

أهمية الاتصال لتحقيق الجودة في المؤسسات الجامعية

The importance of communication to achieve quality in university institutions

سليم مغراني^{1*}، حنان سبخاوي²¹جامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة-، s.moghrani@univ-dbk.m.dz²جامعة يحي فارس – المدينة-، h.sebkaoui@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/11/22 تاريخ القبول: 2021/12/06 تاريخ النشر: 2022/01/31

ملخص:

نظرا لما شهده التعليم العالي من تحولات جذرية في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته. والذي أتى استجابة لجملة من التحديات التي واجهته، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل. وبروز التكتلات الاقتصادية، وظاهرة العولمة ونمو صناعات جديدة، والتي أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة، والبحث العلمي. إضافة إلى اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، وما كان عليها سوى البحث عن الأسلوب الإداري الأنسب، والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة. وسنقوم في هذا البحث بتسليط الضوء على أهمية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات كضرورة لمواجهة التحديات التي يواجهها التعليم الجامعي في الجزائر، وإبراز هذه الأهمية من خلال تسليط الضوء على بعض العناصر المهمة لهذا النظام كالاتصال ودوره في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ويكون هذا من خلال طرح التساؤلين التاليين:

-ما أهمية تطبيق نظام الجودة في الجامعات؟

-ما هو دور الاتصال في تطبيق الجودة في المؤسسات الجامعية؟

الكلمات المفتاحية: التعليم الجامعي، الجودة، الاتصال، التكوين الجامعي، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:(Do not exceed 150 words)

In view of the radical changes that higher education has undergone in teaching methods, styles and fields of teaching. This came in response to a

number of challenges, which were represented by the development of educational technologies and the increase in demand for them, the emergence of economic blocs, the phenomenon of globalization and the growth of new industries, which have led to investments in knowledge and scientific research. In addition Adopt economic competition in world markets to the extent that human knowledge is capable of producing, and all it had to do was seek the most suitable administrative method, which is total quality management.

In this research, we will highlight the importance of the application of total quality in universities as a necessity to face the challenges facing university education in Algeria, and will underline this importance by highlighting certain elements. Important aspects of this system such as communication and its role in the application of total quality in educational institutions.

The following two questions:

- How important is the establishment of the quality system in universities?
- What is the role of communication in the application of quality in university institutions?

Keywords: University education, quality, communication, university training, total quality management.

* سليم مغراني
- مقدمة:

إن سياسة ديمقراطية التعليم العالي في الجزائر عملت على فتح فرص أكبر لحاملي شهادة البكالوريا للتكوين في الجامعة، وكننتيجة حتمية لهذه السياسة شهدت الجامعة الجزائرية انفجار ديمغرافيا، أدى إلى تزايد عدد الطلبة بشكل كبير، مما عمل

على خلق ضغط على هذه المؤسسات بسبب ضعف قدرة التأطير للطلبة، وارتفاع عدد الطلبة وشح سوق العمل. ولقد انعكس ذلك على مستوى الأداء، حيث أصبحت الجامعات غير قادرة على التوفيق بين ما لديها من إمكانيات مادية، بشرية، تكنولوجية، وما هو مطلوب من رأس المال البشري مؤهل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فأصبحت الجامعة الجزائرية تسودها نوع من البيروقراطية وغياب الحكم الراشد، هذا ما جعل الجهات المعنية تدرك ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، وهذا من خلال تأسيس خلايا ضمان الجودة على مستوى كل الجامعات، كمشروع للتغيير التنظيمي.

لذا لا بد من تحديد وضعية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، والتي شهدت تحولات كبرى منذ الاستقلال، فقد عمدت الدولة إلى وضع مبادئ لبناء نموذج التعليم العالي مثل التعريب وديمقراطية التعليم العالي والاتجاه التكنولوجي، هذا بدوره أدى إلى ارتفاع الكم على حسب النوع. غير أن سياسة التعليم العالي في الجزائر عرفت إصلاحات متطورة خلال العقد الأخير من خلال تطبيق نظام LMD الذي يهدف إلى مواكبة الجامعات العالمية في إطار مشروع عالمي يدعوا إلى المنافسة في امتلاك المعرفة، والسعي وراء تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسساتها الجامعية، وبالتالي لا بد من أن تتوفر المنظومة الجامعية على بنية تحتية قوية.

و قبل أن نتطرق إلى إدارة الجودة في الجامعات وجب التطرق إلى شرح مفهوم الجودة وأهميتها ومتطلباتها

1- المفاهيم الأساسية للجودة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقبل أن نتناول هذا المفهوم الواسع سنتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للجودة من خلال تقديم بعض التعريفات.

1-1 تعريف الجودة:

هناك اختلافات بين مفكري الجودة في تعريفها وذلك راجع للزاوية التي ينظرون من خلالها للجودة ولقد تعددت تلك التعريفات ومنها ما يلي:

تعرف على أنها المطابقة للمواصفات التي تحكمها مقاييس موحدة تقوم على إعدادها هيئات متخصصة مثل التوحيد القياسي والمواصفات في كثير من الدول.⁽¹⁾

1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية الذي تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لوجهة نظر كل باحث ويمكن تصنيف وجهات النظر هذه ضمن عدة اتجاهات أساسية:

- الاتجاه الأول:

يتمحور هذا الاتجاه على التركيز على الزبون واحتياجاته وتوقعاته وأمثلة التعريفات التي تصب في هذا الاتجاه نجد أن المعهد الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة يعرفها بأنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة". (2)

- الاتجاه الثاني:

يركز أصحاب هذا الاتجاه على الوسائل العلمية والأساليب والأدوات المتاحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتدور تعريفاته حول التخطيط من أجل تخفيض التكاليف وهدر الوقت باستيعاب النشاطات غير الضرورية، حيث تعرّف: " بأن الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية والمواد الخام لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة". (3)

- الاتجاه الثالث:

يركز هذا الاتجاه على الأفكار والمفاهيم المستوحاة من الدراسة السلوكية في الإدارة حيث تركز هذه التعريفات حول تطوير المهارات الفنية للعاملين والحوافز وتشجيع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار وفكرة العمل الجماعي. ويرى أوكلاند أن إدارة الجودة الشاملة هي: " شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل". (4)

- الاتجاه الرابع:

يركز هذا الاتجاه على الفلسفة الشاملة للمفهوم حيث هي سياسة تضعها المؤسسات، وهذا بتجنيد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة، إشباع وتلبية رغبات الزبائن. (5) وبالرغم من وجهات النظر إلا أنها تتوافق في عدة نقاط وهي: (6)

— اتساع مفهوم الجودة ليتجاوز جودة المنتج إلى نشاط المؤسسة.

— مشاركة كلية لأفراد المؤسسة ومتعاملها في عملية تحسين الجودة.

— التحسين المستمر للجودة.

— التوجيه بالمستهلك بدلاً من التوجيه بالمنتج.

بصفة عامة إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام إداري متكامل قائم على أساس إحداث تغييرات تدريجية إيجابية (الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية،

المفاهيم الإدارية، نظم وإجراءات العمل) من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم.

1-3- عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1 - نظام إدارة الجودة الشاملة وعناصر إقامته:

قبل التعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة وعناصر إقامته نقوم بتعريف النظام

أولا :

- تعريف النظام المفتوح(7): " يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تربطها علاقات متبادلة والتي تشكل مجموعها كلاً متكاملًا " ، ويمكن التمييز بين نوعين من الأنظمة:

-النظام المغلق: لا تتفاعل المؤسسة من خلاله مع المحيط الخارجي.

- النظام المفتوح : تعتمد المؤسسة فيه على تبادل العلاقات مع محيطها الخارجي والتكيف مع متغيراته .

وتعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتكون من هيكل متداخل من العلاقات المتشابكة بين أفراد المؤسسة وبيئتها الخارجية حيث تؤثر وتتأثر بها، و تتكون المؤسسة حسب النظام المفتوح من العناصر التالية:

أ- المدخلات: وتتكون من :

- الموارد البشرية: متمثلة في الأفراد وما يمثلونه من قيم، رغبات، اتجاهات، علاقات إنسانية.

- الموارد المادية: متمثلة في رأس المال، الآلات والمعدات.

- المدخلات المعنوية : متمثلة في الأهداف، السياسات، المعلومات، الفرص المتاحة ، والقيود المفروضة

- الموارد التكنولوجية: متمثلة في أساليب الإنتاج الفنية المتاحة.

ب- العمليات والأنشطة : تمثل العمليات التي تجري داخل المؤسسة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات نهائية للزبائن .

ج- المخرجات:وهي الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لبيئتها الخارجية من سلع وخدمات مختلفة.

د- البيئة: تعتبر عنصراً أساسياً في المؤسسة، حيث تستمد منها هذه الأخيرة الموارد اللازمة لمزاولة نشاطها وتصب فيها مخرجاتها من سلع وخدمات.

التغذية العكسية: تعتبر المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وسيلة للتأكد من درجة رضا العملاء ، حيث يتم تعديل المدخلات على ضوء هذه المعلومات المرتدة .

1-1 نظام إدارة الجودة الشاملة: يمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة الشاملة حيث نلاحظ أنها تتكون من(8):

أ- المدخلات: وتضم كل من أهداف، استراتيجيات وسياسات الإدارة، بالإضافة إلى الموارد المتاحة لدى المؤسسة سواء كانت مادية، مالية، بشرية، وكذا رغبات العملاء التي سيتم ترجمتها إلى خصائص ومعايير ملموسة وغير ملموسة في المنتج ضمن خطط الجودة التي سيتم إعدادها، ومن الضروري معرفة طبيعة السوق وهيكل المنافسة بغية تحديد سياسة الجودة الواجب إتباعها.

ب- العمليات: حيث يتم على ضوء المعطيات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة، سياساتها، خططها وتنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها وتحسينها.

ج- المخرجات: كنتيجة للمرحلة السابقة يتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة، معايير الجودة التي سيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم إتباعها لقياس جودة المنتجات والخدمات.

1-4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن:

أ- تدعيم الموارد البشرية:

إن كل المؤسسات تتوفر على عدد من الأفراد لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استعمالها تطوير العمل، زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، لأن الفرد داخل المؤسسة يعرف مشاكلها وقادر على المساهمة في حلها، وإنما يحتاج فقط إلى التحفيز والتشجيع، إن نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعال وخلق الحماس في الأفراد، لأن مساهماتهم لا يستهان بها إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب، وإذا ما تم الاعتراف بقدراتهم.(9)

ب- التحسين المستمر:

يتجلى التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.

1-5 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا المنهج، كما أن حدوث أي خلل في توفير هذه المتطلبات سينعكس سلبا على نجاح التطبيق ويمكن إجمال هذه المستلزمات فيما يلي(10):

1- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبارها المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة وتوجيهها لاحتياجات ورغبات المستهلك.

2- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وإعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به دون التدخل من الإدارة أثناء عملية التنفيذ.

3- أن تنظر الإدارة العليا إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.

ويرى خالد بن سعد أن متطلبات تطبيق الجودة تكمن في: (11)

1_ التركيز على أهمية البحث والتطوير والابتكار وذلك يجعلها من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تكون مرتبطة برضا المستهلك.

2_ ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة وتغيير ثقافة المؤسسة لتتلاءم مع إدارة الجودة.

3_ التركيز على منع حدوث الأخطاء.

4_ توفير جو العمل المريح والاهتمام باحتياجات العمال.

5_ التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للموظفين والعاملين وتدريبهم لتمكينهم من أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية وتشجيع اكتشاف المواهب والقدرات والطاقات الكامنة في صفوف العاملين.

6- أهمية تدريب المشرفين والقادة في الإدارة العليا على أسس ومفاهيم الجودة الشاملة لأن زيادة معرفتهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة اقتناعهم بأهمية هذا النظام وتطبيقه على مستوى المؤسسة.

7- الالتزام الحقيقي من الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين وإرشادهم إلى تحسين جودة أعمالهم (12).

8- تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية كأحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية لحل المشكلات وإيجاد الحلول، وذلك باستخدام فريق العمل، وتكوين فريق عمل مكون من أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة السلع والخدمات (13).

ثانياً: أهمية الاتصال بالنسبة لنظام إدارة الجودة:

يعتبر الاتصال من أهم عناصر الحياة الاجتماعية، وضرورة حتمية لا يستغني عنها أي مجتمع من المجتمعات البشرية، فكل مجتمع قائم على اتصال أفراد بعضهم ببعض من أجل استمراريته وتحقيق أهدافه، فهو يشير إلى تلك العملية التي تخلق التفاعل بين الأفراد، ويساهم في تكيفهم واندماجهم في البيئة التي يعيشون فيها، ولا يقتصر أثر الاتصال على الفرد وعلاقاته بالأفراد الآخرين، بل على الجماعات كذلك وعلاقاتها بالجماعات الأخرى داخل المجتمع، لأنه يعتبر أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال، ولا بد من وجود شخص يرسل معلومات وشخص آخر يستقبلها.

وإذا كان الاتصال هاماً في الحياة اليومية للفرد، فإنه لا يقل أهمية داخل المؤسسات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه في العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، حيث أن أغلب المشكلات الإدارية داخل هاته المؤسسات تعود إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعمال، لذا فإن الأمر يتطلب

وجود نظام فعّال للاتصال يكفل توصيل المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية لحل مختلف المشكلات من أجل سلامة وفاعلية تنفيذ المهام المختلفة.

1-2 تعريف الاتصال:

يعرّف نيورمان وسمر Charls Samar et William Newrman الاتصال بأنه: " تبادل الحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها يبين جميع الأطراف المعنية بالأمر" (14)

كما يعرّف بأنه " عملية عن طريقها يتم إيصال معلومة من أي نوع، من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير" (15)

ومن خلال هذه التعريفات يتضح لنا أنّ الاتصال أحد المفاهيم النسبية يمثل مجالات متعددة، ولا يوجد تعريف محدد للاتصال بشكل عام، فالإتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات و الأفكار بين طرفين أو أكثر، وتبادل المشاعر، والاتجاهات، والتفاعل المشترك بينهم، وهو أسلوب أساسي في التأثير على السلوك. ومفهوم الاتصال الذي نراه يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة هو: " أن الإتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر، إنها طريقة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين." (16)

والإتصال وفق التعاريف السابقة يقع بين مفهومين، أحدهما تقليدي والآخر معاصر من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتساؤل الذي يمكنه الإجابة على ذلك هو هل العملية الاتصالية هي مجرد تعليمات رسمية ومحددة من أعلى لأسفل دون أن تحاول الإدارة معرفة ما يريده العمال؟ وبظرة تقليدية تجعل من الإدارة على معرفة مسبقة بما يريده العمال دون الرجوع إليهم؟ وهذا مالا تقبله إدارة الجودة الشاملة التي تنبئ عملية اتصالية تجعل من الاتصال:

- في جميع الاتجاهات ومن أعلى لأسفل والعكس؛

- وفق تبادل للمعلومات وبشكل منظم؛

- قائم على أساس الوسائل الحديثة (الفيديو، الصحف....الخ)؛

- أن يعتمد التغذية العكسية لضمان نجاح العملية الاتصالية.

2-2 الإتصال الفعّال المناسب لإدارة الجودة الشاملة:

والإتصال الفعّال الذي يتماشى وإدارة الجودة الشاملة يكون من جانبين، لأنّ الإتصال من جانب واحد لا يعبر إلا عن عملية لإرسال معلومات، وهو يهمل عنصر استجابة الطرف الثاني في العملية الاتصالية إذ أن إصدار الرئيس لأوامر معينة لا تتناقش من المرؤوسين يجعل العملية ناقصة، أما العكس وهي إدراج استجابة الطرف الثاني فإنه يدخل التغذية العكسية كعنصر أساسي وطرف إيجابي في تبيان درجة تقبل الإتصال من الجانبين، وتحقيق التوافق اللازم حول المراد من موضوع الإتصال، ولعل من أهم وسائل تفعيل هذا النوع من الإتصال هو جلسات المناقشة والاجتماعات والحوار الدائم. إضافة إلى ذلك فإن نجاح العملية الاتصالية وضمان فاعليتها يتطلب

التركيز على نقاط قوة الطرف الثاني في العملية الاتصالية، وليس على الصعوبات التي يواجهها ونقاط ضعفه، زيادة على العمل على وضعه ضمن شروط جيدة للوصول إلى نتيجة وخلاصة تضمن نجاح الاتصال. وهو دليل على ضرورة اهتمام المؤسسة بكل النوعين من الاتصال⁽¹⁷⁾

والاتصالات الواجب توافرها في منهج إدارة الجودة الشاملة نوعان هما:

أ- اتصالات رسمية: وتحكمها قواعد ومسارات البناء التنظيمي داخل المؤسسة ومنها: (18)

- الاتصال الهابط من أعلى لأسفل؛

- الاتصال الصاعد من أسفل لأعلى؛

- الاتصال الأفقي.

ب- اتصالات غير رسمية: وتحكمها مصالح الجماعات، وهنا حتى ننجح في إطار منهج إدارة الجودة الشاملة وجب على الإدارة معرفة مسارات الاتصالات غير الرسمية، وتوجيهها في خدمة أهداف المؤسسة

2-3 المبادئ الأساسية للاتصال:

- ضرورة الاتصال: وينبني على حضور الاتصال في كل شيء، فمجرد وجود شخصين فنحن في إطار عملية اتصالية، سواء كنا في وضعية حديث أو سكوت من ورائه رسالة ينتج عليها الكثير من النتائج.

- الاتصال مضمون وعلاقة: فالعملية الاتصالية تتضمن مفهومي المضمون والشكل بحيث أن:

- طريقة القول هي الشكل أو العلاقة، وتتمثل في التعبير على الأشياء حسب السياق والأفراد، فقد يكون بطريقة حركية أو إيمائية .

تكامل الاتصال: وهو انطلاق الاتصال من المساواة في العملية دون تسلط طرف على آخر.

اختلاف معنى الرسائل باختلاف السياق: ذلك أن العملية الاتصالية تجعل مضمون الرسالة مختلفا باختلاف السياق الذي تقال فيه أو تتعلق به، مما يجنب المؤسسات الكثير من النزاعات إذا حاول أفرادها فهم مضمون الاتصالات وفق سياقاتها.

2-4 فعالية الاتصال: يتيح الاتصال الفعال في المؤسسات اليابانية تبادلا أحسن للمعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، إذ أن نظم الاتصالات المطبقة فيها تعكس مدى ترابط التنظيم ذلك أنها اتصالات تتم في جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة المباشرة وغير المباشرة.

وكنموذج لتطبيق الجودة في المؤسسات والنجاح فيها نجد أن المؤسسات اليابانية تهتم أكثر بالاتصالات غير المباشرة، وهو ما يعكس تمرّس الأفراد في حياتهم على تنمية قدراتهم للتفاهم من غير كلمات، ويصل الأمر إلى حد معرفة نوايا الآخرين.⁽¹⁹⁾

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن النموذج الياباني لا يميل إلى المذكرات والنشرات المكتوبة في عملية الاتصال، ويستبدلها بالاستشارات اللفظية قبل استصدار أية مذكرة.

2-5 عناصر الاتصال:

إنّ عملية الاتصال هدفها نقل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومة من المرسل إلى الآخرين من خلال قناة معيّنة.

وعملية الاتصال تتكون من خمسة عناصر وهي المرسل، المستقبل، الرسالة، قناة الاتصال والتغذية العكسية أو المرتدة.

1- المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، وهو ذلك الشخص الذي يحاول الاتصال ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر (20)

ويتطلب للمرسل أن تتوفر فيه شروط معينة هي:

- **المهارات:** هناك خمسة مهارات يجب أن يتمتع بها المرسل الجيد، اثنتان خاصتان بوظيفة تلقي الرسالة

وهما مهارة الكتابة والتحدث، واثنتان خاصتان بوظيفة تلقي الرسالة وهما مهارة القراءة والإصغاء، وأما المهارة الخامسة فإنها تتعلق بوظيفتي الإرسال والاستقبال، وهي المهارة المختصة بتكوين الأفكار وتطويرها وتغييرها، وهذه المهارات تؤثر على مقدرة المرسل في صياغة الرسائل التي تعبر عن أهدافه ونواياه.

- **مستوى المعرفة:** إنّ الفرد لا يستطيع أن يمارس الاتصال دون قدر من المعرفة والمعلومات، حيث أنّه لا يستطيع نقل شيء لا يعرفه ولا يفهمه، إذ يجب أن يكون المرسل مسلماً برسالته عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها (21)، وأن يراعي طبيعة المستقبل وذلك من خلال الرسالة التي يريد أن يوصلها، فقد يكون المستقبل أعمى لا يعرف القراءة ولا الكتابة، لا يستطيع المرسل أن يرسل رسالة كتابية، أو كلاماً لا يستطيع المستقبل فهمه وإدراكه.

2- الرسالة:

وهي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أي هي الهدف التي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، ويتم التعبير عنها بمجموعة من الرموز اللغوية أو اللفظية وغير اللفظية فهي تعني الأفكار والمعلومات من المرسل إلى الشخص الذي يريد أن يشاركه في أفكاره ومعلوماته وقد تكون هذه الرسائل حقائق ومشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير.

ومن الشروط الواجب مراعاتها في تصميم الرسالة وإعدادها لضمان استجابة المستقبل بحيث تجذب انتباهه، وحتى يتحقق ذلك ينبغي مراعاة أن يتناسب موضوع الرسالة مع ظروف المستقبل، كما ينبغي للرسالة أن تتميز بالبساطة، والوضوح، وإمكانية الاستيعاب حتى يستجيب المستقبل استجابة كبيرة و يتوجب معها (22).

3- الوسيلة أو قناة الاتصال:

وهي الطريقة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفوية كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، والمحادثات الهاتفية، ومنها الكتابية كالخطابات والمذكرات، والتقارير، والمجلات، واللوائح والفاكس.

4 -المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار محاولاً تفسيرها وإعطائها معنى أو دلالة لها. (23)

وقد يكون المستقبل للرسالة فرد أو جماعة من الأفراد، والعوامل التي تؤثر على المرسل هي نفسها التي تؤثر على المستقبل، مما ينعكس على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها، ولا بد للمستقبل أن يتمتع بقدرات القراءة والكتابة والإصغاء الجيد والاتجاه الطيب نحو المرسل، والموضوع، ووسيلة الاتصال.

5- التغذية العكسية:

وتعني السلوك الذي يتخذه الفرد لوجود منبه محدد، بمعنى أن الاستجابة هي رد فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال، حيث يصبح المستقبل هنا هو المرسل ويصبح مصدر للمعلومات، ويمكن أن يميز نوعين من الاستجابات :

- استجابة إيجابية تعمل على تحقيق الهدف من الاتصال.

-استجابة سلبية تعرقل تحقيق الهدف من الاتصال.

ولكي تتحقق فاعلية الاتصال يجب على المرسل أن يسعى إلى الحصول على الاستجابة الإيجابية من المستقبل، الأمر يتوقف على العلاقة بينهما وعلى مدى توفر العوامل الأخرى التي تزيد من فاعلية الاتصال(24)

وتهدف عملية استرجاع المعلومات بواسطة وسائل معينة إلى ضرورة معرفة المرسل لطبيعة استجابة الأعضاء المستقبلين، ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً(25)

ومنه فعملية الاتصال ليست مجرد نقل المعلومات وتحويلها من المرسل إلى المستقبل فقط، بل هي عملية تأثير تهدف إلى تحويل الرغبات والمعاني والأفكار إلى أهداف معينة.

2-6 أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح وفي إطار محيط معين والذي بدوره يتميز بالحركة والتغيير، وهذا ما يفرض عليها متابعتها والتكيف معاً، كما أنها تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى باعتباره العنصر الأساسي داخلها.

لذلك يستلزم على المؤسسة توفير نظام اتصالي فعال، وخلق المناخ السليم لذلك فالاتصالات عملية ضرورية للتسيير العام للمؤسسة، وكذلك وسيلة هامة بالنسبة للعامل والتنظيم من أجل تحقيق هدف عام وأساسي، والمتمثل في تحسين سير العمل ووظائف المؤسسة، وبالتالي الزيادة في الإنتاجية وتكمن أهمية الاتصال في تحقيق الأهداف التالية:

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعامل:

يرتبط الاتصال داخل المؤسسة بوظيفة العامل وتوضيح مهامه مما يزيد في فاعلية أدائه، وأهدافه، وانشغالاته ويمكن ذكر منها ما يلي:

- يوفر الاتصال معلومات تعمل على تعريف العمال بالمؤسسة وما يجري داخلها من اتخاذ للقرارات، وإنجازاتها ومستقبلها.

- تحديد مهام كل عامل والتحكم في عمله وأدائه، وذلك بتوفير المعلومات الكافية والملائمة لذلك.

- يساعد على تحفيز العمال، ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.

- يساعد العمال على تقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم للرؤساء حول أمور تهم المؤسسة.

- يعمل على خلق جو من التقارب والاحتكاك والتفاعل بين أفراد جماعة العمل.

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم:

إن أهداف الاتصال لا تقتصر على العامل فقط، لأنه يعتبر أحد العناصر الضرورية من أجل تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة، ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (26)

- تحسين سير الإنتاج كما ونوعاً.

- تحسين تحديد التوجيهات المتعلقة بالتنفيذ والإدلاء، كالإعلان عن المكافأة أو العقوبات وإرسال المذكرات.

- تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة.

- يساهم في التماسك والتنسيق بين الوظائف، إذ لا يمكن لأي نشاط أن يقوم بطريقة منعزلة، بل يتطلب دائماً إدماج وظائفه والربط بينها.

- يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات والمعوقات التي تواجه المؤسسة.

- يسمح بالتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بين مختلف الأقسام والمصالح.

- يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والهامية، وذلك بتوفير قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

6-2 متطلبات نظام الاتصال الفعال:

يجب أن لا ينظر إلى نظام الاتصالات في أي منظمة على أنه مجموعة من النظم والإجراءات والقواعد وخطوط لمسار العمل فحسب، بل أنه شبكة من التفاعلات والعلاقات التي يلعب العنصر البشري فيها دورا مهما وحيويا ويقترح Chryster رئيس مؤسسة كرايزلر Lyn Townsend أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتطلب ما يلي: (27)

- الإدراك الكامل من قبل المديرين في مختلف المستويات بأن الاتصال الداخلي هو أداة حيوية للإدارة الناجحة، فالالاتصال يساعد على تحقيق التعاون وبناء روح العمل الفريق وتحقيق الأهداف.... الخ.

- فهم العاملين باستمرار أن استمرار نجاح المنظمة يخدم مصالحهم أيضا، واطلاعهم على الأمور التي تعنيهم ولها صلة بأعمالهم ، مثل التغيرات الاقتصادية، والتقنية والأرباح ومعايير الجودة.

- على المديرين أن يساندوا بفاعلية المنظمة في الاتصالات، فعلى المدير أن لا يقصر تدفق المعلومات على فئة معينة، بل يتوجب عليه أن يتعاون مع جهود المنظمة الكلية في الاتصال، ويساعد على بناء وتعميق تفهم الأفراد وولائهم للمنظمة.

- على المدير أن يعي ويقر بأن لدى الموظفين الرغبة في مساعدة المنظمة التي يعملون لديها ، وأن لديهم أفكارا وإمكانات كبيرة لتحقيق كفاية أعلى.

وبصفة عامة على جميع أفراد المؤسسة أن يدركوا أهمية العملية الاتصالية في السير الحسن للعمل، والعمل على إزالة أي عائق يعيق تدفق المعلومات للأفراد، والتي منها المتعلقة بالجودة والنوعية في لعمل المقدم، فالالاتصال الجيد يساعد على نشر المفاهيم والمعلومات المتعلقة بضمان جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعمال وهم بدورهم يتقيدون بتلك المفاهيم ويعملون بها من أجل ضمان رضا الزبون من خلال تقديم المنتج المطلوب أو الخدمة المطلوبة.

ثالثا: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

الكثير من مؤسسات التعليم العالي قامت بكم هائل من التحولات التي أثرت بشكل مباشر في مسيرتها ومصيرها، فتطور بعض المؤسسات التعليمية المرموقة التي تحظى بالسمعة العالية نجد أن تطورها كان وفق عمليات تغيير عميقة وجذرية حدثت لها خلال مسيرتها وعلى فترات متقطعة والتي كانت استجابة مباشرة لمتطلبات واحتياجات سوق العمل والمجتمع المستفيد من مخرجات هذه المؤسسات.

3-1 فوائد جودة التعليم العالي:

لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة لا بد من تحسين أداء الأساتذة والمحاضرين في الجامعات وتحسين مرونة الأنظمة وسهولة الإجراءات وقصرها. وكما ذكر سابقا بأن العوامل التي تساعد على تحقيق هذه المطالب في إدارة الجودة الشاملة تكون في أن يتم التحسين بشكل مستمر عبر التخطيط وتحليل المعلومات حول إجراءات العمل

- وأساليه وتنفيذ الخطط. فالجودة الشاملة في الجامعات تحقق فوائد جمة، إن أهمية جودة التعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن أن يحققه من فوائد ومن أبرزها (28)
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
 - الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات والوفاء بمتطلباتهم وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم.
 - تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
 - الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
 - تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلى والاعتراف المحلى.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على تحقيق توقعات الطلبة والأساتذة وأرباب العمل والمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة التعليمية في التحسين المستمر للعمليات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل.

3-2 مفهوم جودة التعليم العالي:

- سنوضح مفهوم جودة التعليم العالي من وجهة نظر منظمة الأمم المتحدة للتعليم ووكالة ضمان الجودة وكذا بعض وجهات النظر الأخرى حول جودة التعليم العالي أهمها:

- يعرف البروفيسور غراهام غيبس الجودة في مجال التعليم بأنها: "كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطالب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم، ومهارتهم في حل القضايا والمسائل، وقدراتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال والنظر في الأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما يدرسونه حاليا (29).

ويشير إلى أن تحسين مستوى الطالب يتوقف على تبني منهج دراسي يساعد على إثارة غرائز الإبداع والاستفسار والتحليل لديه وحثه على طرحه للأفكار وأهمية النقد الذاتي في عملية التعلم.

و يعرف الباحث يوسف أحمد أبو قارة جودة خدمة التعليم العالي على أنها: "مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العالية، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية (30)

أما مفهوم الجودة وفقا لما تم الإنفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في أكتوبر 1998، فنص على ما يلي: " للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير

الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً. (31)

بناء على وجهات النظر المختلفة لمفهوم جودة التعليم، يمكننا تعريف جودة التعليم العالي بأنها مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية. ويتطلب تحقيقها توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى المطلوب.

3-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (32) :

- رفع كفاءة المؤسسة الجامعية في فهم حاجات العملاء ورغباتهم سواء داخلين أو خارجيين.

- جعل مؤسسات التعليم العالي هي الأفضل دائماً في جودة خريجها وخدماتها.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التدريس الجامعي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات، والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية كافة لتلاقي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الجامعات، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.

هذا ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيق أهداف معينة، فإن الهدف الأساسي لها هو تحقيق رضا الزبون (المستفيد) وتلبية رغباته ومتطلباته بل وتجاوزها، ويشكل ذلك الهدف الذي تدور حوله الأنشطة والفعاليات كافة.

خلاصة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي، فإدارة الجودة الشاملة تعد أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. كما أن تطبيقها يعد أسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي، يعمل على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تشكل بذاتها ثقافة تنظيمية فاعلة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة للمورد البشري من جميع النواحي ليوافق تماماً متطلبات نجاح هذا التطبيق إلى جانب أن تطبيقها يتطلب توفير نظام اتصالات فعال يكون مستمراً ومفتوحاً وغير محدد لإنجاح هذا النظام.

الهوامش:

1- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 128.

- 2- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2003، ص17.
- 3- خضير كاظم حمود، ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007، ص76.
- 4- عبد العزيز جمال مخيمر، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، 2000، ص 152.
- 5- Jean pierre Baruche : la qualité du service dans l'entreprise satisfaction et rentabilité, éditions d'organisation , paris , 1992, p24.
- 6- جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ب ط ، 2004 ، ص43.
- 7- مأمون الدراكية ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002 ، ص39.
- 8- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 2000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 35 – 36 .
- 9- محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 60.
- 10- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 69.
- 11- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الصحي)، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص 117-118
- 12- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 118.
- 13- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 230
- 14- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص233.
- 15- زينب محمد حقي، الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، 2000 ، ص 218.
- 16- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1997 ، ص. 334.
- 17- قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03 ، 2011 ، ص112.
- 18- نفس المرجع، ص 113

- 19- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 172.
- 20- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 241.
- 21- عثمان الصديقي سلوى و حافظ يدوي هناء: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية. المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية، 1999، ص 39.
- 22-Wayne. H. Bruntti, les sept clés du progrès de l'entreprise, édition dunod, paris, 1996, p 28.
- 23- كامل مصطفى أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص 193.
- 24- المغربي كامل محمد، مرجع سابق، ص 286.
- 25- شهاب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم. مكتبة دار النشر العربي، القاهرة، ط 1، 1976، ص 297.
- 26- مزيان محمد: الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال. رسالة ماجستير، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر، 1995، ص 61.
- 27- حريم حسين محمود: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط 3، دار الحامد، بيروت، 2006، ص 225-226.
- 28- عماد أبو الرب، عيسى قدارة، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "بحوث ودراسات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 148-149.
- 29- نور الدين زمام، جابر مليكة، ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية: المهام والمتطلبات، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 25-26/11/2008، ص 93.
- 30- يوسف أحمد أبو فارة، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، 2006 ص 251.
- 31- جابر نصر الدين، نور الدين تاوريريت، متطلبات ضمان جودة التعليم العالي، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 25-26 نوفمبر 2008، ص 102.
- 32- مريم محمد الشرقاوي، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2002، ص 38.

قائمة المراجع:

- 1- ايمان عبد العزيز النسوان، تطوير نظام الجودة في البرامج التدريسية و التعليمية، مجلة التدريب و التقنية، العدد 97، الرياض، فبراير، 2007.

- 2 - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- 3 - جابر نصر الدين، نور الدين تاوريريت، متطلبات ضمان جودة التعليم العالي، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 25-26 نوفمبر 2008 .
- 4- جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ب ط ، 2004
- 5- حريم حسين محمود، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط3، دار الحامد، بيروت، 2006.
- 6-حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1997.
- 7- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2003.
- 8- خضير كاظم حمود، ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2007.
- 9- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة(تطبيقات على القطاع الصحي)، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1997.
- 10-زينب محمد حقي، الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، 2000.
- 11- شهاب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم. مكتبة دار النشر العربي، القاهرة، ط1 ، 1976.
- 12- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 13 - عثمان الصديقي سلوى و حافظ يدوي هناء: أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية. المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية، 1999 .
- 14- عبد العزيز جمال مخيمر، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، 2000.
- 15 -علي السلمي، إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 16- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 2000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 17- عماد أبو الرب، عيسى قدادة، محمود الوادي، رعد الطائي، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي" بحوث ودراسات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010،

- 18- قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03 ، 2011 .
- 19 - كامل مصطفى أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 20- مأمون الدراكة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002 .
- 21- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 22- محمد عبد الوهاب الغزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005. 32
- 23- مريم محمد الشرقاوي، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2002.
- 24- مزيان محمد: الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال. رسالة ماجستير، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر، 1995 .
- 25- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم). دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 26- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 27- نور الدين زمام، جابر مليكة ، ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية : المهام والمتطلبات ، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 25-26/11/2008.
- 28 - يوسف أحمد أبو فارة، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، 2006 .
- 29-Forman Bernard, «Du manuel qualité au manuel management » , Afnor, Paris, 2001, p 22.
- 30- Marie France Lebel et Pierre Lebel: Organisation de la communication interne, Edition chihab, Alger, 1995, p051-ة