

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة.

الأستاذ: هابة طارق

جامعة الجزائر -3-

الملخص:

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا هاما في عملية تنظيم وتسيير عمل المؤسسة، وذلك بهدف خلق نظام إداري ناجح يساهم في عمليات التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى محاولة تطوير وترقية مختلف المستويات الإدارية فيها، وذلك عن طريق دعم وتشجيع مشاركة جميع أعضائها في مختلف هذه العمليات، إن كل هذه الأهداف دعت بالعديد من المؤسسات الحديثة إلى تبني هذا النظام الإداري الجديد من خلال توفير وتطبيق كل متطلباته، والتي يعد الاتصال أحد أهم العناصر فيها، حيث يمثل الاتصال الأداة الرئيسية في عملية التغيير الثقافي والتنظيمي للمؤسسة من خلال تأثيره على مختلف مكوناتها وعناصرها، وفي مقدمة هذه العناصر نجد العنصر البشري الذي يعتبر حجر الأساس في هذا النظام، والذي توليه الإدارة العليا داخل المؤسسة أهمية كبيرة، وسوف نحاول في هذه الورقة البحثية إبراز أهم الأدوار التي يلعبها الاتصال بمختلف أدواته وأساليبه في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إنجاحه داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

الكلمات المفتاحية : الاتصال ، الجودة ، ادارة الجودة الشاملة ، ثقافة الجودة .

Résumé :

Total qualité management joue un rôle important dans le processus d'organisation et la conduite de fonctionnement de l'institution, afin de créer un système de gestion efficace contribue aux processus d'amélioration continue des produits et services offerts en plus d'essayer de développer et de mettre à jour les différents niveaux administratifs où, et en soutenant et

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة _____ أ. هابة طارق

en encourageant la participation de tous ses membres dans ces diverses opérations , si tous ces objectifs appelés de nombreuses institutions modernes à adopter ce nouveau système administratif par la fourniture et l'application de toutes ses exigences, qui est l'un des éléments les plus importants de la communication où, lorsque le contact est l'outil principal dans le processus de changement culturel et organisationnel de l'institution Pour la Fondation grâce à son effet sur les différents composants et éléments et ces éléments on trouve l'élément humain, qui est la pierre angulaire de ce régime et la haute direction au sein de l'entreprise attache une grande importance .

Nous essaierons de mettre en évidence les rôles les plus importants de la communication dans tous ses outils et méthodes dans le processus de mise en œuvre du système de gestion. Le succès de TQM dans les institutions économiques modernes.

Mots clés: Communication, Qualité, Gestion de la Qualité Totale, Culture de Qualité

مقدمة:

إن عملية الانتقال من نظام إداري تقليدي إلى نظام إدارة الجودة الشاملة يفرض على المؤسسة تغييراً جذرياً في السلوكيات والمهارات والمعارف التي إكتسبها الأفراد طوال سنوات عملهم فيها، حيث تمثل هذه العناصر جزءاً من ثقافة المؤسسة وإرث من تاريخها، وهذا ما يتطلب ضرورة استخدام أساليب وأدوات تساعد هؤلاء الأفراد على تنميتهم وتجهيزهم لهذه المرحلة الجديدة، ومن هنا يظهر دور الاتصال كجزء مهم في أي تنظيم داخلي للمؤسسة فهو الذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعلة ضمن أي مؤسسة من أجل إنجاح عملية التغيير؛ والوصول بالمؤسسة إلى الغاية التي تسعى إليها من خلال التأثير على مواردها البشرية التي تعتبر النواة الأساسية والقلب النابض لها فهو أحد أهم متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة وعنصر مهم من عناصر فاعليتها؛ إن عملية تنمية الموارد البشرية في ظل هذا النظام الإداري الجديد لا تتم إلا من خلال استخدام مجموعة من الوسائل والأساليب من أهمها: التحفيز، التكوين،

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة _____ أ. هابة طارق

التدريب، الاتصال ، هذا الأخير يعتبر أحد أهم مقومات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي : **كيف يساهم الاتصال في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية الحديثة ؟**

وعلى هذا الأساس سوف نتناول في دراستنا هذه المحاور التالية :

1. ماهية للاتصال داخل المؤسسة ؛
2. واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؛
3. مساهمة الاتصال في إنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة.

أولا : ماهية الإتصال داخل المؤسسة : سنتطرق في هذا المحور الى مفهوم الاتصال داخل المؤسسة وعناصر العملية الاتصالية وأنواعها، ثم تحديد أهم الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها داخل المؤسسة الإقتصادية الحديثة :

1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة : توجد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال داخل المؤسسة نذكر من أهمها مايلي :

يعرف الإتصال الداخلي بأنه " تمثيل لحجم وطبيعة ونوعية المعلومات التي تنقل عبر المصالح المختلفة حيث تعمل المؤسسة على توفير الوسائل المختلفة والظروف المناسبة لضمان فاعليتها وقد تعتمد في ذلك على الإستقبال ، جريدة المؤسسة ، اليوميات ، علبة الأفكار والاقترحات ، علبة الرسائل والتطلعات " (1)

كما تعرفه منال طلعت محمود بأنه "دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها" (2)

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. / هابة طارق

وعليه يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو نشاط أو عملية تسعى من خلالها المؤسسة إلى ربط الأفراد مع بعضهم البعض داخلها من خلال تشجيع المشاركة والتنسيق بينهم بواسطة مجموعة من الأساليب والقنوات الإتصالية بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

2- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة : تتشكل العملية الاتصالية داخل المؤسسة مجموعة من العناصر المتجانسة والمتسلسلة مع بعضها البعض نوردتها في النقاط الآتية :

1 - المرسل أو واضع الرموز: في كل عملية إتصال ينبغي أن يكون هناك مصدر للمعلومات أي مرسل لها، هذا المصدر هو الذي يرمز رسالته، ويختار القناة الاتصالية المناسبة. (3)

2 - المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه : وهو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة ، أي الجهة المستقبلية والمفسرة للرسالة من خلال فك رموزها. (4)

3- الرسالة : وهي موضوع الاتصال ، الذي قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات ، أو أية مجموعة من المعاني والأفكار التي توجه من المرسل إلى المستقبل ، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح والصريح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي يقصده مرسلها(5).

4- الوسيلة أو القناة الاتصالية : يمكن إختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة ، منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية ، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة صناعية .

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

5- التشويش والمعوقات : وهي كل ما من شأنه أن يعيق أو يقلل من دقة و فاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال ، وعلى هذا الأساس قد يكون التشويش مادي إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية وقد يكون معنوي إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل⁽⁶⁾.

6- رجع الصدى : وتعرف أيضا "بالتغذية العكسية"، وهي الإستجابة لرسائل المرسل ، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية على أنها خير دليل على مدى تحقيق العملية الاتصالية للنتائج المرجوة والتأكد من فاعليته الاتصال وتنقسم التغذية العكسية إلى قسمين هما⁽⁷⁾ :

أ – التغذية العكسية الموجبة : ويؤكد للمصدر أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق، وفي نفس الوقت فإن رجع الصدى يحيط المصدر علماً ، بأن كل شئ يسير على ما يرام .

ب- التغذية العكسية السالبة : يحيط المصدر علماً بأن التأثير المقصود للرسالة لم يتحقق ، وبهذه الصورة فإن رجع الصدى السلبي يكون ممزقاً ، وهو يؤدي إلى التغيير بين العناصر في عملية الاتصال ، ويجب أن يحدث تعديل في هذه العناصر إذا أراد المصدر أن يتضمن التأثيرات المطلوبة من ناحية المستقبل.

3 – أنواع الاتصال داخل المؤسسة : ينقسم الاتصال داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين هما :

3-1- الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي تناسب فيه المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة ، ويتم بطريقة رسمية متفق عليها ويشمل

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. / هبة طارق

الخطابات والمذكرات والتقارير التي ترسل أوتعد من طرف هيئات إدارية من داخل المؤسسة المعنية⁽⁸⁾، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها إلى ثلاثة أشكال وهي⁽⁹⁾:

-**الإتصال النازل**: يتدفق هذا الإتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ، ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الإتصال فيما يلي:

-الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل، وعلاقتها بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

-معلومات حول الإجراءات ، والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

- **الإتصال الصاعد**: على عكس الإتصال النازل ، يكون الإتصال الصاعد ، من أسفل إلى أعلى الهرم ، مرورا بمختلف المستويات الهيكلية ، ويتجسد من خلال:

-تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل ، والمتمثلة في التقارير

-تقديم الشكاوي والتظلمات ، والإلتماسات التي يرفعها المرؤوسين بالإضافة إلى المقترحات المتعلقة بالعمل.

-طلب توضيحات ، وإستفسارات حول العمل .

- **الإتصال الافقي** : يتم هذا الإتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي ، والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات ، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال العمودي ، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع ، من أجل فاعلية أكبر.

3-2- الإتصال غير الرسمي: بالموازات مع الإتصال الرسمي ، ينشأ الإتصال غير الرسمي في المؤسسة ، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

خلل في الإتصال الرسمي، كجمود الإتصال الصاعد ، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الإجتماعيون ، الذين يتميزون بطموحهم ، كما ينشأ نتيجة لوجود علاقات شخصية، وعلاقات إجتماعية بين العاملين في المؤسسة. (10)

ومن الملاحظ أن الإتصال غير الرسمي ، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة من خلال تشجيع العاملين على تحسين الاداء وخلق الولاء وحب الانتماء للمؤسسة ، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها ومصالحها كنشر الاشاعات والفوضى داخل الوسط العمالي ، والفصل في الأوامر ، يعود إلى الإدارة الحكيمة والرشيده ، فكلما إستطاعت الادارة تطوير وتحسين قنوات اتصالها الرسمية كلما كانت سيطرتها وتحقيق اهدافها أحسن وأسرع .

4 - أهداف الإتصال داخل المؤسسة : يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد والتميز داخل المؤسسة أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل عادة في :

• قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.

• شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين وإقامة الثقة

والإحترام والتفاهم بينهم ؛

• تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا ؛

• نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد ؛

• تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع

الروح المعنوية؛ (11)

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

- تكوين العمال على استخدام التقنيات والأساليب الجديدة وهذا عن طريق توظيف مجموعة من الوسائل ؛
- جعل الأفراد يشتركون ويندمجون في المؤسسة أي يصبحون أعضاء فاعلين فيها. من خلال مجموعة من الوسائل كصندوق الاقتراحات والاحتفالات السنوية الخ⁽¹²⁾.

ثانيا : واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة : قبل الحديث عن المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة لا بد من تسليط الضوء على مفهوم الجودة بإعتبارها أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

1 - مفهوم الجودة : هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي حاولت إعطاء مفهوم واضح وصريح للجودة نذكر أهمها في النقاط التالية:

تعرف على أنها المطابقة للمواصفات التي تحكمها مقاييس موحدة تقوم على إعدادها هيئات متخصصة مثل التوحيد القياسي والمواصفات في كثير من الدول " ¹³

ويعرفها (Taguchi) بأنها" تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها" .⁽¹⁴⁾

وبالتالي يمكن أن نعرف الجودة بأنها محاولة المؤسسة الوصول بمنتجاتها إلى أعلى درجة ممكنة من التحسين والتميز في

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة _____ أ. / هبة طارق

السمات والخصائص التقنية التي من شأنها تحقيق تطلعات ورغبات العامل و الزبون على حد السواء .

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة : لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتباينت تعريفاتها وفق مختلف الإتجاهات والمدارس الفكرية والإقتصادية ، وسوف نحاول في هذه العنصر تبيان بعض هذه المفاهيم :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تساهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل، كما تساهم هذه الطريقة أيضا في إستحداث بيئة تسمح بمشاركة منتسبي المؤسسة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون .⁽¹⁵⁾

ويعرفها جوران (J.Juran) بأنها " عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالإشراف بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة " .⁽¹⁶⁾

أما فرنسوا كابي (François caby) فيرى أنها " عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من العمليات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم
»(17)

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها
طريقة ومنهج قائم على أسس علمية تهدف إلى تطوير أداء وكفاءة
العاملين والمنظمات على حد السواء ، بهدف تقديم منتوجات تلبي
حاجيات وتوقعات العميل، وذلك من خلال التركيز على عاملي
التحسين المستمر وتدريب وتنمية الموارد البشرية .

3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة: تمر عملية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل من أهمها⁽¹⁸⁾:

أ- مرحلة إقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: في هذه
المرحلة تبدي إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة ،
ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج
تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام والمبادئ التي يستند إليها.

ب- مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ
وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ج- مرحلة التقويم: وغالباً ماتبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات ،
والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء
في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د- مرحلة التنفيذ: يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية
التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة
الجودة الشاملة.

هـ- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: يتم إستثمار الخبرات والنجاحات التي
يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

4- متطلبات إدارة الجودة الشاملة : إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتم إلا بتوفير جملة من المتطلبات والعناصر الرئيسية التي تساعد على إنجاح هذا النظام ، ومن هذه المتطلبات نذكر منها⁽¹⁹⁾ :

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة : تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، ويجب عليها التأقلم مع التغييرات المختلفة لمحيطها الخارجي وما يفرضه عليها من إشتداد للمنافسة ، وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير والتطور .

ب- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة : ويقصد بتهيئة مناخ العمل ، إهتمام الإدارة العليا بالافراد العاملين بها ، وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار .

ج- الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة : إن نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، وذلك بتوفير الإدارة الفعالة وكفاءات اليد العاملة ،من خلال تدريبها وتحفيزها والإهتمام والعناية بها وإدماجها في إتخاذ القرارات والإفصاح عن المشاكل وإقتراح الحلول لها.

د- الإنفتاح في عملية الاتصال : يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة إتصالا تنظيميا:

- من الأعلى إلى الأسفل : بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات ؛

- من الأسفل إلى الأعلى : لنقل الإستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة ؛

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. / هبة طارق

– إتصالاً أفقياً : للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى .
(20)

وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يكون التركيز أيضاً منصبا على الإتصال الجانبي - الأفقي horizontal أكثر من الاتصال الرأسي vertical حيث تصبح الاتصالات الأفقية عملاً يومياً يتم بسهولة ويسر وبصورة متكافئة بين الوحدات والأقسام المختلفة ، وعلى كل المستويات التنظيمية بالمنظمة فالعاملون لا يحذرون ولا يتخوفون من الإتصال ، بل هم يتمتعون بالحرية الكاملة لوضع الإقتراحات التي قد تساهم في تحسين أعمالهم وفي تحسين المؤسسة بوجه عام .⁽²¹⁾

5- أهداف إدارة الجودة الشاملة : حدد الباحث ريتشارد فرمان (R.Ferman) الأهداف التي تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة في عدة نقاط نذكر منها:⁽²²⁾

- التركيز على إحتياجات السوق ، والعمل على ترجمة هذه الإحتياجات إلى مواصفة قابلة للتنفيذ ؛
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات ؛
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة ؛
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجي المنافسة ؛
- وضع أسلوب للتطوير مستمر بلا نهاية .

ثالثاً : مساهمة الاتصال في إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية الحديثة : سنحاول في هذا المحور إبراز الأدوار التي يلعبها الاتصال في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال النقاط التالية :

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

1- الأساليب الإتصالية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة :هناك مجموعة من الأساليب الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في ظل تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، بحيث تسمح هذه الأساليب في تفعيل هذه العملية، ومن بين هذه الأساليب والطرق نذكر :

1-1- تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة : تعرف تكنولوجيا الاعلام والاتصال بأنها "مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدارة المعلومة ، أي جمع ، تحرير ، تخزين ، معالجة و نقل المعلومات في شكل بيانات، هذه التكنولوجيات مؤسسة أكثر فأكثر على مبدأ قاعدة الترميز الثنائي الذي يميل إلى توحيد وسائل المعالجة ودعمات التخزين للمعلومات"⁽²³⁾، وتتكون تكنولوجيا الاعلام والاتصال من مجموعة من الوسائل نذكر منها :

أ- الهاتف : بالرغم من مرور أكثر من مئة سنة على إكتشافه لا يزال الهاتف وسيلة مهمة في نقل المعلومات عبر المسافات القريبة منها والبعيدة ، ولقد حدثت تطورات كثيرة على هذا الجهاز حيث أدخلت إليه الوسائل الإلكترونية والليزرية المتطورة لتسهيل عملية نقل المعلومات ، وهناك طريقتان لإستخدام الهاتف كوسيلة لنقل المعلومات هما:

1- الطريقة المباشرة : وتكون بين المؤسسة والمستفيد .
2- الطريقة غير المباشرة : وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي بتقنية إتصال أخرى إلكترونية أو غير إلكترونية مثل الفاكسميل أو المحطة الطرفية للحاسب الآلي (terminal) ، أو الفيديو تكس (vidéotex)، أو التلتكس (teletext) وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصال .⁽²⁴⁾

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

ب-الانترنت : تعتبر الانترنت وسيلة تفاعلية بين المؤسسات من جهة وبينها وبين الزبائن الحاليين والمرتقبين من جهة أخرى وحتى بين المستهلكين والعاملين داخل المؤسسة في حد ذاتها ، بحيث تسمح بترسيخ الثقة بين كل الاطراف مع تحقيق الاهداف الموجودة وفي الواقع فان شبكة الانترنت أتاحت للمنظمات أمكانية الترويج لمنتجاتها من خلال الحملات الاعلانية ، بالاضافة الى ربط العلاقات بين الافراد داخل المؤسسة²⁵.

ج -الانترانيت:تعرف الانترانت بأنها " شبكة داخلية تقوم المؤسسات بإنتاجها على إختلاف أحجامها ، هذه الشبكة تستعمل بروتوكولات إنترنت مثل : http و ftp وتستخدم خدمات الأنترنت مثل البريد الالكتروني ، ولا يستطيع شخص من خارج المؤسسة أن يدخلها ، ومحتوياتها تحددها المؤسسة ، وعادة تحتوي على خدمات البريد الالكتروني وتنظيم مساحات النقاش ، قاعدة البيانات للمعلومات والخبرات ، وهي بإختصار وسيلة بين موظفي وأقسام المؤسسة ، ووسيلة لإنجاز الأعمال "²⁶ تساعد في الأخير على تحقيق الجودة والتميز في المهام والأنشطة المتعلقة بالخدمات والعمليات الادارية داخل المؤسسة .

د-البريد الإلكتروني:رسائل البريد الإلكتروني غالبا ما تكون بديلا للاتصالات الصوتية، فإذا كانت إيجابية فإننا نتمكن من التواصل بشكل غير متزامن وسريع وإن كانت سلبية فإننا ننال الكثير من رسائل البريد الإلكتروني غير المجدية والتي تقلل من عملية نجاح فاعلية الرسالة التي نريد إيصالها إلى المرسل،⁽²⁷⁾ ويلعب البريد الالكتروني دورا مهما في عملية ادارة الجودة الشاملة من خلال السرعة في نقل الأوامر والتعليمات من الادارة العليا وفرق عمل

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

الجودة إلى الموظفين والعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفين مما يساهم في تحسين جودة الأداء والكفاءة والربط بين مختلف الإدارات كأداة إتصالية مهمة لنقل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة وخارجها .

ه- الإكسترنانت : هي نتاج تزاوج كلا من الانترنت والانترانيت فهي شبكة انترانيت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها ، فإذا كان الاتصال بين المنظمة وشركاء أعمالها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة بإكسترنانت حقيقية ، أما إذا كان الاتصال بينهما مضمون بواسطة شبكة الانترنت العمومية تدعى شبكة إكسترنانت وهمية ، ويبقى الهدف المشترك بين الإكسترنانت والانترانيت هو إدارة وتسهيل عملية الاتصال وسيران المعلومات داخل المنظمة وخارجها ، وبالتالي تكون هذه الشبكة أداة حقيقية في العمل على التحسين التدريجي المستمر للسلعة أو الخدمة عن طريق أستثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على الشبكات والتي تستعمل من أجل تخفيض تكلفة إدارة المشروع وتصميم المنتجات،⁽²⁸⁾ ومن الواضح " أن إدخال الأنظمة الإلكترونية أحدث العديد من التغييرات الجذرية في مجال الاتصال ، حيث أصبح بمقدور الموظفين الوصول الى مرافق قواعد البيانات والبريد الإلكتروني واليوميات بسهولة وسرعة كبيرة ، كما أثر تداول المعلومات بسهولة توفرها على أداء الأعمال خاصة تلك المتعلقة بقضايا الجودة والتحسين المستمر ، وعلاوة على ذلك أصبح بمقدور الموظفين إستخدام مؤتمرات الفيديو لتسهيل عملية الاتصال وجها لوجه مع كبار العملاء في جميع أنحاء العالم "⁽²⁹⁾.

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة _____ أ. هابة طارق

1-2- المهارات الاتصالية : من حيث المهارات الاتصالية فالمطلوب تحسين هذه المهارات سواء على مستوى الرئيس أو المرؤوسين أو فرق العمل ، من خلال التدريب أو غير ذلك من الوسائل المعروفة ، ومن أهم هذه المهارات:

1- مهارات القراءة : القارئ الجيد يقرأ ويستوجب ما يقرأه بالشكل الصحيح وبدون الحاجة الى إعادة ما تم قراءته ، كما أنه يقرأ الرسالة الاتصالية بدرجات المختلفة من السرعة ومن الاهتمام .

2- مهارات الكتابة : ان القيام بأداء المهام المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة يتطلب إتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم ، وبشكل خالي من الاخطاء اللغوية والطباعية ، ومن اجل تحسين الكتابة ينبغي مراعاة مايلي :

- العمل على ان تكون الرسالة مختصرة قدر الامكان ؛
- الكتابة بأسلوب مباشر ؛
- مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للطرف المستقبل .

3- مهارات الاتصال : هناك فرق بين الإنصات والإستماع من حيث أن الإستماع يكون بدون تفرغ ولا تركيز ، أما الانصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وبتركيز ، ويمكن تحسين مهارات الإنصات من خلال الإبتعاد عن كل ما يشتت الانتباه ، وتتبع المجالات التي تهم المستقبل اثناء الحديث ، والحكم على المضمون لا على طريقة الكلام .

4- مهارات التحدث : إن من الافضل على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وان لا يترك الامور تقوده الى مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الأساسي . (30)

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

5-مهارات التفكير : تعتبر مهارة التفكير مهارة ضرورية لكل إتصال جيد ، وبدونه لا تنجح أية عملية إتصالية حيث تعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث والقراءة والكتابة والإنصات

6-مهارة إستخدام وسيلة الاتصال المناسبة : المقصود هنا ليس إختيار الوسيلة ، وإنما المهارة في إستخدام هذه الوسيلة ، فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة : الهدف من المقابلة ، خصائص المستقبل ، الصوت الهادئ ، إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة ، التركيز على الوقت المحدد للمقابلة... الخ.⁽³¹⁾

1-3- حلقات الجودة كأداة إتصالية في نظام ادارة الجودة الشاملة :
ظهرت فكرة حلقات الجودة لأول مرة في اليابان 1960 من قبل الدكتور كارو إيشكاوا Karu Ishikawa من جامعة طوكيو ، وفي سنة 1962 تم تأسيس أول حلقات للجودة بشركة نيبون للتليفون والتلغراف اليابانية ،⁽³²⁾ وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من أهم وأكثر الوسائل المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة والتي تعرف عادة على أنها " أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل ، حيث تتكون من متطوعين يلتقون بشكل أسبوعي لمناقشة وتحليل وإقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات إختصاصهم ، وتهدف حلقات الجودة عادة إلى تبادل المعرفة وتحسين جودة الأداء والمساهمة في إستيعاب الأهداف " ،⁽³³⁾ ويرتكز وجود هذه الاتصالات على نوع الاتصالات الأفقية أكثر من الأنواع الإتصالية الأخرى ، وذلك بهدف الوصول إلى أكبر قدر ممكن من

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. / هابة طارق

المشاركة والتعاون في حل هذه المشاكل ،ويمكن تلخيص أهمية حلقات الجودة في مايلي⁽³⁴⁾ :

- تحسين مهارات الفرد في حل المشكلات ؛
- توسيع مدى إدراك الفرد وزيادة إستعداده لمدى تقبل آراء الآخرين ؛
- تفعيل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين بعضهم ببعض ؛
- المساهمة في تغيير اتجاهات العاملين الى اتجاهات أكثر إيجابية .

2- الإتصال كقيمة ثابتة في ثقافة إدارة الجودة الشاملة : يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية ، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة ، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة .

وتعرف ثقافة الجودة الشاملة بأنها " نظام القيم التنظيمية ، والتي تشمل القيم والتقاليد والاجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة ، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والإرتقاء بمستوى الجودة " ⁽³⁵⁾ ، وتتنوع قيم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة ونذكر من بينها :

- 1- قيمة متعلقة بالأمان أن هدف المنظمة توفير بيئة عمل امنة وخالية من المخاطر ؛

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق

2- قيمة متعلقة بالنمو والنجاح: إن السبب الرئيسي لوجود المنظمات هو ايجاد قيمة مضافة للمنظمة وتزويد العاملين بها بوظائف مستقرة ؛

3- قيم متعلقة بالمعايير الاخلاقية للسلوك ؛

4- قيم متعلق بتنمية الأفراد من خلال تزويد العاملين ببرامج تدريبية لزيادة مهاراتهم ومكافاتهم على المجهوات التي يبذلونها من أجل تطوير اداء العمل ،

5- قيمة متعلقة بالاتصال : وتعتبر هذه القيمة من أبرز هذه القيم وذلك من خلال قيامها بتزويد العاملين بالمعلومات الصادقة والدقيقة ويمكن من خلالها الإعتماد عليها في الإستماع إلى آراء الآخرين ، حيث يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :⁽³⁶⁾

❖ التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال افقيا وراسيا؛

❖ تعليم واطلاع العاملين بالمنظمة على خططنا المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيقنا لاهدافنا ؛

❖ التشجيع والإعتراف وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال ؛

❖ الأمانة وإطلاع الآخرين على ما تفكر فيه، بدلا من جعلهم يستمعون فقط لما تقول ؛

❖ الإقتناع بأن هناك جهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة وهناك اختلافات في المنظور مما ينتج عنها آراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضع الواحد ؛

❖ بناء فريق العمل والعمل معا بروح الفريق .

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة _____ أ. / هابة طارق

كما تمثل الاتصالات الفعالة عنصرا عظيم الأهمية في بيئة الجودة الشاملة ، ومكونا حيويا في محاولة التحسين المستمر للجودة إنها تلعب في ثقافة ادارة الجودة الشاملة دورا رئيسيا في نجاح عمل المنظمة ، ولإقامة منظمات الجودة الناجحة يجب أن يمطر العاملون على كل المستويات ؛ وعلى نحو متواصل بوابل من الرسائل المتعلقة بالجودة ، والتي تسعى إلى إستثارة وتحفيز قواهم ومهاراتهم العقلية لتحسين عملياتهم حتى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة من أول مرة ، وجميع الرسائل التي ترسل لجميع العاملين يجب أن تترك الآثار التالية في وجدان العاملين⁽³⁷⁾ :

- فعل الأشياء صحيحة من أول مرة .
- مواجهة توقعات العملاء.
- فلسفة وقيم ومعتقدات ومبادئ الجودة .
- تخطيط الجودة .
- إستراتيجية الجودة .

3 - أهمية الاتصال في مجال تحسين نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة : تبرز أهمية الإتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل إستراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الادارية :

- **التخطيط :** يعتبر الاتصال الوسيلة الامثل التي تكفل تحديد الأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الإحتياجات والإمكانيات ، كما يعد أداة فعالة في إعلان الخطة ومتابعتها .

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. / هبة طارق

- **التنظيم** : إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم ، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد ، يؤدي إلى فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه ؛
- **التوجيه** : للاتصال دور أساسي في إنجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم ؛
- **الرقابة** : يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لانجاح الاجراءات التصحيحية ؛
- **إتخاذ القرارات** : يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل إستخدام البيانات اللازمة توفرها لاتخاذ قرارات سليمة . (38)

بالإضافة إلى ماسبق ، يبرز الاتصال كنقطة إرتكاز حقيقية في إدارة الجودة الشاملة ، إذ يساعد قائدها على شرح مبادئ الجودة ومضامينها للعاملين ، وإكسابهم خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة تساهم في تحسين الأداء، كما تنادي إدارة الجودة الشاملة بالإتصالات الادارية المرنة التي تجعل قائد الجودة أكثر قربا من أتباعه ليتعرف على مشاكلهم ويعمل على حلها والتكفل بها ، كما أن وضع سياسة اتصالية واضحة تجعل الافراد على علم تام بمبادئ الجودة ومرتكزاتها مما سيساعد المنظمة على بلوغ النجاح ، كما يخلق بيئة عمل صالحة تسودها روح التعاون والتماسك والانسجام ، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين كما يساهم في زيادة ولائهم للمنظمة ، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء كما ونوعا . (39)

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هبة طارق

- الإستنتاجات العامة للدراسة:** من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بدور الاتصال في عملية إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسنحاول تلخيصها في النقاط التالية :
1. تساهم الإتصالات الرسمية في كافة المستويات الإدارية والوظيفية في تنمية المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة سواء كانت نازلة أو أفقية في جميع الإتجاهات، وذلك من خلال: التعليمات، القرارات ، والمراسلات الرسمية ، واللوائح.
 2. تساعد المشاركة في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، في تنمية روح المشاركة لدى العمال وتدفعهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بظروف سير العمل ، وهو ما يساهم في زيادة إحساسهم لإنتمائهم للمؤسسة والولاء لها .
 3. يعتبر فريق الجودة أحد أكثر الأساليب الاتصالية تأثيرا في عملية تحسين الجودة داخل المؤسسة الاقتصادية وأداة مهمة في حل المشكلات و العوائق المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
 4. تسمح العملية الاتصالية المطبقة في نظام إدارة الجودة الشاملة بتدفق العمليات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية والتنظيمية داخل المؤسسة .
 5. تلعب الأنظمة الالكترونية دورا بارزا في نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية حفظ المعلومات ونقلها وتبادلها بين

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هابة طارق
الأقسام والوحدات الادارية المختلفة في المؤسسة وخارجها بطرق
سريعة وآمنة .

6. يعتبر الاتصال قيمة ثابتة من قيم ثقافة إدارة الجودة الشاملة
، وأداة مهمة في التغيير الثقافي للمنظمات ، حيث تسعى من خلال
هذه القيمة إلى الربط بين مختلف القيم الأخرى وتنميتها وتطويرها
.

7. يساعد الاتصال في إنتقال المعلومات المتعلقة بتطبيق برنامج
إدارة الجودة الشاملة وشرحها ، كما يهتم بالمعلومات التنظيمية
والمهنية والقانونية التي لها علاقة بالجودة الشاملة .

8. يساهم الاتصال في تنمية وتدريب العنصر البشري في المؤسسة
عن طريق جملة من الأساليب والطرق أبرزها أسلوب فريق العمل
وأسلوب المشاركة عن طريق صندوق الاقتراحات ، بالإضافة إلى
دعم المهارات الاتصالية الخ ، وذلك من أجل تطبيق ناجح
وفعال لإدارة الجودة الشاملة .

9. إن تبني المؤسسة لمجموعة مختلفة من وسائل الاعلام
والاتصال الحديثة يساعدها في الحصول على التغذية العكسية من
العملاء والعاملين فيها ، والتي بدورها تساهم في تحسين جودة
سلعها وخدماتها .

الخاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى
المفاهيم الأكثر إستخداما في نهاية القرن العشرين ، حيث أصبحت

دور الاتصال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ——— أ. هبة طارق

ركيزة أساسية في عملية تطوير وترقية مختلف المجالات في المؤسسة وعنصرا بارزا من العناصر الحديثة في الإدارة المعاصرة، إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تهتم بعمليات التطوير والتحسين المستمر للمنتوجات والخدمات الموجودة في المؤسسة وفق مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التي تتسم بالدقة والوضوح، كما أنها تحتاج إلى العديد من المتطلبات والشروط من أجل تحقيق هذه المكاسب ، ولعل من أهم هذه المتطلبات عنصر الاتصال الذي له دور فعال في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة وذلك من خلال توفيره لجملة من الوسائل والأساليب الاتصالية في مقدمتها تكنولوجيات الاعلام والاتصال وفرق الجودة وصندوق الشكاوى والإقتراحات وأسلوب المشاركة.. الخ، والتي تساهم بشكل أساسي ومباشر في تحقيق التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة فيها.

الهوامش

- (1)- عيسى بن صديق ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، دن ، الجزائر ، 2010 ، ص : 170 .
- (2) - منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2003 ، ص : 22 .
- (3) - ناجي جواد شوقي ، إدارة الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص ص : 328 - 329 .
- (4)- زيد منير عبوي ، فن الادارة بالاتصال ، دار الدجلة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 ، ص 23 .
- (5)- بشير العلاق، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 ، ص ص : 303 ، 304
- (6)- بوحنية قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2010 ، ص ص : 40-41 .
- (7) - (Gilbert simondon , communication et information) cours et conférences " les editions de la transprence , France , 2010 , P 194-195
- (8) - شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ،الاردن ، 2007 ، ص : 13 .
- (9)- بلقاضي الأمين ، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2 ، 2010 - 2011 ، ص : 102
- (10)- Bernard Cailley, Politique de l'entreprise et performance économique, les éditions d'organisations, Paris, France, 1996, p 71.
- (11) - محمد الصيرفي ، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008 ، ص ص : 17-18 .
- (12) - بلخيري رضوان، الجابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، دار جسر للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر ، 2013 ، ص ص : 95-96 .

- (13) - علي السلمي ، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص: 128 .
- (14) - محمود حسين الوادي ، حسين محمد سمحان ، عبد الله إبراهيم نزال ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص : 20.
- (15) Hoffherr. Glen D , Moran. John W, Nadler Gerald "Break--(15) Through thinking in Total Quality Management" ,Engle wood Cliffs, New jersey ,1994,p:3.
- (16) - مدحت محمد أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2008 ، ص ص: 64 – 65 .
- (17) - (François caby, la qualité dans service " Fondements,) témoignages, outils", 2 éme édition, Ed Economica, Paris, 2002, p :24.
- (18) - أمال غالب راشد ، علي كاظم حسين ، إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 29 ، العراق ، ص: 7.
- (19) - فادية جباري ، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم التسويق ، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان – الجزائر - ، 2010- 2011 ، ص ص : 29- 33.
- (20) - الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص: 47.
- (21) - فتحي سرحان ، إدارة الجودة الشاملة " الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة " ، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع ، ط 1، القاهرة ، 2012 ص ص : 62-63.
- (22) - مدحت محمد أبو نصر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 126 .
- (23) - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات – ط7، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص: 141.

- (24)- ياسر عبد الرحمن خلف ، تكنولوجيا الاعلام والاتصالات ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان – الاردن - ، 2017، ص ص: 21-22.
- (25)- عباس لحمير ، تكنولوجيا الاعلام والاتصال : المعرفة وتفعيل إدارة الجودة والتنافسية في منظمات الأعمال ، ملتقى وطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة سعيدية ، 10 / 11 نوفمبر 2009 ، ص: 12.
- (26)- حورية بولعويدات ، إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الانسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007-2008، ص ص : 97-98.
- (27)- Kim H . Pries and Jon M.Qugley , Total Quality management for project , crc press , London , 2013,p:160
- (28)- عباس لحمير ، مرجع سبق ذكره ، ص : 13-14.
- (29) - Johns Oakland, Total Quality in the construction supply chain)- (Elsevier ,Great Britain , 2006 , p 357.
- (30) - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 142-143.
- (31)- رضوان بلخيري ، سارة الجابري ، مرجع سابق ، ص : 97.
- (32) - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 142-146.
- (33) - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص: 127 .
- (34)- سيف الدين بومناد، ممارسات ادارة الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا ، جامعة وهران –الجزائر - ، 2013- 2014 ، ص: 38.
- (35) - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية،جامعة عين شمس،2003، ص: 15.

- (36) - عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات) ، مركز الخبرات للإدارة بميك ، مصر ، ص ص : 91-92 .
- (37) - فتحي سرحان ، مرجع سبق ذكره، ص : 62.
- (38) - رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مجلة الباحث ، العدد : 11 ، 2012 ، الجزائر ، ص ص : 196-197 .
- (39) - أحمد علماوي ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، الجزائر ، 2009-2010 ، ص : 93 .