



## العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة

إعداد

د/ صالح بن محمد الدوسري  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
وعميد كلية التربية - جامعة شقراء الأسبق

المجلد (٦٨) العدد (الرابع) الجزء (الثاني) أكتوبر/ ٢٠١٧م

## مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في حياة المؤسسات التعليمية، إذ تقوم تلك المؤسسات بتحليل الأوضاع التعليمية السائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، مع دراسة الاحتياجات الفعلية والمتغيرة وأثارها على أعمال المؤسسة التعليمية وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المؤسسة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها المتاحة، لتتعرف على مواقع القوة والضعف لديها، وبعد ذلك تقوم بوضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمراريتها وصولاً بها إلى المركز الريادي المنشود، وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات المتلاحقة والمنافسة في البيئة الخارجية، وعليه فقد أصبحت المؤسسات التعليمية معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية. وتلتقي أهداف التخطيط الاستراتيجي مع الكثير من أهداف إدارة الجودة التعليمية الشاملة مما يدل على وجود علاقة تبادلية بينهما

## مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث في الاسئلة التالية:

- ١- إلي أي مدى يتضح مفهوم وأهداف وعناصر ومميزات التخطيط الاستراتيجي لادارة المؤسسات التعليمية.
- ٢- ما مدى اهتمام مديري المؤسسات التعليمية بمهارات ومبررات التخطيط والعوامل التي تساعد على نجاحة والعقبات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- ٣- ما مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بمفهوم ومبادئ وخطوات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة وما هي معوقات تطبيقها.
- ٤- ما متطلبات معايير تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الاستراتيجية (التحليل البيئي الداخلي والخارجي).
- ٥- ما هو التصور المقترح للعلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة .

## أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في ما يلي:

١ - طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، حيث لم يعد هذا التخطيط مطلبًا علميًا واقتصاديًا فحسب، بل أصبح مطلبًا حضاريًا تفرضه طبيعة الصراع الحضاري، والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي، وما أفرزته العولمة من متغيرات ، وفي الوقت الذي تنتشر فيه صيحات هذا التخطيط، وتبرز ضروراته في التعليم نجد عكس ذلك في المؤسسات التعليمية رغم شدة الحاجة إليه (Davies,2007).

٢ - حاجة المجتمع السعودي إلى هذا النمط من التخطيط في إدارة المؤسسات، وذلك لتشابك المتغيرات

من جهة، ولما له من علاقة بصياغة الأهداف وتنفيذ الخطط الخاصة وتحليل المتغيرات الداخلية من جهة أخرى (إدوريس: ٢٠٠٦ م، ٢٧)

٣ - حاجة المؤسسات التعليمية إلى رفع كفاءتها الإنتاجية وتعزيز روح المنافسة وربط التفكير بالتنفيذ.

٤ - ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا النمط، وقلة إقتراح تصور لخطط إستراتيجية مستقبلية في المؤسسات التعليمية.

٥ - تصور للآثر الفعال للتكامل بين التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

## أهداف البحث:

يمكن تحديد اهداف البحث كما يلي:

١ - التعرف على مدى وضوح مفهوم وأهداف وعناصر ومميزات التخطيط الاستراتيجي لدي ادارة المؤسسات التعليمية.

٢- التعرف على مدى اهتمام مديري المؤسسات التعليمية بمهارات ومبررات التخطيط والعوامل التي تساعد علي نجاحة والعقبات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

٣- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بمفهوم ومبادئ وخطوات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة وما هي معوقات تطبيقها.

٤- التعرف على معايير تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الإستراتيجية ( التحليل البيئي الداخلي والخارجي).

٥- التعرف علي التصور المقترح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة.

ولذا سوف يتناول هذا البحث العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الجودة التعليمية الشاملة كما يلي:

#### منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي والأسلوب الاستقرائي للعلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة، مع الاستعانة بالدراسات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، وكذلك الإطلاع على الكتب، والمجلات العلمية والدراسات بأقسام المكتبات والمعلومات في جامعات المملكة العربية السعودية، بالإضافة الى الاسترشاد بمحكات البحث العلمي لمعرفة كل ما هو جديد عن هذا الموضوع عالمياً، ومدى توافقة بادارة الجودة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية .

اولاً: للتعرف على مدى وضوح مفهوم وأهداف وعناصر ومميزات التخطيط الاستراتيجي لدي ادارة المؤسسات التعليمية.

فكان لزاماً ان يتناول هذا الجزء كيفية التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة المؤسسات التعليمية ومن ثم توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وعناصر التخطيط الاستراتيجي، ومميزات التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

## ١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية، وبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شامل وإتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، ٢٠٠١: ٢٣٨). وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية المتسارعة والمتزايدة (Jack,1997,p20) ويرى (Huger, 2004, p 11 & Wheelen) ان التخطيط الاستراتيجي هو تطوير مهمة المنظمة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المؤسسة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها (السلمي ، ٢٠٠٠ : ١٧) . والتخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. ولغرض بناء الخطط الإستراتيجية ينبغي على المدراء اعتماد المدخل المؤسسي الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل وبفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء استعدادات المؤسسات التعليمية لمؤشرات القوة والضعف ( جواد ، ٢٠٠٠ : ١٨٧) . ويرى (Huger, 2004, p 11 & Wheelen) ان التخطيط الاستراتيجي هو تطوير مهمة المؤسسة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة، ويرى (الصرن، ٢٠٠٢: ٢٩٩) أن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". والتخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المؤسسات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المؤسسة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة

المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات (Jude, 2005 , p2).

## ٢- أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يرى ( مصطفى، ٢٠٠٤ : ٥٠ ) إن التخطيط الاستراتيجي يحقق العديد من الأهداف والتي من أهمها:

- يعد التفكير الإستراتيجي أساساً لصنع القرارات المستقبلية .
- تحدد الإستراتيجية للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها، والفرص المتوقعة لتغتنمها.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، تتوافر معرفة أفضل بالمتغيرات في مجالات مثل تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين.
- يمكن تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة وتحليلها وتوصيفها، وتطوير مخرجات جديدة تناسبها، ويمكن المؤسسات التعليمية من القيام بدورها الفعال في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بها.
- يتيح التخطيط الإستراتيجي تطويراً لمخرجات جديدة لتحسين مقابلة حاجات السوق كما تستطيع المؤسسات التعليمية المنافسة في اسواق العمل من خلال الميزة النسبية لخريجها.
- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري، فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمؤسسة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة.

## ٣- عناصر التخطيط الاستراتيجي :

يقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر متميزة هي: (الشيخ وحمامي، ١٩٩٥ : ١٢٦) .

أ-المستقبلية في اتخاذ القرارات: حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس لجميع القرارات، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

ب-العملية: يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، ثم تحديد السياسات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وزمن اتخاذها.

ج-الفلسفة: يعد التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمديرين العاملين في أية مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

د-الهيكلية: وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وتعمل أيضاً على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط والبرامج قصيرة المدى.

والمنظمات التي تتبع اللامركزية لا بد لها من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

## ٤- مميزات التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة من أهمها:

أ-التخطيط عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب-ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة التعليمية من جهة أخرى.

ج-التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية لأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

د-يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقه.

ه-يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بنشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

و-يسعى التخطيط الاستراتيجي لوضع مسارات رئيسية تتمثل بخطة إستراتيجية أكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً ( غنيم، ٢٠٠١ : ٢٤٢).

ثانياً: للتعرف على مدى اهتمام مديري المؤسسات التعليمية بمهارات ومبررات التخطيط والعوامل التي تساعد على نجاحه والعقبات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي.



يتناول هذا الجزء توضيح مهارات التخطيط الاستراتيجي، مبررات التخطيط الاستراتيجي، العوامل التي تساعد علي نجاح التخطيط الإستراتيجي، والعقبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

#### ١ - مهارات التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي توافر مجموعة من المهارات أهمها: (عباس،

(٢٠٠٤)

- القدرة على التركيز: إن مضاعفة القدرة في التركيز على الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها تأتي نتيجة تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيرا إلى المرؤوسين .
- القدرة على التكيف: يتطلب التخطيط قدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار، إذ أن القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً تعتبر مهارة ضرورية للإبداع.
- مهارة الصبر والتحمل: تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات، وهذا يساعد على تجاوز الضغوط اليومية وكذلك تقييم أداء المؤسسة مع الثقة بالمستقبل.
- مهارات الاتصالات: هناك ثلاث مجموعات من المهارات لتحقيق الاتصال المباشر الفعال:
- الحصول على استماع وانتباه: إذ أن هناك ضرورة للتصرف من اجل قبول الآخرين.
- الحصول على المعلومات المطلوبة: كيفية الإصغاء للآخرين بحيث تتمكن من معرفة ما يعرفه الآخرون وبذلك تستطيع استعمال هذه المعرفة والمعطيات للاستمرار في عملك.
- الحصول على اتفاق عملي: وهذا يوضح كيفية الحصول على اتفاق على بعض الأشياء بحيث أن كل طرف من أطراف الاتصال يحقق أهدافه من الاتصال.

## ٢- مبررات التخطيط الاستراتيجي :

هناك بعض المبررات التي تفرض اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي:  
(القطامين، ٢٠٠٢: ٨٩)

أ- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة: ويقصد بها الوصول إلى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعية، فإذا كانت نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول وأن لا داعي لإجراء أية تغييرات في السياق المحدد لنظام التخطيط الحالي، أما إذا كانت نتائج الأداء تلك أقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط استراتيجي جديدة.

ب- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة : إذا أصبحت نتائج الأداء بعيدة كثيراً عن التوقعات بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة، هنا يتم طرح الأمور على طاولة البحث وتتجه الأنظار إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياستها بحثاً عن السبب أو الأسباب.

ج- تولى مسئول جديد لمهامه في المؤسسة: لكل مسئول أسلوبه وطريقته الخاصة في قيادة المؤسسة إذ أن للمدير سلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر ملائمة لإنجاز أهداف مؤسسته.

## ٣- العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة من عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم الجودة الشاملة على النحو التالي(العقيل، ٢٠٠٣: ٣) :

- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين .
- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.

- أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

#### ٤ - العقبات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي:

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بعض العقبات، ومن بينها مايلي:  
(العارف، ٢٠٠٠).

أ- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يعزى ذلك لعدة أسباب:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي .
- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ب- اضطراب البيئة الخارجية الأمر الذي قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك لعدة أسباب كتغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية، وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة .
- ج- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى المدير، لعدة أسباب من أهمها لا تسمح مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي للمدير تقبل الفكرة، كما أن مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير يقدر أهمية الفكرة، ووجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأنها فكرة غير مجدية.
- د- ضعف الموارد المتاحة: وتشمل الموارد المالية وصعوبة الحصول على مواد أولية و صعوبة جلب التكنولوجيا والأسباب الفنية ونقص في القدرات الإدارية.
- هـ- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك لعدة أسباب مثل المناقشات حول رسالة وأهداف المؤسسة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، وإن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

ثالثاً: للتعرف على مدى إهتمام المؤسسة التعليمية بمفهوم ومبادئ وخطوات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة وما هي معوقات تطبيقها.

سوف يتناول هذا الجزء من البحث ادارة الجودة التعليمية الشاملة والذي يتضمن كل من : مفهوم الجودة الشاملة ،مبادئ الجودة الشاملة ، خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

#### ١ - مفهوم إدارة الجودة التعليمية الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة بدأت بتطبيقها العديد من المؤسسات التعليمية العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ومخرجاتها والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وبحسب رضا الخريجين، فقد أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أعطت إدارة الجودة الشاملة أولوية لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين وتقديم الخدمات بالجودة العالية، ورفع الكفاءة التعليمية للحصول علي خريج جيد قادر علي المنافسة في سوق العمل وافادة المجتمع ويؤثر في البيئة المحيطة به ، مع الأخذ بعين الاعتبار نقلـيص التكاليف الكلية في الأداء التشغيلي إلى الحدود الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية والسيطرة على الأسواق العالمية (حمود، ٢٠٠٢، ص٢٥).

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة و توضيح مبادئها الرئيسية، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية لحد الآن، فمثلاً كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت ادارة الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً". بينما عرفها العالم جون أوكلاند " على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ". أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف ادارة الجودة الشاملة يكون على الشكل التالي

(إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين. (خضير ٢٠٠٢).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ( اللوزي، ٢٠٠٣، ص ١٥٧).

كما أن هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية يتم ممارستها في مختلف المنظمات في دنيا الأعمال وتشير فلسفة إدارة الجودة إلى دورة التحسين المستمر الذي يهدف إلى معرفة متطلبات الزبون، وتلبية هذه المتطلبات وقياس أداء بهدف الوصول إلى الجودة من خلال التحسين الإضافي. ( Sila and Ebrahim, 2005, P1124

من التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء). ويرى الباحث ان الجودة الشاملة من الناحية التعليمية ماهي الان نظام يتضمن مجموعة من المعايير الاكاديمية المتكاملة والادوات التعليمية(التعليم والتعلم) والادارية والفنية والتكنولوجية للحصول علي خريج قوي وجيد يكون قادر علي المنافسة في سوق العمل والتأثير في البيئة والمجتمع المحيط به.

## ٢- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك اتفاق عام حول أهم المبادئ الثلاثة التي يجب الأخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهي:

- ١-الالتزام ودعم الإدارة العليا:حيث أن الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية من أهم العناصر الرئيسية لإدارة الجودة التعليمية الشاملة، حيث أن السلطة النهائية ليست جميعها من حق رؤساء ومستشاري مؤسسات التعليم العالي .

٢- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة: حيث يعد التخطيط الإستراتيجي أمراً حتمياً لإنتاج مخرجات ذات جودة أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة وعقلها الاستراتيجي، خاصة وأن نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً برؤى واضحة .

٣- التركيز على مخرجات المؤسسة: و يقصد هنا بمخرجات المؤسسة التعليمية أي الطلاب مع ضرورة وضع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل وتوقعات الطلاب نصب أعين متخذي القرار بتلك المؤسسات والسعي الدائم لتحقيقها.

٤- التدريب المستمر: يعتبر التدريب من المراحل الأولية للجودة ، حيث أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية تكون من أهم أولوياتها توفير كفاءات وهارات بشرية متميزة من خلال برامج وورش عمل تدريبية ناجحة تحقق للمؤسسة أهدافها المنشودة .

٥- التحسين المستمر: ويمكن أن يتم التحسين من خلال التركيز على عدد من العناصر كالنظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة، سواء كانت مرتبطة بإنتاج أو بأنشطة أعمال. وجعل جميع العمليات فعالة، وذات كفاءة، وقابلة للتكيف. وتوقع التغيير في الاحتياجات، وضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة، والبحث عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، بهدف التخلص منها (Besterfield,et al., 2005).

٦- تجنب وقوع الأخطاء: يتجلى ذلك من خلال التركيز للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك باستخدام معايير أكثر دقة، مع المتابعة المستمرة .

٧- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: وهو ما يتطلب تحرى الدقة في جمع البيانات وتحليلها وتزويد متخذي القرار بنتائجها ، ومن هنا فإن القرارات الناجمة عن تلك التحليلات تكون مستوحاة من حقائق ومعلومات دقيقة وصحيحة مع إشراك كافة العاملين بالمؤسسة في إتخاذ القرار .

٨- ثقافة المنظمة: حيث بتطبيق المؤسسة لإدارة الجودة التعليمية الشاملة تنهياً المؤسسة لخلق ثقافة تنظيمية تتماشيم الاتجاهات السائدة بالمؤسسة مما يتطلب من إدارة المؤسسة علي تحرى الدقة والحرص في نشر معلومات وافية عن النظام الجديد

وبما يفسر المفاهيم الأساسية للجودة التعليمية الشاملة بالإضافة لكل ما تم تحقيقه من إنجازات .

٩-التقدير والتحفيز: من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم، كتمكينهم من تنفيذ كافة التغييرات المطلوبة ومنحهم بعض الصلاحيات لما هو مطلوب منهم، والاهتمام بمتطلباتهم واحترام آراهم ومشاعرهم، وتنمية حس الإنتماء لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة .

### ٣ - خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة متفق عليه بين جميع الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي: (عليما، ٢٠٠٤، ص ٤٥)

١. التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق وتحسين الجودة.
٢. خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.
٣. تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرنامج.
٤. تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن إستراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

٥. اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة، هل سيكون في كل المؤسسة أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

٦. تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة، والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والمواد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

٧. التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المنتفعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

٨. إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والموارد المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

٩. مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

#### ٤ - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: وهو يعتبر من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة، كون هذا الدعم نابع من اقتناع وإيمان الإدارة العليا بحتمية التطوير والتحسين، من خلال ضخ الموارد اللازمة لتنفيذ المطلوب ..

٢. التوجيه بالمرجات: يعتبر العمل الدؤوب لإرضاء تلك المخرجات من محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة، فالطالب هو محور العملية التعليمية ومن أهم أركان متطلبات التطبيق هو وجود نظام معلوماتي



متميز يمكن إدارة المؤسسة من معرفة موقفها ومناقسيها لتحليل كافة الاحتياجات والتوقعات.

٣. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: من خلال نشر الوعي وتنقيف العاملين بالجودة لما لذلك من إسهام في الحصول علي تعاون بناء من جميع العاملين بالمؤسسة ، مع التركيز علي توفير كافة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المرحلة.

٤. قياس الأداء للإنتاجية والجودة: إن من أهم متطلبات تطبيق الجودة التعليمية الشاملة وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الخلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، للقضاء على تلك الاختلافات من جذورها، مما يستلزم معه تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة ثم تحديد المدى الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل عملية، ومن ثم التحسن المستمر للعمليات والجودة.

الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمؤسسة: حيث يعد المورد البشري الفعال العصب الحقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة التعليمية الشاملة، بإتباع أساليب التحفيز المستمر، وتقييم الأداء وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، وإظهار المشاكل وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر.

٥ - أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي : ( عبد العزيز ، ١٩٩٧ ، ص

(٤٧

يساعد المنشأة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها، وفي الوقت نفسه، يعد نظام إدارة الجودة نظاماً تحفيزياً، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح، كما يساعد الموظفين في تحديد مفهوم الجودة ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية الاحتياجات مع التحسين المنتظم لهذه الإجراءات، إن الاهتمام بالجودة يعتبر المحور الأساس الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على مستوى أدائها مقارنة بأداء المؤسسات الأخرى، كما تساعد المؤسسة

في التعرف على مدى تحقيق النجاح بشكل مطرد ومستمر. إن أهمية إدارة الجودة تكمن في تحقيق الهدف العام من وجودها، حيث تسعى إلى إقامة ودعم وتوثيق والحفاظ على استمرار دليل عملي يثبت وجود عدد من البرامج المستمرة تشتمل على آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. وبشكل عام، توفر إدارة الجودة فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين على حد سواء. كما يساعد بصفة خاصة المؤسسات التعليمية علي استخدام وسائل التعليم والتعلم للحصول في النهاية علي منتج (خريج) عالي الجودة ومنافس وله ميزة نسبية في سوق العمل والتأثير في البيئة المحيطة به.

- مستويات إنتاجية أحسن .

إن الهدف من إدارة الجودة هو تحسين جودة الخدمات الأخرى، وكذلك الاستخدام السليم للموارد المالية، وتشجيع الإدارة على تقويم جودة مخرجاتها مع التركيز على النوع وليس الكم حتى تصل إلى المستوى الأمثل.

- الرضا المتزايد للعميل و المجتمع المحيط بالمنشأة.

من الأهداف الأساسية لإدارة الجودة تقديم خدمة أفضل للعميل وافراد المجتمع تتناسب مع متطلباته وتوقعاته، لذلك فإن نتيجة عمليات تحسين الجودة تكون في النهاية رضا العميل، إن العملاء الذين يجدون الخدمة بمستوى جودة عالية سوف يكونوا حريصون الي الانتماء لتلك المؤسسة التعليمية . وكذلك يحسنون سمعة المؤسسة إدارياً في البيئة المحيطة بهم، مما يسهم في زيادة فعاليتها .

- تحسين معنويات العاملين.

هناك جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، مما يساعد على التحسين المستمر، حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المؤسسة إضافة إلى أن معظمهم يرى أن إدارة الجودة توفر لهم فرصاً فعلية لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم.. ( عبد العزيز، ١٩٩٧، ص٤٨).

-تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من تزايد أعداد المتقدمين، ويقلل من تكاليف الدعاية، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس. إن شعار الإدارة الشاملة للجودة "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، يؤدي بالقطع إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية، وتهدف المؤسسة التعليمية الي المنافسة وخدمة المجتمع والتأثير فية والتأثر به . ( شبراوي ، ١٩٩٥ ، ص ٧ )

٦- معوقات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة :

من أهم معوقات تطبيق برامج إدارة الجودة التعليمية الشاملة ما يلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة التعليمية الشاملة، لعدم وجود هيكلًا تنظيمياً ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج .
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة التعليمية الشاملة دون النظر إليها كنظام متكامل معاً، وأن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط .
- عدم مشاركة كافة الموظفين داخل المؤسسة في برنامج إدارة الجودة التعليمية الشاملة .
- تقوم المؤسسات بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، دون تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
- توقع المؤسسات نتائج فورية للجودة وليست على المدى البعيد قد يستغرق عام أو عامين، مما يجعلها تكثف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يبوء بالفشل.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة التعليمية الشاملة التي لا تتوافق مع مخرجاتها مما يؤدي لزعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة كذلك تخوف

بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم .

- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة .

رابعاً : للتعرف على معايير تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

الإستراتيجية ( التحليل البيئي الداخلي والخارجي):

تشير عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة، كما تحتوي على التعريف برسالة المؤسسة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتطوير الاستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية لسياسة المؤسسة التعليمية (Hunger , 2004,p 37&Wheelen)، وفيما يلي أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:-

أ- التحليل الاستراتيجي:

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى. (السلمي، ٢٠٠٠: ١٢٩-١٣٠). ويتضمن التحليل الاستراتيجي بعدين هما:-

▪ تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل العوامل البيئية الخارجية ضرورياً ومهماً لاختيار الإستراتيجية الملائمة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة التعليمية والتعرف على الظروف المحيطة بها خلال فترة زمنية محددة تمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة وبما يحقق أهدافها. مع تحديد المخاطر المحتملة والتهديدات للمؤسسة .

▪ تحليل البيئة الداخلية:

والمقصود بتحليل البيئة الداخلية هو إلقاء الضوء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوقوف علي مستويات الأداء، نقاط القوة، ونقاط الضعف. وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في توضيح نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية والأكاديمية وغير الأكاديمية. (المغربي، ١٩٩٩ : ١٣٣).

ب- صياغة الإستراتيجية: الإستراتيجية وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية، ويستمد اختيار الإستراتيجية أساساً من نتائج تقويم مصفوفة ((SWOT (الدوري، ٢٠٠٥ : ١٥٧). ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

٢. وضع الخطة الإستراتيجية : ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة : وتعرف الرؤية بأنها " تصور مستقبلي للمؤسسة يحدد من خلاله الاتجاه التي ترغب المؤسسة سلوكها علي المدى البعيد وبما يحفز الجميع لتحقيقها . أما رسالة المؤسسة فتعرف بانها: " الغرض الذي يميز المؤسسة التعليمية عن نظرائها من المنافسين ، وتحدد الرسالة مجال عمليات المؤسسة من منظور المخرج الجيد والقدرة علي المنافسة في ظل الاحتياجات الفعلية لسوق العمل .

ب- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف: تشكل الغايات الإستراتيجية العنصر الرئيسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي

تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، (المرسي ، وآخرون، ٢٠٠٢: ١٢٠)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

#### المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٩٣).

إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً . إذ أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على التنبؤ والتوقع المستقبلي . ويمكن القول أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، وإن إدارة المؤسسة التعليمية الأكفاء غالباً ما يتحركون إلى الخلف والى الأمام بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها.

#### المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية :

تهدف عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وتمتد عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية إلى

التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقتها للمخطط المستهدف (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢: ٤٠٥).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

ويعبر التخطيط الاستراتيجي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف. (Hunger, 2004,p 10&Wheelen).

خامساً: للتعرف على التصور للعلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والجودة التعليمية الشاملة.

سوف يتناول هذا الجزء العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الجودة التعليمية الشاملة وأثرها على المؤسسات التعليمية كما يلي:

يعمل التخطيط الإستراتيجي على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية والتعليمية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير للعمليات التعليمية، وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم عميق للبيئة المحيطة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة تحقيق بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية، وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلاً دقيقاً، والمقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة (الحفار، ٢٠٠١، ص ٦٧)، فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وكما أن إدارة الجودة التعليمية الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة.

ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي تركز عليها كلتا العمليتين، والمخرجات التي تنتج عنها.

ويتضح من خلال العرض السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبّر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية، كما أن التخطيط للجودة التعليمية مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها، ويبرز (كيلادا، ٢٠٠٤)، التخطيط والجودة باعتبارها عناصر أساسية وأساساً مهمة يبني عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صبغتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءاً من عاداتهم وتقاليدهم وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عن القيم غير المكتوبة. وعند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة، من خلال التعرف على البيئة الخارجية (العملاء - السوق - حجم التنافس بين خريجي العملية التعليمية من المؤسسات التعليمية المختلفة)، وتحديد الأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء مجتمع المستفيدين، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة وذلك من خلال برنامج تدريبي للعاملين بالمؤسسة التعليمية وكل من الهيئة الأكاديمية ومعاونيهم واخذ احتياجات المجتمع (سوق العمل) في الاعتبار عند تدريب الطلاب لكي يستطيع الخريج الإفادة والتأثير في المجتمع .

وتتحدد أهداف الجودة الشاملة بعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية، لذلك نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة، ثم إن عملية تنفيذ الأهداف تركز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبّر عنه فلسفة الجودة التعليمية الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها (البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية)، ولضمان تحقيق نتائج



أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط.

#### النتائج:

١. إن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً أساسياً في تطبيق الجودة التعليمية الشاملة، ونجاحها وتحديد متطلبات تطبيقها فهو الدعامة الأساسية، والمعين لها في مواجهة تحديات المستقبل، وما يشوبه من أمور غير محسوبة، وإنه لا يتيح مجالاً كبيراً للتخمين، فكل مفردة وفعالية صغيرة أو كبيرة تخضع للدراسة والبحث والتحليل.

٢. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مبادئ الجودة الشاملة، بمعنى أن الجودة التعليمية الشاملة تعتمد اعتماداً كلياً على التخطيط وليس العكس صحيحاً.

٣. إن الجودة التعليمية الشاملة مرحلة طويلة الأجل تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل، وبدقة عالية وموضوعية، ويضم التخطيط جوانب أساسية بدءاً من معرفة وضع المؤسسة السابق ووضعها الراهن، والمطلوب تحقيقه، وخطة المؤسسة من أجل تحقيق ما تريده وإن خطط الجودة يجب أن تترجم كيفية الإيفاء بمتطلبات الجودة الشاملة من طريق فعاليات متتابعة محكمة بمدى زمني محدد.

٤. إدارة الجودة التعليمية الشاملة ليست هي بديل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل ورابط لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل ونشره على كافة المستويات.

#### **الملخص :**

يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في حياة المؤسسات التعليمية ، إذ تقوم تلك المؤسسات التعليمية وغيرها بتحليل الأوضاع السائدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وأثارها على أعمال المؤسسة التعليمية وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المؤسسة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف لديها، وبعد ذلك تقوم بوضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، و يستهدف البحث التعرف على مدى

وضوح مفهوم وأهداف وعناصر ومميزات التخطيط الإستراتيجي لدى إدارة المؤسسات التعليمية، التعرف على مدى اهتمام مديري وإدارة المؤسسات التعليمية بمهارات ومبررات التخطيط الإستراتيجي والعوامل التي تساعد على نجاحه والعقبات التي قد تواجهه، التعرف على مدى اهتمام المؤسسة التعليمية بمفهوم ومبادئ وخطوات تطبيق إدارة الجودة التعليمية الشاملة وما هي معوقات تطبيقها، التعرف على معايير تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الإستراتيجية ( التحليل البني الداخلي والخارجي)، التعرف على التصور المقترح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة. وقد اتضح من نتائج البحث أن مبادئ ومتطلبات الجودة أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وكما أن إدارة الجودة التعليمية الشاملة لا يمكن أن تطبق وتعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لما لها من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة. وتجدر الإشارة إلى وجود نقاط اتفاق وتكامل بين التخطيط والجودة مما يشير إلى مدى التكامل بينهما، إذ يجب أن تتوفر مبادئ الجودة لدى صياغة رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها. وقد أدى تطوير المفاهيم باتجاه جودة العمل إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة التعليمية، ثم إن عملية تنفيذ الأهداف تركز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودة التعليمية الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة من خلال عملية التخطيط لخدمة المجتمع والتأثير فيه والتأثر به.

## التوصيات:

١. أن يتم العمل على تطوير البنى الأساسية للعمليات التعليمية، وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
٢. أن يتم توظيف إدارة الجودة التعليمية الشاملة ومبادئها حتى تتلاءم مع بيئة المؤسسة التعليمية وكذلك خدمة المجتمع المحيط بها.
٣. التوسع في تطبيق مدخل إدارة الجودة التعليمية الشاملة في المؤسسات التعليمية باعتباره ضرورة ملحة وخيار استراتيجي تفرضه متطلبات العصر وتحدياته.
٤. تأهيل فرق تطبيق مدخل إدارة الجودة التعليمية الشاملة في المؤسسات التعليمية تأهيلاً يمكنهم من التطبيق الصحيح المحقق لأهداف تطبيق هذا المدخل قبل الشروع في عملية التطبيق، حيث إن من أهم متطلبات نجاح عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة للمنفذين والمستفيدين.

## المراجع العربية

١. إدريس، مايكل وآخرون (٢٠٠٦ م): التخطيط الاستراتيجي الناجح، مترجم، وزارة التعليم العالي، مكتبة العبيكان، الرياض.
٢. جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠)، إدارة الاستراتيجية، ط ١، عمان: دار الحامد للنشر.
٣. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢) إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
٤. حمامي، يوسف و فؤاد الشيخ (١٩٩٥) "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الاردنية" مؤتمنة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (١٠)، عدد (٦)، ص ١٢٤-١٣٥
٥. الحفار، سعيد (٢٠٠١)، "أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها، نظري- تطبيقي" الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية، دمشق
٦. الدوري، زكريا (٢٠٠٥): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن.
٧. السلمى، علي (٢٠٠٠): الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب: مصر.
٨. الصرن، رعد (٢٠٠٢): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.
٩. العارف، نادية (٢٠٠١): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية: مصر.
١٠. العقيل، عبد الله، (٢٠٠٣)، "التخطيط الاستراتيجي"، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد ١١٠٨٦، فبراير: السعودية
١١. القطامين، احمد (٢٠٠٢) الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي.
١٢. المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط ١، مجموعة النيل العربية: مصر.
١٣. المرسي، وآخرون (٢٠٠٢): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر.
١٤. شبراوي، عادل (١٩٩٥)، الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للاعلان، القاهرة
١٥. عباس، سهيلة (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر.
١٦. عبد العزيز، خالد بن سعد، (١٩٩٧)، إدارة الجودة الشاملة، ط ١، دن، الرياض
١٧. عليمات، صالح ناصر، (٢٠٠٤) ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان،

- ١٨ . غنيم، عثمان (٢٠٠١): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان .
- ١٩ . كبلادا، جوزيف ( ٢٠٠٤ )، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور، سرور، الطبعة الأولى، دار المريخ : الرياض.
- ٢٠ . موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، ط ٢ ، دار وائل للنشر عمان ، ٢٠٠٣ .
- ٢١ . مصطفى، احمد سيد ( ٢٠٠٤ ) المدير العربي في عالم متغير، القاهرة.

#### المراجع الانجليزية:

22. Bester field, Dale H. ;Bester field Michna ,Carol;Bester field,Glent - H.,Bester field-Sacre,Mary (2005). Total Quality Management 3<sup>rd</sup>.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch
23. Jack Koten, Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc., 1997. P: 20.
24. Micheal Allison & Jude Kaye,(2005) Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ ,USA: John Willey & Sons, Inc. .
25. Sila ,I. and Ebrahim, P.,(2005) , Critical Linkages among TQM Factors and Business Results , International Journal of Operations and Production Management , 25 ( 11) pp 1123-1155
26. Wheelen, T. and Hunger, J.D(2004 (Strategic Management and Business Policy<sup>٩</sup> ،th.ed. Prentice Hall.
27. Davies, Bent (2007) . " From School Development Plans to a Strategic Planning Framework ".www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidencedavies.pdf.