

## دور الاتصال الداخلي بالجامعة في التحسيس بأهمية ضمان الجودة في التكوين

### دراسة استطلاعية في جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

أ.صليحة العابد، جامعة الأمير عبد القادر-الجزائر

[anes.wa3er@gmail.com](mailto:anes.wa3er@gmail.com)

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية سريان المعلومات من خلال الأنشطة الإعلامية والاتصالية داخل الجامعة وذلك للتحسيس بأهمية ضمان الجودة والنوعية في التكوين في مجال التعليم العالي، فالمعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي في أي منظمة هو بمثابة الشريان و الرابط الحيوي الذي يصل بين مختلف عناصرها البشرية، ومن ثم فهذه الدراسة هي محاولة لتسليط الضوء على العلاقة بين المتغير الاتصالي والمتغير الإداري خدمة لأهداف المتغير التعليمي.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعة. الاتصال الداخلي. ضمان الجودة. التكوين.

#### **The role of Internal communication university in raising awareness of the importance of quality assurance in the configuration**

A prospective study in the Emir Abd-el-Kader University of Islamic Sciences

#### **Abstract**

This study aims to highlight the importance of the spread of information through the media and communication within the university activities so as to raise awareness of the importance of quality insurance in terms of training in the field of higher education. The information provided by internal communication in any organization which is a vital link that connects the various human elements together. This study is an attempt to shed light on the relationship between the communicative and variable administrative to serve the goals of the educational variable.

**Key words:** University. Intercommunication, Quality assurance, Training.

**مقدمة:**

يعتبر نظام ضمان الجودة على رأس الأنماط التغييرية الحديثة الكفيلة بتحقيق النهوض في قطاع التعليم العالي وذلك بالعمل على تطبيق معايير ومؤشرات الجودة. وتركز هذه الفلسفة التنظيمية الجديدة على مجموعة من المبادئ من أهمها: المشاركة الفعالة والعمل بروح الفريق داخل المؤسسة الجامعية، وذلك من أجل تطوير وظائف الجامعة من خلال خلق بيئة عمل وتعليم جديدة تتسم بالمرونة والتقدير وتحفز على الإبداع. لتحقق النوعية في مخرجاتها.

فنظم التعليم العالي على المستوى العالمي والعربي اتجهت إلى تغيير فلسفتها التنظيمية من أجل استغلال أحسن لمواردها المادية و البشرية. سيرا في هذا الاتجاه اتجهت الجزائر إلى تبني هذه المقاربة الإدارية بداية من سنة 2008<sup>(1)</sup> من خلال تكوين خلايا للجودة في الكثير من جامعات الوطن، بل إن هذه الفلسفة هي من مستلزمات تطبيق نظام LMD من أجل ضمان تكوين نوعي.

من جهة أخرى لا يمكن لأي نظام فكري أو تعليمي أن يطبق دون أن تكون فلسفته وأهدافه وخطته واضحة لأن الفكر يسبق العمل وإذا لم تعطى الفكرة حقها من الفهم والاستيعاب ستجد حتما عوائق عند محاولة تطبيقها على أرض الواقع ، ولهذا لا بد من وضوح المعلومات المتعلقة بهذا الطرح الجديد، وبالنسبة للمؤسسة الجامعية ( وغيرها من المؤسسات) فان هذه الخطوة تتوقف على نجاعة الاتصال الداخلي ومدى سيرورة انتقال المعلومات ووضوحها من خلال مجموعة من الأنشطة الإعلامية والاتصالية.

فالمعلومات هي الرأسمال الحقيقي في بيئة المؤسسات المعاصرة، وهي القاسم المشترك بينها. التي تتسابق على التحكم فيها وتميرها لمواردها البشرية الداخلية والخارجية. وفي البيئة الجامعية التي تسعى إلى التوجه نحو الجودة والنوعية يعتبر الاتصال المكون الداخلي الرابط بين كل من: الإدارة العليا، الأساتذة، الطلاب، العمال والإداريين. فهو الداعم والمحقق لأهداف التغيير المنشود. تحقيقا لمعادلة: نظام اتصال فعال +معايير ضمان الجودة =تكوين نوعي.

**الإشكالية:**

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة والتميز الرائدة في تقييم التعليم الجامعي تبين أنه لا يمكن أن يكون التكوين داخل الجامعة جيدا وبمستوى مخرجات مقبولة ما لم يكن نظام الاتصال داخلها يتميز بالفعالية في إيصال المعلومات المتعلقة بها. بناء على ذلك تتحدد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

**ما هو دور الاتصال الداخلي بالجامعة في التحسيس بأهمية ضمان الجودة التكوين؟****أسباب اختيار الموضوع: إن اختيارنا لهذا الموضوع جاء لجملة أسباب نوردتها كما يلي:**

\_ الرغبة في تناول موضوع جودة التكوين الجامعي لما له من أهمية في تطوير الجامعة وقطاع التعليم العالي.

\_ بط تنفيذ مدخل ضمان الجودة في الجزائر واختلافه من بيئة جامعية إلى أخرى. عدم الجدية في التوجه نحو تطبيق الجودة بسبب نقص المعلومات حول أهمية هذا المدخل الإداري لتحسين التكوين الجامعي.

**الدراسات السابقة:**

تعتبر الدراسات السابقة في الموضوع ذات أهمية بالغة للباحث إذ أنها بمثابة الموجه له في بحثه، ويمكن تصنيفها التي تحصلت عليها الباحثة كما يلي:

\_الدراسات التي ركزت على الاتصال الداخلي والتنظيمي في الجامعة وفي المنظمات وقد حصلت الباحثة على مجموعة منها: **مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي** : بلحمو خولة؛ **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)** : طبيش ميلود؛ **دور الاتصال الداخلي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**: زين الدين خرشي ؛ **دور المعلومات في اتخاذ القرارات داخل قطاع التربية (المؤسسات التعليمية لولاية سطيف أنموذجاً)**: نجمة علاوش.

\_الدراسات التي قاربت الموضوع من خلال موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي وهي كثيرة منها. شكلت في مجملها رافدا نظريا ومنهجيا مُهماً ساعدنا في بلورة عناصر الدراسة. هذه الأخيرة التي تميزت بمحاولة الربط بين المتغيرات الثلاث (التعليمي، الإداري، الاتصالي)، كما تعتبر الأولى \_في حدود علم الباحثة\_ التي اختصت بدراسة الموضوع ميدانيا بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية.

**أولاً: الاتصال الداخلي مفهومه، أهدافه، وسائله****1/ تحديد مفهوم الاتصال الداخلي والمفاهيم المقاربة له:****تعريف الاتصال:**

لقد خاض الكثير من الباحثين في مفهوم الاتصال، فهو من أكثر المصطلحات شيوعاً وهو من أكثرها صعوبة عند محاولة التحديد، وذلك لطبيعته الشمولية فهو يشمل عدة مجالات، وقد أورد الباحثون عدة تعاريف لتحديد مفهومه نذكر منها:

\_ يعرف الاتصال على أنه « نشاط يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين»<sup>(2)</sup>

\_ ويشير أحد الباحثين إلى مفهوم الاتصال بقوله هو «العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي»<sup>(3)</sup>

**تعريف الاتصال الداخلي:**

سبق الحديث أن من بين أنواع الاتصال يوجد اتصال داخلي واتصال خارجي، وتختص هذه الأنواع بالاتصال داخل المنظمات اقتصادية كانت أو خدمانية، فطبيعة الاتصال تتوافق مع أي منظمة فهو الركيزة الأساسية والمهمة التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، قد تناوله كثير من الباحثين بالتعريف فمنهم من ركز على اتجاه الاتصال داخل المنظمة، ومنهم من حاول إبراز الوسائل التي يعتمد عليها، وفريق ثالث استند في تعريف على عملية الاتصال ذاتها.

\_ يعرفه محمد علي محمد أنه: «عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي

على مختلف مستوياته... وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل المعلومات والعلاقات الإنسانية.»<sup>(4)</sup>

— بينما يركز مجموعة من الباحثين على الوسائل المستخدمة في الاتصال بقولهم: « تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل، المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين طرفي الاتصال داخل الجامعة أو التنظيم، باستخدام وسيلة أو وسائل معينة، ورموز شفوية أو مكتوبة في إطار موقفي محدد، وبغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لتحقيق أهداف محددة»<sup>(5)</sup>

**المفاهيم المقاربة لمفهوم الاتصال الداخلي:** لا بد من الإشارة هنا إلى مصطلحات لها صلة بمصطلح الاتصال الداخلي وهي: **الاتصال الخارجي، الاتصال التنظيمي ومصطلح العلاقات العامة.**

— **الاتصال الخارجي:** هو جهود الإدارة أو إدارة العلاقات العامة خارج حدود المنظمة، أي تعمل هذه الإدارة على توسيع نطاق الاتصال بحيث يوجد نوع من الامتداد للسعة الطيبة للمنظمة في المحيط الخارجي.<sup>(6)</sup>

— **العلاقات العامة:** هي وظيفة الإدارة التي تحدد وتكون وتقيم وتؤسس وتديم علاقات مفيدة متبادلة بين المنظمة والجمهير المختلفة التي تعتمد عليها في نجاحها أو فشلها.<sup>(7)</sup>

— **الاتصال التنظيمي:** يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين.<sup>(8)</sup>

**تعقيب:** نرى من خلال التعريفات الواردة أنها تشترك في كونها أنشطة اتصالية وإعلامية داخل المنظمات والمؤسسات، غير أن بينها بعض الفروقات المنهجية حيث أن الاتصال الداخلي يتضمن في بعض المصطلحات ويكمل مصطلحات أخرى: فالالاتصال التنظيمي يتكون بالأساس من نوعين من الاتصال: الداخلي والخارجي، ويشير في مجمله إلى العملية الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها بخصوصيتها وقنواتها ووسائلها الخاصة بينما نجد مصطلح العلاقات العامة وإن كان يشير إلى الأنشطة الاتصالية والإعلامية داخل المنظمة إلا أنه يستخدم بشكل متكرر للإشارة إلى الهيئة الداخلية التي تشرف على عملية الاتصال الرسمي المنظم داخل المؤسسة. وهكذا نخلص إلى تعريف إجرائي: **الاتصال الداخلي هو مجمل الأنشطة الاتصالية والإعلامية التي تحدث داخل المنظمة لضمان سريان المعلومات بها تحقيقاً لأهدافها الكبرى عن طريق ضمان الانسجام والتفاعل بين أفرادها.**

**2/ أهداف الاتصال الداخلي:** يمكن تحديد الوظائف الأساسية للاتصال داخل المنظمة كما يلي:

— تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

— التعريف بالمشاكل وتحديد سبل علاجها: حيث توفر الطبيعة التفاعلية لعملية الاتصال أرضية خصبة لتحديد المشكلات الحاصلة في التنظيم ووضع حلول مشتركة لها، فعملية الاتصال في جانب من جوانبها تلعب دور الكاشف للاختلالات والنقائص الموجودة بداخل التنظيم.

— يهدف الاتصال الداخلي إلى البلوغ بالمؤسسة إلى درجة من النموذجية في عملية اتخاذ القرارات داخلها، وذلك عبر وضع عناوين عريضة لطرق وآليات تحديد المشاكل وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج

يساهم الاتصال الداخلي على نشر الأفكار الجديدة التي تنوي المنظمة تطبيقها، وذلك من خلال عملية توعية الأفراد وتحفيزهم كخطوة أولية تتبعها محاولة للإقناع.

يساهم الاتصال الداخلي في خلق الجو الإبداعي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال إيصال مقترحاتهم إلى مرؤوسيه، وتقدير مبادراتهم عن طريق الحوار والتشجيع.

**3/ وسائل الاتصال الداخلي:** تتميز وسائل الاتصال داخل المنظمة بتنوعها ما بين الإدارية والإعلامية وفي البيئات الخدمائية مثل: البيئة الجامعية التي تتميز بخصوصية علمية معرفية تجعل من سريان المعلومة داخلها تتأرجح بين الوسائل الإعلامية والإدارية والتعليمية، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد وسائل الاتصال الداخلي والأشكال التي يظهر داخل المنظمات بشكل عام والجامعة بشكل خاص كما يلي:

\_ الأدلة والكتيبات والنشرات

\_ الملصقات والإعلانات

\_ الندوات والمؤتمرات

\_ الموقع الإلكتروني للجامعة

\_ الاجتماعات

إضافة إلى الاتصال الشخصي الذي يبقى الطابع القاعدي للكثير من أشكال الاتصال.

**ثانياً: التكوين الجامعي:**

**مفهوم التكوين:**

نجد الكثير من التعاريف لمصطلح التكوين تختلف في مجملها باختلاف التخصصات التي وضعت لأجلها تتقاطع أحيانا وتتباعد أحيانا أخرى بحسب تقارب الاختصاصات وتباعداها، وفي مجال دراستنا يرتبط المصطلح بمنظومة التعليم. حيث يعرفه دي مونتمولان التكوين بأنه «إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية»<sup>(10)</sup> ويمكن أن نشير هنا إلى أن المعنى التربوي والتعليمي هو الأقرب لموضوع دراستنا وهو ما يعبر عنه مورينو ميناجير حيث يرى «أن التكوين فعل بيداغوجي يكتسب وينبني وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية، وإلى توضيح المكتسب المعرفي، وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وتحليل المواقف البيداغوجية بقدر الإمكان»<sup>(11)</sup>

**مفهوم الجامعة:**

تعرف الجامعة على أنها «مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، وتطلق أسماء أخرى على الجامعة وبعض المؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا.»<sup>(12)</sup>

ويطلق على المركب تكوين جامعي ويتعلق «بالتحصيل العلمي في الجامعات، أي في معاهد التعليم العالي والكليات المتخصصة المنتشرة في الإطار الجامعي أو خارجه، فالتحصيل الأكاديمي يعني تحصيل المهارات والقدرات المعرفية العالية كما يعني التكوين المنهجي الذي يسمح بالاستفادة من مضامين هذه المعارف بشكل خلاق»<sup>(13)</sup>. كما تعرفه اليونسكو بأنه «برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى ما بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها

مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في البلاد»<sup>(14)</sup> وعليه فالتكوين الجامعي هو تقديم المعارف النظرية والتطبيقية في المؤسسات الأكاديمية الجامعية المتخصصة من معاهد وأقسام وكليات.

### مفهوم ضمان الجودة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايد من طرف مؤسسات التعليم العالي بتجويد نوعية التكوين والتعليم، للارتقاء بمخرجاته، وكان نتيجة هذا الاهتمام التوجه نحو مدخل ضمان الجودة لأنه الكفيل بتحديد المعايير والمؤشرات القياسية التي من تطوير وتحسين التكوين.

ويقصد بضمان جودة التعليم: العملية الخاصة بالتحقيق من أن المعايير الأكاديمية متوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية التي قد تم تحديدها وتعريفها واعتمادها من مجالسها الحاكمة، على النحو الذي يتوافق مع المعايير العالمية المعتمدة، وأن مستوى جودة المعايير الأكاديمية القياسية، التعلم، والبحث العلمي، والمشاركة المجتمعية، وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.<sup>(15)</sup>

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري يجهل العملاء أهميته؟ فلا بد من توفر المعلومة الواضحة، والمنظمة والفعالة لكافة الأطراف.

### ثالثا: أهمية الاتصال الداخلي في تحسين جودة التكوين في الجامعة:

في إطار التحول الذي تشهده الجامعة الجزائرية نحو الجودة والتميز أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تتيح للجامعة أن تتحول من قطب للإنتاج الكمي إلى قطب للإنتاج النوعي من خلال تحسين نوعية التكوين. ولذا أكد كثير من الباحثين على أهمية الاتصال في الربط بين العناصر البشرية في العملية التكوينية (الأستاذ\_ الإداري\_ الطالب)

فأهمية الاتصال تتزايد داخل المنظمة بشكل عام يوما بعد يوم سواء وهو داخل المنظمة يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي تقوم بها المؤسسة... حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة.<sup>(16)</sup>

بالمقابل يعتبر إهمال الاتصال الداخلي أو تركه للتلقائية سببا في عدم إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا مهما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة... فالمؤسسة التي ترمي إلى الحصول على رضى الجمهور وثقته عليها أولا أن تضمن رضى وثقة العاملين فيها حتى لا يترتب عن نقص ذلك في ضعف المسؤولية التضامنية والترابط والفهم المشترك.<sup>(17)</sup>

إن النظام التعليمي يحتاج إلى إحداث تغييرات وعمليات تطوير وتحسين مستمر لمدخلاته، وهو بحاجة إلى استراتيجية محددة وهيكل تنظيمي مرن حسب المتغيرات الحديثة ويسهم في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فعاليتهم ونشاطاتهم، وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة من خلال التدريب المتواصل، وهذا لا يتم إلا في وجود شبكة اتصال واضحة ومرنة وفعالة من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي الجامعي. وذلك لتطوير بيئة التعليم داخلها. فلا بد من تبني برنامج إعلامي

متكامل لغايات نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة وآلية تطبيقها ويتم تحقيق ذلك بتنظيم الدورات التدريبية وإقامة الندوات وإعداد كتيبات والإعلان عن المكاسب المتوقعة من إدارة الجودة الشاملة وغير ذلك من الأمور التي تعرفَ الجميع بإدارة الجودة وكل ما يتعلق بها من مبادئ وفوائد وغيرها. (18) وذلك من أجل:

\_ **الوضوح في الرسالة:** أساس الرسالة التي ينقلها الاتصال الداخلي هي المعلومات المتعلقة بالتغيير المنشود الذي يضمن جودة التكوين بالجامعة فلا بد أن يؤدي الاتصال دورا مهما في توضيح الفلسفة الجديدة التي تتبناها الجامعة والمنهج التي يجب اتباعه لتطبيقها، وذلك بمرحلية وتدرج تتضمن الأهداف الجزئية والأهداف الاستراتيجية للجامعة ويتحقق هذا المسعى من خلال وجود قاعدة بيانات داخلية واضحة تساعد على التخطيط السليم لكل مرحلة.

\_ **التنوع في الوسائل:** لكل مرحلة من مراحل تطبيق ضمان الجودة بالجامعة أهدافا جزئية تعمل على تحقيقها، كما أن لكل هدف جزئي وسائل خاصة تساعد في الميدان حيث تحتاج عملية التوجه والتنفيذ وسائل للتحسيس والتوعية، كما تحتاج وسائل للإقناع والتعليم، كما أن الأثر الناتج عن كل مرحلة يحتاج إلى وسائل خاصة لقياسه.

\_ **الانتظام في العمل:** الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته ولهذا فهو عملية مستمرة تبدأ مع مدخلات التغيير وتصاحب عملياته كما تقيس كفاءة وفعالية مخرجاته من خلال التغذية الراجعة، وعدم الانتظام حول هذه السيرورة كقيل بإحداث خلل على مستوى الفهم لمرحلة من المراحل.

\_ **الفعالية في التأثير:** تتأكد الفعالية عادة بملائمة النتائج للأهداف المتوقعة، أو بدرجة تحقق الأهداف الموضوعية

وعليه فالالاتصال يجب أن يكون محققا للأهداف التي وضح من أجلها وهي التعريف بمدخل ضمان الجودة، والتحسيس بأهميته ومحاولة إقناع عناصر العملية التكوينية بالجامعة من أساتذة وطلبة وإداريين من أجل تنفيذه.

وذلك من أجل أن يحقق أهداف الجامعة وطموحاتها من جهة أخرى يعتبر الوعي والإحساس بمدخل الجودة وتقدير أهميته في إحداث التغيير داخل الجامعة السبيل الأساسي للتقبل والاقتران مشكلا بهذه المرحلة ثقافة واعية لمدخل الجودة لا يمكن أن تحدث دون وجود شبكة اتصال فعالة داخل الجامعة تعمل على ذلك.

رابعا: الدراسة الاستطلاعية حول دور الاتصال الداخلي في التحسيس بأهمية ضمان الجودة

بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

1/ إجراءات الدراسة المنهجية:

انطلاقا من طبيعة البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يختص بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتفصي حقائقها في الزمان والمكان سواء تعلقت بسلوك الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. أو العلاقات بين الأشخاص. ولما كان الموضوع في أساسه محاولة لرصد واقع الاتصال الداخلي في الجامعة ودوره في تحقيق جودة التكوين الجامعي، كان اختيارنا لأداة الاستمارة لأنها الكفيلة بالحصول على البيانات الأولية حول الموضوع.

تمثل مجتمع البحث في جميع الأساتذة العاملين بجامعة الأمير عبد القادر بكلياتها الثلاث (الشرعية

والاقتصاد، أصول الدين، الآداب والحضارة الإنسانية) سواء كانوا متفرغين للتدريس، أم يشغلون مناصب إدارية داخل الكلية. وجامعة الأمير من الجامعات الوطنية التي تسعى إلى تطوير عملية التكوين والتعليم داخلها من خلال تحضير أرضية التطبيق الخاصة بفلسفة ضمان الجودة كغيرها من جامعات الوطن. وقد تم اختيار 20 أستاذا من كل كلية كعينة للتوزيع تحقيقا لإجراءات العينة الحصصية ليكون الإجمالي 60 أستاذا، وهي نسبة مقبولة في نظر الباحثة لأنها تمثل حوالي الثلث من إجمالي عدد الأساتذة الكلي، كما أن طبيعة الدراسة الاستطلاعية تجعلها كفيلة بتحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها. والتي تم توزيعها بالطريقة المتاحة. وكان عدد الاستمارات المسترجعة 59 استمارة ليكون الفاقد استمارة واحدة.

وقد اشتملت الاستمارة على محورين:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية والتي اقتصرت على متغير الأقدمية وكذا نسبة الأساتذة الذين شغلوا مناصب علمية وإدارية داخل الجامعة لما لهذين المتغيرين من تأثير محتمل على إجابات المبحوثين.

المحور الثاني: اشتمل على مجموعة أسئلة استطلاعية تجس رأي الأساتذة نحو موضوع الدراسة وتقيس فعالية الاتصال داخل الجامعة من خلال سريان المعلومات الرسمية وغير الرسمية الخاصة بالجودة كعامل أساسي في تحسين نوعية التكوين بالجامعة.

## 2/ عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية:

### 1/ توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	توزيع عينة الدراسة
22,03%	13	من سنة إلى خمس سنوات
32,20%	19	من 6 إلى 10 سنوات
27,11%	16	من 11 سنة إلى 15 سنة
5,08%	3	من 16 إلى 20 سنة
13,55%	8	من 21 سنة فما فوق
100%	59	المجموع

حيث يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية حيث نجد أن عينة الدراسة تكونت من الأساتذة الذين يملكون أقدمية في التدريس تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 32,20% ثم الذين لهم خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 27,11% ثم الذين لهم أقدمية من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 22,03% ليأتي في المقام الأخير الأساتذة الذين لديهم أقدمية من 16 إلى 20 سنة بنسبة 5,08% ثم من 21 سنة فما فوق بنسبة 13,55% على التوالي. وهي نسب متنوعة تفيده في تحقيق الفروقات بين



الإجابات، كما أنها تحتوي على متغير الخبرة لما له من دلالة في تقدير الوضع الداخلي للجامعة.

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب العلمي والإداري

النسبة %	التكرار	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري والعلمي
57,62	34	تقلد المناصب الإدارية و العلمية
42,37	25	عدم تقلد المناصب الإدارية و العلمية
100	59	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير تقلد المناصب الإدارية والعلمية حيث بلغ عدد الأساتذة الذين تقلدوا مناصب إدارية وعلمية داخل الجامعة 57,62% بينما نسبة 42,37% من الأساتذة اكتفوا بمهمة التدريس، وجاء هذا المتغير لقياس دور المناصب الإدارية في تسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بجودة التكوين.

2/تحليل معطيات الأسئلة:

الجدول رقم(3): مصدر المعلومات الخاصة بالجودة لدى الأساتذة

النسبة %	التكرار	مصدر المعرفة
37,50	15	داخل الجامعة
62,50	25	خارج الجامعة
100	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 62,50% من الأساتذة الذين لديهم معلومات حول الجودة قد تلقوها من خارج الجامعة بينما نسبة 37,50% تلقوها من داخل الجامعة. وهذا يدل على ضعف سريان المعلومات المتعلقة بالجودة داخل الجامعة.

الجدول رقم (4): مصدر المعلومات المتعلقة بالجودة لدى الأساتذة حسب متغير الأقدمية

المجموع	من سنة 21 فما فوق		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		من سنة 5 إلى سنوات		متغير الأقدمية	مصدر المعرفة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
37,50	15	20	8	5	2	2,5	1	2,5	1	7,5	3	داخل الجامعة
62,50	25	0	0	2,5	1	17,5	7	30	12	2,5	5	خارج الجامعة
100	40	20	8	7,5	3	20	8	32,5	13	20	8	المجموع

تبين من خلال الجدول: أن نسبة الأساتذة الذين تلقوا معلومات عن ضمان الجودة من خارج الجامعة لم تكن لتتغير حسب متغير الأقدمية ما عدا الفارق الذي يصنعه الأساتذة من الفئة الأخيرة (من 21 سنة فما فوق) بنسبة 20% حيث أن جميع أفراد الفئة ونظرا لمتغير الأقدمية لديهم قنوات للحصول على المعلومة داخل الجامعة أفضل من غيرهم.

الجدول رقم (5): مصدر المعلومات المتعلقة بالجودة لدى الأساتذة حسب متغير المنصب العلمي والإداري

المجموع		عدم تقلد المناصب		تقلد المناصب العلمية والإدارية		متغير الأقدمية المعرفة بإدارة الجودة
%	ت	%	ت	%	ت	
37,50	15	2,5	1	35	14	داخل الجامعة
62,50	25	22,5	9	40	16	خارج الجامعة
100	40	25	10	75	30	المجموع

دلت قراءة الجدول أن متغير المنصب الإداري لديه تأثير مباشر على وصول الأساتذة للمعلومات

المتعلقة بالجودة بنسبة 3% مقابل 2,5% معنى ذلك أن سريان المعلومة يمر عبر القناة الإدارية.

جدول رقم (6): توزيع العينة حسب معرفتهم بوجود خلية للجودة بالجامعة

النسبة %	التكرار	المعرفة بوجود خلية للجودة بالجامعة
32,20	19	نعم
67,79	40	لا
100	59	المجموع

تبين قراءة الجدول أن نسبة كبيرة تقدر ب 67,79% ليس لديها علم بوجود خلية للجودة على

مستوى الجامعة وهذا يدل على عدم وجود أنشطة إعلامية هادفة للتعريف بهذه الخلية وبأنشطتها داخل الجامعة.

الجدول رقم (7): يمثل مصدر تلقي المعلومات المتعلقة بخلية الجودة

النسبة %	التكرار	المعرفة بوجود خلية للجودة بالجامعة
28,57	6	إدارة عليا
0	0	رئيس القسم
14,28	3	مسؤول خلية الجودة
33,33	7	الأساتذة
14,28	3	الإداريين
9,52	2	أخرى
100	21	المجموع

مثل الاتصال الشخصي الدائر بين الأساتذة النسبة الأكبر 33,33% في مصدر الحصول على المعلومات المتعلقة بالجودة، ليأتي بعده دور القناة الإدارية في الاتصال والممثلة في إدارة الجامعة بنسبة 28,57% ليتقاسم مسؤول خلية الجودة والإداريين نسبة 14,28% ليأتي في الأخير الاجتماعات الإدارية والعلمية كمصدر للمعلومة. بنسبة 9,52%.

جدول رقم (8): يمثل مصدر تلقي المعلومات المتعلقة بخلية الجودة حسب متغير الأقدمية

المجموع	من 21 سنة فما فوق		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		من سنة إلى 5 سنوات		متغير الأقدمية مصدر المعرفة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ح		
28,57	6	9,52	2	9,52	2	4,76	1	0	0	4,76	1	إدارة عليا
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رئيس القسم
14,28	3	9,52	2	0	0	4,76	1	0	0	0	0	مسؤول خلية الجودة
33,33	7	0	0	4,76	1	9,52	2	14,28	3	4,76	1	الأساتذة
14,28	3	0	0	9,52	2	0	0	4,76	1	0	0	الإداريين
9,52	2	0	0	0	0	4,76	1	0	0	4,76	1	أخرى
100	21	19,04	4	23,80	5	23,80	5	19,04	4	14,28	3	المجموع

تبين من خلال الجدول أن: مصدر المعلومات المتعلقة بخلية الجودة الخاص بالإدارة العليا قد تأثر

بمتغير الأقدمية بنسبة 9,52% وذلك للفئتين أكثر خبرة من 15 سنة فما فوق وذلك لسهولة الاحتكاك هذه الفئة بالإدارة العليا وكذلك الأمر بالنسبة للإداريين بنسبة 9,52%، بينما يدل مؤشر النسبة الأعلى الخاصة بالأساتذة كمصدر للمعلومة 14,28% على الانسجام والاهتمام المشترك بين الأساتذة الذين يمضون فترة معقولة في التدريس حول ما يخص التطوير وتحسين عملية التعليم.

جدول رقم (9) يمثل: مصدر معرفة الأساتذة بخلية الجودة حسب متغير المنصب الإداري

المجموع		عدم تقلد المناصب		تقلد المناصب العلمية والإدارية		متغير المنصب
%	ت	%	ت	%	ت	كيفية تلقي المعلومات
28,57	6	0	0	28,57	6	إدارة عليا
0	0	0	0	0	0	رئيس القسم
14,28	3	4,76	1	9,52	2	مسؤول خلية الجودة
33,33	7	9,52	2	23,80	5	الأساتذة
19,04	3	9,52	1	4,76	1	الإداريين
23,80	2	0	0	14,28	3	أخرى
100	21	23,80	5	76,19	16	المجموع

دلّت نتائج الجدول على أن المنصب الإداري يشكل قناة مهمة للأساتذة للحصول على المعلومات المتعلقة بخلية الجودة داخل الجامعة عن طريق الإدارة العليا والاجتماعات الإدارية والعلمية بنسب 28,57% و 14,28% على التوالي. ويبقى نسبة الأساتذة المصدر الأساسي للمعلومات لزملائهم حول موضوع الدراسة.

الجدول رقم (10): كيفية تلقي المعلومات المتعلقة الجودة داخل الجامعة

النسبة	التكرار	كيفية تلقي المعلومات الخاصة بالجودة
26,31	5	الكتيبات والأدلة
0	0	المتقيات والندوات
0	0	الملصقات والإعلانات
0	0	الموقع الإلكتروني للجامعة
57,89	11	الحوار الشخصي
15,78	3	أخرى
100	19	المجموع

دل الجدول على تصدر الحوار الناتج عن الاتصال الشخصي بين الأساتذة الكيفية الأولى في

الحصول على المعلومات بنسبة 57,89% وعلى الرغم من أهميته يدل ذلك على عدم وجود أنشطة إعلامية تحسيسية داخل الجامعة حول موضوع الجودة.

### الجدول رقم (11): كيفية تلقي المعلومات المتعلقة الجودة داخل الجامعة حسب متغير الأقدمية

المجموع	من 21 سنة فما فوق		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		من سنة إلى 5 سنوات		متغير الأقدمية مصدر المعرفة		
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
26,31	5	0	0	0	15,7	3	5,2	1	0	0	5,26	1	الكتيبات والأدلة والنشرات
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الملتقيات والندوات
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الملصقات والإعلانات
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الموقع الإلكتروني للجامعة
57,89	11	21,05	4	15,7	3	0	0	10,52	2	10,52	2	2	الحوار الشخصي
15,79	3	0	0	5,26	1	0	0	0	0	10,52	2	2	أخرى
100	19	21,05	4	36,84	7	5,26	1	9,52	2	26,31	5	5	المجموع

قراءة معطيات الجدول تبين أن متغير الأقدمية لم يكن سببا واضحا في تغيير إجابات المبحوثين حول كيفية تلقي المعلومات حيث يبقى الحوار الشخصي هو الغالب على جميع الفئات ولكنه في الفئة الأخيرة بنسبة أكبر 21,05% ثم فئة من 16 إلى 20 سنة خبرة بنسبة 15,7% ليتقاسم الفئتين الأولى والثانية نسبة 10,52% وكذلك الحال في العنصر الخاص بالكتيبات والأدلة حيث تبين أن متغير الأقدمية عند الفئتين الأخيرتين أقرب لم يكن سببا واضحا في ذلك وبالعودة إلى الجدول الخاص بمصدر المعلومات عن الجودة وخليتها بالجامعة نلاحظ نوعا من التناقض على اعتبار أن الفئتين الأخيرتين قد تلقنا المعلومات من الإدارة العليا ما يستلزم أن تكون على شكل أدلة ومنشورات رسمية، قد فسر هذا التناقض الملاحظ بنوعية المنصب الذي يشغله الأستاذ من الفئتين المذكورتين. مما لا يستدعي اطلاعه على المنشورات الرسمية.

الجدول رقم (12) كيفية تلقي المعلومات المتعلقة الجودة داخل الجامعة حسب متغير المنصب الإداري والعلمي

المجموع	عدم تقلد المناصب		تقلد المناصب العلمية والإدارية		متغير المنصب	كيفية تلقي المعلومات
	ت	%	ت	%		
26,31	5	0	0	26,31	5	الكتيبات والأدلة والنشرات
0	0	0	0	0	0	الملتقيات والندوات
0	0	0	0	0	0	الملصقات والإعلانات
0	0	0	0	0	0	الموقع الإلكتروني
57,89	11	21,05	4	36,84	7	الحوار الشخصي
15,78	3	0	0	15,78	3	أخرى
100	19	21,05	4	78,94	15	المجموع

انفرد الأساتذة الذين تقلدوا مناصب علمية وإدارية داخل الجامعة بالاطلاع على الكتيبات والأدلة الخاصة بمدخل الجودة بنسبة 26,31 % وهو ما غير متاح للأساتذة الذين لم يقلدوا مناصب إدارية. وهو ما سمح بفتح حوار بين الأساتذة بنسبة 36,84 % مقابل 21,05 % لأفراد العينة الذين اكتفوا بالتدريس فقط. وهذه النتيجة تعزز قراءة الجدول السابق.

الجدول رقم (13): أسباب عدم الوعي بأهمية الجودة في التكوين الجامعي

النسبة %	التكرار	أسباب عدم الوعي بأهمية الجودة في التكوين الجامعي
0	0	عدم الاهتمام الشخصي
40	28	غياب الأنشطة الإعلامية داخل الجامعة حول موضوع الجودة
42,85	30	عدم فعالية خلية الجودة داخل الجامعة
17,14	12	عدم استخدام الوسائل الإعلامية المناسبة
100	70	المجموع

نفى جميع الأساتذة عدم اهتمامهم بموضوع ضمان الجودة، وأرجعوا السبب في ذلك إلى عدم فعالية

خلية الجودة في الإعلام والتحسيس بالموضوع بنسبة 42,85% يضاف إلى ذلك غياب الأنشطة الإعلامية داخل الجامعة بنسبة 40%. وهي مسؤولية تتقاسمها الإدارة العليا إلى جانب أعضاء خلية الجودة، بينما يرجع 17,14% المشكلة إلى عدم استخدام الوسائل الإعلامية المناسبة. وهذا مؤشر يدل على الرغبة والاهتمام من طرف الأساتذة لابد من تثمينه في التحسيس بموضوع ضمان الجودة. من أجل تطوير التكوين وتحسينه.

الجدول رقم (14): أسباب عدم الوعي بأهمية الجودة في التكوين الجامعي حسب متغير الأقدمية

المجموع	من 21 سنة فما فوق		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		من سنة إلى 5 سنوات		متغير الأقدمية الأسباب		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عدم الاهتمام الشخصي		
40	28	3	4,23	3	4,28	14,28	10	7,14	5	10	7	غياب الأنشطة الإعلامية داخل الجامعة حول موضوع الجودة	
42,85	30	2	2,85	2	5,71	7,14	5	12,85	9	14,28	10	عدم فعالية خلية الجودة داخل الجامعة	
17,14	12	5	7,14	5	0	0	5,71	4	0	0	4,28	3	عدم استخدام الوسائل الإعلامية
100	70	10	14,28	10	7	27,14	19	20	14	28,57	20	المجموع	

يبدو من خلال الجدول أن متغير الأقدمية لم يكن سببا في تغير إجابات المبحوثين وإنما يرجع السبب في نسبة التوزيع التي انحصرت أغليبتها ما بين الفئة الأولى والفئة الثالثة.

الجدول رقم (15): أسباب عدم الوعي بأهمية ضمان الجودة في التكوين الجامعي حسب متغير المنصب

الإداري

المجموع		عدم تقلد المناصب الإدارية والعلمية		تقلد المناصب العلمية والإدارية		متغير المنصب
%	ت	%	ت	%	ت	الأسباب
0	0	0	0	0	0	عدم الاهتمام الشخصي
40	28	25,71	18	14,28	10	غياب الأنشطة الإعلامية داخل الجامعة حول موضوع الجودة
42,85	30	24,28	17	13,57	13	عدم فعالية خلية الجودة داخل الجامعة
17,14	12	10	7	7,14	5	عدم استخدام الوسائل الإعلامية المناسبة
100	70	60	42	40	28	المجموع

بقراءة بيانات الجدول نجد أن أفراد العينة الذين تقلدوا مناصب إدارية كانوا أكثر تحفظا في التعليق على الأسباب جملة بنسب مرتفعة 14,28 % و 13,57% في مقابل الأساتذة الذين لم تكن لهم مناصب 25,71% و 24,28% إذ لم يجدوا حرجا في نسبة التقصير في أنشطة الاتصال والإعلام للإدارة العليا والقائمين على خلية الجودة داخل الجامعة.



**الخاتمة:**

رغم مضي أكثر من ثماني سنوات على توجه الجزائر نحو تبني مدخل ضمان الجودة لتحسين نوعية التكوين في قطاع التعليم العالي، وعلى الرغم من استحداث خلايا للجودة على مستوى الجامعات للعمل على تهيئة الأرضية اللازمة للتطبيق، إلا أن نتائج الدراسة الاستطلاعية أكدت أن هذا الهدف ما زال بعيدا عن التحقق بجامعة الأمير عبد القادر بسبب عدم فعالية خلية الجودة القائمة بها في تحقيق هذا الهدف. ولهذا نقترح مجموعة من التوصيات:

\_ تتميز جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بأرضية مشجعة على العلم والمعرفة لا بد من تدعيمها بتفعيل خلية الجودة داخلها من أجل ضمان تكوين نوعي متميز.

\_ لا بد من توسيع دائرة الاهتمام بموضوع الجودة ليشمل جميع الأساتذة والإداريين والطلبة من خلال عملية التحسيس والتوعية.

\_ ضرورة اعتماد خطة إعلامية متكاملة بمجموعة من الوسائل المتنوعة كالمطويات والورشات والملتقيات والندوات داخل الجامعة.

\_ العمل مع القاعدة هو مبدأ أساسي من مبادئ نظام ضمان الجودة لأنه يعزز العمل التعاوني ويحقق الانسجام والتنسيق بين جميع أفراد عناصر العملية التكوينية من أساتذة وطلبة وإداريين.

\_ تكوين أشخاص من (الأساتذة والإداريين) يعملون على تقييم العملية التعليمية باستمرار وفق معايير الجودة ومؤشراتها، كما يساعدون في ضبط المعايير الخاصة التي تتسجم مع خصوصية الجامعة وأهدافها.

**الهوامش:**

(1) - تجسدت أولى خطوات مشروع ضمان الجودة لقطاع التعليم العالي في الجزائر من خلال تنظيم ملتقى دولي من طرف الوزارة بالتعاون مع البنك العالمي وذلك يوم 1 و2 جوان 2008، بمشاركة مدراء الجامعات من أجل التحسيس بأهمية التوجه نحو ضمان الجودة، أنظر: \_ زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.

Zinedine Berrouche, (2012) Assurance Qualité dans L'enseignement supérieur \_ Nabil Bouzid, formation de Responsable D'assurance Qualité (CIAQES. \_Yousef Berkan, Baghdad Bentaali, (RAQS).

(2) - رجي مصطفى عليان(2005)، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء، الأردن، ص 29

(3) - أحمد النواعرة(2010)، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة، الأردن، ص10

(4) - زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، ماجستير، علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010، ص

(5) - المرجع نفسه، ص35

(6) - المرجع نفسه، ص 52

(7) - محمد ناجي الجوهر(2000)، وسائل الاتصال، ط1، مكتبة الرائد، الأردن، ص 17

(8) - أحمد ماهر(2000)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال الدار الجامعية، مصر، ص 46

(9) - زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، ماجستير، علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010، ص 41

(10) - لحسن بوعبد الله، محمد مقاد(1998)، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص9

(11) - المرجع نفسه، ص10

- (12) - هاشم فوزي الدباس وآخرون(2008)، إدارة التعليم الجامعي، ط1، الوراق، الأردن، ص 62
- (13) - عبد الفتاح مراد(1999)، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث، ط1، دن، الإسكندرية، ص1493
- (14) - سعيد بن حمد الربيعي(2008)، التعليم العالي في عصر المعرفة، ط1، دار الشروق، ص23
- (15) - عصام جمال سليم غانم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لحفز الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، أبريل 2012، ص841
- (16) \_ بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية في: الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص 85
- (17) \_ بوبكر جيملي، جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية، في: الاتصال في المؤسسة، ص 146
- (18) - يحي محمد شديفات(2011)، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان
- المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 376