



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - بالأغواط -

كلية العلوم الانسانية و العلوم الاسلامية و الحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال
عنوان المذكرة :

الاتصال الداخلي ودوره في ادارة الجودة الشاملة
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور :

د. هويشر مسعود

إعداد الطالبتين

- طيفور خديجة

- بن قيط العالية

لجنة المناقشة:

د. حجاج مداني رئيسا

د. هويشر مسعود مشرفا و مقرا

د. تريح محمد مناقشا

السنة الجامعية : 2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بسم الله الرحمن الرحيم

الى ينبوع لايمل العطاء من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها
امي العزيزة

الى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من اجلي
ابي العزيز ري يشافيه

الى من حبهم يجري في عروقي و يذكرهم فؤادي الى اخواتي و اخوتي الغالين

الى اغلى و اعز شخص على قلبي زكرياء بن تريح

الى من سرنا سويا و نحن نشق طريق معا نحو النجاح الى صديقتي بن قيط العالبة

إلى من علموني حروفا من ذهب و كلمات و عبارات من اسمي و اجل عبارات

في العلم و النجاح الى أساتذتي الكرام

طيفور خديجة



بسم الله الرحمن الرحيم

إلى ملاكي في الحياة. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني. إلى بسمه الحياة وسر الوجود. إلى من كان دعائها سر نجاحي. "والدي الغالية" أمد الله في عمرها غاليتي.
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار. إلى من علمني العطاء بدون انتظار. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار. "والدي العزيز" حفظه الله ورعاه.

إلى رياحين حياتي في الشدة والرخاء أخواتي

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يبايع الصدق الصافي إلى من معهم سعادت، وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم. صديقاتي

أسأل الله لي ولكم وإلى كل أساتذة قسم وطلاب وطالبات بجامعة الأغواط التوفيق والسداد

بن قيط العالمة

تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم. ببادئ الأمر نشكر الله عز وجل على كل النعم ما علمنا منها وما لم نعلم، ونحمده على نعمة الإسلام والعلم ونسأله التوفيق والنجاح.

نتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنتاج هذا العمل المتواضع وبالأخص الدكتور المشرف والأساتذة الذين رافقونا طيلة سنوات الدراسة الذين قدموا أي جهد في مساعدتنا وتوجيهنا بعد عون الله تعالى وتوفيقه لنا.

على وقوفهم معنا من أول إلى آخر لحظة لغاية انجاز هذا العمل. وفي الأخير نتوجه بجزيل الشكر والتقدير لأوليائنا الأعزاء وإخواننا وأخواتنا وجميع الأهل والأحبة

الملخص:

بناءً على البحث الذي قمت به، إليك ملخص دراسة عن الاتصال الداخلي ودوره في إدارة الجودة الشاملة تناولت هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. حيث ركزت على أهمية الاتصال الداخلي كأحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية نظام الاتصال الداخلي في المنظمة وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

فالالاتصال الداخلي الفعال يساعد على نشر ثقافة الجودة، وتوفير المعلومات اللازمة لجميع الموظفين، وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق، مما ينعكس إيجابياً على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

كما أوضحت الدراسة أن من أهم متطلبات الاتصال الداخلي الفعال في إدارة الجودة الشاملة هي: وجود قنوات اتصال متعددة ومفتوحة، تدفق المعلومات بشكل فعال في جميع الاتجاهات، وتوفير التغذية الراجعة المنتظمة بشأن جهود تطبيق الجودة.

في الختام، خلصت الدراسة إلى أن تطوير نظام اتصال داخلي فعال يُعد أمراً حيوياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

Summary:

Based on the research conducted, here is a summary of a study on internal communication and its role in Total Quality Management (TQM):

This study addressed the role of internal communication in the application of Total Quality Management (TQM) in organizations. It focused on the importance of internal communication as one of the essential requirements for the successful implementation of TQM.

The results showed a strong positive relationship between the effectiveness of the internal communication system in the organization and the achievement of TQM objectives. Effective internal communication helps in spreading a culture of quality, providing necessary information to all employees, and encouraging teamwork and team spirit, which positively reflects on the application of TQM practices.

The study also indicated that the most important requirements for effective internal communication in TQM include: the presence of multiple and open communication channels, the effective flow of information in all directions, and the provision of regular feedback regarding quality implementation efforts.

In conclusion, the study found that developing an effective internal communication system is crucial for the successful implementation of TQM in organizations.

Résumé :

Basé sur les recherches menées, voici un résumé d'une étude sur la communication interne et son rôle dans la gestion de la qualité totale (GQT) :

Cette étude a abordé le rôle de la communication interne dans l'application de la gestion de la qualité totale (GQT) au sein des organisations. Elle s'est concentrée sur l'importance de la communication interne en tant que l'une des exigences essentielles pour la mise en œuvre réussie de la GQT. Les résultats ont montré une relation positive forte entre l'efficacité du système de communication interne dans l'organisation et la réalisation des objectifs de la GQT. Une communication interne efficace aide à diffuser une culture de la qualité, à fournir les informations nécessaires à tous les employés, et à encourager le travail d'équipe et l'esprit d'équipe, ce qui se reflète positivement sur l'application des pratiques de la GQT. L'étude a également indiqué que les exigences les plus importantes pour une communication interne efficace dans la GQT incluent : la présence de canaux de communication multiples et ouverts, le flux efficace d'informations dans toutes les directions, et la fourniture de retours réguliers concernant les efforts de mise en œuvre de la qualité. En conclusion, l'étude a conclu que le développement d'un système de communication interne efficace est crucial pour la mise en œuvre réussie de la GQT dans les organisations.

قائمة الجداول

- 38 جدول 1 يوضح أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة
- 57 جدول 2 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
- 58 جدول 3 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
- 59 جدول 4 يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي للمبحوثين
- 60 جدول 5 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل
- 61 جدول 6 يوضح المقياس المستخدم ليكرت الخماسي
- 62 جدول 7 يوضح مقياس ليكرت للمحور الأول
- 63 جدول 8 يوضح مقياس ليكرت للمحور الثاني
- 64 جدول 9 يوضح المحور مقياس ليكرت للثالث
- 65 جدول 10 يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ
- 66 جدول 11 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الثاني مع درجته الكلية
- 67 جدول 12 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الثالث مع درجته الكلية
- 68 جدول 13 يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرابع مع درجته الكلية
- 68 جدول 14 يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل
- 69 جدول 15 يمثل ترتيب عبارات الاستبيان
- 73 جدول 16 يمثل المحور الأول
- 74 جدول 17 يمثل المحور الثاني
- 76 جدول 18 يمثل المحور الثالث

قائمة الأشكال

- شكل 1 : عناصر الإتصال 20
- شكل 2 إدارة الجودة الشاملة 46
- شكل 3: يوضح مثلث (Deming) 58
- شكل 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز 67
- شكل 5 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 69
- شكل 6 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 69
- شكل 7 توزيع العينة حسب المتغير المستوى التعليمي للمبحوثين 71
- شكل 8 توزيع أفراد العينة حسب المتغير الخبرة في العمل 71
- شكل 9 ترتيب عبارات الإستبيان حسب متوسطات الحسابية 81

فهرس المحتويات

مقدمة : Erreur ! Signet non défini.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

تمهيد

- 1- الاشكالية:..... 3
- 2- الاسئلة الفرعية : 3
- 3- الفرضيات : 3
- 4- اهمية الدراسة : 4
- 5- اسباب اختيار الموضوع 4
- 6- اهداف الدراسة : 5
- 7- الدراسات السابقة : 5
- 8- منهج الدراسة 9
- 9- مجتمع الدراسة والعينة 9
- 10 ادوات جمع البيانات : 10
- 11 متغيرات الدراسة 10
- 12 تحديد المفاهيم 11

الفصل الثاني: الاتصال داخل المؤسسة

- تمهيد 14
- المبحث الأول : ماهية الاتصال بصفة عامة 15
- المطلب الاول : مفهوم الاتصال وتعريفه 15
- المطلب الثاني : عناصر أو مكونات عملية الاتصال: 18
- المطلب الثالث : أهداف عملية الاتصال: 20
- المطلب الرابع : معوقات الاتصال داخل المؤسسة 22
- المطلب الخامس : أنواع الاتصال 25
- المبحث الثاني : الاتصال الداخلي 28
- المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي: 28
- المطلب الثاني : وظائف الاتصال الداخلي : 31
- المطلب الثالث : تكنولوجيا معلومات الاتصال الداخلي 32
- المطلب الرابع : أهمية الاتصال الداخلي 34
- خاتمة فصل 36

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة

- تمهيد الفصل 38
- المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة 39
- المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة 39
- المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة 41

43	المطلب الثالث : تعريف إدارة الجودة الشاملة
45	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
49	المبحث الثاني: سبل الإدارة الشاملة
49	المطلب الأول : متطلبات ومقومات إدارة الجودة الشاملة
52	المطلب الثاني: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة
56	المطلب الثالث: رواد وإسهامات إدارة الجودة الشاملة
60	المطلب الرابع: تقييم إدارة الجودة الشاملة
63	خلاصة الفصل :

الفصل الرابع : الجانب الميداني

65	تمهيد:
66	المبحث الأول تقديم المؤسسة
66	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
66	المطلب ثاني: الهيكل تنظيمي لمؤسسة
67	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
68	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
68	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية
72	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة والخصائص السيكومترية
80	المطلب الثالث: مناقشة أسئلة الدراسة الميدانية
83	المطلب الرابع : مناقشة أسئلة الدراسة
88	المبحث الثالث : نتائج الدراسة
88	المطلب الاول: نتائج الدراسة العامة
88	المطلب الثاني: الاستنتاج العام
94	الخاتمة

مقدمة عامة

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من النهج الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز في جميع جوانب العمل. ومن أهم عوامل نجاح هذا النهج هو الاتصال الداخلي الفعال والمؤثر. فعندما يكون هناك تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. تفاهم وتبادل معلومات سليم بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، يتم تعزيز التعاون والتنسيق وبالتالي تساهم الاتصالات الداخلية القوية والفعالة في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق عدة فوائد للأهداف والتوجهات، يتم توجيه الجهود نحو تحقيقها بشكل متناسق ومنسق.

أولاً: تساعد على توجيه رؤية المؤسسة والأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل فعندما يكون هناك تفهم واضح.

ثانياً: تساهم الاتصالات الداخلية في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الفرق والأقسام المختلفة.

فعند تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق الكفاءة والفعالية يتم تبادل المعلومات بشكل فعال، يتحسن التفاهم والثقة بين الأفراد وتنشأ علاقات عمل إيجابية وبالتالي

ثالثاً: تساهم الاتصالات الداخلية الجيدة في تحسين عملية اتخاذ القرارات. فعندما يكون هناك تدفق مستمر وبالتالي، يتم تحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة. للمعلومات بين الأفراد والأقسام، يتم توفير البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة والمدروسة.

رابعاً: تساهم الاتصالات الداخلية الفعالة في تعزيز مستوى الرضا والمشاركة لدى الموظفين. فعندما تعزيز الرضا والولاء للمؤسسة. يشعرون بأنهم مستمعون ومشاركون في عملية اتخاذ القرارات وأن أفكارهم ومساهماتهم محترمة

وأخيراً: فإن الاتصال الداخلي يلعب دوراً حاسماً في إدارة الجودة الشاملة. من خلال تعزيز التواصل والتفاهم بين الأفراد والأقسام. ومن خلال توجيه رؤية المؤسسة وتعزيز التعاون وتحسين عملية اتخاذ القرارات، يمكن تحقيق تحسين مستدام في أداء المؤسسة وتحقيق التميز في مجال الجودة الشاملة. ولإحاطة بالموضوع الموضوع قسمنا البحث إلى أربعة فصول وتطرقنا إلى الفصل الأول إلى ما يلي:

- الاشكالية، الاسئلة الفرعية، الفرضيات، اهمية الدراسة، اسباب اختيار الموضوع، اهداف الدراسة، الدراسات السابقة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة، ادوات جمع البيانات، متغيرات الدراسة، تحديد المفاهيم

ومن هذه المراحل حاولنا التعريف بموضوع الدراسة وتطرقنا في الفصل الثاني الى التعريف بالاتصال العام بصفة عامة وذلك من خلال مايلي :

- ماهية الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بالمؤسسة

ومن بعد يليها الفصل الثالث تطرقنا الى ادارة الجودة الشاملة

- ماهية الإدارة الجودة الشاملة _ سبل إدارة الجودة الشاملة

وفي الفصل الرابع

- قمنا بتعريف المؤسسة وتحليل نتائج الدراسة التي درسناها في هذا الموضوع.

الفصل الأول

الجانب المنهجي

تمهيد :

يتضمن الجانب المنهجي للاتصال الداخلي تطوير السياسات والإجراءات التي تُمكن من تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال. يجب أن تكون هذه السياسات مصممة لتعزيز الشفافية وتحفيز المشاركة من جميع الأعضاء في المؤسسة.

1- الاشكالية:

ان المنظمات سواء كانت شركات او مؤسسات اقتصادية اصبحت تدرك ان الاتصال لم يعد عبارة مجرد عنصر غير مهم لتحسين الصورة العمومية او لتباهي بها بل اصبح عنصرا اساسيا في تخطيطها الاستراتيجي ولقد رافق هذا الادراك اهتمام اكاديمي متزايد في مجال

البحث والتكوين المرتبطين به وخاصة لرفع التحدي التطورات الجديدة المتعلقة عموما بتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال او بإقتحام ارضيات العمل جديدة استلزمها مسؤولياتها المتعددة

وهذه العوامل في مجموعها وغيرها جعل المختصين يتوجهون الى الاهتمام اكثر بالدور الذي تلعبه العملية الاتصالية في المؤسسة وقد حققت اعمالهم نتائج جد مفيدة في المؤسسات الاقتصادية بحيث استفاد منها المسؤولون والمسيريون وحققوا بذلك نتائج ايجابية في أداء المؤسسة او فعاليتها وكفاءتها نظرا للاتصال من تأثير على أداء الأفراد و الإدارة ككل وكان هذا محل بحثنا الذي يدور حول المؤسسة الاقتصادية سونلغاز وعليه كان سؤال اشكاليتنا على النحو التالي :

ماهو دور الاتصال الداخلي في إدارة الجودة الشاملة وكيف يساهم في تحقيق التميز المؤسسي؟

2- الاسئلة الفرعية :

- أ- ما أهمية الاتصال الداخلي؟ ومدى دوره على تسيير المؤسسة؟
- ب- ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟
- ت- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تسيير المؤسسة؟

3- الفرضيات :

من خلال الاشكالية العامة التي طرحناها سنحاول الإجابة بشكل اكثر تعمقا عن طريق الفرضيات الموالية

*الفرضية الاولى يمكن الجزم بان عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة وبمختلف اشكاله له اهمية بالغة وضرورية وله تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا او اجابا

*الفرضية الثانية ان استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة.

4- اهمية الدراسة :

- 1) لقد أهتم المختصون في الإدارة بالمؤسسة منذ زمن بعيد بالاتصال فيها اصبح ينظر الى عملية الاتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها
- 2) تطورات نظرية الاتصال في المؤسسة مع المدارس الادارية الأخرى بحيث اعطيت هذه العملية اكثر اهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة
- 1) اصبحت عملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين مميزاتها ومكوناتها وهي وسيلة فعالة في خلق الإنسجام والتنسيق فيها كنظام بشري
- 2) تزداد اهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج اذ اصبحت الاوامر والتوجيهات في شكل معادلات ورموز ومعاني تقنية وذات جانب علمي اكثر تعقيدا
- 3) من جهة اخرى فمع التطور في تقنيات التسيير و التطور المتسارع في نظرياته وما اصبح لها من تأثير في حركة المؤسسة
- 4) تزايد الاهتمام بالاتصال الداخلي لتحقيق الاستثمار وضمان سير العمل لضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة ومن هذا المنطلق اولت المؤسسات الاقتصادية اهتماما للاتصال الداخلي

5- اسباب اختيار الموضوع

هناك اسباب ذاتية واسباب موضوعية الاختيار الموضوع

➤ الاسباب الذاتية

كوننا كان موضوع الاتصال في المؤسسة هو موضوع مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2 حيث تطرقت فيه الى اهمية الاتصال بشقيه الداخلي و الخارجي تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في ادارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز وانطلاقا من ذلك أردت التعمق اكثر في ميدان الاتصال والتخصص في الاتصال الداخلي والتوسع فيه اكثر ومامدى اهمية على حياة وتسيير المؤسسة في ظل التغييرات و التطورات الحاصلة من تطور تقنيات الاتصال والتسيير والمكانة التي يحتلها بين المؤسسات الكبرى والناجحة

➤ الأسباب الموضوعية

موضوع الاتصال في الجزائر مازال يفتقر الى الدراسات المعمقة بحيث هناك نقصا واضحا في الربط بين الدراسات النظرية الاكاديمية و الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية التي توجد في امس الحاجة لهذا النوع من الدراسات .

والمكانة التي اصبح يحتلها الاتصال في المؤسسات الكبرى والدراسات والميزانيات التي اصبحت تخصص لذلك لتطويره ليكون نظام اتصالي اكثر فعالية وهو ما يؤدي الى تسيير جيد وفعال وتحقيق اهداف المؤسسة بتكاتف اليهود ومشاركة الجميع

الجلسات والدورات التكوينية الدورية التي تقام لتكوين إطارات العليا للإدارات ورؤساء البلديات التي باشرت بها وزارة الداخلية وتركيزها المهم جدا على موضوع الاتصال الداخلي واهميته في تسيير الأعمال والإدارة

6- اهداف الدراسة :

- ✓ محاولة جمع اهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال واهميته داخل المؤسسة
- ✓ ابراز اهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية
- ✓ ابراز اهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودوره في التحكم اكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة و الاهداف وبناء المخططات
- ✓ موقع العامل البسيط من الاعلام داخل المؤسسة
- ✓ العمل على اسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي على الواقع المعاش للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اي ربط الدراسات الاكاديمية وواقع الاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الوطنية
- ✓ مميزات وواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- ✓ رصد وتشخيص اهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميزانية ومحاولة اقتراح الحلول

7- الدراسات السابقة :

كما سبقنا الاشارة في مقدمة المذكرة عرفنا الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية البدايات الاولى لادراك اهميته كعامل إستراتيجي حساس انطلاقا من نهاية النصف الاول وبداية النصف الثاني من القرن العشرين بعد ان شهدت البنى الاقتصادية بمختلف قطاعاتها وبالتحديد المصانع الكبرى العديد من المشاكل التي تولدت

عندها از مات كبرى كانت اهمها وابرزها الازمة الاقتصادية العالمية 1929 والتي يعتبر سوء البناء الاتصالي والمعلوماتي داخل المنشآت اهم اسبابها التي عكست وضعيتها المتهورة في المحيط الاقتصادي الخارجي واثرت على هذا المؤشر العام في المجتمع ككل آنذاك

أ- الدراسة الاولى:

• العنوان الاتصال في المؤسسة :1

وتتناول اشكالية عامة حول ماهية الاسس والمنطلقات النظرية لاتصال المؤسسة وكيفية معالجة تفاعل مرسلها بمحيطها الداخلي و الخارجي في ضوء المفهوم الشامل للاتصال

اما منهج الدراسة فعلى اعتبارها عبارة عن ملتقى دراسي علمي شارك فيه عشرة اساتذة كل مداخلته فليس هناك منهج علمي محدد لهذه الدراسة لانها كانت عبارة عن مداخلات لمناقشة الاشكالية العامة من أطراف متعددة صباح في لي الموضوع مباشرة اما الاهداف التي توختها هذه الايام الدراسية فهي تأكيد على كون الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق او زخارف اضافية لتحسين صورة المؤسسة بل تفعيل الادراك بكونه عنصرا اساسيا في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المختلفة إضافة الى محاولة استدراك النقص في هذا المجال على المستوى الاكاديمي ورغبة في تلبية حاجة الأشخاص القائمين على الاتصال والمعلومات في مختلف الشركات و المؤسسات التجارية و الخدماتية

ب- الدراسة الثانية:

العنوان : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية

الاشكالية العامة لهذه الدراسة تمثلت في الانعكاسات المحتملة للتنظيم غير الرسمي على جوانب الاتصال الاشراف المشاركة والحوافز داخل المنظمة الصناعية

اما منهج الدراسة فلم يوضحه الباحث بصراحة في الإطار المنهجي لعلمه الا ان طبيعته العلمية وكما توضح ذلك مختلف فضوله تقتضي منهجا وصفيا تحليليا اكثر من اي منهج آخر إضافة الى المقارنة أحيانا بين ماهو قائم من معايير دولية في الشأن ووضع المؤسسة الصناعية الجزائرية

¹ فضيل ديلو ومجموعة من الباحثين 'الاتصال في المؤسسة' فعاليات الملتقى الوطني الثاني 'الجزائر' مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية 2003

ث- الدراسة الثالثة:

فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرم الإنتاج الادوية في قسنطينة"، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والإستراتيجية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لها في المؤسسات وبالتالي تحسين أدائها، وقد تم التوصل إلى أن المؤسسات اليابانية قد نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك إن المؤسسات الجزائرية حالياً تركز اهتمامها على انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك إن المؤسسات الجزائرية حالياً تركز اهتمامها على انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاءها واستمراريتها في عالم اليوم القائم على عولمة الإقتصاد والتطور المستمر والمنافسة الشديدة وبالتالي الوصول إلى التميز في أداء المؤسسة.

ج- الدراسة الرابعة :

شادي عطا محمد عايش، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال) غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، وقد تم التوصل إلى أن فرض متطلبات الجودة الشاملة على المصارف الإسلامية حديثة النشأة في قطاع غزة، أدى إلى السعي للتحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات ومواجهة احتياجات ومتطلبات العميل وإتباع أساليب الإدارة أنشطة المصارف حيث تركز المصارف العاملة في غزة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث بدأت تتنافس فيما بينها، وتعتبر الجودة الشاملة ذات أهمية في استراتيجيات التنافس على مستوى المؤسسات خاصة المصارف حيث أن الجودة تمثل محدد السلوك لفئة من المستهلكين، وبالتالي كسب قدرة تنافسية عالية في الاسواق .

ح- الدراسة الخامسة :

دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

دراسة ميدانية: بمؤسسة المالح بقسنطينة من إعداد الطالبة: لقصير رزيقة مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص: وسائل الإعلام والمجتمع بجامعة قسنطينة. تحت إشراف: الدكتور

حسين خريف، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: من خلال التطرق لهذه الدراسة تبين أنها تشترك مع الدراسة الحالية في:

- إبراز دور العلاقات العامة في التعريف بالمؤسسات على اختلاف أنواعها.
- أن الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة رهينة مدى ما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات اللاتقة لجماهيرها.
- أن دور العلاقات العامة من خلال أنشطتها ووسائلها يمكن أن يتواجد في مختلف المؤسسات سواء كانت خدماتية إنتاجية أو صناعية.

نتائج الدراسة:

- نشاط العلاقات العامة لمؤسسة المالح بقسنطينة تركز على استعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل لتحسين صورة المؤسسة.
- يتضح مما ورد مسبقا أن مهمة العلاقات العامة في مجال تحسين الصورة يتجلى في الكشف عن اتجاهات واحتياجات الجمهور والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- إن ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات يتم باقتصارها على اختيار رجل متخصص بدراسة مشاكل المؤسسة.

خ_ الدراسة السادسة :

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم

دراسة تطبيقية: على متوسطات والية سعيدة

من إعداد الطالب: يزيد قادة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص: حوكمة الشركات بجامعة سعيدة. تحت إشراف الدكتور: قليل عبد اللطيف.

ومن خلال هذه الدراسة ساقطهم إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن كل المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة.

- وأن الاصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية.

كانت نتيجة هذه الاصلاحات زيادة الكمية في عدد الناجحين في الاستحقاقات الوطنية لجميع الاطوار التعليمية.

من خلال التطرق لهذه الدراسة تبين أنها تشترك مع الدراسة الحالية في التطرق إلى:

- أولاً مفهوم غدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في الادارات.

- إن إدارة الجودة الشاملة بمفهومها العلمي التطبيقي تبقى بعيدة عن ممارسات الإدارة الجزائرية.

- إن من الطرق المعتمدة في إصلاح الإداري للمؤسسات الجزائرية هو تبني استراتيجية الإدارة الجودة الشاملة

8- منهج الدراسة

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري واكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية بالتعامل معها بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره اكثر ملائمة في الشأن خاصة في تعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم (الاتصال _ الاتصال الداخلي _ الإدارة _ الجودة الشاملة) التي تتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة الى الاستعانة بمنهج دراسة الحالة على اعتبار اننا سنتطرق في الفصل 3 الى العمل التطبيقي من خلال اجراء دراسة ميدانية ساحاول فيها توظيف ورصد اهم ما سيأتي في الشق النظري من معطيات وتحليلات لغرض الخروج بنتائج وتوجيهات نموذجية نهاية المطاف في التقرير الهام لهذه الدراسة التي اجريناها بمؤسسة الاقتصادية سونلغاز

9- مجتمع الدراسة والعينة

لابد من دراسة ميدانية في اطار البحث العلمي ان يتضمن جانبا من البحث الميداني الذي تطبق عليه جميع المعارف النظرية ويطلق عليه مجتمع الدراسة والمجتمع الاصلي الذي يعرف على أنه جميع عناصر ومفردات المشكلة او الظاهرة قيد الدراسة

وقد تم اختيار العينة هم موظفي ادارة سونلغاز يشكلون الشكل الداخلي للمؤسسة و الذين يسعون لتلبية حاجات الزبائن من خلال الاتصال الداخلي و الخارجي في تبني السياسة القائمة على معرفة رغبات الجمهور والعمل

على تطبيقها لضمان الجودة بالإضافة الا ان الموظفين يشكلون الفئة الاساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة من أجل تحسين خدماتها

10- ادوات جمع البيانات :

هي مجموعة من الوسائل والطرق والاساليب المختلفة التي يعتمد عليها في الحصول على معلومات والبيانات اللازمة في انجاز البحث واذ كانت ادوات البحث متعددة ومتنوعة فان طبيعة الموضوع هي التي تحدد أداة البحث التي يجب يستخدمها الباحث في انجاز واطماف عمله كما ان براعة الباحث وعبقريته تلعب دورا هاما في تحديد كيفية استخدام ادوات البحث العلمي

واعتمدنا على استمارة (الاستبيان) كأداة رئيسية ويتم اعتماد هذه الاداة باعتبارها الاكثر الادوات مساعدة لنا لجمع اكبر قدر من المعلومات من الدراسة

ويعرف الاستبيان أو الاستفتاء أو الاستطلاع أو التَّسْأَل بالإنجليزية (Questionnaire) هي أحد أدوات البحث، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث، ومع أن الاستبيانات تكون في الغالب مصممة من أجل التحليل الإحصائي للإجابات والبيانات اللازمة والمطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة

واعتمدنا في تصميم أداة الاستمارة على مقياس لكرت الخماسي في التدرج الاجابات وفق نموذج (غير موافق بشدة _ غير موافق _ محايد _ موافق _ موافق بشدة) وفقا لطبيعة المحور ونوعية السؤال

وبعد الانتهاء من الاعداد الاولي لاستمارة الاستبيان قمنا بعرضها على الاستاذ المشرف تليها مرحلة تعديل الاستمارة حسب آراء الاستاذ المشرف ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة واسترجاعها كاملة وبعد الانتهاء من عملية تفرغ البيانات استخدمت آليات واساليب احصائية لتحليل البيانات وتفسيرها وذلك باستخدام برنامج spss الاحصائي واعتمدت على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

11- متغيرات الدراسة

- ❖ المتغير المستقل : الاتصال الداخلي
- ❖ المتغير التابع : ادارة الجودة الشاملة

12- تحديد المفاهيم

1) الاتصال الداخلي

لغة : أنه عملية تواصلية منظمة داخلية

اصطلاحا : هو عملية تواصلية شاملة داخل المؤسسة

اجرائيا : يتضمن الاتصال الداخلي مجموعة من الممارسات و الانشطة المتسلسلة

تعريف ادارة الجودة الشاملة

لغة لانها نظام اداري يهدف الى تحسين مستمر في جميع العناصر ووظائف المنظمة

اصطلاحا: هي منهجية ادارية شاملة تهدف الى تحقيق تحسين مستمر في جميع الجوانب المنظمة (المنتجات و الخدمات)

تعريف الاجرائي يشير الى الطرق والاجراءات المحددة التي تطبق للحفاظ على مستوى معين من الجودة في جميع الانشطة والعمليات داخل المؤسسة

خلاصة :

إن الاتصال الداخلي يُعد ركيزة أساسية لنجاح أي مبادرة لإدارة الجودة الشاملة. من خلال تحسين جودة الاتصال، تستطيع المؤسسات تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

الفصل الثاني:

الاتصال المؤسسة الاتصال بصفة عامة

تمهيد

الاتصال الداخلي خطوة مهمة في حياة المؤسسات و التنظيمات، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة و كل واحد يمكن أن يتموقع في التنظيم بفهم أحسن النشاطات و الأهداف المسطرة و من جهة أخرى يتجه نحو كسب مكملات معلومات.

يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما داخل المؤسسات و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، و يحمل الغذاء إلى كافة الجسم، فالالاتصال بالنسبة إلى المؤسسات يلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال.

و تطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية للجماعات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في مختلف نشاطات المؤسسة من الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ و المراقبة.

و أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين ميزاتها و مكوناتها، و هي وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق الداخلي.

الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المنظمة، أي يتم داخل حدودها و يستخدم قنواتها التنظيمية بأبعادها الثلاثة في إتمام الاتصال و هي النازلة، الصاعدة و الأفقية، إلا أن زيادة حجم المنظمات و الضغوط العمالية و ارتفاع المستوى التعليمي و الثقافي للأفراد أضافت بعدا جديدا للاتصال هو البعد الشخصي، و الذي يركز على الاتصال الذي يتم و جها لوجه، سواء بين فرد و آخر، أو بين فرد و جماعة، أو بين جماعة و جماعة، و يتخذ في الواقع الطابع غير الرسمي.

و تحتل الثورة التكنولوجية و العلمية في مجال الاتصال و المعلومات مساحة واسعة من اهتمامات الأفراد و الجماعات، و لم تعد الوسائل التقليدية للاتصال و المعلومات تتناسب مع تطورات القرن الحادي و العشرين، فالتكنولوجيا الحديثة الشاملة لكافة جوانب الحياة المعاصرة أضافت الكثير من أدوات الاتصال.

و قد تناولنا في هذا الفصل مبحثين و هما المبحث الأول: ماهية الاتصال بصفة عامة و في المبحث الثاني: الاتصال الداخلي.

المبحث الأول : ماهية الاتصال بصفة عامة

تعتبر المؤسسة مختلف أشكالها وأحجامها وأهدافها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. وتعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر والتعقيد.

و انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري إلى مختلف المدارس الإنسانية، وحتى اليوم فإن الاتصال أصبح بأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف والتخطيط أو بتنفيذه وتوجيهه ومراقبة نتائجه، حتى أنه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية، نظرا للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف، و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، والاتصال يلعب دورا مهما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال، و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات وتزداد أهميته كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي، وهو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يؤديه الاتصال ومن واجبها الاهتمام به وجوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة.

وكمثله من المفاهيم في مختلف العلوم، فقد وضعت للاتصال العديد من التعاريف وهي تختلف حسب تخصص مواضيعها، وتاريخ أو فترة وجود صاحبها، و منهم من قدم نماذج معينة. ويختلف هذا المفهوم من تخصص لآخر تبعاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلا أن كل المفاهيم تؤكد على أنه عملية حيوية للإنسان والمجتمع.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال وتعريفه

يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common التي تعني المشترك وفعالها Communicare يذيع أو يشيع وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.²

² د ، فصيل دليو الاتصال المؤسسة دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2003 ، ص 22

والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا البصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات".³

ومفهوم الاتصال ليس مفهوما حديثا في علم الاجتماع فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي Coly وجون ديوى J.Deyey وكانوا يركزون على أنه عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس، وقد وضعت عدة تعريفات للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.⁴

و لدى ميلر G.Miller: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما، و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".⁵

ويعرف شيري C.Cherry: "الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".⁶

ويركز علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير. وعلى هذا فان الاتصال من وجهة نظرهم عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".⁷

وهناك مجموعة من العلماء تركز على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في الاتصال، ومن ضمن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر وإضافة المعلومات والاختصار. حيث يرى عالم النفس سكينر Skinner الاتصال هو "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".⁸

أي إن الاتصال في إطار علم النفس يشمل التأثير الذاتي بين الفرد وذاته ويتمثل في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية كما يشمل الاتصال بين فرد وآخر من خلال الحديث

³ المرجع نفسه، ص 22

⁴ د ، فصيل دليو الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله القاهرة دار البحر للنشر والتوزيع 2003 ، ص 15

⁵ د ناصر دادى عدون الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ص 13

⁶ المرجع نفسه، ص 13

⁷ اد أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية الدار الجامعية 2000 ، ص 23

⁸ د صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ، ص 257

والتفاعل وينعكس ذلك كله في تحقيق التوازن النفسي والتوافق مع المجتمع و بعد ذلك من الجانب الخارجي التي يعبر بها الإنسان عن ذاته. وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA الاتصال " أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى".⁹

وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني ويمكن أن نعرف الاتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق الأهداف.

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ويتم استقبالها أو إرسالها من خلال إشارة كهربائية، ويتم تخزين المعلومات وفقا إلى نظام محدد للتوثيق والاتصال وفقا لنظم المعلومات استقبال وترميز، وتخزين، وتحليل، واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات".¹⁰

أما الاتصال في المجال الإداري أو في التنظيمات، فيقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.¹¹

واستنادا للاتصال التنظيمي بحد اتصال المؤسسة والتي من يركز في تعريفه له على البعد الخارجي الخاص بتنظيم المؤسسة لعلاقتها بمحيطها والتي تكون بدراسة وتطبيق مجموع الوسائل التي تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها. ومن جهته يقترح لو صادافاسكس losada Vazquez تعريفا مفصلا لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري، انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل شخصا اتصال المؤسسة في مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها، انتظاراتها وأهدافها، وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها

⁹ د ناصر نادي عدون، مرجع سابق، ص 14

¹⁰ وأحمد ماهر، مرجع سابق، ص 24

¹¹ و فضيل دليو، مرجع سابق، ص 16

المطلب الثاني : عناصر أو مكونات عملية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر. وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي :

أ- المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة¹². ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ويحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي :

أولا مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور، ثانيا اتجاهات المصدر إذا كان سلبيا نحو ذاته أو ايجابيا، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله ، ثالثا مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته، رابعا النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي و الثقافي¹³.

ب- الرسالة:

يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة¹⁴، وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات والحركات

¹² و سلوى عثمان الصديقي الاتصال والخدمة الاجتماعية بالإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005 ، ص 36

¹³ و حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة الدار المصرية القناتة 2002 ، ص 45

¹⁴ و حرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال القاهرة، دار النهضة العربية 2006 ، ص 29

والأصوات الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم. وغيرها . و تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

ت- الوسيلة

هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة¹⁵ ، وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على المستقبل، مراعاة معرفة واتجاهات وسلوكه.

وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية الاجتماعات الندوات والمؤتمرات التلفون والحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات المجالات المنشورات الدورية اللوائح وأدلة وإجراءات العمل،¹⁶ وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات المناقشات أثناء فترات الراحة.

ث- المستقبل :

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم بحل رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني و دلالات¹⁷، و ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، و يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

ج- رجع الصدى:

هو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى، فقد يكون ايجابياً أو سلبياً ، وقد يكون داخلياً ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجياً ينبع من المتلقين، وقد يكون فورياً

¹⁵ اد سلوي عثمان الصديقي ، مرجع سابق، ص 44

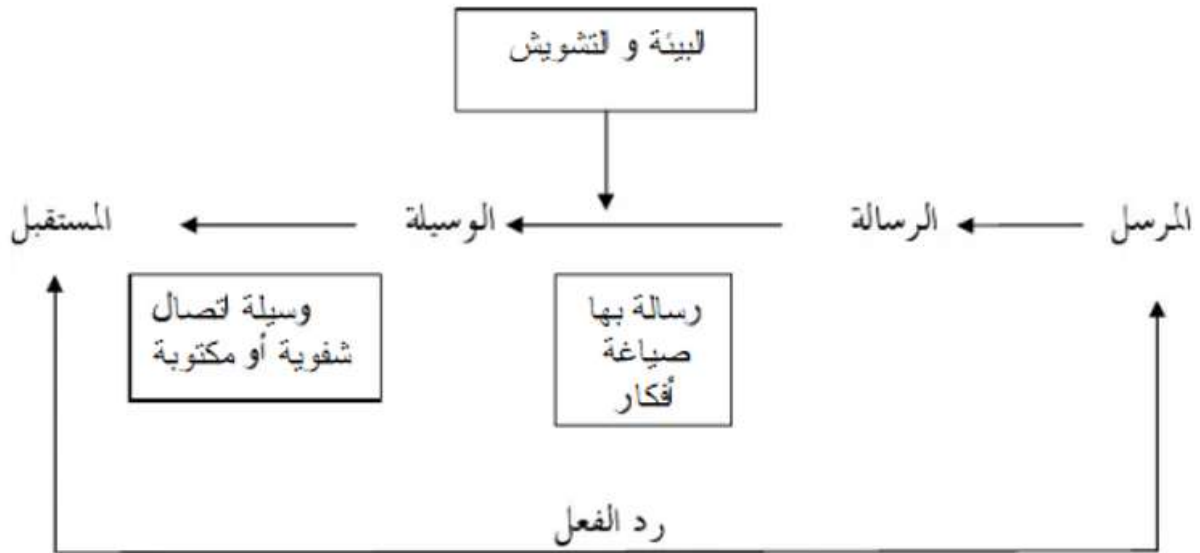
¹⁶ و أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 26

¹⁷ و أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الإسكندرية الدار الجامعية ، 2003 ، من 343

أو مؤجلاً، و يمكن أن يكون حراً يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيداً¹⁸. أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

ح- بيئة الاتصال:

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال¹⁹، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال



شكل 1 : عناصر الإتصال

المطلب الثالث : أهداف عملية الاتصال:

تحقق عملية الاتصال أهدافاً متعددة، تهدف إلى التأثير المرسل في المستقبل ونقل رسالته إليه بهدف معين قد يكون إكساب أو تعديل أو تغيير اتجاهات المستقبل، أو نقل فكرة إليه أو إكسابه خبرات معينة أو مهارات.

¹⁸ د حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 51

¹⁹ اد أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 27

1) أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين بالمما تماما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة علاقات مع الموظفين على أسس من التفاهم والثقة ، وأن تزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة الحسن سير العمل.²⁰

فالعاملون يهتمهم أن يعرفوا عن نشاطات وعمليات المؤسسة إنتاجها ومستقبلها، القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم. ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، وتكون إجابات عن استفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة، وإنتاجيتها والظروف الاقتصادية المحيطة بها والتوقعات المستقبلية.

2) أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية :

عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة وعندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً فإنه عادة يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به. والنظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العمل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقاً ومنسقاً مع السياسة العامة للمؤسسة، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لا بد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال، يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة، وتوصيلها إلى العاملين وفي نفس معرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال ذو اتجاهين.

3) أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء:

إن للاتصال بين المؤسسة جمهورها وعملائها أهمية خاصة، فالمؤسسة بهما إقامة نظام اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها. فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها، والعملاء يمثلون عنصراً مهماً، فتطورها وتحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها. وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها

²⁰ د. عبد العزيز شرف ، نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم و ادارة الأعمال القاهرة الدار المصرية اللبنانية ، 2003 ، ص 190

والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطها وجهودها واقتراحاتهم وشكاويهم لتحسين الإنتاج أو الخدمة.²¹

المطلب الرابع : معوقات الاتصال داخل المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، تؤدي إلى التشويش عليه وفي أي خطوة من خطواته، يمكن أن تعترضه وتخفض من فعاليته، وهذا يظهر مجموعة من الحواجز، أو صعوبات إنسانية وتنظيمية وغيرها، تؤدي إلى تشويه المعاني أو انحراف الاتصال عن مسلكه بعبارة أخرى التأثير على فعاليته. وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن معوقات الاتصال والتي يمكن تصنيفها إلى:

أ- **معوقات نفسية** : وتعتبر أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل فرد في المؤسسة يقاوم عادة الاعتراف بأوجه النقص والقصور في سلوكه وشخصه، وهذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يدري، فقد تكون هذه المعوقات ذاتية تابعة من الرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية ناجمة من التفاعل بينهما.

1- معوقات خاصة بالمرسل:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما تطلبه من المستقبل محددًا، وهو ما يكون مدعاة للتشويش والتردد.²²

وقد يكون الهدف واضحًا ولكن يجد المرء نفسه في حرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره فقد تكون صعبة المنال لدى المستقبل نظراً لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري أو العملي وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

- المعوقات الذاتية للمرسل تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنساناً متأكداً مما يجوزه من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهى بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للآخرين، وأن ما يخص اهتمامه وقبوله سينال رضى الأطراف الأخرى دون شك في حين انه يظل في إطاره الاتصالي المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو ابعده من ذلك، و يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية.

²¹ د. عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 191

²² د مصطفى حجازي الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة بالمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000، من 151

الأمر الذي لا يسمح له بالتقدير الجيد الحاجات المستقبل ومواقفه مما يتم التواصل في شأنه أو عكس ذلك قد يكون المرسل في حالة عجز عن فهم ما يجري في ذاته الأمر الذي يؤدي إلى عجزه في فهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال بالآخر²³، إضافة إلى ذلك يمكن أن نشير إلى ميل البعض من الأفراد داخل المؤسسة مثلاً إلى إقامة علاقات تنافسية بدل علاقات تعاون وهذا ما يؤدي إلى توليد مواقف صراع مع الأفراد الآخرين مما يؤدي إلى فوضى اتصالية.

- التحيزات والأحكام المسبقة التجاه المستمع قد تكون هذه التحيزات عشوائية، قبلية عرقية أو مصلحة، وتكمن خطورتها في أنها تؤدي إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص طبيعي أو كعضو في النظام الكلي أو كإنسان له مواقفه المحترمة ولكن كرمز للشر أو مصدر للعدوان أو عرقلة الوصول للأهداف التي تسطرها هذه التحيزات حسب طبيعتها ، وبالتالي يتحول الموقف من هذا الأخير إلى إستراتيجية للدفاع أو الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه مهم أو العكس بمعنى الإفراط في الحط من قيمته مثلاً فهذا العائق غالباً ما يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المؤسسة.

2- معوقات خاصة بالمستقبل:

- سوء التقاط الرسائل التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمر آخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها و منها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر.

- الإدراك الانتقائي المفرط : وتعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلاً بل يركز على عناصر منتقاة فقط سواء كانت ايجابية أو سلبية²⁴ وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير و فهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال.

ب- المعوقات التنظيمية : وتتمثل في عدم وضوح الهدف و مشاكل السلطة و التخصص و نقص

المعلومات والبيانات، كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال.²⁵

²³ د مصطفى حجازي ، مرجع سابق ، ص 152

²⁴ د مصطفى حجازي مرجع سابق ، ص 156

²⁵ وعبد الحميد عبد الفتاح المعربي المهارات السلوكية والتنظيمية قسمة الموارد البشرية الكة العصرية المنشور والتوزيع، ص 175

فقد تكون ناجمة عن حالة التنظيم الرسمي الذي قد يتضمن إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متعثرة أو يشوبها الفوضى ومن هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمره و نطاق الإشراف ومنها عدم احترام هذا التنظيم و بقائه مجرد وثيقة لا فعالية لها. وقد تكون ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي وهو أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عملية الاتصال، و هو بطبيعته و في أهدافه التي تخدم المصالح و التحالفات والتكتلات يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها و معوقات تابعة من قنوات الاتصال فعدم مناسبة الوسيلة تحتوى الرسالة و الطبيعة الشخص المرسل اليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، فيجب على المرسل انتقاء الوسيلة المناسبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة، هذا من جهة و من جهة أخرى، قد تكون هذه الأدوات غير كافية أو تيرة العمل فيها بطيئة أو عدم كفاءة نظام حفظ و استرجاع المعلومات، و تكوين بنك لذلك.

ج- معوقات ثقافية:

1- المعوقات اللغوية

وتشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة²⁶، ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات التعليمية و الثقافية.

2- اختلاف البيئة الاجتماعية العادات والتقاليد و القيم:

يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة للمرسل إليه حقائق معينة قصدتها المرسل فمن هنا يكون الاختلاف في البيئة الاجتماعية و ما يترتب عن ذلك من اختلاف في القيم العادات والتقاليد و أثره على عدم إتمام الاتصال بنجاح.

فلو أن شخصا قال لآخر ممن تدعوه تقاليده سيادة الرجل على المرأة "أنتم تحكمكم امرأة النار الأخير و اعتبر ذلك اهانة كبيرة، بينما لو قيلت لشخص أوربي بهدف النيل منه فلن يجد فيها اهانة لأن تقاليده تسمح بذلك، و من ثم فالالاتصال حقق أهدافه.

²⁶ على الشرفاوي العملة الإدارية ووظائف المديرين الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2002 ، ص 435

3- اختلاف الأطر المرجعية:

يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضاً في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية²⁷. وعندما تختلف الأطر المرجعية الخلفيات الثقافية أو الاجتماعية مثلًا لكل من المرسل والمستقبل فمن المحتمل أن يحدث تشويه في المعنى

د- معوقات سوء استعمال السلطة في الهرم التسلسلي:

ضعف الفهم الجيد للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء استعمالها ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل²⁸، مما يؤدي إلى العزال الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

و يتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات، مثل عدم تعاونهم و ضعف رغبتهم في الاتصال.

المطلب الخامس : أنواع الاتصال

يتحدد نوع الاتصال بناء على عدد الأشخاص الذين يشتركون فيه. وتبعاً لذلك فإن هناك خمسة أنواع من الاتصال: الاتصال الذاتي - والاتصال الشخصي - والاتصال الجمعي - والاتصال الجماهيري - والاتصال بين الثقافات. وسنشرحها فيما يلي²⁹ :

1) الاتصال الذاتي

هذا النوع من الاتصال يحدث لكل منا حينما نتحدث مع أنفسنا. ويتعلق هذا بالأفكار والمشاعر والمظهر العام - كما نراه ونحس به - في ذواتنا. وبما أن الاتصال يتركز في داخل الإنسان وحده، فإنه هو المرسل والمستقبل في الوقت نفسه. وتتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر، كما أن وسيلة الاتصال هي المخ الذي يترجم الأفكار والمشاعر ويفسرها، وهو نفسه الذي يصدر رجع الصدى عندما يقبّل المرء الأفكار والمشاعر فيقبل بعضها ويرفض البعض الآخر أو يستبدلها بغيرها.

²⁷ اد على الشرقاوي، مرجع سابق، ص 434

²⁸ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 84

²⁹ اد محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال والعلاقات العامة [عمان، 2000، ص 155.

ويتأثر الاتصال الذاتي بالاتصال مع الآخرين حيث يبدو المرء مطمئناً أو منزعجاً من علاقاته بالآخرين حسب حسن هذه العلاقات أو سوءها. ويترجم هذا من خلال الاتصال الذاتي بالتفكير فيما حدث من لحظات سعيدة أو مشكلات نتج عنها خصام أو توتر في العلاقة مع الآخرين.

(2) الاتصال الشخصي

يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات ولحل المشكلات ولتحديد التصورات عن النفس والآخرين. ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما: الاتصال الثنائي والاتصال في مجموعات صغيرة³⁰.

ويشمل الاتصال الثنائي (dyadic) عادة المحادثة بين شخصين كما يحصل بين الأصدقاء. وفي هذا الإطار يرسل ويستقبل كل من الإثنين رسائل من خلال اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية معتمداً على الصوت والرؤية في نقل هذه الرسائل. وهنا يتحقق للمتصل أكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى، كما يقل التشويش نظراً لمعرفة كل طرف منهما بظروف الاتصال ولديه الفرصة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها كما يريد.

وفي الاتصال من خلال المجموعات الصغيرة التي لا تتعدى أفراداً قليلاً تتحقق للمشاركة فرصة الاتصال والتفاعل مع أعضاء المجموعة. ونظراً لوجود مجموعة من المرسلين والمستقبلين في آن واحد، فإن عملية الاتصال تصبح أكثر تعقيداً من الاتصال الثنائي، كما تزيد فرصة الارتباك وعدم الوضوح وزيادة التشويش على الرسائل.

(3) الاتصال الجمعي

في الاتصال الجمعي تنتقل الرسالة من شخص واحد (متحدث) إلى عدد من الأفراد يستمعون، وهو ما نسميه بالمحاضرة أو الحديث العام أو الخطبة أو الكلمة العامة. ويحدث هذا عادة من خلال المحاضرات الدينية أو التوجيهية أو التجمعات الجماهيرية أو المظاهرات السياسية وكلمات الترحيب والتأبين، والحديث في الأماكن العامة إلى عدد قليل أو كثير من الناس.

³⁰ اد محمد ناجي الجوهر، مرجع سابق ، 157

وعادة ما يتميز الاتصال الجمعي بالصيغة الرسمية والالتزام بقواعد اللغة ووضوح الصوت. ولا يمكن غالباً للمستمعين أن يقاطعوا المتحدث، وإنما يمكنهم التعبير عن موافقتهم أو عدم موافقتهم (بالتصفيق أو هز الرأس، أو بالمقابل بالإعراض عنه أو إصدار أصوات تعبر عن عدم الرضا عن حديثه).

4) الاتصال الجماهيري

يحدث الاتصال الجماهيري من خلال الوسائل الإلكترونية كالإذاعة والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والإنترنت والصحف والمجلات والكتب. وتشمل وسائل الاتصال الجماهيري كذلك وسائط الاتصال المتعددة كالأقراص المضغوطة والأقراص المرئية ونحوها. وهذا يعني أن الرسالة يقصد بها الوصول إلى عدد غير محدود من الناس. ورغم كثرة استخدامنا لوسائل الاتصال الجماهيري إلا أن فرص التفاعل بين المرسل والمستقبل قليلة أو منعدمة في أكثر الأحيان.

ولقد مكنت الوسائل الإلكترونية الحديثة، مثل آلات التصوير الرقمية ووسائل البريد الإلكتروني والهاتف المرئي ونحوها، التواصل بين الناس على نطاق واسع متجاوزة الحدود الجغرافية والسياسية وموصلة بين الثقافات المختلفة.

5) الاتصال الثقافي

الثقافة هي مجموع القيم والعادات والرموز اللفظية وغير اللفظية التي يشترك فيها جمع من الناس. وتختلف الثقافات فيما بينها في هذه القيم والعادات والرموز حسب تاريخ الشعوب وأوضاعها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما أن الثقافة الواحدة قد يكون بها أكثر من ثقافة صغرى. يشترك العرب مثلاً في ثقافة واحدة واسعة، ولكن كل بلد عربي له ثقافة مميزة، كما أن كل بلد قد يكون به أكثر من ثقافة صغرى تتميز بها عن بقية الثقافات الموجودة في ذلك البلد، وذلك رغم اشتراك هذه الثقافات في أمور جامعة ووجود اختلافات تكبر أو تصغر بينها³¹.

ويحدث الاتصال الثقافي حينما يتصل شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى. وحينئذ لابد أن يعي المتصل اختلاف العادات والقيم والأعراف وطرق التصرف المناسب. وإذا غاب هذا الوعي، فإنه سينتج عن الاتصال قدر من سوء الفهم. على سبيل المثال، لو أنك سرت في مكان عام في

³¹ محمد إبراهيم السيد الاتصالي الوثائقي المكتوب، القاهرة، دار الثقافة 1993، ص 58

الولايات المتحدة الأمريكية ممسكاً بيد صديقك فسيظن الغربيون أنكما من الجنس الثالث بينما لا يرى الناس في الملكة العربية السعودية ذلك عيباً، بل هو علامة على حميمية الصلة بينكما.

ويمثل الشكل التالي أنواع الاتصال الأربعة الأولى (الذاتي والشخصي والجمعي والجماهيري). أما الاتصال الثقافي فإنه قد يأتي على أي من هذه الأنواع.

المبحث الثاني : الاتصال الداخلي

أي إدارة في حاجة إلى اتصال فعال و كفاء فقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يعملون في عالم الإدارة يقضون 90% من فترة عملهم في شكل ما من أشكال الاتصال، كما يعتبر وسيلة المديرين في أداء أنشطتهم الإدارية و تحقيق الأهداف المسطرة وذلك للعديد من العوامل من بينها أن الاتصال هو أحد النشاطات الخمسة التي تتضمنها أي عملية إدارية : التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة واتخاذ القرار.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي:

وقد وردت العديد من التعاريف للاتصال المؤسسة وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية والإعلام والاتصال على أساس أنه نظام و هناك من تناوله على أساس أشكاله و هناك من تناوله من حيث أهميته.

الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها و يهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.³²

هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي.³³

يعرف Philippe Schwebig الاتصال كما أن المنظمة أو المؤسسة تتحدث عن نفسها أي أن المؤسسة هي المرسل والمستقبل، هذا التعريف يعني أنها وحدة متجانسة و هي كيان قانوني و شخص اختباري تتألف من أفراد ومجموعات، والحفاظ على العلاقات بينهما تؤثر على الحياة. ويمكن تعريف هذه الآلية التي بواسطتها خلق النمو والتطور الوحدة متجانسة، تسمى المؤسسة. استراتيجية الاتصال الداخلية هي فن توجيهه، وتنسيق و التجمع بين أشكال مختلفة من الاتصالات في المؤسسة لتلبية المصلحة العامة والأهداف تنفيذها من خلال

³² أحمد ماهر ، مرجع سابق، من 19

³³ عادل حسين ، مرجع سابق، ص 66

السمية البشرية والاجتماعية التي تشكل العلاقات بين الأفراد للمؤسسة من جهة وبين هذه الأعمال والأفراد والكيانات من خلال تمثيل رمزي وآليات عملية، من جانب آخر. وهو يشمل كل الرموز من التاريخ والثقافة والقيم والمرجعية المجالات المرتبطة بها. "أنه العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة³⁴ ومسؤول الاتصال الداخلي مثلا يجب من جهة أن يعلم الإدارة عن تطلعات وطلبات المستخدمين اتصال صاعد ومن جهة أخرى إعلام العمال عن جديد الإدارة اتصال هابط) وأخيرا إثراء المعرفة المتبادلة بين هؤلاء المستخدمين (اتصال جانبي) من أجل تطوير الإحساس بالانتماء لدى العمال وإثارة الفاعلية والنشاط ويمكن تعريفه كذلك، أي الاتصال الداخلي، بأنه ذلك الاتصال الذي فرضته الحاجة إلى تطوير عطاء وفعالية المؤسسة عن طريق التركيز على الجانب البشري وإبقائه يعمل في جو اجتماعي موحد يجعله يبرز طاقاته دون أن يحس بنقص قيمته كفرد فاعل داخل التنظيم³⁵ والاتصال الداخلي يهدف أساسا إلى:

- التقليل من التضادات بين الأفراد والجماعات.
- الظفر بالطاقات الكامنة بين هؤلاء.
- خلق ثقافة مشتركة ونظام قيم يسع لكل واحد أن يكون معروفا ويسمح بمعرفة وبناء إحدى الأعمدة التي تهدف المؤسسة من خلالها لرفع صورتها لدى العالم الخارجي. وفي تعريف آخر نجد أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تخلق وتتطور وحدة متجانسة والتي نسميها نسقا، مجتمعا، مؤسسة أو شركة فالالاتصال الداخلي هو فن التسيير والتنسيق ووضع كل أشكال الاتصال الموجودة في المؤسسة في خدمة الهدف أو المصلحة العامة وذلك عن طريق تطوير علاقات إنسانية، اجتماعية بين الأفراد المكونين لتشمل المؤسسة وبين هؤلاء الأفراد والمؤسسة كشخصية اعتبارية فالالاتصال الداخلي بشكل عام يحتوي كل الرموز المرتبطة بتاريخ المؤسسة، ثقافتها، قيمها مجالاتها، مرجعيتها إضافة إلى أدوات الاتصال المشتركة

ويعني من جهة أخرى أن المؤسسة لا يجب أن تنسى المادة الأولية الأساسية لها المتمثلة في العنصر البشري والذي هو بحاجة إلى البقاء في اتصال دائم داخلها أين يمضي أغلب وقته (أي في الاتصال) فهذه المؤسسة وبمعنى أبعد وأدق للاتصال يجب أن تفهم أو تخلق تنظيمات مهنية اجتماعية أين تتاح الفرصة للعامل البسيط لتفجير طاقاته الجسمية والفكرية كذلك بأكثر راحة. فهو تلك العملية التي تهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات

³⁴ دليو فصيل، مرجع سابق، ص (36-37)
Marie Hélène Westphalen, op cit, p71³⁵

الضرورية لديمومة العملية الإدارية والإنتاجية عن طريق تحميلها ونقلها في مختلف الاتجاهات (صاعدة هابطة أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.³⁶

ويعرف هذا الاتصال كذلك بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار، والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم³⁷ وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يتحقق التأثير المطلوب في تحريك العمال نحو الهدف المطلوب. وبشكل أكثر شمولية الاتصال الداخلي يصنف ثلاثة أنواع رئيسية من الاتصال داخل المنظمة: الاتصال الفردي، التنظيمي والجماهيري³⁸ و ينضح ذلك من خلال المخطط الموالي للشرح

- 1- الاتصال الفردي التنظيمي والجماهيري: ويتضح ذلك من خلال المخطط الموالي للشرح
الاتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل عن استيعاب أم لا.
- 2- الاتصال الوظيفي أو التنظيمي: هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار تنظيم الوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة ويتطلب عن الأقل مرسلا ومستقبلا.
- 3- الاتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية .

الاتصالات الداخلية تمت على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، من خلال التكامل في مجال إدارة المعرفة، والذي دوره هو التوعية ونشر المعرفة، تعديل الإطار التنظيمي وقد عزز هذا الاتجاه من قبل المؤسسات التي تحتاج في نشاطاتها إلى جميع المعلومات والاتصالات باتجاه موظفيها.³⁹

وكحوصلة عامة الاتصال الداخلي للمؤسسة هو نتاج التطورات التي عرفتتها المؤسسة الاقتصادية منذ زمن ليس بالهين والتي فرضت إيلاء اهتمام أكثر للجانب الإنساني داخل الهيكل التنظيمي ، فهذه الاتصالات تهدف إلى جعل العامل البسيط يعمل في جو اجتماعي أكثر بحيث يسمح له ويدفعه إلى بذل أكبر مجهود خدمة للتنظيم الذي يشكل إحدى لبانته الأساسية والتي يحس انه له دور فعال فيها وقيمة.

Jean-Pierre lehnish, la communication dans l'entreprise, 2eme édition, paris, presses universitaires de France, ³⁶ 1985, p 9..

³⁷ فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق، ص28

³⁸ فضيل دليو و آخرون ، مرجع سابق، ص(84-83)

³⁹ Philippe Malaval, Pentacom communication théorie et pratique. Pearson, Paris, 2005.p575

ومن بين الخصائص التي تزيد من أهمية الاتصال الداخلي قدرته على القيام بالوظائف التالية : الاتصال الداخلي يجعل التنظيم ممكن فيقوم المدير بالتوجيه والتنسيق وتشغيل العاملين والتحكم في ذلك من خلال الاتصال ونادرا ما يتصرف بدون اتصال، حتى أنه يمكن القول أن الإدارة هي عملية اتصال، فهو بمثابة دم الحياة بالنسبة للمؤسسة، ويعتمد نجاحها لحد كبير على قدرتها على الاتصال بكفاءة مع فروعها وموظفيها وعملائها وزبائنهم. بدون اتصال لا توجد قرارات.

إذا كان الاتصال فعالا تستطيع المؤسسة القيام بوظائفها على أكمل وجه. الاتصال يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ارتباطهم وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة.

يزيد في تعاون وتلاحم العاملين مع بعضهم البعض. الاتصال يساعد على توحيد نشاط المؤسسة وتفسير السلوك أو تعديله، فهو وسيلة فعالة التحريك الجماعات ودفعها إلى الإنتاج. الاتصال عامل ضروري لنجاح التخطيط إذ أنه عبارة عن جمع الحقائق والمعلومات والبيانات كونه عملية تشترك فيها جميع المستويات الإدارية.

المطلب الثاني : وظائف الاتصال الداخلي :

الاتصالات الداخلية تؤدي عددا من الوظائف الأساسية إرسال المعلومات وأكثر تطورا، التي تشمل تحفيز الموظفين، وهذه المهام وفقا لتطور المؤسسات.

وظيفة لوجيستية : تدفق المعلومات

أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها، لا يمكن أن تعمل من دون تبادل المعلومات، و الضمان فعالية عمليات التبادل هذه، من الضروري توفير حد أدنى من التنظيم، والذي يكون رسمي⁴⁰ شبكة المعلومات المرتبطة بها يجب أن يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.

- المعلومات من أعلى إلى أسفل دور الإدارة هو الإعلام، لأنها تتصل اتصالا مباشرا والعلاقات التسلسلية من الأوامر والتوجيهات والتعليمات التنفيذية البيانات المرسله من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى من التسلسل الهرمي.

- المعلومات من أسفل إلى أعلى : دورها هو إبلاغ الإدارة. فهي تسمح للتسييس الهرمي للاستماع إلى الموظفين ترفع هذه هي المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تنتقل بصورة جيدة، المعرفة طريقة

Liliane Demont-Lugol, op.cit,p258⁴⁰

تفكير توقعات الموظفين، واقتراحاتهم، شكواهم وطلباتهم ينبغي أن تكون الوسائل المستعملة لذلك كافية.

- المعلومات الأفقية ودورها هو إقامة اتصالات فعالة بين الموظفين من النفس المصلحة أو المصالح المختلفة. فهي تسمح بتضارب وجهات النظر، وتبادل الأفكار لإزالة سوء التفاهم، وتحسين المعرفة والفهم وتدفع جيد للمعلومات وتكوين مجموعة متماسكة وموحدة.

الوظيفة الإدارية: تعزيز التسلسل الهرمي

إطارات المؤسسة تحتل عنصر أساسيا وهاما في نظام المعلومات من نقلها صاعدا أو هابطا وهذا التدفق يعتمد اعتمادا كبيرا على مشاركة خبرتها، ويرجى التأكد من أن أهداف أفراد المؤسسة تتوافق مع أهداف الاتصال الداخلي والموارد المتاحة لذلك، وهذا يتطلب جهدا الشرح هذه الأهداف وأحيانا التدريب والتكوين هذه المهمة كثيرا ما ترتبط بإدارة الموارد البشرية.

الوظيفة الاقتصادية: لا بد من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وينبغي أيضا أن يكون له دوافع واقتناع بالانتماء إلى الأعمال التي تنقل صورة قوية عنها. وأخيرا ، يجب ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط الموضوعية والأقوال، وبين الموظفين على الصعيد الداخلي والخارجي في علاقاتها مع العملاء والالتزامات الواردة في الاتصال المؤسسي بصفة عامة، مدير الاتصال هو الذي يعهد بهذه المسؤولية.

وظيفة اجتماعية: علاقة المؤسسة الأفراد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها والآراء والتوقعات بشأن شروط الصحة والسلامة، تنظيم العمل، الأجر، والترقية الوظيفية... الخ فلا بد من الاستماع والاستجابة للاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، وغالبا ما تترك لممثلي العمال. ودمج الموظفين وتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد، لتلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد، ويعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثالث : تكنولوجيا معلومات الاتصال الداخلي

لقد وردت في الشأن العديد من المقاربات التي حاولت الإمام بالشكل الأمكن بالمفهومين، فقد ذهب بعض المختصين إلى تعريف كل جانب على حدى في محاولة لأكثر دقة في تحديد المعاني وسأحاول باختصار إيراد أهم ما جاء في بحوث المهتمين والخبراء. إذ عرفت تكنولوجيا المعلومات أو الإعلام في كثير من

الأحيان أنها مجموعة من الأدوات والأنظمة التقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومة⁴¹ وجوهرها. يرتكز في استخدام الحاسبات الالكترونية والاتصالات عن بعد (السلكية واللاسلكية) الخلق تشكيل وتوزيع التنوير والترفيه بمعنى أنها كل ما يساهم في تجميع تنظيم تخزين عرض وتبادل المعطيات المختلفة، ويعرفها اتجاه آخر انطلاقاً من تحديد مفهوم كلمة تكنولوجيا التي تشير بصف عامة إلى الوسائل والأجهزة المستخدمة لترشيد وتوجيه شؤون الحياة وعلى أساس ذلك تكنولوجيا المعلومات هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومة، تبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية⁴² وباختصار تكنولوجيا الإعلام أو المعلومات هي حيازة، تخزين، معالجة وبتث المعلومة المصورة الرقمية بواسطة الالكترونيات الدقيقة المبنية على مزيج من تكنولوجيات الحاسبات والاتصالات السلكية واللاسلكية.

ويصنفها أحد الباحثين في ثلاثة جوانب رئيسية مترابطة⁴³ تكنولوجيات تسجيل البيانات وتخزينها، تكنولوجيات تحليل البيانات وأخرى لتوصيل هذه الأخيرة ويحدد لها أحد المهتمين سنة روافد بين الشق المادي لها Hardware والشق الذهني Software أما الشق المادي فيشمل تكنولوجيات الحاسبات الالكترونية التحكم الأوتوماتيكي والاتصالات، أما الشق الذهني فيتعلق بالبرمجيات هندسة المعرفة وهندسة البرمجيات.

إن تكنولوجيات الاتصال قد وردت فيها كذلك العديد من التعريفات المتقاربة إلا أن أهمها رأت أنها المصطلح المستخدم لوصف تجهيزات الاتصالات السلكية واللاسلكية التي يمكن السعي من خلالها إلى المعلومات والنفاد إليها كالمودم، الفاكسميل وغيرها. ويرى تعريف آخر أنها أي أداة، آلة أو وسيلة تساعد على إنتاج المعلومة، توزيعها، استرجاعها وعرضها⁴⁴ وهو تقريبا نفس التعريف الذي أورده أحد الباحثين فيما يخص تكنولوجيا المعلومة وهذا ما قاد العديد من المختصين إلى التأكيد على أن تكنولوجيات الإعلام وتكنولوجيات الاتصال وجهان لعملة واحدة ويبررون ذلك أن ثورة تكنولوجيا الاتصال سارت على التوازي مع نظيرتها للمعلومات والتي كانت نتيجة لظهور الحاجة إلى تحقيق أقصى سيطرة على المعطيات المختلفة وإتاحة فرصة اتخاذ القرارات في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد خاصة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الكبرى التي تأثرت بكل مرحلة من مراحل تطور هذه التقنيات، فعن طريق الأساليب الجديدة الحديثة استطاعت المنظمات المختلفة دفع عجلة تطورها وتطور خدماتها نحو الأفضل. وانطلاقاً مما ورد الإسهاب فيه تجدر الإشارة مرة

⁴¹ محمود علم الدين تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري ، مركز الحضارة العربية للإعلام والنشر، 2015، من من (104،103)

⁴² المرجع نفسه ، ص 104.

⁴³ المرجع نفسه، من من (106-107)

⁴⁴ محمود علم الدين، مرجع سابق ، ص 139.

أخرى إلى انه لا يمكن التفريق بين تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الاتصال

فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومة وأصبح من الصعب التفريق بين هذا وذاك.. ومن خلال ذلك وردت العديد من التعاريف الحديثة التي تجمع بين تكنولوجيات الاتصال ونظيرتها الإعلامية في قالب واحد إذ يعرفها الباحث فرنسوا أسامة François Ossama

" بأنهما كل ما يشير إلى حوامل وتقنيات الاتصال التوزيع واستهلاك المعلومة، مؤسسة على مبدأ الرقمية، أي أن تقديم آخرين ومعالجة المعلومة يتم في شكل 1 و 0 المسماة بلغة الكمبيوتر "بايت" Bit وكلمة معلومة قد تكون مرجعية لنص معين صورة ثابتة أو متحركة، فيديو، أصوات أو معطيات إعلامية⁴⁵ ."

المطلب الرابع : أهمية الاتصال الداخلي:

1- إن الاتصال الداخلي الفعال هو مفتاح نشاط المؤسسة، وعليه يتوق بفاؤها، فبدون الاتصال الداخلي لا يعرف الموظفون عمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون اتصال داخلي يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن التعاون فيما بينهما، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى الخيار المؤسسة .⁴⁶

2- فالاتصالات في مجال إدارة الأعمال كشرابين جسم الإنسان التي تجدها متصلة ومترابطة ببعضها البعض، ولا تتحقق سلامة الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين، وبالمثل بعد أن الاتصالات الداخلية تعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة، وكذلك نموها وبقائها لأطول مدة ممكنة، فقد قدر الوقت الذي ينفقه المدير في الاتصال ما بين 75% و 90% من ساعات عمله، حيث يقضي 5% من وقته في الاتصال مع الموظفين، 10% قراءة 35% تحدثا، 40% في الاستماع .

Ossama François, les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne, édition⁴⁵ l'harmattan, paris, 2001, p119.

⁴⁶ حسين حريم السلوك التعليمي (سلوك الأفراد في المنطعات، الطبعة الأولى، دار زهران النشر، عمان، 1977، ص ص 232 - 233

ومما يزيد من أهمية الاتصال في المؤسسات المعاصرة ما يلي: 47

- التضخم الكبير في حجمها، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها، والتنوع والتعدد الهائل في وظائفها إلى الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها.
- إن نجاح وفشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى نجاح أو فشل أجزاء الاتصال التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات.
- أهمية الترابط بين المؤسسة ومحيطها وعالمها الخارجي، بحيث المؤسسة كالإنسان لا تستطيع أن تكون منفردة ومنعزلة عن غيرها.

47 عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1999 ، ص 11

خاتمة فصل :

في الختام، يعد الاتصال داخل المؤسسة عنصرًا حيويًا لتحقيق النجاح والكفاءة. يساهم التواصل الفعال في تعزيز الفهم المتبادل، وزيادة الإنتاجية، وتحفيز الابتكار. يتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم وتبادل المعلومات بشكل سلس، مما يعزز العمل الجماعي والتعاون. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال الجيد في حل المشكلات بسرعة وفعالية، ويعزز من الروح المعنوية للموظفين. لذا، ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تحسين قنوات الاتصال وتطوير مهارات التواصل بين أفرادها لتحقيق أهدافها بنجاح.

الفصل الثالث:

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

أدت التغييرات السريعة والمتلاحقة إلى اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وتطوير جودة المنتجات والخدمات بالشكل الصحيح وتقليل الوقت اللازم حتى تتحقق الجودة وبالتالي خلق بيئة تدعم وتحافظ على لتطوير المستمر والإتقان وتشجيع العمل الجماعي.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الهامة التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون بأقل تكلفة وفي أسرع وقت وبالتالي زيادة الكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة.

وعليه كان من الضرورة بما كان عرض شامل لإدارة الجودة الشاملة من خلال تناول مصطلح إدارة الجودة الشاملة من عدة جوانب وأبعاد باعتباره أحد أهم الخصائص الهامة للمؤسسات المعاصرة خاصة في ظل تحول التدريجي نحو العالمية.

وفي هذا الفصل تناولنا مبحثين وهما : ماهية إدارة الجودة الشاملة وفي المبحث الثاني : سبل الإدارة الشاملة

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة لشمول معناها لما لها من الخصائص النوعية الجيدة والصحيحة التي تؤدي بالمؤسسات عند تطبيقها إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في أقل وقت ممكن بهدف كسب رضا الزبون.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

إن اهتمام الإنسان بموضوع الجودة في المؤسسات المعاصرة ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية، بل أن جذوره التاريخية ضاربة في القدم. فالإنسان من خلال الأعمال التي كان يقوم بها لإشباع حاجاته كان يراعي عامل الدقة وبعض الخصائص النوعية التي تشبع حاجاته، وتشير بعض الأبحاث إلى أن أقدم اهتمام بالجودة يرجع إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حامورابي الذي سن قانونه الشهير الذي تضمن بعض الجوانب التجارية حين يلزم من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب وهذا ما يؤكد ضرورة التزام الجودة في العمل، كما تشير نفس الأبحاث إلى أنه في القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة على الجودة في بناء وصبغ جدران المعابد وتشديد الأهرامات.¹

ويمكن القول بأن الاهتمام بموضوع الجودة في العصر الحديث يرجع أساسا إلى بداية الثورة الصناعية عندما بدأ الاهتمام بتطبيق أساليب التقييس ووضع المواصفات القياسية لتحقيق الجودة في السلع والخدمات. ولقد مرت الجودة بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم حيث ابتدأ التفكير في بداية الأمر بمدى جودة المنتج الذي يعتمد في الأساس على مهارة الحرفي من حيث الدقة والكفاءة باعتباره المسؤول المباشر عن المنتج في جميع مراحلها، ومن ثم قدم تاييلور فكرة تحديد عن مراحل العمل وذلك بتقسيمه على العاملين بهدف التركيز على طاقات ومهارات العامل ضمن مجال محدد ومن ثم جاء ستيوارت ميل بل ليدخل مبدأ الجودة²، والذي مر بالمراحل التالية :

¹ حمورابي (1810 ق م - 1750 ق م) موطنه بابل هو سادس ملوك بابل وأول ملوك الإمبراطورية البابلية حيث كان شخصية عسكرية لها القدرة الإدارية والتنظيمية والعسكرية، وتعتبر مسلته الشهيرة من أقدم القوانين في بلاد الرافدين والعالم حيث تحتوي على 282 مادة تعالج مختلف شؤون الحياة الاقتصادية والسياسية

... لعلى بوكميش " إدارة الجودة الشاملة - ايزو 9000، دار الرابطة للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى، 2011، ص ص 25، 26. (). فريدريك تاييلور (20 مارس 1856 - 21 مارس 1915). هو مهندس ميكانيك أمريكي كان يسعى لتحسين الكفاءة الصناعية يعتبر بمثابة أب العلم الإدارة، كما أنه من أوائل المستشارين الإداريين وكان من قادة الفكر في حركة الكفاءة

² مجيد الكرمي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

- المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

ظهرت هذه المرحلة قبل سنة 1900، وتعتبر أول مرحلة للتطور في مجال الجودة وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع حتى نهاية القرن 19، حيث كان هناك عامل أو مجموعة عمال مسؤولين عن التصنيع الكامل، وكل عامل يقوم بمراقبة جودة هذا المنتج بعد إنتاجه وقد ظهر هذا الأسلوب في المؤسسات الإنتاجية الصغيرة في حين كان الحرفيين يفتخرون بمهاراتهم في الصناعة لأنهم على وعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن.

المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن 20 نتيجة ظهور الصناعة الحديثة والتوسع في الإنتاج، حيث أصبح من الصعب ضبط الجودة من طرف العامل مما أدى إلى ضرورة تكليف رئيس على كل مجموعة بهذه المهمة، أي أن العمال يقومون بنفس العمل في حين يقوم رئيسهم بمراقبة وضبط الجودة وامتدت هذه المرحلة من 1900 إلى 1920

المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش (Inspector control)

امتدت هذه المرحلة من 1920 إلى 1940 فخلال الحرب العالمية الأولى أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيدا. حين تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية مما أدى لظهور وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في كل ورشة إنتاج، وفي هذه المرحلة اعتقد المدراء أن أساس الجودة هو التفتيش الذي ظهر كفكرة جيدة وتم تطبيقه في الكثير من المصانع لضمان الجودة، حيث عمدت بعض المصانع إلى وضع مواصفات قياسية ومارست عمليات تفتيش صارمة مما أدى بوقوعها في مأزق حول إعطاء الأولوية للجودة العالية في التصنيع، أما المعايير الصارمة للتفتيش ففي حالة تغليب هذا الأخير سوف يؤدي إلى إهمال العنصر الأول ومن ثم يقل الاهتمام بالجودة التي جاء التفتيش من أجلها.

المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (Statistical Quality control)

امتدت هذه المرحلة من 1940 إلى 1960، وقد بدأت عمليا مع بداية الحرب العالمية (1939) نتيجة التوسع في الإنتاج والاعتماد على الإنتاج بالجملة لتلبية الحاجات العسكرية المتزايدة، ونتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش تم اللجوء إلى أسلوب الفحص بالعينات واعتماد لوحات ضبط الجودة خرائط الضبط) لخفض الإنتاج المعاب والتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها ويقصد بالرقابة الإحصائية للجودة تطبيق الطرق الإحصائية والرياضية لتقرير حدود الانحراف عن المقاييس النموذجية ومراقبتها.

ولقد طور رواد مراقبة الجودة طرق التفنيد لتحقيق وتحسين الجودة من بينها خرائط المراقبة طريقة العينات والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تعتبر البداية العملية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث.

المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance)

امتدت من 1960 إلى 1980 هدفها استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها باستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، والتركيز على بيع المنتجات التي تم تصنيفها والتأكد من جودتها، حيث جاءت هذه الفكرة نتيجة لما حققه اليابانيون بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة حيث تقوم هذه الأخيرة على اجتماع كل العمال أسبوعياً لمناقشة سبل تحسين العمل ويتم من خلالها تحديد المشكلات المحتملة للجودة ومن ثم مناقشة الحلول المناسبة لها. وللإشارة فإن المنظمة العالمية للتقييس شكلت لجاناً متخصصة لوضع آلية تثبت من خلالها المؤسسات لزبائنها صحة الإجراءات القياسية ايزو 9000 كمييار دولي موجه لضمان الجودة والتي جاءت لتكريس ضمان الجودة في التصميم، الإنتاج والخدمات.¹

المرحلة السادسة إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة المؤسسة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management) والتي عرفت بأنها الاتفاق على هيكل عمل موثق للمؤسسة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد والمعلومات الخاصة بالمؤسسة بأفضل الطرق لضمان رضا الزبون عن الجودة. ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة ظهرت برمجيات السيطرة على الجودة التي تؤكد على تصميم وتدقيق جودة المنتجات ومع توسع استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك لا مهرب من حقيقة أن الزبون هو المحدد المستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك²

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً - تعريف الجودة يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار

¹ لعل بوكميش مرجع سبق ذكره، ص 34.33

² محمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2012، ص 28

والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح المفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

وفي هذا الصدد تعددت التعاريف التي جاء بها الباحثون والدارسون حول موضوع الجودة، نذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.²

وتم تعريفها أيضاً على أنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو قادراً على تلبيتها"³

والملاحظ من هاذين التعريفين بأن الجودة هي القدرة أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي يتم من خلالها تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، عرفت الجودة على أنها: "مفهوم نسبي ينظر إليه من زوايا متعددة وفقاً للآتي :⁴

الجهة المصنعة والمنتجة تنظر للجودة أنها المطابقة مع المواصفات with speafication conformance من وجهة نظر الزبون المستخدم المستفيد الجودة تعني الملائمة للاستخدام (fitness for use) من وجهة نظر المجتمع الجودة تعني تحقيق الرفاهية والاستعداد والعدالة في ضمان توفير منتجات خالية من العيوب ولا تلحق ضرراً بالمستفيد والمجتمع بالنسبة للنخبة من المهتمين بالجودة تعني التميز (excellency). من التعاريف السابقة يمكن النظر إلى الجودة من عدة مداخل هي :⁵

➤ **مدخل التفضيل :** لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة

الجودة.... الخ من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز وهذه من

الصعب قياسها. وفي ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

¹ مأمون سليمان الدرادكة . "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص ص 15، 16.

² مدحت أبو النصر إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 25، 26

³ خيضر مصباح الطيطي " إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى.

2011 ص 40

⁴ نزار عبد المجيد البراوي والحسن عبد الله باشود. " إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى 2011

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي. دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010. ص 16-18

➤ **مدخل المطابقة للاستعمال (fitness for use)** : تعرف الجودة على أنها الموائمة للاستعمال وذلك الأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها، ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده.

وبهذا الصدد يكون السعر وموعد التسليم في الموعد المحدد وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.

➤ **مدخل المطابقة مع المتطلبات (Comformity with the reequipments)**: استناداً إلى هذا المدخل فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك.

وضمن نظام الجودة في المؤسسات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

➤ **مدخل التركيز على الزبون (Customer focus)** : وبفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة، فقد انعكست آثارها على أنواع الزبائن بشكل واضح حيث أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية.

إن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلاً عن المساهمة للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته الضمنية.

المطلب الثالث : تعريف إدارة الجودة الشاملة

بعد تعريفنا للجودة يمكننا الآن عرض عينة من التعاريف الإدارية للجودة الشاملة - على سبيل المثال لا الحصر - وهذا على النحو الآتي:

عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة".¹

وتم تعريفها أيضا على أنها مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات ويعتمد على تخطيط تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتابعة".²

استنادا إلى هذين التعريفين فإن الجودة تعني شمول المدخل لجميع وظائف المؤسسات التنظيمية.

عرفها معهد المقاييس البريطاني (2000)، على أنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع التطوير المستمر".³

بناء على ما سبق يمكن تقديم مفهوم شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج علمي متطور التحسين أداء عمل المؤسسات بطريقة مثلى وكفاءة من أجل توفير المنتج وتلبية الخدمات لدى العملاء بالجودة المطلوبة وهذا نتيجة للإدارة المنظمة والأداء المتميز".

بمعنى آخر نجد بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مبني أساسا على 3 أركان رئيسية هي كما يلي :

- 1- **إدارة** : ويقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- 2- **الجودة** : تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته بحيث يكون المنتج / الخدمة في تصميمه موافق للاستعمال.
- 3- **الشاملة** : مشاركة واندماج كافة العاملين في المؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ثانيا: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أهمها ما يلي:1:

¹ أحمد الخطيب ورداد الخطيب " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الثانية، 2006. ص 35
² جمال الدين العويصات " إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع - الجزائر، 2003، ص 14.
³ محمد عبد الوهاب القراوي " إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 29

1. مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة وفي جميع المجالات وبمساهمة جميع الموظفين
2. الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق
3. تنظيم نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة
4. تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة
5. التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات
6. تقليل وإتقان العمليات الإدارية
7. تبسيط النماذج والإجراءات
8. زيادة الإنتاجية
9. تقليل شكاوى العملاء
10. التحسين المستمر داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض لأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهميتها فيما يلي:²

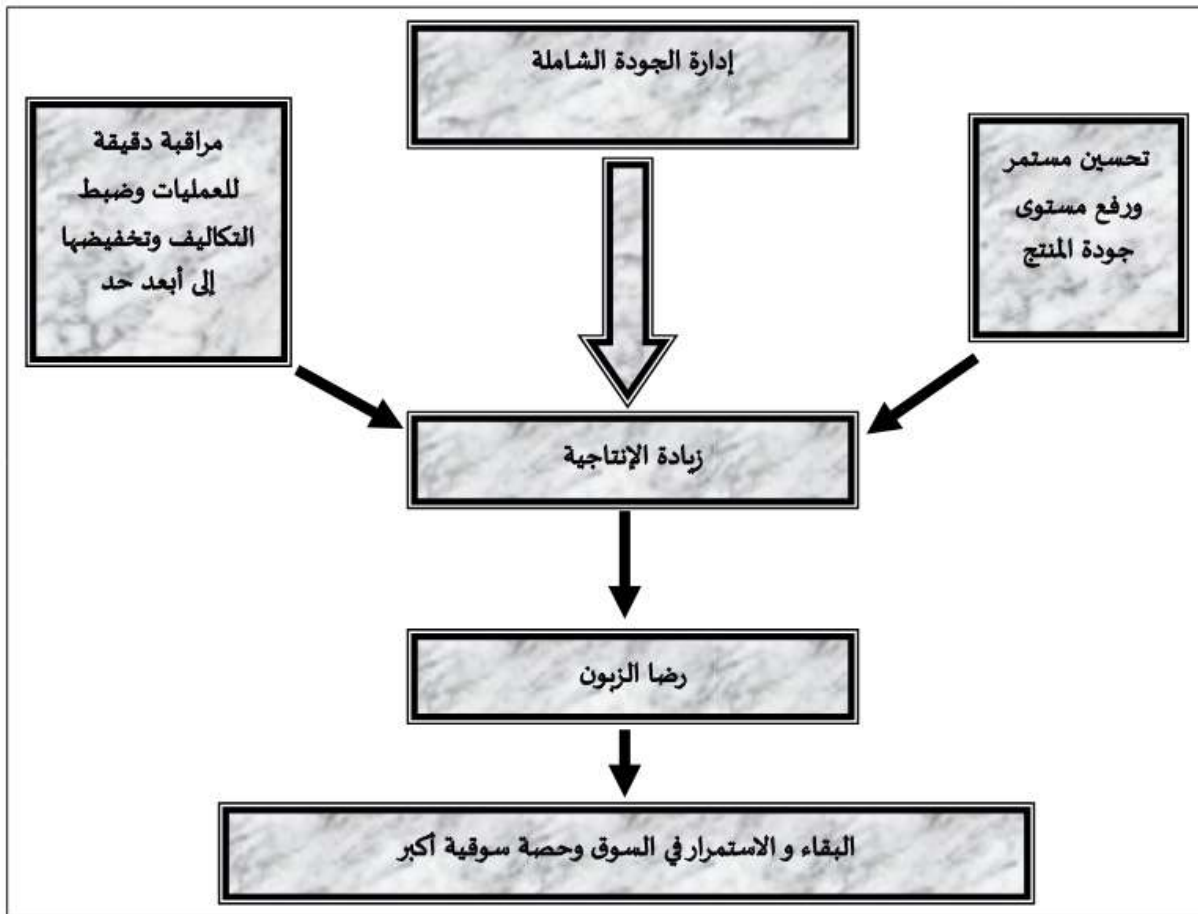
- أ- تقليل شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها
- ب- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة
- ت- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم
- ث- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل
- ج- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل
- ح- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة
- خ- زيادة الحصة السوقية لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية

¹ فتحي أحمد يحي العالم، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2013 ص 30

² أحمد يوسف دودين "إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى، 2014، ص 33

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:



شكل 2 إدارة الجودة الشاملة

المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى

2016 ص 44

يتضح من الشكل أعلاه أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسين إلا من يسعى إلى إرضاء العميل ويسعى إلى تحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل مستمر.

وعليه، يمكن عرض أهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي: ¹

1- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة التصميم قابلة

للتنفيذ:

1. تحقيق أعلى أداء في كل المجالات
2. وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة:
3. عمل مراجعة مستمرة للعمليات :
4. عمل مقاييس للأداء:
5. إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة
6. وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

¹ مدحت أبو النصر أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 69.

ز مراحل إدارة الجودة الشاملة

الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات، والمخرجات في المنظمة.
بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينيات	بداية الثمانينيات
فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقاً	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري
مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها
فريدريك تايلور	إدوارد ديمينج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمينج، جوران كروسي و فيجينوم

ماجستير بعنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

ص 47.

جدول 1 : أبرز مراحل إدارة جودة الشاملة

المبحث الثاني: سبل الإدارة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على العديد من المبادئ التي تقوم عليها كما أن تطبيقها يشترط وجود جملة من المتطلبات حتى يتم تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي تحقيقها بفعالية وبالشكل المرغوب

المطلب الأول: متطلبات ومقومات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم جملة من المتطلبات كما يتوقع منها عدة مقومات.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية:¹

1- اعتماد عمليات التخطيط الإستراتيجي:

المؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل الرؤية الرسالة الأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار وللأبد.

2- التركيز على الزبون

عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزبون هو المحرك الرئيسي (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه، ويساعد الزبائن الداخليين في تحديد جودة الأفراد العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة.

3- استحواذ مفهوم الجودة

يحدد الزبائن الداخليين والخارجيين مفهوم الجودة ويوضع هذا المفهوم أن تستحوذ فكرة مقابلة أو تجاوز هذا المفهوم على المؤسسة، هذا يعني جميع الأفراد المستويات يملون إلى جميع جوانب الوظيفة من خلال وجهة النظر التي تقول "كيف يمكن أن تحقق ذلك بشكل أفضل وعندما تستحوذ مفاهيم الجودة على المؤسسة سوف يكون جيداً بما يكفي.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009، من من 267 266

4- المدخل العلمي:

إن استخدام المدخل العلمي في هيكله العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل. هذا ينبغي أن البيانات الضخمة تستخدم في بناء قواعد مقارنة مرجعية، ومراقبة الأداء وإجراء التحسينات.

5- الالتزام طويل الأمد

القليل من المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق التزام طويل الأمد في إجراء التغييرات الضرورية للنجاح، وواحدة من الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المؤسسات عندما تبدأ بتطبيق مدخل الجودة الشاملة هو استقدامهم أو رمي بعض الأموال على قسم معين.

6- فرق العمل

حينما يكون هناك حواجز متنافسين، عدم ثقة، فإن منظمة الجودة تقوم بتشكيل فرق العمل، إشراك القوى العاملة وممثلهم هذه المشاركة ليست محض ادعاء، أو أنها شكل جديد لمعركة قديمة، إنها نضال عام للزبائن وليس نضال منفصل لأجل السلطة، وطبيعة النضال تنطبق كذلك على العلاقات مع الموردين الوكالات التنظيمية، والمجتمعات المحلية.

7- التحسين المستمر للأنظمة:

من أجل التحسين المستمر الجودة المنتج أو الخدمة والتي تعد بمثابة هدف رئيس في صياغة مدخل الجودة الشاملة

8- التعليم والتدريب

فالتعليم والتدريب من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل الجودة الشاملة لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين مستوى الأفراد العاملين على أسس مثمرة، فمن خلال التعليم والتدريب فإن الأفراد الذين يتعلمون كيف يؤدون أعمالهم بجد يتعلمون كيف يأملون بذكاء

9- الحرية من خلال الضبط

مشاركة ودعم العاملين بعد من العوامل الرئيسية في الجودة الشاملة كطريقة متزامنة تجمع العديد من العقول لتساعد في عملية صنع القرار وتزيد من شعور العاملين بمشاركتهم في القرارات التي تم صنعها.

10- وحدة الغرض (الهدف)

الغرض تطبيق مدخل الجودة الشاملة، ينبغي أن تعمل المؤسسة على وحدة الهدف (الغرض). هذا يعني بأنه لا مكان للسياسات الداخلية في منظمة الجودة الشاملة، وإنما العادة أو العرق المعتاد فيها هو التعاون.

11- مشاركة العاملين ودعمهم

ان الأساس في اشترك العاملين يكمن في عاملين:

أ- أنه يزيد من احتمال منع قرار جيد خطة أفضل، أو إجراء تحسينات أكثر فاعلية عن طريق جلب المزيد من العقول لمناقشة الوضع الحالية قيد الدراسة وبالتأكيد ليست أية عقول لكن عقول الأفراد الأكثر قربا من العمل أو النشاط قيد الدراسة.

ب- أنه يشعر العاملين بامتلاكهم للقرار من خلال إشراك الأفراد الذين يساهمون في تنفيذه في عملية منع القرار، أما الدعم فينبغي أن لا تكتفي بإشراك الأفراد في منع القرار بل إشراكهم بطرق تمنحهم صوتا حقيقيا داخل المؤسسة من خلال السماح لهم بمنع قرارات تهتم بتحسين عمليات العمل باستخدام أساليب قياساتهم تحديدها بعناية.

ثانيا: مقومات إدارة الجودة الشاملة

ان مدخل إدارة الجودة الشاملة لن يتم بالتمني أو بالتظاهر أو الشكليات إنه منهج عمل يتطلب التزاما صريحا وقاطعا من الإدارة العليا التي يتوقع منها عدة توجهات رئيسية في هذا الصدد أهمها أن¹:

- ✓ تهيء الإعتمادات المالية اللازمة لتمويل برنامج الجودة الشاملة
- ✓ تزرع ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية:
- ✓ تزرع وتروي تنعي ثقافة الإبداع في العاملين:
- ✓ تشجع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الجودة

✓ تهيء نظاما فاعلا للاتصالات يكفل نقلا رشيقا لأفكار العاملين والعملاء وتوجهات الإدارة

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل مصري للجودة والتنفسية المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004 ص99-100

- ✓ تطور نظام الحوافز لتربطه بالأفكار المبتكرة التي تضمنها اقتراحات العاملين وتجعله متجاوبا معها مقدارا لها وفق معايير موضوعية
- ✓ تحسن اختيار منسق برنامج الجودة الشاملة ولا تجعل هذا المنصب مستودعا لمن تريد تجميده من المديرين
- ✓ تحفز قادة فرق التحسين المستمر على صنع العاملين المتميزين في الابتكار
- ✓ تسعى لإشغال المنافسة داخل فرق العمل وبينها
- ✓ تخطط لتدريب مستمر للعاملين فلا تحسین مستمر بدون تدريب مستمر
- ✓ تعزز قدرات العاملين على التزود بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها كل في مجاله
- ✓ تبني وتطور علاقات تعاون أو تحالف مع الموردين.

المطلب الثاني: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات بأساليب مختلفة.

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المؤسسة ككل، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:¹

1- توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا:

أن تكون إدارة الجودة جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المؤسسة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة ومتمهسة لتحقيق تلك الصورة

2- التركيز على العميل والانطلاق منه

العميل محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة ومختلف الأنشطة فيها، والبداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها وما يفوقها والعملاء يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين

¹ عبد الله الطائي وعيسى الدادة إدارة الجودة الشاملة . دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن ، الطبعة الأولى، 2006، من من 79، 80

3- توطيد العلاقة مع الموردين

أي خلق علاقة شراكة بما يجعل منهم امتداد للمؤسسة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم. بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات.

4- تمكين العاملين

خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين بالإضافة إلى اندماجهم في المؤسسة وأنشطتها بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر.

5- التحسين المستمر

أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائماً ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها، وأن هذه العملية عملية منظمة لها أسس ومناهج.

6- المقارنة المرجعية

عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع الممارسين والمميزين، وهي تتطلب معايير ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير، وتقترب بنظام للمعلومات وتوفير التغذية العكسية في المؤسسة.

7- المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها:

وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل، ومن هذه الأدوات مخططات التدفق المدرج التكراري استمارة التأكد بيت الجودة

بالإضافة إلى ذلك توجد إضافات أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والزبائن علاقة تكاملية
- يجب أن تسود بيئة العمل ذات الجودة العالية مفاهيم الصدق والإخلاص، والحرص في التعامل مع كل العمليات الإدارية والتشغيلية.

¹ ريد كثير عموي إدارة الجودة الشاملة، دار كتور المعرفة الأردن الطبعة الأولى، 2006، ص 27

ثانياً: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الأساليب التي تدعم إدارة الجودة الشاملة توجزها فيما يلي:¹

1- علاقة عميل مورد

يقصد بهذه العلاقة تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة. والتي يطلق عليه اسم علاقة العميل بالمورد الداخلي، ومن جهة أخرى فإن العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين تسمى علاقة عميل مورد خارجي بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء كان الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي، وهي وسيلة وطريقة تهدف إلى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

2- أسلوب تكلفة الجودة

بعد وسيلة بارزة في غاية الأهمية تركز على توضيح العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة المقابلة لها. باعتبارها استثمار طويل المدى سوف تكون له عوائد يصعب تعويضها، وتتمثل أساساً في تحقيق متطلبات وتطلعات العملاء وبالتالي كسب ولائهم وثقتهم لها، الذين تتوالى معهم وتتواصل أرباح وإنجازات المؤسسة ويعلو شأنها وسط المنافسين، مما يؤمن لها الطريق نحو الاستمرار والنجاح والتطور في حين أن تكاليف اللاجودة هي التي تتلف المؤسسة كثيراً إلى درجة تهديد بقائها ووجودها أمام المؤسسات المنافسة وذلك بسبب تدني مستوى الجودة في منتجاتها.

وتعرف تكاليف الجودة بأنها تلك التكاليف المرتبطة باكتشاف المنتجات غير المطابقة وتقسّم إلى أربعة أقسام:

أ- تكاليف الوقاية وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء.

ب- تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل.

ت- تكاليف الفشل الداخلي وهي تلك التكاليف المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة لأول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعنية.

¹ أحمد بن عيشاوي إدارة الجودة الشاملة: (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية - دار الحامد الأردن الطبعة الأولى 2013، من من 1985.

ث- تكاليف الفشل الخارجي وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات للعملاء ومنها تكاليف شكاوي العميل والتحقيق فيها وما يتطلبه من وقت وجهد تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة.

3- أسلوب استنباط الأفكار (Brainstorming)

هو أسلوب يستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وبعد هذا الأسلوب من أكثر المناهج استخداما في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث يستعمل في اتجاهات فرق التحسين وحلقات الجودة وفي اجتماعات مجلس الجودة وغيرها.

4- أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking)

هي عملية قياس ومقارنة أداء مؤسسة مع مؤسسة أخرى ولها ثلاث مستويات :

- أ- مقارنة مرجعية داخلية وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة.
- ب- مقارنة مرجعية خارجية وهي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.
- ج- مقارنة مرجعية وظيفية وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له، بحيث تسعى بعض المؤسسات إلى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها وبالتالي فقد تجري مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.

5- أسلوب التوقيت المناسب (J-I-T) :

نشأت هذه التقنية التي تعرف اختصارا (J-I-T) أي (Just-In-Time) في البيانات بعد تجربة بدأت وتطورت في شركة تويوتا (Toyota) للسيارات في نهاية خمسينات القرن الماضي والتي تعرف على أنها مدخل منظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بكلفة فاعلة، والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين . ويهدف هذا الأسلوب إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت المحدد وتسليم الكميات المطلوبة ووفق المعايير والمكان والوقت المحدد والاتفاق عليه، وهو بالتالي أسلوب قويا وداعما لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: رواد وإسهامات إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها فمداخلها الأساسية مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه النظرية على أساس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات.

أولاً: رواد إدارة الجودة الشاملة

تذكر من أبرز الرواد ما يلي:

(1) ادوارد ديمينج

جامعة بسيل ، وعمل أستاذاً في جامعة نيويورك 1931م وألقى محاضرات عن الجودة، وبناءاً على دعوة اليابان له لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة فقد سافر إليها وكان النجاح حليفه مما أدى بالحكومة اليابانية أن تنشأ جائزة سميت باسمه تمنح سنوياً للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ديمينج من أبرز المؤسسين لهذا المنهج لما حققه من جوانب التقدم في مجال إدارة الجودة الشاملة. وقد طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل وجماعي، وقام باستحداث نظام تنظيمي على الصعيد الاقتصادي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة، وقال بأن القيادة تلعب دوراً مهماً في نجاح إدارة الجودة الشاملة في الكثير من جوانبها.¹

(2) فيليب كروسي

هو أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الو.م.أ. ويبدأ هذا العالم مشرفاً للجودة والفحص على أحد خطوط الإنتاج وتدرج في المناصب حتى أحتل منصب نائب رئيس إحدى الشركات الأمريكية. وقدم للعالم كتابين مشهورين في الجودة أحدهما (Qualitiyis (free) بينما تمثل الكتاب الثاني في (Withers Quality)، وتبنى فلسفة لتحسين الجودة على مفهومين أساسيين يتمثل الأول منهما في مسلمات إدارة الجودة بينما يتمثل المفهوم الثاني في عناصر التطوير الأساسية للجودة.²

¹ عيدي السامراتي إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، 2007، ص 82-84
² أحمد محمد غنيم "إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2008، ص 34

3) أرمنوند فيجنيوم

هو أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك وبذلك أمكنه من استخدام نظاما شاملا للرقابة على الجودة من أجل بقاء استمراريتها لدى جميع العاملين في الشركة وقد بينت الشركات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدف أساسيا عندها ويرى بأن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكاملها وتطويرها والحفاظ عليها.¹

4) كورو إيشاكو

هو مهندس ياباني بعد من أبرز الرواد في اليابان في حقل إدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها، ويطلق عليه أبو حلقات الجودة التي تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وكان يرى أن اليابان يجري فيها التأكيد على السيطرة الإحصائية للجودة لذلك فقد كره العاملون هذا الأسلوب لاستخدامه وسائل معقدة وصعبة دون الاهتمام بتوجيه العاملين هذا الأسلوب لاستخدام الأساليب البسيطة .

ثانياً: إسهامات الرواد لإدارة الجودة الشاملة

كل من الرواد السابقة الذكر قدم العديد من الإسهامات لإدارة الجودة الشاملة سنحاول عرضها فيما يلي:

1- إسهامات إدارة ديمينج نوجزها فيما يلي:²

أ- المبادئ الأربعة عشر: وهي:

تبنى فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات حيث على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة :

- ✓ تحديث هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة المنتجات
- ✓ تبني العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحها واحدة
- ✓ تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار:
- ✓ الاهتمام بالتدريب من أجل تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين
- ✓ القيادة الفعالة

¹ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 88. 189

² احمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-33

✓ القضاء على الخوف إن تشجيع الإدارة للاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين يخلق مناخا جيدا للتحديد ظروف مناسبة لحل المشكلات

✓ تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات بين العاملين وإحلال التعاون بينهم:

✓ التخلي عن الشعارات والهتافات والتحذيرات الموجهة للعاملين:

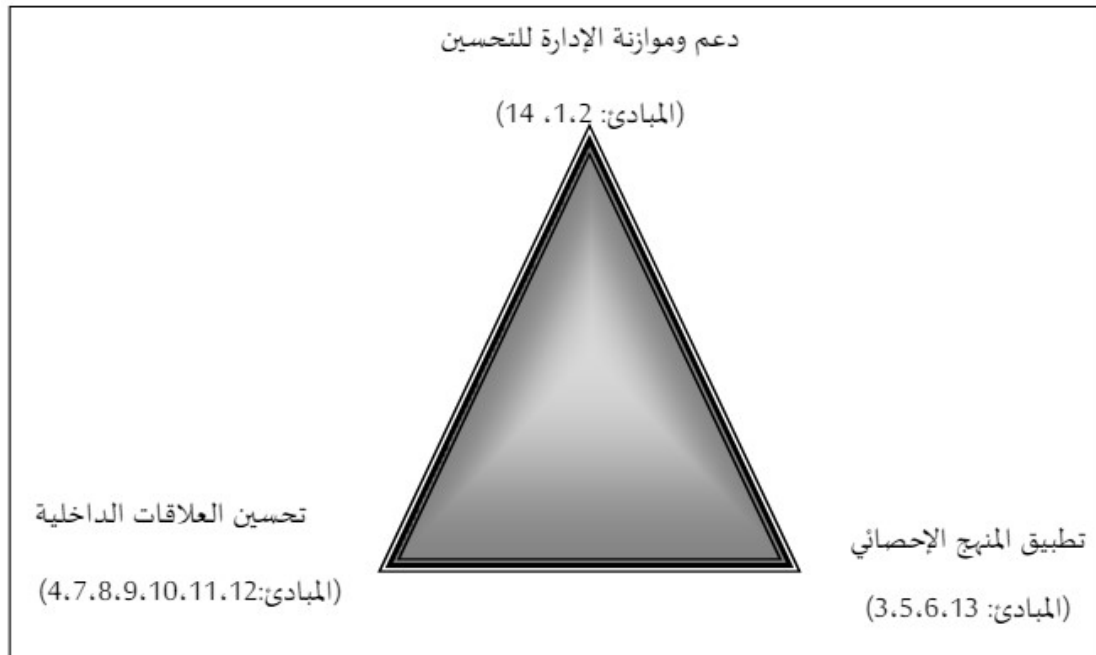
✓ تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة

✓ دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على تحقيق هذا المسعى

✓ تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر :

✓ إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة

ومن خلال ما سبق فإن هذه المبادئ لا تمثل حسب ديمينج خطة عمل متوالية وفق ترتب هذه المبادئ وقد مثلها بمثلث ديمينج الذي ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي. كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص33.

شكل 3: يوضح مثلث (Deming)

2- إسهامات فيليب كروسي:

إن فلسفة هذا الرائد تتركز في برنامجه الخاص الذي ضمنه عصارة أفكاره وحدده بأربعة عشر نقطة وهي¹:

- ✓ إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها :
- ✓ تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة
- ✓ ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج
- ✓ تحسين الجودة توفير مقياس الأداء الإدارة من خلال تحديد كلف الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق وقرارات المؤسسة
- ✓ كلف الجودة البيئة لا بد أن يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء:
- ✓ تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها :
- ✓ ضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب
- ✓ ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة
- ✓ تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة
- ✓ وضع أهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوما لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المناطة بكل منهم:
- ✓ تشخيص المشاكل والاقترحات لإزالتها في أقرب وقت
- ✓ تشجيع المشاركة من خلال نظام التحفيز للعاملين
- ✓ انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات
- ✓ استمرارية إعادة تحسين الجودة

¹ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 99 100.

3- إسهامات أرmond فيجنيوم

تمثلت في نوعية المعرفة كما يلي¹:

- ✓ مجموع مراقبة الجودة هو نظام فعال لدمج التنمية بالجودة، وصيانة الجودة وجهود تحسين الجودة المختلف المجموعات في المؤسسة وذلك لتمكين الإنتاج والخدمات على المستويين الأكثر اقتصادا والتي تسمح برضا العملاء التام
- ✓ هناك محطة مخفية داخل أي مصنع تستنزف تنفيذ عمل إضافي كثيرا في تصحيح الأخطاء:
- ✓ المساءلة عن الجودة هي وظيفة الجميع إن الجودة يجب أن تدار بنشاط ولها رؤية على أعلى مستويات الإدارة:

4- إسهامات كابروا أشيكورا

تمحورت أهم إسهاماته في ما يلي²:

- ✓ التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة من خلال التركيز على الربحية وإقامة علاقات متينة بين العميل والمورد استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات
- ✓ حلقات الجودة عرفها على أنها مجموعة متغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 إلى 7 عمال يجتمعون مع بعضهم بصفة تطوعية وأن ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا، وتعتبر مكملة كمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر :
- ✓ فكرة الأدوات السبع حيث يرى أن هذه الأدوات من شأنها مساعدة العاملين في عملية تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتمثل هذه الأدوات في خرائط بارتيو الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة المدرجات التكرارية خرائط الانتشار، خرائط المراقبة، قائمة الفحص.

المطلب الرابع: تقييم إدارة الجودة الشاملة

سيتم في هذا المطلب توضيح مميزات ونجاحات إدارة الجودة الشاملة وفي المقابل معوقات هذه الأخيرة. وهذا على النحو الآتي:

¹ مجيد الكرمي، مرجع سبق ذكره، ص 90
² أحمد عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38

أولاً: نجاحات وإنجازات إدارة الجودة الشاملة

نوجزها فيما يلي :

1. تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة
2. تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات
3. الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة
4. تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى
5. زيادة رضا المستفيدين
6. زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة
7. تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر
8. تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات
9. تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة
10. التحول الكبير في تركيز الإدارة من داخل المؤسسة إلى خارجها ومن النظام الإنتاجي إلى التركيز على الزبون¹

ثانياً: معوقات إدارة الجودة الشاملة²

في مقابل النجاحات والإنجازات هناك معوقات لإدارة الجودة الشاملة تنطرق لها فيما يلي :

1. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام
2. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية
3. عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة
4. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات

¹ نجم عبود. "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص 59
² قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 113.

5. عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم أي التصريح بشيء والعمل بخلافه وهذا يعبر عن غياب القيادة¹
6. الفشل في توفير المعلومات عن الإنجازات المحققة
7. عدم الإنصات الكافي للمستهلك والمورد
8. جودة العاملين أي عدم إيجاد التوازن بين عناصر الجودة المتمثلة بجودة العنصر البشري والتقنيات وبيئة العمل لا يخدم بشكل متكامل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ إسماعيل إبراهيم القرار ، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة". دار الميسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2009، ص

خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل نرى بأن إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. من خلال تبني مبادئها، تضمن المؤسسات تحسين العمليات والمنتجات بشكل مستمر، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من القدرة التنافسية. تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر. كما تساهم في تقليل الأخطاء والتكاليف، وتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل عام. لذا، يعد تبني إدارة الجودة الشاملة خطوة استراتيجية نحو تحقيق النجاح المستمر والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد:

من أجل تسليط الضوء على دور اتصال الداخلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات اقتصادية والمعرفة مدى تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في المؤسسات الاقتصادية قمت بإجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط فرع 5 جويلية وذلك للوقوف على مدى التزام وتطبيق هذه المتوسطات المعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد اخترت مؤسسة سونلغاز المعرفة إذا ما كانت خدماتها ذات جودة فإنها حتما ستفوق للحصول على خدمات ذات جودة عالية يستفيد منها جمهورها الخارجي أو المجتمع بصفة عامة وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يتناسب وطبيعة الموضوع.

وقد رأينا في المبحث الأول : تقديم المؤسسة و في المبحث الثاني : تحليل نتائج المؤسسة ثم نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

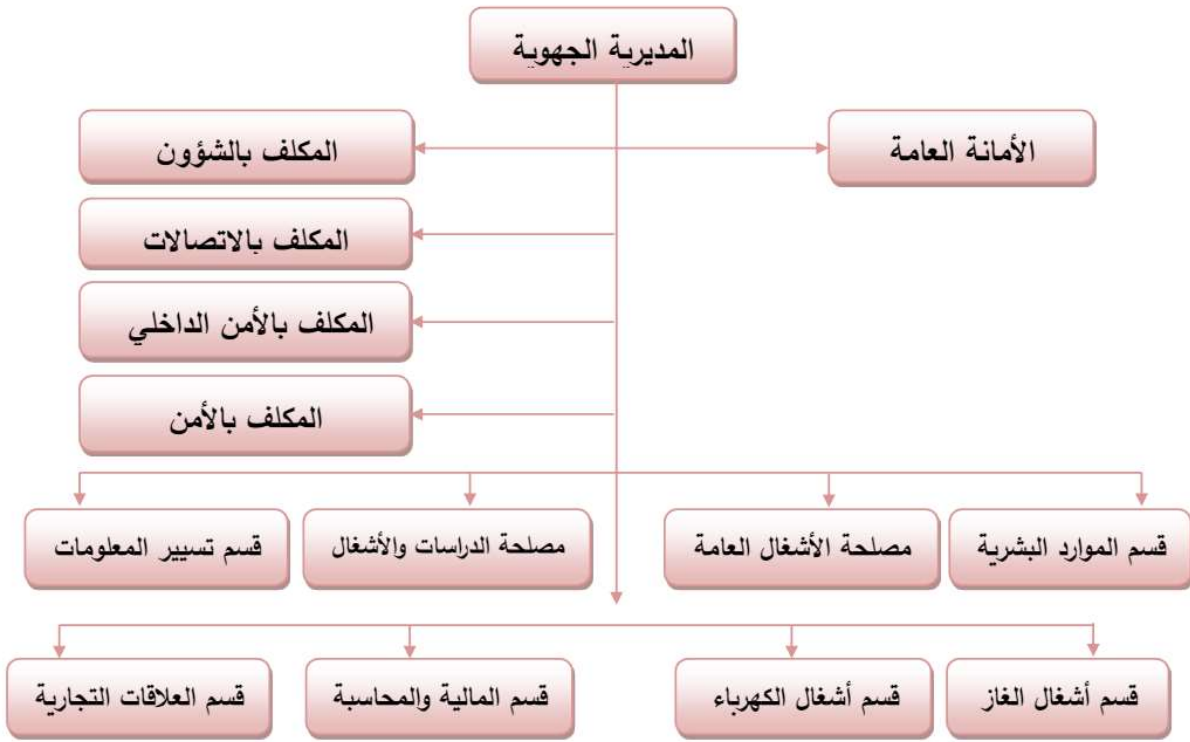
تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية. بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 بمجموع قدره 6000 كلم وهذا الخط بين المتوسط والمنخفض.

تتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات حيث مرت شركة السونلغاز بمراحل عديدة بعد سنة 1947 التي تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر EGA رقم 471002 في 5.06.1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز. ثم بعدها حدثت مجموعة من التطورات بعد الاستقلال سنة 1962 وفي سنة 1969 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمرسوم 69.59 الصادرة عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 تحول اسم EGA إلى سونلغاز وفي سنة 2002 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم وفي 2004 أصبحت السونلغاز عبارة عن مجمع HOLDING وفي سنة 2004 و 2006 أين أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها .

المطلب ثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة

أما عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز فرع الأغواط فنلاحظ أن مركز القرار الإشراف على العمليات التجارية يكون من صلاحية مدير التوزيع وتنتفرع عنها العديد من الأقسام وتتمثل فيما يلي:

- ❖ المكلف بالشؤون القانونية.
- ❖ المكلف بالاتصالات.
- ❖ المكلف بالأمن المحلي.
- ❖ قسم الموارد البشرية.
- ❖ قسم المعالجة و المالية
- ❖ قسم تسيير نظام المعلوماتية.
- ❖ قسم استغلال الكهرباء.
- ❖ قسم استغلال الغاز .
- ❖ قسم تنفيذ أشغال الغاز والكهرباء.



المصدر: من وثائق المؤسسة

شكل 4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

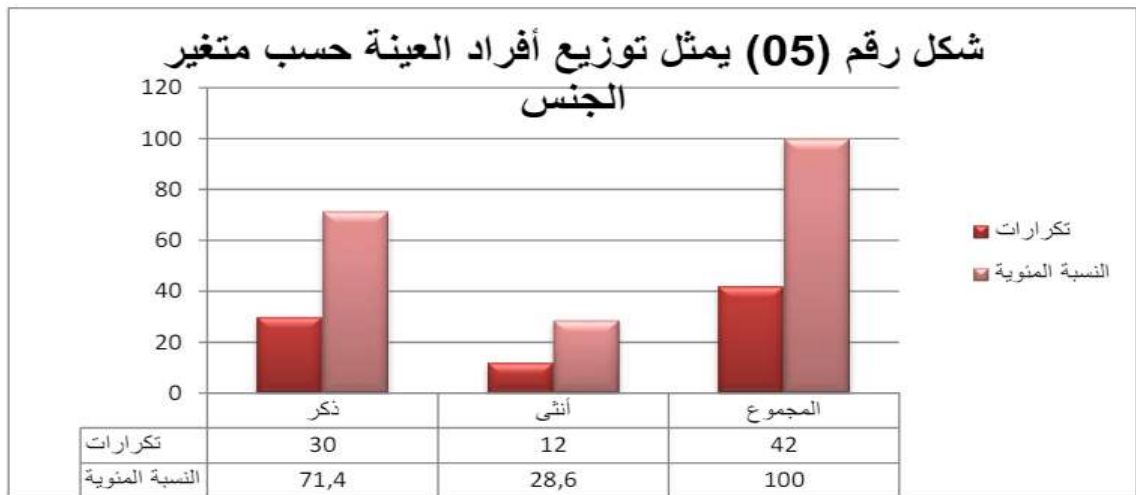
تهدف إلى ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية في إطار احترام شروط الحماية والأمن بأقل التكاليف تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بإضافة إلى مراكز توزيع العمومي للغاز ضمان التحكم في سير الحسن للبرامج كما تهدف إلى المساهمة في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء ضمان تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة عامل ضروري للاقتصاد العام.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل المحور المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الاستبيان، وذلك كالتالي :

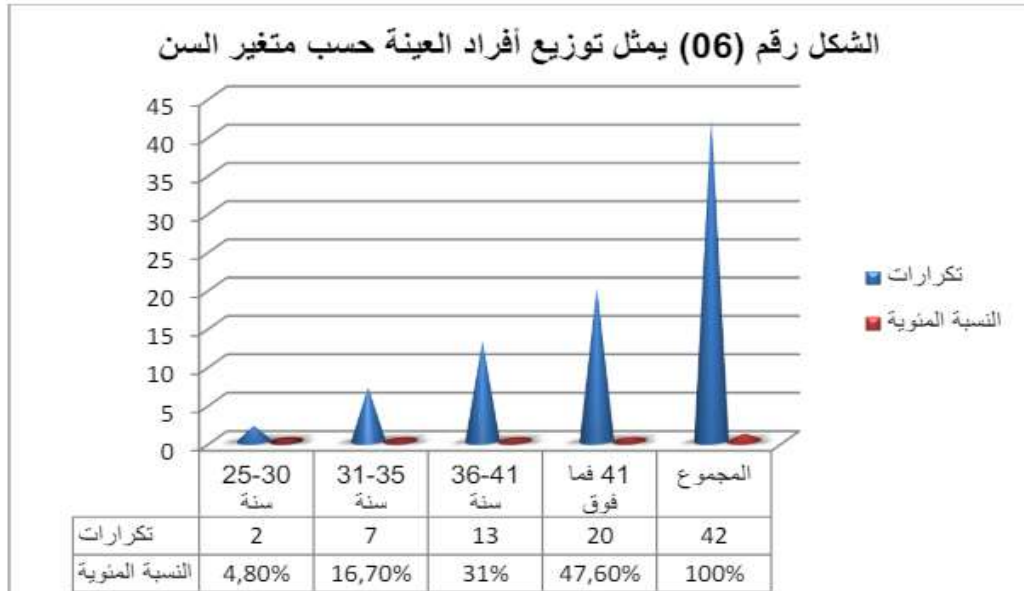
جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس		
النسبة المئوية	تكرارات	
4.71%	30	ذكر
6.28%	12	أنثى
100%	42	المجموع



شكل 5 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول والشكل البياني رقم (01) أعلاه تلاحظ أن توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة عادة لجنس الإناث بنسبة (28.6%) وهو ما يعادل (12 مفردة) فيما كانت نسبة الذكور (71.4%) أي ما يعادل (30 مفردة)، ولعل هذا راجع إلى انتماءات كل من الذكور والإناث من هذا النوع ألا وهو دور اتصال الداخلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية أكثر من الإناث وبالتالي فإن عملية توزيع الاستثمارات كانت عن طريق عشوائية داخل مؤسسة سونلغاز – بالأغواط

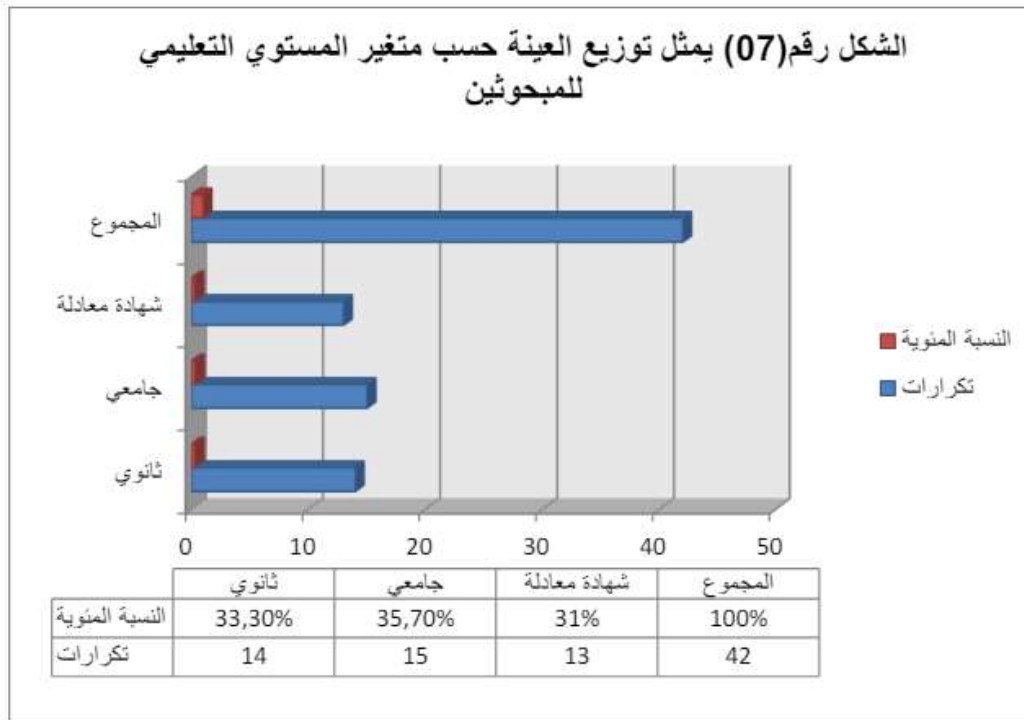
جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن		
النسبة المئوية	تكرارات	
8,4%	2	30-25 سنة
7,16%	7	35-31 سنة
31%	13	41-36 سنة
6,47%	20	41 فما فوق
100%	42	المجموع



شكل 6 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

من خلال نتائج الجدول والشكل البياني رقم (02) الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير السن يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة عادة للسن (25-30) بنسبة (4.8%) وهو ما يعادل (2) مبحوثين) فيما كان الذين يبلغون سنهم بين (31-35) سنة) قدرت بنسبة (16.7%) أي ما يعادل (7) مبحوث، بالنسبة للذين كانت أعمارهم بين (36-41) سنة) أي ما يعادل (13) مبحوثين)، وتليها نسبة (47.6%) الذين يفوق أعمارهم فوق (41) سنة فما فوق أي ما يعادل (20) مبحوث)

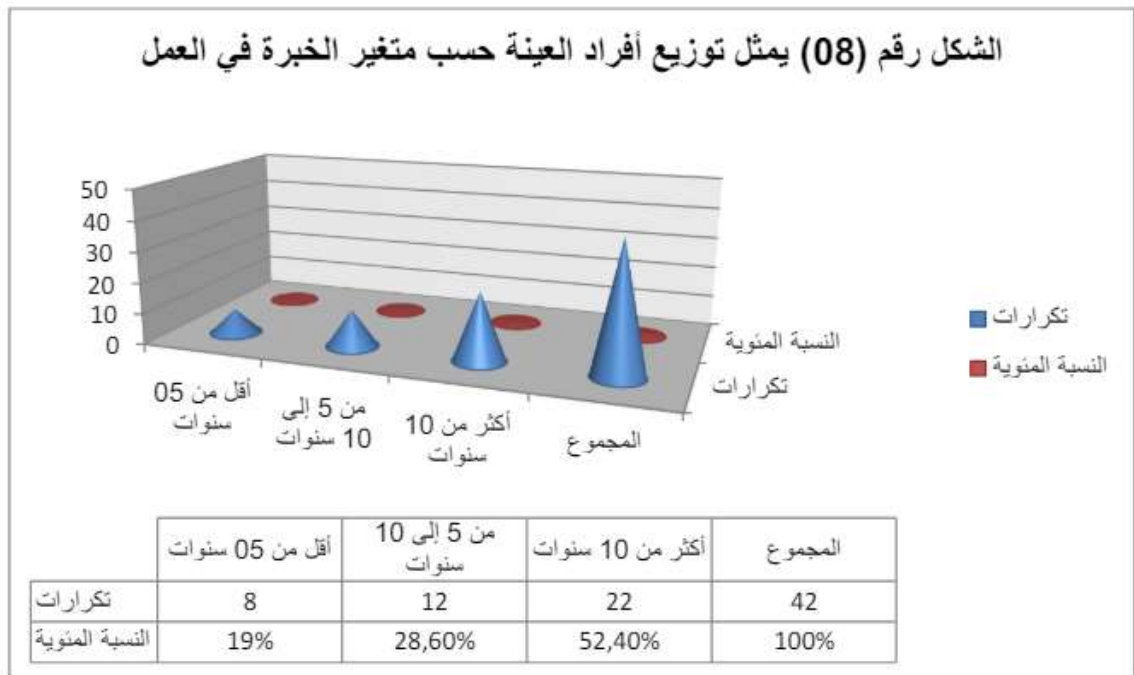
النسبة المئوية	تكرارات	
3,33%	14	ثانوي
7,35%	15	جامعي
31%	13	شهادة معادلة
100%	42	المجموع



شكل 7 توزيع العينة حسب المتغير المستوى التعليمي للمبحوثين

يتضح لنا من خلال جدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن نسبة الذين يدرسون في الجامعة احتلوا المرتبة الأولى بنسبة إجمالية (35.7%) وهو ما يعادل (15 مفردة) وتليها نسبة الثانوي بـ (33.3%) أي ما يعادل (14 مفردة)، ويليهما في شهادة معادلة بـ (31) ما يعادل (13 مفردة).

النسبة المئوية	تكرارات	
19%	8	أقل من 05 سنوات
6,28%	12	من 5 إلى 10 سنوات
4,52%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	42	المجموع



شكل 8 توزيع أفراد العينة حسب المتغير الخبرة في العمل

يتضمن خلال الشكل البياني والجدول (03) أن ما نسبته 52.4% وهما لفئة الأغلبية أفراد عينة الدراسة ممن لديهم أكثر من 10 سنة ، وأن نسبة 28.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأن ما نسبته 19% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، خبرة عملية في عينة الدراسة. وهذا يوحي أن المؤسسة تأخذ عامل الأقدمية بعين الاعتبار بدور اتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة والخصائص السيكومترية

أولاً: تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (06): يوضح المقياس المستخدم ليكرت الخماسي					
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1 - 1.80	1.80 - 2.60	2.60 - 3.40	3.40 - 4.20	4.20 - 5

تم قياس العبارات المشككة للاستبيان حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي والذي يمكن من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى نص السؤال المطروح. وهذا المقياس أكثر شيوعاً ويكون مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث اختبار واحد منها ، ولتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماسي ونعني بذلك الحدود الدنيا والعليا، تم حسابه كالتالي : حساب المدى (4-1-5) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول المجال أي : 0.8-4/5 ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة.

جدول رقم (07): يوضح مقياس ليكرت للمحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل إدارة سونلغاز على تقييم أداء الموظفين من وجهة نظر المستهلكين	22	10	2	8	0	904.1	164.1
		4.52 %	8.23	8.4	19.0	-	8	72
2	تتبنى مؤسسة سونلغاز برامج وخطط تسويقية من أجل تلبية حاجات المستهلكين	10	15	8	9	0	381.2	080.1
		8.23 %	7.35	19.0	21.4	-	8	93
3	تطلب سونلغاز من قسم العلاقات العامة تقديم خطط شاملة للمدة القادمة	10	9	4	19	0	761.2	265.1
		8.23 %	4.21	5.9	45.2	-	9	09
4	تعمل مؤسسة سونلغاز على أن يكون هيكلها مرنا لاستيعاب المتغيرات المحتملة	8	14	3	17	0	690.2	199.1
		0.19 %	3.33	1.7	40.5	-	5	35

من جدول نلاحظ أن العبارة (1) بلغت متوسط حساب يقدر بـ (9048، 1) وانحراف معياري (16472، 1) واتجاه موافقون نسبة 8%، 23 معينة الدراسة غير موافقين بشدة على العبارة والمتعلقة بعمل إدارة سونلغاز على تقييم أداء الموظفين من وجهة نظر المستهلكين، والعبارة (2) بمتوسط حساب يقدر بـ (381، 2) وانحراف معياري (0809، 1) واتجاه عام موافق ونسبة (7، 35) من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة والمتعلقة بتبنى مؤسسة سونلغاز برامج وخطط تسويقية من أجل تلبية حاجات المستهلكين، والعبارة (3) وبمتوسط حساب يقدر بـ (7619، 2) وانحراف معياري (1، 2650) واتجاه عام موافق ونسبة (2، 45) من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بطلب سونلغاز من قسم اتصال الداخلي تقديم خطط شاملة للمدة القادمة والعبارة (4) بمتوسط حسابي بـ (6905، 2) وانحراف معياري (19935، 1) واتجاه عام موافقون نسبة (5، 40) من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة بعمل مؤسسة سونلغاز على أن يكون هيكلها مرنا لاستيعاب المتغيرات المحتملة

جدول رقم (08): يوضح مقياس ليكرت للمحور الثاني							
الرقم	العبارات	غير بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعتمد القائم بالعلاقات العامة على مبادئ الجودة الشاملة في سونلغاز	ت	3	10	5	24	0
		%	1.7	8.23	11.9	1.57	-
2	يرتبط تحسين خدمات المؤسسة على ضمان جودة سياسة المؤسسة	ت	2	12	14	13	0
		%	8.4	6.28	33.3	0.31	-
3	توجد رقابة على مدى تنفيذ سياسة المؤسسة	ت	5	8	1	27	1
		%	9.11	0.19	4.2	3.64	4.2
4	هناك انعدام للموائمة مع سياسة المؤسسة ومتطلبات الجودة	ت	3	4	3	30	2
		%	1.7	5.9	1.7	4.71	8.4

من جدول نلاحظ أن العبارة (1) بلغت متوسط حساب يقدر بـ (1905، 3) وانحراف معياري (04153، 1) واتجاه موافقون نسبة (57،1) من عينة الدراسة موافقين بشدة على العبارة والمتعلقة يعتمد القائم باتصال الداخلي على مبادئ الجودة الشاملة في سونلغاز والعبارة (2) بمتوسط حسابي قدر بـ (2،9762) وانحراف معياري (0،94966) واتجاه عام موافقو نسبة (33،3) من عينة الدراسة محايدين على العبارة والمتعلقة يرتبط تحسي لخدمات المؤسسة على ضمان جودة سياسة المؤسسة، والعبارة (3) بمتوسط حساب يقدر بـ (2619، 3) وانحراف معياري (1،16994) واتجاه عام موافق ونسبة (64،3) من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة توجد رقابة على مدى تنفيذ سياسة المؤسسة، والعبارة (4) بمتوسط حسابي بـ (3،5714) وانحراف معياري (0،99125) واتجاه عام موافقو نسبة (4، 71) من عينة الدراسة موافقين على العبارة والمتعلقة هناك إنعدام للموائمة مع سياسة المؤسسة ومتطلبات الجودة .

جدول رقم (09) يوضح المحور مقياس ليكارت للثالث								
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمتلك سونلغاز بنية تحية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	1	14	27	0	0	4.5952	0.62701
		2,4	3,33	3,64	-	-		
2	يعتمد نظام المعلومات في سونلغاز بشكل كلي على الكمبيوتر	11	31		0	0	4.7381	0.445
		2,26	8,73	-	-	-		
3	تمتلك سونلغاز موقع أنترنت دائم وفعال	6	36		0	0	4.8571	0.35417
		3,14	7,85	-	-	-		
4	تستطيع سونلغاز التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني بشكل كلي	6	36		0	0	4.8571	0.35417
		3,14	7,85	-	-	-		

من جدول نلاحظ أن العبارة (1) بلغت متوسط حسابي قدر بـ (4,5952) وانحراف معياري (0,62701) واتجاه موافق ونسبة (64,3%) من عينة الدراسة محايدين على العبارة والمتعلقة بتمتلك سونلغاز بنية تحية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعبارة (2) بمتوسط حسابي قدر بـ (4,7381) وانحراف معياري (0,445) واتجاه عام موافقون نسبة (8,73) من عينة الدراسة غير موافق بن على العبارة والمتعلقة بيعتمد نظاما لمعلومات في سونلغاز بشكل كلي على الكمبيوتر ، والعبارة (3) وبمتوسط حساب يقدر بـ (4,8571) وانحراف معياري (0,35417) واتجاه عام موافق ونسبة (7,85) من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة والمتعلقة بتمتلك سونلغاز موقع أنترنت دائم وفعال والعبارة (4) بمتوسط حسابي (4,8571) وانحراف معياري (0,35417) واتجاه عام موافقون نسبة (7,85) من عينة الدراسة غير موافقين على العبارة والمتعلقة بتستطيع سونلغاز التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني بشكل كلي.

ثانيا : الخصائص السيكومترية لاستبيان لدور اتصال الداخلي في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات الاقتصادية:

أ - الثبات: تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0,468 ونجد أيضا أن المحور

الثاني جاء 0،588 وفي المحور الثالث 0،159 وفي المحور الرابع 0،693 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
المحاور	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الثاني	0،588	4
المحور الثالث	0،591	4
المحور الرابع	0،693	4
الكلية	0،883	12

ب -الصدق:

1-صدق الاتساق الداخلي:

1.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور ممارسات الإدارة مؤسسة سونلغاز

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني ممارسة ممارسات الإدارة مؤسسة سونلغاز بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وعددها (03) عبارات، وهي (03،02،01) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.956) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (01) والدرجة الكلية للمحور ككل و (0.408) كادني ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهي العبارة ذات الرقم (04) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.506) مع الدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني ممارسات الإدارة مؤسسة سونلغاز صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الثاني مع درجته الكلية	
العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	**0.956
العبارة 2	**0.408
العبارة 3	**0.410
العبارة 4	*0.506
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)	

2.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور جودة العلاقات العامة لمؤسسة سونلغاز

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث جودة العلاقات العامة لمؤسسة سونلغاز) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له كلها دالة فمنها ما هو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وعددها (03) عبارة، وهي (03:02:01) حيث تراوحت قيم الارتباط كأعلى ارتباط كان بين العبارة (02) والدرجة الكلية للمحور ككل و (0.801) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (0.560) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) فعددها (01) العبارة ذات الرقم (04) حيث تراوحت قيم الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور ككل و (0.405) مع الدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (جودة العلاقات العامة المؤسسة سونلغاز غير صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الثالث مع درجته الكلية	
العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	**0.731
العبارة 2	**0.801
العبارة 3	**0.560
العبارة 4	*0.405
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)	

3.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المعلومات والاتصال

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (المعلومات والاتصال) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له كلها غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وعددها (2) عبارات، وهي (01)، (03) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0.950) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (01) والدرجة الكلية للمحور ككل و (0.760) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (03) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) فعدها (02) عبارات وهي ذات الأرقام (02، 04) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0،450) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (04) والدرجة الكلية للمحور ككل و (0،410) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (02) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث المعلومات والاتصال صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الرابع مع درجته الكلية	
العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	**0.950
العبارة 2	*0.410
العبارة 3	**0.760
العبارة 4	*0.450
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)	

4.1 الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية الاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.726) ، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.700) ، في حين أن ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل بلغ (0.421) ، وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للإستبيان ككل	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
**0.726	المحور الثاني (ممارسات الإدارة مؤسسة سونلغاز)
**0.700	المحور الثالث (جودة العلاقات العامة لمؤسسة سونلغاز)
*0.421	المحور الرابع (المعلومات والإتصال)
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).	

المطلب الثالث: مناقشة أسئلة الدراسة الميدانية

تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية استنادا لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، من خلال طرح تحليل النتائج انطلاقا من الأسئلة المطروحة.

التساؤل الأول: ماهي محاور الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (15) يمثل ترتيب عبارات الاستبيان					
الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تعمل إدارة سونلغاز على تقويم أداء الموظفين من وجهة نظر المستهلكين	9048.1	16472.1	12	عالية
02	تتبنى مؤسسة سونلغاز برامج وخطط تسويقية من أجل تلبية حاجات المستهلكين	381.2	08093.1	11	عالية جدا
03	تطلب سونلغاز من قسم العلاقات العامة تقديم خطط شاملة للمدة القادمة	7619.2	26509.1	10	عالية
04	تعمل مؤسسة سونلغاز على أن يكون هيكلها مرنا لاستيعاب المتغيرات المحتملة	6905.2	19935.1	9	عالية جدا
الدرجة الكلية الأول		2976.2	84867.0	عالية	
01	يعتمد القائم بالعلاقات العامة على مبادئ الجودة الشاملة في سونلغاز	1905.3	04153.1	8	عالية جدا
02	يرتبط تحسين خدمات المؤسسة على ضمان جودة سياسة المؤسسة	9762.2	94966.0	7	عالية
03	توجد رقابة على مدى تنفيذ سياسة المؤسسة	2619.3	16994.1	6	عالية جدا
04	هناك انعدام للموائمة مع سياسة المؤسسة ومتطلبات الجودة	5714.3	99125.0	5	عالية جدا
الدرجة الكلية للمحور الثاني		381.3	65154.0	عالية جدا	

01	تمتلك سونلغاز بنية تحية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	5952.4	62701.0	4	عالية جدا
02	يعتمد نظام المعلومات في سونلغاز بشكل كلي على الكمبيوتر	7381.4	445.0	3	عالية جدا
03	تمتلك سونلغاز موقع أنترنت دائم وفعال	8571.4	35417.0	2	عالية جدا
04	تستطيع سونلغاز التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني بشكل كلي	8571.4	35417.0	1	عالية جدا
الدرجة الكلية للمحور الثالث		7262.4	40125.0	عالية جدا	

الشكل رقم (09) يمثل ترتيب عبارات الاستبيان حسب المتوسطات الحسابية



شكل 9 ترتيب عبارات الإستبيان حسب متوسطات الحسابية

يتضح من خلال الجدول أن درجة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية لدى عينة من عمال سونلغاز أن متوسطات الحسابي جاءت بدرجة عالية جدا وعالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل لكل محور على التوالي (29762)، وبانحراف معياري يساوي (0، 84867)، متوسط حسابي (3، 381)، وبانحراف معياري يساوي (0، 65154)، وجاء المحور الأخير بمتوسط حسابي (72624)، وبانحراف معياري يساوي (0، 40125).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (90481 - 4، 8571)، يمكن تفسير حصول دور اتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة لدى عينة من عمال سونلغاز.

من خلال إجابة عمال سونلغاز وقد جاءت كل العبارة كالآتي: جاءت عبارة تستطيع سونلغاز التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني بشكل كلي " في مقدمة دور اتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط بمتوسط حسابي (85714)، وانحراف معياري (0، 35417)، وعبارة تمتلك سونلغاز موقع أنترنت دائم وفعال، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (85714)، وانحراف معياري (0، 35417)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " يعتمد نظام المعلومات في سونلغاز بشكل كلي على الكمبيوتر " بمتوسط حسابي (4، 7381)، وانحراف معياري (0، 445)، في المرتبة الرابعة عبارة " تمتلك سونلغاز تحية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمتوسط حسابي (4، 5952)، وانحراف معياري (10، 62701)، وجاءت العبارة " هناك انعدام للموائمة مع سياسة المؤسسة ومتطلبات الجودة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3، 5714) وانحراف معياري (991250) أما في المرتبة السادسة عبارة توجد رقابة على مدى تنفيذ سياسة المؤسسة " بمتوسط حسابي (3، 2619)، وانحراف معياري (1، 16994) والمرتبة السابعة فكانت للعبارة " يرتبط تحسين خدمات المؤسسة على ضمان جودة سياسة المؤسسة"، بمتوسط حسابي (2، 9762) وانحراف معياري (0، 94966)، والمرتبة الثامنة

فكانت للعبارة " يعتمد القائم باتصال الداخلي على مبادئ الجودة الشاملة في سونلغاز"، متوسط حسابي (3، 1905) وانحراف معياري (1، 04153)، وأما العبارة تعمل مؤسسة سونلغاز على أن يكون هيكلها مرنا لاستيعاب المتغيرات المحتملة فاحتلت المرتبة التاسعة متوسط حسابي (2، 6905) وانحراف معياري (1، 19935)، وجاءت العبارة " تطلب سونلغاز من قسم اتصال الداخلي تقديم خطط شاملة للمدة القادمة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2، 7619) وانحراف معياري (1، 26509)، وعبارة تتبنى مؤسسة

سونلغاز برامج وخطط تسويقية من أجل تلبية حاجات المستهلكين جاءت في المرتبة الحادي عشر متوسط حسابي (2، 381) وانحراف معياري (1، 08093) ، أما في المرتبة الثانية عشر فكانت العبارة تعمل إدارة سونلغاز على تقويم أداء الموظفين من وجهة نظر المستهلكين بمتوسط حسابي (90481) وانحراف معياري (1 ، 16472)

من الملاحظ من خلال تحليل نتائج الاستبيان أن مؤسسة سونلغاز تسعى دائما إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وكذا إبراز دور اتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظورها الوطني وتطبيقاتها في الأنظمة الاقتصادية للمؤسسات على اختلاف مجالات عملها كما أن مؤسسة سونلغاز من بين المؤسسات الرائدة في مجال عملها وهذا ما أثبتته كل من العبارات تتبنى مؤسسة سونلغاز برامج وخطط تسويقية من أجل تلبية حاجات المستهلكين"، تطب سونلغاز من قسم اتصال الداخلي تقديم خطط شاملة للمدة القادمة

المطلب الرابع : مناقشة أسئلة الدراسة

التساؤل الثانية: ما مدى مساهمة اتصال الداخلي في توظيف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (16) يمثل المحور الأول					
الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تعمل إدارة سونلغاز على تقويم أداء الموظفين من وجهة نظر المستهلكين	9048،1	16472،1	4	عالية
02	تتبنى مؤسسة سونلغاز برامج وخطط تسويقية من أجل تلبية حاجات المستهلكين	381،2	08093،1	3	عالية جدا
03	تطب سونلغاز من قسم العلاقات العامة تقديم خطط شاملة للمدة القادمة	7619،2	26509،1	2	عالية
04	تعمل مؤسسة سونلغاز على أن يكون هيكلها مرنا لاستيعاب المتغيرات المحتملة	6905،2	19935،1	1	عالية جدا
	الدرجة الكلية	2976،2	84867،0		عالية

يتضح من خلال الجدول لدى عينة من عمال سونلغاز جاءت متوسطات الحسابي بدرجة عالية جدا وعالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2،2976)، وانحراف معياري يساوي (0،84867).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (90481،2،6905)، يمكن تفسير الحصول على ما مدى مساهمة اتصال الداخلي في توظيف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية لدى عينة من عمال سونلغاز.

وأما العبارة " تعمل مؤسسة سونلغاز على أن يكون هيكلها مرنا لاستيعاب المتغيرات المحتملة" فاحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2، 6905) وانحراف معياري (1،19935)

وجاءت العبارة " تطلب سونلغاز من قسم اتصال الداخلي تقديم خطط شاملة للمدة القادمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2، 7619) وانحراف معياري (1، 26509)، وعبارة " تتبنى مؤسسة سونلغاز برامج وخطط تسويقية من أجل تلبية حاجات المستهلكين جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2، 381) وانحراف معياري (1، 08093)، أما في المرتبة الرابعة فكانت للعبارة " تعمل إدارة سونلغاز على تقويم أداء الموظفين من وجهة نظر المستهلكين بمتوسط حسابي (1، 9048) وانحراف معياري (164721)

من الملاحظ من المحور الأول أن إدارة سونلغاز تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مرونة نظامها الإداري وكذا الدراسات الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكثر وقت، كما أن مرونة الإدارة تعطي المؤسسة نوعا من التكيف مع جميع التغيرات الداخلية والخارجية وذلك للحفاظ على استمراريتها وديمومة نشاطها. التساؤل

الثالث: ما أهم الإضافات التي تقدمها اتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (17) يمثل المحور الثاني					
الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تمتلك سونلغاز بنية تحية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	5952,4	62701,0	4	عالية جدا
02	يعتمد نظام المعلومات في سونلغاز بشكل كلي على الكمبيوتر	7381,4	445,0	3	عالية جدا
03	تمتلك سونلغاز موقع أنترنت دائم وفعال	8571,4	35417,0	2	عالية جدا
04	تستطيع سونلغاز التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني بشكل كلي	8571,4	35417,0	1	عالية جدا
الدرجة الكلية		7262,4	40125,0	عالية جدا	

يتضح من خلال الجدول عينة من عمال سونلغاز جاءت متوسطات الحسابي بدرجة عالية جدا وعالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل بمتوسط حسابي (7262,4) وانحراف معياري يساوي (40125,0).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (85714 5952,4)، يمكن تفسير الحصول على أهم الإضافات التي تقدمها اتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية لدى عينة من عمال سونلغاز.

ممن خلال إجابة عمال سونلغاز وقد جاءت كل العبارة كالاتي : جاءت عبارة تستطيع سونلغاز التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني بشكل كلي " في مقدمة دور اتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط

بمتوسط حسابي (4، 8571) ، وانحراف معياري (0، 35417) ، وعبارة تمتلك سونلغاز موقع أنترنت دائم وفعال، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (85714)، وانحراف معياري (0، 35417)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة " يعتمد نظام المعلومات في سونلغاز بشكل كلي على الكمبيوتر " بمتوسط حسابي (4، 7381) ، وانحراف معياري (0، 445)، في المرتبة الرابعة عبارة " تمتلك سونلغاز تحية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمتوسط حسابي (4، 5952)، وانحراف معياري (0، 62701)

من خلال الاستبيان والمقابلة التي أجريتها تبين أن مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط له بنية تحتية دائمة التطور وهو ما هو بارز في استعمال تكنولوجيا المعلومات والرقمي دائما إلى استعمال والوصول إلى صفر ورقة وإدراج كل معلوماتها في الشبكة المعلوماتية كما أن هنالك موظفين يسهرون على صيانة كل ما تعلق بالتكنولوجيا والبرامج المتعددة لها وكذا ضمان السرية وأمانة المعلومات

التساؤل الرابع: ما مدى تطبيق إدارة سونلغاز فرع الأغواط لإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (18) يمثل المحور الثالث.					
الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يعتمد القائم بالعلاقات العامة على مبادئ الجودة الشاملة في سونلغاز	1905,3	04153,1	8	عالية جدا
02	يرتبط تحسين خدمات المؤسسة على ضمان جودة سياسة المؤسسة	9762,2	94966,0	7	عالية
03	توجد رقابة على مدى تنفيذ سياسة المؤسسة	2619,3	16994,1	6	عالية جدا
04	هناك انعدام للموائمة مع سياسة المؤسسة ومتطلبات الجودة	5714,3	99125,0	5	عالية جدا
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	381,3	65154,0		عالية جدا

يتضح من خلال الجدول عينة من عمال سونلغاز جاءت متوسطات الحسابي بدرجة عالية جدا وعالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل بمتوسط حسابي (7262,4) وانحراف معياري يساوي (40125,0).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (5952,485714)، يمكن تفسير ما مدى تطبيق إدارة سونلغاز فرع الأغواط لإدارة الجودة الشاملة لدى عينة من عمال سونلغاز .

ممن خلال إجابة عمال سونلغاز وقد جاءت كل العبارة كالاتي: جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (5714,3) ، وانحراف معياري (99125,0) أما في المرتبة السادسة عبارة توجد رقابة على مدى تنفيذ سياسة المؤسسة " بمتوسط حسابي (2619,3) وانحراف معياري (16994,1) والمرتبة السابعة فكانت للعبارة " يرتبط تحسين خدمات المؤسسة على ضمان جودة سياسة المؤسسة، بمتوسط حسابي (9762,2)

وانحراف معياري (94966,0)، والمرتبة الثامنة فكانت للعبارة " يعتمد القائم باتصال الداخلي على مبادئ الجودة الشاملة في سونلغاز"، بمتوسط حسابي (3 ، 1905) وانحراف معياري (04153).،(1) نستنتج من خلال المحور هذا أن القائمين على اتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز يسعون إلى تحسين الخدمات المتعددة كما أنها دائما تسعى إلى تحقيق فعالية سياسات المؤسسة عن طريق اتصال الداخلي باعتبار أن الأفراد القائمين يعملون بشكل مباشر مع العملاء وتحسين خدمتهم بشكل مستمر.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة :

المطلب الأول: نتائج عامة:

- اتضح من خلال الدراسة أن إدارة مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مرونة نظامها الإداري وكذا الدراسات الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها.
- أسفرت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تخصص قسم باتصال الداخلي وتعتمد عليه في تقديم خطط شاملة للمدة القادمة.
- تبين لنا من الدراسة أن قسم اتصال الداخلي يساهم في تطوير مفهوم الجودة الشاملة من خلال توعية موظفي الأقسام والمصالح بالجودة.
- كشفت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تعطي نوع من مرونة للتكيف مع جميع التغيرات الداخلية والخارجية و ذلك للحفاظ على استمراريتها وديمومة نشاطها.
- تسعى مؤسسة سونلغاز إلى مواكبة التطورات التكنولوجية
- من خلال المقابلة تبين أن الإتصال الداخلي في إدارة الجودة الشاملة دور أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة سونلغاز.
- تمتلك مؤسسة سونلغاز بنية تحتية دائمة التطور من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات.
- تبين أن موظفو سونلغاز يسهرون على صيانة كل ما يتعلق بتكنولوجيا و البرامج المتعددة لها وكذا ضمان السرية أمانة المعلومات.
- أظهرت الدراسة أن القائمين باتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز يسعون إلى تحسين الخدمات المتعددة داخل المؤسسة وخارجها.
- بينت الدراسة أيضا أن اتصال الداخلي تسعى إلى تحقيق فعالية سياسات المؤسسة بالعمل بشكل مباشر مع العملاء وتحسين خدمتهم بشكل مستمر.
- كما تبين من خلال المقابلة أن مؤسسة سونلغاز تسعى من خلال الاعتماد الكلي على الكمبيوتر إلى الوصول إلى صفر ورقة و إدراج كل معلوماتها في الشبكة المعلوماتية.
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تتبنى استراتيجية الإدارة التشاركية.
- أسفرت الدراسة أن موظفي مؤسسة سونلغاز يعتمدون على موقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع جماهير المؤسسة.

- وبخصوص نظرة الموظفين إلى دور اتصال الداخلي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط فهي حققت ذلك بالفعل من خلال الوصول إلى الهدف المنشود والدليل على ذلك تحسين خدماتها وتميزها بالجودة.
- تحسين التواصل وتبادل المعلومات:
- يُسهل الاتصال الداخلي الفعّال تبادل المعلومات والأفكار بين جميع مستويات المؤسسة، مما يُساعد على تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- يُتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بشكل فعّال، ويساعدهم على فهم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
- يُشجع الاتصال المفتوح والصادق على مشاركة الموظفين في تحسين عمليات المؤسسة، وتقديم الاقتراحات، وإبلاغ الإدارة عن أي مشكلات تواجههم.
- تعزيز ثقافة الجودة:
- يُساعد الاتصال الداخلي على نشر ثقافة الجودة في جميع أنحاء المؤسسة، وتشجيع الموظفين على التركيز على الجودة في جميع مهامهم.
- يُعزز الاتصال الفعّال العمل الجماعي، ويُشجع الموظفين على التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجودة.
- يُحفز الاتصال المفتوح على التعلم من الأخطاء، والسعي المستمر لتحسين العمليات.
- تحفيز الموظفين وتحسين الأداء:
- يُساعد الاتصال الداخلي الفعّال على تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- يُشعر الموظفين بالتقدير والإحترام، مما يُعزز ولائهم للمؤسسة ويساعد على الاحتفاظ بهم.
- يُساعد الاتصال المفتوح على حلّ المشكلات التي تواجه الموظفين، وتوفير بيئة عمل إيجابية.
- تحسين سمعة المؤسسة:
- يُساهم الاتصال الداخلي الفعّال في تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها ومورديها، ويُعزز الثقة بها.
- يُساعد على التعامل مع الشكاوى والمشكلات التي يواجهها العملاء بشكل سريع وفعّال.
- يُظهر التزام المؤسسة بجودة منتجاتها وخدماتها، ويُساعدها على اكتساب ميزة تنافسية في السوق.
- اجتماعات منتظمة بين الإدارة والموظفين لمناقشة أهداف الجودة والتقدم المحرز.

- نشر التقارير والمذكرات حول مبادرات الجودة وأنشطتها.
- استخدام لوحات المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات حول الجودة.
- توفير برامج تدريبية للموظفين حول مبادئ الجودة وأدواتها.
- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات وتحسين العمليات.
- الاحتفال بإنجازات الجودة وتكريم الموظفين المتميزين.
- تحسين التواصل وتبادل المعلومات:
- يُسهل الاتصال الداخلي الفعّال تبادل المعلومات والأفكار بين جميع مستويات المؤسسة، مما يُساعد على تحسين التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- يُتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بشكل فعّال، ويساعدهم على فهم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
- يُشجع الاتصال المفتوح والصادق على مشاركة الموظفين في تحسين عمليات المؤسسة، وتقديم الاقتراحات، وإبلاغ الإدارة عن أي مشكلات تواجههم.
- تعزيز ثقافة الجودة
- يُساعد الاتصال الداخلي على نشر ثقافة الجودة في جميع أنحاء المؤسسة، وتشجيع الموظفين على التركيز على الجودة في جميع مهامهم.
- يُعزز الاتصال الفعّال العمل الجماعي، ويُشجع الموظفين على التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجودة.
- يُحفز الاتصال المفتوح على التعلم من الأخطاء، والسعي المستمر لتحسين العمليات.
- تحفيز الموظفين وتحسين الأداء
- يُساعد الاتصال الداخلي الفعّال على تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم، مما يُؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- يُشعر الموظفين بالتقدير والإحترام، مما يُعزز ولائهم للمؤسسة ويساعد على الاحتفاظ بهم.
- يُساعد الاتصال المفتوح على حلّ المشكلات التي تواجه الموظفين، وتوفير بيئة عمل إيجابية.
- تحسين سمعة المؤسسة
- يُساهم الاتصال الداخلي الفعّال في تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها ومورديها، ويُعزز الثقة بها.
- يُساعد على التعامل مع الشكاوى والمشكلات التي يواجهها العملاء بشكل سريع وفعّال.

- يُظهر التزام المؤسسة بجودة منتجاتها وخدماتها، ويُساعد على اكتساب ميزة تنافسية في السوق.
- اجتماعات منتظمة بين الإدارة والموظفين لمناقشة أهداف الجودة والتقدم المحرز.
- نشر التقارير والمذكرات حول مبادرات الجودة وأنشطتها.
- استخدام لوحات المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات حول الجودة.
- توفير برامج تدريبية للموظفين حول مبادئ الجودة وأدواتها.
- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات وتحسين العمليات.
- الاحتفال بإنجازات الجودة وتكريم الموظفين المتميزين.

المطلب الثاني: الاستنتاج العام

تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، الاتصال الداخلي الفعال يساعد على تسهيل تدفق المعلومات والأفكار بين الموظفين وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، هذا يؤدي إلى تحسين التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والأنشطة المرتبطة بتحقيق الجودة، زيادة مشاركة الموظفين وتمكينهم، الاتصال الداخلي الفعال يساعد في إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتنفيذ مبادرات الجودة، هذا يعزز الشعور بالمسؤولية والملكية لدى الموظفين تجاه تحسين الجودة، نشر ثقافة الجودة، من خلال الاتصال الداخلي، يمكن نشر مفاهيم وقيم الجودة الشاملة بين جميع الموظفين، هذا يساعد في بناء التزام وتفهم مشترك لأهمية الجودة على مستوى المنظمة، تحسين التغذية الراجعة والشفافية، الاتصال الداخلي الفعال يوفر قنوات للموظفين لتقديم ملاحظاتهم والشكاوى والاقتراحات المتعلقة بالجودة، هذا يساعد في تحديد المشكلات وتطوير حلول مناسبة بشكل أسرع، تسهيل التغيير والتحسين المستمر، الاتصال الداخلي يلعب دورًا حيويًا في إدارة عملية التغيير المرتبطة بتنفيذ مبادرات الجودة الشاملة، هذا يساعد في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التكيف مع التحسينات المستمرة.

خاتمة

الخاتمة

تعد إدارة الجودة الشاملة تحديًا مستمرًا للمنظمات في العصر الحديث، ويمكن أن يكون الاتصال الداخلي أداة قوية لتحقيق التميز المؤسسي. يساهم الاتصال الداخلي في بناء ثقافة تعاونية ومشاركة في المنظمة، وتعزيز التنسيق والتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة. يعزز الشفافية والثقة، ويساعد على توجيه الجهود نحو أهداف الجودة المشتركة.

لتحقيق فعالية الاتصال الداخلي، يجب أن تعتمد المنظمة على وسائل اتصال فعالة ومناسبة، مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والمنتديات الداخلية، والورش العمل، والتدريبات التوجيهية. كما يجب على المنظمة أن تعزز ثقافة الاحترام والاستماع الفعال للأراء المختلفة، وتشجع على التواصل الثنائي والجماعي بين الأفراد.

عندما يتم تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. يعزز هذا الروح الجماعية والانتماء للمنظمة، ويساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الجودة الشاملة.

باختصار، يعد الاتصال الداخلي أحد أركان إدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في تعزيز التعاون والتفاهم والشفافية والثقة بين أفراد المنظمة. يعتبر التواصل الفعال والمفتوح أداة قوية لتحقيق الأهداف الجودة وتعزيز الأداء العام للمنظمة. بالتالي، من المهم أن تعطي المنظمات الاهتمام الكبير لتعزيز الاتصال الداخلي كجزء أساسي من استراتيجية إدارة الجودة الشاملة. عن طريق الاستثمار في التواصل الفعال وتوفير بيئة تشجع على المشاركة والتعاون، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج ملموسة في تحسين الجودة وزيادة الكفاءة، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

في النهاية، يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو ركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة. يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التفاهم والتواصل الفعال بين أفراد المنظمة، وتعزيز التعاون والشفافية، وتوجيه الجهود نحو أهداف الجودة المشتركة. بواسطة الاستثمار في الاتصال الداخلي وتعزيزه، يمكن للمنظمات تحقيق التميز المؤسسي والنجاح في بيئة الأعمال اليومية المتنافسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. أحمد الخطيب ورداح الخطيب " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
2. أحمد بن عيشاوي إدارة الجودة الشاملة: (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية - دار الحامد الأردن الطبعة الأولى 2013،
3. احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل مصري للجودة والتفسيه المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004
4. أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الإسكندرية الدار الجامعية ، 2003 ،
5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية الدار الجامعية 2000 ،
6. أحمد محمد غنيم "إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر الجزء الثاني، الطبعة الثانية، 2008،
7. أحمد يوسف دودين "إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى، 2014
8. إسماعيل إبراهيم القرار ، :six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة". دار الميسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2009،
9. جمال الدين العويسات " إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع - الجزائر، 2003،
10. حرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال القاهرة، دار النهضة العربية 2006 ،
11. حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة الدار المصرية القنائة 2002 ،
12. حسين الجبلاني ،التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 1985
13. حسين حريم السلوك التعليمي (سلوك الأفراد في المنطعات، الطبعة الأولى، دار زهران النشر، عمان، 1977،
14. خيضر مصباح الطيطي " إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى. 2011
15. ريد كثير عموي إدارة الجودة الشاملة، دار كتور المعرفة الأردن الطبعة الأولى، 2006،
16. سلوى عثمان الصديقي الاتصال والخدمة الاجتماعية بالإسكندرية دار المعرفة الجامعية، 2005 ،
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ،
18. عبد الحميد عبد الفتاح المعربي المهارات السلوكية والتنظيمية قسمة الموارد البشرية الكة العصرية المنشور والتوزيع،
19. عبد العزيز شرف ، نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم و ادارة الأعمال القاهرة الدار المصرية اللبنانية ، 2003 ،
20. عبد الله الطائي وعيسى الدادة إدارة الجودة الشاملة . دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن ، الطبعة الأولى، 2006،
21. عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1999 ،

22. على الشرقاوي العملة الإدارية وظائف المديرين الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2002 ،
23. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009،
24. عيدي السامراتي إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، 2007،
25. فتحي أحمد يحي العالم. " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2013
26. فصيل دليو الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائلة القاهرة دار البحر للنشر والتوزيع 2003 ،
27. فصيل دليو الاتصال المؤسسة دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2003 ،
28. فضيل ديلو ومجموعة من الباحثين 'الاتصال في المؤسسة' فعاليات الملتقى الوطني الثاني 'الجزائر' مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية 2003
29. قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009،
30. مأمون سليمان الدرادكة . "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2008،
31. مجيد الكرمي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى. 2011
32. محمد إبراهيم السيد الاتصال الوثائقي المكتوب، القاهرة ، دار الثقافة 1993 ،
33. محمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2012،
34. محمد عبد الوهاب العزاوي إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي. دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
35. محمد عبد الوهاب القراوي " إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010،
36. محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال و العلاقات العامة عمان، 2000 ،
37. محمود علم الدين تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري ، مركز الحضارة العربية للإعلام والنشر، 2015،
38. مدحت أبو النصر إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008،
39. مدحت أبو النصر أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008،
40. مصطفى حجاري الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة بالمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000،

41. ناصر دادى عدون الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،
42. نجم عبود. "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى، 2010،
43. نزار عبد المجيد البراوي والحسن عبد الله باشود. " إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة الوراق للنشر والتوزيع ،
الأردن، الطبعة الأولى 2011

المراجع بالأجنبية :

1. Michel amiel et des autres, management de l'administration, 2e édition, paris, imprimerie duculot: 1998.
2. Jean-Pierre lehnish, la communication dans l'entreprise, 2 édition, paris presses universitaires de France, 1985.
3. Ossama François, les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne, édition l'harmattan, paris, 2001.
4. Philippe Malaval, Pentacom communication théorie et pratique. Pearson, Paris, 2005

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عمار ثلجي - بالأغواط -

استمارة استبيان تدرج ضمن متطلبات تحضير مذكرة شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال الموسومة

بعنوان :

الاتصال الداخلي ودوره في ادارة الجودة الشاملة

قصد القيام بدراسة ميدانية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة قسم علو
الإعلام والاتصال، أضع بين يديك هذا الاستبيان وكلي أمل أن تجيب عنهم بكل دقة وموضوعية ولكم جزيل
الشكر المسبق لتعاونكم معي

إعداد الطالبة:

- طيفور خديجة

- بن قيط العالية

السنة الجامعية : 2023-2024

المقدمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى التحقيق في دور الاتصال الداخلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتحقيق التميز المؤسسي. تم تنظيم الاستبيان بناءً على الإشكالية والفرضيات المقدمة.

الإشكالية البحثية:

ما هو دور الاتصال الداخلي في إدارة الجودة الشاملة، وكيف يساهم في تحقيق التميز المؤسسي؟

الفرضيات:

يمكن الجزم بأن عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة وبمختلف أشكالها لها أهمية بالغة وضرورية ولها تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة، سواء كان سلبيًا أو إيجابيًا.

إن استخدام تقنيات الاتصال في المؤسسة، وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة.

بنود الاستبيان:

الجزء الأول: معلومات عامة

1. ما هو منصبك الحالي في المؤسسة؟
2. كم مدة عملك في هذه المؤسسة؟
3. ما هو مستوى تعليمك؟

الجزء الثاني: الاتصال الداخلي

4. كيف تقيّم فعالية الاتصال الداخلي ككل في مؤسستك؟
5. ما أنواع قنوات الاتصال الداخلي المستخدمة بشكل شائع في مؤسستك؟ (مثل: الاجتماعات، البريد الإلكتروني، الإنترنت، إلخ)
6. إلى أي مدى تعتقد أن عملية الاتصال الداخلي تؤثر على الأداء الشامل لمؤسستك؟
7. ما هي التحديات أو العقبات الرئيسية في طريق الاتصال الداخلي الفعال في مؤسستك؟

الجزء الثالث: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

8. ما مدى معرفتك بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ؟
9. إلى أي مدى يتم تطبيق TQM في مؤسستك؟
10. برأيك، كيف يساهم الاتصال الداخلي في تنفيذ TQM في مؤسستك؟
11. ما هي الفوائد المتصورة لتنفيذ TQM في مؤسستك؟

الجزء الرابع: التميز المؤسسي

12. كيف تعرّف التميز المؤسسي في سياق مؤسستك؟
13. ما هي العوامل التي تعتقد أنها الأكثر أهمية لتحقيق التميز المؤسسي؟
14. بأي طرق يدعم الاتصال الداخلي السعي نحو التميز المؤسسي في مؤسستك؟
15. ما هي التحسينات أو التغييرات المحددة التي تقترحها لتعزيز دور الاتصال الداخلي في تحقيق التميز المؤسسي؟

الرجاء وضع علامة [X] موضع الإجابة :

- 1- العمر: [] أقل من 20 سنة - [] بين 20 و30 سنة - [] بين 31 و40 سنة -
[] أكثر من 40 سنة
- 2- الجنس: [] ذكر - [] أنثى
- 3- المنصب في المؤسسة: [] إداري - [] فني - [] عام
[] أخرى (يرجى التحديد).....

القسم الثاني: الاتصال الداخلي :

- 4- كيف تقيم فعالية الاتصال الداخلي في مؤسستك؟ - [] ممتاز - [] جيد جداً - [] جيد - [] متوسط - [] ضعيف
- 5- هل تشعر أن لديك كل المعلومات اللازمة لأداء عملك بشكل جيد؟ - [] نعم - [] لا - [] أحياناً
- 6- ما هي الوسائل التي تفضلها لتلقي المعلومات الداخلية؟ (يمكن اختيار أكثر من واحدة) - [] البريد الإلكتروني - [] الاجتماعات - [] النشرات الداخلية - [] اللوحات الإعلانية - []
أخرى (يرجى التحديد):.....
- 7- هل تعتقد أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟
[] نعم - [] لا - [] لا أعلم

القسم الثالث: إدارة الجودة الشاملة :

- 8- هل تعتقد أن الاتصال الداخلي له تأثير على جودة العمل في سونلغاز؟ - [] نعم - [] لا
[] لست متأكدًا
- 9- في رأيك، ما هي العوامل التي يمكن أن تحسن من جودة الاتصال الداخلي؟ (يرجى التحديد) - []
تدريب الموظفين - [] تحسين البنية التحتية التكنولوجية - [] تعزيز الشفافية -
[] تحسين قنوات الاتصال [] أخرى (يرجى التحديد) :
- 10- هل ترى أن هناك علاقة بين الاتصال الداخلي والتميز المؤسسي في مؤسستك؟
[] نعم - [] لا - [] لا أعلم

11- ما هي العوامل التي تساهم في تعزيز دور الاتصال الداخلي في تحقيق التميز المؤسسي؟

[] الشفافية - [] التفاعلية - [] الانفتاح - [] الاستماع للموظفين

أخرى (يرجى التحديد) :

12- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يساهم في تحسين إدارة الجودة الشاملة؟ (يرجى تقديم

تعليقاتك)

.....
.....
.....

القسم الرابع: التعليقات الختامية:

13- هل توافق على الفرضية الأولى: "يمكن الجزم بأن عملية الاتصال الداخلي تساهم بشكل

فعال في تحقيق الجودة الشاملة"؟

[] أوافق بشدة - [] أوافق - [] محايد - [] لا أوافق-

[] لا أوافق بشدة

14- هل لديك أي اقتراحات أخرى لتحسين الاتصال الداخلي أو إدارة الجودة في مؤسستك؟

(يرجى تقديم تعليقاتك)

.....
.....
.....

يمكنك استخدام هذا النموذج كأساس لاستبيانك، وتعديله حسب الحاجة ليتناسب مع أهداف بحثك. يمكنك أيضًا إضافة أو حذف أسئلة لتلائم الموضوعات التي ترغب في استكشافها بشكل أعمق.

أتمنى أن يكون هذا الاستبيان مفيدًا لك. إذا كنت بحاجة إلى مزيد من المساعدة أو ترغب في تعديل بعض الأسئلة، فلا تتردد في إخباري.