

إدارة الجودة والتنمية في المؤسسات التعليمية .

Quality management and development in educational institutions

شتوي الاخضر

جامعة يحي فارس .المدية

Chetouisoc2018@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/11/20

تاريخ الاستلام: 2022/10/03

ملخص:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها ، ويشير هذا المفهوم إلى مجموع المعايير و الإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق درجة أقصى من الأهداف المتوخات للمؤسسة ، حيث أن السير بمبادئ الجودة أصبح مطلبا من أجل التفاعل و التعامل بكفاءة مع متطلبات ومتغيرات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي و التكنولوجي ويمكن من تحقيق الأهداف فهو أداة التنمية و التقدم وتكامله معرفيا و مهاريا ووجدانيا ، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة و التي تم تكوينها في إطار يتسم بالتميز و الجودة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ادارة الجودة ، التنمية ، المؤسسات التعليمية

Abstract:

The concept of total quality management is one of the modern administrative concepts that are based on a set of ideas and principles that any institution can apply. A requirement in order to interact and deal efficiently with the requirements and variables of the era that is characterized by the acceleration of knowledge and technology and enables the achievement of goals. Excellence and quality.

Keywords: the quality . Quality Management . development . Educational institutions

مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح و تحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، وفي ظل الإرتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على إختلاف مجالاتها ونشاطاتها، أصبح لزاما عليها العمل على إستكمال مقومات نظام الجودة ونطبقها، لكي تحضى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير بإتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا بالشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها و خدماتها. هذا ما جعل المؤسسات الجامعية تدخل مجال تطبيق الجودة الشاملة وتتبنى هذا النظام لتحفظ مكانتها في أوساط المنافسات العالمية لمختلف مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي تنتج هذه المؤسسات الإطارات والكوادر العلمية وفقا للمعايير العالمية المتميزة لتضمن بذلك تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية لمحاولة التعرف على :

ما هي الجودة الشاملة وفي ماذا تتمثل خصائصها و مبادئها؟

وكذا ما هي المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية؟

أولا: مفاهيم حول الجودة الشاملة وتطورها:**1 مفاهيم حول الجودة الشاملة:**

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم إنتشر بعد ذلك في شمال أمريكا وأوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في منهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة و التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، و قد أسهم العديد من العملاء الأمريكيون في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومن بين هؤلاء على سبيل المثال غوارد ديمينغ "EDWARD DEMING" وجوزيف جوران "JOSEPH JURAN"، وفليب كروسبي "PHILIP CROSBY"، إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لما يطلق عليه بالجودة الشاملة والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا طبيعيا ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل .

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت هذه حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها إقتصاديا .

بحيث تعرف الجودة بأنها الإشباع التام لإحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية، و بالتالي فإن الجودة معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه، وتقدم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم والإهتمام بكافة الجوانب و التفاصيل بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة و التخمين ، والجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه، وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة، الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة.¹

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي و الخارجي في ظل الإرتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على إختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاما عليها العمل على إستكمال مقومات نظم الجودة ، لكي تحضى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير بإتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا بالشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها، وإختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر .

ويعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم إستخدام الكمية من أجل تحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة .

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل.²

وبالتالي يمكن وصف الجودة بأنها عامة تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة، وعليه فإن تعاريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضي يرضى الزبون.³

أما في الأخير فيمكن تعريف الجودة على أنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه. بحيث يرتكز مفهوم الجودة على ثلاث مفاهيم هي:

- التركيز على العميل و تظهر الجودة في كونها إرضاء للعميل.
 - التركيز على العملية و تظهر الجودة في كونها مطابقة للمواصفات المطلوبة.
 - التركيز على القيمة وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر و الإمكانية .
- أما إدارة الجودة الشاملة فهي شكل تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين ، بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.⁴

2 تطور مفهوم الجودة :

الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات⁵.

لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة⁶.
ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الإهتمام بـ:

- تخفيض نسبة الإنتاج
 - أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
 - قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
 - تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة.
- أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:
- بالاقتراب من العميل.
 - تفهم حاجاته وتوقعاته
 - جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل
- في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
 - الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
 - التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
 - البحث عن أسباب انصراف العملاء
- لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.
- تحفيز العمال⁷.

ثانياً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخصائصها :

1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ و القواعد المتمثلة في :

- التركيز على العميل
- التركيز على إدارة الموارد البشرية
- التحسين المستمر في الإبداع
- التزام الإدارة العليا
- القرارات المبنية على الحقائق
- عناصر إقامة نظام الجودة الشاملة :
- تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة من أجل تحسين جودة منتوجاتها ، وتعد المتطلبات الواجب في تطبيق فلسفة TQM الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة متمثلة فيما يلي:
- تحديد الأهداف
- التركيز على الأنشطة و العمليات
- اعتماد الموارد المادية و المالية و المعنوية و البشرية
- اعتماد التقنيات منها : الإدارة الإستراتيجية ، إعادة الهندسة ، المقارنة بأفضل الأداء

- إلتزام الإدارة العليا و العاملين لتطبيق TQM

- إعداد التوقيت (الجدولة)

- القيادة الموجهة⁸.

يرى بعض الباحثين أن هناك سبعة مبادئ تمثل خطوات أساسية في إدارة الجودة الشاملة وتمثل في:

- اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء.
- سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المنظمة.
- الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني .
- المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة .
- الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل متكامل.
- توفير التدريب والحوافز للعاملين .
- الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.⁹

2 خصائص الجودة الشاملة :

الجودة الشاملة هي من بين المفاهيم الأكثر انتشارا الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات وهي مجموع المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق درجة أقصى من الأهداف المتوخات للمؤسسة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة و المواصفات المنشودة بأفضل الطرق و أقل جهد وتكلفة ممكنين .
وأول ما ظهر هذا المفهوم في إطار الصناعة والإقتصاد وتؤكد أن تطبيقه سيؤدي إلى مجموعة من المزايا من أهمها:

- زيادة ثقة العملاء في المنتج و العمل عليه .
- انخفاض عدد الشكاوي و التعامل مع المتقدم منها بسرعة واتخاذ إجراءات فعالة وسريعة لمنع تكرارها.
- وضع نظام لضمان الجودة ولحيازة ثقة العملاء و المستهلكين
- زيادة حجم الإنتاج مع انخفاض تكلفته و إمكانية زيادة سعر بيع المنتج.
- تحسين تكاليف إنتاج الوحدة وزيادة إنتاجية القيمة المضافة .
- تطبيق وتحسين التكنولوجيا الحديثة

- تحسين العلاقات الإنسانية و تحطيم الفواصل بين الإدارات واستغلال الطاقات مع سهولة اكتشاف المواهب .
- تطوير المنتجات الجديدة بصورة أسرع و أفضل وتقديم منتجات تنافس في السوق العالمي .¹⁰

3 الجودة والتعليم :

من الطبيعي أن تتسرب مفهوم الجودة من قطاع الإقتصاد والصناعة إلى التعليم بحيث أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متطلبات ومتغيرات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتتزايد فيه حى الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

إن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية و التقدم وتكامله معرفياً و مهارياً ووجدانياً ، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة .

وقد حدد بعض العلماء صفات الجودة في العملية التعليمية فينا يلي:

- المنهاج الدراسي مناسب لحاجات الكلية و إهتماماتهم و أهدافهم.
- نظام تقويم يقيس بدقة مدى إستوعاب الطلبة للمعلومة .
- نسبة إحتفاض عالية ونسب تسرب منخفضة (أكثر من المقررات الأقل جودة).
- نسبة نجاح عالية أكثر من تلك التي تحرزها مقررات مرادفة بنوعية أقل جودة، وليس في ذلك إغفال لباقي أبعاد العملية التعليمية .¹¹

والجودة في التربية تعرف بأنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية على جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة و المناسبة للجميع.

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهي أن المؤسسة التربوية لها أهدافها الخاصة تستطيع من خلالها أن تحقق الجودة الشاملة ، ولا يتم ذلك إلا من خلال مجموعة من المتطلبات الرئيسية وإدارة فعالة بالنسبة للمنظمة تراعي الإستراتيجيات المستقبلية وبالتالي فإن التربية في إطار الجودة هي تهدف إلى توعية المتعلم وزيادة اهتمامه بالجودة من حيث معارفها و ميادينها ونظرياتها وأساليب تطبيقاتها، وتزويده

بالمعلومات والمهارات وتكوين الإتجاهات والدوافع والقيم التي تساعد على تطبيق مبادئ الجودة ومفاهيمها في حياته العملية وفي علاقاته مع ذاته ومع الآخرين.¹²

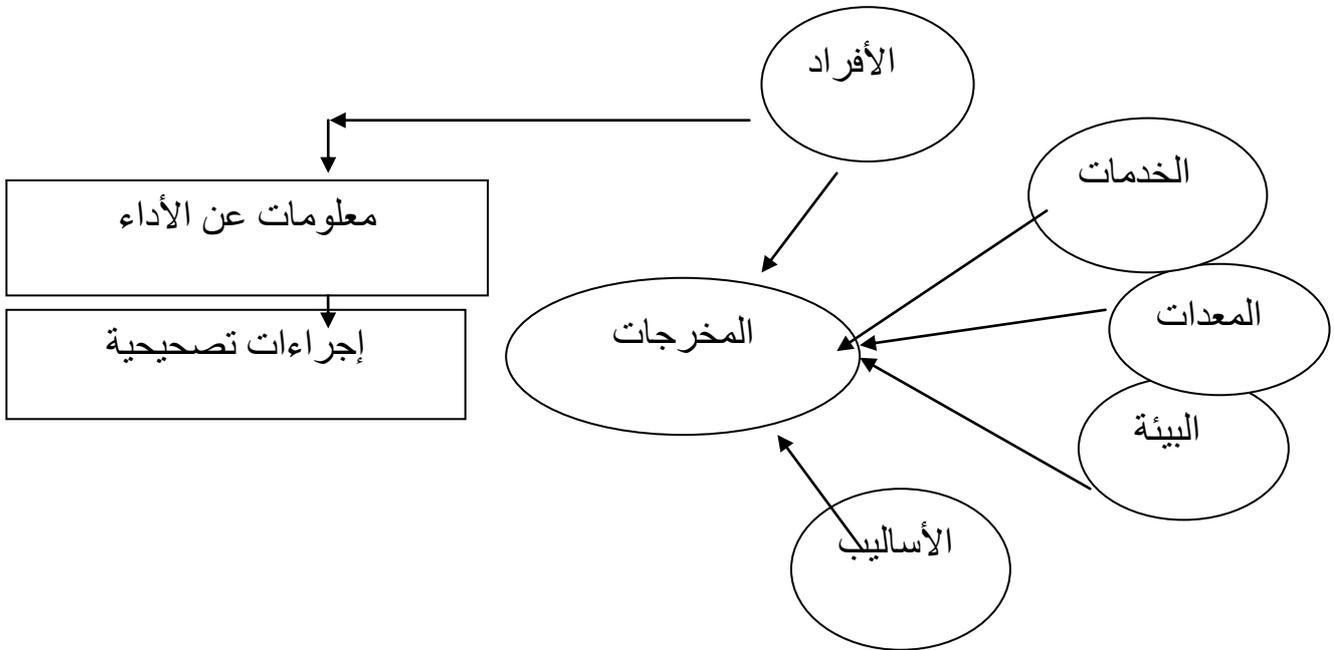
ثالثاً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة :

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة عبر مجموعة من المراحل تبعا لتطور المجتمع البياني و الظروف البيئية الخاصة بهذه المراحل وهي:

1. الفحص و التفتيش :

وتعني عملية الفحص أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج في طريقها إلى المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين ومن ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة و التي لا تلبي رغبات العملاء ، وهذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ قد لا يقع فعلا وما على الفحص إلا إكتشافه واستبعاده .

والشكل التالي يوضح مضمون محتوى و معالم و مظامن الجودة المبني على أساس الفحص :



2 مراقبة الجودة:

بدأت هذه المرحلة في أواخر القرن العشرين منذ أن قدم STEWERT الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة ، ومن الأساليب التي جرى إستخدامها ما يلي:

- خرائط المراقبة الإحصائية
- عينات القبول
- العينات الإحصائية

3 مرحلة تأكيد الجودة:

إتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة و التأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المرحلة الصفرية والتكاليف المرتبطة بالجودة، وإعتبار البعد الإقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم إعتماها بهذا الشأن. و أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم على ضوء ثلاث إعتبارات هي: دقة التصميم، دقة الأداء، دقة المطابقة¹³.

3 حلقات السيطرة:

تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام العاملين واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا تزال تلعب الدور الأساسي في بلورة التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في مجتمعات اليابانية إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص. مزغيش عبد الحليم:تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق¹⁴.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يرى الدكتور علي السلمي أن إدارة الجودة الشاملة تتحقق في المنظمات التي تراعي المبادئ العشرة التالية:

- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة.
- تبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء.
- التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة و تنمية الوعي بأهمية وخطورة مفهوم علاقات "العميل، مورد " داخليا وخارجيا.

- إدماج عمليات تدريب و تنمية العاملين في صلب خطة تطبيق نظام " إدارة الجودة الشاملة"
 - التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية و ليس بالضرورة محاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط أو كل عملية على حده.
 - ضرورة تخطيط برامج التحسن المستمر للعمليات و عدم ترك الأمور للصدف.
 - تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة و إدارة المختلفة و تكوين شبكات متكاملة.¹⁵
 - كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد المتمثلة في:
 - التركيز على العميل.
 - التركيز على إدارة الموارد البشرية.
 - التحسين المستمر في الإبداع.
 - التزام الإدارة العليا
 - القرارات المبنية على الحقائق
- رابعاً: عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها:**

1 عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة:

تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة من اجل تحسين جودة منتوجاتها ، و تعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة TQM التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة ، ممثلة فيما يلي:

- تحديد الأهداف.
- التركيز على الأنشطة و العمليات.
- الموارد المادية و المالية و المعنوية و البشرية
- التقنيات منها : الإدارة الإستراتيجية ، إعادة الهندسة، المقارنة بأفضل أداء... الخ.
- التزام الإدارة العليا و العاملين لتطبيق TQM.
- التوقيت الجدولة
- القيادة الموجهة.¹⁶

2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم المطلوب، ويتوفر هذا على مدى ملائمة مناخ المؤسسة لشروط التطبيق ومن أهم المتطلبات التي -دعم الإدارة العليا : ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

نقصد به إستعداد الإدارة لدعم المتغيرات داخل المؤسسة، ويتوقف ذلك على إقناع الإدارة بضرورة تبني منهجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- التعاون وروح الفريق :

ينبغي تشجيع العمل الجماعي وخلق مناخ للتعاون بين العاملين داخل المؤسسة وهذا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على حد بعيد على فرق العمل .
-فعالية نظام الإتصال :

من الضروري وجود نظام فعال للإتصالات سواء بين الإدارة أو العمال أو بين المؤسسة والخارج، لأن نظام الإتصال مهم لوصول المعلومات في وقتها وإبلاغ الإدارة بمضمونها، ومما يميز أسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تبنيتها لنظام إتصال فعال.

-فعالية نظام المعلومات و التغذية العكسية:

يقضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر نظاما معلوماتيا فعالا، إذ يعتمد على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والذي له أثر بالغ في تحقيق الأهداف، كما أن إستمرارية التحسين والتطوير تتطلب الحصول على تدفق كاف للمعلومات، وتساهم التغذية العكسية في نجاح مبادئ الجودة الشاملة، ومن ثم ف
غن الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب يعد من العوامل الأساسية التي تزيد من فرص النجاح.¹⁷

خامسا: معوقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تشير العديد من الدراسات و الأبحاث أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض و تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما تشير القوانين إلى كثير من هذه المعوقات مع تباين في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويرجع إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان لآخر، ويتدخل في هذا الأمر فلسفة المؤسسة سواء كانت تربية أو حكومية أو غير ذلك، ويلخص (GATCHALINE) أسباب فشل إدارة الجودة في :

- مقاومة الإدارة العليا .
- تطبيق برنامج إدارة الجودة بشكل غير سليم .
- عدم إستمرارية الدافعية للبرنامج
- عدم كفالية مستوى تفويض العاملين

- انخفاض فاعلية برنامج الإتصال و فرق تحسين الجودة.
- وهناك دراسة ل دال تلخص أهم أسباب فشل برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في :
- نقص أطراف الهدف
- التفكير قصير المدى.
- عدم تطوير ثقافة تحسين الجودة .
- الخوف من التغيير نقص مهارات و التدريب على المشكلات .
- الفشل في استكمال مشروع إدارة الجودة .
- نقص الموارد المحددة و وعدم كفاية المعلومات وطرق تحليلها.
- كما توجد مجموعة من المعوقات الأخرى و التي نلخصها في ما يلي:
- تبني طرق و أساليب لإدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة .
- توقع نتائج فورية و ليست على المدى البعيد.
- مقاومة تطبيق الجودة كطريق للتغيير سواء من العاملين أو من الإدارة
- أما المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جانب التعليم العالي فهي :
- مركزية اتخاذ القرار التربوي .
- اعتماد النظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية .
- عدم توفر الكوادر المدربة و المؤهلة في مجال إدارة الجودة في العمل .
- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات العربية حول مدخل إدارة الجودة الشاملة .
- ضعف العلاقات بين المؤسسات التعليمية و المجتمع المحلي ، وضعف عمليات المشاركة في إنجاز القرارات.
- معايير قياس الجودة غير واضحة و متجددة لقياس مدى التقدم و الإنجاز .
- لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة¹⁸ .

قائمة المراجع:

1. محمود حسين الوادي ، على فلاح الزغبي : مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 8، المجلد 4، 2011، ص 71، 72.
2. زايد مراد: الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، دون طبعة ، 2012.
3. بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث ، العدد5، 2007، ص 31.
4. نفس المرجع، ص 32.
5. علي السلمي :إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18
6. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20، ص 21.
7. نفس المرجع، ص 22.
8. مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، 2012.
9. أحمد المشه الروي :إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، م1 ، عدد1 ، غزة، 2004 م، ص148 .
10. نفس المرجع ص 13، 12.
11. نفس المرجع، ص ص14.
12. حسن حسين البيلاوي و آخرون : الجودة الشاملة في التعليم ، بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد ، دار المسير و للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، طبعة 1، 2006.ص 21، 22.
13. مزغيش عبد الحليم: تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 11، 20، 12.
14. نفس المرجع ، ص 12.
15. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة :دار غريب، د.ط، 2002 ، ص 137 .

16. بومدين يوسف: إدارة الجودة و الأداء المتميز ، مجلة الباحث : عدد 05، 2007، ص 32.
17. زايد مراد : المرجع السابق ،ص 267
18. نصر الدين حمدي سعيد مدوح: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية ،كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة ،ص،77، 78، 79.