

## العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي

### Relationship between Comprehensive Quality Management and Strategic Planning

د. أحمد محمد الصمادي، جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

Dr. Ahmad M. Smadi, Albalqa Applied University

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها والمبادئ التي تقوم عليها، كما تهدف إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ومبادئه وأهميته، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة المداخل هدفها تحقيق النجاح طويل الأمد، وتعتمد على مشاركة أعضاء المؤسسة لتحسين المخرجات المرغوبة والخدمات وتقديمها بالصورة المثلى، وأن التخطيط الإستراتيجي يشمل التفكير المستقبلي للمؤسسة عند اتخاذ القرارات المرتبطة برسالة ورؤية المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل عن طريق دمج هذه الأهداف مع بعضها والتي ترنو المؤسسة إلى تحقيقها. وأن هناك عدم معرف بالعلاقة بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات، وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر الوعي والتعريف بمفاهيم إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الفوائد المرجوة والنتيجة عن تطبيقها من خلال التخطيط المسبق وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بها، وتدريب وتوعية القيادات والكوادر البشرية بمبادئ وأدوات وتقنيات الجودة الشاملة، بما يحقق القناعة لديهم، ليعمل من قبلهم على تحقيقها. وأيضاً لا بد من وجود الشراكة مع المؤسسات الأخرى مجال التخطيط والجودة الشاملة للاستفادة من خبراتهم. ولتبنى إستراتيجية الجودة ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بما يساهم في تطوير أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** جودة، تخطيط، تخطيط استراتيجي، إدارة.

**Abstract:** The study aims to identify the concept of total quality management and its importance and the principles underlying it, and the concept of strategic planning and its principles and importance. The study concluded that Comprehensive Quality Management is an integrated management philosophy that aims to achieve long-term success and depends on the participation of all members of the organization in improving processes, products and services, and that strategic planning includes forward-thinking thinking to make decisions about the organization's mission to achieve the long-term objectives of the Organization. Through the integration of the objectives pursued by the Organization. There is a lack of knowledge of the relationship between the overall

quality and strategic planning of the senior management in the institutions. The study recommended that the work should be aimed at spreading awareness and introducing the concepts of quality management, strategic planning and the benefits resulting from its application and focusing on the selection of effective educational leaders in schools to take the task of managing schools according to the principles of quality management Comprehensive planning and thorough planning for the application of quality management to the overall. As well as spreading the interest in the culture of total quality, and training and education of administrative leaders and human cadres on the principles of total quality management and tools, and techniques to achieve their conviction to apply and work to achieve. As well as the need for a partnership with institutions and entities specialized in total quality and strategic planning outside the scope of education to benefit from their expertise in this area. The adoption of a quality strategy within the strategic plan of the institution contributes to the development of vision and mission, and it's objectives.

**Keywords:** Quality, Planning, Strategic Planning, Management.

### مقدمة

يتميز الانسان عن غيره من المخلوقات بقدراته العقلية، فقد ميز الله الانسان بهذا العقل الذي يحدد فيه مساره في حياته، ويختبره الله في سلوكه لوجود العقل لديه. ويقوم الانسان بهذا العقل بتحديد هدفه في هذه الحياة فلا يعيش في هذا الكون عشوائياً بدون هدف لبحقه، لذا فلا بد من التخطيط لحياته ومن هنا بدأ اهتمام الانسان بالتخطيط، ومع مرور الوقت ازداد اهتمام الانسان بالتخطيط وأصبح يمثل بالنسبة له مناهج حياة، ومن هذا المنطلق أصبح حري بالمؤسسات بان يكون التخطيط لديهم من أول أولوياتهم لتستطيع المؤسسة من الاستمرار والمنافسة. فعملية التخطيط عملية ممنهجة تبنى على أساس علمي ممنهج، بتحديد الهدف الرئيس من وجود المؤسسة، ومراقبة مدى تحقق هذه الهدف، لذلك يكون التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة مبني على أساس مراعية إمكانيات وقدرات المؤسسة وبيئتها المحيطة. يقوم البحث بإلقاء الضوء على مجموعة من المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة كمفهوم عام وبعض آراء المفكرين، والمبادئ التي تقوم عليها، والعناصر الرئيسية والأساسية للإدارة. كما يقدم معلومات عن التخطيط الاستراتيجي، والمبادئ التي يقوم عليها، وميزاته، وأهدافه، وأهميته، والخصائص التي يقوم عليها، والتخطيط الاستراتيجي، وأخيراً يقدم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي.

### مشكلة البحث

بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي أصبحا ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات، إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى دراسة لا

سيما عند إعداد الخطة الإستراتيجية، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه ومن هنا تتحدد مشكلة البحث بما يلي:  
-ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؟  
-ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؟  
**أهمية البحث**

يبني التخطيط الاستراتيجي على أساس الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وإدارة الجودة هي القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق. لذا فإن أهمية هذا البحث تأتي للتعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة، من أجل الوصول إلى خطة مستقبلية للمنظمة لزيادة أرباحها والمحافظة على ديمومة الإنتاج، والمحافظة على الجودة في ذات الوقت.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ والأهمية التي يقوم عليها.
- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبادئه وأهميته ومميزاته التي يقوم عليها.
- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي.

#### **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

هناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة فهي القيام بالعمل بشكل صحيح منذ البداية من أجل تحقيق الجودة الشاملة بأقصر زمن ممكن وبأفضل طريقة وذلك عن طريق استمرارية التقويم للخدمات التي تقدمها المؤسسة لمعرفة مدى التحسن في الأداء(أحمد الخطيب، 2006)، وهي مجموعة من الإجراءات والمعايير التي يتم تطبيقها لتحقيق أعلى درجة من الأهداف الموضوعه والتحسين المستمر في الأداء، وذلك بأقل تكلفة وبأفضل الأساليب(رشدي احمد طعيمة، 2006).

فإدارة الجودة الشاملة تعمل على نقل المؤسسة من الحد الأدنى للاتقان إلى الحد الأعلى من التميز والإتقان، والنظرة إلى المستقبل والتي تبني على التحسين والتطوير والتغير للأفضل(خالد الزواوي، 2003).

إن إدارة الجودة الشاملة كما يراها ويليامز هي عبارة عن فلسفة المؤسسة بالعمل على تحقيق رضا الزبون من خلال دمج التدريب والتقنيات والأدوات، لما لها الدمج من أثر على التحسين المستمر في العمليات، وفي النهاية يتم ايجاد منتج وخدمات عالية الجودة في المؤسسة(ريتشارد ل. ويليامز، 2004).

ومن خلال التعاريف السابقة وغيرها فان تركز بمجملها على الإهتمام بتنمية الكادر البشري، والتحسين المستمر للإنتاج والخدمات، وعلى رضا الزبون، وكذلك استخدام الحسابات الكمية.

#### **عناصر إدارة الجودة الشاملة**

**الإدارة:** التركيز على تطبيق الموظفين للأنشطة والتي يمكن من خلالها توفير جودة المنتج والخدمة للزبون، والعمل على تطوير وديمومة التحسين للجودة في المؤسسة.

**الجودة:** يشتمل مفهوم الجودة على جودة المنتج وجودة الإنتاج وكذلك جودة العاملين، وتعني إلى أي مدى يتم تحقيق الخدمة التي يريدها العميل وفق رغباته، وتعتبر المحرك الرئيس للمؤسسة لتبقى في دائرة المنافسة.

**الشمولية:** وهي البحث عن الجودة في موقع من مواقع العمل في المؤسسة من أجل التعرف على رغبات العميل والمستفيد، ومعرفة مدى رضاه عن الخدمات المقدمة، وجاءت كلمة الشمولية لتعني أنها تؤثر على جميع العاملين في المؤسسة (محمد العزاوي، 2005).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك بعض المبادئ والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بنجاح وفاعلية وهي:

**التركيز على المستهلك (الزبون):** تركز المؤسسات في عملها على رضا العميل وتحقيق رغباته وهو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، فالجودة هي العامل الأساس التي يقوم العميل عليها في المنتج والخدمات المقدمة له، وهناك عوامل داخلية وعوامل خارجية يؤثر كل منهما على الجودة، وذلك حسب رأي (Adam, Evereh & Eber, Roland:1996).

**مبدأ التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر مبدأ أساسياً تتميز به في إدارة الجودة عن غيرها من الأنشطة في المؤسسة من رفع كفاءة وفاعلية الأداء للمؤسسة مما ينعكس إيجاباً على المنافع التي تقدمها المؤسسة لعملائها. (Ross J.E:1995)

**التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:** وبناء عليه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تترتب عملية تحسين مخرجات المؤسسة، إذا لابد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، والتأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة، فالتركيز على الجودة في العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة للقياس في مرحلة العمليات، كما ينبغي التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.

**شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:** فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا بدوره يشجع على العمل الجماعي الذي يجعل الفرد يستحسن العمل بروح الفريق.

**اتخاذ القرارات المتمركزة على الحقائق:** وهذا يتطلب اتخاذ القرارات بموضوعية، على أن يتم حل المشكلات من خلال برنامج للتحسين يشترك في تنفيذه ممثلون لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وبالإضافة لاشتراك المستهلك، وهذا يتطلب تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل.

**التغذية العكسية:** وهنا تلعب الاتصالات الدور الرئيسي، إذ إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والأمنية في الوقت الملائم يسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع، وهذا يتطلب تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي (عبد الله عائض الحمياني، 2005).

### أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي أهمية كبرى ولعل ذلك راجع إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

-يقود إلى خفض التكاليف نتيجة قلة الأخطاء.

-يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.

-يحسن أداء العاملين بنجاح، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وخلق الإحساس بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره.

-يؤدي إلى رضا العاملين، والمستفيدين، وأسرهم والمجتمع.

-الاعتماد في إدارة الجودة الشاملة على أسلوب حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة مما يسهل اتخاذ الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها.

-إيجاد مقاييس ومعايير ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة، ومن ثم تعميم الدروس المستفادة من تنفيذ إدارة الجودة.

-يحث العاملين على البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربياً ودولياً للاستفادة منها(محمد يوسف أبو ملوح، 2004).

#### عناصر إدارة الجودة

**الالتزام الكامل:** يجب أن يكون كل شخص داخل التنظيم ابتداء من أصغر موظف ممن يؤجرون على عملهم بالساعة، وحتى رئيس مجلس الإدارة ملتزم كلياً بإدارة الجودة وأن يجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة التنظيم أو الشركة، فالمدراء بشكل خاص لديهم من السلطة ما يمكنهم من وضع إدارة الجودة في صدارة أولويات التنظيم، أو قتلها بزمن قياسي، فالإدارة بالجودة الشاملة لا يمكن أن تعمر طويلاً دون التزام ودعم حقيقي لها من قبل فريق التنظيم الإداري.

**تفويض الموظف:** من المتعارف عليه أن موظفي الخط الأمامي يعرفون احتياجات الزبائن أكثر مما يعرفها مدراءهم، وعندما يتوفر للموظفين ما يكفي من السلطة لإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم تظهر النتائج بشكل أفضل وأسرع مما لو تدخل المدراء في عمليات الإنجاز.

**تطوير مستمر:** تشجع إدارة الجودة الموظفين على التطلع إلى إجراء تحسينات على الأنظمة التنظيمية، والعمليات والإجراءات، وعلى تقديم الاقتراحات واتخاذ المبادرات لتفعيل التغيير في التنظيم، تدخل الجودة ضمن المنتجات نفسها ولا يتوقع أن تتحقق في نهاية خط الإنتاج بشكل عام.

**تركيز الزبون:** إن إدارة الجودة الشاملة ترى أن من يحدد المعايير التي لا بد في أن تتوفر في المنتج هو العميل وليست المؤسسة، وكذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على إرضاء العميل الداخلي والخارجي، وبناء علاقة شراكة قوية وطويلة الأمد والعمل على تطويرها.

**تكامل المنتج والعملية:** يجب أن يواكب تطوير منتجات جديدة، تطوراً في عمليات وإجراءات العمل، لا تقتصر فائدة هذا التنسيق على العمل على الفوائد التي يجنيها التنظيم على مستوى المنافسة، بل إن هذا النوع من التنسيق يخلق قيمة جديدة للتنظيم أيضاً.

([http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t\\_6572.html](http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_6572.html))

#### التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط قلب إدارة الجودة الشاملة والذي يعمل على بقائها في مجال عالم الأعمال، حيث يستخدم التخطيط كوسيلة لتوحيد كافة أنشطة المؤسسة حول مهمة ما، لذا فالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة نابع من تخطيط استراتيجية الأعمال؛ لأنها عملية مهيكلية لتعريف رسالة وأهداف المؤسسة، وتحديد الأساليب والوسائل لتحقيق هذه الأهداف(الطاني، العبادي، 2005).

تعود كلمة إستراتيجية في أصولها اللغوية إلى اللغة الإغريقية، فهو اسم يعني جنرال، أو قائد، حيث يستخدم المصطلح (استراتيجي) في المجال العسكري والمجال السياسي، ويرى (ناطورية) بأن كلمة الاستراتيجية (Strategy) هو مصطلح يوناني اشتق من كلمة Strategic ومعناها علم الجنرال (علاء الدين ناطورية، 2013)

وقد انتشر استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته بالاستفادة من الأساليب الرياضية المتقدمة في مجالات متنوعة تستخدم لشرح وتوضيح سلوك المنظمات الاقتصادية وإعطاء تفسيرات منطقية ذات علاقة وطيدة بالمعنى الشامل لعملية التخطيط. وفي الجانب التنظيمي النظري، فإن التخطيط المعنى بالفاعلية Effectiveness بصورة أكثر أهمية من

الاهتمام بمفهوم الكفاءة الكفاءة Efficiency، ويدل ذلك على ان التركيز في مثل هذا النوع من التخطيط يقوم على الحصول على نتائج أكثر فعالية وليس على إتمام الأعمال بصورة مثلى ومن المرة والأولى.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أول مهمة من مهام الإدارة الإستراتيجية Strategic Planning. فهو يقوم بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي للبيئة المحيطة بالمؤسسة وقدراتها الذاتية، بتحديد اتجاه ومستقبل هذه المؤسسة، والذي بدوره يقوم بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها، ومن ثم صياغة الأهداف بعد ترجمتها وتصنيفها لخطط وبرامج تمثل من خلال مستويات الإستراتيجية المختلفة. علما بان وجود مصطلح "التخطيط الاستراتيجي" سبق وجود مصطلح "الإدارة الإستراتيجية"، حيث كان الضابط الرئيس للتخطيط الاستراتيجي متمثل بالإدارة العليا لتنفيذ ما تمت صياغته من خطط إستراتيجية من خلال تكليف أعضاء الهيئة التنظيمية في المؤسسة.

**مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي:** يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المفاهيم الآتية:

**الإستراتيجية Strategy:** هي خطط المؤسسة وأنشطتها والتي يتم وضعها بأسلوب يضمن إيجاد تطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين البيئة المحيطة بها وهذه الرسالة بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة. كما تعرف على أنها قرارات إستراتيجية هامة، ومؤثرة تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة قدراتها للاستفادة من الفرص المتوفرة، ولوضع أفضل الأساليب والطرق لحمايتها من التهديدات المحتملة من البيئة المحيطة.

**الإستراتيجيون Strategists:** وهم موظفوا الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام والأنشطة الرئيسية، والذين لهم لديهم إمكانية اتخاذ القرار الإستراتيجي.

**رؤية المنظمة Vision:** هي طموح المؤسسة وأحلامها التي تسعى لتحقيقها ضمن ما يتوفر لديها من الإمكانيات المادية والبشرية.

**رسالة المنظمة Mission:** الصفات والخصال المميزة للمؤسسة التي تتميز بها عن منافساتها وتجعلها متفوقة عليهم، والتي تسهم بالإجابة عن التساؤل الرئيس الذي تواجهه الإدارة العليا والمتمثل بما يلي "ما هو عملنا الجوهري المقدم نحو العميل والمجتمع؟، ومن خلال التعريف الإجرائي فهي الوثيقة المكتوبة لدستور المؤسسة والمنارة الرئيسية لجميع الإجراءات والقرارات ضمن فترة فترة زمنية طويلة نسبياً.

**أغراض المنظمة Goals:** وهي الحالة المرغوبة والشاملة للمؤسسة في المستقبل، وفي مدى زمني يتراوح من سنة إلى عشر سنوات.

**الأهداف Objectives:** هي ما يراد تحقيقه من نتائج على مدى زمني متوسط، وهذه النتائج مطلوبة من أجل ترجمة مهمة المؤسسة ورسالتها إلى مجالات محددة يمكن قياسها، حيث تصبح هذه النتائج بيانات أثناء تفعيل المؤسسة لرويتها ورسالتها.

**بيئة المنظمة الداخلية Environment Internal:** تتمثل في مجموعة من عوامل ومتغيرات تمكن المنظمة من التحكم والسيطرة على مكونات المنظمة وأقسامها وجميع أنشطتها وكوادرها الداخلية ضمن الإمكانيات المتاحة.

**بيئة المنظمة الخارجية Environment External:** تتمثل في مجموعة المتغيرات والقوى المحيطة بمجالات المنظمة، علما بأنه لا نستطيع التحكم بها أو السيطرة عليها. وتنقسم العوامل الخارجية لقسمين:

(أ) **بيئة المنظمة الخارجية العامة:** على المؤسسات وأنشطتها بصورة عامة، ولا ينحصر تأثيرها على ظرف أو مكان معين أو نشاط محدد ويتعدى ذلك إلى التأثير بجميع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

(ب) **بيئة المنظمة الخارجية الخاصة:** وتتمثل في عوامل ومتغيرات تؤثر بصورة خاصة على بعض المنظمات وذلك لارتباطها بصورة مباشرة في المنظمات التي وقع عليها التأثير.

**فرص وتهديدات المنظمة Threats & Opportunities:** وتعرف الفرص بانها مجموعة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة الخارجية مما يؤثر إيجاباً على عمل المنظمة في حين أن التهديدات تعرف بمجموعة التغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة الخارجية.

**نقاط قوة وضعف المنظمة Weaknesses & Strengths:** فتكمن نقاط القوة لأي منظمة في الإمكانيات المتاحة مقارنة بما تتمتع به المنظمات المنافسة، وتتمثل نقاط ضعف المنظمة في قلة الإمكانيات ومحدوديتها وظهور المشكلات التي تعيق عمل تلك المنظمات والتي تؤثر على رضا المستفيدين منها.

وقد تم تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه تلك العملية التي تستطيع الإدارة العليا تنظيم الأعمال والإجراءات بموجبها ووضع رؤيا وتصورات مستقبلية لتنفيذ العمليات الواجبة لتحقيق مستقبل المنظمة وتطلعاتها» (Leonard D. Pfeiffer, William:1985, Goodstein & Timothy M. Nolan).

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي

في ظل تطور الحالي أصبح التخطيط الاستراتيجي يستخدم بشكل كبير في المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها، وتكمن أهميته كونه يركز على الربط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها بطريقة تضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ومن أجل تحقيق ذلك تقوم المؤسسة باختيار وتقويم هذه البيئة، وذلك لمعرفة مدى التغيير الذي تم والمتوقع حدوثه في جميع المجالات (الاجتماعية، السياسية، والتقنية والاقتصادية). كما تتأتى أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يقوم بتحديد القضايا الرئيسية، واتجاهات المؤسسة الإستراتيجية، وبرفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية (عادل اللوح، 2007).

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي شركة أو مؤسسة في كونه أداة في يد الإدارة العليا للشركة تمكنها من مواجهة المستجدات والتغيرات التي قد تطرأ على بيئتها، وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء الشركة التي تؤثر بشكل رئيسي على استمرار فاعليته التنظيم ونجاح. إن امتلاك مدير المنظمة للمهارات الإدارية والتي تتضمن التخطيط الاستراتيجي يتوقف عليه نجاح أو فشل تلك المنظمة، فالمنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه. (ابراهيم الأشقر و رشيد وادي، 2006).

#### مزايا التخطيط الاستراتيجي

-إن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

-ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، للفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمى، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

-التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة حيث يتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فهو ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أكثر شمولاً، وواسع أبعاداً، وكذلك أعمق في مستوى التفكير التحليلي العقلاني، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات في البيئة المحيطة الداخلية والخارجية.

-يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسي، وذلك من خلال والتركيز على المستقبل وتحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة، فالتخطيط الاستراتيجي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة(محمد الأغا، 2005).

-يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويساعد في اتخاذ القرارات في الإدارية.

-يقوم التخطيط الاستراتيجي بتقليل الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة(أحمد علي غنيم، 2005).

### متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

- أن يقتنع المسؤول في المؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع.
- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية بوضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسؤوليتهم.
- توافق الهيكل التنظيمي مع التخطيط الاستراتيجي.
- الواقعية في التقديرات والخطة حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمان.
- المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.
- المرونة والتصحيح.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي

- تغيير اتجاه المؤسسة التربوية.
- زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل.
- التخلص من المقررات أو المناهج أو الأقسام سيئة الأداء.
- توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.
- تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء الهامة بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.
- تحسين الاتصالات.
- إحكام الرقابة على العمليات.
- تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظراً لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.
- تدريب المديرين.

### معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي

يرى(محمد متولي غنيم، 2009) أن معوقات التخطيط الاستراتيجي تتلخص بالآتي:

-المقاومة الداخلية، فإدخال نظام التخطيط الاستراتيجي عادة ما يجد ممانعة من أفراد الشركة.  
-الاختلاف بين البيئة المتوقعة والبيئة الحالية: وجود هذا الاختلاف يجعل القرارات التي يتم اتخاذها ليست دقيقة لأنها مبنية على التوقع على ما سيكون، لذلك قد لا تحقق هذه التوقعات، مما يجعل أيضا التخطيط صعباً نتيجة القرارات الفجائية التي يحتملها موقف طارئ أو تضاربات ما قد تحدث هنا وهناك.

-ارتفاع تكلفة التخطيط، فالتخطيط يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة تتمثل في دفع مقابل إجراء الدراسات والأبحاث الضرورية.

-الأزمات الحالية: يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لتفادي مشكلات وأزمات مستقبلية ولا يستهدف إخراج الشركة من أزمة طارئة، وعندها فإن الوقت الذي يستهلك في التخطيط الاستراتيجي يمكن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى والطارئة.  
-صعوبة التخطيط: يتطلب التخطيط مستوى عال من الخيال والقدرة التحليلية والابتكار والقدرة على الاختيار، ويتطلب عمليات ذهنية متنوعة، وهذا يحتاج مواهب إدارية وتطوير وتحسين قدرات المديرين.

### التخطيط الاستراتيجي والجودة

يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة ارتباطاً وثيقاً، فهو يتبنى مفهوم تنموي يهدف إلى تأمين مشاركة الجميع، واستمرار التحسين في نوعية الحياة العملية، وإيجاد البدائل التي تعتمد على الفهم العميق لبيئة المؤسسة المحيطة بها ينتج عنه تقليل كمية الهدر الناتج عن العشوائية والتخبط في العمل. ويمثل التخطيط دافعاً ومحفزاً لتحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة، كما يكسب التخطيط المشاركين والقائمين عليه الثقة بأنفسهم. ومن أجل تحقيق الأهداف لا بد من توفر البيانات الإحصائية وجميع المعطيات المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم تحليل هذه البيانات والمعطيات تحليلاً علمياً دقيقاً ومقارنة النتائج مع متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتاحة.

إن بناء الأهداف في مرحلة التخطيط تعتمد بشكل أساسي على مبادئ ومنطلقات الجودة، كمان أنه لا بد من فهم مفاهيم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، ومبادئ ومنطلقات إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة، لما لهذين المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة (سعيد الحفار، 2001).

والجدول التالي يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي:  
جدول رقم 1- إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي.

العملية	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الجودة الشاملة	متفق / مختلف
المبادئ	تبني الإدارة العليا	القيادة	متفق
	تركز على الثقافة والقيم	تركز على الزبون	مختلف
	تركز على المشاركة	حشد خبرات القوى العاملة	متفق
	وضوح الرؤية والرسالة	تركز على العمليات	مختلف
	تركز على نتائج التحليل البيئي	تركز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها	متفق

العملية	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الجودة الشاملة	متفق / مختلف
	انسجام الأهداف مع الرؤية والرسالة	تتخذ القرارات بالاعتماد على الحقائق	متفق
	تركز على دقة الخطة التنفيذية	الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص	متفق
	تركز على مؤشرات الأداء	التركيز على نتائج الأداء التنظيمي	متفق
	تركز على الرقابة والتقييم	إرجاع الأثر ويعنى بها نتائج التقييم التي تفيد في التغذية الراجعة لأغراض التحسين المستمر	متفق

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نقاط التكامل والاتفاق كبير بين الجودة والتخطيط، وتبين مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة يجب أن تكون متوفرة أثناء كتابة رسالة وأهداف المؤسسة، وكذلك حتى يتم تحقيق أهداف الجودة فلا بد من التخطيط المسبق لها.

ويرى كيلادا أن الرؤية والقيم والثقافة والفلسفة مهمة في تجسيد الارتباط بين التخطيط والجودة، والتي من خلالها يتم تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، وعند البدء في عملية التخطيط فلا بد من تشخيص حالة المؤسسة بجميع أبعادها، ليتم تحديد الأهداف التي تحقق الجودة الشاملة بشكل دقيق، عن طريق تحليل البيئة الخارجية المتمثلة بالعملاء والسوق، وكذلك حجم التنافس بين المؤسسات الأخرى، وبعد ذلك لا بد من تحليل البيئة الداخلية لمعرفة مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف والعمل على معالجتها. (جوزيف كيلادا، 2004)

وبعد أن تتم عملية التشخيص والتحليل يتم تحديد أهداف الجودة الشاملة، وتحقيق هذه الأهداف يرتبط بالأداء الجماعي للمؤسسة من خلال تفاعل جميع الأقسام والإدارات، وهذه هي فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق التشاركية الفاعلة لا بد من مشاركة الجميع في المؤسسة في وضع وصياغة الأهداف أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

إن عملية **التخطيط** الاستراتيجي للجودة تتمثل بوضع أهداف طويلة الأمد، ومن ثم تحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف من خلال دمج التخطيط للعمل مع الجودة. ومتابعة ذلك من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يكون على أساس رؤيتها المستقبلية، وخلال فترة تمتد من خمس إلى عشر سنوات بناءً على الوضع الحالي للمؤسسة، ومدى سرعة التغيير وقوة المنافسة في الأسواق، ويتم تطوير الخطة الاستراتيجية من قبل مجلس الجودة للمؤسسة أو ما يسمى بلجنة قيادة الجودة.

لا بد أن يكون موجود لدى المؤسسات التي تهتم بالجودة الشاملة خطة إستراتيجية محددة واضحة المعالم، تعتمد على المفاهيم الخمسة الأساسية والتي حددها Henry Mintzberg & James Quine: 1996، وهي:

**Plan:** يتم في هذا الخطة وضع الخطوط العريضة (كخارطة طريق)، والتي توضح الأساليب التي يجب اتباعها للوصول للهدف المراد تحقيقه.

**(Ploy):** أي كيفية المناورة من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها، وخاصة عندما يتواجد مؤسسات منافسة.

**(Pattern):** الأنماط التي يمكن التعامل أو ما هي الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية، أي تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

**(Position):** الموقع المرغوب الذي تهدف المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

**(Perspective):** ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعدنا في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

**مستويات الاستراتيجية:** تشتمل الإستراتيجية لإدارة الجودة على ثلاث مستويات: **المستوى الأول: إستراتيجية المؤسسة:** وتشمل الخطة الإستراتيجية التي تضعها وتوضحها الإدارة العليا للمؤسسة حيث تقوم هذه الإدارة بعملية التخطيط على مستوى المؤسسة بشكل عام، وقيامها بزيادة الوعي لدى جميع العاملين من اهتمامهم بشكل كبير بالجودة وجعلها عمل ضروري وشامل في كل خطوة من العمل.

**المستوى الثاني: وحدات الأعمال:** يطلق اسم وحدات الأعمال على كل مجموعة من المنتجات المتشابهة، حيث يتم عمل وحدة خاصة لكل منتج أو مجموعة من المنتجات المتشابهة، وعليه يتم تجزئة الخطة إلى مجموعة خطط حسب نوع المنتج بما يساعد في تحقيق الجودة المطلوبة، وقد ظهر هذا المستوى في المؤسسات متعددة المنتجات.

**المستوى الثالث: وظائف المنظمة:** يتم التركيز في هذا المستوى بتحديد الوظيفة الرئيسية (كوظيفة الإنتاج والتسويق مثلاً)، لكل قسم في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة، حيث يرتبط بكل وظيفة صلاحيات ومهام خاصة بها. فمثلاً كيف يمكن أن يتم إنتاج منتج خالي من العيوب في قسم إدارة الإنتاج والعمليات، وفي التسويق لا بد من دراسة الوسائل والأساليب التي من خلالها نستطيع توزيع المنتج على أكبر شريحة المستهلكين.

ينضح مما سبق من بأن هنالك مجموعة من الأنشطة يجب أن تقوم بها الإدارات في المؤسسة من أجل تحقيق **الجودة الشامل**، فلا بد أولاً من توضيح آلية عمل هذه الأنشطة ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسات، ثم يتم بعدها تحديد دور **إدارة الجودة الشاملة** في إستراتيجية العمليات أو التصنيع، وفي النهاية التوضيح لكل موظف في المؤسسة، وعلى جميع المستويات الإدارية مفهوم **إدارة الجودة الشاملة**.

**النتائج والتوصيات:** مما تقدم فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من القيم، تعتمد على المعلومات التي يتم من خلالها توظيف قدرات العاملين واستثمار امكانياتهم الفكرية في جميع مستويات التنظيم بشكل إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة، وأن فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة تطبق في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ المشاركة لتحسين الخدمات والعمليات وكذلك المنتجات، فهي تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة، فهي تهتم باحتياجات العملاء وجميع من لهم علاقة مع المنظمة. فهي تهدف إلى إرضاء العملاء من أجل تحقيق الأهداف طوية الأمد.

-التخطيط الإستراتيجي يعمل على تهيئة المرحلة المقبلة، والتفكير في المستقبل وذلك لاتخاذ القرارات التي تتعلق برؤية المؤسسة ورسالتها، ومن ثم يتم الاهتمام بطبيعة العمل، وما هي الإستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة طوية الأجل عن طريق دمج أهداف المؤسسة التي تعمل على تحقيقها.

بعد انتهاء الإدارة العليا من مرحلة التطوير العامة للخطط الإستراتيجية، يتم العمل على تطوير الخطط المتعلقة بالوحدات والأقسام، وبعد ذلك يتم وضع التخطيط لعمل الأقسام والموظفين فيها، ومن ثم وضع الخطط للنشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

وبعد أن اتضح مفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، والعلاقة بينهما توصي الدراسة بما يلي:

- العمل على نشر الوعي والتعريف بمفاهيم إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والفوائد الناتجة من تطبيقها.  
 - وضع الخطط والبرامج ذات الفاعلية والكفاءة العالية.  
 - الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتنظيم برامج تدريبية قوية وورش عمل تضمن تحقيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.  
 - ضرورة تدريب وتنقيف القيادات الإدارية والكوادر البشرية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها، وتقنياتها بما يحقق القناعة لديهم لتطبيقها، والعمل على تحقيقها.  
 - ضرورة وجود شراكة مع المؤسسات والجهات المتخصصة في الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي لتبادل الخبرات فيما بينها في هذا المجال.  
 - إعداد الكوادر البشرية المؤهلة للتدريب على مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة لمختلف المجالات.  
 - أن يتم تبني إستراتيجية الجودة ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مما يساهم في تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها ورويتها.

#### قائمة المراجع:

1. أبو ملح، محمد يوسف (2004)، الجودة الشاملة في التدريس، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة.
2. أبو نبعه (2004)، دراسات في تحديث الإدارة الجامعية.
3. الأغا، محمد (2005)، محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية: غزة.
4. الحفار، سعيد (2001)، أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها، نظري تطبيقي، ط1، هيئة الموسوعة العربية: دمشق.
5. الخطيب، أحمد (2006)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية.
6. الحمياني، عبد الله عائض مريع (2005)، تطبيق أسس الجودة الشاملة في تطوير الأداء دراسة تطبيقية في الأساليب الإحصائية في معرفة أسباب غياب وتسرب الطلاب في المرحلة المتوسطة دراسة تطبيقية على مدارس عكاظ والقديرة والريان المتوسطة من محافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة.
7. الزواوي خالد (2003)، الجودة الشاملة في التعليم والأسواق في الوطن العربي، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
8. الأشقر، ابراهيم، ووادي، رشيد (2006)، دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الإنسحاب الإسرائيلي في الفترة (13-5/2)، الجامعة الإسلامية: غزة.
9. الطائي يوسف حجيم سلطان، هاشم فوزي دباس العبادي، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
10. العزاوي محمد (2005)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
11. اللوح، عادل (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
12. طعيمة، رشدي أحمد عبد الله (2006)، الجودة الشاملة في التعليم، ط1.

13. غنيم، أحمد علي(2005)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، ط2.
14. غنيمه، محمد متولي(2009)، التخطيط التربوي، ط2، دار المسيره للنشر والتوزيع، الأردن
15. كيلادا، جوزيف(2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور، سرور، ط1، دار المريخ، الرياض.
16. ناظورية، علاء الدين(2013)، الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
17. ريتشارد ل. ويليامز(2004)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة جرير، الرياض.
18. Adam, Evereh & Eber, Roland, (1996) "Production and Operation Management Concept, Models and Behaviors" P-Hall, 5th edition
19. Mintzberg, Henry., & Quinn, James.(1996), (Strategy Process) 3rd ed., Prentice-Hall Inc., United States of America.
20. Pfeiffer J. William, Leonard D. Goodstein, & Timothy M. Nolan. (1985) "Understanding Applied Strategic Planning: A Manager's Guide". University Associates, Inc., 8517 Production Ave., San Diego, CA.
21. Ross, J.E. Total Quality Management, (1995) Text cases and Reading st. Lucie press publishing, Florida.
22. الإدارة بالجودة الشاملة(2007)،-، [http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t\\_6572.html](http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_6572.html)