



إدارة الجودة الشاملة



د. أحمد الأفندي

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

مدير وحدة التطوير والجودة بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

■ الفصل السادس (التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة)

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية
- مستويات الإدارة الاستراتيجية
- محاور التخطيط الاستراتيجي
- منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة
- التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة
- أسئلة للمناقشة

نظام اداري استراتيجي متكامل
يسعى لتحقيق رضا العميل



معهد الجودة القيدرالي الأمريكي

- كما يعرف كورتاده (1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل، تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، لكون مبادرة التحسين قد تنطلق من أحد الأقسام، ومع مرور الزمن ستدخل الى جميع أقسام المنشأة بسبب التداخل في طبيعة الأنشطة بين الأقسام المختلفة"

التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

أصبحت أدوات الإدارة التقليدية في خضم معطيات القرن الحادي والعشرين وثورة تكنولوجيا المعلومات غير قادرة على مواجهة التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، لذا أصبح تبني خيار التخطيط الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية أمرا ملحا على المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تمثل منهجا فكريا يمتاز بالإبداع والابتكار ومراعاة المتغيرات المستقبلية في بيئتي العمل الداخلية والخارجية على حد سواء



مفهوم الإدارة الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعني فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض القيادة أو المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء. وتعرف أيضا بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها. وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة

البذرة الأولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة) الانتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية. ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية، والحكومية وغيرها)

وقد أصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها وقد ادى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل الى استبدال مصطلح سياسات الأعمال بمصطلح الادارة الاستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بفاعلية وكفاءة عالية وظهرت الحاجة الى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة الى بيئة ديناميكية سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات

تعريف الإدارة الاستراتيجية



الإدارة الاستراتيجية هي: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار المسار الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية

أنسوف 1995، الإدارة الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة مع البيئة الخارجية وتحديد نوعية الأعمال والأنشطة التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، والتي تسعى المنظمة من وراءه الى تحقيق غاياتها وأهدافها

تشاندر 1962، الإدارة الاستراتيجية هي: تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات

كين 1980، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الاستراتيجية والسياسات والإجراءات وخطة متابعة الأنشطة للتحقق من تحقيق الترابط العام

توماس 1977، الإدارة الاستراتيجية هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفوة

جوش وجوليك 1988، الإدارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة

والخلاصة، أنه يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يتضمنان السياق المؤسسي الذي يتم فيه تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها في ضوء الظروف والمعطيات لبيئتها الداخلية والخارجية. وأهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي تتضمن على الأقل العناصر التالية:

- صياغة رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها
- تكوين الرؤية الاستراتيجية
- تحليل البيئة داخليا وخارجيا
- اعداد البدائل الاستراتيجية بمستوياتها المختلفة
- تنفيذ الاستراتيجية
- المتابعة والتقويم



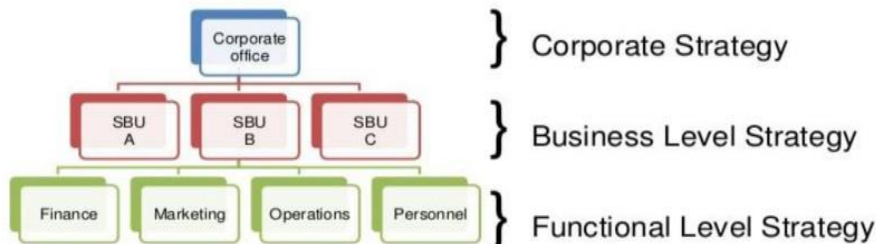
تدريب عملي على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية



- الرؤية
جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً
- الرسالة
تقديم خدمات معرفية وبحثية ومهنية إبداعية بشراكة
مجتمعية فاعلة
- القيم
الانتماء؛ الإتيقان؛ روح الفريق؛ الشفافية؛ التنوع؛ الإبداع؛
المسؤولية الاجتماعية

مستويات الإدارة الاستراتيجية

Strategy at different levels



منهج الإدارة الاستراتيجية الفعالة

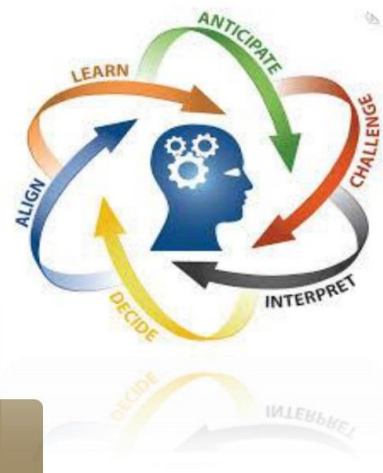


التطبيق
الاستراتيجي

التفكير
الاستراتيجي

المتابعة
والتقويم

التخطيط
الاستراتيجي



التطبيق الاستراتيجي

تحديد الأهداف الاستراتيجية البعيدة والمتوسطة والسنوية

صياغة الاستراتيجيات التنظيمية والسياسات والإجراءات

تخصيص الموارد وتوزيعها وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وهيئته

الإدارة الفعالة والكفاءة للعمليات المختلفة وبناء القدرات والكفاءات القيادية والإدارية



المتابعة والتقييم

بناء نظام معلومات كفؤ وفعال

تحديد المعايير ومؤشرات الأداء

قياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج مع المعايير والمؤشرات

اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة



التخطيط الاستراتيجي

رسم الرؤية والرسالة والغايات والأهداف

تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة أو الموقف الاستراتيجي

التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتقييم البدائل الاستراتيجية

اختيار المسار المناسب واعداد الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقييم



التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

■ متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في سياق الإدارة الاستراتيجية (ديمنج 1989)

- تعهد الإدارة العليا بإيجاد طرق لتحسين الجودة بشكل مستمر
- تبني فلسفة الجودة الشاملة في المنظمة
- التعرف على مشكلات العمل ومواجهتها بشكل مستمر
- تبني طرق فعالة للتدريب والتطوير
- خلق تناغم بين الأهداف والخطط من أجل التحسين المستمر للسلع والخدمات
- إزالة الحاجز بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد
- الاهتمام بالقيادة الفعالة لخلق بيئة عمل ناجحة
- خلق جو من الثقة من أجل التغيير والتحديث المستمر
- العمل مع المستفيدين على قياس الجودة وتطويرها
- التخلص من المعدات القديمة والمواد الغير صالحة

يعد الاهتمام بجودة المنتج والخدمات هدفا استراتيجيا للعديد من المنظمات والمؤسسات المعاصرة العاملة في قطاع الإنتاج والخدمات على حد سواء، وذلك لكون فلسفة الجودة الشاملة تشارك الإدارة الاستراتيجية في التركيز على احتياجات العملاء وارضاءهم



التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

■ عند التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة يجب مراعاة عدد من التحديات وهي:

- التغيير السريع في البيئة المحيطة
- المنافسة الشديدة في سوق العمل
- العولمة الإدارية فكرا وتطبيقا
- التغييرات التقنية السريعة
- التغيير في المعارف والمهارات
- محدودية الموارد المتاحة وندرته
- التحول الى الاقتصاد المعرفي
- عدم الاستقرار الاقتصادي
- زيادة دور جماعات الضغط وجماعات المراقبة والتقييم
- تعدد مصادر الاخطار في بيئة الاعمال

يعد الاهتمام بجودة المنتج والخدمات هدفا استراتيجيا للعديد من المنظمات والمؤسسات المعاصرة العاملة في قطاع الإنتاج والخدمات على حد سواء، وذلك لكون فلسفة الجودة الشاملة تشارك الإدارة الاستراتيجية في التركيز على احتياجات العملاء وارضاءهم



التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

■ تميز أسلوب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة عن أسلوب الإدارة التقليدية

- التركيز على الأهداف والنتائج كونها المنطلق الرئيسي لإدارة أنشطة الجودة وتحسين الأداء
- التكامل والترابط الداخلي لمكونات محاور التخطيط الاستراتيجي
- المنهج العلمي والتفكير الاستراتيجي
- التحليل والتفسير الموضوعي للأحداث
- الإدارة بمفهوم النظم
- التحليل والتقييم المستمر داخليا وخارجيا
- ادراك الخطر ومصادر الفشل
- الاهتمام بالبحث والتطوير المستمر من خلال الإجابة على أسئلة من نوع: لماذا وجدت المنظمة؟ ماذا تريد أن تكون؟ ما هو الوضع الحالي داخليا؟ ماهي متغيرات البيئة الخارجية؟ ما اتجاهات تحرك المنظمة للأمام؟ كيف يمكن ترجمة الاتجاهات الى برامج ومشاريع عمل؟ كيفية المتابعة والتقييم على المستويين الاستراتيجي والتنفيذي؟

يعد الاهتمام بجودة المنتج والخدمات هدفا استراتيجيا للعديد من المنظمات والمؤسسات المعاصرة العاملة في قطاع الإنتاج والخدمات على حد سواء، وذلك لكون فلسفة الجودة الشاملة تشارك الإدارة الاستراتيجية في التركيز على احتياجات العملاء وارضاءهم

