

## جودة الاتصال في المنظمات: بعد استراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### The quality of communication in organizations: A strategic dimension in TQM implementation

يسمينة شويط<sup>1</sup> ، د. وليدة حدادي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة سطيف 2 (الجزائر) ، [jasminal.19942011@gmail.com](mailto:jasminal.19942011@gmail.com)

<sup>2</sup> جامعة سطيف 2 (الجزائر) ، [haddadiwalida@yahoo.fr](mailto:haddadiwalida@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2020/03/31

تاريخ القبول: 2019/05/29

تاريخ الاستلام: 2019/02/01

#### ملخص:

تفاقت الحاجة للاهتمام بجودة الاتصال التنظيمي باعتبارها ضرورية لحياة المنظمات واستمرارها في بيئة تتسم بحدة المنافسة والتعقيد، خاصة مع تبني المنظمات ثقافة الجودة كأسلوب إداري ينشد التغيير والتحسين في كل مكونات وأنشطة المنظمة، وهذا تظهر العلاقة بين مفهومي الاتصال التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، بحيث تزداد أهمية تحسين جودة الاتصال التنظيمي وتطبيق معاييرها باعتبارها متطلب مسبق لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة. كلمات مفتاحية: المنظمة، الاتصال التنظيمي، جودة الاتصال التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة.

#### ABSTRACT:

The need to pay attention to the quality of organizational communication is essential to the life of organizations and their continuity in an environment characterized by its intensely competition and complexity, especially when organizations adopted quality culture as an administrative approach that seeks to change and improve all components and activities of the organization. This shows the relationship between the organizational communication and the Total Quality Management, so that improving the quality of organizational communication and applying its criteria is increasingly important as a prerequisite for the successful implementation of the Total Quality Management principles in the organization.

**Keywords:** Organization, organizational communication, organizational communication quality, total quality management.

## 1- مقدمة:

يعد الاتصال وسيلة من وسائل إنشاء التنظيمات وتغييرها والمحافظة عليها من خلال إيجاد الانسجام والتنسيق بين مكونات التنظيم وبيئته الداخلية والخارجية والمساهمة في ضمان السلوك المنظم به، فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة والرادار الذي يتحسس ما يدور داخل وخارج هذا الجسم بهدف التكيف السريع والاستجابة اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراداً، بل إن الاتصال التنظيمي الوسيلة الفعالة في الاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر أساس التنمية في عالم يتجه نحو الاستثمار في اقتصاد مبني على المعرفة، فكل من يود المنافسة والاستمرار في عصر المعلومة يفترض عليه أن يستثمر في حقل الاتصال.

ومن هنا برزت أهمية الحاجة إلى الاهتمام بتحسين جودة الاتصالات التنظيمية باعتبارها أحد أهم الوظائف التي تركز عليها المنظمة في توجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها، وهذا ما يشير إليه أكبر مشروع بحثي في تاريخ العلاقات العامة سنة 1985 "التميز في الاتصال والعلاقات العامة"، الذي قامت به "الرابطة الدولية لاتصالات الأعمال" (IABC)، من خلال توضيح مساهمة التنظيم الاتصالي الجيد في جعل المنظمة أكثر فاعلية مع تقدير هذه المساهمة اقتصادياً (Grunig, 1992, p. 13)، في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب لتطوير أنشطة المنظمة والتكيف مع بيئتها، التي تتميز بالتغير المستمر، وكأسلوب ينشد التحسين في كل مكونات وعمليات المنظمة بما في ذلك الاتصال.

ولهذا يقود الفهم الصحيح للاتصال التنظيمي في ظل أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى النظر إليه من زاويتين، فهو نظام فرعي قائم بحد ذاته يحتاج إلى تحسين وتطوير جودته، من خلال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إدارته وأنشطته، وفي نفس الوقت يعتبر الاتصال أحد أهم متطلبات ومقومات نجاح برنامج الجودة، بحيث أن العديد من الباحثين قد شددوا على أهمية تحسين جودة الاتصالات التنظيمية بالمنظمة، كشرط مسبق لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وبناء عليه، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور جودة الاتصال التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بجودة الاتصال التنظيمي؟
- وفيما تكمن معايير جودة الاتصال التنظيمي؟
- ما هي محددات إدارة الجودة الشاملة للاتصال التنظيمي؟
- وما دور جودة الاتصال التنظيمي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة؟

## 2- أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوع الاتصال التنظيمي، باعتباره أحد الجوانب المهمة التي تساهم في تحقيق فاعلية المنظمة، خاصة مع توسع مساحات التفاعل بين التنظيم ومكونات بيئته الداخلية والخارجية، ومن هنا تظهر أهمية تحسين جودة التواصل بالمنظمة ووضع معايير لذلك.

ومن جهة أخرى لم يعد مفهوم الجودة الشاملة ترفاً فكرياً بل حتمية اقتضتها متغيرات البيئة التنظيمية باعتباره البديل الأفضل الذي لا بديل له بالنظر إلى الفوائد التي يقدمها، وبالتالي هناك ضرورة للتوصل إلى فهم أعمق لكفاية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على تحسين معايير جودة الاتصال التنظيمي بما يمنح المنظمة المزيد من التميز والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها وأصحاب مصلحتها.

3- مفاهيم البحث:

3-1- مفهوم جودة الاتصال التنظيمي:

لقد اقترح «Teboul» ثلاث جوانب لتحديد مفهوم جودة الاتصالات، وهي الجانب التقني "المطابقة للمواصفات" أي الكفاءة، والجانب الوظيفي (الفاعلية من حيث تحقيق الأهداف والأداء والاستخدام)، والجانب الجمالي والذي يهدف إلى الجاذبية، ويمكن توضيحها في الآتي: (Waes, Woudstra, & Hover, 1994, pp. 5-10)

– الجانب التقني: والذي يقي أو يمنع من الوقوع في الأخطاء، أي المطابقة للمواصفات أو تلبية المتطلبات وهذا يحتاج إلى تطوير معايير معينة والتحقق من أنها قد التزمت، ولكن من المهم جدا معرفة ما هو هامش الخطأ المقبول بدلا من المعيب الصفري، لان الجودة ليست شيئا واضحا ومحققا، وإنما هي تحقيق ما يطلبه الزبون بعيدا عن المواصفات التقنية، وبالتالي يمكن النظر إلى جودة الاتصالات من هذا المفهوم على أنها هامش الخطأ الذي سيرغب المستهلك في قبوله وفقا للمعايير التقنية الأساسية لضمان الجودة، ولكن بعض وسائل وأدوات القياس التقنية لجودة المنتجات لا يمكن تطبيقها بالضرورة على أشكال التواصل الأقل مادية وبالتالي فان معايير الجودة تختلف من المنتجات الاتصال غير الملموسة إلى المنتجات الملموسة.

– الجانب الوظيفي: يجب أن تلبى السلع والخدمات والعمليات متطلبات وحجات العميل، بالإضافة إلى تحقيق المصالح الاجتماعية على المدى الطويل، كما يعني هذا الجانب باللائمة للاستخدام دون مطابقة المنتج للمواصفات بالضرورة، فلنح العميل مستوى مقبول من الأداء والاستخدام يجب أن تلبى الاتصالات مجموعة متنوعة من توقعات العميل ومعايير المتلقي، وهذا يتطلب تفهم الشروط والظروف التي تتم فيها العملية الاتصالية، ومن خلال ذلك يتحدد نجاح أو فشل الاتصال.

– الجانب الجمالي: في حقيقة الأمر لا يعد الجانب الجمالي عادة جزء من تعريفات الجودة، لكن الجودة عند «Teboul» تعني أيضا الإغراء والمتعة والبهجة والشغف للتميز، بل هي الازدياد في التمايز، وقد عبر Tom Peter « عن هذا الجانب الديناميكي لجاذبية الجودة الممتازة كالتالي: "نحن لا نريد إرضاء العميل بل نريد تشويق العميل، نريد إبهاج العميل"، فالجماليات الحديثة هي الوضوح والإيجاز والموضوعية تتسق مع اغلب ممارسات الاتصال التنظيمي، وهي من بين مبادئ الاتصالات المهنية.

كما يمكن أيضا تعريف جودة الاتصالات من ناحية السياسة التنظيمية باعتبارها: "درجة الاتصال التي تساهم في فعالية السياسة التنظيمية وتقوية العلاقات مع مختلف الأطراف التي تعتمد عليها المنظمة حتى تقوم بوظائفها على أحسن وجه". (Vos & Schoemaker, 2004, p. 7)

ومما سبق يمكن الخروج بتعريف محدد لجودة الاتصالات التنظيمية باعتبارها: "التباين بين توقعات المتلقي والتصورات الحالية لعمليات ونتائج الاتصال من الناحية الفنية والوظيفية والجمالية، فان متلقي الرسالة يفسر

التباين والتناقض السلبي الكبير على انه جودة منخفضة، كما يعتبر التباين الناتج عن تجاوز التوقعات جودة عالية".  
(Waes, Woudstra, & Hover, 1994, p. 11)

### 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرّفها " الجعزي" بأنها: "مجموعة من العمليات، قوامها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم بالثقة والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة، بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملمبية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين" (الراشد، 2011، ص 3). وحسب المعايير البريطانية (7850BS) هي: "فلسفة للإدارة وممارسات المنظمة التي تهدف إلى استغلال الموارد البشرية والمادية للمنظمة بأفضل الطرق فاعلية لتحقيق أهداف المنظمة" (Charantimath, 2011, p. 59). فإدارة الجودة الشاملة " أسلوب لإدارة الجودة ينظر إليها على أنها طريقة مستمرة في الحياة وفلسفة للتحسين الدائم في كل شيء نقوم به" (Hashim, 2010, p. 18).

وتحليلاً للكلمات الثلاث التي تشكل لنا هذا المفهوم نجد:

- إدارة: فعل وفن وطريقة للتعامل والمراقبة والتوجيه.
  - الجودة: درجة التفوق والتميز للسلعة أو الخدمة المقدمة.
  - الشاملة: إشراك جميع العاملين والأقسام في التحسين التام والشامل للمنظمة ككل.
- وعلى أساس ذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة: " أسلوب إداري لتحقيق التميز والتفوق من خلال إشراك جميع العاملين والأقسام في ذلك لتحقيق التحسين التام والشامل للمنظمة كلها".

### 4- معايير جودة الاتصال التنظيمي:

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المداخل التفصيلية التي تحدد أبعاد جودة الاتصال التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 1. يوضح مختلف أبعاد مفهوم جودة الاتصالات (المصدر: (Seppala, 2012, p. 37))

وجهة نظر	التركيز	التقييم
من جانب الإنتاج	الاستخدام الفعال لمصادر الاتصال لإنشاء التقارير مثلاً	جودة الاتصال هي الاتصال الذي يتم بطريقة صحيحة للمرة الأولى
من جانب التصميم	فاعلية استخدام مختلف النماذج الاتصالية على سبيل المثال: الانتظام في اتصالات الطوارئ	جودة الاتصال هي الاتصال الذي يصمم بشكل جيد ويأخذ بعين الاعتبار كل الوضعيات
من جانب المنتج	جودة الرسائل الاتصالية والمعلومات	جودة الاتصال هي نتيجة العمل، رضا الموظفين بعملهم
من جانب التركيز على العميل	الرضا على الاتصالات	رضا العميل يعني جودة الاتصال
من جانب البيئة والنظام	تقييم آثار الاتصال من مختلف وجهات النظر	جودة الاتصال هي رضا متبادل وزيادة التأثير التنظيمي في البيئة والمحيط

- وبناء عليه يعدد «Zaremba» خمس معايير أساسية للاتصال وتتمثل في: (Berzweek, 2017, pp. 222-223)
- التوقيت المناسب (Timely): يجب أن يتلقى المستلمون الرسائل في وقت تكون فيه المعلومات ذات مغزى، فالرسالة لا معنى لها إذا وصلت متأخرة جداً.

- الوضوح (clear): أيا كانت الطريقة المستخدمة، فلا بد أن تؤدي إلى وصول الرسالة بشكل واضح وتعتبر الأساليب المباشرة (وجها لوجه) التي تسمح برجع صدى فوري وتتضمن إشارات غير لفظية من أفضل الطرق لتحسين فرص تلقي رسالة واضحة.
- الدقة (Accurate): يشدد «Zaremba» على عدم الخلط بين كل من مبدأ الوضوح ومبدأ الدقة فرغم أنهما مرتبطان مع بعضهما البعض إلا أنهما يمثلان متطلبات مختلفة، فقد تكون الرسالة واضحة ولكنها غير دقيقة، مما يسبب الكثير من المشاكل للذين تلقوا المعلومات غير الصحيحة وتصرفوا وفقا لها.
- الصلة الوثيقة بالموضوع (Pertinent): لكي تكون الرسالة فعالة، يجب أن ينظر إليها على أنها مهمة من قبل المتلقي، وإلا يمكن التخلص منها، أو معاملتها كمسألة ذات أهمية أقل، أو اعتبارها كمظاهر تفاقم إضاعة الوقت الثمين.
- المصدقية (Credible): يجب التصديق على الرسائل المستلمة وإلا سيتم تجاهلها، كما أن طريقة الاتصال المختارة يمكن أن تلعب دورا مهما في كيفية استلام الرسالة.
- ومن جهة أخرى ترى «Marques» بأن كل من مبادئ "المسؤولية والإيجاز والاحتراف والإخلاص" مهمة أيضا لتحسين جودة الاتصالات التنظيمية: (Marques, 2010, pp. 52-54)
- المسؤولية (Responsibility): والتي تنقسم إلى فئتين فرعيتين: المحتوى والسياق، ففيما يتعلق بفئة المحتوى يمكن تحديد مفهوم المسؤولية من جانب المرسل في صياغة الرسالة بعناية ونقلها بطريقة لا تؤدي أي من الطرفين وتقديمها بطريقة تقضي على سوء التفسير بقدر الإمكان، أما من جهة المتلقي فهي تتمثل في الحماية المناسبة للمعلومات السرية أو التفسير الصحيح للرسالة، أما في ما يتعلق بفئة سياق الاتصال فالمسؤولية تتحدد في شكل تنفيذ أو تسليم الرسالة، بحيث يجب أن يتم الاتصال في شكل يناسب محتواه ووفقا للجوانب الثقافية المشتركة والتي تختارها المنظمة.
- الإيجاز (Conciseness): وتتحدد وفقا للعديد من المؤشرات أهمها: أن يتم إيصال المعلومات بشكل مباشر وسريع، والتركيز على ما هو ضروري وذو صلة وثيقة بموضوع الاتصال، مع التركيز على سياق الرسائل التي يتم تقديمها بطريقة منظمة وتوصيلها بشكل صحيح، وهذا لتجنب التأثير السلبي على دقة الرسالة ومفهوميتها، وأهميتها، وبالتالي يقود ذلك إلى الكفاءة.
- الاحترافية (Professionalism): إن الرسائل المصاغة بشكل سيء يمكنها أن تضر بسمعة الكاتب على الرغم من أن هذه الرسائل قد تكون واضحة ودقيقة وذات صلة بالموضوع وذات مصداقية وفي التوقيت المناسب، ويؤكد «Kramer and Hess» بأن الاحترافية لها أهميتها الخاصة في المواقف العاطفية (التعبير عن العواطف بطريقة احترافية) فعلى الرغم من وجود العديد من الفروق الدقيقة لما يستلزمه الاحتراف، فإن أهم عناصره هي التحكم في الانفعالات والحفاظ على جو موات للعمل.

— الإخلاص (Sincerity): يجب أن تكون الرسالة حقيقية وصادقة حتى يكسب المرسل ثقة واحترام المتلقين، فحتى الذين لديهم مستويات تعليمية أدنى يمتلكون الذكاء العاطفي الذي يمكنهم من أن يميزوا بسرعة ما إذا كانت الرسالة حقيقية أم لا، ويقترح «McConnell» على مستويات التواصل المختلفة داخل مكان العمل أن يتواصل المرء مع أقرانه مثلما يريد أن يتواصلوا هم معه أما الاتصال الصريح والمفتوح من الممكن أن يكون مناسبا أكثر مع الرؤساء، كما يستعرض «Erturk» بأن زيادة ممارسات الإدارة التشاركية والإدارية ستؤدي إلى زيادة الثقة وبالتالي الانفتاح على التغيير.

وحسب «Marques» فإن هذه المعايير مكملة لمعايير الاتصال التنظيمي الخمسة، بل يمكن اعتبارها كمبادئ مفتاحية لتفعيل المعايير الأخرى، فيمكن النظر للمسؤولية باعتبارها المعامل المنتج لكل من الوضوح والدقة والموثوقية والصلة بالموضوع والتوقيت المناسب، أما الإيجاز فهو مساهم قوي في الوضوح والدقة، كما أن الاحترافية مثل المسؤولية أساس متين للمعايير الخمسة، فحين أن الإخلاص له علاقة وطيدة مع معيار المصادقية. (Marques, 2010, p. 54)

ومن الممكن أن نضيف إلى جانب هذه المعايير معايير أخرى تتمثل أساسا في: (Venkatesh)

— التركيز والاهتمام: من أجل جعل الاتصال فعالا، لابد من جذب انتباه المتلقي نحو الرسالة، خاصة وأن الأفراد قد يستجيبون بشكل مختلف لنفس الرسالة وهذا راجع لاختلافهم في السلوكيات والاهتمامات والمشاعر ولهذا على القادة لفت انتباه المرؤوسين حتى يبدوا نفس الاستجابة لمحتويات الرسالة.

— التناسق: يجب أن يكون الاتصال متماسكا، بحيث يكون هناك خيط يربط الأنشطة مع مرور الوقت كما يجب أن يتناسب الاتصال مع مشروع أو سياسة المنظمة وخططها وبرامجها وأهدافها وألا يتعارض معها، وإلا سيحدث التباس في أذهان المرؤوسين وقد لا تنفذ الأنشطة بالشكل الصحيح وهذا الوضع سيضر بمصالح المنظمة.

— الاستجابة: هي مبدأ مهم لضمان فاعلية الاتصال، بحيث يجب أن يكون هناك رجع صدى لمعرفة إذا ما فهم المتلقي الرسالة بالشكل الذي قصده المرسل.

— اللارسمية: تستخدم الاتصالات الرسمية عموما لنقل الرسائل وغيرها من المعلومات، وفي بعض الأحيان قد لا يحقق الاتصال الرسمي النتائج المرجوة، وبالتالي قد يكون التواصل غير الرسمي فعالا في مثل هذه الحالات، فقد تستخدم الإدارة التواصل غير الرسمي لتقييم ردود أفعال الموظفين تجاه السياسات المختلفة.

— الكفاية: يجب أن تكون المعلومات المرسله كافية وكاملة من كل الجوانب، وغير ذلك سيتسبب في تأخير المهام وحدوث الاضطراب، وقد تؤثر المعلومة الناقصة على فاعلية المتلقي، وبالتالي تظهر أهمية المعلومة الكافية في اتخاذ القرارات الصحيحة ووضع خطط العمل.

— التنظيم: أن يكون للاتصالات تنظيم سليم ومسؤول عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة. (المغربي، 2018، ص 117)

الموضوعية: معنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها وعدم السماح للمواقف والآراء الشخصية بأن تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه. (مسلم، 2015، ص 168)

#### 5- محددات إدارة الجودة الشاملة للاتصال التنظيمي:

إن محددات الجودة إذا ما أحسن فهمها وتوظيفها تلعب دورا مهما في تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين مخرجاته، بحيث يتم تبني محددات الجودة كأسس للتوجيه والتقويم وكثورة حقيقة في مجال الاتصال خاصة وأن أهميتها تمتد لتشمل كل الجهاز الاتصالي، وتمثل هذه المحددات فيما اصطلح عليه بتسميته بمبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

#### 1-5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أي منظمة، وقد تم تحديدها في هذا البحث على أساس الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، التي تأخذ بأسلوب دمج المبادئ للمحافظة على ترابطها وعدم تشتتها، ومن جهة أخرى مراعاة مدى تناسب هذه المبادئ مع النشاط الاتصالي بالمنظمة، وهي:

– مبدأ " القيادة" (التزام الإدارة العليا بالجودة): لا يمكن بأي حال من الأحوال ضمان نجاح تطبيق فلسفة الجودة الشاملة إذا لم تبدي الإدارة عزمها والتزامها بتبني هذه الفلسفة، وقد يظهر هذا الالتزام في صيغ كثيرة منها التخطيط الاستراتيجي للجودة، من خلال وضع الخطط والأهداف العامة، كما أن التزام الإدارة العليا بالجودة يقتضي منها التخلي على الأنماط التقليدية للإدارة وتبني أسلوب جديد للإدارة، والترويج لبرنامجها ورؤيتها في ذلك.

– مبدأ "إدارة الموارد البشرية": يرى «Wilkinson, et Al.» بأن هناك قضايا (جوانب) "صلبة" وأخرى "ناعمة" في برامج إدارة الجودة الشاملة وهي تشكل عناصر مترابطة مع بعضها البعض، وبالمثل فإن هذا يدعّمه «Rees» الذي حدد الروابط الصحيحة بينهما ويشار إلى الجانب الصعب باعتباره الأدوات والتقنيات العالية للجودة والقابلة للقياس الكمي وفي نفس الوقت يتألف الجانب الناعم أو النوعي من برنامج إدارة الجودة الشاملة من سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتوليد التزام الموظف بالجودة. (Ali & Zairi, 2006, p. 88)

– مبدأ " إدارة بيانات وتقارير الجودة": تشير جودة البيانات والتقارير إلى المدى الذي تستخدم فيه تلك البيانات لقياس مستوى جودة المنتجات، وتقييم أداء الموظفين على أساس مستوى الجودة، كما تؤثر جودة البيانات بشكل مباشر في إدارة عمليات التصنيع، عن طريق إبلاغ الموظفين بالتغيرات الحاصلة في عمليات التصنيع فورا ليتمكنوا من إدخالها على عمليات الإنتاج قبل إنتاج المنتجات بشكل معيب، كما تساهم في تقييم نتائج جهود التحسين. (Ali & Zairi, 2006, p. 226)

— مبدأ " التركيز على العميل ": تسعى إدارة الجودة الشاملة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وكذلك محاولة معرفة متطلباتهم، وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبيةها، وقياس مدى رضا العملاء عن تطبيق سياسة المنظمة وكذلك إدارة الاتصالات مع العملاء.(الراشد، 2011، ص 14)

— مبدأ" التحسين المستمر": يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وتعد كلمة "كايزن" اليونانية مرادفة لكلمة التحسين المستمر، والتي تعني التحسين التدريجي المتواصل إلى الكمال في العمل، وتقوم دورة التحسين المستمر على أربعة مراحل (Plan,Do, Check and Act) وهي دورة تبدأ بالتخطيط للمنتج اعتمادا على بحوث السوق والإنتاج المطلوب، ومن ثم إجراء عمليات الفحص وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي للخطة.(بوخلوة، 2016/2015، ص 51)

#### 2-5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تمتلك السلعة(المنتج) أو الخدمة أبعادا تتمثل في جملة الخصائص التي ترتبط بالجودة من خلال تحديد مدى قدرتها على إشباع الحاجات أو مدى قدرتها على تلبية ما حدد لها مسبقا، ورغم وجود تماثل بين جودة المنتج وجودة السلعة إلا أن الباحثين يجدون اختلافا في أبعاد كل منهما. ويمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، فيما يأتي:

#### 2-5-1- أبعاد جودة المنتج:

طَوَّر «David Garvin» مجموعة من أبعاد الجودة سنة 1984، والتي ظهرت على أنها ذات علاقة مبدئية بأبعاد جودة المنتج، وهي:(Charantimath, 2011, p. 11)

- الأداء: المواصفات الأساسية التشغيلية للمنتج.
- الخصائص: الخصائص الكمالية التي تضاف إلى المنتج.
- المعولية: احتمالية إنتاج منتج به خلل في فترة زمنية محددة.
- المطابقة: درجة تلبية"تصميم الإنتاج" و"خصائص التشغيل" للمعايير المحددة.
- المتانة: العمر الافتراضي للمنتج.
- القابلية للخدمة: السرعة، اللطافة، الكفاءة، سهولة الإصلاح..
- الجمالية: كيف يبدو المنتج، وبماذا، وكيف هو مذاقه أو رائحته وما هي المشاعر التي يوصلها.
- الجودة المدركة: السمعة والمقاييس الأخرى غير المباشرة للجودة.

#### 2-5-2- أبعاد جودة الخدمة (Servqual):

طَوَّرها كل من «Valarie A. Zeithmal, Leonard L. Berry and A. Parasuraman» سنة 1984، وهي: (Charantimath, 2011, p. 12)

- الموثوقية: القدرة على إنجاز الخدمة بالدقة والموثوقية الموعدة.
- السلامة: لباقة الموظفين ومهارتهم وقدرتهم في غرس الثقة والأمان في نفوس العملاء.



- الملموسية: التسهيلات المادية، المظهر الأنيق للموظفين، جاذبية المواد والتجهيزات.
- التعاطف: الاهتمام الشخصي، تقديم العناية.
- الاستجابة: إبداء الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة مستعجلة.

#### 6- دور جودة الاتصال التنظيمي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر الاتصال أداة تنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتفعيل مبادئها بالشكل الذي يؤدي إلى استظهار نتائج تطبيق أسلوب "الجودة" في كل عمليات وأنشطة وفروع المنظمة، خاصة وأن الاتصال يعمل على ربط مكونات التنظيم وجعلها تعمل بالتنسيق مع بعضها البعض، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في اعتماد أي أسلوب إداري جديد يعود جانب معتبر منه إلى مستوى جودة الاتصالات التنظيمية بها.

#### 1-6- دور جودة الاتصال في تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا (القيادة):

تساهم قنوات الاتصال في تفعيل جميع جوانب المنظمة وتحقيق وحدة الهدف وتحقيق الهدف الرئيسي وكسب رضا العملاء من خلال القيادة التشاركية التي تستند على الرؤية والطاقة وتحفيز المتابعين، بحيث يمكن الاتصال القائد مما يأتي: (Arsovki & Nikezic, 2012, p. 3)

- تطوير الرسالة والرؤية والقيم والتأثير على الثقافة والمناخ الابتكاري.
  - إنشاء نظام للفرق الإدارية والحفاظ عليه كعملية مستمرة.
  - احتضان العملاء والشركاء والمجموعات الاجتماعية.
  - تحفيز ودعم والاعتراف بالمنظمة التي يديرها.
- فمن خلال الاتصال يستطيع القائد توصيل رؤية الجودة وإقناع المرؤوسين بالعمل من أجل تقدم المنظمة وأفاقها المستقبلية، ويعتمد نجاح ذلك على قدرة القادة على تطوير معتقداتهم الخاصة وغرسها في مشاعر الموظفين، وإقناع كل الأطراف باحتضان المسؤولية الناجمة عن التحديات، وهي في حقيقة الأمر مهمة معقدة تواجه كل من القائد والمرؤوسين، وتشترط شكلا اتصاليا كافيا ومقبولا من طرف جميع المشتركين بمستويات مختلفة من التعليم والقناعة والرغبة في المخاطرة. (Arsovki & Nikezic, 2012, pp. 3-4)

#### 2-6- دور جودة الاتصال في تطبيق مبدأ "إدارة الموارد البشرية":

إن وجهة النظر التي تركز على تفاعل الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة تشير إلى أن واقع تحقيق هدف الجودة ككل يجب أن يؤخذ دائما كأولوية، ومن هنا فإن أهم ما يميز عملية الاتصال هو أنها تمكن جميع الجهود من أن تكون متوافقة وبالتنسيق مع مهمة المنظمة، فالتضارب في المواقف التي تفتقر إلى التوافق والتنسيق قد يكون له تأثير مدمر على النظام ككل، خاصة وأن فلسفة التحسين المستمر تنشُد الجودة في التنظيم بأكمله من خلال التزام جميع العاملين في جميع المستويات بالجودة، ويتحدد ذلك عن طريق النهج الاتصالي الذي تعتمده الإدارة بخصوص فلسفة الجودة ومحتويات الرسائل التي ترسلها إلى الموظفين، وتتطلب هذه الرسائل أمرين مهمين، هما:

- اختيار الأفكار والمعرفة المتعلقة بفلسفة الجودة الشاملة وترميزها.

– إرسال هذه الرسائل إلى جميع العاملين بالمنظمة وترميزها بالشكل المناسب لهم. (Pirtini, 2004, pp. 188-189) فمن خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية يستطيع الموظفون المشاركة في اتخاذ القرارات بطرق مباشرة أو غير مباشرة وكسب الوعي العام حول الجودة، كما يستطيع القادة "توجيههم نحو فلسفة المنظمة المرتكزة على الالتزام بالتحسين اللامتناهي وإبلاغهم بغايات المنظمة وتحفيزهم على الشعور بأنهم جزء من الفريق وتقديم تفسيرات شاملة للعمليات والمواصفات الخاصة بجودة المنتج، بالإضافة إلى الاعتراف المستمر بمساهمات الأفراد أو المجموعات في تحسين الجودة". (موتواني وفالي، 2011، ص 298).

بالإضافة إلى تبني أسلوب عمل جديد يقوم على لامركزية القرارات والمشاركة في اتخاذها وتفويض سلطة المبادرة والابتكار وتمكينهم من أداء أنشطتهم ومهامهم ضمن صلاحيات وسلطات أوسع مع ما يتوافق وفلسفة المنظمة وإستراتيجيتها، وبالتالي مشاركة كل العاملين مهما كانت درجتهم الإدارية في عملية التحسين حتى يتم قبول فلسفة الجودة على نطاق واسع بالمنظمة والتخفيف من حدة المقاومة للبرنامج التطويري.

### 3-6 دور جودة الاتصال في تطبيق مبدأ "إدارة تقارير وبيانات الجودة":

يوفر الاتصال بيانات حول مستوى الجودة في كل عمليات وأنشطة التحسين، كما يوفر المعلومات عن مجالات التحسين الممكنة، بالإضافة إلى أن مستوى جودة الاتصالات التنظيمية يؤثر على مستوى جودة هذه المعلومات المتحصل عليها عن مستويات أداء الجودة في منتجات وخدمات المنظمة.

ويرتبط الأمر ب" نظام بيانات وتقارير الجودة " وهو نظام لجمع وتحليل وتصحيح كل العيوب التي تحدث أثناء الإنتاج واختبار المنتج، بالإضافة إلى التقييم والاستجابة لتطابق الجودة وموثوقية البيانات ويجب أن يؤدي تحليل العيوب إلى تعقب السبب من أجل تحديد أفضل طريقة للتصحيح من أجل تجنب تكرار نفس المشكلة، ويجب أن يبقى نظام جودة البيانات والتقارير نشطا أثناء مرحلة التشغيل باعتباره جزء من " ضمان الجودة". (Biolini, 1994, p. 311)

كما يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات مهارة أساسية للعمل على بيانات الجودة، وعلى المنظمات أن تنظر في كيفية تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، خاصة وأن بعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تقدم وسيلة آلية لجمع الأفكار وتسجيلها والعمل بموجها خلال اجتماعات مجموعات العمل. (Lorente, Dewhurst, & Dale, 1999, p. 14)

### 4-6 دور جودة الاتصال في تطبيق مبدأ "التركيز على العميل":

إن من الأسباب الأساسية لوجود المنظمات هي العملاء، وبالتالي ستكون المنظمة ناجحة في جهودها لإدارة الجودة الشاملة إذا كانت تلبي احتياجات عملائها بجودة اتصالاتها، لذلك يتم تقييم نجاح المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة بناء على قدرتها على إدارة جودة الاتصال عند توصيل أنشطتها إلى مجموعتها المستهدفة، فوفقا لنموذج الاتصال فإن الاستجابة لمتطلبات العميل يعد بمثابة الاستجابة لرسائله ومن خلال التركيز على العميل في إطار فلسفة الجودة الشاملة ستعتمد المنظمة على الاتصال ثنائي الاتجاه من خلال تصور ردود فعل العملاء ثم صياغة الرسائل التي تهدف إلى إرضاء العملاء من خلال اعتماد هذه الردود كمعيار. (Pirtini, 2004, pp. 186-187)

كما يضمن الاتصال المتبادل مع العملاء توسيع عمليات الجودة وتحديد أفاق البحث والتطوير من خلال مراعاة توقعات العملاء، وبالتالي توفير القدرة على إنتاج السلع الجديدة والقدرة على بيع هذه السلع والقدرة على تلبية توقعات العملاء (Pirtini, 2004, p. 187)، فمن خلال الاتصال مع العملاء بصفة عامة تستطيع المنظمة معرفة توقعاتهم الحالية والمستقبلية وقياس درجة رضاهم عن أنشطة المنظمة وبالتالي تكييف عمليات التحسين وفقا لذلك، وفي هذا الإطار لابد أن تفكر المنظمة في تفعيل يقظة إستراتيجية مع عملائها تقوم على تحسين دراسات السوق والمستهلكين من أجل اتخاذ قرارات تخدم جودة منتجاتها وخدماتها.

#### 5-6- دور جودة الاتصال في تفعيل مبدأ "التحسين المستمر":

ذكر «Globerson» بأن إجراءات الأداء ينبغي توصيلها في حلقة اتصالية من أجل العمل على إنقاص التباين بين الأهداف والنتائج، بحيث تسمح هذه الحلقة من إجراءات الأداء بمتابعة النتائج، كما يجب أن تركز على التواصل وتحفيز التحسين المستمر حيث يتم دمج مؤشرات التحسين ومؤشرات التحكم في الحلقة نفسها. (Lasson, Stand, Persson, & Syberfeldt, 2017, p. 2)

حيث تبدأ دورة "التحسين المستمر" بمعرفة متطلبات العملاء ثم مقارنة هذه المتطلبات بمواصفات المنتج ثم تنفيذ الإصلاحات ثم تقييم هذه الإصلاحات وفقا للمتطلبات الأساسية، وهكذا تستمر هذه الدورة التي تعتمد على "التغذية الراجعة" كمبدأ أساسي في تقويم الاختلالات وتكييف جودة المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات العملاء المتغيرة.

#### 7- خاتمة:

مما سبق يتبين بأن مفهوم جودة الاتصال التنظيمي تحدده جوانب تعريف مفهوم الجودة ولكن بأخذ بعين الاعتبار الخصوصية التي يتميز بها النشاط الاتصالي ومخرجاته، هذه الخصوصية التي تظهر جليا عند الحديث عن معايير جودة الاتصال، والتي تختلف نوعا ما عن معايير إدارة الجودة الشاملة ولكن في الأخير يمكن النظر إلى جودة الاتصال التنظيمي على أنها مخرجات تطبيق مبادئ وأبعاد أسلوب الجودة الشاملة على العملية الاتصالية بالمنظمة. ونظرا للأهمية التي يحوزها الاتصال التنظيمي، اهتم الباحثون بطرق تحسين جودته خاصة في ظل أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هذا ما جعل العلاقة التي تجمع ما بين الاتصال وهذا الأسلوب الإداري الجديد علاقة تفاعل وتكامل، فلقد أصبح من العسير جدا الحديث عن جودة الاتصال التنظيمي بعيدا عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجهاز الاتصالي، وفي مقابل هذا يؤكد الباحثون على ضرورة استخدام الاتصال كمتطلب مسبق لضمان نجاح برنامج الجودة الشاملة في المنظمة.

فحسب إدارة الجودة الشاملة يعتبر الاتصال وسيلة لجلب التفاهم والاشترك في الأفكار والقيم التي تخدم تطبيق فلسفة الجودة والتغيير، ذلك أن تفعيل الاتصالات التنظيمية في المنظمة عند البدء بتطبيق برنامج الجودة يعد مسؤولية الإدارة العليا، من أجل الترويج لفلسفة الجودة وتهيئة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لثقافة التغيير، وغرسها في أذهان الموظفين، والعمل على تنسيق جهود التحسين والاعتماد على الاتصال المفتوح وثنائي الاتجاه مع العملاء الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى تفعيل يقظة إستراتيجية داخلية وخارجية لجمع المعلومات في إطار الرقابة

والتقييم لعمليات الجودة والارتكاز على قاعدة بيانات ومعلومات موثوقة على أساسه تبني قرارات التحسين المستمر، وهذا لا يتم إلا من خلال الاهتمام بجودة الاتصال التنظيمي حتى يؤدي دوره في ظل إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه.

#### - قائمة المراجع:

1. باديس بوخلوة. (2016/2015). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية-سوناطراك-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
2. جايديب موتواني وجراند فالي. (2011). إدارة الجودة الشاملة: العوامل الحرجة ومقاييس الأداء. مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 1، العدد 4، صفحات 292-300.
3. عبد الله حسن مسلم. (2015). مهارات الاتصال الإداري والحوار. عمان/الأردن، دار المعزز للنشر والتوزيع.
4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2018). أصول الإدارة والتنظيم (الطبعة 1). القاهرة/مصر، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
5. محمد بن عبد العزيز بن الراشد. (2011). إدارة الجودة الشاملة "دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية". مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 2، نوفمبر 2011، صفحات 1-30.
6. Ali, N. A., & Zairi, M. (2006). Quality HR-TQM Model for Higher Education Institutions. The Journal of Human Resource and Adult Learning. November 2006, pp. 88-98.
7. Arsovki, S., & Nikezic, S. (2012). Leadership Communication and Quality. 5th International Conference: Science and Higher Education in Function of Sustainable Development. Serbia, Business Technical College, 04-05 October 2012
8. Berzweek, S. A. (2017). The Impact of Organizational Variables (Structure and Culture) On the Quality of Communication. International Science and Technology Journal, V. 11, August 2017, pp217-237.
9. Birolini, A. (1994). Quality and Reliability of Technical Systems: Theory-Practice-Management. New York/ USA, Springer Verlag Berlin Heidelberg.
10. Charantimath, P. M. (2011). Total Quality Management. India, Pearson Education.
11. Grunig, J. E. (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey/United States, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
12. Hashim, M. M. (2010). Implementation of Project Management "empirical study of Egyptian and Chinese manufacturing firms (ed. 1). USA, City University Press Services.
13. Lasson, C., Stand, M., Persson, A., & Syberfeldt, A. (2017). Communicating Continuous Improvement In Manufacturing Companies: Divergencies Between Current Practice And Theory. Dunedin. Performance Measurement Association Australasia. 1-3 march 2017.
14. Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. (1999). Total Quality Management and Information Technologies: An Examination of the Issues. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 Issue: 4, pp.392-406.
15. Marques, J. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. Journal of Communication Management, Vol. 14, NO 1, 2010, pp. 47-58.

16. Pirtini, S. (2004). Communication Related Dimensions Of TQM From The Point Of Marketing And Customer Satisfaction View. SÜ İİBF Journal of Social and Economic Researches. pp. 181-194
17. Seppala Olli-Pekka (2012), Organizational Communication «Design Research of Information Sharing. Laurea Leppavara/Filand, Laurea University of Applied Sciences.
18. Venkatesh. (n.d.). 7 Principles of Communication. Date (5:09, 12, 20, and 2018), from Your Article Library: <http://www.yourarticlelibrary.com>
19. Vos, M., & Schoemaker, H. (2004). Accountability of Communication Management" A Balanced Scorecard for Communication Quality". Culemborg, Netherlands: Lemma.
20. Waes, L. V., Woudstra, E., & Hover, P. V. (1994). Functional Communication Quality. Amsterdam, Netherlands: Rodopi.