

تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في ضوء تجسيد إدارة الجودة الشاملة بالجامعات
(دراسة سوسيولوجية).

لغرس سوهيلة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر (الجزائر).

souhila.laghresse@univ-mascara.dz

تاريخ الارسال : 2021/08/31 تاريخ القبول: 2021/09/17

ملخص:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم أفكار لنموذج العصر الحديث حول إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التعليم، بحيث نسعى في هذه الدراسة للتعرف على الأساليب المعتمدة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في ضوء تجسيد مشروع إدارة الجودة الشاملة بجامعة معسكر.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة معسكر أنه يمكن تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب المناسبة كإتباع أسلوب التخطيط والتوجيه، أسلوب التكوين والتدريب التكنولوجي وأسلوب التقييم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - الجودة - التعليم - الأداء - الأستاذ.

* المؤلف المرسل: لغرس سوهيلة، الايميل: souhila.laghresse@univ-mascara.dz

مقدمة:

يعد انتقال مفهوم الجودة من المجال الصناعي إلى المجال التعليمي مظهرا من مظاهر التقدم الفكري للباحثين والمفكرين من خلال دراساتهم وبحوثهم العلمية، ومن بين أوائل هؤلاء المحوثن نجد الباحث النيوزلندي **Clarence beebby** "الذي لفت الانتباه إلى مسائل النوع والجودة في التعليم، وإلى إمكانية التخطيط بل ضرورته لرفع الجودة في التعليم من خلال كتابه الصادر عام 1966 بعنوان **the quality of education in developing countries**" (الحبيب بلية، (ب.ت)، ص. 05).

ومن هنا يتضح لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالقطاع التعليمي مسألة ضرورية تفرضها التطورات والتحولات التي تشهدها المجتمعات كافة في مختلف القطاعات عامة والقطاع التعليمي خاصة للتكيف مع هذه المستجدات حتى لا تحدث الأزمات والمشاكل داخل القطاع التعليمي فتتأثر القطاعات الأخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالقطاع التعليمي عامة والتعليم العالي خاصة له فوائد عديدة ومتنوعة حسب ما أشار إلى ذلك ديمغ "أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع بالياتها تحقيق إستراتيجية متكاملة لتطوير التعليم، لأنها تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة وبأسلوب نموذجي ومثالي من أول مرة تجنباً لضباب الموارد، وتبديدها أو سوء استغلالها. ويؤكد أيضا أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تحقق بالمؤسسات التعليمية عددا من الانجازات تتمثل في توفير قاعدة للجوانب التالية:

- خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي.
- تشجيع الابتكار والتجديد في مؤسسات التعليم العالي.
- كما يمكن حصر فوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات التعليمية جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي: تطوير النظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي بمسيرة روح العصر ومتطلباته.
- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية.
- تطوير كفاءة الأساتذة من النواحي العملية والإنسانية.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات التعليمية.
- تنشيط الحركة العلمية والثقافية من خلال تبني وتشجيع ومكافأة الإنتاج المتميز.
- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين" (الحبيب بلية، (ب.ت)، ص. 10).

إذن: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة يشمل الطالب، الأستاذ، الإداريين، الجامعة والمجتمع ككل، وعليه جاءت دراستي المعنونة بـ "تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في ضوء تجسيد إدارة الجودة الشاملة بالجامعات-دراسة سوسيولوجية بجامعة معسكر"، بحيث سنتطرق لمعالجة الموضوع بناءً على طرح الإشكالية التالية: ما هي الطرق والأساليب المعتمدة في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في ضوء تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة بالجامعة؟

ومن هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة التالية:

-فيما تتلخص أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

-وما هي المعايير التي يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

أ-تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في ضوء تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة بالجامعة من خلال تجديد البرامج الدراسية وإشراك الأساتذة في إنجازها.

ب-التقييم الذاتي للأساتذة من طرف القادة الإداريين 'المدير' من حيث انتاجاتهم العلمية وأثرها في تحسين أدائهم الوظيفي.

وعليه، تهدف هذه الدراسة لمعرفة النقاط التالية:

-معرفة الأساليب والطرق التي تعتمد عليها جامعة معسكر لتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في ضوء تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة.

-محاولة التعرف على الأهداف التي تسعى لتحقيقها الجامعة في ضل تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة.

-معرفة المعايير التي يجب توفرها بالجامعة من أجل تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة.

ولمعالجة الموضوع سنعتمد على المنهجية العلمية التالية:

أولاً: الإطار النظري والمنهجي للدراسة:

1 تحديد المفاهيم: تتضمن الدراسة مجموعة من المفاهيم السوسيولوجية وهي الأداء الوظيفي، القيادة، الجودة في التعليم، إدارة الجودة الشاملة، الجامعة.

1-1 الأداء الوظيفي: يشير هذا المفهوم إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج" (نادر أبو شرح، 2010، ص: 17).

2-1 الأستاذ الجامعي: يتم تعريفه من خلال هذه الدراسة بأنه ذلك الشخص الذي يتميز بالكفاءة العلمية والمهنية التي تساعده في أدائه لمهنة التدريس والقيام بالبحث العلمي من أجل تحقيق الجودة والتميز بالجامعة التي ينتمي إليها.

3-1 القيادة: يعرفها تيد بأنها: "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب" (لظفي طلعت إبراهيم، 2007، ص. 74).

وفي دراستنا هذه سنركز على القيادة الإدارية العليا باعتبارها "أمر أساسي لتجسيد إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة" (gobal kanji and mike acher, 1996, p . 06)

هذه القيادة الإدارية التي تعمل على مساعدة رؤوسيتها في أداء أعمالهم بفاعلية، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الجامعة) التي ينتمون إليها، لذا فإن هناك خصائص تميزه عن غيره من الأعضاء، ويمكن تلخيص هذه الخصائص والمميزات في الخصائص المهنية التي تميز مدير المؤسسة التعليمية كقائد إداري ناجح "المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها، الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، مواكبة المستجدات والتطورات التربوية والتعليمية، مساعدة المرؤوسين على النمو المستمر.

أما عن الخصائص الشخصية فتتمحور مثلا في الذكاء والطموح وروح المبادرة، النشاط الدائم وحب الاستطلاع لما يدور حوله، إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختبار، التفهم لما يقوله الآخرون، الثقة بالأفراد وبالمؤسسة التي يعمل بها، القدرة على التكيف والمهارة وحسن الأداء، القدرة على تحليل المواقف بشكل سريع ومستمر، يتميز بالعدل والإنصاف والاستقامة" (رافدة عمر الحريري، 2007، ص. 117-118).

1-4-4 الجودة في التعليم: قبل أن نتطرق لتعريف الجودة في التعليم يتطلب الأمر تعريف الجودة ونعني بها: " يعرف جوران (joseph. Juran) الجودة بأنها: "عملية تخطيطية، تستلزم تتبع الخطوات التالية: تحديد من هم العملاء وما هي احتياجاتهم، تحسين مميزات المنتج، تلبية احتياجات المجتمع والعملاء" (edward sallis, 2002, P.42-43).

من خلال هذا التعريف نستخلص أن الجودة عملية إرادية تخطيطية تهدف إلى تحسين المنتج وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال وكذلك تلبية احتياجاتهم (العمال) واحتياجات أفراد المجتمع ككل. أما **الجودة في التعليم** فنعني بها "ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة" (مسعودة شريفي، 2016، ص. 96).

فالجودة في التعليم تشمل جميع عناصر النظام التربوي، وبهذا فهي تعكس مختلف الأبعاد التي تشمل الكفاءة وفعالية الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية عامة والمؤسسة الجامعية خاصة.

1-5-5 إدارة الجودة الشاملة: يعرف هاتشن (Hatchen.A) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل للإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة بمشاركة جميع العاملين لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال إرضاء المستفيدين" (سهيلة الفتلاوي محسن كاظم، 2007، ص. 27).

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتمحور في متغيرين اثنين وهما: "المتغير المستقل ويشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تتلخص في: (التركيز على العملاء، القيادة، التحسين المستمر، مشاركة العمال، إدارة العمليات) والمتغير التابع ويشمل الأداء التنظيمي في ظل تطبيق مشروع إدارة الجودة الشاملة والذي ينجم عنه: (كفاءة العمل، الرضا الوظيفي للعمال، جودة الإنتاج)" (Rula Ali -al Damen, 2017, P . 193).

في حين نجد كوالشي t.j.kowalski يعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط

في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا" (الحبيب بلية، (ب.ت)، ص.07).

1-6 الجامعة: تعتبر الجامعة من مؤسسات التعليم العالي بحيث تتضمن مجموعة من الكليات وهذه الأخيرة تتضمن بدورها مجموعة من الأقسام ومخابر البحث العلمي في مختلف التخصصات العلمية والأدبية.

وهناك عناصر تعتمد عليها الخدمة التعليمية التي توفرها الجامعات تتمثل في المدخلات (وتتمثل في: الطلبة، هيئة التدريس، الوسائل المادية) والمخرجات (وتتمثل في أعداد المتخرجين من الطلبة) وذلك لتلبية احتياجات الأطراف المستفدين" (عبد الرحمان عبد الواحد أمال، (ب.ت)، ص. 335-336).

2 منهجية البحث:

1-2 منهج الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج التفسيري من أجل كشف العلاقة السببية والارتباطية بين الظواهر الاجتماعية، وفي هذا يقول إميل دوركايم "فكل ما يطالب به هذا العلم هو أن يعترف الناس بأن قانون السببية يصدق أيضا على الظواهر الاجتماعية" (جميل حمداوي، (ب.ت)، ص. 14-15).

وتتمحور العلاقة السببية في دراستنا هذه من خلال تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية عامة وجامعة معسكر خاصة.

2-2 المقاربة النظرية: تتلخص أهمية النظرية في البحوث العلمية أنها توجه وتنظم مسار البحث، وعليه النظرية المعتمدة هي النظرية البنائية الوظيفية التي ظهرت في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، وكانت بمثابة رد فعل على الانتقادات التي وجهت لكل من النظرية البنائية والنظرية الوظيفية هذا من جهة ومن جهة أخرى لتكملة أعمال التي بدأت بها كل من النظريتين البنائية والوظيفية. ومن أهم رواد هذه النظرية نذكر روبرت ميرتون، هربرت سبنسر، تالكوت بارسونز، رايت ميلز، راد كليف براون، ومن المبادئ العامة المتفق عليها من قبل هؤلاء الرواد نذكر المبادئ التالية:

"- يتكون المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء مختلفة بعضها عن بعض، وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة وواحدتها مع الأخرى.

-المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة يمكن تحليلها تحليلًا بنويًا ووظيفيًا إلى أجزاء أولية.
-الوظائف التي يؤديها المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة تشبع حاجات المنتمين إليها أو حاجات الأفراد الآخرين، وهذه الحاجات قد تكون حاجات روحية أو مادية، نفسية أو اجتماعية، ووظائف كامنة أو وظائف ظاهرة.

-أن كل جزء من أجزاء المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة له وظائف بنوية نابعة من طبيعة الجزء" (إحسان محمد الحسن، 2005، ص. 48-50).

ما يمكن التنويه إليه، أن النظرية البنائية الوظيفية قد ساهمت في تفسيرها للتغير الاجتماعي معتمدة في ذلك على مبدأ تأثير وتأثير الأنظمة الاجتماعية فيما بينها، بمعنى أي تغير يطرأ على نظام اجتماعي ما يؤثر بالضرورة على باقي الأنظمة التي يتضمنها المجتمع، وأن التغير الاجتماعي هو تغير ديناميكي، لأنه ظاهرة طبيعية.

أما النظرية الثانية المعتمدة في الدراسة هي نظرية الإدارة العلمية وهي النظرية المعاصرة للنظرية الكلاسيكية التي كان رائدها الأساسي هنري فايول، ومن أهم رواد هذه النظرية نذكر على سبيل المثال فريدريك تايلور، هانري ماتكاف، هنري تاون، فرانك جلبرت، جارلس باييج.

"ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التاييلورية نسبة إلى فريدريك وليام تايلور هي ما يلي:- ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

-التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء.

-يجب وضع نظام الحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره،

إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل" (لطفى طلعت إبراهيم، 2007، ص. 96-97).

ففي نظر تايلور أن التنظيم الآلي يمكن أن يحقق الحد الأعلى للكفاءة التنظيمية عن طريق تقسيم العمل والإشراف الدقيق وتطبيق نظام الحوافز المادية.

ومما سبق ذكره، يتضح لنا أن نظرية الإدارة العلمية تركز على النقاط التالية: تقسيم العمل، العقلانية، الاعتماد على نظام الحوافز، تنظيم العمل، الإشراف على العمل، جعل المنظمة كنظام شبه مغلق، الاهتمام بدراسة الزمن والحركة، الاعتماد على التكنولوجيا.

ما هو جدير بالذكر، أن اعتمادنا على هذه النظريات له أهداف علمية من جهة نحاول معرفة أهمية النسق العلمي عند تبنيه لمشروع الجودة الشاملة بالجامعات وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين عامة والأساتذة خاصة الذين يقومون بتلقين وتعليم الطلبة في تخصص ما لتحقيق متطلبات سوق العمل، ومن هنا سيتم التركيز على إحدى مبادئ النظرية البنائية الوظيفية الذي يشير إلى أن الوظائف التي يؤديها المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة تشبع حاجات المنتمين إليها أو حاجات الأفراد الآخرين، وهذه الحاجات قد تكون حاجات روحية أو مادية، نفسية أو اجتماعية، ووظائف كامنة أو وظائف ظاهرة.

أما الاعتماد على نظرية الإدارة العلمية بناءً على افتراضاتها أن العلم يستطيع أن يحدد دائماً أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وبالتالي تحقيق الكفاءة التنظيمية للجامعات وبالتالي الوصول إلى أهدافها النبيلة.

2-3 تقنيات الدراسة: التقنية المعتمدة في هذه الدراسة لجمع المعطيات حول الموضوع هي تقنية الملاحظة وهي "من التقنيات المباشرة والتي تنتج معلومات لم تكن موجودة من قبل" (موريس أنجرس، 2004، ص. 184)، ونوع الملاحظة المعتمدة في الدراسة هي الملاحظة بالمشاركة، وتتلخص محاور هذه التقنية فيما يلي:

أ- المعطيات السوسيو مهنية: الجنس، الرتبة، الكلية، القسم.

ب- الأداء الوظيفي للأساتذة وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة بالجامعة.

ج- أساليب وطرق معتمدة في تطبيق وتجسيد إدارة الجودة الشاملة بالكلية خاصة والجامعة عامة.

د- تجليات ومظاهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية بجامعة معسكر.

2-4 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة معسكر-الجزائر.

- الحدود الزمانية: تمت الفترة من بداية شهر نوفمبر 2018 إلى أواخر شهر نوفمبر 2019.

- ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الأهداف والمعايير):
- سنسعى في هذا العنصر أهداف ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي كالاتي:
- 1 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:** تتعدد وتنوع أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي كالتالي:
- "-وضوح البرامج الأكاديمية ومحتوياتها.
- توفير معلومات واضحة للطالب وأرباب العمل وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية حول أهداف البرامج الأكاديمية وبأنها توفر الشروط اللازمة لنجاحها.
- التأكد من أن الأنشطة التعليمية للبرامج المعتمدة تتفق مع المعايير العالمية ومتطلبات التخصصات وكذلك حاجات المؤسسة والطلبة والمجتمع.
- توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية.
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.
- وضع المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية.
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات.
- ضبط شكاوي الطلبة والأولياء ومحاولة التقليل منها وإيجاد حلول.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء العاملين
- منح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير والاعتراف المحلي" (الحبيب بلية، (ب.ت)، ص. 10-11).
- مما سبق ذكره، يتضح لنا أن أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لها فوائد متنوعة سواء على مستوى العملاء (الطلبة، الأساتذة،...) أو على مستوى الجامعة ككل " -كتحسين رضا الطلاب وزيادة ثقتهم بمستوى جودة خدمة التعليم المقدمة لهم من قبل الجامعة وكلياتها المختلفة.
- زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس والاداريين وتطوير كفاءة أداؤهم من خلال إقامة ورش عمل وبشكل منتظم في الجامعة.
- تخفيض نسبة الرسوب لدى الطلبة الجامعيين.
- تحسين المركز التنافسي للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية.

-تعظيم دور الجامعة في المساهمة في التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع المحيط بالجامعة.
-تكوين ثقافة جديدة في الجامعة، يمكن تسميتها بثقافة الجودة الشاملة في التعليم، هدفها التحسين المستمر في جميع أقسام وكليات الجامعة" (سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، 2008، ص. 520).
2 معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: لتحقيق أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات يتطلب الأمر توفر مجموعة من المعايير وهي كالتالي:

"-توفر المصادر المادية لدعم التعليم والتعلم.

-توفر الموظفين المؤهلين لدعم التعليم والتعلم.

-توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة.

-ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.

-تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم.

-التقييم الصادق والموضوعي والعاقل.

-التقييم الذي يغطي أهداف المسار وغاياته بشكل واسع.

-تلقي الطلبة للتغذية الراجعة المفيدة من التقييم.

-حصول الطلبة على مهارات ومعرفة قابلة للانتقال إلى الجامعة" (عاصم شحادة علي، 2009، ص. 196-197).

ولكي تقوم الجامعات بتطبيق هذا النظام لا بد أن تقوم بخطوات معينة من أجل تحقيق ما ترجو إليه من رفع المستوى الأداء لدى العاملين وتحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف وتحسين طرائق التدريس وزيادة الولاء لدى العاملين للمؤسسة واستمرارية الجامعات على المناقشة وغيرها من الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في الجامعة، ومن أهم هذه الخطوات نذكر:

"-تشكيل اللجان المتعددة ذات الكفاية.

-تدريب العاملين والمدبرين في الجامعة.

-إعداد دليل الجودة.

-تحديد عناصر إدارة الجودة" (عاصم شحادة علي، 2009، ص. 197).

مع تحديد أهداف ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، نطرح سؤالاً ما هي الأساليب والطرق التي ناعتمد عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؟

ثالثاً: تحليل النتائج: قبل التطرق لطرح أساليب وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة معسكر يجب الإشارة إلى مبادئ التعليم الجامعي في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:

1 مبادئ التعليم الجامعي في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: سنعمل في هذا العنصر على تقديم مجموعة من المبادئ للتعليم الجامعي في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:

"- التركيز على العملاء والمستفيدين.

- تحديد التغييرات المتوقعة قبل أداء العمل.

- تعاون فريق العمل من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام.

- العمل على تحقيق أهداف المجموعة التي تعكس رؤية المنظمة.

- التحسين المستمر.

- جمع واستخدام البيانات الكمية وتحليلها بشكل منظم.

- البحث عن المعلومات الخارجية المتعلقة بالبيئة.

- الاستفادة من الانتقادات في عملية التحسين.

- تفويض السلطة للعاملين" (أحمد عبد الله الرشدي، (ب.ت)، ص. 35).

مما سبق ذكره، يتضح لنا أن مبادئ التعليم الجامعي في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعكس أهمية العمال (الأساتذة) ومدى مساهمتهم في تجويد التعليم داخل مؤسسات التعليم العالي وفق متطلبات العصر لمواجهة مختلف التحديات الداخلية منها والخارجية.

2 أساليب وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (جامعة معسكر كنموذج): من خلال الدراسة الميدانية التي اعتمدنا فيها على تقنية الملاحظة بالمشاركة لجمع المعطيات توصلنا إلى مجموعة من الأساليب والطرق التي تعتمد عليها جامعة معسكر في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وتمثل هذه الأساليب والطرق فيما يلي:

1-2 التخطيط والتوجيه: نقصد بالتخطيط هنا حسب ما أشار إليه نبيل السمالوطي بأنه "المواءمة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عمليا، فهو يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد، والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة عمليا" (أحمد نافع المدادحة، 2013، ص.55).

وعليه، في هذا العنصر يجب توضيح فكرة عملية التخطيط التي تركز على أسلوب التدريب الذي سنتحدث عن أهميته في المرحلة اللاحقة من الدراسة والذي نعي به "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء" (سعد أبو شندي، 2015، ص: 36).

هذا التدريب على استعمال التقنيات التكنولوجية في العملية التعليمية من شأنه رفع الكفاءة المهنية للأساتذة وكذلك تشجيعهم للاعتماد عليها في انتاجهم العلمية للدخول عالم العالمية في ميدان العلم والمعرفة الكل في تخصصه.

أما الهدف من هذا التوجيه التي تعتمد عليه جامعتنا هو من أجل تحقيق التنمية المهنية للأساتذة التي ينجم عنها تحسين الأداء وزيادة المعارف كل أستاذ في تخصصه وتطوير المهارات بهدف تحقيق التقدم العلمي والمعرفي لهم (الأساتذة).

وتتجسد معالم ومظاهر التخطيط والتوجيه التي تعتمد عليهما جامعتنا في إعداد رزمانة سنوية تحدد فيها فترات إجراء الامتحانات (الامتحانات الدورة العادية والدورة الاستدراكية) وبهذا يستطيع الأستاذ معرفة بداية ونهاية أدائه الوظيفي لكل سداسي وبالتالي يستطيع التحكم في طريقة وكيفية إنجاز مهامه التعليمي دون تقصير وبالتالي حصر وظيفته في تمرير الرسالة العلمية فقط أما طريقة تنظيم وتسيير الامتحانات هو من مسؤولية جهات أخرى (المديرية العامة وإدارة الكلية). كذلك تتضمن هذه الرزمانة تاريخ انعقاد اللجان العلمية والمجالس العلمية للكلية وللجامعة عامة.

زد عن ذلك نجد أن هذه الرزمانة تحتوي على برنامج للمحاضرات والملتقيات العلمية والدورات التكوينية الكل في تخصصه.

ما يمكن التنويه إليه، أنه توجد عدة قواعد تحكم العلاقة بين القائد وبين المخططين وهي كالتالي: "ينبغي أن يكون القائد على اتصال مباشر بالمخططين وإن يجتمع بهم بصورة منتظمة.

-ينبغي على القائد أن يقرأ ويعرف ويفهم أكثر خطط المؤسسة أهمية.
-على القائد أن يكون مستعداً لممارسة هذه الخطط وذلك لإتاحة الفرصة للمؤسسة لأن تطبق عملياً العناصر المهمة من هذه الخطط" (سميث بيرى، 1989، ص. 165).
وهذه القواعد التي تربط بين القائد والمخططين هي متوفرة في جامعة معسكر وبالأساس القائد والذي هو مدير الجامعة الأستاذ الدكتور بن طاعة سمير هو نفسه المخطط والموجه الأساسي في تجسيد وتطبيق مشروع الجودة بجامعةتنا.

2-2 المشاركة في اتخاذ القرارات: إن فلسفة تطبيق الجودة بالجامعة تتطلب وجود العمل الجماعي داخل أي منظمة وبالتالي ضرورة إعطاء أهمية للأساتذة وذلك باشتراكهم في وضع البرامج التعليمية للطلبة، وهذا ما لمسناه في جامعتنا السنة الماضية "السنة الجامعية 2018-2019"، بحيث طلب منا نحن الأساتذة اقتراح مواضيع لكل المواد وفي كل المستويات والعمل على مقارنة البرامج السابقة مع البرامج المقترحة من طرفنا ومدى توافقتها مع مستويات وحاجيات الطلبة من جهة وتحسين المستوى العلمي للجامعة من جهة ثانية ومدى ملائمتها لمتطلبات سوق العمل من جهة ثالثة.

فالتعاون بين الأساتذة في إنجاز البرامج والمناهج الدراسية "يساعدهم على تنمية مهاراتهم في أداء العمل وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى شعورهم (العمال) بالسعادة أثناء أدائهم للعمل مما يحقق النجاح الطويل المدى لمؤسساتهم" (Edwards Deming, 2000, p. 10).
ما يمكن التنويه إليه، أن العمل الجماعي بالمؤسسة يعتبر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم فالمشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة، كل حسب موقعه وبمقدار الأهمية مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها.

2-3 التقييم الذاتي للأساتذة: وفي هذا العنصر نشير إلى ضرورة مراقبة انتاجات الأساتذة ومدى فعاليتها في تحسين أدائهم الوظيفي، وهذه العملية أخذت بوادرها ابتداء من السنة الجامعية "2017-2018" ليومنا هذا بحيث يحضر المدير ونوابه وعميد الكلية في اجتماع مرتين في السنة (بداية السنة شهر سبتمبر أو أكتوبر وفي منتصف السنة (شهر جانفي أو شهر أفريل) فتعرض انتاجات كل أستاذ بالقسم والترتبة التي يحتلها من خلال عرض الإنتاجات العلمية لكل أستاذ (كتب، مقالات، ملتقيات، اختراعات) من أجل

معرفة المستوى العلمي لكل أستاذ، وكذلك يتم عرض نتائج الطلبة في الامتحانات العادية أو في الدورة الاستدراكية لكل مقاييس وفي كل المستويات لكل أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (قسم علم الاجتماع، قسم الفلسفة، قسم علم النفس وقسم العلوم الإنسانية).

وبناء على هذا العرض المفصل للمسار المهني والعلمي للأستاذ يفتح باب النقاش بين المدير وكل أساتذة الكلية ومحاولة معالجة المشاكل التي يتعرض لها الأستاذ أثناء أداء مهامه وكذلك معالجة مشاكل الطلبة والسعي لتحسين المستوى العلمي للطلبة كما وكيفاً.

باختصار، هذه المرحلة من التقييم العلمي والمهني للأستاذ ما هي إلا أسلوب ينتهجه مدير الجامعة لمعرفة نوعية العلاقة بين انتاجات الأستاذ وعلاقتها بالأداء الوظيفي له، من أجل وضع معايير لتحقيق الجودة بالجامعة وكذلك لا يجب أن نتجاهل أن تقويم الأداء يعتبر أحد الوظائف الأساسية لإدارة العمال فمن واجب الرؤساء الجامعة متابعة واجبات ومسؤوليات مرؤوسيه (عمال الجامعة عامة والأساتذة خاصة) بشكل دوري ومستمر لضمان نجاح الجامعة داخل المجتمع الذي تنتمي إليه وخارجه.

2-4 التكوين والتدريب التكنولوجي للأساتذة: من الضروري أن يكتسب الأساتذة التكنولوجيا الجديدة باعتبارها عنصراً أساسياً في تفكير الإدارة المعاصرة، وأن يحسنوا استخدامها وذلك عن طريق إتباع أسلوب التكوين والتدريب لمواكبة التطور وإحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة بهدف تحقيق التطوير المستمر وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة، فالتدريب حقيقة هو عبارة عن "برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتهم حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جديدة من شأنها تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم الوظيفي وسلوكهم التنظيمي" (رافدة عمر الحريري، 2007، ص.70).

إذن: يعتبر التدريب من بين الوسائل المعتمدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، بحيث يساهم "التدريب في تنمية مهارات العمال وزيادة الرضا الوظيفي لضمان التحسين المستمر" (Vijayan gurumurthy Iyer, 2018, p :546).

ومن خلال دراستنا هذه سنعمل على طرح مختلف التكوينات التي تعرض لها الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمختلف أقسامها وتمثل في أيام تكوينية حول استخدام المنصات التفاعلية العلمية، من أجل تدريب الأساتذة على استعمالها والتي تضمنت المحاور التالية: التعريف بأهمية وطريقة استعمال

على هذه المنصات لتنمية وتطوير المعارف لدى الأستاذ الجامعي لتهيئته للدخول والاندماج في إطار العالمية.

ولكن هذا التكوين يتطلب التدريب المستمر "على تحسين مهارات العامل وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في مهارات ومعارف العمال، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة" (منير بن أحمد بن دريدي، 2016، ص. 117).

ما يمكن التنويه إليه، أن عمليتي التدريب والتكوين التكنولوجي تتلخص أهميتهما في ضمان أداء العمل بفعالية من جهة ورفع معنويات الأساتذة كالثقة بالنفس وتحقيق الاستقرار النفسي وصولا بهم إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم من جهة ثانية واستقرار واستمرار ونجاح الجامعة ومواكبتها لتطورات العصر من جهة ثالثة.

خاتمة:

حقيقة لا يمكننا تجاهلها أن فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات تتطلب منا إعطاء أهمية للعنصر البشري وذلك بتطوير كفاءته لتنمية قدراته الفكرية من أجل ضمان تحسين أدائه الوظيفي من جهة ومواكبة التطورات والتحديات التي يشهدها المجال العلمي والمعرفي من جهة ثانية والاهتمام بمتطلبات السوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح العملية من جهة أخرى.

ولتجويد التعليم ونخص بالذكر تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة يتطلب الأمر منا إتباع العديد من الأساليب والطرق (حسب تحليل معطيات الدراسة) والتي تتلخص أهم نتائجها فيما يلي:

– أهمية القائد (مدير الجامعة) في عملية التخطيط والتوجيه لتجويد التعليم من جهة وتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة من جهة أخرى.

– ضرورة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأدائهم الوظيفي كمشاركتهم في إعداد البرامج الدراسية.

- ضرورة مراقبة انتاجات الأساتذة وأثرها في تحسين أدائهم الوظيفي.
- ضرورة اعتماد الأساتذة على التكنولوجيا الجديدة في التعليم وحسن استخدامها من خلال إتباع أسلوب التكوين والتدريب التكنولوجي، لأنها (التكنولوجيا) تتطلب المهارة والكفاءة المهنية.
- ومن بين التوصيات والمقترحات التي نقدمها في هذه الدراسة هي ما يلي:
- إعطاء أهمية للمورد البشري باعتباره عنصرا فعالا في تطبيق مشروع الجودة بالجامعات.
- الاعتماد على القيادة الديمقراطية المتشعبة بالروح العلمية والكفاءة المهنية.
- رسم خطط لتحقيق الجودة بناء على احتياجات المخرجات (الطلبة) ومراعاة متطلبات السوق.
- أن تكون معالم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم ذات خصوصية اجتماعية محضنة وذلك من خلال مراعاة ظروف ومتطلبات سوق العمل بالمجتمع الجزائري عامة والمجتمع العسكري خاصة.

CONCLUSION:

In fact ,The philosophy of applying total quality management in universities requires us to give importance to the human element By developing the competence to develop intellectual abilities in order to ensure better performance and interest to market requirements.

This study, which was conducted at the faculty of humanities and social sciences

at the University of mascara , It can improve the functionality of teachers Through an Implementation many methods fitness for use for exemple planning and orientation, technological formation and training and self-evaluation for the teacher.

-The importance of the leader (Rector) in the planning and directing process.

- The need for adoption of teachers on new technology in education.

The recommendations we present in this study are:

- The importance of human resource in the application of quality universities project.

-قائمة المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

1- إحسان محمد الحسن، (2005)، النظريات الاجتماعية المتقدمة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.

- 2- أحمد نافع المداححة، (2013)، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 3- رافدة عمر الحريري، (2007)، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 4- سهيلة الفتلاوي محسن كاظم، (2007)، الجودة في التعليم- المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات، الطبعة الأولى، الأردن، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 5- سعد أبو شندي، (2015)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، (ب،ط)، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 6- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، (2008)، الجودة في التعليم -دراسات تطبيقية. الطبعة الأولى، الأردن، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 7- سميث بيرى، (1989)، تولي المسؤولية دليل عملي للقائد، ترجمة: عبد القادر عثمان. (ب،ط)، مركز الكتب الأردني.
- 8- لطفى طلعت إبراهيم، (2007)، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 9- منير بن أحمد بن دريدي، (2016)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- 10- موريس أنجوس، (2004)، ترجمة: صحراوي بوزيد وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية، (ب،ط)، الجزائر دار القصة للنشر.
- مواقع الأنترنت:
- 11- أحمد عبد الله الرشدي، (ب. ت)، الجودة الشاملة في الجامعات ومعوقاتها في الدول النامية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. ص: 35، في موقع:
- <https://www.asjp.cerist.dz> › article
consulté le : 27/11/2019.
- 12- أمال عبد الرحمان عبد الواحد، (ب.ت)، واقع التعليم الجامعي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة البصرة، ص: 335-336، في موقع:
- <http://www.iasj.net>
consulté le : 08/11/2019.
- 13- جميل حمداوي، (ب.ت)، علم الاجتماع بين الفهم والتفسير، ص: 14-15، في موقع:

[www. Aluka.net/books/files/book_6263/bookfile/hhh/doc](http://www.Aluka.net/books/files/book_6263/bookfile/hhh/doc)

consulté le : 06/04/2017.

14- علي عاصم شحادة ، (2009)، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد 07، ص: 196-197، في موقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/764>

consulté le : 16/02/2020.

15- لحبيب بلية، (ب.ت)، خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة مستغانم، الجزائر، ص: 05-07-10-11، في موقع:

e-biblio.univ-mosta.dz (pdf)

consulté le : 08/11/2019.

16- مسعودة شريفي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة جامعة ولاية نورث ويست ميسوري الأمريكية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد 06، ص: 96، في موقع:

<http://www.asjp.cerist.dz> -article

consulté le : 08/11/2019.

17- نادر أبو شرح، (2010). تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف وائل محمد ثابت ووفيق حلمي الأعغا، غزة، جامعة الأزهر، ص: 17، في موقع:

<http://www.mobt3ath.com/uplode/book-13510.pdf>

consulté le : 03/12/2019.

-قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

-الكتب:

18-Edward sallis, (2002), **Total quality management in education**, Third edition published , London, Kogan page limited.

19-gobal kanji and mike acher , (1996), **100 methods for total quality management**, London, Sage publication.

-مواقع الأنترنت:

20- Edwards Deming, (2000).**the new economic for industry ;government ;education**, mit press, 2nd edition, P:10.

<http://www.chegg.com/textbooks/the-new-economic-for-industry-government-education-2nd-edition>, p: 42-43.

Consulated on: 01/03/2020.

21- Rula.Ali -al Damen, (2017), **The impact of Total quality management on organization performance case of Jordan oil petroleum company**, Amman Arab university, International journal of business and social science, Jordan, Vol 08, January, p: 193.

<http://ijbssnet.Com/journals/vol-8-n01january-2017/20.pdf>.

Consulated on: **01/03/2020**.

22-Vijayan gurumurthy Iyer, (2018), **Total quality management or continuous improvement system in education sector and implementation framework towards sustainable international development**, University kakinad-avadi, Advances computer science research, India, Chennai, Volume 80, P: 546.

www.academia.edu/36625736/pdf.

-Consulated on: **01/03/2020**.

Bibliography List :

-Books :

- 1- Ahmed Nafeh Al-Maddah, (2013), **Principles of Planning and Organization in Administration and Libraries**, first edition, Jordan, Amman, Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- 2-Edward sallis, (2002), **Total quality management in education**, Third edition published , London, Kogan page limited.
- 3- Ihsan Muhammad Al-Hassan, (2005), **Advanced Social Theories**, first edition, Amman, Wael Publishing House.
- 4-gobal kanji and mike acher , (1996), **100 methods for total quality management**, London, Sage publication.
- 5- Lotfi Talaat Ibrahim, (2007), **Sociology of Organization**, Cairo, Dar Gharib for printing, publishing and distribution.
- 6-Munir bin Ahmed bin Dridi, (2016), **The Strategy of Human Resources Management in the Public Institution**, Dar Al-Ibtikar for Publishing and Distribution.
- 7- Maurice Ingres, (2004), translated by: Sahraoui Bouzid and others, **The methodology of scientific research in the human sciences - practical exercises**, (b, i), Algeria, Al-Kasbah Publishing House.

8-Roufaida Omar Al-Hariri, (2007), **Preparing the Administrative Leaders of Future Schools in the Light of Total Quality**, first edition, Jordan, Amman, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.

9- Suhaila Al-Fatlawi Mohsen Kazem, (2007), **Quality in Education - Concepts, Standards, Specifications, Responsibilities**, First Edition, Jordan, Amman Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.

10- Saad Abu Shendi, (2015), **Human Resources Management in Educational Institutions**, (b, i), Jordan, Amman, Dar Osama for Publishing and Distribution.

11- Sawsan Shaker Majeed and Muhammad Awad Al-Ziyadat, (2008), **Quality in Education - Applied Studies**. First Edition, Jordan, Amman, Dar Safaa for Publishing and Distribution.

12- Smith Berry, (1989), **Taking charge, a practical guide to the leader**, translated by: Abdul Qadir Othman. (B, I), Jordan Book Center.

-Internet websites:

13- Ahmed Abdullah Al-Rushdi, (B.T), **Total Quality in Universities and its Constraints in Developing Countries**, Journal of Economics, Management and Trade Sciences. p.: 35, at:
[https://www.asjp.cerist.dz > article](https://www.asjp.cerist.dz/article)
consulted on: 27/11/2019.

14- Ali Assem Shehadeh, (2009), **Human Resource Development in the Light of the Application of Total Quality Principles in Universities**, Al-Baheth Journal, No. 07, pp.: 196-197, at:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/764>
consulted on : 16/02/2020.

15- Amal Abdul Rahman Abdul Wahed, (B.T), **The reality of university education in light of information and communication technology**, University of Basra, pp.: 335-336, at:
<http://www.iasj.net>
consulted on : 08/11/2019.

16-Edwards Deming, (2000).**the new economic for industry ;government ;education**, mit press, 2nd edition, P:10.
<http://www.chegg.com/textbooks/the-new-economic-for-industry-government-education-2nd-edition>, p: 42-43.
Consulated on: 01/03/2020.

17- Jamil Hamdawi, (B.T), **Sociology between understanding and interpretation**, pp.: 14-15, at:

www. Aluka.net/books/files/book_6263/bookfile/hhh/doc
consulted on : 06/04/2017.

18- Lahbib Baliya, (B.T), **Specifics of the application of total quality management in higher education institutions**, Mostaganem University, Algeria, p.: 05-07-10-11, at:
e-biblio.univ-mosta.dz (pdf)
consulted on : 08/11/2019.

19- Masouda Sharifi, (2016), **Total Quality Management in Higher Education Institutions, with reference to the experience of Northwest Missouri State University**, USA, Al-Bashaer Economic Journal, Bashar University, Algeria, No. 06, p. 96, at:
<http://www.asjp.cerist.dz-article>
consulted on : 08/11/2019.

20- Nader Abu Sharkh, (2010). **Evaluation of incentives at the level of job performance in the Palestinian Telecommunication Company from the point of view of employees**, a memorandum for obtaining a master's degree under the supervision of Wael Muhammad Thabet and Wafiq Helmy Al-Agha, Gaza, Al-Azhar University, p. 17, at:
<http://www.mobt3ath.com/uplode/book-13510.pdf>
consulted on: 03/12/2019.

21-Rula.Ali -al Damen, (2017), **The impact of Total quality management on organization performance case of Jordan oil petroleum company**, Amman Arab university, International journal of business and social science, Jordan, Vol 08, January, p: 193.
<http://ijbssnet. Com/ journals/vol-8-n01january-2017/20.pdf>.
Consulated on: 01/03/2020.

22-Vijayan gurumurthy Iyer, (2018), **Total quality management or continuous improvement system in education sector and implementation framework towards sustainable international development**, University kakinad-avadi, Advances computer science research, India, Chennai, Volume 80, P: 546.
www.academia.edu/36625736/pdf.
-Consulated on: 01/03/2020.

**Improving functionality for the teachers in view of Implementation
Total quality management in universities- (Sociological study).**

Leghars Souhila

mustapha stambouli University of mascara (Algeria).

souhila.laghresse@univ-mascara.dz.

Abstract:

The main purpose of this study is to present the thoughts of the modern paradigm on Total quality management and its application in the field of education.

This study aims to identify the methods for use Improving functionality for the teachers in view of Implementation Total quality management in Mascara University.

This study, which was conducted at the faculty of humanities and social sciences at the University of mascara , It can improve the functionality of teachers Through an Implementation many methods fitness for use for exemple planning and orientation, technological formation and training and self-evaluation for the teacher.

Key words: total quality management- Quality- education- performance- Teacher.