

دور الاتصال الداخلي في تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

The role of internal communication in developing competencies in light of the principles of total quality

عجموط مليكة

جامعة الجزائر 2 (الجزائر)

Lika_adj@yahoo.fr

المعلومات المقال:	الملخص:
تاريخ الارسال: 2021/08/16 تاريخ القبول: 2021/10/24	تعد عملية الاتصال الداخلي من أهم العمليات التي يعتمد عليها نجاح و فشل أي نظام تسييري، و ذلك بالنظر للدور الهام الذي تلعبه هذه الوظيفة على كافة المستويات، من خلال كونها تؤثر مباشرة على كفاءة ومردودية المؤسسة عن طريق نقل المعلومات الضرورية فيها، بالإضافة إلى قدرة العمال على التعبير عن آرائهم و انشغالاتهم قصد التحسين و التطوير من قدراتهم. و الدراسة الحالية تهدف الى كشف دور الاتصال الداخلي في تطوير كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة الانتاجية ، و من خلال نتائج البحث تم التوصل إلى وجود اهتمام كبير للمؤسسة بالاتصال و فق مبادئ الجودة الشاملة، غير أن هناك بعض النقصات المتعلقة بالاتصال العمودي، و يرجع ذلك لعدم اعتبار هذا العامل بالغ الأهمية في المساهمة لتنمية و تطوير قدرات كفاءات المؤسسة.
الكلمات المفتاحية: ✓ الاتصال الداخلي ✓ الكفاءات ✓ الجودة الشاملة	Abstract : <i>The internal communication process is one of the most important processes on which the success and failure of any management system depends, given the important role that this function plays at all levels by directly affecting the efficiency and profitability of the organization through the transmission of the necessary information as well as the ability of workers to express their opinions and concerns in order to improve and develop their capabilities. The current study aims to reveal the role of internal communication in developing the competencies of human resources in the productive institution given that this factor is extremely important in contributing to the development of the capabilities of the institution's competencies. The results of the study showed a great interest for the institution in communication according to the principles of total quality despite some flaws related to vertical communication which may result from the lack of importance given to the contribution of vertical communication in the development of the capabilities and competencies of the institution.</i>
Article info Received :16/08/2021 Accepted:24/10/2021 Keywords: ✓ Internal communication ✓ Competencies ✓ Total quality	

❖ **مقدمة:** تعتبر التطورات التي شهدتها المؤسسات الانتاجية في كيفية تسيير مواردها البشرية، نقلة مهمة في مجال الاقتصاد الحديث، و ذلك بفضل تحول النظرة القديمة للعنصر البشري من وسيلة إنتاج للسلع فقط، إلى استثمار استراتيجي إذا تم ما استغلاله بشكل مناسب، و الذي يعود بالفائدة الكبرى على المؤسسة من خلال الاهتمام الفعال باستغلال قدراتها وتطويرها بشكل مستمر، وكذا العمل على تحسين جميع الجوانب النفسية، الاجتماعية، و العلائقية. كما يضاف الى ذلك ضرورة امتلاك المؤسسة نظام فعال للاتصال، ما يساهم في نجاح سياساتها التسييرية و تحقيق أهدافها الإستراتيجية. فنظام الاتصالات القادر على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين، وإبلاغ مرؤوسيههم بكل التفاصيل الدقيقة المتعلقة بنشاطاتهم، مستوى قدراتهم الفعلية وانجازاتهم في مراكز عملهم، يعتبر فعال وملم بالخصائص المميزة لأسلوب الإدارة الحديثة. وهذا بالضبط ما يسعى إليه التسيير بنظام الجودة الشاملة التي تتبع نهجا دقيقا ومتكاملا، ثقة منها بأن نظام الاتصال الداخلي بالمنظمة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها. وحسب العزاوي (2009)، فمن المبادئ الأساسية للجودة الشاملة تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة العليا و العمال، لخلق و تقوية الثقة بينهما. فإن أهمية الاتصال الداخلي في إطار التسيير بمعايير الجودة الشاملة من خلال كونه عامل إستراتيجي، فعال في كافة مراحل العملية الإدارية، فهو يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسن المستمر، و حل المشكلات التي تواجه مختلف العمليات التسييرية بسرعة و بشكل جماعي. ويرى مناصرية (2012) انه من خلال حلقات الجودة يتم التواصل بين مختلف الكفاءات عن طريق الاجتماعات الأسبوعية، لمناقشة مختلف المشكلات المتعلقة بالعمل، و إيجاد الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى اقتراح الإجراءات التصحيحية بشأنها، ما يخلق علاقة تواصل و ترابط متينة بين مختلف هذه الكفاءات .

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات الخاصة بمدى كون الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يساهم في تطوير كفاءات مواردها البشرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟ و هل الاتصال الداخلي بين عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يساهم في تطوير قدراتهم تماشيا مع متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟ وهل هناك اتصال فعال بين رؤساء العمل ومرؤوسيههم لتنمية وتطوير كفاءات العمال تماشيا ومتطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟

ونفترض للإجابة على هذه التساؤلات، الفرضيات التالية: أن الاتصال الداخلي بين عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية يساهم في تطوير كفاءاتهم بشكل فعال تماشيا و متطلبات تطبيق مبادئ الجودة. كما يساهم الاتصال الداخلي بين رؤساء العمل و المرؤوسين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في تطوير كفاءات العمال تماشيا مع متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

❖ **تعريف الاتصال:** يعرف "شيري Cherry" الاتصال على أنه السلوك اللفظي أو المكتوب، الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر، و يركز المختصين في علم النفس على العمليات العقلية، و الوجدانية الموجودة في عملية الاتصال ومن هذه العمليات: التقدير، الحكم ، التفسير ، الربط و التذكر، حيث يرى "Skinner" أن الاتصال يتم عن طريق استخدام الكلمات والحركات، وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات" ، أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الاتصال على أنه ظاهرة اجتماعية، و قوة رابطة لها دور في تماسك المجتمع، و بناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وفي هذا الإطار يعرف Charles Cooley الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو، و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات، و نغمات الصوت، الكلمات والطباعة و غيرها من الوسائل (أورد في: رماش، 2009).

❖ **عناصر عملية الاتصال:** أشارت قادري (2010) أن العملية الاتصالية تتكوّن من العناصر التالية:

أ- **المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال، و يقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص، الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة. و يتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراساتها، و جمع المعلومات عنها و تنظيمها و تحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها و توضيحها، ويتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور وبخبراته السابقة، إهتماماته، ميوله، قيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

ب- **الرسالة:** هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا، سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة. تأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات، الحركات والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها؛ كما تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع ، واللغة التي تقدّم به.

ت- **الوسيلة:** هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما، وبدونها تتوقف عملية الاتصال، تعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات المؤتمرات، الهاتف و المحادثات الشخصية، و هناك أيضا الاتصالات المكتوبة كالتقارير، المذكرات، المقالات المنشورات الدورية، اللوائح. وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، و هناك اتصالات غير

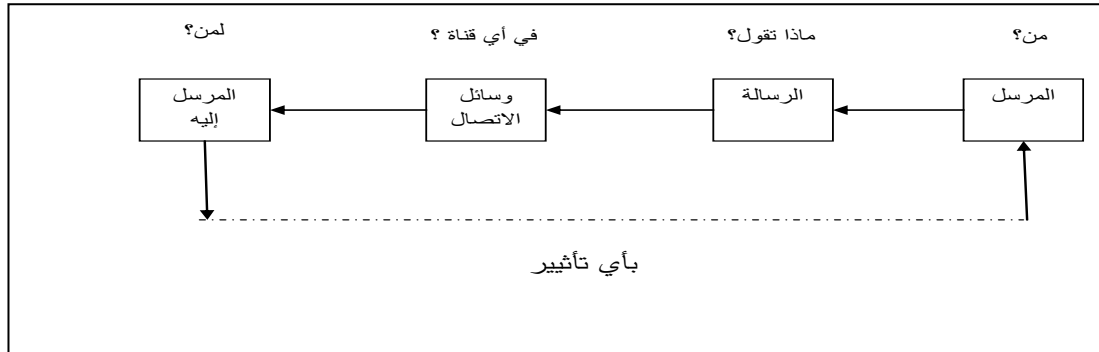
رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة.

ث- **المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يستقبلها من خلال حواسه المختلفة ويقوم بجل رموزها، و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها، و يعطي لها معاني ودلالات، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، لا يقاس نجاح عملية الاتصال فقط بما يقدمه المرسل، و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف.

ج- **التغذية الرجعية:** و يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، و هناك أربعة طرق للنظر إلى التغذية الرجعية، فقد يكون ايجابيا أو سلبيا، و قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، و قد يكون خارجيا ينبع من المتلقي. بشكل عام فالتغذية الرجعية هي قيام المستقبل بالرد على الرسالة، بناءا على ما تلقاه من معلومات، وفهمه و تفسيره لها.

ح- **بيئة الاتصال:** هناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، و أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال. و تتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان و الأشخاص، و لا يمكن فصل السياق الاجتماعي و السياسي الثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق ، أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

ويظهر الشكل (01) حسب الصحن (2004) النموذج العام للاتصال:



الشكل رقم (01): النموذج العام للاتصال

❖ **أهمية الاتصال داخل المؤسسة:** إن الفرد داخل المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع الزملاء، فحسب رماش (2009) فالأصل عملية حيوية في بناء علاقات إنسانية متينة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في التعامل مع موظفيها ليس كافيا في حد ذاته، إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها، تعليماتها، ومبررات للقرارات التي تتخذها، ما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر

صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا يخفى ما لذلك من آثار سيئة على معنوية العاملين وبالتالي على إنتاجهم. من هنا تم تأكيد أن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات ولانهيارها، أما الاتصال فهو محييا و داعمها، نظرا لقدرته على توصيل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال، بمعنى أن يفهم المستقبل تماما ما يقصده المرسل وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما.

يرى (Valérie perrucht 2016) أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى:

- اعلام و شرح التوجهات بشكل واضح للعمال.
 - تحسيسهم بالتحديات التي تواجهها مؤسستهم .
 - إعطاء اهمية لجميع النشاطات داخلها .
 - خلق هوية مشتركة وواضحة عن المؤسسة في اذهان العمال.
 - إعلام أفراد المؤسسة بالمستجدات المتعلقة بها، قبل البيئة الخارجية.
- و في الوقت الراهن فالاتصال داخل المؤسسة مرتبط اساسا بخلق الثقة بين المؤسسة و العامل من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية معا.

❖ **أشكال الاتصال في المؤسسة:** يمكن تصنيف نظام الاتصال إلى:

❖ **الاتصال الخارجي:** أشارت الجوهر (2000) بأن هذه الاتصالات يتم تبادلها بين المنظمة و البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين، العملاء، الإدارات والمجتمع المحلي، وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها و التي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة لها.

✓ **الاتصال الداخلي للمؤسسة:** يرى رماش (2009) أن عملية الاتصال تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين.

والأصل الداخلي للمؤسسة هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية. و حسب Broyez و Détrie (2001) فالأصل الداخلي هو أساسا عبارة عن علاقات عمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة، وأنماط وطرق العمل بها، وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم.

❖ **مفهوم الكفاءة:** خصص Zarifian (1999) المختص في علم الاجتماع العديد من مؤلفاته لتحديد و تعريف النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية، الذي تم اعتماده من طرف العديد من المؤسسات ألا وهو التسيير بالكفاءة. وفي خضم ذلك قدم مفهوم الكفاءة على أنها أخذ المبادرة من طرف الفرد

و تحمل المسؤولية، وتتشترك أغلب التعاريف في أنها تشترك وضع ثلاثة مفاهيم للكفاءة وهي : المعارف (savoirs) المعارف الأدائية (savoirs faire)، المعارف السلوكية (savoirs êtres).

و تشمل الكفاءة ثمانية مجالات أساسية وهي:

1-الخبرة التقنية. expertise Technique

2-القدرة على الفعل. Compétence d'action.

3-القدرة على الإبداع والخلق. Capacité créative.

4-القدرة التسييرية. Capacité managériale.

5-القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية. Capacité affecté personnelle.

6-القدرة الإتصالية أو العلائقية Capacité relationnelle

7-القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة. Capacité à la contribution aux valeurs.

8-المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة. Capacité à la contribution aux objectifs.

أشار Le Boterf (2018) أن المؤسسات اليوم تواجه تحديات متزايدة التي تفرضها المنافسة، تحسين الجودة، وكذا الرقمنة ما دفع المؤسسات بالبحث بشكل جدي عن كفاءات يمكنها الاعتماد عليها والثقة في قدراتها لتحقيق التغيير و التطوير لها

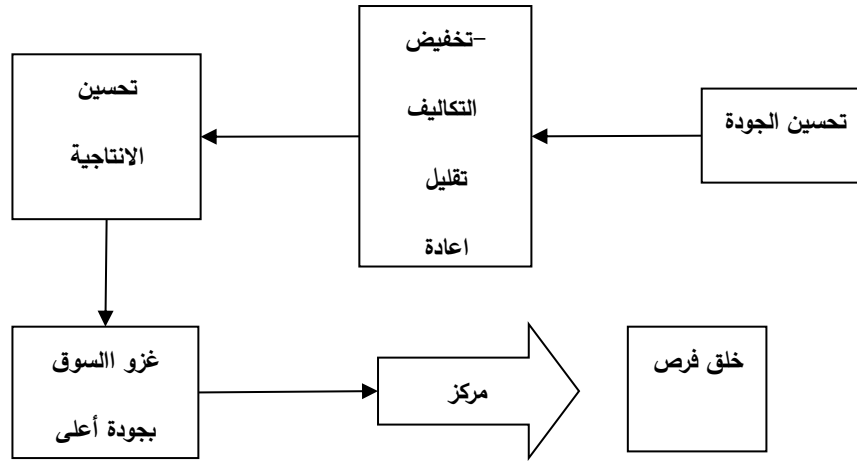
❖ **الجودة الشاملة:** ويعرف Edward Deming الجودة أنها: " تخفيض مستمر للخسائر، و التحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات" (أورد في: نجيمي، 2010). ويعتمد نجاح الجودة الشاملة حسب خضير (2000) على:

- التعاون في مختلف المجالات و من قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة.
- التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.
- القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض توفير نظام معلومات فعال.
- إيجاد معايير ومقاييس موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.

- إدراك أن الزبون هو الذي يحدد الجودة، بالتالي لابد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء، فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة. بالتالي لابد من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراضى أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد.

❖ **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** أشار بن عنتر (2008) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (كما يبينه الشكل رقم 02) تكمن في أنه:

- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات داخل المنظمة، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
- زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.



الشكل رقم(2): أهمية الجودة الشاملة للمؤسسة

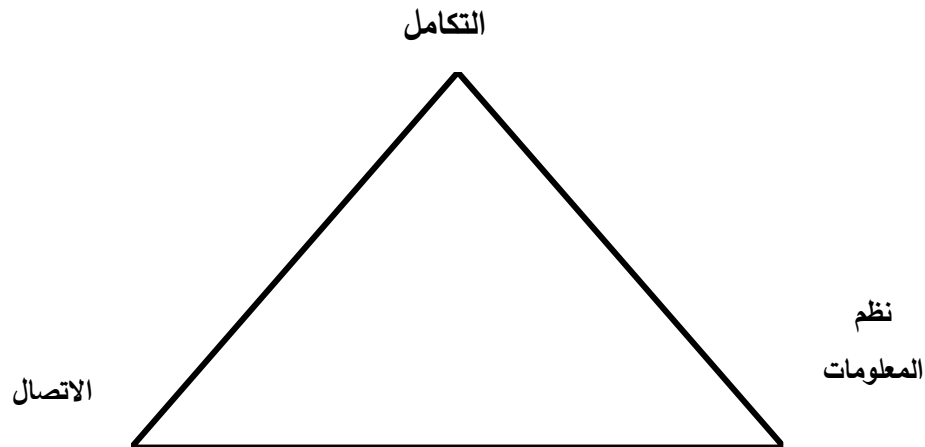
❖ **الجودة الشاملة و اهمية الاتصال عند Philip Crosby:** يعد الأمريكي Crosby من

الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة ، تعتمد فلسفته على مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته الآتي:

يتكون منهج Crosby من أربعة عشر مبدأ (أورد في: الطائي و آخرون، 2009):

- 1 -التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة، توثيق سياستها وإعلامها لكل فرد بالمنظمة.
- 1- تشكيل فرق الجودة تضم أفرادا يعملون بأقسام المنظمة كلها.
- 2- صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- 3- تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
- 4- زيادة الوعي لدى كل العاملين عن أهمية الجودة والنتائج المترتبة عن عدم تحقيقها.
- 5- اعتماد إجراءات تصحيح آنية، وتحديثها باستمرار لمنع حدوث الأخطاء.
- 6- إنشاء برنامج المعيب الصفري أو الخطأ الصفري، والالتزام بتنفيذه.
- 7- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
- 8- تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.
- 9- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
- 10- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة
- 11- تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة
- 12- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة
- 13- دعم العاملين المتميزين المشاركين

ويصور Logtheis أفكار Crosby بشكل ثلاثية حسب الشكل رقم(3) التالي:



الشكل رقم(3): ملخص لأفكار Crosby حول تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة (أورد في: سامرائي، 2007).

❖ أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها: أشار علي ملاح (2005) أنّ من بين أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها نجد:

- ✓ **أسلوب حل المشاكل:** حيث أن المنظمة تشكل فرق صغيرة يكون الهدف منها عقد اجتماعات من أجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الجوانب و النواحي. العمل على حل هذه المشاكل وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق منها:
- ✓ **دوائر الجودة:** تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويتم تنظيم الاجتماعات بشكل دوري، و الغرض منها مناقشة نسبة و نوعية الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.
- ✓ **فرق المشروع:** هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وهي تعمل بشكل مؤقت، أعضائها يتكونون من مختلف أقسام المنظمة، ويجب أن تتوفر لديهم كفاءة عالية ومهارة.
- ✓ **فرق تحسين الجودة:** يتم تشكيل أفرادها بشكل اختياري، و الأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة، و الكفاءة المرجوة، من أجل حل المشاكل.
- ✓ **العصف الذهني:** يقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من أجل استنباط الآراء و الأفكار الإبداعية.
- ✓ **خريطة التدقيق:** عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة و تسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.
- ✓ **مبدأ باريتو:** إن مبدأ باريتو، يستند على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات، و أسبابها، ورسمها في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.
- ✓ **أسلوب السبب والأثر:** عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط و رموز، وتصمم لتوضح العلاقة بين الأثر (النتيجة) و المسببات، وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.
- ✓ **أنظمة الاقتراحات:** تسمح بتقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدة، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.
- ✓ **أنظمة التوقيت المناسبة:** تسمح هذه الأنظمة بتقديم جداول زمنية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة، و بزمان محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

✓ **رقابة العمليات الإحصائية:** تستخدم في التعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية و ذلك لتحسين جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، و زيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في السوق.

✓ **المقارنة المرجعية:** هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة. تشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة، وما يشابهها في منظمات منافسة، و تتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة. ويضيف قاسم نايف علوان (2005) أنه تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

❖ منهجية الدراسة:

✓ **منهج الدراسة:** تندرج هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي، لتوافق هذا المنهج مع نوعية البحث الحالي والذي يسعى للكشف عن دور الاتصال الداخلي في تطوير الكفاءات ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وهذا ما تحققه البحوث الوصفية التي تعمل على وصف ظواهر أو أحداث وجمع المعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع.

✓ **مكان الدراسة:** تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو ENIEM ، في وحدة المسخنات.

✓ **أدوات جمع البيانات:** تم تصميم استبيان خاص بالاتصال الداخلي متكون من بعدين: بعد الاتصال الداخلي بين عمال المؤسسة، وبعد متعلق بالاتصال الداخلي بين العمال و رؤساء العمل. تم توزيع عدد من الاستبيانات على عينة متكونة من 37 عامل (المتفذين). كما قمنا بإجراء عدد من المقابلات نصف موجهة مع مسؤولي مديرية الجودة و البيئة التابعة للمؤسسة، للحصول على معلومات لها علاقة بموضوع الدراسة.

-صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

جدول رقم (1): صدق الاتساق البنائي للاستبيان

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	Sig
البعد الأول: الاتصال الداخلي بين العمال	0,827	0.000
البعد الثاني: الاتصال بين العمال و رؤساء العمل	0,675	0,000

من خلال الجدول رقم 01 نجد أن معاملات الارتباط برسون لكل بعد الأول بلغ 0,827، البعد الثاني بلغ قيمة 0,675، و قيم دالة إحصائية لأن قيمة r المحسوبة أكبر من الجدولة 0,489 عند مستوى الدلالة 0,001 و منها تعتبر أبعاد الاستبيان صادقة و متسقة، لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبيان:

جدول رقم (2): معامل ثبات الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
البعد الأول: الاتصال الداخلي بين العمال	0,71
البعد الثاني: الاتصال الداخلي بين العمال و رؤساء العمل	0,86
البعد الكلي	0,82

يوضح الجدول رقم 02 قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان، ويتضح من قيم ألفا كرونباخ للبعد الأول وهي 0,71 و التي تدل على ثبات مقبول لهذا البعد، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للبعد الثاني الخاص بالاتصال الداخلي بين العمال و رؤوسهم وهي 0,86 بأنها قيمة جيدة أيضا يمكن الاعتماد عليها. أما البعد الكلي فقد بلغ 0,82، التي تعد قيمة جيدة.

✓ أدوات تحليل البيانات: تمت معالجة المعطيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. كما تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية، المتمثلة في النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

✓ خصائص العينة:

جدول رقم (3): خصائص العينة

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	%89,2
	أنثى	04	%10,8
السن	أقل من 25 سنة	01	%02,7
	[26 إلى 35 سنة]	14	%37,8
	[36 إلى 45 سنة]	17	%45,9
	أكثر من 45 سنة	05	%13,5
الحالة المدنية	أعزب	16	%43,2
	متزوج	21	%56,8
	مطلق	00	%00,00
	أرمل	00	%00,00
المستوى الدراسي	ابتدائي	00	%00,00
	متوسط	07	%18,9
	ثانوي	20	%54,1
	جامعي	10	%27,0
الألفية في المؤسسة	أقل من 05 سنوات	07	%18,9
	من 05 إلى 15 سنة	29	%78,4
	من 16 إلى 26 سنة	01	%02,7
	أكثر من 26 سنة	00	%00,00
المجموع		37	%100

يبين الجدول رقم (3) أن فئة الذكور في عينة الدراسة هي الأعلى بنسبة مئوية بلغت 89,2%، أما بالنسبة للسن فأعلى نسبة تتراوح بين 36 إلى 45 سنة، أما ما يخص الحالة المدنية أو العائلية فنلاحظ أن العمال يتوزعون بين فئتي أعزب (43,2%)، و متزوج (56,8%)، فيما يخص المستوى الدراسي فإن غالبية العمال ينتمون للمستوى الثانوي بنسبة 54,1% أي نصف العينة، و فيما يخص الأقدمية في المؤسسة فإن أعلى نسبة تنتمي إلى الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 إلى 15 سنة.

❖ عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

جدول رقم(4): الاتصال الداخلي بين عمال المؤسسة ومساهمته في تطوير كفاءتهم تماشيا مع متطلبات تطبيق مبادئ الجودة

العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمل الجماعي مهم جدا بالنسبة لك	01 2,7	00 00,00	09 24,3	18 48,6	18 48,6	4,1622	,98639
تميل إلى مشاركة خبراتك مع زملائك في العمل	1 2,7	1 2,7	14 37,8	13 35,1	8 21,6	3,7027	,93882
عند الحاجة تطلب المشورة و النصيحة من زملائك في العمل	02 5,4	01 2,7	05 13,5	14 37,8	15 40,5	4,0541	1,07873
تفضل العمل الجماعي على العمل الفردي	2 5,4	5 13,5	11 29,7	12 32,4	7 18,9	3,4595	1,12038
تتواصل مع زملائك في العمل بسهولة تامة	5 13,5	7 18,9	8 21,6	12 32,4	5 13,5	3,1351	1,27284
هل سبق لك و تقاديت مشاكل للعمل بفضل نصيحة من أحد زملائك	4 10,8	2 5,4	8 21,6	19 51,4	4 10,8	3,4595	1,12038
تتشارك معلومات حول الجودة الشاملة مع زملائك في العمل.	2 05,4	7 18,9	22 59,5	3 08,1	3 08,1	2,9459	,91122
لديك معارف متعلقة بماهيمية الجودة الشاملة في المؤسسة total qualité	06 16,2	10 02,27	12 32,4	05 13,5	04 10,8	2,7568	1,21118

من خلال إجابات العمال على أسئلة الاستبيان فنلاحظ أن أكبر نسبة أجابت على السؤال تفضل العمل الجماعي على العمل الفردي، بغالبا و دائما بنسبة 51,3 %، و هنا نلاحظ وجود رغبة لدى لممارسة مهامهم ضمن فريق عمل أو عمل جماعي، و هذا ما تؤكد إجابات العمال على السؤال العمل الجماعي مهم بالنسبة إليك، حيث أن أكبر نسبة أجابت بدائما و غالبا 97,2%. أما فيما يخص سلاسة الاتصال بين العمال، فمن خلال السؤال تتواصل مع زملائك في العمل بسهولة، فقد أجابت اكبر نسبة على غالبا بنسبة 32,4%، ما يشير إلى وجود نوع من التوافق فيما بينهم. و فيما يتعلق بالسؤال: هل سبق لك و تقاديت مشاكل في العمل بفضل نصيحة قدمها أحد زملائك في العمل، فقد أجابت نسبة 62,2 % بغالبا و دائما. من هنا نلاحظ وجود استعداد لدى العمال لتقديم الدعم لبعضهم البعض ومشاركة خبراتهم مع زملاءهم، و هو شرط أساسي لتحقيق الانسجام في فريق العمل، كما يقلل من النزاعات و حوادث العمل. كما وانه من خلال اجابات العمال حول السؤال إذا ما لديك معارف حول

ماهية الجودة الشاملة فإن غالبية العمال أجابو بغالبا ودائما بنسبة مئوية بلغت 40,5%، و هي نسبة مقبولة لكنها تبقى قليلة. أما ما يخص مشاركة المعلومات المتعلقة بماهية الجودة مع زملاء العمل فنجد أكبر نسبة 59,5% أجابت بأحيانا، والتي تشير إلى وجود نقائص في تبادل معلومات حول الجودة بين العمال.

جدول رقم(5) : الاتصال بين رؤساء العمل و مسؤوليهم لتنمية و تطوير كفاءاتهم تماشيا مع متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	البيانات
,95625	2,4054	1 2,7	3 8,1	12 32,4	15 40,5	6 16,2	في حالة مواجهتك لصعوبات في العمل تطلب نصيحة من رئيسك في العمل
1,07664	3,2973	6 16,2	8 21,6	16 43,2	5 13,5	2 5,4	هل انت على إطلاع على استراتيجيات و أهداف المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة
1,03105	3,7838	12 32,4	8 21,6	15 40,5	1 2,7	1 2,7	يتم التشديد على أهمية إرضاء الزبون في المؤسسة من رئيسك في العمل
1,05409	3,0000	2 05,4	9 24,3	18 48,6	3 8,1	5 13,5	تستطيع إبداء رأيك حول سيرورة العمل في مجال تخصصك بكل حرية
1,10893	2,7838	30 8,1	06 16,2	12 32,4	12 32,4	04 10,8	يطلب منك العمل وفقا لمبدأ اللأخطأ (0 خطأ)
1,18169	3,2162	06 16,2	09 24,3	12 32,4	07 18,9	03 8,1	آراء الزبون حول نوعية المنتج تؤخذ بشكل جدي في المؤسسة
,96718	4,1892	16 43,2	16 43,2	02 5,4	02 5,4	01 2,7	يطلب منك أن تبذل أقصى جهد ممكن لتقلل من كمية المخلفات (نفايات) الناتجة من العمل
1,18992	1,9730	02 05,4	02 05,4	07 18,9	08 21,6	18 48,6	هل رئيسك المباشر يحفزك على إظهار قدراتك و تطويرها
1,31975	2,6216	5 13,5	3 8,1	11 29,7	9 24,3	9 24,3	في اعتقادك زملائك في العمل راضون عن سيرورة عملية الاتصال داخل المؤسسة
1,10893	3,2162	04 10,8	11 %29,7	15 %40,5	03 %8,1	04 %10,8	يتم تشجيعك على بذل مجهودات أكبر لتحقيق الفعالية والجودة في مركز عملك

من خلال اجابات العمال حول إطلاعهم على إستراتيجيات وأهداف المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة فنسبة 43,2% أجابت بأحيانا، وتعتمد المؤسسة على عملية الاعلام والتحسيس بأهمية الجودة عن طريق وضع ملصقات، تشرح فيها معايير وأهداف ونتائج الجودة، و كذا الرؤية المستقبلية للمؤسسة. غير أن هذه الملصقات تحوي شروحات ومخططات بيانية وحسابات يصعب على بعض العمال فهمها، خصوصا العمال ذوي المستوى المتوسط. وفيما يخص السؤال في حالة مواجهتك لصعوبات في العمل هل تطلب نصيحة من رئيسك في العمل فإن 56,7% أجابو بنادرا وأبدا، ما يشير لوجود نقائص في التفاعل بين رؤساء العمل والعمال والذي يؤثر سلبا على شعور العمال بالرضى عن عملية الاتصال، فمن خلال السؤال: في اعتقادك هل زملاءك في العمل راضون عن سيرورة عملية الاتصال داخل المؤسسة، فإن نسبة 48,6% أجابوا أنهم نادرا و أبدا. فيما يخص إذا ما يتم تشجيع العمال على تطوير كفاءاتهم

فوجد أن أكبر نسبة أشارت إلى أنه يتم ذلك لكن أحيانا فقط بنسبة مئوية بلغت 40,5%. وأما إذا كان رؤساء العمل يطلبون من العمال التقليل من المخلفات الناتجة عن الانتاج فإن نسبة 86,4% أكدت ذلك. هذا يعبر عن اهتمام المؤسسة والعمال على التقليل من المواد التالفة والنفايات التي تسبب هدر للمواد والوقت، غير أنه فيما يخص تحقيق 0 خطأ، فإن أكبر نسبة 32,4% أشارت أنه يتم ذلك في بعض الأحيان فقط. أما ما يخص التشديد ما إذا كان يتم الأخذ بعين الاعتبار رضى الزبون عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، فإن نسبة 40,5% أشارت إلى أنه يتم ذلك في دائما و في غالبية الأحيان.

✓ **مناقشة النتائج:** استنادا على نتائج الدراسة الحالية نلاحظ أن العمل الجماعي لعمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية مهم إلى حد كبير بالنسبة للعمال، حيث أن نسبة 96,2% من عينة البحث أكدت أن هذا الجانب مهم بالنسبة لهم، ضف إلى ذلك مشاركة المعارف و الآراء مع زملاء العمل، أما من جانب آخر فنلاحظ أن غالبية العمال يؤكدون وجود سهول التواصل بينهم (41,3% دائما و غالبا)، و التسيير بالجودة الشاملة يفرض تشكيل حلقات الجودة و الاجتماعات الدورية، بمشاركة جميع عمال المؤسسة، ما يساهم في مشاركة أفراد المؤسسة لاقتراح حلول للمشاكل، و فتح مجال لمبادرات حيث كل عامل يقدم خبراته في مجال تخصصه خدمة للمؤسسة و الزبون، غير أن غياب حلقات العمل، أو ندرة إنعقادها يحدث ثغرة في عملية التواصل بين فرق العمل، و حتى مرؤوسيه، و هذا ما سجلنا غيابه في المؤسسة.

أما ما يخص مشاركة معلومات متعلقة بالجودة الشاملة بين عمال المؤسسة (باعتبار أن المؤسسة التي تطبق الجودة الشاملة ملزمة باعلام عمالها حول مبادئ، و أهداف هذه الأخيرة) نلاحظ أن نسبة قليلة (16,2%) فقط أكدت ذلك ، و يفسر إجاباتهم على السؤال: ما إذا كانت لديك معارف متعلقة بالجودة نجد نسبة 13,5%، أكدت ذلك. وعملية التكوين والتدريب على مبادئ الجودة الشاملة، هي التي تسمح بتطوير قدرات العمال لتطبيق مبادئ الجودة. ونجد إلى جانبها الاتصال الداخلي بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أنهم (رؤساء العمل) مكلفون بتقديم مختلف التوجيهات والتعليمات الدقيقة والواضحة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الجودة والفعالية في الاداء والإنتاج. بالإضافة إلى دعم وتشجيع العمال على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد لتنمية قدراتهم، وفتح المجال لهم لتقديم مقترحاتهم وآرائهم خصوصا في مجال تخصصهم داخل المؤسسة وهذا أساسا ما تنادي به الجودة الشاملة. ومن خلال النتائج المتعلقة بعملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى كون رؤساء العمل يعملون على دعم مرؤوسيه من أجل تطوير قدراتهم تماشيا ومتطلبات الجودة نلاحظ أنه في السؤال في حالة مواجهتك لمشاكل في العمل تطلب نصيحة من رئيسك في العمل، فوجد نسبة 56,7%، أجابت بنادرا، ما يدل على وجود نقص في التفاعل بين العمال و مرؤوسيه، أما ما يخص إذا كانت التعليمات و التوجيهات دقيقة واضحة فقد أجابت نسبة 55,7% بذلك. كما أن العمال أكدوا أن مرؤوسيه يطلبون منهم تقليل المخلفات (النفايات) الناتجة

عن عملية الانتاج، وكذا عدم ارتكاب الأخطاء (صفر خطأ 0). أما ما يخص آراء الزبون وأهميته بالنسبة للعمال نجد أن هناك تفاوت بين إجاباتهم بين أحيانا بنسبة (40,5) وغالبا ودائما بنسبة (54,00%). فمن المبادئ الأساسية للجودة الشاملة إعطاء أولوية لإرضاء الزبون، حيث جميع الأفراد العاملين في المؤسسة على السعي نحوى تحقيق منتج أفضل يلبي تطلعات الزبون لكسب ولائهم، كما يعتبر عامل أساسي لتحقيق الربحية، بالتالي فإن التشديد على السعي الجماعي لتوفير منتج ذو جودة عالية للزبون، وأخذ آرائه ومقترحاته لتحسين الجودة و النوعية باعتباره المستهلك، يحقق نجاح للمؤسسة و الافراد العاملين فيها، و نلاحظ بالرغم من التحسينات في شكل و نوعية المنتجات التي تعرضها المؤسسة، إلا و أنه مع منافسة علامات أخرى مثل: Condor , Géant ..، فالمؤسسة أصبحت تواجه تحديات جديدة للاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة، و التطوير في الشكل و الجودة بشكل مستمر.

❖ **خاتمة:** نستخلص انطلاقا من الفرضية التي تؤكد أن هناك تبادل للمعارف والخبرات بين عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، أن العمال يسعون لمشاركة آرائهم وخبراتهم مع زملائهم في العمل. يضاف إلى ذلك العمل الجماعي الذي يساهم في تنمية قدرات العمال بفضل تبادل مختلف الخبرات والمعارف بينهم. والمؤسسة التي تطبق الجودة الشاملة تعد حلقات العمل والاجتماعات الدورية من الوسائل الأساسية التي على المؤسسة أن تستعين بها، من أجل إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجهها، بالإضافة للسعي نحو خلق احتكاك بين جميع أفرادها، وهذا ما سجلنا نقصه داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. أما ما يخص الفرضية الثانية، والمتعلقة بالاتصال بين العمال و رؤسائهم في العمل فمن خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أن هناك نقائص متعلقة بهذا الجانب. رؤساء العمل هم المكلفون عادة بنقل المعلومات المتعلقة بماهية الجودة في المؤسسة إضافة لعملية التكوين، وكذا تشجيع العمال على تطبيق مبادئها، على أكمل وجه، فالاتصال الداخلي في إطار تطبيق الجودة الشاملة يتطلب الكثير من التفاعل والتواصل بين جميع عناصر المؤسسة، وبشكل أكبر بين العمال و مرؤوسيه، و ذلك بتقديم التعليمات و التوجيهات المتعلقة بالعمل و ضرورة اتقانه، طرح انشغالاتهم و اقتراحاتهم تطبيقا لشروط و مبادئ التسيير بالجودة المذكورة سابقا. بالرغم من وجود هذه بعض الشروط كالتحسيس بأهمية التقليل من المخلفات، لكن نسجل نقائص و عدم التشديد على تطبيق هذه المبادئ بشكل كامل.

✓ **الاقتراحات:**

- ✓ فتح المجال أمام لتقديم مقترحاتهم، بالأخص المتعلقة بمجال تخصصهم.
- ✓ الاهتمام أكثر بالتحفيز المعنوي المتعلق بتشجيع رؤساء العمل لمرؤوسيه على تطوير مهاراتهم و الثناء على انجازاتهم السابقة، قصد الدفع بهم للسعي نحو تنمية قدراتهم و مهاراتهم أكثر.

✓ تصميم برامج تكوينية تعتمد على الدعم النفسي، وتطوير قدرات العمال كفايات التواصل داخل فرق العمل، بالإضافة إلى توفير تدريبات لرؤساء العمل لاكتساب مهارات متعلقة بتقنيات تسيير والتعامل مع الأفراد وجماعات العمل.

✓ إدراج حلقات العمل، لتشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من أجل استنباط الآراء والأفكار الإبداعية. و إشراك جميع العمال كل حسب مجال تخصصه، لإيجاد حلول لمشاكل العمل (العصف الذهني)، و تطبيقها فعلياً على أرض الواقع حسبما تتطلبه الإدارة بالجودة الشاملة.

✓ تنظيم اجتماعات دورية بين العمال مجسدة على أرض الواقع، وتكون ثرية و فعالة في نشر المعلومات المتعلقة بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة كالوصول إلى تحقيق الخطأ الصفرى. أهمية تحقيق رضى الزبون، والحفاظ على ولائه لاستهلاك منتجات المؤسسة، استراتيجيات المؤسسة المتبعة و كيفية مساهمة جميع اطراف المؤسسة للوصول إلى ذلك.

✓ قائمة المراجع:

1. ابن عنتر، عأ (2008). إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، الجزائر: مجلد 1، عدد 6، 175-183.
2. السامرائي، م، ص، (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، ط1.
3. الطائي، ح، ي و آخرون، (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
4. الصحن، م، ف، (2004). العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، مصر: الدار الجامعية.
5. المحياوي، قاسم نايف علوان (2006)، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
6. خضير، بك، م، (2000). إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع.
7. رماش، ص، (2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، كلية علم الاجتماع و تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
8. عزوي، أ، (2009). إدارة الجودة الشاملة و الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 7، 40-52.
9. قادري، م، (2010). الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
10. علي الملاح، أم، (2005). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، فلسطين.
11. مناصرية، د، (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، مجلد 1، عدد 11، 194-203.
12. نجيمي، ع (13 - 14 ديسمبر 2010). دور الجودة الشاملة في تعزيز مكانة المنظمة: علاقة الجودة الشاملة بأبعاد تنمية المنظمات، ملتقى وطني تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.

13. Détrie Ph, Broyez, C, (2001). la communication interne au service du management, France : editions liaisons, 2^e édition.
14. Le Bterf, G , (2018). développer et mettre en œuvre la compétence, France : Eyrolles.
15. Perruchot, Garcia, Valérie, (2016). dynamiser sa communication interne, France : Dunod.
16. Zarifian , Ph , (1999). Objectif compétence, France : édi liaisons.