

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الإعلام والاتصال

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي  
دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
- جامعة باجي مختار - عنابة -

التخصص: الإعلام والاتصال

الشعبة: علوم إنسانية

إعداد: بوشربط خديجة

مدير الأطروحة: د. زاوي حسين الرتبة: أستاذ محاضر أ المؤسسة: المدرسة العليا لعلوم التسيير عنابة

أمام اللجنة

أ.د/ وحيدة سعدي الرتبة: أستاذ التعليم العالي رئيسا المؤسسة: جامعة عنابة  
الفاحصون:

أ.د: عبد الحق بن جديد الرتبة: أستاذ التعليم العالي عضوا المؤسسة: جامعة عنابة  
د: حميد بوشوشة الرتبة: أستاذ محاضر أ المؤسسة: جامعة قسنطينة  
د: عادل جربوعة الرتبة: أستاذ محاضر أ المؤسسة: جامعة قسنطينة  
د: حسين زاوي الرتبة: أستاذ محاضر أ مقررا المؤسسة: المدرسة العليا لعلوم التسيير عنابة

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر و عرفان:

اتقدم بجزيل شكري و عرفاني الى كل من مد لي كل الدعم والمساندة و لم يبخل علي حتى بالنصيحة  
الاستاذ المشرف زاوي حسين. كما لا يفوتني ان اتقدم بشكري لمهمتي استاذتي الغالية وحيدة سعدي. الى  
كل اساتذتي و اخص بالذكر الاستاذة أوهاببية و الاستاذ العيفة. الى صديقتي الغالية مريم الواهم مصباح  
الى زملائي بقسم الاعلام و الاتصال.

## الاهداء:

اهدي ثمرة جهدي و نجاحي الى روح امي الطاهرة، رحمها الله و اسكنها الفردوس الاعلى من الجنة. الى  
والدي العزيز نبراس حياتي امده الله بموفور الصحة و طول العمر، الى سندي في الحياة إخوتي  
و أخواتي، الى من امدني بدعمه في كل لحظة دون ملل زوجي العزيز حفظه الله تعالى، إلى كل عائلتي  
و صديقاتي، إلى نور حياتي و فلذة كبدي "ابنتي الغالية سلسبيل".

قائمة محتويات الدراسة:

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرافان
/	الإهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	ملخص باللغة العربية
/	ملخص باللغة الانجليزية
أ-ب	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي و المفهمي
	المبحث الأول: مشكلة الدراسة
7-4	1- الإشكالية
8	2- أهداف الدراسة
	المبحث الثاني: تأصيل الدراسة
20-8	1- الدراسات السابقة
22-21	2- المقاربة النظرية المعتمدة في دراسة الموضوع
34-23	3- تحديد المفاهيم و المصطلحات
37-35	4- مجالات الدراسة

	<b>المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
<b>38-37</b>	1- المنهج المعتمد في الدراسة
<b>39-38</b>	2- المجتمع المستهدف بالدراسة
<b>43-39</b>	3- أدوات جمع البيانات
<b>44</b>	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الاتصال والتعليم الجامعي</b>
<b>46</b>	<b>تمهيد</b>
	<b>المبحث الأول: الاتصال الجامعي</b>
<b>50-47</b>	1- أهمية الاتصال للفرد والمجتمع
<b>52-51</b>	3- العوامل التي تحدد فعالية الاتصال
<b>53-52</b>	4- دور الجامعة في تطور المجتمع
<b>55-53</b>	5- أهداف تسطرها المؤسسات الجامعية في برامجها
<b>57-55</b>	6- رسالة الجامعة ووظائفها
<b>59-58</b>	7- مهام الجامعة
<b>61-59</b>	8- علاقة المؤسسة الجامعية الجزائرية بالمحيط
<b>62-61</b>	9- أهمية المؤسسة الجامعية في عصر تكنولوجيا الاتصال
<b>65-63</b>	10- التدريس الفعال وخطواته

	<b>المبحث الثاني: التعليم الجامعي</b>
66-65	1- فلسفة التدريس الجامعي
67	2- دور التعليم الجامعي ومؤسساته في المجتمع
69-68	3- المنافسة العالمية حول التعليم الجامعي
70	4- علاقة التعليم الجامعي بالبحث العلمي
71-70	5- علاقة تكنولوجيا المعلومات بالبحث العلمي
72-71	6- دور الجامعات والمؤسسات العلمية بحرية البحث العلمي
	<b>المبحث الثالث : الاتصال والتعليم الجامعي</b>
73-72	1- أهمية الاتصال التعليمي في الجامعة
75-73	2- الاتصال بين الجامعة والمحيط وطبيعته
76-75	3- معايير الاتصال التعليمي
77	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الاتصال و إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي</b>
79	<b>تمهيد</b>
	<b>المبحث الأول :ماهية الجودة الشاملة</b>
83-80	1- التطور التاريخي لإدارة الجودة
85-83	2- ثقافة الجودة الشاملة و قيمها
88-85	3- مراحل فلسفة الجودة

91-88	4- الأدوات السبع الأساسية للجودة عند ايشيكاوا
	<b>المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>
95-92	1- عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة
97-96	2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة
98-97	3- ممارسات إدارة الجودة الشاملة
100-99	4- مكونات إدارة الجودة الشاملة
103-100	5- قواعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
104	6- الفرق بينها وبين نظام الجودة العالمي
107-104	7- طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التغيير
110-108	8- الاتصال و دوره في إدارة الجودة الشاملة
	<b>المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم مكملة ومتقاربة</b>
113-110	1- الثقافة التنظيمية
117-114	2- التحسين المستمر للجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وأهدافه
118-117	3- التدريب على مهارات إدارة الجودة الشاملة والتميز في الجامعات
120-118	4- الجودة في التعليم الالكتروني
121-120	5- الاتجاهات العالمية الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
124-121	6- العولمة وإدارة الجودة الشاملة
126-124	7- الهندرة وإدارة الجودة الشاملة
128-127	8- التفكير المنظومي وإدارة الجودة الشاملة

	<b>المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي</b>
129-128	1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
130-129	2- دواعي الاهتمام بجودة التعليم الجامعي
131-130	3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
133-131	4- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
134	5- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
135-134	6- محاور إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي
136	7- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي
138-137	8- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
139-138	9- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر
140-139	10- تقنيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
141	11- معايير جودة أداء الأستاذ الجامعي
143-141	12- مبادئ ديمينج في تحسين جودة الجامعات
145-143	13- الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم الجامعي
147-145	14- معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري
	<b>المبحث الخامس: عولمة التعليم الجامعي</b>
148	1- العولمة و بداياتها الأولى
151-149	2- النظرة إلى إنسان العصر الحديث والعولمة
152-151	3- العولمة والتعليم الجامعي.

155-152	4- اتساع الفجوة بين الاحتياجات العامة وواقع التعليم الجامعي
156	5- الجامعة الجزائرية والعولمة
158-156	6- الجامعة في عصر المعلومات - من التقليدية إلى الجودة -
	<b>المبحث السادس: الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي</b>
160-159	1- تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لإصلاح وتطوير التعليم الجامعي
162-160	2- أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة
164-162	3- اثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات
167-164	4- وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة وطبيعتها
168-167	5- دور التعليم الجامعي و مؤسساته في المجتمع
170-168	6- التحديات المجتمعية على القيم الجامعية
171-170	7- الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
173-172	8- ضمان الجودة و الاعتماد في قطاع التعليم الجامعي
175-174	9- مؤسسات التعليم الجامعي و دورها
177-176	10- الاتصال الداخلي و المؤسسات الجامعية
178-177	11- دور الاتصال الخارجي في ربط الجامعة الجزائرية مع محيطها
180-178	12- جودة الاتصال التنظيمي و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
181	<b>خلاصة</b>

	<b>الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة</b>
<b>183</b>	<b>تمهيد</b>
<b>188-184</b>	1- بطاقة تقنية عن جامعة باجي مختار-عنابة-
<b>296-189</b>	2- تحليل و تفسير البيانات
<b>309-297</b>	3- النتائج العامة للدراسة
<b>311</b>	<b>الخاتمة</b>
/	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>
/	1- جداول تفرغ البيانات
/	2-استمارة استبيان
/	3 - دليل المقابلة
/	4- وثائق من نيابة العمادة بالكلية
/	5- دليل خلية الجودة بجامعة باجي مختار عنابة

## قائمة جداول الدراسة:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح القرار الإحصائي للفرضية الأولى	189
02	يوضح القرار الإحصائي للفرضية الثانية	190
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	/
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	/
05	يبين توزيع العينة حسب القسم	/
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	/
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الصفة	/
08	يبين توزيع الأفراد حسب إعطاء معنى الجامعة	/
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى الثقافة	/
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى الجودة الشاملة	/
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى ثقافة الجودة الشاملة	/
12	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما يقدمه التعليم الجامعي للجزائر	/
13	يبين توزيع أفراد العينة حسب موقع الجامعة من العولمة	/
14	يبين توزيع أفراد العينة حسب سعي الجامعة الجزائرية	/
15	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما يحققه الحديث عن ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية	/

/	يبين توزيع أفراد العينة حسب محاور إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها الجامعة	16
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما يؤديه تطبيق إدارة الجودة الشاملة	17
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب مقاومة فاعلي جامعة عنابة لثقافة إدارة الجودة الشاملة	18
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب الاختلافات التي تراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى	19
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب تأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة	20
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب توضيح أهم الفروقات بين النظام التقليدي والنظام الحديث بالنسبة للتعليم الجامعي	21
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما حققته إدارة الجودة الشاملة في البحث العلمي على مستوى الجامعة الجزائرية	22
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بوضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتكم	23
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب سمات إدارة الجودة الشاملة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي	24
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب إدراج الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي في الجزائر	25
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لطبيعة العلاقات بين جامعتهم و الجامعات الأخرى على مستوى الوطن أو العالم	26

/	يبين توزيع أفراد العينة حسب التقنيات التي تدعم بها الجامعة نشاطاتها في الجودة	27
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد أن أساليب وأنشطة الاتصال بالجامعة موجهة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة	28
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأنشطة الاتصالية التي شاركوا فيها كفاعلين في جامعتهم	29
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا توصلت هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة الشاملة في جامعتهم	30
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب الدعائم المعتمدة من طرف جامعة عنابة للنهوض بإدارة الجودة الشاملة للبحث العلمي	31
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب اعتماد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي كمصدر للمعلومات في البحث العلمي في إطار إدارة الجودة الشاملة	32
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يمنحها صورة ايجابية في المحيط الخارجي	33
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات	34
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري	35
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بقدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها	36

/	يبين توزيع أفراد العينة حسب تصورهم للهيئة المشرفة على وضع وتطوير إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتهم .	37
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	38
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب تحقيق رهانات إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتهم	39
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب تجسيد أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية	40
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود مشروع لتطور الجامعة	41
/	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكانة الجودة ضمن هذا المشروع	42

## قائمة أشكال الدراسة:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر الباحثة	01
63	يوضح نموذج لتطوير التعليم الفعال	02
107	يوضح طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الجودة الشاملة والتغيير وفق نموذج جونز	03
113	يوضح النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة وفقا لنموذج جابلونسكي	04
191	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
192	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	06
194	يوضح توزيع العينة حسب القسم	07
200	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	08
201	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصفة	09
203	يوضح توزيع الأفراد حسب إعطاء معنى الجامعة	10
205	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى الثقافة	11
207	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى الجودة الشاملة	12
209	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى ثقافة الجودة الشاملة	13
211	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما يقدمه التعليم الجامعي للجزائر	14
214	يوضح توزيع أفراد العينة حسب موقع الجامعة من العولمة	15
217	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سعي الجامعة الجزائرية	16

219	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما يحققه الحديث عن ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية	17
222	يوضح توزيع أفراد العينة حسب محاور إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها الجامعة	18
225	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما يؤديه تطبيق إدارة الجودة الشاملة	19
228	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مقاومة فاعلي جامعة عنابة لثقافة إدارة الجودة الشاملة	20
230	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاختلافات التي تراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى	21
233	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة	22
235	يوضح توزيع أفراد العينة حسب توضيح أهم الفروقات بين النظام التقليدي والنظام الحديث بالنسبة للتعليم الجامعي	23
239	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما حققته إدارة الجودة الشاملة في البحث العلمي على مستوى الجامعة الجزائرية	24
241	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بوضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتكم	25
243	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سمات إدارة الجودة الشاملة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي	26

246	يوضح توزيع أفراد العينة حسب إدراج الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي في الجزائر	27
249	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لطبيعة العلاقات بين جامعتهم و الجامعات الأخرى على مستوى الوطن أو العالم	28
252	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التقنيات التي تدعم بها الجامعة نشاطاتها في الجودة	29
255	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد أن أساليب وأنشطة الاتصال بالجامعة موجهة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة	30
257	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأنشطة الاتصالية التي شاركوا فيها كفاعلين في جامعتهم	31
259	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا توصلت هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة الشاملة في جامعتهم	32
261	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدعائم المعتمدة من طرف جامعة عنابة للنهوض بإدارة الجودة الشاملة للبحث العلمي	33
265	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتماد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي كمصدر للمعلومات في البحث العلمي في إطار إدارة الجودة الشاملة	34
269	يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يمنحها صورة ايجابية في المحيط الخارجي	35
271	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات	36

274	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري	37
277	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بقدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها	38
279	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تصورهم للهيئة المشرفة على وضع وتطوير إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتهم .	39
282	يوضح توزيع أفراد العينة حسب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	40
284	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تحقيق رهانات إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتهم	41
287	يوضح توزيع أفراد العينة حسب تجسيد أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية	42
289	يوضح توزيع أفراد العينة حسب وجود مشروع لتطور الجامعة	43
292	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكانة الجودة ضمن هذا المشروع	44

### الملخص:

يلعب التعليم الجامعي دورا بارزا في تقدم الأمم و تطويرها لاسيما في عصرنا الحالي الذي يتسم بالديناميكية و سرعة الأحداث، ما جعل الجامعة الجزائرية أمام جملة من الرهانات، أوجبت عليها التأقلم و التكيف مع مختلف التغيرات لضمان البقاء و الاستمرارية بالاستغلال الأمثل لمختلف الوسائل و الأنشطة الاتصالية التي تمكنها من مواجهة الصعوبات و العراقيل بهدف النهوض بالمؤسسة الجامعية و الحرص على تحقيق وظائفها ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة بتركيز الاهتمام على العنصر البشري الذي يعد من أهم روافد الجامعة من خلال إعداده و تأهيله بما يخدم أهداف المجتمع ككل.

ووفق طبيعة الموضوع و أهميته استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي القائم على وصف ظاهرة معينة مماثلة مع الموقف الراهن و تحليل خصائصها متضمنة دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة باجي مختار-عنابة-،التي تمثلت في البحث المتعمق للحالات الفردية في محيطها الذي تتفاعل معه. وقد تضمن مجتمع البحث كل الأساتذة الذين لهم مشاريع بحوث على مستوى الكلية وكانت الدراسة مسحية(مسح شامل)، إلا أننا لم نتمكن من استرجاع كل الاستمارات.

و أيضا تمت هذه الدراسة بالاعتماد على الأدوات التالية: استمارة استبيان، المقابلة، التحليل الإحصائي.

و على اثر ذلك خلصت هذه الدراسة إلى تبيان مكانة الاتصال و مساهمته في انفتاح الجامعة على محيطها بتهيئة مختلف أفراد الأسرة الجامعية و تبنيهم لثقافة تنظيمية جديدة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و تحقيق الأهداف المنشودة.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال-إدارة الجودة الشاملة -التعليم الجامعي -إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

## **Abstract**

University education plays a significant role in the progress and development of nations, especially in today's dynamic and fast-paced era, which has made the University of Algeria face several challenges, obliging it to adapt to various changes to ensure survival and continuity. This is done by optimizing the utilization of various means and communication activities that enable it to face difficulties and obstacles to improve the university institution and ensure the fulfillment of its functions within the requirements of total quality management by focusing attention on the human element. The latter is one of the most important pillars of the university through its preparation and qualification in order to serve the objectives of society as a whole.

According to the nature of the topic and its importance, we used in our study the descriptive approach based on describing a specific phenomenon similar to the current situation and analyzing its characteristics, including a field study at the College of Arts and Humanities at the University of Badji Mokhtar – Annaba. The study represented a deep search of individual cases in their interacting surroundings. The research community included all professors with research projects at the college level and the study was a survey (comprehensive survey), but we were not able to retrieve all the forms.

This study was based on the following tools: questionnaire form, interview, and statistical analysis.

As a result, this study concluded the status of communication and its contribution to the university's openness to its surroundings by preparing various members of the university family and adopting a new organizational

culture following the standards of managing the total quality of university education, and achieving the objectives sought.

**Keywords:** Communication - Total Quality Management - University Education  
- Total Quality Management in University Education

## المقدمة:

يعد التعليم الجامعي من بين حلقات المجتمع لمساهمته الأساسية في تطويره من خلال تزويده بالقدرات و الطاقات المتجددة، وعلى اثر ذلك تزايد الاهتمام بتكوين المورد البشري و تأهيله، كونه من أهم الموارد الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المرجوة من الجامعة الجزائرية، ما دفع بها إلى الحرص على تحقيق وظائفها في ظل التغيرات و التحولات الكبيرة.

ونظرا لما تشهده الجامعة الجزائرية على غرار باقي الجامعات من تحول جذري في مختلف الأنماط التعليمية كاستجابة لمختلف التحديات التي تواجه المجتمع، على اعتبار أنها تؤثر و تتأثر بمحيطها بتزويده بكفاءات مؤهلة علميا و عمليا قادرة على النهوض بالمؤسسة الجامعية ومد جسور الاتصال بينها وبين المحيط الخارجي، فالاتصال يعد من أهم ركائز الجامعة التي تعتمد عليه في إعادة هيكلة و تشخيص نظامها وثقافتها التنظيمية بما يتلاءم ومتطلبات سوق العمل، عن طريق التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة الشاملة، باستخدام مختلف الوسائل و الأساليب الاتصالية الناجعة التي من شأنها المساهمة في تقليص الهوة بين الجامعة الجزائرية و احتياجات المحيط .

ولمعالجة هذا الموضوع المعنون ب"الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى اربعة فصول متسلسلة، ما بين منهجي، نظري، وتطبيقي، حيث تضمنت هذه الفصول ما يلي: **الفصل الأول:** و الذي عنون بالإطار المنهجي و المفهمي للدراسة، تناولنا فيه الإشكالية البحثية و تساؤلاتها و أهداف الدراسة وقمنا بتحديد أهم المفاهيم وتقديم المقاربة النظرية المعتمدة في ذلك ، كما تعرضنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع و التعقيب عليها، و تطرقنا إلى مجالات الدراسة و منهجها ، بالإضافة مجتمع الدراسة والعينة ، وفي الأخير تناولنا بالذكر الأدوات التي بواسطتها تم جمع البيانات.

أما **الفصل الثاني**: فقد تناولنا فيه الاتصال والتعليم الجامعي بدء بالاتصال و أهميته للفرد والمجتمع ودوره في ربط الجامعة بمحيطها والعوامل التي تحدد فعاليتها، ثم تطرقنا إلى ماهية الجامعة و أهمية تكنولوجيا الاتصال في النهوض بالجامعة الجزائرية وعلاقتها مع محيطها، فنتعرف من خلاله على التعليم الجامعي بصفة عامة ووظائفه ودوره في مؤسسات المجتمع بالإضافة إلى التعرف على أهمية الاتصال التعليمي في الجامعة وإبراز معوقاته.

في حين خصصنا **الفصل الثالث**: الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي حيث انطلقنا من التعرف على ثقافة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة وقواعد تطبيقها، و الاتصال ودوره في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، لنذهب أخيرا إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ونتعرف على متطلبات نجاحها وعراقيل ذلك. كما تناولنا فيه عولمة التعليم الجامعي، و ثقافة إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية.

أما **الفصل الرابع**: فقد خصص للإطار التطبيقي للدراسة قمنا فيه بعرض البيانات الميدانية بالتفسير و التحليل وصولا إلى نتائج الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي

## المبحث الأول: مشكلة الدراسة

### 1- إشكالية الدراسة:

حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير من قبل المفكرين، حتى أصبح يطلق على هذا العصر بعصر الجودة لاعتبارها أهم الأسس للنهوض بالإدارة الجديدة، لاسيما في ظل التغيرات العالمية والمحلية، نظرا لان التعليم الجامعي جزء لا يتجزأ من هذه الديناميكية و التطورات، للارتباط الوثيق بين الإصلاح التربوي و إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تعتبر من بين الأساليب القيادية المساهمة في نشأة الفلسفة التنظيمية المساعدة على تحقيق الجودة في أعلى درجاتها، مع دمجها في بيئة المنظمة. إذ أنها أصبحت من بين التحديات الحقيقية في العالم، كونها استراتيجية متكاملة لاستمرارية التطوير و خلق التفاعل وصولا إلى تحقيق الأهداف المعلنة و المتوقعة، فإدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة و منهجية بإمكانها مساعدة المؤسسات الجامعية على إدارة التغيير و وضع أجنداتها الخاصة للتعامل مع الكم الهائل من الضغوطات الخارجية الجديدة". ما جعلها تكون مطلوبة بشكل كبير. (sallis,2000,p16) وهذه التغيرات مست كل القطاعات، فعلى الرغم أن إدارة الجودة الشاملة أول ظهور لها كان على المستوى الصناعي بداياتها تزامنت مع أحداث الثورة الصناعية، ثم انتقلت تدريجيا حتى أصبحت متداولة في معظم القطاعات. إذن يمكن القول أنها دمج التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة حتى تتمكن من التعرف على خياراتها الاستراتيجية، بحيث تكون هذه الأخيرة ملائمة وتأخذ بعين الاعتبار العناصر الخارجية كالضغوطات الاقتصادية، السياسية، و الاجتماعية حتى تستطيع التكيف وتجنب الأفعال المفاجئة التي تترجم وتساهم لاحقا في عرقلة سيرورة المؤسسة، فهذه القدرة على التكيف هي مسالة البقاء على قيد الحياة وتعد نقطة مهمة في إدارة الجودة الشاملة. فقطاع التعليم الجامعي معني بهذه التغيرات

الجزرية، إذ تعد الجامعة بمثابة مصنع المعارف التي تستخدم في الاهتمام بكل ما يحتاجه المجتمع في ظل العولمة لما توفره من معطيات معرفية. (ساقور . 2002.ص 100)

إذ أن مؤسسات التعليم الجامعي تتكون من مزيج معقد من حقائق نفسية، تنظيمية مختلفة جدا في بعض الأحيان، ما دفع بالقائمين على هذا القطاع إلى البحث عن الطرق الأنسب لتحقيق ذلك، و ترك الثنائي التقليدي للرقابة و التقييم بتبني رؤية نفسية اجتماعية أكثر للجودة. ( SYLIN et al, 2006 ,p04 )

فتركزت أهدافها على إزالة الحواجز بينها وبين المحيط الخارجي وإلغاء حالة الانفصال والقطيعة هذه بإخراج الجامعة إلى المحيط وفتح باب هذا الأخير للدخول إليها والتفاعل معها فهي شريان المجتمع حيث تغذيه بالطاقات الشابة والمتجددة عن طريق تكوينها لمختلف الأطارات الواعدة، فبالرغم من مواجهة مؤسسات التعليم الجامعي تحديات كبيرة وضغوطات في مجال المعرفة بسبب التسارع الكبير في تطور نظم الاتصالات، و التطورات السريعة في متطلبات سوق العمل التي كانت نتاج إفرزات الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا، وعلى إثره بات لزاما على الجامعة اليوم العمل وفق النظم الإدارية الحديثة حتى تخلق مكانة لها في ظل احتدام المنافسة، ولهذا فهي تعد الأرضية الخصبة للنهوض بالمجتمع من خلال دورها في تكوين هذه الأجيال والعمل على تحقيق وظائفها المتمثلة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

فالبحث العلمي يمثل القلب النابض للجامعة لمساهمته الكبيرة في تطويرها كمنسق مفتوح على المجتمع بالاعتماد على تفعيل العلاقات الاتصالية بين الفاعلين داخلها من جهة وبينها وبين المجتمع من جهة أخرى، والتي تعمل على خلق الجو المناسب وتهيئة الظروف الملائمة للارتقاء به لاسيما في ظل ما يشهده العالم من تطور تكنولوجيا الاتصال. إذ أن الاتصال في الجامعة من أهم الركائز التي تعتمده للنجاح في وظائفها.

وعدم الاكتفاء بتدوين المبادئ والقوانين تحت شعار وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي "التي تأخذ شكل أو نهج نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل كل من الفكر، السلوك، القيم، و المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، إضافة إلى نمط القيادة الإدارية و نظم إجراءات العمل والأداء وغيرها" (ابيش.2018.ص251)

إذن هي تغيير جذري في الثقافة التنظيمية للجامعة بما يتماشى مع متطلبات العصر. خصوصا و أن العالم في تطور فائق السرعة، والأمور التي كانت حقائق في وقت من الأوقات أصبحت متجاوزة والمعارف الراهنة سوف تلغى في يوم من الأيام.

وانطلاقا مما سبق نصل إلى حقيقة مفادها أن الجامعة اليوم لم تعد مسؤولة عن مجرد إعداد الخريجين و إعداد الأبحاث و الاستشارات و التدريب، ولكنها أصبحت مطالبة بحل مشكلات المجتمع، و توفير فرص العمل و حماية البيئة من التلوث و المحافظة على التراث و اللغة و الثقافة الوطنية، و خلق بيئة ثقافية متفتحة على الثقافات العالمية، تسمح بالتنوع الثقافي و الفكري، و تنوع الموارد البشرية.

والمؤسسة الجامعية بالجزائر كباقي المؤسسات الأخرى لا تستطيع البقاء والاستمرار إلا في ظل وجود جو اتصالي صحي ينعش هذا الكيان ككل سواء بآثاره الايجابية على النسق الداخلي وكذلك حينما تقرر الجامعة الانفتاح على أنساق أخرى والسعي إلى مواكبة التطورات المستمرة في المحيط و الخروج من قوقعتها، سيكون الاتصال حتما هو الجسر الوحيد الذي يسمح بالتبادل فيما بينهم، زيادة على ذلك السعي من اجل خلق علاقة وثيقة بينها وبين المحيط الخارجي والتفاعل معه بتوفير مجموعة من المهارات والمعلومات، وعلى إثره تؤدي رسالتها. ولذلك كان على الجامعة الجزائرية النهوض بالبحث العلمي لأننا في وقت أصبح فيه هذا الأخير ركنا أساسيا من أركان المعرفة الإنسانية في ميادينها كافة بالانفتاح

والانسجام مع العالم الخارجي والاستفادة من خبراتهم بالعمل على تسخير كل طاقاتها فعلا وليس قولا وتفعيل إمكاناتها.

فبالرغم من كل المجهودات المبذولة بتوفير الموارد المادية والبشرية لخدمة الجامعة الجزائرية إلا أن هذه الأخيرة يفرض عليها أن تتمسك بالثقافة الجديدة إلا وهي ثقافة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها وفق النظام العالمي الجديد بالانفتاح والتطور للوصول إلى ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

وجامعة باجي مختار التي كانت محل دراستنا ليست بمعزل عن تلك المجرىات كونها كانت سبابة إلى تبني هذا الطرح الذي تجلى في خلية الجودة التي امتازت بحرصها الشديد على غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة ونشرها بين مختلف الفاعلين و على جميع المستويات داخل هذا الصرح العلمي باعتمادها على تفعيل العلاقات الاتصالية للمساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن هذه المنطلقات نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهي رهانات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بجامعة باجي مختار ؟

انبتقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الممارسات التي تترجم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جامعة باجي مختار ؟

- ماهي أبعاد السياسة الاتصالية في إطار إدارة الجودة الشاملة بجامعة باجي مختار ؟

- ماهي النشاطات الاتصالية التي تقوم بها خلية الجودة لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بجامعة

باجي مختار؟

وقد بنيت دراستنا على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة الشاملة و رهانات إدارة الجودة الشاملة.

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للسياسة الاتصالية على ثقافة الجودة الشاملة.

## 2-أهداف الدراسة:

- تبيان الممارسات التي تترجم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- توضيح أبعاد السياسة الاتصالية في إطار إدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية.
- تسليط الضوء على النشاطات الاتصالية التي تقوم بها خلية الجودة لنشر ثقافة الجودة الشاملة بجامعة عنابة.

- العمل على تبليغ رسالة الجامعة.

## المبحث الثاني: تأصيل الدراسة

### 1-الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدرا هاما للباحث، في بحثه العلمي، حيث تقدم له رؤية واقعية، وإيجابية مبسطة فيما يتعلق بموضوع دراسته فهي تمكنه من تسليط الضوء على الجانب الغامض، مع السعي إلى إزالته عن طريق التوسع فيه وإبرازه من جميع الجوانب التي من شأنها المساهمة في إثراء الموضوع، إذ أن الدراسات السابقة تزود الباحث بمختلف المعايير والأطر المعرفية والمفاهيم الإجرائية التي يكون بحاجةها وتدعمه عند بناء الإطار النظري والمنهجي من خلال الأفكار والتحليلات السابقة.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تم الاعتماد على تلك الدراسات التي تساهم في بناء التصور النظري والمنهجي للبحث، و قد مكنا ذلك من بلورة أفكار بحثنا، هذا والتطرق إليه من زوايا مختلفة، وقد تنوعت بين مجموعة من الدراسات العربية و الأجنبية، و فيما يلي نعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقا يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف مع تبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وتود الباحثة أن تشير إلى أن الدراسات التي ستعرضها كانت في الفترة الزمنية بين 2009 و 2016 بحيث شملت العديد من البلدان ما يؤكد تنوعها الزمني و الجغرافي.

### \* الدراسات المحلية:

1- دراسة مشنان بركة، المعنونة ب: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة- (2015 - 2016).

سلطت هذه الدراسة الضوء على واقع التعليم الجامعي بالجزائر، ومجمل التحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية، زيادة على إبراز الحاجة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مع إعطاء تشخيص كامل للثقافة التنظيمية المعمول بها حاليا والمرغوبة مستقبلا على مستوى الجامعة الجزائرية واستخدمت هذه الدراسة منهجين رئيسيين تمثل الأول في المنهج الاستنباطي فيما يخص الجانب النظري بتقديم خلفية نظرية عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية بالتركيز على طبيعة العلاقة بينهما، مع تسليط الضوء على واقع إصلاح التعليم الجامعي في الجزائر لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما تمثل المنهج الثاني في المنهج الاستقرائي مع الاعتماد على أداة OCAI في تقييم الثقافة التنظيمية، مع استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات وإجراء المقابلة، زيادة على استخدام

الأدوات الإحصائية في التحليل للتمكن من اختبار الفرضيات للخروج بنتائج واقتراحات. (مشنان. 2016. ص ص د، هـ)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود العديد من المعوقات التي تواجهها الجامعة الجزائرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وهو ما يؤكد ضعف العلاقة بين الجامعة ومحيطها الخارجي (سوق العمل ومؤسسات التوظيف) مع انعدام معايير قياس رضا العملاء هذا من جهة أما بالنسبة لعوائق مبدأ تفويض السلطة وضعف قنوات الاتصال فهي لا تعتبر كبيرة مقارنة بسابقاتها نظرا لتوفرها لاسيما الإمكانيات المادية منها مع افتقارها للخبرات التي تمكنها من قيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة رغم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية. (مشنان. 2016. ص 259)

اهتمت هذه الدراسة بمتغير مهم في دراستنا الحالية ألا وهو مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي، حيث أنه وبالرغم من إجراء الدراسة الميدانية بجامعة الحاج لخضر باتنة - كحالة فبإمكاننا الوقوف على المساهمة الفعالة للثقافة التنظيمية ودورها في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في أي جامعة كانت، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التعليم الجامعي الجزائري، وما تواجهه جامعاتنا من تحديات فنتائج الدراسة المتوصل إليها مكنتنا من الصياغة المناسبة للثغرات والعديد من المعوقات التي تواجهها الجامعة الجزائرية لتطبيق إدارة جودة شاملة في إطار الثقافة التنظيمية السائدة لاسيما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الجامعة ومحيطها الخارجي، إلا أنه يؤخذ على هذه الدراسة عدم اهتمامها بالاتصال وتفاعل العنصر البشري من خلاله رغم توفر الإمكانيات المادية لذلك زيادة على إغفال كل من وظيفتي التدريس والبحث العلمي اللذان يعتبران من أهم وظائف الجامعة.

- 2- دراسة رقاد صليحة تحت عنوان: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري (2013/2014)، فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مختلف المعوقات التي تقف أمام تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بالجزائر مع ترتيبها حسب الأهمية من أجل تحديد العوائق الأكثر تسببا في التضيق من تطبيق نظام ضمان الجودة، وذلك بدلا من تضييع الموارد والجهد فيما ليس له تأثير، مع السعي إلى التعرف على عوامل إنجاح تطبيق هذا النظام على مستوى المؤسسات الجامعية بالجزائر مع التركيز على أكثرها مساهمة في ذلك بهدف الأخذ بها وتفعيلها، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المبني وفق أسلوبين، تمثل الأسلوب الأول في الجانب النظري بتسليط الضوء على جودة التعليم العالي ونظام ضمانها مع الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث ذات صلة بموضوع البحث، ويشتمل الأسلوب الثاني على دراسة الحالة. (رقاد.2014. ص ص ب، د) التي تم الاعتماد فيها الأدوات التالية: الاستبانة، أداة المقابلة مع استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل بهدف التوصل إلى النتائج و الخروج بالاقترحات، وعليه تم الوصول إلى النتائج التالية: ( رقاد.2014. ص ص 229، 230)
- وجود تحديات داخلية تدفع بمؤسسات التعليم الجامعي بالجزائر إلى تطبيق نظام ضمان الجودة لاسيما فيما يخص الفعالية والكفاءة بالإضافة إلى حوكمة هذه المؤسسات، هذا من جهة، أيضا وجود تحديات خارجية تواجهها هذه المؤسسات جعلتها تسعى إلى تطبيق هذا النظام خاصة فيما تعلق بتزايد البطالة بين خريجي الجامعة مع تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.
- من بين النتائج المتوصل إليها أيضا توفر مؤسسات التعليم الجامعي بالجزائر على جملة من العوامل التي من شأنها المساهمة في إنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة رغم الاصطدام بمقاومات.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة تمثلت في التعرف على مجمل التحديات الداخلية والخارجية التي دفعت بالمؤسسات الجامعية في الجزائر إلى السعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، زيادة على التعرف على الإمكانيات والعوامل التي تتوفر عليها هذه المؤسسات للمساهمة في إنجاح تطبيقها.

كما ساهمت هذه الدراسة في تعريفنا بمختلف العراقيل التي تقف عائق أمام التطبيق الفعلي والفعال لهذا النظام، أيضا هذه الدراسة مكنتنا من التعرف على الأساليب الأخصائية التي أعطت معنى كمي للدراسة في شقها النظري والمساعدة على التحليل.

3- دراسة بوخلوة باديس، وسامي بن خيرة، التي جاءت بعنوان: **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناءً على تجارب عالمية وعربية (2016)**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمشروع نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي الجزائري باعتباره مقارنة حديثة في التعليم الجامعي، مع الاطلاع على العديد من التجارب العالمية والعربية التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع تسليط الضوء على الآليات المقترحة التي من شأنها المساهمة في تطوير الجامعة الجزائرية من خلال رفع الكفاءات ودفعها نحو التميز، بما يمكنها من تجنب العراقيل والتعامل بيقظة إستراتيجية مع المقاومة الناتجة عن المشروع التغييري الذي يتمثل في تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الملائم في تقرير الحقائق وسرد المعلومات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي. (بوخلوة بن خيرة. 2016. ص 90)

وعلى إثره توصلت الدراسة إلى ما يلي: (بوخلوة بن خيرة. 2016. ص 130)

- الوصول إلى قرارات تخطيطية لتطوير التعليم الجامعي والآليات المناسبة لتنفيذها من خلال مشاركة وتعاون مختلف الأطراف الفاعلة التي لها علاقة في عملية تخطيط وتطوير التعليم الجامعي (وزارة التعليم

العالي، مؤسسات المجتمع المدني، الوزارات الأخرى... الخ) مع التركيز على اختيار القادة الأكاديميين

في مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية بناءً على أسس علمية أساسها الكفاءات الشخصية والمهنية التي من شأنها تأهيلهم إلى قيادة هذه المؤسسات بما يحقق لها الكفاءة، وأيضاً من بين ما توصلت إليه هذه الدراسة الأخذ بمنهج المؤسسة الالكترونية، مع توفير المناخ الملائم لانضباط العملية التعليمية ومواكبتها متطلبات العصر من خلال تحديث العمليات الاتصالية والإدارية في المؤسسات التعليمية مع الاستفادة من تقنيات التعليم عن بعد وتبني الجامعات المفتوحة بالإضافة إلى ضرورة انفتاح الجامعة على محيطها. ساهمت هذه الدراسة في إبراز تصورا واضحا حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية انطلاقاً من الاطلاع على العديد من التجارب العالمية والعربية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الآليات المساهمة في التطوير الفعلي للجامعة الجزائرية برفع كفاءاتها ودفعها إلى التميز بتوفير المناخ الملائم لذلك من خلال تحديث وتطوير سبل الاتصال في المؤسسات الجامعية والاستفادة من تقنيات التعليم المتطورة ما يؤدي إلى انفتاح الجامعة على محيطها، حيث مكنتنا هذه الدراسة من التعرف على مختلف التجارب العالمية والعربية المطبقة لهذا النموذج الإداري في جامعاتها وبالتالي كانت إحدى مصادرها لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الخاصة ببحثنا.

### \* الدراسات العربية:

1- دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي المعنونة ب: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي " دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" (2010)، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم الجامعي بالجامعة محل الدراسة مع التأكيد على الدور البارز لإدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم الجامعي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع تصميم استبانة المتمثلة في "عينة الحصر الشامل" المكونة من 359 مفردة تم استرجاع 275 استبانة أي

ما يعادل 69%، وعلى إثر ذلك تم جمع البيانات وتحليلها مع اختبار الفرضيات.(ماضي. 2010. ص 10)

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تتمتع برؤية واضحة ذات أهداف قابلة للتحقق، وتقوم بالمشاركة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر مع تركيزها على متطلبات البحث العلمي بالإضافة إلى تشجيع العمال على مشاركتهم في المؤتمرات العلمية وورش العمل، أيضا من بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة اهتمام الجامعة بمعايير جوائز الجودة والتميز المحلية وحتى الدولية، كما تركز في أهدافها على التواصل الفعال مع المحيط الخارجي والحرص الشديد على تلبية احتياجاته.( ماضي. 2010.ص ص 131، 132)

تعد هذه الدراسة معيارا أساسيا للدراسة الحالية، بما توصلت إليه من نتائج مكنتنا من إبراز الملامح العامة المساهمة في تحقيق جودة التعليم الجامعي وضمان سبل الوصول إلى ذلك، من خلال تركيزها على متطلبات البحث العلمي، وتشجيع روح الفريق والمشاركة في المحافل العلمية، مع إعطاء مكانة مهمة للتواصل الفعال وضرورة الانفتاح على المحيط الخارجي لمؤسسات التعليم الجامعي والحرص على تلبية احتياجاته الذي يعتبر من أهم مطالب نجاح إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات الجزائرية بصفة عامة وجامعة باجي مختار على وجه الخصوص.

2- دراسة صباح النجار، ومها كامل جواد، التي أخذت عنوان: دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي(2014)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التميز في التعليم مع تقديم بعض التجارب في جامعات دولية عملت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، زيادة على ذلك توضيح وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق

بتطبيقها وأيضاً من بين أهداف هذه الدراسة القيام بتشخيص وتسطير أهم المعوقات التي من شأنها عرقلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (النجار، جواد، 2014، ص 22)

و استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على جمع وتحليل أهم البيانات، نظراً لتركيز هذا المنهج على استطلاع الآراء لعينة الدراسة وتوجهاتها، فالمنهج الوصفي يستخدم لوصف واقع المتغيرات المدروسة، أما فيما يتعلق بالمنهج التحليلي فيعتمد عليه في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ومن ثم وضع الاستنتاجات التي على أساسها تُبنى التوصيات كما تمثلت عينة البحث في العينة العشوائية لمجموعة من التدريسيين موزعة على ثلاث كليات بمعدل 60 استمارة استبيان ثم استرجاع 49 استمارة منها 45 صالحة للتحليل وعليه فإن عينة البحث كانت عينة عشوائية بحجم 45 مفردة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: (النجار، جواد، 2014، ص 41)

- نظراً لمساهمة الجامعة في الرفع من الاقتصاد الوطني أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مطلباً مهماً لضمان إعداد خريجين متميزين ومزودين بالمهارات التكنولوجية والمعرفية لمواجهة متطلبات سوق العمل المحلية.
- وجود علاقة بين مجموعة من العقبات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو ما يؤكد إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة لاسيما وأن نسب اتقاق العينة حول العقبات كانت عالية نسبياً.
- إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي آتية لا محال لأن ضمان جودة المخرجات يعتبر ضرورياً إذ أنه من المؤشرات الرئيسية للتنمية الحقيقية التي تكون في مواجهة متطلبات سوق العمل.
- أظهرت الدراسة اهتمام تلك الكليات بإعداد البنى التحتية وإغفال معايير الجودة العالمية ما يستوجب إعادة النظر في مسيرتها السابقة من خلال تبنيها فلسفة جديدة قائمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أيضا من بين النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي هي وجود عقبات مهمة حالت دون التطبيق الفعلي والفعال لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهو ما يؤكد على أهمية وضروة العمل إلى إزالتها تدريجيا للوصول إلى التطبيق التام لإدارة الجودة الشاملة.

تلتقي دراستنا مع هذه الدراسة في نقطة أساسية وتعتبر الأهم ألا وهي التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، إذ ركزت هذه الدراسة على تشخيص أبرز عراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حين اهتمت دراستنا بمكانة الاتصال ومساهمته في ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر ودوره في تبني هذا النموذج الإداري تخلق التميز في التعليم الجامعي الذي يقود إلى الرفع من الاقتصاد الوطني وتمكيننا من التأقلم مع المعطيات التكنولوجية الحديثة ومواجهة متطلبات سوق العمل والمحيط الخارجي من خلال تزويد فاعلي المؤسسات الجامعية الجزائرية بمختلف المهارات اللازمة لذلك على مستوى وظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

### \* الدراسات الأجنبية:

#### **1-ElSagheir, El Rawas. "Toward an integrated model to improve the higher education output in the light of quality management concepts : the case of AASTMT"**

يتجلى الهدف من هذه الدراسة في تقييم سمات جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع تصنيفاتها باستخدام إطار المدخلات العلمية والمخرجات من خلال فحص أسباب وجود فجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات ومتطلبات سوق العمل، وقد استندت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة مع الاستعانة بالدراسة الاستكشافية للإلمام بالمعلومات الكافية حول الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (كليات الإدارة والتكنولوجيا) من خلال استخدام استبيان وجه الاستبيان

الأول لأعضاء هيئة التدريس حول جودة التعليم الجامعي داخل الكلية والثاني كان للطلاب (فرعي القاهرة والإسكندرية)، تم توزيعهم على 18 مفردة ومنه تحليل البيانات مع إجراء مقارنة بين آراء أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب في كلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية، باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف عما إذا كان هناك فرق كبير بين ردود أعضاء هيئة التدريس والطلاب، كما تم إجراء مقارنات متعددة باستخدام فرق المربعات الأقل (LSD) لمعرفة الفرع الذي يتضمن أكبر قدر من التناقضات وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: (ElSagheir, El Rawas,2012,pp1129,1130)

- وجود علاقة بين جودة أعضاء هيئة التدريس ومحتوى الدورة والطلاب والمرافق ومخرجات التعليم الجامعي، وهو ما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتطويرها نقاط القوة والسعي من أجل تحسين نقاط الضعف مع الاستمرار في ذلك، وأيضا من بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هو وجود فجوة قائمة بين هذه المخرجات واحتياجات ومتطلبات سوق العمل وهو ما يترجم على أرض الواقع بظاهرة زيادة معدل البطالة. (ElSagheir, El Rawas,2012,p1138)

من خلال استعراضنا لنتائج هذه الدراسة سمح لنا ومكنا من تشكيل لمحة تصورية حول مشكلة الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها النظرية، فقد أفادتنا بالكثير من المعطيات ذات الصلة بموضوع بحثنا، إذ توصلت إلى وجود علاقة بين جودة أعضاء الهيئة التدريسية ومحتوى الدورة والطلاب والمرافق ومخرجات التعليم الجامعي وهو ما أكد على ضرورة تطوير نقاط القوة واستغلالها مع الاستمرارية في تحسين نقاط الضعف، كما أكدت هذه الدراسة على وجود فجوة قائمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات ومتطلبات سوق العمل، الذي تعتبر الانطلاقة الجوهرية للدراسة القائمة، إذ أننا من خلالها سنتعرف على تقييم سمات جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر فاعلي المؤسسات الجامعية (أساتذة، طلبة، عمال) مع تشخيص أسباب وجود الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات وتطلعات المحيط الخارجي، إلا

أن تركيزنا سيكون منصب حول الأساليب والسبل المنتهجة من قبل مسؤولو القطاع للنهوض بالجامعة الجزائرية ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى معاييرها، وترسيخ هذه الثقافة مع تفعيل التواصل بين كوادرها البشرية.

## **2-Isabelle Bouchardy, "Management de la qualité dans l'enseignement supérieur public français : débat sur la mesure."**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العديد من القضايا التشغيلية المتعلقة بتشابه العمليات المنطبقة على هذا الجانب الجديد من الخدمات غير السوقية في سياق عالمي لإلغاء القيود على الدولة الفرنسية، وزيادة على ذلك التأكيد على حدود القياس كأداة من أدوات صنع القرار وتدعيم قادة الجامعات، واعتمدت هذه الدراسة على منهج المقارنة من خلال القيام بتحليل إدارة الجودة لأكثر من 10 سنوات، مع الاستناد إلى المنهج التجريبي بإجراء تجارب على العديد من الجامعات الجنوبية الاتحادية كمجتمع بحث منذ 21 مارس 2007. (Bouchardy, 2009, p 26)

كما تم تغذية هذه الدراسة ببيانات تم جمعها من خلال ملاحظة المشاركين التي بدأت قبل أربع سنوات مع إجراء المقابلات شبه المنظمة على جميع مستويات موظفي BIATOSS وجزء من المعلمين والباحثين كعينة دراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: (Bouchardy, 2009, p 27)

- التركيز على منهج العملية، وتوجيه العملاء، مع إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر، بالإضافة إلى ضرورة الانتقال إلى معيار تعاقدى واحد وتبسيط المستندات دون التقيد بالمعايير الثلاثة، أيضا من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أنه يجب أن تكون الشهادة "تبديل" بين الجودة الداخلية وجودة المستخدم (الرضا)، كما أثبتت النتائج التي تم الحصول عليها في إدارة الموارد البشرية أن الأمر يتعلق دائما بتقييم أفضل لعائدات الاستثمار لتدريب الموظفين وكذلك أفضلية ملاءمتهم للوظيفة، وكنتيجة

أخيرة أن المهارات لا تزال تُعامل كسمات فردية خاصة فيما يتعلق بالسلوكيات المتوقعة الجديدة التي يجب إدارتها بعقلانية قدر الإمكان.

إن عرضنا لهذه الدراسة هو إسهام و إثراء لموضوع بحثنا لاسيما وأنها سعت إلى التركيز على القضايا التشغيلية المتعلقة بالجانب الجديد من الخدمات غير السوقية الذي يساهم في تدعيم قادة الجامعات، حيث يتأكد ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها بإعطاء أولوية للتحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية وتوجيه العملاء، كما عبرت عن أهمية تدريب الموظفين وملاءمتهم لوظيفة ما، مع الاستغلال الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم التي من شأنها المساهمة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعات إلا أن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا كونها اعتمدت على المنهج المقارن في حين كانت دراستنا وصفية تحليلية.

### التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

الدراسات السابقة التي تم عرضها أشارت في مجملها إلى توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم الجامعي على وجه الخصوص وانعكاسها على جميع المستويات والنهوض بالجامعة إذ أن بعضها انصب اهتمامها حول معرفة متطلبات التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية للمساهمة في استمرارية تطويرها وتحسينها، مع التعرف على مدى تطبيق مبادئها وغرسها كثقافة تكون سائدة ضمن ثقافتها التنظيمية وممارستها بتسخير الإمكانيات اللازمة لذلك على غرار تكنولوجيات الاتصال الحديثة، وأيضا من أبرز الأفكار المقدمة في الدراسات السابقة هي التركيز على تشخيص مجمل العقبات التي تقف عائقا أمام تفعيل هذا النظام الإداري الجديد والسعي إلى إزالة الحواجز والمعوقات سواء كانت داخلية أو خارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا القطاع (التعليم الجامعي) وقد استقادت الباحثة من الدراسات السابقة

بالإضافة إلى التعرف على المفاهيم والمصطلحات والإطار النظري للبحث مع بناء أدوات الدراسة، من

النقاط الأساسية التالية:

- إثراء وتدعيم الدراسة في شقها النظري.
- العمل على التوسع في الحثيات التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة أو اختصرتها.
- توضيح وتبيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية، إذ أن هذه الأخيرة تتميز بتطرقها إلى مساهمة الاتصال في خلق الترابط والتفاعل بين الأطراف الفاعلين لاسيما أعضاء هيئة التدريس، بهدف تحقيق وظائف الجامعة والانتقال من الجامعة التقليدية إلى جامعة الجودة، مع اقتراح نموذج لإدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة باجي مختار في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة مع توضيح أهمية الاتصال في خلق التفاعل بين أفراد الأسرة الجامعية بهدف الوصول إلى أحسن النتائج.
- كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في إعطاء مقترحات وتوصيات.
- أيضا تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المعتمد في الدراسة الحالية.
- حيث أن أغلب الدراسات السابقة أجمعت وأكدت على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مقرون بجملة من المعايير والاعتبارات الواجب توافرها للتطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة والاستمرارية في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، كضرورة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وفق ما يتلاءم وطبيعة التنظيم الإداري الحديث ضمن إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الخريج بإعداده وتكوينه مع توفير الإمكانيات اللازمة لذلك وتهيئة المناخ الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وجعلها تختلف عنهم أنها تطرقت إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من منظور اتصالي تفاعلي، بهدف تحقيق رسالة الجامعة على مستوى جميع وظائفها (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، مع التركيز على المهارات الاتصالية لأعضاء الهيئة

التدريسية لانفتاح الجامعة على محيطها وإخراجها من قوقعتها، كما أن هذه الدراسة ركزت على إدارة الجودة الشاملة كونها ثقافة تدفع بالجامعة إلى الأمام من خلال انسيابية المعلومات وتشجيع روح الفريق ضمن مناخ تنظيمي مبني على علاقات اتصالية متينة تهدف إلى الاستمرارية في التحسين من خلال الاهتمام بالرأسمال البشري، دون الاعتماد على التشريعات واللوائح كأسس يقوم عليها هذا التنظيم الإداري.

### 2- المقاربة النظرية المعتمدة في دراسة الموضوع:

#### التفاعلية الرمزية

تم الاعتماد على التفاعلية الرمزية نظرا لأهمية الاتفاق حول المعاني والغايات في خلق التفاعل أثناء عملية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية مما يدفع بهذه الأخيرة إلى أداء الدور المنوط بها وتحقيق أهداف الجامعة من جودة وإنتاجية عالية سواء في العملية التعليمية أو في البحث العلمي أو في خدمة المجتمع وهو ما يتطلب التركيز على التحلي بالمهارات الاتصالية العالية على جميع مستويات الأطراف الفاعلة في الجامعة من إداريين وأساتذة وحتى الطلبة.

فكما حدد رواد نظرية التفاعل الرمزي للاتصال من أمثال "جورج ميد" الذي قام بتحديد العلاقة المتبادلة بين العقل والنفس والمجتمع وغيرها من العناصر الأساسية التي تشكل طبيعة أنماط الاتصال والتفاعل الذاتي والشخصي أو بين الأشخاص واعتبارها من الميكانيزمات الرئيسية. كما ركز أيضا على ضرورة الرموز والإشارات والمعاني التي تحدد أنماط الاتصال الذاتي أو بين الجماعات وتفسر العلاقات الاجتماعية بصورة عامة. (عبد الحميد، 1997، ص 247)

فاقتصر العلاقة بين أفراد المؤسسة الجامعية على العقل فقط بجعل القوانين واللوائح هي التي تحكم طبيعة المعاملات مع تغييب كلي للعلاقات الإنسانية يضيء عليها نوعا من الجمود و الركود نتيجة انتشار بعض الحساسيات والسلوكيات كفقدان الثقة عكس الجامعة التي تولي اهتماما بالعلاقات الإنسانية

المبنية على الثقة والاحترام المتبادل القبول بمبدأ التعددية الفكرية كمنهاج للوصول بالجامعة إلى حسن الأداء. وفيما يلي بعض العناصر التي تركز عليها فلسفة الجامعة التفاعلية:(العبادي. وآخرون.2008. ص ص 184، 185)

- إن الهدف الاستراتيجي لها هو بناء العلاقات لخدمة رسالة الجامعة في ضوء المبادئ الإرشادية التي تضبط إيقاع القيم الجامعية.

- يجب أن تبنى الإدارة حول روابط الثقة في علاقات العاملين بالجامعة وهو ما يتطلب أن تكون هذه العلاقات مفتوحة وصريحة في جميع الأطر(الإدارة والأجهزة المعاونة، والأساتذة ومعاونيهم، والطلاب) كما يتطلب ذلك قبول مبدأ المساواة في حقوق المواطنة الجامعية رغم اختلاف المواقع والمناصب.

- إن استجابة العاملين تعتمد في الأصل على تفهمهم لرسالة الجامعة و إحساسهم بملكية المؤسسة الجامعية وانتمائهم وشعورهم بالتقدير الشخصي والمهني.

- إن الناس يسعون باستمرار للحصول على حق اتخاذ قراراتهم بأنفسهم ويرفضون بذلك كل أشكال التسلط التحكم والاستغلال وبذلك يوضح أهمية التفويض والمشاركة والتمكن في إدارة المؤسسة الجامعية. وهو ما ينمي روح المبادرة والابتكار لدى الأساتذة لاسيما في ما يتعلق بالبحث العلمي الذي يعد من أهم وظائف الجامعة.

بالإضافة إلى تطوير روح العمل الجماعي، لان الفعل يعتبر مصدر عمليات التفاعل والاتصال وانتقال الأفعال الاجتماعية وردود الفعل والسلوك والاتجاهات والقيم من الحالة الفردية إلى الحالة الجمعية فالتعاون داخل المؤسسة الجامعية ضرورة حضارية لمواصلة التفاعل مع تجارب الآخرين والاستفادة من خبراتهم العلمية والأكاديمية على مستوى الجامعة ومراكز البحوث. ناهيك أن التواصل الخارجي مع

الجامعات الأجنبية يمكن أن يستثمر في مجال تبادل وتدريب الأساتذة والإداريين على أحدث الأساليب لرفع أدائهم الأكاديمي والإداري. (العبد الله. 2006. ص 151)

فالتفاعل الرمزي بين أطراف الأسرة الجامعية يساهم في دفع الجامعة إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وتطبيقها وهو ما يعود بالفائدة على المجتمع ككل، ويتم ذلك من خلال استيعاب ادوار الآخرين وتفاعل أفراد الأسرة الجامعية على مستوى كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة باجي مختار-عنابة-وبالتالي تحقيق النجاح في ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على استخدام الأفكار و المفاهيم التي تترجم إلى لغة، التي من شأنها المساهمة في تفعيل عملية الاتصال أثناء المواقف المختلفة بتوظيف الاتصال الرمزي و غير الرمزي و هو ما يميز التفاعل البشري بين مكونات جامعة باجي مختار-عنابة- مع تشكيلها للمعاني التي هي نتاج التفاعل الاجتماعي و الإنساني.

### 3- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

يتضمن هذا العنصر التطرق إلى مختلف المفاهيم التي لها صلة مباشرة بدراستنا، وأيضا التي تقترب من حيث التحليل مع ميدان الدراسة لتمكيننا من تحديد المفاهيم الإجرائية المناسبة. فدراسة "الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، تتطلب التعرف على مفاهيم الدراسة الأساسية ألا و هي: الاتصال إدارة الجودة الشاملة، التعليم الجامعي. ويكون ذلك من خلال تعريفها لغويا، اصطلاحيا، إجرائيا، دون أن نغفل التعرف على مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة بالمفاهيم الأساسية على غرار: الاتصال التنظيمي، الجودة الشاملة، الجامعة.

#### الاتصال:

لا يختلف اثنان حول مكانة الاتصال وأهميته في حياة الأفراد و المجتمعات وحتى الهيئات نظير مساهمته في ترسيخ العلاقات وتفعيلها، إلا أسس طرح هذا المفهوم و الآراء حوله تتباين لاسيما على مستوى

التنظيمات باختلاف طبيعة نشاطها، وهو ما قادنا إلى التطرق لمفهوم الاتصال ومن ثم الاتصال التنظيمي.

#### لغة:

الاتصال في اللغة من مادة "وصل، يصل، وصلا" وصلت الشيء بالشيء: ألمه و جمعه و اتصل بالشيء التأم به و اتصل فلان بفلان أي خبر فلان و اعلمه و اتصل فلان بالوزير أي صار في خدمته، وتواصل الرجلان: ضد تهاجرا. ( حجاب.2004.ص903)

- تعني كلمة الاتصال communication التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز، لتحقيق هدف معين وتتطوي على عنصر القصد والتدبير. وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف. كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى "عام" أو "مشترك" وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن ( المشاركة-التفاهم) حول(موضوع-فكرة) لتحقيق(هدف-برنامج).

ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل اتصل و الاسم بمعنى المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات، وكلها تؤكد على أهمية التفاعل و العلاقات الإنسانية بين البشر، حيث وقد عرفها "مختار القاموس" بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا"بمعنى نقل المعلومات و المعاني و الأفكار

و المشاعر بين شخص و آخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما و غرض معين. (العبد الله.

2006. ص23 )

اصطلاحاً:

- تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، و الأفكار، و الحقائق، و المشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد و كذلك توافر نفس المعلومات و الأفكار و الحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: عملية تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات. (خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر. 2013. ص15 )

- يذهب البعض إلى أن الاتصال الإنساني و التفاعل الاجتماعي لهما نفس المدلول، ويؤكد "شيلدون سترايكر Sheldon stryker" على هذه الحقيقة بقوله "إن الكلمتين تفاعل و اتصال تعنيان نفس الشيء ذلك انه لا يمكن أن يقوم تفاعل في غيبة من الاتصال، كما لا يمكن أن يقوم الاتصال بدون تفاعل رمزي". كما يتفق معه "تيودور نيوكومب Newcomb" حيث يقول "إن عمليات التفاعل الإنساني هي تقريبا عمليات الاتصال ...ذلك أن التأثيرات الفردية التي نهتم بدراستها في التفاعل هي تأثيرات تحدث من خلال الاتصال". (إسماعيل. 2003. ص ص 61،60 )

- وفي الاصطلاح يستعمل مصطلح "الاتصال" عادة للدلالة على مختلف أنشطة نشر وتبادل المعلومات لذلك يمكن تعريفه بأنه "العملية التي يتفاعل بها المرسلون و المستقبلون في سياقات اجتماعية معينة"، كما يعرف "محمد عبد الحميد" الاتصال بأنه "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة. (مكاوي.السيد. 2001. ص24)

- كما تعرفه "isabelle orgogoso" بأنه "نشاط تبادل غير متوقع وغير محتمل أحيانا يكون بين اثنين

أو مجموعة وحدات-فردية، تنظيمية، اجتماعية- ويبحث عن تغيير السلوكيات عند الفاعلين للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها" ( orgogoso, 1998 ,p 10 )

#### إجرائيا:

يمكن القول أن الاتصال هو تلك العملية التي بمقتضاها يتم الإشراك و المشاركة في المعنى، في إطارها الاجتماعي من خلال التفاعل الرمزي، للبحث عن تغيير السلوكيات بين الأطراف الفعالة في قطاع التعليم الجامعي وتحقيق الهدف المنشود من العملية الاتصالية ككل.

#### مفهوم الاتصال التنظيمي:

- هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المنظمات وبين بعضها، فحسب تصورات كل من "ريدينغ Redding وسانبورن sabron" يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل و استقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد، أما "كاتز Katz و كاهن kahen" فإنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادلها ترحيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم أي انه يمكننا القول بأن: (الصيرفي. 2007.ص 211)

1- الاتصال التنظيمي يحدث في نطاق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.  
2- الاتصال التنظيمي يتعلق بالوسائل وتدفعها و أهدافها و اتجاهاتها ومشاعر الأفراد وعلاقاتهم داخل التنظيم.

- الاتصال المؤسساتي هو كل عمليات الاتصال في مؤسسة ما، بهدف شهرتها وتدعيم صورتها.

(Dobiecki ,1996,p 159)

- الاتصال المؤسساتي هو جملة الاتصالات التي تدفع بالمؤسسة إلى الانفتاح سواء على المستوى

الخارجي أو مع المحيط الداخلي لها، أو مع مختلف وسائل الإعلام (Morel ,2000, p123)

### إجرائيا:

إن الاتصال المؤسسي يتمثل في جملة الاتصالات الحاصلة بين مختلف المؤسسات الجامعية أو بين أطراف المؤسسة الجامعية الواحدة في كل الاتجاهات بهدف تحسين صورتها لدى الجمهور بنوعيه الداخلي و الخارجي.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة المصطلحات التي يتكون منها، سعيًا منا لإزالة الغموض وتوضيح بيعة العلاقة التي تربطهم. ومن هنا جاء الاهتمام بالتعرف على كل من الجودة و الجودة الشاملة، قبل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

### الجودة:

### لغة:

- الجودة من جاد-جودة: صار جيدا. يقال: جاد المتاع، وجاد العمل فهو جيد. و الجودة: جودة الفهم صحة الانتقال من الملزومات إلى اللوازم. (النجار وآخرون. 2004. ص ص 146،145)

### اصطلاحا:

- حسب تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: أنها "الخصائص أو الهيئة الكلية للخدمة أو المنتج الذي تظهر قدرته في إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية". (أوهلال. 2017. ص22)

- كما عرفت المنظمة الدولية للمواصفات (iso)، أن الجودة هي "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا". (عايض.2012.

ص12)

- الجودة هي شيء ما يناسب غرضا منتجا، أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها، خاصة عندما يتحقق هذا الغرض أو المنتج. (المسهلي. وآخرون. 2015 . ص101)

وبالتالي إذا كان التعليم المقدم يفي بالغرض، حينئذ يقال انه جيد، بشرط أن يتوافق مع المستويات المقبولة للجودة و التكامل.

وعليه فإن معنى الجودة يتضح عند وضعها في سياق معين نحدد من خلاله الهدف في زمن ما. وعلى اثر هذه التعريفات يظهر الفرق جليا بين الجودة في القطاع الصناعي و التعليمي، حيث يختلفا في أربعة جوانب أساسية هي: الأهداف و العمليات و المدخلات و المخرجات، ففي القطاع الصناعي نجد أن الربح يعتبر مؤشرا شائع الاستخدام لقياس الفاعلية و الحكم على مدى تحقيق الأهداف، بينما نجد أن أهداف القطاع التعليمي ليست بهذه البساطة، وطبقا لما يراه tribus فان هدف كل مؤسسة تعليمية يجب أن يكون تزويد كل طالب بفرص للتطور في أربعة مجالات هي (المسهلي. وآخرون. 2015 . ص101 )

- المعرفة (التي تمكننا من الفهم).

- المهارة (التي تمكننا من العمل).

- الحكمة (التي تمكننا من وضع الأولويات).

- المؤهل التعليمي(الذي يساعدنا بان نصبح أعضاء محترفين وموثوق بنا داخل المجتمع).

ومن خلال ما سبق يتأكد أن معيار الجودة في القطاع التعليمي ومدى فاعلية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها لا يقاس بنسبة الربح عكس القطاع الصناعي، لاسيما و أن الهدف هو الرأسمال البشري.

**إجراءات:**

إن الجودة هي حالة ديناميكية غير محصورة في المنتجات المادية، و الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية فقط، بل يتوسع امتدادها وصولا إلى الأفراد و العمليات، وحتى البيئة المحيطة بنا.

## الجودة الشاملة:

### اصطلاحا:

تعد من بين المفاهيم الأكثر انتشارا الآن، لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات، وعليه فمفهوم الجودة الشاملة يشير بشكل مجمل إلى مجموعة المعايير و الإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة و التحسين المتواصل في الأداء و المنتج وفقا للأغراض المطلوبة و المواصفات المنشودة بأفضل طرق و اقل جهد وتكلفة ممكنين. (البيلوي.و.

آخرون.2016.ص12)

### إدارة الجودة الشاملة:

### إصلاحا:

وانطلاقا مما سبق يمكننا التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التعاريف التالية:

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".

( نجم.2010. ص 44 )

- يقصد بمفهوم إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة تقوم على مجموعة من الإرشادات تمثل القواعد الأساسية للتحسين التدريجي و المستمر لجودة المنظمة ككل. ووفقا لهذا المفهوم ينبغي التخطيط بدقة وبشكل مستمر لكافة أعمال التحسين وتنفيذ تلك الخطط بدقة وبشكل مستمر لكافة أعمال التحسين وتنفيذ تلك الخطط ومراجعتها وتقويمها. إذ تشمل هذه الفلسفة على وسائل لتحسين المنظمة ككل بشكل تدريجي ونظامي. كما تعتمد على استعمال ثابت للوسائل و التقنيات المتاحة لتحسين الجودة فضلا عن أهمية

الاهتمام بالتحسين

التدريجي و المستمر للملكات العاملة في المنظمة وبكافة مستوياتها بهدف تطوير مهاراتهم و إكسابهم خبرات جديدة. (البلداوي. نديم.2007. ص21)

- تعريف Lam هي "التغيير الجوهرى في طريقة أداء الأعمال، فهي ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل و أفراد الإدارة العليا، أنها عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع و القيادة و الإبتكارية و المسؤولية الفردية و تطبيق الحساب". (البوهي. وآخرون .2018. ص 103)

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "بأنها رؤية لا يمكن للمؤسسة تحقيقها إلا من خلال التخطيط طويل المدى، عن طريق وضع وتنفيذ الخطط السنوية للجودة التي تقود مؤسستها تدريجيا نحو تحقيق الأهداف المنشودة، إلى أن تصبح إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة مؤسسة تتميز بزيادة رضا العملاء من خلال التحسينات المستمرة و المشتركة بين جميع العمال بطريقة فعالة.  
( dahlgaard ,and others,2007,p29)

### التعريف الإجرائي :

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري قائم على مبدأ العمل الجيد من الوهلة الأولى مع البقاء في التحسين المستمر للمنتوج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسات الجامعية الجزائرية بالاعتماد على مختلف الأساليب الاتصالية الكفيلة بربط الجامعة بمحيطها .

من خلال تعرضنا لكل من مفهوم الجودة، الجودة الشاملة، وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة، يمكننا القول أن هذه الأخيرة أكثر شمولاً من سابقتها، كما أنها تتسم بعمقها الشديد إذا ما قورنت بهم، إلا أن هذا لا ينفي وجود قواسم مشتركة بينهم في العديد من الجوانب.

مفهوم التعليم الجامعي :

يعتبر التعليم الجامعي وسيلة لتحقيق التقدم بما يتماشى وحاجة المجتمع كونه مصدر تخريج الكوادر البشرية المطلوبة في مختلف المجالات و الميادين ومساهمته الفعالة في التطور المعرفي و التكنولوجي وعليه فان التعرف على مفهوم التعليم الجامعي في معناه الواسع يتطلب منا الإلمام بكل من "التعليم و الجامعة" في شقيهما اللغوي و الاصطلاحي.

- التعليم:

لغة: يرجع بنا اشتقاق "التعليم" إلى جذرين لاتنيين منفصلين ولكنهما غير متعارضين، وهما (educare) بإيحاءاتها في "الإطلاق" أو "الرعاية"، (ducere) بإيحاءاتها في "التوجيه" و"الهداية"، ولا يمثل هذان الاتجاهان معنيين منفصلين، بل هما غالبا ما يختلطان لكنهما يقدمان منظورين مختلفين، إذ تعود فكرة التعليم بوصفه إطلاقا وتنشئة إلى بدايات الفلسفة الإغريقية، وتقدم الصور المتكررة لدى أفلاطون عن المعلم بوصفه قابلة نماذج مبكرة قوية على إطلاق الأشياء الكامنة أصلا في ذهن الطالب، وإذ فسر ما "يوجه" بأنه الموارد الداخلية لدى الطالب، فإن الاتجاه الثاني لا ينفصل بوضوح عن الأول، غير أن لكلمة (educare) اقترانات أخرى كقيادة الطلاب أنفسهم عند إكمال عملية تكوين المهارات أو القابليات.

كما أن "التعليم" في العربية الحديثة، يرتبط باشتقاقين لغويين، فهو يرتبط بـ"المعلم" الذي بدأ حصرا بالحديث النبوي ثم تطور ليشمل المعرفة العامة -الذي يتلقاه الطالب من المعلم-، كما يترابط بـ"العلامة" بمعنى التميز الاجتماعي عن الذي يحظى به الطالب بعد التخرج باعتباره حصل على اعتراف "معلم" مشهور، وهكذا فهو يرتبط بالمعرفة الفردية كما يرتبط بالوجهة الاجتماعية.(طوني بينيت. وآخرون.

(2010. ص202)

**اصطلاحا:**

- ويرى البعض أن التعليم هو عملية إثارة قوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي فضلا عن توفير الأجواء والإمكانيات الملائمة التي تساعد المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناجم عن المثيرات الداخلية والخارجية. (عطية. 2009. ص30)

- هو العملية و الإجراءات التي يقوم بها المعلم لإحداث تغييرات عقلية ووجدانية ومهارات أدائية لدى المتعلمين، و للتعليم ثلاث مجالات هي : (الخفاجي و آخرون. 2021. ص179)

- المعارف و المعلومات: وتشمل موضوعات التاريخ، و الجغرافيا، و التربية الوطنية.

- القيم و الاتجاهات: مثل حب الوطن، و النظافة، و التعاون، و التسامح.

- المهارات: مثل مهارة السباحة، و الرسم، والنحت، و الطباعة.

**إجرائيا:**

وعليه يمكن القول أن التعليم هو عملية اكتساب معلومات ومعارف ومهارات، بحيث تمكن العنصر البشري في الجامعة من التواصل الفعال مع غيره.

**الجامعة:**

**لغة:**

الجامعة مؤنث الجامع، والجامعة أيضا: معهد التعليم العالي يحتوي على كليات أو مدارس للعلوم العالية كاللاهوت والفلسفة، الطب، الحقوق، والآداب.(البستاني. 2000. ص 93 )

### اصطلاحاً :

- الجامعة مؤسسة تربوية تعليمية لا خلاف على مكانتها و أهميتها بالنسبة لإعداد الأجيال و خدمة المجتمع، و أصبح من الأهداف العامة لفلسفة التعليم الجامعي ربطه بالمجتمع، و استخدام مؤسساته كمركز إشعاع يستهدف خدمته عن طريق إجراء البحوث و الدراسات العلمية في كافة المجالات و استثمار نتائجها بما يحقق التطوير و الارتقاء بكافة الممارسات التي تساعد في خدمة المجتمع و تحقيق التطور العلمي و إيجاد حلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور الاقتصادي و الاجتماعي و قد أكدت الأبحاث انه لا مكان في الوقت الحاضر للتعليم المنعزل عن المجتمع و مشكلاته و أن التعليم الجامعي الفعال هو الذي يكون وثيق الصلة بحياة أفراد المجتمع و حاجاتهم و مشكلاتهم. (عزب.2011. ص21)

- تعرف الجامعة بأنها مؤسسة علمية ذات هيكل تنظيمي معين، و أنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات و الأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقديم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا التي تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب، وهي تمثل قمة منظومة التعليم الرسمي الأكاديمي و تتحقق فاعليتها من خلال القيام بوظائفها الرئيسية الثلاث: التعليم. البحث العلمي. خدمة المجتمع و للجامعة أهداف منها (أهداف معرفية، اجتماعية، اقتصادية). (شحاتة.2020. ص ص 14، 15)

### إجرائياً :

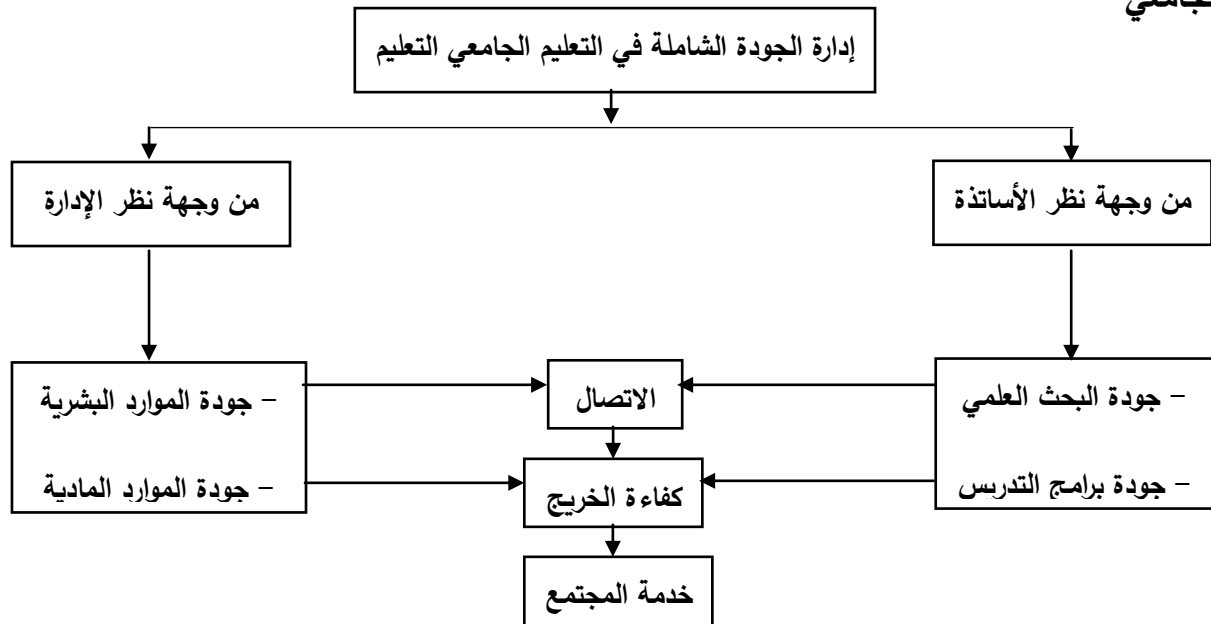
ومنه نقول بأن الجامعة هي المؤسسة التي تتضمن مركز الإشعاع الفكري والمعرفي الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد في الجانب العلمي بفتح المجال أمامهم للاحتكاك و المنافسة العلمية التي تقود إلى

التطور، دون أن تخلو من الجانب الاجتماعي، وعلى أثره فهي متعددة الاتجاهات تؤثر وتتأثر بالمجتمع على اعتبار أنها نسق مفتوح.

وعليه فإن التعليم الجامعي : هو ذلك التعليم الكفيل بأن يستخلص من بحر المعلومات المعلومة الحية القادرة على التأثير، ولذلك أصبحت القاعدة العامة لا أتعلم وإنما كيف نعلم أن جوهر التعليم الجامعي هو نقيض التعليم القائم على التلقين فهو تعليم يقوم على الإبداع في كيفية إدارة العملية الجامعية ويقوم على آلية أساسها فن الانتقاء وفن التحليل والتركيب بل، هو فن اكتشاف علاقات بين ظواهر لا تبدو مترابطة وأن يشكل البناء التركيبي الناجم عن اكتشاف هذه العلاقات نقطة انطلاق لفهم جديد ورؤية جديدة .  
(العبادي.2008.ص 32)

و كتعريف إجرائي للتعليم الجامعي: هو تلك العملية الاتصالية التي يتم بمقتضاها ربط الجامعة مع محيطها من خلال تكوينها للعنصر البشري و تدريبه في مجال البحث العلمي الذي يقود إلى خدمة المجتمع و النهوض به في شتى المجالات بالاعتماد على الكفاءات ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وكحوصلة للمفاهيم السالفة الذكر قدمت الباحثة مخطط يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الجامعي



#### 4- مجالات الدراسة:

تعد مجالات الدراسة على اختلافها من أهم الخطوات المنهجية، التي كانت محل اتفاق من قبل المهتمين بمناهج البحث الاجتماعي على انه كل دراسة تتضمن ثلاث مجالات أساسية تتمثل في: المجال الجغرافي أو المكاني، المجال البشري، و أخيرا المجال الزمني. (شفيق. 1998. ص 211 )

1. **المجال الجغرافي(المكاني):** يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة.
  2. **المجال البشري:** يتكون من جملة أفراد أو عدة جماعات، وفي بعض الأحيان يتكون مجتمع البحث من عدة مصانع أو مزارع أو وحدات اجتماعية ويتوقف ذلك على المشكلة محل الدراسة.
  3. **المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي يستغرقه إعداد البحث بأكمله، مع تخصيص فترات زمنية محددة يشار إليها في كل مرحلة وكل خطوة أساسية من خطواته مع وضعنا في الاعتبار القيود الزمنية والمصاعب التي تحد أو تعرقل تنفيذ مختلف الخطوات.
- إذ أن مجالات الدراسة في هذا البحث جاءت كما يلي:

كانت ولاية عنابة هي المجال الجغرافي أو المكاني للموضوع محل الدراسة من خلال دراسة البحث ميدانيا في الجامعة الموجودة في هذه المنطقة وعلى وجه التحديد بكلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية التي تنتمي إلى هذه الجامعة، حيث قمنا بجمع البيانات المطلوبة المتعلقة بمراكز ومخابر البحث العلمي إضافة إلى مشاريع البحوث والأساتذة القائمين بهذه المشاريع للموسم الجامعي 2020/2019، حيث اعتمدنا على إجراء سلسلة من المقابلات مع العنصر البشري في الكلية، والمتمثل في نائب العميد المكلف بالدارسات العليا على مستوى الكلية لإيداع طلبي لجمع البيانات الميدانية، ثم مع رئيس المصلحة المكلف بمشاريع البحث، وكذا جمع المعلومات من الأساتذة الباحثين بالاعتماد في ذلك على أدوات جمع البيانات التي تمثلت في استمارة الاستبيان و المقابلة المقننة التي كانت مع أعضاء من

خلية الجودة على مستوى الجامعة وعميدة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية وهو ما مثل المجال البشري من الدراسة.

فيما حدد المجال الزمني وفق ما استغرقته مراحل البحث المختلفة كما يلي:

(1) مرحلة الإعداد النظري: والتي امتدت على مراحل، أولها كان في أواخر 2011 حيث ظهرت فكرة الموضوع بعد مناقشتي لرسالة الماجستير، ثم تخمرت ومع نصائح الأساتذة لقت هذه الفكرة و تم تصويبها وتطويرها إلى أن ظهرت إلى النور في شكلها الحالي وبهذا العنوان. ثم تلتها مرحلة إعداد الإشكالية ووضع التصور العام والمخطط النهائي للبحث وذلك من خلال عرضه دوريا على الأستاذ المشرف والأخذ بعين الاعتبار بنصائحه وتوجيهاته و الحرص على التصويب وإضافة النقائص حتى تخرج في شكلها النهائي.

ثم جاءت مرحلة جمع البيانات النظرية حول موضوع الدراسة، وتم فيه وضع هيكل تنظيمي و تخطيطي لمحاور الدراسة وفصولها، وهذه المرحلة كذلك كانت بمتابعة وإشراف الأستاذ المشرف. (1) مرحلة الإعداد للعمل الميداني وتنفيذه وتضمنت تصميم أدوات البحث وهي الملاحظة و استمارة الاستبيان و المقابلة المقننة، وبعدها تم الشروع في العمل الميداني حيث كان النزول الميداني إلى جامعة عنابة لإجراء التريص الميداني والذي امتد من 2020/03/04 إلى 2021/01/11.

(2) مرحلة اختبار الأداة: إجراء الدراسة الميدانية والاستطلاعية.

(3) مرحلة جمع البيانات من المبحوثين: حيث تم توزيع الاستمارات و إجراء المقابلة مع المبحوثين وجمع البيانات منهم. وقد سبق هذه المرحلة مرحلة إجراء تريص ميداني بجامعة عنابة انطلق من 04

مارس 2020 إلى غاية 11 جانفي 2021

4) مرحلة تفرغ البيانات: بعد توزيع الاستثمارات واسترجاعها وإجراء المقابلة جاء موعد تفرغ استثمار الاستبيان وجدولة معطياتها وتحليلها وإحصائها.

5) مرحلة تحليل البيانات: وتفسيرها وكتابة التقرير النهائي للبحث وعرض النتائج.

### المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1- المنهج المعتمد في الدراسة:

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير و العمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. ويمتاز هذا الأسلوب بالمرحلية بمعنى انه يتكون من مجموعة من المراحل المتسلسلة و المرتبطة التي تؤدي كل منها إلى المرحلة التالية، ويبدأ المنهج عادة بعد تحديد مشكلة الدراسة أو البحث مروراً بوضع وصياغة الفرضيات و اختبارها و تحليلها و من ثم عرض النتائج ووضع التوصيات، وهنا يمكن القول أن الفرق الوحيد بين المنهج و الأسلوب هو أن الأول قد يقتصر على أسلوب واحد واضح و مميز وقد يشمل على مجموعة من الأساليب ذات الخصائص المتشابهة. (عليان.2011. ص 35).

والمنهج بمعناه الواسع يعني مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي وضعها الباحث عند دراسته لمشكلته، أما المنهج بمعناه الضيق فينحصر في الإجابة عن تساؤل مؤداه على مَنْ مِنَ البشر سوف تجرى الدراسة فإذا كانت ستجرى على البشر كلهم بقصد الإصلاح فيسمى هذا بالمنهج الاجتماعي، أما إذا كانت الدراسة ستجرى على مجموعة منهم أو على ظاهرة قصد الوصف وتحقيق هدف علمي فإنه يكون المنهج الوصفي. (شفيق.1998. ص87)

و هو عبارة عن جمع بيانات وصفية، وليس بالضرورة توضيح علاقات أو اختبار فرضيات، والقيام بتنبؤات أو التوصل إلى معان ومضامين. (الخطيب. 2003. ص 57)

وبما انه تم الاعتماد في هذا البحث على الدراسة المسحية (المسح الشامل) كونها تدخل ضمن المنهج الوصفي ارتأيت أنه يجدر التعرض لتعريف المسح الشامل كونه من أكثر طرائق البحث العلمي الاجتماعي من حيث الاستعمال، ويعتبر العساف "بان المسح الشامل هو تلك الصيغة المنهجية التي يتم بواسطتها بحث جميع أفراد مجتمع البحث أو معظمهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".(بن جخل. 2019. ص109)

وأيضاً فالدراسة المسحية هي جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة للتعرف عليها و تحديد وضعها ومعرفة جوانب الضعف و القوة فيها، لمعرفة مدى الحاجة لإجراء تغييرات فيه، ويعتبر المسح أكثر طرق البحث التربوي و الاجتماعي استعمالاً، ذلك لأننا بواسطته نجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن ظاهرة معينة أو حادثة مخصصة، أو جماعة من الجماعات، أو ناحية من النواحي (صحية، تربوية، اجتماعية... الخ (دويدري. 2000 . ص 193)

## 2- المجتمع المستهدف بالدراسة:

مجتمع البحث حسب ما عرفه موريس أنجريس هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.(أنجريس. 2004. ص298)

- إن القصد بمجتمع البحث هو مجموع محدود أو غير محدود من المفردات (العناصر، الوحدات) المحدد مسبقاً، حيث تنصب الملاحظات. أي أن مجتمع البحث هو: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. (بن مرسلي. 2003. ص166)

كما يمكن اعتبار مجتمع البحث هو المجموع الكلي من المفردات، والأشياء الأخرى المحدودة (المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي).

- أما بالنسبة إلى مجتمع البحث في دراستنا "الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة- " سابقا قبل تقسيمها فإنه يتمثل في كل الأساتذة الباحثين على مستوى هذه الكلية الذين ينشطون ضمن فرق بحث ومخابر. حيث تم جمع البيانات باستخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع استمارة استبيان عليهم وعددهم كل المفردات 200 مفردة من الأساتذة الباحثين المنتميين إلى كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية ضمن نفس الجامعة، إلا أنه تم استرجاع 73 استمارة متاحة رغم إلحاح الباحثة على استعادة باقي الاستمارات إلا أنها قوبلت بعراقيل كانت حائلا أمامها، وترجع أسباب ذلك إلى ظروف البحث العلمي التي يتخبط فيها الباحث و الأستاذ الجامعي على غرار بعده عن مقر السكن ما جعلهم دائمي الانشغال، ناهيك عن واقع الأستاذ الجامعي الباحث داخل الجامعة و الكلية بسبب غياب مكاتب و أماكن لالتقاء الأساتذة الباحثين، وما زاد من حدة هذه المعوقات هو غلق أبواب الجامعة بسبب تفاقم وباء كورونا في تلك الفترة.

### 3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات جملة الإجراءات و الأدوات التي يلجأ الباحث لاختيارها وفق ما يتماشى ومجتمع بحثه، لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث.

### استمارة الاستبيان:

الأداة الرئيسية لجمع البيانات في دراستنا هذه هي:

- الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها. في هذه الحالة فان الأسئلة ليست من نوع واحد مقارنة بتلك المستعملة في مقابلة البحث. (أنجرس.2004. ص204)

- كما عرفها موريس أنجرس أيضا بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية".

- كما يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أو الاستفتاء questionnaire أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق وأراء معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في منهج المسح وذلك لإمكانية استخدامه في جمع المعلومات عن طريق موضوع معين من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد. كما يعتبر الاستبيان أكثر ملائمة لدراسة جمهور المتلقين(الأفراد أو الأشخاص)، خاصة إذا كان جمهور المتلقين يتميز بضخامة العدد و التشتت بالشكل الذي يصعب استخدام أساليب أخرى مثل: المقابلة و الملاحظة. (حمدي. ساطوطاح.2019. ص92)

إذ تم استخدام أنواع مختلفة من الأسئلة في استمارة بحثنا هذا، تجمع ما بين المفتوحة والمغلقة، حيث قسمت إلى 3 محاور كل محور يعبر على تساؤل من تساؤلات الدراسة، ويندرج تحت كل محور ما بين 15 إلى 17 سؤال، بالإضافة إلى محور البيانات السوسيوديمغرافية التي ربطناها مع بعض التساؤلات

للإجابة على الفرضيات الإحصائية. كما تم تفرغ بياناتها بالاعتماد على التحليل الإحصائي spss. وقد تم عرضها للتحكيم على كل من:

- الأستاذة سعدي وحيدة أستاذة التعليم العالي. جامعة باجي مختار - عنابة.
- الأستاذة دغمان هالة أستاذة محاضرة أ.جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

### المقابلة:

المقابلة لغة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه. وهي بذلك المواجهة، من حيث قيامها على مواجهة الشخص. أي مقابلته وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث، وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس. و من ذلك فإن المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر، الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة. ( بن مرسلي، 2003، ص213)

وعليه فإن المقابلة هي أداة بحث تخضع من حيث الاستخدام إلى شروط علمية صارمة، منها أن يتم هذا الاستخدام في إطار إنجاز بحث علمي ذي إشكالية محددة، وخطة معينة يقوم الباحث فيها بضبط طبيعة المعلومات والبيانات المراد جمعها من أصحابها وفق خطوات معينة، يتم تثبيتها بعد التأكد منها بواسطة خطوات تمهيدية سابقة، حيث تشمل هذه الخطوات تحديد المحاور الأساسية لإجراء المقابلة بوضع المخطط العام للأسئلة الواجب طرحها أثناء مواجهة المبحوث، إلى جانب تعيين المجتمع المستهدف بالبحث تعيينا دقيقا. وفق ما يتوافق مع طبيعة المعلومات المطلوبة ونوعها.

و المقابلة نوعان هناك المقابلة غير المقننة، والمقابلة المقننة و هي التي تم الاعتماد عليها في دراستنا هذه. فالمقابلة المقننة (الموجهة) هي التي يقوم بإعداد أسئلتها مسبقا بطريقة مقننة قبل إجراء المقابلة، فإن سير الحوار بمقتضاها لا يخرج عن نطاق هيكلتها، من حيث الالتزام التام بالإجابة على الاستفسارات كما طرحت في السؤال، دون استخدام أسئلة مكملة كما هو الشأن في المقابلة غير المقننة. (بن مرسلي.2003. ص218 )

إذ تم إعداد دليل المقابلة الذي يتكون من 13 سؤالاً موجهاً إلى رئيس خلية الجودة على مستوى جامعة باجي مختار عنابة، بالإضافة إلى ممثلي الخلية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية بذات الجامعة. وكذلك عميدة الكلية. وقد وقع اختيارنا على هذه الفئة لتوفر شروط البحث فيها، زيادة على اطلاعهم الواسع بإدارة الجودة الشاملة و أكثر احتكاكا بكل الأطراف الفاعلة على مستوى الكلية.

### التحليل الإحصائي:

يعتبر التحليل الإحصائي أداة من أدوات البحث العلمي المستخدمة في جمع المعلومات. و هي أداة تحليل غير مباشرة للمعلومات، لكون الباحث لا يتعامل في استخدامها مع مادة التحليل بصورة مباشرة و إنما مع المعطيات الإحصائية التي تسفر عنها: عملية التحليل الكمي أو الدراسات الميدانية، في شكل بيانات رقمية. (بن مرسلي.2003. ص203 )

و يتم ذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، لاكتشاف متوسط (مركز) مجموعة البيانات المتوصل إليها في الدراسة (تطبيق مقاييس النزعة المركزية)، أو حساب درجة التباعد أو الاختلاف بين المفردات المدروسة (تطبيق مقاييس التشتت)، أو دراسة العلاقة بين متغيرين (تطبيق معامل الارتباط)...الخ. من مثل هذه المقاييس، التي تطبق عادة في إجراء بعض الاختبارات الإحصائية للوصول إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين بيانات المفردات المدروسة. و يسبق عملية التحليل

الإحصائي للبيانات الكمية المتوصل إليها في الدراسة إجراء تبويب البيانات الكمية، أي عرض هذه البيانات الكمية في جداول إحصائية، مع الاستعانة في هذا العرض بالرسومات التوضيحية و الخطوط البيانية. لتسهيل قراءتها من قبل المهتمين. (بن مرسللي. 2003. ص 276)

### خلاصة:

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى تحديد وضعية دراستنا بإعطاء صورة واضحة عنها، انطلاقاً من بناء إطار منهجي و مفاهيمي واضح تمحور حول إشكالية و أهداف الدراسة. وصولاً إلى تحديد التوجه المناسب الذي سيتم الاعتماد عليه في تحليلاتنا، بأبعاد مغايرة و مختلفة عن الدراسات السابقة حول موضوع الاتصال و إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

## الفصل الثاني:

### الاتصال و التعليم الجامعي

### تمهيد:

شهد قطاع التعليم الجامعي في الآونة الأخيرة نقلة نوعية، تميز بتزايد اهتمام مختلف دول العالم، ما جعل كبريات الجامعات العالمية تسعى جاهدة إلى توطيد علاقاتها وتفعيل الاتصال بينها و بين مكونات الأسرة الجامعية من جهة، وبين محيطها الخارجي من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى كل من ماهية الاتصال و أهميته للفرد و المجتمع، إضافة إلى ماهية الجامعة و أهدافها و رسالتها. ثم انتقلنا إلى التعليم الجامعي وفلسفته و أخيرا توصلنا إلى التعرض لأهمية الاتصال في التعليم الجامعي.

## المبحث الأول: الاتصال الجامعي

### 1- أهمية الاتصال للفرد والمجتمع:

إذا ما تحدثنا عن أهمية الاتصال بشكل عام فإنها تظهر في الإجابة على السؤال لماذا نتصل بالغير...؟ خصوصا فيما يسمى بالاتصال غير المخطط والذي نقوم به جميعا في حياتنا اليومية سواء داخل الأسرة أو مع الغير أو في الجماعات الصغيرة، أو داخل المجتمع ككل، في هذه الحالة يصبح تكيف نموذج الدوافع والحاجات الإنسانية مدخلا مناسباً لتحديد هذه الأهمية، والتي تظهر في الإجابة الجامعة، نحن نتصل لتلبية حاجاتنا الإنسانية، وبالنسبة للفرد يعتبر الاتصال طبيعة وضرورة، فهو يدخل في العلاقات الاتصالية لأنه يرغب في بناء العلاقة ببيئته الإنسانية المحيطة به، وهناك من يرى أن الاتصال هو طريق بناء العلاقات، فكل يوم نعتمد على قدرتنا في الحديث والاستماع والكتابة والقراءة وملاحظة الرموز والإشارات، وبدون هذه القدرات نفقد الكثير من إنسانيتنا. (عبد الحميد. 1997. ص22).

وعليه فإن البناء الاجتماعي داخل المجتمع يسعى إلى تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد داخل هذا البناء، وهو ما يجعله يشعر بتقديره لذاته داخل تلك الجماعة، وهو دور يفرض على الفرد القيام بوظائف متعددة تختلف فيما بينها من دور إلى آخر.

وتحقق في النهاية التكامل الاجتماعي وذلك لارتباط وظيفة كل فرد ودوره بالآخرين ولا يمكنه القيام بهذه الوظائف التي يفرضها الدور الاجتماعي دون اتصال بالآخر ونادرا ما نجد دورا اجتماعيا مع غياب الاتصال واحتكاك الفرد بغيره وزيادة على هذا الدور فإن اتصال الفرد بمصادر المعلومات والمعرفة من شأنه تدعيم المكانة الاجتماعية المرتبطة بهذا الدور.

وضمن الدوافع والحاجات الثانوية المصاغة من قبل الخبراء يمكن إيجاز أهمية الاتصال بالنسبة للفرد في النقاط التالية: (عبد الحميد. 1997. ص23).

1- بالنظر إلى أن العزلة داخل المجتمع تجسد لدى الفرد الإحساس بالخوف فإن احتمالية الاتصال بالآخرين يساعده على الاقتراب منهم ودعم الإحساس بالأمن والطمأنينة الناتجة عن التماسك الاجتماعي الذي يعمل بدوره على تحفيز الاتصال بالآخرين ويعتبر مظهرا من مظاهر الاتصال وتعبيرا عن قوته.

2- الإحساس بالأمن داخل الجماعة لا يتأكد إلا بقيام علاقات اجتماعية تمتاز بالإيجابية بين أفرادها وهي ما تجعل الفرد يعرف الآخرين ويتقبلهم كما يتبادل معهم الحاجات والأفكار والآراء من خلال الاتصال المستمر في حياة الفرد اليومية.

3- تتضح أهمية الاتصال للفرد في حاجته إلى المعلومات والمعارف الخاصة بالقضايا والموضوعات اليومية التي تقيد الفرد في اتخاذ قراراته اليومية، إضافة إلى ذلك تظهر الحاجة إلى الارتفاع بمستوى المعارف و المهارات التي تنعكس على الأداء والإنجاز في الموضوعات التي تهم الفرد في حياته اليومية وتظهر أيضا أهمية الاتصال في حاجة الفرد إلى المعلومات والمعارف التي تدعم ما يتبناه من أفكار وقيم ومعتقدات.

4- تظهر أهمية الاتصال للفرد في كونه العملية الأساسية التي يكتسب بها الفرد خصائص وسمات المجتمع الذي يعيش فيه وينتمي إليه، وتدعم بالتالي انتماءه إلى هذا المجتمع كونه يكتسب من خلال الاتصال قيم المجتمع ومعتقداته وينقلها بالتالي إلى الآخرين في صورة أو أخرى، وفي إطار عمليات اجتماعية مثل التنشئة الاجتماعية، وعليه يتحقق التكيف الاجتماعي مع طبيعة هذا المجتمع، وبالتالي تحقيق التوافق مع قيمه وعاداته ومعتقداته وتبنيها.

5- وبجانب الأهمية التي يعكسها الدور الاجتماعي والمكانة الاجتماعية والحاجة إلى الانتماء والتكيف الاجتماعي مع الأهمية التي يعكسها الاتصال في ذلك، تظهر حاجة الفرد إلى تحقيق عبئ الواقع اليومي والهروب من هذا الواقع إلى آخر يرسمه الآخرون في كتاباتهم وأعمالهم التي تعرض في وسائل الإعلام مثل الصحف والراديو والتلفزيون والسينما والمسرح في إطار المحتوى الترفيهي الذي يساعده على ذلك ومنه يتم اتصال الفرد بهذه الوسائل لتحقيق هذه الوظيفة -التسلية والترفيه-.

إضافة إلى الوظائف السابقة التي تعكس أهمية الاتصال للفرد، فإن أدوار أخرى للاتصال تعكس أهميته للمجتمع، يمكن إدراجها في النقاط التالية: (عزوز . 2016 . ص8)

1- إن الإنسان قد اهتدى بفطرته وسجيته إلى الاتصال من أجل التقاهم والتعاون وبناء العلاقات مع أقرانه، ونقل المعلومات والخبرات والتجارب وتلبية حاجياته البشرية، ومن ثم فهو ضرورة ملحة مفروضة من طبيعته الاجتماعية التي تميزه عن باقي المعلومات، وهو ما ساعده على التقارب لضمان تماسكه مع غيره، بهدف تحقيق التكامل والانسجام الاجتماعيين.

2- الاتصال كان مرافقا للإنسان ليعبر به عن ما يختلجه من أفكار ومشاعر، بالإضافة إلى تسخيره لخدمة أغراضه وتسيير شؤونه، ما أسهم في ترقية تلك الأفكار وتطويرها، زيادة على دوره الفعال في بناء المجتمع وتكوينه، وهذه الفعالية تتضح عندما تؤدي الرسالة دورها بين المرسل والمستقبل وبالتالي نجاح العملية الاتصالية، ولا يمكن لأي مجتمع بشري أن يستمر بدونه لأنه يعتبر نواة التفاعل الاجتماعي كون المجتمع لا يتكون من أفراد منعزلين، بل هو مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها تربطهم علاقة تأثير وتأثر.

3- يوضح مفهوم الاتصال باعتباره نقل الأفكار وتبادلها من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو إلى جماعة أخرى، إذ أن هناك علاقة مشاركة بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل) سواء في الأفكار أو القيم والاتجاهات وحتى في الأفعال في حد ذاتها.

4- حتى يتمكن الفرد من تحقيق التواصل والتفاعل داخل المجتمع سعى إلى إيجاد وسائل اتصالية متنوعة حتى وصل إلى اللغة التي تعتبر من أهم هذه الوسائل في عملية التواصل البشري التي من شأنها المساهمة في نقل المعرفة بين الأجيال بفعالية. (عزوز . 2016. ص9)

5- إن نقل المعلومات والأفكار بين أفراد المجتمع لا تعتبر الوظيفة الوحيدة للغة وإنما تعددت وظائفها لتشمل إحساس الفرد بالانتماء إل بيئته والحاجة إلى التكيف الاجتماعي، كما تظهر حاجة الفرد إلى استخدامها في حياته اليومية لاتصاله بالآخرين.

وعلى إثر ما تطرقنا إليه في أهمية الاتصال بالنسبة لكل من الفرد والمجتمع والدور الذي يلعبه لكليهما يمكن إسقاط ذلك على أهمية الأستاذ الجامعي (الباحث) باعتباره هو الفرد وأيضا على الجامعة الجزائرية كونها تمثل المجتمع الذي ينتمي إليه الأستاذ، فهو يشعر بانتمائه إلى جامعته، وهو ما يؤدي به إلى القيام بدوره على أكمل وجه، كما أن الأستاذ يعمل على الاحتكاك بالآخرين داخل هذا النسق (الحيز الجامعي)، الشيء الذي يدفعه إلى الشعور بالأمان والطمأنينة، زيادة على حاجته إلى اكتساب المعلومات والمعارف ما يضطره إلى أن يكون في حالة اتصال دائم مع باقي أفراد المجتمع، أما فيما يخص الجامعة التي تمثل المجتمع في هذه الدراسة فإن الاتصال يزودها بكل المعلومات المتعلقة ببيئتها حتى تتمكن من حماية المجتمع وبالتالي حماية الأفراد وتوفير الحماية لهم، كما أن الاتصال في الجامعة يخلق الترابط بين أفراد

المجتمع وعناصره وبالتالي يكون هذا الأخير متماسك اجتماعيا، زيادة على ذلك فإن الجامعة تحافظ على الهوية الثقافية من خلال نشر تراثها وعاداتها وقيمها بين جملة الأساتذة والباحثين وحتى والطلبة.

## 2- العوامل التي تحدد فعالية الاتصال:

تتم عملية الاتصال بين طرفين ضمن علاقة تبادل الأدوار (الإرسال، والاستقبال) إذ أنها لا تتم في فراغ فهي ليست أحادية الجانب، ولكن لها عدة طرق لتقرير مصيرها وتحديد فعاليتها يمكن إيجاز أهمها فيما يلي: (عبد المقصود. الحداد. 2014. ص265)

**1- الإطار الفني أو التقني:** وهو ما يتعلق في مجمله بنوعية القنوات المستخدمة وقدرتها على نقل الرسالة جيدا بعيدا عن كل العوائق التي من شأنها عرقلة مسار ونجاح العملية الاتصالية، أما فيما يخص الإطار الفني للاتصال الإداري فإنه يمر بمرحلة تطور سريعة باستعمال أساليب حديثة نتيجة ما أفرزته ثورة المعلومات.

**2- الإطار النفسي الاجتماعي:** فوظيفة هذا الإطار هو القيام بعلاج كل القضايا الذاتية والتفاعلية في الاتصال بين الأفراد والجماعات، كما أنها تمتاز بالتنوع في تحديد فاعلية الاتصال، ومن هنا تبرز العمليات المعرفية كالتفكير في صياغة الرسالة، إضافة إلى التفاعل النفسي والاجتماعي والانفعالي بين طرفي عملية الاتصال وما تحدث بينهما.

**3- الإطار الثقافي:** وهو الذي يشمل المستويات الثلاث السابقة كالوسائل التقنية والتنظيم والعلاقات الاجتماعية، فهي كلها مشتركة في الإطار الثقافي، الذي يضم الكل من عادات وتقاليد ومعايير مع القيم واللغة والتراث.

فجودة عمل المؤسسات الجامعية قائم على وجود نظام الاتصال بها، فيجب على كل جامعة الاهتمام بعملية الاتصال سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، إذ أن الاتصال الفعال يتضمن حصول الأفراد

على المعلومات التي يحتاجون إليها في وقتها المناسب بطرق يمكن استيعابها.

**4- الإطار التنظيمي:** فعملية الاتصال في مكان العمل أو على مستوى إدارة المؤسسة الجامعية يجب أن تكون من خلال التنظيم وعليه فالتنظيم الإداري له دورا بارزا وفعالاً في تنسيق الجهود وتعقبها، ومنه فإن أي جامعة ليس باستطاعتها تحقيق أهدافها إلا إذا توفر لها تنظيم فعال.

إذ أن الاتصال في مفهومه يغطي العديد من المعاني واستمر ذلك لفترة طويلة رغم انتشار العديد من التقنيات و إدخال الطابع المهني على الممارسات، ما قدم إضافات جديدة جعلت الاتصال من رموز مجتمعات الألفية الثالثة، لاسيما وان عمليات الاتصال تقع على مفترق طرق العديد من التخصصات. ( Armand. Michèle mattelart،1995,p3 )

وهو ما دفع بالمؤسسة الجامعية الجزائرية أن تولي أهمية بالغة لتفعيل الاتصال في مختلف الأطر كونه عنصر أساسي لتوطيد العلاقات بين أفرادها ، وبينها وبين محيطها الخارجي من جهة أخرى،بالإضافة إلى مساهمته في خلق الجو الملائم لتجسيد مشاريع البحوث وتسخيرها لخدمة الصالح العام.

### **3- دور الجامعة في تطور المجتمع:**

تمر المؤسسات في وقتنا هذا على اختلاف نشاطها ومهامها وعلى رأسها المؤسسة الجامعية بفترة تحول حاسمة، فكان لزاما على الجامعة التعايش مع هذه الأوضاع الجديدة وألا تعيش "في أبراج عاجية، أي تعيش بمعزل عن الأحداث الجارية في الأمة وحولها، بل تسهم في الحياة الاجتماعية، وكما تتأثر الجامعة بالجو الاجتماعي المحيط بها فإنها أيضا قادرة على التأثير فيه، وإعادة تشكيله". (الأسدي. 2013.

ص35).

فالجامعة تعد أداة المجتمع لأنها تؤثر فيه وتتأثر بكل المعطيات الموجودة في المحيط وهو ما يدفع بها إلى فتح أبوابها المساهمة في بناء المجتمعات وتكوين مختلف القيادات والنهوض بالمجتمع على جميع المستويات الثقافية، العلمية، الاجتماعية وحتى الاقتصادية ومن خلالها نقول أنّ الجامعة تؤدي رسالة مهمة بمساهمتها في التطورات الحاصلة في المحيط، إذ أن النهوض بالمجتمع تعتبر من أبرز وظائف المؤسسة الجامعية وعلى إثره كان لزاما عليها أن تكون مسخرة بكل إمكانياتها لخدمة المجتمع وركزنا في

هذا الشأن على ثلاث مؤشرات وهي: (القواسمة. البلوي. 2015. ص 167 )

- المؤشر الأول: ربط التخصص في الجامعة باحتياجات المجتمع المحيط بها.
- المؤشر الثاني: ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بغية إيجاد حلول لها.
- المؤشر الثالث: التفاعل بين الكلية بمواردها البشرية والبحثية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

#### 4- أهداف تسطرها المؤسسات الجامعية في برامجها :

باعتبار أن الجامعة تعمل في مجتمع تتأثر به وتتأثر فيه فإن العملية التعليمية لا يمكن أن تتم من فراغ وأهداف أية جامعة مستمدة بطبيعة الحال من المجتمع الذي تنتمي إليه وسخرت لخدمته، لذلك تختلف أهداف الجامعات كل حسب مجتمعه، ولما اتسعت رقعة التعليم الجامعي أصبحت للجامعة أهداف أكثر إيجابية تسعى لخدمة المجتمع، حيث تمثلت أهداف الجامعة فيما يلي: (الأسدي. 2013. ص49)

- 1- **التدريس الجامعي:** ويشمل هذا الهدف إعداد الكوادر البشرية وتزويد الجامعة بالطاقات المتخصصة ذات المؤهلات العالية في جميع المجالات التي من شأنها خدمة المجتمع وتقديم الأفضل له.

2- الارتقاء بالبحث العلمي: ويشمل هذا الهدف إجراء البحوث سواء كانت نظرية أو تطبيقية والعمل على دعمها والسعي إلى توظيفها، خاصة تلك التي لها علاقة بقضايا المجتمع من خلال إسهاماتها في حل المشكلة.

3- خدمة المجتمع وتنميته: ويبرز ذلك من خلال العمل على تزويد المجتمع بمختلف التخصصات التي تتجسد في مهن مطلوبة في المجتمع، بالإضافة إلى مشاركة الجامعة في وضع الخطط العامة لتنمية محيطها وتأهيل كوادرها للنهوض بالمجتمع.

تعتبر الأهداف السالفة الذكر أهدافا عامة تشترك فيها كل الجامعات إلى حد كبير إلا أن هناك اختلافات طفيفة تميز جامعة عن أخرى، وزيادة على ذلك نوجز بعض الأهداف الأكثر دقة التي تسعى الجامعة الجزائرية إلى بلوغها نذكر منها ما يلي: (الأسدي. 2013. ص50)

- العمل على إكساب الطلاب مختلف طرق التفكير العلمي، إذ أن الجامعة تسعى إلى تكوينهم تكويناً عقلياً سليماً ومن خلال ذلك يتحلون بمرونة فكرية ونظرة موضوعية للأشياء، ناهيك عن حبهم للعلم ما يجعلهم يقبلون على التطور والتجديد بالإضافة إلى المشاركة في إحداث التقدم في المجتمع.

- السعي إلى النجاح في خلق مدارس علمية وإنجاحها بحيث تتبنى البحوث التي من شأنها المساهمة في تعميق علمنا، زيادة على التصدير بمختلف مشكلات المجتمع، والسير وفق نظم الجودة.

- توطيد العلاقة بين المجتمع والجامعة، إذ أن هذه الأخيرة هي التي تنهض بالأمة وتسير بها في طريق التعليم، وعليه كان لزاماً عليها تلبية حاجات المجتمع.

- المساهمة في تكوين مختصين وإعدادهم في مختلف المهن والعمل على تزويدهم بالمهارات والمعارف ذات المستوى العالي ويكون ذلك وفق ما تقتضيه طبيعة العصر، ما يجعل الجامعة في موقف قوة يمكنها من مواكبة التقدم العلمي وهذا الشارع في المجال التكنولوجي.

- تركيز اهتمامها في المرحلة الجامعية الأولى على تلقين الدراسات الأساسية، وتكون مرحلة الدراسات العليا للتخصص الدقيق وبناء توجهات الطلاب.

من خلال ما تم ذكره سالفًا وإمعان النظر في هذه الأهداف نتأكد من مساهمتها لكل مرحلة من مراحل أي مجتمع، زيادة على ذلك فإن هذه الأهداف جاءت لخدمة هذه الأخيرة والنهوض به حضارياً وعلمياً، كما أن الجامعة تسعى إلى مساهمتها في تقدم العلم والرقي الفكري دون إهمال القيم الإنسانية وإغفالها، وبذلك فالجامعة يُصبح لها دور بارز ومساهمة فعالة في إعداد ثروة هائلة وقوى كبرى للمجتمع وهي الثروة البشرية حتى تستفيد منها في خدمة المجتمع وتنمية البحث العلمي، ومن ثم تنمية المجتمع ككل.

## 5- رسالة الجامعة ووظائفها:

رغم التطور التكنولوجي الحاصل على مستوى المؤسسات الجامعية وما أضاف لها من وظائف إضافية إلا الرسالة الأصلية لها كونها خزان الخبرة والمعارف تمثلت في أنها: «منتجة لها وناقلة وموزعة لمحتوياتها، وهي مطورة ومجددة لرصيدها، وموظفة لثمراتها فيما ينفع الناس، كما أن الجامعة في تحولاتها وتصرفاتها السائدة التي من تراكم تاريخي في الفكر والتقاليد تجسد في وقائع مؤسسة من قوانين وممارسات- تمثل حاضنة للمستقبل بمختلف احتمالاته وتطلب التطوير نحو كيان أكبر وأكثر فاعلية».

(بن عيسى. 2017 . ص175)

إلا أن تجسيد رسالة الجامعة كان بفوارق متفاوتة بين ما تريد تحقيقه وبين ما يمكن تحقيقه في الواقع وكل ذلك كان في ظل التفاعل مع مختلف التغيرات الحاصلة ومحاولة التكيف مع متطلبات المحيط . فالجامعة الجزائرية بقيت تسعى وتناضل من أجل هدفها الأساسي المتمثل في تخريج وتكوين آلاف المؤهلين من الإطارات والباحثين، إضافة إلى سعيها في تطوير البحث العلمي بما يتوافق وخدمة المجتمع.

فبالرغم من التنوع في أهداف الجامعة إلا أننا نجد أن مضامينها قد سخرت لخدمته ثلاث وظائف رئيسية ألا وهي: (صقر. 2015. ص59)

**1- إعداد القوى البشرية:** فهذه الوظيفة تعد من أهم الوظائف المرتبطة بالتعليم الجامعي منذ بداياته الأولى بغية إعداد الأفراد وتكوينهم لمختلف المهن، فقد تطورت مختلف التخصصات الجامعية بتطور العلوم مع استحداث تخصصات جديدة، فهذه الوظيفة تعد من أهم القضايا بالنسبة للجامعة على اعتبار أن هذه الأخيرة مسؤولة عن تدعيم الفرد وتزويده بالمعارف والمعلومات، زيادة على إسهامها في إكساب مختلف المهارات والمبادئ التي تزيد من طاقاته وتحفز قدرته على الإنتاج والعمل، ناهيك عن كونها وسيلة تدريبية تزوده بالطرق العلمية والعملية، والأساليب المتطورة في الأداء الأمثل، كما أنها تمثل وسيلة فنية تمنحه خبرات ومهارات نابغة من ذاته تعيد صقل قدراته، زيادة على أنها وسيلة سلوكية تعمل على إعادة تشكيل سلوكه وتصرفاته كما تمنحه فرصة لتحديد مسلكه الوظيفي والاجتماعي.

**2- البحث العلمي:** وهو من أهم الوظائف التي يعتمد عليها التعليم الجامعي خاصة في وقتنا الراهن فمن خلاله يمكن مساهمة الجامعات ضمنها الجامعة الجزائرية في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها المجتمع باستخدام الطرق العلمية التي تتماشى وفق معايير هذه المجتمعات ومن ثم تم الطرق العلمية التي تتماشى وفق معايير هذه المجتمعات ومن تم العمل على

تطوير الحياة بها على اعتبار أن هذه الجامعات جزء لا يتجزأ منها، زيادة على إمكانية إفادة غيرها بمختلف خبراتها.

إذ أنه لا يمكن أن تكون هناك جامعة ذات جودة عالية بهذه المقاييس في حالة إهمالها للبحث العلمي وعدم تركيز اهتمامها عليه يجعله ثقافة راسخة في أذهان أساتذتها وطلبتها، وحتى تتمكن من جعله ثقافة راسخة في أذهان أساتذتها وطلبتها، وحتى تتمكن من تحقيق وظيفتها هذه على أكمل وجه والنجاح في ذلك يتوجب عليها توفير الجو الملائم للنهوض بالبحث العلمي بتسخير مختلف المستلزمات العلمية والمادية التي يحتاجها وأيضا المعنوية منها لدعم الأساتذة وحتى الطلبة وتحفيزهم، ومنه تعمل الجامعة على إثراء ثقافة الجودة والتدريب الذاتي لأعضاء الهيئة التدريسية ومختلف الطلبة والباحثين، ولن يتجسد ذلك إلا في ظل الحرية الفكرية للباحث اتجاه الموضوعات التي يبحثها، زيادة على خلق علاقة اتصالية جيدة وفعالة مع الجهاز الإداري مما يسهل عليه مختلف الإجراءات الإدارية للحصول على المراجع والأجهزة التي يتطلبها البحث العلمي، مع توفير ميزانية خاصة لخدمة أغراض البحث العلمي ما يعود بالفائدة على الجامعة والمجتمع ككل.

### 3- التنشيط الفكري والثقافي: وتتضح هنا المساهمة الكبيرة للجامعة في تقديم المعرفة وتشجيعها للقيم

الأخلاقية، بالإضافة إلى النهوض بالطبقات الاجتماعية التي تؤدي إلى التقدم الاقتصادي والاجتماعي وكان ذلك عن طريق دورها في تبسيط المعارف الجديدة والمحافظة عليها، والسعي إلى توصيلها أكبر عدد من أفراد المجتمع والعمل على تحقيق أهدافه، ناهيك على أنها تقوم بدراسته التراث الإنساني والمحافظة عليه بما يضمن استمرار العناصر الصالحة للمجتمع ومن ثم إسهامها في استمرار الثقافة

الإنسانية، وإقامة دولة مبنية على القيم والتطور انطلاقاً من داخل الجامعة في حد ذاتها كونها المجتمع  
زيادة على أنها منبع ثقافي ينهل منها الطلبة. (صقر. 2015. ص 60)

ومن خلال ما سبق ذكره حول الوظائف الثلاثة للجامعة نجد أنها متصلة ببعضها البعض حتى تتمكن  
من تحقيق متطلبات هذه الأخيرة والعمل على تسخيرها في خدمة المجتمع بصفة عامة.

## 6- مهام الجامعة:

بناءً على ما ورد سابقاً في أهداف ووظائف الجامعة يمكن تلخيص مهام الجامعة في النقاط التالية:  
(قواسمية. 2017. ص 38)

- تكوين الطالب لأجل تحصيل المعرفة العالية في صورة المعرفة الأساسية أو التكوين المتواصل، ومن  
ثم عدم اكتفائه بتلقي مختلف المعلومات والمعارف دون التفاعل وعدم المشاركة في إثراء الجامعة  
والمجتمع.

- إنتاج المعرفة انطلاقاً من أن الجامعة مؤسسة معرفية بالدرجة الأولى، وعلى هذا فإن الأستاذ الجامعي  
لا تنحصر مهمته فقط في التدريس وإنما تمتد إلى مستوى البحث العلمي الذي يعتبر بمثابة رأس القاطرة  
الموجهة نحو تقدم المعارف، فالأستاذ الجامعي يعتبر المحرك الأساسي للجامعة من خلال أبحاثه التي  
تخدم أغراض المجتمع، كما أنه حلقة وصل بين الطالب والإدارة الجامعية بما يقدمه من دروس ومعارف  
لتكوين الطلبة.

- إكساب الطلبة مؤهلات غرضها الاندماج في الحياة العملية وإيجاد مكانة لهم فيها وفقاً لمتطلباتها وهو  
ما يفترض أن يكون نتيجة للتسويق فيما بين التكوين النظري والجانب العملي الذي يسعى إلى تشكيل أطرا  
ونخبا تتحمل مسؤولياتهم في المؤسسة العمومية والخاصة على حد سواء، وهو ما تجعل الطالب طرف

فعال في مجتمعه يمكن الاعتماد عليه كعنصر أساسي في عملية التطوير الاقتصادي والاجتماعي على

السواء، وهو ما جعل إعداد القوى البشرية من أبرز الوظائف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

- تكوين الإطارات التي تحتاج لها المجتمع معرفيا، فكريا أو فنيا، صناعيا تكنولوجيا أو اقتصاديا... إلخ

في إطار عملياته تخطيط وطني، وهو ما يجعل الجامعة المساهم الأكبر في تطوير المجتمع بما تقدمه من

أبحاث عملية بالإضافة إلى تكوينها لخريجين فعالين في النهوض بالمجتمع وبالتالي العمل على ربط

الجامعة بمحيطها من خلال هذه الفئة (الإطارات).

- المساهمة في تطوير البحث العلمي بصورة أكبر والعمل على تنمية الروح العلمية والسعي إلى ترسيخها

كثقافة تتحلّى بها كل الأطراف المشكلة للمؤسسة الجامعية.

وحتى تتمكن الجامعة الجزائرية من تحقيق هذه المعالم المذكورة أنفا والنهوض بقطاع التعليم الجامعي

ككل، لابد لها أن تعمل جاهدة لتحقيق التوازن بين مكونات الأسرة الجامعية من إداريين وأساتذة دون

إغفال الطلبة، والسعي إلى تحقيق جو اتصالي يسوده التفاعل والثقة بينهم وتجنب الوقوع في الأخطاء عند

تأدية مهامهم وذلك من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على دفع وتحفيز كل الفاعلين

بمشاركتهم في تجسيدها كل على مستواه وعدم الاكتفاء بالتوقع، بل عليهم مجابهة العراقيل التي تعترضهم

وإيجاد حلول لمختلف العوائق والصعوبات التي تنخر جامعاتنا وتجعلها تحيد عن رسالتها الأصلية.

### 7- علاقة المؤسسة الجامعية الجزائرية بالمحيط:

للجامعة الجزائرية دورا بارزا في بيئتها سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، وبناء هذه العلاقة مر بعدة

مراحل نتيجة اختلاف سياسات التعليم من حقبة إلى أخرى .

إذ أن الجامعة الجزائرية كانت تسيروها إطارات فرنسية في جوانبها الثلاث . إدارة، برامج، لغة. وكان ذلك في بداية الاستقلال، وبالتالي لم تكن تهمها الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للجزائر وإنما اقتصر دورها على تكوين النخبة فقط. وبناءا على ما سبق يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين الجامعة ومحيطها منذ الاستقلال في خمسة مراحل أساسية هي: (الإمام. 2016. ص532)

- **المرحلة الأولى:** مرحلة الستينات، لم يتم التطرق فيها إلى طبيعة العلاقة بين الجامعة ومحيطها وذلك بسبب ما كانت تمر به الجزائر في تلك الحقبة.

- **المرحلة الثانية:** كانت في سنوات السبعينات إذ تطورت العلاقة بصفة واضحة وهذا نتيجة تطورات المحيط ما جعله في حاجة إلى إطارات وكفاءات بعد ظهور إصلاحات في الجامعة نجم عنه شغور في المناصب، وبالتالي بعث جامعة جديدة ركيزتها الأساسية التفاعل مع القطاع الاقتصادي وتحقيق مطالبه من حيث الإطارات.

- **المرحلة الثالثة:** تميزت هذه المرحلة باستمرار مبادئ وأهداف الإصلاح السابق وكان هذا في فترة الثمانينات. وهو ما نجم عنه جملة من المشاكل على مستوى التكوين أو التشغيل وهذا راجع إلى غياب فعلي للتخطيط المحكم بين حاجات المحيط وأهداف الجامعة، وهو ما نجم عنه فترة من عدم الانسجام والتفاعل بين الجامعة ومحيطها الخارجي.

- **المرحلة الرابعة:** تميزت هذه المرحلة التي كانت في سنوات التسعينات بالسعي إلى إعادة تفعيل العلاقات بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، وكان ذلك بسبب التغيرات الحاصلة حيث

انتقلت

الدولة الجزائرية من الاقتصاد الموجه إلى الحر، وهو ما جعل مؤسساتها الإنتاجية في حاجة إلى كفاءات عالية ذو تكوين جيد لمجابهة المنافسة، فكان ذلك فرصة للجامعة الجزائرية لكسب ثقة المحيط والاندماج فيه لاسيما وان في هذه الحقبة المجتمع الجزائري انتقل من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق فكان لزاما عليها التكيف مع معطيات البيئة الجديدة. (الإمام. 2016. ص533)

- المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الممتدة من سنة 1999 إلى يومنا هذا، واهم ما ميز هذه المرحلة هو مجموعة القوانين والسياسات الجديدة التي تسعى إلى خلق شراكة بين الجامعة ومحيطها ما أدى إلى اشتداد المنافسة بينهما فسعت كل منهما إلى تفعيل دورها، وكانت هذه المرحلة فرصة للجامعة الجزائرية للانفتاح أكثر على المحيط وخوض غمار المنافسة في ظل اقتصاد السوق.

#### 8- أهمية المؤسسة الجامعية في عصر تكنولوجيا الاتصال:

اتسمت هذه المرحلة بالتغير الحضاري في مختلف جوانب الحياة، إذ أصبحت الأمة العربية كغيرها من الأمم تعتمد على العلم لاسيما وان التكنولوجيا باتت مرافقة لنا بفرض نفسها علينا دون تخطيط أو تحضير مسبق لما يترتب عنها من مخلفات، وهذا ما أكد حاجتنا الملحة إلى البحث العلمي والاهتمام الجاد بالدراسة في ظل صراع قائم بين ما كان في القديم من جهة وبين ما استحدثته تطورات المحيط .

ومن خلال هذه المعطيات تتضح أهمية الجامعة باعتبارها الأساس الأول لتطوير أي مجتمع في جميع مظاهره وقطاعاته، "فإذا كانت موضوعات التعليم ذات قيمة عظمى في حياة الأمم لأنها تتصل بتكوين النفوس وبناء العقول، فان التعليم الجامعي يتميز بأهمية خاصة، إذ أن الجامعة هي الدعامة الثابتة التي تقوم عليها نهضة الأمم." (صقر. 2015. ص52)

فالمؤسسات الجامعية تلعب دورا بارزا في "صنع مستقبل الأجيال وقيادة عملية التغيير الاجتماعي كونها توفر للأفراد المعلمين و المتعلمين القدرة على معرفة واقعهم من اجل صنع قراراتهم خصوصا في ظل واقع مجتمع يحمل مخاطر وتحديات من ناحية وفرص وإمكانيات علمية وتكنولوجية ومعرفية من ناحية أخرى. ( ليتيم. بولسان. 2017. ص131)

فما كان على المؤسسة الجامعية إلا أن تسعى إلى استغلال هذه الفرص المتاحة نتيجة التقدم العلمي و التكنولوجي في التعليم الجامعي ،حيث أن المؤسسة الجامعية في الجزائر وجدت نفسها أمام هذا التحدي الكبير فأصبحت تسعى إلى تحقيق اكبر قدر من التقدم و الوصول إلى أعلى درجات الازدهار والرقى بالتركيز على مضاعفة حجم المعرفة من خلال الاهتمام أكثر بالبحث العلمي دون إغفال التكوين الجيد للكفاءات البشرية وإعدادهم وفق التطورات التكنولوجيا الحاصلة في المحيط .

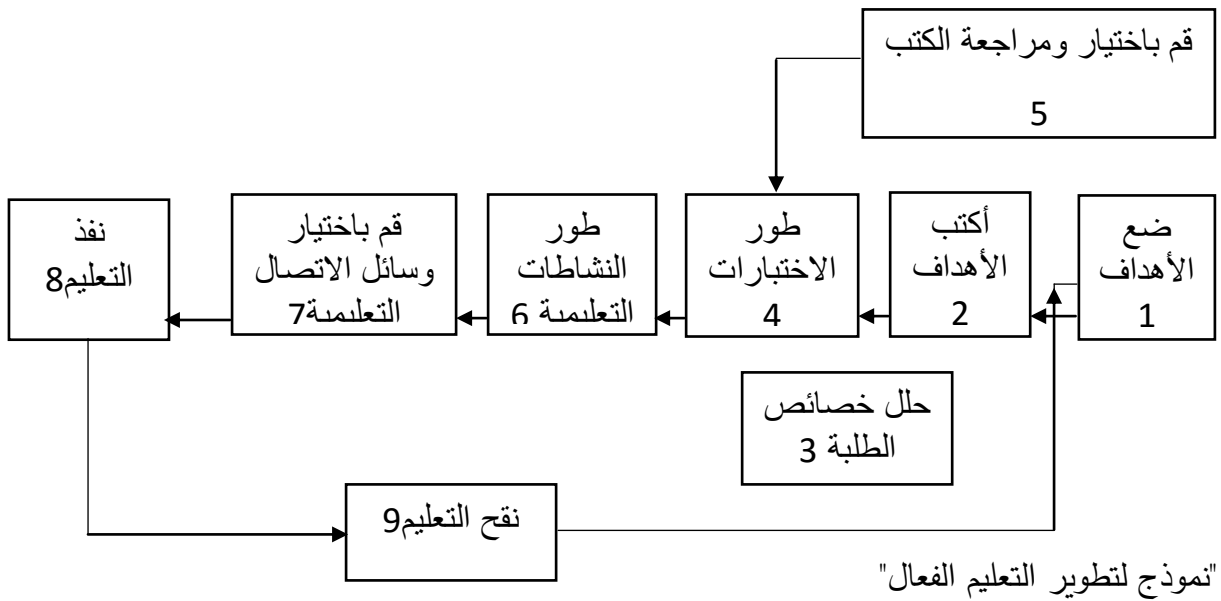
إذ أن أهمية الجامعة في الوقت الراهن لم تعد محصورة في تطوير العلم من اجل العلم و الوصول إلى الحقائق العلمية ،بل أصبحت هذه الأهمية تشمل جميع جوانب المجتمع والمساهمة في حل مشاكله، حيث أن الدراسات النظرية لم تعد هي المنتج الأساسي للجامعة وإنما تجاوزت ذلك إلى الدراسات التطبيقية خاصة في ظل التعاظم الهائل للتكنولوجيات الحديثة .

وحتى تتمكن الجامعة الجزائرية من تحقيق هذه الأهمية، والنهوض بهذه الرسالة فهي في حاجة ماسة إلى بناء علاقات جيدة مع قطاعات العمل والإنتاج في المجتمع ،معتمدة في ذلك على قنوات اتصال فعالة تسمح بمرور تيارات متدفقة تهدف إلى التعاون بينهما في كلا الاتجاهين .محاولة بذلك إيجاد حلول لكل المشاكل المتعلقة بالمجتمع وتحقيق أهداف التقدم .كما أنها في حاجة إلى بناء مستويات سليمة من التعليم في مراحل ما قبل الجامعة، ضمن فلسفة تربوية شاملة لجميع مراحل التعليم في المجتمع مع

الإيمان بضرورة استقلال الجامعة، والتركيز كذلك على الاهتمام بإيجاد علاقات علمية صحيحة بينها وبين الحكومة حتى تنال دعم هذه الأخيرة ومساعدتها في تحقيق الأهداف.

### 9- التدريس الفعال وخطواته:

يسعى التعليم الجامعي إلى التطوير في أساليبه وتنويعها بالاعتماد على مختلف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة لتمكين الطلاب من أخذ أكبر قدر من المعلومات والعمل على توظيفها بما يضمن نجاح سيرورة العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها من خلال التنويع في النشاطات التعليمية وأساليب عرضها، بالإضافة إلى ربط هذه الخطوات ببعضها البعض وهو ما يوضحه الشكل التالي: (السليتي. 2015. ص368)



"نموذج لتطوير التعليم الفعال"

يتضح لنا من هذا النموذج أن التعليم الفعال يتكون من تسع خطوات رئيسية يمكن تفصيلها في النقاط

التالية: (السليتي. 2015. ص369)

1- **وضع الأهداف:** ومن خلالها يتم صياغة الأهداف والتنوع في مصادرها بما يخدم أهداف المؤسسة الجامعية من جهة والطلبة من جهة أخرى بتلقينهم مختلف المهارات التي يمكنهم من اكتساب المعارف وتوظيفها.

2- **كتابة الأهداف:** في هذه المرحلة يتم التركيز على الأهداف الخاصة والعامة التي من خلالها يمكن توضيح قدرة الطالب على التعلم بتشجيعه على الابتكار والإبداع في مجال البحث العلمي.

3- **تحليل خصائص الطلبة:** وفي هذه الخطوة يتم التركيز على قدرات الطلبة ومهاراتهم وإدراجها ضمن التخطيط للتعليم الفعال في الجامعات.

4- **تطوير الاختبارات:** والجامعة تولي أهمية كبيرة إلى هذه الخطوة عند تصميمها لعملية التعليم، بالتركيز على مدى قدرة الطلبة من تحديد أهدافهم بإتقان، كما تعمل على مساعدة أعضاء وهيئة التدريس في حصولهم على المعلومات التي تمكنهم من تطوير أساليبهم في التدريس والبحث العملي.

5- **اختيار المحتوى:** وهذه الخطوة مبنية على معايير يكون متفق عليها بإجماع كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية حول كيفية الاستخدام الأمثل لمحتويات وطرائق التدريس الفعال.

6- **تطوير النشاطات:** وتركز هذه الخطوة على عدم الاكتفاء بالنشاطات المبرمجة وإنما العمل على تطويرها، واقتراح نشاطات أخرى من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة بما يتماشى مع تطلعات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

7- **اختيار الوسائل:** وهي المرحلة التي يتم فيها التركيز على وسائل الاتصال التي تشجع على العملية التعليمية والتمكن من هذه المهمة بعدة طرق وأساليب بحيث تكون في مصلحة الطلاب وتحفزهم أكثر.

8- تنفيذ التعليم: وهنا تكمن أهمية إستراتيجية التعلم وكيفية استخدامها المتقن انطلاقا من تحديد الأهداف المرجوة وصولا إلى تعيين مستوى الأداء.

9- تنقيح التعليم: والمقصود هنا بعملية التنقيح مراجعة ما تم اعتماده في الخطوات السابقة في حالة عدم تحقيق الأهداف المطلوبة وعدم أداء العملية التعليمية في الجامعة للدور المنوط بها بفعالية للنهوض بقطاع التعليم الجامعي. (السليتي. 2015. ص370)

وبناءً على ما سبق يتضح لنا أن التنوع والتعدد في طرائق التدريس بالجامعة الجزائرية والاعتماد على الاستراتيجيات الفعالة حتما سوف يساهم بشكل كبير في كسر الركود الذي تعيشه هذه المؤسسة منذ زمن طويل والانتقال بها من جامعة تقليدية إلى جامعة الجودة، من خلال إشراك جميع الأطراف المشكّلة لها في أداء رسالتها بفعالية كل على مستواه.

## المبحث الثاني: التعليم الجامعي

### 1- فلسفة التدريس الجامعي:

يقوم التدريسي الجامعي الفعال الذي يسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة على أربع دعائم أساسية نوجزها في النقاط التالية: (الأسدي . 2013 . ص ص 43، 44)

1- الأستاذ الجامعي: أو ما يعرف بعضو هيئة التدريس إذ يتضمن إعداده العلمي والبحثي وتكوينه المهني، وشخصيته وخصائصه وأيضا فلسفته وعلاقاته الشخصية والعلمية مع الطلبة وأخلاقياته المهنية.

2- الطالب الجامعي: ويتضمن الطالب المسؤول والمشارك في العملية التعليمية بأفكاره ومبادراته ونشاطاته، وهذا الأمر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار قدراته وميوله وحتى استعداداته وأدائه وفق تطلعاته.

3- **المنهاج الجامعي:** ويتضمن هذا الأخير في مجمله الخطط والبرامج الدراسية والتدريسية ومدى توافقها مع التخصص العلمي وحاجات الطلبة ومتطلبات المجتمع وكذلك مدى مناسبة الخطط التدريسية بعناصرها (الأهداف، المحتوى، الخبرات التعليمية، والأنشطة والتقويم) لتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة والمأمولة.

4- **الإدارة الجامعية:** وهي تتضمن باختصار الإدارة الجامعية الحديثة (مستوى ونوعية) التي تعمل على تهيئة المناخ الملائم للتعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وعليه فالتدريس الجامعي الفعال يمتاز بالتعقيد وهذا راجع لعدة أسباب منها ما هو متعلق بالأستاذ الجامعي من ناحية إعداداته العلمي وتكوينه المهني في مجال التدريس الجامعي وكذلك من جهة أخرى طريقة تعامله داخل بيئته المهنية مع الطلبة.

وأیضا ما هو متصل بالطالب في حد ذاته من حيث قدراته واهتماماته إضافة إلى خصائصه الشخصية واستعداد للتعليم الجامعي، ومنها أيضا ما هو مرتبط بطبيعة البرامج الجامعية وخطط التدريس في الجامعة من حيث المحتوى والأهداف وحتى تطلعات بالتنسيق مع اهتمامات الطالب وحاجة المجتمع زيادة على كل هذا فإن الإدارة الجامعية الناجحة هي التي تسعى إلى توفير المناخ المناسب وتهيئة الظروف الملائمة للعملية التعليمية التعلمية.

فالعلاقة بين عضو هيئة التدريس و طلابه مهمة للغاية، إذ يتميز التدريس الفعال بوجود عقد بين الأستاذ و الطالب يحدد ما يمكن أن يتوقعه كل طرف من الآخر. في معظم الحالات، سيأخذ هذا العقد شكل منهج يحتوي على تفاصيل الاتصال بينهما، إذ انه في الجامعة تعد جودة العلاقات الشخصية التي تربط

بين الطرفين احد أهم عوامل نجاح الجامعة في أداء الدور المنوط بها. (Markus brauer, 2011, p14)

إذ أن كل هذه الدعائم تتداخل فيما بينها وتتعاون لتحقيق أهداف الأساسية للجامعة ألا وهي: التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

## 2- دور التعليم الجامعي ومؤسساته في المجتمع:

تلعب الجامعة دورا بارزا في العملية التعليمية التي أساسها تزويد الطلبة بمختلف المعلومات وتلقينهم للمهارات العلمية التي من شأنها تعمل على تهيئة هذه الفئة للإقبال على الحياة المهنية والعملية، إلا أنه لا ينحصر دور التعليم الجامعي في هذه النقطة فحسب بل يتعدى ذلك إلى عدة أدوار أخرى في المجتمع يمكن إجمالها في الآتي: (صالح . 2014 . ص ص 26، 27)

- **الدور التربوي:** تقوم وظيفة هذا الدور في تكوين أجيال تتطلع إلى المعرفة والاستفادة منها، وتكوين جيل يحترم ثقافة الآخر، وذو رؤية متنورة، ومنتحة تتصدى لمشكلات وصعوبات المجتمع.

- **الدور الثقافي:** تقوم وظيفة هذا الدور في تنمية المجتمع في المجال الثقافي من خلال الحفاظ على الهوية الثقافية، ونشر ثقافة السلم، وتعديل العادات الثقافية البالية، وتبني ثقافة سليمة وصحيحة مجتمعا وإنسانا تنبذ العنف.

- **الدور المعرفي:** تقوم وظيفة هذا الدور في تحقيق أهداف التعليم الأساسية، والتنسيق بين رسالته وأهدافه، ونشر المعلومات والخدمات للمجتمع، إذ أن التعليم الجامعي يعد منبع العلوم ومصادر المعرفة فهو يسعى إلى تطوير وتعميق المعرفة من خلال البحث العلمي، وما يرافقه من دراسات وبحوث.

- **الدور الاجتماعي:** يسعى التعليم الجامعي إلى تنمية المجتمع من خلال نوعيته وحل قضايا ومشكلاته المختلفة من بطالة وحالات فساد ويخلف وغيرها.

- الدور السياسي: قد يبدو دور التعليم الجامعي قليلا من وجهة نظر البعض إلا أن التعليم الجامعي له مساهمة كبيرة في تحقيق الأمن الوطني، ونشر الوعي السياسي، وصناعة القرار السياسي والتنظيمي وتحقيق استقرار البلد بشكل عام.

### 3-المنافسة العالمية حول التعليم الجامعي:

يتميز القرن الواحد والعشرين بكونه عصرا المعرفة وهو ما جعل من المؤسسات المنتجة للمعرفة وتقلها أن تكتسب أهمية بالغة من المحيط ومختلف شرائحه، على غرار الجامعات والمعاهد، مما أدى إلى قوة المنافسة بين الجامعات وباقي مؤسسات التعليم الجامعي فيما بينها بهدف جذب أكبر قدر ممكن من الطلبة المتميزين، لاسيما وأن ذلك سيعود على مردودها العلمي والمجال البحثي وخلق مكانة لها على المستوى العالمي، زيادة على أنه يعد مصدر لزيادة الدخل مع ارتفاع تكاليف الاتفاق على التعليم الجامعي. ( معلا. 2014. ص 165)

ما دفع بمعظم الدول إلى التميز في خدمات التعليم الجامعي ووضعها ضمن أولوياتها في الإستراتيجية التطويرية، وهو ما أدى إلى احتدام المنافسة بين الدول الأكثر تقدما مع خوفها على فقدان مكانتها بسبب دخول الدول الناشئة في خط التنافس.

وقد ورد في مقال كتبه دون ألكوت، المدير التنفيذي لمركز التعليم الجامعي بلا حدود ومفاده أن الهيمنة الأنجلو-أمريكية على السوق الدولية للطلاب تتعرض حاليا للتهديد من ظهور تكتلات عالمية جديدة قوية في مجال التعليم الجامعي وقد تساءل "هل نحن حقا من السذاجة بمكان لنعتقد أن دولا كالصين والهند وماليزيا وكوريا الجنوبية ودول الخليج وغيرها لا ترغب في أن تبني على المدى الطويل في بلدانها ومناطقها أنظمة جامعية مستدامة وعالية الجودة؟ وأضاف ألكوت" ستكون بالتأكيد ليست المرة الأولى، ولا

ربما الأخيرة التي تسيء فيها الدول الغربية تماما قراءة التطورات العالمية"، كما أوضح أنه في أعقاب "عملية بولونية" التي أدت إلى نشوء منطقة التعليم العالي الأوروبية بهدف تشجيع حراكية الطلاب والأساتذة وجذب المزيد من الطلبة الأجانب، ما تولد عنه قلق متزايد من بدء ظهور تجمعات إقليمية مماثلة في مناطق أخرى من العالم حيث يقوم الطلاب والجامعات فيها باختيار مكان الدراسة وبناء الشركات في منطقتهم بدلا من الخليج الموقعة على إعلان بولونيا، إلا أن تقريرا عن "عولمة التعليم الجامعي" أعد للحكومة البريطانية عام 2008 من قبل السير دروموند وهو الرئيس السابق بجامعة ليفربول، وقد حذر من أوروبا القارية التي باتت تشكل تهديدا متزايدا لمكانة المملكة المتحدة في سوق التعليم الجامعي العالمية، ويقول التقرير أن حصة المملكة المتحدة من سوق الطلاب العالمي تبلغ 11% وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية، في حين أن فرنسا تحتفظ بحصة ذات 8.5%، ويلحظ التقرير أيضا مخاطرة مصدرها دول في منطقة آسيا والمحيط الهادئ تقود المنافسة الجديدة وتسعى بدأب لتكون مراكز عالمية للتميز في التعليم الجامعي كالصين واليابان وكوريا الجنوبية وسنغافورة وماليزيا. ( معلا. 2014. ص 166 )

ومن خلال ما تم تناوله يتضح أن قطاع التعليم الجامعي يتبوأ مكانة مهمة في اقتصاديات الدول سواء كانت متطورة أو ناشئة وهو ما جعله ضمن أولويات معظم الدول ما أدخلهم غمار المنافسة وشجعهم على بناء شراكات وتضافر الجهود بهدف خلق انسجام في أنظمة التعليم الجامعي والاجتهاد الفعلي في تطوير البرامج التعليمية واستمرارية تحسين الإمكانيات البحثية من أجل التميز والتفرد بالمنافسة باستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكن النهوض بهذا القطاع.

#### 4-علاقة التعليم الجامعي بالبحث العلمي:

يعيش التعليم في دول العالم أزمة حقيقية وإن اختلفت أبعادها وتتنوع أشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، فطبيعة العملية التعليمية ذاتها تضيف أبعادا جديدة إلى الأزمة، وإذ نظرنا إلى العملية التعليمية نلاحظ أن مردود تطويرها مختلف عن أي عمليات أخرى تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبيا لتظهر نتائجها، وإما من حيث اتصالها بالإنسان بواقعة الاجتماعي والاقتصادي وتأثيرها فيه، أو من حيث ضرورة التصاقها بالطموح الذي يجب أن يتجاوز الواقع بتحدياته أو تعامله مع المستقبل، كما أن الصراع اليوم هو سباق في تطور التعليم، وعليه يكتسب التعليم العالي أهمية بالغة من خلال الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمع، وإعداد الكفاءات الفكرية والفنية والتي تحتاجها وإرساء قاعدة أساسية للبحوث المتقدمة وبهذا فهو يعد الأداة الفعالة لتحقيق المستوى الحضاري للمجتمع وبسبب تداخل البحث العلمي مع المهام الأخرى كالتعليم والخدمات والتطبيقات المهنية، وبخاصة كون المتلقي لمنجزات البحث يتمثل بالكوادر المتعلقة التي تردف الكوادر المنتجة بشكل مطرد، فإن دور الجامعات في البحث العلمي أصبح يشكل حجر الزاوية فيها، وبشكل مماثل تماما يتداخل هذا الدور مع الوظائف الأخرى لها. ( الشبخلي. 2001. ص55)

#### 5-علاقة تكنولوجيا المعلومات بالبحث العلمي:

يتميز العالم في وقتنا الراهن بالسير في خطوات متسارعة نتيجة ما أفرزته التطورات التكنولوجية الحاصلة في جميع الميادين والمجالات دون استثناء، ومن بينها التعليم الجامعي الذي يسعى إلى تطوير التقنيات بالاعتماد على مختلف مهارات الفاعلين في هذا القطاع الهام ما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب المنتهجة والطرق المعتمدة في التعليم الجامعي بما يخدم أهداف البحث العلمي وربطه بالمجتمع

أو المحيط الخارجي ويكون ذلك من خلال التركيز على العنصر البشري بتأهيله وتدريبه وفق هذه المعطيات لأنه يعتبر من أهم روافد المؤسسات الجامعية، ويمكن إبراز هذه العلاقة في النقاط التالية:

( الدليمي. صالح. 2014. ص84 )

1- كثرة استعمال واستخدام المعلومات الإلكترونية في العصر الحديث، لأنها توفر للباحث بسرعة الحصول على المعلومات مع الدقة المتناهية والسيطرة على الكم الهائل والمتزايد من المعلومات المبذولة للحصول على المعلومات، مما يسهل إنجاز البحوث بأفضل طريقة.

2- تنوع مصادر المعلومات الإلكترونية من أقراص صلبة متخصصة وغيرها ومصادر شاملة وأخرى متخصصة شاملة وثالثة متخصصة دقيقة ورابعة قواعد بيانات داخلية وخارجية وخامسة تجارية ودوريات وغيرها.

3- تعد مشاكل التعامل مع المصادر الإلكترونية في دول العالم الإسلامي ومنها ما هو على مستوى الفهرسة، والتصنيف والتكثيف والتزويد وكذلك السيطرة على المعلومات وغيرها.

#### 6- دور الجامعات والمؤسسات العلمية بحرية البحث العلمي:

لقد أدت الجامعات دورا هاما في النهوض بكثير من الدول وتقدمها، وتعد من المؤسسات الاجتماعية والثقافية الرائدة مما توسعت وظائفها واهتماماتها بحيث أصبحت تقوم بكافة الأبحاث والدراسات لإيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية والمجالات الأخرى، لذا فإن نشأة الجامعات والمؤسسات العلمية عامة يعود إلى العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين وهذا يعود بدوره إلى العديد من العوامل

منها: (العبادي وآخرون . 2008 . ص565 )

1- تعرض معظم الدول الغربية للسيطرة الاستعمارية التي حالت بينها وبين التقدم العلمي.

2- واقع المجتمعات العربية وطبيعتها حيث أن غالبيتها اعتمدت في حياتها على الواقع الزراعي.

- 3- قلة الكفاءات العلمية اللازمة والمؤهلة للنهوض بالجانب العلمي والتقني.
- 4- عدم الاهتمام الكافي بالجانب العلمي من قبل القيادات الحاكمة آنذاك.
- 5- انعدام التشريعات التي تتعلق بالسياسية العلمية والبحث العلمي، ومجيئها متأخرة مقترنة مع مرحلة تأسيس الجامعات والمؤسسات العلمية العربية.

### المبحث الثالث: الاتصال والتعليم الجامعي

#### 1- أهمية الاتصال التعليمي في الجامعة:

على اعتبار أن الاتصال التعليمي هو تلك العملية التي يتم من خلالها توصيل الأفكار، والمعلومات من طرف الأستاذ إلى الطالب كما تتضمن أيضا إشراك هذا الأخير في العملية التعليمية باستخدام تتضمن أيضا إشراك هذا الأخير في العملية التعليمية باستخدام مختلف وسائل الاتصال المتاحة، وبالتالي تتجم عنها التأثير والتأثر بين طرفي العملية الاتصالية، وهذا النوع من الاتصال له أهمية ووظائف لكن إدراجها في النقاط التالية: (سليمان. 2003. ص ص63، 64 )

- 1- التدريب والتثقيف للمتعلمين من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات والمفاهيم، وكذلك للمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظائف معينة.
- 2- استخدام طرق إقناعية لإحداث أثر في نفوس المتعلمين.
- 3- السعي إلى لفت انتباه المتعلم إلى مختلف الظواهر والأحداث المحيطة به لتمكينه من فهمها وإدراكها.
- 4- تركيز الاهتمام بالخبرات والمعلومات الجديدة، وتزويد المتعلم بها حتى يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاته الحياتية.

5- يوفر الاتصال الصحي الذي يسوده الهدوء والطمأنينة بين طرفي عملية الاتصال (الأستاذ والطالب) خاصة إذا كان مصحوبا بالوسائل التعليمية المختلفة (التلفاز، المذياع... إلخ) التي توفر المتعة وتصنع جوا مريحا أثناء الدرس والابتعاد عن الملل والرتنامة.

6- العمل على توثيق الصلة بين كل من المعاني والرموز لاسيما التي لم تكن مفهومه قبل حدوث العملية الاتصالية ويتجلى ذلك من خلال اكتساب المتعلم للغة، حيث يتم ربط الكلمة بمعناها التي تدل عليه.

7- تطوير الكلمات بإضافة معان جديدة لها، واستخدامها في جمل مختلفة المعنى بمساعدة الوسائل التعليمية.

8- يعتبر التكرار من أهم العناصر في العملية التعليمية، وعليه فإن استخدامه في كلمات معينة يعمل على ترسيخ معانيها، وتقوية الصلة بين اللفظ والدلالة.

## 2- الاتصال بين الجامعة والمحيط وطبيعته:

نتيجة التطورات المتسارعة في المحيط وجدت الجامعة نفسها في حاجة ماسة إلى توطيد علاقتها معه حتى تتمكن من التعرف بنفسها على طبيعة الخدمات التي تقدمها له كما تسعى أيضا للتعرف على احتياجاته الفعلية، سواء من حيث نقص الإطارات بالعمل على تكوينهم أو التعمق في مشكلاته وحلها كما تجتهد في دراسة القضايا البيئية وبحثها بأساليب علمية حتى تصل إلى الحلول العملية لها. (بوجلال. د س.ن. ص 99)

زيادة على هذا وذلك فالمحيط في أشد الحاجة إلى الاتصال مع الجامعة بهدف التعرف على إمكانياتها المتاحة وتخصصاتها للاستفادة منهم في سد احتياجاته وتطلعاته، وبالتالي يحصل تفاعل إيجابي بين

الطرفين ومن تم يتكاملان فيما بينهما لخدمة المجتمع وتغييره عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وتفعيلها، والعمل على توظيف معارف الجامعة بما يخدم الصالح العام. وعليه فالإتصال الجامعي مع المحيط "هو العملية التي تتفاعل بواسطتها الجامعة مع محيطها الاجتماعي والثقافي والبيئي ضمن مضامين معرفية وعلمية واجتماعية وحضارية تتناسب مع متطلبات العصر وضرورات المجتمع واحتياجاته وطموحات أبنائه في التقدم والنمو السريعين". (بوجلال. د س ن. ص 100)

فعن طريق تعريف الجامعة بنفسها وإمكانياتها، هذا من جهة وأيضاً تعرفها على الأوضاع المعيشية للمحيط واحتياجاته يحدث التفاعل بينهما وهو ما يؤدي إلى التكامل والانسجام بين طرفي العملية الاتصالية (الجامعة والمحيط) وهذا بدوره يساهم في الإسراع بعملية التغيير الاجتماعي والرفع من المستوى الاقتصادي، الإنتاجي والخدماتي ما يدفع بعجلة العلمية، وكل ذلك لا يتم إلا بالاتصال الجامعي الذي يقوم على إشراك الطرفين (الجامعة والمحيط) في قضايا المجتمع وعدم تجاهل كل واحد للأخر أي أن تبني العلاقة على التأثير والتأثر فهو فرع من فروع الإتصال المؤسسي القائم على معالجة مجريات الأحداث في الحياة الجامعية واعتباره همزة وصل بين جمهورها (أساتذة، طلبة، عمال) والجمهور العام (المحيط).

وعليه فإن الأبعاد الإستراتيجية للإتصال في الجامعة تتضمن عدة أهداف منها: (حمدي. د س ن. ص 23)

- العمل على تبليغ وإيصال رسالة الجامعة.
- تشكيل صورة حقيقية عن الجامعة، ودورها في التنمية الوطنية والرفي والتقدم الحضاري.
- المساهمة في ترشيد استغلال الموارد الجامعية بشكل عقلاني.

- توفير الفرص للتحصيل البيداغوجي والمعرفي.

- تدعيم الانسجام بين البنيات القائمة، والمشاريع المرتقبة.

- تنمية المهارات وروح الابتكار العلمي في الوسط الجامعي.

ومنه فالاتصال الجامعي يهتم بتزويد الجمهور بمعلومات صحيحة حول كل ما يتعلق بالجامعة زيادة على تشجيع روح الابتكار والعمل الجاد والصحيح وبتضافر جهود كل أطراف العملية الاتصالية وعلى رأسها صاحب القرار في الجامعة ينجح الاتصال في أداء وظائفه ومهامه على أكمل وجه، وبتابع هذه الإستراتيجية الاتصالية يمكن النجاح في بث روح المسؤولية واليقظة بإشراك الأسرة الجامعية على اختلاف شرائحها في تحقيق أهداف الجامعة.

وكخلاصة لما سبق يتبين أن تحقيق سياسة اتصال فاعلة بين الجامعة ومحيطها مرهون بالسعي إلى تنمية روح احترام الآخر داخل الوسط الجامعي وفهمه فهما صحيحا، وهذه السياسة ينبغي احتوائها في مفهومها العام على عوامل كون مهمة الاتصال تكمن دون شك في إبراز الطاقات والإمكانات العلمية والفكرية للأسرة الجامعية، وقدرتها على الإبداع والابتكار، وحضورها الفاعل للتصدي للآزمات والتحديات الناجمة عن انتشار ظاهرة العولمة كإدارة الجودة الشاملة كنتيجة من نتائجها.

### 3- معيقات الاتصال التعليمي:

أصبحت هناك عدة عوائق تعمل على عرقلة تحقيق الاتصال التعليمي الناجح بين طرفي العملية التعليمية (الأستاذ والطالب) فبعضها ما هو متعلق بالطالب، ومنها ما يتعلق بالأستاذ في حد ذاته كما هناك ما يتعلق بالبيئة التعليمية نفسها من حيث توفرها على وسائل اتصالية تمتاز بالجودة والفعالية.

فالهدف من التطرق إلى هذه المعوقات هو السعي في معالجتها وإيجاد حلول لها، للتمكن من تحقيق تعليم

وتعلم فاعلين، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في النقاط التالية: (الفريجات. 2014. ص49)

- الحشو اللغوي واللفظي الزائد.
- المعتقدات التي يتبناها هائل من الأستاذ والطالب (المعلم والمتعلم).
- الالتباس، أو الخلط الناتج عن اختلاف الخبرات السابقة للمتعلم (الطالب) عن المفاهيم الجديدة.
- شرود الذهن وأحلام اليقظة، وهو أن يتظاهر المتعلم أمام المعلم بأنه ينتبه، ويتابع أثناء الدرس، وهو في الواقع شارد الذهن.
- صعوبة المادة التعليمية وبعدها عن حاجات المتعلمين
- التشويش الدلالي، وهو ناتج عن سوء فهم أو تفسير خاطئ من قبل المستقبل للرسالة التي يرسلها المرسل.
- التشويش الميكانيكي أو الآلي مثل الضجيج.
- ضعف وسائل الإدراك الحسي كالسمع والبصر.
- عدم اختيار قناة الاتصال المناسبة من قبل الأستاذ، إذ يجب عليه اختيار الوسيلة التعليمية التي تتماشى وتحقيق الهدف التعليمي.- الخصائص الفيزيائية غير المريحة للبيئة التعليمية، زيادة على عدم توفر التسهيلات الملائمة للعملية التعليمية والكافية. (الفريجات. 2014. ص50)

### خلاصة:

من خلال ما تم تناوله سابقا في هذا الفصل يظهر لنا جليا بان الاتصال في التعليم الجامعي بات مطلبا ضروريا لخوض غمار المنافسة العالمية حول التعليم الجامعي، و الجامعة الجزائرية ليست بمعزل عن مساندة ديناميكية المحيط، و المساهمة الفعلية و الفعالة في بناء المجتمع، مع الحفاظ على ثقافتها وخصوصيتها، إذ أن هناك علاقة ترابط وتكامل بين التعليم الجامعي و الاتصال كون هذا الأخير يمثل القلب النابض للمؤسسة الجامعية بتمكينها من تحقيق وظائفها (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) مع النهوض بها في أداء الدور المنوط بها.

## الفصل الثالث:

الاتصال و إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الجامعي

**تمهيد:**

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مطلباً أساسياً تسعى مختلف الجامعات إلى الوصول إليها وجعلها فلسفة إدارية تحرص على غرسها كثقافة تسيير وفقها، و هو ما تصبو إليه المؤسسات الجامعية الجزائرية بهدف مسايرة تطلعات المحيط و مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة. مركزة اهتمامها على الاستثمار و الاستغلال الأمثل في العنصر البشري كونه العمود الفقري للجامعة، و لن يكون ذلك بنجاحة إلا إذا تم التحلي بروح الاتصال، و الاعتماد الفعلي على سبل و أساليب الاتصال التي تمكن من النهوض بالتعليم الجامعي في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

## المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة

### 1- التطور التاريخي لإدارة الجودة:

ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما يقارب قرن من الزمن، إذ أن إدارة الجودة المعروفة باسم tqm أصبحت علما قائما بذاته، حيث تم تدريسها منذ حوالي عشرين سنة في عدد كبير من المعاهد الجامعية للتكنولوجيا بفرنسا، ثم بعدها شهدت تطورا شاملا في اليابان.

و في عام 1924 قررت الإدارة الفنية لمختبرات "bell tele-phone" المختصة في الهاتف إنشاء قسم ضمان الجودة، و الذي كان الهدف منه تحسين الإنتاج. وقد برزت آنذاك أسماء بقيت لامعة إلى يومنا هذا منهم: romig et shewhart، بالإضافة إلى ديمينج، الذي كان يعد أطروحة في الفيزياء النظرية و عمل كفني ضمان الجودة في ذلك الوقت. (Jean-Marie gogue ,2009,p9)

كما تأثرت الصناعة بعد ذلك بنظريات تاييلور، مخترع تقسيم العمل، الذي اعتبر مراقبة الجودة عملية سهلة نسبيا، مستقلة عن عمليات التصميم و الإنتاج. على العكس من ذلك، أظهر شيوارت أن هذه العمليات تتفاعل باستمرار مع بعضها البعض، و لهذا لاستطيع مراقبة الجودة التقليدية تحسين الجودة. من خلال دراسة الاختلافات في خصائص المنتجات، حيث ابتكر شيوارت بحلول 1930 نظرية لإزالة العيوب من خلال البحث عن أسبابها، و بفضل أساليبه حقق الإنتاج في مصنع Hawthorne تقدما كبيرا. و انخفضت تكاليف عمليات التفتيش و الإصلاح، ازداد حجم الإنتاج دون وضع وسائل جديدة. و في عام 1936 استدعي شيوارت من طرف ديمينج لإلقاء سلسلة من المحاضرات في كلية الدراسات العليا بوزارة الزراعة الأمريكية، حيث قام بتدريس الرياضيات. كما نشر نص هذه المحاضرات عام 1939 تحت عنوان "الطريقة الإحصائية من وجهة نظر ضبط الجودة". و كان هذا العمل بمثابة حجر الأساس للندوات حول مراقبة الجودة التي قدمها ديمينج في اليابان منذ 1950.

و بعد الحرب العالمية الثانية، كان الطلب على السلع المصنعة كبير لدرجة أن الصناعيين الأمريكيين سعوا لإنتاج اكبر عدد ممكن منها، بغض النظر عن الجودة .هذا هو السبب في أن نظرية شيوارت لم تحقق نجاحا كبيرا. ورغم ذلك فان مهندسون من "bell telephone laboratories". وغيرها الذين عملوا على نفس النظرية في مصانع الأسلحة أسسوا عام 1947 جمعية تسمى الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (Asqc) و التي لعبت فيما بعد دورا بارزا في توسيع إدارة الجودة، و في هذا الوقت، في فرنسا حاول البروفيسور "دارموا" تحويل بعض قادة الأعمال إلى فلسفة شيوارت. كما قام طلاب "دارموا" بتأسيس الجمعية الفرنسية لمراقبة الجودة الصناعية) (afciq ، و التي كان لها دورا مشابه لدور الجمعية الأمريكية. (Jean-Marie gogue ,2009,p11

أما الجودة في اليابان فقد شكلت خلال الحرب العالمية الثانية هيئة الأركان العامة اليابانية لجنة علمية كانت مهمتها إيجاد طرق لتحسين الإنتاجية و الجودة في مصانع الأسلحة. و كان يرأسها مهندس يدعى "كويانجي"، إذ كان على القوة الاقتصادية أن تنتقل إلى أيدي القادة ذوي الخبرة الذين يمتازون بدرجة كافية من القدرة على تعلم تقنيات الإدارة الجديدة من المستشارين الغربيين.

في مارس 1948 شكل "كويانجي" فريق عمل من ستة أشخاص لدراسة التطبيقات الصناعية للتحليل الإحصائي، إذ يتولى "شيجيرو ميزونو" زمام المبادرة، كما انضم "كاورو ايشيكوا" إلى المجموعة من خلال وسيط الموظفين الأمريكيين، وبعدها حصلوا على وثائق حول مراقبة الجودة، علما أن "ديمينج" هو مستشار المقر العام، كما انه إحصائي مشهور في الولايات المتحدة الأمريكية

و علاوة على ذلك فهو يعلم انه سيأتي إلى اليابان في جانفي 1950 كجزء من دراسة ديمغرافية فدعوه على إثرها إلى عقد مؤتمر لمدة ثمانية أيام حول مراقبة الجودة. فهي تعد فرصة استثنائية للتحسين. وفي مارس من نفس السنة أطلقت "juse" مجلة شهرية تسمى (hinshin kanri) (مراقبة الجودة الإحصائية).

وفي سنة 1951 تقرر "juse" إنشاء جائزة ديمينج نظير مجهوداته المبذولة. كما قامت بدعوة "جوران" في جانفي 1954 لإلقاء محاضرات حول مراقبة الجودة بعد أن بدأ حياته المهنية في عام 1925 بقسم التأمين بمصنع "هوثورن"، فجوران هو مستشار في الولايات المتحدة الأمريكية. اشتهر بتحرير موسوعة من 1500 صفحة بعنوان "دليل مراقبة الجودة" نشرت لأول مرة في عام 1951. و حققت محاضراته نجاحا باهرا على مدار أربع سنوات، ف "juse" شددت على الأساليب الإحصائية، و لكن يبدو أن مراقبة الجودة علما أكثر صعوبة مما هو عليه بالفعل، إذ قام جوران بمساعدة مهندسي "juse" على تحديد الأساليب التي يمكن الوصول من خلالها إلى اكبر عدد من الناس. (Jean-Marie gogue ,2009,p12)

في عام 1956 أطلق اشيكاوا دورة "toc" على الراديو، يستمع آلاف المشرفين إلى هذه الدورة صباحا قبل الخروج إلى العمل، لكن اشيكاوا يفكر بالفعل في المرحلة الأخيرة من مراقبة الجودة في الشركات و العمل على تدريب العمال هذه الخطوة التي لم تسبق من قبل في أي بلد، بان تمنح إدارة الشركة إمكانية مشاركة العمال في الإدارة.فهي تعتبر خطوة صعبة فيها مخاطرة بالهروب من سيطرة القادة، حيث أن تدريب العمال يجب أن يعهد إلى التسلسل الهرمي نفسه و منح المساعدة الدائمة لهذا الأخير، هذا هو بالضبط الغرض من المراجعة الشهرية الجديدة التي ستنتشرها "juse" تحت عنوان « gemba to oc » (مراقبة الجودة)، نشر العدد الأول منها في افريل 1962، و تم توزيعه على نطاق واسع في الشركات. إذ دعا كاورو ايشيكاوا رؤساء العمال إلى تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين المتطوعين (دوائر مراقبة الجودة) لدراسة طرق مراقبة الجودة.حيث أعلنوا لهم إنشاء مركز وطني لدوائر مراقبة الجودة و يطلب منهم الكتابة إليه للإبلاغ عن تشكيل الدوائر و بالتالي فان "juse" لديها وسيلة بسيطة و فعالة للإدراج. (Jean-Marie gogue ,2009,p12)

في عام 1970 كانت دوائر مراقبة الجودة اليابانية تعاني من آلام متنامية، إذ يوجد في اليابان عشرين ألف دائرة « oc » و تتحكم "juse" في الحركة من خلال ثمانية مراكز إقليمية، اجتمع أعضاء المركز الوطني لدوائر « oc » للتقييم، بعقد اجتماع بطوكيو في جانفي 1970، و بعد بضعة أشهر تنشر "juse" كتابا صغيرا من 50 صفحة بعنوان "circle koryo qc" وهو يعني كتيب مراقبة الجودة المدرجة.فهذا المنشور له التأثير المقصود، إذ تدرس مراقبة الجودة و بالتالي أصبح عدد الدوائر اليابانية يواصل تقدمه.في عام 1980 كان هناك مائة ألف، عندها قررت "juse" ترجمة "circle koryo qc" إلى الانجليزية إذ صدرت أول طبعة لها عام 1980 و الفرنسية عام 1981. (Jean-Marie gogue ,2009,P13)

## 2- ثقافة الجودة الشاملة وقيمتها :

الثقافة بالمفهوم العام مرادفة للحضارة وتشمل على العادات والتقاليد والدين والمعتقدات ، والقيم والنظم والقوانين والطرز في المأكل والملبس ،والسكن والتراث المادي والثقافي .  
أما على مستوى المؤسسة فهي تعني مجموعة القيم والتصرفات السلوكية وقواعد العمل ،ولأعراف والنظم التي تسير عليها المؤسسة وتميزها عن غيرها ولا يمكن الفصل تماما في مجال التأثير والتأثر بين الثقافة العامة والثقافة المؤسسية.

إن نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتوقف إلى حد كبير على التهيئة الشاملة لثقافة الجودة بين جميع العاملين في المؤسسة بوصفها تمثل الأرضية الملائمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ،فقد أشار Dale et Cooper إلى أن نشر ثقافة الجودة الشاملة في أوساط العاملين في المؤسسة يعد من أكثر التحديات التي تواجه برنامج إدارة الجودة الشاملة إذ لا يمكن تطبيق برنامج في بيئة مناوئة ترفض التطوير والتغيير ،وأن من مقومات نجاح البرنامج أن تخلق بيئة ثقافية يحظى فيها بالتأييد والقبول.

(عطية.2009. ص93)

وقد عرفت ثقافة المؤسسة تعريفات عديدة منها:

-أنها مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي تتم على وفقها ممارسة السلطة ،ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم ودرجة الرسمية المطلوبة في التعامل والمستوى الذي يطبق فيه التخطيط والمدى الزمني للتطبيق، وتركيبية المرؤوسين ، وكيفية النظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة ،وحثهم على المبادرة والابتكار، وما إذا كانت ساعات العمل موضع خلاف بين الإدارة والعاملين والرقابة وأساليبها ، والإجراءات والقواعد المتبعة.

- إنها الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة التي تسود المؤسسة ،والعادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد بموجبها في المؤسسة أما ثقافة الجودة فإنها : كل القيم والأعراف والإجراءات والواقعات التي تؤدي إلى تعزيز الجودة في المؤسسة وتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها بشكل مستمر، وتعرف كذلك بأنها : النظام القيمي للمؤسسة الذي ينجم عنه خلق بيئة عمل تؤدي إلى تطوير الأداء بشكل مستمر لا يقبل التوقف ،ويتكون من القيم والعادات والتوقعات المعززة للجودة .

- إن نشر ثقافة الجودة يعد أحد المداخلات الرئيسية في نظام المؤسسة التي تريد تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ ينجم عنها حالة من التوافق بين الأفراد والإدارة فضلا عن التوافق والمواءمة بين المؤسسة والمستفيدين الخارجين من خلال جعل رضا العميل هدفا رئيسا يسعى إليه جميع العاملين في المؤسسة .

لا شك أن عملية تغيير الثقافة القديمة بثقافة الجودة ليس بالأمر اليسير إنما يتطلب الكثير من برامج التوعية والتدريب وتغيير القناعات وتكوين قيم وعادات جديدة تساند سياسات العمل الجديدة ومن هذه القيم: (عطية.2009. ص94)

- إن الجودة تحدد من المنتفع من الخدمة أو السلعة ومقدمها معا .
- إن القيادة تعني الوعي الذاتي والتفكير المستمر ، واستراتيجيات العمل الخاضعة للتقييم المستمر .
- التحسين عملية مستمرة لا تقبل التوقف .
- المشاركة في المسؤولية وتحمل كل فرد في المؤسسة مسؤولية النجاح أو الفشل .
- الاستجابة السريعة لمتطلبات المنتفع وتحدي المنافسين .
- منع المشكلات وتصحيح مسار العمل واتخاذ السبل التي تمنع حدوث الأخطاء .
- الرؤية المستقبلية والنظرة بعيدة المدى في وضع الاستراتيجيات وبرامج التدريب .
- الإدارة بالحقائق واعتماد البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية لأداء العمل في المؤسسة .
- الشراكة وتبادل المنافع بين المؤسسة والمجتمع
- المسؤولية الأخلاقية وتعني الاهتمام بقواعد السلامة العامة والصحة والالتزام بحماية البيئة .

### 3- مراحل فلسفة الجودة :

إن أساليب الجودة مرت بعدة مراحل مختلفة وهذا راجع إلى تطور عمليات الإنتاج وتعقدتها، وعليه نجد أن هذه المراحل تمثلت في النقاط التالية: (رضوان. 2012. ص 17)

1- مرحلة التفتيش : هذه المرحلة تمحورت حول عدة نقاط تمثل في : انها كانت بداية الرقابة على الجودة هي العامل في حد ذاته ،حيث كان هو من يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي إذ أن العامل هو المسؤول عن تصنيع المنتج بأكمله.

نتيجة التطورات الحاصلة في بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من

قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم في هذه الفترة اعتمدت عمليات ، الرقابة على أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي الجزء المصنع وبتحقيق الطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة.

مع التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج تطلب الأمر القيام بملاحظة مستمرة للإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش ،إذا اتسع نشاط هذا الأخير خلال سنوات بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان عدد كبير من العمال كما وصفوه بأنه أسلوب ضمان جودة التفتيش والاختيار أو القياس لواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص .

2- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا (رقابة الجودة) تمخضت عن هذه المرحلة عدة نقاط أبرزها مايلي:

عرفت هذه المرحلة تحولا مهما تمثل باستخدام علم الإحصاء لرقابة الجودة إذ أن الشركات الصناعة عرفت أن نشاط الفحص غير كاف، ما أوجب عليها البحث عن أساليب جديدة تكون أكثر تأثيرا حتى تصل إلى الجودة المطلوبة في المنتج، وهذا ما أدى إلى تبين التغيير عن طريق السيطرة على الجودة إحصائيا .

تعتبر المنافسة التي عاشها عالم العمال إحدى الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى الاهتمام أكثر بجودة منتوجاتها عن طريق استخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة كذلك من أبرز النقاط التي ميزت هذه المرحلة اعتمادها على الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات إضافة إلى العمل على تشخيص المشاكل التي بإمكانها الحدوث أثناء عملية الإنتاج ، إذ أصبح أسلوب ضبط العملية إحصائيا هو

الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات باستخدام مختلف الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات هذه العملية مطابقة للتصاميم .

كما تمخض عن هذه الفترة الاستخدام الواسع للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة وبالتالي الإنتاج والجودة.

3- مرحلة ضمان الجودة: أهم النقاط التي شهدتها هذه المرحلة ما يلي : (رضوان.2012. ص 18)

- تطور أساليب الرقابة على الجودة أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة بسبب تأثيرها في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات ،فالرقابة على الجودة تعتبر من المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي متكاملة بين جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين ولا تختزل مسؤوليتها في قسم الرقابة وحدها .

- كما أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات الذي أطلقته واستخدمه بشكل واسع لمبدأ المعادلة الصفرية للأخطاء .

- السعي إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل من خلال هذا الأسلوب الذي حفز المنظمات على ذلك .

- إن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة .

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: تميزت هذه المرحلة بما يلي: (رضوان.2012. ص 20)

- أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها .
- ظهور إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح الطويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع على السواء .

- زيادة على الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة ، تميزت هذه المرحلة بتطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة مما أدى إلى توجيه المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها اسم سلسلة فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا هي المعايير الدولية ISO 9001 .
- إذ تعتبر المؤسسة الجامعية جزء لا يتجزأ من باقي أنساق المجتمع والتنظيمات وعليه فإن هذه المراحل في تبني فلسفة الجودة لا يمكن أن تستثني من المرور بهذه المراحل .

#### 4-الأدوات السبع الأساسية للجودة عند "إيشيكاوا":

قسمت هذه الأدوات إلى ثلاث فئات نوجزها كما يلي: ( بلية. 2019. ص158)

- أولا: أدوات خلق وتوليد الأفكار الجديدة: تتمثل في الأدوات المستعملة من قبل المنظمات لأخذ فكرة عن المشاكل المتعلقة بالجودة فيها بتوليد الأفكار، ألا وهي:

- قوائم الاختبار: كما أنها تسمى قوائم الفحص أو المراجعة أيضا هناك من يطلق عليها استمارة التدقيق وهي أداة جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة في شكل أرقام أو صفات وتكون بصورة محددة وثابتة، حيث تكون منظمة وفق تصنيفات معينة بهدف تحديد مواقع الخلل، وترتكز فائدتها على تسهيل

جمع البيانات من أجل تنظيمها وحسن استخدامها لاتخاذ القرارات، وعليه فإن تطبيق هذه الأداة يتطلب القيام بما يلي:

- تحديد الموضوع المراد دراسته بشكل واضح ومحدد.  
- محاولة طرح بعض التساؤلات ذات العلاقة بالموضوع نفسه مثل التكاليف وكيفية التطبيق والمتابعة وغيرها.

- تصميم نموذج قائمة الاختبار بطريقة تسهل تفرغ البيانات.  
- تدريب الموظفين على تفرغ البيانات في قائمة الاختبار.  
- البدء بجمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.

وهذه الأداة يتم استعمالها أثناء عملية جمع البيانات في مختلف العمليات الإنتاجية أو الخدمية.  
- **مخطط التبعر أو الانتشار:** ويعتبر هذا المخطط إحدى تقنيات ضبط الجودة والمراقبة الإحصائية للعمليات، كما يتم استعماله في تحليل البيانات بطريقة بيانية تؤدي إلى البحث عن علاقة محتملة بين متغيرين، هدفه تكوين فكرة أولية عن طبيعة هذه العلاقة بين المتغير التابع المتمثل في مقياس الجودة الخاص بإحدى المنتجات أو الخدمات، والعنصر الثاني هو المتغير المستقل ويشمل مقياس أحد العوامل التي لها تأثير على مقياس الجودة، ويتم الاعتماد على الخطوات التالية في تصميم هذا المخطط: ( بلية 2019. ص159)

- تحديد المشكلة المراد دراستها بدقة ووضوح.  
- تحديد العناصر المراد دراستها ومنه الاتفاق على تعيين المتغير التابع والمستقل.  
- جمع البيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (البيانات الإحصائية ولفترات زمنية محددة).

- تجميع البيانات في جدول ورسم بياني ممثل بالعمود الأفقي لبيانات المتغير المستقل، والعمود العمودي لبيانات المتغير التابع.

- استخدام معادلة الارتباط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرين وتحديد اتجاهها.

- تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين بعد الحصول على البيانات الإحصائية، والوصول إلى وضع اقتراحات ومختلف التوصيات لتحسين الجودة، وكذلك ما يتعلق بمعوقات تحقيق ذلك.

- **مخطط السبب والنتيجة:** تم تطوير هذه الأداة من قبل العالم السمكة، واستعمال هذه التقنية يهدف إلى تحديد المشكلة في العملية مع الهدف المرجو تحقيقه، مع التركيز على الأسباب التي من شأنها المساهمة في تطوير الحلول المناسبة وتقديم اقتراحات لتحسين العملية، ويسعى هذا المخطط أيضا إلى تبسيط المشكلات وتحليلها، مع حصر مختلف الأسباب المؤدية للمشكلات ومن ثم الوصول إلى الرئيسية منها. إذن هذه الأداة تعد من الأدوات الفعالة المساعدة في البحث عن الأسباب الحقيقية لحل المشاكل من جذورها.

**ثانيا: أدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة:** يتم استخدام هذه الأدوات لتحليل وتنظيم المعلومات والبيانات ذات العلاقة بمختلف المنظمات وما تعانيه من مشاكل حول الجودة، ويمكن التطرق إليها في الأدوات الميينة أدناه:

- **خرائط التدفق:** ويطلق عليها أيضا بالخرائط الإنسانية أو مخطط العمليات أو المسارات، لأنها تبين مسار العملية بطريقة بيانية عن طريق استخدام رموز وخطوط تبين تداخل الارتباط بين مختلف العمليات كما أنها وسيلة سهلة الاستخدام إلا أنها يمكن أن تكون مهمة في جلب الانتباه أو توضيح مسار معين في أي عملية، كما تساعد على تحديد الأماكن التي تحتاج حقيقة إلى التحسين المستمر، بالإضافة إلى توثيق العمليات في نظام إدارة الجودة الشاملة عوض طرق أخرى تأخذ وقت أطول من ذلك.

- **مخطط باريتو:** يعتبر هذا المخطط من أكثر الوسائل الإحصائية استخداما لمعالجة مشاكل الجودة، إذ يتم التركيز من خلاله على أن 85% من مشكلات الجودة راجعة إلى حوالي 15% من العوامل، أما نسبته 15% من المشكلات فيعود إلى 85% من الأسباب والعوامل، والتي تمثل 15% من العدد الكلي للعوامل والأسباب، وهذا المخطط قائم على جمع البيانات الإحصائية من تكرار حدوث المشكلة في العديد من المرات زما يترتب عنها من خسائر، إذ يتم رسم مخطط بياني في شكل أعمدة.

**ثالثا: أدوات تحديد مشاكل الجودة:** فمختلف المنظمات تعتمد على هذه الأدوات بهدف معرفة المشاكل ذات علاقة بالجودة وتحديدها، نتطرق إليها في النقاط التالية: ( بلية .2019. ص161)

**التوزيع أو المدرج التكراري:** وهي إحدى أهم التقنيات وأكثرها نجاحا في دراسة وتحليل بيانات الجودة، إذ من خلالها تصنف بيانات العملية إلى فئات عديدة مع حساب تكرارها، ومنه استنتاج معلومات مهمة عن جودة المنتج أو الخدمة على غرار القيمة المتوسطة للبيانات، بالإضافة إلى الحكم على جودة العملية مقارنة بالمواصفات... إلخ.

- **خرائط المراقبة:** وطبقت هذه الأداة لأول مرة على يد عالم الإحصاء الأمريكي "شيوارت"، كما تعد خرائط المراقبة من أهم الوسائل وأكثرها استخداما في الرقابة على الجودة للتأكد مما إذا كانت هناك الخرافات أو تباينات بين المعايير المحددة وبين المنتج أو الخدمة، ويمكن أيضا بهذه التقنية معرفة ما إذا كانت العملية تسير تحت الرقابة الإحصائية ومنه إمكانية توقع جودة المنتج، أم أنها خارجها وتحت تأثير أسباب خاصة ما ينجر عنه بطبيعة الحال عدة مشاكل مع جودة المنتج أو الخدمة.

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

### 1- عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:

إن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم الخطوات وأكثرها فعالية في تحقيق أبعاد النشاط الإنتاجي والخدمي وأساسها في مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها إذ أن التحسين المستمر للجودة " يمثل إستراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية على المدايين الإستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته " (محمود.2000. ص 96).

فتكامل العمليات التخطيطية للجودة مع إستراتيجية المنظمات الشاملة يعتبر في حد ذاته هدفا من أجل تفعيل الأداء ،فإدارة الجودة الشاملة تدرج تحتها العديد من الأنشطة الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية والمتمثلة أساسا في كسب رضي العملاء من مستهلكين سواء كانوا حاليين أو مرتقبين زيادة على الاحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة مع الاستمرارية في تطويرها بهدف فتح الآفاق أمامها لتجارب تنافسية جديدة تتماشى وفق تطلعاتها وقدراتها التحسينية زيادة على الاستمرارية في التخطيط التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة ومن خلال ما سبق ذكره نصل إلى أن العوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة تتمثل في النقاط التالية:( حمادي.2013. ص 65)

1-التهديد : حيث يعتبر من اقوي العوامل التي تؤدي إلى إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،فبدون إدراك المنظمة بأن هناك تهديدا يواجهها من منافسيها فإنه من الصعب تحقيق التغيرات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

2- الالتزام والتعهد: ويكون الالتزام من قبل جميع العاملين يبذل الجهود من أجل تطبيق وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.

3- تقييم نواحي الضعف والقوة: وتكون عملية التقييم في الخطط التي تضعها المنظمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتطوير هذه الخطط من أجل التحسين المستمر.

4- الإستراتيجية المستخدمة: إن الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الطريق التي تضمن لها النجاح في التطبيق السليم .

وكما ركز ادوارد ديمينج Deming على أهمية الجودة كأداة من أدوات المنافسة السوقية وهذا ما من خلال ما قدمه من أساليب وتحليلات إحصائية ضمن محاضراته التي أطلق عليها "بعجلة ديمينج" التي من خلالها يتضح أن تطوير اي نشاط في المنظمة يبدأ من مرحلة التخطيط ثم التنفيذ ثم متابعة التنفيذ ومن ثم اتخاذ القرار بشأن مستوى الأداء وسبل تحسينه المستمر ثم التخطيط وهكذا.

في ظل المعطيات السالفة نجد أنه من أجل إدارة جودة شاملة ناجحة لأي مؤسسة جامعية ذلك يتطلب من إدارة الجامعة ما يلي : (الطائي وآخرون.2008. ص 374)

1- المتطلبات العامة: يجب على المؤسسة الجامعية أن تضع نظاما لإدارة جودة مخرجاتها كوسيلة للتأكد من أن نوعية الخريجين تطابق المتطلبات المحددة، كما أن نظام إدارة الجودة يجب أن يعاد هيكله وبالتكليف وفقا للأنشطة وحجم المؤسسة التعليمية.

2- المسؤولية والصلاحيات : يجب تحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف والعلاقات المتداخلة بينها بهدف تسهيل وتحسين إدارة المؤسسة الجامعية .

3- ممثل الإدارة: يجب على المؤسسة الجامعية أن تعين ممثلا لها لديه الصلاحية الكافية لمتابعة تنفيذ وإدامة نظام الجودة وفقا لمتطلبات نظام الجودة وان تحدد صلاحياته في :

- التأكد من أن نظام الجودة يطبق باستمرار

- رفع التقارير إلى الإدارة الجامعية عن واقع إدارة الجودة وامتضمنا الاحتياجات لغرض التحسين

- إدراك والمحافظة على متطلبات واحتياجات الطالب
- 4- الاتصالات الداخلية: يجب على المؤسسة الجامعية أن تتأكد من فاعلية نظام الاتصالات بين مختلف المستويات والوظائف المتعلقة بإعداد الطالب وتأهيله لمستوى النوعية المطلوبة
- 5- دليل جودة العملية التعليمية: يجب أن يوضع هذا الدليل ويُدأوم عليه ليتضمن الآتي:
  - تفاصيل نظام إدارة جودة العملية ومخرجاتها
  - الإجراءات التفصيلية الموثقة للعملية
  - وصف تعاقب العمليات التعليمية والتفاعل بينها في ظل نظام جودة المخرجات
- 6- المصادقية: إن مصادقية المنظمة التعليمية (الجامعة) هو بعد مهم جدا في تحقيق جودة التعليم الجامعي ويقصد بهذه المصادقية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها ،فالمنظمات التعليمية تحاول استقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي وإدارتها المتميز وإمكانيتها وتسهيلات المادية المميزة وبرامجها التعليمية الرائدة وهنا برر مصادقة الجامعة في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به من إعلاناتها وفي وعودها للطلبة أثناء زيارتهم لها والوعد المقطوعة في نشراتها. (الطائي وآخرون.2008. ص 375)
- 7- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة: من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية (الجامعة) بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة وتحاول المنظمات التعليمية أن ترعى مجموعة من العوامل في اختيار الموقع ، وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفير المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا .

ويمكن أن تسهل مؤسسة التعليم الجامعي حصول الطلبة على خدمة التعليم الجامعي ووصولهم إليها عن طريق توفير خطوط الحافلات إلى المناطق المختلفة وتوفير السكنات الداخلية للطلبة وتلجأ بعض مؤسسات التعليم الجامعي إلى عدم تركيز كل كلياتها في مكان واحد وتعمل على توزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالانتمية الاجتماعية .

8- الاتصالات : إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالإتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآراءه إلى الجامعة وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية ، وحتى تكون عملية الإتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فعليه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الإتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل . (العبادي وآخرون. 2008. ص 443)

9- التجسيد المادي للخدمة : إن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات التي تتسم بعدم الملموسية وحتى تتحقق أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية تقسم إلى نوعين النوع الأول ويتمثل في المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة، ومثال ذلك القاعات الدراسية والمدرجات والمخابر العلمية ومخابر الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها، ومن المظاهر المادية التي تتصل بالخدمات التعليمية بصورة غير مباشرة الاستراحات والنوادي الصحية والرياضية وغيرها .

لاسيما و أن تحسين الجودة يؤدي من إهدار ساعات العمل ووقت الآلات إلى تصنيع منتج جيد مع تقديم خدمات أجود، وصولاً إلى أحسن النتائج بأقل التكاليف مع وضع تنافسي أفضل. (deming.2000.p13)

ومن خلال المعطيات السابقة نصل إلى أن التطبيق الفعلي والفعال لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يرجع إلى وجود القيادة الإدارية القوية الفاعلة التي تتميز بالنشاط والحاكمة في التسيير زيادة على خبرتها ومهاراتها التنظيمية ،كما يلعب الاتصال دورا بارزا في الإيفاء بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى تحقيق أهدافها.

### 2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يمثل ضمانا للنجاح بل في حالات كثيرة قد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية دون أن يؤدي ذلك إلى نتائج تذكر ،وأحيانا قد يؤدي ذلك التبني والتنفيذ إلى نتائج سلبية وهذا يعود إلى الكثير من الشركات لا تتوفر فيها متطلبات التطبيق الناجح سواء فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا أو وضوح الأهداف أو شيوع الثقافة التقليدية المرتبطة بالعلاقات الهرمية الصارمة ، وهذا يعني أن الكثير من الشركات تعاني من عقبات كثيرة فيا ، ويمكن أني نشير في هذا المجال إلى العقبات الأساسية التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة صعبة وفي أحيان كثيرة تعرضها للإخفاق وهذه العقبات هي :

( نجم. 2010. ص48 )

**أولاً- المقاومة غير الصحية:** وهذه تنتج عن أن مبادرة إدارة الجودة الشاملة تأتي بالتغييرات الكثيرة والمثيرة للقلق، ومما يزيد هذا القلق ومن ثم المقاومة هو الاتصالات الرديئة ونقص الرغبة بالقيام بالاتصال الجيد وإزالة سوء الفهم حول المبادرة إن هذه المقاومة تنشئ من الحس السلبي إزاء ما يمكن أن ينجم عن المبادرة الجديدة

**ثانياً- الأسبقيات الأخرى:** إن أي مبادرة جديدة يمكن أن تكون في تعارض مع أسبقيات أخرى فمبادرة إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون مفيد أو على الأقل لا تكون مضره للأفراد وأهدافهم مما يحد من دعمها جراء التعارض مع الأسبقيات الأخرى .

ثالثا- القيود: إن أية مبادرة جديدة يمكن أن تتخطى الحدود لهذا الجانب أو ذلك من الشركة وأحيانا تؤدي إلى التهديد لهذا الطرف أو ذاك كالعمال والنقابات كما قد تؤدي إلى تغيير الالتزام بالسياسات أو العقود مع الموزعين وهذه قد تعمل كعقبة ضد تبني مبادرة إدارة الجودة الشاملة وتقليص الدعم لها .

رابعا- المحافظة المتجردة : كل الأنظمة تميل إلى التحرك نحو نقاط توازنها المحددة سابقا وعندما تتغير العمليات وبالتالي النتائج فإن هذا سيؤدي إلى التحرك من نقاط التوازن السابقة المعتادة إلى نقاط توازن جديدة ،وهذا قد يوجد مقاومة أو اختلالات أو بطء في العمليات مما يمنع الكثير من مواصلة دعم المبادرة الجديدة وربما العمل ضدها للمحافظة على المعتادة .

خامسا- قوة التحرك المتلازمة : إن الأنظمة مثل الأشياء المادية تميل لتحافظ على تحركها في نفس الاتجاه والذي تحركت نحوه لهذا فإن تغيير الاتجاه الناجح في النظام الذي تدير عليه الشركة مع مبادرة إدارة الجودة الشاملة فإن هذا يتطلب الالتزام والقوة المتواصلة لإدامة زخم التقدم في المبادرة وتشجيع سلوك التغيير الجديد الذي تأتي به .

### 3- ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

يرى جوران أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاث ممارسات أساسية تتمثل في: (بن عودة. أيوب. 2017. ص359)

#### 1- التخطيط للجودة الشاملة:

يقصد بالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة أو ما يسمى " بهندسة الجودة"عملية وضع أهداف رئيسية لتحقيق تلك الأهداف وأبرز "جوران" إن التخطيط يتم من خلال بناء برنامج لمستوى الجودة هو المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات التي تسهل على المنظمة معرفة توقعات المستفيد .

## 2- الرقابة على الجودة:

تعرف الرقابة على الجودة أنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق هل هو متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوع للمنتج ،فالرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له، وتعتبر مراقبة. الجودة تقييم الأداء مقارنة بالتوقعات وتحديد الفجوات والعمل على معالجة أي قصور .

ولا يمكن أن نتحدث عن الرقابة على الجودة دون التطرق إلى المبادئ الأساسية لها والتي لا يمكن الحياد عنها موجزة في النقاط التالية: (بن عودة.أيوب. 2017. ص360)

- يجب أن تتميز الرقابة بالمرونة مما يمكنها من مواجهة التغييرات في الظروف غير المتوقعة .
- يجب إن يتميز النظام الرقابي بالوضوح والسهولة والاستيعاب من جانب القائمين عليه.
- يجب إن تشتمل الرقابة على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد على الاختلالات فور وقوعها.
- يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس الموضوعية والكمية بقدر الإمكان.
- يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على المداخل التي يحققها.

## 3- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر للعمليات هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث

يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمنشأة عبر فرق التحسين من خلال منهجية تطبيقه محددة، وتبين الدراسات العلمية أن أي فشل وإخفاق في تحقيق النتائج المطلوبة للأعمال يعود سببه بنسبة 80% على الأقل إلى العمليات والنظم المطلوبة و 20% بسبب أخطاء الأشخاص، وعليه لتجاوز أي إخفاق وإصلاح أي عيب أو خلل اصطلاحا جذريا ينبغي تحسين جودة العمليات التي أدت إلى هذا الإخفاق برفع فعاليتها وكفاءتها في تحقيق النتائج المرغوبة .

وعليه فان إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تبقى مجرد أفكار وفلسفة تتغنى بها المؤسسات خاصة في ظل التطورات الراهنة مما يجعلها تسعى إلى الانفتاح أكثر على المحيط الخارجي والسعي إلى ممارستها فعليا بالتركيز على النقاط السابقة الذكر.

#### 4- مكونات إدارة الجودة الشاملة:

حيث تركز في اهتمامها على مجموعة من المكونات والعمل على تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التكامل والتنسيق بين هذه المكونات ويمكن إجمالها في العناصر التالية: (بوخلوة. بن خيرة.2016. ص ص 90،91)

-**التركيز على الزبون:** وهو ما يقصد به تصميم المنظمة خدماتها من خلال التركيز على الزبون المستهدف والعمل على تحديد حاجاته ورغباته بدقة، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقع بأنها ستنال رضا الزبون لان هذه التوقعات تتعارض وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كما أن الاهتمام بالزبون سواء الداخلي أو الخارجي يقود المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

-**التزام الإدارة العليا بالجودة:** لا يمكن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة دون اهتمام والتزام القادة في أي منظمة، كما أكد ديمينج أن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة إذ انه اعتبر القائد الإداري هو المسئول عن الجودة دون الاعتماد على تفويض شخص آخر في هذه المهمة فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا يشجع على العمل ويرفع من معنويات العاملين كما يحفزهم على تقديم أفكارهم يقلل من مقاومة التغيير داخل المنظمة، فالتطبيق الفعلي لمدخل إدارة الجودة الشاملة و نجاح مؤسسات التعليم الجامعي في ذلك مرهون بدعم الإدارة العليا ومدى قناعتها بتبني هذه الفلسفة ونشرها كثقافة داخل المؤسسة التعليمية.

-التخطيط الاستراتيجي للجودة: حيث يحمل في طياته نظرة بعيدة المدى حول أوضاع المؤسسة لاسيما في مجال الجودة إذ يعتبر عملية اتخاذ قرارات مستمرة تنعكس أثارها في المستقبل من منطلق معلومات ممكنة تعمل على تنظيم الجهودات اللازمة والسعي لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها في ضوء التوقعات بتوفير خط للتغذية العكسية للمعلومات، لاسيما وان **التخطيط الاستراتيجي** هو نظام يقوم على وضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات مع حساب ومراعاة المحيط الخارجي والفرص البيئية المتاحة فيه دون إغفال المحيط الداخلي بنقاط ضعفه وقوته. أما في ما يخص الجودة والتخطيط لها فهي عبارة عن خطة إستراتيجية تتضح معالمها التي من خلالها باستطاعتنا تحديد كيفية التعامل مع تحديد الهدف المنشود التي تعمل المؤسسة جاهدة لتحقيقه.

- **أنماط القيادة الإدارية:** إذ تعتبر القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية وأساسها فالهيكل التنظيمي يصبح غير متوازن ومفكك حيث يكون عاجزا عن تحقيق أهدافه المرجوة التي جاء من اجلها التنظيم وغياب فاعلية التأثير بين أفراد التنظيم وجماعاته خاصة وان من أساسيات الإدارة أسلوب المشاركة والاجتهاد في تحقيق الهدف العام للمؤسسة ككل.

### 5- قواعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حسب إدوارد ديمينج هناك أربعة عشر قاعدة لتطبيق نظريته المعول عليها في فهم الجودة الشاملة، إذ أصبحت هي أساس مفهوم الجودة الشاملة التي بتطبيقها تتجه المؤسسات بصفة تلقائية إلى إدارة الجودة الشاملة، ويمكن التطرق إلى هذه القواعد في النقاط التالية: (رضوان. 2012. ص28)

**أولا: تحديد مجال تحسين المنتج أو الخدمة:** إذ أنه يتعين على المؤسسة وضع خطة واضحة ومحددة بهدف البحث في حيثيات التحسين المستمر والتطوير المطلوبين في المنتجات والخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة، كما يجب أن تشمل خطة البحث عن كل جديد في مجال العمل.

**ثانيا:** تبني فلسفة الجودة الجديدة: لابد أن يكون مبدأ الجودة الشاملة يتمثل في المبدأ الجديد الذي يجب أن تتبناه المؤسسة وتضعه ضمن أولوياتها، حيث يكون هو المعتقد الأساسي بدل أن يكون شعارا ترفعه من وقت لآخر، كما يجب تعليمه لجميع العاملين بها بما في ذلك المتواجدين على مستوى الإدارة العليا بهدف تغيير نمط وأسلوب المؤسسة بما يتماشى مع معطيات وتطورات المحيط .

**ثالثا:** تقليص الوقت المخصص للمراجعة والمراقبة: يجب على المؤسسة فهم أن الهدف من المراجعة والمراقبة والتفتيش هو تطوير العمليات وتقليل التكاليف، فالرقابة على النوعية عادة تكون عقب نهاية عملية الإنتاج وخروج المنتج في شكله النهائي، أي أنه على المؤسسة أن تتوقف اعتماد التفتيش لتحقيق الجودة واعتمادها على استمرارية التحسين دون توقف.

**رابعا:** اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر: لابد أن يكون اختيار العروض عملية معتمد على أفضلها من حيث النوعية لا على الأقل سعرا مثل ما هو متعارف عليه في أغلب المؤسسات التقليدية إذ يفيد إدوارد ديمينج أن اختيار العروض بناء على السعر الأقل لا معنى لها دون قياس الجودة المقدمة للعميل، لذلك كان الأسلوب الحديث في الوصول إلى أفضل عرض هو وضع المواصفات على أعلى مستوى يطلبه العميل.

**خامسا:** التحسين المستمر: وهو ما نراه من خلال عجلة ديمينج الخاصة بتحسين وتطوير الإجراءات "PDCA" التي يتم فيها الاستمرار في عرض مختلف الإجراءات والأعمال مع العمل على مراجعتها وتحسينها على الدوام والاستجابة لمتطلبات العملاء إضافة إلى تلبية رغباتهم والتأكد من تحقيق رضاهم على المنتج سواء سلع أو خدمات. (رضوان. 2012.ص29)

سادسا: تطوير برامج للتدريب: ويتم ذلك من خلال فتح قنوات تدريبية وقد تكون على رأس العمل أو ذات طابع خارجي بهدف إعطاء الفرصة لجميع العمال في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم من أجل التدريب على أسس ومبادئ وأفكار وأدوات وطرق تطبيق الجودة الشاملة

سابعا: تبني القيادة الجيدة: إذ تجب على كبار المسؤولين في المؤسسات تكريس الاهتمام بالقيادة الجيدة لإدارة الأعمال بلا خوف أو ترهيب للعمال مما يعرف بالجودة الشاملة ودفعهم للتوسع في معانيها والدخول في أسسها وذلك عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة وغرسها فيهم.

ثامنا: الابتعاد عن الخوف من التغيير: ويكون بمنع الخوف وخلق علاقة مبنية على الثقة وجو التغيير والتجديد، إذ أن العمال يشعرون بالأمان ليتمكنوا من تقديم كل ما هو جديد زيادة على قدرتهم على الإبداع فمحاسبتهم على مختلف الأخطاء التي تصدر منهم من شأنه أن ييبث روح الخوف في تحمل المسؤولية ومن ثم عدم الإقبال على العمل من الأساس، وعليه لابد من بناء قيادة من منطلق مبدأ تحسين الثقة لديهم كما يجب على الإدارة فتح باب الحوار والإجابة على جميع الاستفسارات المطروحة من طرف العمال.

تاسعا: إزالة الحواجز بين الأقسام: وهنا يتعين على الإدارة العليا فتح باب الاتصال والحوار الدائمين بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة إذ أن الاتصال غير الجيد بينهم يكون سبب في عدم توفر المعلومات الخاصة بالتحسين والتطوير. (رضوان. 2012.ص31)

عاشرا: الالتزام بالموضوعية: فعلى الإدارة العليا بالمؤسسة منع مختلف الشعارات التي لا جدوى منها ولا تحقق فائدة لها فعدم تجسيد مثل هذه الشعارات من شأنه المساهمة في نجاح جهود العمال للوصول إلى الجودة المطلوبة ولكن بتحقيقها ينتج عنها إحباط لهم وهو ما يترتب عليه سلبيات تضر بالمؤسسة ككل.

**حادي عشر: التركيز على الكيف وليس الكم:** فتحديد إنتاج العمال في المؤسسة له مردود عكسي عليهم من جهتين، الأولى هي تعطيل رغبتهم في العمل لتحقيق الأهداف المحددة، والثانية هي أنه قد يتم إحباط بعض عمال هذه الفئة التي لا تستطيع الوصول الأهداف الموضوعه بسبب ضعف مردودهم، لذلك فالتركيز على النوعية العالية أفضل بكثير من تركيزهم على الكمية لأن هذا يساعدهم على الإبداع في الابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمرين.

**اثني عشر: تقدير عمل الغير:** فعلى القائمين على المؤسسة أن يتبنوا الاهتمام بعمل العمال وتقدير مجهوداتهم مهما كانت بسيطة فتشجيعهم على أصغر الأعمال من شأنه المساهمة في نشر حب الأداء الجيد الذي يؤدي إلى التطوير والابتكار والتشجيع على كل ما هو جديد ويكون في خدمة الصالح العام.

**ثلاثة عشر: تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه:** إذ لا بد من التشجيع على مبدأ تدريب العمال من طرف الإدارة العليا وغرسه في أذهانهم، لأن هذا المبدأ له فضل كبير ومساهمة فعالة في أداء العمل وتحسين الإنتاجية.

**أربعة عشر: العمل الجماعي:** فبث روح العمل الجماعي كفريق واحد بين كل العمال داخل المؤسسة من شأنه المساهمة في تحقيق هدف التحول إلى نظام الجودة الشاملة، بتسجيلها والعمل على تنسيقها مع إلغاء ما هو متكرر وترتيبها حسب الأولويات، وفي النهاية الاعتماد على أنجع الحلول وأفضلها للمشكلة.

## 6- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي:

ما يزال الكثير لا يفرقون بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومقياس الجودة العالمية "إيزو 9000" فاعتبروا أنهما يحملان نفس المعنى، وفيما يلي سيتم التطرق إلى توضيح مفهوم الأيزو لإبراز أهم الفروقات بينه وبين إدارة الجودة الشاملة. ( ديمينغ.هاغستروم. 2016. ص74)

إذ أن هذه الأخيرة تمثل نهج إداري حديث، أما بالنسبة لـ الإيزو ISO 9000 فهو يمثل اختصار لـ:

**International Standardization Organization**، أي أن المنظمة العالمية للمعايير، حيث قامت هذه الأخيرة بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة يكون صالح التطبيق لأي منظمة مهما كان نشاطها سواء إنتاجي أو خدماتي، فضمان جودة المنتج لم يعد كافيا وحده، فهو يتطلب ضمان نظام جودة كامل في المنظمة الدولية إيزو 9000 بهدف توحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة على المستوى العالمي وأيضا على مستوى المنظمات ككل فالمواصفات العالمية للجودة المقدمة من طرف المنظمة الدولية للمعايير لسلسلة معايير تكون على شكل شهادات لكل منها رقمها الخاص ألا وهي كالتالي: 9003،9002، 9001، بغية التطبيق والتحقق الفعلي لنظام إدارة الجودة يظهر جليا في ثلاثة أنواع من الشركات السابقة الذكر، كما أنها أصدرت دليل مرسل لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم ISO 9004.

## 7- طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتغيير:

في هذا العنصر سيتم التركيز على ثلاث مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة ألا وهي: - الإدارة العليا

- مشاركة الأفراد - التركيز على الزبون الخارجي. ( الطائي .متعب. 2007. ص189)

إذ أن هناك علاقة وطيدة بين العناصر السالفة الذكر على اعتبار أن الإدارة العليا والأفراد العاملين هما

طرفي المعادلة داخل أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وإذا أرادت تحقيق النجاح عليها أن تكسب رضا العاملين عند التغيير ودعمه من قبل الإدارة العليا، كما تجب أن ينصب هذا التغيير في خدمة الزبون الخارجي الذي يعتبر أساس نجاح أي منظمة.

وسوف نتطرق إلى توضيح طبيعة العلاقة بين هذه المبادئ وعملية التغيير من خلال النقاط التالية:

**1- الإدارة العليا:** وهي أعلى سلطة في الهرم التنظيمي لأي منظمة فهي تتأثر بمختلف عمليات التغيير سواء كانت تغييرات داخلية أو خارجية، وعند اقتناع الإدارة العليا وإيمانها بأهمية التغيير ووجوبه وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة يقع عليها الانتقال من واقع لا يطبق الجودة إلى واقع يطبقها لإنجاح عملية التغيير، وهو ما يجعلها تركز اهتماما على: ( الطائي .متعب. 2007. ص190)

- تغيير الحوافز والمزايا ومختلف الإجراءات إذ يجب أن تتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة.
- إعلام الأفراد بأن عملية التغيير وتطبيقها حتما سينتج عنها تغيير في أماكن الأفراد العاملين بانتهاج أسلوب نقل وتبادل المهارات والخبرات.
- تشمل متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة على تغيير الهياكل التنظيمية كنظم التخطيط والرقابة وإجراءات العمل بالإضافة إلى الأدوات والآلات وغيرها.
- إدخال إدارة الجودة ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

وعلى إثر ما سبق نستخلص أن نجاح التغيير من خلال تطبيق مبادئ الجودة أساسه بالدرجة الأولى تبني هذه المبادئ والسعي إلى حل جميع المشاكل التي من شأنها عرقلة عملية التطبيق من طرف الإدارة العليا للمنظمة إذ أن هذه الأخيرة لها دور أساسي وفعال في تطبيق الجودة مع إحداث التغييرات على مستوى هياكلها.

**2- مشاركة العمال:** تعتبر فئة العمال العنصر الجوهري لنجاح عمل أي منظمة بالتركيز على خبراتهم ومهاراتهم التي تمكنهم من حل المشاكل التي قد تواجههم في عملية التغيير المتعلقة بالجودة الشاملة، إذ أن مبدأ مشاركة الأفراد العاملين يعد من أهم المبادئ التي تجب الاعتماد عليها من قبل المنظمة وخلق تفاعل بين الطرفين ويتضح ذلك من خلال النقطتين التاليتين: ( الطائي .متعب. 2007. ص190)

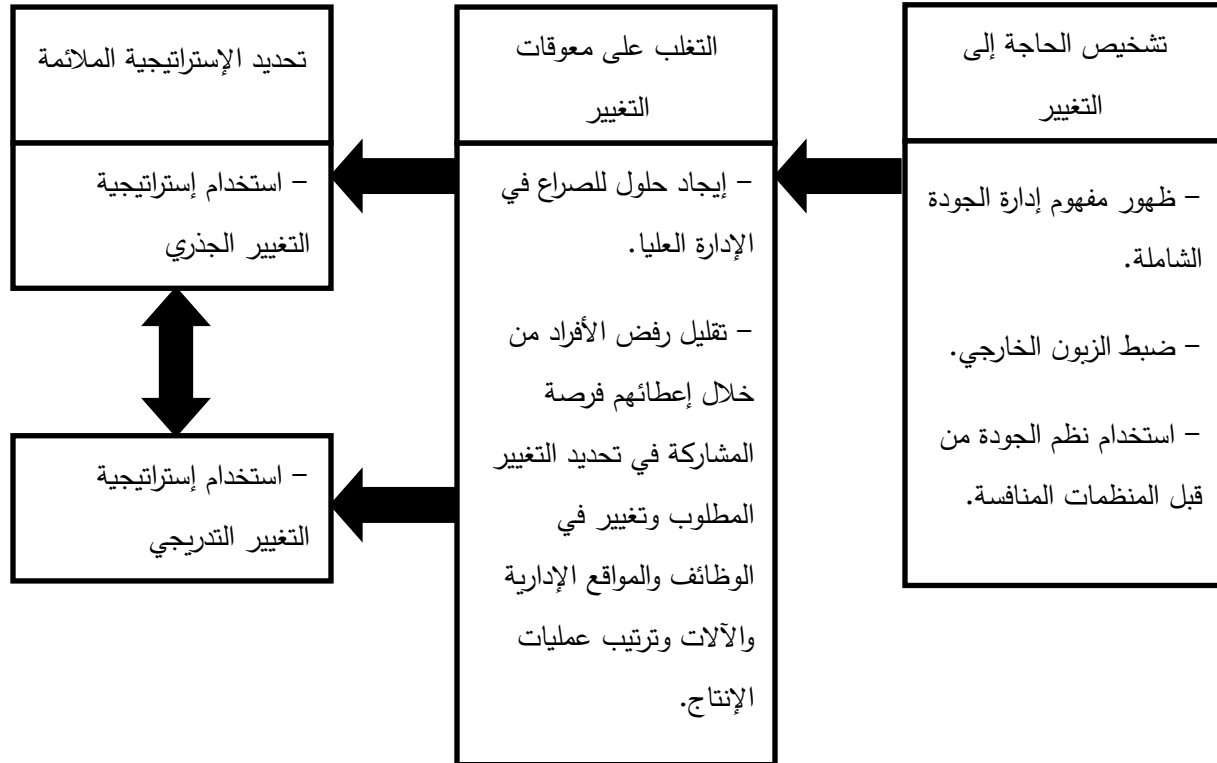
- تسعى الإدارة العليا أثناء عملية التغيير الخاصة بالجودة إلى تبني القرار الجماعي واتخاذ بصفة نهائية لأنه يجب أن ينبع من القاعدة الأساسية، فالقرار المتعلق بالتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة عند اتخاذه جماعيا سيتحمل كل فرد مسؤولية إنجاز هذه المهمة كونه جزء لا يتجزأ من العملية محل اتخاذ القرار.

- العمل على حل المشاكل بصفة جماعية وهو من أهم وأقوى الأساليب وأكثر عمقا، إذ أن العمال في المشاركة يكونوا الناتجة عن هذا التغيير وما ينجم عنه تكيف الأفراد داخل المنظمة معه ضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**3- التركيز على الزبون الخارجي:** يعد الزبون الخارجي من الأطراف المهمة والتي لها دور فعال في إحداث عملية التغيير في المنظمة إذ يعتبر الهدف النهائي التي تتطلع المنظمات إلى إشباع حاجاته والاجتهاد في تحقيق رغباته، إذ أن معظم أرباح المنظمة مصدرها الزبون الخارجي وهو يجعلها تسعى إلى تقديم الأفضل وخلق التميز بالأفكار والآراء مقارنة مع منافسيها وهو ما يدفع المنظمة إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وفق تطلعات الزبون، ومنه نقول أنه ساهم في عملية التغيير.

وتتضح طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الجودة الشاملة والتغيير وفق نموذج جونز كما في الشكل الآتي:

( الطائي .متعب. 2007. ص 191 )



ومن خلال الشكل السابق الممثل "النموذج جونز" تتجلى أهمية التغيير داخل المنظمة انطلاقاً من

تشخيص حاجتها إلى ذلك حتى يتسنى لها التغلب على المعوقات التي قد تواجهها في عملية التغيير ويكون

ذلك وفق إستراتيجية ملائمة تتماشى ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

## 8-الاتصال ودوره في إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة محرك المؤسسة كما أن الاتصال هو الوقود الذي يبقيه دائرا، فهي تعتمد على الاتصال الفعال لأن بغيابه يختل توازن إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الزبائن سواء الداخليين والخارجيين من أهم هذه العناصر بالإضافة إلى إشراك جميع الموظفين وفرق العمل في اتخاذ القرارات وحل الصراعات وكل ذلك يكون بالاعتماد على الاتصال الفعال، كما أن التركيز على الزبائن معناه اتخاذ القرارات والتصرف انطلاقا من حاجاتهم، ويكون ذلك بفتح باب الحوار والإصغاء لانشغالاتهم واهتماماتهم.

فالالاتصال الفعال من متطلبات القيادة الفعالة، لأن القادة الحقيقيين والفاعلون هم من يجعلون أهداف المنظمة من أهداف العمال، ولا يتم ذلك إلا من خلال خلق اتصال بين الموظفين والمدراء.

وعلى اعتبار أن العمل الجماعي وروح الفريق يعتمد على الاتصال بطبيعته يجب أن تتكون هذه الفرق من موظفين على راية بأهداف الفريق وطرق تحقيقها، والعمل على تناسق الأجزاء مع بعضها البعض فهذا الاعتماد المطلق والحرص الشديد على الاتصال كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة ينطبق أيضا على عملية اتخاذ القرارات، وإيجاد حلول للمشكلات والصراعات داخل المنظمة، وعليه يمكن القول أن الاتصال يلعب دورا حيويا ومهما في إدارة الجودة الشاملة ألا وهو عملية التسيير للسبل المثلى في إنجاز الأهداف واتخاذ القرار المناسب وفقا لطبيعة الاتصال". ( محمود.الشيخ.2010. ص183)

في ضوء التعريفات السابقة للاتصال يمكن القول بأن عملية الاتصال ليست عملية نقل من رف إلى آخر بحيث يكون أحدهما مرسلا والآخر مستقبلا طوال عملية الاتصال، إنما هي عملية تفاعلية تبادلية مستمرة بين الطرفين، وعلى أثره يمكن القول إن الاتصال قد يكون اجتماعيا بمعنى تكون له وظائف اجتماعية كما هو

الحال فيما يجري بين الناس في مجالات الحياة العامة ، وقد يكون تربويا عندما تكون له وظائف تربوية ويمكن تعريف الاتصال التربوي بأنه عملية تفاعل إيجابي بين طرفين تتسم بالتنظيم والتخطيط لتحقيق أهداف محددة ذوات طبيعة معرفية، أو قيمية، أو مهارية بوسائل تساعد على تحقيق تلك الأهداف بأقل جهد وأقصر وقت يبدله أطراف الاتصال .

وعندما نقول تفاعل إيجابي فإن عملية الاتصال لا تسير باتجاه واحد من المصدر إلى المستلم ،إنما هي عملية تبادلية قد يكون فيها الفرد مصدرا مرة ومستلما مرة أخرى ،والمستلم كذلك قد يكون مستلما مرة ،ثم مصدرا لكي يحدث التفاعل بين الطرفين .

وعلى هذا الأساس تعد عملية التدريس عملية اتصال أطرافها المدرس والطلبة وهي عملية دائرية مستمرة بين المدرس والطالب تحتوي على المرسل، ومستقبل ورسالة وقناة إرسال. (عطية . 2009. ص ص 48، 49)

التغذية الراجعة : تعرف التغذية الراجعة بأنها استجابة المستقبل المثير يصدره المرسل كما ذكرنا في حديثنا عن الاتصال .وهي في التعليم استجابة المتعلم لما يقده المعلم من أسئلة أو حركات أو أساليب تظهر مدى التفاعل بين المعلم والمتعلم والتغذية الراجعة في ظل الاتجاهات الحديثة في التدريس تكون تبادلية بين المرسل والمستقبل .

فقد تصدر من المتعلم فيستلمها المعلم ويقوم رسالته في ضوءها وقد تصدر من المعلم فيستلمها المتعلم وفي ضوءها يقوم أثر استجابته في المعلم.

وبذلك فإن التغذية الراجعة توفر تمكين المرسل من تقويم رسالته وتصحيح ما فيها من أخطاء، أو تغيير قناة الإرسال بما يوفر توصيلا أفضل فإن المعلم عندما يستقبل إجابات الطلبة ، وردود أفعالهم على ما يطرحه فإنه يستطيع معرفة ما إذا كانت رسالته وصلت كما يريد أم أن بها حاجة إلى تعديل، وكذلك عندما يجيب

المدرس على الأسئلة الطالب ،أو ما يطرحه فإنه يستطيع معرفة ما إذا كانت تلك الأسئلة أو الطروحات وصلت إلى المعلم كما يريد أم أن بها حاجة إلى تعديل فيعدلها .

وعلى هذا الأساس فإن التغذية الراجعة لا تسير باتجاه واحد إنما باتجاهين ولها أهمية كبيرة في تنشيط عملية الاتصال وتحقيق أهداف التدريس لما لها من دور في مساعدة المتعلم على اكتشاف الاستجابات الصحيحة فيثبتها والاستجابات الخاطئة يحذفها . (عطية . 2009 . ص56)

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم مكملة و متقاربة:

#### 1- الثقافة التنظيمية:

نتج عن التغييرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في جو المنظمة تغيير في الثقافة التنظيمية، بوصفها القيم والمعتقدات والسلوكيات جميعها التي توجه طريق الأفراد في المنظمات وأن هذه القيم والمعتقدات تطورها مجموعة ما عندما تتأقلم مع المشاكل الداخلية والخارجية لبقاء المنظمة في العمل وثقافة إدارة الجودة الشاملة تتطلب التزاما كليا برضا المستهلك ،من خلال التحسين والابتكار المستمرين في أوجه الأعمال كلها ولا يعني ذلك أن المستهلك في ثقافة إدارة الجودة الشاملة هو من يتسلم المخرجات النهائية من سلع وخدمات فحسب بل هو أيضا كل فرد أو قسم داخل المنظمة بوصفها سلسلة جزؤها الأخير فقط هو المستهلك الخارجي وعليه لا بد من تحقيق الانتماء، ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل

وتحقيق الرضا لدى كل من العاملين والمستهلكين على حد سواء ويعني ذلك أنه كلما كثر عدد الأفراد الذين يشتركون في هذه المعتقدات بالمنظمة كان لهذه الثقافة تأثير كبير في سلوك الأفراد داخل المنظمة لذلك يعد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المنظمة عند تطبيقها لهذه الفلسفة

لأن هذا الالتزام يتطلب إعادة النظر بإمكانيات المنظمة في تلبية متطلبات الزبون الداخلي (العاملين والأقسام) والخارجي (المجهزين والمستهلكين) ويعد هدفا مهما لإدارة الجودة الشاملة ولتحقيق ذلك يتطلب أيضا الالتزام بالجودة التي هي شيء مطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال ،حيث نجد كثيرا من المنظمات تتجح في الالتزام بالجودة الشاملة ،وتحصل على مشاركة موظفيها ولكن جهودها تقشل في النهاية وذلك لأنها لم تبدل أية جهود ولتغيير ثقافتها التنظيمية لذلك فإن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يلزم المنظمات بتغيير ثقافتها التنظيمية ويتضح ذلك من خلال ما يأتي : (الطائي وآخرون .2008. ص 105)

1- يعد خلق ثقافة تنظيمية تحديا كبيرا لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة إذ أن (TQM) تؤثر مجموعة فروقات مهمة عن الإدارة التقليدية .

2- تواجد الإدارة تحديا لغرس الوعي بأهمية الجودة والعاملين جميعهم ودفعهم لتحسين جودة المنتج ، وإن ذلك يتطلب تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمنظمة ويجب أن يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المنظمة.

3- التأكد من مقدرة الفرد العامل في الاندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة التي توجب توصيفا مختلفا للعمل ، وهذا يتطلب فتح حوار مع الأفراد العاملين والتشاور معهم بأمر العمل ،وسماع مشاكلهم ، والعمل على مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام والتغيير .

4-إن إدارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمته الزبون وإن الجودة تقود إلى التغيير التنظيمي ،لأنها أصبحت القيمة المشتركة في برنامج إدارة الجودة الشاملة ،حيث سيتدفق للجودة كل شيء (الأنظمة الاستراتيجية، الهيكل، والأسلوب، والمهارات، والموظفين ). (الطائي وآخرون .2008. ص ص 105،106) إذ أن هناك من يؤكد على إدارة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تنظيمية حيث يعرف كل من Gregory et Griffin 1995 "إدارة الجودة الشاملة بأنها" التغيير الجوهري أو الأساسي في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر. ( البرواري. باشيوة. 2011. ص 147)

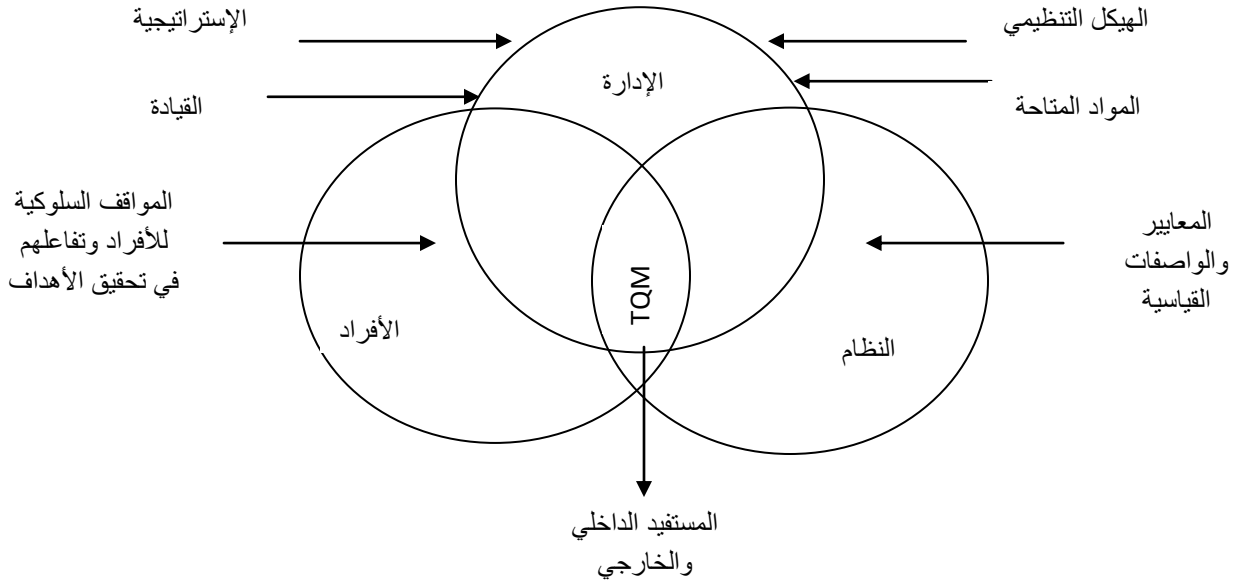
إن ثقافة الجودة يجب أن تكون متصلة بكل أنحاء المنظمة لكي تربط العاملين في كل المستويات، كما يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتكامل قيم الجودة مع الحضارة وأنظمة عمل المنظمة بمعنى أن تكون مبدءا ضمنيا لتحسين الجودة يساعد في صناعة وتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية لاسيما وأن الجودة هي مسؤولية ملقاة على عاتق جميع الأقسام وفي كل المستويات التنظيمية، تتضافر فيها جهود كل أفراد المنظمة على السواء .

ويشير "Logothetis,1997" إلى أن " إدارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية "، كما أشار جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني الإسهام الفعال للنظام الإداري ، والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية

## الفصل الثالث: الاتصال و إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات... الخ ويمكن التعبير عن هذه النظرة

الشمولية بالشكل التالي كما يقترحها جابلونسكي. (البرواري.باشيوه .2011. ص 148)



النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة وفقا لنموذج جابلونسكي من خلال الشكل السابق يتضح لنا تداخل العناصر المكونة للتنظيم وهو ما يؤكد على أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بصفة عامة دون إغفال قطاع التعليم العالي والجامعة باعتبارها نسق مفتوح على باقي الأنساق أو جيت على العناصر المشكلة للتنظيم تقاسم الجهود والمسؤوليات لترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في النهوض بالتنظيم وبالتالي النهوض بالمجتمع ككل .

## 2- التحسين المستمر للجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وأهدافه:

إن جذور التحسين تعود في أصولها إلى اليابان (Kaizen)، إذ أنه بعد الحرب العالمية الثانية أطلقت ما يسمى بعمليات إعادة البناء، حيث اعتمدت عدة شركات يابانية تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر وكانت شركة Toshiba المتصدرة لذلك عام 1946 وبعدها شركة Toyota عام 1951، وقد أُعتبر IMAIMAAKI هو الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين. ( موسى وآخرون. 2012. ص46)

إذ أنه قدم وصف للتحسين المستمر معتبرا إياه سر نجاح اليابان في خوض غمار المنافسة، كونه يسعى إلى التحسين تدريجيا وباستمرار، مع الأداء الأفضل لصغائر الأشياء وتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وفيما يخص المصطلح الياباني Kaizen فهو ينقسم إلى جزأين الأول KAI ومعناه التغيير، أما الثاني Zen ويقصد به نحو الأفضل إذن فالمقصود هنا التغيير نحو الأفضل، والأفضل هنا يهني تغيير مستمر في الحياة على جميع الأصعدة شخصية، اجتماعية، وعلمية باستخدام أساليب بسيطة والتقليل من التكلفة التي ليس لها ضرورة ملحة، كما تدعو إلى تضافر جهود العمال مع الإدارة بهدف التحسين داخل المنظمة، وعليه فإن عملية مصطلح Kaizen التحسين يأخذ أربعة اتجاهات ألا وهي: ( موسى وآخرون . 2012. ص47)

- المزج بين تنوع الأساليب والمبادئ داخل ثقافة التحسين وفلسفته بوصفها أسلوبا للحياة وليس مجرد تطبيق مبادئ.

- المساعدة في دعم روح التقدير والاحترام الذاتي في نفوس العمال.

- العوائد المالية المتطورة والناجحة عن إجراء كافة العمليات بكفاءة.

- إرضاء الزبون بالجودة المحسنة.

فالتحسين المستمر يعد عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة على اختلافها سواء مدخلات أو مخرجات وحتى العمليات إلى غاية انتقال هذه المخرجات (المنتجات) إلى العميل، كما يعتبر تحسين الجودة فلسفة إدارية وممارسته لمختلف أعمال المؤسسات الجامعية هدفها تسخير الموارد المادية والبشرية لها حتى تكون أكثر كفاءة في إنجاز الأعمال بغية تحقيق أهدافها المتناسقة مع تطلعات واحتياجات المجتمع لاسيما وأن مؤسسات التعليم الجامعي تعمل باستمرارية لتحسين الجودة لأسباب مختلفة على غرار حدة المنافسة بين الجامعات زيادة على شكاوي الطلبة وأوليائهم مع الرغبة في زيادة جودة مخرجاتهم، وتكمن أهم مصادر تحسين الجودة في النقاط التالية: ( موسى وآخرون . 2012 . ص48)

- **البحث والتطوير:** وتتمثل في عمليات استكشاف طرق جديدة ومختلفة في التدريب بالإضافة إلى الوسائل التعليمية المستخدمة في التدريب بمختلف الطرق للوصول إلى تحسين الجودة.

- **المنافسة:** فالمنافسة لها دور إيجابي في تطوير الجودة.

- **التحسين المستمر للجودة:** وهو المداومة على الإتيان بالجديد والأحسن، فالأفضلية هي رمز التميز، ومن ثم البقاء والاستمرارية.

فالتمسك بالقديم معناه الزوال، لأن التحسين يعد وهو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ولا يتوقف عند حد معين بل يشمل كافة العمليات.

والهدف الرئيسي من تطبيق عملية تحسين الجودة في المؤسسات الجامعية هو تطوير جودة الأداء والخدمات المقدمة مع التقليل من تكاليف الوقت والجهد لتحسين خدمة الطلبة وكسب رضاهم وهذا الهدف يشتمل على

الفوائد التالية:

- 1- خفض التكاليف، حيث تتطلب الجودة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من الوهلة الأولى ومعناه التخلص من التالف منها بإعادة إنجازها وبالتالي التقليل من التكلفة.
- 2- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ العمل للطلبة، لأن الإجراءات التي قامت بوضعها مؤسسات التعليم لإنجاز الطلاب أعمالهم ركزت على تحقيق أهدافها ومراقبتها، ومنه تقليل الوقت اللازم لإنجاز لمختلف الأعمال.
- 3- تحقيق الجودة وتكون من خلال تطوير المنتجات والخدمات وفق ما يرغبه الطلبة، فعدم الاهتمام بالجودة حتما سوف يؤدي إلى زيادة وقت الأداء وإنجاز المهام، ومن ثم الزيادة في أعمال المراقبة، ومنه زيادة شكاوى الطلبة من الخدمات المقدمة إليهم.
- 4- زيادة الكفاءة وتكون عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- 5- تعليم الإدارة والعاملين، أي تعليمهم كيفية تحديد وترتيب مع تحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر للسيطرة عليها.
- 6- التقليل من المهام عديمة الفائدة ومنها الأعمال المتكررة.
- 7- تحقيق وتوفير عامل الثقة في أداء الأفراد العاملين لعملهم.
- 8- الطلبة وأولياء الأمور، إذ يمكنهم أن يكونوا مصدر القيمة أفكار تحسين الجودة وذلك من خلال الاقتراحات والشكاوي المقدمة، وعليه فإن التحليل المتأنى لها بإمكانه توجيه الانتباه وأيضا تعليم كيفية استقبال الطلبة لشكل الجودة وما هي المتغيرات المطلوبة في نوعية الخريج.

9- العمال، إذ يمكن أن يكونوا مصدر لتقديم اقتراحات بهدف التحسين من الإعداد والتقييد، إلا أنه في حقيقة الأمر بعض المؤسسات تأخذ رأيهم بجدية بينما مؤسسات أخرى تتجاهلها وتهملها، ربما تكون حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير ما يزيد من إحساسهم بالانتماء لمؤسستهم. ( موسى وآخرون. 2012. ص49)

10- القيم المشتركة، وهدفها الرئيسي هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة الخدمة، وهو ما يعني وجوب دراسة الثقافة وتحديد نظام القيم السائدة واستبدالها بثقافة وقائية أكثر ملاءمة مع التطوير المستمر.

### 3- التدريب على مهارات إدارة الجودة الشاملة والتميز في الجامعات:

للتمكن من تنفيذ الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية عليها الاهتمام بتسمية استراتيجيات التنفيذ بحيث تصدر هذه الأخيرة من الجامعة في حد ذاتها، وتكون المسؤولة عن تنفيذ الجودة الشاملة من خلال الصياغة والتعديل، فالتغيير يكون نابغا من داخلها ولا يأتيها فرضا من المحيط الخارجي، وعليه فإن نجاح هذه الاستراتيجيات في القيام بدورها بشكل فعال مرهون بنقطتين أساسيتين هما "المعرفة" و"مهارات القائمين على التنفيذ" (المسؤولين عن الجامعة)، أي أن الأمر يتطلب إشراك جميع الفاعلين داخل المؤسسة كل حسب قدراته والمهام المخولة له للوصول إلى ما يُعرف بإدارة التغيير وتنمية استراتيجيات التنفيذ والمساهمة في التطوير التنظيمي في الجامعة عن طريق استغلال مختلف المهارات للوصول إلى ما يُعرف بإدارة التغيير داخل هذا النسق، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام بتدريب القائمين على الجامعة وقطاع التعليم الجامعي بصفة عامة دون إغفال شريحة الأساتذة كجزء من هذه المؤسسة، ويمكن إيجاز المهارات المطلوبة للإداريين والأساتذة لزيادة قدراتهم على إدارة التغيير وتنمية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

(طعيمة وآخرون. 2008. ص88)

- 1- مهارات التخطيط وتنمية القوى البشرية الموجودة بالمؤسسة الجامعية.
- 2- مهارات إدارة الصراع.
- 3- مهارات إدارة الميزانية وتخصيص الموارد.
- 4- مهارات تحليل سياق الجامعة والمناخ السائد فيها.
- 5- مهارات القيادة.
- 6- مهارات توليد الحلول البديلة والمفاضلة بين البدائل.
- 7- مهارات المخاطرة.
- 8- مهارات تنفيذ وإدارة التجديد التربوي.
- 9- مهارات استخدام التنظيم غير الرسمي في الجامعة.
- 10- مهارات إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات.
- 11- مهارات تطبيق أو تحويل النظرية أو (الرؤية) إلى واقع فعلي.
- 12- مهارات التقييم المستمر لعمليات التنفيذ.
- 13- مهارات البحث، والقدرة على تطويره واستخدامه والاستفادة منه في إدارة التغيير.
- 14- مهارات فتح قنوات اتصال فعالة داخل الجامعة وبين هذه الأخيرة والبيئة المحيطة بها.
- 15- مهارات استشراف المستقبل وكيفية انعكاسه على الجامعة وأدوارها المتغيرة.
- 16- مهارات الإدارة الذاتية.

17- مهارات وضع معايير الأداء وأنماط السلوك العام.

ومن خلال هذه المهارات على اختلافها يمكن القول أنّ المؤسسة الجامعية شكلت جسر حقيقي بينها وبين محيطها الداخلي وفاعليه هذا من جهة ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي وسعيها للتأقلم مع كل تغيراته في إطار هذه الحياة الجديدة ألا وهي إدارة الجودة الشاملة.

#### 4- الجودة في التعليم الالكتروني:

يهدف توظيف خدمات وأدوات التعليم الالكتروني على اختلافها إضافة إلى البدائل الالكترونية في مجال التدريس "إلى تحقيق جودة عمليتي التعليم والتعلم، وجودة التعليم الالكتروني **Quality of e-learning** على كونها ليست مجرد استخدام وتوظيف المستحدثات التكنولوجية كالتعلم بالاتصال المباشر بغض النظر عن كيفية حدوث هذا التعلم، من حيث حدوثه لدى الطالب بمعزل عن الآخرين وعن هيئة التدريس، بل يجب أن يتم بالتفاعل مع الآخرين وتحت إشراف وتوجيه هيئة التدريس. (إسماعيل. 2009. ص91)

وعليه فإن الجودة في التعليم الالكتروني لا تقتصر على جانب معين بل هي ممتدة لتشمل جميع الجوانب من جودة ونوعية طرق التعلم المعتمدة في المؤسسة الجامعية بالتركيز على مدى الانسجام بين الطلبة وما يقدم لهم من محتوى إلكتروني ودروس مع زيادة الاهتمام حول ما إذا كان هناك تفاعل بينهم، دون إهمال طبيعة العلاقة بين الخبراء وهيئة التدريس في سعيهم لاكتساب المعرفة وحصول عملية التعلم، دون إغفال مختلف مكونات الجامعة مثل الإدارة والسعي إلى توفير بيئة ملائمة من حيث المصادر والإجراءات والتطبيقات من شأنها ترسيخ الجودة في التعليم الالكتروني أيضا إدراج الهياكل التنظيمية والمواد التعليمية التي تكون وفق تطلعات واحتياجات الطلبة ضمن اهتمامات وأهداف التعليم الالكتروني، وهو ما يتطلب تغيير دور

أعضاء هيئة التدريس وإخراجهم من الطرق التقليدية في تقديم المحتوى التعليمي والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة للمساهمة في عرض ومناقشة المعلومات وتحفيز الطلبة على تقديم الأفضل وإحداث تغذية راجعية بين طرفي أو محوري العملية التعليمية ومن أهم مرتكزات جودة التعليم الإلكتروني هو الاعتماد على التعاون أثناء التعلم سواء كان الكتروني أو وجها لوجه باستخدام الوسائل الإلكترونية المتاحة (الكمبيوتر)، إذ أنه يمنح الطلبة فرص للتعلم بطرق أكثر تفاعل وجودة.

### 5- الاتجاهات العالمية الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تختلف البحوث العالمية التي تصب في إطار إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في اتجاهاتها وسنوجزها في المدخلين الآتيين: ( النجار . جواد. 2014 . ص31)

**1-مدخل ضمان الجودة:** تم استخدام هذا المدخل بعد انعقاد المؤتمر الدولي لضمان الجودة في التعليم الجامعي المنعقد في عام 1993 بمونتريال، حيث خلصت توصيات هذا المؤتمر إلى إنشاء مراكز دولية في بعض الجامعات الأوروبية رغم اختلاف تطبيق هذا المدخل من جامعة إلى أخرى، إلا انه تجتمع صفات موحدة تميز هذا المدخل وهي:

- وجود رسالة للجامعة أو الكلية تهدف إلى تحقيق الجودة.
- وضوح الإجراءات التي تبين كيفية انجاز العمل.
- قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.
- تعزيز معلومات الإدارة وهيمنتها.
- وجود نظام لمراجعة ومراقبة العمل وتطويره.

2- مدخل بيت الجودة: انطلقت النواة الأولى لهذه الفكرة في اليابان وكانت البداية من المجال الصناعي قبل أن تعمم على مستوى الجامعات بعد النجاح الذي حققته على المستوى الصناعي، والمقصود بها مجموعة من المبادئ المساهمة في تحقيق الجودة الشاملة.

وستتطرق في النقاط التالية إلى مجموعة من الإرشادات والتوجيهات التي قدمها ديمينج للجامعات لأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ بيت الجودة يمكن إيجازها فيما يلي:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.
- نشر الدروس المستفادة من تنفيذ الجودة الشاملة.
- ضرورة الاستفادة من الأخطاء السابقة.
- وجود مقاييس صالحة للحكم على جودة النظام.
- توضيح سلوكيات الجودة الشاملة الواجب الالتزام بها.
- العمل على نقل تنفيذ الجودة إلى جامعات أخرى لها نفس الخصائص.

## 6-العولمة وإدارة الجودة الشاملة :

تعد العولمة مفهوما حديثا ينطوي على عدة جوانب مختلف ،أهمها ما يلي: (بن عنتر.2008. ص179)

- الجانب الاقتصادي : من بين المظاهر الاقتصادية التي تتجلى من خلالها ظاهرة العولمة، حرية وسرعة حركة رؤوس الأموال ،تطور رؤوس الأموال ،تطور الاتصالات وسهولة المعاملات التجارية، واحتكار النشاط الاقتصادي والمالي .

- الجانب التكنولوجي: مع ظهور الإبداعات التكنولوجية الحديثة الانترنت ووسائل الاتصال المتطورة أصبحت المعلومات تنتقل بسرعة فائقة بين مختلف دول العالم مما ساهم في تسهيل المبادلات والاتصالات.

- الجانب الإداري : أدت العولمة إلى ظهور العديد من الظواهر منها مايلي:

- الانتقال من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية التي تتميز بحدة المنافسة وبقاء الأفضل.
- تصغير دور الدولة ومنح القطاع الخاص أهمية أكبر في النشاط الاقتصادي.
- تفعيل مشاركة القطاعين العام والخاص ،وترسيخ مفهوم الشفافية في العمل الإداري وتجنب الضبابية.
- أتمت العمليات الإدارية كاتخاذ القرار، تحسين الاتصالات، ترويج المنتجات من خلال شبكة الانترنت.

- التأكيد على تفعيل جودة الخدمة والإنتاج من خلال التركيز على جودة الأداء بغية إرضاء العملاء .
  - السعي نحو استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمدرية، وذات التفكير الإبداعي.
  - إعادة هيكلة المنظمات وتقليص عدد المستويات الإدارية وإعادة هندسة العمليات.
  - الاهتمام بالتجارة الإلكترونية التي تساهم في توفير المعلومات وسرع انتقالها لتسهيل التبادل الدولي .
- من خلال النقاط السابقة نصل إلى حقيقة مفادها أن ظاهرة العولمة كانت سببا رئيسيا في تغيير التوجهات الفكرية للقائمين على المنظمات والتوجه نحو مسايرة التطورات الحاصلة على مستوى المحيط ومواكبة ديناميكيته المتسارعة والمستمرة وذلك بالتركيز على كل من : الجانب الاقتصادي على اعتبار أنه يساهم في تسريع حركة رؤوس الأموال وبالتالي احتكار النشاط الاقتصادي بصفة عامة ، زيادة على الجانب التكنولوجي الذي يعتبر نقطة مهمة لدخول العولمة من بابها الواسع، دون إهمال الجانب الإداري الذي يمكن

المنظمة من الاحتكاك أكثر بمحيطها الخارجي وتوسيع دائرة المنافسة بالنسبة لها.

كما ساهمت العولمة في ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من خلال ما يلي: (بن

عنتر. 2008. ص180)

الاتجاه نحو تقليص حجم الأجهزة الإدارية وإعادة هيكلتها يساهم في ترسيخ مفاهيم الجودة في الإنتاج والخدمات المقدمة للعملاء.

✓ التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية سيدفع المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لضمان استمرارها في ظل حدة المنافسة.

✓ الاتجاه نحو تقوية نظم المساءلة والمحاسبة سوف يساهم في زيادة الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات، والتزام المنظمة بالمعايير والمقاييس العالمية للبقاء في الأسواق.

✓ الاتجاه نحو ضرورة ترشيد النفقات وترسيخ الكفاءة في إدارة الأموال لتعزيز المركز المالي للمنظمة سيساهم في التحسين المستمر لمستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

✓ الاتجاه نحو أتمتة العمل الإداري وضرورة ترسيخ الإدارة الإلكترونية في عمل المنظمة سوف يساعد هذه الأخيرة على تقديم منتجات خالية من العيوب وبشكل أسرع.

✓ ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري ومكافحة كافة أشكال الفساد الإداري تعد المنطلق الأساسي لحركة إدارة الجودة الشاملة لأنها تؤمن بضرورة وضوح الإجراءات والتشريعات .

✓ استخدام الانترنت في عمليات الإدارة المختلفة كالتسويق مثلا يساهم في تحقيق جودة عالية في خدمة العملاء وتخفيض مصاريف تسويق المنتجات بالمقارنة بمثيلاتها في قنوات التوزيع التقليدية .

✓ التوجه نحو استقطاب الكفاءات المؤهلة والمنخرطة في عالم المعلوماتية، والمسوحة بأنماط وأساليب الإدارة الحديثة سيساهم بفاعلية في تطوير وإبداع منتجات ذات جودة عالية.

✓ التوجه نحو حرية التجارة وإزالة الحواجز الجمركية بين الدول سيشجع المنظمات على رفع مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها في ظل المنافسة الأجنبية التي ستواجهها، مما يساعد على تحقيق ربحية أكبر.

✓ تفعيل استخدام التجارة الإلكترونية يساهم في ترسيخ الجودة في نشاط المنظمة من خلال ما يلي :  
(بن عنتر.2008.ص ص180،181)

1- زيادة المنافسة في سوق الالكترونية مفتوحة سيؤدي إلى انخفاض الأسعار والتكاليف وتحسين مستوى الجودة .

2- توزيع الخدمات للعملاء بأقل التكاليف الممكنة لسهولة وصول المعلومات إلى عدد كبير منهم.

3- التعامل المباشر مع العملاء وبدون إجراءات معقدة مما يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة .

4- تساعد في الحصول على مطالب العملاء وطبيعة السلع والخدمات التي يفضلونها .

5- حصول المنظمة على معلومات مرتدة من العملاء بشكل مباشر في تطوير وتحسين السلع والخدمات.

## 7- الهندرة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة:

- ماذا نقصد بالهندرة الإدارية؟ تعني كلمة الهندرة إعادة الهندسة الإدارية "Reengineering"، ومن الواضح

أن الأصل هو إعادة الهندسة كما يفيد اللفظ الإنجليزي، ولكنه يعني إعادة الهندسة كما يفيد اللفظ الإنجليزي

ولكنه يعني إعادة الهندسة الإدارية عندما يطبق في السياق الإداري، وتعود فكرة الهندرة إلى "مايكل هامر" الذي كتب مقالا عن الموضوع في مجلة **Harvard business review** مشيرا فيه إلى أن التحدي الرئيس الذي يواجهه المديرون وهو عدم إضافة قيمة للعمل بدلا أن التحدي الرئيس الذي يواجهه المديرون وهو عدم إضافة قيمة للعمل بدلا من استخدام التكنولوجيا لإتمام ذلك، وقد عرف مايكل هامر وزميله جيمس شامبي الهندرة على أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة السريعة. (بطاح .الطعاني. 2016. ص149)

وقد عاد "هامر" ووضع مع زميله "ستيفن" في عام 2000 تعريفا آخر مفاده أن الهندسة الإدارية هي "إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الإدارة". (بطاح .الطعاني. 2016. ص150)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ الهندرة الإدارية على مستوى الجامعات هي العمل على إعادة النظر في العمليات الإدارية وكذلك استراتيجيات التسيير حيث يتم بناؤها انطلاقا من إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري لها، الذي يمس النظم وحتى الهياكل التنظيمية التي من شأنها المساهمة في زيادة الفعالية داخل هذا النسق وربطه مع المحيط الخارجي ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، إذ أن الهندرة الإدارية تركز على مبدأ التغيير الشامل باعتمادها على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها وتقديم خدماتها للعملاء.

### - الهندرة الإدارية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

من خلال تعريفنا السابق للهندرة، وأيضا إدارة الجودة الشاملة القائمة على فكرة أساسية مفادها أنها التركيز على الأداء في إطار التحسين المستمر بإشراك كل الفاعلين، أما الهندرة فهي تعتمد على التغيير

الجزري والسريع المبني على أساليب جديدة في العمل، وهو ما جعل بعض الباحثين يعتبرون الهندرة هي نفسها إدارة الجودة الشاملة أي أن لهما نفس الخصائص والنظر إليهما على أنهما وجهان لعملة واحدة، لكن هذا لا ينفي أنهما يحملان في طبيعتهما جوانب اختلاف كما لهما أوجه تشابه كما هو موضح في النقاط

التالية: (بطاح .الطعاني، 2016، ص154)

**أ- أوجه الاختلاف:**

- تعتبر الهندرة مدخلا ثوريا وجزريا بينما تنتهج إدارة الجودة الشاملة أسلوب التحسينات التدريجية المستمرة.
- تهدف الهندرة إلى تحسين جزري في مجال الوقت اللازم لتقديم الخدمة وتقليل التكاليف، بينما تهدف إدارة الجودة الشاملة فتركز على التحسين المستمر، وتعتبر نتائجها ذات فائدة على المدى القصير.

**ب- أوجه التشابه:**

- لهما نفس دواعي الاستخدام والتبني أي بسبب ضعف الأداء وتدني مستوى الإنتاج.
- كلاهما يركز على تحسين الأداء الإداري.
- إدارة الجودة الشاملة قد تؤدي إلى الهندرة، بل إن البعض يعتبر أن لا هندرة بدون إدارة جودة شاملة مقدما.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الفاعلية التنظيمية، أما الهندرة فهي مدخل لخلق البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ووصولها إلى غايتها المنشودة.

من خلال ما تم تناوله نجد أن الهندرة وإدارة الجودة الشاملة يرتبطان بعلاقة وثيقة حيث أن كلاهما يهدف إلى تحقيق غايات المنظمة من خلال الاعتماد على مبدأ التغيير المبني على أساليب التحسين المستمر في كل جوانب التنظيم.

## 8-التفكير المنظومي والجودة الشاملة:

ما المقصود بالتفكير المنظومي؟ System thinking

ومعناه النظرة إلى المنظمة على أنها منظومة متكاملة ببنية على تفاعل عناصرها وتشابك آلياتها وعليه وتكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومن ثم فإن التميز في الإدارة مرهون بقدراتها المجتمعة، ومن ثم فإن التميز في الإدارة مرهون بقدرتها على توفيق وتنسيق كل العناصر المكونة للمنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط بهدف تحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (الكبيسي. 2010. ص114)

ومن هذا المنطلق نقول أنّ التفكير المنظومي هو علاقة الجزء (طلبة، أساتذة، إداريين) بالكل (الجامعة) أي أنها علاقة ترابطية أساسها التكامل والتفاعل بالاعتماد على اتصال صحي داخل هذا الكيان، هذا من جهة أيضا هو علاقة المؤسسة الجامعية كنسق مفتوح مع المحيط الخارجي وأنساقه والمختلفة، لأن الجامعة لا يمكنها الاستمرار بغلق نفسها والتوقع لوحدها، أي أن تفكيرها وإنجازاتها يكون بإشراك جميع الفاعلين فيها. وعلى إثره تتضح العلاقة بين التفكير المنظومي والجودة الشاملة كون هذه الأخيرة هي عبارة عن "منظومة تربط بين أغلب قطاعات الدولة الواحدة ويمكن تحديد مفهوم الجودة الشاملة بمنهجية العولمة: بأنها منظومة الجودة الشاملة التي تربط جميع أنظمة دول العالم بأسره كقرية كونية، وعلى مستوى الدولة الواحدة تعني الجودة الشاملة منظومة متكاملة من مختلف قطاعات الدولة بعلاقتها بشكل عام في شكل منظومي منهجي وهكذا يتفرع كل قطاع من قطاعات الدولة إلى منظومة فرعية تتماسك فيما بينها بعلاقات رابطة ومن خلال التفكير المنظومي لمعالجة المشكلات في المنظومة الواحدة، فعلى سبيل المثال من العوامل الرئيسية في رفع

مستوى الجامعة لتصل إلى مستوى تستطيع مواجهة تحديات سلبيات فكر العولمة وهو البحث العلمي الذي له دخل رئيسي في التطوير التربوي والأكاديمي والصناعي والتجاري والزراعي والطبي والثقافي...إلخ.

( الكبيسي. 2010. ص 120 )

والجامعة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى ليست بمعزل عن الأحداث والتغيرات التي تطرأ على المحيط بفعل التطورات التكنولوجية ومخلفات العولمة ما جعلها تسعى جاهدة إلى التأقلم والتعايش مع هذه المعطيات الجديدة التي دخلت على المجتمع سواء في علاقتها الداخلية مع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسة أو حتى على مستوى علاقاتها الخارجية مع محيطها الخارجي، وهو ما دفعها إلى محاولة استغلال الموجودة في المحيط في المحيط وكل ذلك يكون بالتركيز على تفعيل نقاط القوة وتخطي نقاط الضعف.

### المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

#### 1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

- 1- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات .
- 2- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم .
- 3- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين. (عباس . 2010. ص 66)
- 4- إيجاد بيئة عمل داعمة للتحسين المستمر .
- 5- زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية .
- 6- وضع نظام إداري ومالي فعال .
- 7- تعزيز العمل الجماعي بين الكوادر داخل الجامعة .

- 8- الإيفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى تحقيق رضاهم.
- 9- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين .
- 10- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا .
- 11- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية .
- 12- ربط حاجات المستفيدين من عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة .
- 13- تطبيق نظام الجودة يمنح الجامعة " احتراماً وتقديراً " وصوره ذهنية إيجابية .
- 14- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .

## 2- دواعي الاهتمام بجودة التعليم الجامعي:

هناك تداخل وتفاعل بين مختلف العوامل الاقتصادية، التربوية، الاجتماعية وحتى السياسية التي ساهمت بشكل كبير في الرفع من الاهتمام بجودة التعليم الجامعي، ولعل أبرزها يتمثل في النقاط التالية: ( ضيف الله.

(2017. ص30)

- ردود فعل عصر التوسع التعليمي وما صاحبه من تفاؤل واسع: وهو ما انجر عنه ارتفاع معدلات تكلفة التعليم عند ارتباطها بأزمات اقتصادية عالمية أشد تأثيراً، إضافة إلى زيادة اهتمام جماعات عديدة داخل المجتمع بالتعليم أصبح عرضة للمزيد من التدقيق والمحاسبة بما يقدمه أمام المجتمع.
- ظهور ضغوط اجتماعية جديدة على الجامعات: إن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي أعلنت في تقرير

لها أن على الجامعات مناشدة التوازن بين الالتزام الحقيقي بالمحاسبة العامة والإبقاء على الاستقلال الإبداعي لتحقيق استجابة الجامعات للتوقعات الاجتماعية.

- **التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي:** فما زاد من أهمية هذا العامل هو التسابق الاقتصادي على المستوى العالمي وتطلع الأمم لأنظمتها التدريسية والتعليمية لإثراء كفاءاتها في هذا المجال.

- **ضعف جدوى إصلاح هياكل النظم التعليمية دون إصلاح العملية التعليمية ذاتها:** إذ أنه ثبت محدودية قدرة الإصلاحات البنوية "الهيكلية" المكبرة للأنظمة التعليمية وقصورها في حل المشكلات التربوية القديمة فالصعوبة الكبرى في حالة التغيرات البنوية تتمثل في كيفية ترجمتها إلى ممارسات تربوية وتعليمية، وأيضاً في طريقة إحداث المشاركة الفعالة في الإبداع لكل المشتركين في العملية التعليمية.

- **أسباب تتعلق بالرغبة الأكاديمية:** إذ ازدادت على المستوى العالمي الرغبة في تنمية المعارف الجديدة حول الجودة، مما دفع بهذه الرغبة الأكاديمية عند بعض الباحثين للاهتمام بالجودة نظرياً وتطبيقياً ساعين بذلك للوصول إلى خصائص أكثر موضوعية للجودة في النظام التربوي بشكل عام، تدريسية والتعليمية.

### 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تتوفر إدارة الجودة الشاملة على عدة نقاط مشتركة بين المجالين الصناعي والخدماتي يمكن التطرق إليها

في النقاط التالية : (الصريرة .عساف.2008. ص ص 13،14)

1-ثقافة المنظمة :يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها .

2- المشاركة والتمكين : إذ أن مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل

بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.

3- التدريب: فعلمية التدريب يجب أن تكون مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات. التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.

4- التزام الإدارة العليا بالجودة : تمارس الإدارة العليا دورا قياديا في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

5- التركيز على العملاء: إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة لذلك يعتبر رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

6-التحسين المستمر: يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهودا للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف لأنها تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيان أبدا كما أن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة .

7-التخطيط الاستراتيجي للجودة : إذ يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى ولا يتأتى ذلك إلا بمشاركة جميع العاملين بحيث تتم هذه العملية وفق خطة إستراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها .

#### 4- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات :

الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة يكمن في التحسين المستمر بحيث يكون مسؤولية كل فرد في المنظمة وذلك عن طريق تحقيق تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف سعيا وراء إرضاء الزبون

فإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تزيد من جودته كما أنها تقلل من كلفة إنتاجه ،فضلا عن أنها تزيد كثيرا من معنويات معظم المستخدمين بصرف النظر عن أدوارهم الأكاديمية .ولا شك فيه أن إدارة المؤسسة الجامعية وأسلوب تسيير أمرها له الأثر الكبير في جودة المخرجات ونوعياتها ،الأمر الذي يؤكد أن مردود الجامعة من حيث الجودة ناتج من إدارة جودة وتطبيق صحيحين لمراحلها .

ولقد رأت الكثير من المؤسسات الجامعية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي ضمن لهذه المؤسسات خدمة تعليمية غير متذبذبة ،وانضباطا إداريا داخليا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه ، ولقد لخص ( Sims and Sims/1995) خمس ميزات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية ،وهي على النحو الآتي : (الناصر.2010. ص55)

1- التركيز على عملية محددة أو نظام يمكن وصفه (بجدول انسيابي) ويرتبط بالأهداف المؤسساتية تحسين الجودة...ويقلل الوقوع في الخطأ .

2- تحديد حاجات الزبون وفهمها والوفاء بها ،بحيث يشترك الطلبة والتدريسيون والمستفيدون من خدمات المؤسسة الجامعية في تحديد الجودة وتحسينها

3- الاعتماد على البيانات من أجل تحديد المشكلات ووصفها والوصول إلى الحلول ،إذ أن عملية تحسين الجودة تعتمد على الأساليب والطرائق العلمية

4- إشراك كل فرد في الجامعة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ، وهذا التحسين يتطلب تحويل الصلاحيات للعاملين من أجل تحديد المشكلات وإيجاد الحلول وإرضاء الزبون .

5- احترام الأفراد ومشاركتهم سواء كانوا زبائن أم أعضاء فريق ،أم مدرا ،كما أن تحسين الجودة لا يلغي مسؤولية المدراء بل يعتمد الأمر على قدرة ومسؤولية جميع المشاركين ومسئوليتهم لجعل الأمور أفضل.

ويشير (طرابلسية ،2003) إلى عدة مزايا تحقق للمؤسسات التعليمية (الجامعة) وهي بمثابة مردودات وفوائد في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وهي : ( الناصر . 2010 . ص56)

- 1- ارتفاع منحنى رضا المستفيدين الداخليين (تدريسيين ،عاملين) وتطوير كفاءتهم وأدائهم .
- 2- زيادة رضا المستفيدين الخارجيين (رضا الطلاب عن مستوى الجودة المقدمة لهم، ورضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم.
- 3- توفير ميزة تنافسية للجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي .
- 4- رفع مستوى جودة خريجي الجامعات لزيادة الطلب عليهم .
- 5- تكوين ثقافة جديدة مضمونها التحسين المستمر والجاد في جميع النواحي والأنشطة .
- 6- زيادة حصة الجامعات من سوق العمل الداخلي والخارجي .
- 7- تضيق الفجوة بين كفاءة خريجي الجامعات واحتياجات سوق العمل من جميع التخصصات مما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة.

وعلى إثر ما سبق من ذكر لمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة نصل إلى نتيجة مفادها أن من بين أهم وأشمل هذه المزايا هو غرس إدارة الجودة الشاملة كثقافة متداولة بين أطراف المؤسسة الجامعية سواء على مستوى المدخلات أو المخرجات مما يكفل لها تحقيق رضا العملاء بأقل التكاليف وفي

وقت قصير مع التركيز على إتقان العمل وتنفيذه دون أخطاء من الوهلة الأولى، ناهيك عن التحسين المستمر للجامعة ويكون ذلك على جميع الأصعدة انطلاقاً من التركيز على الموارد البشرية على اعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الجوهري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على أكمل وجهه .

#### 5- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن الهدف الأساسي في تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية وخصوصاً مؤسسات التعليم الجامعي هو تطوير وتحسين الخدمات والمخرجات مع تخفيض التكلفة والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم .. وهناك أهداف فرعية انبثقت عن هذا الهدف وهي: (بوفالطة. موساوي.2016. ص344)

- تحقيق الجودة.

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها للتمكن من السيطرة عليها.

- التعرف على احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها .

- البقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين.

#### 6- محاور إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي :

تتمثل أهم هذه المحاور في النقاط التالية : (يعقوبي . بلبية. 2013. ص ص 274،275)

-جودة عضو هيئة التدريس : إذ يحتل المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية ،فمهما بلغت البرامج في جودتها فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينقذها أساتذة أكفاء مدربون ومؤهلون وذلك لن يتحقق إلا بتوفر عدد من السمات لدى عضو الهيئة التدريسية على غرار السمات الشخصية

الكفاءات المهنية والاتصالية والعلمية إضافة إلى الخبرات والرغبة في التعليم، دون إغفال جانب مهم وهو العامل الأخلاقي ولا يمكن حصر أدواره اتجاه طلابه فقط بل تتعدى إلى دوره اتجاه مؤسسته وعلاقته مع محيطه، دون إغفال دوره اتجاه نفسه .

-**جودة الطالب** : يعتبر محور العملية التعليمية وتحقيق جودته يتطلب الاستجابة والالتزام بالنظام الجامعي المعمول به، زيادة على التزامه ذاتيا من حيث التقويم والتقييم من جميع الجوانب وليس معرفيا فقط .

-**جودة المناهج** : يتم تطويره من خلال الخطوات التالية :

➤ تحدي إستراتيجية التعليم مع وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء بالإضافة إلى التركيز على التحديد.

➤ دراسته الواقع الحالي ضمن الإستراتيجية المحددة والتي تتضمن بدورها طرق التدريس بالوسائل وأساليب التقويم مع إعداد الأستاذ وتدريبه.

➤ التخطيط بتنفيذ مجموعة من القرارات وصولا إلى أهداف محددة وتحقيقها في مدة زمنية محددة

-**جودة الإدارة التعليمية** : إن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمرا حتميا وجودة الإدارة للمؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد وهذا يكون من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

كل هذا يؤدي بنا إلى إغفال محور رئيسي في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ألا وهو المحيط الخارجي لأنه لا يمكن أن ترتقي المؤسسة الجامعية بمعزل عنه.

## 7- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك العديد من الخطوات التي تسعى مؤسسات التعليم الجامعي إلى تجسيدها لتحقيق ما يعرف بإدارة الجودة

الشاملة يمكن إيجازها في النقاط التالية: (تقرورت. فلاح. 2018. ص112)

- 1- تحديد فلسفة وأهداف مؤسسات التعليم الجامعي بما يتلاءم مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 2- فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والابتعاد عن الخوف من التغيير الذي تفرضه هذه الفلسفة لتحقيقها.
- 3- إيجاد نظام فعال للتدريب على العمل بنظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- 4- تبني أسلوب فعال للقيادة على جميع المستويات الإدارية لتشجيع عملية الالتزام بالقيادة والالتزام هما أمران متلازمان، لذلك من الواجب أن يكون هناك التزام ومسؤولية نحو إدارة الجودة الشاملة.
- 5- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، والابتعاد عن الفردية في العمل.
- 6- القضاء على المعوقات التنظيمية بين العاملين في كافة الأقسام من خلال التخلي عن الأنماط الثابتة في الإدارة وتقبل مفاهيم جديدة، بالإضافة إلى التخلص من تقويم أداء العاملين المبني على مقارنتهم ببعضهم البعض.

7- العمل على أن يكون الطالب هو المحور الرئيسي للعملية التعليمية.

وبناء عليه فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تبقى فلسفة وأفكار تتغنى بها مختلف المؤسسات الجامعية إلى أن يتم تفعيل هذه الخطوات وتطبيقها بالشكل الذي ينهض بقطاع التعليم الجامعي وتمكين الجامعة الجزائرية الخروج من قوقعتها، بإشراك جميع الفاعلين سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

## 8- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول المتطورة حفز مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر على السعي إلى تبني هذا الأسلوب للنهوض بالقطاع وتحسين ظروف العمل وبالتالي الوصول إلى تحقيق رضا الأطراف الفاعلة والمتعامل الداخلي والخارجي، إلا أن هذا مرهون بتحقيق عدة متطلبات منها:

(بوزيان.2012. ص30)

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية.
- تنمية الموارد البشرية لدى المشرفين والأكاديميين، وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة بالإضافة إلى استحداث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد والتغيير المطلوب.
- المشاركة في الجهود المبذولة من جميع الفاعلين لتحسين مستوى الأداء.
- استمرارية التعليم والتدريب لكافة الأفراد.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلبة والعمال والأطراف الفاعلة الخارجية الذين هم عناصر المجتمع المحلي، مع إخضاع تلك الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- المشاركة الحقيقية والفعالية لجميع الأساتذة بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة.

- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك للابتعاد عن الذاتية والعمل بموضوعية أكثر.

من خلال النقاط السابقة الذكر يتضح لنا انه لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بما يتماشى مع معطيات المؤسسة الجامعية الجزائرية وتطلعات المحيط الخارجي لابد من تجسيد هذه المتطلبات بما يتماشى مع سياسة الجودة الشاملة في الجامعة، انطلاقا من النواة الأولى لهذا الأسلوب الإداري الحديث وصولا إلى الخطوات الإجرائية لتبنيه ويكون ذلك بتجنب الوقوع في الأخطاء من البداية.

### 9- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر:

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لا تأتي من فراغ ولا تكون وليدة نفسها بل إنها تمر بخمس مراحل أساسية حتى تصل إلى تحقيق أهداف الجامعة ومختلف فاعليها وكذلك ربطها مع محيطها. وهذه المراحل نوجزها في النقاط التالية: ( مهداوي. بودي. 2016. ص156)

1- مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسة الجامعية والافتتاح بها ويتضح ذلك من خلال الاعتماد على تدريب وتكوين الأطراف الفاعلة في الجامعة.

2- مرحلة التخطيط وتأتي هذه المرحلة بوضع خطط مفصلة الهدف منها هو تحديد ما يتطلبه تطبيق هذا النظام الجديد الذي دخل على الجامعة الجزائرية.

3- مرحلة التقييم وفي هذه المرحلة نشرع في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك بتوفير أرضية مناسبة من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تقود إلى ذلك.

4- مرحلة التنفيذ وفي هذه المرحلة السعي إلى اختيار الفرق الموكل إليها مهمة التنفيذ والعمل على تدريبهم بأحدث وسائل إدارة الجودة الشاملة وتكوينهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة الجزائرية في إطار هذه الثقافة الجديدة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: في هذه المرحلة السعي إلى الاستفادة من مختلف النجاحات المحققة من تطبيق هذا النظام الجديد مع إمكانية الاستثمار في تلك الخبرات التي تكونت نتيجة التدريب والتكوين في المراحل السابقة بما يدفع الجامعة الجزائرية إلى بلوغ اعلي المراتب سواء في البحث العلمي أو عملية التدريس أو حتى من خلال دورها في خدمة المجتمع.

### 10- تقنيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

انتشرت الكثير من التقنيات المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وعلى إثره وجدت إدارة المؤسسة الجامعية نفسها ملزمة أخذ الاعتبار بها واعتمادها كطرق قياس فعالة، بهدف تطوير وتحقيق قفزة نوعية، ومن هذه التقنيات نذكر ما يلي: (الأسدي. الرميض. 2014. ص ص 143، 144).

- **تفويض السلطة:** إذ أن نجاح هذه التقنية قائم على نقطتين أساسيتين وهما:

أ- أن يكون للإدارة وضوح الرؤية حول أهداف المؤسسة الجامعية وإشراك ذلك مع باقي الأطراف الفاعلة:

ب- أن تكون هذه الإدارة مستعدة لتقبل أخطاء أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تصحيحها والمساهمة في تقديم حلول ومقترحات.

- **مشاركة الهيئة التعليمية والإدارية:** وما يميز هذه التقنية أنها تعمل على إشراك جميع الفاعلين في

المؤسسة الجامعية في اتخاذ القرارات ومساهمة أعضاء التدريس في إيجاد حلول للمعضلات التي تعرقل مسار

جودة العملية التعليمية والبحثية، وهذه المشاركة تؤدي أيضا إلى خلق جو من التعليمية والبحثية، وهذه المشاركة تؤدي أيضا إلى خلق جو من العمل خالي من العلاقات السلبية من خلال التحفيز على الاتصال فيما بينهم.

- **الإدارة عن طريق الاتصال:** ومن خلال هذه التقنية يتم زيادة سرعة الأداء عن طريق التقييم المستمر والإيجابي، والعمل على تدريب الإداريين قياس أداء الأفراد بفعالية ما يحفزهم على الخلق والإبداع أكثر ويبعث فيهم روح المبادرة داخل المؤسسة الجامعية.

- **بناء فرق العمل:** وتعد هذه النقطة من أصعب التقنيات التي تواجه إدارة الجامعة لأنها تركز على الأفراد باختلاف شخصياتهم ومهاراتهم والسعي إلى حثهم ومرافقتهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

- **تطوير مهارات المدير:** فالمهارات العالية للطاقت الإداري ينجم عنها بالضرورة مؤسسة ذات جودة وهو ما يتضح من خلال تبني الجامعة برنامجا شاملا يهدف إلى التطوير الفعال والتحسين المستمر على المستوى الإداري بما يساهم في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وغرسها كثقافة متجذرة في مؤسسات التعليم الجامعي.

- **الإبداع والابتكار:** ومن خلال هذه التقنية يتم الاهتمام بالأفكار الجديدة وعدم التشبث بكل ما هو تقليدي في تأدية المهام الإدارية التي قد تعرقل مسار إدارة الجودة لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة في المحيط الخارجي.

## 11- معايير جودة أداء الأستاذ الجامعي:

يعتبر الأستاذ الجامعي العنصر الأساسي والأكثر فعالية وتأثير في منظومة التعليم الجامعي وعليه كان لزاما توفره على جملة من المعايير لتأدية دوره على أكمل وجه يمكن ذكرها في النقاط التالية على سبيل المثال لا

الحصر: (بودينار. 2016. ص52)

-إلمام الأستاذ بمختلف المعارف اللازمة في تخصصه العلمي حيث تشمل خصائص العلم ومبادئه ومفاهيمه إذ لا بد أن يكتسب معلومات كافية تمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة منه.

-توظيفه لأساليب تدريس تتماشى مع أهداف العملية التعليمية وتحقيق متطلبات المحيط.

-الاعتماد على مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية والقدرة على توظيفها بما يخدم عملية التعليم وتمكين الأستاذ من توصيل المعلومة على أكمل وجه.

-الاعتماد على أسلوب المشاركة حيث يسعى الأستاذ إلى إشراك طلابه في عملية التعلم ويكون ذلك من خلال توظيفه لمختلف المهارات والاستراتيجيات التي تمكنه من خلق الدافعية عند الطلبة للتعلم وكذلك المساهمة في تنمية شخصية وتفكير الطالب.

-العمل على زيادة فاعلية التعليم من خلال استخدامه لمختلف الوسائل التعليمية والسعي الى تطوير مهاراته وقدراته بالاعتماد على مختلف الأنشطة التي تمكنه من ذلك.

## 12- مبادئ ديمنج في تحسين جودة الجامعات :

قدم ديمنج برنامجا مقترحا يتكون من 14 نقطة كالتالي: ( الترتوري. جويحان. 2006. ص 112)

1- خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي .

- 2- تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
  - 3- منح الحاجة إلى التفتيش 100 %.
  - 4-عدم بناء القرارات الجامعي على أساس التكاليف فقط.
  - 5-تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
  - 6-الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
  - 7-توفر قيادة جامعية واعية و ديمقراطية .
  - 8-القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة .
  - 9-إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
  - 10-منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق .
  - 11-منع استخدام الحدود القصوى للأداء -لا حدود للتفوق- أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية .
  - 12-تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة .
  - 13-تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
  - 14-توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل .
- إذ قام ديمنج بعرض أفكاره على شكل مبادئه ال 14 وهي بمثابة برنامج عمل يمكن اعتماده في تحقيق الجودة بالنسبة لأي منظمة تسعى إلى التغيير في ثقافتها التنظيمية وذلك بهدف وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ بالاعتماد على مدخلين يمكن استخدامهما لتحسين العملية الإنتاجية وهما: ( حمادي.2011. ص 44).

**المدخل الأول:** القضاء على الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة والمتوارثة في النمط الإنتاجي مثل ظروف العمل السيئة.

**المدخل الثاني:** منع الأسباب الخاصة بانخفاض مستوى الجودة والتي يمكن عزلها ونسبها إلى شخص معين أو آلة محددة.

### 13- الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم الجامعي :

إن نظام التعليم في جميع دول العالم يتولى مسؤولية إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع المجالات المهنية الصناعية والتجارية والعسكرية والحرفية ويعد المنهل الذي تنهل منه جميع المهن ، وعندما تكون إدارة الجودة الشاملة حاجة ملحة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية فمن باب أولى أن تبدأ من المؤسسات التعليمية وإدارة عملها لأن مخرجات المؤسسة التعليمية التي تتبنى إدارة الجود الشاملة بصورة غير مباشرة في نجاح برامج الجود في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وعلى هذا الأساس ينبغي التوجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم مع الأخذ بعين الاعتبار الدواعي الآتية : (عطية.2009.ص 117)

1- الحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية لتقليل المسافة بين الدول المتقدمة وبلدان العالم الثالث أو الدول النامية .

2- إن غالبية الدول النامية تعاملت مع التعليم على أساس إستراتيجية الكم في استيعاب المتعلمين والعمل بهذه الإستراتيجية أفقدها النوع وعلى هذا الأساس ضحت بنوعية العملية التربوية وجودة مخرجاتها لذلك تمس الحاجة إلى إعادة النظر في هذه الإستراتيجية والتوجه نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

3- إن الثورة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم والتطور المعرفي الهائل يمثل أكبر أنواع التحدي للعقل البشر وقد أدى إلى ظاهرة التنافس بين الشعوب في رفع المستوى النوعي لنظم التربية والتعليم بوصفها حجر الزاوية في عملية التنافس وتنمية العقل البشري وتمكينه من مواجهة هذا التحدي .

4- بما أن الطالب هو المستهدف بالعملية التربوية، وأن جميع الاتجاهات التربوية الحديثة تشدد على أن يكون محور العملية التعليمية وأن يكون نشطا فعالا فيها فإن فعاليته تتوقف على درجة رضاه بما تقدمه له المؤسسة التعليمية لذلك تمس الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة لأنها تسعى إلى إرضاءه كزبون أساسي في العملية التربوية ، وتجعل منه عنصرا مشاركا فيها فتكون أكثر جدوى وأكثر إنتاجية .

5- إن الحياة متطورة لا تقبل الركود والتربية وسيلة المجتمع لإعداد أفراد للحياة ومتغيراتها وهذا يقتضي إجراء تغيير وتطوير وتحسين مستمر في العملية التربوية لكي تؤدي وظيفتها في حيا الناس كما ينبغي وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تضمن التطوير والتحسين المستمرين في العملية التربوي .

6- في الأفراد طاقات ومواهب كثيرة ينبغي استثمارها بأفضل حال ومن شأن المؤسسة التعليمية التي تعمل بفلسفة الجودة الشاملة أن تستثمر طاقات جميع الأفراد العاملين فيها ومواهبهم في العملية التربوية من أجل بلوغ الجودة المنشودة .

7- إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب خلق نظام تواصل أفقي وعمودي فعال بين العاملين في المؤسسة وذا يكون سببا في المشاركة وتبادل الآراء والوصول إلى المعلومات الضرورية الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى مخرجات أكثر جودة وملائمة لمتطلبات العملاء

8- يمكن استغلال إدارة الجودة الشاملة طرية لنقل السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة مع الاحتفاظ بألية المتابعة والمراقبة والإشراف الأمر الذي يؤدي إلى توزيع المسؤوليات ومعرفة لأدوار المطلوب تأديتها وتوجيه العمل نحو الأهداف التي يتم السعي إليها . (عطية.2009.ص 118)

وعليه نجد أن هناك علاقة ارتباطية تكاملية بين كل من التعليم والموارد البشرية إذ أنه كلما كان مستوى التعليم مرتفع أدى ذلك إلى تحفيز الموارد البشرية على الإبداع والابتكار في جميع المجالات وتعجير طاقاتهم بالاعتماد على أكثر من طريقة ناجحة وهذا ما تسعى إليه معظم المؤسسات في وقتنا الراهن لاسيما التعليمية منها إذ أنها تسير وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث تبدل ما بوسعها من أجل النجاح والتميز بأقل التكاليف وبأسرع وقت والبحث على أنجح السبل الكفيلة بتحقيق ذلك بالتركيز على كل الأنساق المساهمة في نظام التعليم انطلاقا من العنصر البشري كونه يمثل جوهر أساسي للوصول إلى ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة والتمكن من تطبيقها بفعالية في مجال التعليم بصفة عاملة والتعليم الجامعي على وجه الخصوص .

#### 14- معيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري:

يعاني قطاع التعليم الجامعي الجزائري من العديد من العراقيل و المعوقات التي تقف حائلا أمام التعليم الجامعي الجزائري، نتطرق إلى أبرزها في النقاط التالية: (عروس. بوخاتم. 2021. ص 83)

- عدم توفر البيانات و المعطيات اللازمة عن بعض المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية... الخ مما يحد من إجراء البحوث العلمية في هذه المجالات، أو تغيير البحث و الدراسة في مجال آخر.

- ضعف الإمكانيات المادية و الوسائل المخصصة للباحثين و الأساتذة الجامعيين لإجراء البحوث العلمية و لاسيما أن البحث العلمي يكلف جهدا بدنيا و ماليا، لذا يتطلب تمويل الباحثين لإجراء بحوثهم.

- انفصال البحث العلمي في الجزائر عن المجال التطبيقي و مشكلات المجتمع في بعض الحالات، إذ أن غياب التنسيق بين الجهات المنتجة للبحث العلمي و الجهات المستهلكة له من ابرز هذه العراقيل، فالكثير من البحوث و الدراسات رغم جديتها و كفاءتها و إمكانية مساهمتها في دفع عجلة التنمية المحلية و الاقتصاد الوطني، إلا أنها تبقى حبيسة رفوف المكتبات، و لا يستفاد منها.

- تدني نسبة الإنفاق على البحث العلمي فنسبة الإنفاق عليه في الجزائر، ضعيفة مقارنة بالبلدان المتقدمة حيث لم تتجاوز ميزانية التعليم و البحث العلمي خلال السنوات العشر الأخيرة نسبة 5 بالمائة من الحجم الكلي لميزانية الدولة، و يحتل هذا المشكل العائق الثاني بالنسبة لقطاع التعليم الجامعي و البحث العلمي في الجزائر.

- ضعف التنسيق بين الجامعات الجزائرية و المعاهد و المدارس العليا .مع المركزية في اتخاذ القرارات.

- عدم توفر قاعدة البيانات و المعلومات، حيث يعتبر نقص و غياب المراجع العلمية الحديثة وعدم توفرها حول بعض القطاعات يعتبر مشكل حقيقي و من بين أهم معيقات البحث العلمي في الجزائر، لاسيما و أن هذه الأخيرة - قاعدة بيانات - تعد المصدر الأول و المادة الخام لإجراء البحوث و الدراسات العلمية. و بذلك يبقى البحث العلمي في الجزائر يسير ببطء شديد.

- زيادة درجة تعقيد ضمان الجودة و ما يترتب عليها من ضغوط إضافية على الباحثين، فقد ازدادت منظومة التعليم الجامعي و البحث العلمي في الجزائر تعقيدا لاسيما من خلال حاجة الوصول إلى عدد متزايد من مصادر التمويل الداخلية و الخارجية. و هنا المشكل الآخر الذي يطرح نفسه في إمكانية التمويل.

- مشاكل النخبة الجامعية، و المقصود هنا المشاكل ذات الصلة بالواقع الاجتماعي لهيئة التدريس و الباحثين.

فمعظم أفراد هذه الفئة يتخبطون في مشاكل اجتماعية و في مقدمتها مشكل السكن، مشاكل مادية...الخ. و هذا الواقع يعيق و يخفض من مردودية و طاقة الباحثين و الأساتذة الجامعيين في أداء دورهم للبحث العلمي، كما أن لهذه المشاكل آثار مباشرة على إنتاج و تطوير جودة المعرفة العلمية في الجزائر.

❖ من جهة أخرى يمكن إرجاع مشكل إنتاج المعرفة العلمية في الجامعة الجزائرية إلى:

- نقص الحوافز المادية، و نقص المراجع العلمية الخاصة بالبحث العلمي، و نقص التجهيزات و الوسائل العلمية.

- عدم توفر الأجواء الايجابية لهيئة التدريس التي تحفز على العمل و النشاط المنتج في مجالي التدريس و البحث العلمي و المعرفي في الجزائر.

- عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة و الثقافة التنظيمية التي تضمن جودة التعليم الجامعي و مقاومة التغيير من طرف طاقم الأساتذة أو الإداريين.

- غياب التكامل العلمي و البحثي بين الجامعات العربية حيث أن غياب هذا التكامل بين مختلف الجامعات و المعاهد العربية يحول دون الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

## المبحث الخامس: العولمة في التعليم الجامعي

### 1- العولمة وبداياتها الأولى:

العولمة في العربية ترجمة لكلمة "Globalization" في الإنجليزية ، وتقابلها "Mondialisation" في اللغة الفرنسية ،وهي كلمة حديثة في اللغة العربية وتعود أصلها الاشتقاقي العربي إلى كلمة عالم ، وتعني تعميم الشيء ليصبح عالميا ،أو نقله من حيز الخصوصية إلى مجال العمومية في مستواها الكوني ، ويغطي هذا المفهوم التطورات المذهلة التي شهدها المجتمع الإنساني في مجال الاقتصاد والمال والتسويق بالتوازي مع التحولات النوعية التي شهدها في مجال الاتصال والمعلوماتية والانفجار المعرفي ويعبر عن هذه التحولات وتكاملها بتعبير القرية الكونية الذي يرمز إلى حالة التكامل والاندماج بين أطراف العالم اقتصاديا ومعلوماتيا وثقافيا ،حيث تتوارى الحدود والحواجز الجمركية والثقافية والمذهبية بين مكونات الوجود الإنساني .

(هويدي . قنوعة.2013. ص25)

لم يتوصل الباحثين إلى الاتفاق النهائي حول البدايات الأولى لظاهرة العولمة عبر الأزمنة الحضارية ،ما أدى إلى عدم تحديد تاريخ واضح لنشأتها ،فهناك من يرى أنها ظاهرة قديمة قدم التاريخ والبشري .وهناك من يرى أن العولمة وليدة القرن العشرين وأصحاب ذا الرأي يختلفون بدورهم في تحديد الفترة ،فمنهم من يعود بالظاهرة إلى "مؤتمر يالطة المنعقد من 04 إلى 11 فبراير 1945" وما ترتب عنه عالميا من نتائج أبرزها ما سمي بالحرب الباردة التي انتهت بانهيار المعسكر الاشتراكي . (هويدي.قنوعة.2013. ص 26 )

ومنهم من يعتبر العولمة ظاهرة انتشرت مع أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات وكل ينظر إلى العولمة من زاويته الخاصة وهذا ما يؤكد أننا نعيش في عالم متغير بتغير الأحداث وشموليتها كافة أقرار العالم وإلغاء كل

الحوازر الجغرافية لا سيما في هذا العصر ألا وهو عصر التكنولوجيا والرقمنة.

## 2- النظرة إلى إنسان العصر الحديث والعولمة :

إذا نظرنا إلى إنسان العصر الحديث -عصر العولمة والمعلوماتية والتجارة الإلكترونية - لوجدنا أنه قد تم وضع عدد من النماذج التي تعتبر الإنسان مخلوقا اقتصاديا رشيدا، ومنها ما اعتبرته إنسانا اجتماعيا وآخرون ركزوا على تحقيق الذات ،وقد وضعت العديد من النظريات التي تصف السلوك الإنساني ،إلا أنه لا توجد نظرية تصف إنسان العصر الحديث بصورة متكاملة وذلك عائد إلى سببين هما " معطيات العصر الحديث بجانبه المادي والمعنوي ،وطبيعة التكوين الإنساني -جسديا ونفسيا وروحانيا-" وقد قال شاين (أحد علماء النفس الاجتماعي) : "إن الإنسان مخلوق معقد في حد ذاته ،ومن أهم صفاته :أن دوافعه في التنظيمات المختلفة أو في التنظيم الواحد تتسم بالتفاوت ،إضافة إلى ذلك فإن هذه الدوافع تتسم بالتعدد تبعا لتعدد الاهتمامات والمصالح ،وكذلك قدرته على تطوير دوافع جديدة من خلال بيئته المؤسسية.

(الدحلة.2001.ص 90)

وبالتالي يمكن الاعتماد على دوافعه الذاتية وقدراته وطبيعة المهام الموكولة إليه لتطوير استراتيجيات إدارية رشيدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية ،وتخلق الرضى الوظيفي لدى العاملين على اختلاف مستويات الإدارية ،مما يقود إلى تطوير والتحسين في طرق وأساليب العمل "كذلك أشار الشرعة إلى

أن القوى البشرية الحديثة "تعتبر العمل في المؤسسات البيروقراطية إن البنيان الهيكلي الجامد أمرا بغیضا لديها ، وعليه فإنها تبحث عن عمل ذي تحقق من خلاله ذاتها ، وكذلك اهتمامها بالقيم المرتبطة بالتنظيم

الذاتي بصدق ونزاهة ،وترفض ما يدعي بالتقدم كشيء غريب عن الخبرة البشرية الصادقة ، وهي تطالب بالاستقلالية والحرية وذلك للكشف عن قدراتها وإثارة الإبداعات الكامن في نفسها ،مع عدم إغفال الناحيتين الفنية والمهنية من خلال التدريب والتعليم ، وإيجاد القوى العاملة والمدربة القادرة على إيجاد منتجات سواء كانت مادية أو غير مادية ذات جودة تعكس جودة السياسات والاستراتيجيات الإدارية وبالتالي تعكس الرقي الحضاري للصناعة الوطنية. (الدحلة.2001. ص 91)

ولذلك كان الاستثمار في رأس المال البشري ذا فائدة عظيمة للدولة ولل فرد ، إذ يقدم للفرد معارف ومهارات تزيد في دخوله المادية وتعزز بيئة العمل في المؤسسات التي يعمل فيها الفرد وتساعد على استغلال التقنية الحديثة واستخدامها بما ينفع ، وقد يكون الاتفاق على تعليم الفرد وتدريبه عاملا مساعدا في إظهار الفرد لقدراته ومهاراته في المجال الذي يقوم فيه ، وهذا من ثم تؤدي إلى زيادة التنمية البشرية .ولذلك يمكننا أن نعد الفرد الذي أهل في الجامعات التي طبقت مفاهيم الجودة الشاملة بكل عناصرها عنصرا مفيدا من أجل القيام بما يطلبه سوق العمل من قدرات وكفاءة والمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي .

وبسبب التغيرات التقنية في السوق نجد أنها تؤدي نقلة نوعية في التعليم ، حيث أن التعليم والتنمية صنوان في عالم المعرفة واقتصاد قائم على المعرف يعني اقتصاد قائما على التعليم ،لأن العنصر البشري من أهم مقوماته بلا جدال والتعليم بحد ذاته عامل رئيس في التغيير فهو مصدر التقدم الاجتماعي والمعرفة هي طريق للوصول إلى غايات الإنسان في الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية ،والمعرفة محرك المجتمع والتعليم وقودها ،لذلك عندما توارت أهمية المصادر الطبيعية والمادية برزت المعرفة بوصفها مصدرا من مصادر القوة وأصبحت عملية تنمية الموارد البشرية هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع ،وهذا بدوره أدى إلى

تداخل التنمية بالتعليم وصار الاستثمار في مجال التعليم من أكثر الاستثمارات التي تدر منفعة على المجتمع

والفرد ، ولا سيما في اقتصاد المعرفة الذي من مراميه تطبيق التقنية الحديثة في كل المجالات على سبيل المثال أصول البرمجيات وبراءات الاختراع وقواعد المعارف ومنتجات صناعة المحتوى من نشر طباعي والإلكتروني وإنتاج تلفزيوني وإعلامي وغيرها ، وإبداع الأفكار الجديدة واستغلالها بما يحقق الفائدة. (شحادة.2009.ص 200)

### 3- العولمة والتعليم الجامعي :

يعتبر التعليم الجامعي مرحلة تعليمية مكملة للمراحل التعليمية السابقة، ويقصد به كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، ويهدف إلى تنمية فكر ومهارات وقدرات الطالب في عدة جوانب حتى يتمكن بعد تخرجه للمساهمة في تنمية المجتمع. وقد كان للعالم استفاد كبيرة من هذه التقنيات الحديثة في جميع القطاعات لا سيما قطاع التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بوجه خاص ،حيث أصبحت شعوب اليوم تتسابق في الابتكار محاولة بذلك الحصول على أحدث الوسائل في مجال التعليم كالحواسيب والشبكة العنكبوتية ،حيث أصبح بالإمكان التعرف على المعلومات والبيانات باستخدام الانترنت، والعالم الآن باتجاه التعليم الإلكتروني والسعي للاستفادة منه في الحصول على الشهادات التعليمية المختلفة وكذلك بفضل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات الحديثة للاتصال ظهرت مفاهيم علمية جديدة نذكر منها على سبيل المثال : (هويدي. قنوعة. 2013. ص30)

1-التعليم عن بعد بواسطة الكمبيوتر وربطه بالانترنت حيث أصبحت بعض المدار والمعاهد والجامعات تعطي شهادات معتمدة من قبل المؤسسات التعليمية التي اعتمدت التعليم عن بعد وهذا من الإفرازات التقنية الحديثة.

2-التجارة الإلكترونية : لم يعد ضروريا للحصول على سلعة أو بضاعة أن تذهب إلى المحل التجاري أو لشراء أو بيع أو تسديد فواتير أن تذهب للبنك وبفضل التجارة الالكترونية والانترنت تعمل هذه العمليات وأنت في منزلك .

3-الحكومة الالكترونية : يمكن إنجاز أي عملية أو مهمة مثل معاملة رسمية "حكومية"مثل :الحصول على شهادة ميلاد أو وثيقة رسمية وأنت في منزلك من خلال شبكة الانترنت ،من غير أن تقف في طابور وتنتظر دورك.

4-الجامعة الإلكترونية : دول كثيرة شرعت في إعدادنا مناهجها بالكومبيوتر والتعليم والشرح وكل ما يتعلق بالتعليم ودروس التقوية يحصل عليه الطالب من شبكة الانترنت أو أسطوانات ليزر وكذلك الحصول على الشهادة الدراسية .

وكل هذه التغيرات جاءت كنتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيات الاتصال الحديثة التي كان أثرها واضح على جميع الأصعدة ومختلف الشرائح البشرية وبالتالي على المجتمع ككل.

#### 4- اتساع الفجوة بين الاحتياجات العامة وواقع التعليم الجامعي:

اتساع الفجوة بين الاحتياجات العامة وواقع أداء مؤسسات التعليم الجامعي في تزايد مستمر وهذا ليس بسبب التغيرات الحاصلة في المحيط على اعتبارات أن هذا الأخير يمتاز بالديناميكية ولا حتى بسبب تغير طبيعة التعليم الجامعي في حد ذاته كما هو سائد وإنما الحقيقة التي لا يجب أن نغفل عنها هي أن إحساس الفاعلين في هذا القطاع الهام بالرضا عما هو قائم، بالإضافة إلى غياب الإجراءات التي من خلالها يتم قياس الأداء في المؤسسة وربطه باحتياجات المجتمع المتغيرة، إلا أن التعليم الجامعي اعتمد في سياسته على

الخطابات المنمقة حول الجودة، وما يقدمه هذا القطاع للمحيط بشقيه الخارجي والداخلي، ويمكن حصر الأسباب التي أدت إلى تعميق الهوة بين الاحتياجات العامة والتعليم الجامعي في النقاط التالية: (فرانك نيومان وآخرون. 2010. ص92)

- طبيعة المجتمع التي تمتاز بالتغير السريع والديناميكية المستمرة أفرزت معها توقعات جديدة من التعليم الجامعي تتماشى وفق المعطيات الجديدة للمجتمع والسعي إلى التكيف مع حدة هذه المتغيرات ما زاد من تقاوم دور التعليم الجامعي لاسيما في ظل ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية والجامعة الجزائرية ليست بمعزل عنها.

- الطبيعة المتغيرة للتعليم الجامعي والتنافس من أجل الشهرة وعلو المقام ففي الوقت الذي من المفروض الاهتمام بهذا القطاع والرفع من مستواه لإتاحة الفرص أمام الطلبة لاكتساب المعرفة والمهارات فقد كان اهتمامه منصبا حول زيادة أعداد الكليات والجامعات وبالتالي التركيز على أعداد الطلبة أي تحفيز الكم على حساب النوع وبالتالي الاهتمام على عدد الجامعات والطلبة المنتسبين لها دون التركيز على ما تقدمه للمحيط من خريجين ذات كفاءة عالية وبحوث تمتاز بالجودة من شأنها النهوض بالمجتمع ودفع عجلة التطور به إلى الأمام.

- التركيز على التشغيل دون الاهتمام بإجراءات تقييم الأداء، إذ أن النجاح الذي يحققه التعليم الجامعي جعل من الفاعلين في هذا القطاع ينغلقون على أنفسهم دون السعي إلى تحسين الفاعلية والعمل على الرفع من مستوى الأداء ما أدى إلى خلق حواجز بين احتياجات المحيط واستجابة المؤسسات الجامعية له.

- امتياز أسلوب الحكم والتسيير في الجامعة بالخمول والركود إذ أن تطور الجانب الأكاديمي في هذه المؤسسة جاء دون الاستجابة لتغيرات المجتمع، فكان التركيز على الهيئة التدريسية وإشراكها في التخطيط

للبرامج الأكاديمية وتطبيقها بالاعتماد على إجراءات أكثر رسمية وهو ما قلص من تحفيز مشاركة الطلبة وتحسين جودة تعلمهم. (فرانك نيومان وآخرون. 2010. ص 93)

- حاجة المجتمع إلى مؤسسات جامعية تتحمل مسؤوليته التعليم والعمل على نشر المعرفة والمهارات لعدة شرائح من المجتمع إذ ينبغي عليها الأخذ في الاعتبار مسؤوليتها اتجاه الطلبة بهدف تحسين جودة التعلم لديهم.

- للتعليم الجامعي مكانة مرموقة وبالغة الأهمية نظير مشاركته في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، ما جعل هذا الأخير في أمس الحاجة للانتقال من مجرد الوصول إلى التحصيل الفعلي للعلوم والتحلي بروح الثقافة الجامعية.

- حاجة التعليم الجامعي إلى التصدي لكل من مسألة الفاعلية والإنتاجية لاسيما وأن المؤسسات الجامعية هي المسؤولة عن المال العام.

فهي ملزمة بإنفاقه في خدمة الصالح العام بكل فاعلية وكفاءة والسهر على تلبية احتياجات المجتمع مع مراعاة خفض التكاليف، وهو ما اشتهرت به الجامعات في وقتنا الحالي التي اعتمدت على الربحية عكس المؤسسات التقليدية التي لا تولي أهمية للربح، فالجامعات الربحية تعمل على تحليل تكلفة كل برنامج على حدا بطريقة منتظمة وأوجدت لنفسها الوسيلة لتحسين الجودة والفاعلية.

- الحاجة التي تأخذ استحقاقها لدعم التعليم الابتدائي والثانوي فقتصر على التعليم والتعلم فحسب بل كانت مشاركته متذبذبة وغير منتظمة في السعي إلى إصلاح التعليم الابتدائي والثانوي، فكان التعليم الجامعي غائبا عن هذه الجهود التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم. (فرانك نيومان وآخرون. 2010. ص 94)

- الحاجة إلى الإقلال من تضارب المصالح فصدق ونزاهة البحث العلمي والجامعات الالتفاف إلى الباحثين ومصالحهم ومصالح المؤسسة الجامعية ككل.
- الحاجة إلى القيام بدور الناقد للمجتمع، ففي وقت من الأوقات كان هذا الأخير ينظر إلى الجامعات على أنها المكان المناسب للحوار المفتوح والبحوث الموضوعية التي تساهم في نقد مختلف التوجهات سواء سياسية أو اجتماعية وبالتالي تكريس مبدأ الديمقراطية في المجتمع.
- الحاجة إلى إعادة بناء المشاركة السياسية والمساهمة في نشر ثقافة الاستدامة الديمقراطية، فدور التعليم الجامعي في المجتمع يمتد إلى ما هو أبعد من بناء مهارات القوى العاملة ليشمل بذلك إعداد الطلبة وتهيئتهم لفهم دورهم كمواطنين فاعلين في المجتمع باتساع الفجوة بين الشعارات والواقع، فبالنظر إلى التعليم الجامعي من خلال ما يتغنى به من شعارات حول خدمة المجتمع وتأقلمه مع تغيرات المحيط والسعي إلى تحقيق أهدافه من خلال الاهتمام بالبحوث العلمية وخريجي الجامعات نجد قطاع ناجح ويمتاز بالجودة، الواقع عكس ذلك.
- من خلال ما سبق نجد أن النقاط السالفة الذكر لعبت دورا بارزا وكانت إسهاماتها واضحة في تعميق الفجوة بين ما هو متوقع من المؤسسات الجامعية أداءه وقطاع التعليم الجامعي بصفة عامة وبين ما يحتاجه المجتمع ويسعى إلى تحقيقه وللحد من هذه الهوة وتقليصها لابد من اعتماد استراتيجيات اتصالية واضحة مبنية على تكريس ثقافة الجودة وانفتاح الجامعة على محيطها وبناء علاقات وطيدة أساسها الثقة المتبادلة والاجتهاد وفي تحسين الأداء المبني على التفاعل وتكافؤ الفرص بين الطرفين.

## 5- الجامعة الجزائرية والعولمة:

مع الانتشار السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال حتى أصبح العالم عبارة عن قرية كونية صغيرة وجدت الجزائر بصفة عامة والجامعة الجزائرية على وجه الخصوص نفسها أمام تحديات كبيرة فهي لا يمكن أن تعيش بهزل عن مجريات الأحداث في العالم بكل ما يحمله من أفكار وثقافات مختلفة، وفي ظل هذه المعطيات أصبحت الجامعة الجزائرية في مواجهة "جبهتين، الأولى تتعلق بإصلاح وضعها، والثانية تتمثل في التصدي لرهانات العولمة، والإسهام في التمكين للخصوصية الحضارية الوطنية في التعايش ضمن الغارة الثقافية التي تقودها مؤسسات العولمة: (الدول الكبرى، منظمات الثقافة والإعلام وغيرها)، والظاهر أنه في ظل أوضاعها الحالية، البيداغوجية والتنظيمية تجعل من النجاح في تحقيق ذلك الهدف المزوج تحديا كبيرا".

(ابراهيمى. 2003. ص157)

لاسيما وأن البحث العلمي لم يؤدي الدور المنوط به في الجامعة الجزائرية للمساهمة في التطور التكنولوجي وتوطيد علاقتها بالمحيط الخارجي وتفعيل دورها في القضايا الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع بل بقي مرهون في رفوف الجامعات، وعليه كان لزاما على الجامعة الجزائرية أن يكون لها دورا بارزا في تحديات العولمة سواء من الناحية العلمية البيداغوجية أو على المستوى الاجتماعي والثقافي ما يسهل على هذه المؤسسة الاندماج والتغلغل الدولي في ظل هذه التغيرات المتسارعة.

## 6-الجامعة في عصر المعلومات من التقليدية إلى الجودة:

إن استجابة الجامعة الجزائرية للتحديات التي فرضها عالم معرفي معلوماتي سريع التغير يتطلب منها أن تكون أكثر قدرة على التعلم الدائم من المتغيرات التي تحدث داخل وخارج أسوارها، لان ما نعتبره اليوم يتسم

بالجودة فهو غدا تقليديا بفعل سرعة تغير المعرفة وتجدد احتياجات وتطلعات المستفيدين (الطلاب ، الأساتذة و أولياء الأمور، المجتمع، أصحاب الأعمال)، لذلك فرحلة الجامعة من التقليدية إلى الجودة مستمرة، لان الجودة في هذا السياق “هدف متحرك” لا يمكن تحقيقه بل يستلزم التحسين المستمر لمحاولة الوصول إليه. ومن خلال ذلك تغدو مهمة الجامعة في عصر المعلومات تكوين متعلمين يملكون المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة في ميدان المعرفة أو في ميدان العمل والمهنة، ويعرفون بالتالي كيف يكتسبون معارف ومهارات جديدة في شتى ميادين النشاط، القدرة على التعلم مدى الحياة، والقدرة على الابتكار، والقدرة على اكتساب الكفاءات المحورية اللازمة للعمل في مختلف المهن(وعلى رأسها اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسوب، ومهارات الاتصال، والتمرس بالعلوم والرياضيات، والقيم الشخصية والوطنية)، تلك إذن هي الرؤوس الأساسية لجامعة الجودة. (زرزار . غياد.2013. ص68)

إن المفهوم التقليدي لجودة التعليم ارتبط بعمليات الفحص والتحليل والتركيز فقط على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم إلى المفهوم الحديث لتوكيد جودة التعليم والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة جودة التعليم، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة في التعليم والتي تحتاج مشاركة الجميع لضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم وهو أسلوب تحسين الأداء بكفاءة أفضل.

لقد فرضت علينا المتغيرات الحديثة في العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمل في طياته من تهديدات وفرص متاحة، من هنا يأتي توجيه كيان المؤسسة التعليمية نحو

ضمان الجودة والاعتماد. إن مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونيسكو للتعليم والذي أقيم في

باريس في أكتوبر 1998 ينص على أن الجودة في التعليم الجامعي مفهوم متعدد الأبعاد،ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل:

1- المناهج الدراسية.

2-البرامج التعليمية.

3-البحوث العلمية.

4-الطلاب.

5-المباني المرافق والأدوات.

6-توفير الخدمات للمجتمع المحلي.

7-التعليم الذاتي الداخلي.

8-تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا.

وتعتبر الجودة احد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر

الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفا تصبو إليه المؤسسات

التعليمية أو بديلا تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تملحها حركة الحياة المعاصرة

وهي دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية. (زرزار. غياد.2013.ص 69)

## المبحث السادس: الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

### 1- تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لإصلاح وتطوير التعليم الجامعي:

أصبحت المعايير المهنية ضرورة ملحة بهدف تطبيق مبدأ المحاسبية في التعليم الجامعي لاسيما وأن ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق الجودة العالية من خلال العمل على تفعيل الممارسات التي تلبى متطلبات ذلك، والسهر على إزالة الهوة بين واقع المجتمع واحتياجاته وبين ما هو منتظر من المؤسسة الجامعية تحقيقه بهدف زيادة الكفاءة المهنية، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في العملية التعليمية للجميع، إذ أن البقاء هنا للأكفأ وعليه فإن تطبيق ثقافة الجودة الشاملة يعتبر من أهم مداخل تطوير عملية التعليم الجامعي، كما أن في مهنة من المهن المنظمة كالطب، والمحاماة... إلخ ، فالوسيلة الأساسية لترسيخ المعرفة المهنية ونشرها وتطويرها على نحو مستمر هي استخدام معايير واضحة للممارسة المهنية ومستويات محددة للأداء توجه الإعداد المهني وتحكم الممارسة، إذ هناك ثلاث طرق للاعتماد عليها مثل هذه المهن في تحديد المعايير وفرض الالتزام بها، وهذه الطرق هي: (بدران. سليمان. 2009. ص180)

أ- الاعتماد المهني لبرامج الإعداد، بحسبان عملية الاعتماد هذه تمثل ضمانة أساسية لأن البرامج باختلاف مؤسساته توفر قدرا مشتركا من المعرفة المهنية، وخبرات تدريب واضحة البنية بحيث تكون هذه المعرفة وتلك الخبرة عميقة وشاملة ومتابعة للجديد.

ب- الترخيص أو الإجازة بالممارسة أو العمل في المهنة، وفي الغالب هذا الترخيص يمنح من طرف الجهة الوصية، إذ يتقدم الخريجين لامتحانات الإجازة بعد تخرجهم من الجامعة، وهدف هذه الخطوة هو التأكد من معارفهم ومهاراتهم.

ج- التأهيل إذ أنه يمثل الاعتراف المهني بمستويات عالية من الكفاءة فينبغي على الطلبة أن يتخرجوا من كلية أو جامعة معتمدة ذات برامج تمتاز بالتطور والشمولية.

ومن خلال ما سبق ذكر نصل إلى أنه هناك علاقة وثيقة بين كل من الاعتماد، الترخيص والتأهيل ويظهر ذلك جليا في معايير كل منهم لأنها تعتبر وسائط ودعائم رئيسية لضمان جودة التعليم الجامعي من حيث المهارات والأداء لاستمرارية التطور.

## 2- أساليب تنمية الموارد البشرية ومساهمتها في التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يبني عليها المجتمع وهو ما جعل المنظمات تولي أهمية بالغة له وترك الاهتمام على تنمية قدراته ومهاراته بالاعتماد على أكثر الأساليب الفعالة التي من شأنها المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه الأساليب نتطرق إلى النقاط التالية: (مناصيرية.2012. ص196)

1- إدارة الجودة التدريبية: إذ أن التميز في تحقيق الأداء البشري دليل على جودة الموارد البشرية انطلاقا مما يقدم للأفراد في إطار جودة العملية التدريبية، فإدارة الجودة التدريبية إذن هي إدارة عملية التدريب وفق المواصفات العالمية للجودة مع تحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة العنصر البشري وفق برامج تدريبية فعالة تضمن تحقيق مردود إيجابي من التدريب.

وكان أول ظهور للمواصفة الدولية للتدريب (إيزو 10015) في الفاتح من سبتمبر سنة 2001 من قبل المنظمة العالمية للتقييس بسويسرا، وشركة (CSEND) هي أول شركة معتمدة مانحة للمطابقة لهذه المواصفة بتاريخ 19 فيفري 2003.

## 2- صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

التحفيز هو دفع الأفراد للقيام بالتنفيذ الجيد لما هو مطلوب منهم مع استغلال مختلف الوسائل على تشجيعهم و بث روح المبادرة والحماس من أجل نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة وعلى هذه الأخيرة بذل جهود متواصلة لضمان مشاركة الأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة فعالة، منها تحفيز العمال لما له من أهمية كبرى في تحقيق النتائج الجيدة مثل: (مناصرية.2012. ص196)

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتشجيع التضامن في إطار الفريق الواحد.

- تحقيق الرضا الوظيفي من خلال زيادة روح الولاء والانتماء والاهتمام بجذب العمال إلى المؤسسة واستقطابهم.

- التركيز على جانب العدالة وتحقيقها بين عمال المؤسسة.

- تلبية احتياجات ورغبات العمال في إطار التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

## 3- أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة:

تتجلى أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة كونه يعد عامل استراتيجي ذو فعالية تتضح آثاره في كافة مراحل العملية الإدارية: ( مناصرية.2012. ص197)

- **التخطيط:** فالاتصال هو الوسيلة التي تتكفل بالتحديد الأمثل للأهداف زيادة على التعرف على احتياجات

وإمكانيات المؤسسة، كما أنه أداة إعلانها للخطة ومتابعتها.

- **التنظيم:** يعتبر الاتصال عنصر حيوي في فاعلية التنظيم، إذ أن وضوح قنوات الاتصال قنوات الاتصال

من شأنه أن يؤدي إلى فعالية التنظيم والمساهمة في تحقيق أهدافه.

- التوجيه: يلعب الاتصال دورا بارزا في إنجاح مهام القادة من خلال توفير حوافز فعالة والسعي إلى التعرف على حاجات ودوافع الأفراد.

- الرقابة: الاتصال هو روح العملية الرقابية التي تساهم في كشف الأخطاء والانحرافات مع توفير التوجه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.

- اتخاذ القرارات: نظام الاتصال هو جملة الإجراءات التي تتكفل باستخدام البيانات اللازم توفرها بغرض اتخاذ قرارات سليمة أما فيما يخص الاتصال في إدارة الجودة الشاملة فتظهر أهميته مونه العملية التي تتدفق من خلالها المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وأيضا حل مختلف المشكلات التي تواجه عمليات التسيير، إذ أن فكرة حلقات الجودة كان أول ظهور لها سنة 1960 في اليابان على يد الدكتور كارو إيشيكاوا بجامعة طوكيو أما بالنسبة لأول حلقات الجودة فكانت سنة 1962 بشركة نيبون للتليفون والتلغراف اليابانية.

### 3- أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات :

قبل البدء ببيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية في الجامعات ، تبدأ بتحديد مفهوم الموارد البشرية إذ تشير الأدبيات الغربية والعربية إلى أنها تعني النظر إلى الإنسان نظرة مجتمعية ترى فيها "الغابة وليس الشجرة تفاصيلها " وهذا يعني أن البشر أداة التنمية وغاياتها حيث تستخدم إجارة الجودة الشاملة من أجل تنمية البشر ،ويقصد بمفهوم موارد الحشد والتعبئة والحصص، وأي تنمية حقيقية لا بد أن تعتمد على الإنسان الحر الذي يتمتع بكامل حقوقه، وأخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية مكانة واسعة من الاهتمام بوصفها من أعلى درجات الاستثمار، وكان ذلك على المستوى عالمي ومحلي.( شحادة. 2010.

ص199)

أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية أبعاد عدة ومنها، الأبعاد الاقتصادية، والأبعاد الاجتماعية والثقافية والتعليمية، فمثلا في الأبعاد الاقتصادية اهتمت الدول بالتنمية الاقتصادية ،عبر تحقيق التقدم لها وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرية ،فالموظف المؤهل تأهيدا تعليميا في ضوء الجودة الشاملة وبجودة عالية وتدريب مستمر سيحافظ على الدقة في العمل ويزيد من فرص التعليم الجيد ويحافظ على الوقت، مما يسمح لهذا الفرد أن يجد فرص عمل بوصفه مواطنا ينتج ويحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي وأما البعد الثقافي للتنمية الموارد البشرية فيتمثل في تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع ويزيد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية من حيث التراث واللغة والفلكلور ويزداد مستوى الوعي لديه لما يدور من حوله من تحديات عولمة الأسواق المحلية والعالمية وعولمة تقنيات الاتصالات وعولمة المعلومات والتغييرات التي تحدث ديموغرافيا ونظرة القياديين اتجاه العوامل المؤثرة في فاعلية العمل والبيئات الإدارية والتنظيمية التي تتسم بسرعة التحول والتغير وغيرها من التغييرات.

أما البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية فيكون في التعليم الذي ينمي قدرات الفرد العقلي والفكرية ويكسبه الأنماط السلوكية وقيمها المتوازية مما يؤدي به إلى تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، ويمكن أن نظيف بعد آخر يتعلق بتنمية الموارد البشرية وهو البعد الأمني ،إذ إن عناية الدولة أو المؤسسة التعليمية بتعليم الفرد وتدريبه ويؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة التي تتناقض مع التعليم مما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع وهذه الموارد البشرية لها دور مهم في عمليات التنمية في الدول النامية خصوصا، حيث تشير إحصائيات منظمة العمل الدولية إلى أن العمل يعد من أهم العناصر الإنتاجية المؤثرة في المجتمع والتنمية ،وكذلك قرارات منظمات الأمم المتحدة العاملة في هذا المجال التي أشارت إلى أهمية العنصر البشري وتنميته أكثر من التركيز على رأس المال المادي.

ويلاحظ أن ارتباط بعض العناصر بالموارد البشرية يمكن لنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الجامعات أن يؤثر على تنميتهم ،ومن هذه العناصر : أولا قلة الإسهام في النشاط الاقتصادي حيث ضعف الإسهام في العالم الإسلامي قياسا إلى العالم الغربي بشكل عام، ويعود ذلك إلى أسباب من أهمها ارتفاع الشرائح العمرية الشابة وضعف نشاط المرأة الاقتصادي ،ثانيا ظاهرة الاكتفاء عن العمل كالتكافل الاجتماعي ، ثالثا البطالة التي تأخذ مساحة واسعة في العالم الإسلامي والعربي خصوصا، ويعود ذلك لسوء التوزيع للبعد الاجتماعي والسياسي، رابعا الهجرة للكفاءات العلمية في البلدان الفقيرة والعربية خاصة ،بسبب انخفاض الخدمات في بلادهم واتساع الفجوة التقنية بين العالم الثالث والغرب ،وبيئة العمل من حيث قلة الأجر وعدم إعطاء الحقوق للعاملين ( شحادة. 2010. ص200).

#### 4- وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجامعة و طبيعتها:

بعد التطور الذي حصل في وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعدها كان منحصر على الدور التقليدي المتمثل في استقطاب اليد العاملة ووضع نظام الأجور ، أصبح لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة (الجامعة) مثلا مهام متخصصة وإستراتيجية تستطيع ممارستها إلى جانب مهامها التنفيذية .

وطبيعة أعمار وظيفة إدارة الموارد البشرية الجامعية تتطلب تقسيمها داخليا إلى قسمين : ( العبادي وآخرون . 2008 . ص 232)

1- قسم الموارد البشرية : حيث يختص هذا القسم في كافة أعمال شؤون الموظفين من بينها :

أ- صرف رواتب الموظفين العاملين لديها بشكل دوري شهريا كالمعتاد.

ب- تنمية وتطوير وتدريب الموظفين حسب طلب مدرء الإدارات بالجامعة .

- ج- متابعة مدى التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمية وعدم التأخر عنها .
- د- متابعة إقامة الموظفين ،فقد تكون الإجازات سنوية كالإجازة المرضية أو الإجازة الطارئة .
- و- تنظيم أعمال المندوبين وتابعتهم حسب رغبات الإدارة العليا والمسؤولين قسم الشؤون الإدارية :  
ويختص هذا القسم بما يأتي :
- أ- توفير كافة ما تحتاجه الإدارات أو الموظفين .
- ب-متابعة وصيانة كافة الأجهزة والآلات الموجودة بالجامعة وصيانتها .
- ج- متابعة كافة احتياجات موظفي الجامعة كالمطبوعات وغير ذلك.
- د- متابعة كافة أعمال الخدمات والصيانة لمبنى الجامعة.

إذ يعتبر الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية من أهم الأبعاد المشكلة للبيئة الداخلية التي لا مجال للحديث عن تطبيق وإنجاح أي نظام إداري مهما كانت منطلقاته النظرية جيدة إلا بتميز أفرادها بمستوى ثقافي رفيع يشكل الالتزام المهني والوعي والولاء التنظيمي أهم ركائزه، ولأنه كما قال (Laxelles et Dale) (لاسلز ودال) "إن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي ،إذ بإمكانهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية الإداري لإحداث التغيير المطلوب " فإنه يقع عليها العبء الأكبر في إنجاح تطبيق المدخل محل الدراسة في منظماتهم، وبناء على ذلك بالإضافة إلى ضرورة تمثيلهم القدوة في الالتزام بأداء أعمالهم بأحسن جودة ممكنة ، فإن عليهم القيام بدور التعليم إذ أن أفضل القادة من يعلمون غيرهم كيفية أداء أعمالهم بشكل صحيح ،وبالتالي وجب عليهم تقديم المساعدات اللازمة لمرؤوسيهـم لإيجاد حلول لمشاكلهم المتعلقة بالعمل ،كما يجب أن يثيروا فيهم الحماسة. ( قاسمي.2009. ص

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، تجدر الإشارة إلى أن تطبيق المدخل الإداري محل الدراسة يتطلب استخدام نظام الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق ووضع نظام قوي للحوافز ، بالإضافة إلى التكثيف من البرامج التدريبية المرتكزة على منطلقات نظام الإدارة بالجودة الشاملة .

العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية تؤكد بأن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد ويتأثر بمجموعة من العوامل من بينها :

أدوار إدارة الموارد البشرية الجامعية :حيث تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في الجامعة عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالجامعة الناجحة في البيئة التنافسية تسعى لتشجيع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية ،وتتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية بالآتي : ( العبادي و آخرون. 2008 . ص ص (234،233

1- دور الأعمال : يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للجامعة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع الجامعة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية الجامعية فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للجامعة وبهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها.

2- الدور التشغيلي : يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات

التدريب

والمتابعة وتقييم الأداء في ممارسة إدارة الموارد البشرية الجامعية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال الجامعة إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد الجامعة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً.

3- الدور الإداري : ويسمى بالدور متوسط المدى إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية الجامعية فيه بالتأكيد في دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري اعتماداً فإن التنوع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الجامعة يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن إدارة الموارد البشرية التي تمارس دوراً وحيداً، أو أن تحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد نشاطات قليلة بهذا نجد الجامعات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للمورد البشري فيها ، بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة . ( العبادي وآخرون . 2008 . ص 234 )

### 5- دور التعليم الجامعي ومؤسساته في المجتمع:

تلعب الجامعة دوراً بارزاً في العملية التعليمية التي أساسها تزويد الطلبة بمختلف المعلومات وتلقينهم للمهارات العلمية التي من شأنها تعمل على تهيئة هذه الفئة للإقبال على الحياة المهنية والعملية، إلا أنه لا ينحصر دور التعليم الجامعي في هذه النقطة فحسب بل يتعدى ذلك إلى عدة أدوار أخرى في المجتمع، يمكن إجمالها في الآتي: ( صالح . 2014 . ص ص 26، 27 )

- **الدور التربوي:** تقوم وظيفة هذا الدور في تكوين أجيال تتطلع إلى المعرفة والاستفادة منها، وتكوين جيل يحترم ثقافة الآخر، وذو رؤية متنورة، ومتفتحة تتصدى لمشكلات وصعوبات المجتمع.

- **الدور الثقافي:** تقوم وظيفة هذا الدور في تنمية المجتمع في المجال الثقافي من خلال الحفاظ على الهوية الثقافية، ونشر ثقافة السلم، وتعديل العادات الثقافية البالية، وتبني ثقافة سليمة وصحيحة مجتمعيًا وإنسانيًا تنبذ العنف.

- **الدور المعرفي:** تقوم وظيفة هذا الدور في تحقيق أهداف التعليم الأساسية، والتنسيق بين رسالته وأهدافه ونشر المعلومات والخدمات للمجتمع، إذ أن التعليم الجامعي يعد منبع العلوم ومصادر المعرفة، فهو يسعى إلى تطوير وتعميق المعرفة من خلال البحث العلمي، وما يرافقه من دراسات وبحوث.

- **الدور الاجتماعي:** يسعى التعليم الجامعي إلى تنمية المجتمع من خلال نوعيته وحل قضايا ومشكلاته المختلفة من بطالة وحالات فساد ويخلف وغيرها.

- **الدور السياسي:** قد يبدو دور التعليم الجامعي قليلاً من وجهة نظر البعض إلا أن التعليم الجامعي له مساهمة كبيرة في تحقيق الأمن الوطني، ونشر الوعي السياسي، وصناعة القرار السياسي والتنظيمي، وتحقيق استقرار البلد بشكل عام.

## 6- التحديات المجتمعية على القيم الجامعية:

أدت التغيرات والتطورات الهائلة والتي تسير بخطى متسارعة على مستوى العالم إلى اضطراب أهداف وغايات الطلبة الجامعيين حيث أفقدهم القدرة على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ ما جعلهم

عرضة لصراع القيم، والدفع بهم إلى التمرد على قيم المجتمع، ويمكن التطرق إلى هذه التحديات في النقاط التالية: (قواسمة. البلوي، 2015، ص114).

**1- العولمة:** للعولمة تأثيرات فعالة وبارزة على المجتمعات في عصرنا هذا، وتظهر معالمها بوضوح أكثر في الجانب الاجتماعي الذي تمثل في محاولة تكوين الموروث الإنساني ذو الطابع العربي الإسلامي وإحلال مكانة القيم الغربية، أما تأثيراتها على المستوى الاقتصادي فتتضح في تحويل المجتمعات النامية إلى دول مستهلكة وليست منتجة وبالتالي تغيير الأنماط الثقافية بأنماط سلوكية استهلاكية من خلال سيطرة القيم الاستهلاكية على حساب قيم العمل وتشجيع الإنتاج لدى الأفراد، وكل ذلك يؤدي إلى مقاومة التغيير الاجتماعي.

**2- التغيرات العلمية والتكنولوجية:** أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى إعادة فحص النسق القيمي الموجود إذ أن الكثير من القيم سرعان ما انتشرت في أوساط الطلبة الجامعيين مع اندثار لبعض القيم التي من شأنها النهوض بالعلم والجامعة وهو ما أدى إلى غرس ثقافة جديدة داخل الجامعة نتيجة التغيرات التكنولوجية التي باتت تأثيراتها واضحة على جميع الأصعدة.

**3- التغيرات الثقافية:** تعتبر المستجدات التي طرأت على النظام الإعلامي العربي التي ساهمت في تعثره من حيث الاستجابة لتحديات العولمة ما أدى إلى زيادة الضغط لفرض أسس ثقافية نمطية حيث أصبحت وسائل الاتصال والمعلومات تعمل بكل قواتها بهدف غرس قيم وثقافة معينة إذ صار في وقتنا هذا امتلاك المعلومة والقدرة على التعامل معها عنصرا مهما من عناصر القوة وإحداث التأثير في الآخرين، وانعكس هذا التطور في الاتصالات على المجتمع العربي بصفة عامة ومنه المؤسسات الجامعية حيث أصبحت فضاء

لنشر قيم وثقافات دخيلة مقابل اندثار الثقافة المحلية، وهو ما جعل طلبة الجامعات يعيشون حالة من الاغتراب وصراع تعدد الثقافات.

**4- التغيرات الاجتماعية:** تواجه المجتمعات العربية الكثير من التغيرات الاجتماعية لاسيما مع الزيادة الهائلة في عدد السكان والتغيرات الاقتصادية ما نجم عنها انتشار عدة مشاكل خاصة أمام عدم قدرة المؤسسات الاجتماعية على القيام بدورها على أكمل وجه في إكساب الشباب ثقافة مجتمعهم وقيمهم وعاداتهم، وهو ما أدى بهم إلى فقدان الثقة بالمجتمع والشعور بالإحباط . (قواسمة. البلوي، 2015، ص115)

**5- التغيرات الاقتصادية:** يشهد العالم بصفة عامة والعالم العربي على وجه الخصوص عدة تغيرات على جميع الأصعدة ومنها الجانب الاقتصادي، ومن أبرز هذه التغيرات في السنوات الأخيرة ظهور مجموعة من التكتلات الاقتصادية وانعكاس آليات السوق مما أدى إلى تراجع دور قيم الكفاءة العلمية وقدرات خريجي الجامعة في ولوج عالم التوظيف، ما ولد في نفوسهم صعوبة التكيف مع مجتمعهم نتيجة فقدان الثقة فيه.

#### **7- الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:**

الثقافة التنظيمية في مختلف مؤسسات التعليم الجامعي باتت من أهم المطالب التي تقود إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال السعي إلى معرفة مقومات الثقافة التنظيمية، ودوافع ومعوقات تطبيق هذا النمط الإداري الجديد (إدارة الجودة الشاملة)، وعليه يتم التعرف أكثر على بيئة العمل والثقافة التنظيمية التي تتماشى ومتطلبات الإدارة الجديدة.

وعليه تم التطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية التي لها أثير واسع على وظائف الإدارة إذ يمكن إدراجها في

العناصر التالية: (مشنان .2016. ص ص140، 141)

**1- البعد الخاص بالقيادة والهياكل التنظيمية: يمكن إيجازها فيما يلي:**

أ- القيادة: يعتبر التزام القيادة العليا للجامعة بإشراك جميع الفاعلين وتسخير كل الجهود ضمن ثقافة جديدة تسعى إلى تحسين الجودة على جميع الأصعدة في مؤسسات التعليم الجامعي بالإضافة إلى تحسين الأداء من خلال الالتزام بالتدريب والتواصل بعد أساسي لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ب- الهياكل التنظيمية والنظم: يعتبر نجاح مؤسسات التعليم الجامعي كغيرها من المؤسسات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود هيكل تنظيمي مبني على ثقافة تنظيمية قوية تسعى إلى تفعيل سلوكيات العمال ضمن محيط يسمح لهم بالتأقلم مع مختلف الثقافات التنظيمية بمؤسسات التعليم الجامعي من خلال تفعيل طرق الاتصال والتشجيع على العمال الجماعي وروح الفريق، وهو ما يمكن اختصاره فيما يلي:

\* الاتصال: من خلال الاهتمام بشكل الاتصال وفعاليتيه داخل المؤسسة الجامعية، وعدم اختزاله في الأوامر والتعليمات التي تأتي من أعلى الهرم التنظيمي

\* العمل الجماعي: إذ أنه يعد من أهم الميزات التي من شأنها تسعى لتلبيته متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التكافؤ في مؤسسات التعليم الجامعي، ويظهر ذلك جلياً في النقاط التالية:

- الالتفاف حول العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق بإشراك جميع الفاعلين في المؤسسة الجامعية وتشجيع العمال على المبادرة والتفاعل.

- قدرة الأفراد على العمل بفاعلية ضمن جماعة العمل وإبداء التعاون مع الالتزام بالمصادقية.

- الانفتاح أكثر والتواصل الإيجابي ضمن بيئة عمل فعالة بتوفير قنوات ووسائل اتصالية تضمن تغذية راجعة بناءة.

- فهم الأدوار جيدا ضمن الفريق الواحد وتحديد مهام كل فرد في المجموعة.

## 8- ضمان الجودة والاعتماد في قطاع التعليم الجامعي:

يعتبر قطاع التعليم الجامعي من بين القطاعات الفاعلة التي تمتاز بالحيوية نظير مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية الموارد البشرية، إذ أن ظاهرة العولمة والانفتاح الاقتصادي دفعوا بالعديد من دول العالم إلى التركيز على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز بهدف ضمان جودة منتجاتها والعمل على التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها وصولا إلى رفع الإنتاجية وخوض المنافسة مع باقي الاقتصاديات، وكننتيجة لانتشار التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني بات من الضرورة ضمان مخرجات التعليم الجامعي بوضع معايير ومستويات بغية تحسين جودته وضمان نوعيته، وهذين النوعين من التعليم يشكلان تحديا كبيرا لأنظمة الاعتماد وضمان الجودة من حيث كفاءة المعايير وقوتها، زيادة على قدرة تلك الأنظمة على التكيف مع مختلف الأنظمة التعليمية الحديثة وتوفير أدلة قياس الأداء، إذ أن مؤسسات التعليم الجامعي التي تزود التعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني بخدمات بادرت بإنشاء أنظمة داخلية لضمان الجودة حتى تؤكد التزامها بنوعية التعليم والتحسين المستمر للحصول على اعتماد المؤسسات الدولية والسعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

(الخالدي.2008. ص 261)

1- وضع أهداف وسياسات ضمان الجودة واقتراح آليات تنفيذها.

2- وضع معايير الجودة وقياس جودة الأداء.

3- توثيق خطط ضبط الجودة وأوجه القصور والإجراءات المقترحة لتحسينها.

حيث أن أنظمة الجودة الداخلية تعمل على محورين أساسيين تمثلان في التخطيط الاستراتيجي لصياغة استراتيجيات النظام ووضع السياسات والأهداف، بالإضافة إلى مراقبة تحقيقها من خلال وضع معايير وبرامج وآليات عمل تشمل: (الخالدي.2008. ص 262)

- وضع سياسات الاعتماد وضمان الجودة والنظر في سير الإجراءات المتعلقة بها بهدف العملية التعليمية.
- وضع الخطط والبرامج المتعلقة بتقويم عناصر العملية التعليمية، وبرامج المراجعة الدورية لتلك العناصر.
- وضع البرامج والخطط اللازمة لتحسين عناصر وظروف العملية التعليمية بما يحقق دراسات الاعتماد وضبط الجودة.

هذا من جهة أما بالنسبة للمحور الثاني الخاص بضمان الجودة هو المحور التنفيذي والذي يركز على ما يلي:

- تحديد العمليات والإجراءات المطلوبة لتطبيق الاعتماد وضمان الجودة وضبط ومراقبة التنفيذ الفعال لذلك.
- تحديد احتياجات الطلبة الواجب تلبيتها.
- قياس أداء الطلبة وانجازاتهم الأكاديمية ومدى توافق ذلك مع أهداف الجامعة والبرامج الأكاديمية.
- تحديد قدرات خريجي البرامج الدراسية المختلفة.
- الاتصال باللجان والدوائر الأخرى في الجامعة بخصوص القضايا المتعلقة بالاعتماد وضمان الجودة.
- تقديم المقترحات والتقارير للإدارة بخصوص ضمان الجودة وما يلزم لتحسينها.

## 9- مؤسسات التعليم الجامعي ودورها:

لطالما لعبت مؤسسات التعليم الجامعي دورا بارزا في النهوض باقتصاد الأمم والمجتمعات، وقد مر تطور هذه المؤسسات بعدة مراحل ومحطات لاسيما ما كان نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبروز ظاهرة العولمة، وسوف نوجز هذا الدور في العنصرين التاليين: ( إسماعيل وآخرون. 2009. ص 6)

**1- تطور دور الجامعات:** على مر العصور كانت هناك العديد من المراحل التي مر بها قطاع التعليم الجامعي، إذ كانت الجامعات في العصور الوسطى تصب اهتمامها الأساسي حول الدراسات الفلسفية واللاهوتية، فكانت شبه منفصلة عن القضايا الخاصة بالمجتمع فاهتمام الجامعات بالبحث في مجال العلوم الطبيعية وإحياء الفنون القديمة وتطويرها انطلق عصر النهضة والاكتشافات الجغرافية، أما مرحلة الثورة الصناعية والتكنولوجية فقد واكبتها مختلف القضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، حيث برزت الحاجة إلى الاهتمام بالدراسات الهندسية والطبية والإنسانية وغيرها، فانصرفت الجامعات من الاعتناء بفكر الرجل الحر إلى جامعات الإعداد لمختلف المهن الرفيعة ومراكز للأداب والعلوم والدراسات الاجتماعية والقانونية والاقتصادية.

أما في المرحلة المعاصرة فظهرت الحاجة الملحة لبناء علاقة وطيدة بين الجامعة والمجتمع كنتيجة للعديد من الظروف والتغيرات العالمية والمحلية، فصار المجتمع كنتيجة للعديد من الظروف والتغيرات العالمية والمحلية فصار المجتمع في مواجهة حاجات جديدة وعلى الجامعة الاستجابة لها والتفاعل معها، كما أن هذه الحاجات ذات صلة بالمشاكل البيئية وقطاع الإنتاج والخدمات، زيادة على حاجات فردية، ودور الجامعة وخدماتها غير

مقتصر على الطلبة فحسب، وإنما خدماتها تصل لمختلف شرائح المجتمع وتتداخل فيه إذ تتضمن العلم والثقافة وأيضا المعالجة العلمية للمشكلات والقضايا، ففي هذه المرحلة تسعى المؤسسات التعليمية الجامعي إلى التركيز على ثلاث وظائف أساسية والاهتمام بها ألا وهي: التعليم وإعداد الموارد البشرية، والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع فالتعليم الجامعي بعد المحرك الأساسي لتقدم البحث العلمي، من خلال التجديد والإبداع وبناء المجتمع المعرفي.

**2- الدور الجديد للجامعة:** في وقتنا الراهن لا ينحصر دور التعليم الجامعي على تقديم المعرفة وصنعها وأيضا نقلها مع التجديد فقد تعدى ذلك، لأنه أضحي يمثل أهم القوى الموجهة للنمو الاقتصادي، ومن بين الأدوات الرئيسية التي تساهم في نقل الخبرة الإنسانية المتراكمة، الثقافية منها والعلمية، فأهمية هذا التعليم تزايدت في عالم امتاز بسيادة الموارد المعرفية على المادية منها، فتأثير التجديد والتقدم التكنولوجي برزت بشكل متنامي على مستوى الكفاءات والدراسات المطلوبة.

كما أن مقياس تقويم المؤسسات الجامعية ركز بشكل كبير على قدرة إعداد خريج كفاء ومؤهله يتطابق والمواصفات المقبولة دوليا في الاتجاهات المعرفية المختلفة، يتجاوب مع الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمجتمع، وذلك من خلال بحوث ودراسات تحاكي الواقع الإنتاجي والخدمات العام، وسوق العمل الخاص وهي في نفس الوقت تعد من عوامل الارتقاء والتطوير للمجتمع ككل بما تقدمه من حلول لمختلف المشاكل لاسيما التنموية منها. ( إسماعيل وآخرون. 2009. ص7)

ولتحقيق الأهداف المرجوة يستلزم العمل بسياسة تعليمية شاملة انطلاقها من الواقع الفعلي ومسايرها يكون الهيكل المؤسسي لقطاع التعليم الجامعي والذي يشمل كل من الأستاذ - الطالب - البنية التحتية وأيضا الإدارة.

وقد لعبت مؤسسات التعليم الجامعي دورا بارزا في بناء الثقافة وحفظ الهوية الوطنية، وعلى الجامعات العربية المساهمة أيضا في هذا الدور بالإضافة إلى المحافظة على اللغة العربية لاسيما في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط.

### 10- الاتصال الداخلي والمؤسسات الجامعية:

على اعتبار أن الجامعة تعد من أهم التنظيمات التي لها دورا بارزا في النهوض بالمجتمع حيث تؤثر وتتأثر به ويظهر ذلك جليا في وظائفها (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) التي تسعى من خلالها إلى الانفتاح على المحيط الخارجي، والاهتمام بفاعليها ضمن معايير إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يدفع بها إلى تفعيل الاتصال داخل هذا الحيز حتى تتمكن من إيجاد مكانة لها خارجه وتحقيق أهدافها بالاعتماد على مختلف الوسائل التي تؤدي إلى ذلك، وعليه سوف نتطرق إلى أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية وإدراجها في النقاط التالية: ( نصر.2020. ص105)

- أهداف خاصة بالعاملين بالجامعة، كخلق الرضا والارتياح بينهم، وزيادة الثقة والتفاهم والارتقاء بمعنوياتهم من خلال إشراكهم في عملية التسيير الإداري بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

- أهداف خاصة بالقيادات الجامعية، وتدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة الجامعية بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة الجامعية.

- أهداف خاصة بالجمهور (الطالب في المقام الأول)، حيث تتمثل في توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذلك ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية في ذهنه والنشاطات التي تقوم لها، وكذا المؤسسة الجامعية في ذهنه

والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة، والتعرف على رأي الجمهور فيها، وكذلك مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى. ( نصر.2020. ص106)

يلعب الاتصال الداخلي دورا بارزا في سير المؤسسة الجامعية نحو إدارة الجودة الشاملة وتمكينها من تحقيق الأهداف المرجوة، والمساهمة في إعطاء صورة حسنة من خلال الأداء الجيد وخلق الرضا بين أطرافها وإشراكه في الشؤون العامة للجامعة، ما يعمل على زيادة ولائهم لمحيط عملهم.

### 11- دور الاتصال الخارجي في ربط الجامعة الجزائرية مع محيطها:

يسعى الاتصال الخارجي لتحقيق سمعة المؤسسات الجامعية بالجزائر والحرص على تكوين صورة إيجابية وتقديمها للمحيط الخارجي، إذ أنه يسمح لمختلف المؤسسات الجامعية بالاطلاع على المحيط الخارجي بهدف الاستفادة من تجاربهم، وما يؤكد ذلك طبيعة العلاقة التبادلية والتعاون بين هذه الصروح العلمية، نتيجة وجود مصالح مشتركة بينهم زيادة على الاهتمام بتبادل الخبرات والشراكة مع باقي المؤسسات سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو العالمي، والحرص على التعريف الفعال بالخدمات والأنشطة العلمية التي تقدمها الجامعة وتشرف عليها، بالإضافة أيضا إلى تدعيم سبل التواصل ومد جسورها مع الوسائل الإعلامية وإزالة الحواجز أمامها بهدف تأدية مهامها والسماح لها بتغطية مختلف التظاهرات والفعاليات العلمية والأنشطة البحثية، مع توطيد العلاقة الرسمية بين الجامعة والهيئات الأخرى محليا ودوليا، كما أن هذا النمط من الاتصال يعمل على تمكين المؤسسات الجامعية من كسب الرأي العام وثقته مع تزويده بالمعلومات الصحيحة والكشف عن الحقائق حول مشاريعها وخدماتها، وعلى إثر ذلك فإن تعريف الجامعات بنفسها يكون

بمساهمة الاتصال الخارجي الذي يعمل على انفتاح الجامعة وإزالة العراقيل التي تقف أمام تحقيق ذلك.

( بوهدة.2020. ص60 )

وبهدف انفتاحها على العالم الخارجي وتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، سعت الجامعة الجزائرية إلى تبني

سياسية اتصالية للتشجيع على رفع كفاءاتها ونشر المنتج العلمي والبيداغوجي ويتأكد ذلك من خلال:

(منصوري وآخرون.2019. ص 5)

- وجود خلية أو مصلحة للاتصال لدى المؤسسة مع خطة عمل محضرة.
- عدد المنشورات في المجلات العلمية العالمية وعدد المقالات المقدمة في الخارج.
- وجود وصف للوحدات والمواد التعليمية لمختلف مسارات التكوين على موقع الإنترنت للمؤسسة والذي يتم تحديثه باستمرار.

- يجب أن تكون برامج التعليم والبحث قادرة على التقييم الدولي وتصلح للمقارنة والتقييم العالمي.

- تقييم الجامعة مقارنة لمحتويات برامجها مع مثيلاتها الدولية بوضع إجراءات للمقارنة.

- تقارير تقييم البرامج من قبل منظمات دولية موجودة ومعدة وتوجد بصفة دورية.

## 12- جودة الاتصال التنظيمي وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تعتمد المؤسسات الجامعية على الاتصال من أجل تحقيق التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة والحرص

على تفعيل مبادئها بما يؤدي إلى نتائج إيجابية بتطبيق هذا الأسلوب (الجودة) على كافة مستوياتها، ما يدفع

بها إلى النجاح في تبني ثقافة تنظيمية جديدة، ألا وهي إدارة الجودة الشاملة، سيتم إبرازها في النقاط التالية:

( شويط . حدادي. 2020. ص 112 )

1- دور جودة الاتصال في تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا (القيادة) من خلال مساهمة الاتصال في تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا (القيادة) من خلال مساهمة الاتصال في تفعيل جميع جوانب الجامعة والعمل على تحقيق رسالتها وتطوير الرؤى الكفيلة بذلك عن طريق القيادة التشاركية التي تعمل على تحفيز كل الأطراف الفاعلة (الأسرة الجامعية)، فالالاتصال يدفع قادة المؤسسة الجامعية إلى إقناع المرؤوسين بهذه الرؤية الجديدة ألا وهي إدارة الجودة الشاملة التي تعمل بدورها على النهوض بالتعليم الجامعي.

2- دور جودة الاتصال في تطبيق إدارة الموارد البشرية وذلك يكون بتركيز الاهتمام على تفاعل الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها في تحقيق هدف الجودة ضمن أولوياتها، وعليه فإن عملية الاتصال تمتاز بتمكين الجهود من التوافق والتنسيق مع مهمته الجامعة، لاسيما وأن فلسفة التحسين المستمر تتشد جودة التنظيم بأكمله من خلال التزام العمال على جميع المستويات، وبالتالي إشراكهم في عملية التحسين حتى يتم قبول فلسفة الجودة على أوسع نطاق بالمؤسسة الجامعية، والحد من مقاومة التغيير.

3- دور جودة الاتصال في تطبيق مبدأ "إدارة تقارير وبيانات الجودة" إذ أن الاتصال يعمل على توفير بيانات حول مستوى الجودة ضمن اللازمة عن مجالات التحسين الممكنة، كما أن مستوى جودة الاتصالات التنظيمية لها تأثير على مستوى جودة المعلومات المتحصل عليها، فالأمر مرتبط "بنظام بيانات وتقارير الجودة" الذي يعمل على جمع وتحليل وتصحيح كل العيوب الحاصلة أثناء الإنتاج واختبار المنتج، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعد مهارة أساسية للعمل على بيانات الجودة وعلى الجامعات أن تسعى إلى الاستغلال الأمثل لها. ( شويط . حدادي. 2020. ص 113)

4- دور جودة الاتصال في تطبيق مبدأ "التركيز على العميل"، فالعملاء يعتبرون من الأسباب الرئيسية لوجود المنظمات، وعليه فإن جهودها ستكون ناجحة لإدارة الجودة الشاملة إذا ما عملت على تلبية احتياجاتهم بجودة اتصالاتها، وبناء عليه يتم تقييم نجاح المؤسسة الجامعية في إدارة الجودة الشاملة من خلال إظهار قدرتها على إدارة جودة الاتصال عند توصيل أنشطتها إلى جمهورها المستهدف، كما أن الاتصال المتبادل بين جميع أفراد الأسرة الجامعية يضمن توسيع عمليات الجودة وتحديد آفاق البحث والتطوير من خلال مراعاة توقعاتهم.

5- دور جودة الاتصال في تفعيل مبدأ "التحسين المستمر"، حيث أن إجراءات الأداء يتطلب توصيلها في حلقة اتصالية بهدف العمل على التقليل من الاختلاف المتباين بين الأهداف والنتائج، إذ أن هذه الحلقة من إجراءات الأداء تسمح بمتابعة النتائج، دون إغفال التركيز على التواصل وتحفيز الاستمرارية في التحسين بدمج مؤشرات التحسين ومؤشرات التحكم في ذات الحلقة.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا الدور الجوهري و المحوري للاتصال من اجل تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، و النهوض بهذا القطاع المهم، إذ أن الجامعة الجزائرية تسعى إلى تفعيل الاتصال مع محيطها و تعزيز علاقاتها بتركيز اهتمامها على أهم عنصر فيها ألا و هو رأس المال البشري الذي يعد ركيزة المؤسسة الجامعية. رغم ما تواجهه هذه الأخيرة لترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تبذل جهود مكثفة بهدف تخطي تلك الصعوبات و الأخذ بالأسباب التي تمكنها من ذلك، مع الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

دراستنا الميدانية هذه تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال في النهوض بإدارة الجودة الشاملة و تحقيق متطلباتها، وتجسيد مبادئها على مستوى الجامعة الجزائرية وتعزيز قطاع التعليم الجامعي بهذا النمط التسييري الجديد.

وبناء على ما تناوله البحث في شقيه المنهجي و النظري، نقدم في فصلنا هذا تحليل و تفسير النتائج، التي سوف نتعرض لها لاحقا.

### 1- بطاقة تقنية عن جامعة باجي مختار-عنابة-

تاريخ التأسيس: أنشئت جامعة عنابة أو جامعة باجي مختار في 29 أبريل 1975، وخضعت جامعة باجي مختار - جامعة عنابة للتطوير التدريجي مع توسيع نطاق التخصصات كل عام حيث كانت رائدة في تطبيق نظام LMD الجديد في الجزائر، حيث أنه يغلب عليها الطابع التكنولوجي، ومع ذلك فهي تحتفظ بتقاليد من العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تم تطويرها منذ إنشائها، ومنذ عام 1999، تمت إعادة هيكلة الجامعة إلى سبع كليات تضم 39 قسماً. (univ -annaba.dz)

التخصصات المتاحة والكليات: تضم جامعة عنابة سبع كليات هي:

الكليات	الأقسام
كلية العلوم الطبية	الطب، طب الأسنان، الصيدلة.
كلية العلوم	قسم الكيمياء الحيوية، قسم الأحياء، قسم الكيمياء، قسم الرياضيات، قسم الرياضيات - علوم الحاسوب، قسم الفيزياء، قسم علوم المواد، قسم علوم البحار، قسم العلوم الطبيعية والحياتية.
كلية العلوم الهندسية	قسم العلوم الأساسية المشتركة والتكنولوجيا، قسم الهندسة المدنية، قسم الهيدروليكا، قسم

<p>الإلكترونيات، قسم الهندسة الكهربائية، قسم الكهروميكانيكا، قسم علم الحاسوب، قسم الهندسة الميكانيكية، هندسة العمليات، قسم علم المواد وهندسة المعادن.</p>	<p>كلية العلوم الهندسية</p>
<p>قسم العمارة، قسم الجيولوجيا، قسم التخطيط الإقليمي، قسم المناجم.</p>	<p>كلية علوم الأرض</p>
<p>قسم الحقوق، قسم العلوم السياسية.</p>	<p>كلية الحقوق وعلوم القانون</p>
<p>قسم اللغة والأدب العربي، قسم علم النفس، قسم التاريخ، قسم الفلسفة، قسم علم الاجتماع، قسم اللغة الإنجليزية، قسم اللغة الفرنسية، قسم اللغة الإيطالية، قسم الترجمة، قسم التربية البدنية والرياضية، قسم علم اقتصاد المكتبات، قسم الإعلام و الاتصال، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية.</p>	<p>كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية</p>
<p>القسم الأساسي المشترك، قسم العلوم المالية، قسم علوم التسيير، قسم الاقتصاد.</p>	<p>كلية الاقتصاد وعلوم التسيير</p>

فروع الجامعة: يقع حرم الجامعة في أربع مناطق في ولاية عنابة: (univ –annaba.dz)

عنابة.

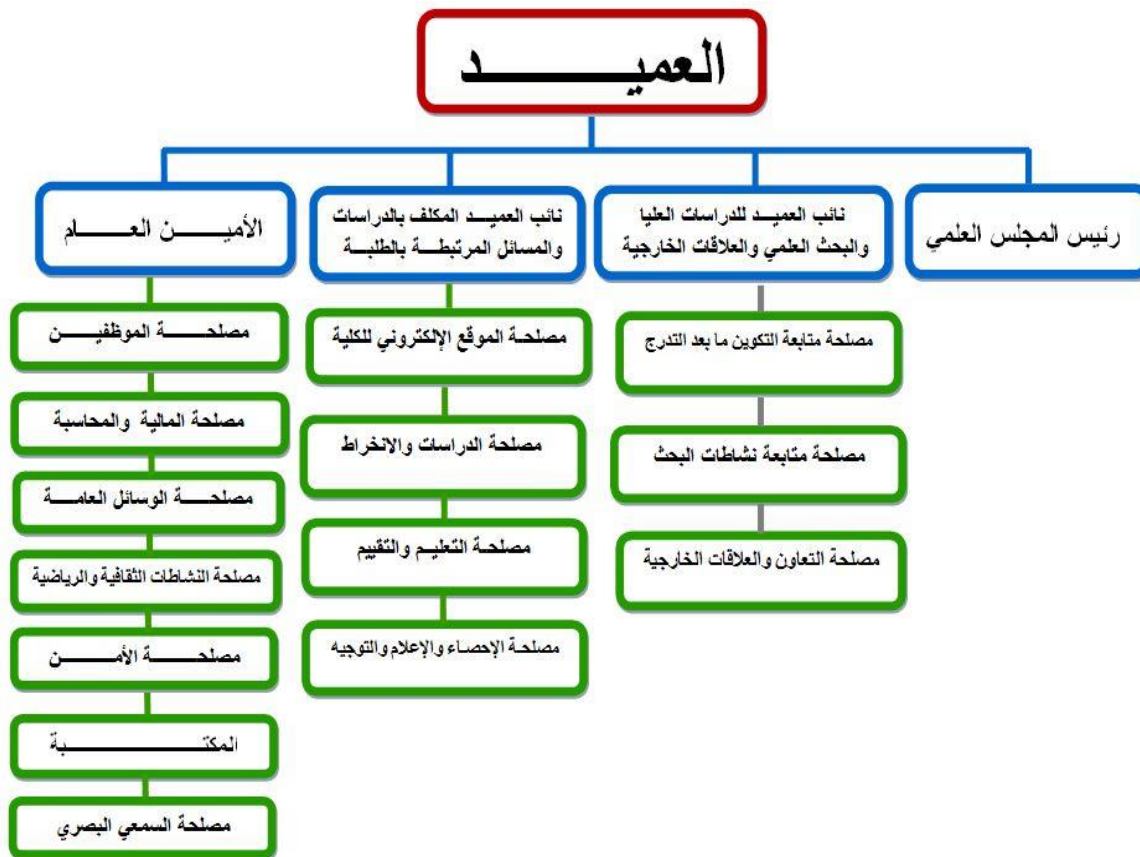
سيدي عاشور.

سيدي عمار.

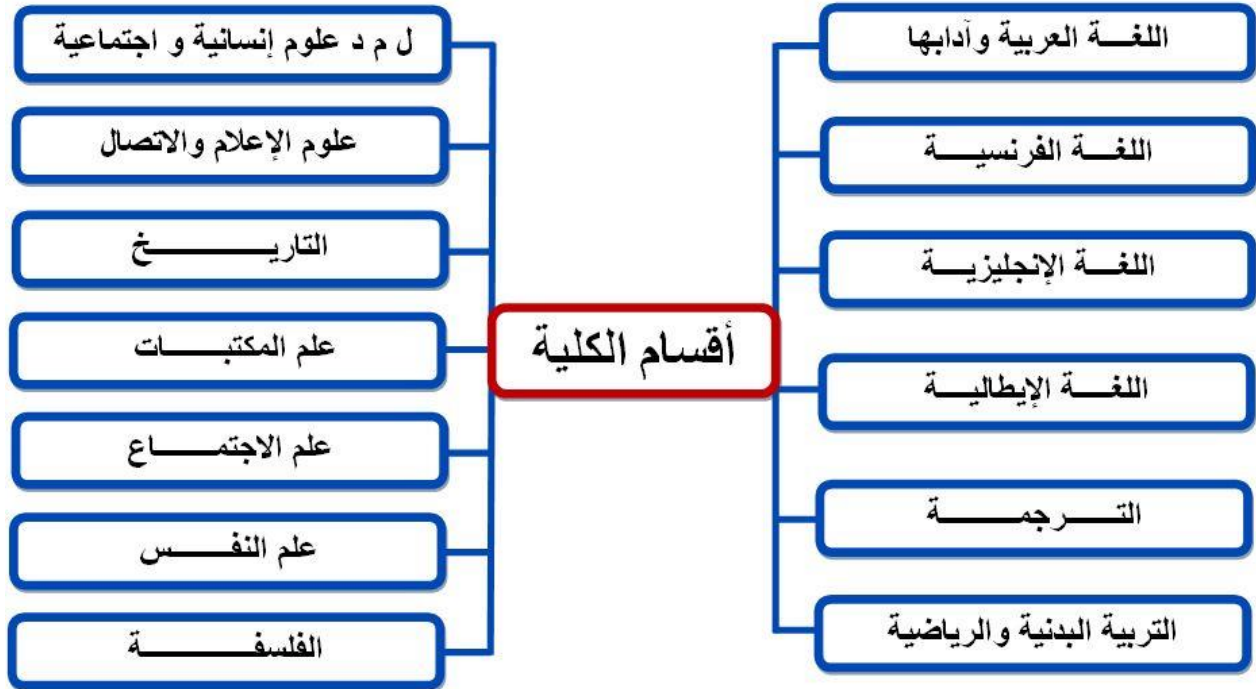
البوني.

تقديم كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية:

أنشأت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب القرار رقم 41 المؤرخ في: 4 مارس 1999  
، وكانت وقتئذ موزعة من حيث مختلف أقسامها على خمسة مواقع متباعدة قبل أن تستفيد الكلية سنة 2006  
من مجمع جامعي بالبوني الذي مكنها من تجميع الأقسام التابعة لها باستثناء قسم اللغة العربية وآدابها و قسم  
الترجمة المتواجدان بسيدي عاشور ، وقسم التربية البدنية والرياضية المتواجد حيث الإدارة الجامعية المركزية  
بسيدي عمار.



أقسام الكلية: (univ -annaba.dz)



## 2- تحليل و تفسير البيانات:

### اختبار معامل الثبات ألفاكرونباخ:

تمّ التحقق من الثبات بطريقة معامل الثبات الفاكرونباخ، إذ قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، حيث تمّ تقييم تماسك هذه الأداة بحساب معامل الثبات لأنه يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة لأخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات أداة الدراسة.

وقد بلغ معامل الثبات للاستمارة ككل **0.813**، وهي قيم مرتفعة جدا ومقبولة لأغراض الدراسة وعليه نستنتج مما سبق أن أداة الدراسة قد أوفت بشروط الصدق والثبات، وبذلك فهي تعنى بأغراض الدراسة. الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة الشاملة ورهانات إدارة الجودة الشاملة

### جدول رقم (1) يوضح القرار الإحصائي للفرضية الأولى

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
الرفض	0.000	0.408	رهانات إدارة الجودة الشاملة	ثقافة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** الإصدار رقم **21**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن قيمة الارتباط قد قدرت بـ 0.408 وهي تدل على علاقة منخفضة، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha$  أقل أو يساوي 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة

الجودة الشاملة ورهانات إدارة الجودة الشاملة ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة الشاملة ورهانات إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسة الاتصالية على ثقافة الجودة الشاملة

جدول رقم (2) يوضح القرار الإحصائي للفرضية الثانية

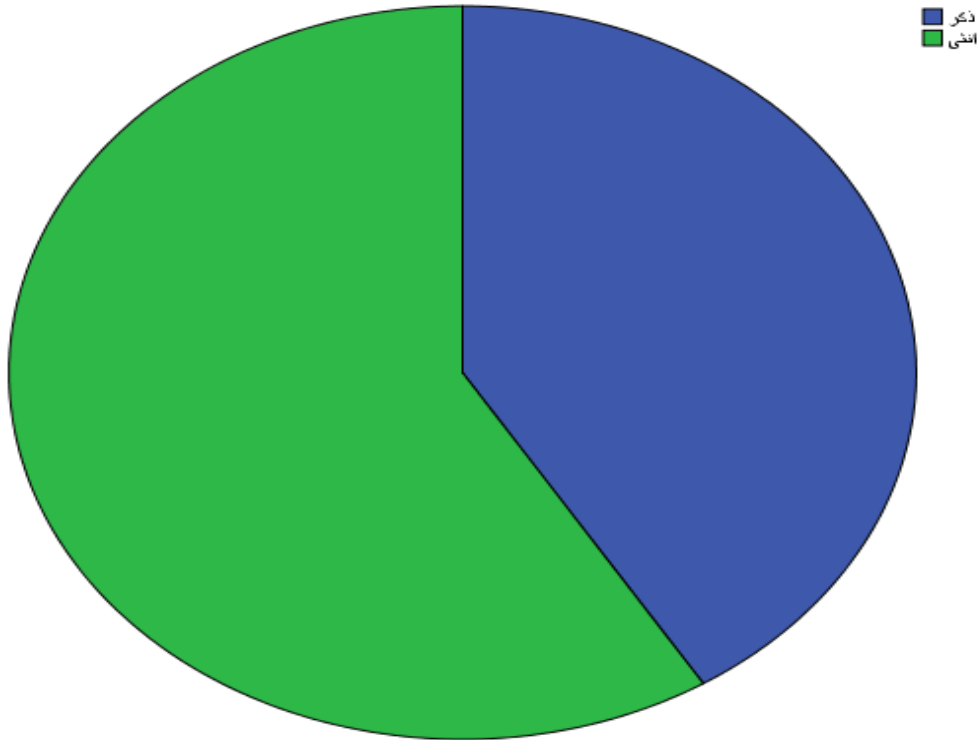
القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	معامل فيشر	معامل التفسير	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
الرفض	0.017	2.053	0.901	0.444	ثقافة الجودة الشاملة	السياسة الاتصالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار رقم 21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة الارتباط قد قدرت بـ 0.444 وهي تدل على علاقة منخفضة، كما تشير قيمة معامل التفسير إلى 0.901 ما يعني أن 90% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع سببها المتغير المستقل، و 10% الباقية تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما نلاحظ أن قيمة معامل فيشر قد قدرت بـ 2.053 ومستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.017$  وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha$  أقل أو يساوي 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسة الاتصالية على ثقافة الجودة الشاملة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسة الاتصالية على ثقافة الجودة الشاملة.

الشكل رقم 01: رسم بياني يوضح متغير الجنس

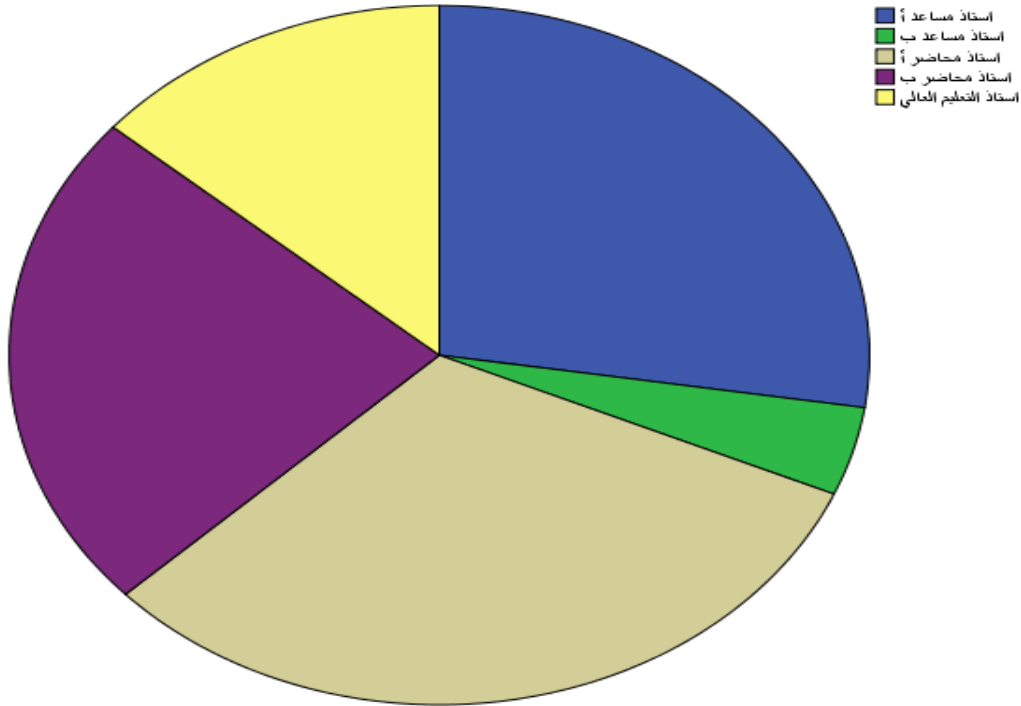


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار رقم 21

في ما يتعلق بمتغير الجنس، خلص تحليلنا لنتائجه لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين لأفراد العينة، فقدرت كل من نسبة الذكور بـ 41,1%، أما نسبة الإناث فقد قدرت بـ 58,9% لذا نجد أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العينة المختارة في الدراسة، إذ تم الاعتماد على الدراسة المسحية بأخذ الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط الدراسة، كما تفسر أيضا الزيادة في عدد الإناث إلى اهتمامهن

بالمشاركة في مشاريع البحوث وتفاعلهم مع مجريات الأحداث في الكلية وانشغال فئة الأساتذة من الذكور خارج الجامعة نظير ما يقع عليهم من مسؤوليات.

شكل رقم 02: رسم بياني يوضح متغير الرتبة

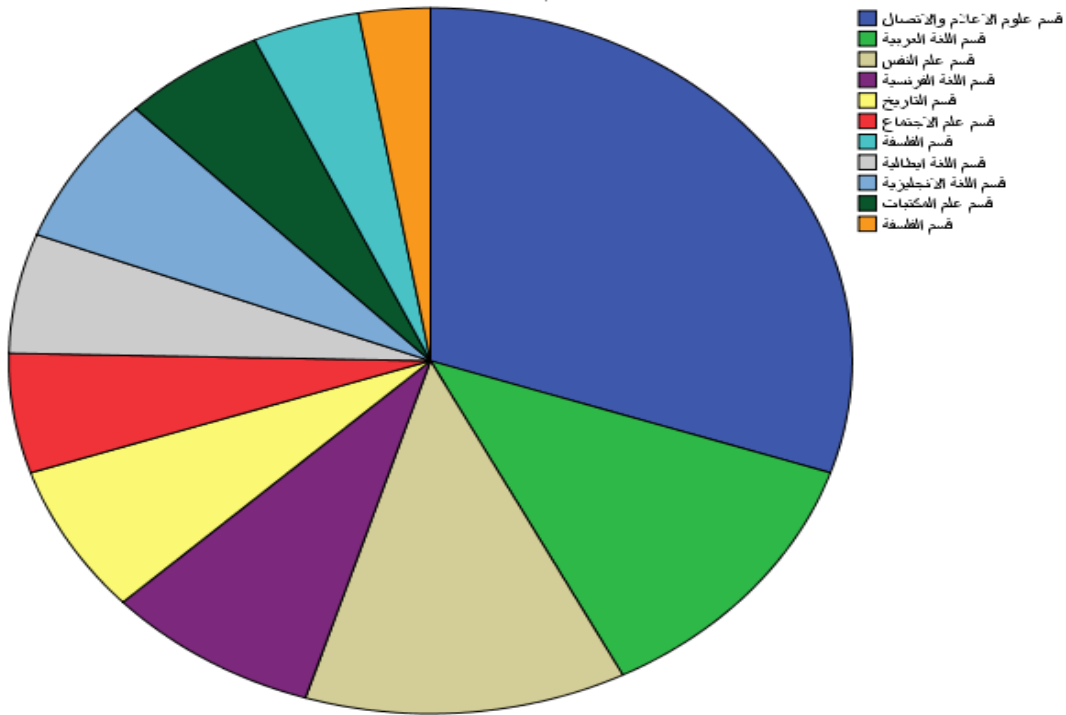


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإصدار رقم 21

من خلال الدراسة التي قمنا بها نجد أن فئة أستاذ مساعد ب هي 3 مفردات بنسبة 4,1%، أما فئة أستاذ مساعد أ هي 20 مفردة ما يعادل نسبة 27,4%، في حين بلغت فئة أستاذ محاضر ب 17 مفردة ما نسبته 23,3%، وجاءت فئة أستاذ محاضر أ ب 23 مفردة أي نسبة 31,5% وهي الأكبر حجماً في حين كانت فئة

أستاذ التعليم العالي 10 مفردات نسبته 13,7% وكانت حصة الأسد في هذه الدراسة من نصيب فئة أستاذ محاضر أ لتوفرها على شروط البحث لاسيما وأنا اعتمدنا على الدراسة المسحية، بالإضافة إلى كثرة مشاركتهم في إنجاز مشاريع البحوث والتركيز على معايير الجودة ومبادئها، ناهيك عن اتصالهم الفعال والمستمر مع باقي الأساتذة على اعتبار أن الأستاذ المحاضر أ يتوسط الترتيب في سلم الرتب ويعتبر حلقة وصل بين باقي الفئات فهو يقوم بدور الربط بين الأجيال فيما يخص الأساتذة الباحثين، فالأستاذ مساعد ب وأ يكونان أسفل الهرم بينما يأتي أستاذ التعليم العالي في قمة الهرم، وجاءت فئة أستاذ مساعد ب بعدد 03 مفردات ما نسبته 4,1% وهي قليلة جدا لانشغالهم بإنجاز أطروحاتهم وبحوثهم مع قلة احتكاكهم بالأساتذة الباحثين، كما أن الانتقال إلى هذه الفئة يكون في ظرف زمني قياسي.

شكل رقم 03: رسم بياني يوضح متغير القسم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

من خلال الشكل الموجود في الأعلى نجد:

- قسم علوم الإعلام والاتصال: وهي 22 مفردة ما يعادل نسبته 30,1% وكانت الأكبر نظرا لسهولة التعامل مع الأساتذة المقصودين بالدراسة في هذا القسم بحكم انتماء الباحثة لهم زيادة على تثمين وتفعيل عنصر الاتصال في تحقيق وظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، حيث ركز الأساتذة الباحثون فيه على الاهتمام بالقضايا التي تسعى إلى غرس ثقافة الجودة كتنظيم إداري حديث وهو ما يظهر في مختلف الاجتماعات الدورية، والتعليم عن بعد، وأيضا مسابقات الدكتوراه التي تُجرى كل عام بالقسم، زيادة

على انخراط معظم أساتذة القسم في مشاريع بحوث وهو ما يؤكد تشجيعهم مبدأ المشاركة والحث على العمل الجماعي، بالإضافة إلى معالجة قضايا متعلقة بإدارة الجودة الشاملة كبحوث متعلقة بحملات الاتصال العمومي، وأيضاً منها ما هو متعلق بالاتصال والبيئة، كذلك معالجتها لقضايا متعلقة بالحكم الراشد والمسؤولية الاجتماعية وهو ما نجده يتجسد في مشروع الاتصال المسؤول للمنظمات حيث يجمع بين الجانب الإداري والاجتماعي، ومنها ما يعالج قضايا الشباب والجوانب الثقافية بفعل التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والإعلام الجديد، مع التطرق إلى القطاع السياحي ومساهمة الإعلام السياحي في النهوض به، وضمن مشاريع البحوث التي تناولت ما له علاقة بإدارة الجودة الشاملة في هذا القسم نجد ما يتعلق بالتربية الإعلامية وانعكاساتها على المجتمع، ومحاولة الإلمام بكل جوانبها على غرار المرأة المقاولاتية، اقتصاد المعرفة والإشهار واستراتيجيات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع الحرص على تجسيد محاور إدارة الجودة الشاملة كجودة المخرجات، جودة عضو الهيئة التدريسية، جودة العلاقات مع المحيط إضافة إلى جودة المناهج مع إعطاء الفرصة لكل الفاعلين في القسم.

وكحصيلة للدراسات العليا في هذا القسم السنة الجامعية 2020/2019 كانت موزعة كالتالي: دكتوراه علوم بعدد 30 طالب، أما 11 طالب كانت من نصيب دكتوراه الطور الثالث، أي ما مجموعه 41. (جامعة باجي مختار عنابة. 2021. ص 1).

- **قسمي اللغة العربية وعلم النفس:** جاءت هاتان الفئتان بالتساوي بـ 09 مفردات لكل فئة أي ما يعادل 12,3% فكانت مشاريع البحوث بالنسبة لقسم اللغة العربية تتناول في محتواها كل ما يتعلق بالتداخلات الأدبية وتفاعل الخطاب مع التركيز على أهمية التنمية اللغوية عبر مختلف الوسائط التكنولوجية وكل هذا لا

يخرج عن إطار المجتمع الجزائري وتوثيق تحولاته ويمثل حصيلة الدراسات العليا بهذا القسم ما مجموعه 264 بعدد 178 دكتوراه علوم و36 طور ثالث.

أما مشاريع البحوث بالنسبة لقسم علم النفس فهي تعالج مجريات الأحداث في المجتمع الجزائري والظواهر المنتشرة في مختلف المؤسسات بداية من الأسرة التي تعتبر أهم مؤسسة في المجتمع على غرار المشاريع التي لها علاقة بالتكفل بأطفال الطلاق وبرامج تدريبية وفاعلة في اكتساب مهارة التواصل اللفظي وغير اللفظي عند أطفال التوحد، وصولاً إلى المؤسسات الاقتصادية كمواضيع ذات صلة بالمقاولاتية ومساهمة الشباب الجزائري في تجسيدها، مع التطرق إلى طبيعة العلاقة بين الجامعة ومحيطها المبنية على التفاعل كإحدى الاستراتيجيات التكوينية دون إغفال أهمية القيم في التعليم الجامعي الجزائري وضرورة غرسها في مختلف فاعلي الجامعة الجزائرية بصفة عامة وكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عنابة على وجه الخصوص.

ويمثل العدد 104 حصيلة طلبة الدكتوراه للسنة الجامعية 2020/2019، بما فيهم 39 دكتوراه علوم، 65 دكتوراه طور ثالث. (جامعة باجي مختار عنابة. 2021. ص 1).

- قسم اللغة الفرنسية: جاءت هذه الفئة بـ 06 مفردات أي ما يعادل 8,2% فرغم الطابع الأدبي واللغوي لهذه الفئة إلا أنها اهتمت في مشاريعها بقضايا التعليم بصفة عامة والجامعة على وجه الخصوص كالتركيز على التدريس والممارسات المبتكرة في جميع الأطوار التعليمية وصولاً إلى الجامعة، مع الاهتمام بتطوير أدوات تساعد في تعليم اللغات الأجنبية بالمدرسة الجزائرية مع إدراج إجراءات التعليم المتكامل لهذه اللغات ضمن مشاريعهم طبعاً دون إهمال الجانب الأدبي والرعاية الشاملة في بحوثها.

وكانت حصيدا طلبة الدكتوراه المسجلين للسنة الدراسية 2020/2019 مقدرة بعدد 115، فقد حازت دكتوراه علوم على 94 طالب في حين كان عدد 21 طالب من نصيب دكتوراه طور ثالث. فإدارة الجودة الشاملة في مجال البحث العلمي على مستوى جامعة عنابة بصفة عامة وكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية على وجه الخصوص تسير نحو الأفق وهو ما يؤكد وعي الأساتذة الباحثين بأهمية هذا التوجه الجديد وضرورة التكيف مع متطلبات المحيط باعتبار الجامعة نسق مفتوح لا يمكن عزله عن التغيرات السريعة.

- كل من قسم التاريخ، والفلسفة، واللغة الإنجليزية:

حيث جاءت هذه الفئات بالتساوي 05 مفردات لكل فئة أي ما يعادل 6,8%، إذ نجد قلة في الأعداد بسبب صعوبة الوصول إلى الأساتذة الباحثين المقصودين بالدراسة لانشغالاتهم على أنفسهم وعدم إرجاعهم الاستثمارات الموزعة عليهم، لاسيما وأنها تزامنت مع فترة انتشار وباء كورونا، فكانت مشاريع البحوث بالنسبة لقسم اللغة الإنجليزية تتضمن في محتواها كل ما يتعلق بالتاريخ والأدب بالإضافة إلى الجانب الثقافي مع تركيز الاهتمام على الصراع الثقافي، زيادة على تناول بحوث تتماشى مع تطورات المحيط ومواكبة العصر الرقمي كالتطرق في مشاريعها إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كإستراتيجيته لتطوير المهارات الطلابية في القراءة والكتابة وأيضاً معلمي اللغة الإنجليزية، فنجد يجمعون بين الأصالة والمعاصرة في هذه المشاريع، في حين كانت حصيدا الطلبة المسجلين في الماجستير بعدد 19 طالب للسنة الجامعية 2020/2019، مع 120 دكتوراه علوم و14 طالب دكتوراه طور ثالث لنفس السنة بمجموع 153 طالب، أما فيما يخص قسم الفلسفة فكان مشروعهم البحثي ذو صلة بمنطلقات نظرية فلسفية، وتمثل حصيدا القسم

للطلبة المسجلين في دكتوراه طور ثالث 12 طالب للسنة الجامعية 2020/2019، دون ذكر أي تسجيل في باقي الدراسات العليا، فكانت هذه المشاريع لا تخرج عن إطار مجتمعنا فهي تلم بالبحث في الهوية الثقافية الجزائرية. (جامعة باجي مختار عنابة.2021.ص 1)

أما فيما يخص قسم التاريخ لم يسجل أي مشروع بحث رغم انخراط الأساتذة خارج أسوار جامعة عنابة في مشاريع البحوث، مع عدم ذكر أي تسجيل بالدراسات العليا أيضا لنفس السبب السابق ذكره.

- كل من قسم علم الاجتماع، اللغة الإيطالية، وقسم علم المكتبات:

حيث جاءت هذه الفئات بالتساوي بمعدل 04 مفردات لكل فئة أي ما نسبته 5,5% إذ نجد قلة في الأعداد بسبب صعوبة الوصول إلى الأساتذة الباحثين المقصودين بالدراسة، وهذا راجع إلى ما تم ذكره سابقا، ففي قسم علم الاجتماع تم التطرق في مشاريع البحوث إلى بعض جوانب إدارة الجودة الشاملة في شقها الاجتماعي لاسيما فيما يتعلق بقضايا المرأة وممارسته العنف الأسري ضدها رغم أنها تعد عنصر فعال في المجتمع الجزائري بصفة عامة والجامعة على وجه الخصوص، ناهيك عن معالجة مشاريع ذات صلة بالانحرافات الجنسية، والعلاج الأسري للمنحرفين، وكل ذلك في إطار المجتمع الجزائري وما آل إليه من تغيرات اجتماعية أثرت على سلوكيات الأفراد.

وكانت حصيلة الطلبة المسجلين في دكتوراه علوم بعدد 114 طالب، في حين بلغ عدد المسجلين دكتوراه طور ثالث 49 طالب أي ما مجموعه 163 طالب للسنة الجامعية 2020/2019.

دون أي تسجيل يذكر على مستوى الماجستير بذات القسم في حين أن كل من قسم اللغة الإيطالية وعلم المكتبات لم يسجلا أي مشروع بحث رغم انخراط أساتذتهم في مشاريع بحوث خارج أسوار أقسامهم الأصلية

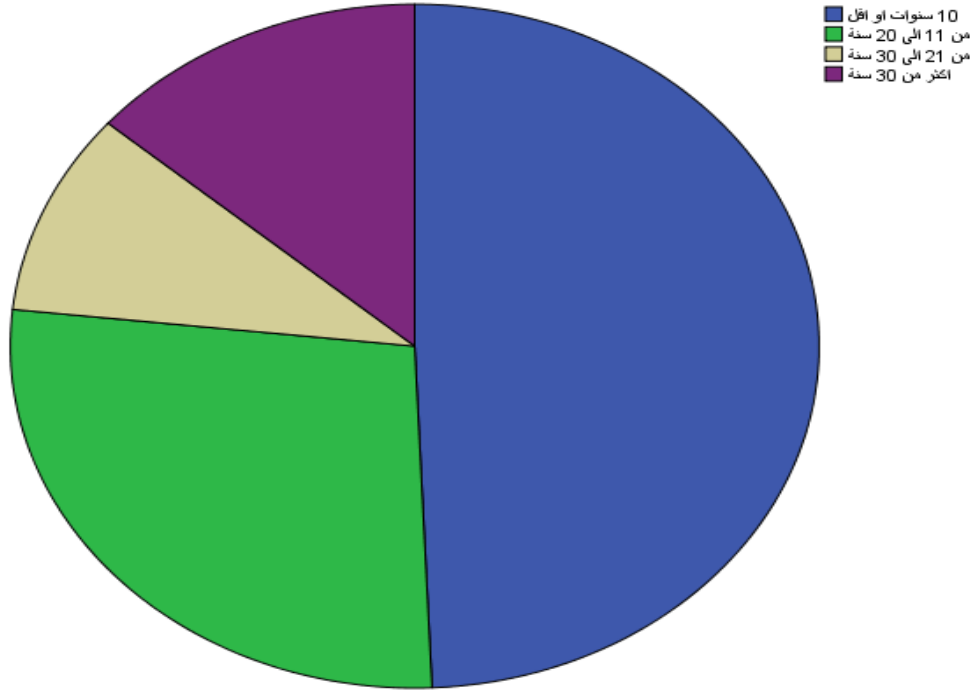
كما سبق وذكرنا، إلا أن حصيلة الطلبة المسجلين في دكتوراه علوم 30 طالبا بقسم اللغة الإيطالية مع عدم أي تسجيل في باقي الدراسات العليا، وبلغت الحصيلة قسم علم المكتبات 10 طلبة في دكتوراه طور ثالث دون أي تسجيل يذكر بالنسبة لكل من الماجستير ودكتوراه علوم، في إطار السنة الجامعية 2020/2019.

(جامعة باجي مختار عنابة.2021.ص 1)

ومن خلال ذلك نجد أن معظم البحوث في الجامعة الجزائرية مواكبة لمسار البحث العالمي، زيادة على أنها تتبع كل التغيرات والتطورات العالمية المعمول بها في الجامعات الأجنبية بكل ما تحمله في طياتها من إيجابيات وسلبيات، زيادة على اهتمام وحرص جامعات الوطن على توطيد العلاقات فيما بينها وهو ما نشهده من خلال فتح المجال لانخراط بعض الأساتذة في مشاريع بحوث خارج جامعتهم الأم وأيضا تسجيلهم في الدراسات العليا خارج مؤسسة العمل، هذا على مستوى العلاقات الخارجية، أما داخل أسوار نفس الجامعة فنجد انضمام بعض أساتذة لمشاريع بعيدة عن قسمهم على غرار ما هو موجود في قسمي الترجمة والتربية البدنية والرياضية الذين لم يتمكن من استرجاع الاستثمارات الموزعة لديهم بسبب غلق الجامعات في ظل انتشار وباء كورونا، في حين كانت حصيلة الطلبة المسجلين في الدراسات العليا بقسم الترجمة 08 طلبة دكتوراه طور ثالث و 10 طلبة دكتوراه طور ثالث بقسم التربية البدنية والرياضية، مع عدم تسجيل أي عدد في باقي الدراسات العليا بكل القسمين، للسنة الجامعية 2020/2019. (جامعة باجي مختار عنابة.2021.ص

(1)

شكل رقم 04: رسم بياني يوضح متغير الأقدمية في العمل

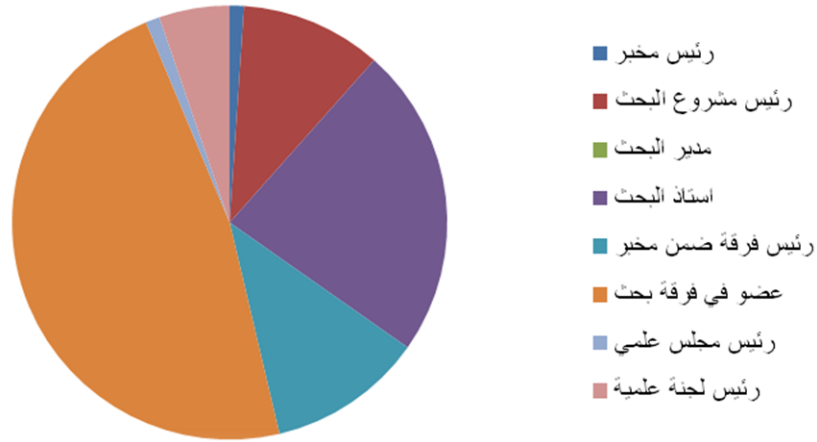


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

من خلال هذا الشكل نجد أن فئة 10 سنوات أو أقل لسنوات الأقدمية هي الأكثر بعدد 36 مفردة أي بنسبة 49,3% وهو ما يؤكد على إعطاء الفرصة للشباب من الأساتذة وفتح المجال أمامهم للمشاركة في مشاريع البحوث زيادة على ربطهم مع باقي الفئات الأكثر خبرة منهم واحتكاكهم بهم وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حرص جامعة باجي مختار عنابة على إدراج مبادئ ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة ضمن اهتماماتها والسعي إلى التطبيق الفعلي لها، كذلك نجد أن فئة من 11 إلى 20 سنة جاءت بعدد 20 مفردة ما يعادل 27,4%، فأتساءل هذه المرحلة يكون الأساتذة في كامل نشاطهم وأوج قواهم زيادة على بذلهم قصارى جهدهم

من أجل العطاء وتقديم الأفضل لخدمة الجامعة والمحيط بتكوين أنفسهم واكتساب الخبرة والكفاءة، ثم تأتي فئة من 21 إلى 30 سنة بـ 07 مفردات ونسبة 9,6% وهي الأقل مقارنة بسابقاتها وهذا راجع إلى اعتمادنا على الدراسة المسحية باختيار مبحوثين تتوفر فيهم الشروط زيادة على انشغال هذه الفئة وقلة احتكاكهم، أيضا هناك فئة أكثر من 30 سنة بـ 10 مفردات أي ما يعادل 13,7% وهي نسبة متوسطة نوعا ما، فرغم أنها الفئة الأكثر خبرة والتي بإمكانها تقديم الحصة الأكبر من العطاء وبإمكان باقي الفئات الاستفادة منها إلا أنها دائمة الانشغال حتى خارج الجامعة وهو ما قلص من نسبته لقاء الباحثة بهم لاسيما وأن فترة توزيع الاستمارة تزامنت مع انتشار وباء كورونا وأغلقت الجامعات أبوابها فبقيت الاستمارات مع المبحوثين المشمولين بالدراسة.

شكل رقم 05: رسم بياني يوضح متغير الصفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- **رئيس مخبر:** جاءت ضمن الفئة بمفردة واحدة أي ما يعادل نسبة 1,4% رغم أهميتها ومساهمتها الفعالة في تجسيد مبادئ الجودة الشاملة على مستوى الكلية، والنهوض بالبحث العلمي، وهذا راجع إلى طبيعة الأسلوب المستخدم في الدراسة حيث تم اعتمادنا على المسح الشامل.

- **مدير البحث:** جاءت بـ 04 مفردات ما نسبته 5,5% وهي فئة قليلة إذا ما قورنت بالفئة السابقة وهذا راجع إلى طبيعة الاختيار حيث وقع اختيارنا على مدرء البحث الذين تتوافر فيهم شروط الدراسة، زيادة على تزامن توزيع الاستثمارات مع تفشي جائحة كورونا كما سبق وذكرنا وبالتالي استحالة استرجاع باقي الاستثمارات.

- **فئة أستاذ البحث:** قدرت هذه الفئة بـ 22 مفردة وهو ما يعادل 30,1%، وهي الفئة التي تم التعامل معها بنسبة أكبر مقارنة بغيرها من الفئات السابقة ضمن هذا الجدول وهذا راجع إلى سهولة التعامل معهم وسلاسة أساليبهم الاتصالية.

- **رئيس فرقة ضمن مخبر:** حيث كانت هذه الفئة بـ 11 مفردة ما يمثل نسبة 15,1%، وتعتبر من أكثر الفئات سهولة في التعامل معها وضمن الأكثر نشاطا واتصالا مع غيرهم.

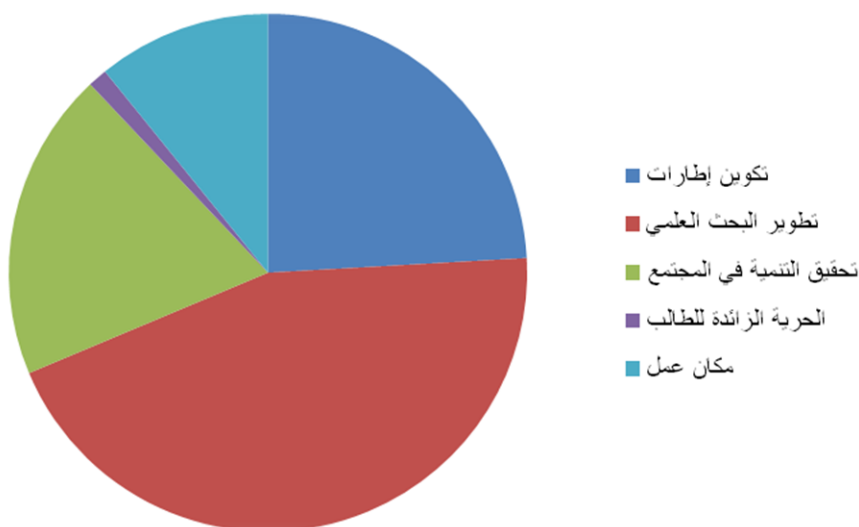
- **عضو في فرقة بحث:** هذه الفئة جاءت بـ 45 مفردة أي ما يعادل 61,6% وهي الأعلى فئة تم التعامل معها وهذا راجع إلى كثرة عددهم، ضف إلى ذلك أنها الفئة الأكثر سهولة في التعامل معها إذا ما قورنت بغيرها من الفئات واحتكاكا بها بحكم انتمائي لها.

- **رئيس مجلس علمي:** جاءت هذه الفئة بمفردة واحدة ما نسبته 1,4% وجاءت بنسبة قليلة جدا وهذا راجع إلى كون كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عنابة تتضمن مجلس علمي واحد لا غير.

- رئيس لجنة علمية: تضمنت هذه الفئة 05 مفردات ما يعادل 6,8% وهو عدد قليل مقارنة بفئات أخرى سابقة وسبب ذلك راجع إلى طبيعة الدراسة حيث شملت اختيار رؤساء اللجان العلمية الذين تتوافر فيهم شروط الدراسة.

نجد هنا أن المجموع هو 99 بنسبة 135,6% رغم أن حجم العينة يقدر بـ 73 مفردة ما يعادل 100%، وهذا الاختلاف راجع لكون بعض الأساتذة لديهم أكثر من صفة علمية.

شكل رقم 6: رسم بياني يوضح متغير معنى الجامعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- تكوين الإشارات: من خلال هذا الشكل نطلع على نظرة الأساتذة الباحثين الذين كانوا محل دراسة للجامعة إذ جاءت هذه الفئة بـ 20 مفردة ما يعادل نسبة 27,4% حيث اعتبرت أن الجامعة لها معنى واحد وهو تزويد المؤسسات بمختلف الإشارات من خلال ربطها بوظيفتي التدريس وخدمة المجتمع بتكوين فئتي الطلبة

والأساتذة، وهو ما يؤكد الدور الفعال الذي تقوم به الجامعة ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة للنهوض بقطاع التعليم الجامعي ومن ثم تطوير المجتمع ككل.

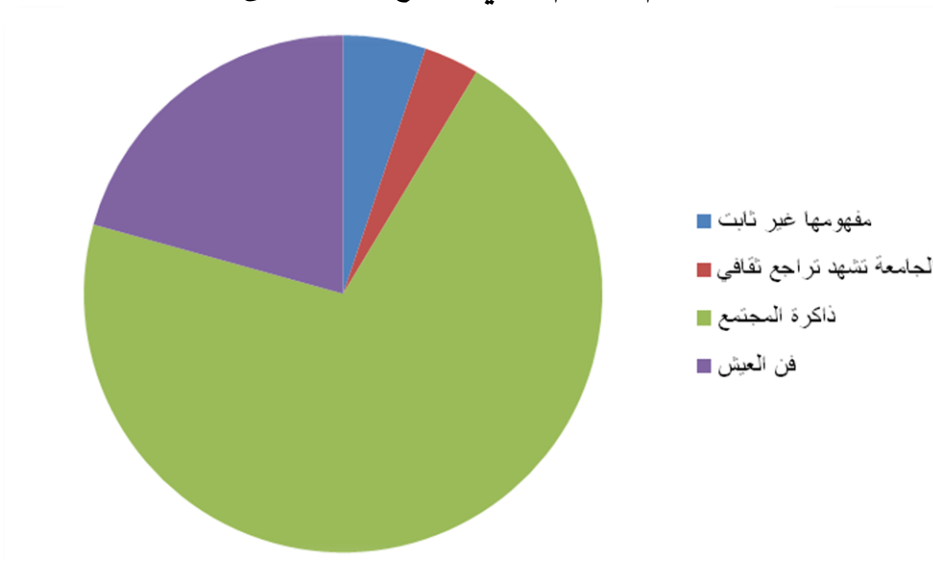
- **تطوير البحث العلمي:** جاءت هذه الفئة بـ 37 مفردة وهو ما نسبته 50,7% وهي الأعلى بين باقي الفئات، حيث اعتبروا أن الجامعة مكان خصب لتطوير البحث العلمي كونها مكان إنتاج الأفكار والتشجيع على الإبداع، زيادة على سعيها لإنجاز مشاريع بحوث تتماشى وفق محاور إدارة الجودة الشاملة على غرار البحوث التي تهتم بالبيئة والحكم الراشد والمسؤولية الاجتماعية وتفعيل قضايا الشباب واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بتركيز الاهتمام على تطبيق فعال لمعايير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية رغم ما يعترض هذه المؤسسة من عراقيل ومشاكل لاسيما وأنها تعتبر من أهم أعمدة المجتمع الجزائري في وقتنا الراهن.

- **تحقيق التنمية في المجتمع:** من خلال الشكل المبين أعلاه نجد أن هذه الفئة كانت بـ 16 مفردة أي ما يعادل 21,9% فهم يرون أنها مناسبة لتحقيق التنمية في المجتمع لمساهمتها في النهوض بالحياة العلمية والثقافية والمهنية، على اعتبارها أنها مجتمع للأفكار بسبب الكم الهائل لمختلف المعارف المتدفقة والمعلومات ما جعلها مسرحا للخلق والأفكار الجديدة وهو ما أدى إلى تحقيق التنمية داخل المحيط الداخلي للجامعة ما انعكس على المجتمع الخارجي بصفة عامة.

- **الحرية الزائدة للطالب:** في هذا الشكل نجد نظرة الأساتذة الباحثين الذين كانوا محل دراسة للجامعة، حيث جاءت هذه الفئة بمفردة واحدة أي ما يعادل 1,4% وهي قليلة جدا مقارنة بسابقتها، إذ عبر عن الواقع المعاش الذي نراه اليوم في جامعاتنا لاسيما في ظل الاضطرابات التي تشهدها الجامعة الجزائرية في الوقت الراهن.

- مكان عمل: من خلال الشكل المبين أعلاه نجد أن هذه الفئة كانت بـ 09 مفردات وهو ما نسبته 12,3% إذ تم حصر الجامعة في معنى واحد وهو أنها مكان عمل لممارسة مهامنا مقابل أجر معين. في هذا الشكل نجد أن المجموع هو 83 مفردة أي ما نسبته 113,7% رغم أن حجم العينة مقدر بـ 73 مفردة ما يعادل 100%، وهذا الاختلاف يرجع لكون بعض المبحوثين قدموا أكثر من معنى للجامعة، بوسط حسابي قدره 1,774 وانحراف معياري مقدر بـ 0,363.

شكل رقم 7: رسم بياني يوضح متغير معنى الثقافة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- مفهومها غير ثابت: جاءت هذه الفئة بـ 03 مفردات وهو ما نسبته 4,1%، حيث اعتبرت أن للثقافة معنى شاسع ولا يمكن حصره في مفهوم واحد، خاصة وأنها تمتد إلى جميع المجالات.

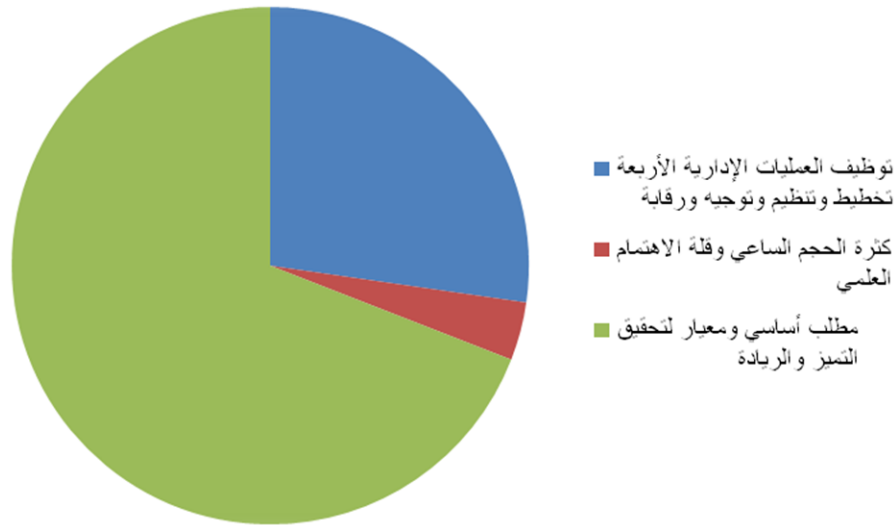
- الجامعة تشهد تراجع ثقافي: في هذا الشكل نجد هذه الفئة جاءت بمفردتين ما يعادل 2,7%، فحسبهم الجامعة الجزائرية تشهد تراجعاً ثقافياً رغم تواجدها في محيط يمتاز بالديناميكية المستمرة في ظل التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- ذاكرة المجتمع: بالنسبة لمن اعتبروا أن الثقافة هي ذاكرة المجتمع كانت بـ 41 مفردة ما نسبته 56,2% وهي الشريحة الأكبر، وهذا راجع إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها الثقافة في الحفاظ على المجتمع وتوطيد الصلة بينه وبين الجامعة كونها جزء لا يتجزأ منه، دون إغفال الدور البارز الذي تلعبه هذه الأخيرة في على الموروث الثقافي ومد جسور الترابط بين أنساق المجتمع المختلفة.

- فن العيش: كانت هذه الفئة بـ 12 مفردة حكراً على فئة معينة في المجتمع بل تشمل جميع شرائحه وفي جميع المجالات، كما أنها ليست علوم وبحوث أكاديمية مقيدة بلوائح وقوانين فهي فن نتعلم من خلالها العيش والاتصال الصحي الذي يمتاز بالجودة.

في هذا الشكل نجد أن المجموع هو 58 مفردة أي ما نسبته 79,41 على الرغم من أن حجم العينة مقدرة بـ 73 مفردة ما يعادل 100% وهذا الاختلاف راجع لامتناع بعض المبحوثين عن الإجابة عن هذا السؤال مبررين ذلك بأن الثقافة لا يمكن حصرها في معنى محدد بوسط حسابي قدره 1,803 وانحراف معياري مقدر بـ 0,309.

شكل رقم 8: رسم بياني يوضح متغير معنى الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

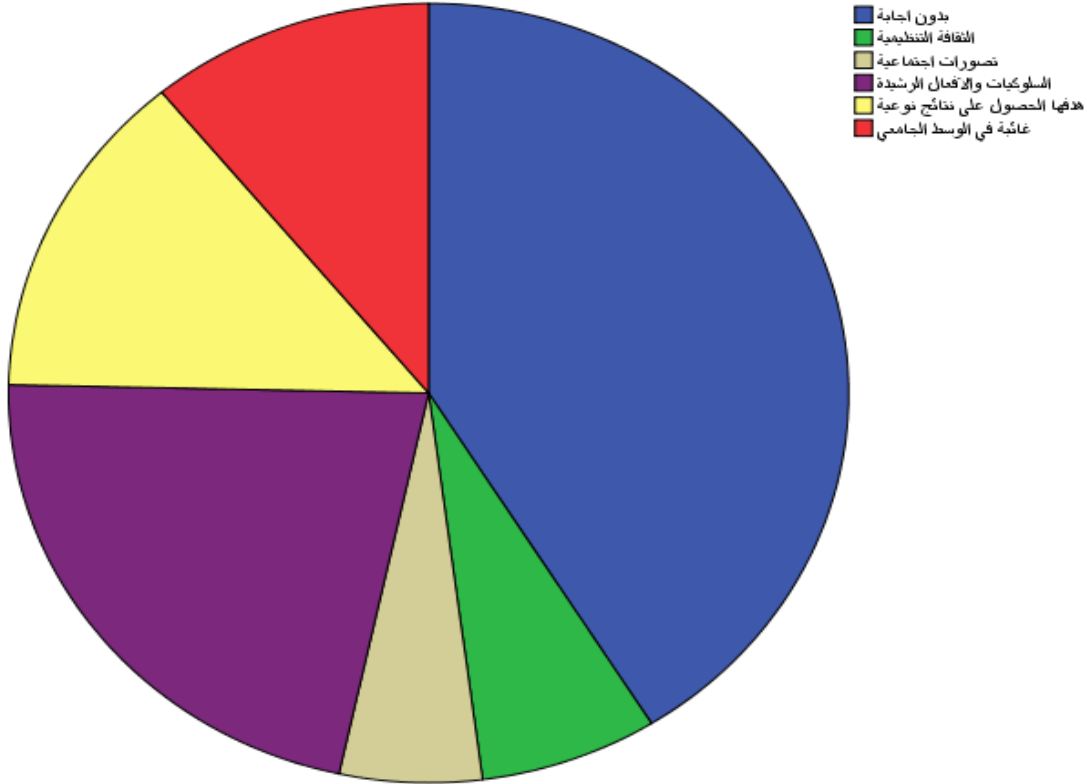
- توظيف العمليات الإدارية الأربعة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة: جاءت هذه الفئة بـ 15 مفردة وهو ما يعادل 20,5% إذ ركزت هذه الأخيرة على الجانب الإداري والتسييري في إعطاء معنى الجودة الشاملة نظرا لأهمية نجاح المسؤولين على قطاع التعليم الجامعي في النهوض بالجامعة عن طريق التسيير الفعال ذو الجودة العالية التي تمس كل شرائح المحيط الداخلي وصولا إلى محيط الخارجي.

- كثرة الحجم الساعي وقلة الاهتمام العلمي: من خلال هذا الشكل نجد أن هذه الفئة جاءت بمفردتين ما نسبته 2,7% وهي قليلة جدا مقارنة بغيرها وذلك راجع إلى جملة العراقيل التي تعترض الفاعلين في الجامعة ما جعلهم ينظرون بسلبية إلى معنى الجودة الشاملة واعتبروها مجرد حبر على ورق وشعارات رنانة مع التركيز على الكم وإهمال النوع.

- **مطلب أساسي ومعياري لتحقيق التميز والريادة:** كانت هذه الفئة بـ 38 مفردة وهو ما يعادل 52,1%، وهي الأعلى من سابقتها ما يؤكد طموح الباحثين واهتمامهم بتحقيق قفزة نوعية والسعي إلى التميز والريادة من خلال الاجتهاد في تطبيق معايير الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي لاسيما وأنها باتت ضرورة ملحة تتطلع إليها جامعاتنا حتى تتمكن من التكيف مع تغيرات المحيط وخوض غمار المنافسة وتقديم الأفضل دائما.

في هذا الشكل نجد أن المجموع هو 55 مفردة أي ما نسبته 75,3%، رغم أن حجم العينة مقدرة بـ 73 مفردة ما يعادل 100% وهذا الاختلاف نتيجة أن بعض الباحثين امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال مبررين ذلك بأن الجودة الشاملة غير محصورة في مجال محدد ولا فئة معينة بل هي ثقافة راسخة في الأذهان بالدرجة الأولى، بوسط حسابي مقدر بـ 1,747 وانحراف معياري قدره 0,358.

شكل رقم 9: رسم بياني يوضح متغير معنى ثقافة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الثقافة التنظيمية: جاءت هذه الفئة بـ 05 مفردات وهو ما يعادل 6,8%، فحسب المبحوثين أن الجودة الشاملة قبل أن تكون تسيير إداري لابد أن تكون ثقافة تنظيمية مغروسة داخل الجامعة.
- تصورات اجتماعية: فئة تصورات اجتماعية جاءت بـ 04 مفردات، ما يعادل 5,5%، وهو ما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة قبل أن تكون نظم إدارية فهي نظم اجتماعية وقيم تحكم طبيعة العلاقة بين أفراد الأسرة الجامعية من جهة وبينها وبين المحيط الخارجي من جهة.

- السلوكيات والأفعال الرشيدة: من خلال الشكل المبين في الأعلى نجد أن مجموع هذه الفئة جاء بـ 16 مفردة وهو ما يعادل 21,9%، ما يؤكد أهمية تبني سلوكيات مسؤولة من قبل الفاعلين في الجامعة وترشيد أفعالهم ضمن ثقافة الجودة الشاملة.

- السعي للحصول على نتائج نوعية: جاءت هذه الفئة بـ 10 مفردات ما نسبته 13,7%، فحسب المبحوثين أن ثقافة الجودة الشاملة هو تقديم الأسباب اللازمة بهدف الحصول على نتائج ذو نوعية تخدم الجامعة والمجتمع على حد سواء.

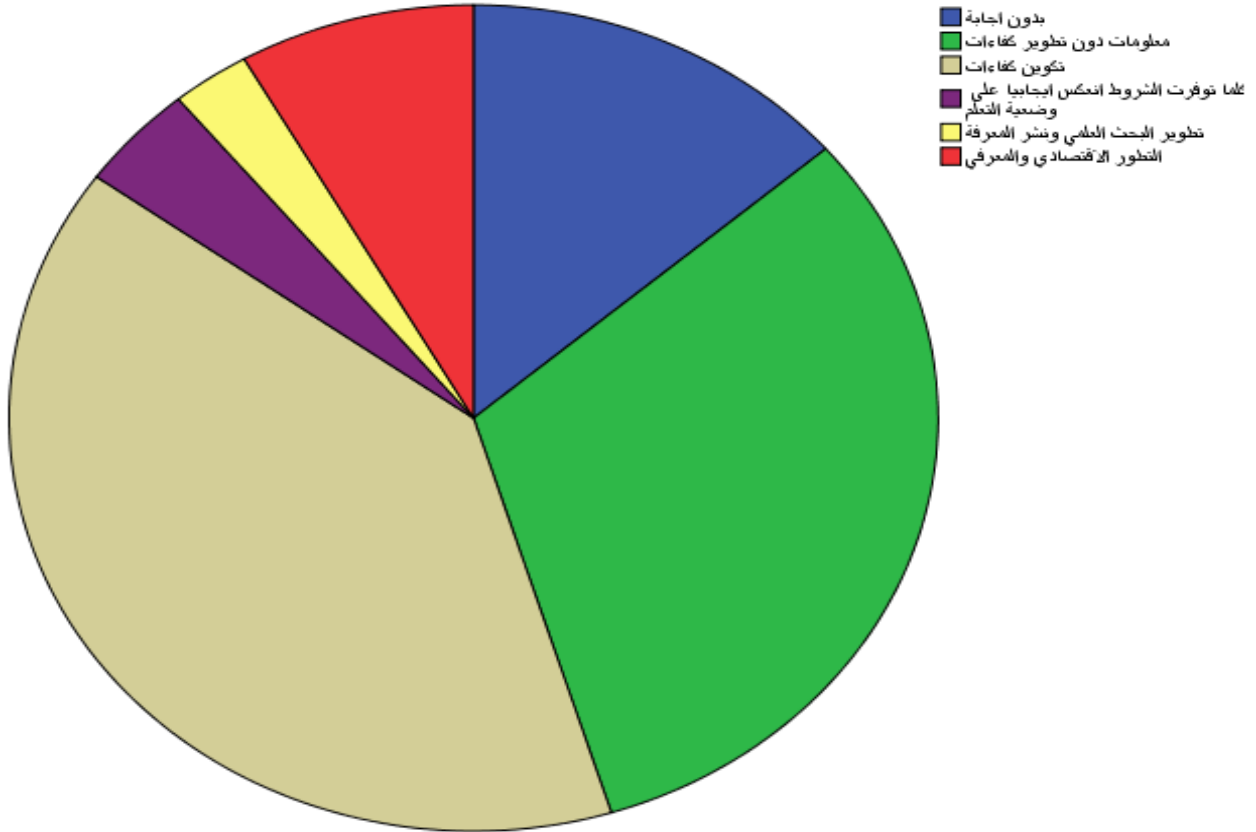
- غياب إدارة الجودة الشاملة في الوسط الجامعي: كانت هذه الفئة بـ 08 مفردات أي ما يعادل 11%، وهو راجع حسب المبحوثين إلى مجموعة العراقيل التي تقف عائقا أمام التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة وترسيخها كثقافة سائدة في الوسط الجامعي.

- فئة بدون إجابة: جاءت هذه الفئة بـ 30 مفردة ما نسبته 41,1% وهي الأعلى، وهو راجع حسب المبحوثين أن هذا المصطلح شاسع ومتشعب بحيث لا يمكن تحديده وحصره.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسته الباحثة **مشنان بركة**، حيث استنتجت أن وجود العديد من المعوقات التي تواجهها الجامعة الجزائرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وهو ما يؤكد ضعف العلاقة بين الجامعة ومحيطها الخارجي (سوق العمل ومؤسسات التوظيف) مع انعدام معايير قياس رضا العملاء وهذا من جهة، أما بالنسبة لعوائق مبدأ تفويض السلطة وضعف قنوات الاتصال فهي لا تعتبر كبيرة مقارنة بسابقاتها للخبرات التي تمكنها من قيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة رغم ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية. (مشنان. 2016. ص 260).

بوساط حسابي قدره 1,93 وانحراف معياري مقدر بـ 1,873.

شكل رقم 10: رسم بياني يوضح ما يقدمه التعليم الجامعي للجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- معلومات دون تطوير كفاءات: تمثلت هذه الفئة بـ 23 مفردة، وهو ما نسبته 31,5%، لأنه في نظره  
الجهات بـ 23 مفردة، وهو ما نسبته 31,5%، لأنه في نظره الجهات المسؤولة لا تهتم كثيرا بتطوير  
الكفاءات ولا بتمثيلها مع رفض المؤسسات الجزائرية على اختلاف طبيعتها اقتراحات نتائج البحوث العلمية.

- **تكوين كفاءات:** كانت هذه الفئة بـ 29 مفردة وهو ما يعادل 39,7%، حيث أنها تؤكد حرص الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية على كسب العلم، كما أنها تعكس اهتمامهم بتكوين أنفسهم وغيرهم من الباحثين وطلاب العلم وسعيهم إلى تجديد المعارف في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- **شروط تحسين وضعية التعليم:** جاءت هذه الفئة بـ 03 مفردات، وهو ما نسبته 4,1% فحسبهم كلما كان اهتمام الجامعة بأداء الدور المنوط بها وتحقيق وظيفتها الأساسية ألا وهي التدريس، مع تأكيد مسؤوليتها اتجاه الطالب من خلال تكوينه وتدريبه بطريقة تؤهله ليكون عنصرا فعالا في المجتمع، مع انفتاحها على المحيط والنهوض بالبحث العلمي بتفعيل كل سبل الاتصال التي تحقق جودة عالية في مخرجات الجامعة الجزائرية وهو ما يتطلع قطاع التعليم الجامعي حتما إلى تقديمه للجزائر.

- **عوامل تطوير البحث العلمي ونشر المعرفة:** جاءت هذه الفئة بمفردتين وهو ما يعادل 2,7%، إذ أن هناك من الأساتذة يعتبرون أن الجامعة مجتمع للأفكار من خلال الكم الهائل من المعلومات والمعارف المتدفقة ما يجعلها مسرحا لنشر المعرفة وتطوير البحث العلمي وإثرائه بما يتماشى ومتطلبات المحيط .

- **عامل التطور الاقتصادي والمعرفي:** جاءت هذه الفئة بـ 06 مفردات، ما نسبته 8,2%، حيث أنها تؤكد أهمية النهوض بقطاع التعليم الجامعي والسعي إلى تفعيل الاتصال بين الجامعات ومؤسسات المحيط الخارجي بهدف إضافة الجديد لسوق العمل الجزائرية من خلال تكوين طلبة قادرين على إنشاء مؤسسة، وهو ما يعكس وعي الأساتذة الباحثين بجامعة عنابة وحرصهم على الاستفادة من خبرات الدول الأكثر تطورا وتوسيع مجالات البحث العلمي بما يساهم في تطور البلاد اقتصاديا ومعرفيا.

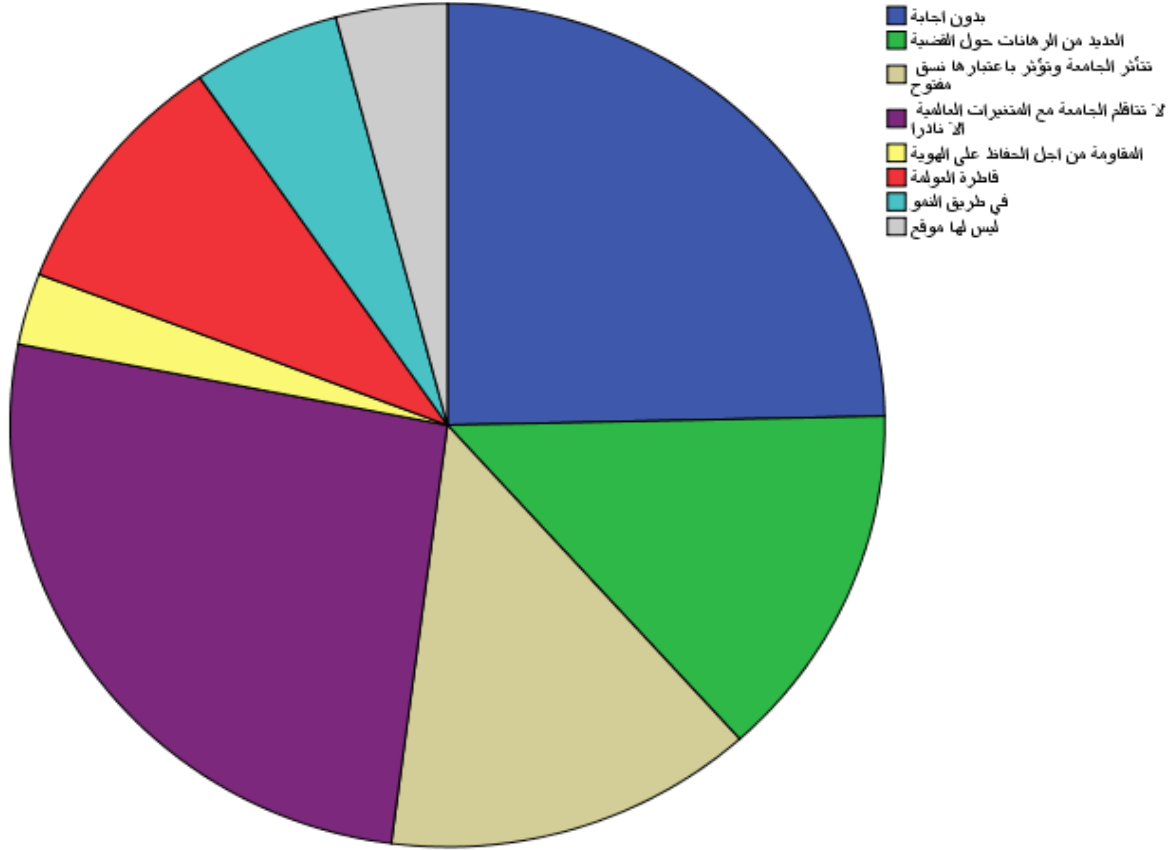
- بدون إجابة: جاءت هذه الفئة بـ 10 مفردات، ما يعادل 13,7%، وهو ما يؤكد حالة القطيعة وغياب الاتصال بين المؤسسات الجامعية والمحيط الخارجي حال دون تمكن الفئة المتاحة من المبحوثين بتقديم إجابة.

بوسط حسابي قدره 1,75، وانحراف معياري مقدر بـ 1,36.

فمن خلال نتائج الشكل المبين أعلاه يتضح تركيز المبحوثين على أهمية التكوين وهو ما أكدته المقابلة التي أجريت مع أعضاء من خلية الجودة على مستوى جامعة عنابة بالإضافة إلى عميدة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ اعتبروا أن تكوين الفاعلين من أهم محاور إدارة الجودة الشاملة والاجتهاد في تطوير المورد البشري وتدريبه مع ملاءمة إستراتيجية الجامعة وفق المشروع الاجتماعي التنموي، زيادة على دراسة ما تقدمه الجامعة من تكوين و ما هو منتظر من قبل المستعملون لهذا التكوين (الهيئات و المؤسسات) التي سيتوجه لها الخريجين أي السعي إلى التكيف وتطلعات مؤسسات المحيط الخارجي، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال التحسيس بأهمية التكوين في مجال الجودة ووضع الآليات التي تساهم في إرساء ثقافة الجودة لتشمل تطوير البحث العلمي و تفعيل العلاقة بين الأستاذ و الطالب،أستاذ- إدارة، المبنية على أساس الثقة المتبادلة بين كل الأطراف بهدف تحسين الأداء الذي يقود إلى النهوض بالجامعة الجزائرية و من تم التطور الاقتصادي و المعرفي لبلادنا.

وبناء عليه فإنه كلما كانت محاور إدارة الجودة الشاملة ضمن اهتمامات جامعة عنابة انعكس ذلك ايجابيا على التعليم الجامعي بصفة عامة وعلى الجزائر ككل.

شكل رقم 11: رسم بياني يوضح موقع الجامعة من العولمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- عامل الرهانات حول قضية إدارة الجودة الشاملة، وتتأثر الجامعة وتؤثر باعتبارها نسق مفتوح : جاءت هاتان الفئتان بالتساوي بـ 10 مفردات لكل فئة، وهو ما نسبته 13,7%، وهي أقل من سابقتها، حيث اعتبروا أن الجامعة نسق مفتوح تُؤثر وتتأثر بالمجتمع، فالمؤسسة الجامعية بالجزائر لا يمكن أن تعيش بمعزل عن مجريات الأحداث والتغيرات الحاصلة في المحيط، أبرزها العولمة. إلا أن هذه القضية تعترضها العديد من

الرهانات، التي حالت دون تفعيل هذه العلاقة، ما جعل العلاقات الشخصية المبنية على الاتصال المباشر والأساليب التقليدية في التدريس تأخذ الحيز الأكبر.

- لا تتأقلم الجامعة مع المتغيرات العالمية إلا نادرا : جاءت هذه الفئة بـ 19 مفردة، أي ما يعادل 26,0% فرغم أهمية العولمة في تطوير المؤسسات الجزائرية، وعلى رأسها المؤسسات الجامعية على اعتبار أنها عماد المجتمع، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى اهتمام الأساتذة الباحثين بالأساليب التقليدية، لاسيما في ظل غياب الإمكانيات، التي تُمكنهم من الاستغلال الأمثل لمختلف التكنولوجيات الحديثة، مع إعطاء مساحة أكبر من الاهتمام لتكوين وتأهيل الطالب، مؤكدين بذلك تركيز الجامعة الجزائرية على وظيفة التدريس دون باقي الوظائف (البحث العلمي، خدمة المجتمع).

- المقاومة من أجل الحفاظ على الهوية: جاءت هذه الفئة بمفردتين، أي ما يعادل 2,7%، إذ أن الجامعة تسعى إلى المحافظة على ما يُميز الجزائريين من ثقافة، فهي تقاوم من أجل الحفاظ على هويتها، مع الانفتاح على ما هو علمي وإنساني نافع.

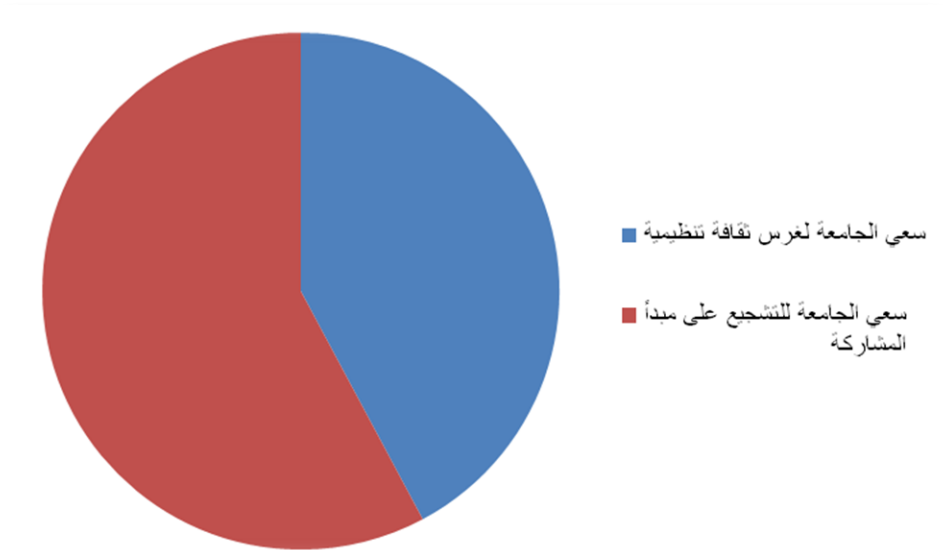
- فرض العولمة : جاءت هذه الفئة بـ 07 مفردات، أي ما نسبته 9,6%، حيث أجمعت هذه الشريحة على دور الجامعة في مواكبة العولمة، هذا من جهة، كما أكدوا على ضرورة تفعيل أسس العولمة واستراتيجياتها على مستوى الجامعة الجزائرية، من جهة أخرى، حيث تم التركيز على طبيعة التأثير المتبادل بينهما، للمساهمة في تحسين جودة العملية التعليمية، وهو ما يقودنا إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ككل.

- في طريق النمو : تمثلت هذه الفئة بـ 04 مفردات، ما يعادل 5,5%، حيث اعتبروا أن العولمة لازالت بعيدة المنال بالنسبة إلى الجامعة، إلا أنها في طريق النمو، لاسيما وأن هذه الأخيرة تُقدّم ما بوسعها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط الخارجي، والعمل على تثمينها على مستوى الوظائف الثلاث للجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

- غياب موقعها في الجامعة : جاءت هذه الفئة بـ 03 مفردات، وهو ما يعادل 4,1%، حيث أن هذه الشريحة تؤكد على أن العولمة لا مكان لها في المؤسسة الجامعية، فهي غائبة تماما وفقهم، لاعتماد أفراد الأسرة الجامعية على الأساليب التقليدية في التعامل. بوسط حسابي قدره 2,4، وانحراف معياري مقدر بـ 2,039. وفي هذا الصدد، وفق ما أكدته المقابلة التي تم إجراؤها مع أعضاء من خلية الجودة، على مستوى جامعة باجي مختار وعميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، حول موقع الجامعة من العولمة، حيث أكدوا على عدم تأقلم الجامعة مع تغيرات المحيط، بالإضافة إلى المقاومة الشديدة وعدم إيمانهم بمعايير إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن التقاليد الموروثة والسلوكات الفوضوية كان لها تأثير كبير على ممارسات واعتقادات الأسرة الجامعية لاسيما وأن الانضمام إلى خلية الجودة عمل تطوعي يفتقد إلى التحفيز المادي ناهيك عن قلة الأجهزة التكنولوجية التي كان لها تأثير سلبي على وتيرة الاستخدام، وهذا ما أكدته دراسة الباحثة "ضيف الله نسيمّة" رغم الأهمية البالغة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية وجودتها، مع قلة الإمكانيات التي كانت من بين أبرز معوقات الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات في العملية التعليمية، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على ضعف البنية التكنولوجية في المؤسسات الجامعية الجزائرية. (ضيف الله. 2017. ص10)

- فئة بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بـ 18 مفردة، أي ما يعادل 24,7%، وهو ما يؤكد عدم اهتمام شريحة كبيرة من الباحثين بمختلف التطورات الحاصلة في المحيط، التي تسعى المؤسسات الجامعية إلى مواكبتها وهو ما حال دون تمكن هذه الفئة من إعطاء إجابة.

شكل رقم 12: رسم البياني يوضح حسب ما تسعى إليه الجامعة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- سعي الجامعة لغرس ثقافة تنظيمية : تمثلت هذه الفئة بـ 27 مفردة، وهو ما يعادل 37,0%، حيث أكدت هذه الشريحة على أهمية تأطير الأفراد، ولو كان ذلك بصفة غير منتظمة في بعض جوانب الثقافة التنظيمية، من خلال وجود تكوين خاص بالأساتذة والموظفين حديثا، في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تسيير الأعمال البيداغوجية والعلمية، مع اشتراط وضع نماذج المادة التعليمية على كل أستاذ

يدرس وحدة تدريسية ما، مع حرص الجامعة الجزائرية على توفير وتنصيب خلايا الجودة، وضمان الجودة على مستوى كل جامعاتنا.

- **سعي الجامعة للتشجيع على مبدأ المشاركة** : جاءت هذه الفئة بـ 37 منفردة، أي ما نسبته 50,7%، حيث أقرّ المبحوثون، على أن هناك نوعا من التشجيع على المشاركة والعمل الجماعي، من خلال الإشراف على المقاييس المدرسية، من قبل العديد من الأساتذة ومجموعات البحث المشتركة، والكثير من المهام البيداغوجية، إذ يتم إدماج جميع الموظفين والشركاء في عملية التنمية الشاملة، التي تتصدى لها الجامعة، من خلال الاجتماعات البيداغوجية الدورية للأقسام، إضافة إلى مختلف الهيئات العلمية، على غرار اللجان والمجالس العلمية، الندوات الجهوية واللجان الوطنية للميادين، زيادة على فرق البحث التي تنتمي إلى المخابر.

وهو ما أكّدت عليه خلية ضمان الجودة على مستوى جامعة باجي مختار - عنابة -، إذ أعدت دليل ينص على كل ما من شأنه المساهمة في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، إنطلاقا من الحملة التحسيسية التي بادرت بها على مستوى أقسام الجامعة، بالإضافة إلى استحداث أيام تكوينية لفائدة الأساتذة الجدد، مع تشخيص استراتيجي لكل نقاط القوة التي تُمكن من ذلك، والحرص على تحسين نقاط الضعف وتقويتها

باستمرار. (Manuel cellule qualité universitaire annaba,2020,pp10,11)

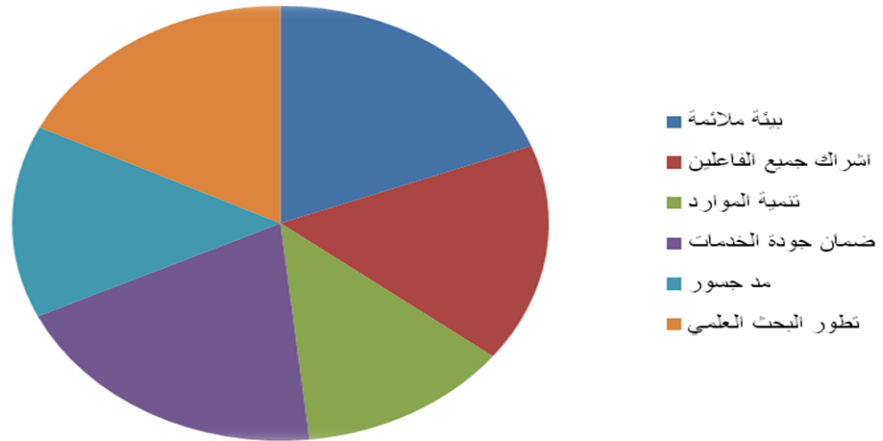
وهو ما أقرّه "Alfonso Borrero Cabal"، حيث أكد على دور الجامعة ومهمتها في تعميق المعرفة ونشرها، دون الابتعاد عن مسارها الأساسي، ألا وهو تطوير البحث العلمي والابتكار، ضمن ثقافة تنظيمية، تسعى إلى الوصول لجامعة عالية الجودة، دون الاكتفاء بمنح ألقاب فارغة المحتوى. (Cabal.1995. p22.)

في إطار جامعة يقظة تركز البحث عن مسارات جديدة، تركز على تجسيد المواطنة، والتشجيع على المشاركة الجماعية لمختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية.

ومنه نستنتج أنه، رغم حرص الجامعة الجزائرية وسعيها إلى غرس ثقافة تنظيمية، في إطار مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتشجيع على روح المشاركة والعمل الجماعي، إلا أنها لا تزال متأخرة في مجال الاستثمار في الأفكار والعقول البشرية والانفتاح على المحيط الخارجي، وهذا راجع كله إلى التضييق على البحث العلمي والنشر وعدم إعطائه مكانة لائقة.

وفي هذا الشكل نجد أن المجموع 64 منفردة أي ما نسبته 87,7 %، رغم أن حجم العينة مقدرة بـ 73 منفردة، ما يعادل 100%، وهذا الاختلاف راجع إلى أن بعض المبحوثين امتنعوا عن الإجابة عن هذا السؤال لإيمانهم بأنها مجرد حبر على ورق، ومبادرات فردية لا غير، بوسط حسابي مقدر بـ 1,56، وانحراف معياري قدر بـ 0,495.

شكل رقم 13: رسم بياني يوضح ما يحققه الحديث عن ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- بيئة ملائمة تشجع على التطوير السريع : جاءت هذه الفئة بـ 39 مفردة، وهو ما يعادل 53,4%، حيث اعتبر هؤلاء المبحوثون أن الحديث عن ثقافة الجودة الشاملة، على مستوى الجامعة الجزائرية، حتما تحقق مكانا خصبا وبيئة ملائمة، تسعى إلى التطوير السريع وتشجيع استمرارية ذلك.

- إشراك جميع الفاعلين في النهوض بالجامعة : كانت هذه الفئة بـ 33 مفردة، ما نسبته 45,2%، فحسبهم إن الحديث عن ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، من شأنه المساهمة في إشراك جميع الفاعلين ومكونات الأسرة الجامعية، للنهوض بالجامعة والمضي بها قدما، ضمن تكافل الجهود وتفعيل روح التواصل بينهم.

- تنمية الموارد البشرية : جاءت هذه الفئة بـ 26 مفردة، ما يعادل 35,6%، فهذه الشريحة اعتبرت أن تنمية الموارد البشرية، يكمن ضمن الحديث عن ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، التي تعد الأرضية الخصبة لذلك، كونها تسهر على تحقيق أبرز الوظائف - ألا وهي التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع التي يُعد العنصر البشري ركيزتها الأساسية.

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة : تمثلت هذه الفئة بـ 40 مفردة، وهو ما يعادل 54,8%، وهي الأعلى نسبة، على اعتبار أن العملية التعليمية التي تصبو الجامعة الجزائرية إلى تقديمها، هي جوهر إدارة الجودة الشاملة، التي تظهر جليا في جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وحرصها على تقديم خريجين ذوي كفاءات عالية، بإمكانهم أن يكونوا روافد المجتمع.

- مد جسور التواصل بين الجامعة والمحيط : جاءت هذه الفئة بـ 29 مفردة، ما نسبته 39,7%، فالحديث عن ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، يؤدي إلى تحقيق وتفعيل العلاقة بين الجامعة ومحيطها، ومد جسور التواصل بينهم.

- تطوير البحث العلمي الميداني : كانت هذه الفئة بـ 36 مفردة، وهو ما يعادل 49,3%، فحديث الجامعة الجزائرية عن ثقافة الجودة الشاملة، يتحقق تطوير البحث العلمي ميدانيا كأحد وظائف الجامعة، التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها، وتسخير كل الإمكانيات اللازمة لذلك.

ومن خلال ما توصلنا إليه في الشكل المبين أعلاه، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحديث عن ثقافة الجودة الشاملة، في الجامعة الجزائرية بصفة عامة، وجامعة عنابة على وجه الخصوص، يحقق كل ما تم ذكره، لكن إن توفرت الإرادة الحقيقية لذلك، وهذا ما تم تأكيده من قبل المبحوثين المستهدفين بإجراء المقابلة حيث أجمعوا على أن الجامعة الجزائرية قادرة على الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من ثقافة الجودة الشاملة، ويكون تدريجيا وليس في وقت قصير، مع إستراتيجية ومخطط اتصالي واضح، وتنشيط خلية الجودة عمليا وليس كلاما فقط. فيصبح ذلك ممكنا إذا تضافرت جهود الجميع، ومنح الفرصة لجميع الفاعلين في تحقيق ما تصبو إليه الجامعة.

ونجد في هذا الشكل أن المجموع هو 203 مفردة، أي ما نسبته 278%، رغم أن حجم العينة مقدر بـ 73 مفردة، ما يعادل 100%، وهذا الاختلاف يعود إلى اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة، وفيهم من أجمع على

كل الإجابات، وهذا راجع لاهتمامهم بمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط، والنهوض بجامعتنا وقيادتها نحو الأفضل، بوسط حسابي قدره 1,537، وانحراف معياري مقدر بـ 0,497.

شكل رقم 14: رسم بياني يوضح محاور إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها الجامعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- جودة المخرجات : تمثلت هذه الفئة بـ 22 مفردة، وهو ما نسبته 30,1%، على اعتبار أن جودة المخرجات تعد من أبرز الأهداف التي تسعى الجامعة الجزائرية إلى تحقيقها، وتجسيدها فعليا على أرض الواقع، ويكون ذلك بتخريج طلبة أكفاء، يساهمون في تطوير المؤسسات، والخروج بحلول لمشاكلها من خلال معالجتها في بحوثهم.

- **جودة المناهج** : جاءت هذه الفئة بـ 33 مفردة، أي ما يعادل 45,2%، لأن جودة المناهج حسب رأيهم تعود نتائجها بالنفع على جودة الخريج، وهو ما يؤكد الارتباط الوثيق بين وظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

- **جودة عضو الهيئة التدريسية** : كانت هذه الفئة بـ 28 مفردة، وهو ما نسبته 38,4%، ما يؤكد حرص المؤسسات الجامعية بالجزائر على الاهتمام بالأستاذ، الذي يُعد العمود الفقري للجامعة، والإسهام في تكوين الإطارات البشرية، لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة، ما يدفع بأعضاء الهيئة التدريسية على مستوى جامعة عنابة إلى الاستمرار في التعليم والتدريب والتكوين.

- **جودة الإدارة التعليمية** : جاءت هذه الفئة بـ 25 مفردة، أي ما يعادل 34,2%، ويكون ذلك من خلال تسيير ومراقبة وتخطيط وتوفير ما يلزم لنجاح العملية التعليمية (الأستاذ، الطالب، الفضاءات، المناهج،...) ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تَبَيُّ المسيرين والقائمين على المؤسسة الجامعية لروح المسؤولية والانضباط معناه مسير كفاء، ملتزم وحريص على المصلحة العامة.

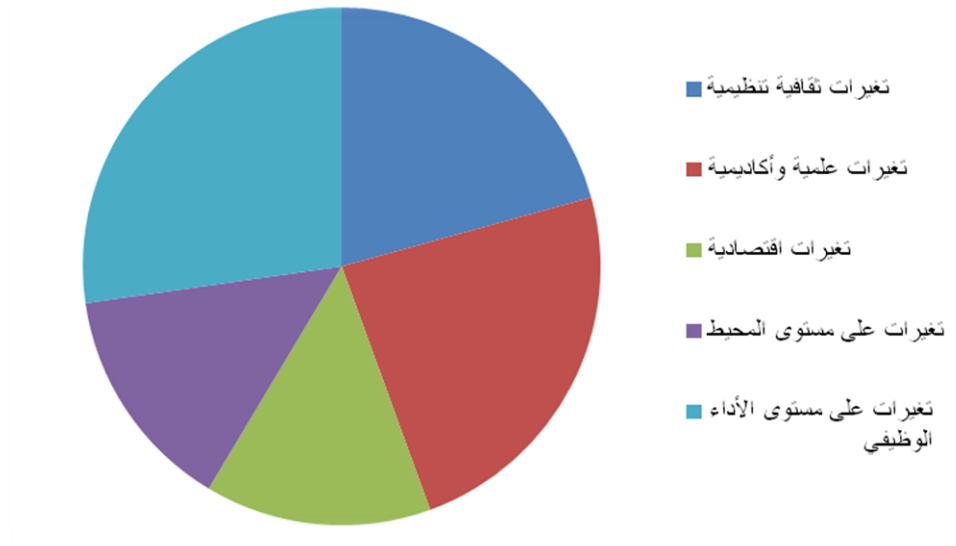
- **جودة العلاقات العامة (الجامعة والمحيط)** : وتمثلت هذه الفئة بـ 21 مفردة، أي ما يعادل 28,8%، إذ أن جامعة عنابة تسعى إلى إخراج الجامعة إلى المحيط والاندماج فيه من خلال بحوثها العلمية وأساليبها التدريسية، وصولا إلى تحقيق وظيفتها الثالثة ألا وهي خدمة المجتمع، بالاعتماد على تفعيل الاتصال وتوفير الوسائل والأنشطة الاتصالية على اختلافها، حتى يتسنى للقائمين عليها ربطها مع المحيط، وخير مثال على ذلك، ما تقدمه الجامعة كل سنة لحاملي شهادة البكالوريا الجدد، بأبوابها المفتوحة زيادة على تنظيمها للعديد

من الملتقيات على مستوى كلياتها، وبالخصوص كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، التي كانت محل دراستنا.

وهذا ما تم الإجماع عليه في إجابات المبحوثين التي أُجريت معهم المقابلة، حيث أكدوا اهتمام جامعة عنابة بتجسيد محاور إدارة الجودة الشاملة. وأكثر المحاور التي تم التركيز عليها، هي البحث العلمي وتطوير المورد البشري وتدريبه، وملاءمة إستراتيجية الجامعة مع المشروع الاجتماعي التنموي، مع الحرص على تفعيل العلاقة بين الأستاذ والطالب من جهة، والأستاذ والإدارة من جهة أخرى. دون إغفال أهمية تكوين الأساتذة الجدد، وأيضا تكوين الفاعلين الجدد في خلية الجودة، مع دراسة المقترحات بين ما يُقدّم في الجامعة من تكوين وما هو منتظر منها، وهذا ما يستوجب منها تكييف اقتراحات التكوين وبرامجه، وفق انتظارات الهيئات والمؤسسات المُستقبلة للطلبة بعد تخرّجهم. لكن كل ذلك بنسب جد ضئيلة، لأنهم يسيرون وفق قرارات الوزارة وما توفر للجامعة لتغطية الاحتياجات التكوينية من موارد بشرية، مادية وبيداغوجية.

وفي هذا الشكل نجد أن المجموع هو 129 مفردة، أي ما يعادل 176,7%، على الرغم من أن حجم العيّنة مقدر بـ 73 مفردة، ما نسبته 100%، ويرجع أصل هذه الاختلاف إلى اختيار المبحوثين لأكثر من اقتراح وهناك من أجمع على كل الاقتراحات، ما يؤكد اهتمام جامعة عنابة وحرصها على النهوض بالجامعة، في ظل إدارة الجودة الشاملة وانتقالها من الجامعة التقليدية إلى جامعة الجودة، بوسط حسابي قدره 1,648 وانحراف معياري مقدر بـ 0,477.

شكل رقم 15: رسم بياني يوضح ما يؤديه تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- التغيرات ثقافية تنظيمية : جاءت هذه الفئة بـ 41 مفردة، أي ما يعادل 56,2%، إذ نجد أن الأساتذة بالجامعة الجزائرية أكدوا على أنه، إذا ما طُبِّقت توجيهات وتعليمات إدارة الجودة الشاملة، على الوجه الصحيح، فإنها ستؤدي إلى إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة الجامعية، المبنية على التفاعل والتواصل المستمر، سواء بين فاعليها، وحتى مع المحيط الخارجي، ما يؤكد عدم اقتصار دورها على التدريس فقط، وسعيها إلى توطيد علاقاتها داخليا وخارجيا.

- التغيرات علمية وأكاديمية : جاءت هذه الفئة بـ 47 مفردة، وهو ما يعادل 64,4%، إذ أن التطبيق الفعلي والفعال لإدارة الجودة الشاملة، سوف يقود إلى تغيرات جذرية في الجوانب العلمية والأكاديمية، لاسيما وأنهما

من أبرز المحاور التي يمتاز بها طابع الجامعة الجزائرية، ويكون ذلك بمناقشة مختلف الأبعاد التي تساهم في نهوض هذه الأخيرة ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- **التغيرات اقتصادية، والتغيرات على مستوى المحيط :** جاءت هاتان الفئتان متساويتان بـ 28 مفردة لكل منهما، ما نسبته 38,4%، إذ أن البعد الاقتصادي يحظى باهتمام كبير من قبل أفراد الأسرة الجامعية، لاسيما الأساتذة الباحثين، وهو ما يظهر جليا في مشاريعهم البحثية. وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على الدور الاقتصادي التي تلعبه الجامعة في المجتمع الجزائري. وهو ما يؤدي بدوره إلى إحداث تغيرات على مستوى المحيط، من خلال ربط الجامعة بمؤسسات المحيط الخارجي، وحرصها على معالجة قضاياها، وإسهامها في تحقيق الوظيفة الثالثة، ألا وهي خدمة المجتمع، عن طريق تواصلها الفعّال مع المحيط، وهو ما يعكس وعي فاعليها بضرورة مشاركة أطراف خارجية من المؤسسة الجامعية، وتعاونهم معها وتحسيسهم بأهمية تواصلهم بهدف التطبيق الأنجع لإدارة الجودة الشاملة ؛ إذ نجد أن الجامعة الجزائرية تسعى جاهدة إلى فتح الأبواب بينها وبين محيطها، بالخروج إليه وإدخاله إليها، معتمدة في ذلك على مختلف السبل والأنشطة الكفيلة بتحقيق ذلك، على غرار المشاريع البحثية، التي تكون حلولا لمشكلات في المجتمع، وأيضا من خلال الملتقيات والمؤتمرات التي تنظمها الجامعة، ويكون المحيط الخارجي طرفا فاعلا فيها.

- **فئة تغيرات على المستوى الوظيفي :** جاءت هذه الفئة بـ 54 مفردة، وهو ما يعادل 74,0%، وهو ما يؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل مؤشراتها، على مستوى الجامعة الجزائرية، يساهم في تكوين إطارات بشرية، وتحفيزهم على أداء رسالة الجامعة، لاسيما في ظل ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية، وهو ما

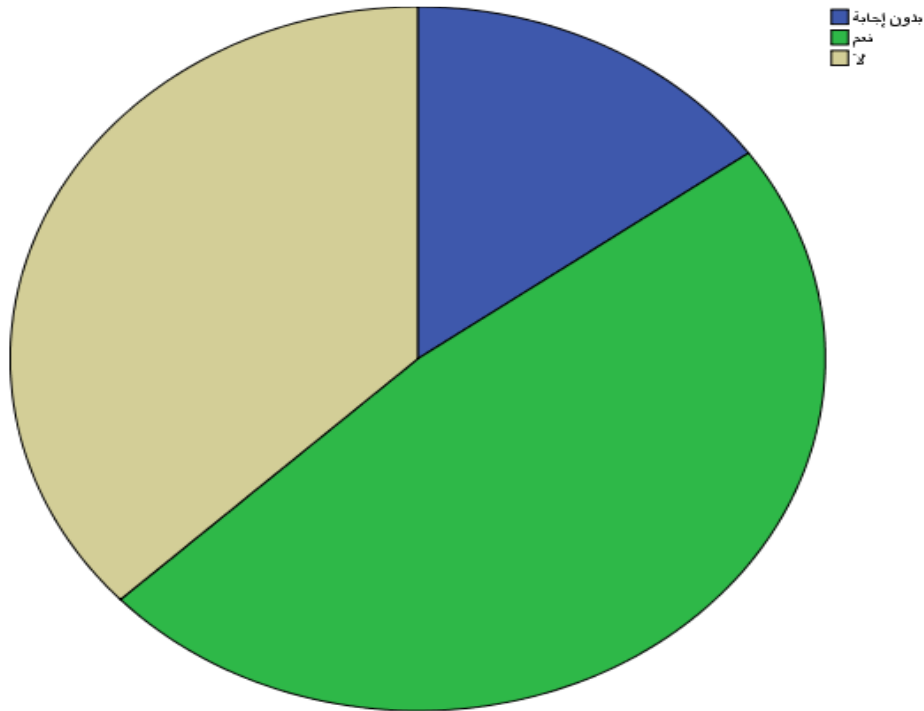
جعل الإطارات البشرية، المتواجدة على مستوى جامعة عنابة، تسعى إلى الاستمرارية في التدريب والتعلم بهدف الرّفْع من مستوى أدائهم الوظيفي.

وقد تم التأكيد على كل النقاط السالفة الذكر، من خلال إجابات المبحوثين، الذين أجريت معهم المقابلة، حيث اعتبروا أن جامعة عنابة، من بين الجامعات التي استقادت من الاهتمام بالجودة والسعي إلى تطبيق إدارة الجودة ؛ وهو ما تجسّد في خلية الجودة كانطلاقة، واتضح ذلك في التغيرات الحاصلة على مستوى المصالح البيداغوجية والوسائل العامة، بالإضافة إلى تكوين الأساتذة الجدد الذي أعطى نتائج جيدة، وهو ما رسّخ ثقافة الجودة لدى فاعلي جامعة عنابة، ما جعل الكثير من أساتذتها وحتى الطلبة يؤمنون بالجودة. إلا أنّ بعض الجوانب الأخرى لم ترقى إلى مستوى الطموحات، لاسيما فيما يتعلّق بالتحقيق الداخلي، لأنه غالبا نتائج هذه التحقيقات تبقى حبيسة الأدراج، لاعتبارات كثيرة، منها نقص الموارد المادية، وربما حتى غياب تحفيز الفاعلين في القطاع، وتغليب المنطق الإداري، الذي في أغلب الأحيان يعمل على تعطيل مسيرة الجامعة نحو التقدم، وتحقيق الأهداف التي تسطرها خلية ضمان الجودة من أجل الوصول إلى رقي الجامعة. فعلى سبيل المثال هنالك ما يقارب من 90 مخبرا، على مستوى جامعة عنابة، ولكن إذا نظرنا إلى النتائج المتوصّل إليها، فيمكن اعتبارها هزيلة مقارنة بالطموحات والأهداف، حيث أثبت الأساتذة المستهدفون بالدراسة، في إجاباتهم على السؤال المتعلق بـ : "ما هي التغيرات الثقافية التي قد تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟" أن هذه التغيرات تعمل على تحقيق الدور الحقيقي للجامعة، والذي يشمل الجانبين الاقتصادي والاجتماعي انطلاقا من التغيرات الحاصلة على مستوى الذهنيات. إضافة إلى أنماط التسيير، التي نجم عنها تحسين مردود الأساتذة والمكوّنين ومستوى الطلبة، مع جودة خدمات ومردود المؤسسات في مختلف القطاعات، مع

الحرص على إدارة الوقت والاستغلال الأمثل له، فنتحسن علاقة الجامعة بمحيطها، وبالتالي العمل على إنتاج الكيف وليس الكم.

وفي هذا الشكل نجد أن المجموع هو 198 مفردة، ما يعادل 271,40%، في حين أن حجم العينة مقدر بـ 73 مفردة، ما نسبته 100%، وهذا الاختلاف ناتج على اختيار المبحوثون لأكثر من اقتراح، وهناك من أجمع على كل الاقتراحات، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على طموحات المبحوثين في تحسين الأداء وتحقيق وظائف الجامعة ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة. بوسط حسابي مقدر بـ 1,46، وانحراف معياري قدره 0,481.

شكل رقم 16: رسم بياني يوضح مقاومة فاعلي جامعة عنابة لثقافة إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- نعم قاوم فاعلي جامعة عنابة ثقافة إدارة الجودة الشاملة: جاءت هذه الفئة بـ 35 مفردة، ما نسبته 47,9% فكانت الأعلى نسبة، وذلك حسبهم راجع إلى أسباب سوسيو-ثقافية وسوسيو-مهنية، وتجسدت هذه المقاومة عن طريق رداءة الخدمات الإدارية، بشتى أنواعها، وعدم مواكبتها للعصرنة، وأيضا من خلال أعمال نقابية متضاربة المصالح. إذ أنهم اعتبروا أن التغيير إلى إدارة الجودة الشاملة في مستوى جامعة عنابة يلقي مقاومة حقيقية، لأن إدراجه لم يسبقه تحضير حقيقي للأفراد، وإدماجهم في العملية، مع إبداء عدم الرغبة في التشاور حول تفعيل هذه الثقافة، ومحاوية أي تغيير نحو تطبيقها بمختلف الأساليب الممكنة.

- لم يقاوم فاعلي جامعة عنابة ثقافة إدارة الجودة الشاملة: كانت هذه الفئة بـ 27 مفردة، ما نسبته 37,3% فحسبهم أن جميع الأطراف تسعى إلى ترسيخ هذه الثقافة، وذلك لكون الفاعلين في الجامعة على دراية كاملة بضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، كي تحصل الجامعة على ترتيب جيد داخليا وعلى المستوى الدولي.

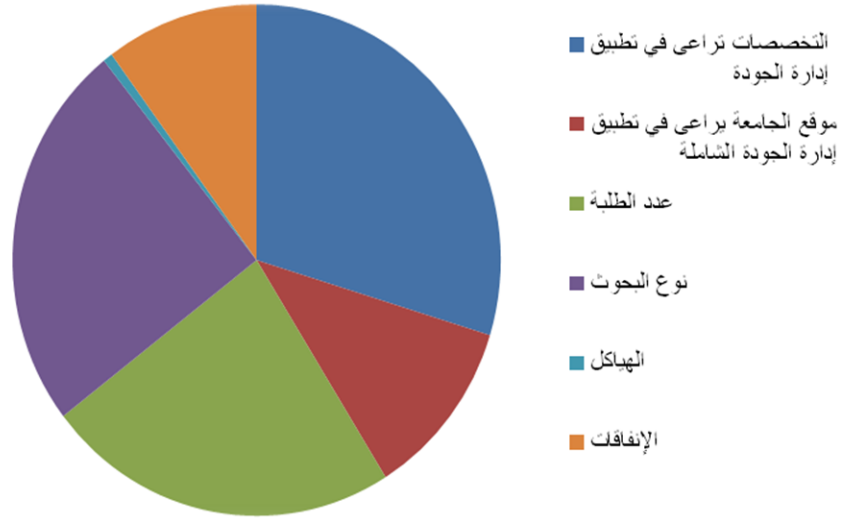
- فئة بدون إجابة : تمثلت هذه الفئة بـ 11 مفردة، وهو ما يعادل 15,1%، وامتناع هذه الشريحة عن تقديم الإجابة عن هذا السؤال، راجع إلى جهلهم بالجودة، بل وتجاهلها تماما.

ومن خلال إجابات المبحوثين المختلفة، حول نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة عنابة، التي كانت بين القبول والتأييد، ومقاومة التغيير، وهو ما تم تأكيده من قبل الأطراف التي أُجريت معهم المقابلة حيث أكدوا أن ملامح التأقلم على المستوى الإداري بدأت تظهر، إذ بدأت المحاولات بأيام تحسيسية على مستوى الكليات، فكانت هناك استجابة من قبل الفاعلين، رغم تحفظ الكثير من الأساتذة، لاسيما وأن القائمين على الكليات ينظرون إلى الخلية من خلال دورها الرقابي فقط. ويتوافق هذا الطرح مع دراسة الباحث "إدريس أوهلل"، الذي اعتبر بناء ثقافة الجودة نقطة مهمة لنجاح المؤسسات بصفة عامة في مساعيها - ومنها

الجامعية- مؤكداً ذلك بقوله : "إن بناء ثقافة للجودة، يفترض ابتداء تشخيص العقبات التي تقف في طريق هذا البناء، والوعي بها، والعمل على اقتحامها" (أوهلال.2018. ص31)

وبناء على ما سبق في الشكل المبين أعلاه، نصل إلى أن فاعلو جامعة عنابة، بين مؤيد ومعارض لثقافة إدارة الجودة الشاملة، وبين من التزم بالتحفظ حول هذا الطرح الجديد، في انتظار ما ينتج عن تبنيها وتفعيلها بوسط حسابي مقدر بـ 1,22، وانحراف معياري قدره 0,692.

شكل رقم 17: رسم بياني يوضح الاختلافات التي تراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- مراعاة التخصصات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة : تمثلت هذه الفئة بـ 47 مفردة، وهو ما يعادل 64,4%، فحسبهم أن طبيعة التخصصات من أهم النقاط التي يجب مراعاتها، عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالمجالات التقنية والعلوم الصلبة تختلف عن العلوم الإنسانية والتخصصات المرنة.

- مراعاة موقع الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة : جاءت هذه الفئة بـ 18 مفردة، وهو ما يعادل 24,7%، فحسب هذه الشريحة من الأساتذة، أنه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة مثلى، على الجهات المسؤولة مراعاة الاختلافات الموجودة على مستوى كل كلية، من حيث موقع الجامعة وتواجدها.

- مراعاة عدد الطلبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة : كانت هذه الفئة بـ 37 مفردة، ما نسبته 50,7% فمراعاة عدد الطلبة له أهمية بالغة في التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة، فكل كلية خصوصياتها، التي على إثرها تحدد عدد الطلبة المرغوب في استقطابهم، حسب قُدّرات التكفل بهم.

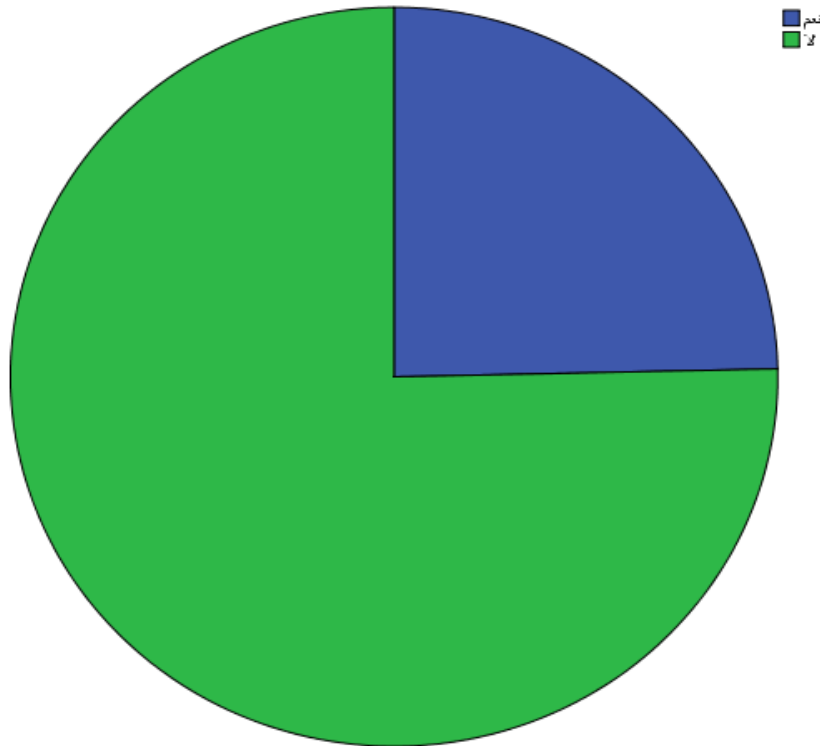
- مراعاة البحوث في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى : جاءت هذه الفئة بـ 39 مفردة، وهو ما يعادل 53,4%، فحسبهم أن طبيعة البحوث العلمية ونوعها، لها مساهمة كبيرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى - وحتى من قسم إلى آخر-، نتيجة للاختلافات المتواجدة بينها، وهذا ما يجب مراعاته في تحقيق هذه الوظيفة ألا وهي البحث العلمي.

- مراعاة اختلاف الاتفاقيات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى : جاءت هذه الفئة بـ 16 مفردة، وهو ما نسبته 21,9%، فالاختلاف في الاتفاقيات شيء مهم، وجب مراعاته من كلية لأخرى، وهو مرتبط بطبيعة نشاطات كل كلية واختصاصاتها، وأيضا نوعية البحوث المنجزة على مستوى كل كلية، وعدد الطلبة المتواجدين في كل منها.

ونجد في هذا الشكل أن المجموع هو 158 مفردة، ما نسبته 216,5%، رغم أن حجم العيّنة مقدر بـ 73 مفردة، أي ما يعادل 100%، ونتيجة هذا الاختلاف تعود إلى اختيار الأساتذة المبحوثون لأكثر من اقتراح

كما أن هناك من قام باختيار كل الاقتراحات، فحسبهم أن التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، للنهوض بالجامعة الجزائرية، وجعلها ترقى إلى مصاف الجامعات العالمية الأكثر تطوراً، ينطلق أساساً من مراعاة الاختلافات الموجودة من كلية لأخرى على مستوى كل جامعة بوسط حسابي مقدر بـ 1,557، وانحراف معياري قدره 0,477.

شكل رقم 18: شكل بياني يوضح تأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

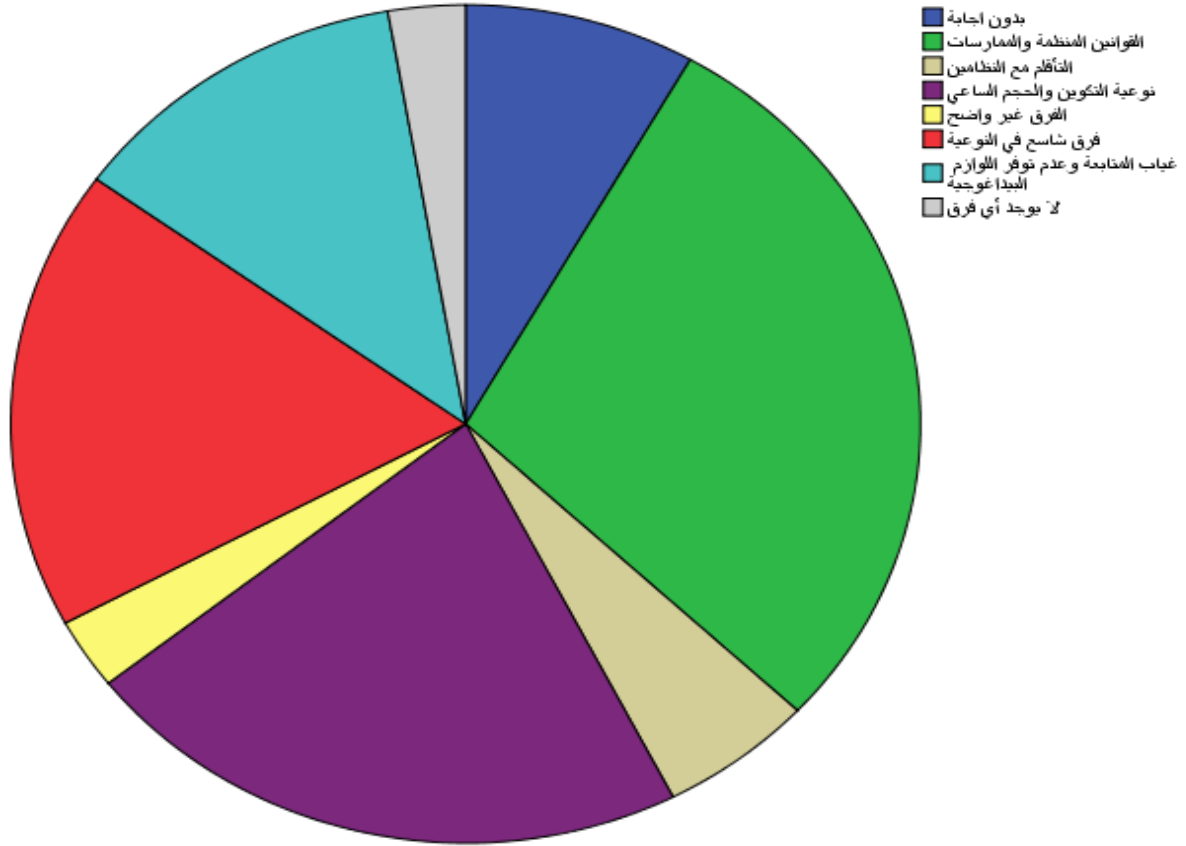
- نعم تأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة: تمثلت هذه الفئة بـ 18 مفردة، وهو ما يعادل 24,7% حيث أكدوا أن هناك محاولات تجسّد هذا التكيف على مستوى الجامعة الجزائرية، وذلك من خلال التحكم في

وسائل الإعلام والاتصال، وأيضاً حُسن استغلال الانترنت والاستفادة من منافعها، بالإضافة إلى نقل المعارف والتجارب، وتطبيق نظام L.M.D. خير دليل على ذلك.

زيادة على كل ما سبق، فحسبهم أن ذلك يتضح جلياً في حرص الجامعة الجزائرية على تكثيف التبرصات وإمضاء اتفاقيات وبروتوكولات تعاون، بهدف مواكبة العولمة، مع السعي إلى تطبيق المعايير الدولية في التسيير ومقومات الحكامة.

- لا لم يتأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة: جاءت هذه الفئة من الأساتذة بـ 55 مفردة، وهو ما يعادل 75,3%، وهي الأعلى نسبة، لأنه في نظرهم الجزائر لازالت جد متأخرة من الناحية التكنولوجية، إذ لم نقل متخلفة. وأبسط مثال على ذلك ضعف خدمات الانترنت، التي أثّرت سلباً على جودة التعليم، وعلى مسار العملية التعليمية بصفة عامة، التي كانت عن بعد بالتزامن مع انتشار فيروس كورونا، لاسيما وأن العملية ما تزال في بدايتها. بوسط حسابي مقدر بـ 1,75، وانحراف معياري يساوي 0,434.

شكل رقم 19: رسم بياني يوضح أهم الفروقات بين النظام التقليدي والنظام الحديث بالنسبة للتعليم الجامعي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- القوانين المنظمة والممارسات : كانت هذه الفئة بـ 21 مفردة، بنسبة 28,8%، فمن وجهة نظرهم أن أكثر

ما يميز النظام الحديث، هو كثرة القوانين المنظمة لمختلف الممارسات، لاسيما على المستوى البيداغوجي

التي تحدد كفايات الانتقال من مستوى إلى آخر، وعدد الأطوار، بالإضافة إلى مؤشرات التقييم.

- التأقلم مع النظامين : جاءت هذه الفئة بـ 04 مفردات، وهو ما يعادل 5,5%، فحسبهم أن جامعة عنابة

سعت إلى الاعتماد على النظامين ودمجها معا، فالاختلاف يكمن في التسميات فقط، فلا توجد فروقات

جوهرية بين النظامين ماعدا في الجانب البيداغوجي للنظام الحديث، لاسيما وأن البرامج أصبحت وطنية، ولا توجد استقلالية للجامعة في اقتراح برامج أو تكوينات جديدة.

- **نوعية التكوين والحجم الساعي** : تمثلت هذه الفئة بـ 16 مفردة، ما نسبته 21,9%، حيث أن الأساتذة على مستوى جامعة عنابة، أكدوا أن النظام التقليدي أفضل في نوعية التكوين، لكونه كان أكثر قدرة على تزويد الطالب بمعطيات كثيرة، خاصة وأن الحجم الساعي كان كافيا، لأن المقاييس كانت سنوية في أغلبها وأسس التقييم تختلف، مما تجعل من الطالب أكثر فاعلية وجاهزية. أما بالنسبة للنظام الحديث، فالمُتَمَعَن فيه يرى أنه يتَّسِم بالحيوية والعصرية، ويرتبط بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، لكن أي إصلاح مرهون بمدى توفير الظروف الملائمة لنجاحه. وهذا ما يُعاب عليه، حيث أنه لم يُوفَّر له المناخ في الوقت الحالي ماديا وبشريا، مع عدم جاهزية القوانين المُسيِّرة له، والاكتفاء بقوانين النظام القديم؛ وعليه فإنه يحتاج إلى تهيئة الظروف المادية والاجتماعية، وحتى الثقافية للطالب ولأسرته (الرفاهية المادية، جودة خدمات الانترنت المكتبات، النقل،...)، لاسيما وأن العملية التكوينية، ضمن هذا النظام، من أهم متطلباتها المرافقة كمنط تعليمي فعّال، بهدف تحسين البحث العلمي وتكوين الهيئة التعليمية والانفتاح على المحيط.

- **الفرق غير واضح، ولا يوجد فرق** : جاءت هاتين الفئتين بمفردتين لكل فئة، بما يعادل 2,7%، فمن وجهة نظرهم لا توجد أي فروقات لأن التسميات هي التي تغيرت، أما النظام فهو نفسه، فحسبهم لا وجود لفرق واضح، بالرغم من توفير سطحي للوسائل، إذ أن المشكل متعلّق بالذهنيات وليس بالأنظمة.

- **فرق شاسع في النوعية** : جاءت هذه الفئة بـ 13 مفردة، بنسبة 17,8%، حيث أكدوا أن هناك العديد من الفروقات، أهمها أن النظام الحديث غير ملائم للبيئة الجزائرية، نظرا لعدم التحكم في طريقة تطبيقه بشكل

فعلي. فبالنسبة له على الرغم من مكوناته وحدائته، إلا أنه يحتاج إلى تكوين جيّد وفعال، مع الايمان بقدرات الطلبة وإشراكهم في العملية التعليمية، وعليه فإن الفرق شاسع كون النظام يركز على الكم دون مراعاة الكيف أي الجودة، على عكس النظام التقليدي الذي تميز بجودة المخرجات الجامعية وكفاءة الهيئة التدريسية.

- غياب المتابعة وعدم توفر اللوازم البيداغوجية : تمثّلت هذه الفئة بـ 09 مفردات، وهو ما يعادل 12,3% إذ اعتبروا أن النظام الحديث يتميز بالفوضى العارمة في التسيير، لاسيما في المجال البيداغوجي، والنمطية المفرطة، وعدم مراعاة خصوصية كل إقليم، رغم اعتماده على التكنولوجيات الحديثة، بهدف عصرنه التعليم والبحث والإدارة، عكس النظام التقليدي، الذي تميز ببذل مجهودات كبيرة من قبل الأساتذة، من أجل تحسين بعض الأساليب المستخدمة في العمل، رغم بساطة الإمكانيات، مع حرص الأسرة الجامعية على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

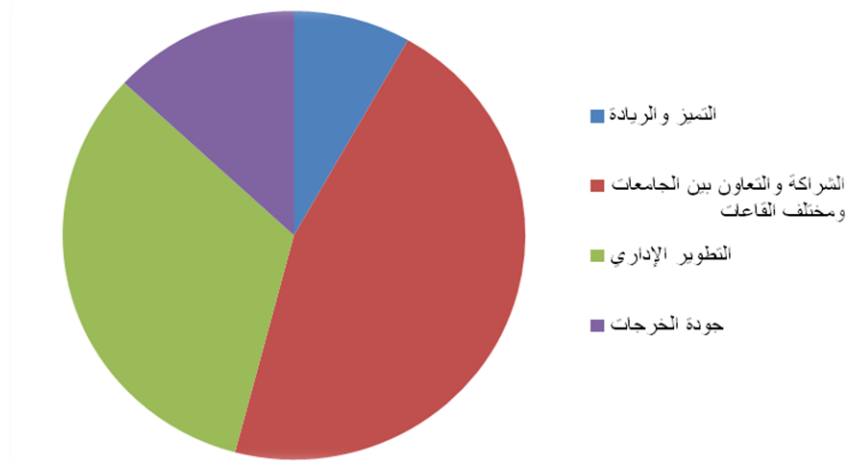
- بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بـ 06 مفردات، وهو ما نسبته 8,2%، فامتاعهم عن الإجابة يؤكد تركيز هذه الفئة على ما تقدمه الجامعة للطالب والمجتمع، دون الاهتمام بنوع النظام.

وهو ما تم التأكيد عليه من خلال إجابات المبحوثين الذين أجريت معهم المقابلة، حيث أجمعت كل الأطراف على أنه إذا تكلمنا على فكرة الجودة، فهي جاءت مع النظام الجديد (L.M.D.)، لكن على اعتبار أن ظروف النجاح غير مهيئة، رغم ما قدّمته خلية الجودة على مستوى جامعة عنابة من إضافة إيجابية للتسيير العلمي للكليات والأقسام، في ظل نقص الموارد المادية والبشرية، التي تقف عائقا أمام هذا التطبيق الفعلي.

إذ أنه كمخطط تعتبر الجامعة الحديثة أفضل، فالنصوص مثل المقاربة ونظام L.M.D، لكن كتطبيق غير موجود؛ فعند تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة، كل الظروف تصبح مهيأة للاختراع والإبداع. فجامعة

بعد الجودة، هي جامعة متفتحة، لا تستطيع إثبات نفسها دون الرقمنة، ودون مد جسور التواصل مع الجامعات الأخرى على اختلاف جنسياتها، فهي التي تعرف ما يطلبه المحيط من مهن ومن شهادات. ومن طبيعة المؤسسة، أنها تغذيه بالكفاءات، وتكون امتداد للعلوم الدولية، وتهيئتها لخدمة الفرد والمجتمع. وعلى مستوى آخر يبقى النظام التقليدي أفضل، من حيث التكوين، فالكفاءات القديمة أفضل، بوسط حسابي مقدر بـ 2,99، وانحراف معياري قدره 2,072.

شكل رقم 20: رسم بياني يوضح ما حققته إدارة الجودة الشاملة في البحث العلمي على مستوى الجامعة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- التميز والريادة : جاءت هذه الفئة بـ 05 مفردات، وهو ما يعادل 6,8%، ما يؤكد حرص الجامعة الجزائرية وسعيها إلى التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في البحث العلمي، ودفع الأسرة الجامعية إلى

التفكير في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة، للنهوض بالبحث العلمي، الذي يعد من أهم وظائف الجامعة بهدف تحقيق التميز والريادة.

- **الشراكة والتعاون بين الجامعات ومختلف القطاعات** : كانت هذه الفئة بـ 28 مفردة، ما يمثل نسبة 38,4% ، فالجامعة الجزائرية، من خلال بحوثها العلمية، تسعى جاهدة للخروج إلى المحيط، وخدمة المجتمع الذي يعد من أهم وظائفها، بالتعاون مع أطراف أخرى، وعقد شراكة مع باقي الجامعات ومختلف القطاعات وهو ما جسّدته جامعة عنابة في مشاريع بحوثها، على غرار مشروع بحث حول " مساهمة الإعلام في تنمية قطاع السياحة في الجزائر ما بعد البترول - دراسة حالة الإعلام السياحي في مدينة عنابة " (جامعة باجي مختار عنابة.2021.ص 1)

بالإضافة إلى مشروع بحث حول " التمهين والمعابر كإستراتيجية تكوينية، للاستجابة للعلاقة التفاعلية بين الجامعة ومحيطها ". وهذا حسب ما توصلنا إليه في دراستنا.

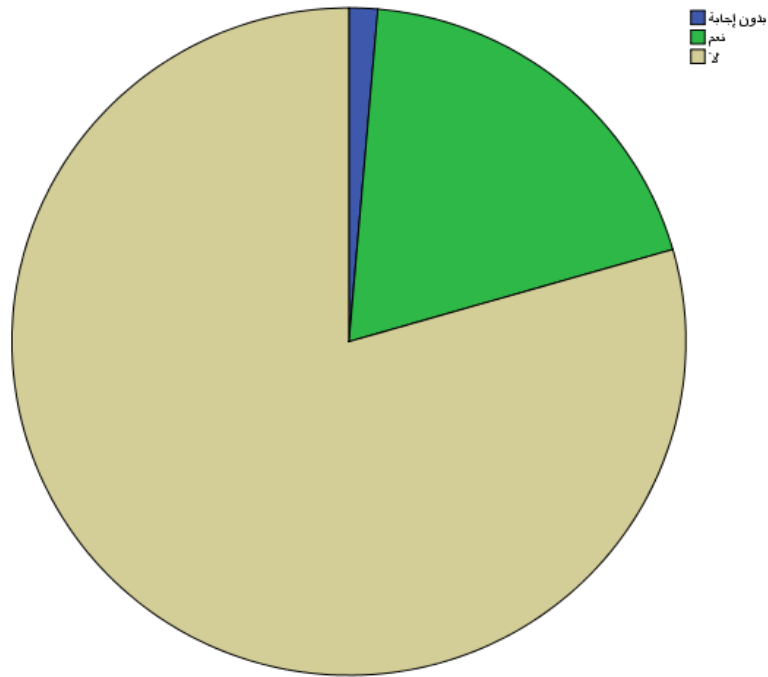
- **التطوير الإداري** : جاءت هذه الفئة بـ 20 مفردة، ما نسبته 27,4%، فالجامعة الجزائرية كانت حريصة أشد الحرص على أداء الدور المنوط بها، وتحقيق وظيفة من أهم وظائفها ألا وهي التدريس، والسعي إلى تأكيد مسؤوليتها اتجاه الخريج، عن طريق تدريبه وتكوينه، وأيضا مرافقته بما يؤهله ليكون عنصرا فعالا في المجتمع.

من خلال الشكل المبيّن أعلاه، نجد أن المجموع هو 61 مفردة، ما نسبته 83,60%، من حيث أن حجم العينة الأصلي كان 73 مفردة، ما يعادل 100%، وهذا راجع إلى أن مجموعة من المبحوثين امتنعوا عن

الإجابة عن هذا السؤال، فحسبهم أن الجامعة الجزائرية لم تصل بعد إلى إدارة الجودة الشاملة للبحث العلمي بوسط حسابي قدره 1,793، وانحراف معياري مقدر بـ 0,377.

شكل رقم 21: رسم بياني يوضح الاعتقاد بوضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى

جامعتهم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا : " نعم سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتنا واضحة "

تمثلت هذه الفئة بـ 14 مفردة، وهو ما يعادل 19,2%، فهم يرون أن سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة واضحة، ويتأكد ذلك من خلال حرص الجامعة الجزائرية على ترسيخ هذه الثقافة، وتفعيلها على مستوى

وظائفها (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، إضافة على المجهودات المبذولة على المستوى الإداري لمواكبة متطلبات العصرنة والاندماج في المحيط.

- الذين قالوا : " سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتنا ليست واضحة "

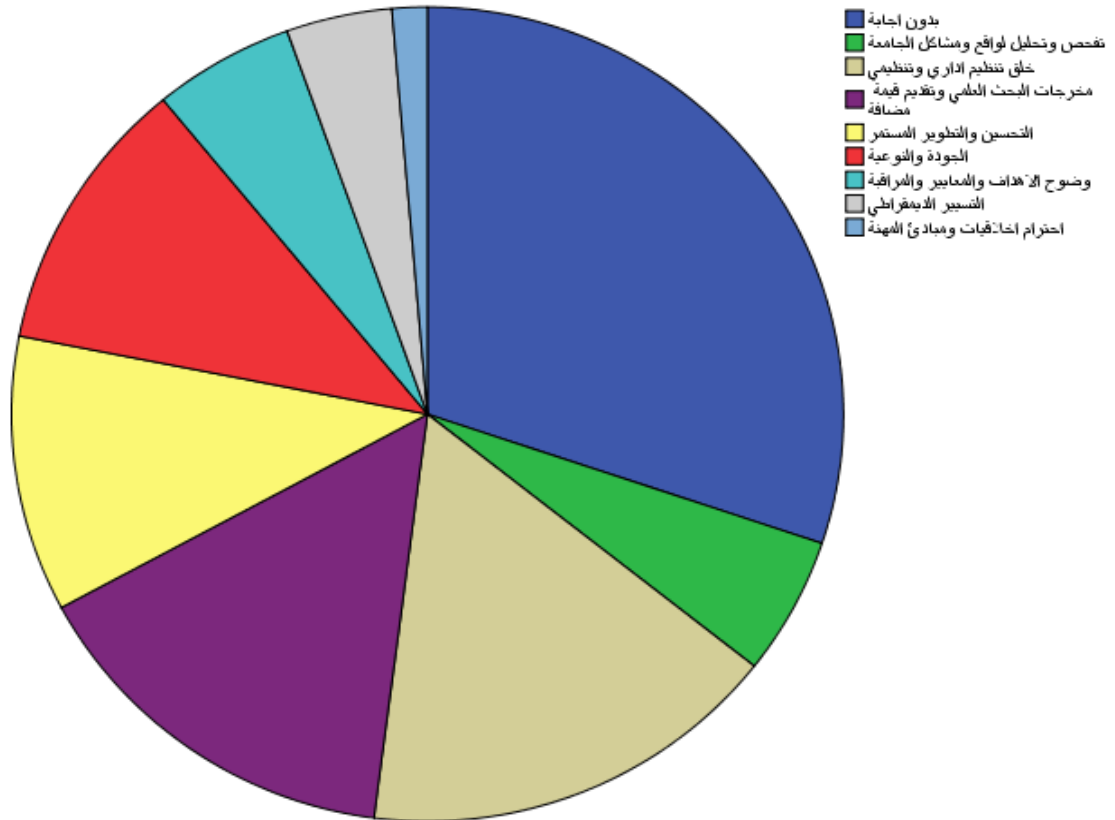
جاءت هذه الفئة بـ58 مفردة، وهو ما يعادل 79,5%، وهي أعلى من سابقتها، فحسبهم لا يوجد هناك عمل فعلي لتطوير أساليب التعليم، وكذلك بيئة العمل، فالمؤسسة تسعى دائما وراء تلبية حاجيات الطالب، مع تهميش الأستاذ وعدم الالتفات إلى حاجياته، لأنها مجرد تقييم فقط. رغم وجود خلية واحدة مركزية تكتفي بتكوين الأساتذة الجدد. فلا يوجد أبدا مشاركة الجميع في إجراءات الجودة الشاملة، لاسيما في ظل غياب الاتصال في الجامعة الذي يعد مشكلة كبيرة، خصوصا وأن الوسائل غير مستغلة، والبعض لا يعرف بوجود خلية جودة في الجامعة أصلا، لأن هذه المؤسسة لا تحدد مقاييس الجودة، ولا تقوم بسبر آراء أو إحصاء للمعطيات واتخاذ تدابير لتحسين جودة التعليم، رغم تضمنها لخلية الجودة ومراقبة النوعية، لكن دون أعمال ميدانية واضحة للعيان. فلا يزال النمط الإداري التقليدي واضح، مع صعوبة إلتحاق الجامعة بمختلف هياكلها من إدارة وهيئة تعليمية، بأسلوب إدارة الجودة الشاملة، والاستمرارية في تطبيق نمط التعليم التقليدي، مع محدودية الانفتاح على المحيط الخارجي.

- بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بمفردة واحدة، بنسبة 1,4%، وهي نسبة ضئيلة جدا، فحسبهم أن جامعة عنابة لم تصل بعد إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أكد المبحوثون الذين أجريت معهم المقابلة، أن غياب الاتصال بين أفراد الأسرة الجامعية، قلص من مهمة خلية الجودة على مستوى جامعة عنابة، فهو حاجة حتمية ومؤكدة، خصوصا مع غياب فضاءات

التواصل على مستوى الكليات والأقسام. فالمعلومات المرسله من طرف مسؤول الخلية، تبقى حبيسة المكاتب بوسط حسابي قدره 1,78، وانحراف معياري مقدر بـ 0,449.

شكل رقم 22: رسم بياني يوضح سمات إدارة الجودة الشاملة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- تفحص وتحليل لواقع ومشاكل الجامعة، وفئة وضوح الأهداف والمعايير والمراقبة : جاءت هاتان الفئتان بالتساوي بـ 04 مفردات لكل فئة، بنسبة 5,5%، وهو ما يؤكد أهمية تشخيص الواقع الجامعي وتحليله لمعرفة نقاط القوة واستغلالها لتقوية نقاط الضعف، والوصول إلى حلول للمشاكل التي تعاني منها مختلف

المؤسسات الجامعية بالجزائر. وهذا كله يكون وفق تحديد واضح للأهداف والمعايير، مع استمرارية المراقبة للوصول إلى المستوى الجيد، الذي يتضمن سمات إدارة الجودة الشاملة.

- **خلق تنظيم إداري وتنظيمي** : جاءت هذه الفئة بـ 12 مفردة لكل فئة، وهو ما يعادل نسبة 16,4%، فهي تؤكد مدى أهمية جودة التنظيم الإداري، وذلك يكون من خلال التخطيط والاستشراف، والاعتماد على تحسين نمط الإدارة، بالاحتكام دوماً إلى الكفاءة، والحرص على تحسين طرق العمل، بهدف تحقيق الفعالية في الأنشطة.

- **مخرجات البحث العلمي وتقديم قيمة مضافة** : تمثلت هذه الفئة بـ 11 مفردة، ما يعادل 15,1%، للأهمية البالغة لهذه السمة في خلق روح المبادرة، من خلال تحسين مستوى الهيئة التدريسية وعصرنة التكوين، الذي ينتج عنه جودة المخرجات والارتقاء بالبحث العلمي، بهدف خدمة المجتمع وبالتالي إضافة قيمة للجامعة الجزائرية، ولاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط.

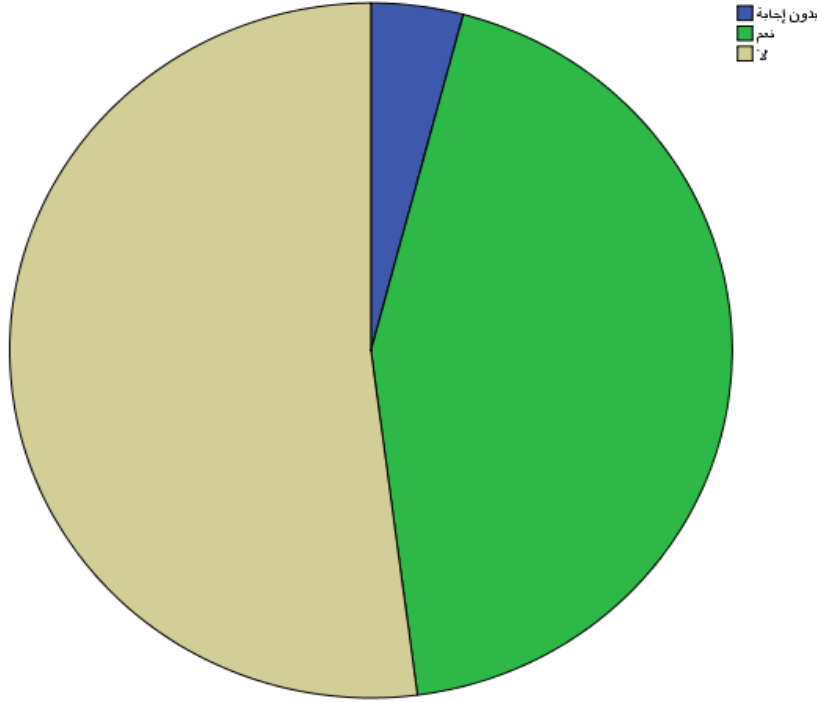
- **التحسين والتطوير المستمر وفئة الجودة والنوعية** : جاءت هاتان الفئتان متساويتين بـ 08 مفردات لكل فئة، ما نسبته 11%، إذ أنها تعكس اهتمام الجامعة الجزائرية باستمرارية التطوير والتحسين، بالاعتماد على التكوين وتجديد المعارف، كما تؤكد حرصها الشديد على تخريج طلبة أكفاء، يمتازون بالجودة والنوعية والمساهمة في تطوير المؤسسات، مع تشخيص المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات ومعالجتها.

- **التسيير الديمقراطي** : تمثلت هذه الفئة بـ 03 مفردات، أي بنسبة 4,1%، وهو ما يؤكد مدى أهمية هذه السمة في النهوض بالجامعة الجزائرية، في ظل إدارة الجودة الشاملة، القائمة على تسيير عقلاني ديمقراطي ونمط إداري علمي، بالاعتماد على إشراك جميع الفاعلين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- احترام أخلاقيات ومبادئ المهنة : جاءت هذه الفئة بمفردة واحدة، أي بنسبة 1,4%، وهي قليلة جدا رغم الضرورة الملحة، لتوفير هذه الصفة عند مُكوّنات الأسرة الجامعية، وأهمية التحلي بأخلاقيات المهنة، وتبني المبادئ السامية، التي تحفظ النظام العام في المؤسسة الجامعية، فإدارة الجودة الشاملة تبقى من أبرز الأهداف التي تسعى الجامعة الجزائرية عموما، وجامعة عنابة على وجه الخصوص، إلى الوصول إليها ويظهر ذلك جليا من خلال سماتها الموجودة في وظائف الجامعة الثلاث، حتى ولو كانت مفعلة بشكل غير واضح، بوسط حسابي قدره 2,55، وانحراف معياري مقدر بـ 2,236.

- بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بـ 22 مفردة، وهو ما يعادل 30,1%، وهذا راجع لعدم امتلاكهم معلومات كافية عنها، وهو ما يفسر انغلاق الجامعة وعزل الأساتذة، رغم أهمية الاتصال في بناء وتطوير العلاقات والانفتاح على المحيط.

شكل رقم 23: رسم بياني يوضح إدراج الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- من قالوا : " نعم يُدرج الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي في الجزائر " :

كانت هذه الفئة ممثلة بـ 32 مفردة، بنسبة 43,8%، فهي تعكس دور الاتصال في تطوير الجامعة الجزائرية وتوطيد العلاقة بين أفراد الأسرة الجامعية من جهة، وبين الجامعة ومحيطها من جهة أخرى، بالإضافة إلى إسهامه في الارتقاء بالبحث العلمي. وقد أكّدت هذه الفئة من المبحوثين أن جامعة عنابة تولي أهمية كبيرة للاتصال، حيث يتم الاعتماد عليه في تطوير مناهجهم وثقافتهم، وكذلك في مد جسور التواصل سواء على

الصعيد الداخلي أو الخارجي، وقد تجسّد ذلك من خلال إدراج مادة الإعلام والاتصال في البرامج التعليمية المقررة، مع نشر العلم باستغلال الوسائط الجديدة، والمشاركة عن طريق القنوات الاتصالية النازلة أو الصاعدة. فهناك مجالات للحوار بين الأطراف الفاعلة، حتى ولو كانت محتشمة، كما أن هناك رغبة في التواصل مع جميع الشركاء، زيادة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق جودة التعليم الجامعي، باستعمال منصات وأرضيات معلوماتية ومواقع إلكترونية، لتزويد الأساتذة والطلبة بالمعلومات وإدراج عمليات التسجيل وإرسال المقالات ضمن هذه الأرضيات على سبيل المثال، وحتى إقامة ملتقيات ومؤتمرات عن بعد.

- من قالوا : " لا يُدرج الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي في الجزائر " :

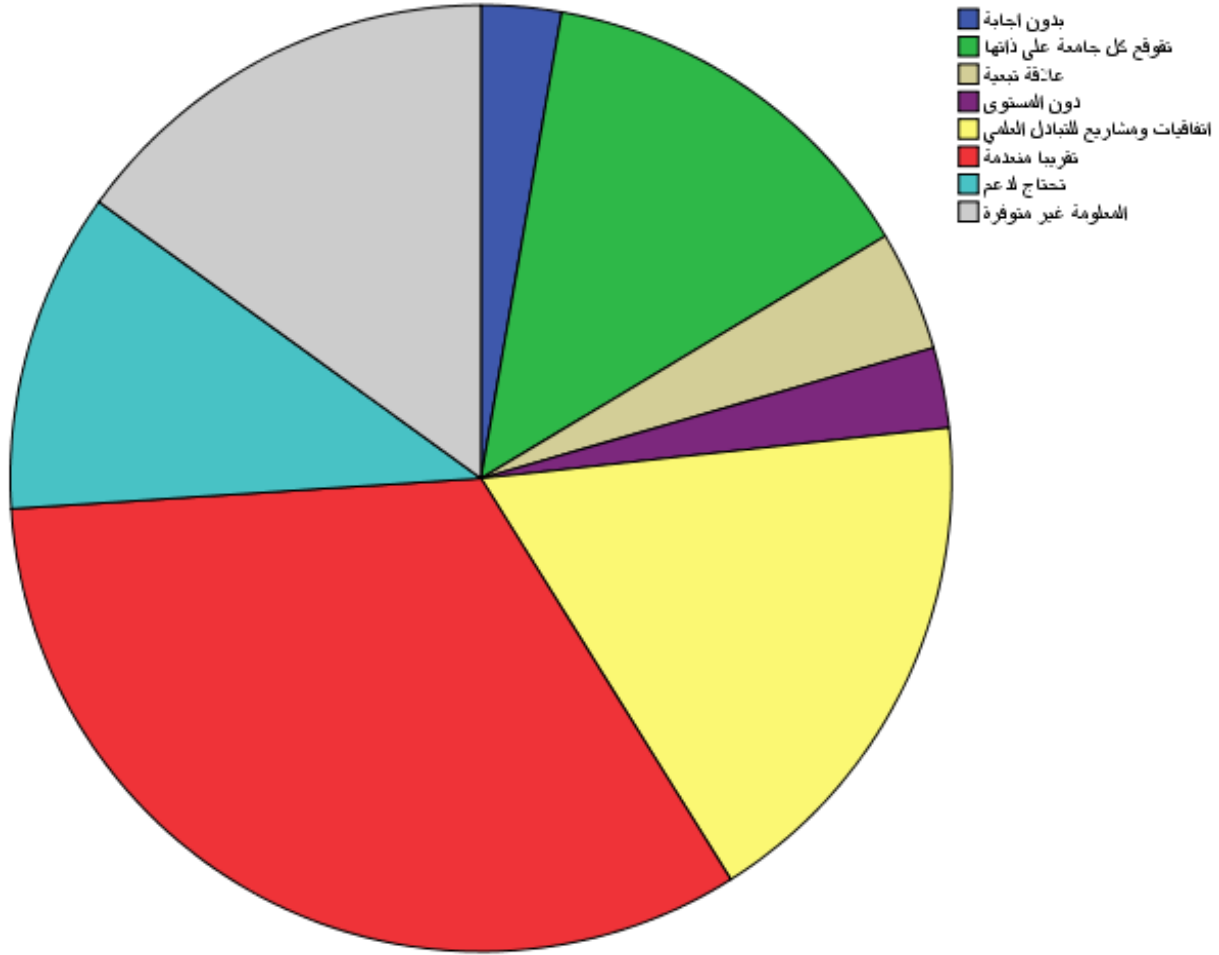
جاءت هذه الفئة بـ 38 مفردة، ما يعادل 52,1%، لأن حسبهم الجهات الوصية لا تهتم بالاتصال ولا بتوظيفه لربط الجامعة مع محيطها، سواء الداخلي أو حتى في تطوير علاقاتها الخارجية، كما أنهم اعتبروا أن الجزائر لا تزال بعيدة عن النهوض بالتعليم الجامعي، بالاعتماد على الاتصال كأحد استراتيجياتها، وتحقيق ذلك ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أنه لا توجد متابعة جدية ودقيقة، تتجسّد على أرض الواقع، لاسيما وأن الجامعة في حالة قطيعة مع أصحاب القرار من جهة، زد على ذلك رفض المؤسسات الجزائرية، على اختلاف طبيعة نشاطها، إلى ما تقدمه المؤسسات الجامعية من خريجين أو اقتراحات نتائج البحوث.

- بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بـ 03 مفردات، ما يعادل 4,1%، وهي قليلة مقارنة بالفئتين المتبقيتين رغم الضرورة الملحة لتوفير الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي الجزائري، لمساهمة الفعالة في النهوض بالجامعة، وغرس ثقافة الجودة الشاملة.

فقد أجمع المبحوثون، الذين أجريت معهم المقابلة، على أن الاتصال عنصر فعال جدا وأكثر من ضروري لتحقيق الجودة، خاصة مع المتعاملين والمستفيدين من الجودة. فالجامعة نسق بيداغوجي، علمي واقتصادي لا تستطيع أن تمد الجسور إلا من خلال الاتصال، و تكنولوجيايات الاتصال، حتى تتوغل عبر العالم ويكون لها تأثير على المحيط. بوسط حسابي قدره 1,48، وانحراف معياري مقدر بـ 0,580.

شكل رقم 24: رسم بياني يوضح رؤيتهم لطبيعة العلاقات بين جامعتهم و الجامعات الأخرى على

مستوى الوطن أو العالم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- تفوق كل جامعة على ذاتها : جاءت هذه الفئة بـ 10 مفردات، ما يعادل نسبة 13,7%، ما يفسر انغلاق جامعتنا على نفسها، ودخولها في عزلة، وبالأخص فيما يتعلّق بالبحث العلمي، رغم دور وأهمية الاتصال وضرورة بناء وتوطيد العلاقات مع باقي الجامعات، لاسيما الأكثر تطورا منها، بهدف الاستفادة منها والنهوض بالقطاع، والوصول إلى جودة التعليم الجامعي.

- **علاقة تبعية** : تمثلت هذه الفئة بـ 03 مفردات، وهو ما يعادل 4,1%، حيث عبّرت هذه الفئة عن الواقع الذي نعيشه اليوم في جامعتنا، ونظام L.M.D خير دليل، ما جعل الجامعة الجزائرية تعمل في ظل جملة من الاضطرابات، على غرار ترسيخ سياسة عرجاء، أساسها الكم على حساب الكيف.

- **اتفاقيات ومشاريع للتبادل العلمي** : جاءت هذه الفئة بـ 13 مفردة، ما يعادل 17,8%، فالجامعة تنشط مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وحتى إقليميا وعالميا، وذلك بعلاقات تعاون وعقد اتفاقيات ثنائية، والزيارات والتريصات من وإلى خارج الوطن، وهو ما يعكس أهمية خلق التفاعل بين المجتمعات، خاصة وان المؤسسة الجامعية تعتبر من أهم المؤسسات التي تعتمد عليها كل دولة، ما يدفع بها إلى أن تكون سبّاقة في الاستفادة من خبرات باقي الجامعات، لاسيما الأجنبية منها.

- **تقريبا منعدمة** : تمثلت هذه الفئة بـ 24 مفردة، بنسبة 32,9%، وهي أعلى نسبة من غيرها، رغم أهمية ربط جامعة عنابة مع باقي المؤسسات الجامعية على مستوى الوطن. هذه الأخيرة التي تعد عماد المجتمع وضرورة انفتاحها على جامعات العالم المختلفة، وهو ما يؤكد تركيز أساتذة جامعة عنابة على العلاقات الشخصية المباشرة مع زملائهم فيما يتعلق بالبحث العلمي، كما أشرنا سابقا ؛ زيادة على إعطاء الأولوية القسوى لتكوين الطالب والحرص على تأهيله، في ظل نقص اتصال الجامعة مع محيطها الخارجي ومؤسساته المختلفة، ما يفسر تركيز الجامعة اهتمامها على وظيفة واحدة فقط من وظائفها، ألا وهي التدريس دون الاهتمام بالبحوث العلمية، وتسخيرها لخدمة المجتمع، وبالتالي إهمالها لهاتين الوظيفتين.

- **تحتاج إلى دعم** : جاءت هذه الفئة بـ 08 مفردات، ما يعادل نسبة 11%، إذ أن شبكة العلاقات بين جامعة عنابة والجامعات الأخرى على مستوى الوطن حسنة، إلا أنها على مستوى العالم بحاجة إلى المزيد من

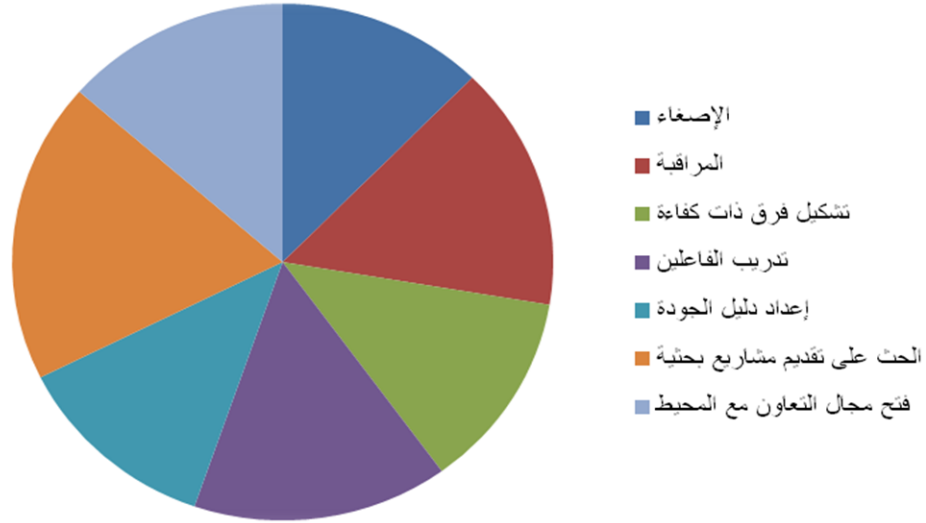
الانفتاح والاتفاقيات الجادة والمثمرة، لأنه لا يوجد تنسيق، حسب ما لَمَسَه المبحوثين من خلال تربصاتهم خارج الجزائر، رغم أنه من الضروري الاستفادة من نجاحات هذه الجامعات، مع خلق فرص عمل وتكوين للخريجين، عن طريق ربط اتصالاتهم وتفاعلهم مع مختلف مؤسسات المحيط الخارجي.

- **المعلومة غير متوفرة** : تمثلت هذه الفئة بـ 11 مفردة، ما نسبته 15,1%، ما يؤكد انغلاق أساتذة جامعة عنابة على أنفسهم وتوقعهم، رغم أهمية الاتصال، وضرورة تكوين علاقات مع باقي جامعات الوطن والعالم بطريقة تتماشى وفق التطورات الحاصلة على مستوى العالم، للاستفادة منها في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

- **بدون إجابة ودون المستوى** : جاءت هاتين الفئتين بالتساوي بمفردتين لكل منهما، ما نسبته 2,7%، حيث أشارتا إلى أن جامعة عنابة لم ترقى بعد إلى المستوى الذي يمكنها من بناء علاقات مع جامعات أخرى، سواء على مستوى الوطن أو حتى على مستوى العالم، وهو ما أدى ببعض المبحوثين -رغم قلتهم- إلى عدم الإجابة على هذا السؤال، زيادة على اعتمادهم على العلاقات الاتصالية المباشرة والشخصية.

من خلال الشكل المبين أعلاه، نجد أن أكثر ما يُميّز طبيعة العلاقة بين جامعة عنابة وباقي الجامعات الجزائرية -وحتى على مستوى العالم-، هو تغليب العلاقات الشخصية والتوقع، رغم وعي المبحوثون بضرورة تفعيل الاتصال مع أطراف أخرى من خارج المؤسسة الجامعية، فضلا على باقي الجامعات الوطنية والعالمية مع الحرص على التوفيق بين الوظائف الثلاثة للجامعة، دون التركيز على وظيفة التدريس فقط، بل لا بد من الاستفادة من البحوث العلمية لخدمة المجتمع، في إطار ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة. بوسط حسابي مقدّر بـ 4,37، وانحراف معياري قدره 1,976.

شكل رقم 25: رسم بياني يوضح التقنيات التي تدعم بها الجامعة نشاطاتها في الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- كل من الإصغاء، تشكيل فرق ذات كفاءة وإعداد دليل الجودة : جاءت هذه الفئات بـ21 مفردة لكل فئة على حدى، ما يعادل 28,8%، ما يؤكد اهتمام جامعة عنابة بفتح أبواب أمام فاعليها والإنصات إلى مشاكلهم واقتراحاتهم، مع التشجيع على العمل الجماعي، والبحث على تشكيل فرق ذات كفاءة، وتجسيد مبدأ تكافؤ الفرص. كما أنه من بين ما ركزت عليها الجامعة لتدعيم نشاطاتها، هو إعدادها لدليل الجودة، الذي يعد مرجعاً يستند عليه أفراد الأسرة الجامعية، للرجوع إليه وقت الحاجة. وبالتالي أن هذا الصرح العلمي يسعى إلى تكريس إدارة الجودة الشاملة، والانفتاح أكثر على المحيط من خلال جملة من التقنيات المستعملة في مد جسور التواصل.

- المراقبة، وتدريب الفاعلين : جاءت هاتان الفئتان بـ26 مفردة لكل منهما بالتساوي، ما يعادل 35,6% ويتم ذلك باستحداث نصوص تساهم في خلق المناخ الملائم للنهوض بإدارة الجودة الشاملة على مستوى

جامعة عنابة، و الحث على العمل الجيد باستمرار، مع الحرص على مراقبة النتائج المتوصل إليها لتدارك النقائص الموجودة، واستغلال الفرص المتاحة. كما أن تدريب الفاعلين من شأنه العمل على مساعدة أساتذة جامعة عنابة -حسب ما صرّح به المبحوثون- على تطوير إمكاناتهم البشرية وقدراتهم. ويتم ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوين فاعلين، بتحفيظهم على اكتساب خبرات من الجامعات الأكثر تطوراً، وتفعيل التواصل معهم.

- **الحث على تقديم مشاريع بحثية** : تمثّلت هذه الفئة بـ32 مفردة، ما نسبته 43,8%، إذ ركّز المبحوثون على ضرورة تفعيل الاتصال بين أساتذة جامعة عنابة، من خلال فتح المجال أمام جميع الشرائح وتشجيعهم على تقديم مشاريع بحثية، وتقديم الدعم المادي لذلك، ما يساهم في خلق المناخ الملائم على مستوى المؤسسة الجامعية، والعمل على دفع مختلف مؤسسات المحيط، لإعطاء الثقة في نتائج هذه البحوث.

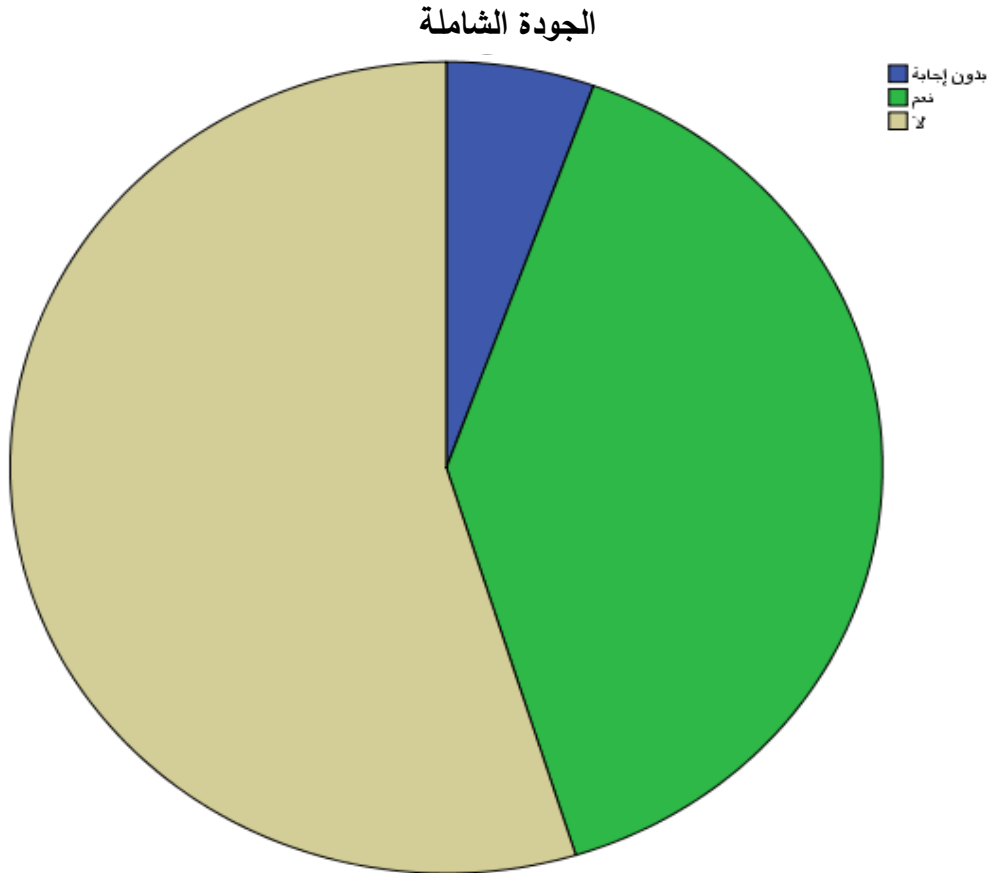
- **فتح مجال التعاون مع المحيط** : جاءت هذه الفئة بـ23 مفردة، بنسبة 31,5%، وهو ما يؤكد أن جامعة عنابة تُؤثّر وتتأثّر بمحيطها الخارجي، على اعتبار أنها نسق مفتوح عليه، بالإضافة إلى حرصها على الاستفادة من محيطها، وأدائها الدور المنوط بها، للنهوض به والمساهمة في تطويره، والخروج إليه بخلق تفاعل بينها وبين المجتمع، من خلال تكوينها لإطارات تمثل جسر تواصل يمتد بين الطرفين، ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

في الشكل المبين أعلاه نجد أن المجموع هو 170 مفردة، ما نسبته 233,1%، في حين أن الحجم الأصلي للعينة قدر بـ73 مفردة، بنسبة 100% ؛ وهذا الاختلاف أساسه اختيار المبحوثون لأكثر من اقتراح، ومنهم من اعتمدتهم كلهم. إذ أنّ خلية الجودة على مستوى جامعة عنابة، كانت لها مساهمة فعّالة ودور بارز في

تفعيل هذه التقنيات، من خلال التدقيق والبحث عن احترام الجامعة لمعايير المهارة والنوعيّة، وأيضاً حرصها على تكوين الأساتذة الجدد، وبناء مشروع مؤسسة، وهو ما نجده مذكور بالتفصيل في دليل الجودة.

وكان لتطبيق الجودة إضافة لجامعة عنابة، وهو ما تأكد من خلال إجابات المبحوثين الذين أُجريت معهم المقابلة، حيث أجمعوا على أنها من الجامعات التي استقادت من مصلحة الجودة، واتضح ذلك في التغييرات التي طرأت على مستوى المصالح البيداغوجية والوسائل العامة، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة. إلا أنه ماعدا تكوين الأساتذة الجدد، الذي أعطى نتائج يمكن اعتبارها جيّدة، فالجوانب الأخرى لم ترقى إلى مستوى الطموحات، لاسيما على مستوى التحقيق الداخلي، لأن في الغالب نتائج هذه التحقيقات تبقى حبيسة الأدراج لاعتبارات كثيرة، منها نقص الموارد الماديّة، مع غياب التحفيز للفاعلين في القطاع، وترجيح المنطق الإداري الذي في أغلب الأحيان يعطّل مسيرة الجامعة نحو التقدم وتحقيق الأهداف التي تضعها الخلية، من أجل الوصول إلى رقي الجامعة. فعلى سبيل المثال هناك ما يقارب 90 مخبراً على مستوى جامعة عنابة، ولكن إذا نظرنا إلى النتائج المتوصّل إليها، فيمكن اعتبارها هزيلة مقارنة بالطموحات والأهداف. بوسط معياري قدره 1,664، وانحراف معياري مقدّر بـ0,471.

شكل رقم 26: رسم بياني يوضح الاعتقاد أن أساليب وأنشطة الاتصال بالجامعة موجهة لإنجاح إدارة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- من قالوا: " نعم إنَّ أساليب وأنشطة الاتصال بالجامعة موجهة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة":

جاءت هذه الفئة بـ29 مفردة، ما يعادل نسبة 39,7%، لأنها تهدف إلى إشراك أو إسهام كل الأطراف الفاعلة. فمن المتعارف عليه أن الأنشطة الاتصالية تسعى إلى التعريف بالجودة وتجسيدها في مختلف مستويات المؤسسة الجامعية، كما تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لتنفيذ الجودة وخلق التميز لنظام التعليم الجامعي. فقد نجحت هذه الأنشطة إلى حدّ ما في تطبيق الجودة الشاملة، لأن الاتصال بين مختلف الأطراف

يؤدي بالضرورة إلى إنجاح إدارة الجودة الشاملة، رغم عدم وجود إستراتيجية واضحة، ما قلص من تفعيلها وجعلها في الغالب أنشطة روتينية نادرة التوفيق.

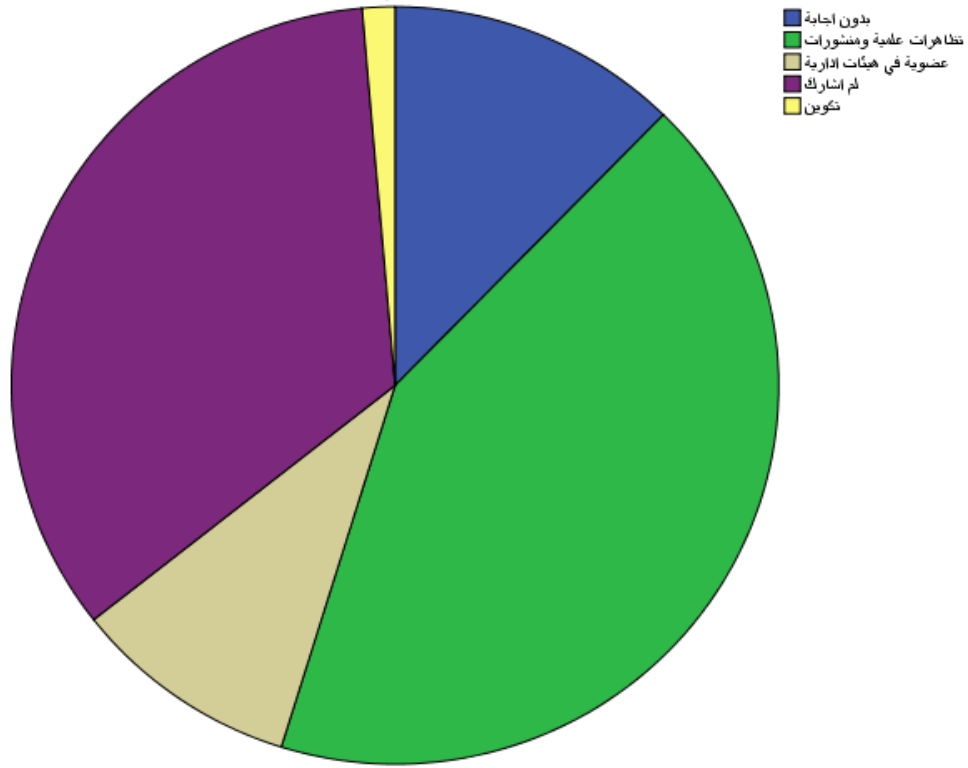
- من قالوا: " إنَّ أساليب وأنشطة الاتصال بالجامعة ليست موجهة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة" :

تمثلت هذه الفئة بـ40 مفردة، ما يعادل نسبة 54,8%. ترى هذه الفئة أن الأنشطة الاتصالية تبقى ناقصة لكي تتجح إدارة الجودة الشاملة، وهذا راجع حسبهم لافتقار جامعة عنابة لمقومات الاتصال الحقيقية، مع غياب التغذية العكسيّة، زيادة إلى أنه لا وجود لأي عملية تحسين، في ظل انعدام تفعيل للمعلوماتية، ما أدى إلى عدم نجاح الأساليب الاتصالية في النهوض بجامعة عنابة ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بـ04 مفردات، بنسبة 5,5%، ما يُفسّر انغلاق هذه الفئة على نفسها وتركيز اهتمامها على التدريس فقط وتلقين الطلاب.

بوسط حسابي قدره 1,49، وانحراف معياري مقدّر بـ0,604.

شكل رقم 27: رسم بياني يوضح الأنشطة الاتصالية التي شاركوا فيها كفاعلين في جامعتهم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- تظاهرات علمية ومنشورات : كانت هذه الفئة الأعلى نسبة بـ42,5%، حيث سجّلت 31 مفردة، ما يؤكّد اهتمام جامعة عنابة -من خلال أساتذتها- بالبحث العلمي، وحرصها على مد جسور التواصل، وتفعيل كل السبل الممكنة لذلك، والكفيلة بإخراج الجامعة إلى محيطها، ويتجلى ذلك في مساهمة أساتذتها في مبادرات معتبرة، حتى ولو كان خارج الجامعة.

- عضويّة في هيئات إدارية : جاءت هذه الفئة بـ07 مفردات، ما يعادل 9,6%، ما يفسر اهتمام أساتذة الجامعة بتنويع أنشطتهم، مع تأكيد حرص جامعة عنابة على فتح باب المشاركة أمامهم، في التسيير وإدارة

الشؤون العامة لها. وكل ذلك راجع إلى استغلال كل السبل والتقنيات، الكفيلة بقيادة المؤسسات الجامعية بالجزائر إلى الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

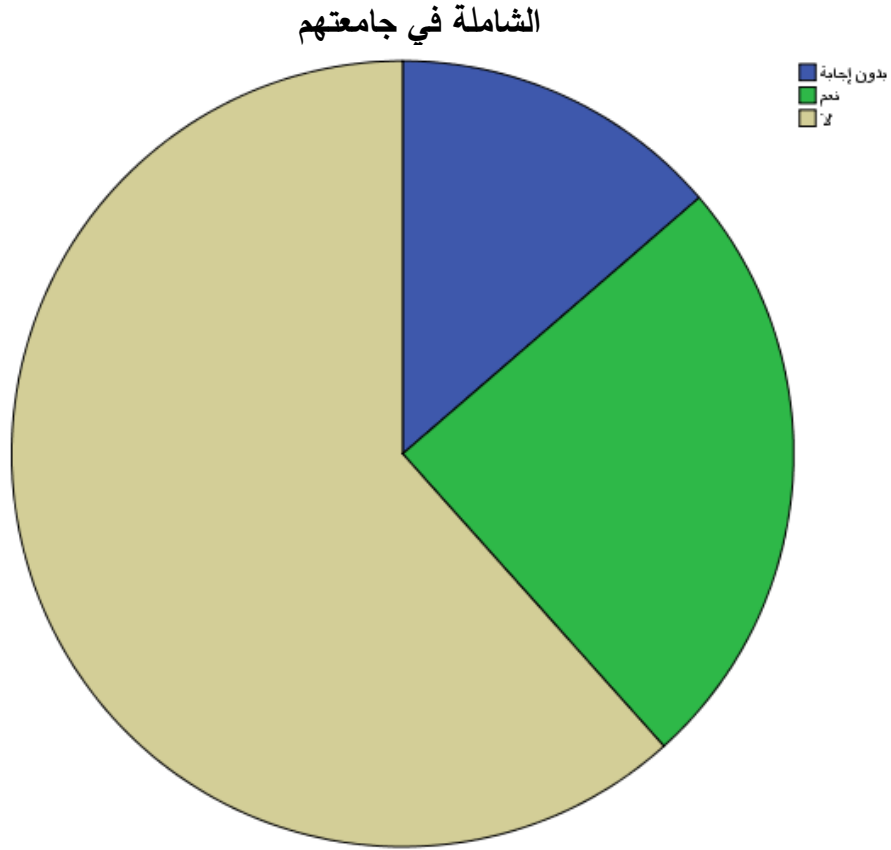
- الذين لم يشاركوا : جاءت هذه الفئة بـ25 مفردة، ما نسبته 34,2%، وهو ما يفسر حالة العزلة التي يعيشها الأستاذ الجامعي بالجزائر، وتركيز اهتمامه على وظيفة التدريس، وانفصاله عن باقي الوظائف، رغم ارتباطهم الوثيق ببعضهم، بالإضافة إلى العراقيل والصعوبات التي تواجه هذه الفئة عطّلت مسارها البحثي.

- التكوين : جاءت هذه الفئة بمفردة واحدة، وهو ما يعادل 1,4%، وهي قليلة مقارنة بسابقاتها، وهذا راجع إلى أن هذا النشاط يدخل ضمناً في وظائف ومهام الأستاذ الجامعي.

- بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بـ09 مفردات، ما يعادل 12,3%، وهو ما يفسر انغلاق أساتذة جامعة عنابة على أنفسهم، ورفضهم للتواصل مع غيرهم، إضافة إلى كثرة انشغالاتهم ما منعهم من الإجابة.

بوسط حسابي مقدر بـ1,70، وانحراف معياري قدره 1,1140.

شكل رقم 28: رسم بياني يوضح ما إذا توصلت هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا : " نعم توصلت هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة الشاملة في جامعتهم " :  
تمثلت هذه الفئة بـ 18 مفردة، ما نسبته 24,7%، ويتأكد ذلك من خلال الانفتاح أكثر على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، مع تركيز الاهتمام على الجانب التطبيقي في التدريس، وعدم الاكتفاء بالجانب النظري، وفتح التربصات. إضافة إلى تفعيل التكنولوجيات الحديثة في ممارسة المهام، سواء كان ذلك في العملية البيداغوجية أو التسيير، وحتى في النشاطات والبحوث العلمية، وأيضاً حرص جامعة عنابة على

إشراك فاعليها، وإعطاء فرصة للآخرين لإبراز مهاراتهم وقدراتهم. ولعلّ أبرز هذه الآليات، هو أنها كانت من بين الجامعات السبّاقة إلى اقتراح خلية جودة، وإعداد دليل لإدارة الجودة الشاملة.

- الذين قالوا: " لا لم تتوصّل هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة الشاملة في جامعتهم " :

جاءت هذه الفئة بـ45 مفردة، وهو ما يعادل 61,6%، وهي أعلى نسبة من سابقتها، ما يؤكّد أن الجامعة الجزائرية لم تلعب دورها اللازم في النهوض بإدارة الجودة الشاملة، ولم تكن لها مساهمة في التغييرات الحاصلة في المحيط، والتفاعل معها للوصول إلى جامعة الجودة.

- بدون إجابة : كانت هذه الفئة بـ10 مفردات، ما يعادل نسبة 13,7%، ما يفسّر عدم اهتمام هذه الفئة بالتواصل مع غيرهم في ظل كثرة انشغالاتهم.

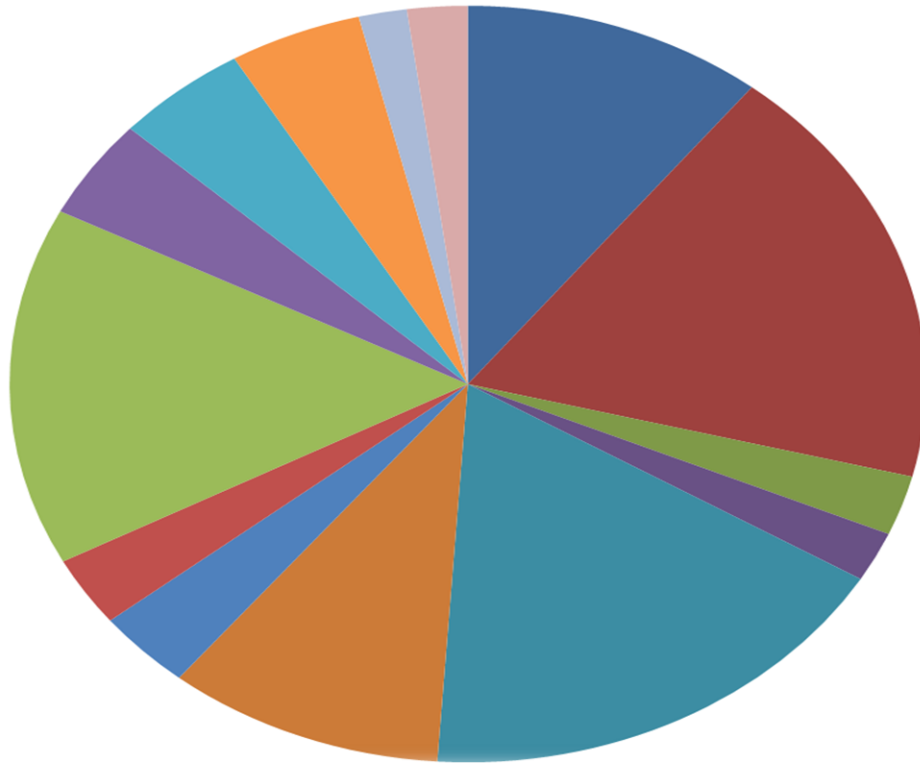
وعلى الرغم من حرص جامعة عنابة، لاقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة الشاملة من خلال أنشطتها، إلا أنه لم يتم متابعة هذه الأخيرة، وهو الإشكال الذي يحّد من الاستفادة منها على المدى المتوسّط والبعيد، وهذا ما تم تأكّيده من خلال إجابات المبحوثون الذين أجريت معهم المقابلة، حيث أجمعوا على تهمين المجهودات المبذولة من قِبَل الفاعلين، وعلى رأسها خلية الجودة، في تجسيد إستراتيجية النهوض لهذه المؤسسة المهمة (اتجاه الطلبة، الأساتذة، الإدارة واتجاه المحيط)، وذلك بالدفع من جديد بالحياة الجامعية لما هو أفضل، وخلق كفاءات جديدة للعيش داخل الجامعة، سواء فيما يتعلّق بالحياة التدريسية أو البحثية أو حتى الثقافية. مع سعيهم إلى خلق فضاءات تواصل لطرح انشغالاتهم واهتماماتهم. وبشكل عام، فالمنتظر من الجامعة هو انفتاحها على المحيط، بخلق جسور التواصل مع مختلف الهيئات والفاعلين، فالجامعة لا تكون لنفسها وإنما

للمجتمع، لكنها تبقى مجرد تطلعات وانتظارات تعترضها عراقيل كثيرة. بوسط حسابي مقدر بـ1,48، وانحراف معياري قدره 0,729.

شكل رقم 29: رسم بياني يوضح الدعائم المعتمدة من طرف جامعة عنابة للنهوض بإدارة الجودة

### الشاملة للبحث العلمي

- |                                |                                      |              |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| دعوة مختصين                    | التكوين                              | إذاعة محلية  |
| صحافة                          | ملتقيات                              | أبواب مفتوحة |
| صالونات                        | مراجع                                | أيام دراسية  |
| الإشراك في محالات علمية متخصصة | الباحثين                             | مدراء مخابر  |
| رابط علاقات مع مكاتب معاصرة    | تكوين بنك معلومات حول الأسرة البحثية |              |



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- **الاعتماد على دعوة مختصين:** تمثلت بـ 25 مفردة، ما نسبته 34,2%، ما يفسر حرص جامعة عنابة على انفتاحها على المحيط الخارجي، وتوسيع دائرة علاقاتها للعالم أجمع، وذلك بالتبادل المعرفي، وتقاسم الأفكار والبحوث العلمية مع مختصين من كافة أنحاء العالم، للمساهمة بكل ما من شأنه النهوض بالبحث العلمي على مستوى جامعة عنابة، ومن تم العمل على تعميمه على باقي المؤسسات الجامعية بالجزائر.

- **الاعتماد على التكوين :** جاءت هذه الفئة بـ 43 مفردة، ما نسبته 58,9%، وهي الأعلى من باقي الفئات ما يؤكد سعي جامعة عنابة إلى الاهتمام بفاعليها بهدف الارتقاء بكوادرها، مع التركيز على تنويع هذه الوسائل، للعمل على الاستفادة من أكبر قدر من المعلومات لضمان استمرارية التطور، ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- **الاعتماد على إذاعة محلية :** جاءت هذه الفئة بـ 06 مفردات، ما يعادل نسبة 8,2%، ما يؤكد اعتماد جامعة عنابة على مختلف الوسائل لتفعيل الاتصال مع المحيط، على غرار الاتصال الجماهيري، مع عدم الاكتفاء بالعنصر البشري فقط. وهذا دليل على وعيهم بضرورة إخراج الجامعة للمجتمع. هذا الأخير الذي يعتبر من معايير إدارة الجودة الشاملة.

- **الاعتماد على الصحافة، وتكوين بنك معلومات حول الأسرة البحثية :** جاءت هاتين الفئتان بالتساوي بـ 05 مفردات لكل فئة، ما يعادل 6,8%، ما يؤكد اهتمام جامعة عنابة وحرصها على تفعيل علاقاتها مع محيطها الخارجي، وخروجها من قوقعتها، بالاستغلال الأمثل لوسائل الاتصال الجماهيري على اختلافها إضافة إلى أنها كانت تسعى إلى توطيد علاقاتها الاتصالية، وخلق جسور التواصل بينها وبين أساتذتها

وأُسرتها البحثية، من خلال العمل على إزالة الحواجز، بتسخير مختلف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وخاصة أن الأسرة البحثية هي اللبنة الأساسية للبحث العلمي، ما جعل جامعة عنابة تكون أشد حرصاً على توطيد العلاقات واستمرارية التواصل.

- **الاعتماد على الملتقيات** : حيث نجد أن هذه الفئة جاءت بـ 41 مفردة، ما يعادل نسبة 56,2%، وهذا راجع إلى حرص جامعة عنابة على توسيع دائرة علاقاتها، بإدخال المحيط إلى الجامعة وإخراجها إليه، بهدف الاستفادة من الخبرات والمساهمة في إثراء باقي الجامعات، وبالتالي تطوير المجتمع ككل، وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- **الاعتماد على الأبواب المفتوحة** : تمثلت هذه الفئة بـ 23 مفردة، بنسبة 31,5%، ما يفسر أن جامعة عنابة لا تعيش في أبراج عاجية، بل أتاحت سبل التواصل معها بمختلف وسائل الاتصال، وأمام جميع شرائح المجتمع.

- **الاعتماد على الصالونات** : جاءت هذه الفئة بـ 08 مفردات، ما يعادل 11%، وهذا راجع إلى أن جامعة عنابة كانت حريصة على القيام بوظائفها على أكمل وجه خدمةً للمجتمع، والمساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني، كونها لم تقتصر على التدريس والبحث العلمي فقط.

- **الاعتماد على مراجع** : كانت هذه الفئة بـ 07 مفردات، بنسبة 9,6%، فجامعة عنابة استغلّت كل الفرص المتاحة أمامها، لتفعيل اتصالها مع مختلف الأطراف، بالاعتماد على كل الدعائم التي من شأنها المساهمة

في النهوض بإدارة الجودة الشاملة للبحث العلمي، من خلال حرصها على تنويع مصادر المعلومات الخاصة بها، والعمل على إثراء بحوثها، وبنائها على قاعدة معرفية صلبة.

- **الاعتماد على أيام دراسية** : جاءت هذه الفئة بـ 36 مفردة، ما يعادل نسبة 49,3%، ما يؤكد اهتمام جامعة عنابة وحرصها على تنويع دعائمها، للنهوض بالبحث العلمي، في إطار إدارة الجودة الشاملة، وسعيها إلى بناء علاقات اتصالية متينة، لها امتداد واسع إلى باقي المؤسسات الجامعية الجزائرية.

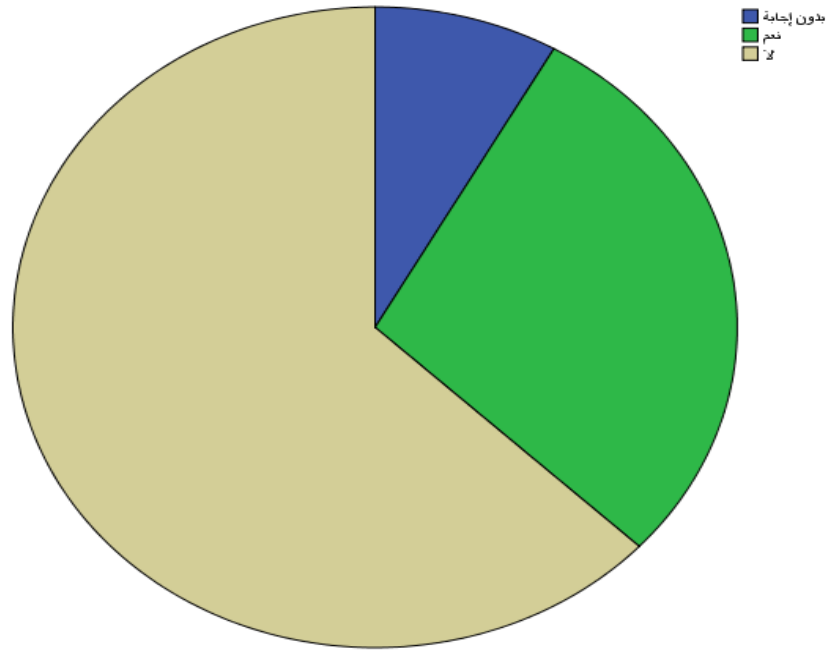
- **الاعتماد على الاشتراك في مجالات علمية متخصصة** : جاءت هذه الفئة بـ 10 مفردات، بنسبة 13,7% وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على اهتمام جامعة عنابة بالنهوض بالبحث العلمي، والحرص على تطويره وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المنصوص عليها عالميا ؛ ويكون ذلك من خلال التكيف في مجالات علمية متخصصة لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة، ما يدفع بها إلى الانفتاح أكثر على المحيط.

- **الباحثين ومدراء المخابر** : جاءت هاتين الفئتين متساويتين بـ 11 مفردة، ما يعادل نسبة 15,1%، وهو ما يؤكد أن جامعة عنابة كانت أشدّ حرصا على تنويع دعائمها، للنهوض بالبحث العلمي ضمن إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال اعتمادها على العناصر البشرية، إضافة إلى وسائل الاتصال الجماهيري، التي تسعى من خلالها إلى تفعيل اتصالها مع محيطها الخارجي.

- **الاعتماد على ربط علاقات مع مكاتب معاصرة** : تمثّلت هذه الفئة بـ 04 مفردات، ما يعادل 5,5%، إذ أن جامعة كانت أشدّ وعيا بضرورة التعامل الفعّال مع غيرها، من خلال سعيها إلى الاستفادة من جامعات ومكاتب أكثر عصريّة وتقدما، والترؤد من مناهلها.

في الشكل المبيّن أعلاه نجد أن المجموع هو 235 مفردة، ما يعادل نسبة 321,9%، في حين أن الحجم الأصلي للعيّنة هو 73 مفردة، ما نسبته 100%، وهذا الاختلاف راجع إلى اختيار بعض المبحوثين أكثر من دعيمة، ومنهم من اختارهم كلّهم، وهذا يدل على أن جامعة عنابة كانت حريصة على تدعيم دعائمها للنهوض بإدارة الجودة الشاملة للبحث العلمي، وهذا ما أدى إلى تفعيل اتصالها مع المحيط الخارجي بمختلف السبل الكفيلة بذلك. بوسط حسابي مقدّر بـ 1,756، وانحراف معياري قدره 0,367.

شكل رقم 30: رسم بياني يوضح اعتماد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي كمصدر للمعلومات في البحث العلمي في إطار إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا " نعم تعتمد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي كمصدر للمعلومات في البحث العلمي في إطار إدارة الجودة الشاملة " : جاءت هذه الفئة بـ 21 مفردات، ما يعادل 28,8%، ويتّضح ذلك حسبهم من خلال ما يندرج ضمن الأرضيات التي تضعها الجامعة، فالاتصال التفاعلي يساهم بقدر ما في وضع معلومات وإدراج معطيات تعوّض الاتصال التقليدي ؛ ذلك أن التفاعلية هي نشاط ذهني فاعل ومؤثر في تحسين الأداء. فجامعة عنابة تعتمد على كل تقنيات الاتصال التفاعلي بإجراء مقابلات وزيارات، زيادة على مساهمتها في التنسيق مع مخابر بحث محلية وأجنبية، مع حرصها على تنشيط الموقع الإلكتروني للجامعة واشتراط وضع البيانات البيداغوجية، من منهاج المادة التعليمية إلى الإعلانات ونشر النتائج المختلفة لسير الدروس والامتحانات والمداومات وغيرها. وكل ذلك طبعا يكون بضمانها موقع إنترنت، يمكّن المهتمين من الاطلاع على المستجدات التي تطرأ في المجال العلمي، على غرار ما يحدث الآن من ملتقيات ومؤتمرات عن بعد.

- الذين قالوا " لا لم تعتمد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي كمصدر للمعلومات في البحث العلمي في إطار إدارة الجودة الشاملة " : جاءت هذه الفئة بـ 46 مفردة، ما نسبته 63,0%، وهي الأعلى نسبة من سابقاتها، فحسب اعتقادهم تعمل فقط على إنجاح البرامج في أوقاتها المحددة، على غرار الامتحانات. فجامعة عنابة لاتزال بعيدة عن عملية الاتصال التفاعلي، بناء على عدّة معايير، أبرزها في تعاملات الإدارة مع الأستاذ وتهميشه، كما أنه لا يوجد اتصال صاعد ولا نازل، مع عدم تعميم الاتصال الإلكتروني. وإذا كانت هناك معلومات، فهي تأتي متأخرة مع إلزام الأستاذ بالرد الفوري. أما من الناحية المادية، عدم توفر وسائل في الجامعة، على غرار إتاحة الشبكة الإلكترونية في خدمة الجميع، كما أنه لا وجود لربط إلكتروني في المحيط

الداخلي للجامعة (بين الأقسام فيما بينها، والجامعة مع كلياتها وأقسامها)؛ وهذا يعني بكل بساطة، غياب منصات التواصل والاتصال الفعال.

- بدون إجابة : جاءت هذه الفئة بـ 06 مفردات، ما يعادل 8,2%، وهو ما يفسر انغلاق هذه الفئة من المبحوثين على أنفسهم، زيادة إلى كثرة انشغالاتهم، وتركيزهم على وظيفة التدريس أكثر من باقي الوظائف. من خلال الجدول المبين أعلاه، نجد أن نسبة الذين أكدوا على عدم اعتماد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي، كمصدر للمعلومات في البحث العلمي، هي الأعلى مقارنة بباقي النسب، رغم أهمية هذا النوع من الاتصال في تحقيق أهداف الجامعة، للنهوض بالبحث العلمي وجودته، إضافة على مساهمته الكبيرة في ربط الجامعة مع باحثيها من جهة، وبينها وبين محيطها الخارجي من جهة أخرى، لما له من دور أساسي في تعزيز التفاعل ومد جسور التواصل في جامعة عنابة كتنظيم، بهدف ضمان التدفق الجيد للمعلومات، والسير الحسن للمؤسسة الجامعية في مختلف المجالات بصفة عامة، وعل وجه الخصوص فيما يتعلق بالبحث العلمي. فالاتصال التفاعلي لا يمكن الاستغناء عنه في وقتنا الراهن، إذ يعتبر القلب النابض للجامعة، فتوفره يساهم في السير الحسن للمعلومات، التي تثري البحث العلمي، الذي يُعدّ عماد نجاح الجامعة واستمراريتها في إطار إدارة الجودة الشاملة. بوسط حسابي مقدّر بـ 1,55، وانحراف معياري قدره 0,646.

أغلبية المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال، وذلك راجع حسبهم لكثرة انشغالاتهم والتزاماتهم. أما الفئة القليلة التي تمكّنت من الإجابة، فقد اعتبروا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على مستوى جامعة باجي مختار فوائدها متعددة منها الأكاديمية والثقافية وحتى الاجتماعية، ويظهر ذلك جليا من خلال تحسين المردود ورفع

مستوى الطلبة وجودة الخدمات المقدّمة، التي حتماً تؤدي إلى جودة النتائج. ليس هذا فقط، بل كذلك فتح مجالات أوسع للأستاذ فيما يخص تطوير قدراته العلمية، للمساهمة في النهوض بالجامعة، عن طريق التقدّم في البحث العلمي، وبالتالي تقديم إضافة نوعيّة للجامعة، والحث على تحسين أداء الموظفين، بالحرص على تهيئة الظروف. وكل ذلك يكون بتحقيق التفاعل والفاعليّة، وصولاً إلى نتائج جيّدة على مستوى التعليم والبحث العلمي، بتطوير مخرجات العمليّة التعليمية كما وكيفا، الذي من شأنه المساهمة في ربط الجامعة بالمحيط والتمكّن من مواجهة التحدّيات ومختلف التغيرات. ضف إلى ذلك، تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بالتسيير الجيد لجميع الهياكل، واستمرارية تطوير وتفعيل نمط الإدارة.

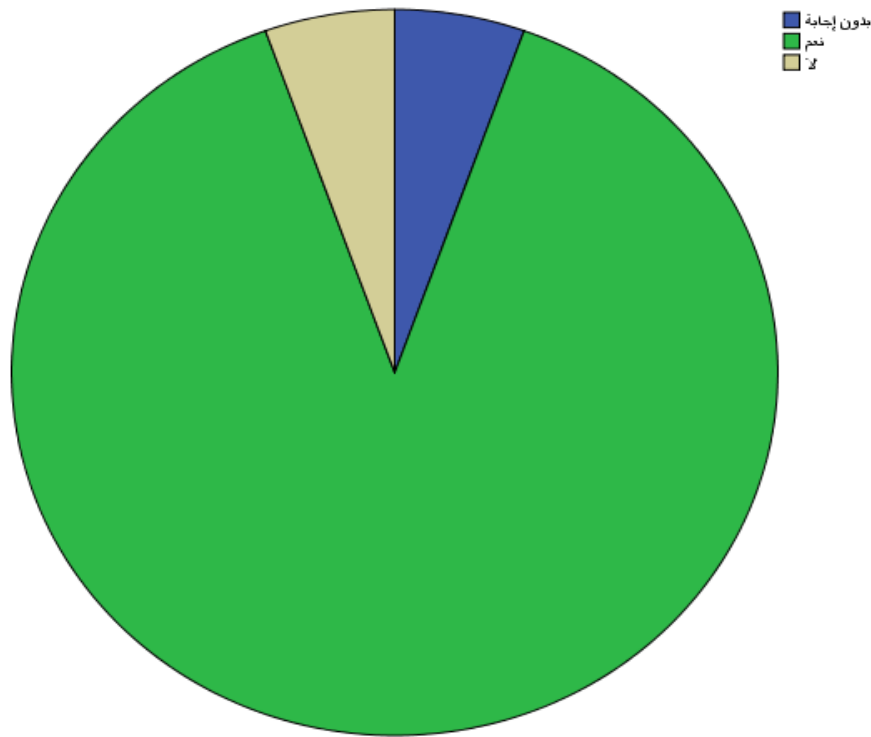
### 31- وصف عينة فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة باجي مختار عنابة:

أغلبية المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال، وذلك راجع حسبهم لكثرة انشغالهم و التزاماتهم. أما الفئة القليلة التي تمكنت من الإجابة، فقد اعتبرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة باجي مختار فوائدها متعددة منها الأكاديمية و الثقافية وحتى الاجتماعية، ويظهر ذلك جليا من خلال تحسين المردود ورفع مستوى الطلبة، و جودة الخدمات المقدمة التي حتماً تؤدي إلى جودة النتائج، ليس هذا فقط بل فتح مجالات أوسع للأستاذ فيما يخص تطوير قدراته العلمية للمساهمة في النهوض بالجامعة عن طريق التقدّم في البحث العلمي و بالتالي تقديم إضافة نوعية لها، و الحث على تحسين أداء الموظفين بالحرص على تهيئة الظروف، و كل ذلك يكون بتحقيق التفاعل و الفاعلية وصولاً إلى نتائج جيدة على مستوى التعليم و البحث العلمي بتطوير مخرجات العملية التعليمية كما وكيفا، الذي من شأنه المساهمة في ربط الجامعة بالمحيط، و التمكّن من

مواجهة التحديات و مختلف التغيرات. ضف إلى ذلك تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بالتسيير الجيد لجميع الهياكل و استمرارية تطوير و تفعيل نمط الإدارة.

شكل رقم 32: رسم بياني يوضح ما إذا كان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يمنحها

صورة ايجابية في المحيط الخارجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- بدون إجابة، والذين قالوا : " أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، لا يمنحها صورة إيجابية في المحيط الخارجي " : جاءت هاتان الفئتان متساويتان بـ 04 مفردات لكل فئة، ما يعادل نسبة 5,5%، وهي شريحة قليلة. فالذين لم يجيبوا، أكدوا أنه ليس لديهم أي معلومة بخصوص ذلك. أما الشريحة

الثانية، فيرون أن الصورة التي تكسبها الجامعة في المحيط أصبحت غير لائقة، لأنه في الأصل لم تتمكن الجامعة من الوصول إلى تطبيق فعلي وحقيقي لإدارة الجودة الشاملة.

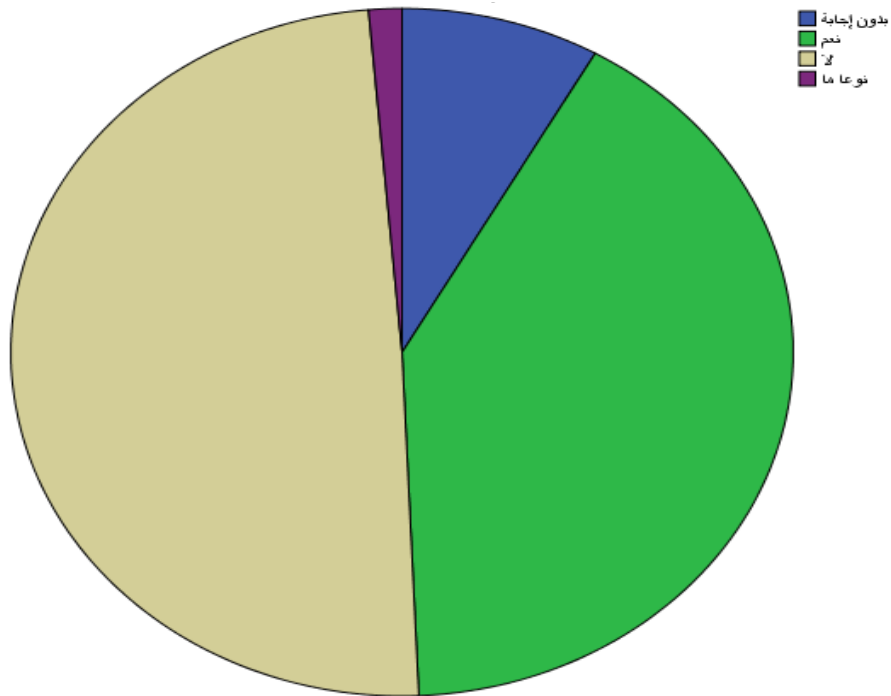
- الذين قالوا : " نعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، يمنحها صورة إيجابية في المحيط الخارجي " : تمثلت هذه الفئة بـ 65 مفردة، ما نسبته 89,0%، وهي الأعلى نسبة مقارنة بسابقاتها، ما يؤكد حرص جامعة عنابة على التحسين المستمر، وإعطاء صورة إيجابية وحسنة في المحيط الخارجي. فحسب هذه الشريحة، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من شأنه المساهمة في إنشاء جيل طموح، يسعى إلى النهوض بالتعليم الجامعي، لاسيما وأن الجودة في مضمونها تعني الإنتاج والنشر، وبالتالي زيادة المقرئية، بالإضافة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة سينعكس إيجابا على المخرجات، وبالتالي الانفتاح على المحيط الخارجي بصنع صورة ذهنية إيجابية على طاقات الجامعة. فمن خلال الجودة والنجاح في أداء الدور النوط بها، على مستوى وظائفها الثلاث، ترتقي جامعاتنا إلى مصاف العالمية، باحتلال مراكز متقدمة، خاصة من حيث الكفاءات العلمية.

وعلى إثر ما تم تناوله في الشكل المبين أعلاه، يتضح أن هناك علاقة ارتباطية وطيدة، بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وصورتها في المحيط الخارجي، إذ نجد أن النهوض بالجامعة الجزائرية يسهم بشكل أو بآخر في تحسين مكانتها على المستوى الخارجي، وإعطاء صورة إيجابية عنها في محيطها. ومن تم تصبح شريك فعال في المجتمع، وبالتالي عودة هيبة الجامعة وقيمة الشهادة الجامعية من خلال تحسين وتحفيز الأستاذ، والنتائج المتميزة للطلبة، والنشاطات المتنوعة التي يقدمها الأساتذة من ملتقيات ومنشورات بالإضافة إلى التعاون وإقامة علاقات تبادل للمعرفة ومنه خروج الجامعة من قوقعتها ومشاركة المحيط فنجاح

جامعة عنابة وفعالية إدارة الجودة الشاملة هي تحديات ترفعها لترسيخ صورة ذهنية إيجابية لدى محيطها الخارجي بوسط حسابي مقدر بـ1,00، وانحراف معيار قدره 0,333.

شكل رقم 33: رسم بياني يوضح مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد

البشرية في الجامعات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا نعم تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات: جاءت هذه الفئة بـ 30 مفردة، ما يعادل نسبته 41,4%، ويتم ذلك عن طريق التدريب على التقنية، زيادة على التكوين المستمر والتربصات داخل وخارج الوطن، وهو ما يؤدي إلى ربط العلاقة مع باحثين دوليين، ما يدفع إلى المساهمة على الأقل في رفع أداء الأستاذ عن طريق تفاعله واحتكاكه بخبرات من المحيط الخارجي، وبالتالي

رفع مستوى الكفاءة على جميع الأصعدة (طلبة، أساتذة، إداريين)، إذ أن التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تخلق ديناميكية بين الإدارة والأستاذ، وكذلك توفير نظام تفاعلي بين كل الأطراف الفاعلة بجامعة عنابة، وهو ما يجسد ثقافة تنظيمية أساسها التواصل الفعال المبني على تنمية الفكر البشري والتحضر الثقافي، الذي يظهر جليا في مستوى المتخرجين ومردوديتهم في القطاعات المختلفة.

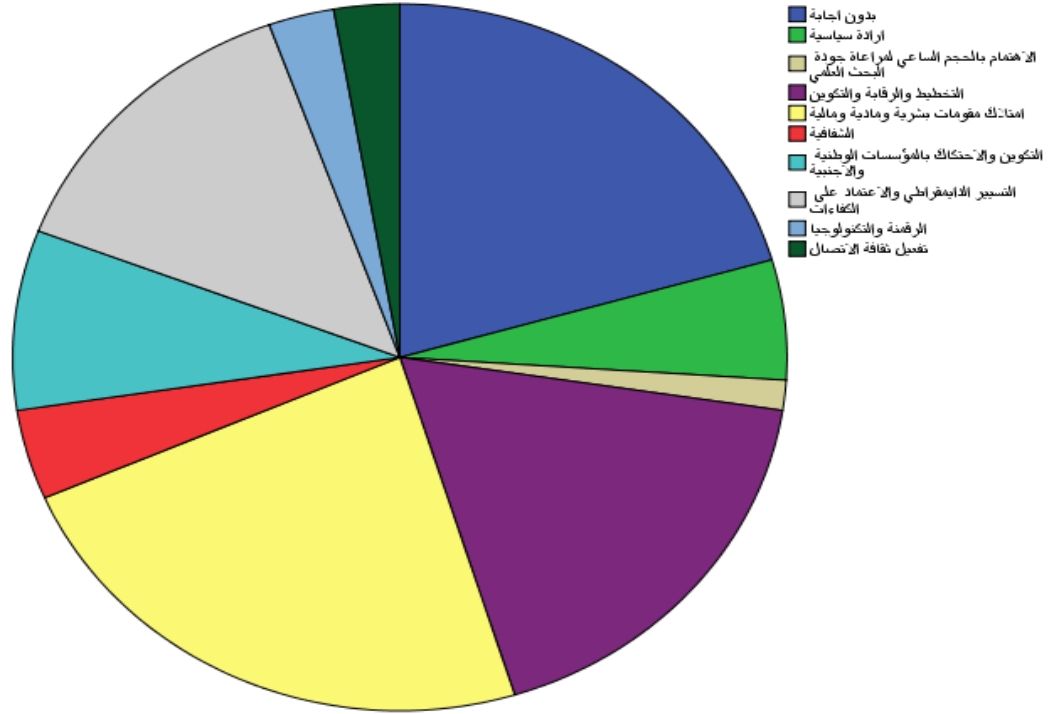
- الذين قالوا لا تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات: جاءت هذه الفئة بـ 36 مفردة، ما نسبته 49,3%، وهي الأعلى نسبة، وهو ما يؤكد إدارة الجودة الشاملة ليست مطبقة بالشكل المعروف عالميا، وبالتالي كيف لها المساهمة في تنمية الموارد البشرية، فهذه الأخيرة لا تعلم بأساسيات إدارة الجودة الشاملة لأنها لم تطبق وفق مبادئ علمية وإستراتيجية، كما أنه لم يتم إشراك جميع الفاعلين في العملية لتقليص حجم مقاومة التغيير، كونها لم تحقق النهوض بالخدمات الإدارية الجامعية وهذا ما نلمسه يوميا من خلال تعاملنا مع مختلف المستويات الإدارية.

- الذين قالوا نوعا ما تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات: كانت هذه الفئة بمفردة واحدة، بنسبة 1,4%، وهي قليلة جدا، فحسب هذه الفئة لا وجود لإدارة الجودة الشاملة بجامعة عنابة، بل هناك الحديث عنها نظريا، والسعي إلى ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.

- بدون إجابة: كانت هذه الفئة بـ 06 مفردات، ما يعادل نسبته 8,2%، فحسبهم أنه لا توجد إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة عنابة.

من خلال الشكل المبين في الأعلى يتضح أن التطبيق الفعلي والفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المنصوص عليها عالميا يبقى مجرد طموح تسعى إليه جميع الأطراف الفاعلة على مستوى جامعة عنابة، لأن إدارة الجودة الشاملة حسب رأيهم عواملها ونتائجها تعود على الفرد الفعال، وعلى المجتمع ككل، خاصة وأنه لا توجد متابعة جدية ودقيقة مجسدة على أرض الواقع، بل بقيت حبيسة جدران الجامعة في ظل غياب اتصال فعال يساهم في إنهاء القطيعة بين الجامعة الجزائرية ومحيطها الخارجي. وعليه فإن تنميه الموارد البشرية في الجامعات تبقى مرهونة بكيفية تطبيق هذه المبادئ واقعا لاسيما في ظل العراقيل والمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسة رغم أنها تعد من أهم أقطاب المجتمع الجزائري بوسط حسابي قدره 1,44 وانحراف معياري مقدر بـ 0,666.

شكل رقم 34: رسم بياني يوضح متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- **إرادة سياسية:** جاءت هذه الفئة بـ 04 مفردات، ما يعادل نسبته 5,5%، إذ يجب تضافر الجهود وتوفير الإرادة السياسية من أعلى هرم السلطة للنهوض بالجامعة من حيث الجودة الشاملة، فإذا ما توفرت هذه الإرادة في أعلى المستويات، فإنه تتبعها بالتأكيد المستويات الدنيا، ويتم ذلك من خلال تفعيل الدور الحقيقي للجهات المسؤولة عن تطبيق ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، بجعل هذه الأخيرة أسلوب عمل وليست نصوص تنظيمية فالإرادة الحقيقية من قبل المسؤولين تنطلق من إشراك جميع الفاعلين في العملية، وصولاً إلى وضع أهداف واستراتيجيات حقيقية.

- الاهتمام بالحجم الساعي لمراعاة جودة البحث العلمي: تمثلت هذه الفئة بمفردة واحدة، بنسبة 1,4% وهي قليلة جداً، إذ أكدت هذه الفئة على ضرورة تطوير النظام الإداري في الجامعة، من خلال توضيح المسؤوليات والأدوار لكل عضو لتحقيق أهدافها والتي منها تقديم خدمات تعليمية وبحثية جيدة للمستفيدين، مع حثهم على الابتعاد عن نظام ل.م.د الذي لم يحقق نتائج ايجابية.

- التخطيط والرقابة والتكوين: كانت هذه الفئة بـ 13 مفردة، ما يعادل 17,8%، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالعناصر الثلاثة التالية: الأستاذ من الناحية العلمية والاجتماعية، الطالب اجتماعياً ومعرفياً، وكذلك المنهاج عن طريق تحديثه وتطويره، بإعداد برنامج واضح وتكوين الموارد البشرية، مع مراعاة الاختصاص وبعد النظر في عملية التخطيط .

- امتلاك مقومات بشرية ومادية ومالية: جاءت هذه الفئة بـ 17 مفردة، ما نسبته 23,3%، وهو ما يؤكد حرصهم على توفير الظروف الملائمة، على غرار المقررات زيادة على تخصيص ميزانية لعقد ملتقيات واستدعاء مختصين من خارج الوطن، مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، والأستاذ المناسب في المقياس المناسب، بهدف خلق توازن، مع خلق عدالة في الوسط الجامعي، بالإضافة إلى وجود قائمين لضمان هذه الجودة.

- الشفافية: تمثلت هذه الفئة بـ 03 مفردات، ما نسبته 4,1%، إذ أن كل عنصر يعرف ما هي أهدافه في العمل وما هي إمكانياته وحدوده، مع بناء مشاريع حقيقية أساسها الدقة، الثبات والصرامة.

- التكوين والاحتكاك بالمؤسسات الوطنية والأجنبية: جاءت هذه الفئة بـ 06 مفردات، وهو ما يعادل نسبة 8,2%، إذ أكدت هذه الشريحة على لزوم الاهتمام أكثر بالموارد البشري من كل النواحي، مع فتح سبل

التعاون على المستويين الداخلي والخارجي، إضافة إلى التركيز على الإدارة العلمية، مع التوعية بأهمية الجودة من طرف الجهات الوصية، وتوفير الشروط اللازمة لضمان الجودة، بهدف النهوض لمتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري.

- **التسيير الديمقراطي والاعتماد على الكفاءات:** تمثلت هذه الفئة بـ 10 مفردات، بنسبة 13,7%، وذلك يكون من خلال الحرص على غرس ثقافة الجودة للجميع، بتعميم تدريسها في جميع الكليات، مع المثابرة على تكوين الأساتذة والإداريين، بالاعتماد على مختلف الكفاءات العلمية المتواجدة على مستوى كل كلية.

- **الرقمنة وتكنولوجيا، وفئة تفعيل ثقافة الاتصال:** جاءت هاتين الفئتين متساويتين، بمفردتين لكل فئة، ما يعادل 2,7%، وهي قليلة جدا، إذ أكدت هذه الشريحة على أهمية الاتصال والتواصل العلمي الفعال، زيادة على ضرورة التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف ربط الجامعة مع محيطها الداخلي والخارجي، ومواكبة متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالجزائر، وجعلها تسير في مصاف الدول المتطورة.

- **بدون إجابة:** جاءت هذه الفئة بـ 15 مفردة، ما يعادل نسبته 20,5%، فحسبهم انه لا توجد إدارة جودة شاملة على مستوى الجامعات الجزائرية.

ومن خلال الشكل المبين أعلاه، نصل إلى أن انفتاح الجامعة على محيطها، واهتمامها بتكوين إطاراتها ومواردها البشرية، بالاعتماد على تفعيل الاتصال وتوفير سبل التواصل بين جميع الفاعلين، تعتبر من متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري، ويتوافق هذا الطرح مع دراسة (هوارى منصورى) "حيث يؤكد على أهمية توحيد الممارسات الجامعية في مختلف الميادين بغرض الرفع وتحسين

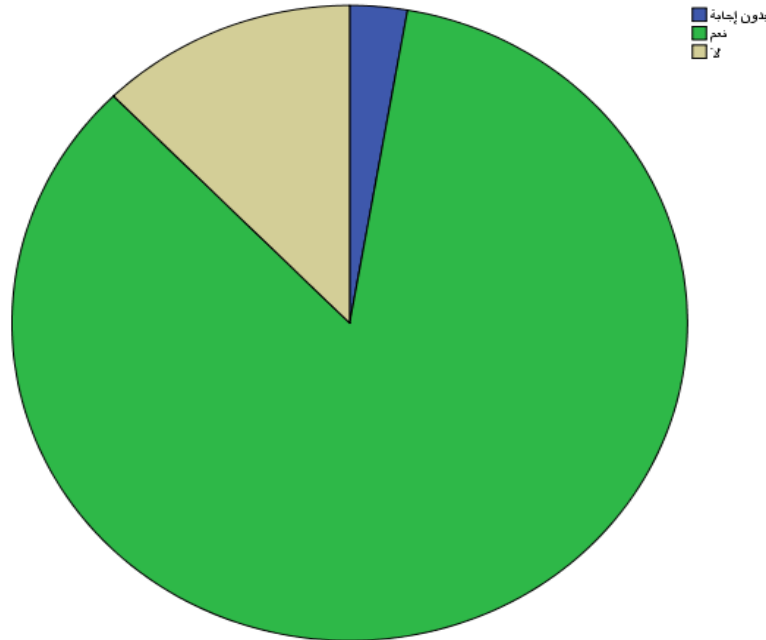
النشاطات، وكذلك العمل على دفع الجامعة باتجاه الانفتاح على المستوى الوطني والإقليمي الدولي في إطار التشاركية، سواء على مستوى التكوين أو البحث العلمي أو حتى الاشتراك في الموارد، كذلك الرفع من جودة الاتصال مع المحيط الدولي وخلق سياسة اتصال وانفتاح على العالم، الأمر الذي من شأنه المساعدة على

نشر صورة الجامعة وما توفره من خدمات تعليمية وبحثية." (منصوري وآخرون. 2019. ص 11)

بوساط حسابي قدره 3.67، وانحراف معياري مقدر بـ 2,593

شكل رقم 35: رسم بياني يوضح الاعتقاد بقدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة الشاملة

ضمن نظامها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا نعم، وأكدوا اعتقادهم بقدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها:

تمثلت هذه الفئة بـ 62 مفردة، ما يعادل نسبة 84,9%، وهي الأعلى نسبة من باقي الفئات، وهو ما يؤكد أن

للجامعة الجزائرية كل الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير الجامعة ودمج الجودة الشاملة، ما ينقصها فقط هو الإرادة العليا، لاسيما إذا أحسنت استغلال كل المؤهلات المتوفرة سواء كانت بشرية، وبنية تحتية، وهياكل وغير ذلك، لأنها تمتلك كل المقومات الأساسية لإنجاح نمط إدارة الجودة الشاملة من عقول بشرية وأفكار وموارد مادية، خصوصا إذا استثمرت في رأس مالها البشري، ووجهت الوسائل عقلانيا وتحكمت في أساليب الإدارة الفاعلة، لتوفير شروط إدارة الجودة الشاملة فعليا لأنها مطلب لا بد منه، وذلك بهدف تحقيق النجاح وتحسين الأداء بشكل مستمر وتطبيق مهارات جديدة من خلال التدريب داخل العمل، فهي لا تتطلب مجهود كبير إذا عرفنا قيمتها وفوائدها، بالعكس فهي تسهل العمل وتظهر نتائج عملية مبهرة على جميع المستويات.

- الذين لا يعتقدون بقدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها: كانت هذه الفئة متمثلة بـ 09 مفردات، ما يعادل نسبة 12,3%، وهو ما يؤكد أن الجامعة الجزائرية غير قادرة على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها لأنها تعاني من عدة نقائص، فالأجدر هو التفكير في توفير الضروريات لهذه المؤسسة، وعند الانتهاء منها نذهب للتفكير في الرقي والجودة والتحسين إلى غير ذلك، إذ أنه لا وجود لأبسط الأشياء على غرار نظافة القاعات والأماكن المشتركة، حيث أنه ليس هناك مكان واحد على الأقل في الكلية لنتقي فيه، بسبب انعدام تهيئة الجانب المادي والبشري بهدف خلق أرضية بحثية حقيقية.

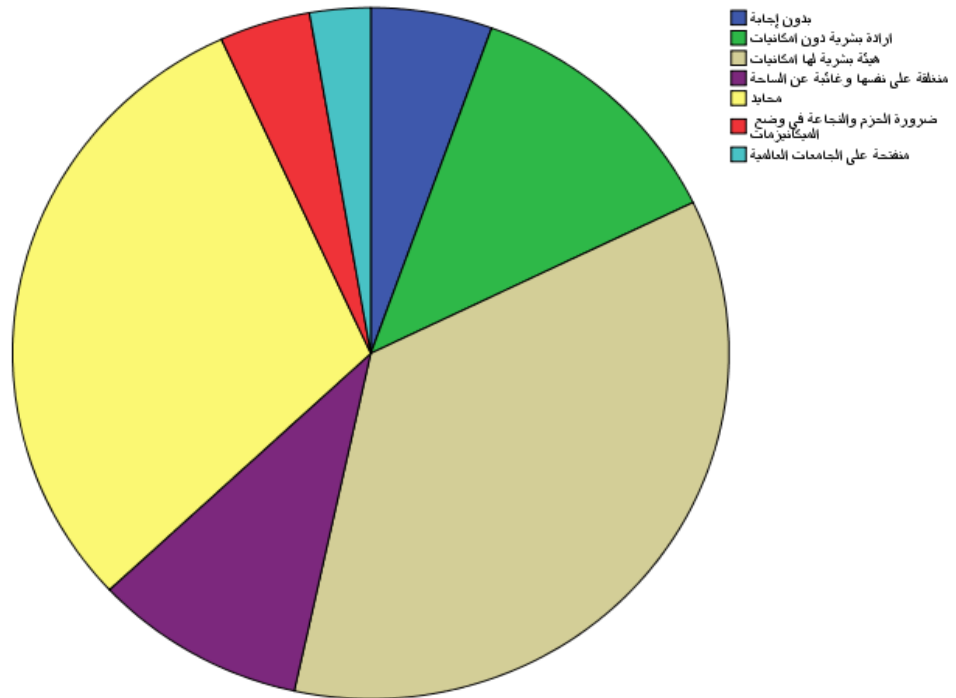
- بدون إجابة: جاءت هذه الفئة بمفردتين، وهو ما يعادل 2,7%، وهي قليلة جدا، ويعود سبب امتناع هذه الفئة عن الإجابة إلى انشغالهم الدائم، زيادة على قلة احتكاكهم مع باقي الأطراف وانغلاقهم على أنفسهم.

وبناء على الشكل المبين في الأعلى نصل إلى حقيقة مفادها أن قدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها، هي نسبية وليست مطلقة، حيث أنها تتوقف على الاستغلال الأمثل لمختلف

الإمكانيات والمقومات المادية والبشرية التي تزخر بها جامعتنا، والحرص على تفعيل سبل الاتصال بين مختلف الفاعلين، فرغم الجهود المبذولة للنهوض بهذا القطاع إلا أنها تبقى محاولات محدودة ومرهونة بالتطبيق الفعلي لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بوسط حسابي قدره 1,10، وانحراف معياري مقدر بـ 0,379.

شكل رقم 36: رسم بياني يوضح تصورهم للهيئة المشرفة على وضع وتطوير إدارة الجودة الشاملة

على مستوى جامعتهم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- إدارة بشرية دون إمكانيات: تمثلت هذه الفئة بـ 09 مفردات، ما يعادل 12,3%، وهو ما يؤكد أنها هيئة في المستوى، لكن مع انعدام الإمكانيات، فهي لديها أفكار نظرية وميدانية، لكنها تصطدم في كل مرة بمحيط

متعفن وغير متعاون (أساتذة، طلبة، عمال، ومسؤولين)، إذ تجد نفسها أمام عدة عراقيل تتطلب الكفاءة والدقة، مع إمكانيات جادة وفعالة، حيث أنها بحاجة إلى الفعل وليس قول فقط، بالإضافة إلى الصرامة وتجديد لأفكار مدفونة فيما سبق.

- هيئة بشرية لها إمكانيات: جاءت هذه الفئة بـ 26 مفردة، ما يعادل 35,6%، وهي الأعلى نسبة من باقي الفئات ما يؤكد أنها هيئة علمية مكونة من أساتذة أكفاء مخلصين ذو رؤية شاملة، مختصين بخبرة عالية ومتعاونين من جامعات أجنبية ناجحة وعريقة، فهي لها من الإمكانيات ما يستجيب لتطلعات المجتمع البحثي.

- منغلقة على نفسها وغائبة عن الساحة: كانت هذه الفئة بـ 07 مفردات، ما يعادل نسبته 9.6%، إذ أنها أصبحت إدارة بيروقراطية، تعيش في قوقعتها، رغم أنها تتطلب مشاركة الجميع، وهو ما يؤكد أهمية الاتصال في الانفتاح أكثر والعمل الجوارى على مستوى كل الأقسام، إذ يجب عليها إشراك مختلف الفاعلين من أصل الاختصاص للتمكن من تطوير إدارة الجودة الشاملة.

- محايدة: جاءت هذه بـ 22 مفردة، ما يعادل نسبة 30,1%، إذ أكدت هذه الفئة أنه ليس لديها أي صورة وهذا ما يفسر ضعف سبل الاتصال بين هذه الهيئة ومحيطها، وانغلاقها على نفسها كما ذكرنا سابقاً، وبناء عليه لا يمكن تقديم أي حكم أو تقييم.

- ضرورة الحزم والنجاعة في وضع الميكانيزمات: تمثلت هذه الفئة بـ 03 مفردات، ما نسبته 4,1%، إذ أنها من المفروض تكون هيئة ذات مستوى وأخلاق، وأن تكون متعددة التخصصات وشاملة مثل الجودة الشاملة لها تصور عن مختلف أنواع وفروع الجامعة، مع ضرورة الابتعاد عن وضع برامج غير لائقة للتكوين.

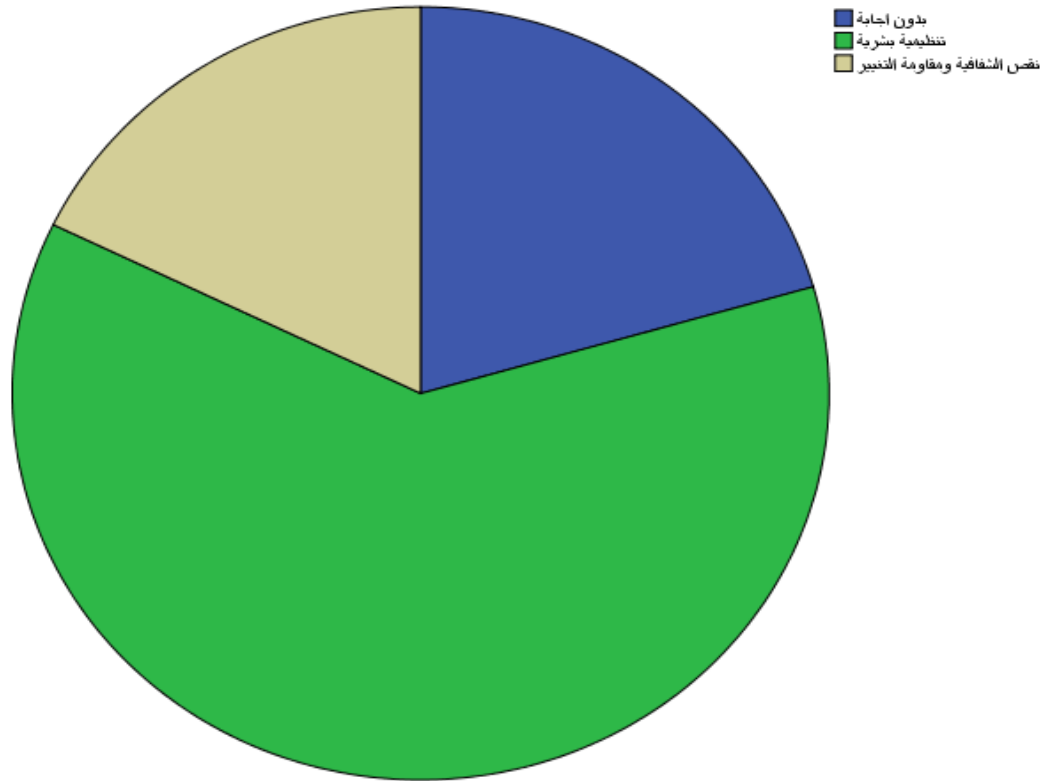
- **منفتحة على الجامعات العالمية:** جاءت هذه الفئة بمفردتين، ما يعادل نسبة 2.7%، وهي قليلة جدا رغم أهمية الانفتاح على المحيط الخارجي بصفة عامة وعلى الجامعات الأجنبية بصفة خاصة، إذ يجب أن تكون متعددة التخصص، ومنفتحة على اللغات والتكنولوجيا، وأن تشمل على التخصصات الموجودة على مستوى الجامعة الجزائرية.

- **بدون إجابة:** جاءت هذه الفئة بـ 04 مفردات، ما يعادل نسبته 5.5%، وهذا راجع إلى انغلاق هذه الفئة على نفسها، كما سبق وذكرنا بالإضافة إلى انشغالهم الدائم بالتدريس.

وفي ذات السياق من خلال ما أسفرت عنه المقابلة التي أجريت مع أعضاء من خلية الجودة ومسؤولين عن كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية تبين أنه في جامعة عنابة لم تتأقلم كل الكليات مع الخلية، إذ أن هناك قبول، أي أن هناك محاولات واستجابة، ففي الجانب الإداري بدأت ملامح التأقلم تظهر، أما على مستوى الأساتذة كانت بتحفظ نوعا ما، رغم قيام الخلية بأيام تحسيسية على مستوى الكلية إلا أن الحضور كان شبه منعدم، والسبب قد يرجع إلى أن الكثير من المسؤولين على مستوى الكليات ينظرون إلى الخلية إلا من خلال دورها الرقابي. حيث نجد أن طبيعة العلاقة بين مسؤول خلية الجودة على مستوى جامعة عنابة وبين ممثلي الكليات والأقسام، علاقة إدارية لا غير، ليست بيداغوجية، إذ لا يتم نقلها إلى الأساتذة دون تقييم أو تنفيذ. رغم أن رئيس الخلية له علاقة جيدة مع كل الأطراف فهي نموذجية. لكن يبقى في إطار مهام الخلية، قد نجد بعض المقاومات خاصة فيما يتعلق بطريقة وكيفية تسيير هذه الكليات، وهو ما يؤكد أنه يغلب الاتصال غير الرسمي بين أعضاء الخلية، أما في إطارها الرسمي بينها وبين مختلف الفاعلين ليست وطيدة جدا، وإنما بقيت العلاقة بين خلية الجودة والإدارة كالعمداء.

بوسط حسابي مقدر بـ 2,70، وانحراف معياري قدره 1,411

شكل رقم 37: رسم بياني يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- تنظيمية بشرية: تمثلت هذه الفئة بـ 45 مفردة، بنسبة 61,6%، وهي الأعلى نسبة، وهو ما يؤكد أن مشكل التخطيط والتنظيم تعتبر من أبرز معوقات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي زيادة على نقص التدريب وضعف الاتصال بين فريق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه لا توجد إرادة حقيقية في ظل عدم إشراك الفاعلين الحقيقيين، ودون وضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة، بالإضافة إلى ظروف

الأساتذة والطلبة التي أدت إلى غياب المحفزات، كما نجد أن الأستاذ غير مؤهل في بعض المقاييس وغير ملم بالقوانين الإدارية، لا سيما وأن الإمكانيات محدودة سواء كانت مادية أو بشرية، فمثلا لا توجد الأوراق لطبع مذكرة ما، وعدم إشراك الأساتذة إلا في التدريس فهم يكتفون بهذه الوظيفة فقط، وبناءا عليه يمكن القول أن أهم المعوقات هي غياب ثقافة الجودة من الذهنيات بالدرجة الأولى، ناهيك عن عدم تقيد القائمين على الجامعة الجزائرية بتطبيق البرامج بأساليب فعالة أي دون تخطيط وتنسيق ونقص الوسائل، أي ضعف البنية التحتية بصفة عامة.

- **نقص الشفافية ومقاومة التغيير:** جاءت هذه الفئة بـ 13 مفردة، ما يعادل نسبة 17,8%، حيث نجد أن عدم الاقتناع بضرورة التغيير والتحسين تعد من أبرز المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، فالذهنيات التقليدية والحالية للفرد الجزائري وكذلك المسؤول، والباحث التي ما زالت بعيدة عن هذا المفهوم ولا تريد الاقتراب منه، زيادة على قلة الدعم المعنوي والمادي، مع الاصطدام بعدم الجدية ونقص الإرادة الحقيقية لذلك، لأننا لم نلمس برنامجا واضحا للنهوض بإدارة الجودة الشاملة، فاعلمية كأنها مناسبة، كون الرغبة منعدمة لذلك في ظل غياب الشفافية.

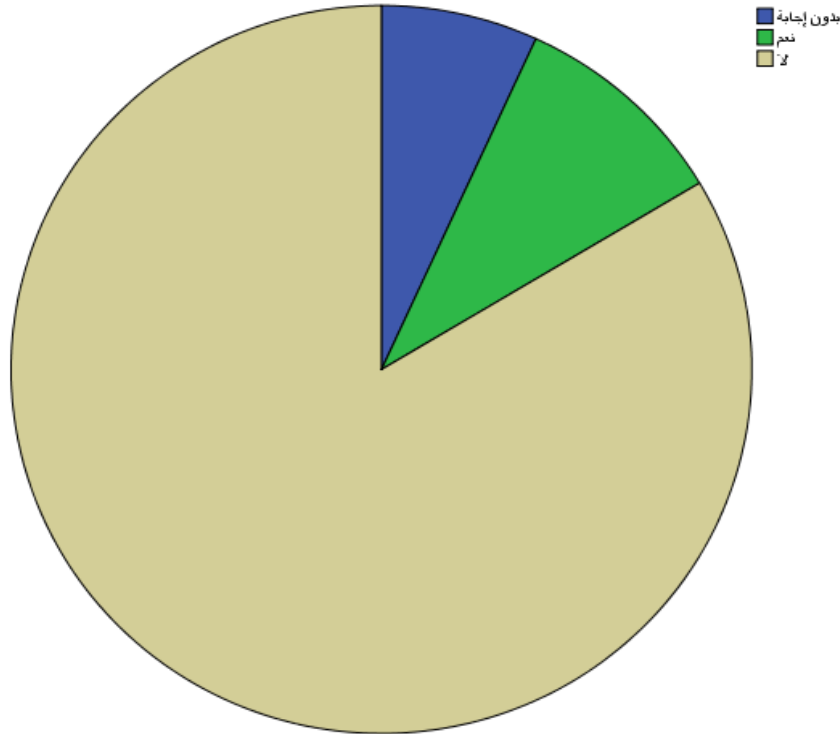
- **بدون إجابة:** جاءت هذه الفئة بـ 15 مفردة، ما يعدل نسبته 20,5%، وهو ما يؤكد انغلاق الأساتذة على أنفسهم، وانشغالهم فقط بالتدريس، وهذه تعد من أكبر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

وبناء على ما ورد في الشكل المبين أعلاه إضافة إلى إجابات المبحوثين الذين أجريت معهم المقابلة نجد أن أبرز الصعوبات التي واجهتهم في بداية نشر هذه الثقافة الجديدة داخل جامعة عنابة، يمكن إدراجها ضمن

التقاليد الموروثة والسلوكيات الفوضوية وكل الممارسات السابقة مع مقاومة التغيير، وعدم فهم الأطراف الأخرى للأدوار المنوطة بالخلية، بالإضافة إلى أنه ليس هناك ميزانية لخلية الجودة كونه عمل تطوعي، كما أنها لا تملك صلاحية صنع القرار، لكن فعلى الرغم من كل هذه الاعتقادات ومقاومة ما يمكن أن تكون عليه الخلية وما يمكن أن تساهم به للجامعة، زيادة على عدم الإيمان بجدواها وبدورها، منذ بدايتها إلى يومنا هذا إلا أن بوادر التغيير الطفيف بدأت تظهر حالياً وتجسدت في إعطاء اعتبار لخلية الجودة لأنها مازالت موجودة على مستوى جامعة عنابة بفعل عامل التكرار في التدقيق.

بوساط حسابي مقدر بـ 0,97، وانحراف معياري قدره 0,623.

شكل رقم 38: رسم بياني يوضح تحقيق رهانات إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتهم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا نعم تحققت رهانات إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة عنابة: جاءت هذه الفئة بـ 07 مفردات، وهو ما يعادل نسبته 9.6%، ويتضح ذلك حسبهم في إتباع التقييم والمراقبة المستمرة، وكذلك خلق ثقافة عمل تشاركي تحتضنه وتطبقه الجامعة، وأيضا بسبب إستراتيجية الجامعة في هذا الجانب لاسيما وأن التحفيز مهم لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الراهنة ودراساتها دون التخلي عن التنظير الذي هو بناء تحتي تتم فيه التفرقة بينه وبين العمل الأكاديمي المعمق والثقافات الموجودة في المجتمع، والتي هي نتاج أفراد لا يمتلكون مستوى عالي في تفسير القضايا زيادة على أن هذه الرهانات تظهر جليا في التوظيف الفعال للتكنولوجيات الذكية في العمل والبحث العلمي على السواء.

- الذين قالوا لا لم تتحقق رهانات إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة عنابة: تمثلت هذه الفئة بـ 61 مفردة، ما نسبته 83,6%، وهي الأعلى نسبة من سابقتها، وذلك بسبب نقص الإمكانيات المادية حسب هذه الفئة، إضافة إلى انعدام تبادل الأفكار والآراء بين الأشخاص أو فئات العمال، زد على ذلك عقم في التفسير الناجم عنه نقص في المردودية مما أدى إلى انحطاط في مستوى الجودة بجامعة عنابة، إذ أن بوادرها لم تظهر إلا ورقيا ولم نلمسها على أرض الواقع، ضف إلى ذلك ذهنية الفرد الجزائري التي تقاوم التغيير وترفضه، كما أنه لا تزال بعض النشاطات غير متوفرة بوتيرة مستمرة (منها زيادة النظراء بصفة دائمة، حضور الأداء البيداغوجي من طرف أخصائيين بيداغوجيين وتربويين على سبيل المثال لا الحصر)، وكذلك التكوين في التعليم عن بعد واستعمال المنصات الالكترونية في ذلك. ويتضح ذلك أكثر من خلال عدم ربط الجامعة بمحيطها ورفض تغيير أساليب التنظيم الإداري، وضعف إشراك الأساتذة الفاعلين والمختصين، وعليه أصبح واقع الجامعة متردي، فلا وجود لإرادة أو سياسة تشجع على النهوض بإدارة الجودة الشاملة على مستوى

جامعة عنابة، فالأغلبية لا يعرف الجودة الشاملة، إذ لا هياكل تعمل، ولا وجود حتى لدورات مياه نظيفة مثلا كما أنه لا يوجد تعليم الكتروني، فكل شيء إداري فقط أي بيروقراطي وشعبي، فالنقائص ما تزال على كل المستويات والتحقق نسبي، ومتباين من كلية إلى أخرى وذلك راجع إلى عدد الطلبة الكبير، زيادة على نقص الوسائل. وبناء عليه فالجامعة لا زالت بحاجة إلى إحداث انقلاب حقيقي في مجال التكوين والمرافقة وطرقه لضمان مخرجات وإطارات تنهض بالبلاد.

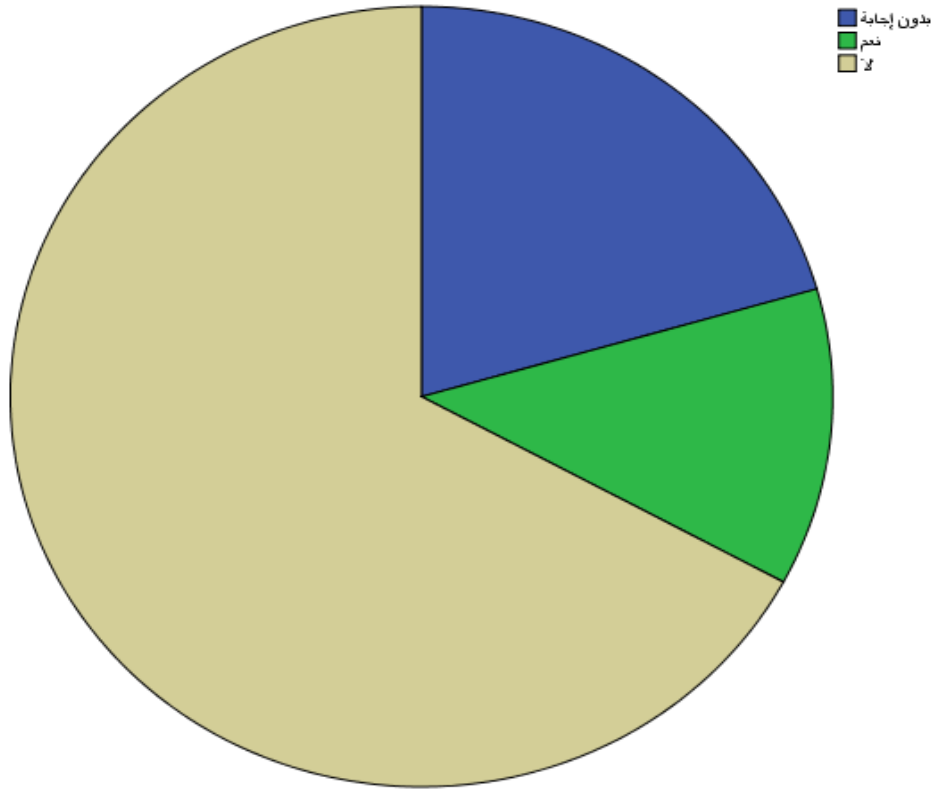
- بدون إجابة: جاءت هذه الفئة في 05 مفردات، ما يعادل 6,8%، وهو ما يؤكد انشغالهم الدائم، وتركيز اهتمامهم على وظيفة التدريس، دون اعتبار باقي الوظائف.

وانطلاقا من المعطيات الواردة في الشكل المبين في الأعلى نصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصرها في الطريقة أو الأدوات فحسب بل هي الإلمام بكل شيء من خلال إعادة النظر في التفكير وفي رأس المال البشري، ببعث عقلية جديدة تسعى المؤسسة الجامعية بالجزائر إلى اكتسابها وعليه فإن تعدد رهانات إدارة الجودة الشاملة هي وحدها الكفيلة بضمان نجاح جامعة عنابة في أداء مهامها وتحقيق وظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي فرضتها التغيرات الحاصلة في المحيط، ما يجعلها أمام حتمية التأقلم مع مطابقة المعايير الدولية للجودة التي أصبحت ميزة تنافسية تهدف إليها مختلف المؤسسات الجامعية بتطبيقها للمعادلة الصفرية القائمة على التحكم في تكاليف الجودة التي أساسها: صفر أخطاء، السرعة في الوقت، أقل تكلفة. أقل جهد، أحسن منتج، مع الاستمرارية في التحسين بمراعاة تطورات المحيط وتأثيراتها من أجل تحديد خياراتها الإستراتيجية وتجنب أي مفاجأة تعرقل التطبيق الفعلي والفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة، دون إغفال العنصر الأساسي الذي

لا يمكن تحقيق هذه الرهانات السابقة الذكر المتمثلة في: المطابقة، التحكم في تكاليف عدم الجودة، إضافة إلى تأثيرات المحيط، ألا وهو البعد الإنساني من خلال حرص جامعة عنابة على تعديل السلوكيات الفردية والجماعية، وكيفية العمل في إطار العلاقات التي يسودها جو اتصالي صحي مبني على أساس التفاعل والتبادل بين مختلف الأطراف الفاعلة لتجسيد رهانات إدارة الجودة الشاملة على أكمل وجه وتطبيقها على أرض الواقع دون الاكتفاء بالتنظير فقط .

بوساط حسابي مقدر بـ 1,77، وانحراف معياري مقدر بـ 0,566

شكل رقم 39: رسم بياني يوضح تجسيد أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا نعم تجسدت أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية: تمثلت هذه الفئة بـ 09 مفردات ما نسبته 12,3%، وهي قليلة جدا مقارنة بباقي الفئات، وهذا راجع حسبهم لعدم إمكانية الجزم بذلك فهي مازالت محدودة وغير قادرة على الوصول إلى المستوى المرجو لأنها في بداياتها والعمل عليها قائم وواضح، حيث أنها في طريقها إلى التجسيد، ويتجلى ذلك بوجود مسؤول إدارة مشاريع الباحثين على مستوى الكلية، زيادة عن الهيئات المكلفة بتقييم المشاريع على مستوى جامعات الوطن كذلك. وبناء عليه نستطيع القول أن أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية قد تجسدت إلى حد ما.

- الذين قالوا لا لم تتجسد أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية: جاءت هذه الفئة بـ 49 مفردة وهو ما يعادل نسبته 67,1%، وهي الأعلى نسبة من الفئات السابقة، فهي لم تتجسد بعد رغم أن هناك محاولات لكنها تظل غير كافية، وبحاجة إلى إرادة حقيقية مع إشراك فعلي للباحثين فبإدراكها لم تكتمل بعد، إذ أنه لا يوجد أبسط أسس الجودة في الجامعة، وذلك بسبب صعوبة تجسيدها في أرض الواقع، حيث يجب عليها المرور بعدة أشواط وتطبيق القوانين، حيث أن الجامعات الجزائرية ليست كلها على نفس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى انعدام التحاور، وعدم تفعيل سبل الاتصال وتسخيرها للنهوض بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

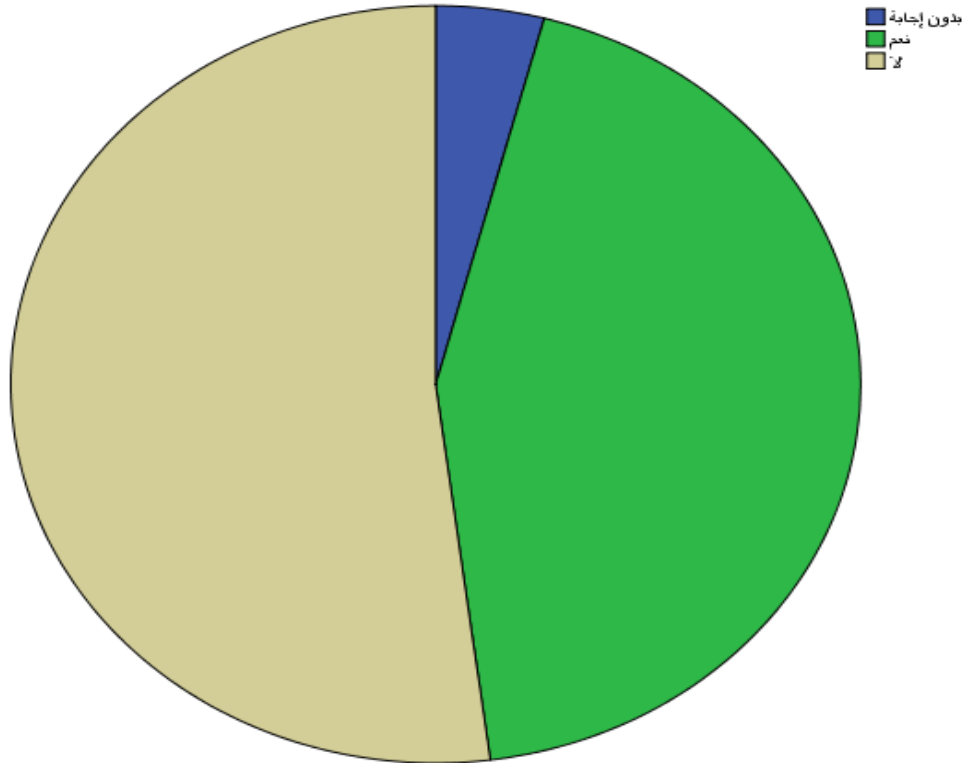
- بدون إجابة: جاءت هذه الفئة بـ 15 مفردة، ما يعادل نسبته 20,5%، وهذا الامتناع راجع إلى انغلاق هذه الفئة على نفسها إضافة إلى كثرة انشغالاتها كما سبق وذكرنا، وحصر وظيفتها في التدريس فقط.

ومن خلال ما تم تناوله في الشكل المبين في الأعلى نصل إلى حقيقة مفادها أن ترسيخ ثقافة الجودة وتفعيل فلسفه إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة عنابة يتطلب تكاتف جهود الفاعلين داخل هذه

المؤسسة كل على مستواه بهدف تجسيد أسس إدارة الجودة الشاملة وتوفير الجهود اللازمة لذلك انطلاقاً من النهوض بالموارد البشرية ورفع أدائها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التخطيط السليم لإدارة الجودة الشاملة والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة وفق الإمكانيات المتاحة، زيادة على دعم الإدارة العليا بالجامعة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ما يكفل نجاح تطبيقها لاسيما في ظل استمرارية التحسين، والعمل بروح الفريق والحرص على التواصل الفعال من أجل تحسين صورتها الذهنية في المحيط الخارجي.

بوساط حساب قدره 1,47، وانحراف معياري مقدر بـ 0,818.

شكل رقم 40: رسم بياني يوضح وجود مشروع لتطور الجامعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا نعم هناك وجود مشروع لتطور الجامعة: تمثلت هذه الفئة بـ 32 مفردة، ما يعادل نسبة 43,8%، وهو ما يؤكد اتجاه الجامعة نحو التطور وتحسين وضعيتها، بهدف النهوض باقتصاد الدولة ووضع حلول لمختلف المشاكل التي تعاني منها الدولة في جميع التخصصات ونشر الوعي لدى المواطن من خلال وجود مخرجات جيدة، بالإضافة إلى اتجاه الجامعة إلى الانقسام إلى مراكز تكوين بيت مستوى عال، إذ أنها تحاول تكريس علاقات مع محيطها والمساهمة من خلال منتجاتها في إرساء دعائم التطور، لكن هذا لم يتسرخ بعدولها أشواط كبرى عليها اجتيازها للوصول إلى ذلك. زيادة على الاتجاهات التكنولوجية التي أساسها الانفتاح، التشارك، التفاعل والتعاون بهدف الخروج من الكم نحو الكيف، والتوجه الايجابي نحو التخصص والكفاءة والتأهيل، وبوادر هذه الاتجاهات تظهر جليا في بداية الانفتاح على المحيط، وتغيير نمط الإدارة بإدراج الجامعة في المنظومة العالمية ضمن المجتمع الشبكي، زيادة على المنصات الالكترونية الذي يعد مشروع مهم وقرته الجامعة الجزائرية لتخزين أبحاث الباحثين، والأخذ بالجامعة إلى مستقبل مختلف عن الواقع المعاش اليوم، مع رفع التحدي للوصول إلى تصنيفات عالمية وتكوين أساتذة وطلبة أكفاء للنهوض بالبحث العلمي كخطوة أولى في ربط الجامعة بالسوق الوطنية للشغل. إلا أن الخطى جد متثاقلة وإشكالية مفاضلة الكم عن النوعية في التكوين هدم توجهات هذا المشروع.

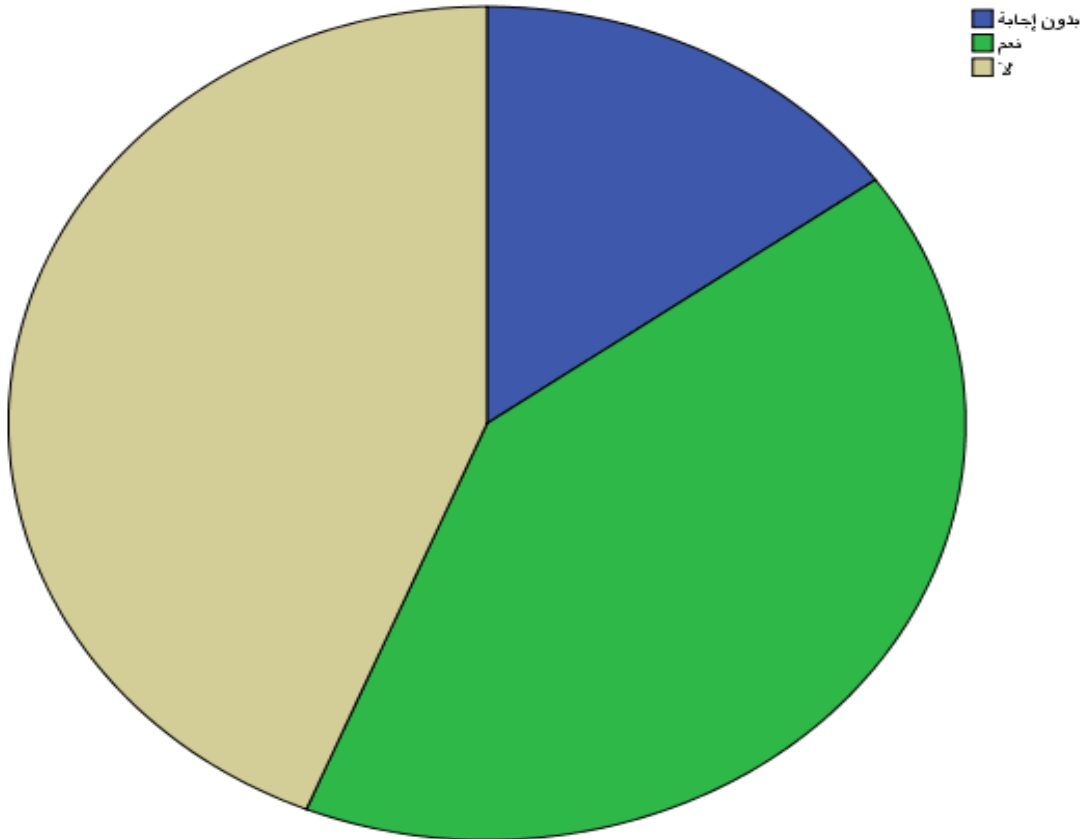
- الذين قالوا لا ليس هناك وجود مشروع لتطور الجامعة: جاءت هذه الفئة بـ 38 مفردة، وهو ما يعادل نسبة 52,1% وهي الأعلى نسبة من سابقاتها، وهو ما يؤكد أن عدم اعتماد جامعة عنابة على فعالية أنظمة الإعلام ومساعدتها للطلبة ناهيك عن عدم استخدام تقنيات وبرامج التعليم عن بعد كانت من أبرز الأسباب التي حالت دون وجود مشروع لتطور الجامعة حسب هذه الفئة.

- بدون إجابة: جاءت هذه الفئة بـ 03 مفردات، بنسبة 4,1%، وهذا راجع إلى انشغالهم وضيق وقتهم دائماً، كما ورد في جداول سابقة.

من خلال الشكل المبين في الأعلى نجد أن الحديث عن مشروع لتطور جامعة عنابة نظرياً موجود وكل المحفزات للقيام بذلك متوفرة لاسيما الإمكانيات البشرية، إلا أن التطبيق الفعلي والفعال له يخضع لعراقيل كثيرة عطلت مسار نجاحه، ووقفت أمام ترسيخه رغم الجهود المبذولة من قبل الفاعلين على مستوى جامعة عنابة، ولعل أبرز هذه المعوقات هي قلة التواصل وضعف سبل الاتصال بينهم ما جعل من هذا المشروع يبقى حبيس الجدران ورفوف المكاتب وأدخل الكل في قوقعته، بالإضافة إلى الصراعات الشخصية بين أفراد الأسرة الجامعية التي غيرت منحى واتجاه هذا المشروع.

بوساط حسابي مقدر بـ 1,48، وانحراف معياري قدره 0,580

شكل رقم 41: رسم بياني يوضح مكانة الجودة ضمن هذا المشروع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار رقم 21

- الذين قالوا نعم للجودة مكانة ضمن هذا المشروع: تمثلت هذه الفئة بـ 30 مفردة، ما يعادل نسبته 41,1%، وهو ما يؤكد أن للجودة دور فعال ورئيسي، ولها مكانة مركزية فهي أساس النهوض بالجامعة الجزائرية. كما أنها المخرج المرجو من وراء كل تطوير، والمعيارية هي الأداة، إلا أنه ورغم ما تحظى به من مكانة في هذا المشروع إلا أنه غير كامل ما جعله مرهون بشرط توفر الإرادة الحقيقية وعلى كل الأصعدة مع الاستمرارية في ذلك.

- الذين قالوا لا ليس للجودة مكانة ضمن هذا المشروع: جاءت هذه الفئة بـ 32 مفردة، وهو ما يعادل نسبته 43,8%، وهي الأعلى نسبة من باقي النسب. إذ أكدت هذه الفئة أنها لا تطلع على أي مشروع يخص جامعتنا، فقط عبارة عن تسيير روتيني يومي، فهم لا يعتقدون بوجود الحديث عن إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة عنابة، وهو ما يفسر قلة التواصل بين مكونات الأسرة الجامعية بجامعة عنابة.

- بدون إجابة: جاءت هذه الفئة بـ 11 مفردة، ما نسبته 15,1%، وهذا راجع لانشغالهم بالتدريس، وانغلاق هذه الفئة على نفسها، كما تم ذكره سابقا، وهي الأقل نسبة.

من خلال نتائج الشكل المبين في الأعلى نصل إلى حقيقة مفادها أن جامعة عنابة رغم اهتمامها بإدارة الجودة الشاملة وأعطتها مكانة أساسية ضمن مشروعها للنهوض بالجامعة وجعلها مواكبة لتغيرات وتطورات المحيط، إلا أن ذلك كله بقي في طابعه وشكله النظري، فهو مشروع غير كامل، لاسيما وأن التطبيق الفعلي له يحتاج إلى إمكانيات مختلفة وإرادة حقيقية تدفع بالالتفاف الايجابي وتكاتف جهود المسؤولين والأطراف الفاعلة في الجامعة الجزائرية، بإشراك وإعطاء فرصة للأساتذة للمساهمة في تجسيد هذا المشروع وإنجاحه في أرض الواقع.

بوسط حسابي مقدر بـ 1,29، وانحراف معياري قدره 0,716

- رقم 42: وصف أفراد العينة حسب تقويم التجربة الاتصالية في إطار نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بجامعة باجي مختار عنابة:

من خلال إجابات المبحوثين توصلنا إلى أن التجربة الاتصالية لازالت سنوات أخرى لكي تكون ثقافة إدارة الجودة الشاملة مكرسة في جامعة باجي مختار عنابة، وذلك بحكم ما نلحظه ميدانيا، ونقارنه بما آلت إليه

جامعات خارج الوطن. فرغم أنها في بداياتها بإمكانها أن تتطور مع الوقت، فهي تجربة تستحق الدعم لاسيما وأنها تسير بخطى ثابتة، تخضع لضرورات المرحلة والمنهجية، إلا أن البطء يطبعها أحيانا لوجود بعض الخلايا المثبطة والمقاومة للتغيير، فالأمر - طبعا يثير الاطمئنان لمسار التجربة ككل، حتى ولو كانت غير كافية بسبب عدم إعداد برامج صارمة، إذ أن إستراتيجية الاتصال بقيت تراوح مكانها الأول، فمعظم الأساتذة لا يملكون الحد الأدنى من المعلومات عن هذه الصيرورة، ما جعلها تجربة محدودة في حاجة إلى اهتمام وتشجيع ودفع، حيث أن خلية الجودة على مستوى الجامعة المركزية فقط ولا يوجد تفعيل على مستوى الأقسام والكليات أو الإدارات، إضافة إلى غياب مكانة الطلبة في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فلا وجود لمشاركة الطلبة نهائيا. وبناء عليه فجامعة عنابة بحاجة إلى مزيد من الاستثمار في الأفكار والعقول، مع الانفتاح على المحيط، زيادة على تحسين مستوى أعضاء الهيئة التدريسية والمخرجات ككل، مع عصرنة الإدارة والتكوين كون أن التجربة الاتصالية لا ترقى إلى المستوى المطلوب حسبهم، فالاتصال يكاد يكون منعدم بين أعضاء هيئة التدريس، مما يقلل من فرصة تبادل المعلومات والوقوف على آخر المستجدات في المجال. إذ أنه على الرغم من المحاولات، لكن التجربة لم تكتسب بعد تقاليد راسخة ومعالم واضحة الأفق في نشر تلك الثقافة فهي جد منخفضة، ولم تظهر بوادرها إلا ورقيا.

فالتجربة الاتصالية في نشر إدارة الجودة الشاملة هي قريبة من المتوسط، لأنها مازالت لم تفعل آليات الاتصال بصفة تفاعلية أكثر خاصة الاستفادة من مشاريع البحوث ومخابر البحث وأيضا مخرجات في ميادين عدة، فهي تحتاج إلى تهيئة ظروف العمل من خلال تحضير الذهنيات للتعامل مع هذه الثقافة

الجديدة، وابتكار وسائل متطورة للتواصل مع الفاعلين ، وعدم الاكتفاء بالوسائل التقليدية، زيادة على وضع خطة عمل واضحة وطموحة ومحددة من حيث الزمان والمكان.

وبالاستناد الى إجابات المبحوثين الذين أجريت معهم المقابلة فقد أجمعوا على تقديم اقتراحات وتصورات للجامعة الجزائرية بصفة عامة، وجامعة عنابة على وجه الخصوص للتعاشي في ظل إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أن جامعاتنا تعاني من مرض لا بد من وقت طويل للمعالجة سواء على مستوى الهياكل القاعدية البحث العلمي، وكل الميادين، وحتى في العلاقات الخارجية، فجامعة الغد والجيل الجديد بإمكانهم تغيير الأحداث والوقائع، بتشجيع الإبداع عن طريق التحفيز، والتمييز بين العامل الحقيقي، المبدع الفعال والمتقاس، فعلى المسؤول الأول في الجامعة أن يكون له مشروع في المحيط السوسيو اقتصادي الأكاديمي يوضع عند اكتماله للتنفيذ حتى الوصول إلى نموذج يتماشى مع المعايير الدولية فلا بد أن تكون لنا تجربة أولية ونحن حاليا بدون تطبيق هذه المعايير إلا بعض منها إداريا.

فإذا تكلمنا على تحسين الجامعة هناك الكثير من الأمور، فمدخلاتها من قطاع التربية، وهم غير مهيوون وعليه لا بد من تحضير الطلبة إلى التكيف قبل الدخول إلى الجامعة، خصوصا وأن جامعة عنابة تقتصر إلى الكثير من الأشياء مثل المجالات وأيضا التكوين، فمن المفروض لا يقتصر على الأساتذة الجدد، وإنما كل الأساتذة لاسيما الجانب البيداغوجي وتوفير مرافق للتواصل وهو ما جعل الأساتذة يكتفون بالتدريس فقط لغياب التحفيز للبقاء في الجامعة خارج أوقات التدريس، إضافة إلى إعادة التفكير في معايير التوظيف كما

أنه من المفروض السنوات الأولى تعطى للأساتذة الأكثر حزما وتجربة، مع الحرص على تكوين العمال في مجال الإدارة والجودة وروح الفريق، مع تعيين رؤساء الأقسام والكليات عن طريق الانتخاب بعد طرح

برنامج لكل مترشح، والترشح يكون حسب معايير، مع القيام بحملات تحسيسية على مدار سنوات، وإعادة النظر في عملية إنقاذ الطلبة وتفعيل أخلاقيات العمل، وتحسين وضعية أفراد الأسرة الجامعية وفعاليتها (عمال، طلبة، أساتذة).

### 3-النتائج العامة للدراسة:

بعد الدراسة النظرية التي تم إجراؤها لجمع المادة العلمية التي تدور حول الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والقيام بوصف وتحليل المعطيات التي تم الحصول عليها أثناء الدراسة الميدانية، بالاعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، إضافة إلى التحليل الإحصائي، فقد توصلت إلى وضع النتائج التالية:

#### النتائج النظرية:

- المساهمة في ترسيخ ثقافة الجودة في قطاع التعليم الجامعي يستلزم تفعيل الاتصال وتوفير جو اتصالي صحي ينعش هذا الكيان.
- من بين النتائج المتوصل إليها ضرورة استخدام الاتصال لتفعيل نشاطات الإنسان وإشراكه مع غيره بالاعتماد على مختلف الرموز التي من شأنها المساهمة في غرس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، سواء كانت رموز لفظية أو غير لفظية.
- مساهمة الاتصال المؤسساتي في انفتاح المؤسسة على محيطها.
- كانت إدارة الجودة الشاملة محل اهتمام المؤسسات الصناعية إلا أنها مع مرور الوقت تغيرت النظرة إليها فأصبحت من أهم أسس باقي القطاعات على غرار التعليم الجامعي.
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تغيير نمط الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية، حيث أصبحت تسعى هذه الأخيرة إلى التحسين المستمر بهدف تحسين صورتها، وخلق مكانة لها في المحيط الخارجي.

- تسعى الجامعة إلى النهوض بالأمم وتطورها من خلال إسهامها في تأدية وظائفها الثلاثة ألا وهي: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، لما لهذه الوظائف من دور كبير في تكوين رأس المال البشري الذي يعتبر محور إدارة الجودة الشاملة.
- يعتبر الاتصال حلقة وصل بين الجامعة ومحيطها، كما أنه يخلق الترابط بين أفراد الأسرة الجامعية.
- على الرغم من سعي مختلف الأطراف الفاعلة في الجامعة الجزائرية وكذلك الدولة على النهوض بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، غير أن هذه الأخيرة لا تخلو من عراقيل وعقبات تقف عائقاً أمام تحقيق أهدافه ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- المورد البشري يعتبر من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة كونه أهم العناصر الفعالة التي يعتمد عليها المجتمع، فهو جوهره.
- على الرغم من أن الأستاذ الجامعي يعتبر ركيزة الجامعة من خلال ما يقوم به من أجل النهوض بهذه المؤسسة، إلا أنه مازال عضو الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية يعاني من عراقيل وظروف وقفت بينه وبين تحقيق وظائف الجامعة.
- جودة العمل المؤسسات الجامعية يقوم على وجود نظام اتصالي بها، حيث يجب اهتمام كل الجامعة بعملية الاتصال سواء كان ذلك في محيطها الداخلي أو الخارجي، على اعتبار أن الاتصال الفعال يتضمن حصول الأسرة الجامعية على المعلومات التي هم بحاجة إليها في وقتها المناسب وبطرق يمكن استيعابها.
- مساهمة الجامعة في تقدم العلم والرقي الفكري دون إهمال القيم الإنسانية وإغفالها، ومنه يصبح لها دور بارز وفعال في إعداد ثروة هائلة وقوى كبرى في المجتمع وهي الثروة البشرية بهدف الاستفادة منها في خدمة

المجتمع وتطوير البحث العلمي، ومن ثم النهوض بالمجتمع ككل، الذي على إثره تؤدي الجامعة رسالتها على أكمل وجه.

- لتحقيق الجامعة الجزائرية لأهدافها والنهوض بالتعليم الجامعي لابد لها من الحرص على خلق التوازن بين مكونات الأسرة الجامعية من إداريين وأساتذة دون إغفال الطلبة، ضمن جو اتصالي مبني على التفاعل والثقة المتبادلة مع تجنب الأخطاء أثناء تأدية المهام، ويكون ذلك من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع دفع وتحفيز مختلف الأطراف الفاعلة للمشاركة في تجسيدها على جميع المستويات لإخراج الجامعة من قوقعتها بإيجاد حلول للعوائق التي تعترضها ومواجهة العراقيل التي تقف حائلاً دون أداء رسالتها الأصلية.

- من بين النتائج المتوصل إليها أيضاً أن تعدد وتنوع طرائق التدريس بالجامعة الجزائرية من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات الفعالة، من شأنه المساهمة في كسر ما تعيشه المؤسسة الجامعية من ركود لزم طویل بالانتقال بها من الجامعة التقليدية إلى جامعة الجودة.

- القيادة الإدارية القوية تلعب دوراً بارزاً في الوصول وإنجاح التطبيق الفعلي والفعال لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ويتأكد ذلك من خلال فاعليتها وقدرتها على تسيير المحكم وفق مهارات اتصالية تنظيمية عالية من شأنها تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

- ارتباط الهندرة وإدارة الجودة الشاملة بعلاقة وثيقة إذ أن كلاهما يسعى إلى تحقيق غايات المنظمة بالاعتماد على مبدأ التغيير الذي أساسه أساليب التحسين المستمر في مختلف جوانب التنظيم.

- الجامعة الجزائرية كغيرها من باقي المؤسسات ليست بمعزل عن أحداث وتغييرات المحيط نتيجة التطورات التكنولوجية ومخلفات العولمة، ما دفعها إلى التأقلم والتعايش مع هذه المعطيات التي طرأت على المجتمع

سواء كان ذلك من خلال علاقتها مع الأطراف الفعالة داخل هذه المؤسسة أو كان ذلك مع محيطها الخارجي ما جعلها تسعى إلى استغلال المحيط من أجل تفعيل نقاط القوة وتعزيزها إلى إضافة إلى حرصها على تخطي ضعفها والعمل من أجل تقويتها بالاعتماد على ما أتيح لها من فرص وتجنب التهديدات.

- أيضاً من أبرز النتائج المتوصل إليها أنه من أهم وأشمل مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة هو العمل على غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة بجعلها متداولة بين أطراف المؤسسة الجامعية، سواء كان ذلك على مستوى المدخلات أو المخرجات، ما يضمن لها تحقيق رضا العملاء بأقل تكلفة وأقصر وقت مع عمل متقن دون أخطاء من المرة الأولى، زيادة على التحسين المستمر على جميع الأصعدة، مع تركيز الاهتمام على العنصر البشري الذي يعد جوهر تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتجسيدها.

- كنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وفق ما يتماشى مع معطيات المؤسسة الجامعة الجزائرية وتطلعات المحيط الخارجي، يتعين عليها تجسيد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يتماشى مع سياسة الجودة في الجامعة.

- هناك علاقة ارتباط وتكامل بين كل من التعليم والموارد البشرية، فكلما كان مستوى التعليم مرتفع أدى ذلك إلى تحفيز الموارد البشرية على الإبداع والابتكار في جميع المجالات.

- مختلف التغيرات الحاصلة في المحيط جاءت نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيات الاتصال الحديثة التي كان لها أثر واضح المعالم على جميع الأصعدة والرؤساء البشري وبالتالي المجتمع ككل.

- هناك العديد من الأسباب التي كانت مساهمتها قوية وبارزة في توسيع الفجوة وتعميقها بين ما هو متوقع من المؤسسات الجامعية تأديته وقطاع التعليم الجامعي بصفة عامة وبين احتياجات المجتمع وما يسعى

لتحقيقه، وتقليص هذه الهوة والحد منها يستلزم اعتماد استراتيجيات اتصالية واضحة أساسها تكريس ثقافة الجودة والانفتاح على المحيط مع توطيد العلاقات بناء على الثقة المتبادلة، في ظل الاجتهاد في تحسين الأداء المبني على التفاعل وتكافؤ الفرص بينهما.

- لم يتم البحث العلمي في الجامعة الجزائرية بأداء الدور المنوط به للمساهمة في التطور التكنولوجي وربط الجامعة مع محيطها الخارجي، كما أنه لم يكن له دور في تفعيل القضايا الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع إذ أنه بقي رهن الرفوف والأدراج، وبناء عليه كان لزاماً أن يكون للجامعة الجزائرية إسهامات بارزة في تحديات العولمة، سواء كان ذلك علمياً أو بيداغوجياً، وحتى على المستوى الاجتماعي والثقافي بهدف تسهيل اندماج وتغلغل المؤسسة الجامعية بالجزائر ضمن هذه التغيرات المختلفة والمتسارعة.

- اعتبار الجودة من بين أهم الوسائل والأساليب المساهمة في تحسين نوعية التعليم والارتقاء به لاسيما في عصرنا الحالي، حيث أنها أصبحت ضرورة ملحة تفرضها ديناميكية المحيط من أجل ضمان البقاء.

- يرتبط كل من الاعتماد، والترخيص، والتأهيل بعلاقة وثيقة، ويتضح ذلك جلياً في معايير كل منهم، كونها تعتبر من أهم وسائل ودعائم ضمان جودة التعليم الجامعي من حيث المهارات والأداء لاستمرارية التطور.

- يكتسي الاتصال أهمية كبرى في إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنه عامل استراتيجي له فعالية في مختلف مراحل العملية الإدارية ألا وهي: التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب استخدام نظام الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق ووضع نظام قوي للحوافز مع تكثيف البرامج التدريبية في هذا المجال.

- للجامعة أدواراً بارزة في العملية التعليمية من خلال تزويد الطلبة بمختلف المعلومات والمهارات العلمية كما أن لها أدوار أخرى في المجتمع تمكن إدراجها فيما يلي: الدور التربوي، الدور الثقافي، الدور المعرفي الدور الاجتماعي، الدور السياسي.
- يعد الاتصال من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي التي تقود إلى التحقيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر مطلباً تسعى إلى تحقيقه الجامعة الجزائرية مع المحافظة على الهوية الوطنية واللغة العربية لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في المحيط .
- يساهم الاتصال الداخلي بشكل فعال في النهوض بالمؤسسة الجامعية نحو إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف المرجوة مع إعطاء صورة ذهنية حسنة، وذلك يكون بالأداء الجيد وتحقيق الرضا بين مختلف الأطراف الفاعلة ومشاركة الجميع في شؤون الجامعة.
- حرص الاتصال الخارجي على تحقيق سمعة الجامعة الجزائرية من خلال تكوين صور إيجابية عنها في المحيط الخارجي، مع فتح المجال للاستفادة من تجاربه (المحيط)، إضافة إلى التعريف بمختلف الأنشطة التي تقدمها له الجامعة والأبحاث العلمية وهو ما سعت إليه المؤسسات الجامعية بالجزائر بتبنيها سياسة اتصالية أساسها التشجيع على تبادل العلاقات وتفعيلها.

## النتائج الإمبريقية أو التطبيقية:

النتائج التطبيقية ماهي إلا إجابات عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية، إذ أننا نقوم بالإجابة على التساؤل التالي:

### \* ماهي الممارسات التي تترجم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جامعة باجي مختار؟

إذ أننا توصلنا إلى أن جامعة باجي مختار كغيرها من الجامعات الجزائرية تسعى جاهدة إلى ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى كل أطرافها ومواردها البشرية، ويتجلى ذلك في مختلف الممارسات التي تمس الوظائف الثلاث، (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية ما جعل الأطراف الفعالة في جامعة عنابة بحاجة إلى ثقافة جديدة تمكنهم من مساندة ديناميكية المجتمع، وأول هذه الشرائح هم أعضاء هيئة التدريس الذين وجدوا أنفسهم أمام حتمية الاستمرار في التطوير والتحسين للوصول إلى الجودة المطلوبة وتحقيق أهداف الجامعة التي تعتبر أساس التقدم العلمي، ويظهر ذلك جلياً من خلال ما تقوم به هذه الفئة من تكوينات وملتقيات، والحرص على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إطار تبني هذه الثقافة كالتوجه نحو إلغاء المذكرات الورقية في طور الماستر والاكتفاء بالإلكترونية فقط وحتى تقارير المناقشة أيضاً، زيادة على مشاريع البحوث التي تشتمل تفعيل الاتصال بين أفراد الأسرة الجامعية من جهة وبين جامعة باجي مختار ومحيطها الخارجي، كالبحوث التي تهتم بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية، السياحة، الأمن الغذائي، مع إعطاء المرأة مكانة أساسية نظير ما تقدمه لخدمة الجامعة والمجتمع على السواء، مع إقحام الطلبة في هذه العملية الاتصالية بتفعيل دورهم في البحوث العلمية وإشراكهم في التدريس على غرار طلبة الدكتوراه، إلا أن هذه الأسس في التدريس على غرار طلبة الدكتوراه إلا

أن هذه الأسس والممارسات تعترضها جملة من العراقيل التي تقف عائق أمام تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة لاسيما وأن جل البحوث العلمية تبقى حبيسة الأدراج لا تعد وأن كون مجرد أفكار دون التطبيق الفعلي لها زيادة على تجنب طلبة الدكتوراه التدريس لقلة المقابل وضعفه ما يؤدي بهم إلى البحث عن عمل خارج الجامعة.

إذ أن الوصول إلى ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جامعة باجي مختار بحاجة إلى ممارسات فعلية من خلال تكاثف الجهود وتفعيل كل سبل التواصل التي أساسها الاحترام المتبادل وفتح باب الحوار، مع الاستغلال الأمثل لمختلف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى تسخير كل قنوات ووسائل الاتصال لشرح القوانين واللوائح لاسيما الداخلية منها خصوصا ما تعلق بقوانين تسيير اللجان والمجالس العلمية لإزالة اللبس وعرقلة مصالح الناس كما حدث في كليتنا التي كانت محل الدراسة، إذ أن جامعة باجي مختار تشهد تراجعاً ثقافياً رغم ديناميكية المحيط، ومساهمتها البارزة في مد جسور الترابط بين أنساق المجتمع، في إطار اتصال صحي ذو جودة عالية وفق التسيير الفعال الذي يضمن تحقيق التميز والريادة وجعلها ثقافة تنظيمية راسخة داخل الجامعة.

كل ذلك يكون طبعاً من خلال الاستثمار في الأفكار والعقول البشرية للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وإعطاء مكانة لائقة للبحث العلمي الذي يعد العمود الفقري للجامعة الجزائرية ككل.

وعليه فإن ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة والعمل بمبادئها تدريجياً، ضمن مخطط اتصالي واضح مع تكتل الجهود وتكاثفها يؤدي حتماً إلى تحقيق أفضل النتائج، بضمان الانتقال من الجامعة التقليدية إلى جامعة

الجودة خصوصا وأن جامعة باجي مختار كانت سباقة إلى الاهتمام بالجودة، وهذا إن دل إنما يدل على طموحات الفاعلين في تحسين الأداء وتحقيق وظائف الجامعة.

ثم تناولنا الإجابة عن السؤال التالي:

**\* ما هي أبعاد السياسة الاتصالية في إطار إدارة الجودة الشاملة بجامعة باجي مختار؟**

إذ أن جامعة باجي مختار تعمل جاهدة على تحقيق التميز والريادة بحرصها على الالتحام في المجتمع انطلاقا من سعيها إلى خلق شراكة بينها وبين باقي الجامعات ومختلف القطاعات وتعاونها معهم، لاسيما وأنها كانت حريصة على تحقيق وظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) انطلاقا من قيامها بتعزيز البحث العلمي وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كونها تبذل جهودها لترسيخ هذه الثقافة بالاعتماد على سياسة واضحة تمس جميع المستويات، أساسها تفعيل الاتصال بما يكفل اندماج الجامعة في محيطها دون إهمال العنصر الأساسي ألا وهو الطالب بتكوينه ومرافقته.

وعلى الرغم من كل ما سبق ذكره إلى أنه لا توجد هناك جهود فعلية من أجل تطوير التعليم، خاصة وأن بيئة العمل غير مناسبة، كون جامعة باجي مختار دائما ما تسعى إلى تلبية حاجيات الطالب في ظل إهمال الأستاذ وتهميشه، إذ أن هناك خلية واحدة تكتفي بتكوين الأساتذة الجدد، دون مشاركة الجميع في باقي إجراءات الجودة الشاملة لاسيما في ظل غياب الاتصال في المؤسسة الجامعية الذي يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها جامعتنا، خصوصا وأن الوسائل موجودة لكنها غير متاحة ولا تستغل الجودة على مستوى

الجامعة أصلاً، لأن أعمالها الميدانية غير واضحة، فهي لا تقوم بتحديد مقاييس الجودة، كما أنها لا تقوم بسبر آراء وإحصاء المعطيات، وعدم اتخاذها لتدابير تحسين جودة التعليم، إذ نجد أن النظام التقليدي ونمط التعليم التقليدي مازال قائمين مع محدودية انفتاحها على المحيط الخارجي.

وعليه فإن للاتصال دور كبير في تطوير جامعة باجي مختار والجامعة الجزائرية ككل، من خلال مساهمته الفعالة في توطيد العلاقة بين أفراد الأسرة الجامعية وبين الجامعة ومحيطها، بالإضافة إلى إسهامه في النهوض بالبحث العلمي والارتقاء به، وهو ما دفع بالقائمين على الجامعة إلى إعطاء أهمية للاتصال من خلال إدراجه في المناهج وجعله مادة للإعلام والاتصال في برامجها التعليمية مع الحث على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ومشاركة مختلف الأطراف الفاعلة، حتى ولو كانت بطريقة محتشمة مع غياب متابعة جدية ودقيقة تتجسد على أرض الواقع، وهو ما جعل النهوض بالتعليم الجامعي ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة خاصة وأن الجامعة في حالة قطيعة مع أصحاب القرار وحتى مختلف مؤسسات المجتمع.

كما أن ما يميز علاقة جامعة باجي مختار مع مختلف المؤسسات الجامعية بالجزائر وحتى العالمية منها، هو حالة العزلة والتفوق على نفسها في ظل تغليب طابع العلاقات الشخصية، رغم إدراك إدارتها لأهمية تفعيل الاتصال ومساهمته القيمة في مد جسور التواصل مع المحيط الخارجي، مع التركيز على خلق التوافق بين وظائف الجامعات الثلاث دون تغليب الكفة على وظيفة التدريس وحدها، بالاستفادة من نتائج البحوث لخدمة المجتمع.

وبعدها جاءت إجابتنا على ما يلي:

**\* ما هي النشاطات الاتصالية التي تقوم بها خلية الجودة لنشر ثقافة إدارة الشاملة بجامعة**

**باجي مختار عنابة؟**

حيث أن خلية الجودة بجامعة باجي مختار تهدف إلى نشر ثقافة الجودة من خلال إشراك فاعليها في التعريف بالجودة وتجسيدها على جميع المستويات، بالاعتماد على مختلف النشاطات الاتصالية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة التي تحمل في طياتها مؤشرات إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، إذ نجد أن هذه الخلية تقوم بتكوين الأساتذة الجدد مع إعدادها لدليل الجودة، زيادة على الحملات التحسيسية التي يقومون بها، ما جعلها تسعى إلى توسيع علاقاتها مع مؤسسات المحيط للاستفادة من خبراتهم والتعاون معهم، كما أن الخلية تمارس نشاطات اتصالية تقوم بتعزيز البحث العلمي ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة على غرار الأيام الدراسية والملتقيات العلمية التي تنظمها جامعتنا تحمل في طياتها أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ضف إلى ذلك مشاريع البحوث ومؤلفات الأساتذة التي تؤكد على خلق التميز في نظام التعليم الجامعي وجودته، كما أن هذه الخلية عملت على إدخال الطلبة ضمن فريقها ما يؤكد حرصها على تفعيل الاتصال لغرس ثقافة الجودة على مستوى الجامعة ككل، وإنجاز البحوث وفق متطلبات العصر، لاسيما وأن هناك وعي كبير بضرورة الانفتاح على المحيط.

**\* وفي النهاية تطرقنا إلى عرض النتائج المتوصل إليها في دراستنا للاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إذ قمنا بدراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية سابقا بجامعة باجي مختار كونها**

جزء لا يتجزأ من الجامعة الجزائرية، حيث تمت الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في الإشكالية في الشكل التالي: ما هي رهانات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بجامعة باجي مختار؟

- إذ نجد أن هناك علاقة ارتباطية وطيدة بين كل من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة باجي مختار على وجه الخصوص وبين صورتها في المحيط الخارجي، حيث أن النهوض بمؤسساتنا الجامعية له مساهمة كبيرة بشكل أو بآخر في تحسين مكانتها خارجيا، ومنح صورة إيجابي عنها في المحيط، وعليه تصبح شريك فعال في المجتمع، وعدم بقائها منعزلة وإنما عليها أن تفتح أبوابها لأبناء بيئتها، وإسهامها في النهوض بباقي القطاعات من خلال الموارد البشرية التي توفرها، ضف إلى ذلك نتائج البحوث العلمية المنجزة من قبل الجامعة والتي تصب في خدمة المجتمع بما يتوافق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وترسيخ هذه الثقافة، ومساعدة الجامعة الجزائرية على أداء الدور المنوط بها.

- يبقى التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجرد طموح تسعى إليه جامعة باجي مختار في ظل غياب اتصال فعال يساهم في إنهاء القطيعة بين الجامعة الجزائرية ومحيطها والخروج بحلول للمشاكل التي تعاني منها الجامعة والمجتمع على السواء، وهو ما جعل قدرة جامعتنا على دمج إدارة الجودة الشاملة في نظامها نسبية وليست مطلقة.

- تعتبر مقاومة التغيير والسلوكيات الفوضوية، من أبرز الصعوبات والعراقيل التي تواجه جامعة باجي مختار في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتجسيدها على أرض الواقع لاسيما في ظل الاعتماد على الاتصال غير الرسمي بين أطراف الفاعلة وتغليب طابع العلاقات الشخصية.

- نجد أن إدارة الجودة الشاملة هي الإلمام بكل الجوانب في المؤسسة الجامعية، وهو ما دفع هذه الأخيرة إلى إعادة النظر في طريقة التفكير وكذلك في المورد البشري كونه العنصر الأساسي ويكون ذلك من خلال تعدد رهانات إدارة الجودة الشاملة لاسيما وأنها وحدها الكفيلة بضمان نجاح جامعة باجي مختار في أداء الدور المنوط بها، وتحقيق وظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في ظل تغيرات المحيط وما نتج عنه من منافسة ضمن علاقات اتصالية يسودها التفاعل والتبادل وتشارك مختلف الأطراف الفاعلة في تجسيد رهانات إدارة الجودة الشاملة.

- إن التجربة الاتصالية في إطار نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بجامعة باجي مختار، ما تزال محدودة وتسير ببطء بسبب بعض المثبطين ومقاومتهم للتغيير، إذ أنه رغم المحاولات إلا أنها لم تكتسب بعد تقاليد راسخة، بل بقيت مجرد تنظير، خصوصا وأن آليات الاتصال ولم تفعل بعدما جعل هذه المؤسسة الجامعية تبقى بعيدة عن محيطها السوسيو-اقتصادي.

# الخلاصة

## الخاتمة:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج نستطيع القول أن الاتصال و إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة باجي مختار-عناية بصفة خاصة و الجامعة الجزائرية عموما بهدف النهوض بها و ترقيتها وجعلها مواكبة للمتغيرات الحاصلة في المحيط، حيث أن هذان العنصران يدخلان في ثقافة ورسالة الجامعة. فعلى الرغم من أن التعليم الجامعي في الجزائر بذل جهودا كبيرة، و قطع أشواطاً لمواجهة مختلف التحديات و المعوقات التي يفرضها المحيط إلا انه مازال يعاني من الكثير من العراقيل وهو ما أدى إلى عدم التمكن من الاستغلال الأمثل لمختلف الوسائل و النشاطات الاتصالية التي من شأنها المساهمة في توفير المناخ الملائم لذلك بتفعيل الاتصال الذي يمكن من التطبيق الفعلي و الفعال لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وبالتالي الانتقال بجامعتنا من الجامعة التقليدية إلى جامعة الجودة بانفتاحها على باقي الأنساق المكونة للمجتمع كونها جزء لا يتجزأ منه.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

- 1) عطية محسن علي:(2009).الجودة الشاملة و الجديد في التدريس..دار صفاء للنشر والتوزيع.الأردن.
- 2) عبد الحميد محمد:(1997). نظريات الإعلام و الاتصال و اتجاهات التأثير.عالم الكتب.مصر .
- 3) عزوز أحمد:(2016). الاتصال و مهاراته- مدخل إلى فن التبليغ و الحوار و الكتابة- منشورات مختبر اللغة و الاتصال. الجزائر .
- 4) عبد المقصود علي فوزي ، الحداد عطية سالم:(2014).الوسائل التعليمية و تكنولوجيا التعليم"الاتصال التربوي- نماذج الاتصال".مؤسسة شباب الجامعة للنشر.مصر .
- 5) الأسدي سعيد جاسم:(2013).فلسفة التربية في التعليم الجامعي و العالي. دار صفاء للنشر و التوزيع.الأردن .
- 6) القواسمة أحمد حسن ، البلوي عابد بن علي:(2015). منظومة القيم الجامعية. دار صفاء للنشر و التوزيع.الأردن .
- 7) السليتي فراس:(2015). استراتيجيات التدريس المعاصر. عالم الكتب الحديث.الأردن .
- 8) صالح علي عبد الرحيم:(2014). ديمقراطية التعليم و إشكالية التسلط و الأزمات في المؤسسات الجامعية. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. الأردن .
- 9) معلا وائل:(2014). قضايا معاصرة في التعليم العالي. منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب. سوريا .

- (10) الشبخلي عبد القادر:(2001).البحث العلمي بين الحرية و المؤسسة. دار مجدلاوي للنشر و التوزيع. الأردن .
- (11) الدليمي عصام حسن أحمد ، صالح علي عبد الرحيم:(2014).المعلوماتية و البحث العلمي. دار الرضوان للنشر و التوزيع.الأردن .
- (12) العبادي هاشم فوزي دباس و آخرون:(2008).إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.الأردن .
- (13) سليمان نايف:(2003).تصميم و إنتاج الوسائل التعليمية.ط2. دار صفاء للنشر و التوزيع.الأردن .
- (14) بوجلال عبد الله:(د.س.ن).الإعلام و الاتصال في الوسط الجامعي.كلية الإعلام و الاتصال و العلوم السياسية.جامعة الجزائر .
- (15) حمدي احمد:(د.س.ن). الإعلام و الاتصال في الوسط الجامعي.كلية الإعلام و الاتصال و العلوم السياسية.جامعة الجزائر .
- (16) الفريجات غالب عبد المعطي:(2014).مدخل إلى تكنولوجيا التعليم. ط2. دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع. الأردن .
- (17) رضوان محمود عبد الفتاح:(2012).إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق.المجموعة العربية للتدريب و النشر.مصر .
- (18) بلية لحبيب:(2019).إدارة الجودة الشاملة- المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق - الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.مصر .
- (19) نجم عبود نجم:(2010).إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت.دار صفاء للنشر و التوزيع.الأردن .

- (20) ديمينغ. هاغستروم روبيرت. رشدي ترجمة هند:(2016). إدارة الجودة الشاملة-أسس و مبادئ و تطبيقات-كنوز للنشر و التوزيع.مصر .
- (21) محمود خضير كاظم. الشيخ روان منير:(2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة.دار صفاء للنشر و التوزيع.الأردن .
- (22) طعيمة رشدي أحمد و آخرون:(2008). الجودة الشاملة في التعليم-بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد،الأسس و التطبيقات-. ط 2.دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.الأردن .
- (23) إسماعيل الغريب زاهر و آخرون:(2009). التعليم الالكتروني، من التطبيق إلى الاحتراف و الجودة.عالم الكتب للنشر و التوزيع.مصر .
- (24) بطاح أحمد. الطعاني حسن:(2016). الإدارة التربوية:رؤية معاصرة.دار الفكر للنشر و التوزيع.الأردن .
- (25) الكبيسي عبد الواحد حميد:(2010). التفكير المنطومي-توظيفه في التعلم و التعليم،استنباطه من القرآن الكريم.دار دبيونو للنشر و التوزيع.الأردن .
- (26) الأسدي سعيد جاسم. الرميض عبد الستار جبر:(2014). الأبنية المدرسية:جودة شاملة و رؤية مستقبلية.دار الرضوان للنشر و التوزيع.الأردن .
- (27) الترتوري محمد عوض. جويحان اغادير عرفات:(2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات.دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع.الأردن .
- (28) الدحلة فيصل عبد الرؤوف:(2001). تكنولوجيا الأداء البشري،المفهوم و أساليب القياس و النماذج. دون دار نشر.
- (29) نيومان فرانك و آخرون.ترجمة شحادة وليد:(2010). مستقبل التعليم العالي، الشعارات و الواقع

- و مخاطر السوق. مكتبة العبيكان للنشر. السعودية .
- (30) بدران شبل. سليمان سعيد: (2009). معلم الألفية الثالثة- في إطار معايير جودة الممارسة المهنية-. دار الجامعة الجديدة. مصر.
- (31) راضي بهجت. العربي هشام يوسف: (2016). إدارة الجودة الشاملة- المفهوم و الفلسفة و التطبيقات- شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات. مصر .
- (32) البلادوي عبد المجيد. نديم زينب شكري محمود: (2007). إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية) و التقنيات الحديثة في تطبيقها و استدامتها. دار شروق للنشر و التوزيع. الأردن .
- (33) السهلي امة الله دحان و آخرون: (2015). تطوير سياسة القبول بالتعليم العالي في ضوء معايير الجودة. دار غيداء للنشر و التوزيع. الأردن .
- (34) العبد الله مي: (2006). علوم الإعلام و الاتصال و إشكاليات التكوين المهني في العالم العربي. دار النهضة العربية. لبنان .
- (35) الخطيب احمد: (2003). البحث العلمي و التعليم العالي. دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة. الأردن.
- (36) العيسوي عبد الرحمن محمد: (2006). علم النفس و التنمية الشمولية. الدار الجامعية. مصر .
- (37) أوهال إدريس 1: (2018). لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟ الشروط التربوية و الثقافية و التنظيمية لنجاح الجودة. منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية.
- (38) الحريري رافدة: (2011). الجودة الشاملة في المناهج و طرق التدريس. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. الأردن .

- (39) عليان مصطفى ربحي:(2011).البحث العلمي-أسسه، مناهجه و أساليبه، إجراءاته-بيت الأفكار الدولية.الأردن.
- (40) شفيق محمد:(1998).البحث العلمي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-المكتب الجامعي الحديث.مصر.
- (41) بن مرسللي احمد:(2003).مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال.ديوان المطبوعات الجامعية.الجزائر.
- (42) الخطيب احمد:(2003).البحث العلمي و التعليم العالي.دار المسيرة للنشر و التوزيع.الأردن.
- (43) بن جخدل سعد الحاج:(2019).العينة و المعاينة-مقدمة منهجية قصيرة جدا-دار البداية ناشرون و موزعون.الأردن.
- (44) دويدري رجاء وحيد:(2000).البحث العلمي-أساسياته النظرية و ممارسته العلمية-. دار الفكر. سوريا.
- (45) أنجريس موريس:(2004).منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات علمية-. دار القصة للنشر.الجزائر.
- (46) حمدي محمد الفاتح. ساطوطاح سميرة:(2019).مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال وطريقة إعداد البحوث.دار الحامد للنشر و التوزيع.
- (47) خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر:(2013).مهارات الإعلام و العلاقات العامة-الاتصال اللفظي وغير اللفظي-.المجموعة العربية للتدريب و النشر.مصر.
- (48) إسماعيل محمود حسن:(2003).مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير.الدار العالمية للنشر و التوزيع.مصر.

- 49) مكايي حسن عماد. السيد ليلى حسن: (2001). الاتصال و نظرياته المعاصرة.الدار المصرية اللبنانية.مصر.
- 50) الصيرفي محمد: (2007). الاتصالات الإدارية.مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع.الأردن.
- 51) اوهلال إدريس 2: (2017). رحلة إلى عالم الجودة- المفاهيم و المبادئ-.الناشر مجموعة الأكاديميات الدولية.
- 52) عايض عبد اللطيف مصلح محمد: (2012). إدارة الجودة.جامعة العلوم و التكنولوجيا.البحرين.
- 53) البيلاوي حسن حسين و آخرون: (2016). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد-الأسس و التطبيقات-. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.الأردن.
- 54) البوهي رأفت عبد العزيز و آخرون: (2018). الجودة الشاملة في التعليم.دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع.مصر.
- 55) الخفاجي رائد إدريس محمود و آخرون: (2021). التكنولوجيا الحديثة و استراتيجيات التدريس- مداخل علاجية و تواصل تعليمي-.مكتب نور الحسن للطباعة و التنضيد.العراق.
- 56) عزب محمد علي: (2011). التعليم الجامعي و قضايا التنمية. ط2.مكتبة الانجلو المصرية .مصر.
- 57) حمدي محمد شحاتة: (2020). أدوار الجامعات في مجتمع المعرفة.دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع. مصر. دار الجديد للنشر و التوزيع.الجزائر.
- 58) حمادي عدي عطا: (2011). معايير الجودة و الأداء و التقييم في مؤسسات التعليم العالي.الناشر دار البداية. الأردن.
- 59) البرواري نزار عبد المجيد. باشوية لحسن عبد الله: (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة-مفاهيم

و أسس و تطبيقات-مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .الأردن.

(60) صقر عبد العزيز الغريب:(2015).الجامعة و السلطة-دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة و السلطة-  
الدار العالمية. مصر .

(61) الطائي يوسف حليم:(2008).إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.مؤسسة الوراق للنشر  
و التوزيع.الأردن.

(62) محمود خضير كاظم:(2000).إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع.الأردن.

(63) الخالدي مريم:(2008).نظام التربية و التعليم.دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع.الأردن.

### المجلات:

(64) بن عيسى علال:(2017). " الجامعة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية ". مجلة حوليات جامعة  
الجزائر:الجزء الثاني(العدد 31).

(65) قواسمية مراد:(2017). " الجامعة و صورتها في المجتمع، ما مدى مساهمة الجامعة في ميلاد الوعي  
الاجتماعي " . مجلة دراسات إنسانية و اجتماعية، جامعة وهران:(العدد 07).

(66) الإمام سالمة:(2016). " السياسة التعليمية و العلاقة بين الجامعة الجزائرية و السلطة- مقارنة في  
التحليل النظمي-".مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية:(العدد 27).

(67) ليتيم ناجي. بولسان نجاة:(2017). " أهمية توظيف تكنولوجيا التعليم في الارتقاء بدور الجامعة  
الجزائرية" . مجلة أبحاث نفسية و تربوية:(العدد 10).

- 68) بن عودة قصير. مختار أيوب:(2017). "إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالأداء الوظيفي". مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية.(العدد 31).
- 69) بوخلوة باديس. بن خيرة سامي:(2016). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية و عربية ". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.(العدد 09).
- 70) الطائي يوسف حليم سلطان و آخرون:(2007). "مبادئ إدارة الجودة الشاملة و دورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج Jones- دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة"-مجلة مركز دراسات الكوفة:(العدد 06).
- 71) موسى جعفر عبد الله و آخرون:(2012). "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر و ضمان جودة المخرجات و الحصول على الاعتمادية:دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة". مجلة اماراباك،تصدر عن الأكاديمية الأمريكية للعلوم و التكنولوجيا.المجلد 3(العدد 07).
- 72) النجار صباح. جواد مها كامل:(2014). "دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي". مجلة كلية التراث الجامعة.(العدد 14).
- 73) عباس بشرى عبد الحمرة:(2010). "إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية.المجلد 1. (العدد 2).
- 74) الصرايرة خالد احمد. عساف ليلي:(2008). "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.الأردن.المجلد 1.(العدد 1).
- 75) الناصر حاكم محسن:(2010). "إدارة الجودة الشاملة:أنموذج في الإدارة الجامعية". مجلة الإدارة

- و الاقتصاد. جامعة بغداد. (العدد 80).
- 76) بوفالطة محمد سيف الدين. موساوي عبد النور: (2016). "رهانات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر". مجلة الدراسات الاقتصادية. (العدد 3).
- 77) يعقوبي خليفة. بلبية محمد: (2013). "معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر - وجهة نظر محور العملية التعليمية-". مجلة الإستراتيجية و التنمية. المجلد 3. (العدد 5).
- 78) تقوروت محمد. فلاح كريمة: (2018). "نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في ضوء النماذج الرائدة". مجلة اقتصاديات المال و الأعمال.
- 79) بوزيان راضية: (2012). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و معوقاتها - مقارنة سوسيولوجية-". مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية. (العدد 3).
- 80) مهداوي زينب. بودي عبد القادر: (2016). "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر". مجلة البشائر الاقتصادية. (العدد 7).
- 81) بودينار حياة: (2016). "واقع جودة أداء الأستاذ الجامعي و بيئة العمل في الجامعة الجزائرية في إطار إصلاح التعليم العالي". مجلة مجتمع تربية عمل. (العدد 2).
- 82) زرزار العياشي. غياد كريمة: (2013). "من الجامعة التقليدية إلى جامعة الجودة-معوقات التحول- مع إشارة لحالة الجامعة الجزائرية". مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية. (العدد 4).
- 83) ابراهيمي الطاهر: (2003). "الجامعة و رهانات عصر العولمة-الجامعة الجزائرية نموذجا-". مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية. المجلد 4. (العدد 8).

- 84) مناصرية رشيد: (2012). " أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر". مجلة الباحث. (العدد 11).
- 85) قاسمي كمال: (2009). " متطلبات تأهيل نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية". مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. (العدد 9).
- 86) منصورى هواري و آخرون: (2019). " الرفع من جودة تشاركية الجامعات الجزائرية مع محيطها الدولي بتفعيل معايير الحقل (ن2)-دراسة مقارنة سنتي 2018-2019 بجامعة إدراة". مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي. المجلد 13. (العدد 3).
- 87) عروس حياة. بوخاتم نوال: (2021). " ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية بين تحديات المستقبل و معيقات الحاضر". مجلة المداد.
- 88) ابيش سمير: (2018). " تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من اجل تحقيق التنمية المستدامة". مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة الأغواط. المجلد 7. (العدد 28).
- 89) سيد حياة. حداد بختة: (2012). " نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة". مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-جامعة الجلفة. المجلد 26. (العدد 1).
- 90) بن عنتر عبد الرحمان: (2008). " إدارة الجودة الشاملة كوجه تنافسي في المؤسسات المعاصرة". مجلة الباحث. (العدد 6).
- 91) شحادة عاصم علي: (2009). " تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات". مجلة الباحث. (العدد 7).

92) نصر وسام محمد احمد:(2020). "الاتصال الداخلي و تطوير المؤسسات الجامعية".المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي.المجلد7.(العدد4).

93) بوهدة شهرزاد:(2020). "الاتصال الخارجي أداة لتعزيز علاقات مؤسسات التعليم العالي مع محيطها الخارجي-قراءة لبعض النماذج من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-".مجلة العلوم الإنسانية.المجلد9.(العدد1).

94) شويط يسمينة. حدادي وليدة:(2020). "جودة الاتصال في المنظمات بعد استراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة".مجلة العلوم الاجتماعية.المجلد14.(العدد1).

95) هويدي عبد الباسط. قنوعة عبد اللطيف:(2013). "تأثيرات العولمة على المنظومة التعليمية الجامعية في ميدان العلوم الاجتماعية".مجلة العلوم الإنسانية.المجلد13.(العدد3).

96) ساقور عبد الله:(2000). "فعالية النظام الجامعي الجزائري في إنتاج المعرفة و استهلاكها- طلبة قسم علم الاجتماع نموذجا -".مجلة العلوم الإنسانية.(العدد17).

### المؤتمرات:

97) إسماعيل علي و آخرون:(2009). "تطوير و تحديث خطط و برامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع".المؤتمر الثاني عشر للوزراء المؤولين عن التعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي-المواءمة بين مخرجات التعليم العالي و حاجات المجتمع في الوطن العربي-.المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم. لبنان.

## القواميس و المعاجم:

- 98) البستاني فؤاد افرام:(2000).منجد الطلاب. ط43.دار المشرق. لبنان.
- 99) حجاب محمد منير:(2004).المنجد في اللغة و الإعلام. دار الفجر للنشر و التوزيع. مصر.
- 100) النجار عبد العزيز و آخرون:(2004).معجم الوسيط. ط4.مكتبة الشرق الدولية. مصر.
- 101) بينيت و آخرون.ترجمة الغانمي:(2010).مفاتيح اصطلاحية جديدة -معجم الثقافة و المجتمع-  
المنظمة العربية للترجمة. لبنان.

## المذكرات:

- 102) ضيف الله نسيم:(2017). " استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثره على تحسين جودة العملية التعليمية:دراسة عينة من الجامعات الجزائرية " أطروحة دكتوراه.كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة الحاج لخضر. باتنة.الجزائر.
- 103) مشنان بركة:(2016). " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -".أطروحة دكتوراه.كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة الحاج لخضر.باتنة.الجزائر.
- 104) رقاد صليحة:(2014). " تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري".أطروحة دكتوراه.كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة سطيف1.الجزائر.
- 105) ماضي إسماعيل سالم منصور:(2010). " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة ".رسالة ماجستير.كلية التجارة.الجامعة الإسلامية.غزة.فلسطين.

**الوثائق:**

106) وثائق من نيابة العمادة للدراسات العليا و البحث العلمي.كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية.عنابة في 25-03-201.

**باللغة الأجنبية:**

**الكتب:**

107) Alfonso borrero cabal ,(1995),l'université aujourd'hui, centre de recherche pour le développement international(ottawa,canada),édition unesco,paris

108) Edward sallis,(2005),total quality management in education,3 edition, the Taylor and Francis e-library,London

109) Jens j dahlgaard,and other,(2007),fundamentals of total quality management, the Taylor and Francis e-library,London

110) Jean-Marie gogue(2009),management de la qualité,5é edition,ed economica,paris

111) Markus Brauer,(2011),enseigner à l'université-conseil pratiques, astuces, méthodes pédagogiques,armand colin, paris

112) Bernard Dobiecki,(1996),communication des entreprises et des organisations psychologique,ellipes,édition marketing SA

113) Isabelle Orgogozo,(1998),les paradoxes de la communication à l'écoute de différences, édition d'organisation, paris

114)Philippe Morel,(2000),la communication d'entreprise, édition campin,tourni,Belgique

115) Armand et Michèle Mattelart,(1995),histoire des théories de la communication, édition la découverte, paris

116)w.Edwards Deming,(2000),out of the crisis, the MIT press,Cambridge,Massachusetts London, England

#### المجلات:

117) Isabelle Bouchardy,(2009),mangement de la qualité dans l'enseignement supérieur public français :débat sur la mesure,Essachess–journal for communication studies,vol 2,N°1(3)

#### المؤتمرات:

118) Sylin Michel, et al,(2006),les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur quels choix méthodologiques fondamentaux,n° 335,INPR, Lyon

119) Ahmed El Rawas,Niveen M,El Sagheir,(2012),Toward an integrated model to improve the higher education output in the light of quality management

concepts:the case of AASTMT,the second international Arab conference on quality assurance in higher education, faculty of economic,commercial,and management Sciences, Gulf university,Bahrin

**الوثائق:**

120) Manuel cellule qualité universitaire Annaba,(2020)

**قائمة المراجع من الانترنت:**

121) نشر في 18 اوت 2021 .dz Annaba – univ

الملاحق

المحور الأول: البيانات الأولية  
جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع النوع
%41,1	30	ذكر
%58,9	43	أنثى
%100,0	73	المجموع

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع الرتبة
%4,1	3	أستاذ مساعد ب
%27,4	20	أستاذ مساعد ا
%23,3	17	أستاذ محاضر ب
%31,5	23	أستاذ محاضر أ
%13,7	10	أستاذ التعليم العالي
%100	73	المجموع

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب القسم

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع القسم
30,1%	22	قسم علوم الإعلام والاتصال
12,3%	9	قسم اللغة العربية
12,3%	9	قسم علم النفس
8,2%	6	قسم اللغة الفرنسية
6,8%	5	قسم التاريخ
5,5%	4	قسم علم الاجتماع
6,8%	5	قسم الفلسفة
5,5%	4	قسم اللغة ايطالية
6,8%	5	قسم اللغة الانجليزية
5,5%	4	قسم علم المكتبات
100%	73	المجموع

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع الأقدمية في العمل
49,3%	36	10 سنوات أو اقل
27,4%	20	من 11 إلى 20 سنة
9,6%	7	من 21 إلى 30 سنة
13,7%	10	أكثر من 30 سنة
100%	73	المجموع

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الصفة

النسبة المئوية 2 **	النسبة المئوية 1 *	التكرار	التوزيع الصفة
%1,01	%1,4	1	رئيس مخبر
%10,10	%13,7	10	رئيس مشروع البحث
%4,04	%5,5	4	مدير البحث
%22,22	%30,1	22	أستاذ البحث
%11,11	%15,1	11	رئيس فرقة ضمن مخبر
%45,45	%61,6	45	عضو في فرقة بحث
%1,01	%1,4	1	رئيس مجلس علمي
%5,05	%6,8	5	رئيس لجنة علمية
%100	%135,6	99	المجموع

\* النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\* النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 99

المحور الثاني: ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

جدول رقم 06: يبين توزيع الأفراد حسب إعطاء معنى الجامعة

النسبة المئوية **2	النسبة المئوية *1	التكرار	التوزيع الجامعة
%24,10	%27,4	20	تكوين إطارات
%44,58	%50,7	37	تطوير البحث العلمي
%19,28	%21,9	16	تحقيق التنمية في المجتمع
%1,20	%1,4	1	الحرية الزائدة للطالب
%10,84	%12,3	9	مكان عمل
%100,00	%113,7	83	المجموع
		1.774	الوسط الحسابي
		0.363	الانحراف المعياري

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 83

جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى الثقافة

النسبة المئوية 2**	النسبة المئوية 1*	التكرار	التوزيع الثقافة
%5,17	%4,1	3	مفهومها غير ثابت
%3,45	%2,7	2	الجامعة تشهد تراجع ثقافي
%70,69	%56,2	41	ذاكرة المجتمع
%20,69	%16,4	12	فن العيش
%100,00	%79,4	58	المجموع
		1.803	الوسط الحسابي
		0.309	الانحراف المعياري

\* النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\* النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 58

جدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى الجودة الشاملة

النسبة المئوية 2**	النسبة المئوية 1*	التكرار	التوزيع الجودة الشاملة
%27,27	%20,5	15	توظيف العمليات الإدارية الأربعة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة
%3,64	%2,7	2	كثرة الحجم الساعي وقلة الاهتمام العلمي
%69,09	%52,1	38	مطلب أساسي ومعياري لتحقيق التميز والريادة
%100,00	%75,3	55	المجموع
		1.747	الوسط الحسابي
		0.358	الانحراف المعياري

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 55

جدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم معنى ثقافة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع
		إدارة الجودة الشاملة
41,1%	30	بدون إجابة
6,8%	5	الثقافة التنظيمية
5,5%	4	تصورات اجتماعية
21,9%	16	السلوكيات والأفعال الرشيدة
13,7%	10	السعي للحصول على نتائج نوعية
11,0%	8	غياب إدارة الجودة الشاملة في الوسط الجامعي
100,0%	73	المجموع
	1,93	الوسط الحسابي
	1,873	الانحراف المعياري

جدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما يقدمه التعليم الجامعي للجزائر

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع ما يقدمه التعليم الجامعي في الجزائر
13,7%	10	بدون إجابة
31,5%	23	معلومات دون تطوير كفاءات
39,7%	29	تكوين كفاءات
4,1%	3	شروط تحسين وضعية التعليم
2,7%	2	عوامل تطوير البحث العلمي ونشر المعرفة
8,2%	6	عامل التطور الاقتصادي والمعرفي
100,0%	73	المجموع
	1,75	الوسط الحسابي
	1,310	الانحراف المعياري

جدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب موقع الجامعة من العولمة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع موقع الجامعة من العولمة
24,7%	18	بدون إجابة
13,7%	10	عامل الرهانات حول قضية إدارة الجودة الشاملة
13,7%	10	تتأثر الجامعة وتؤثر باعتبارها نسق مفتوح
26,0%	19	لا تتأقلم الجامعة مع المتغيرات العالمية إلا نادرا
2,7%	2	المقاومة من أجل الحفاظ على الهوية
9,6%	7	قاطرة العولمة
5,5%	4	في طريق النمو
4,1%	3	ليس لها موقع
100,0%	73	المجموع
	2,40	الوسط الحسابي
	2,039	الانحراف المعياري

جدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب سعي الجامعة الجزائرية

**النسبة المئوية 2	*النسبة المئوية 1	التكرار	التوزيع
			سعي الجامعة الجزائرية
%42,19	%37,0	27	سعي الجامعة لغرس ثقافة تنظيمية
%57,81	%50,7	37	سعي الجامعة للتشجيع على مبدأ المشاركة
%100,00	%87,7	64	المجموع
		1.56	الوسط الحسابي
		0.495	الانحراف المعياري

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 64

جدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما يحققه الحديث عن ثقافة إدارة الجودة الشاملة في

الجامعة الجزائرية

التوزيع	التكرار	*النسبة المئوية 1	**النسبة المئوية 2
الحديث عن ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية			
البنية الملائمة للتطور السريع للجودة	39	%53,4	%19,21
إشراك جميع الفاعلين في النهوض بالجامعة	33	%45,2	%16,26
تتمية الموارد البشرية	26	%35,6	%12,81
ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة	40	%54,8	%19,70
مد جسور التواصل بين الجامعة و المحيط	29	%39,7	%14,29
تطور البحث العلمي الميداني	36	%49,3	%17,73
المجموع	203	%278	%100,00
الوسط الحسابي	1.537		
الانحراف المعياري	0.497		

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 203

جدول رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة حسب محاور إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها الجامعة

التوزيع	التكرار	*النسبة المئوية 1	**النسبة المئوية 2
محاور إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها الجامعة			
جودة المخرجات	22	%30,1	%17,05
جودة المناهج	33	%45,2	%25,58
جودة عضو الهيئة التدريسية	28	%38,4	%21,71
جودة الإدارة التعليمية	25	%34,2	%19,38
جودة العلاقات العامة (الجامعة و المحيط)	21	%28,8	%16,28
المجموع	129	%176,7	%100,00
الوسط الحسابي	1.648		
الانحراف المعياري	0.477		

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 129

جدول رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما يؤديه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التوزيع	التكرار	*النسبة المئوية 1	**النسبة المئوية 2
ما يؤديه تطبيق إدارة الجودة الشاملة			
التغيرات ثقافية تنظيمية	41	%56,2	%20,71
التغيرات علمية وأكاديمية	47	%64,4	%23,74
التغيرات اقتصادية	28	%38,4	%14,14
التغيرات على مستوى المحيط	28	%38,4	%14,14
التغيرات على مستوى الأداء الوظيفي	54	%74,0	%27,27
المجموع	198	%271,40	%100,00
الوسط الحسابي	1.46		
الانحراف المعياري	0.481		

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 198

جدول رقم 16: يبين توزيع أفراد العينة حسب مقاومة فاعلي جامعة عنابة لثقافة إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع مقاومة فاعلي جامعة عنابة لثقافة إدارة الجودة الشاملة
15,1%	11	بدون إجابة
47,9%	35	نعم
37,0%	27	لا
100,0%	73	المجموع
	1,22	الوسط الحسابي
	0,692	الانحراف المعياري

جدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حسب الاختلافات التي تراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى

**النسبة المئوية 2	*النسبة المئوية 1	التكرار	التوزيع الاختلافات التي تراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى
%29,75	%64,4	47	التخصصات تراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
%11,39	%24,7	18	موقع الجامعة يراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
%23,42	%50,7	37	عدد الطلبة
%24,68	%53,4	39	نوع البحوث
%0,63	%1,4	1	الهيكل
%10,13	%21,9	16	الإنفاقات
%100,00	%216,5	158	المجموع
		1.557	الوسط الحسابي
		0.477	الانحراف المعياري

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 158

جدول رقم 18: يبين توزيع أفراد العينة حسب تأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع تأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة
%24,7	18	نعم
%75,3	55	لا
%100	73	المجموع
	1,75	الوسط الحسابي
	0,434	الانحراف المعياري

جدول رقم 19: يبين توزيع أفراد العينة حسب توضيح أهم الفروقات بين النظام التقليدي والنظام الحديث بالنسبة للتعليم الجامعي

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع فرق بين النظام التقليدي والنظام الحديث بالنسبة للتعليم الجامعي
8,2%	6	بدون اجابة
28,8%	21	القوانين المنظمة والممارسات
5,5%	4	التأقلم مع النظامين
21,9%	16	نوعية التكوين والحجم الساعي
2,7%	2	الفرق غير واضح
17,8%	13	فرق شاسع في النوعية
12,3%	9	غياب المتابعة وعدم توفر اللوازم البيداغوجية
2,7%	2	لا يوجد أي فرق
100,0%	73	المجموع
	2.99	الوسط الحسابي
	2.072	الانحراف المعياري

المحور الثالث: السياسة الاتصالية في إطار إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 20: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما حققته إدارة الجودة الشاملة في البحث العلمي على

مستوى الجامعة الجزائرية

**النسبة المئوية 2	*النسبة المئوية 1	التكرار	التوزيع
			ماحقته إدارة الجودة الشاملة في البحث العلمي على مستوى الجامعة الجزائرية
%8,20	%6,8	5	التميز والريادة
%45,90	%38,4	28	الشراكة والتعاون بين الجامعات ومختلف القطاعات
%32,79	%27,4	20	التطوير الإداري
%13,11	%11	8	جودة المخرجات
%100,00	%83,60	61	المجموع
		1.793	الوسط الحسابي
		0.377	الانحراف المعياري

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 61

جدول رقم 21: يبين توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بوضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

مستوى جامعتكم

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع وضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة
1,4%	1	بدون إجابة
19,2%	14	نعم
79,5%	58	لا
100,0%	73	المجموع
	1,78	الوسط الحسابي
	0,449	الانحراف المعياري

جدول رقم 22: يبين توزيع أفراد العينة حسب سمات إدارة الجودة الشاملة المرجوة في مؤسسات التعليم

الجامعي

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع سمات إدارة الجودة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي
30,1%	22	بدون إجابة
5,5%	4	تفحص وتحليل لواقع ومشاكل الجامعة
16,4%	12	خلق تنظيم إداري وتنظيمي
15,1%	11	مخرجات البحث العلمي وتقديم قيمة مضافة
11,0%	8	التحسين والتطوير المستمر
11,0%	8	الجودة والنوعية
5,5%	4	وضوح الأهداف والمعايير والمراقبة
4,1%	3	التسيير الديمقراطي
1,4%	1	احترام أخلاقيات ومبادئ المهنة
100,0%	73	المجموع
	2,55	الوسط الحسابي
	2,236	الانحراف المعياري

جدول رقم 23: يبين توزيع أفراد العينة حسب إدراج الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي في الجزائر

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع إدراج الاتصال ضمن إستراتيجية التعليم الجامعي في الجزائر
4,1%	3	بدون إجابة
43,8%	32	نعم
52,1%	38	لا
100,0%	73	المجموع
	1,48	الوسط الحسابي
	0,580	الانحراف المعياري

جدول رقم 24: يبين توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لطبيعة العلاقات بين جامعتهم و الجامعات الأخرى

على مستوى الوطن أو العالم

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع طبيعة العلاقات بين الجامعات على مستوى الوطن أو العالم
2,7%	2	بدون إجابة
13,7%	10	توقع كل جامعة على ذاتها
4,1%	3	علاقة تبعية
2,7%	2	دون المستوى
17,8%	13	اتفاقيات ومشاريع للتبادل العلمي
32,9%	24	تقريبا منعدمة
11,0%	8	تحتاج لدعم
15,1%	11	المعلومة غير متوفرة
100,0%	73	المجموع
	4,37	الوسط الحسابي
	1,976	الانحراف المعياري

جدول رقم 25: يبين توزيع أفراد العينة حسب التقنيات التي تدعم بها الجامعة نشاطاتها في الجودة

تقنيات تدعيم الجامعة لنشاطاتها في الجودة	التكرار	*النسبة المئوية 1	**النسبة المئوية 2
الإصغاء	21	%28,8	%12,35
المراقبة	26	%35,6	%15,29
تشكيل فرق ذات كفاءة	21	%28,8	%12,35
تدريب الفاعلين	26	%35,8	%15,29
إعداد دليل الجودة	21	%28,8	%12,35
الحث على تقديم مشاريع بحثية	32	%43,8	%18,82
فتح مجال التعاون مع المحيط	23	%31,5	%13,53
المجموع	170	%233,1	%100,00
الوسط الحسابي	1.664		
الانحراف المعياري	0.471		

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 170

جدول رقم 26: يبين توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد أن أساليب وأنشطة الاتصال بالجامعة موجهة

لإنجاح إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع الأساليب والأنشطة الموجهة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة من قبل الجامعة
5,5%	4	بدون إجابة
39,7%	29	نعم
54,8%	40	لا
100,0%	73	المجموع
	1,49	الوسط الحسابي
	0,604	الانحراف المعياري

جدول رقم 27: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأنشطة الاتصالية التي شاركوا فيها كفاعلين في جامعتهم

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع مشاركة فاعلي الجامعة في الأنشطة الاتصالية
12,3%	9	بدون إجابة
42,5%	31	تظاهرات علمية ومنشورات
9,6%	7	عضوية في هيئات إدارية
34,2%	25	لم أشارك
1,4%	1	تكوين
100,0%	73	المجموع
	1,70	الوسط الحسابي
	1,114	الانحراف المعياري

جدول رقم 28: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا توصلت هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة

الجودة الشاملة في جامعتهم

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع
		وصول هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة
%13,7	10	بدون إجابة
%24,7	18	نعم
%61,6	45	لا
%100,0	73	المجموع
	1,48	الوسط الحسابي
	0,729	الانحراف المعياري

جدول رقم 29: يبين توزيع أفراد العينة حسب الدعائم المعتمدة من طرف جامعة عنابة للنهوض بإدارة

الجودة الشاملة للبحث العلمي

التوزيع	التكرار	*النسبة المئوية 1	**النسبة المئوية 2
دعائم جامعة عنابة للنهوض بإدارة الجودة الشاملة للبحث العلمي			
دعوة مختصين	25	%34,2	%10,64
التكوين	43	%58,9	%18,30
إذاعة محلية	6	%8,2	%2,55
صحافة	5	%6,8	%2,13
ملتقيات	41	%56,2	%17,45
أبواب مفتوحة	23	%31,5	%9,79
صالونات	8	%11	%3,40
مراجع	7	%9,6	%2,98
أيام دراسية	36	%49,3	%15,32
الاشتراك في مجالات علمية متخصصة	10	%13,7	%4,26
الباحثين	11	%15,1	%4,68
مدرء مخابر	11	%15,1	%4,68
ربط علاقات مع مكنتبات معاصرة	4	%5,5	%1,70
تكوين بنك معلومات حول الأسرة البحثية	5	%6,8	%2,13
المجموع	235	%321,9	%100,0
الوسط الحسابي	1.756		
الانحراف المعياري	0.367		

\*النسبة المئوية محسوبة على أساس أفراد العينة 73

\*\*النسبة المئوية محسوبة على أساس مجموع الإجابات 235

جدول رقم 30: يبين توزيع أفراد العينة حسب اعتماد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي كمصدر

للمعلومات في البحث العلمي في إطار إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع اعتماد جامعة عنابة على الاتصال التفاعلي كمصدر للمعلومات في البحث العلمي
8,2%	6	بدون إجابة
28,8%	21	نعم
63,0%	46	لا
100,0%	73	المجموع
	1.55	الوسط الحسابي
	0.646	الانحراف المعياري

المحور الرابع: رهانات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

جدول رقم 32: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يمنحها صورة ايجابية في المحيط الخارجي.

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع منح صورة ايجابية في المحيط الخارجي للجامعة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
5,5%	4	بدون إجابة
89,0%	65	نعم
5,5%	4	لا
100,0%	73	المجموع
	1,00	الوسط الحسابي
	0,333	الانحراف المعياري

جدول رقم 33: يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد

البشرية في الجامعات

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات
8,2%	6	بدون إجابة
41,4%	30	نعم
49,3%	36	لا
1,4%	1	نوعا ما
100,0%	73	المجموع
	1.44	الوسط الحسابي
	0.666	الانحراف المعياري

جدول رقم 34: يبين توزيع أفراد العينة حسب متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

### الجزائري

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع
		متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري
20,5%	15	بدون إجابة
5,5%	4	إرادة سياسية
1,4%	1	الاهتمام بالحجم الساعي لمراعاة جودة البحث العلمي
17,8%	13	التخطيط والرقابة والتكوين
23,3%	17	امتلاك مقومات بشرية ومادية ومالية
4,1%	3	الشفافية
8,2%	6	التكوين والاحتكاك بالمؤسسات الوطنية والأجنبية
13,7%	10	التسيير الديمقراطي والاعتماد على الكفاءات
2,7%	2	الرقمنة والتكنولوجيا
2,7%	2	تفعيل ثقافة الاتصال
100,0%	73	المجموع
	3,67	الوسط الحسابي
	2,593	الانحراف المعياري

جدول رقم 35: يبين توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد بقدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة

الشاملة ضمن نظامها

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع
		قدرة الجامعة الجزائرية على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها
%2,7	2	بدون إجابة
%84,9	62	نعم
%12,3	9	لا
%100,0	73	المجموع
	1,10	الوسط الحسابي
	0,379	الانحراف المعياري

جدول رقم 36: يبين توزيع أفراد العينة حسب تصورهم للهيئة المشرفة على وضع وتطوير إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتهم .

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع الهيئة المشرفة على وضع وتطوير إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة
5,5%	4	بدون إجابة
12,3%	9	إرادة بشرية دون إمكانيات
35,6%	26	هيئة بشرية لها إمكانيات
9,6%	7	منغلقه على نفسها وغائبة عن الساحة
30,1%	22	محايد
4,1%	3	ضرورة الحزم والنجاعة في وضع الميكانيزمات
2,7%	2	منفتحة على الجامعات العالمية
100,0%	73	المجموع
	2,70	الوسط الحسابي
	1,411	الانحراف المعياري

جدول رقم 37: يبين توزيع أفراد العينة حسب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
20,5%	15	بدون إجابة
61,6%	45	تنظيمية بشرية
17,8%	13	نقص الشفافية ومقاومة التغيير
100,0%	73	المجموع
	0,97	الوسط الحسابي
	0,623	الانحراف المعياري

جدول رقم 38: يبين توزيع أفراد العينة حسب تحقيق رهانات إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتهم

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع تحقيق رهانات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة
6,8%	5	بدون إجابة
9,6%	7	نعم
83,6%	61	لا
100,0%	73	المجموع
	1,77	الوسط الحسابي
	0,566	الانحراف المعياري

جدول رقم 39: يبين توزيع أفراد العينة حسب تجسيد أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع تجسيد أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية
20,5%	15	بدون إجابة
12,3%	9	نعم
67,1%	49	لا
100,0%	73	المجموع
	1,47	الوسط الحسابي
	0,818	الانحراف المعياري

جدول رقم 40: يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود مشروع لتطور الجامعة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع وجود مشروع لتطور الجامعة
4,1%	3	بدون إجابة
43,8%	32	نعم
52,1%	38	لا
100,0%	73	المجموع
	1,48	الوسط الحسابي
	0,580	الانحراف المعياري

جدول رقم 41: يبين توزيع أفراد العينة حسب مكانة الجودة ضمن هذا المشروع

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع مكانة الجودة ضمن هذا المشروع
15,1%	11	بدون إجابة
41,1%	30	نعم
43,8%	32	لا
100,0%	73	المجموع
	1,29	الوسط الحسابي
	0,716	الانحراف المعياري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار. عنابة – ANNABA UNIVERSITE BADJI MOKHTARJ

كلية الآداب والعلوم الإنسانية الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

استمارة استبيان حول:

الاتصال وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة باجي مختار - عنابة

تخصص: اتصال في التنظيمات

ل: تحت إشراف الأستاذ:

. الدكتور حسين زاوي

الطالبة: خديجة بوشريط

ملاحظة: الأسئلة التي فيها عدة اقتراحات يمكن اختيار أكثر من اقتراح

السنة الجامعية:

2021- 2020

## استمارة استبيان

### المحور الأول: البيانات الأولية:

ذكر

الجنس:

أنثى

– أستاذ مساعد أ

الرتبة:

– أستاذ مساعد ب

– أستاذ محاضرا

– أستاذ محاضر ب

– أستاذ التعليم العالي

القسم:

الأقدمية في العمل:

الصفة:

– رئيس مخبر

- رئيس مشروع البحث
- مدير البحث
- أستاذ البحث
- رئيس فرقة ضمن مخبر
- عضو في فرقة بحث
- رئيس مجلس علمي
- رئيس لجنة علمية

### المحور الثاني:ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

1- ماذا يعني لك الآتي؟

- الجامعة

- الثقافة

- الجودة الشاملة

- ثقافة الجودة الشاملة

2- حسب رأيك ما الذي يقدمه التعليم الجامعي للجزائر؟

- معلومات دون تطوير كفاءات

- تكوين كفاءات

- شروط تحسين وضعية التعليم

- عوامل تطوير البحث العلمي و نشر المعرفة

- عامل التطور الاقتصادي و المعرفي

3- حسب رأيك أين موقع الجامعة من العولمة؟

- عامل الرهانات حول قضية إدارة الجودة الشاملة

- تتأثر الجامعة و تؤثر باعتبارها نسق مفتوح

- لا تتأقلم الجامعة مع المتغيرات العالمية إلا نادرا

- المقاومة من اجل الحفاظ على الهوية

- قاطرة العولمة

- في طريق النمو

- ليس لها موقع

4- هل تسعى الجامعة الجزائرية إلى:

- غرس ثقافة تنظيمية

-التشجيع على مبدأ المشاركة والعمل الجماعي

- أخرى تذكر

5- مهما كانت الإجابة كيف؟

6- هل ترى أن الحديث عن ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية يحقق:

- بيئة ملائمة تشجع على التطوير المستمر

- إشراك جميع الفاعلين في النهوض بالجامعة

- تنمية الموارد البشرية

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة

- مد جسور بين الجامعة والمحيط

- تطور البحث العلمي الميداني

- أخرى تذكر

7- هل ترى أن محاور إدارة الجودة الشاملة تركز في جامعتكم على:

- جودة المخرجات

- جودة المناهج

- جودة عضو الهيئة التدريسية

- جودة الإدارة التعليمية

- جودة العلاقات العامة(الجامعة والمحيط)

- أخرى تذكر

8- حسب رأيك هل يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى:

- تغيرات ثقافية تنظيمية

- تغيرات علمية وأكاديمية

- تغيرات اقتصادية

- تغيرات على مستوى المحيط

- تغيرات على مستوى الأداء الوظيفي

- أخرى تذكر

9- حسب رأيك ما هي التغيرات الثقافية التي قد تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

10- هل قاوم فاعلو جامعة عنابة ثقافة إدارة الجودة الشاملة؟

- لا

- نعم

11- في كلتا الحالتين كيف ذلك ؟

12- ما هي الاختلافات التي تراعى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كلية إلى أخرى؟

- التخصصات

- موقع الجامعة

- عدد الطلبة

- نوع البحوث

- الهياكل

- الإنفاقات

- أخرى تذكر

13- حسب رأيك هل تأقلم التعليم الجامعي في الجزائر مع العولمة ؟

- لا

- نعم

14- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

15- كفاعل في جامعة عنابة ما هي حسب رأيك الفروقات بين النظام التقليدي و النظام الحديث بالنسبة للتعليم الجامعي؟

- القوانين المنظمة و الممارسات

- التأقلم مع النظامين

- نوعية التكوين و الحجم الساعي

- الفرق غير واضح

- فرق شاسع في النوعية

- غياب المتابعة و عدم توفر اللوازم البيداغوجية

- لا يوجد أي فرق

### المحور الثالث: السياسة الاتصالية في إطار الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية

16- هل ترى أن إدارة الجودة الشاملة في البحث العلمي على مستوى الجامعة الجزائرية حققت الآتي؟

- التميز و الريادة

- الشراكة والتعاون بين الجامعات ومختلف القطاعات

- التطوير الإداري

- جودة المخرجات

- أخرى تذكر

17- هل تعتقد أن سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتكم واضحة؟

- لا

- نعم

18- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

19- حسب رأيك ما هي سمات إدارة الجودة الشاملة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي؟

- تفحص و تحليل الواقع و مشاكل الجامعة

- خلق تنظيم إداري و تنظيمي

- مخرجات البحث العلمي و تقديم قيمة مضافة

- التحسين و التطوير المستمر

- الجودة و النوعية

- وضوح الأهداف و المعايير و المراقبة

- التسيير الديمقراطي

- احترام أخلاقيات و مبادئ المهنة

20- حسب رأيك هل يدرج التعليم الجامعي في الجزائر الاتصال في إستراتيجيته ؟

- لا

- نعم

21- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الإستراتيجية؟

22- كيف ترى طبيعة العلاقات بين جامعتكم والجامعات الأخرى على مستوى الوطن أو العالم ؟

- تتوقع كل جامعة على ذاتها

- علاقة تبعية
- دون المستوى
- اتفاقيات و مشاريع للتبادل العلمي
- تقريبا منعدمة
- تحتاج لدعم
- المعلومة غير متوفرة

23- أي التقنيات تدعم بها جامعتك نشاطاتها في الجودة ؟

- الإصغاء
- المراقبة
- تشكيل فرق ذات كفاءة
- تدريب الفاعلين
- إعداد دليل الجودة
- الحث على تقديم مشاريع بحثية
- فتح مجال التعاون مع المحيط
- أخرى تذكر

24- هل تعتقد أن أساليب و أنشطة الاتصال بجامعتكم موجهة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة؟

- نعم  - لا

25- في كلتا الحالتين لماذا؟

26- ما هي الأنشطة الاتصالية التي شاركت فيها كفاعل في جامعتكم؟

- تظاهرات علمية و منشورات

- عضوية في هيئات إدارية

- لم أشارك

- تكوين

27- هل توصلت هذه الأنشطة إلى اقتراح آليات لتطوير إدارة الجودة الشاملة في جامعتكم؟

- لا

- نعم

28- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

29- أي من الدعائم اعتمدت عليها جامعة عنابة للنهوض بإدارة الجودة الشاملة للبحث العلمي؟

- دعوة مختصين

- التكوين

- إذاعة محلية

- صحافة

- ملتقيات

- أبواب مفتوحة

- صالونات

- مراجع

- أيام دراسية

- الاشتراك في مجالات علمية متخصصة

- الباحثين

- مدراء مخابر

- ربط علاقات مع مكاتب معاصرة

- تكوين بنك معلومات حول الأسرة البحثية

- أخرى تذكر

30- حسب رأيك هل تعتمد جامعة عنابة في إطار إدارة الجودة الشاملة على الاتصال التفاعلي كمصدر للمعلومات في البحث العلمي؟

- لا

- نعم

31- في كلتا الحالتين وضح ذلك؟

**المحور الرابع: رهانات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**

32- حسب رأيك فيما تتمثل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة باجي مختار-عنابة-؟

33- هل تعتقد أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يمنحها صورة ايجابية في المحيط الخارجي؟

- نعم  - لا

34- في كلتا الحالتين لماذا؟

35- هل ترى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ساهمت في تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟

- نعم  - لا

36- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

37- إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

38- حسب رأيك ما هي متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الجزائري؟

- إرادة سياسية

- الاهتمام بالحجم الساعي لمراعاة جودة البحث العلمي

- التخطيط و الرقابة و التكوين

- امتلاك مقومات بشرية و مادية و مالية

- الشفافية

- التكوين و الاحتكاك بالمؤسسات الوطنية و الأجنبية

- التسيير الديمقراطي و الاعتماد على الكفاءات

- الرقمنة و التكنولوجيا

- تفعيل ثقافة الاتصال

39- هل تعتقد أن الجامعة الجزائرية قادرة على دمج إدارة الجودة الشاملة ضمن نظامها ؟

- لا

- نعم

40- في كلتا الحالتين لماذا؟

41- ما هو تصورك للهيئة المشرفة على وضع وتطوير إدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعتكم ؟

- إرادة بشرية دون كفاءات

- هيئة بشرية لها إمكانيات

- منغلقة على نفسها و غائبة عن الساحة

- محايد

- ضرورة الحزم و النجاعة في وضع الميكانيزمات

- منفتحة على الجامعات العالمية

42- حسب رأيك ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ؟

- تنظيمية بشرية

- نقص الشفافية و مقاومة التغيير

43- حسب رأيك هل ترى أن رهانات إدارة الجودة الشاملة قد تحققت في جامعتكم ؟

- لا

- نعم

44- في كلتا الحالتين وضح ذلك؟

45 . حسب رأيك هل أسس إدارة الجودة الشاملة تجسدت في الجامعة الجزائرية ؟

- لا

- نعم

46 . حسب رأيك هل للجامعة مشروع تطور؟

- لا

- نعم

47. في حالة الإجابة بنعم ما هي اتجاهات هذا المشروع ؟

48 . حسب رأيك هل للجودة مكانة في هذا المشروع ؟

- لا

- نعم

49- بصفتكم صاحب تجربة في جامعة باجي مختار-عنابة-ما هو تقويمك للتجربة الاتصالية في إطار نشر

ثقافة إدارة الجودة الشاملة؟

## دليل المقابلة:

- 1- هل يعتبر الاتصال عنصر ضروري لتفعيل العلاقة بين الجامعة و محيطها؟
- 2- ما هي محاور إدارة الجودة الشاملة التي ركزتم عليها باعتباركم فاعلين على مستوى جامعة عنابة ؟
- 3- ما هو الدور الذي قامت به خلية الجودة في جامعة عنابة؟
- 4- ماذا قدم تطبيق معايير الجودة كإضافة لجامعة عنابة ؟
- 5- هل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المنصوص عليها عالميا يمكن الاستفادة على مستوى جامعة عنابة؟
- 6- في جامعة عنابة هل تأقلمت كل الكليات مع خلية الجودة؟
- 7- ما هي طبيعة العلاقة بين مسؤول خلية الجودة على مستوى جامعة عنابة وبين ممثلي الكليات والأقسام؟
- 8- كعضو فاعل في جامعة عنابة ما هو الفرق بين الجامعة التقليدية والجامعة الحديثة (أي جامعة قبل الجودة وجامعة بعد الجودة)؟

9- كعنصر بجامعة عنابة هل بإمكان جامعتنا الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؟

10- هل غياب الاتصال بين أفراد الأسرة الجامعية قلص من مهمة خلية الجودة على مستوى جامعة عنابة؟

11- ما هي إستراتيجية خلية الجودة بجامعة عنابة للنهوض بهذه المؤسسة المهمة (اتجاه الطلبة، اتجاه

الأساتذة، اتجاه الإدارة، واتجاه المحيط)؟

12- ما هي الصعوبات التي واجهتكم في بداية نشر هذه الثقافة الجديدة داخل جامعة عنابة؟

13- ما هي اقتراحاتكم وتصوراتكم للجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة عنابة على وجه الخصوص في

ظل إدارة الجودة الشاملة؟

Etablissement :				
Domaine	Nombre de Doctorants Réguliers	Nombre de Doctorants Retardataires	Nombre des Doctorants ayant une publication et bloqués dans la soutenance	Nombre de Soutenances 2020
Sciences et Technologies				
Sciences de la Matière				
Mathématiques et Informatique				
Sciences de la Nature et de la Vie				
Sciences de la Terre et de l'Univers				
Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales				
Droit et Sciences Politiques				
Sciences Humaines et Sociales	100	42		8
Lettres et Langues étrangères	35	12		1
Langue et littérature Arabes	41	49		3
Langue et Culture Amazighes				
Art				
Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives	13	7		2
Architecture, Urbanisme et Métiers de la Ville				
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>14</b>



Etablissement :	Doctorants Réguliers		Doctorants Retardataires		Nombre des Doctorants ayant une publication et bloqués dans la soutenance	Nombre de Soutenances 2020
	Nombre de Doctorants Enseignants	Nombre de Doctorants Non Enseignants	Nombre de Doctorants Enseignants	Nombre de Doctorants Non Enseignants		
Sciences et Technologies						
Sciences de la Matière						
Mathématiques et Informatique						
Sciences de la Nature et de la Vie						
Sciences de la Terre et de l'Univers						
Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales						
Droit et Sciences Politiques						
Sciences Humaines et Sociales	25		96			13
Lettres et Langues étrangères	148		71			9
Langue et Littérature Arabes	32		112			7
Langue et Culture Amazighes						
Art						
Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives						
Architecture, Urbanisme et Métiers de la Ville						
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>0</b>	<b>279</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أسيوط - كلية التربية  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
مصلحة الموظفين

التعداد الحقيقي للأستاذة الدائمة الغاية 2020/01/26

المجموع	التربية التيية و الرياضية	الترجمة	علوم الإعلام و الأصيل	علم الاجتماع	علم النفس	علم المكتبات	التاريخ	الفلسفة	اللغة الإيطالية	اللغة الإنجليزية	اللغة الفرنسية	اللغة العربية و أديها	القسم	
													الرغبة	المجموع
76	1	1	8	15	8	1	0	1	1	7	6	27	أستاذة	
83	3	3	17	8	15	2	2	1	2	4	5	21	أستاذة محاضر قسم أ	
110	6	4	17	11	13	7	5	3	2	7	10	25	أستاذة محاضر قسم ب	
184	6	20	11	10	17	3	19	12	11	32	32	11	أستاذة مساعد قسم أ	
40	4	0	1	1	2	1	4	1	3	20	3	0	أستاذة مساعد قسم ب	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	معيد	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	معاون التعليم العالي	
495	20	28	54	45	55	14	30	18	19	71	56	85	المجموع	

حوصلة مالية لمشروع البحث السارية المفعول خلال سنة 2021

Etat Financier des Projet PRFU en cours durant l'année 2021

الرقم	عنوان المشروع Intitulé du projet	رئيس المشروع Chef de projet	الأعضاء FONCTION	القوم Département	الرمز الجديد Nouveau Code	تاريخ الإجماع Date d'agrément	ملاحظة Observation
01	Littéracies Universitaires et Dispositifs Innovants (LUDI)	أ.د. قاضي كسوي لطيفة، رئيس مشروع - أوغابية بلال - سبلي الوائمة - رجحي سامي - معزوي حسنية	PR MCB MAA DOCTORANT DOCTORANT	علم اللغة الفرنسية	H04L01UN230120180004	01/01/2018	En cours
02	Dispositifs de remédiation et élaboration d'outils d'aide à l'apprentissage de la lecture/écriture en classe de FLE, et contexte scolaire algérien.	أ.د. خديجة عقبة - مركب مفيدة - هائل أميرة - الطوي بندي عبد الله زينة	PR MAA MAA MAA	علم اللغة الفرنسية	H04L01UN230120180005	01/01/2018	En cours
03	Agir professoral et pratiques innovantes et contexte plurilingue : du primaire à l'université.	أ.د. معارفة نبيهة - صدقي زينب - أيت عمل مزول زربية - بن عقيل الشراف سامية - تودارت دليلة	MCA MCA MCB MAA MAB	علم اللغة الفرنسية	H04L01UN230120180002	01/01/2018	En cours

		- قتياسة صبرية	DOCTORANT					
04	Discours et Ecritures Littéraire	أ.د. موليح سميرة عوازي صفاق - فقة نسمة - شريط أمينة - حازرولي إيمان - مشري لامية	MCA PR MAA MAB MAB MCB	علم اللغة الفرنسية	H04L01UN230120180001	01/01/2018	En cours	
05	History, Trauma and Resistance and the Black Atlantic Narratives.	أ.د. مفاوي حسين بوزجة بشرى - دلال رحيل - رضوي سعاد - براغبي سارة	PR MAA MAB MAA DOCTORANT	علم اللغة الإنجليزية	H02L01UN230120180006	01/01/2018	En cours	
06	Literature and Medicine. Nurturing Clinical Empathy and Holistic Care.	أ.د. بين علي فقة بوموس مقيدة - رويش رجا علمينة - منصري الصافي - صالح صالح نعيمة	MCA MAB MAB MAB DOCTORANT	علم اللغة الإنجليزية	H02L01UN230120180004	01/01/2018	En cours	
07	The Cultural Clash in the Arab Anglophone Fiction: A Postcolonial Perspective.	أ.د. بوققي صالح - طبر ليلي - سفاقي عائشة بية	PR MCA MAB	علم اللغة الإنجليزية	H02L01UN230120180003	01/01/2018	En cours	

08	New Scopes of American and British Interest: Algeria as the Bastion of North Africa Since 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبل مرهم</li> <li>- لبيب هاجر</li> <li>- عتيق زينب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MAB</li> <li>MAA</li> <li>MAA</li> </ul>	علم اللغة الإنجليزية	H02L01UN230120180002	01/01/2018	En cours
09	EFL in the digital Era: Strategic ICT's Use to Develop Students' Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ.د. قوين نادية</li> <li>بوصلاقة مرهم</li> <li>- تالغوم أحلام</li> <li>- مكارو صابحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MCA</li> <li>MAB</li> <li>DOCTORANT</li> <li>DOCTORANT</li> </ul>	علم اللغة الإنجليزية	H02L01UN230120180005	01/01/2018	En cours
10	Investigating the Use of ICTS in Reading and Writing Skills: EFL Teachers and Students Perspectives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ.د. غول نسرين</li> <li>- النون لبنية</li> <li>- طوافر إيمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MCA</li> <li>MAB</li> <li>MCB</li> </ul>	علم اللغة الإنجليزية	H02L01UN230120180001	01/01/2018	En cours
11	مساهمة الإعلام في تنمية قطاع السياحة في الجزائر ما بعد الثورة - دراسة حالة الإعلام السياحي في مدينة عطية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ.د. مسطفي هديعة</li> <li>- عتيق كا/الزغراء</li> <li>- حامد رشيدة</li> <li>- بوجنوني زورا</li> <li>- جمال عطية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PR</li> <li>MCB</li> <li>MAA</li> <li>MCA</li> <li>MAA</li> </ul>	علم الإعلام و الاتصال	I02N01UN230120180004	01/01/2018	En cours

12	محلات الاتصال العمومي (الوقائية و التخصيص بخاطر حوادث المرور).	أ.د. صوالحة الأبروة - عيوني نجم الدين - عطامنة عبد القادر - بوقلاف أمينة	DOCTORANT MCA MCB MAA DOCTORANT	علم الإعلام و الاتصال	L00L03UN230120180001	01/01/2018	En cours	
13	الاتصال و البيئة	أ.د. أولمطية قتيبة - خنقاروي شمس ضحيات - عززي فا الزوراء - عياري نادية - عطاشي كريمة - غالب نادية	PR MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	علم الإعلام و الاتصال	102N01UN230120180001	01/01/2018	En cours	
14	الاتصال المسؤول للمنظمات	أ.د. موهبت لويمة - يحنف لعياء - بوشارب مرلم - بوشريط خديجة - قوروي منية	MCA MCB MCA MAA DOCTORANT	علم الإعلام و الاتصال	102N01UN230120180005	01/01/2018	En cours	
15	تداخل الأنواع الأدبية في كتاب ' مائة ليلة و ليلة'	أ.د. قصصي فوزية - جدي نعيمة - بوقرح سعيذة	MCA MAA MAA DOCTORANT	اللغة العربية و آدابها	L00L03UN230120180001	01/01/2018	En cours	

		- التصير عريقة					
16	الشف الأوسري ضد المرأة في المجتمع الجزائري - عطاية -	أ.د. معصر دلو - بلصو سبيلا - رميش صديرة - سلاحي محمد علي - بلهسة هشام - ترشون هاه	PR MCEB MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	علم الاجتماع	105L02UN230120180002	01/01/2018	En cours

17	الإعلام الجديد و قضايا الشباب	د. بوينبر تصيرفا دمان أمال - شركة أسماء - قنور عد الزواق - بولعوس سهام - جاب الله عائمة	PR MCA MCB MAB DOCTORANT DOCTORANT	علم الإعلام و الإحصاء	102N01UN230120190004	01/01/2019	En cours
18	مشاركة الإعلام الجديد في التنمية الثقافية، دراسة تحليلية و ميدانية.	أ.د. بوزوقفة سميرة بن طراك وفاء - بوعدا الله هادي	MCA MCB	علم الإعلام و الإحصاء	102N01UN230120190001	01/01/2019	En cours

		<p>- سمير بنينا - غانر رضا - منالتي مباركة</p>	<p>MMA MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT</p>				
19	<p>الترية الإعلامية و إنجاستها على التنمية الإجتماعية المستدامة</p>	<p>أ.د.عليه كريمة - بيودي سهام - لطرش نوى - فركوس نضيرة - شالي سارة - صرون حنان</p>	<p>MCA MCB MMA MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT</p>	<p>علم الإعلام و الإجتماع</p>	102N01UN230120190003	01/01/2019	En cours
20	<p>التعل بالطفل الطلق -مقارنة متعددة التخصصات-</p>	<p>أ.د.عاشوري صونية قطاري كريمة - عيسوي ساسي - سلامي نزيون - مرجاوي سارة - صغير مرلم</p>	<p>MCA MCA MMA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT</p>	<p>علم النفس</p>	105L03UN230120190004	01/01/2019	En cours
21	<p>اقتراح برنامج تدريبي مهنيا قائم على المقاربة المنهجية المعرفية و فاعليه في تنمية الوظائف و اكتساب مهارة التواصل اللفظي و الغير اللفظي عند الأطفال المصابين بطفيل التوحط.</p>	<p>أ.د. في سمير عوليجة حنيدة - هديسي ألي - موش أسماء - دنجية بروة</p>	<p>MCA MCB MAB DOCTORANT DOCTORANT</p>	<p>علم النفس</p>	105L04UN230120190001	01/01/2019	En cours

22	علاقة المفردات و ضغوط العمل بأدائية الوقوع في الحوادث لدى السائقين المهنيين.	أ.د بوهاقل مراد العلوي عماد - خريزوط إلياس - منصورزي فؤاد - من ناصر زكرة - قاسمي ريم	PR MCA MAA MAA DOCTORANT DOCTORANT	علم النفس	I05L03UN230120190002	01/01/2019	En cours
23	التعبين و المعابر كإستراتيجية تكوينية للاستجابة الفعالة التفاعلية بين الجامعة و محيطها.	أ.الم.رقم عز الدين بو الشراش كمال - صفاق عز الدين أ.د.عزروس نبيل جيلة شرفية - دايات حبيبة -	MCA MAA DOCTORANT MCA DOCTORANT DOCTORANT	علم النفس	I05L03UN230120190001	01/01/2019	En cours
24	موقع القلم في التعليم الجامعي الجزائري	أ.د.عزروس نبيل جيلة شرفية - دايات حبيبة -	MCA DOCTORANT DOCTORANT	علم النفس	I05L03UN230120190003	01/01/2019	En cours
25	استمثار منطوق تحليل الخطاب في تكوين المترجم المهني تحليل و ترجمة لكتاب: Comme discours de analyse, méthode de traduction, de Jean DELISLE	أ.د.عزروس نبيل - دايات حبيبة -	PR MAA MAB	الترجمة	H00L01UN230120190002	01/01/2019	En cours
26	Glossaire des concepts fondamentaux en didactique des langues (Français-Arabe).	أ.د بوهاقل مراد - عزروس يوسف - بوشمول سارة - بن سعدي نوال - محمد شريف إكرام - بوطرقة مريم	MCA MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	الترجمة	H00L01UN230120190001	01/01/2019	En cours

27	BADILAM-Brèves et Actions en Didactique intégrée des langues Etrangères et maternelles.	أ.د. يوهان نور الدين - أبو عيسى ساسي - عدلي نفا-	PR MAB DOCTORANT	اللغة الفرنسية	H04L01UN230120190001	01/01/2019	En cours
28	قصص الأطفال في الأدب الجزائري دراسة فنية - نفس - اجتماعية .	أ. درياح عائشة - بومادة زوزة - مهابية هناء - عيسوي نسمة - توفقة سميرة - الحبيب أحمد	MCA MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	اللغة العربية و آدابها	L01L01UN230120190003	01/01/2019	En cours
29	حوارية الصيغ الأرواحية و تعامل الخطبات في الخطاب الروائي المغربي المعاصر .	أ.عرب القومية نجاة - سريدي فتحية- زول عائشة - فوزي مالك - زلدي ميلود - زياتي مزيم	MCA MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	اللغة العربية و آدابها	L01L01UN230120190001	01/01/2019	En cours
30	مجموع الألفاظ الأصبغية في الشعر العربي القديم .	أ.درواقية حفيدة - شكيل عبد الحميد - لمر حطية - حلي زوري - مكراني حجلة - وراث إيمان	PR MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	اللغة العربية و آدابها	L01L01UN230120190004	01/01/2019	En cours
31	مجموع المسائل الحاسوبية: جمع و تحليل	أ.د. منصور يوسف فاشي لطيفة	MCA MCA	اللغة العربية و آدابها	L00L01UN230120190002	01/01/2019	En cours

		<p>- كريموش حنان - طنجية ثنائي خولة - مشاعلة فويرير - حميرة قطبية</p>	<p>DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT</p>				
32	<p>الإحزابك الجنسية: المعطي و الضحية في المجتمع الجزائري.</p>	<p>أ.د. شوية سيف الإسلام فريحة محمد كريم - لظن ربيعة - خالقي لامية - درابية مرهم - حمزة أحلام.</p>	<p>PR PR MCB DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT</p>	علم الاجتماع	I05L02UN230120190002	01/01/2019	En cours
33	<p>الملاح الأوسري للمحرفين . دراسة ميدانية في ولايات عنابة-عالمة-الطارف.</p>	<p>د مطيلي تاليا عالم عتيقة - عتور هاجر</p>	<p>MCA DOCTORANT DOCTORANT</p>	علم الاجتماع	I05L02UN230120190001	01/01/2019	En cours
34	<p>الرواية الجزائرية بين كتابة التاريخ و تخيل التاريخ</p>	<p>دروالبيبة الطاهر - بركات قتيحة - بوسحاية صيربية - بصيود ماجدة - بنية سلمية - بوزيدي هلاه</p>	<p>PR MCB MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT</p>	<p>قسم اللغة العربية و الادبها</p>	L01L01UN230120200001	01/01/2020	En cours

35	المعجم المدرسي الوظيفي لتطوير الأبحاث	قطائف نسبية - بوحش راجح لعمارة ياسمينية عشاري وردة خضير بلال	MCA PR MCB MAA DOCTORANT DOCTORANT	قسم اللغة العربية و أدبها	L01L01UN230120200003	01/01/2020	En cours
36	النقد الأمطوري و الرواية المغربية	أ.د. شاعر هجرية - سعودي سيف عوزر - خروقة براك	MCA MAA MAA	قسم اللغة العربية و أدبها	L00L03UN230120200001	01/01/2020	En cours
37	معجم تخليقي لمصطلحات نقد النقد	أرواحي سميحة - بولمغارف زينة - مبروكي أميرة	MCA DOCTORANT DOCTORANT	قسم اللغة العربية و أدبها	L00L03UN230120200002	01/01/2020	En cours
38	معجم تخليقي لمصطلحات اللسانيات - Cognitive-العرفانية -	أ.د. شقروق عبد السلام - مؤان فصيح - أريسي عبدا - زيني مروى - جنوي وروضة - عولسي حنان	MCA MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	قسم اللغة العربية و أدبها	L00L01UN230120200002	01/01/2020	En cours

39	معلم الصرف و المهن في الجزائر جمع و تصنيف و دراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. جاسين أحمد</li> <li>- بن قورط زينب</li> <li>- حمة صوان</li> </ul>	<p>MCA</p> <p>DOCTORANT</p> <p>DOCTORANT</p>	قسم اللغة العربية و أدبها	L00L01UN230120200004	01/01/2020	En cours
40	الرواية التطبيقية و تحولات المجتمع العربي	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. ابلهقي صر</li> <li>زيد قويش عد الرحمان</li> <li>- بن طوية رضا</li> <li>- بللي كريم</li> <li>- زرجس خريجة</li> <li>- عطيرة كازو</li> </ul>	<p>PR</p> <p>PR</p> <p>MAA</p> <p>MCB</p> <p>DOCTORANT</p> <p>DOCTORANT</p>	قسم اللغة العربية و أدبها	L01L01UN230120200002	01/01/2020	En cours
41	معجم تحليلي لمصطلحات استراتيجيات النص	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلسلي زبيبة</li> <li>- لحن صر</li> <li>- ابرير سميرة</li> <li>- قريوح وهدية</li> <li>- بوروية حفيدة</li> <li>- مرادي كريم</li> </ul>	<p>MCA</p> <p>PR</p> <p>MAB</p> <p>DOCTORANT</p> <p>DOCTORANT</p> <p>DOCTORANT</p>	قسم اللغة العربية و أدبها	L00L01UN230120200006	01/01/2020	En cours
42	معجم الفاظ السبحة، منطلقات نظرية و اجراءات تطبيقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>صبيحي وفاء</li> <li>حنانوي نادية</li> <li>يلال زوراي</li> </ul>	<p>MCA</p> <p>DOCTORANT</p> <p>DOCTORANT</p>	قسم اللغة العربية و أدبها	L00L01UN230120200001	01/01/2020	En cours
43	الإعلاميات النفسية (الإكتئاب، القلق و الضغط النفسي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. لمريط بشر</li> <li>- لعجابلية يوسف</li> <li>- تينتي هالة</li> </ul>	<p>PR</p> <p>DOCTORANT</p> <p>DOCTORANT</p>	علم النفس	I05L03UN230120200001	01/01/2020	En cours

44	الإشهار و استراتيجيات التثقي المستدامة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	أ.عرب عبد القادي - نقاش فاطمة -طارش فاطمة الزوايه	MCA MAA DOCTORANT	قسم علوم الإعلام و الاتصال	I02N01UN230120200003	01/01/2020	En cours
45	استخدامات شبكات التواصل الإجتماعي و تحديد مفهوم الخصوصية لدى الشباب. دراسة ميدانية ببنية عليا	أبوولواهي سهام - بلهاني إيمان - غروية دليلة -بولدرج فاطمة الزوايه - علائق عبد الصمد - بوجالفة خديجة	MCA MAA MCA MAA MCB DOCTORANT	قسم علوم الإعلام و الاتصال	I02N01UN230120200003	01/01/2020	En cours
46	تطبيقات الشبكات الجزائرية للمقاولاتية	أ. بو الشرف نور الدين - زيتوني عائشة بية - محامدة ايمان - عزال حياة - معزز هشام - مدام حدان	MCA MCA DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	علم النفس	I05L02UN230120200001	01/01/2020	En cours
47	التثقي التثوية عبر الوسائط التكنولوجية . بحث في إمكانية التطوير و التوصل.	شمائل رشيد - موفي عبد الوهاب - صيناف زكرياء	PR DOCTORANT DOCTORANT	قسم اللغة العربية و ادابها	L00L01UN230120200010	01/01/2021	En cours
48	معمم الفاظ السبحة. منطقات نظرية و اجراءات تطبيقية	انواع آسيا سلاطني اسماعين رامول عز الدين	MCA DOCTORANT DOCTORANT	قسم الفلسفة	I05L07UN230120200002	01/01/2021	En cours

49	المجموع التحقيقي لمصطلحات البلاغة الجديدة	جيفي نورة -درعوم عبد الناصر -كعالي سارة	MCA DOCTORANT DOCTORANT	علم النفس	L00L01UN230120200008	01/01/2021	En cours
50	التفكير اللغوي عند المعزوية، قرارة في نظرية المرافضة عند العاصي عبد الجبار.	أخيلري هبة - أحمد سيد حياة -حميس ولاء -كواسي نصيرة -قروي نعيمة	MCA MCB DOCTORANT DOCTORANT	قسم اللغة العربية و أدابها	L00L01UN230120210002	01/01/2021	En cours
51	فضايا المصحح الجزائري.	أبن صفيقة سماحيل - تيلالدي أحسان - هفتري إيمان -تندان نور الهدى	PR PR DOCTORANT DOCTORANT	قسم اللغة العربية و أدابها	L01L01UN230120210002	01/01/2021	En cours
52	عوامل التطور الحركي و المعرفي لدى المسنين عبر التماثلين، مقارنة نفسية-اجتماعية. دراسة ميدانية بولاية عطية-دراسة ميدانية بولاية عطية.	أبوصلحان مروهمة - كروش رمضان - طليي رجاء - نور أمينة - بوليز أوب	PR PR MAA DOCTORANT DOCTORANT	القريبة الرياضية و البنية	J00L03UN230120210001	01/01/2021	En cours
53	الإنتاج التلفزيوني المعاصر في الجزائر.	العمقة جمال - تيلي خالد - عن طلال - العمقة سمير - عتالي إيمان - لوروسي هاجر	PR MCA MAA DOCTORANT DOCTORANT	قسم علوم الإعلام و الاتصال	I02N01UN230120210001	01/01/2021	En cours

54	دور الأركانوسيا الرياضية في تحسين الحركي، نموذج نوادي كرة القدم أكبر للولاية عطية.	زاوي عطي - غاصب أمال - أزرق بومدين	MCA MCB MAA	التربية الرياضية و البيئية	J00L02UN230120210002	01/01/2021	En cours
55	عوامل التدهور الحركي و المعرفي لدى المسنين عبر النشاطين، مقارنة نفسية- اجتماعية. دراسة ميدانية بولاية عطية دراسة ميدانية بولاية عطية.	أحجاج سعيد - كريغ فريد - بن ساسي حمزة - طابيع عبد الحق - بن سمسة محمد الأمين	MCA MCB DOCTORANT DOCTORANT DOCTORANT	التربية الرياضية و البيئية	J00L02UN230120210001	01/01/2021	En cours



جامعة باجي مختار- عنابة

Université Badji Mokhtar – Annaba

## L'expérience de l'université Badji Mokhtar- Annaba en Matière de Qualité

M. Rabia KHELIF (RAQ)

### Au niveau de la tutelle

- 2008 : Organisation d'un colloque international par le MESRS, avec les experts de la Banque Mondiale.
- 2010 : Mise en place de la commission pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (CIAQES I).
- 2011 : Lancement du projet « PAPS ESRS »
- 2015 : (CIAQES II).
- 2015 : Préparation d'un Référentiel national version 0.
- Feuille de route-Ciaques
- Coup d'envoi AE: 15 janvier 2017

# L'assurance qualité à l'UBMA:

*Une approche progressive : de la sensibilisation et la formation à la mise en œuvre du RNAQES*

---

## 0. CRÉATION DE LA C.A.Q ( MAI 2012)

### 1. Elaboration d'un **Diagnostic Stratégique** ( Mai-juin 2012)

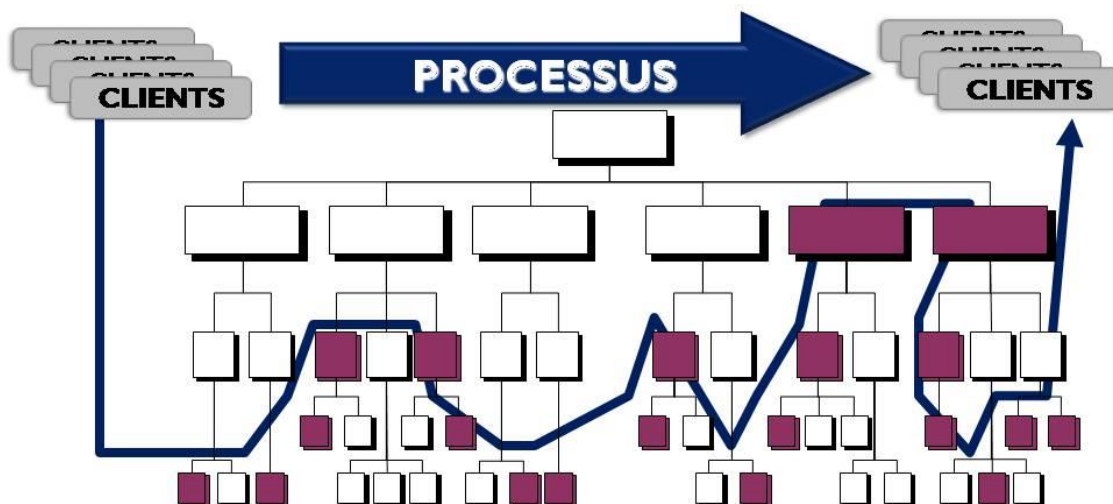


## 2. Lancement de la démarche qualité à l'UBMA



### Vue « horizontale » de l'organisation

Le **processus** comme unité de base de l'organisation



### 3. Formation des **Nouveaux Enseignants**

**VH: 90h**  
**07 sessions**

**Session I : Cadre général de la formation**

**Session II : Ingénierie de la formation et Ingénierie pédagogique**

**Session III : Communication et enseignement**

**Session IV : Utilisation des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement**

**Session V : Accompagnement de l'étudiant**

**Session VI : Mise en application**

**Certificat d'aptitude à enseigner dans le supérieur**

4. Désignation des correspondants qualité au niveau de chaque département et création de cellules qualité des facultés

5. Formation à l'évaluation programmatique ( avril 2013: 3j)

6. Organisation d'un séminaire national sur l'assurance qualité (avril 2014)

7. Sensibilisation à l'assurance qualité: départements et facultés

8. Formation de 44 auditeurs qualité interne à la norme ISO 9001 version 2008 et au référentiel ISO 19011 version 2011 (8j)

9. Elaboration d'un recueil de procédures pédagogiques (procédures SAQ/SMQ)

10. Mise en place d'outils:

- a. Syllabus
- b. Evaluation des matières par les étudiants
- c. Visite des pairs
- d. Coordination avant examens

## 11. **Audit Qualité Interne** 45 Départements ( Mise à Niveau)

### **Objectifs**

- ✓ **Identifier les non conformités ;**
- ✓ **Améliorer le fonctionnement ;**
- ✓ **Accroître la confiance en interne**

### **Périmètre**

1. Organisation administrative
2. Pédagogie
3. Post-graduation
4. Infrastructures
5. SI
6. Divers

**Récompenses**

## 12. Plan d'actions correctives et suivi des actions

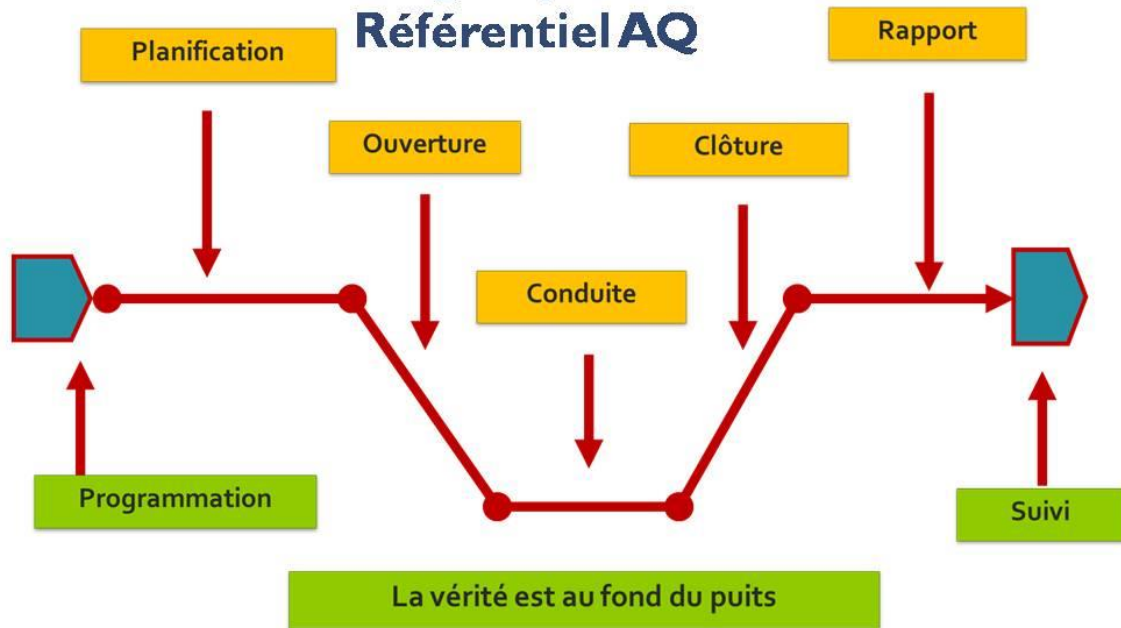
## 13. Désignation des correspondants qualité au niveau de l'administration et des vice-rectorats

## 14. Formation-action sur le référentiel Assurance Qualité, la méthode SWOT et l'Analyse des Données

## Qu'est-ce que RNAQES?

	Domaines	Champs	Références	Critères	Preuves
1	Formation (F)	07	23	49	106
2	Recherche (R)	03	17	32	55
3	Gouvernance (G)	05	27	53	180
4	Vie à l'Université (V)	04	14	25	71
5	Infrastructures (I)	05	17	19	38
6	Coopération Intern. (C)	03	11	19	40
7	Relations avec l'env. (S)	04	14	22	70
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>123</b>	<b>219</b>	<b>560</b>

## I 5. Création de groupes de travail sur le Référentiel AQ



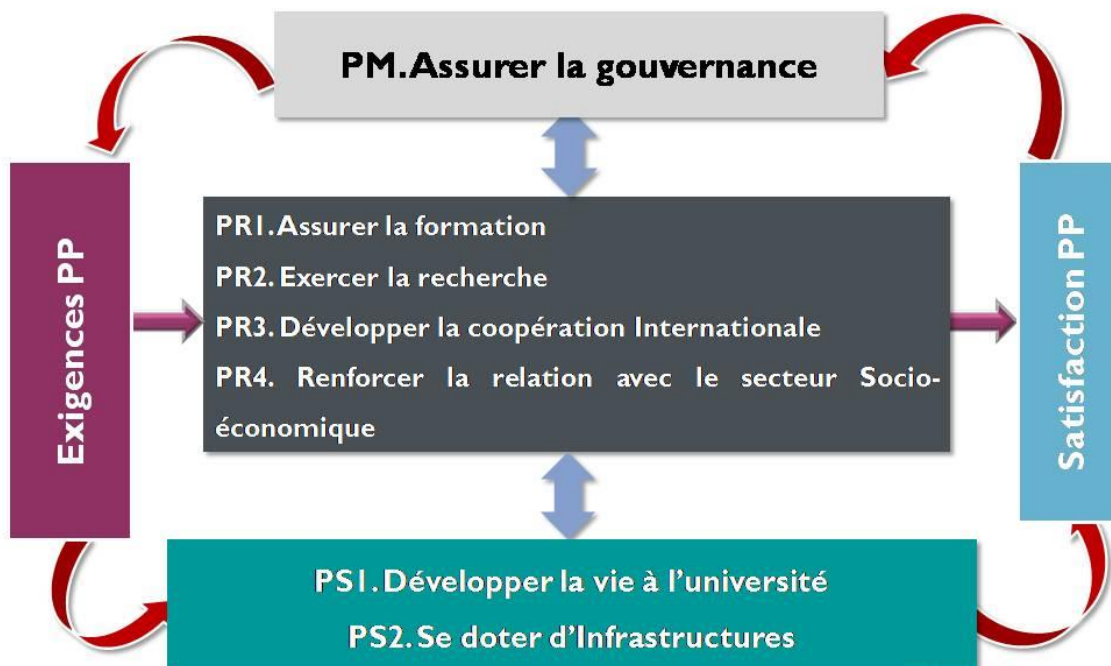
## Le processus d'auto-évaluation

1. Lancement de l'auto-évaluation
2. Mise en place d'un comité d'auto-évaluation
3. Information-formation des membres du comité
4. Périmètre de l'auto-évaluation
5. Travaux préparatoires
6. Réalisation de l'auto-évaluation
7. Elaboration du rapport de l'auto-évaluation

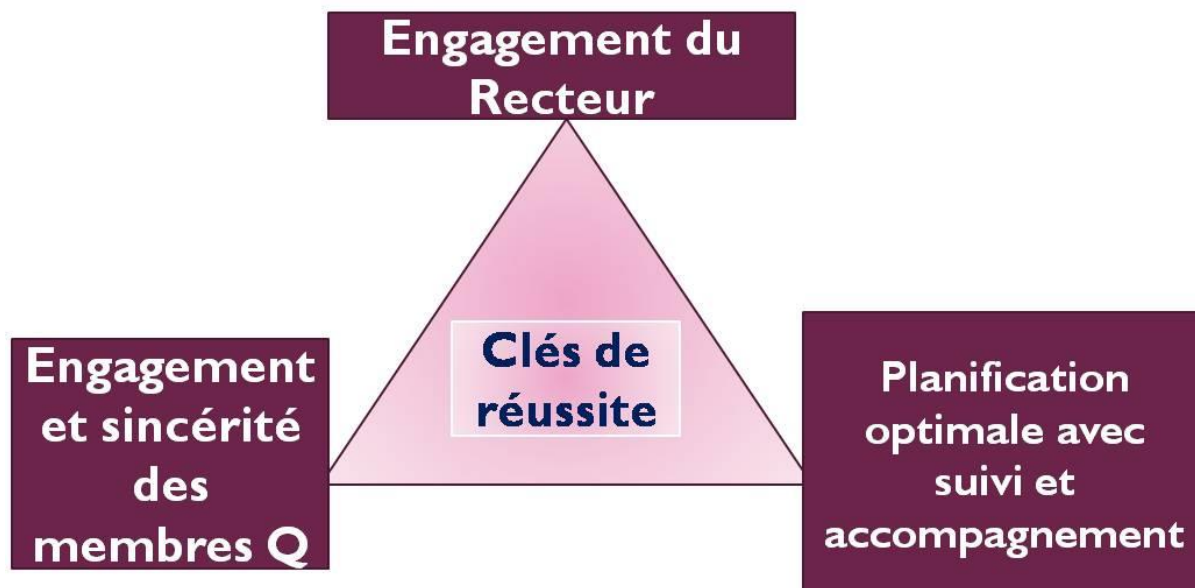
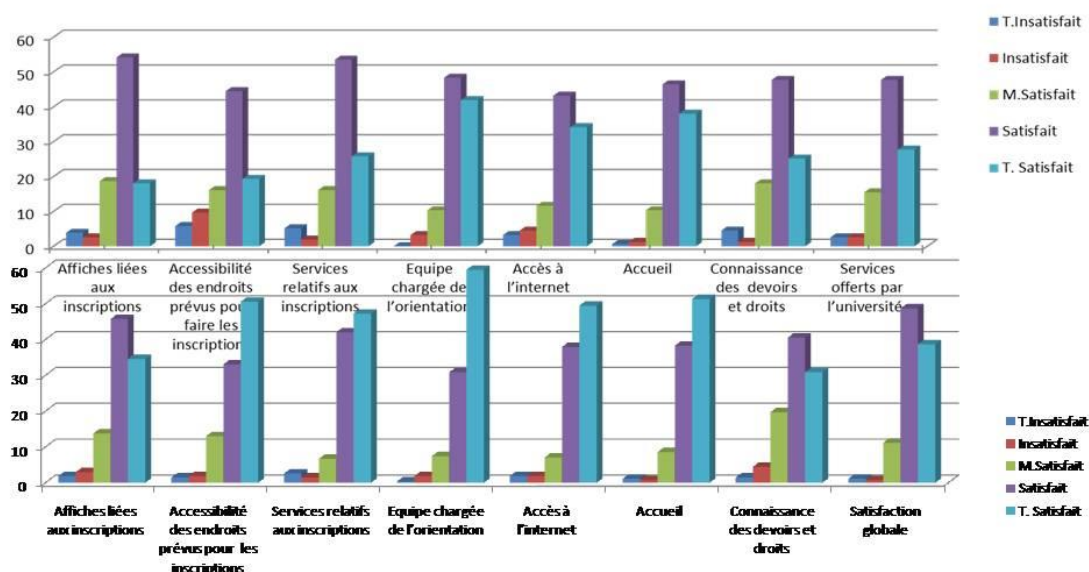
## 17. Elaboration de grilles d'évaluation

1. Accueil des nouveaux bacheliers
2. Évaluation des activités du début de semestre
3. Evaluation des activités pendant le semestre
4. Evaluation des activités de fin de semestre
5. Evaluation de l'année universitaire

## 16. Cartographie des processus UBMA



## I 8. Enquête satisfaction Clients / Accueil des nouveaux bacheliers



---

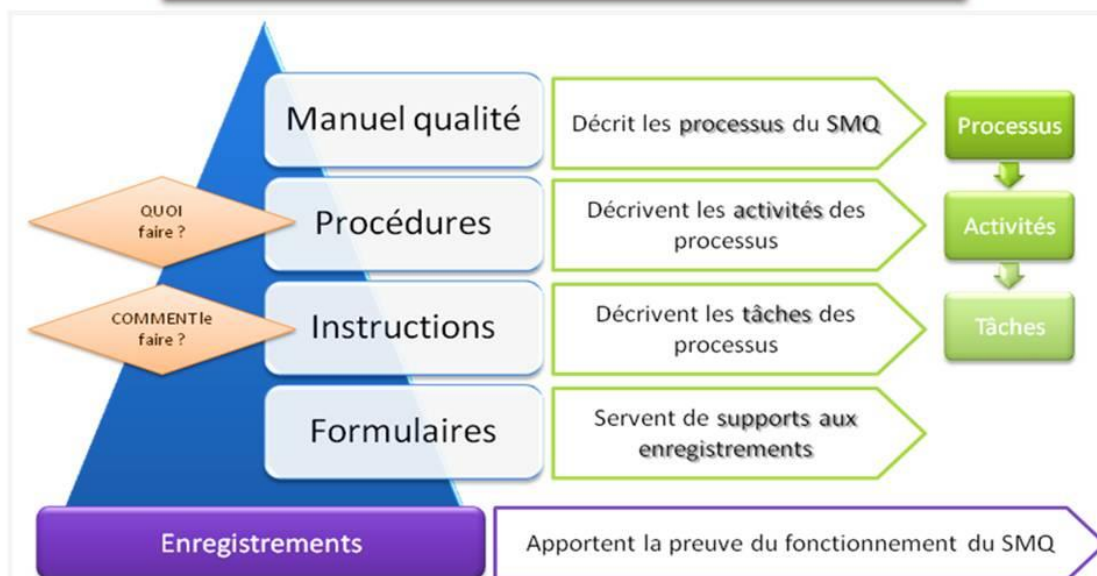
# PERSPECTIVES

## I. Formation action sur l'élaboration des procédures et les fiches de poste

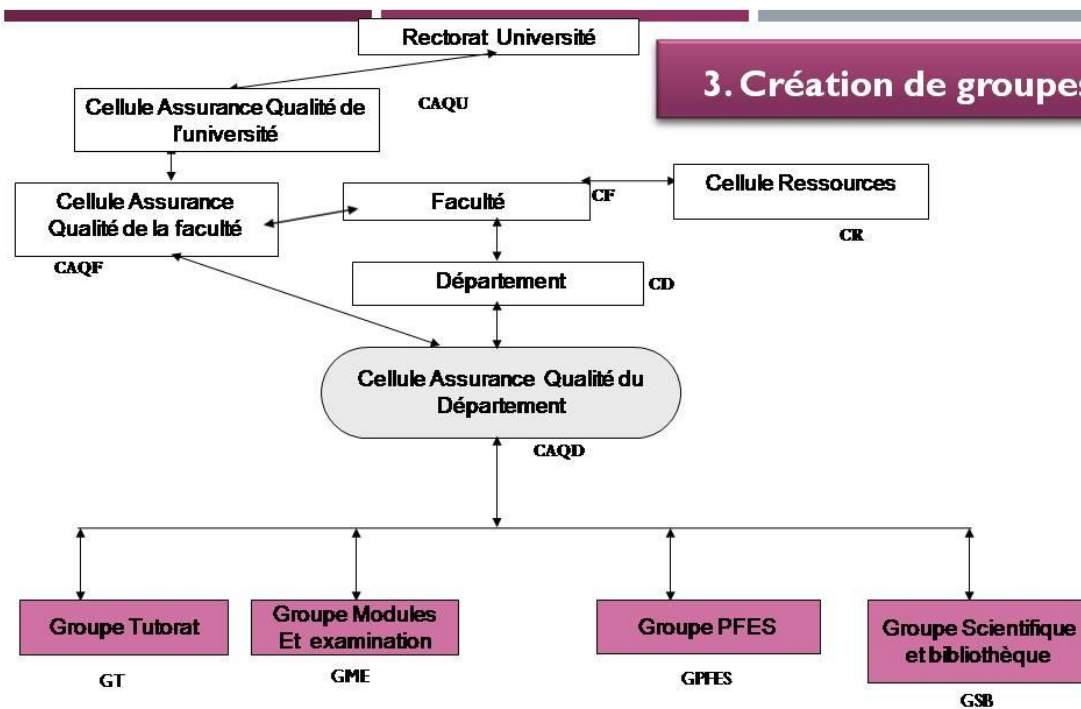
### Population concernée:

- ▶ Chefs de départements,
- ▶ Leurs adjoints,
- ▶ Chefs de services,
- ▶ Correspondants qualité,
- ▶ Membres des cellules qualité facultés/université
- ▶ Et auditeurs qualité interne

## 2. Documents du SMQ



## 3. Création de groupes



---

## 4. Recherche

### Laboratoires de recherche:

### Formation à la norme ISO 17025 version 2005

(Exigences générales concernant la compétence des  
laboratoires  
d'étalonnages et d'essais)

---

## NOS ATTENTES

- Organisation de l'assurance qualité dans le supérieur en Europe
- Les indicateurs qualité dans l'enseignement supérieur
- Le rôle et les fonctions des services étudiants dans l'enseignement supérieur
- Le rôle des étudiants dans l'évaluation interne et externe
- La place des acquis des étudiants dans les démarches d'assurance qualité des universités
- Les difficultés de la mise en place d'une démarche qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur
- Les réseaux des alumni



*Il faut avoir la force et la discipline*

*pour atteindre le haut*

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY  
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

**Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de l'information  
et de la communication**

**Thèse**

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences

**Communication et gestion de la qualité totale dans l'enseignement  
supérieur**

**Etude de terrain dans la faculté des lettres et des sciences humaines et  
sociales de l'université Badji Mokhtar - Annaba-**

**Option: Sciences humaines**

**Spécialité : information et communication**

**Par :**

**khadidja Boucharbat**

**Directeur de thèse: Mr. Zaoui Hocine Grade: Maitre de conférence A Etablissement: Ecole Supérieure  
de Gestion Annaba**

**Devant Le JURY**

**Président: Wahida Saadi Grade: professeur**

**Etablissement: université Annaba**

**Examineurs:**

**Abdelhak benjdid Grade: professeur**

**Etablissement: université Annaba**

**Hamid bouchoucha Grade: Maitre de conférence A**

**Etablissement: université Constantine**

**Adel Djerboua Grade: Maitre de conférence A**

**Etablissement: université Constantine**

**Année universitaire 2021/2022**