناؤها فيهم، وبالتالي يكون بناء القدرات هو أهم جوانب الاستثمار البشري. ولا يتوقف الأداء على امتلاك القدرات فقط، بل يتوقف أيضا بالضرورة على استخدام هذه القدرات. (مصطفى، 2016، ص42-43).

أي التركيز على تعزيز والتنمية المستمرة لقدرات ومهارات الأفراد بما يضمن تحقيق نتائج مستدامة من خلال توظيفها في معالجة المشكلات، تحقيق التغيير والتكيف المطلوب مع البيئة الخارجية.

❖ البرامج والسياسات المتبعة لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموظف وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام.

❖ العمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي، بالإضافة إلى دور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة" (جخيوة، 2020/2019، ص45).

هذين المبدئين يجعلان المنظمة أمام حتمية اتباع نموذج الإدارة بالأهداف التي نادى بها بيتر داركر، تركز على اتباع أسلوب الاتفاق الجماعي والتوجه المشترك في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها، ما يساهم في نجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري. وجعل المورد البشري الغاية والهدف الأول من عملية الاستثمار وليس مجرد وسيلة، فالارتقاء بمستوى تعليم وصحة المورد البشري ومعدلات دخله أي تحقيق ما أصبح يسمى بالرفاه الاجتماعي هو محور وغاية كل السياسات المتعلقة بتنمية المورد البشري وتطويره من ناحية، والعمود الفقري للتنمية والتطوير الاقتصادي وكسب القدرة التنافسية وتفوق المنظمات من ناحية أخرى.

❖ رسم استراتيجية لاستقطاب واحتضان وتنمية المواهب القادرة على انتاج الأفكار الابتكارية وصناعة الابداعات المتلاحقة.

❖ الأخذ في عين الاعتبار المخاطر والعائد على الاستثمار حيث يجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية". (عمر وصلحاي، 2017، ص49).

يركز هذا المبدأ أساسا على أن تمتلك المنظمة نظرة واسعة ومتعددة الأبعاد عند وضعها خطة الاستثمار في رأس مالها البشري، إذ لا تقتصر فقط على تحديد الوسائل والآليات الفعالة لذلك وزيادة معدلات وتكاليف الانفاق على المورد البشري، بل يجب أن تضع الموازنة مع كل تلك المخاطر المرتبطة بعملية الاستثمار والمتعلقة في المقام الأول بمخاطر، يرتبط الأول بقضية استبقاء رأس المال البشري المستثمر فيه داخل المنظمة، والثاني بمعدل العائد المحقق من الانفاق عليه وتنميته وتطويره من خلال وضع تساؤل محوري عند تحديد خطة الاستثمار والمتمثل في: هل سيفوق العائد من الاستثمار في رأس المال البشري تكلفة الانفاق عليه؟

وما تجدر الإشارة إليه أن استراتيجية المنظمة لمهاجمة هذه المخاطر ترتبط بقدرتها على حماية مواردها البشرية من الضياع والتسرب لمنظمات أخرى من جهة، وتركيزها على تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الموارد من جهة أخرى، وذلك بتهيئة كل الظروف والمتطلبات التي تمكنها من تحقيق الرضى الوظيفي وتنمية الولاء للمنظمة ما يجعل المورد البشري يقدم أفضل ما عنده لتحقيق أهداف منظمته وتطويرها.

ومن أهم هذه الشروط والمتطلبات نذكر ما يلي:

- تنمية فرص الترقية والتطوير المهني وفق أسس وقواعد عادلة، وهي قضية هامة ركز عليها البيروقراطي **ماكس فيبر** في وضعه للنموذج البيروقراطي المثالي.
- التركيز على اشباع حاجات المورد البشري المادية والمعنوية، التي يشكل عدم اشباعها أخطر المواقف الوظيفية **بمفهوم روبرت ميرون** التي تحول دون رضا رأس المال البشري وتحقيق توافقه وانسجامه مع المنظمة التي يعمل فيها، ما يولد لديه الرغبة في البحث عن البديل الذي يوفر ظروف ملائمة تحقق رضاه، ومنه تحقيق عوائد وأرباح تفوق تكلفة الانفاق عليه بالضرورة ناتجة عن توظيفه لمهاراته وقدراته الإبداعية.
- تمكين العاملين، ووجود إدارة قائمة على الثقة والمشاركة الجماعية.

3. فلسفة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة:

1.3- أهداف الجودة الشاملة:

ترنو المنظمات من خلال تطبيقها لمنهج الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
- ❖ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- ❖ عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد. (أبو النصر، 2008، ص30).
- ❖ تحقيق درجة عالية من التطابق بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة.
- ❖ إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. (بوعموشة وشتنة، 2019، ص49).
- ❖ زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العميل والتفوق والتميز على المنافسين.
- ❖ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ❖ اشراك جميع العاملين في التطوير.
- ❖ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء. (الهوش، 2018، ص46).

ما يمكن استخلاصه من هذه الأهداف أن المنظمات من خلال تطبيقها مدخل الجودة الشاملة تركز فكرة النسق المفتوح الذي يعتمد في أداء وظائفه وتقديم خدماته على مؤشرات البيئة الخارجية، ما يتيح لها فرص الاستجابة السريعة لمتطلباتها، وتسهيل عملية مراجعة وتصحيح الأخطاء من خلال عملية التغذية الراجعة، أي تسعى إلى تحقيق التنسيق والمنفعة المتبادلة مع الزبون التي تضمن لها أن تكون الأفضل والأكثر اختياراً في ظل تعدد وتنوع البدائل.

2.3- خصائص الجودة الشاملة:

- ❖ الشمول: فهي تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة بالمؤسسة.
 - ❖ الجماعية: إذ تستخدم منطلق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلا من الجهود الفردية المنعزلة.
 - ❖ تبني فكرة منع الخطأ بدلا من كشف الخطأ ومحاولة اصلاح آثاره. (سالم، 2020، ص250).
- فمنظمات القرن الحادي والعشرين أعطت بعدا جديدا للعمل في اعتمادها على مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة وهو فرق العمل، التي تتيح مجالاً لتحمل المسؤولية المشتركة في تقديم مخرجات ذات جودة عالية ناتجة عن تفاعل وتبادل خبرات ومعارف متنوعة، قادرة على التغلب عن الأخطاء. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن فرق العمل تخلق هوية جماعية ونوع من الحس المشترك بمفهوم عالم الاجتماع الفرنسي **بيير بورديو** نتيجة التنسيق والتعاون بين أفرادها، ما يزيد من معدلات رضاهم وولائهم للمنظمة فيبدلون قصارى جهودهم لتطويرها وتسويق سمعة جيدة لها.

كما أن مبدأ منع الخطأ ضرورة نادى بها الإداري فريديريك تايلور من خلال بحثه عن أفضل طريقة لأداء العمل على الرغم من تأكيده على عامل السرعة فقط في ذلك.

❖ التحسين والتطوير المستمر: فهي ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، فهي لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء.

❖ التركيز على العملاء: إذ تضع الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات، فهم بمثابة شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات تسعى لبلوغ رضاهم من خلال توفير الشروط المناسبة. (قادة وطلحة، 2021، ص 48-49).

فتحول المجتمعات إلى مجتمعات استهلاكية بمفهوم **جان بوديار** تستهلك بلا قيود، ونتيجة للدور الكبير الذي أصبح يقوم به الاعلام في التأثير على رغبات وأذواق المستهلك التي تتميز بالتغير السريع، صار إلزاما على المنظمات حتى تستطيع تلبية رغباته بل والتفوق على طموحاته أن تجعله شريك في عملية الإنتاج، من خلال التعرف على الشروط التي يطالب بتوفرها في الخدمة أو المنتج والمتمثلة في التكلفة، الوقت المناسب، الطريقة التي يقدم بها... الخ

4. آليات الاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق الجودة الشاملة:

1.4- التمكين ودوره في تنمية ثقافة الجودة الشاملة: "هناك علاقة قوية بين التمكين وإدارة الجودة الشاملة، إذ يعد أحد العوامل التي تفسر النجاح أو الفشل، وواحدا من مبادئ الجودة الشاملة فتمكين الموظف يعني الانتباه إلى مشاكل الجودة المتعلقة بمكان العمل، استمرارية التحسين في طرق أداء العمل، تحقيق الأهداف المنشودة." (المسعود، 2020، ص 197).

تكمن 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 تمنح للعامل درجة من الحرية وفضاء لتشارك المسؤولية، وهو ما يعتبر نوع من الدعم والتشجيع من أجل النهوض بالجودة.

يوفر التمكين البيئة الإبداعية المناسبة التي تشجع على إطلاق طاقات ومواهب الفاعلين في النسق، ويخلق ثقافة الارتقاء والتطوير، إذ يشعر الفرد بأهميته وأهمية ما يقوم به في المنظمة، فيوجه كل أفكاره وقدراته في ابتكار منتجات وخدمات جديدة، أو أساليب وطرق عمل غير مألوفة، خاصة تلك التي ترتبط بالتكنولوجيا التي تصنع الفارق في جودة المنظمات، كذلك تنمية الإحساس بالمشكلات ما يجعله يبحث عن الحلول لها والتنبؤ بها، وبالتالي تحسين الخدمات والمنتجات وتقديمها في شكل مميز (الجودة)، وهو ما يمكن المنظمة من التفوق في كسب الزبون وتحقيق رضاه فتصبح تعيش حالة من الاستقرار كونها تملك الاستعداد لمجابهة المستجدات والمتغيرات المستمرة في متطلباته وأذواقه خاصة والبيئة التي تنشط فيها عامة.

وما تجدر الإشارة إليه أن نجاح أسلوب التمكين يتوقف على مدى وجود قيادة ناجحة تؤمن بالديمقراطية وتكرس لها بوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس، الدعم المتواصل ووجود نظام اتصال فعال، علاقات إدارية وإنسانية مستقرة وجيدة... الخ. وهو ما ركزت عليه نظرية Z لوليام أوشي الذي توصل من خلال دراساته المقارنة بين المنظمات الأمريكية واليابانية أن الإدارات اليابانية تعتبر كل فرد في المنظمة مسؤولا عن اتخاذ القرار وتؤمن به، وحققت النجاح بالإيمان القوي بأن أي مشروع لن يتحقق إلا بالتشاور والتحمل الجماعي للمسؤولية.

2.4- الحوافز ودورها في تعزيز مقومات الجودة الشاملة:

التقدير والمكافأة والتشجيع التي يتلقاها المورد البشري تلعب دورا مهما في تربية السلوكيات المرغوبة في الجودة الشاملة، أهمها الإحساس بالانتماء للمؤسسة وقيمة ما يقدمه لنجاحها. فالتحفيز يحقق اشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية ما يدفعه لتطوير الأداء وتوظيف طاقاته الإبداعية في إنتاج الأفضل. (سبخاوي، 2017، ص 12).

"إن الحوافز تؤدي بالموظفين لأن يبذلوا جهداً في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم، وتدفعهم إلى تجاوز حدود توصيف وظائفهم وتوسيع حدود قدراتهم، والأشخاص ذو الحافز لا يفعلون الأشياء بشكل صحيح فحسب، وإنما يفعلون الشيء الصحيح وبياراتهم." (الحريري، 2017، ص 88).

من هذا المنطلق تصبح الحوافز من الأمور الهامة لإنجاز العمل بإتقان فهي تولد الرغبة الصادقة في العمل بالطريقة الصحيحة، ما يؤدي إلى جودة الأداء وارتفاع معدل الإنجاز. فالتحفيز يحقق اشباع حاجات العنصر البشري المادية والمعنوية، ويحقق طموحاته، ويدل على تقدير المنظمة لمجهوداته فيتحقق الولاء لها.

عملية التحفيز ليست عملية اعتباطية عشوائية، فحتى تحقق النجاح يجب أن تكون خاضعة لقواعد ومعايير موضوعية، تضمن توزيعها في إطار من العدالة التنظيمية من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى، كذلك حتى تكون فاعلة وتضمن تحقيق هدف الجودة يجب أن تحرص الإدارة على اختيار نوع الحوافز الأكثر تأثيراً على الفرد بما يتناسب مع الموقف الملائم والإنجاز المحقق، والتركيز على الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية، هذه الأخيرة التي أكدت أهميتها ودورها في توجيه سلوك الفرد إيجاباً داخل المنظمة الكثير من الدراسات في مجال الإدارة والتنظيم، خاصة تلك المتعلقة بدراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات وأهم هذه الدراسات نذكر دراسة التون مايو 1932-1927.

3.4- تدريب رأس المال البشري ودوره في ممارسة أنشطة الجودة الشاملة: في مقدمة القضايا التي تعنى بها المنظمات لتحقيق

النجاح المطلوب في تبنى الجودة الشاملة عملية تعليم وتدريب رأس المال البشري الذي تمتلكه على اختلاف مستوياته، إذ "أن هذه الوظيفة تهتم بدفع كفاءات وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر ملائمة لوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي." (المحمدي، 2019، ص 33).

وحتى يحقق التدريب نتائجه في تحقيق الجودة الشاملة يجب أن يكون عملية شاملة أي يشمل كافة المستويات الإدارية والمتمثلة في:

- تدريب الإدارة العليا: إذ يتوجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بكافة مبادئها، ويكتسبون المهارات اللازمة قبل غيرهم لتطبيقها. حتى يتسنى نقلها للمستويات الأخرى.
 - تدريب الإدارة التنفيذية والتخطيط الاستراتيجي ووضع التوصيات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة.
 - تدريب باقي العاملين: من أجل معرفة أدوارهم في هذه العملية. (بن مارني، 2019، ص 218).
- من هذا المنطلق يمكن القول بأن الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بتطوير وتنمية مهارات العاملين عن طريق التدريب، خاصة وأن هذه العملية تستند إلى الجانب العملي في تطبيق هذا المنهج، فالعمل على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المورد البشري والوصول بها إلى مستوى الابتكار والابداع من شأنه أن يحقق ممارسة أنشطة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها في إطار ثنائية الكفاءة والفعالية بامتياز، فالتدريب يساهم في تحقيق الجودة الشاملة من خلال ضمان الأداء العلمي والذي يمكن توضيحه في النقاط الآتية:
- القدرة على استخدام التقنية الحديثة.
 - اكتساب الخبرة والمهارة في العمل.
 - السرعة في الأداء.
 - المرونة والتكيف مع الأوضاع القائمة في المنظمة.
 - أداء العمل بطريقة جديدة إذ أنه يقلل من الأخطاء بل وحتى انعدامها، أي أداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
 - تحسين وتطوير سلوكيات الفرد واتجاهاته، ومن ذلك نذكر تنمية روح العمل الجماعي والایمان به وبالتالي تكوين فرق عمل قادرة على تقديم الأحسن والأفضل.
 - اختيار أنسب القرارات بمفهوم هيربرت سيمون.

- التعرف على أساليب العمل المستحدثة.
- ابتكار خطط جديدة للعمل.

4.4- المحافظة على رأس المال البشري ودورها في تحقيق أهداف الجودة الشاملة: "هي الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها

من أجل اليوم والغد، وجذب المواهب الشابة والجديدة والاحتفاظ بها وعلى قاعدة الموارد البشرية من الداخل، وتحقيق الرفاه للموارد البشرية في العمل." (عقون وبوخديدي، 2020، ص88).

تحقق المحافظة على رأس المال البشري في المنظمة تراكم الرصيد المعرفي لها، ما يمكنها من المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة. فإنتاج المعرفة، نشرها وتطبيقها، والمحافظة عليها هو طريق التميز والريادة في مجال الأعمال. فنجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمة يتوقف أساساً على مدى قدرتها على حماية مواردها البشرية من الضياع والتسرب، لأن المحافظة على المهارات والقدرات والمعارف التي عملت على تنميتها وتطويرها واستخدامه في تحقيق تميزها بتقديم الأفضل هو المسعى الأول والأخير من كل السياسات الاستثمارية الأخرى التي تقوم بها، فتسرب رأس المال البشري من المنظمة يعني فقدان رأس مالها المعرفي، وهو ما يقلل من فرص الجودة لها وضمانها لمنظمات أخرى منافسة لها، ما يسبب لها العجز ويهدد بقائها بسبب ارتفاع تكاليف البحث عن كفاءات أخرى واستقطابها.

من أجل أن تنجح المنظمة في تعزيز بقاء رأس المال البشري فيها والتمسك بها حتى في ظل الأزمات يلزمها تهيئة كل الظروف المناسبة لتحقيق رضاه عن المنظمة، تعزيز الولاء والانتماء لها، والمرتبطة باحترامه، توفير الراحة، المكافآت والتعويضات، تقديم الخدمات الاجتماعية... الخ

الجدول 1: يمثل كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة

آليات الاستثمار في رأس المال البشري	تحقيق الجودة الشاملة
التمكين	السرعة في اتخاذ القرارات وتحسين عملية تقديم الخدمات. يمنح هامش مهم من المسؤولية الاجتماعية بين الافراد ويخلق لديهم الشعور الواعي بالالتزام نحو الجودة. سهولة نشر المعلومات المتعلقة بالجودة بين كافة المستويات الإدارية. تفعيل المبادرات والابداع في تحسين المنتجات والخدمات.
الحوافز	زيادة معدلات الرضا والولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي تقديم الأفضل في أسلوب الأداء. خلق دافعية إيجابية في نفوس الموارد البشرية للتحسين والتطوير. انطلاقاً من الأثر الحسن للحوافز على النفس، تظهر ملامح الابداع والرغبة في الإنجاز المتقن للعمل. تقبل التغيير ودعمه وتقليل فرص المقاومة.
التدريب	تنمية القدرة على حل المشكلات بكل احترافية، مرونة، وسرعة في الأداء. تزويد العامل بمعرفة عن مبادئ وأساليب الجودة الشاملة واعتماد ثقافة الصفر خطأً. تطوير مهارات الفرد وقدرته على استخدام الوسائل التقنية المسخرة لضمان الجودة. اكتساب أنماط سلوكية داعمة للجودة الشاملة مثل الوعي بأهمية العمل الجماعي.

المحافظة	تخفيض تكاليف البحث عن الكفاءات اللازمة والقادرة على تحقيق الجودة الشاملة.
على رأس المال البشري	الاستثمار في الرصيد المعرفي والخبراتي للطاقت البشري بكرس قيم الجودة ويخفف هامش الانفاق. الاهتمام والرعاية بالموارد البشري بكرس ثقافة الولاء والانتماء، ويرسخ منظومة عريقة لقيم الجودة. ضمان عدم استفادة منظمات أخرى من رأس المال البشري المنفق عليه.

المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن الاستثمار في رأس المال البشري يمارس تأثيره في تحقيق الجودة الشاملة من خلال الوظائف الحيوية التي يقوم بها في معالجة مختلف المشكلات التنظيمية التي تشكل معوقات وظيفية تحول دون التحسين والتطوير نذكر منها الجمود، المركزية، عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، التسرب الوظيفي، كثرة الأخطاء في الأداء التي تتطلب وقت وتكاليف أكبر في العمل، وهو ما ركز عليها فريدريك تايلور في بحثه عن الطريقة المثلى للأداء.

5. نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة والتي تركز في مجملها على ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري على النحو الذي يحقق أعلى مستويات الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي، وفي المخرجات، مما يضمن بلوغ أعلى درجات الرضا بكل ما يرافقه من أوضاع للرفاهية ولقيمة الجودة بشكل عام. يمكن ارفاق أبرز نتائج الدراسة على النحو التالي:

- ❖ يخضع الاستثمار في رأس المال البشري إلى اعتبارات هامة يستوجب على المنظمات الأخذ بها حتى تستطيع تحقيق الاستفادة والنتائج المرجوة من ذلك، والتي تجعل تحقيق رفاه ورضا العنصر البشري الغاية النهائية.
- ❖ تمثل الجودة الشاملة الاهتمام الأكبر لمنظمات الوقت الحالي ومفتاح بقائها ونجاحها في ظل زيادة المنافسة على كسب رضا العميل.
- ❖ تركز الجودة الشاملة على ضمان الجودة في كافة أنساق المنظمة، وتعتمد مبدأ التعاون والثقة والمشاركة الجماعية في تحقيق أهدافها.
- ❖ تمكين المورد البشري من الأساليب التنظيمية الحديثة والفعالة في تحقيق الاستفادة من مؤهلاته ومهاراته اللازمة لتطوير العمل، يساهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على المشاركة الجماعية وتوفير البيئة الإبداعية الداعمة للتحسين والتطوير المستمر.
- ❖ تشكل عملية تحفيز رأس المال البشري مطلب محوري لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمات، ذلك أن هذه العملية تركز أساسا على خلق دافعية إيجابية للتحديث والتغيير كونها تحقق رضا المورد البشري وتعزز من ولائه لمنظمتة.
- ❖ يشكل تدريب رأس المال البشري أهم الأساليب العملية لتحقيق الجودة الشاملة، كونه يساهم في تحقيق أهم مؤشرات الجودة والمتمثلة أساسا في المرونة وسرعة الأداء والاستجابة، منع حدوث الأخطاء، وتنمية روح العمل الجماعي لتحقيق الأفضل.
- ❖ إن قدرة المنظمة على المنافسة وضمان التميز يتجلى أساسا في مدى قدرتها على الحفاظ على رأس مالها البشري ومنعه من التسرب لمنظمات أخرى، ذلك أن استدامة الرصيد المعرفي والخبراتي للمنظمة يضمن تميزها ويكسبها ميزة تنافسية.
- ❖ تحقيق الجودة الشاملة يكون من خلال البحث عن النشاط الإبداعي والابتكاري الذي ينتجه رأس المال البشري ويتحقق بالاهتمام به والانفاق على تنميته وتطويره.

II - خلاصة:

اعتمادا على ما سبق نستنتج أنه من الصعب على المنظمات المعاصرة تحقيق تكيفها مع تغيرات البيئة الخارجية ومتطلباتها ما لم تتمكن من النجاح في الحصول على الكفاءات البشرية اللازمة للتغيير والتحديث وتحقيق النمو. وهو ما يجعل الاستثمار في رأس المال البشري من المقومات الأولية التي تحقق هذه الأهداف وتلعب دورا مهما في نجاح منهج الجودة الشاملة من خلال رفع مستويات الأداء

وتعزيز ثقة رأس المال البشري بمنظمتها نتيجة التفاعل بين مجموعة من الممارسات التي تساهم أساساً في ترقية المورد البشري والوضع المؤسسي ككل تتعلق بالتمكين، الحوافز، التدريب، والمحافظة على رأس المال البشري.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ❖ ضرورة الاهتمام برأس المال البشري في المنظمات، والنظر إليه بأنه مصدر الثروة والقيمة في العصر الحالي.
- ❖ ضرورة اتباع نظام الحوافز كأحد آليات الاهتمام برأس المال البشري، والحرص على تطبيق مبدأ العدالة في توزيعها بما يضمن تحقيق الرضا والاستقرار داخل المنظمة.
- ❖ العمل على تطوير البرامج التدريبية على النحو الذي يضمن تحقيق الأهداف بالتوازي مع التطورات الحاصلة.
- ❖ حتمية تحلي المنظمات على نظام المركزية الذي يسبب الجمود ويعيق عملية التغيير والتطوير، والتوجه نحو تفويض السلطة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- ❖ يجب على المنظمات أن تحرص على تطبيق معايير الجودة الشاملة حتى تستطيع المحافظة على بقائها وكسب قدرة تنافسية على المستوى المحلي والدولي.
- ❖ لا بد من اعتماد سياسة المحافظة على المورد البشري الموجود في المنظمة وتوفير كل الشروط والظروف المواتية لتحقيق رضاه وبالتالي استدامته في المنظمة. وهو ما يساهم في المحافظة على رأس المال البشري والتفرد به وعدم استفادة منظمات أخرى من قدراته ومهاراته.

- المراجع:

- 1- ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم (2008). لسان العرب، بيروت، دار صادر، ص 243.
- 2- أبو النصر مدحت محمد (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص 30.
- 3- أحمد جابر حسين (2017). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 48.
- 4- أحمد علي صالح، العنزي مسعود (2008). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 103.
- 5- بن أحمد سعدية، حنصال أبو بكر، شمة نوال (2020)، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 3(5)، 31-44، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122008>، (زيارة 2021/05/07). 6- بوعموشة نعيم، شتنة حنان (2019)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، 1(3)، ص 41-65، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122846> (زيارة 2021/05/02).
- 7- الجمل هشام مصطفى (2008). دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص 42/43.
- 8- الحريري رافدة (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 88.
- 9- حديدان صبرينة، أسماء خالد (2019)، مكانة المورد البشري في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2(8)، 249-264، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75084> (زيارة 2020/05/04).
- 10- رايس وفاء (2021)، الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تنمية سياحية مستدامة، مجلة التنمية الاقتصادية، 6(1)، 90-104، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/143187> (زيارة 2021/05/02).
- 11- ربيع المسعود (2020)، دراسة تحليلية للعلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 4(1)، 191-207، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/116688>، (زيارة 2021/04/15).
- 12- رملة حسام الدين (2019/2018)، دور رأس المال البشري في تعزيز النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر للفترة 1981-2016 أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- 13- سالم يسمينة (2020)، أثر تطبيق الجودة الشاملة على استراتيجية تطور المنتجات الجديدة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20(1)، 248-261، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144818>، (زيارة 2021/04/11).
- 14- سبخاوي حنان (2017)، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، 5(9)، 213-229، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25840>، (زيارة 2021/04/28).
- 15- سعد الله علي ربحان الحمدي (2019). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 16- شيبلي بلقاسم، قنيفة نورة (2020)، رأس المال البشري...مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، (1)7، 255-238، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/115218>، (زيارة 2021/04/28).
- 17- الطاهر جخيوة، (2020/2019)، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 18- عقون شراف، بوخديدي لقمان (2020)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، (2)5، 94-78، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136847>، (زيارة 2021/04/29).
- 19- عمر الشريف، صلحاوي سمير (2017)، رأس المال البشري الأهمية والضرورة، مجلة الاقتصاد الصناعي، (1)7، 51-40، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33116>، (زيارة 2021/05/01).
- 20- قادة يزيد، طلحة عبد القادر (2021)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بسعيدة، مجلة آفاق البحوث والدراسات، (1)4، 61-43، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/142801>، (زيارة 2021/05/01).
- 21- محمد إبراهيم (2019). مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ص33.
- 22- محمد أبو بكر الهوش (2018). إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار حميثرا للنشر والترجمة، ص46.
- 23- مداح عبد الهادي (2020)، الاستثمار في رأس المال البشري دراسة تحليلية في الجزائر خلال الفترة 1962-2018، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، (1)4، 50-30، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/121828>، (زيارة 2021/05/03).
- 24- مصطفى محمد كمال (2016). أربعة محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ص43/42.
- 25- نجم عبود نجم (2019). إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص130.
- 26- نور عزم الليل بن مارني (2019)، دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العربية للنشر العلمي، (12)، 225-191، https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1_%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf، (زيارة 2021/05/09).
- 27- Ateej.B.AL (2015), the Extent to which human resources managers in KNPS believe in human resource investment, international business research, 17(4),132-141, <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/download/31563/20091>
- 28- Gopal.R& Janakiraman. B (2008). Total Quality management Text and Cases, New Delhi, prentice Hall of india limited, p2.
- 29- C.Jamber (1997), l'assurance Quality- les normes ISO9000 en pratique, paris, édition Economica, p7.
- 30 -Rahmjie. M.T & krasniqi F.X (2016), The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman, journal of Knowledge Management, VI (4), 1-18, http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1569_KrasniqiTopxhiu-The_Importance_of_Investment_in_Human_Capital.pdf .