

إدارة الجودة آلياتها و معوقاتها .

Mécanismes et contraintes de gestion de la qualité.

الباحثة: زواوي نوال

دكتورة علوم جامعة علي لونيبي البلدية .2.

تاريخ الإرسال: 2020-10-12 تاريخ القبول: 2020-12-21

. ملخص: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها، ويشير هذا المفهوم إلى مجموع المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيتها وتنفيذها إلى تحقيق درجة أقصى من الأهداف المتوخات للمؤسسة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة و المواصفات المنشودة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين. وقد كان هذا المفهوم أكثر استعمالا أو انتشارا في مجال الصناعة والاقتصاد أين تكثر المنافسة بين المؤسسات ويزداد الصراع لضمان التفوق أو البقاء لكن ما يميز هذا الوقت هو أن هذا المفهوم لم يعد يقتصر على المجال الصناعي والاقتصادي بل يشمل جميع المجالات حتى المجال التعليمي والجامعي أين أخذت الجامعات بهذا المفهوم وعملت على السير بمبادئ و متطلبات الجودة الشاملة، لأن السير بمبادئ الجودة في مجال التعليم أصبح مطلبا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متطلبات ومتغيرات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي ويمكن من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية والتقدم وتكامله معرفيا وومهاريا ووجدانيا، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة و التي تم تكوينها في إطار يتسم بالتميز و الجودة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الجودة، الجودة الشاملة.

Sommaire : Le concept de gestion de la qualité totale est l'un des concepts de gestion modernes qui repose sur un ensemble d'idées et de principes que toute organisation peut appliquer, et ce concept fait référence à l'ensemble de normes et de procédures qui visent à les adopter et à les mettre en œuvre pour atteindre un degré maximal des objectifs envisagés pour l'organisation, et l'amélioration continue des performances et Le produit est conforme aux fins requises et aux spécifications souhaitées de la meilleure façon et avec le moins d'effort et de coût possible. Ce concept était plus utilisé ou répandu dans le domaine de l'industrie et de l'économie, où il y a beaucoup de concurrence entre les institutions et une intensification de la lutte pour assurer la suprématie ou la survie, mais ce qui distingue cette fois, c'est que ce concept ne se limite plus au champ industriel et

économique, mais englobe tous les domaines jusqu'au domaine éducatif et universitaire

Où les universités ont-elles pris ce concept et travaillé pour suivre les principes et les exigences de la qualité totale, car suivre les principes de la qualité dans le domaine de l'éducation est devenu une exigence pour interagir et faire face efficacement aux exigences et aux changements de l'époque qui se caractérise par l'accélération des connaissances et de la technologie et permet la réalisation d'une éducation de qualité, qui est l'outil du développement et du progrès Et son intégration dans la connaissance, la compétence et le bien-être émotionnel, et ensuite répondre aux besoins de la société en cadres spécialisés capables de compétition et qui ont été formés dans un cadre caractérisé par l'excellence et la qualité

Mots clés: management, qualité, qualité totale

. مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة 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 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 وخدماتها. هذا ما جعل المؤسسات الجامعية تدخل مجال تطبيق الجودة الشاملة وتبنى 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؟

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

أولاً: 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 والتي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، وقد أسهم العديد من العملاء الأمريكيون في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومن بين هؤلاء على سبيل المثال "EDWARD DEMING" و"JOSEPH JURAN"، و"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 أمراً طبيعياً ناتجاً 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 اقتصادياً .
بحيث تعرف الجودة بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية، وبالتالي فإن الجودة معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه، و تقدم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم والاهتمام بكافة الجوانب والتفاصيل بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين، والجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل إدخال السعادة إلى نفسه، وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث الدقة، الإتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة.

(محمود حسين الوادي، 2011، ص 71-72)

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة و ذلك من خلال الاستجابة 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 و زيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولذلك أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة، لكي تحضي بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا بالشركات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها، واختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة في منتجاتها و خدماتها 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 وتوقعات العميل حيث يتم استخدام 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.

(زايد مراد، 2012، ص 211)

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 يرضى الزبون.

(يوسف بومدين، 2007، ص 31-32)

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 يركز مفهوم الجودة على ثلاث مفاهيم هي:

- التركيز على العميل وتظهر الجودة في كونها إرضاء للعميل.
 - التركيز على العملية وتظهر 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 والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. (يوسف بومدين، 2007، ص 32)

2- تطور مفهوم الجودة :

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

لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة.

(علي السلمي، 1995، ص 18)

ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ:

- تخفيض نسبة الإنتاج
 - أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
 - قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
 - تحفيز عمال الإنتاج للالتزام 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 التمييز 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 العمال. (علي السلمي، 1995، ص 22)

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
 - إلتزام 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 منتجاتها، وتعد المتطلبات الواجب في تطبيق فلسفة TQM الأعمدة التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة 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 الموجهة. (مزغيش عبد الحلیم ، 2011، 2012، ص72)
- 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.
- (أحمد المشه الروي، 2004، ص 148)

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 المتخذة للمؤسسة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين .

وأول ما ظهر هذا المفهوم في إطار الصناعة والاقتصاد وتؤكد أن تطبيقه سيؤدي إلى مجموعة من المزايا من أهمها:

- زيادة ثقة العملاء في المنتج والعمل عليه .
- انخفاض عدد الشكاوي والتعامل مع المتقدم منها بسرعة واتخاذ إجراءات فعالة و سريعة لمنع تكرارها.
- وضع نظام لضمان الجودة وحياسة ثقة العملاء والمستهلكين
- زيادة حجم الإنتاج مع انخفاض تكلفته وإمكانية زيادة سعر بيع المنتج.
- تحسين تكاليف إنتاج الوحدة وزيادة إنتاجية القيمة المضافة .
- تطبيق وتحسين التكنولوجيا الحديثة
- تحسين العلاقات الإنسانية وتحطيم الفواصل بين الإدارات واستغلال الطاقات مع سهولة اكتشاف المواهب .
- تطوير المنتجات الجديدة بصورة أسرع وأفضل وتقديم منتجات تنافس في السوق العالمي . (أحمد المشه الروي، 2004، ص 13-14)

3 - الجودة و التعليم :

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

إن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية و التقدم وتكامله معرفيا ومهاريا ووجدانيا، 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 واهتماماتهم وأهدافهم.
 - نظام تقويم يقيس بدقة مدى استوعاب الطلبة للمعلومة .
 - نسبة احتفاظ 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. (أحمد المشه الروي ، 2004، ص 14)
- 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.

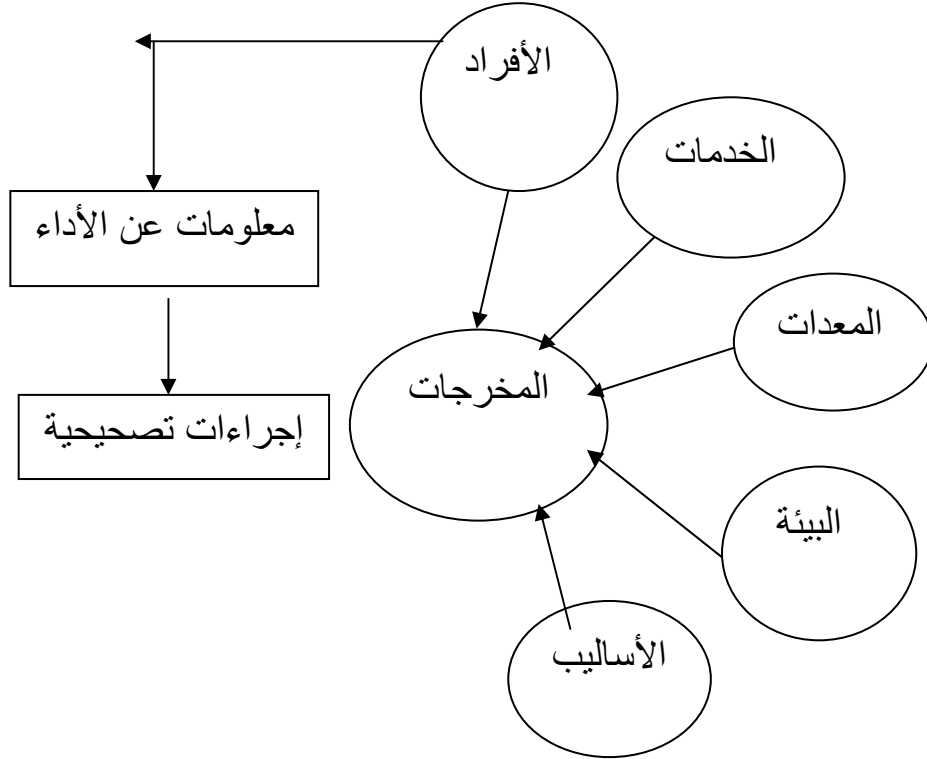
أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهي أن المؤسسة التربوية لها أهدافها الخاصة تستطيع من خلالها أن تحقق الجودة الشاملة، ولا يتم ذلك إلا من خلال مجموعة من المتطلبات الرئيسية وإدارة فعالة بالنسبة للمنظمة تراعي الإستراتيجيات المستقبلية وبالتالي فإن التربية في إطار الجودة هي تهدف إلى توعية المتعلم وزيادة اهتمامه بالجودة من حيث معارفها وميادينها ونظرياتها وأساليب تطبيقاتها، وتزويده بالمعلومات والمهارات وتكوين الاتجاهات والدوافع والقيم التي تساعده على تطبيق مبادئ الجودة ومفاهيمها في حياته العملية وفي علاقاته مع ذاته ومع الآخرين.

(حسن حسين البيلاوي وآخرون، 2006، ص 21- 22)

ثالثا: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة :

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة عبر مجموعة من المراحل تبعا لتطور المجتمع البياني والظروف 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 تتمتع وقوع الخطأ قد لا يقع فعلا وما على الفحص إلا إكتشافه واستبعاده. والشكل التالي يوضح مضمون محتوى ومعلم 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 استخدامها ما يلي:

- خرائط المراقبة الإحصائية
- عينات القبول

- العينات الإحصائية

3-مرحلة تأكيد الجودة:

اتسمت 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 و التكاليف المرتبطة بالجودة، واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم اعتمادها بهذا الشأن. وأصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم على ضوء ثلاث اعتبارات هي:

دقة التصميم

دقة الأداء

دقة المطابقة. (مزغيش عبد الحلیم، 2011، ص 12)

4-حلقات السيطرة:

تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية و الخدمية الأبعاد الشاملة لإسهام العاملی، اعتبار 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 الحلیم، 2011، ص 12)

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 وتنمية الوعي بأهمية وخطورة مفهوم علاقات "العميل، مورد" داخليا وخارجيا.
- إدماج عمليات تدريب 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 وعدم ترك الأمور للصدف.
- تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة و إدارة المختلفة و تكوين شبكات متكاملة .(علي السلمي، 2002، ص 137)
- 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
- رابعا: 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. (بومدين يوسف، 2007، ص32)

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 تبنيها لنظام إتصال فعال.

-فعالية نظام المعلومات والتغذية 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 فعن الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب يعد من العوامل الأساسية التي تزيد من فرص النجاح. (بومدين يوسف، 2007، ص267)

خامسا: معوقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تشير العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض وتعيق 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 المكتب والنظم المتبعة من مكان لآخر، ويتدخل في هذا الأمر فلسفة المؤسسة سواء كانت تربوية أو حكومية أو غير ذلك ، و يلخص (GATCHALINE) أسباب فشل إدارة الجودة في :

- مقاومة الإدارة العليا .
 - تطبيق برنامج إدارة الجودة بشكل غير سليم .
 - عدم استمرارية الدافعية للبرنامج
 - عدم كفاية مستوى تفويض العاملين
 - انخفاض فاعلية برنامج الاتصال وفرق 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 ووعدم كفاية المعلومات وطرق تحليلها.

- كما توجد مجموعة من المعوقات الأخرى و التي نلخصها في ما يلي:
- تبني طرق وأساليب 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 والمؤهلة في مجال إدارة الجودة في العمل التربوي .
- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- التبعية العلمية للجامعات الأجنبية فالجامعة العربية تعتبر امتدادا لتقاليد الجامعة الأمريكية و الأوروبية .
- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب العدد المتزايد من الطلاب .
- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات العربية حول مدخل إدارة الجودة الشاملة .
- ضعف العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في إنجاز القرارات.
- معايير قياس الجودة غير واضحة و متجددة لقياس مدى التقدم والإنجاز .
- لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة .
- انعدام التناسق و الترابط بين سياسات التعليم الجامعي، وبيم سياسات التوظيف في المؤسسات الخاصة والعامة.(نصر الدين حمدي سعيد مدوح، ص 77-79)

. قائمة المراجع:

1. أحمد المشه الروي (2004) ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، م1 ، عدد1 ، غزة.
- 2 بومدين يوسف (2007)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05.
- 3 حسن حسين البيلاوي وآخرون(2006)، الجودة الشاملة في التعليم، بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسير والنشر والطباعة والتوزيع، عمان، طبعة 1،.
- 4 زايد مراد (2012)، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، دون طبعة.
- 5 علي السلمي(1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة .
- 6 علي السلمي(2002)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة : دار غريب، د.ط.
- 7 محمود حسين الوادي، على فلاح الزغيبي(2011)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، المجلد 4 .
- 8 مزغيش عبد الحليم (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 9 نصر الدين حمدي سعيد مدوح(د. سنة)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة ص،77، 78، 79.