

## أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

## The effect of communication in instilling a culture of quality in higher education institutions

جاب الله حكيمة<sup>1</sup>، بن عمروش فريدة<sup>2</sup><sup>1</sup> كلية علوم الاعلام والاتصال، [djaballah.hakima@univ-alger3.dz](mailto:djaballah.hakima@univ-alger3.dz)<sup>2</sup> كلية علوم الاعلام والاتصال، [benamrouche.farida@univ-alger3.dz](mailto:benamrouche.farida@univ-alger3.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/04/04 تاريخ القبول: 2021/05/30 تاريخ النشر: 2021/06/08

**Abstract:**

The concept of quality is an important modern management concept that has been used by different institutions to adopt its principles and programs in order to improve their performance and their production, and higher education institutions have accentuated this matter as the most important institutions that depend on it. However, the success of the application of quality standards requires an adequate communication culture, this calls for the development of this culture which is considered the cornerstone that contributes in the consolidation of the quality culture and this is what we will try to put forward through this article.

**Keywords:** Communication, Quality Culture ,Consolidation, Institutions, Higher Education.

**الملخص:**

يعتبر مفهوم الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي شغلت اهتمام المؤسسات المختلفة من خلال تسارعها لتبني مبادئها وتطبيق برامجها بهدف تطوير أدائها وتحسين خدماتها وإنتاجها، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التي أولت الموضوع عناية خاصة باعتبارها من أهم المؤسسات التي يعول عليها في عملية التنمية. ولكن نجاح تطبيق معايير الجودة يتطلب توفر ثقافة اتصالية تتجاوب مع معايير الجودة مما يستدعي تطوير الثقافة السائدة لتطبيق الجودة الشاملة ويعتبر الاتصال في هذا المجال حجر الأساس الذي يمكن أن يساهم في تحقيق وترسيخ ثقافة الجودة.

**كلمات مفتاحية:** الاتصال، ثقافة الجودة ، ترسيخ، مؤسسات، التعليم العالي

## 1. مقدمة:

لقد شهد القرن الواحد والعشرين العديد من التغيرات السريعة على جميع الأصعدة، الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية وكذلك التعليمية نتيجة التغيرات الجذرية في النظم الإدارية والمتمثلة في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية مما يستلزم استراتيجيات وتطبيقات تتميز بالحدثة والتي تهتم بإحداث تطوير و تحديث حقيقي تجاه البنية الأساسية للمنظمة و العاملين فيها.

ومن أهم هذه التغيرات إدارة الجودة الشاملة، كفسفة شاملة للعمل في مؤسسات التعليم العالي، والتي تعد أسلوبا في الممارسة الإدارية يهدف إلى الوصول إلى تحسين عمليات التعليم وتطوير مخرجاته على أساس العمل الجماعي لإشباع الرغبات والاهتمام بالعلاقة الجيدة مع كل الأطراف في المنظمة، بما يضمن رضا العاملين فيها من أساتذة و طلبة. ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بالثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تؤطر أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة، إذ أن تميز البيئة الخارجية بالحركية و التعقيد تجبر صانع القرار على إيجاد أرضية مرنة للثقافة التنظيمية، تحاكي صفة التعقيد الموجودة في هذه البيئة و تفرز حالة من الواقعية على قرارات مهمة ترتبط ببقاء واستمرارية المنظمة، إذ أصبح اليوم شعار تغيير الثقافة هو الحل لمعظم المشاكل التنظيمية. وهنا يمكن أن نقول أن الاتصال هو أهم آلية لنشر و ترسيخ الثقافة الجديدة وذلك بتعويض الثقافة التقليدية بثقافة الجودة الشاملة، من خلال تهيئة بيئة تنظيمية جديدة يسودها التفاعل والتواصل مما يضمن تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها. فالاتصال الجيد في أي منظمة يعد من الأساليب التي يمكن ان تساهم في بناء علاقات اجتماعية سليمة و إيجاد مشاركة واسعة و تقاسم كبير للمنطلقات الفكرية والثقافية، فهو إحدى بل أهم دعامة التي من خلالها يتم التفاعل الإنساني على الصعيد التنظيمي. انطلاقا مما سبق ذكره فإن دراستنا تسعى للإجابة على الاشكالية التالية: ما هو أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

وانبثقت من هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات نبرزها فيما يلي:

- ما مدى أهمية الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة؟
- كيف يمكن تفعيل دور الاتصال في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ماهي آليات الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- ما هي العلاقة بين الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية؟
  - ما هي معايير تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟
  - ما هي أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاستناد إليها في تطبيق جودة التعليم العالي؟
- 2. أهداف البحث:** تتلخص أهداف البحث فيما يلي:
- التركيز على دور الاتصال باعتباره اهم أداة يمكن ان يساهم في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- ابراز دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
  - ابراز مراحل واستراتيجيات تطبيق ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
  - تقديم مدخل مفاهيمي ونظري لكل من الثقافة التنظيمية والاتصال والجودة الشاملة.
  - تقديم مجموعة من الاقتراحات لتفعيل دور الاتصال في تحقيق جودة التعليم العالي.
- 3. منهجية البحث:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي عرف كونه من أهم المناهج المستخدمة في معالجة المشكلات الراهنة لان الهدف من هذا المنهج هو محاولة ايجاد علاقات ترابطية بين متغيرات الدراسة، وتجسد ذلك من خلال محاولة معرفة العلاقة بين الاتصال و الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة باعتبار أن تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب البحث في الثقافة التنظيمية و الاتصالية السائدة، نظرا لوجود علاقة تكامل بين مختلف هذه المتغيرات.

**1.3.1. مدخل مفاهيمي:** سنحاول من خلال هذا المدخل شرح أهم المفاهيم التي سوف نتناولها في هذه المداخلة والتي جاءت كما يلي:

**1.1.3. تعريف الاتصال:** الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من المصدر (الوصل) أي البلوغ ، من ثم فان كلمة اتصال مشتقة من وصل أي الربط والاتصال أيضا يصل الناس بعضهم ببعض من خلال أدوات اتصال ورموز. ومن أهم التعاريف نذكر:

-تعريف كارل هوفلاند : "إن الاتصال عملية يرسل بموجبها المرسل رسالة إلى المستقبل بقصد تغيير السلوك أو تعديله".

-تعريف صالح خليل أبو أصبع : "الاتصال هو عملية ديناميكية يقوم بها الشخص بنقل رسالة ما تحمل معلومات أو آراء واتجاهات أو مشاعر إلى الآخرين لهدف ما، عن طريق الرموز في ظرف ما بغض النظر عما يعترضه من تشويش"

(خورشيد، 2014، ص 61). أن كلمة : اتصال (communication) في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الإتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الإتصال في صيغة الجمع (communications) فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الإتصال.

كما يقصد بمصطلح "communication" في المعجم الفرنسي ب:

التواصل مع الآخر ( أو مع شيء ما) وإقامة علاقة معه، أي تواصل متبادل كما يقصد بهذه الكلمة أيضا علاقة دينامية، تتداخل في تفعيل نشاط معين، وفي هذا الإطار يحيلنا المعجم إلى المصطلح (cybernétique) الذي يعني ( نظرية الإبلاغ والتواصل) ويتقاطع مع مصطلح التواصل. (Robert, 1973, p346).

أما في المعجم اللساني فنجد : أن التواصل هو انتقال معلومة من نقطة إلى أخرى ( مكان أو شخص)، وعملية نقل هاته المعلومة تتم من خلال خطاب يحمل شكلا وسنا محدداً. كما أن: التواصل هو التبادل الشفهي، بين عنصر متكلم، ينتج معطى موجها إلى عنصر آخر متكلم ومخاطب ينتظر منه السماع وتقدير إجابة صريحة أو ضمنية ( بحسب نوعية المعطى). (Dubois, 1973, p97).

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الاتصال عملية تفاعل تتطلب توفر دلالات رمزية بين أطراف العملية الاتصالية.

**2.1.3. تعريف الثقافة التنظيمية:** عرفها قاموس الثقافة على أنها " طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل الى جيل" (خيري، 2014، ص 65).

في حين هناك من يعرفها أنها: «ظاهرة اجتماعية تاريخية فريدة من نوعها يوجد الجزء الأعظم من مكوناتها في وعي الناس وهي التي تقرر بشكل جوهري مساراتهم وأفعالهم و سلوكياتهم الحقيقية اتجاه العمل والتعايش الاجتماعي" (كاظم، 2014، ص 21) .

إن الثقافة من خلال هذه التعاريف يتضمن تلك القيم ومختلف الأفكار التي تتبلور لدى الافراد نتيجة التفاعل المستمر في البيئة التي ينتمون إليها فهي قيم مكتسبة نتيجة الاحتكاك المستمر مع مختلف الأفراد. أما الثقافة التنظيمية الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبيا والذي نشأ في كنف التحولات الاقتصادية والاجتماعية، ويعد من المفاهيم الواسعة المتعددة الجوانب فقد تعددت التعاريف المقدمة من أهمها:

عرفها تابلور: " ذلك المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعتادات أو أي عادات يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع".

- "انها عبارة عن نموذج أو نمط تتفاسمه المعتقدات والقيم والدين للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات".

-أما شين فيعرفها" انها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".(بو الشرس،2015،ص10).

فالتقافة التنظيمية تمثل مجموعة من المعتقدات المشتركة التي تتضمن مبادئ وقيم مشتركة تظهر في سلوك الافراد وفي أساليب عملهم داخل المنظمة تميزهم عن غيرهم من المنظمات كما تعكس تفكيرهم وأسلوب عملهم لتحقيق أهداف المنظمة.

**3.1.3. تعريف الجودة الشاملة:** تعددت تعاريف المفكرين والباحثين في هذا المجال ولعل من أبرزها نذكر ما يلي: -"تعرف انها فلسفة المنظمة ، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المنظمة ما سيؤدي الى منتجات وخدمات عالية الجودة.

- " انها فلسفة جعل الأشياء جيدة والجهود أفضل عن طريق إدارة عمليات التغيير المستمر" (السكرانة،2015، ص 168 ) .

- انها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المنظمة تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة... الخ وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول الى أعلى درجات الجودة في مخرجاتها بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة الرضا لدى الزبائن عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه<sup>1</sup>. (السكرانة، مرجع سبق ذكره ، ص 169 ) .

فإدارة الجودة الشاملة تنطلق من مدخل الأداء المتميز للإنتاج مما يؤدي لوفرة الإنتاج وتكلفة أقل فالهدف الجوهرى من الجودة الشاملة هو رفع الإنتاج مقابل تكاليف أقل خاصة

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات مما يتطلب توفير انتاج متميز مع الاخذ بعين الاعتبار متطلبات واحتياجات العميل ومحاولة إرضائه.

#### 4. مدخل نظري حول الاتصال التنظيمي وثقافة الجودة الشاملة:

##### 1.4. الاتصال التنظيمي:

##### - تعريف الاتصال التنظيمي :

تعددت تعريف المفكرين والباحثين ولعل من أبرزها يمكن ذكر:

" انه عملية نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الافراد في كل المستويات التنظيمية بين المدراء وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين والمشرفين أي أنه شبكة تربط بين مختلف الأطراف داخل التنظيم".

"إنه العملية التي تتم من خلاله تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، فعملية الاتصال تمثل الرابط بين مختلف الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية داخل أي تنظيم وهي بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات بين الافراد بهدف التأثير" (عبوي، 2008، ص71).

- وظائف الاتصال في التنظيم: لقد حدد فراس ومونج ثلاث وظائف أساسية للاتصال في التنظيم:

- الإنتاج: إذ أن الاتصال هو الذي يحدد سير عملية الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء وكذا توجيه الإنذارات بسبب التغيب وإبداء الإعجاب أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج.

- الإبداع: ويقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.

-الصيانة: ويتحقق ذلك بأداء ثلاث وظائف أساسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر. -تغيير موقف الافراد من القيم التي يولونها للتفاعل على الذي يحدث فيما بينهم على المستوى الاقوي والعمودي.

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والابداعية للمنظمة.(بوحنية، 2010، ص 34).

مع الإشارة الى ان الاتصال التنظيمي بشكل عام ينقسم الى نوعين: اتصال رسمي (اتصال هابط، صاعد، أفقي) واتصال غير رسمي ويكون خارج النطاق الرسمي ويعد أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي نظرا للمرونة والفورية التي يتمتع بها في نقل الخبر، وفي المقابل يمكن أن يكون مصدرا للكثير من العقبات في المنظمة بسبب الشائعات الكاذبة التي تعيق العملية الاتصالية بشكل عام.

#### 4. 2. مدخل نظري لثقافة الجودة الشاملة:

قبل الحديث عن ثقافة الجودة الشاملة يجدر بنا ان نوضح ماهية الثقافة التنظيمية التي تعتبر مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق التي تصف منظمة عن غيرها من المنظمات، فهي نتاج لبصمات مؤسسيها الأوائل ونتاج لتراكمات سابقة تشكل هويتها وثقافتها التي يشترك فيها كل من الإدارة والعمال، فهي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم و الآراء الخاصة وطرق التفكير التي يطورها أعضاء كل مؤسسة بحيث تصبح معبرة عن الخصائص الثقافية لهذه البنيات ومحددة لأنماط سلوكها. (قاسيمي، 2011، ص166) ،فهي تتشكل نتيجة السلوك المشترك من تعاون وصراع بين الافراد مما ينمي الشعور بالانتماء وسنوضح طبيعة الثقافة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- **أهمية الثقافة التنظيمية:** "أكد كل من بيترز ووترمان في كتابهما "البحث عن التميز" أن الشركات الأكثر نجاحا في و م أ تكون ذات سيادة وتماسك وترابط، لان الثقافة فيها يمثل عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي الى النجاح". فالمؤسسات التي لديها ثقافة قوية يمكنها زيادة المبيعات وأن إشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة من الاحترام بين الإدارة والافراد وإعطائهم دور للمشاركة في اتخاذ القرار. (بو الشرش، مرجع سبق ذكره، ص20).

- **خصائص الثقافة التنظيمية:** من أهم خصائصها يمكن ذكر ما يلي:  
- نظام مركب كونها تتكون من تفاعل عدة عناصر (قيم، أخلاق، معتقدات، أفكار وعادات وتقاليد).  
- نظام متكامل كونها تتجه باستمرار الى خلق الانسجام كما أنه نظام تراكمي يورث عبر الأجيال.

## أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

- نظام مكتسب متغير ومتطور بالإضافة لخاصية التكيف والمرونة مع البيئة.
- درجة وضوح الأهداف، التكامل بين الوحدات، حرية التصرف والمسؤولية الذاتية.
- الولاء للمنظمة، أنظمة الحوافز والكفاءات ودرجة تقبل الرأي المعارض، وكذا طبيعة نظم الاتصال السائدة.(بو الشرش، مرجع سبق ذكره، ص50).
- **أنواع الثقافة التنظيمية:** أغلبية الآراء تتفق على وجود الأنواع التالية:
  - الثقافة القوية: وتكون كذلك حين تحظى بالقبول من طرف جميع أو معظم الافراد حيث يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة، وتتمتع هذه الثقافة بالثقة والالفة والمودة والاجماع والمشاركة بالإضافة لتشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف.
  - الثقافة الضعيفة: لا يعتقها أعضاء المنظمة بقوة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع وتفقد للتمسك بالقيم والمعتقدات وصعوبة التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها. وفي مثل هذه الحالة تقل الإنتاجية ويقل الرضى الوظيفي لدى العاملين نتيجة الشعور بالاغتراب الاجتماعي والثقافي.(خيرى ، مرجع سبق ذكره، ص 67).
  - الثقافة المثالية: وهي ثقافة تميز أحسن المنظمات الناجحة والراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من النزعة الى فريديريك تايلور حيث اعتبر أنه يكفي تحديد لكل مهمة احسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق one best way حيث كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.
  - الثقافة التكيفية-الموقفية: وذلك بضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية.(خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 69).

- **ثقافة الجودة الشاملة:** سنتعرض في البداية لماهية الجودة الشاملة ثم سنتعرض لثقافة الجودة الشاملة.

- **خلفية نظرية عن الجودة الشاملة:** يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي عرفت تطبيقات عديدة بهدف تحسين وتطوير خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات، وقد قدم دومينيك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة والتي



تتمثل في: الأدوات، التقنيات، التدريب، وضع هدف دائم، انتهاج فلسفة جديدة، التخلص من التفتيش، إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، إنشاء مركز للتدريب، وجود قيادة فعالة، إزالة الخوف، إزالة الحواجز بين الإدارات، التخلص من الشعارات والتركيز على كيفية العمل، العبرة بالجودة وليس بالعدد الضخم، إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع، إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين وإيجاد النظام المناسب لمتابعة هذه التغيرات تعتبر هذه النقاط الأربعة عشر العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة أو كما تعرف في بعض الأحيان النظرية التشغيلية للإدارة. (بوحوش، 2006، ص105).

ومن أهم خصائصه:

- كل موظفو المنظمة معنيون بتحقيق الجودة الشاملة وكل فرد مسؤول عن جودة العمل الذي يقوم به.

- الأخذ بعين الاعتبار بتطلعات الزبون.

- إدارة الجودة هي أسلوب إداري يهدف لإرضاء حاجات المنظمة مثل: البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثبات واستقرار.

- الجودة لا ترتبط فقط بالمنتج وإنما تتعدى ذلك لتشمل جودة الأنشطة والعمليات المنظمة ككل.

- إدارة الجودة هي إدارة تشاركية حيث تعتمد على مواهب الإدارة وكذا العاملين أيضا.

- انتشار علاقة زبون مورد داخل المنظمة. -إرضاء حاجات الافراد من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات. (السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص171).

- **أهداف الجودة الشاملة وفوائدها:** إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض التكاليف والاقبال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم. ويشمل هذا الهدف الرئيسي ثلاث من الفوائد الفرعية يمكن أن نلخصها في:

- خفض التكاليف: لأن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وتقليل الأخطاء والتكاليف مع تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

## أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

-تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوي المستفيدين .

أما فوائد وأهداف تطبيق برنامج الجودة فيمكن أن نلخصه في النقاط التالية:

-خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر . - إشراك جميع العاملين في التطوير .  
-إيجاد ثقافة تركز على العملاء . -تحسين نوعية المخرجات . زيادة الكفاءة بزيادة التعاون .  
-تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات . -زيادة القدرة على جذب العملاء .  
-تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين . - زيادة تحقيق نسبة الأهداف والارباح.(السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص172).

### -خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: من خلال العمل على نشر الوعي بمبادئ الجودة الشاملة ومتطلباتها .

-الترويج وتسويق البرنامج: ذلك يساعد على التقليل من حدة المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة، ويتم الترويج عن طريق تنظيم محاضرات ومؤتمرات أو دورات تدريبية للتعريف بالبرنامج.

-التعليم والتدريب: وذلك بتعليم المشاركين أساليب وأدوات تطبيق هذا المفهوم.

-التشجيع والتحفيز: يساعد التشجيع على غرس الثقة والتحفيز يساهم في

-استمرارية البرنامج وكذا نجاحه مع خلق الثقة والتشجيع وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل لهم.

-الإشراف والمتابعة: تعد عملية مهمة وضرورية من أجل تقويم الوضع.

-استراتيجية التطبيق: من خلال الاعداد ثم التخطيط ثم التقييم باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه (السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص174).

-ثقافة الجودة الشاملة: أكد مؤسسو علم الجودة (ديمينغ وكروسي) في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين

الجودة، ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطويرها. ان ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية. هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة رغم أن هذه الأخيرة تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بنائها داخل المؤسسة ومن الأمثلة عن القيم العامة للجودة يمكن ذكر ما يلي:

#### قيم الإدارة:

- الايمان بالتحسين المستمر للجودة.
- إعطاء الاهتمام الأكبر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين مختلف الأقسام. الاهتمام بسعادة العاملين وتحفيزهم.

#### قيم العاملين:

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
- ضرورة تنفيذ الاعمال دون أخطاء.
- مشاركة العامل أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
- حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن يكون قاعدة العمل. وتحقيق مختلف هذه القيم يتطلب تحليل الفجوة القائمة
- بين القيم المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع وإيجاد الحلول لهذه الفجوة. (خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 150).

و تجدر الإشارة أن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة؟ إن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين، إن ثقافة الجودة تختلف كلية عن الثقافة التقليدية وبالتالي يتطلب الوضع إيجاد هذه الثقافة التي تناسب وتهيأ الأرضية المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة وذلك من خلال تغيير مختلف الأساليب الإدارية المعتمدة وهذا يعني أن تطبيق هذا المفهوم يتطلب تهيئة البيئة المناسبة

والآليات الضرورية لذلك (السكرانة، مرجع سبق ذكره ، ص173)، مع الإشارة في هذا المجال أن هناك علاقة بين الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة الى الاسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي الى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا الوظيفي، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء اتجاه المنظمة وزيادة المبيعات والاستثمار. فإدارة الجودة يمكن اعتبارها وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة مكان الثقافة القديمة وتحقيق ذلك يتطلب نشر المعرفة العلمية حول مفهوم الجودة الشاملة والتركيز على مشاركة العاملين في جميع المستويات. (شهاب، 2012، ص129).

3- الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: يعود تاريخ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة للتعليم الى منتصف السبعينات من القرن الماضي نظرا للعديد من الأسباب من أبرزها: التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي في مختلف المستويات وقد تزايد الاهتمام العالمي بالموضوع خاصة مع ارتفاع المستوى العلمي وكذا نمو الوعي بأهمية التنسيق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل.

5- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي: تعرف كونها " عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة. تعرف أيضا أنها " فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد أسلوبا في الممارسة الإدارية بهدف الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل". (دودين، 2014، ص 204).

بناء على ذلك يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تمثل أسلوب جديد يميز كل جوانب العملية التعليمية قائم على فعالية تحقيق أفضل الخدمات بأقل الأساليب و بأعلى جودة. من أهم التعاريف الجامعة في هذا المجال يمكن ذكر التعريف

التالي: "إنه نظام متكامل من مجموعة من المعايير و الإجراءات والأنشطة والارشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها ليهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين، وتتمثل في توصيل المعلومات، تقديم المادة العلمية، خدمة المجتمع ورفده بالقوى العاملة للإسهام في التنمية والتقدم وإنتاج المواد التعليمية الجيدة لتلبية حاجات الطلاب و قياس تحصيل الطالب بما يتفق ومعايير المؤسسة وإجراءاتها" (دودين، مرجع سبق ذكره، ص205)، كما اعتبرت منظمة اليونسكو أن " الجودة في التعليم مفهوم متعدد الابعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم و أنشطته مثل: البرامج التعليمية، الطلبة، المباني ومختلف المرافق والأدوات للمجتمع وتحديد معايير مقارنة الجودة معترف بها دولياً". (اليونسكو، الإعلان العالمي حول التعليم العالي). ويعود الاهتمام بالجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم العالي لمجموعة من الأسباب والمبررات من بينها:

- تجديد الثقافة التنظيمية: أي تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين الافراد في الجامعة وجعلهم ينتمون الى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير وتطبيق الجودة في الجامعة.
- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.
- إدارة التغيير بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجه بعقل مفتوح.
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين وتراجع الكفاءة وتدني مستوى الإنتاجية وارتفاع نسبة البطالة.
- الاستثمار الفعال لهيئة التدريس والاداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- المراجعة المستمرة للأهداف والبرامج والخطط الدراسية والعمل على تحسينها وفق خطط استراتيجية.
- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع بتوفير خريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشكلاته. (دودين، 2014، ص 207).

## أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

كل هذه المبررات تؤكد أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي لتحسين المدخلات والمخرجات التعليمية باعتبارها عملية مستمرة تتطلب التشارك والتفاعل بين مختلف الأطراف.

**5.1. مبادئ الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي:** يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيقها من أهمها نذكر:

- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالجامعة واقتناعهم بنجاح الجودة.

- وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة يشارك في وضعها جميع الأطراف.  
- تتوافر القيادة الفعالة التي تستطيع أن تعمل على تنمية مفهوم ثقافة الجودة مع التركيز على العمل الجماعي والتعاون والتكامل.

- التزام الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.  
- تبني فلسفة منع الخطأ وقيم الاحترام والتقدير. -تصميم البرامج وفقا لاحتياجات سوق العمل.

-انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.  
-الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم بدلا من الرقابة الخارجية.(دودين، مرجع سبق ذكره، ص 206).

**5.2. إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** يمكن ان نلخصها في النقاط التالية:  
- إداريا: تحديد أهداف ورسالة مؤسسات التعليم العالي بشكل واضح، توثيق العمليات الإدارية ونشيتها، تحليل وتطوير العمليات الإدارية، توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة لتحسين عملية الاتصال وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

-أكاديميا: توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم، تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة، المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية، زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التحقيق المستمرة (دودين، مرجع سبق ذكره، ص 207).

- هذه المبادئ يمكن أن تساهم في تحقيق الجودة على جميع مستويات التعليم العالي.

**6. دور الاتصال وآلياته في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:**

**1.6. أهمية الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة:**

يعتبر الاتصال أحد العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، خاصة وأن العديد من الباحثين والمفكرين أكدوا ان موضوع الثقافة التنظيمية يمكن أن يساهم في حل الكثير من المشكلات التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تتسم بالتغير والديناميكية استجابة لتغير البيئة الداخلية والخارجية وكذا لتغير تركيبة أعضاء المنظمة وأدوارهم، ويعتبر الاتصال في هذا المجال الآلية المناسبة والأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في نشر الثقافة الجديدة. وهذا يعني ان تعويض الثقافة التقليدية بثقافة الجودة الشاملة يتطلب استخدام مختلف أشكال وأنواع ووسائل الاتصال الممكنة التي يمكن أن تساهم في التوعية والافناع بأهمية وضرورة تبني ثقافة الجودة الشاملة، خاصة وأن المؤسسات الحديثة اليوم أصبحت تهتم كثيرا بهذه الثقافة التي تعكس خصوصيتها وهويتها.

فهناك تأثيرات متبادلة بين الثقافة والاتصال في المنظمة فهي إما أن تدعم الاتصال أو أن تحد من فعاليته، لذلك يسعى القادة في أغلب المؤسسات لتغيير الثقافة التنظيمية بثقافة أخرى متميزة من خلال تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة يسودها التفاعل والتعاون والتشاركية وتبادل المعلومات من خلال الاعتماد على مختلف وسائل وأشكال الاتصال المناسبة. فالثقافة التنظيمية تجعل من الاتصال أداة أساسية في الحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها كما يعمل الاتصال في نفس الوقت على نشر الثقافة والتعريف بها وخلق قنوات بأهميتها، وهذا يجعلنا نؤكد أن ثقافة الجودة والاتصال وجهاً لوجه واحدة كل منهما يحتاج للآخر ولا يمكن ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلا إذا توفر الاتصال. حيث يساهم الاتصال في إدراك ماهية الجودة الشاملة ومعاييرها وآليات تحقيقها وأثارها على مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق ذلك يتطلب تنظيم أيام دراسية ومحاضرات ويمكن حتى استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال وذلك بشكل مكثف في مختلف الهياكل الجامعية بأشكال مختلفة الأطراف ذات العلاقة بهذه المؤسسات بهدف تلقين هذه الفئات المختلفة مبادئ هذا المفهوم وعلاقته بأهداف المؤسسة. ومن الشروط المطلوبة في هذا المجال:

-الخبرة المباشرة: من خلال التعامل المباشر مع البيئة.

-دراسة قضايا تتصل بالجودة.

-حل المشكلات من خلال مشاركة الطلبة في مناقشة المشكلات.

-إتاحة الفرصة للمشاركة مما يساعد على تنمية مهارات التفكير العلمي كالملاحظة والقياس والتميز والتنظيم. (البيلاوي وآخرون ، 2015، ص 208).

فالالاتصال وارد في مختلف المحطات ولا يمكن تحقيق ذلك خارج هذا الإطار باعتبار ان اي سلوك داخل مؤسسات التعليم العالي قائم على الاتصال بمختلف أشكاله و أنواعه.

## 6.2. أهمية الاتصال في مختلف مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل يلعب فيها الاتصال دورا بارزا، ولا يمكن في أي خطوة من هذه الخطوات تجاهل مكانة الاتصال باعتباره عصب الحياة بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال ما يلي:

- **مرحلة اقتناء وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة**، وينعكس ذلك في وضع برامج تدريبية لكبار المسؤولين بهدف توعيتهم وتلقيهم أهمية الجودة الشاملة ومتطلباته وكذا المبادئ التي تقوم عليها.

- **مرحلة التخطيط**: وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق ذلك النظام.

-**مرحلة التقييم**: على أساسها يتم وضع الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-**مرحلة التنفيذ**: تتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ ليتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

**مرحلة تبادل ونشر الخبرات**: حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق الجودة.(البيلاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 208).

يتضح من خلال ما سبق أن مختلف هذه المراحل ضرورية لتجسيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي تتطلب توفر الاتصال بدءا بمرحلة الاقتناء والتبني وصولا لمرحلة التنفيذ ونشر الخبرات، وكلها تحتاج للاتصال في مختلف أشكاله من محاضرات واجتماعات ونشر



معلومات واستخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة لإنجاح عملية التطبيق باعتباره سلوك يرافق مختلف مراحل تطبيق الجودة. وتحقيق مختلف هذه الخطوات يتطلب توفر مجموعة من العوامل التي تساعد على التغيير في هذه الثقافة من بينها:

-تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والاهداف المنتظرة.

-إرساء نظم اتصالية فعالة تساهم في نقل الأفكار والمعلومات بين جميع أطراف المؤسسة بشكل يساعد على توفير الأرضية المناسبة لتطبيق ثقافة الجودة الشاملة.

-العمل على تبني الممارسات الصحيحة وإقصاء السلوكيات الخاطئة التي لا تتماشى ومبادئ الجودة. وبشكل عام هناك أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة:

-الإدارة عمل ريادي: أفعل ما أقول وأقول ما أفعل ذلك هو النمط الإداري القيادي الذي يمكن أن يلقي صدى وتجاوب لدى الافراد.

-مشاركة العمال: من خلال التواصل المستمر مع العمال مما يحفز ويشجع على رفع معنوياتهم.

-توفير المعلومات: من خلال توفير منافذ للاتصال والتعبير عن الانشغالات المختلفة وهذا يساعد على تشكيل ثقافة جديدة.

-العوائد والمكافئات: المادية منها والمعنوية كلها تساهم في تبني الثقافة الجديدة. فالاتصال في هذا المجال يمكن اعتباره حجر الأساس في إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة لتعوض بثقافة الجودة الشاملة. وفي سياق حديثنا عن مؤسسات التعليم العالي فان توفر هذه الوسائل يتطلب من جانب آخر توفر مختلف أنواع الاتصال من رسمي بأشكاله المختلفة (النازل والصاعد والافقي) لفتح المجال للتعبير عن الانشغالات الأساسية وكذا التعبير عن آرائهم ودرجة قناعتهم بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة للاتصال غير الرسمي الذي يعد أحد أهم أنواع الاتصال باعتباره يساهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي و يعكس الوضعية الطبيعية لمؤسسات التعليم العالي خارج الأطر الرسمية، وهو الآخر يساهم الى جانب الاتصال الرسمي في توفير الأرضية المناسبة لتبني ثقافة الجودة الشاملة من خلال تدليل

## أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

الصعوبات التي قد تواجه جهود ترسيخ الجودة كما أنه يساعد على التخفيف من العقبات والسلوكيات المناهضة لموضوع الجودة الشاملة. وتعتبر عملية توفير الاتصال بين مؤسسات التعليم العالي، من أهم الاهداف التي تسعى الجودة الشاملة لتحقيقها خاصة في ظل الانتشار والاستخدام الكبير للتكنولوجيات الحديثة.

### 3.6. استراتيجيات قيادة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تحليل الاطار الحالي لثقافة الجامعة: يتطلب ذلك حدوث اجماع بين الآراء حول وضع الثقافة الحالي و متطلباته و نمط القيادة.

ادارة الفواصل و الحواجز: من خلال ترتيب العمل أفقيا حتى يسير العمل بسهولة و يسر.

إدارة عملية التميز الاساسية: من خلال وضع استراتيجية تحقق التفوق.

تحقيق روح الفريق: ذلك ان القيادة الجماعية تساهم في تحقيق التغيير<sup>0</sup> وفي مختلف هذه الاستراتيجيات يلعب الاتصال دورا هاما مما يجعله العنصر الفعال في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### 4.6. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- الوفاء بحاجات الطلاب والاولياء والمجتمع.

- مشاركة جميع الأطراف في إدارة الجامعة.

- ربط أقسام الجامعة وجعل عملها منسجما من خلال توفر الاتصال.

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

- ترسيخ ثقافة الجودة من خلال زيادة الوعي بأهمية الاتصال.

- التنسيق بين الجامعات وسوق العمل.

- ترسيخ ثقافة تنظيمية ذات جودة تناسب البيئة الجديدة. بالإضافة لهذه المزايا فان هناك معوقات قد تعطل من تحقيق الأهداف المرجوة ذلك أن إحلال ثقافة مكان ثقافة أخرى يتطلب الدراسة الدقيقة والبحث في أنجح السبل المساعدة على تحقيق ذلك مع الاعتماد على الاتصال باعتباره عصب التغيير في جميع مجالات الحياة.

## 7. خاتمة:

يمكن القول في نهاية هذه المقال أن موضوع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعد ضرورة وحتمية من أجل مسايرة الركب العالمي الذي حقق نتائج معتبرة في هذا المجال، ولكن النجاح في تطبيق هذا المدخل يتطلب دراسة مختلف الآليات التي يمكن أن تساعد على ذلك. ويعتبر موضوع ثقافة الجودة من المواضيع التي تتطلب العناية والاهتمام باعتبار أن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب موائمة الثقافة التنظيمية السائدة للتطبيق مما يستدعي تطوير الثقافة السائدة وإدخال التغييرات والتعديلات المناسبة ويعد الاتصال في هذا المجال الآلية الأساسية في تغيير وتطوير هذه الثقافة من جهة كما يساهم من جهة أخرى في ترسيخ ثقافة الجودة. ومن اهم الاقتراحات التي يمكن ان نقدمها في هذا المجال:

- لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي إلا من خلال توفر ثقافة الجودة.
- لا بد من التركيز على الاتصال كدعامة أساسية في تحقيق الجودة الشاملة.
- لا بد من الاستفادة من خبراء في مجال الاتصال لتحقيق الجودة الشاملة.
- الاستراتيجية الاتصالية مهمة في مختلف مراحل تطبيق الجودة الشاملة.
- ضرورة التحسيس المكثف بأهمية الاتصال في تحقيق الجودة الشاملة.
- استخدام وسائل الاعلام المختلفة في نشر ثقافة الجودة بصورة مستمرة.
- الاستفادة من تجارب بعض البلدان المتطورة والناجحة في هذا المجال.
- تشكيل خلايا على مستوى الهيئات الجامعية يمكن أن تساهم في تفعيل العملية.
- إجراء بحوث حول فاعلية الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

## 8. قائمة المراجع:

1. كاظم جواد، (2014)، مسارات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعة المعاصرة، ط1، الأردن: دار الكتاب الجامعي.
2. بو الشرش كمال، (2015)، الثقافة التنظيمية، ط1، الأردن: دار الأيام.
3. السكارنة بلال خلف، (2015)، التطوير التنظيمي والإداري، ط 2، دار المسيرة.
4. عبوي زيد منير، (2008)، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة (ناشرون وموزعون) عمان، 2008.

5. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات الحديثة، (2010) ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. ناصر قاسيمي،(2011) ،الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد العشرين، (2006) ط1، لبنان: دار الغرب الإسلامي.
8. شهاب فادية، إبراهيم شهاب، (2012) ،التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
9. دودين أحمد يوسف ، إدارة الجودة الشاملة،(2014) ،ط1، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
10. البيلاوي حسن حسين و آخرون، الجودة الشاملة في التعليم، (2015) ، ط4، الأردن: دار المسيرة.
11. موسى نسيمة أميرة ،(2017) ،الثقافة التنظيمية وأداء القائم بالاتصال، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر3.
12. مدثر حسن سالم ،(2014)، الجودة و تقويم الأداء في الجامعات: هياكل ومعايير و تجارب، الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الحديث.
13. Paul Robert, le petit robert, Dictionnaire, Paris, Robert, 1973, P346.
14. Jean Dubois: Dictionnaire de linguistique ( Paris: Librairie Larousse, 1973) p 97.