

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للاتصال في المؤسسة الجزائرية

(دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر)

The Status of Implementation of Total Quality Management for Communication in the Algerian Corporation (A Field Study in the Algeria Telecom Corporation)

الطالبة: يسمينة شويط. التخصص: علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2

إشراف: د/وليدة حدادي ، التخصص: علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2

تاريخ النشر: 2020 /06 /30	تاريخ القبول: 2020 /05 /29	تاريخ الإرسال: 2019 /11 /06
ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة)، من خلال قياس درجة تطبيق كل من مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت على (58) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث المكون من (30) موظفا بمديرية الاتصال، وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر مجتمعة كانت كبيرة بمتوسط حسابي يقدر ب3.52، كما أن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مديرية الاتصال مجتمعة كانت كبيرة بمتوسط حسابي يقدر ب3.88.		
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ مبادئ إدارة الجودة؛ أبعاد الجودة؛ اتصال تنظيمي؛ مؤسسة اتصالات الجزائر		
Summary : The study aimed at identifying the reality of the application of total quality management to organizational communication at the Algeria Telecom (director-general), by measuring the degree of application of both the principles and dimensions of TQM. in order to achieve that, The study was based on Complete Census for the research community which consists of (30) employees in the communication directorate, And through a questionnaire, the study concluded that: the degree of application of total quality management principles in communication directorate (Algeria Telecom) is great (mean =3.52), the degree of application of quality dimensions in communication directorate is great (mean=3.88) .		
Keywords : Total Quality Management ; TQM principles ; Quality Dimensions ; , Organizational Communication ; Algeria Telecom		

1. مقدمة :

تعد الإدارة ركنا أساسيا في العمل المؤسسي، باعتبار أن أداء المنظمة وضمن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على الأسلوب الإداري المتبع، وبالتالي فإن الحكم على أيّ تنظيم بالنجاح أو الفشل وتقييم وضعيته تمهيدا لعملية التقويم، يقتضي البحث في نجاعة أسلوبه الإداري، وبالنظر للفوائد التي تجنيها المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث في ظل تعقد وتغير البيئة التنظيمية باستمرار، أصبح هذا الأسلوب أكثر المواضيع معاصرة في عالم الإدارة والذي حظي باهتمام الكثير من المنظمات التي يبدو وأنها تتباهي برفع شعاراته.

وما يزيد هذا الأسلوب قيمة أن الدراسات والتجارب قد أظهرت بأن أي مؤسسة مهما كانت أوصافها ونشاطها تستطيع تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بل إنّ الجودة بمفهومها الحديث تشكل إطارا عاما تنتظم من خلاله أعمال المنظمة ككل، وتسعى للنهوض بها على مختلف الأصعدة، الإدارية والمادية والفنية، بحيث لا يمكن الفهم أو الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة إلا إذا طبقت المنظمة مبدأ الشمولية في تبنيها لهذا الأسلوب الإداري، وتقتضي الشمولية إشراك جميع أقسام وفروع وعمال المنظمة في عمليات التحسين والتطوير.

ولعل نشاط الاتصال كنشاط حيوي يساهم في بناء التنظيمات الاجتماعية والمحافظة عليها وتغييرها، وكمطلب مسبق لنجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يجب النظر إليه كنظام فرعي يعمل على إنتاج مورد المعلومة التي أضحت سلعة كغيرها من السلع الأخرى تباع وتشتري، وبالتالي فإنه يحتاج هو الآخر لتحسين عملياته ومخرجاته حتى يتم تفعيل دوره بشكل إيجابي في المنظمة، وهذا لن يتم اليوم بعيدا عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1.1. إشكالية الدراسة:

تعدّ إدارة الجودة الشاملة أسلوبا مغربا لتحقيق جودة الأنشطة والمنتجات في ظل المنافسة، ولقد أظهرت الكثير من الدراسات أن العديد من المؤسسات الجزائرية تهتم بتطبيق هذا الأسلوب في إدارتها وبدرجات متفاوتة، ولكن هذا لا يعكس بالضرورة واقع هذا التطبيق بدقة في كل نواحي المؤسسة وأنشطتها خاصة فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي، الذي يعتبر متطلبا مسبقا لنجاح عملية التحسين وغرس ثقافة الجودة.

ولقد كثرت الدراسات التي تتناول واقع الاتصال التنظيمي وفاعليته بالمؤسسات الجزائرية بطريقة تختلف نوعا ما عن دراسات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا كان لابد من وقفة لتقييم جودة

الاتصالات التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية من خلال قياس مؤشرات التي تتمثل أساسا في مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، خاصة بعد دخول المنافسة إلى مجال المعلومات التي أصبحت سلعة تباع وتشتري، وصار الحصول عليها أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات، كما صار تقديمها يتطلب توفيرها بصيغة تنافسية.

وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، التي تعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية التي تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية في إيصال خدماتها، هذا المنطق الذي فرض عليها أيضا الاهتمام بكل الأنشطة الحيوية لبقاء ونجاح المؤسسة، وهذا بما يتناسب مع استراتيجيتها وطبيعة نشاطها اللذين يقتضيان منها أن تحرص أكثر على جودة عملياتها ومنتجاتها الاتصالية، بعدما أبرزت اهتماما بالنشاط الاتصالي من خلال تخصيص موقع له ضمن هياكلها التنظيمية.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:
 - ما هي درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - ما هي درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تلقي الضوء على الاتصال من منظور إداري حديث في إطار مفهوم الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بتطبيق مبادئها وأبعادها على النشاط الاتصالي، باعتباره نشاط إنتاجي يقدم في الأخير منتج "المعلومة" الذي أضى اليوم واحدا من أئمن المنتجات. ومن جهة أخرى تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتقديم إطار تطبيقي على أساسه يتم تقييم جودة أداء التنظيمات الاتصالية تقيما ذاتيا، من خلال معرفة درجة مواكبة "مؤسسة اتصالات الجزائر" باعتبارها أهم المؤسسات الاقتصادية في البلاد لما هو موجود على المستوى العالمي من حيث مبادئ ومعايير الجودة، وهذا كبداية لمرحلة التأكيد على هذا المفهوم وتعديل تطبيقه، من أجل تطوير المنتجات والخدمات المقدمة من طرف التنظيم الاتصالي بالمؤسسة وتطوير إدارته لما سيكون له من مردود إيجابي على نتائج أعمال المؤسسة، وما سيصاحب ذلك من تأثير إيجابي على المجتمع الجزائري ككل .

2. تحديد المفاهيم:

1.2. مفهوم الجودة:

للجودة دور مهم في تشكيل مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"، باعتبار أن الجودة هي القاعدة المفاهيمية التي بني وتطور على أساسها مفهوم الجودة الحديث.

ويرجع مفهوم الجودة (*Quality*) إلى الكلمة اللاتينية (*Qualitas*) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة كما تعني الدقة والإنقان، وحديثا تغير مفهوم الجودة إذ أصبح له أبعاد جديدة ومتشعبة¹.

فحسب "*Juran*" فإن مفهوم الجودة يركز على "استخدامات الجودة"، باعتبار أنها (الملائمة للاستخدام)، فهو يقسم الجودة إلى ثلاث أنواع: جودة التصميم وجودة التصنيع وجودة الاستخدام (الاستعمال)². أما "كرسي" فيعرفها بتعريف يشترط فيه ثلاث نقاط لتحقيق الجودة: الوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب والقيام بالعمل بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة³.

في حين يرى "ديمنج" بأنها: "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا"⁴، أما "*Robert A. Broh*" فيرى أنها: "درجة التميز بسعر مقبول والتحكم في التباين بتكلفة مقبولة"⁵.

ولقد قام الباحث "قافين" عام 1988 بتقسيم الجودة إلى أربع مداخل، هي:⁶

- مدخل التفوق: ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أفضل أداء وأدق صفات تشبع رغباته.
- مدخل يعتمد على التصنيع: أي صنع منتجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها للمواصفات.

¹ خالد شريفي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية - جريدة الخبر، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011/2010، ص 11-12.

² Bruce E. Winston, Total Quality Management "a heartfelt approach to doing things right", School of Business, Regent University, 1997, P 86.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 14.

⁴ المرجع السابق، ص 14.

⁵ Poorinma M. Charantimath, Total Quality Management , Ed2, Dorling Kindersley, India, 2006. P 2.

⁶ خالد شريفي، مرجع سابق، ص 13.

- مدخل يعتمد على المنتج: مجموعة الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها.
- مدخل يعتمد على القيمة: التكلفة والأسعار وعدد الخصائص الأخرى حيث تعرف على أنها درجة التفوق بأقل الأسعار.

2.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعرفها "الجعضي" 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 الملمية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين"⁷ ويعرفها "جوران": "بأنها نظام إداري يستخدم ويطبّق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المنظمة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولإنجاح تطبيق هذا النظام يجب على الجميع الإسهام بالالتزام طويل الأجل بالجودة"⁸.

بينما يعرفها "جابونسكي" بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق للعمل، ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوى العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري وتفادي مقاومة التغيير وتكاليف هذا التغيير"⁹.

ومنه نستنتج أن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ثلاث مداخل:

- المدخل الأول، الذي يركز على توقعات العميل واحتياجاته من خلال جملة من المبادئ والمتطلبات.
- المدخل الثاني، الذي يركز على الأدوات المستخدمة في بناء الجودة.
- المدخل الثالث، فهو المدخل الذي يركز على النتائج المتأتية من تطبيق إدارة الجودة.

3.2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

⁷ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2، نوفمبر 2011، ص 03.

⁸ باديس بولخوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - سوناطراك -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015/2016، ص 09.

⁹ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، العدد السادس، فبراير 1993، ص ص 01-02.

إنّ كلمة *"Communication"* مشتقة من الأصل اللاتيني *"communis"* وهو نفس الأصل لكلمة *"comman"* التي تعني عام أو مشترك أو اشتراك¹⁰، أما في اللغة العربية فكلمة *"اتصال"* مشتقة من كلمة تواصل أي بمعنى الوصل، وهو يعني ربط شيء بشيء آخر¹¹.

وهناك العديد من المقاربات في تعريف الاتصال التنظيمي، ومن بينها ما يلي:¹²

- الاتصال كنقل للمعلومات: توجه يشدد على تدفق الاتصالات من شخص إلى آخر، فالاتصال عبارة عن إدارة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها
- الاتصال كعملية تبادلية: يقرّ هذا الأسلوب بأن الأشخاص في وضع يسمح لهم بالتفاعل بل والتأثير أيضا، ومن مميزاته أنّ المعنى غير موجود فقط عند جانب المرسل بل الاتصال عبارة عن عملية تبادلية لبناء المعاني.
- الاتصال كمراقبة استراتيجية: يركز على كيفية جعل الاتصال أداة لمراقبة البيئة التنظيمية، فهو ليس دائما مصمم لزيادة الفهم.
- الاتصال كتوازن بين الإبداع الفردي وقيود المنظمة: محاولة إحداث التوازن بين رغبة الفرد في الإبداع والابتكار وبين القيود التنظيمية مثل مواعيد التسليم النهائية.

3-الدراسات السابقة:

1.3. دراسة *"Fuzi Abusa"* (2011): *تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنظيمي في الدول النامية- دراسة حالة ليبيا*¹³: ركزت هذه الدراسة أساسا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الليبي، كما هدفت أيضا إلى فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، بحيث شملت عينة الدراسة على 56 شركة مصنّعة بليبيا كما اعتمدت على أدوات الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، ومن خلال استمارة استبائية تم تصنيف الشركات إلى : شركات تطبق إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال وشركات تطبق إدارة الجودة الشاملة بمستوى منخفض، كما أظهرت الدراسة ارتباط كبير بين كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة ومؤشر واحد على الأقل من مؤشرات الأداء التنظيمي كما أظهرت أيضا بأنّ عنصر إدارة العمليات يعتبر أهم عناصر إدارة

¹⁰ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص 20.

¹¹ محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية، 2003، ص 28.

¹² Gary C. Woodward , Bobert E. Denton , Jr, Persuasion and Influence in American Life, 7 Ed, Waveland press , Inc., USA, 2014, p 208.

¹³ Fuzi Abusa, TQM Implementation And On Performance, PhD thesis In Philosophy, University Wollongong, Faculty Of Engineering, 2011.

الجودة الشاملة يليه عنصر التزام الإدارة العليا ثم عنصر إدارة الموارد البشرية ثم عنصر التركيز على العميل.

2.3. دراسة " Zhihai Zhang " (2000): تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية للشركات المصنعة الصينية-¹⁴: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء العام للشركات المصنعة الصينية، وتطوير نموذج إرشادي خاص بها في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة وللتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على أداة الاستمارة التي وزّعت على عينة عشوائية مكونة من 900 شركة مصنعة بمقاطعة لياونينغ، كما قد أجريت مقابلات مع 10 شركات منها، بالإضافة إلى دراسة حالة شركة الآلات كبيرة الحجم (P.R.China) ، وقد توصلت الدراسة من خلال كلا من التحليلين الكمي والكيفي للبيانات إلى أنّ تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية على رضا الموظف وجودة المنتج ورضا العملاء وأداء الأعمال الاستراتيجية، كما أنّ النموذج المطور في هذه الدراسة يمكن استخدامه لقياس التحسين المستمر للشركات والتقييم الذاتي لجهود تحسين الجودة وقياس تقدمها مع مرور الوقت.

3.3. دراسة "ناصر الدين بن أحسن" (2008-2009): مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة اتصالات الجزائر-¹⁵: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة ورقلة، من خلال معرفة مستويات الجودة في الخدمات والتعرف فيما إذا كان للمتغيرات الديمغرافية تأثير على تقييم أفراد عينة الدراسة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان المكونة من 19 عبارة تعكس مؤشرات أبعاد جودة الخدمة الخمسة المتمثلة في (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف)، وقد تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من 130 زبون وقد توصلت إلى أنّ تقييم أفراد العينة للجودة الفعلية كان تقييما متوسطا، مع عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد جودة الخدمة تعزى لمتغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي.

¹⁴ Zhihai Zhang, Implementation of Total Quality Management- An Empirical Study of Chinese Manufacturing Firms-, PhD thesis , Rijksuniversiteit Groningen, Bedrijfskunde, 2000.

¹⁵ ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية "اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 2008/2009.

4.3. دراسة "رعد الصرن" (2013): عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات- دراسة حالة شركة سيرياتل¹⁶: هدفت الدراسة إلى البحث في عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات، وقد قسمت هذه العوامل إلى أربعة هي: عامل الوقت (التوقيت، والتحديث، والتكرار، والجاهزية) وعامل الشكل (الوضوح، والتفاصيل، والتقديم، والترتيب والوسائط) وعامل المحتوى (الدقة، والارتباط، والاكتمال، والإيجاز، والمدى، والأمان، والموثوقية والاقتصاد، والكفاءة) والعامل الفني (جودة البرمجيات، وجودة الأجهزة)، وقد اختبر هذا البحث في شركة سيرياتل وكانت النتيجة النهائية أنّ من أهم عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات هما عاملا المحتوى والوقت.

4. الإجراءات المنهجية:

1.4. نوع الدراسة ومنهجها:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف "واقع إدارة الجودة الشاملة للاتصال التنظيمي" من خلال التعرف على مختلف مبادئها وأبعادها، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الوصفي الذي يستهدف "جمع معلومات وبيانات عن الظاهرة للتعرف عليها وتحديد وضعها ومعرفة جوانب الضعف والقوة فيها، لمعرفة مدى الحاجة لإجراء تغييرات فيها"¹⁷

2.4. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة بالجزائر العاصمة)، والذي يقدر عددهم بـ 30 موظفا موزعين على أربعة أقسام تتمثل في: قسم الاتصال الداخلي وقسم العلاقات العامة وقسم الاتصال الرقمي وقسم الأحداث والأنشطة. ولما كان المجتمع الأصلي في هذه الدراسة صغيرا فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل)، وعلى هذا الأساس تم توزيع 30 استبانة، إلا أنّه تم التمكن من استرجاع 23 استبانة صالحة للدراسة فقط، وتتضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (01): بوضوح البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس	السن	عدد سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي
-------	------	------------------	----------------

¹⁶ رعد الصرن، "عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات"، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص ص 117-144.

¹⁷ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي "أساسياته النظرية وممارسته العملية"، ط 1، دار الفكر المعاصر، دمشق 2002، ص ص 193-194.

الفئة	التكرار	%	الفئة	التكرار	%	الفئة	التكرار	%	الفئة	التكرار	%
ذكر	11	52.2	[31-27]	8	34,8	[6-4]	8	34,8	إطارات	4	17,4
أنثى	12	47.8	[35-32]	8	34,8	[12-7]	7	30,4	عمال التحكم	10	43,5
			[40-36]	7	30,4	[20-13]	8	34,8	عمال التنفيذ	9	39,1
المجموع	23	100	المجموع	23	100	المجموع	23	100	المجموع	23	100

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

3.4. الاستبيان كأداة لجمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتعد "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"¹⁸.
وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (*Likert*) الخماسي كوسيلة لتحديد قيم الإجابات، وبعد عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في المنهجية وفي مجال الاتصال التنظيمي، تم إجراء ما يلزم من تعديل في ضوء ملاحظاتهم.

- تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، حيث تشير البيانات الواردة في الجدول رقم إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات أكثر من (60%)، وأن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 96.2 % وهو معامل ثبات مرتفع يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات الاستبانة.

جدول رقم(02): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة.

متغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التزام الإدارة العليا	08	92.4 %
الموارد البشرية	10	90.0 %
إدارة جودة البيانات	05	93.3 %
التركيز على العمل	06	78.4 %

¹⁸ محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي- القواعد والمراحل والتطبيقات-، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص

التحسين المستمر	04	%89.8
جودة المنتجات	20	%94.3
جودة الخدمات	05	%93.7
المعدل العام	58	%96.2

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

وقد تضمن البناء النهائي لهذا الاستبيان ثلاث محاور:

المحور الأول: يضم 33 فقرة تهدف إلى قياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة: والتي تشتمل على خمسة متغيرات تتمثل في "متغير التزام الإدارة العليا"، و"متغير إدارة الموارد البشرية"، و"متغير إدارة بيانات وتقارير الجودة"، و"متغير التركيز على العميل"، و"متغير التحسين المستمر".

المحور الثاني: يضم 25 فقرة تهدف إلى قياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة: والتي تشتمل على متغيرين يتمثلان في: "أبعاد جودة المنتجات، و"أبعاد جودة الخدمات".

5. تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية:

لمعرفة درجة تطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال- تم حساب المتوسط المرجح لمقياس ليكرت.

الجدول رقم (03): بوضوح المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت.

درجة المقياس	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80
درجة التطبيق	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا تطبق

المصدر: من إعداد الطالبة.

1.5. المحور الأول-درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم (04): بوضوح تطبيق مؤشرات متغير التزام الإدارة العليا.

الرقم	فقرات التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
-------	-----------------------------	-----------------	-------------------	----------------	---------	--------------

01	تتحمل الإدارة العليا المسؤولية التنظيمية عن جودة الاتصال	3.83	0.83	76.60	1	كبيرة
02	يقبل جميع رؤساء أقسام الاتصال تحمل مسؤولية جودة العمل الاتصالي.	3.39	1.12	67.20	8	متوسطة
03	تدعم الإدارة العليا عملية تحسين جودة الاتصال على المدى الطويل.	3.52	1.04	70.40	5	كبيرة
04	تتميز عملية تحديد أهداف وخطط جودة الاتصال بشموليتها	3.65	1.03	73.00	3	كبيرة
05	تخصص الإدارة العليا الموارد اللازمة لتحسين جودة الاتصال.	3.48	1.08	69.60	7	كبيرة
06	يشارك رؤساء أقسام الاتصال في عملية تحسين جودة الاتصال.	3.70	1.22	74.00	2	كبيرة
07	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء جودة الاتصال.	3.65	1.07	73.00	4	كبيرة
08	تتم مراجعة مشكلات جودة الاتصال في اجتماعات الإدارة.	3.48	1.04	69.60	6	كبيرة
	المعدل العام	3.59	1.05	71.80		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنّ الدرجة الكلية لتطبيق مبدأ "التزام الإدارة العليا بالجودة" في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال كانت كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.59 وبانحراف معياري مقداره 1.05، بحيث أنّ جميع الفقرات مطبقة بنفس الدرجة خاصة الفقرة الأولى والتي تنص على "تحمل الإدارة العليا المسؤولية التنظيمية عن جودة الاتصال" بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وبانحراف معياري مقداره 0.83، ماعدا الفقرة الثانية والتي تنص على "قبول جميع رؤساء الأقسام بمديرية الاتصال تحمل مسؤولية الجودة" فهي مطبقة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يبلغ 3.39 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.12.

ويرجع هذا ربما إلى رفض وخوف بعض رؤساء الأقسام تحمل هذه المسؤولية أو عدم استعدادهم لها أو تنصلهم منها خاصة إذا لم تكن الإدارة العليا قد فوّضت لهم الصلاحيات اللازمة للتدخل في توجيه عمليات التحسين أو أنّها لم تهيّ لهم الظروف المواتية لقيادة عمليات التطوير، أو أنّها في حالات النجاح وتحقيق الربح لم تشاركهم في تقاسم انجازات تحسين الجودة وتطوير عمليات المنظمة، وبالتالي فإنّ عددا من الموظفين قد يرون بشكل تلقائي أنّ هذا الأمر لا يدخل ضمن مهام رؤساء الأقسام التي تبقى محصورة في نظرهم ضمن تنفيذ خطط الإدارة العليا، وفي مقابل هذا من

الطبيعي جدًا أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية الجودة بما أنها هي التي أشرفت على وضع أهداف التحسين وراقبت عمليات تنفيذها وبالتالي فإنّ تحمل مسؤولية الجودة هي أساس الالتزام بها، فإذا تحمّلت الإدارة العليا مسؤولية الجودة ستقوم بالتخطيط لها والإشراف عليها والمشاركة فيها.

وعلى كل حال فإنّ الإدارة العليا بالمؤسسة تحرص على تطبيق مؤشرات الالتزام بإدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة تقريبا بدء من تحمل المسؤولية والتخطيط ثم المشاركة في التنفيذ وانتهاء بالتقييم.

الجدول رقم (05): بوضوح تطبيق مؤشرات متغير إدارة الموارد البشرية.

الرقم	فقرات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
09	يطبق الرؤساء المباشرين برامج لمشاركة الموظفين في مناقشة مشاكل العمل.	3.57	1.12	71.4	6	كبيرة
10	تتميز هذه البرامج بالفاعلية	3.30	1.15	66.00	8	متوسطة
11	يتحمل الموظفون المسؤولية عن القيام بأداء اتصالي خال من العيوب.	3.78	0.80	75.60	2	كبيرة
12	يشارك الموظفون في اتخاذ قرارات جودة الاتصال.	3.48	1.04	69.60	7	كبيرة
13	يتميز الرؤساء المباشرين بالفاعلية في حل مشاكل الموظفين	3.61	1.27	72.20	5	كبيرة
14	يبنى الرؤساء المباشرين لدى الموظفين الوعي بجودة العمل باستمرار.	3.78	1.04	75.60	4	كبيرة
15	يعرف الرؤساء المباشرين الموظفين بالأداء العال لجودة الاتصال.	3.78	1.03	75.60	3	كبيرة
16	يقدم الرؤساء المباشرين تعليقاتهم حول جودة عمل الموظفين.	4.22	0.60	84.40	1	كبيرة جدا
17	توفر الإدارة العليا لرؤساء الأقسام تدريباً متصلاً بالجودة.	3.17	1.11	63.40	9	متوسطة
18	تمتلك المديرية نظام لمكافأة الموظفين على التزامهم بتحسين جودة عملهم.	3.04	1.37	60.80	10	متوسطة
	المعدل العام	3.57	1.10	71.40		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه بأنّ الدرجة الكلية لتطبيق مبدأ "إدارة الموارد البشرية" في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال- كانت كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.57 وبانحراف معياري يقدر ب1.10، خاصة وأنّ أغلب فقرات هذا المبدأ مطبقة بنفس الدرجة، إلا أنّ أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والذي يبلغ 4.22 وبانحراف معياري يقدر ب0.60 كانت في الفقرة (16) المطبقة بدرجة كبيرة جدًا والتي تنص على "تقديم رؤساء الأقسام تعليقاتهم حول جودة عمل الموظفين"، كما أنّ كل من الفقرات الثلاثة (10 و 17 و 18) مطبقة بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية بلغت 3.30 و 3.17 و 3.04 على الترتيب وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين 1.11 إلى 1.37، وتخص هذه الفقرات كل من مؤشرات فاعلية برامج المشاركة والتدريب والمكافأة.

مما يعني أنّ على مديرية الاتصال أنّ تحرص أكثر على أنّ تتميز برامج المشاركة بالفاعلية من حيث أخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، فلا جدوى من وجود برامج للمشاركة إذا لم تتميز هذه الأخيرة بالفاعلية، وغير ذلك يعتبر مضیعة للموارد رغم أهمية هذه الجهود في امتصاص المقاومة وكسب التأييد حتى وإن لم تتميز بالفاعلية.

كما عليها أن تحرص أكثر على تدريب الرؤساء كجزء يسبق عملية تدريب الموظفين ككل في إطار برنامج الجودة، خاصة وأنّ الوظيفة الأساسية لرؤساء الأقسام تتمثل في توجيه الموظفين حسب ما هو مخطط له من خلال تقديم ردودهم وتعليقاتهم حول نوعية وجودة العمل باعتبار أنّ ذلك أسلوب من أساليب التدريب، كما عليها أن تعنى أكثر بمكافأة الموظفين لتحقيق مبدأ الشمولية في عمليات التحسين على الرغم من أنّ "أدبيات إدارة الجودة تفترض أنّ الموظفين حريصين على المشاركة في إدارة الجودة الشاملة مع القليل من الاهتمام بالحوافز، وقد يكون أحد أسباب ذلك هو أنّ الإدارات ترى أنّ التحسين المستمر للجودة جزء من العمل الروتيني للموظفين"¹⁹.

وعلى هذا الأساس فإنّ مديرية الاتصال تحرص بدرجة كبيرة على إدارة العلاقات مع موظفيها خاصة فيما يتعلق بتدريبهم وتعليمهم وبناء الوعي بالمستوى العالي للأداء وتمكين الأعضاء في عمليات التحسين والتطوير، فحين لا تحرص بنفس الدرجة على تدريب الرؤساء ومكافأة الموظفين.

الجدول رقم(06): يوضح تطبيق مؤشرات متغير إدارة بيانات وتقارير الجودة

¹⁹ Russo, Mary Ann; Snyder, Mark E., Reward And Recognition In A TQM Environment, ASQ, Available at: <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=9769> , 24/1/2019, 7:59.

الرقم	فقرات إدارة بيانات الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
19	تتوفر مديرية الاتصال هذه البيانات في الوقت المناسب.	3.17	0.83	63.40	5	متوسطة
20	يتم استخدام هذه البيانات في تحسين العمل الاتصالي.	3.39	0.12	67.80	2	متوسطة
21	تتوفر إجراءات لضمان وتحسين موثوقية عملية جمع هذه البيانات.	3.52	0.90	70.40	1	كبيرة
22	تتميز هذه البيانات بجودة عالية.	3.39	0.94	67.80	3	متوسطة
23	تتيح مديرية الاتصال هذه البيانات للرؤساء والموظفين.	3.35	0.88	67.00	4	متوسطة
	المعدل العام	3.37	0.94	67.40		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

حسب الجدول أعلاه فإن الدرجة الكلية لتطبيق مبدأ "إدارة بيانات الجودة" في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال- كانت متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3.37 وبانحراف معياري يقدر ب 0.94 خاصة وأن كل فقرات هذا المبدأ مطبقة بنفس الدرجة ماعدا الفقرة 21 المطبقة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي يبلغ 3.52 وبانحراف معياري يقدر ب 0.90 وهي الفقرة التي تشير إلى موثوقية عملية جمع بيانات الجودة، فحين تأتي الفقرة 19 التي تنص على " توفير بيانات الجودة في التوقيت المناسب " في المرتبة الأخيرة من حيث تطبيق مؤشرات هذا المبدأ بمتوسط حسابي يبلغ 3.17 وبانحراف معياري يقدر ب 0.83.

وهذا ما يدل على أن المديرية تحرص على ضمان موثوقية عملية جمع بيانات الجودة بدرجة كبيرة باعتبارها هي التي تحدد درجة جودة هذه البيانات في الأخير، الأمر الذي سيؤثر فيما بعد على مرحلة الاستغلال التي تتمثل أساسا في استخدام هذا البيانات لتقييم وتقويم مستوى جودة العمليات ومستوى جودة أداء العاملين بما يضمن تحسين العمل الاتصالي، على الرغم من أن فقرة "استخدام هذه البيانات لتحسين العمل الاتصالي" وفقرة "تميز هذه البيانات بالجودة" مطبقتين بدرجة متوسطة.

كما تعكس الدرجة المتوسطة لتطبيق مؤشر توفر البيانات في الوقت المناسب على عدم فاعلية تقنيات القياس ووسائل الاتصال المستخدمة في ذلك، خاصة وأن تحديد نجاعة وفاعلية بيانات الجودة يتحدد من خلال هذا المؤشر باعتبار أن المعلومة الناقصة في وقتها خير من المعلومة الكاملة في غير وقتها" فيما يتعلق بإصلاح الأعوجاج وتقويمه حالا.

وعلى هذا الأساس يتبين لنا أنّ المديرية مطالبة بالحرص أكثر على ضمان جودة البيانات وإتاحتها للرؤساء والموظفين وفي الوقت المناسب واستغلالها في تحسين جودة الأداء، ومن هنا تتراءى لنا العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة جودة البيانات، "فإشراك الموظفين في تطوير مستوى الجودة يلعب دورا رئيسيا في توليد البيانات بالتوقيت والجودة المناسبين"²⁰، مما يعني أنّ المديرية قد لا تستغل "التمكين وإشراك الموظفين" في عملية جمع بيانات الجودة، على الرغم من أنّ هذا الأمر يسهل عليها الجهد في توفيرها للموظفين والرؤساء في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

الجدول رقم (07): بوض تطبيق مؤشرات متغير التركيز على العميل

الرقم	فقرات التركيز على العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
24	تسعى المديرية لزيادة الاتصالات الشخصية بينها وبين جمهورها	3.78	0.95	75.60	1	كبيرة
25	تستخدم مديرية الاتصال متطلبات الجمهور كأساس لتحسين جودة	3.74	1.05	74.8	2	كبيرة
26	تلتزم مديرية الاتصال بشكل كامل بإيجاد جمهور راضٍ .	3.65	0.93	73.00	3	كبيرة
27	تتجاوز أهداف مديرية الاتصال توقعات الجمهور.	3.43	0.79	68.60	5	كبيرة
28	تعرف مديرية الاتصال حاجات ومتطلبات الجمهور الداخلي والخارجي.	3.57	0.95	71.40	4	كبيرة
29	تحل مديرية الاتصال الشكاوي بفاعلية .	3.30	0.93	66.00	6	متوسطة
	المعدل العام	3.60	0.93	72.00		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتبين من الجدول أعلاه، بأن الدرجة الكلية لتطبيق مبدأ "التركيز على العميل" في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال- كانت كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.60 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.93، حيث أنّ كل الفقرات مطبقة بنفس الدرجة خاصة الفقرة 24 التي تنص على "زيادة المديرية للاتصالات الشخصية بينها وبين جماهيرها" فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 3.78

²⁰ أسحق محمود الشعار، "أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 225.

وبانحراف معياري يقدر ب0.95، ماعدا الفقرة 29 التي تنص على "حل المديرية للشكاوى بفاعلية" فهي مطبقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3.30 وبانحراف معياري يقدر ب0.93.

وتركز مديرية الاتصال على مؤشر "الاتصالات الشخصية" الذي يدخل ضمن "إدارة الاتصالات مع العملاء" ربما باعتباره أهم الأساليب التي تساعد على تحديد مختلف الحاجات والمتطلبات الجديدة والمتغيرة للعملاء بغية الوفاء بها، وبالتالي على أساسه تبنى بقية مؤشرات مبدأ "التركيز على العميل" خاصة مؤشر "رضا العميل" في الفقرة 26 والمطبق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي يبلغ 3.65 وبانحراف معياري يقدر ب0.93.

وفي مقابل هذا زيادة الاتصالات مع الجمهور الداخلي والخارجي والرد على متطلباتهم قد لا يعينان دائما حل مشاكلهم بفاعلية، ولكن الالتزام بإيجاد جمهور راض يقتضي من المديرية أن تحل بشكل فعال وسريع مشاكل وشكاوى عملائها الداخليين والخارجيين.

كما تهتم أيضا مديرية الاتصال بالعمل الداخلي جنبا إلى جنب مع العميل الخارجي، خاصة وأنها خصصت قسما بأكمله للاتصال الداخلي يتعامل مع متطلبات وحاجات الموظفين والسعي لتلبيتها وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة له، وهذا ما يدل عليه مبدأ إدارة الموارد البشرية المطبق بدرجة كبيرة.

الجدول رقم(08): يوضح تطبيق مؤشرات متغير التحسين المستمر

الرقم	فقرات التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
30	تعزز مديرية الاتصال الدراسة المستمرة لتحسين منتجاتها وخدماتها	3.61	0.89	72.20	2	كبيرة
31	تستخدم مديرية الاتصال تنظيم لدعم تحسين جودة العمل بالمديرية	3.13	0.97	62.60	4	متوسطة
32	يهدف برنامج الجودة بالمديرية إلى قياس الجودة في جميع العمليات	3.52	0.95	70.40	3	كبيرة
33	تعتمد المديرية على معلومات موضوعية عند اتخاذ قرارات التطوير	3.65	0.93	73.00	1	كبيرة
	المعدل العام	3.48	0.94	69.60		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

حسب الجدول أعلاه، فإنّ الدرجة الكلية لتطبيق مبدأ "التحسين المستمر" في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال-كانت كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.48 وبانحراف معياري يقدر ب 0.94 بحيث أن كل فقرات هذا المبدأ مطبقة بنفس الدرجة خاصة الفقرة 33 التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 3.65 وبانحراف معياري يقدر ب 0.93، وهي الفقرة التي تشير إلى اعتماد مديرية الاتصال على معلومات موضوعية وصحيحة عند اتخاذ قرارات الجودة، ماعدا الفقرة 31 المطبقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3.13 وبانحراف معياري يقدر ب 0.97.

وتؤكد الفقرة التي تشير إلى موثوقية عملية جمع بيانات الجودة (الفقرة 21 من الجدول رقم 06) على اعتماد المديرية على المعلومات الموضوعية والصحيحة عند اتخاذ قرارات التطوير والتحسين باعتبار أنّ المعلومات المستخدمة فيما يخص قرارات التطوير هي معلومات عن الجودة، ففي الأخير تؤسس هذه العملية لنظام معلوماتي دقيق على أساسه تبني قرارات الجودة على ضوء الحقائق، وفي مقابل ذلك لا تولي المديرية أهمية كبيرة لإيجاد تنظيم فعلي يحتوي كل جهود إشراف الموظفين في عمليات التحسين والتطوير بشكل مستمر، رغم أنّ المديرية تهتم بدرجة كبيرة بتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ عمليات التحسين والتطوير (حسب الفقرة 05 من الجدول رقم 04)، ولهذا يبدو أنّ المديرية لا تستغل هذه الموارد لإيجاد جهاز خاص بجودة الاتصال.

وقد يرجع ذلك إلى صغر حجم المديرية نفسها، أو أنّها ربما تستعين بخبرات مستشار خارجي للجودة في الأمور الفنية المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ، كما أنّ رؤساء الأقسام يقومون بشكل أو بآخر بتنظيم جلسات أو حلقات تشبه حلقات الجودة لمناقشة مشاكل العمل، أو ربما يجهل الموظفون بالمديرية حقيقة إذا ما كان قسم التسويق وتسيير الجودة بالمؤسسة يتوفر على أعضاء متخصصين في الاتصال أم لا.

وفي كل الحالات فإنّ عدم وجود تنظيم خاص بالجودة في المديرية يجعل من قضية تحمل مسؤولية الجودة قضية صعب تحديدها، خاصة إن كانت المديرية تتعهد إلى رؤساء الأقسام بالقيام بأعمال الجودة.

وعلى هذا الأساس فإنّ مديرية الاتصال تطبق بدرجة كبيرة سياسة التحسين المستمر من خلال الاعتماد على معلومات موضوعية وصحيحة في قرارات الجودة، وأيضا تعزيز الدراسة المستمرة

لتحسين المنتجات والخدمات من أجل مراقبة جودة كل العمليات والأنشطة، على الرغم من أنّ المديرية تحرص بدرجة متوسطة على إيجاد تنظيم يتعلق باحتواء كل جهود عمليات التحسين المستمر.

2.5. المحور الثاني-درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول رقم(09): يوضح تطبيق مؤشرات متغير الأبعاد الأساسية لجودة المنتج الاتصالي

الرقم	فقرات الأبعاد الأساسية لجودة المنتج الاتصالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
34	تميز المنتجات الاتصالية للمديرية باستخدام لغة سهلة.	4.00	0.74	80.00	1	كبيرة
35	تميز المنتجات الاتصالية للمديرية باستخدام لغة سليمة.	3.91	0.79	78.20	2	كبيرة
36	تميز المنتجات الاتصالية للمديرية باستخدام كلمات وجمل محدودة.	3.78	0.76	75.60	4	كبيرة
37	تميز المنتجات الاتصالية للمديرية بالتناسق مع بعضها البعض.	3.83	0.83	76.60	3	كبيرة
38	تحقق المنتجات الاتصالية للمديرية الأهداف المسطرة.	3.74	0.75	74.80	5	كبيرة
39	تعتمد المديرية على الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية	3.52	0.90	70.40	6	كبيرة
	المجموع العام	3.80	0.80	76.00		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتبين من الجدول أعلاه، بأنّ الدرجة الكلية لتطبيق الأبعاد الأساسية لجودة المنتج الاتصالي في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال- كانت كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.80 وبانحراف معياري يقدر ب 0.80، خاصة وأنّ كل فقرات هذه الأبعاد مطبقة بنفس الدرجة بمتوسطات حسابية تنحصر ما بين 4.00 و 3.52 وبانحرافات معيارية تنحصر ما بين 0.74 و 0.90، حيث جاءت الفقرة 34 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.00 وبانحراف معياري يبلغ 0.74 وهي الفقرة التي تشير إلى تميز المنتجات الاتصالية ب "الوضوح"، فحين جاءت الفقرة 39 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ 3.52 وبانحراف معياري يقدر ب 0.90 وهي التي تشير إلى مبدأ "الاتصالات غير الرسمية".

فحين جاء مبدأ "الدقة" في المرتبة الثانية من خلال الفقرة 35، يليه مبدأ "التناسق" ثم مبدأ "الإيجاز" من خلال الفقرة 36، وبعده مبدأ "تحقيق الأهداف" (الفاعلية).

وهذا ما يعكس اهتمام المديرية بمبادئ الاتصال وأهمها مبدأ الوضوح لأنه يحدد في الأخير مدى فاعلية الرسالة الاتصالية ودرجة تحقيقها للأهداف المسطرة، كما يحقق الوضوح العديد من المبادئ الاتصالية كالإيجاز والدقة، خاصة وأنّ هناك شبه إجماع كلي بين الباحثين على وضع هذا المبدأ في صدارة مبادئ ومعايير جودة المعلومات، فحين قد جاء مبدأ الاتصالات غير الرسمية في المرتبة الأخيرة إلا أنّ البيانات تظهر اهتمام المديرية بهذا المبدأ، على الرغم من أنّ هناك فكرة خاطئة تسود في بعض المؤسسات مفادها أنّ الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات تعيق فعالية الأداء الوظيفي بالمنظمة.

وعلى هذا الأساس فإنّ الرسائل والمنتجات التي تقدمها مديرية الاتصال تحظى بجودة من ناحية اتصافها ومطابقتها بدرجة كبيرة لـ "معايير جودة الاتصال".

الجدول رقم (10): يوضح تطبيق مؤشرات متغير الأبعاد الأخرى لجودة المنتج الاتصالي

الرقم	فقرات الأبعاد الأخرى لجودة المنتج الاتصالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
40	تتميز منتجات مديرية اتصال بأنها خالية من العيوب.	2.78	1.01	55.60	8	متوسطة
41	تتطابق العملية الاتصالية ومخرجاتها لقسم الاتصال مع المعايير المحددة	3.43	0.73	68.60	7	كبيرة
42	تتميز منتجات مديرية اتصال بكونها لا تتعرض للتلف كثيرا.	3.70	0.76	74.00	4	كبيرة
43	تتميز منتجات مديرية اتصال بكونها لا تتعرض للتعطيل كثيرا.	3.61	0.94	72.20	6	كبيرة
44	تتميز مديرية اتصال بالسرعة في إصلاح الأعطال والمشاكل.	3.96	0.77	79.20	2	كبيرة
45	تقوم مديرية اتصال بإصلاح الأعطال والمشاكل بتكلفة قليلة.	3.78	0.85	75.60	3	كبيرة
46	تتميز المنتجات الاتصالية للمديرية بجمال المظهر والشكل.	3.70	0.82	74.00	5	كبيرة
47	تهتم مديرية اتصال بتحسين صورتها وسمعتها باستمرار.	4.13	0.69	82.60	1	كبيرة
	المعدل العام	3.65	0.82	73.00		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتبين من الجدول أعلاه، بأنّ الدرجة الكلية لتطبيق الأبعاد الأخرى لجودة المنتج في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال-كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.65 وبانحراف معياري يقدر ب 0.82 خاصة أنّ قيم كل الفقرات تظهر تطبيق كبير لها، حيث جاءت الفقرة 47 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.13 وبانحراف معياري يقدر ب 0.69 وهي الفقرة التي تشير إلى بعد **"الصورة المدركة"** ماعدا الفقرة 40 المطبقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 2.78 وبانحراف معياري يقدر ب 1.01 وهي الفقرة التي تشير إلى بعد **"الموثوقية"**.

ويرجع الارتفاع في قيمة المتوسط الحسابي لبعد الصورة المدركة إلى تخصيص المديرية قسما بأكمله لفرع العلاقات العامة والذي يتحدد هدفه الأسى في تحسين الصورة الذهنية لدى الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعلى أساس هذا فإن جهود إدارة الصورة والسمعة تقع ضمن التخصصات الوظيفية المهمة للنشاط الاتصالي بأيّ منظمة.

وفي مقابل هذا فإنّ انخفاض قيمة المتوسط الحسابي لبعد الموثوقية قد تبرره وجهة نظر الباحثين الأمريكيين اللذين لا يعتبرون الموثوقية الخلو التام من العيوب والمطابقة التامة للمواصفات، لأنه هناك دائما احتمالية وقوع الأعطال في المنتج في مدة زمنية معينة، وهناك ما يسمى أيضا **"بهاشم الخطأ"**، فلا يمكن إنتاج منتجات بتلك الدقة المطلوبة خصوصا وأنّ العديد من الباحثين على رأسهم **"شيوهارت"** في دراستهم لمبدأ التباينية أقروا بوجود العشوائية في حدوث أخطاء الإنتاج.

كما أنّ مبدأ **"المعيب الصفري"** لا يعني بالضرورة إنتاج منتجات خالية من العيوب، ولكن يعني إنتاج منتجات بعيوب لا تؤثر على الأداء الوظيفي للمنتج، بل وإنتاج منتجات تتوافق مع متطلبات العميل بالإضافة إلى أنّ هناك من يرى أنّ الموثوقية تعني المتانة أي مدة صلاحية المنتج الذي قد يكون فيه عيوب، ولكنه قادر على أداء الوظائف المنوط به خاصة في حالة سهولة الإصلاح وانخفاض تكاليف هذا الإصلاح وهذا ما يعكسه مؤشر **"القابلية للخدمة"**.

هذه الأخير الذي جاء في الترتيب الثالث من خلال ترتيب كل من الفقرتين 44 و45، ولكن هذه البيانات تتعارض نسبيا مع بيانات الفقرة (29 من الجدول 10) التي تظهر درجة متوسطة في الرد على شكاوى العميل.

فحين احتل بعد "المتانة" الترتيب الرابع والسادس من خلال ترتيب كل من الفقرتين 42 و 43 فحين احتلا كل من بعدا "الجمالية" و"المطابقة" الترتيب الخامس والسابع من خلال ترتيب كل من الفقرتين 46 و 41، ومن الطبيعي أن يحتل بعد المطابقة هذا الترتيب وهذا لتشابهه مع بعد الموثوقية في صعوبة الوفاء بالمواصفات المحددة.

وعلى أساس هذا نستنتج بأنّ منتجات مديرية الاتصال تتطابق بدرجة كبيرة مع أبعاد جودة المنتجات خاصة فيما يتعلق بجهود تحسين الصورة الذهنية باعتبارها المتغير الرئيسي الذي يؤثر بشكل كبير في إدراك العملاء لجودة منتجات المديرية، ومن أجل هذا فهي تولي عناية للمعايير التي تسهم في تلبية المنتجات للوظائف المنوط بها من خدمات سريعة وقليلة التكلفة والحرص على الشكل الجمالي للمنتجات، على أنها هذه الجهود لم تقضي كليا على كل العيوب بالمنتجات الاتصالية.

الجدول رقم(11): يوضح تطبيق مؤشرات أبعاد الجودة على بعض المنتجات الاتصالية

الرقم	فقرات أبعاد جودة بعض المنتجات الاتصالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
48	توفر المكالمات الهاتفية بالمديرية إمكانية حل الخلافات بسرعة.	3.83	0.78	76.60	4	كبيرة
49	تتميز اجتماعات مديرية الاتصال بتشجيع الحوار.	3.61	1.08	72.20	6	كبيرة
50	تقدم تقارير المديرية المعلومات لأداء العمل في الوقت المناسب	3.83	0.83	76.60	5	كبيرة
51	تسعى مطبوعات المديرية للتعريف بالمؤسسة بأشكال وأحجام متنوعة	4.00	0.60	80.00	2	كبيرة
52	تتميز الإعلانات بقدرتها على التأثير وتغيير السلوك.	3.87	0.63	77.40	3	كبيرة
53	يوفر الموقع الإلكتروني المعلومات التي يحتاجها الجمهور بشكل سهل.	4.09	0.60	81.80	1	كبيرة
	المجموع العام	3.87	0.76	77.40		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يظهر الجدول أعلاه، بأنّ الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الجودة لبعض المنتجات الاتصالية في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال- كانت كبيرة وبمتوسط حسابي يبلغ 3.87 وبانحراف معياري يقدر ب0.76، خاصة وأنّ كل الفقرات مطابقة بنفس الدرجة وبمتوسطات حسابية تنحصر ما بين

4.09 و 3.61 وبانحرافات معيارية تنحصر ما بين 0.60 و 1.08، حيث جاءت الفقرة 53 في الترتيب الأول وهي الفقرة التي تنص على "توفر الموقع الالكتروني عن المعلومات بشكل سهل"، فحين جاءت الفقرة 49 في الترتيب الأخير والتي تنص على "تميز اجتماعات مديرية الاتصال بتشجيع الحوار".

وبالتالي تهتم مديرية الاتصال بالموقع الالكتروني الذي يعتبر الأداة الحديثة التي باتت تسهل عمليات الاتصال وتتيح المعلومات الضرورية بشكل سهل مما يعكس البعد الالكتروني والتكنولوجي الذي تنتهجه مديرية الاتصال في استخدام واستغلال وسائل الاتصال، ويلى ذلك "المطبوعات" التي تسعى للتعريف بالمؤسسة بأشكال وأحجام متنوعة على أساس انه لا تخلو أي مؤسسة من هذه المطبوعات التي باتت أساسية لتوضيح رسالة ورؤية المنظمة لجماهيرها الداخلية والخارجية، والتعريف بها وبمنتجاتها وخدماتها وفروعها القديمة والحديثة.

ويلى ذلك "الإعلانات" كدعامة اتصالية مؤثرة في تغيير سلوك الأفراد وحملها على تبني سلوكيات ايجابية تجاه المنظمة، ويلى ذلك "التقارير" و"المكالمات الهاتفية" التي تعد من أهم الوسائل الداخلية لضمان توصيل المعلومات الوظيفية في الوقت المناسب وحمايتها، خاصة وأنّ عالم المؤسسات يشهد اليوم حربا ضد المعلومات عن طريق القرصنة، ولهذا تتجه المؤسسات إلى استخدام وسائل تقليدية وشبكات داخلية لحماية معلوماتها، ثم "الاجتماعات" التي تتميز بتشجيع الحوار باعتبارها أداة مهمة جدا في تفعيل المشاركة وتحقيق التمكين.

وعلى هذا الأساس فإنّ منتجات مديرية الاتصال تتميز بتحقيق مبدأ "الفاعلية" من حيث تأديتها للوظائف الأساسية المنوط بها.

الجدول رقم(12): يوضح تطبيق مؤشرات متغير جودة الخدمة الاتصالية

الرقم	فقرات أبعاد جودة الخدمة الاتصالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
54	يلتزم الموظفون بالوفاء بوعودهم في تقديم المنتجات الاتصالية للجمهور في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة.	4.04	0.47	80.80	3	كبيرة
55	يتمتع موظفو المديرية بالمهارات لإشعار الجمهور بالأمان والاطمئنان	4.00	0.30	80.00	4	كبيرة
56	توفر مديرية الاتصال للموظفين أحدث الوسائل في الاتصال بالجمهور.	3.74	1.05	74.80	5	كبيرة

57	يولي موظفو المديرية اهتماما وانتباها فرديا للجمهور الداخلي والخارجي	4.09	0.51	81.80	2	كبيرة
58	يتوفر موظفو المديرية على مدار ساعات العمل لتلبية حاجات الجمهور	4.17	0.39	83.40	1	كبيرة
	المعدل العام	4.01	0.54	80.20		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يبين الجدول أعلاه، بأنّ الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد جودة الخدمة الاتصالية في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال- مطبقة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 4.01 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.54، خاصة وأنّ جميع فقرات هذه الأبعاد مطبقة بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تنحصر ما بين 4.17 و 3.74 وبانحرافات معيارية تنحصر ما بين 0.30 و 1.05، حيث احتلت الفقرة 58 التي تشير إلى بعد "الاستجابة" على المرتبة الأولى تليها الفقرة 57 التي تشير إلى بعد "التعاطف" ثم الفقرة 54 التي تشير إلى بعد "الاعتمادية" تليها الفقرة 55 التي تشير إلى بع "الأمان" وأخيرا الفقرة 56 التي تشير إلى بعد "المللموسية".

وعلى هذا الأساس فإنّ موظفي مديرية الاتصال يتميزون بدرجة كبيرة بالقدرة على إبداء الاستجابة والتعاطف والالتزام والمهارات اللازمة لتحقيق جودة الخدمات التي ترافق عملية تسليم أو تقديم الرسائل الاتصالية، وفي مقابل هذا توفر المديرية بنفس الدرجة لموظفيها الإمكانيات والوسائل المادية لتحسن من طاقاتهم وإمكانياتهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

3.5. ملخص تطبيق محددات إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (13): بوضوح تطبيق متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
التزام الإدارة العليا	3.59	1.05	71.80	2	كبيرة
إدارة الموارد البشرية	3.57	1.10	71.40	3	كبيرة
إدارة بيانات وتقارير الجودة	3.37	0.94	67.40	5	متوسطة
التركيز على العميل	3.60	0.93	72.00	1	كبيرة

كبيرة	4	69.60	0.94	3.48	التحسين المستمر
كبيرة		70.40	0.99	3.52	مبادئ إدارة الجودة مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يشير الجدول أعلاه بأن الدرجة الكلية لتطبيق "مبادئ إدارة الجودة الشاملة" بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال-كانت كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.52 وبانحراف معياري يقدر ب 0.99 وهذا ما تعكسه درجات تطبيق كل المبادئ بمتوسطات حسابية تنحصر ما بين 3.60 و 3.48 وبانحرافات معيارية تقدر ما بين 0.93 و 1.05، ماعدا مبدأ إدارة بيانات وتقارير الجودة المطبق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3.37 وبانحراف معياري يقدر ب 0.94.

ولقد جاء مبدأ التركيز على العميل في المرتبة الأولى من ناحية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنسبة تقدر ب 72.00%، وهذا ما يعكس اهتمام المديرية بالعميل على أساس أنّ فلسفة إدارة الجودة كلها تبنى على هذا المبدأ الذي يعتبر أهم المداخل في التعريف بهذا المفهوم من الناحية الوظيفية فحين جاء مبدأ التزام الإدارة العليا في المرتبة الثانية بنسبة تطبيق بلغت 71.80%، ومن الطبيعي أن يحتل هذا المبدأ المراتب الأولى من حيث التطبيق باعتبار أهميته في التأثير على درجة تطبيق المبادئ الأخرى، لأنّ كل جهود التحسين والتطوير تقوم أساسا على الدعم اللازم من الإدارة، ولهذا لم يختلف الباحثون في وضع هذا المتغير على رأس قائمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويأتي فيما بعد مبدأ إدارة الموارد البشرية بنسبة تطبيق بلغت 71.40 وهي نسبة تقترب من نسبة تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا وهذا يرجع سببه إلى التشابه والتداخل بين مؤشرات كلا المبدأين باعتبارهما يمسّان العنصر البشري داخل المنظمة أي كان مستواه الإداري، فلا يمكن لبرنامج الجودة أن ينجح من غير التزام كل أعضائه بثقافة التحسين والتطوير على جميع المستويات الإدارية، وبهذا تظهر العلاقة بين التزام المديرين والتزام الموظفين، باعتبار أنّ التزام الموظفين يكون من خلال التزام المديرين كما أنّه لا يمكن للإدارة أن تصل إلى تحقيق أهداف الجودة إلا إذا أظهر الموظفون التزامهم بهذه الأهداف.

ويأتي بعد ذلك مبدأ التحسين المستمر بنسبة تطبيق بلغت 69.60%، وبذلك يقترب هو كذلك من تطبيق مبدأ إدارة الموارد البشرية، خاصة وأنّ بعض الدراسات أظهرت وجود علاقة بين المبدأين

فحين يأتي مبدأ إدارة بيانات وتقارير الجودة في المرتبة الأخيرة بنسبة تطبيق بلغت 67.40%، فرغم طبيعة نشاط المديرية الذي يقوم على جمع المعلومات ومعالجتها فإنّ تطبيق هذا المبدأ كان بدرجة متوسطة، فمن المفترض أن تولي المديرية أهمية أكبر لهذا المبدأ باعتباره امتداد لعملها الروتيني.

وعلى أساس ذلك فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة كبيرة بمديرية الاتصال، فحين يبقى على هذه الأخيرة أن تحرص أكثر على تطبيق مبدأ إدارة بيانات وتقارير الجودة من خلال التأسيس لنظام بيانات الجودة.

الجدول رقم(14): يوضح تطبيق متغيري أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
أبعاد جودة المنتج	3.76	0.80	75.20	2	كبيرة
أبعاد جودة الخدمة	4.01	0.54	80.20	1	كبيرة
أبعاد الجودة مجتمعة	3.88	0.67	77.60		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام spss.

يتبين من الجدول أعلاه، بأنّ الدرجة الكلية لتطبيق "أبعاد إدارة الجودة الشاملة" بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية الاتصال-كانت كبيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.88 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.67، خاصة وأنّ كل من أبعاد جودة المنتج وجودة الخدمة مطبقتين بدرجة كبيرة وبمتوسطي حسابيين يبلغان 3.76 و 4.01 على التوالي وبانحرافين معياريين يقدران بـ 0.80 و 0.54 على الترتيب.

وقد جاءت أبعاد جودة الخدمة في المرتبة الأولى بنسبة تطبيق بلغت 80.20% تليها أبعاد جودة المنتج بنسبة تطبيق بلغت 75.20%، حيث تشير البيانات إلى أن جودة الخدمات بمديرية الاتصال أفضل نسبيا من جودة منتجاتها، وهذا راجع إلى صعوبة تقييم جودة المنتجات الاتصالية من حيث صعوبة "تطبيق وسائل وأدوات القياس التقنية لجودة المنتجات على أشكال التواصل الأقل مادية

وبالتالي فإن معايير الجودة تختلف من المنتجات الاتصالية المموسة إلى المنتجات الاتصالية غير المموسة²¹

كما أنّ عمل هذه المديرية يعتمد أساسا على تقديم الرسائل والمعلومات للجماهير، وهو يعتبر جوهر العمل الخدماتي، بل إنّ نشاط المؤسسة ككل هو نشاط خدماتي بالدرجة الأولى، ومن هنا يتراءى التداخل بين المنتجات والخدمات التي تقدمها المديرية باعتبار أن كل منتج اتصالي يمكن النظر إليه على أنه خدمة والعكس صحيح، خاصة و "أنّ الاتصالات التجارية تصنف ضمن القطاع الخدماتي"²²

وعلى كل حال فإنّ مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير، بحيث لا يوجد اختلاف كبير في اهتمامها بكل من جودة المنتج الاتصالي وجودة الخدمة الاتصالية.

6. خاتمة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الباحثين إنزال فلسفتها وأفكارها التجريدية لواقع المنظمات العملي وجعلها أكثر تأقلا مع هذا الواقع من خلال تحديد جملة من المحددات التي تمثلت في مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وبالنظر إلى الخصوصية التي يتسم بها النشاط الاتصالي ومخرجاته، فإنّ الأمر يقتضي جهدا أكبر في تحديد متغيرات ومؤشرات هذه المحددات وفرضها إلى ما يصلح للتطبيق على واقع الاتصال التنظيمي، ولكن هذا لم يمنع من تطبيق بعض الأساليب الإحصائية في قياس واقع تطبيق هذه المؤشرات في إطار الدراسة الميدانية.

ومن خلال ذلك، تم التوصل إلى أنّ مديرية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر تطبق بدرجة كبيرة محددات إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا لم يعن قط وجود تجانس من حيث درجة تطبيق المؤشرات كلا على حدا، فمن باب التفصيل تم قياس درجات متوسطة وكبيرة جدا لبعض هذه المؤشرات على الرغم من أن درجات التطبيق الكبيرة كانت الأكثر قياسا.

وعلى الرغم من صعوبة تعميم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة على كل التنظيمات الاتصالية بالمؤسسات الجزائرية أو حتى على الأقسام والفروع الأخرى بالمؤسسة ذاتها، فإنّ هذه

²¹ Luuk Van Waes, Egbert Woudstra, Paul Van Den Hoven, Functional Communication Quality, Rodopi, Amsterdam , 1994, p 06.

²² Nordic Council Of Ministers Staff, "Commercial Communication", Report from of seminar in stockholm, 26th of August 1996, p 47.

الدراسة تقدم نموذجا تطبيقيا لدراسات أخرى مستقبلية، فيما يخص تطبيق أحدث الأساليب الإدارية العلمية في تحسين وتطوير الاتصالات التنظيمية بما يضمن تفعيل جيد لدورها في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

7. قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

- إسحق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص ص 222-239.
- باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية – سوناطراك -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد السادس، 1993، ص ص 1-8.
- خالد شريفي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية – جريدة الخبر-، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011.
- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي "أساسياته النظرية وممارسته العملية"، دار الفكر المعاصر، سورية، 2002.
- رعد الصرن، عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص ص 117-144.
- محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد، العدد 2، 2001، ص ص 1-30.
- محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 1999.
- محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية، مصر، 2003.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2002.

- ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية "اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة باتنة، 2009.

2- باللغة الإنجليزية:

- ASQ : Russo, Mary Ann; Snyder, Mark E.,(1992), Reward and Recognition in a TQM Environment, and Available at: <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=9769>.
- Bruce E. Winston, Total Quality Management "a heartfelt approach to doing things right", School of Business, Regent Universit, 1997 .
- Charantimath, Poorinma M, Total Quality Management, Dorling Kindersley, India, 2006
- Fuzi Abusa, TQM Implementation and on Performance, PhD thesis In Philosophy, Faculty of Engineering, University Wollongong, 2011.
- Gary C. Woodward, Bobert E. Denton, Jr, Persuasion and Influence in American Life, USA, Waveland press , Inc., USA, 2014.
- Luuk Van Waes, Egbert Woudstra, Paul Van Den Hoven, Functional Communication Quality, Rodopi, Netherlands, 1994.
- Nordic Council Of Ministers Staff, "Commercial Communication", Report from of seminar in Stockholm, 26th of August 1996.
- Zhihai Zhang, Implementation of Total Quality Management- an Empirical Study of Chinese Manufacturing Firms-, PhD thesis, (Rijksuniversiteit Groningen, Bedrijfskunde, 2000.