

أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة

أ. بن يحيى إبراهيم، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

الملخص:

تولي المؤسسات اهتماما كبيرا بالمورد البشري، كونه أساس نجاحها وتميزها، والذي يساعدها على البقاء والاستمرار في محيط يشهد العديد من التغيرات والتحديات، وكغيره من المداخل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحسين أدائها، تعتمد على مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل الاستفادة من مزاياه وتحقيق أهدافها.

وتتحلى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المورد البشري بواسطة جملة من العناصر، من خلال تأكيده على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، الاندماج والتمكين والتحفيز والاتصال، مما يساهم بشكل فعال في الحصول على أداء أفضل من خلال تحسين قدرات وامكانيات الأفراد، لذا عنت المؤسسات بتطبيق هذا المدخل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الأداء البشري

Sommaire:

Les établissements accordent une très grande importance aux ressources humaines, vue que ces dernières jouent un rôle considérable dans leur réussite et distinction. Les ressources humaines aident, ces établissements, également, à survivre dans un environnement témoignant de nombreux changements et défis, outre les autres ressources, sur lesquelles dépendent ces établissements, dans le but d'améliorer leur performance, elles comptent sur la qualité totale afin de bénéficier de ses avantages et arriver à leurs fins. L'importance de qualité totale réside dans le fait d'améliorer la performance des ressources humaines, par le biais de nombreux éléments, tout en insistant sur le travail d'équipe, l'intégration, la motivation et la communication, ce qui donne lieu à une meilleure performance en améliorant les capacités et compétences des individus, ce qui explique le grand intérêt accordé à cette dernière approche.

Mots-clés: Gestion de la qualité totale, ressources humaines, performance humaine.

مقدمة:

تواجه المؤسسات في وقتنا الحالي العديد من التحديات، ولعل أحد أسبابها التطور التكنولوجي الذي ساهم في احداث العديد من التغيرات في محيط المؤسسات، وأصبح لزاما عليها مواجهة هذه التغيرات والتحديات من خلال الاعتماد على العديد من المداخل، ولعل من أبرز هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من المداخل التي عرفت انتشارا كبيرا بين المؤسسات من أجل تطويرها والاستفادة من مزايا هذا المدخل، الذي سيسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

إن نجاح تطبيق هذا المدخل يتوقف على العديد من العوامل، ولعل أهم عامل يساهم في التطبيق السليم والنجاح له هو المورد البشري، وعليه وجب الاهتمام به والعمل على تحسين أدائه بشكل مستمر، وعليه فقد أولى هذا المدخل اهتماما كبيرا بهذا المورد من خلال العمل على توفير العديد من الظروف المساعدة على تحقيق ذلك، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والسماح لها من الاستفادة من مزاياه.

اشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري أهم الموارد التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسة من خلال مزاولتها لنشاطها تطلع إلى تحقيق الأفضل، وعليه فهي تطبق العديد من المداخل من أجل تحقيق ذلك، ولكي تنجح في بلوغ ذلك لابد لها الأخذ بعين الاعتبار موردها البشري. وعليه يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بتحسين أداء المورد البشري؟

ولالإجابة على اشكالية هذه الدراسة فقد تضمنت المحاور الثلاثة الآتي ذكرها:

- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
- المحور الثاني: الأداء البشري
- المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء البشري

أولا- إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: كغيرها من المصطلحات الاقتصادية، نجد أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة قد تطرق إليه العديد من الباحثين والكتاب، وأهم التعاريف المقدمة له ما يلي:

- فقد عرفها روابال مايل (Royal Mail) على أنها "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل، التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين."

- وعرفها جوزيف جوبلونسكي (Joblansky Joseph) على أنها: "فلسفة للإدارة، أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية، التي تسمح لشخص أن يعمل إداريا بشكل أفضل."

- وعرفها ديمنج (Deming) على أنها: "فلسفة مبنية على أساس ارضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا."

- تعريف معهد المقياس البريطاني: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير."

من خلال تطرقنا للتعريف السابقة المقدمة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن استخلاص مايلي:

- إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة، طريقة، أسلوب.
- تركز على ارضاء كل من العميل الداخلي والخارجي، تعتمد على مشاركة جميع مواردها.
- التحسين المستمر لكل نشاط في المؤسسة، معالجة مشاكل الموردين والزبائن.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتباين رؤى الباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة،

سنركز في هذه الورقة على تصنيف اللجنة الفنية ISO/TC176 التي اعتمدت على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وهذا بعد دراسة معمقة، وهي كالتالي:

- التركيز على الزبائن: العمل على فهم الحاجات الحالية والمستقبلية وتلبيتها وتجاوز توقعاتهم.
- القيادة: تقع على عاتقها خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمؤسسة، والعمل على توفير بيئة عمل مناسبة بما يسمح للأفراد بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف، والحفاظة على هذه البيئة.
- مشاركة الأفراد: السماح للأفراد بالمشاركة تمكنهم من اظهار قدراتهم ومواهبهم ما يعود بالفائدة على المؤسسة، ويشمل هذا جميع أفرادها.

- **مدخل العملية:** للوصول إلى النتائج المخطط لها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة لا بد من إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- **استخدام مدخل النظام للإدارة:** تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بكفاءة وفعالية.
- **التحسين المستمر:** لا بد أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة هدفا ثابتا.
- **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** عند اتخاذ القرارات لا بد أن تكون مبنية على أساس تحليل المعلومات.
- **علاقة المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** تربط المؤسسة والمجهزون علاقة مصلحة مشتركة، لذا لا بد من إدارتها بكفاءة مما يعزز من قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

ثانيا- الأداء البشري:

1- مفهوم الأداء البشري:

- تعددت التعاريف المقدمة للأداء البشري، وفيما يلي أهم هذه التعاريف:
- يعرف على أنه: "الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة، وعرف على أنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، كما عرف أيضا على أنه تنفيذ الفرد لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها."¹
 - كما عرف أيضا على أنه: "العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أو نوعية محددة وفق مقاييس تناسبها المؤسسة، ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوك العاملين."²
 - عموما فإن مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين ارتبط بالمورد البشري، حيث تم اهمال بقية الموارد الأخرى، ويرجع سبب التركيز على أداء المورد البشري إلى أن الأداء ينحدر مباشرة من عنصر العمل، أما الإنتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، المعرفة، العمل...³
 - **محددات الأداء البشري:** تتمثل المحددات في العناصر التي من شأنها عادة التأثير على الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد أو مدى السيطرة عليها إلى قسمين، قسم يتمثل في المحددات التي ترتبط بالفرد ويطلق عليها محددات داخلية، وقسم ثاني يتعلق بالبيئة المحيطة وسميت بالمحددات الخارجية⁴، وفيما يلي أهم هذه المحددات:

2-1 المحددات الداخلية:

تتكون المحددات الداخلية للأداء البشري من العناصر التالية:⁵

أ- **الجهد**: يشير إلى الطاقة العقلية والجسمانية المبذولة من طرف الفرد لأداء وظيفته، من أجل بلوغ أعلى معدلات عطاء في مجال عمله.⁶

ب- **القدرات**: يقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، كالقدرة وسرعة البديهة والتي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي تؤثر مباشرة في الأداء.

من أهم العوامل المؤثرة على قدرات الأفراد: التعليم، التدريب، الخبرة.⁷

ت- **ادراك الدور**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد فيه الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، حيث يتحدد أداء الفرد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، ويتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.

يتأثر ادراك الفرد لدوره بعاملين أساسيين غموض الدور وصراع الدور.⁸

2-2 **المحددات الخارجية**: هناك عناصر خارجية تؤثر على الأداء بحيث تكون خارجة عن سيطرة الفرد، نذكرها فيما يلي:⁹

أ- **متطلبات العمل**: يشتمل على العديد من العناصر، الطرق والمعدات والأدوات المعتمد عليها في إنجاز الفرد لمهامه، بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة منه.

ب- **البيئة التنظيمية**: هناك من يرى للبيئة التنظيمية على أنها البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في إطارها¹⁰، وتعتبر البيئة التنظيمية كوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فتوفر بيئة تنظيمية إيجابية تؤدي إلى مستوى رضا مرتفع، مما يتيح مستويات أداء مرتفعة.¹¹

ت- **البيئة الخارجية**: من بين العوامل التي تؤثر على أداء الفرد البيئة الخارجية، والتي تتضمن العديد من العوامل كالمنافسة الخارجية، انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى، زيادة المنافسة في المنطقة التجارية التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى كلها ستؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء الفرد.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء البشري

1- الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، لذا نجد أن هذه الفلسفة قد أولت اهتماماً كبيراً أيضاً بالمورد البشري، وذلك من خلال العناصر التالية:¹²

1-1 الدوافع والحوافز: يحظى موضوع الدوافع والحوافز باهتمام كبير، فإذا كان الدافع يعبر عن "عامل داخلي في الإنسان يوجهه إلى تصرف معين والاستمرار في هذا العمل مدة تقصر أو تطول حتى يشبع هذا الدافع"¹³، فإن الحافز يعبر عن "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للأفراد العاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداؤها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة، أو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"¹⁴، والملاحظ من خلال التعريفين أن الدافع يكون داخلياً بينما الحافز خارجياً، بالتالي فإن المؤسسة تعتمد على الحوافز من أجل إثارة الدوافع الكامنة في الفرد.

واهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع التحفيز لمعرفة التامة بمدى تأثيرها الإيجابي على أداء الأفراد، من خلال إثارة دافعية الفرد ورغبته لتحقيق سلوك موجه وهادف.

1-2 اندماج العاملين: يعتبر الاندماج أداة لترسيخ مساهمة الأفراد في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة من إيجاد للأفكار، حل للمشكلات وجهود التحسين المستمر، إن اندماج الأفراد يعتبر أحد أساليب تحفيزهم لأنهم يشعرون بمدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج الأفراد في الإدارة وبين الرضا الوظيفي، مما يسمح برفع مستوى أدائهم، ذلك أن دمج الأفراد في وضع الأهداف يساعد على التحديد الدقيق لها، كونهم الأقرب إلى ميدان العمل، وانطلاقاً منها يلتزم الأفراد بتحقيقها.

من بين الطرق المتبعة لزيادة دمج الأفراد تشكيل فرق لحل مشكلات، مناقشة الأفراد مع مدراءهم، اجتماعات حلقات الجودة، وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات، مع ضرورة المعاملة المحترمة للفرد والاستماع إلى وجهات النظر وإزالة عوائق الاتصالات بين المدير والمؤوسين ودفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان.

1-3 تمكين العاملين: تعمل الإدارة الفعالة في إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام الكبير بالأفراد، حتى تجعلهم يحسون وكأنهم يمتلكون المؤسسة، ما يسمى بالملكية النفسية، بحيث يرى الفرد فيها أن نجاح المؤسسة من نجاحه وفشلها من فشله، ويعرف التمكين على أنه: "خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية... ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الاحساس بالالتزام والاستقلالية."¹⁵

يهدف التمكين إلى توفير الظروف المواتية من أجل مساهمة الأفراد في التحسين المستمر، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مع مستويات ادارية أخرى، ويتوقف نجاح التمكين على:

مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين، الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المؤسسة، وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم، ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

1-4 تدريب الجودة: يسعى تدريب الجودة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- زيادة معلومات الفرد المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
 - تحسين مهارات الفرد المتدرب في مجالات الجودة.
 - تغيير اتجاهات الفرد المتدرب حتى يصبح أكثر إيجابية ازاء الجودة في العمل.
- وقد قدم أوكلاند (Okland) نموذج دورة تدريب الجودة، جاءت هذه الدورة كمايلي:¹⁶
- التحقق من أن التدريب جزء من سياسة الجودة.
 - توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب.
 - تحديد أهداف التدريب: لا بد أن تكون واضحة وقابلة للتنفيذ، موافق عليها من قبل الإدارة العليا ووضعت لها الأولويات وستقوم بدعمها.
 - تنظيم التدريب: من تحديد احتياجات الأفراد للتدريب عن طريق تقارير يقدمها المدراء في المؤسسة ومدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه، استخدام ذوي الاختصاص في التدريب...

- تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الجودة: تحديد من يحتاج للتدريب، المؤهلات التي يحتاجونها، منافع التدريب، الوقت اللازم للتدريب...
 - اعداد برنامج ومواد التدريب: يتم فيه التعبير عن أهداف التدريب بصيغة السلوك المرغوب به لدى الأفراد، تحديد المحتوى الفعلي للتدريب، تحديد الطرق والمسؤول عن كل فقرة من فقرات التدريب.
 - التنفيذ والرقابة على التدريب: لا بد من متابعة تنفيذ أنشطة التدريب وفق الجدول الزمني المحدد لها، واجراء التعديل اللازم في حالة بروز معوقات أو مشاكل.
 - تقييم النتائج: لا بد من تقييم النتائج حتى يتم التحقق من مدى انتفاع المتدرب ومدى فاعلية التدريب، ومدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب وقيمة التدريب الذي تم تناوله، وتقع هذه المسؤولية على المشرفين في موقع العمل الفعلي.
 - مراجعة فاعلية التدريب: لا بد من اعتماد الإدارة العليا على نظام لمراجعة تدريب الجودة بصورة مستمرة وفق برنامج زمني محدد، وتتضمن المراجعة كل من سياسة الجودة، أهداف تدريب الجودة، تنظيم التدريب، نتائج ومؤشرات التدريب الفعلي ومدى فاعليته ومدى الحاجة إلى التعديل أو التغيير. في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- تمر عملية تدريب الجودة بمراحل مخطط لها، من خلالها يتم توفير كل الظروف المناسبة من أجل الاستفادة منها في زيادة معلومات الأفراد بالمؤسسة وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بشكل ايجابي، ماسيعود بالفائدة على الأداء المقدم من طرفهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

2- تغييرات دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية على "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم"¹⁷، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم اجراء العديد من التغييرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداء المورد البشري، منها:¹⁸

1-2 التغيير في أدوار الأفراد: التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي التالية:

أ-الوظائف والمهام: أصبح في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الأفراد مسؤولون عن تقديم مقترحات على تحسين العمليات بالمؤسسة.

ب- فرق العمل: ركزت إدارة الجودة الشاملة على فرق العمل، وهناك أنواع متعددة لفرق العمل منها فرق العمل متعددة المهام ومن الأمثلة عنها فرق المشروعات، التي تحتوي على أفراد من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ومن بين فرق العمل أيضا ما قد يكون فريقا لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل، أو ثالثا ذات كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين الأفراد من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءا منه، مما يجعلهم يحققون الولاء للبرنامج والفهم له مايسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ت- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل المساعدين والمسهلين، الذين يقومون بالمساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل تحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فإن العاملين في الخطوط الأمامية بالمؤسسة يصبحوا مساعدين، والرؤساء يصبحوا مسهلين.

2-2 التغيير في أداء الأفراد: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تؤثر ايجابا على أداء الأفراد، أهم هذه التغييرات مايلي:

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة: حيث أصبحت متوفرة لدى الأفراد والتي تساعدهم على تأدية مهامهم وتحسين أدائهم وتقديم الأفضل.

ب- المكافآت الخاصة: اهتمت إدارة الجودة الشاملة بنظام مكافآت الأفراد، ادراكا منها أنها تساهم في الرفع من أداء الأفراد وتحسينه، منها مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس، مكافآت منتظمة ومكافآت جماعية.

ت- التدريب: ضرورة الاهتمام بالتدريب للحصول على معارف جديدة، اضافة إلى التدريب على أدوات حل المشكلات والتطبيقات الاحصائية اللازمة.

ث- تقييم الأداء: اهتمت ادارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء، ومن خلالها يتم الاعتماد على طرق عديدة للتقييم فبالاضافة إلى تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، هناك طرق أخرى للتقييم من بينها تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل، وتقييم الزملاء لبعضهم البعض...

ج- الأجور والحوافز: نظرا لتطور دور المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة مساهمتهم مثلا في التحسينات للعمليات، ما جعلهم يكتسبون مهارات متنوعة ومتعددة تساعدهم على تقديم أداء أفضل، ونتيجة لذلك وفي ظل هذا المدخل أصبحوا يحصلون على مكافآت كبيرة

تسمى حزمة المكافآت والحوافز، هذه الحوافز منها مادي ومنها غير مادي، ومن صور الأجور والحوافز في ظل إدارة الجودة الشاملة الأجر، تملك أسهم بالمؤسسة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية...

خاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها، ويتحقق ذلك من خلال الاعتماد على المورد البشري، لذا نجد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد اهتم بأداء المورد البشري وتحسينه من خلال اهتمامه بالعناصر التالية: اندماج الأفراد، تمكين الأفراد، الاهتمام بتدريبهم، التحفيز.

إضافة إلى اجراء تغييرات على دور إدارة الموارد البشرية من خلال: التغيير في أدوار الأفراد واحداث تغييرات ايجابية في أداء الأفراد من خلال توفير البيانات للأفراد فيما يخص العمليات التي يقومون بها، وتوفير نظام مكافآت بالاضافة إلى الأجور والحوافز، واهتمامها أيضا بالتدريب وتقييم أدائهم.

¹ عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010، ص ص 103-104.

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf>

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29.

³ إلهام مجايوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة(باتنة)، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 99.

⁴ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 113.

⁵ مرجع نفسه، ص ص 113-114.

⁶ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 74.

- ⁷ عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجحارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص34.
- ⁸ مرجع نفسه، ص ص 33-34.
- ⁹ ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 114.
- ¹⁰ أمجد عبد الرحمن الأهدل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011، ص5.
- ¹¹ مرجع نفسه، ص 7.
- ¹² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، داروائل للنشر، عمان، 2006، ص ص 131-147.
- ¹³ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 280.
- ¹⁴ مرجع نفسه.
- ¹⁵ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 240-241.
- ¹⁶ مرجع نفسه، ص ص 256-258.
- ¹⁷ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 36.
- ¹⁸ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص ص 74-77.