

Iraqi Society for Quality
Management Systems
Journal (ISQMS)



مجلة الجمعية العراقية لنظم
إدارة الجودة

Volume 1 Issue 1 – 2025

Iraq / Baghdad / Al-Jadriya /
Headquarters of the ISQMS/
National Deposit No. 2946/2026

PRINT ISSN: 3105-8787
ONLINE ISSN: 3105-8795

المجلد ١ العدد ١ – ٢٠٢٥
العراق / بغداد / الجادرية / ايداع
وطني رقم ٢٩٤٦ / ٢٠٢٦

رأس المال البشري وعلاقته بثقافة الجودة في المؤسسات: دراسة سوسيولوجية
تحليلية

**Human capital and its relationship to quality culture in institutions: an
analytical sociological study**

الدكتورة. نور خالد علي

جامعة النهرين

Noor Khalid Ali

Noor.kh.a@nahrainuniv.edu.iq

Received: May 10, 2025

Accepted: July 28, 2025

Published: August 1, 2025

Abstract:-

This study aims to analyze the relationship between human capital and quality culture in Iraqi institutions from a sociological perspective that emphasizes the human element as a fundamental pillar in building effective institutional quality. The study stems from a central question regarding the lack of tangible impact that training and development programs have on strengthening a culture of quality within

institutions. The research adopted the descriptive-analytical approach, using scientific observation as the main tool for collecting data, given its ability to monitor organizational behaviors and administrative interactions in the actual work environment.

Findings indicate that human capital is the key driver for any qualitative transformation within institutions. The absence of a quality culture is often linked to inadequate training and ineffective qualification processes, in addition to structural barriers such as bureaucracy and the lack of motivational leadership. The study shows that institutions investing in the quality and efficiency of their human resources are more capable of establishing a sustainable organizational culture.

The study highlights the importance of shifting from formal, routine training practices to effective development models that address employees' actual needs. It also calls for a leadership style that empowers individuals and promotes organizational justice as a primary entry point to establishing a culture of quality in the public sector.

Keywords: Human capital, quality, quality culture, human investment, institutions.

الخلاصة :-

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وثقافة الجودة في المؤسسات العراقية، من منظور سوسيولوجي يركز على العنصر البشري بوصفه الأساس في بناء جودة مؤسسية فعّالة. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل إشكالي يتمثل في عدم انعكاس برامج تأهيل وتطوير الكوادر البشرية بشكل ملموس على ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الملاحظة العلمية لرصد السلوكيات التنظيمية والتفاعلات الإدارية في بيئة العمل، لما توفره من قدرة على تحليل الواقع المؤسسي كما يُمارس فعليًا.

أظهرت النتائج أن رأس المال البشري يمثل المحرك الجوهري لأي تحول نوعي، وأن غياب ثقافة الجودة يرتبط غالبًا بضعف كفاءة التدريب والتأهيل، بالإضافة إلى وجود عوائق تنظيمية مثل البيروقراطية وغياب

القيادة التحفيزية. وتبين أن المؤسسات التي تستثمر في تأهيل كوادرها على مستوى النوع والكفاءة قادرة بشكل أكبر على بناء ثقافة تنظيمية مستدامة.

تؤكد الدراسة ضرورة الانتقال من نماذج التدريب الشكلية إلى أساليب تطوير فعّالة تُراعي احتياجات العاملين، مع الدعوة إلى نمط قيادي تمكيني يعزز من العدالة التنظيمية، باعتبار ذلك مدخلاً رئيسياً لترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الجودة، ثقافة الجودة ، الاستثمار البشري ، المؤسسات .

المقدمة

تُعدّ الاستثمارات في رأس المال البشري من أقوى وأهم أشكال الاستثمار التي تسعى إليها المجتمعات المتقدمة، إذ إنّ التطور الحقيقي لا يتحقق إلا من خلال العقول البشرية، بما تمتلكه من مؤهلات معرفية ومهارات عقلية وسلوكية قادرة على اكتشاف القوى المادية وتحريك عجلة التقدم وتحقيق الإبداع والإنتاجية. ويُعدّ الاهتمام بجودة الإنتاج والمخرجات من أبرز علامات التقدم، وهو ما يتطلب توافر ثقافة جودة راسخة على مستوى المؤسسات. غير أن هذه الثقافة لا تنشأ من فراغ، بل تنبع من بيئة اجتماعية وثقافية محفزة تدرك أهمية العنصر البشري. في المقابل، فإنّ إهمال تطوير رأس المال البشري، وعدم الاستثمار في قدراته، يؤثر سلباً على مستوى الجودة في المؤسسات. كما أن ضعف ثقافة الجودة في المؤسسات الاجتماعية يؤدي إلى تعطل عمليات التطوير والتنمية المؤسسية. فالمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة معرفياً وسلوكياً تكون أكثر قدرة على ترجمة هذه المؤهلات إلى ممارسات تنظيمية فعّالة، مما يعزز من ترسيخ ثقافة الجودة فيها. أما المؤسسات التي تعتمد فقط على الكمّ البشري دون النوع، فإنها تواجه الفشل المؤسسي.

أولاً: الإطار العام للدراسة

- مشكلة الدراسة

رغم الجهود التي تُبذل في العديد من المؤسسات العراقية لتأهيل وتطوير الكوادر البشرية، إلا أن ذلك لا ينعكس بشكل فعّال على ثقافة الجودة المؤسسية. وهذا يدفعنا إلى طرح السؤال الإشكالي التالي:

لماذا لا تتعكس عملية تطوير الكادر البشري وتأهيله في المؤسسات العراقية بشكل مباشر على بناء ثقافة الجودة وتعزيزها؟

ينبثق من هذا التساؤل فرضية أولية: أن هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري وثقافة الجودة، فكلما ضعف رأس المال البشري من حيث التأهيل والكفاءة، تراجع مع معايير الجودة، وبالتالي تعجز المؤسسة عن بناء ثقافة مؤسسية فعّالة ومستدامة.

- هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وثقافة الجودة في المؤسسات.
٢. بيان الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة الجودة من خلال تطوير العنصر البشري.
٣. تقديم رؤية تحليلية اجتماعية حول أهمية العنصر البشري في صناعة الجودة المؤسسية.

- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع حيوي من منظور سوسولوجي، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية في بناء رأس مال بشري فعّال. كما توفر هذه الدراسة إطارًا مرجعيًا يمكن أن تستند إليه المؤسسات الراغبة في تطوير ثقافة جودة عالية بين كوادرها البشرية، من خلال تقديم توصيات علمية وعملية تساهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي

- منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب يعد هذا المنهج ملائمة لطبيعة موضوع البحث الذي يتناول رأس المال البشري وثقافة الجودة في مؤسسات القطاع العام لما يتطلبه من تحليل مكونات الواقع التنظيمي والمعرفي داخل المؤسسات، وذلك بالاعتماد على أداة الملاحظة العلمية بوصفها الأداة الأساسية في جمع البيانات، ونظرًا لما توفره من قدرة على رصد السلوكيات التنظيمية والتفاعلات الإدارية، ومظاهر ثقافة الجودة كما تمارس فعليًا في بيئة العمل. باعتبارها ملائمة لطبيعة الموضوع من خلال قراءة معطيات الواقع المؤسسي للقطاع العام .

ثانياً: مفاهيم الدراسة

١- رأس المال البشري

لقد تطور مفهوم رأس المال البشري لأول مرة في العام ١٩٦١ من قبل الاقتصادي الأميركي "ثيودور شولتز" الذي أكد على أهمية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات وهذا يمثل جزء كبير من رأس المال الشركة أو المنظمة. وفي عام ١٩٦٥ قدم "غاري بيكر" المفهوم حول أهمية التعلم والتعليم والتدريب للأفراد حتى يكتسبوا المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية. (ابو النصر، ومحمد، ٢٠١٧: ٢٦)

وبحسب "البنك الدولي" يعرفه هي المعارف والمهارات والقدرات الصحية التي يستثمر فيها الناس وتتراكم لدى الأشخاص على مدار حياتهم بما يمكّنهم من استغلال إمكاناتهم كأفراد منتجين في المجتمع. ويساعد الاستثمار في البشر، من خلال توفير التغذية والرعاية الصحية والتعليم الجيد والوظائف والمهارات، على تنمية رأس المال البشري، وهو أمر أساسي لإنهاء الفقر المدقع وبناء مجتمعات أكثر شمولاً. وثمة دلائل متزايدة تشير إلى أنه ما لم تتم تقوية رأس المال البشري، فلن يتسنى للبلدان مواصلة نموها الاقتصادي المستدام والشامل للجميع، ولن تكون لديها قوة عاملة مؤهلة لشغل الوظائف التي تتطلب مستوى رفيعاً من المهارة والكفاءة في المستقبل، ولن تنافس بفاعلية في الاقتصاد العالمي. ونجد أن تكاليف عدم اتخاذ أي إجراء بشأن تنمية رأس المال البشري أخذت في التزايد. (البنك الدولي، مشروع رأس المال البشري)

لذا يمكن ان نعرف رأس المال البشري هو الثروة البشرية التي تعتمد عليها الدول في تطوير مؤسساتها الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال استثمار المؤهلات المعرفية، والقدرات العقلية، والمهارات العملية، فضلاً عن الإدارة الحكيمة لهذه الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

٢- ثقافة الجودة

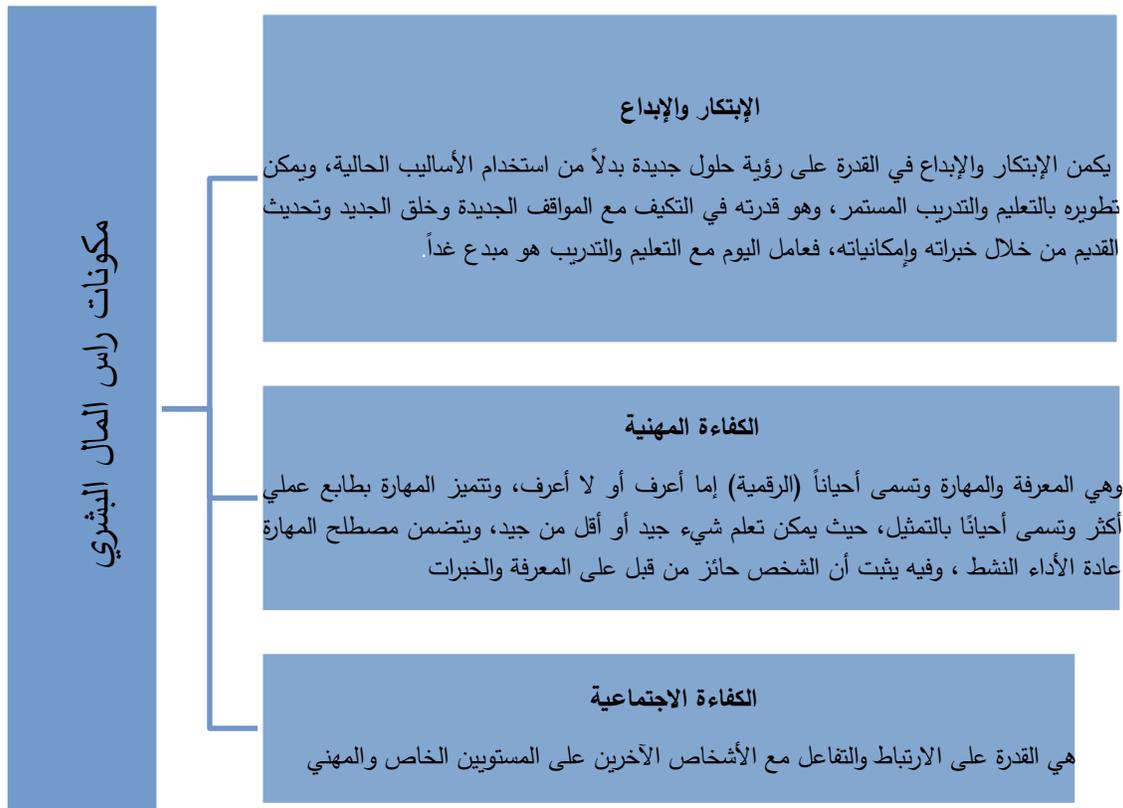
نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية. وان كل من Juran & Gryna نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة (الصرن، ٢٠١٦: ١٣٧)

وكذلك تعرف "أنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الخارجية على الرغم من إدارة شؤونها الداخلية" (شيهاني: ٢٤٢) .

يتبين أن ثقافة الجودة بمثابة الإطار المرجعي الذي تستند إليه الكوادر البشرية في سعيها نحو تحسين أداء المؤسسات وتطوير مستوى العمل فيها.

ثالثاً: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية على النحو الآتي . (عشري، ٢٠٢٢: ٥٩)



* رسم المخطط من مخيلة الباحثة

عندما تجتمع ثلاثية (الابتكار، والإبداع، والكفاءة) بمختلف أبعادها (المهنية والاجتماعية)، فإن ذلك يؤدي إلى تفعيل حقيقي لرأس المال البشري، مما يُعزز الإنتاجية، ويساهم في ترسيخ ثقافة الجودة، ويُعكس بشكل إيجابي على الممارسات العملية اليومية، بما يدعم تطوير العمل ويدفع بالمؤسسة نحو التميز

رابعاً: خصائص ثقافة الجودة وعواملها

من أهم خصائص ثقافة الجودة هي: (شعبان، ٢٠٠٩: ٤٤)

- ١- السلوك ينسجم مع الشعارات.
 - ٢- تسعى بفاعلية نحو العميل كمدخل، واستخدامه لتحسين الجودة باستمرار.
 - ٣- العاملون وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية مشمولون في العملية ومفوضون السلطات الكافية.
 - ٤- إدارة عليا ملتزمة، فالمسؤولية عن الجودة لا تفوض.
 - ٥- كفاية في الموارد بحيث تكون متوفرة في الوقت والمكان المناسبين عند الحاجة إليها، لضمان التحسين المستمر للجودة.
 - ٦- توفير التعليم والتدريب اللازم لضمان أن العاملين وعلى جميع المستويات لديهم المعرفة والمهارة الضرورية لتحسين الجودة بشكل مستمر.
 - ٧- أنظمة المكافآت والترقيات تعتمد على المساهمات المستمرة لتحسين الجودة.
 - ٨- النظر إلى العاملين كعملاء داخليين.
 - ٩- معاملة الموردين كشركاء.
- هناك العديد من العوامل التي تساهم في إيجاد وبلورة ثقافة مؤسسية معينة، ومن أهم هذه العوامل :

(شعبان، ٢٠٠٩: ٤٥)

- ١- منظومة القيم بالنسبة لمتخذي القرار على المستوى التنفيذي تنعكس عادة في ثقافة مؤسستهم
- ٢- كيف يعامل الرؤساء مرؤوسيههم، وكيف يتفاعل المرؤوسين على جميع المستويات مع بعضهم، تساهم أيضاً في بلورة ثقافة المؤسسة.
- ٣- تعتبر التوقعات من المحددات الهامة للثقافة المؤسسية، فما تتوقعه الإدارة من العاملين. وما يتوقعه العاملون من الإدارة، كلاهما يساهمان في بلورة ثقافة المؤسسة.
- ٤- القصص التي يتناقلها العاملون فيما بينهم عن العمل والمؤسسة التي ينتمون إليها، تلعب دوراً رئيسياً في ترسيخ وإدامة ثقافة مؤسسية معينة.

خامساً: مستويات ثقافة الجودة

هناك من يضع ثقافة الجودة كجزء من ثقافة العولمة بما تفرضه من قيم ناجمة عن التقنيات الحديثة معارف ومهارات عصر المعلومات، وأن هذه القيم التي تدعو إلى الدقة والإتقان والانضباط هي في حد ذاتها قيم ثقافة الجودة ثلاثة مستويات رئيسة لثقافة الجودة (ابو شقور، ٢٠١٨: ٤٨)

المستوى المعرفي

• ويتضمن الجوانب المتعلقة باللغة والمفردات المستخدمة في فكر الجودة، ومنها :
تقويم الأداء الاعتماد، إدارة الجودة، الضبط، المواءمة، المعيارية، المحاسبية
الفاعلية القياس، وغير ذلك ، مما يستلزم ضرورة الإلمام بها عند الرغبة في
تطبيق برامج الجودة في أي مؤسسة

المستوى القيمي

• ويتضمن قيم الجودة، ومنها : الإتقان النظام الترتيب الوقت، المسؤولية، المشاركة
العمل الفريقي، وغيرها من القيم الأخلاقية التي لها أبعادها النفسية والاجتماعية
والتي تؤثر على الأداء الفردي والجماعي.

المستوى الادائي

• ويقصد به المستوى الذي تتضح فيه سلوكيات الأفراد، وهو المستوى العلمي
الاجتماعي الذي تتضح فيه معالم ثقافة الجودة، وهو المستوى الذي يمكن ملاحظته
بل وقياسه في سلوك الأفراد والجماعات والمؤسسات من هذا الفهم الثقافة الجودة
يتضح بعض خصائصها ومنها كونها : معيارية أى تضبط وتحدد سلوك الأفراد،
وكونها نسبية أى ترتبط في تطبيقها بواقع وبيئة ما، وهي أيضاً تقدمية كونها تفتح
الطريق أمام التطبيق الصحيح لبرامج الجودة، وتثرى المناخ التنظيمي للمؤسسة.

* رسم المخطط من مخيلة الباحثة

سادساً: البنى الداعمة للجودة (الهوش، ٢٠١٨: ٩١ - ٩٢)

١- تطوير ثقافة الجودة

لقد أكد مؤسسو علم الجودة، "ديمنغ وكروسبي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لابد منه، كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها. هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناؤها داخل المؤسسة.

٢- ضرورة توفير البنى التحتية الفنية الداعمة للجودة

لقد أصبح لتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج ولإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله الأسواق الخارجية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار.

٣- تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة

نظراً لقيام العديد من الجهات بالنشاطات ذات الصلة بالجودة ولضعف التنسيق فيما بينها ولعدم وجود إدارة تهتم بتنظيم أعمالها وتطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة وأهدافها. فأن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة وتوجيهها.

سابعاً: علاقة رأس المال البشري بثقافة الجودة: بيان حالة المؤسسات العراقية في القطاع العام :-

"أصبح اهتمام معظم الاتجاهات الحديثة في الإدارة يتركز على رأس المال البشري باعتباره أثنى أصول المؤسسة، فهو الوقود الأساسي لعمليات البحث والتطوير والإنتاج في مختلف مجالات الأداء، ومصدر الابتكار والإبداع والاختراعات، وسبباً رئيسياً لتعزيز المركز التنافسي. وتسعى المؤسسات جاهدة إلى رفع وتنمية قيمة رأس المال البشري بما يسهم في تحسين كفاءة العمليات التنظيمية واستمراريتها وتعظيم ربحيتها. ولكي تتمكن المؤسسات من خلق وإيجاد وتوفير هذه القدرات والإمكانات، فهي تعتمد على مواهب أفرادها والطاقات الكامنة لديهم. لكن المهارة والطاقة الكامنة وحدها لا تكفي إذا لم تتوفر النظم المناسبة والأنماط الإدارية الملائمة. وهذا يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الهرمية والنماذج البيروقراطية التي سيطرت على الفكر الإداري لفترة طويلة، حيث أصبحت الديمقراطية نهجاً مطلوباً وواقعاً تحاول المؤسسات استيعابه وتطبيقه. فالمؤسسات الهرمية بطيئة الحركة، وغير قادرة بسبب جمودها وقلة مرونتها على مواجهة المنافسة العالمية في الحاضر والمستقبل. في زمن أصبح التغيير والتجديد سمة ملازمة، ومع تجدد التكنولوجيا واستخداماتها بشكل مدهش، وأصبحت دورة حياة المنتجات أقصر من أي وقت مضى، يساهم ذلك في تمكين العاملين من تطوير وظائفهم، وإتاحة الفرصة لخلق إضافات نوعية للوظيفة من خلال إبداع الموظف وقدراته الخلاقية". (الساعاتي والعواسا، ٢٠٢٠: ٢٨٩).

وبناءً على ما تقدم، فإن تحقيق ثقافة الجودة يتطلب بالضرورة العمل على تطوير المهارات المعرفية، والمهارات السلوكية، إلى جانب المهارات العملية، باعتبارها مرتكزات أساسية لدعم الأداء المؤسسي



* المخطط من مخيلة الباحثة

تتشابك المهارات الثلاث: المعرفية، والسلوكية، والعملية، في إطار علائقي وثيق مع متغيرين محوريين هما رأس المال البشري وثقافة الجودة، لتشكل معاً منظومة متكاملة تُسهم في النهوض ببيئة العمل. إذ تمثل هذه المهارات أركاناً مترابطة في تكوين رأس المال البشري، بحيث لا تؤدي أيٌّ منها دورها بمعزل عن الأخرى، بل تعمل في تناغم وتكامل دائم، يدفع نحو ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسات. فالجودة لا تُبنى على المعرفة النظرية وحدها، ولا على المهارة التطبيقية المجردة، بل تتجسد في منظومة عمل متكاملة تُترجم من خلال هذه المهارات الثلاث في الواقع العملي.

وتعتمد ثقافة الجودة بشكل أساسي على توظيف هذه المهارات بما يعزز مناخ الإبداع، ويحقق الاستقرار، ويرفع كفاءة الأداء، وهي عوامل تنعكس مباشرةً على سلوك الأفراد، ونمط تعاملهم مع متطلبات العمل وتطوير بيئته. ومن هنا، فإن رأس المال البشري المتسلح بهذه المهارات المتكاملة يُعد الأكثر قدرة على دفع عجلة

التحول المؤسسي نحو ثقافة الجودة، التي لا ينبغي النظر إليها بوصفها مجموعة من الإجراءات أو الأنظمة الجامدة، بل كأسلوب حياة تنظيمي يتجه نحو التحسين المستمر .

غير أن تطبيق معايير الجودة لا يزال يمثل تحدياً كبيراً أمام العديد من المؤسسات العراقية، خاصة في القطاع العام، ووفقاً لذلك يشير "تقرير الجودة المتميز لعام ٢٠٢٥: القيمة المستدامة التي توفرها الامم" الصادر عن "جامعة سانت غالن/ كلية الإدارة سويسرا" ان العراق في المرتبة ١٤٦ من اصل ١٥١ دولة، وهذا مما يعكس ضعف أداء النخب الحاكمة في خدمة المجتمع، مع تراجع في مجالات الابتكار والحوكمة والقدرة على التكيف مع التحديات. (كليت، وكوتزي: ٢٠٢٥، ٣).

ويُعزى ذلك إلى غياب التكامل بين هذه المهارات الثلاث، إذ يُلاحظ أن التركيز لا يزال ينصب في الغالب على المؤهلات الأكاديمية، مع إهمال الجوانب المعرفية والسلوكية، مما يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي من جهة، وتآكل ثقة الجمهور من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن المؤسسات توظف ميزانيات لتدريب موظفيها، فإن هذه التدريبات غالباً ما تبقى محصورة في الإطار النظري، ولا تجد سبيلها إلى التطبيق العملي الفعال.

في المقابل، تعاني البنية التحتية، خصوصاً التقنية والتنظيمية، من ضعف واضح سواء في التحديث أو في التحسين، كما أن الهياكل الإدارية التقليدية لا تزال محكومة بإرث بيروقراطي يفنقر إلى المرونة، ويشكل عقبة أمام ديناميكية العمل المؤسسي. ومن المشكلات الأخرى التي تواجهها المؤسسات، غياب العدالة التنظيمية في توزيع المهام وتقييم الأداء، فضلاً عن ضعف الثقافة التنظيمية القادرة على مواكبة التغيير واحتواء التحولات الإدارية. في بيئة كهذه، تُزرع مشاعر الخوف بدلاً من الحافز، ويُهمَّش المبدعون في غياب أنظمة حقيقية لمكافأة الكفاءات القادرة على الابتكار ومسايرة معايير الجودة.

إضافة إلى ذلك، فإن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في كثير من الأحيان تتسم بالتوتر، حيث يُنظر إلى المسؤول بوصفه "مديراً" لا "قائداً"، في حين أن المؤسسات بحاجة ماسة اليوم إلى قيادة تحفيزية تتسم بالتمكين وبناء الثقة والعمل الجماعي. كما أن بيئة العمل المشحونة وغياب التعاون وانتشار التنافس غير المشروع تؤثر جميعها سلباً على كفاءة الأداء، مما يعكس ضعفاً بنيوياً في ثقافة المؤسسات.

إن لكل مؤسسة ثقافتها التي تُجسّد قيمها وتقاليداً الأساسية، وهذه الثقافة تظهر في الممارسات اليومية للعاملين، ولهذا لا يمكن تطوير أي مؤسسة دون مراجعة ثقافتها التنظيمية. ولا يجب كذلك إغفال دور الجمهور

بوصفه رأس مالا اجتماعيا، إذ عندما يفقد ثقته في المؤسسة، تفقد الأخيرة أحد أهم مصادر قوتها وشرعيتها، ويبدأ الانفصال بينها وبين محيطها المجتمعي، مما يُضعف تأثيرها ويقلل من فاعليتها. ورغم الجهود التي تبذلها بعض المؤسسات لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، إلا أن هذه المحاولات كثيرا ما تُمنى بالفشل، ويُعزى ذلك إلى التعارض بين هذه المفاهيم وبين الثقافة المؤسسية السائدة التي لا تزال تحكمها أنماط تقليدية تُقاوم التغيير.

إن المؤسسة لا تتطور إلا بأفرادها، والبناء الفعّال للجودة يعتمد اعتمادا جذريا على رأس المال البشري. فالمنظومة المؤسسية المتكاملة معرفيا، وسلوكيا، ومهاريًا لا يمكن أن تنهض إلا من الداخل، من خلال بناء الفرد علميا وقيميًا وسلوكيًا، ليصبح مفهوم الجودة جزءًا من ثقافة العمل المتجدرة، لا مجرد برامج تنظيمية تُطبق شكليًا دون أثر حقيقي في الواقع المؤسسي.

ثامناً: النتائج

١. يُعد رأس المال البشري ركيزة أساسية في ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسات، كونه يمثل المحرك الحقيقي لأي تحول نوعي في بيئة العمل.
٢. إن ترسيخ ثقافة الجودة لا يمكن أن يتحقق إلا عبر نمط قيادي تحفيزي يتجاوز الأطر الإدارية التقليدية، ويعتمد على تمكين الأفراد وتقدير الكفاءات.
٣. تُمثل المشكلات الهيكلية في البنية الإدارية والتنظيمية، مثل البيروقراطية وضعف العدالة التنظيمية وغياب ثقافة التغيير، عائقًا كبيرًا أمام التحول نحو بيئة عمل قائمة على الجودة.
٤. لا تزال العديد من برامج التدريب تُمارس بشكل شكلي، دون ارتباط حقيقي باحتياجات العاملين أو بترجمة فعلية على مستوى الأداء المؤسسي، مما يحد من فاعليتها.

تاسعاً: التوصيات

١. ضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية تستوعب مفاهيم الجودة الشاملة من خلال بناء وعي جمعي مشترك، وليس الاقتصار على تطبيق آليات شكلية لا تعكس قناعة العاملين.
٢. تفعيل دور الجمهور كطرف فاعل في تعزيز جودة المؤسسات، عبر تطوير آليات التغذية الراجعة، والمساءلة المجتمعية، وتعزيز ممارسات الشفافية.

٣. اعتماد إستراتيجية مؤسسية شاملة لبناء رأس المال البشري، تركز على تطوير المهارات المعرفية والسلوكية والعملية بشكل متوازن ومتكامل.
٤. إعادة هيكلة النظم البيروقراطية الجامدة، وتبني نماذج تنظيمية مرنة تعزز ديناميكية العمل، وتزيد من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيير والتحسين المستمر.
٥. توصي الباحثة بإجراء دراسة حالة علائقية معمقة بين رأس المال البشري وثقافة الجودة لأهميتها في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي.

المصادر :-

١. أبو بكر محمود الهوش. (2018)، إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي والخدمي، دار حمثيرا للنشر والترجمة.
٢. إياد عبد الله شعبان. (2009)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر.
٣. توماس كاساس كليت، و غيدو كوتزي. (٢٠٢٥)، تقرير الجودة المتميز لعام ٢٠٢٥: القيمة المستدامة التي توفرها الأمم، مركز المنبر للدراسات والتنمية المستدامة.
٤. رعد الصرن. (2016)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات. دار رسلان للنشر.
٥. شوقي ناجي جواد الساعاتي، وصالح إبراهيم العواسا. (2020)، إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية.
٦. مجموعة البنك الدولي، مشروع رأس المال البشري، <https://www.albankaldawli.org>
٧. مدحت أبو النصر، وياسمين مدحت محمد. (2017)، التنمية المستدامة: مفهومها - أبعادها - مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٨. منال عشري. (2022)، تكنولوجيا المعلومات والرأس المال البشري: رؤيا للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، دار التعليم الجامعي.
٩. نعيمة المهدي أبو شقور. (2018)، دراسات تربوية، دار المعتز للنشر والتوزيع.