

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدرها كلية الإعلام بجامعة الأزهر



رئيس مجلس الإدارة: أ.د/ محمد المحرصاوي - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د/ غانم السعيد - عميد كلية الإعلام ، جامعة الأزهر.

نائب رئيس التحرير: أ.د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر ووكيل الكلية.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د/ فهد العسكر - وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود للدراسات العليا والبحث العلمي (المملكة العربية السعودية)

أ.د/ عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د/ جلال الدين الشيخ زيادة - عميد كلية الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: د/ محمد فؤاد الدهراوي - مدرس العلاقات العامة والإعلان، ومدير وحدة الجودة بالكلية

د/ إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتارية التحرير: د/ مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ/ رامى جمال - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

مدقق لغوي: أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير فني: أ/ محمد كامل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

- القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

- الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

المراسلات:

● العدد الرابع والخمسون - الجزء الثاني - ذوالقعدة ١٤٤١هـ - يوليو ٢٠٢٠ م

● رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٦٥٥٥

● الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٢٦٨٢-٢٩٢ X

● الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٩٢٩٧-١١١٠

قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:

- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
- ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
- لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
- يجب ألا يزيد عنوان البحث -الرئيسي والفرعي- عن ٢٠ كلمة.
- يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
- يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
- لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
- تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
- ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق بجامعة القاهرة.
٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د./ مي العبدالله (لبنان)
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد، بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام -جامعة القاهرة.
١٠. أ.د./ محمد فياض (العراق)
أستاذ الإعلام بكلية الإمارات للتكنولوجيا.
١١. أ.د./ رزق سعد (مصر)
أستاذ العلاقات العامة (جامعة مصر الدولية).

محتويات العدد

- التعرض للقضايا الاقتصادية عبر وسائل الإعلام الرقمي وعلاقته بمستوى الثقة في الأداء الاقتصادي لدى الجمهور المصري
أ.م.د. جيهان سيد أحمد يحيى
٥٠٧
-
- استخدامات المراهقين للفيس بوك وتصوير الذات (السيلفي) وعلاقتها بالسمات الشخصية النفسية لديهم
أ.م.د. إلهام يونس أحمد
٥٦٣
-
- واقع استخدام صحافة المواطن لدى طلبة قسم الإعلام بجامعة الملك خالد: تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي أنموذجاً
د. عبدالله علي العسيري
٦٣٧
-
- أثر جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة في كسب الولاء الإلكتروني للعملاء (دراسة تطبيقية على مجموعة المصرية للاتصالات)
د. إنجي كاظم مصطفى
٦٧١
-
- واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وسبل تطويرها من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة والمتخصصين: دراسة تطبيقية
د. شيماء عبدالعاطي سعيد صابر
٧٧٧
-
- علاقة فيديوهات الأحداث الإرهابية على (يوتيوب) بمستوى الأمن الاجتماعي لدى المراهقين العاديين وذوي الإعاقة
د. مروى عبد اللطيف محمد
٨١١

- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والميل للانتحار لدى المراهقين والشباب بالمجتمع المصري «دراسة ميدانية»
٨٨٣ د. إيمان صابر صادق شاهين
-
- العوامل المؤثرة في تشكيل الرقابة الاجتماعية والذاتية لدى المراهقين وعلاقتها بإدراكهم لمسئولية استخدام مواقع شبكة الويب
٩٢٩ د. مؤمن جبر عبد الشافي
-
- موقف الصحف الإثيوبية والإريترية من قضية المصالحة الوطنية «دراسة تحليلية مقارنة»
١٠٢٥ د. إيمان بالله ياسر
-
- مشاركة طلاب المرحلة الثانوية للصحف المدرسية الإلكترونية وعلاقته بمنظومة القيم الاجتماعية لديهم (دراسة ميدانية)
١١١٥ د. انتصار السيد محمد محمود زايد
-
- مشاركة طلاب المرحلة الثانوية في البرلمان المدرسي وعلاقتها بتنمية الوعي السياسي والقانوني لديهم
١١٧٥ د. زينهم حسن علي
-
- محددات الخطاب الصحفي في ثورتي ٢٣ يوليو ١٩٥٢ و ٢٥ يناير ٢٠١١ «دراسة تحليلية مقارنة»
١٢٤٥ نشوى محمد حفني إبراهيم

ISSN- O	ISSN- P	نقاط المجلة (يوليو 2020)	نقاط المجلة (مارس 2020)	اسم الجهة / الجامعة	اسم المجلة	القطاع	م
2682-292X	1110-9207	7	6.5	جامعة الأهرام	مجلة البحوث الإعلامية	الدراسات الإعلامية	1
2314-873X	2314-8721	7	6	الجمعية المصرية للعلاقات العامة	مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط	الدراسات الإعلامية	2
2536-9393	2536-9393	5	5	جامعة الأهرام الكندية	المجلة العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	الدراسات الإعلامية	3
2366-9891	2366-9891	4	4	Cairo University	مجلة إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	4
2536-9237	2536-9237	3.5	3.5	جامعة جنوب الوادي	المجلة العلمية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	الدراسات الإعلامية	5
2367-0407	2367-0407	6.5	3.5	اكاديمية الشروق	مجلة البحوث و الدراسات الإعلامية	الدراسات الإعلامية	6
2366-9131	2366-9131	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان	الدراسات الإعلامية	7
2366-914X	2366-914X	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون	الدراسات الإعلامية	8
2366-9168	2366-9168	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة العلمية لبحوث الصحافة	الدراسات الإعلامية	9
1110-6836	1110-6836	6.5	3	جامعة القاهرة - مركز بحوث الرأي العام	المجلة المصرية لبحوث الإعلام	الدراسات الإعلامية	10
1110-6844	1110-6844	6.5	3	Cairo University, Center of Public Opinion Research	المجلة المصرية لبحوث الرأي العام	الدراسات الإعلامية	11

- يطبق تقييم مارس 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي نشرت فيها قبل 1 يوليو 2020
- يطبق تقييم يونيو 2020 للمجلات على كل الأبحاث التي سنكشر فيها بدء من 1 يوليو 2020 و حتى صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- المجلات التي لم تتقدم بطلب إعادة تقييم سيظل تقييم مارس ٢٠٢٠ مطبقا على كل الأبحاث التي سنكشر بها وذلك لحين صدور تقييم جديد في يونيو 2021
- يتم إعادة تقييم المجلات المصرية دورياً في شهر يونيو من كل عام ويكون التقييم الجديد سارياً للسنة التالية للنشر في هذه المجلات

واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وسبل تطويرها
من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة والمتخصصين: دراسة تطبيقية

- The reality of total quality in productive institutions and ways to develop them from the point of view of public relations experts and specialists: An applied study

● د/ شيماء عبدالعاطي سعيد صابر

مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان - كلية الإعلام وتكنولوجيا

الاتصال - جامعة جنوب الوادي - مصر

shimaa_abdelaty@hotmail.com

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق الشركات الإنتاجية لمبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة، وأهم المميزات والفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة داخل تلك الشركات، وأيضًا التعرف على أكثر المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة، ومتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين من خبراء العلاقات العامة، واعتمدت الباحثة على العينة العمدية في اختيارها لشركتي الدراسة وهما: (شركة مصنع الألومنيوم بنجع حمادي وشركة أسمنت النهضة بقنا)، بواقع (٣٠) مفردة من شركة مصنع الألومنيوم بنجع حمادي و(٢٠) مفردة من شركة أسمنت النهضة بقنا، كما اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الكيفي الذي يعتمد على التحليل والتفسير حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن الشركات عينة الدراسة تطبق مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة داخل شركاتهم من خلال (التركيز على العملاء، التحسين المستمر، ومشاركة العاملين وتكوين فرق العمل، دعم وتأييد الإدارة العليا)، ومن أهم المميزات والفوائد التي تعود على الشركات من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة هي: تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها؛ وهذا يؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في العمل معها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - العلاقات العامة - المؤسسات الإنتاجية.

Abstract

This study aims to identify the extent to which productive companies apply total quality principles and concepts, And the most important advantages and benefits of total quality management within companies, And also identify the most problems and obstacles facing the overall quality management in the study sample companies, And the requirements for success of total quality management from the point of view of experts and specialists from public relations experts, And it adopted a researcher on the sample purposively by 30 single from “Aluminum Factory Company, Nagaa Hammadi” and 20 of the Single from “Nahda Cement Company in Qena”, and the study was based on a qualitative analysis approach.

The study concluded that the study sample companies apply the concepts and principles of comprehensive quality to the income of their companies through (customer focus, continuous improvement, employee participation and team formation, support and support of senior management), And one of the most important advantages of applying TQM is to strengthen the competitive position of the corporation, and to continue to improve its products, and this leads to enhancing customer confidence in the corporation and regularity in working with it.

Key words: Total Quality Management - Public Relations - Productive Institutions.

مقدمة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة؛ لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة؛ ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين هما: المطابقة للمواصفات *Conformance to Specifications*، وإشباع وتحقيق متطلبات السوق *Meeting Market Requirements* أو كما يختصرها عالم الجودة "جوران" *Juran* في المواصفة للاستخدام *Fitness for Use* ⁽¹⁾.

كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات؛ ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات وظروف الشركة.

ونظراً للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد أصبح هناك ضرورة لتطبيقها في إدارة العلاقات العامة؛ وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم

إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام المؤسسي من أجل التطور والتحسين المستمر.

وبالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات والمؤسسات المختلفة، إلا أن عدداً من ممارسي العلاقات العامة لا يزالون غير مقتنعين بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها على إدارة العلاقات العامة. ومن هنا زاد التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العلاقات العامة وخاصة مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، والتي ألغت الحدود وجعلت العالم قرية صغيرة بما يعنيه المفهوم، فهذه المتغيرات فرضت تحديات كثيرة على المؤسسات المعاصرة، من أهم هذه التحديات شدة المنافسة وزيادة حاجات ورغبات العميل، وبالتالي لم يكن أمام هذه المؤسسات سوى العمل جاهدة نحو تطبيق نظام الجودة لتحقيق رغبات ومتطلبات العميل، انطلاقاً من مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة وهو التفوق على رغبات العميل.

الدراسات السابقة:

موضوع إدارة الجودة الشاملة في العلاقات العامة من المواضيع الجوهرية والمهمة في تطوير الأداء المؤسسي لكل المؤسسات في الدول المتقدمة والنامية، ولقد قام الكثير من الباحثين والأكاديميين بإجراء العديد من الدراسات لبيان أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته كإحدى الوسائل المهمة والاستباقية لتحقيق الفعالية والكفاءة والتميز في الأداء والإنتاجية، ولقد روجعت - بعمق - دراسات عديدة لأهميتها في تحديد موضوع الدراسة وتحديد المتغيرات وصياغة الفرضيات وتوجيه البحث، وفي هذا الإطار ستعرض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على النحو التالي:

أولاً: وجدت الباحثة دراسات كثيرة تناولت إدارة الجودة الشاملة في التعليم سواء كان تعليمياً أساسياً أو تعليمياً جامعياً، ومنها: دراسة زينب أبو عمر (٢٠٢٠)^(٢) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تحقيق مفهوم الجودة بأقسام العلاقات العامة بالجامعات السعودية من وجهة نظر النخبة الأكاديمية عينة الدراسة، من حيث (رسالة البرنامج وأهدافه، مصادر التعلم المتاحة، توفر المرافق والتجهيزات، كفاية التدريب الميداني للطلاب والطالبات، طبيعة المقررات والخطة الدراسية، السياسات والإجراءات بتلك الأقسام، مدى توفر التخصص الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس المعنيين بالتدريس والتدريب بأقسام العلاقات العامة

محل الدراسة)، وتوصلت الدراسة إلى أن رسالة البرنامج كانت واضحة وشاملة، كما اتضح اهتمام أقسام العلاقات العامة محل الدراسة بجودة عمليات التعليم والتعلم، والاهتمام بالمحتوى العلمي للمقررات الدراسية.

وأيضاً دراسة بريري محمد وبكيل عبدالقادر (٢٠١٢)^(٣) حيث هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة ونماذجها، وكيفية ضبطها ومجالات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية.

ودراسة أحمد أبو السعيد (٢٠٠٩)^(٤) والتي اهتمت بالتعرف على واقع تعليم الإعلام في الجامعات الفلسطينية واقع تعليم الإعلام في الجامعات الفلسطينية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالتطبيق على أقسام الإعلام في جامعات قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معوقات تواجه تعليم الإعلام في فلسطين تمثلت في: عدم وجود نظام لضبط الجودة في الجامعات الفلسطينية، وعدم وجود ميزانيات لأقسام الإعلام، وعدم وجود سياسة واضحة في عملية قبول الطلبة في أقسام الإعلام.

وهدفت دراسة خالد الصرايرة وليلى العساف (٢٠٠٨)^(٥) إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، وناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، وفوائد ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، كما تم مناقشة مؤشرات ومحاورها وتجارب تطبيقها في بعض الدول، وخلص البحث بتقديم بعض التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

كما يوجد العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في التعليم ولكن هذا الاتجاه يختلف عن مجال اهتمام الدراسة الحالية.

ثانياً: تطرقت الباحثة إلى الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات الإنتاجية المختلفة ومنها دراسة أسعد حامد وأيمن أبوorman (٢٠١٩)^(٦) والتي تبحث في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومساعدة المؤسسات على مواجهة تحديات الأعمال المختلفة التي نشأت نتيجة للأزمة المالية العالمية الأخيرة بما في ذلك تلك المرتبطة بالتخطيط وخفض التكاليف وزيادة المنافسة، وأظهرت النتائج أن التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا هما أهم متغيرين يعززان القدرة على مواجهة أنواع مختلفة من

التحديات، كما وجد أن العلاقات التكاملية مع الموردين والتحسين المستمر لها تأثير كبير على خفض تكاليف الجودة للمساعدة في التغلب على المنافسة، وتوصي الدراسة بضرورة التوجه نحو زيادة مشاركة الموظفين لأنهم يمثلون حجر الأساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة. ودراسة جمال العيفة وليلى فقيري (٢٠١٧م)^(٧) والتي كان الهدف منها التركيز على دور إدارة الجودة الشاملة كغاية في حد ذاتها تصبو مختلف منظمات الأعمال إلى تحقيقها وبلوغها من خلال تبني مفهوم الجودة أولاً في نظام العمليات، ثم السعي نحو تطبيق معايير التقييس العالمية (الأيزو) كأحد دعائم تصدير المنتج لما بعد الحدود، فالأيزو هنا تعتبر جواز سفر للمنتجات، أما عن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، والمؤسسات الإعلامية لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد ويشكل معظم إدارات المناطق والمؤسسات الإعلامية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام الإعلامي، وذلك لأن نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية في إطار النظام الإعلامي من أجل التطور والتحسين المستمر.

كما اهتمت دراسة منى جعفر (٢٠١٦م)^(٨) بتسليط الضوء على الصورة الذهنية للشركات وارتباطها بمعايير الجودة الشاملة في المؤسسات، وتمثلت مشكلة البحث في عدم الالتزام بسياسة الجودة الشاملة في المؤسسات وذلك يؤثر في تسويق المنتجات، وأظهرت الدراسة الفهم الخاطئ لدى بعض المنتجين بأن التحسين المستمر وتطبيق مفهوم الجودة يؤدي إلى ارتفاع المنتج دون النظر إلى الخسارة الناجمة من عدم تطبيق الجودة الشاملة، كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة يساعد في مثالية تسويق المنتجات الغذائية ويساعد في تحقيق أهداف الشركات.

وجاءت دراسة زهرة فلاح وآخرين (٢٠١٤)^(٩) لتهتم بتطوير نموذج نظري لدراسة الأبعاد المتعددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على ضغوطات الدور الوظيفي، حيث تقدم هذه الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال إظهار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الضغوطات التي يتعرض لها الموظفون، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد مستوى القيادة وتركيز العملاء والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وتحليل المعلومات وإدارة الموظفين وإشراكهم وإدارة الموردين، كلما كان دور ضغوطات العمل أقل، وأيضاً

ضرورة مشاركة الموظفين ومساعدتهم وتبني اتجاهاتهم ووجهات نظرهم، كل هذا يؤدي دوراً رئيساً في إطار الممارسة العملية.

كما هدفت دراسة "تينوكي فابوهوندا" Tinuke Fapohunda (٢٠١٢)^(١٠) إلى إقامة علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة كأسلوب قيادي في أداء المنظمة بالتطبيق على شركة تصنيع في نيجيريا، وأظهرت النتائج وجود علاقة كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وبين إدارة الجودة الشاملة والوقاية من العيوب وأخطاء الإنتاج، وبين نجاح إدارة الجودة الشاملة وتصور أعضاء المنظمة، وبين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الفعالة، كما ترى الدراسة أن إحدى الاستراتيجيات الرئيسة لتحقيق الجودة العالية هي إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام تحسين الأداء في جميع أنحاء الشركة من خلال زيادة رضا العملاء، وإجراء تحسينات مستمرة والاعتماد بشدة على مشاركة الموظفين.

كما حاولت دراسة حسن الزعبي (٢٠١١)^(١١) فحص مدى تطبيق مستشفى ابن الهيثم في الأردن- كدراسة حالة- لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهدفت أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة في تصورات المجيبين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم وسنوات الخبرة)، وأوضحت النتائج أن مستشفى ابن الهيثم في الأردن يحقق حالياً مستوى أعلى نسبياً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب الجنس أو العمر، وقدمت الدراسة بعض التوصيات المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها أن تساعد إدارة المستشفيات لزيادة أدائها المؤسسي وفعاليتها.

وترى دراسة "أبو حسن أبو بكر، وإزياكور شيد" Abu Hassan Abu Bakar & Eziaku Rasheed (٢٠١١)^(١٢) أن عملية إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة نظام حديث في مجال الجودة، بعد ضمان الجودة، ومراقبة الجودة، ونظام (ISO) في قطاع البناء، وتهدف الدراسة إلى تحديد مستوى فعالية تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل مقاولي التشييد في سلطنة عمان داخل شركات الإنشاءات عالية الجودة وفقاً لتصنيفهم من قبل غرفة التجارة والصناعة في عمان، وتم أخذ عوامل مهمة في الاعتبار فيما يتعلق بالعملاء الداخليين (الموظفين) في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات تراعي عموماً مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن مقاولي الدرجات العليا يمارسون متغيرات وأبعاد الجودة الشاملة في مؤسساتهم إلى حد ما.

وهدفت دراسة "بومدين يوسف" (٢٠٠٧)^(١٣) إلى إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة) كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة احترام المنظمات للمنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة، وجعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل، كما ترى الدراسة ضرورة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً؛ للإفادة من تطبيقها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

كما أهتمت دراسة "خوان خوسيه تاري" Juan José Tarí (٢٠٠٥)^(١٤) بتحديد عناصر الجودة الشاملة حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح، كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر، واستنتجت الدراسة أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض، ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو، أن من أهم شروط الجودة الشاملة هي تطوير العاملين في الشركة وتوجيههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

وكشفت دراسة "جين باهيس" Jane Bahis (١٩٩٢)^(١٥) أن الشركات يجب أن تحتضن الجودة الشاملة وأن تنظر لها على أنها عملية شاملة وليست قاصرة فقط على جودة المنتج، ويتطلب تحقيق الجودة الشاملة إحداث تغيير كبير في ثقافة الشركات، كما أن ممارسي العلاقات العامة لهم دور فعال في تطبيق الجودة الشاملة داخل الشركات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التزام الشركات بتطبيق الجودة الشاملة في كل شيء؛ وتشمل: التركيز على رضا العميل، التحسين المستمر، إشراك الموظفين في صنع القرار، بناء فريق واع، التدريب المستمر، وقياس التقدم من خلال التقييم المستمر.

ثالثاً: اهتمت الدراسات في هذا الإطار بإدارة الجودة الشاملة في العلاقات العامة والإعلان والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومنها: دراسة "أمير هوناريور، وأحمد جسوه، و خليل" Honarpour, Ahmed Jusoh & Khalil Amir (٢٠١٨)^(١٦) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المعرفة (KM) وتأثيرها على

عملية إنتاج وابتكار المنتجات، وكشفت النتائج أن هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، كما يوجد بينهم ارتباط إيجابي مع عملية ابتكار المنتجات، كما أن هذه الدراسة من بين الدراسات الأولى التي تقدم دليلاً تجريبياً على علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، ويظهر التحليل أن شركات البحث والتطوير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جانب إدارة المعرفة لا تستطيع فقط إدارة أنشطتها بكفاءة، ولكنها قادرة أيضاً على الأداء الفعال بطريقة مبتكرة.

ودراسة "سوبي خانام وفيصل طالب" Suby Khanam & Faisal Talib (٢٠١٥)^(١٧) والتي ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إدارة متكامل لتحسين جودة المنتجات والخدمات والتي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل مستمر، وأن اعتماد موارد تكنولوجيا المعلومات (IT) ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) يوفر خدمات محسنة للعملاء وعروض أعمال معززة في المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تسعة عوامل تمكين لإدارة الجودة الشاملة وثمانية موارد تكنولوجيا المعلومات على أساس تواتر الاستخدام، وتمت معاملتها كعوامل رئيسية، كما ستساعد نتائج هذه الدراسة على تزويد خبراء الجودة والمديرين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بطريقة أكثر فعالية ومثمرة في صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما ترى دراسة "ماهيش شودري، ونيرمالا راثور" Mahesh Choudhary & Nirmala Rathore (٢٠١٣)^(١٨) أن إدارة الجودة الشاملة داخل أية منظمة لا تتم إلا من خلال التواصل الفعال المرتكز على تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمعروفة باسم (تكنولوجيا المعلومات)، كما أن هناك علاقة قوية بين التوصل الجيد والتنفيذ الناجح للجودة الشاملة، وعلى الرغم من أن التواصل كان دائماً متطلباً رئيساً للإدارة الجيدة، إلا أنه أكثر أهمية في تنفيذ الجودة الشاملة التي تعتمد على تدفق الاتصالات في كل الاتجاهات صعوداً وهبوطاً، لذا يبقى التواصل الفعال عاملاً قوياً يجلب الأمل والطمأنينة لإدارة الجودة الشاملة داخل أية منظمة.

كما أكدت دراسة "توبلام يونتيمي، وهالكلا إيسكيليرد" Toplam Yönetimi & İlişkilerde Halkla (٢٠٠٩م)^(١٩) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال العلاقات العامة أمر ضروري وأنهم يدعمان بعضهما البعض، حيث قام الباحثان بتحليل مفهوم الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها في أنشطة العلاقات العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي اعتمدت على ممارسة إدارة الجودة الشاملة شهدت تحسناً عاماً في أداء

الشركات، كما حققت علاقات أفضل بين الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، وزيادة حصتها في السوق، وتحسن في الأرباح.

وسلّطت دراسة "تويوتا كينكوفور" Toyota Kenkufor (٢٠٠٧)^(٢٠) الضوء على الدور التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، ولماذا وكيف أصبحت إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً للعلاقات العامة والإعلان، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تكون إدارة الجودة الشاملة مستمرة، وأن تعمل الشركات باستمرار على تحسين استراتيجيتها وتكتيكاتها وإجراءاتها وثقافتها التنظيمية وتقنياتها، لكي تميز نفسها وتحقق الميزة النسبية، وترى الدراسة أن هناك تحديات تواجه المنظمات الراغبة في السعي وراء الجودة في كيفية دمج إدارة الجودة الشاملة في عملية التخطيط والتنفيذ لضمان اعتمادها.

كما هدفت دراسة "مورفين كالو" Murvyn Callo (١٩٩٤)^(٢١) إلى تحليل وتقييم ممارسة العلاقات العامة في إطار إدارة الجودة الشاملة وتحقيقها للأهداف والغايات التنظيمية والوصول لأفضل النتائج، ووجد أن المشاركين في الدراسة الاستقصائية كانوا راضين بدرجة متوسطة عن إدارة الجودة الشاملة، وكشف تحليل الممارسات أنه على الرغم من أن غالبية ممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت تعتبر فعالة إلى حد ما، فإن بعضها كان أكثر فعالية من غيرها، كما خلصت الدراسة إلى أنه ليس من الضروري اعتماد جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة الموصوفة "الاثنا عشر" إلا أنه من المهم البدء بتطبيقها من أجل المنافسة بشكل فعال على المدى الطويل.

كما اهتمت دراسة "غوش، وماك لينغ تزي" Ghosh & Mak Tzi Ling (١٩٩٤)^(٢٢) بكيفية تطبيق وتطوير إدارة الجودة الشاملة داخل وكالات الإعلان في سنغافورة، لتقديم خدمات تفوق توقعات عملائها، وذلك في ظل التحديات التي تواجهها الوكالات كالتقيود الاقتصادية، وتشبع السوق، وتزايد المنافسة، وزيادة الطلب على العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة الوحيدة لمواجهة التحديات بنجاح وبشكل مستمر، كما أن تطبيقها داخل وكالات الإعلان يحقق أداء عالي الجودة في جميع الخدمات التي تقدمها الوكالات، ووضع استراتيجية تنافسية فعالة.

وترى دراسة "كارل سكوتسكي" Karl Skutski (١٩٩٢)^(٢٣) أن الجودة الشاملة ليست أداة تفتيش ولكنها عملية لتحسين أداء الأعمال، كما أنها تعتمد على التغيير التنظيمي من خلال وضع إرشادات لمساعدة الشركات على فهم القدرة التنافسية العالمية، كما ترى أن الاتصالات مثلها مثل الجودة عملية إدارية شاملة تؤثر على فعالية المنظمة، لذلك يجب على الممارسين أولاً التعرف على أدوات الجودة الشاملة وفهم مبادئها مثل الإدارة التشاركية

والتمكين والتي تعني أن يكون "العميل مشاركاً"، والاهتمام بالعميل الداخلي، وأن يفهموا ما المقصود (بالحد من الوقت، والتحسين الإداري المستمر) وأن يكونوا مقتنعين بتطبيق الجودة الشاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

(١) تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الكبرى بصعيد مصر(شركة أسمنت النهضة بقنا ومصنع الألومنيوم بنجع حمادى) من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين.

(٢) لوحظ أن هناك اهتمام من جانب الخبراء والباحثين بدراسة إدارة الجودة الشاملة في المجالات المختلفة، مما يدل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى أداء المؤسسات الخدمية الإنتاجية.

(٣) تختلف كل الدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها في دراساتها، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف بيئة كل دراسة، إلا أنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها جميع الدراسات كالأهتمام بالزبائن والتحسين والتطوير المستمر ومشاركة العاملين.

(٤) أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وفهم متغيرات الدراسة، وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضاً في المنهجية المتبعة وبناء أداة الدراسة، كما تم الاطلاع على بعض المراجع التي استندت إليها تلك الدراسات، بالإضافة إلى مناقشة ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات.

مشكلة الدراسة:

تركز هذه الدراسة على إدارة الجودة الشاملة في الممارسة (أي ما تفعله المنظمة لإظهار إلتزامها بإدارة الجودة الشاملة)، بدلاً من إدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية. ونظراً للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد رأت الباحثة ضرورة التعرف على واقع تطبيق الشركات الإنتاجية محل الدراسة لمبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة، وأهم المميزات والفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة داخل تلك الشركات، وأيضاً التعرف على أكثر المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة، وأخيراً متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر تلك الشركات.

أهمية الدراسة:

- (١) تعد أول دراسة على حد علم الباحثة تهتم بدراسة واقع الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية الكبرى بصعيد مصر وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.
- (٢) تظهر الأهمية العلمية للبحث في إثراء الباحثين والمهتمين بهذا النوع من الدراسات بنسق من المعلومات والحقائق حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العلاقات العامة من خلال وجهات نظر الخبراء والمتخصصين، وتقديم تصوراتهم ومقترحاتهم لتطوير أداء الجودة لتحقيق الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والسعي بها على المستوى الدولي.
- (٣) تتواكب هذه الدراسة مع طموحات القيادة السياسية في مصر والتوجهات العالمية في تحقيق الجودة الشاملة على المستوى الخدمي والإنتاجي، والنهوض بالمؤسسات لتحقيق الاستراتيجية التنافسية، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية في السوق وزيادة الإقبال عليها، وبالتالي توفير العملات الصعبة للدولة.
- (٤) تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهرية والأساسي لنجاح المؤسسات، وذلك من خلال دراسة مبادئ الجودة الشاملة إسهاما في تطوير وتقويم أدائها المؤسسي؛ بما يمنحها المزيد من القوة والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها، مع المحافظة على أهداف مموليتها وأمن موظفيها، وما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية وازدهار المجتمع ككل.

أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بصعيد مصر وسبل تطويرها من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

- (١) مدى تطبيق الشركات عينة الدراسة لمبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة؟
- (٢) ما المزايا والفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات عينة الدراسة؟
- (٣) ما أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة؟
- (٤) ما هي متطلبات تحقيق الجودة الشاملة داخل الشركات عينة الدراسة؟

منهج الدراسة:

تعد الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على الأسلوب الكيفي في تفسير النتائج، ويقصد به البحث الذي يقوم باستقراء الظواهر الإنسانية من خلال وجهات نظر المشاركين في البحث، باستخدام طرق متعددة ومرنة للوصول إلى نتائج دقيقة وعميقة لا يمكن التوصل إليها عن طريق البحث الكمي.

وعلى هذا فالدراسة الحالية هي دراسة تعتمد على التفسير والتحليل لآراء خبراء العلاقات العامة والمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة من خلال دليل المقابلة المقننة.

مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المؤسسات الإنتاجية بصعيد مصر وتحديدًا بمحافظة "قنا" وتم اختيار (شركة أسمنت النهضة بقنا ومصنع الألومنيوم بنجع حمادي)، حيث طبقت الباحثة الدراسة بنظام الحصر الشامل على جميع ممارسي العلاقات العامة ومسؤولي إدارة الجودة الشاملة داخل الشركتين ممن أمكن التواصل معهم، وبلغت مفردات الدراسة (٥٠) مفردة، منهم (٣٠) مفردة من شركة مصنع الألومنيوم بنجع حمادي، و(٢٠) مفردة من شركة أسمنت النهضة بقنا، ويرجع أسباب اختيار الباحثة لتلك الشركات:

- (١) حيث إنها شركات محلية كبرى تخدم المجتمع المصري بشكل عام والمجتمع الصعيدي بشكل خاص، والفائض من الإنتاج يتم تصديره للأسواق العالمية.
- (٢) تسهم هذه الشركات في توفير الآف فرص العمل الحقيقية تدعم الاقتصاد القومي المصري، وتسهم في مشكلة القضاء على البطالة.
- (٣) عدم وجود دراسة حديثة اهتمت بواقع الجودة في تلك المؤسسات على الرغم من أهمية دراستها لتحقيق الميزة التنافسية.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تطور مفهوم الجودة تاريخياً ابتداءً من التركيز على أن الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريباً، أما في عالم اليوم، فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون، وتعني أيضاً جودة العمليات، بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر على المنتج وتتأثر به^(٢٤).

وهناك عاملان قد تطورا وأديا إلى حدوث بعض التخوف من المفاهيم الحديثة للجودة، وهذان العاملان هما: الأول: هو الخطورة الناجمة من أن تكون الجودة المفهوم المبالغ في استخدامه، بحيث يصبح بالتالي مفهوماً مبهماً وغير مركز، والثاني: الخطورة من أن يأخذ مفهوم الجودة نوعاً من الضبابية والشك في وجود مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة^(٢٥).

ومع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات؛ إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة فهي مثل الحرية والعدل مفهوم يصعب تحديده تماماً، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، هذا فضلاً عن أن للجودة عناصر كثيرة تكون مستواها ودرجاتها، ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة، لأنه بدون ذلك يصعب الحصول عليها وتقييمها^(٢٦).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شئ داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات: (الفكر، السلوك، القيم، نظم واجراءات العمل، الأداء)؛ وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات (السلع والخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية"^(٢٧).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين والإدارة؛ لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"^(٢٨).

وإدارة الجودة الشاملة "أسلوب يقوم على التعاون بهدف إنجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة، لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي"^(٢٩).

وأيضاً هناك تعريف معهد الجودة الفيديرالي والذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، من خلال استخدام الأساليب الكمية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والخدمات"^(٣٠).

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management يمكن تفسيره كما يلي^(٣١):

- الإدارة (Management): هي علم وفن، والتي تعكس طريقة معالجة الأمور وتوجيه العاملين ومراقبة أدائهم.
- الجودة (Quality): هي طريقة التميز التي يوفرها المنتج أو الخدمة، وقدرة المنظمة على تحديد احتياجات وتوقعات عملائها.
- الشاملة (Total): وتعني مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الإدارة، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الجميع من أجل الوصول إلى التميز وتحسين الأداء.

ومن خلال هذه التعريفات ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة في العلاقات العامة "هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق استراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة المؤسسة من أجل تحقيق هدفها الأسمى، والذي هو إرضاء العملاء وبأقل التكاليف مع الاستمرار في التحسين والتطوير المستمر".

الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية وغيرها بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي^(٣٢).

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العلاقات العامة:

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل إدارات العلاقات العامة في النقاط التالية^(٣٣):

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في المؤسسات، والذي يُمكنها من تقسيم ومراجعة وتطوير إدارة العلاقات العامة فيها .
- تساعد في تركيز جهود العلاقات العامة على إشباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه .
- تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في المؤسسة وتطوير معايير قياس الأداء .
- طريقة لنقل أو تحويل السلطة أو المسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية .
- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها .
- أداة تسويقية تمنح المؤسسات القدرة التنافسية .
- وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة .
- وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين .
- لتوفير خدمات مرضية تماماً للجمهور .
- السعي للتميز والتحسين المستمر .
- تحفيز الموظفين لتحقيق نتائج فعالة .
- تقليل أو القضاء على عيوب المنتج .
- ضمان السياسات التقنية السليمة .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن قضية إدارة الجودة الشاملة هي في الأساس ليست مسؤولية فرد أو أفراد معينين فقط في المؤسسة، أو تخص قطاعاً أو قطاعات معينة، بل هي اهتمام عام يشمل الجميع، وبنفس درجة الأهمية، وفي جميع مستويات النشاط بالمؤسسة سواء إن كانت صناعية أم خدمية، وصولاً في الأخير إلى إرضاء العملاء وتحقيق توقعاتهم^(٣٤) .

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العلاقات العامة:

إن سعى المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة تقف وراء مجموعة من الأهداف، وفقاً لاستراتيجيات المؤسسة وطموحاتها، وأهمها^(٣٥):

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

مبادئ الجودة الشاملة:

على الرغم من تباين رؤى الباحثين في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية يمكن ذكرها على النحو التالي^(٣٦):

- (١) **التركيز على العميل:** يُعتبر مفهوم التركيز على العميل من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهنا لا تقتصر كلمة العملاء على العميل الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى العملاء الداخليين الذين يساعدون في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل؛ لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، كما أن العملاء هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفصيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على العملاء من قبل الإدارة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء؛ لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: (الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة)، بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير، مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.

(٢) التحسين المستمر: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحقيق الملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وقد أكد "جيمينيز وآخرون"^(٣٧) أن عملية التحسين المستمر تتكون مما يلي:

- تمييط وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة: خطّط، طبّق، افحص، نفذ التحسين.
- توثيق إجراءات التحسين.

(٣) دعم والتزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية؛ ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانات العاملين لتحسين أدائهم.

(٤) مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: ويقصد بالمشاركة هو تفويض الصلاحية للعاملين بتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم، والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة؛ وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

(٥) التخطيط الاستراتيجي: هو وضع خطة شاملة بارزة المعالم، محددة للخطوط العريضة، موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها، على اعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال، في ظل بيئة تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة مما يستدعي تطوير وتحسين مستمرين للأنشطة من أجل تقديم خدمة قادرة وبشكل مستمر على تلبية متطلبات وحاجات العملاء، بما يسهم في وضع الخطط الشاملة بما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

(٦) القرارات المبنية على الحقائق: إن اتخاذ القرارات الصائبة يتحقق بالاعتماد على الحقائق الواقعية، مما يتطلب توفر نظام معلومات فعال، وقوى بشرية أكثر قدرة في إدراك الحقائق، فهذا هو السبيل الوحيد من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة التي هي من متطلبات التنافس في السوق العالمي في الوقت الراهن.

(٧) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج؛ بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد المتوفرة لدى المؤسسة من دون عائد يذكر.

(٨) المسؤولية الاجتماعية: والتي أصبحت من الأهداف الاجتماعية الأساسية ضمن الأهداف العامة للمؤسسة، فلم يعد تحقيق الأهداف الاقتصادية هدف المؤسسة؛ وإنما بقدر مماثل إقناع الرأي العام بدور المؤسسة في قضايا التطوير، الابتكار، القضاء على التلوث، والإسهام في مشروعات المجتمع حتى تزيد من رفاهيته.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا توجد مراحل للتطبيق متفق عليها من قبل الباحثين، يمكن اتباعها في كل الحالات إذا ما أُريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن يمكن القول إن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق، حيث ذكر "جابلونسكي"^(٢٨) أن هناك خمسة مراحل لإنجاز نجاح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي:

أولاً: المرحلة الصفرية "الإعداد":

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

- (١) قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية تجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به.
- (٢) تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة.
- (٣) صياغة رؤية المؤسسة: وهنا يتم صياغة ما تطمح له المؤسسة مستقبلاً، وهي رؤية استراتيجية، ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو أداة تحقيق هذه الاستراتيجيات.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- (١) اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عالٍ، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.
- (٢) اختيار مستشار للجودة: وغالباً يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.
- (٣) تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقاً لتدريب الجودة، أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.
- (٤) الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- (١) التقييم الذاتي: والهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- (٢) التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

٣) تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة.

٤) تقييم تكلفة الجودة: وهو تقييم التكاليف المالية للجودة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ:

والتي تحتوي على الخطوات التالية:

١) اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة: وعادةً يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالباً تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.

٢) تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

– الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

– التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.

٣) تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تسهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهم مجال الجودة.

خامساً: مرحلة تبادل الخبرات:

وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقاً في مجال الجودة وإدارتها.

كما أن تحسين الجودة يمكن أن يتم من خلال ست مراحل تشمل: توضيح مدى الحاجة للتحسين، وتحديد البنية الأساسية، وتحديد مشاريع التحسين، وتكوين فرق عمل للمشاريع، وتزويد هذه الفرق بالمصادر وتأهيلها، ثم إيجاد نظام للتحكم والرقابة^(٤٩).

متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

هناك تسعة عناصر وضعها المعهد الأمريكي للجودة والتي تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات، سواء إن كانت إنتاجية أم خدمية وهي كالتالي^(٤٠):

١) دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناعها، وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة.

٢) التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه: ويشمل ذلك العملاء الخارجيين (المستهدفين)، والداخليين (عمال المؤسسة)، فالعميل هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- (٣) تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة، وضمان تضامنهم، مما يقلل أو يقضي عن مقاومتهم للتغير، كما أنه مرهون بمدى استيعاب ثقافة المؤسسة.
- (٤) قياس الأداء للإنتاجية وللجودة: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة.
- (٥) الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "Deming" إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا الزبون.
- (٦) التعليم والتدريب المستمر: إن المتخصص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة.
- (٧) القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء، ويقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.
- (٨) إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفضّل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.
- (٩) تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط: ويضم ذلك أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعاليات المؤسسة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة.
- ومن خلال تتبعنا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكننا القول أن مدى نجاح تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في مختلف المؤسسات إنما يتوقف على مدى مشاركة وإسهام جميع أفراد المؤسسة في تفعيل ذلك، كما أن الدور المحوري لكل هذه الجهود يستند لقيادة المؤسسة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(٤١):

- (١) تعجل النتائج دون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.
- (٢) تقليد ومحاكاة تجارب المنظمات الأخرى.
- (٣) الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من البشر.
- (٤) البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق.
- (٥) حاجة العاملين الماسّة للتدريب والتأهيل على تطبيقات الجودة وأدواتها.
- (٦) رفض الإدارات للتغيير ومقاومتها له، مع حرصها على التمسك بنمط إداري معين.
- (٧) عدم المشاركة بين أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات.
- (٨) تناقض التصريحات مع الأفعال.
- (٩) الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.
- (١٠) محاولة حل أكثر من مشكلة في وقت واحد، وخاصة وأن المشكلات الإدارية التي تراكمت عبر سنوات عديدة يصعب حلها في الحال.
- (١١) تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (١٢) عدم توفر نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- (١٣) عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.
- (١٤) تفشي المركزية في المؤسسات، مع عجز المنشأة عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم.
- (١٥) إهمال الشكاوي والملاحظات التي تتلقاها المنشأة من التغذية الراجعة للعملاء والمستفيدين من خدماتها.

نتائج الدراسة:

من خلال المقابلات المقننة مع مديري إدارة الجودة الشاملة ومتخصصي العلاقات العامة داخل مصنع الألومنيوم بنجع حمادي وشركة أسمنت النهضة بقنا توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

أولاً: مدى تطبيق شركتي الدراسة لمفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة:

اتفقت مفردات الدراسة على تطبيقهم لمفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة داخل شركاتهم من خلال التركيز على العملاء، حيث تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات، ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، وأيضاً من خلال التحسين المستمر، حيث ترى عينة الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً يعرف بدايته ونهايته مسبقاً؛ بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، وأجمعت مفردات الدراسة على أهمية مبدأ مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل، لأنهم يرون أن أهم عنصر في المنظمة هو العاملين فيها، فهم الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهم من سيتولون عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملتهم كشريك وليس كأجير، وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديهم تجاه المؤسسة، كما يؤدي إلى تحفيزهم على الإبداع والابتكار ويحقق لديهم الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة، كما ترى عينة الدراسة أن دعم وتأييد الإدارة العليا يعد أحد أهم مبادئ تطبيق الجودة الشاملة داخل شركاتهم، حيث إن أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، بحيث إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة؛ لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها، فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها. وهذه المبادئ تتفق مع دراسة "ديباك وآخرون" (٢٠٠٩)^(٤٢) والتي ترى أن (التركيز على العملاء، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل، دعم وتأييد الإدارة العليا) تعد من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة ونظام الجودة الشاملة، وأن

تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة، حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

كما اختلفت الشركتين عينة الدراسة في مدى تطبيقهم لبعض مبادئ الجودة الشاملة الأخرى، فشركة أسمنت النهضة بقنا أهتمت بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها حيث أن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج، وأهتمت أيضاً بمبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق والذي يتطلب الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، بالإضافة إلى الاستفادة من اقتراحات الجمهور في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم، كما تمتلك المؤسسة العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها، وتعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها، كما يوجد نظام أجور وحوافز تشجع العاملين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما تأخذ الإدارة التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة.

أما شركة الألومنيوم بنجع حمادي فركزت على معلومات التغذية العكسية في تعديل سياسات واستراتيجيات العمل، حيث يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم، والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة، كما تحرص المؤسسة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات، وتهتم الشركة بتدريب الموظفين باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق، حيث ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد، كل ضمن وظيفته، بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم، كما يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل، وتستخدم الشركة أيضاً تحليل

(نقاط القوة والضعف) للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل، كما تستخدم معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

ثانياً: المزايا والفوائد التي تحققها إدارة الجودة الشاملة داخل شركتي الدراسة:

من خلال المقابلات المقننة مع الخبراء والمتخصصين فقد اتفقوا على أن هناك مميزات وفوائد كثيرة تعود عليهم من تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة أهمها: تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها؛ وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها، وتساعد المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها، وتحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة، وأيضا تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها، كما توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل، وتوفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لأداء العاملين، كما تعمل على إفساح المجال للعاملين للإسهام في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة. وهذه المميزات والفوائد تتفق مع دراسة "جون د. ستيرمان وآخرون" (١٩٩٧)^(٤٣) والتي ترى أن المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة تحقق طائفة واسعة من المكاسب تعود عليها بالنفع والتميز.

ويرى العاملين في شركة أسمنت النهضة بقنا أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نظاماً متكاملاً وحاكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة، والتوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة، كما تسهم في تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والتميزين، وتقليل الجهد المبذول في المراقبة بسبب حرص العاملين على إنجاز المهام بإتقان، وتحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، وأيضا ابتكار أساليب عمل جديدة تلبى احتياجات الجمهور.

بينما ترى شركة الألومنيوم بنجع حمادي أن إدارة الجودة الشاملة أتاحت الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب تحمل تكلفة إضافية، والإفادة القصوى من زمن الماكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة، كما تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير

إمكانياتهم وتقويتها، وأيضاً تعد أداة تسويقية تمنح الشركة القدرة التنافسية، كما أنها وسيلة قوية لتغيير الثقافة بين الموظفين، وتحفيز الموظفين لتحقيق نتائج فعالة. كما توفر الوقت والمال المستخدم في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة للجمهور، بالإضافة إلى سرعة الاستجابة إلى شكاوى الجمهور واقتراحاتهم؛ وبالتالي انخفاض شكاوى العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.

ثالثاً: المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في شركتي الدراسة:

على الرغم من كثرة المزايا التي تحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة؛ إلا أن هناك بعض الصعوبات والمعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة منها: محاولة حل أكثر من مشكلة في وقت واحد، وخاصة وأن المشكلات الإدارية التي تراكمت عبر سنوات عديدة يصعب حلها في الحال، وأيضاً الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة؛ لأن إعلانها يزيد من الالتزام ويدفع إلى مزيد من الإنجاز، وكذلك تعجل توقع نتائج سريعة وفورية وليست على المدى البعيد، والاعتقاد بأن التدريب هو كل المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة "مورفين رودريجز" (١٩٩٤)^(٤٤) والتي ترى أن بعض المؤسسات تتجح في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

أمّا عن بعض المعوقات التي تواجه شركة أسمنت النهضة بقنا فيرى ممارسو العلاقات العامة ومديرو إدارة الجودة بالشركة أن التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل من المشكلات الأساسية التي تواجههم؛ فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، وأيضاً تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق، كذلك الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة، دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته، بالإضافة إلى عدم توفر نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

بينما ترى شركة الألومنيوم بنجع حمادي أن مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين من المعوقات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة؛ لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغيراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، وكذلك تخوف بعض العاملين من

تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم، بالإضافة إلى الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من البشر، وأيضاً تقليد ومحاكاة تجارب المنظمات الأخرى، وكذلك إهمال الشكاوى والملاحظات التي تتلقاها المنشأة من التغذية الراجعة للعملاء والمستفيدين من خدماتها.

رابعا: أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة داخل شركتى الدراسة:

من الصعوبة البالغة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها؛ لذا اتفقت عينة الدراسة على ضرورة التوجه للمستهلك والعمل على تحقيق رضا المستهلكين، والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة، وأيضاً تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل، حيث إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء... وغيرها، وكذلك ضرورة التدريب والتعليم المستمر، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة "دايوك كيم" (٢٠١٨)^(٤٥) والتي ترى ضرورة تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب؛ لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر، فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

كما يرى الخبراء والمتخصصون في شركة أسمنت النهضة بقنا ضرورة الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة؛ لأن الموارد البشرية هي القوة الدافعة لنجاح إدارة الجودة الشاملة، كذلك لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

أما شركة الألومنيوم بنجع حمادي ترى ضرورة المشاركة الشاملة لجميع العاملين بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية، والتخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعروفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم، كما أنه لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة،

لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها: العصف الذهني وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها، وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة.

الاستنتاجات:

(١) إن منهج إدارة الجودة الشاملة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات (الصناعية والخدمية)، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفاعلية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

(٢) إن متطلبات الجودة الشاملة لم تعد مسألة فنية تتعلق بالتصنيع، أو إنتاج السلع، بل أصبحت تمثل مطلباً إنسانياً مهماً، إذ امتدت تطبيقاتها إلى مؤسسات تقديم الخدمة، وحتى إلى المؤسسات غير الهادفة للربح.

(٣) تشكل إدارة الجودة الشاملة عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المؤسسات بمختلف أنواعها؛ ذلك لما تشكله من أهمية في امتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، وقدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى.

(٤) تشكل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً، وفلسفياً متكاملًا أمام مختلف المؤسسات، فهي محصلة الأهداف الاستراتيجية من خلال المشاركة الفعالة لجميع الأفراد في المؤسسة وصولاً في النهاية لتحقيق رضا الزبون وكسب تطلعاته.

التوصيات:

(١) ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات الإنتاجية باتخاذ كافة التدابير الضرورية، والقيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أياً كان شكلها وهدفها.

(٢) ضرورة النظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا، وينتهي بآخر فرد في المؤسسة.

(٣) الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للإفادة من تطبيقاتها.

٤) ضرورة اعتماد المؤسسات الإنتاجية على تقنية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور؛ بدلاً من الأساليب التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة.

قائمة الهوامش

- (١) عبدالرحيم، شينيني وآخرون (١٨-١٩ مايو ٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، بحث مقدم للملتقى الدولي التاسع "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر.
- (٢) فضل الحق، زينب أبو عمر (٢٠٢٠) رؤية النخبة الأكاديمية في تحقيق مفهوم الجودة بأقسام العلاقات العامة بالجامعات السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، (جامعة أم القرى، كلية العلوم الاجتماعية، السعودية).
- (٣) أمين، بربري محمد، عبدالقادر، بكيل (٢٠١٢) أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحث مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- (٤) أبوالسعيد، أحمد (٢٠٠٩) واقع تعليم الإعلام في الجامعات الفلسطينية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالتطبيق على أقسام الإعلام في جامعات قطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٣، المجلد الثاني، جامعة الأقصى، كلية الإعلام، فلسطين، ص ٣٧ - ٨٨.
- (٥) الصرايرة، خالد، العساف، ليلي (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الأول، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، صنعاء، اليمن.
- (6) Al-Ali, Asaad Hameed, Abu-Rumman, Ayman (2019) The Role of Total Quality Management in The Face of Challenges: A Study in Lafarge Jordan, **Academy of Strategic Management Journal**, 18(1). P. 1.
- (٧) العيفة، جمال، فقيري، ليلي (٢٠١٧) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس والمبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، عدد ٤٢، جامعة الأمير عبدالقادر للعلوم الإسلامية، كلية أصول الدين، قسنطينة، الجزائر، ص ١٥٩ - ١٩٩.
- (٨) جعفر، منى عباس (٢٠١٦) الصورة الذهنية للشركات الخاصة وارتباطها بمعايير الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على عينة من مجموعة شركات معاوية البربر للمواد الغذائية الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٥م، رسالة دكتوراه، غير منشورة، (جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الإعلام، السودان).
- (9) Ebrahimi, Zahra Fallah, Chong, Chin Wei, Rad, Reza Hosseini (2014) The Impact of the Conceptual Total Quality Management Model on Role Stressors, **Total Quality Management and Business Excellence**, 7(8), Pp. 762 - 777.

- (10) Fapohunda, Tinuke (2012) Correlates of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(6), P.1.
- (11) Al-Zu'bi, Hasan Ali, Judeh, Mahfuz (2011) Measuring the Implementation of Total Quality Management: Ibn Al-Haytham Hospital Case Study, **International Journal of Business and Management**, 6(5), Pp. 114- 119.
- (12) Abu Bakar, Abu Hassan, Rasheed, Eziaku Onyeizu (2011) Total Quality Management Practices in Large Construction Companies: A Case of Oman, **World Applied Sciences Journal**, 15(2),Pp. 285-296.
- (١٣) يوسف، بو مدين (٢٠٠٧) إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، ص٢٧ - ٣٧.
- (14) Tarí, Juan José (2005) Components of successful total quality management, **The TQM Magazine**, 17(2), Pp.182-194
- (15) Bahis, Jane Easter (1992) Managing for Total Quality: Practitioners Must Inspire Employee Involvement, **Public Relations Journal**, 48(4). P. 33-46.
- (16) Honarpour, Amir, Jusoh, Ahmed, Khalil, (2018) Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units, **Total Quality Management & Business Excellence**, 29(8). P. 798-816.
- (17) Khanam, Suby, Talib, Faisal (2015) Identification of TQM Enablers and IT Resources for ICT Industry: A Pareto Analysis Approach, **International Journal of Information Quality (IJIQ)**, 4(1), Pp. 18- 41.
- (18) Choudhary, Mahesh Kumar, Rathore, Nirmala Singh (2013) Role of Effective Communication in Total Quality, Management, **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 4(7), Pp. 2083-2090.
- (19)Yönetimi, Toplam Kalite, İlişkilerde, Halkla (2009) The Approach on Public Relations from the Point of Total Quality Mana Gement Principles, **E-Journal of New World Sciences Academy**, 4(2), University of Erciyes, Kayseri, Turkiye.
- (20)KenkuFor, Toyota (2007) Total Quality Management and its Application in Public Relations and Advertising, **International Journal of Communication**, 6(1). Pp. 311 -321
- (21)Callo, Murvyn Rodriguez (1994) Total Quality and Excellent Public Relations: An Analysis of Total Quality Management Practices that Impact Performance of Corporate Public Relations Practitioners, **Unpublished Master's Thesis**, Faculty of the Graduate School, University of Southern California.

- (22) Ghosh, B.C., Ling, Mak Tzi (1994) Total Quality Management in Services: The Case of Singapore's Advertising Industry, **The TQM Magazine**, 6 (4), Pp.34-41
- (23) Skutski, Karl J. (1992) Conducting a Total Quality Communications Audit, **Public Relations Journal**, 48(4), P.32.
- (24) Subedi, Deepak K., Maheshwari, Suneel K., Tate, Uday (2009) Total Quality Management in Small and Medium Scale Manufacturers: Development of Measurement Instruments, **The International Journal for Business & IT**, 5(2), Pp. 9-13.
- (٢٥) العلي، عبدالستار (٢٠٠٨) **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع)، ص ٢١.
- (26) Karia, Noorliza, Hasmi, Muhammad (2006) The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes, **The TQM Magazine**, 18(1), Pp. 30 – 43
- (٢٧) عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، الطبعة الثانية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع)، ص ٢٠.
- (٢٨) ماهوني، فرانسيس، جي ثور، كارل. (١٩٩٩) **ثلاثية الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)، ص ٢٥١.
- (29) Implementing, Joesph R. Jablonski (1991) **Total Quality Management: An Overview**, California: Preiffer & Co, P. 4.
- (30) Harrison, Stephen (1993) Total Quality Management, **Public Administration Quarterly**, 16(4). P. 2.
- (31) Kemenade, Everard van (2014) Theory C: the near future of quality management, **The TQM Journal**, 26(6), Pp. 650-657.
- (32) Weckenmann, Albert, Akkasoglu, Goekhan, Werner, Teresa (2015) Quality management: history and trends, **The TQM Journal**, 27(3), Pp. 281-293.
- (٣٣) العيفة، جمال، فقيري، ليلي، مرجع سابق، ص ١٨٢.
- (34) Choudhury, Koushiki (2015) Evaluating customer-perceived service quality in business management education in India, **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 27(2), Pp. 208-227.
- (35) Kakkar, Subhash, Narag, A.S., (2007) Recommending a TQM model for Indian organisations, **TQM Management**, 19(4), Pp. 328-353.

(٣٦) رجعت الباحثة إلى:

- مجاهد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٧) **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)، ص ١٥.

- Njeru, Maureen Nyawira, Omondi, Mary (2016) Relationship between total quality management and employee performance in public universities in Kenya: a case study of Kirinyaga University College”, **The Strategic Journal of Business and Change Management**, 3(2), Pp. 455-483.
- Alonso-Almeida, María del Mar, Fuentes-Frías, Víctor Godwall (2012) International quality awards and excellence quality models around the world: A multidimensional analysis, **Quality & Quantity Journal**, 46(2), Pp. 599-626.
- Sabella, Anton, Kashou, Rami, Omran, Omar (2014) Quality management practices and their relationship to organizational performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12), Pp. 1487 – 1505.
- (37) Jiménez-Jiménez, Daniel & Others (2015) Total quality management performance in multinational companies, **The TQM Journal**, 27 (3), Pp. 328-340.

(٣٨) رجعت الباحثة إلى:

- البكري، سونيا محمد (٢٠٠٣) إدارة الجودة الكلية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر)، ص ١٣.
- Fapohunda, Tinuke, **Op. Cit.**, P.92.
- Grunig, Larissa A., & Others (2009). Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries. New York: Routledge.
- Michel, M. Jean, (2001) **quality certification services: tool performance and customer orientation**, Paris: Afnor, P.112.
- (39) Al-Zu'bi, Hasan Ali, Judeh, Mahfuz, **Op. Cit.**, Pp. 114-119.

(٤٠) رجعت الباحثة إلى:

- الدرادكة، مأمون سليمان (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع)، ص ١٢.
- Talib, Faisal, Siddiqui, Jamshed, Khanam, Suby (2015) Identification of Total Quality Management Enablers and Information Technology Resources for ICT Industry: A Pareto Analysis Approach, **International Journal of Information Quality (IJIQ)**, 4(1), Pp. 18-41.
- Gogue, Jean-Marie (2001) **Quality management** ,3rd edition, Paris: economica editing, P. 82.
- Aized, Tauseef (2012). **Total Quality Management and Six Sigma**. Croatia: InTech, P.3.

(٤١) رجعت الباحثة إلى:

- السلمي، علي (٢٠٠٢) إدارة التميز، (القاهرة: دار غريب للنشر)، ص ١٢٧.

- Ebrahimi, Zahra Fallah, Chong, Chin Wei, Rad, Reza Hosseini, **Op. Cit.**
- Aized, Tauseef (2012) **Total Quality Management and Six Sigma**, Croatia: Janeza Trdine, P. 3.
- (42) Subedi, Deepak K., Maheshwari, Suneel K., Tate, Uday, **Op. Cit.**, 5(2), P. 9 - 13.
- (43) Sterman, John D. & Others (1997) Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement, **management science**, 43(4).
- (44) Murvyn Rodriguez Callo (1994) Total Quality and Excellent Public Relations: An Analysis of Total Quality Management Practices that Impact Performance of Corporate Public Relations Practitioners, **Unpublished Master's Thesis**, Faculty of Graduate School, University of Southern California.
- (45) Kim, Daewook (2018) Examining effects of internal public relations practices on organizational social capital in the Korean context Mediating roles of employee-organization relationships, **Corporate Communications: An International Journal**, 23(1), Pp. 100-116.