

مكانة الإتصال ضمن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في المؤسسة الاقتصادية

أ. طارق هابة

(جامعة الجزائر -3-)

Abstract

The success of the application of total quality management in the economic institutions depend on the optimal application of its principal requirements , and the connection is considered one of the most prominent and most important of these requirements, which is an important tool in changing the organizational culture of the institution by doing many he tasks of administrative and specialized functions including: planning function, guidance, coordination, motivation function , training function and human resources development..... etc.

we will try in this paper to highlight the most important roles of contact with various channels in the success of the application of total quality management in addition to clarify the position occupied by the part of the various ISO standards issued by the global standardization (ISO).

Key words: communication, quality, total quality management, the culture of quality, ISO standards (ISO)

الملخص :

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية مرتبط بمدى التطبيق الأمثل لمتطلباتها الرئيسية ، ويعتبر الإتصال أحد أبرز وأهم هذه المتطلبات ، حيث يعد أداة مهمة في تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال قيامه بالعديد من المهام والوظائف الإدارية والتخصصية نذكر منها : وظيفة التخطيط ،وظيفة التوجيه ،وظيفة التنسيق ، وظيفة التحفيز ووظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية... الخ، وسنحاول في هذه الورقة البحثية إبراز أهم الأدوار التي يلعبها الإتصال بمختلف قنواته وأساليبه في إنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى توضيح المكانة التي يحتلها ضمن معايير الايزو المختلفة الصادرة عن هيئة التقييس العالمية (ISO) .

الكلمات المفتاحية : الإتصال ، الجودة ، ادارة الجودة الشاملة ، ثقافة الجودة ،معايير الايزو (ISO).

مقدمة

تعتبر المؤسسة نسقا إجتماعيا يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم وفقا لمجموعة من القيم والعادات و التقاليد، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها المحددة سلفا ، ومن بين هذه الأنساق نجد نسق العلاقات الاتصالية ، حيث يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه مختلف العمليات الإجتماعية والإدارية داخل المؤسسة ، وقد أدى التغير السريع الذي يشهده عالمنا المعاصر إلى زيادة أهمية الاتصال بشكل واضح في جميع المستويات التنظيمية والإدارية ، و مع ظهور نظام إدارة الجودة الشاملة كعملية إدارية تقوم بها المؤسسات من أجل التميز في خدماتها الانتاجية والوظيفية والتحسين المستمر لعملياتها المختلفة ، وحتى تضمن لنفسها مكانة مرموقة في الساحة المحلية والدولية تسمح لها بالمنافسة ، أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التطورات التي أخذت منحى تصاعدي في تطبيقها لمقومات هذه النظام ومتطلباته المختلفة من أجل الحصول على شهادات الايزو المختلفة الاصدارات، و هذه الأخيرة تعد اعتراف صريح بمدى جاهزية المؤسسة للولوج في عالم إقتصادي تنافسي .

ومع هذه التطورات والتغيرات التي أحدثتها ادارة الجودة الشاملة في طرق التسيير والإدارة ، سارعت العديد من المؤسسات الى تبني هذا النظام من خلال توفير كل شروطه و متطلباته والتي يعد العنصر البشري حجر الأساس فيها ، بالإضافة إلى العناصر الأخرى وفي مقدمتها الاتصال الذي يعد الأداة الرئيسية في التغير الثقافي والتنظيمي للمؤسسة من خلال التأثير على مختلف مكوناتها وعناصرها التنظيمية، كما تولى ادارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة لهذا العنصر من خلال وضعه ضمن متطلباتها ، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما هي المكانة التي يحتلها الاتصال في نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

وعلى هذا الأساس سوف نتناول في دراستنا هذه المحاور التالية :

1. الإطار المفاهيمي للاتصال داخل المؤسسة
2. ماهية إدارة الجودة الشاملة
3. مفهوم وأهمية المواصفات العالمية القياسية (ISO)
4. مكانة الاتصال ضمن ادارة الجودة الشاملة
5. مكانة الاتصال ضمن معايير التقييس الدولي (ISO)

أولاً : الإطار المفاهيمي للاتصال داخل المؤسسة : سنتطرق في هذا المحور الى مفهوم الاتصال داخل المؤسسة وعناصر العملية الاتصالية وأنواعها، ثم تحديد أهم الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها .

1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة: هناك العديد من التعريفات التي حاولت إعطاء مفهوم واضح وصريح للاتصال داخل المؤسسة، نذكر أهمها في النقاط التالية :
يعرف الاتصال الداخلي على أنه : "كل الأعمال والنشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها ورفيها" (بلخيري ، ر والجابري ، س 2013: 73).

كما يعرفه البعض على أنه " سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والاجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال ، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاتها ومدخلاتها وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية" (محمود ، أ و البريدي ، ع . 2008: 48).

وعليه يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو نشاط أو عملية هادفة تسعى إلى ربط الأفراد ببعضهم البعض داخل المنظمة من خلال تشجيع التعاون والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بواسطة مجموعة من القنوات اللفظية والغير لفظية .

2 - أنواع الاتصال داخل المؤسسة : ينقسم الاتصال داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين، اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وتتكون الإتصالات الرسمية من عدة اتجاهات صاعدة وهابطة وإتصالات أفقية تجرى بين الجهات والأشخاص الذين هم في مستويات إدارية واحدة بينما تكون الاتصالات غير الرسمية بين الافراد والعاملين داخل المؤسسة بطريقة عفوية وغير منظمة وعلى العموم يمكن تعريفهما على النحو التالي :

1-2- الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ، ففي كل مؤسسة يوجد ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة ، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل الذي يوضح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها، كما يتمثل الاتصال الرسمي في عملية نقل المعلومات والأوامر الخاصة بالاتصالات الصاعدة والنازلة التي تمثل ما يسمى بالنظام الرسمي داخل المؤسسة. (مجاهد ، ح وشيبة ، ش و الخلفي ، ط. 2003 : 44)

ومن الملاحظ أن الاتصالات الرسمية بدورها تنقسم إلى عدة أنواع منها الاتصالات الصاعدة ، والتي تتمثل في التقارير والشكاوى والاقتراحات ، وأخرى نازلة تحتوى على التعليمات والأوامر والقوانين المتعلقة بسير العمل بالإضافة الى الاتصالات الافقية التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى في الهرم الوظيفي بغرض الحصول على المعلومات .

2-2- الاتصال غير الرسمي: بالموازات مع الإتصال الرسمي ، ينشأ الإتصال غير الرسمي في المؤسسة ، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الإتصال الرسمي ، كحمود في الإتصال الصاعد ، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الإجتماعيون ، الذين يتميزون بطموحهم ، كما ينشأ نتيجة لوجود علاقات شخصية و إجتماعية بين العاملين في المؤسسة (Cailley,B.1996:71) .

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

3 - أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة : إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث مجموعة من التأثيرات على النشاطات والوظائف المختلفة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة ، كما أن عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات القاعدية والأساسية للقيام بأعمالهم وومهامهم المنوطة بهم ، وذلك من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات بشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا الوظيفي لديهم ، ونلخص أهم الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- الأخبار والاعلام .
- الإعداد لتقبل التغيير .
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء .
- تحسين العلاقات بين الادارة والعمال بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة (بن الصديق ، ع 2010: 170-171) .
- التكوين : من خلال تكوين العمال على استخدام التقنيات والأساليب الجديدة ، وهذا عن طريق توظيف مجموعة من الوسائل والتقنيات المتطورة والحديثة .

- التحفيز : بحيث تقوم المؤسسة بدفع العاملين إلى تطوير إحساسهم بالانتماء والولاء إلى المؤسسة ، وهذا يتم عن طريق تطبيق سياسة المكافآت والتشجيعات ، سواء كانت هذه المكافآت ذات طابع مادي مثل الزيادة في الراتب ، العلاوات ، الرحلات ، أو مكافآت معنوية تتمثل عادة في الأوسمة ، الألقاب التشريفية ، التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات الخ .
- المشاركة والدمج : بمعنى جعل الأفراد يشتركون ويندمجون في المؤسسة ، أي يصبحون أعضاء فاعلين فيها ، من خلال مجموعة من الوسائل كصندوق الاقتراحات والإجتماعات والاحتفالات السنوية.... الخ (بلخيري ، ر والجايري ، س . 2013: 95-96).

ثانيا : ماهية إدارة الجودة الشاملة : قبل أن نتطرق للحديث عن نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لابد لنا أن نتوقف عند أبرز المفاهيم التي تحيط بهذا المفهوم ومن أهمها :

1 - مفهوم الجودة : نظرا لتعدد وجهات النظر من قبل المفكرين والمحللين حول تحديد مفهوم دقيق وموحد للجودة، جعل هنالك إختلافات في تعريفها وضبطها، وقصد الإمام بمفهومها نعهد إلى عرض أهم التعاريف للجودة كما يلي:

تعرف الجودة بأنها " مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة" (السلمي ، ع . 18: 1999).

وهناك من يعرفها أيضا بأنها " إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقق أيضا الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج مجموعة من السلع أو الخدمات وإيجاد صفة التميز لها " . (عقيلي ، ع . 2000: 17)

وبالتالي يمكن أن نعرف الجودة بأنها محاولة المؤسسة الوصول بالمنتوج إلى درجة مثلى من التحسين والتميز في الخصائص والصفات التي من شأنها تحقيق رغبات ومتطلبات الزبون أو العميل .

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة : هناك عدة تعريفات حاولت إعطاء مفهوم واضح وصريح لإدارة الجودة الشاملة نذكر أهمها في النقاط التالية :

عرفت منظمة التقيس العالمية (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال

التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (العزاوي ، م .2005: 33).

ويعرفها جابلونسكي بأنها "شكل تعاوي لأداء الأعمال بتحريك القدرات والمواهب لكل العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاج والجودة والخدمة بشكل مستمر ، وهو ما يتطلب الإدارة بالمشاركة وتحسين العملية واستخدام الفرق" (الشافعي ، ح .2006: 62).

وفي تعريف آخر لـ John Oakland "أكد أن إدارة الجودة أسلوب إداري حديث يسعى إلى تحقيق المرونة والفعالية في أعمال المنظمة أو المشروع ورفع قدرته التنافسية (أبو نصر ، م .2007: 123).

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

4- متطلبات إدارة الجودة الشاملة : إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتم إلا بتوفير جملة من المتطلبات والعناصر الرئيسية التي تساعد على إنجاح هذا النظام ، ومن هذه المتطلبات نذكر منها : (جباري ، ف . 2011 : 29-30)

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

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

ج-الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة : إن نجاح الجودة الشاملة مرتبط بالادارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة ، وذلك من خلال عملية تدريب العمال وتحفيزهم والإهتمام بهم ومحاولة ادماجهم في عمليات اتخاذ القرارات والتعرف عن المشاكل التي يعانون منها واقتراح الحلول المناسبة لها.

د-الانفتاح في عملية الاتصال : يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة حسب (مأمون ، أ والشبلي ، ط .2002: 67) إتصالا تنظيميا:

– من الأعلى إلى الأسفل : بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات .

– من الأسفل إلى الأعلى : لنقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين الى الإدارة .

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

5- أهداف إدارة الجودة الشاملة : حدد الباحث ريتشارد فرمان R.Ferman الأهداف التي تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة في عدة نقاط أشار إليها (أبو نصر ، م . 2007 : 126) وهي :

- التركيز على إحتياجات السوق ، والعمل على ترجمة هذه الإحتياجات الى مواصفة قابلة للتنفيذ ؛

- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات .

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجي لها .

- وضع أسلوب للتطوير المستمر بلا نهاية .

ثالثاً : مفهوم وأهمية المواصفات العالمية القياسية (ISO) : سنحاول في هذا المحور إبراز أهم مفاهيم الايزو بالإضافة الى دراسة العلاقة بين مقاييس المواصفات الدولية (ISO) وإدارة الجودة الشاملة لنصل في الأخير إلى تحديد أهمية الحصول على شهادة الإيزو بالنسبة للمؤسسة والعمال والعملاء :

1-تعريف الإيزو: هو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات عام (1987) ، تحدد هذه المواصفات ،وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها(سلع أو خدمات) ، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء (مصطفى ، أ . 1998 : 11)

وتعرف الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) المقاييس بأنها " وثائق موضوعة بإجماع و مصادقة من طرف هيئة معروفة، تقدم للدول مجموعة من القواعد و أسس التسيير للتطبيق المتكرر أو المستمر" (Debruyne, M .2002: 58)

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن معايير الايزو هي سلسلة من المواصفات التي تطرحها المنظمة العالمية للتقييس من أجل ضبط جودة السلع والخدمات بما يتوافق مع متطلبات السوق العالمية ، وهذه السلسلة متكونة من مجموعة من الوثائق المصادق عليها من طرف هذه المنظمة تتضمن مجموعة من الشروط والمتطلبات يجب استيفائها من أجل الحصول في الأخير على شهادة الايزو

2 - علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:لقد أجمع العديد من الباحثين و المفكرين (أمثال Debruyne, Brilman، عبد العزيز سمير) على وجود اختلاف واضح بين معايير الإيزو و المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، و تتمثل أهم أوجه هذا الإختلاف في النقاط التالية:

■ تسعى معايير الإيزو إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ و مرتكزات ذات طابع عام إلا أنّ تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، فلكلّ منها نموذجها الخاص بها (السلمي ، ع . 91:1999).

■ تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و السعي إلى إشباعها و تحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها و خدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها (موازي ،س.2005: 57) .

■ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات و الأقسام و المستويات التنظيمية، كما أنّ كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة، في المقابل فإنّ معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام و إدارات محدّدة و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككلّ.

■ تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم و الأدوات و الأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية و الإجراءات، و هذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدّد المبادرات الفردية (مأمون ، أ والشبلي ، ط 2002: 108).

وتمنح شهادة الإيزو لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الإيزو، فالمؤسسات الحائزة على الشهادة تخضع إلى تفتيش دوري على عكس المؤسسات المنتهجة لإدارة الجودة فهي لا تخضع إلى تفتيش من طرف أية جهة إلا في حالة كانت هذه المؤسسات متحصلة على شهادة الإيزو (ISO).

3-أهمية المواصفات العالمية القياسية (ISO): إن تطبيق مواصفات الإيزو من طرف المؤسسات الخدمية أو الصناعية أدى إلى زيادة الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وخلق سمعة جيدة لها في الأسواق إلى جانب تحسين علاقاتها مع المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة وتكمن أهم المزايا حسب (بوعنان ، ن . 2007: 28-30) في النقاط التالية :

1. الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين.

2. تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات.

3. إن عملية توصيف الوظائف ، تسمح للعاملين بالحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم مما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم.

4. تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة وخلق جو عمل أفضل وتقوية التعاون والاتصال بين مختلف العاملين

5. مساعدة العملاء في القدرة على الاختيار بين المؤسسات والمنتجات البديلة.

6. إعطاء الثقة للعميل بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة ، إضافة إلى زيادة الثقة في قدرات المؤسسة على الارتقاء بمستوى التزاماتها المتعلقة بالجودة.

رابعا : مكانة الاتصال ضمن ادارة الجودة الشاملة : يحجز الاتصال مكانة مرموقة في إدارة الجودة الشاملة ، ويعد من أهم متطلبات نجاحها ، وسنحاول إبراز هذه المكانة من خلال توضيح أساليب الاتصال ودوره في تغيير ثقافة المنظمة بالإضافة إلى أهميته في إدارة الجودة الشاملة ، وذلك من خلال النقاط التالية :

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

1-1- الاتصالات الفعالة بين العاملين : كثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة، والتركيز على العميل كأحد أهم المرتكزات ، أساسه الاتصالات الفعالة معه، وهذه تكون بداية للتميز في إدارة السيرورات اللازمة داخل المنظمة، وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات، ولكن أساس هذه الاتصالات يرتكز على الاتصالات الأفقية أكثر من الأشكال الأخرى من الاتصالات، كما يعتبر نظام الاقتراحات أحد أقدم أساليب الاتصالات والذي أعيد تجديده من قبل بعض المنظمات، والفرق الأساسي بين النظام القديم للاقتراحات والنظام الجديد هو أن النظام القديم موصوف بأنه صندوق مملوء بالغبار أكثر من الأفكار، أما في النظام الجديد فإن الموظفين يعلمون أن اقتراحاتهم ستكون مثمنا ويتم تقييمها وتنفيذها بسرعة كبيرة واعتمادها في أخذ القرارات، فالشركات في الولايات المتحدة الأمريكية تحصل على حوالي 1.5 اقتراح تحسين من كل موظف في كل سنة (عبد العزيز، س. 195:1995) وعلى سبيل المثال شركة ميلليكين Milliken التي فازت بجائزة مالكولم بالدريدج Malcolm Baldrige عام 1989 حصلت على معدل 52 اقتراحاً من كل موظف من موظفيها عام 1991، حيث كان لها سياسة 72/24 أي أنه يتوجب الرد من طرف المشرف على الإقتراحات

المقدمة خلال فترة زمنية لا تتعدى اليوم (24 ساعة) ، كما يجب عليه تقديم خطة عمل الفكرة خلال ثمانية أيام (72 ساعة). (جودة، م. 2014: 140).

1-2- تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتأثيراتها على إدارة الجودة الشاملة : تعرف تكنولوجيا الاعلام والاتصال بأنها " تلك الأدوات أو الوسائل أو الأجهزة التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها وإسترجاعها وعرضها " (حمدي ، م وبوسعدية ، م وقرناني، ي. 2011: 3) ، كما تتكون تكنولوجيا الاعلام والاتصال من مجموعة من الوسائل نذكر منها :

❖ **الهاتف :** لا يزال الهاتف الوسيلة الأكثر استخداما داخل المؤسسة ، وذلك يرجع لكونه يسمح بالتواصل والتفاعل بين الافراد بالرغم من الغياب الجسدي لهم ، كما يمكن استعمال الهاتف لبث بعض المعلومات والإرشادات داخل المؤسسة من خلال وضع ما يعرف بالرقم الإعلامي في متناول المستخدمين بشكل دائم (Souterain, J & Farcet, P. 2007: 233).

❖ **الانترنت :** وهي مجموعة ضخمة من شبكات الاتصال المرتبطة مع بعضها البعض ، وهذه المجموعة تنمو ذاتيا بقدر ما يضاف إليها من شبكات وحاسبات ، وقد أدى تغلغلها واتساعها الى وصفها بشبكة الشبكات ، وتستخدم هذه الشبكات الاتصالية مجموعة من التطبيقات والبرامج التي تساهم في زيادة كفاءة العمال وتحسين جودة إنتاجيتهم داخل المؤسسة ، ومن بين هذه التطبيقات نجد البريد الإلكتروني ، عقد الاجتماعات عن بعد (Teleconferencing) ، تبادل ونقل البرامج والملفات ، تبادل الآراء والمعلومات بين مجموعة من المستخدمين الخ . (حمدي ، م وآخرون. 2011: 49).

❖ **الانترانيت :** إن التكنولوجيا التي أفرزتها الانترنت تسمح بتطبيق الانترانيت intranet التي تلعب دورا هام في ربط مختلف وحدات المنظمة مع خلق وسط عمل جماعي قائم على التكامل والترابط الذي يسمح للموظفين بالعمل مع بعضهم البعض بروح الفريق في سبيل تحقيق الجودة والتميز في الاداء التنظيمي ، فالانترانيت تأخذ معنى مختلف بالنسبة للأشخاص الذين ينتمون الى المنظمة والذين يجمعهم هدف مشترك ، فهي عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمنظمة معينة تستعمل البروتوكولات والقواعد التي يبنى عليها الانترنت وذلك كي يمكن الافراد والعاملين من الاتصال ببعضهم البعض والوصول الى المعلومات بطريقة سريعة وأفضل وأكثر كفاءة من الأساليب التقليدية المعتادة . (لحر ، ع 2009: 12)

❖ **البريد الإلكتروني :** رسائل البريد الإلكتروني غالبا ما تكون بديلا للاتصالات الصوتية، فإذا كانت إيجابية فإننا نتمكن من التواصل بشكل غير متزامن وسريع وإن كانت سلبية فإننا نعال الكثير من رسائل البريد الإلكتروني غير المحدية والتي تقلل من عملية نجاح فاعلية الرسالة التي نريد إيصالها الى المرسل . (Pries, k & M. Qugley, J. 2013: 160) .

ويلعب البريد الإلكتروني دوراً مهماً في عملية إدارة الجودة الشاملة من خلال قيامه بعدة عمليات أهمها السرعة في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا وفرق عمل الجودة إلى الموظفين والعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسة ، مما يساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة العملية الانتاجية ، بالإضافة إلى عملية الربط والتنسيق الآني بين مختلف الإدارات والأقسام حيث يعد من أهم الأدوات المستخدمة في نقل المعلومات .

❖ **الإكسترنات** : هي نتيجة لتداخل كلا من الانترنت والانترانيت فهي شبكة انترانيت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها ، فإذا كان الاتصال بين المنظمة وشركاء أعمالها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة بإكسترنات حقيقية ، أما إذا كان الاتصال بينهما مضمون بواسطة شبكة الانترنت العمومية تدعى شبكة اكسترنات وهمية ، ويبقى الهدف المشترك بين الاكسترنات والانترانيت هو إدارة وتسهيل عملية الاتصال وسيران المعلومات داخل المنظمة وخارجها ، وبالتالي تكون هذه الشبكة أداة حقيقية في العمل على التحسين التدريجي المستمر للسلعة أو الخدمة عن طريق إستثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على الشبكات ، والتي تستعمل عادة من أجل تخفيض تكلفة إدارة المشروع وتصميم المنتجات الخاصة بالمؤسسة (لحر ، ع ، 2009: 13-14) .

ولتطبيق نجاح لنظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام إتصال فعال يعتمد على التقنيات والأنظمة الإلكترونية الحديثة من أجل نقل وتبادل المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب ، كما لا بد على المؤسسة أن تتبنى مجموعة من وسائل الاعلام والاتصال الأخرى المناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين والعاملين فيها، والتي تساعد على تحسين جودة السلع والخدمات داخلها.

1-3- المهارات الاتصالية : من حيث المهارات الاتصالية فالمطلوب تحسين هذه المهارات سواء على مستوى الرئيس أو المرؤوسين أو فرق العمل ، من خلال عملية التدريب أو غير ذلك من الوسائل المعروفة ، ومن أهم هذه المهارات: (جودة ، م ، 2014: 142-143)

1- مهارات القراءة : القارئ الجيد يقرأ ويستوعب ما يقرأه بالشكل الصحيح وبدون الحاجة إلى

إعادة ما تم قراءته ، كما أنه يقرأ الرسالة الاتصالية بدرجات مختلفة من السرعة ومن الاهتمام .

2- مهارات الكتابة : إن القيام بأداء المهام المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة يتطلب إتقان الكتابة

بأسلوب واضح ومفهوم ، وبشكل خالي من الأخطاء اللغوية والطباعية ، كما ينبغي مراعاة المستوى

التعليمي والثقافي للطرف المستقبل ، فالرسالة الموجهة إلى المدراء تختلف في أسلوبها عن الرسالة الموجهة إلى العمال .

3- مهارات الاتصال : هناك فرق بين الانصات والاستماع من حيث أن الاستماع يكون بدون تفرغ ولا تركيز ، أما الانصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وبتركيز كبير ، ويمكن تحسين مهارات الانصات من خلال الابتعاد عن كل ما يشتت الانتباه ، وتتبع المجالات التي تهم المستقبل أثناء الحديث ، والحكم على المضمون لا على طريقة الكلام ، وكل هذا من شأنه الرفع من الأداء وتحسين جودة العمل.

4- مهارات التحدث : إن من الأفضل على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وان لا يترك الأمور تقوده الى مواضيع أخرى بعيدة عن الموضوع الأساسي .
وإجمالاً يمكن القول بأن القائد الناجح في المؤسسة يجب عليه أن يتصف بدرجة عالية من القدرة على الاستجابة للمستجدات الطارئة نتيجة لإتقانه المهارات الاتصالية الأساسية ، وهذا النوع من القادة له دور أساسي في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

1-4- حلقات الجودة كأداة إتصالية في نظام ادارة الجودة الشاملة : ظهرت فكرة حلقات الجودة لأول مرة في اليابان 1960 من قبل الدكتور كارو إيشكاوا KARU ISHIKAWA من جامعة طوكيو ، وفي سنة 1962 تم تأسيس أول حلقات للجودة بشركة نيبون للتليفون والتلغراف اليابانية .

وتعرف حلقة الجودة حسب مؤسسها كارو إيشكاوا بأنها مجموعات صغيرة من العاملين منظمة داخل الورشة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخل الورشة وكافة عمليات التحسين المتعلقة بها ، كما تعمل هذه المجموعات طواعية ويجتمعون بمحض ارادتهم ساعة في الاسبوع لمناقشة المشكلات وايجاد الحلول المناسبة ويتخذون الاجراءات التصحيحية لمواجهة الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط له. (جودة،م. 2014: 142-146).

إن مشروع حلقات الجودة مشروع تطوعي وليس إلزامي ، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون لها هيكل تنظيمي رسمي داخل المؤسسة يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين فيها وذلك من أجل تحقيق أهدافها ، ويمكن لمؤسسة واحدة أن توجد بها العشرات أو المئات من حلقات الجودة وذلك حسب عدد عمالها وتعدد أقسامها الانتاجية ، ويمكن تلخيص أهمية حلقات الجودة في مايلي: (بومناد ، س.2014: 38).

- تحسين مهارات الفرد في حل المشكلات .

- توسيع مدى إدراك الفرد وزيادة إستعداده لمدى تقبل آراء الآخرين .
- النظرة الشمولية التي يكتسبها الفرد من خلال المشاركة مع أعضاء المجموعة .
- تفعيل الإتصالات بين الرؤساء والرؤسين بعضهم ببعض .
- المساهمة في تغيير اتجاهات العاملين إلى اتجاهات أكثر إيجابية .

2- الإتصال كقيمة ثابتة في ثقافة إدارة الجودة الشاملة : يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية جديدة تحتوي على مجموعة من القيم والمبادئ التي يمكن من خلالها تحقيق نهضة إنتاجية وخدمائية شاملة تتميز بالجودة والتحسين المستمر على كافة المستويات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة ، ولا يتأتى هذا إلا من خلال الإنتقال من مفهوم الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم وعادات وسلوكات ترسخت عبر الزمن إلى قيم وعادات جديدة تفرضها بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتعرف ثقافة الجودة الشاملة على "أنها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن من خلالها أن نلبي حاجات ورغبات الزبون ، و بالتالي تحقيق النجاح على المدى البعيد" (Defeo,J. 2005 :4)

وتحتوي ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من القيم والمبادئ المختلفة نذكر منها : قيم تتعلق بالنمو والنجاح ، قيم متعلقة بتنمية الأفراد ، قيم تتعلق بالسلوكيات الأخلاقية ، قيم تتعلق بالإتصال ، وهذه الأخيرة تعد من أهم القيم التي تقوم عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتم من خلالها القيام بتزويد العاملين بالمعلومات والبيانات الصادقة والدقيقة ، كما يمكن الإعتماد عليها أيضا في الاستماع إلى آراء الآخرين وأفكارهم ، و يمكننا تحقيق كل هذا عن طريق : (توفيق ، ع . 2003 :

91-92)

- التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا ورأسيا.
- تعليم وإطلاع العاملين بالمنظمة على خططنا المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيقنا لأهدافنا .
- التشجيع والإعتراف وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال .
- الأمانة وإطلاع الآخرين على ما تفكر فيه، بدلا من جعلهم يستمعون فقط لما تقول .
- الإقتناع بأن هناك وجهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة وهناك إختلافات في المنظور مما ينتج عنها آراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضوع الواحد .
- بناء فريق العمل ، والعمل معا بروح الفريق .

كما يعتبر الإتصال أيضا قيمة مهمة من القيم الستة لثقافة الجودة والتي حددها John A Woods

كما يلي: (مصطفى، أ. 1998: 100)

- القيمة الأولى : كلنا نعمل سويا شركاء ، المؤسسة والعملاء والموردون .
 - القيمة الثانية : إنسانية العلاقات الرسمية بالعمل ، وتخفيف الرسميات بين الرؤساء والمرؤوسين .
 - القيمة الثالثة : الإتصال الصادق المنفتح حيوي وضروري .
 - القيمة الرابعة : لكل فرد فرصة الحصول عن كافة المعلومات .
 - القيمة الخامسة : أهمية التركيز على العمليات .
 - القيمة السادسة : ليس هناك نجاح وفشل ، وإنما خبرات التعلم
- إن هذه القيم الستة لثقافة إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تبني عليها ثقافة ناجحة وفعالة للجودة ، نظرا لما يصاحبها من تغيير في الأفكار والسلوكيات ، وتعتبر قيمة الاتصال من أهم هذه القيم تأثيرا في سلوكيات وإتجاهات العمال والموظفين داخل المؤسسة ، وذلك من خلال عدة عناصر أبرزها وضوح الرسالة الاتصالية وأهدافها ومدى مطابقتها هذه الرسالة لأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها العامة بالإضافة إلى ضرورة ترابط هذه القيمة مع القيم الأخرى للجودة من أجل تشكيل ثقافة متماسكة ووحدة تنظيمية مترابطة داخل المؤسسة .

3 - أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام إدارة الجودة الشاملة : تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل إستراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية : (مناصرية ، ر . 2012 : 196-197).

- **التخطيط :** يعتبر الاتصال الوسيلة الأمثل التي تكفل تحديد الأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الإحتياجات والإمكانيات ، كما يعد أداة فعالة في إعلان الخطة ومتابعتها .
- **التنظيم :** إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم ، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الافراد ، يؤدي الى فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه .
- **التوجيه :** للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم .
- **الرقابة :** يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الاخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لانجاح الاجراءات التصحيحية .
- **اتخاذ القرارات:** يمثل نظام الاتصال مجموعة من الاجراءات التي تكفل إستخدام البيانات اللازمة توفرها لاتخاذ قرارات سليمة وواضحة.

كما تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية والأداة التي تسمح بتدفق العمليات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية بالإضافة الى المساهمة في وضع الاقتراحات للخطط الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

إن الاتصال الداخلي العالي الجودة هو من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداة مهمة فيه، لذا يجب تجنيد الكفاءات البشرية ذات المهارات المتعلقة بالجوانب الادارية والمهنية وكفاءات التأثير والتفهم ومختلف الكفاءات الشخصية المناسبة للعمل لتحقيق تواصل سلس وناجح من جميع أطراف العمل ، إن الأساليب المختلفة للاتصال من شأنها المساهمة وبشكل فعال في زيادة تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى اليها هذه المؤسسات.

خامسا : مكانة الاتصال ضمن مواصفات التقييس الدولي للجودة (ISO) : تتضمن معايير الإيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المنظمة تطبيقها كاملة حتى تحصل على شهادة الإيزو ، وتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في المنظمة والتي من بينها وظيفة الاتصال، وفيما يلي سوف نحاول إكتشاف المتطلبات والشروط التي تخص الإتصال، بحيث إقتصرت هذه الدراسة على المعايير التي لها علاقة مباشرة بالاتصال وهي كالتالي :

1 - مكانة الاتصال ضمن معايير تأكيد الجودة ومعايير مراجعة الجودة: إن سلسلة المواصفات القياسية الايزو 9000 تتألف من خمسة مواصفات أساسية هي : (محمد صالح ، إ. 2013. :196)

- المواصفة ذات رقم الايزو 9000 : تتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام وتتناول جميع الصناعات بما فيها المنتجات الجاهزة.
- المواصفة ذات رقم الايزو 9001 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتركيب أو الخدمة وتشتمل على (20) عنصرا وتنطبق هذه المواصفات على كافة المنظمات التي يتضمن عملها التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمات ما بعد البيع.
- المواصفة ذات رقم الايزو 9002 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشتمل(18) عنصرا ، أي إن هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة ، عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع.
- المواصفة ذات الرقم الايزو 9003: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشتمل على (16) عنصرا ، وتعد هذه المواصفة من المواصفات المحدودة الاستخدام.

● المواصفة ذات الرقم الايزو 9004 : تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في مجال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات .
إن الهدف من هذه الدراسة يكمن في تحديد مكانة الاتصال ضمن هذه المعايير، فبالنسبة للطبعة الأولى لمعايير ISO 9001 ، ISO 9002 و ISO 9003 فلم يكن الإهتمام فيها سوى بعملية تدريب الموارد البشرية ، أما المواصفة ISO 9001 إصدار 2000 فقد إهتمت بتشجيع العمل الجماعي ، وذلك عن طريق دفع الإدارة لفسح المجال أمام العمال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة للمشاكل الموجودة في المؤسسة ، كما دعت بأن تكون الإدارة متفتحة ومسؤولة عن تقديم النصح والتوجيه لكل الافراد العاملين فيها ، إن هذه العمليات والمهام من شأنها رفع الروح المعنوية للعامل وبالتالي تحقيق الزيادة في إنتاجيته وتحسين أدائه.

إن هذه المواصفة لم تتطرق الى الاتصال بشكل مباشر وواضح، بل جعلت منه عنصرا مهما في عملية التدريب وتأهيل الموارد البشرية وأداة رئيسية تستخدمها الإدارة في عملية تقديم الارشادات والنصائح للعمال داخل المنظمة كما هو الحال بالنسبة لمعيار الايزو 9004 الذي يهتم هو الآخر بتقديم الأرشادات والتوجيهات التي تسمح بالإستجابة لرغبات الزبون ، كما تركز إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على ضرورة استثمار العنصر البشري بشكل جيد من خلال التأهيل والتدريب المستمر له، حيث ترى بأن العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة ، فهو الذي سيطبق إدارة الجودة الشاملة ، ولا يمكن تطبيق هذه الاخيرة بدون تدريب ، ويحتل الاتصال مكانة مهمة في عملية التدريب على إدارة الجودة الشاملة ، ومن المجالات الرئيسية للتدريب نجد : (مناصرية ، ر. 2014 : 126-127)

● **التدريب لفهم وادراك الجودة الشاملة :** يتم التركيز في هذا النوع من التدريب على الاطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة بإعتبارها مدخلا وفلسفة جديدة للنظام للإدارة في المؤسسة حيث يتضمن موضوعات جديدة تمثل أساسا في الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على مفهوما وأبعادها ومراحل تطورها بالإضافة الى أهميتها بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين فيها.
التدريب على طرق التحسين : ويشمل هذا النوع من التدريب على إستخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول الى نتائج محددة سلفا ، ومن هذه التقنيات نجد مخطط باريتو ، مخططات التدفق ، هيكل عظم السمكة..... الخ .

● **التدريب على مهارات الفريق :** ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال والمهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل إنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار للفريق ، وهي موضوعات تكون موجهة لقادة الفرق والمنسقين ورؤساء على العمال.

أما بالنسبة لمواصفات تأكيد الجودة الإيزو 9001 اصدار 2008 : فهي مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الادارية للمؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها ، صناعية كانت أم خدمية ، وهي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الادارية والتطور الذي تحققه ومواصفة ISO9001 نسخة 2008 ظهرت في 2008/11/15 حيث تلغي النسخة السابقة للإيزو 9001. (مناصيرية ، ر 2012: 195) ، ويمكن إبراز مكانة الاتصال فيها ضمن عنصر المسؤولية والصلاحيية والاتصال حيث ترى هذه المواصفة بأنه يجب على الادارة العليا التأكد من أن عمليات الاتصال الموجودة داخل المنشأة قد تم إنشاؤها بشكل ملائم مع ادارة الجودة الشاملة، وان عملية الاتصال تشمل فعالية نظام إدارة الجودة ، كما أكدت على انه يجب على المؤسسة أن تحدد وتطبق ترتيبات فاعلة للاتصال بالزبون فيما يتعلق بالآتي : (المواصفة الدولية القياسية .2008: 5-8)

أ- معلومات المنتج .

ب- الطلبات وتداول العقود، وأوامر التوريد متضمنة تعديلاتها .

ج- التغذية الراجعة من الزبون متضمنة شكاواه .

ويعتبر الإيزو 9001 إصدار 2008 أول نسخة من إصدارات سلسلة الإيزو تنص صراحة على الاتصال كمطلب أساسي وضروري في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث كانت سابقا جل الاصدارات تعتبره كملحق مهم وأساسي في عملية تنمية وتدريب الموارد البشرية داخل المنظمة.

2- مواصفة إدارة شكاوى العملاء ISO 10002 : توفر هذه المواصفة الدولية دليلا إرشاديا حول تصميم منهجية ذات فاعلية وكفاءة لتناول الشكاوى الخاصة بكافة أنواع الأنشطة التجارية وغير التجارية ، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء عملية تناول الشكاوى من الممكن أن تساهم هذه الشكاوى في تحسين المنتجات وعمليات الإنتاج ويمكن أن تساهم أيضا في تعزيز سمعة المنشأة وصورتها لدى زبائنها والعاملين فيها على حد سواء (<http://www.slideshare.net>).

2-1- خصائص معيار إدارة شكاوى العملاء : هناك مجموعة من الخصائص يتميز بها معيار شكاوى العملاء ISO 10002 نلخصها في النقاط التالية :

- تحقيق الكفاءة التشغيلية لتحديد اتجاهات وأسباب الشكاوى؛
- حل المزيد من الشكاوى من خلال تبني المزيد من المناهج المرتكزة على العميل؛
- إشراك الموظفين في فرص جديدة للتدريب على خدمة العملاء؛
- دمج معيار ISO 10002 مع معيار ISO 9001 لتحسين الكفاءة الكلية؛

• متابعة عملية تناول الشكاوى وتحسينها باستمرار (<http://www.bsigroup.com>).

ويعتبر هذا المعيار من أهم معايير الايزو التي تولي اهتمام كبير بالعلاقات الاتصالية ما بين العميل والمؤسسة حيث تؤكد متطلباته على ضرورة الاهتمام بالشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العملاء والموظفين ، بالإضافة إلى عملية تنمية وتدريب المورد البشري من أجل توفير خدمات أفضل للعميل الخارجي .

الإستنتاجات العامة للدراسة: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية :

1. الإتصالات الفعالة هي أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، كما أنها تعد أساس التميز والتحسين المستمر في العلاقات الوظيفية والادارية داخلها.
2. يعتبر فريق الجودة أحد أكثر الأساليب الاتصالية تأثيرا في عملية تحسين الجودة داخل المؤسسة الاقتصادية وأداة مهمة في حل المشكلات والعوائق المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .
3. تلعب تكنولوجيا الاعلام والاتصال دورا بارزا في نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية حفظ المعلومات ونقلها وتبادلها بين الاقسام والوحدات الادارية المختلفة في المؤسسة وخارجها بطرق سريعة وآمنة
4. يعتبر الاتصال قيمة ثابتة من قيم ثقافة ادارة الجودة الشاملة ،وآداة مهمة في التغيير الثقافي للمنظمات حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه القيمة إلى الربط بين مختلف القيم الاخرى وتنميتها وتطويرها .
5. يساهم الاتصال في تنمية وتدريب العنصر البشري في المؤسسة عن طريق جملة من الأساليب والطرق أبرزها أسلوب فريق العمل و أسلوب المشاركة عن طريق صندوق الاقتراحات ،بالإضافة إلى دعم المهارات الاتصالية الخ ، وذلك من أجل تطبيق ناجح وفعال لإدارة الجودة الشاملة .
6. تسمح العملية الاتصالية المطبقة في نظام إدارة الجودة الشاملة بتدفق العمليات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية والتنظيمية داخل المؤسسة .
7. يعد الاتصال أداة مهمة في عملية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، ومطلب رئيسي فيها وفق معيار الايزو ISO 9001 إصدار 2000 ، كما إهتم هذا المعيار أيضا بعملية المشاركة وإتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسة .

8. تعتبر مواصفة الإيزو 9001 الصادرة 2008 ، من أبرز المواصفات التي نصت صراحة على تطبيق عنصر الإتصال كمطلب رئيسي في نظام إدارة الجودة الشاملة .

الخاتمة :

وخلاصة القول يمكن أن نستنتج في نهاية دراستنا هذه عدة نتائج قد تساعدنا على تحديد أهم النقاط التي تظمنتها كل من إدارة الجودة الشاملة و معايير المواصفات الدولية للجودة (ISO)، والتي تختص بالإتصال كشرط ضروري ومهم لنجاح عملية إدارة الجودة الشاملة، لقد أكدت هذه الدراسة على أن المكانة التي يحظى بها الإتصال في الجودة الشاملة أكبر منها في معايير الإيزو، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق جودة الإتصال في مجموعة من الإجراءات الإدارية والتنظيمية الخاصة بالمؤسسة ، ولعل أهم هذه الإجراءات تتعلق أساسا بعمليات تحسين جودة التنظيم والتميز في التنسيق بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بالإضافة إلى مساهمته في تنمية وتدريب العنصر البشري والتأثير فيه بمختلف الوسائل والإمكانيات الاتصالية من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها الرئيسية ، بينما يكون الإتصال في معايير الإيزو عبارة عن مجموعة من المعايير التي يجب أن تطبقها المؤسسة على مختلف النشاطات والوظائف الموجودة داخلها ، ونجد في معظمها أن عنصر الإتصال لا يكاد يظهر إلا نادرا وغالبا ما يكون ملحق أو عنصر تابع لمتطلب التدريب الخاص بالموارد البشرية ، وعلى الرغم من هذا فقد أعطت المواصفة الدولية للتقييس رقم 9001 الصادرة سنة 2008 أهمية ملموسة للإتصال داخل المؤسسة، وأعتبرته مطلب رئيسي وهام لتطبيق ناجح وفعال لإدارة الجودة الشاملة ، وضرورة لا بد من توفرها من أجل الحصول على هذه الشهادة ، وبذلك فإن الإتصال يتساوى في أهميته مع المتطلبات والشروط الأخرى الموجودة في معايير الإيزو(ISO).

قائمة المراجع المعتمدة :

أولا : المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- أبو نصر، مدحت محمد . (2007). ادارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، القاهرة .مجموعة النيل العربية، .
- 2- بلخيري، رضوان والجاربي، سارة .(2013) . مدخل للإتصال والعلاقات العامة . ط1. الجزائر.دار جسر للنشر والتوزيع . الجزائر
- 3- بن الصديق ،عيسى .(2010). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .الجزائر. دن .
- 4 - جودة، محفوظ أحمد .(2014). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . ط7. عمان . دار وائل للنشر والتوزيع

- 5 - حمدي، محمد الفاتح و بوسعدية ، مسعود وقرناني، ياسين . (2011). تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة الإستخدام والتأثير . ط1. الجزائر ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع .
- 6- مأمون، الدرادكة والشبلي، طارق .(2002). الجودة في المنظومات الحديثة، عمان . دار صفاء للنشر و التوزيع
- 7- مجاهد ،جمال و شبية ،شدوان والخليفي ،طارق. (2003). مدخل إلى الاتصال الجماهيري .مصر . دار المعرفة الجامعية .
- 8- محمود ،أبو بكر مصطفى و البريدي، عبد الله عبد الرحمان .(2008).الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والاعمال ، الاسكندرية. الدار الجامعية .
- 9-مصطفى ، أحمد سيد . (1998).إدارة الجودة الشاملة و لإيزو 9000 دليل علمي ، مصر ،جامعة الزقازيق .
- 10-السلمي، علي.(1999). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو،القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- 11- العزاوي ، محمد عبد الوهاب . (2005) . إدارة الجودة الشاملة، الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 12- عقيلي ، عمرو وصفي .(2000). المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، ط1 ، عمان . دار وائل للنشر والتوزيع ،
- 13- الشافعي، حسين أحمد .(2006).معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي ، مصر .دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- 14 - توفيق ،عبد الرحمان .(2003). الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات) ، مصر ،مركز الخبرات للإدارة بمبيك

الرسائل والأطروحات :

- 1- بومناد، سيف الدين. (2014) . ممارسات ادارة الموارد البشرية ،رسالة ماجستير ، جامعة وهران .الجزائر .
- 2- بوعنان، نور الدين . (2007). جودة الخدمات وأثرها على الزبون ،رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة .الجزائر.
- 3- بلقاضي ،الامين. (2011) . الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر
- 4- جبباري ، فادية.(2011). تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون ، رسالة ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر
- 5- موزاوي ، سامية.(2005). مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن مهايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة .رسالة ماجستير جامعة الجزائر، الجزائر .
- 6- مناصرية ،رشيد .(2014)،الكفاءات البشرية أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر

البحوث والدوريات :

- 1- لحمير ، عباس. (10-11 نوفمبر 2009). تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، المعرفة وتفعيل إدارة الجودة والتنافية في منظمات الأعمال ، الملتقى العلمي حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة سعيده.
- 2 - محمد صالح ، إسلام طالب .(2013). دور تطبيق مواصفة الايزو 9000 في تحقيق ادارة الجودة الشاملة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد : 35 ، 189-224.
- 3- مناصرية ، رشيد . (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مجلة الباحث ، العدد 11، ص: 193-203 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

Books

- 1-Cailley, Bernard.(1996). Politique de l'entreprise et performance économique, France . les éditions d'organisations.
- 2-Defeo , Joseph A . (2005) . "The New Quality Culture" and What's Wrong With Yours? Retrieved in 13/09/2015 From the website:
[www. Asplongisland.org/seminars/The_New_Quality_Culture.pdf](http://www.Asplongisland.org/seminars/The_New_Quality_Culture.pdf)
- 3-Pries, Kim .H & M.Qugley, Jon.(2013).Total Quality management for project . London. crc press .
- 4-Souterain, Jean François & Farcet, Philippe .(2007). Organisation et gestion de l'entreprise. Alger .éditions Berti.
- periodicals:**
Debruyne,Michel. (Mars-Avril, 2002). La certification qualité selon les normes ISO , Revue des sciences de Gestion" Compétence et Management" , N°194,57-72.

مواقع الانترنت :

- 1- المواصفة القياسية الدولية ، ايزو 9001 ، (2008/11/15)، نظم ادارة الجودة - المتطلبات - الاصدار الرابع - استرجعت ، 2015/11/11 من الموقع الإلكتروني cucqae.cu.edu.eg/materials/ISO%209001-2008
- 2- <http://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-10002>, Retrieved in: 12 /10/2015.
- 3- <http://www.slideshare.net/ssuser1cbb49/iso-10002-2004-arabic>, Retrieved in: 15 /10/2015.