

**تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة  
الجودة الشاملة**

**(دراسة استطلاعية لأراء التدريسين في  
الكلية التقنية الادارية / كوفة )**

**الباحثة. دجلة جاسم محمد الذبحاوي**

**جامعة الفرات الاوسط التقنية / الكلية**

**التقنية الادارية / كوفة**

**The Effect of Strategic Planning in Total Quality  
Management**

**A Exploratory Study at the Professors in the Institutes of Najaf  
and Kufa**

**Dijlah Mohammed Jasim Al- Thbhawi**

يهدف البحث إلى بيان تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) لأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الادارية كوفة في ادارة الجودة الشاملة , وقد تكوّن مجتمع البحث من جامعة الفرات الأوسط التقنية / الكلية التقنية الادارية كوفة، أما عينة البحث شملت أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الكلية التقنية وعددهم بلغ (٢٥) شخصاً. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة التي تكونت من ( ٥ ) فقرة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث من خلال استخدام مقاييس عالمية للمتغيرات الرئيسية للدراسة، إذ تم تكييف هذه المقاييس على أيدي نخبة من الخبراء العلميين والباحثين في مجال متغيرات البحث، وقد تم استخدام عدداً من الوسائل والأساليب الإحصائية لتحليل متغيرات البحث واختبار الفرضيات، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياتها توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها في ادارة الجودة الشاملة .

**المصطلحات المفتاحية (الأساسية) :** التخطيط الاستراتيجي، ادارة الجوده الشامله.

## Abstract

The objective of the research is to demonstrate the impact of the dimensions of strategic planning (strategic direction, strategic analysis, strategic choice) for faculty members in the College of Technical Management in the management of quality in its dimensions of (performance, reliability, durability, ability to service, shapes, The research community may be from the University of the Euphrates Middle Tech / Technical Technical College Koufah, and the sample of the research included faculty members in the technical college and the number of (25) people. To achieve the objectives of the research, the analytical descriptive method was used, and the questionnaire was used. The objectives of the research were to use the descriptive analytical method. The questionnaire was used as a main tool for collecting research data by using global standards for the main variables of the study. These measures were adapted by a group of scientific experts and researchers in the field of research variables. Use A number of statistical methods and methods to analyze the search variables and test the hypotheses. After the analysis of the research data and hypotheses reached a number of results, most notably the existence of a significant impact of strategic planning dimensions in the overall quality management. Key Terminology: Strategic Planning, Total Quality Management.

## المقدمة

يمتاز علم الإدارة عن غيره من العلوم الاجتماعية الأخرى بحيويته وانفتاحه على بقية حقول العلم والمعرفة وفروعها المختلفة، وفي الوقت نفسه التداخل والتمازج الكبيرين بين مختلف فروع علم الإدارة وتخصصاته، وانطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة هذه البحث لتمزج بين احد الموضوعات المهمة في مجال الاستراتيجية وهو موضوع **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات**، مع موضوع من الموضوعات الحيوية تطمح إليه جميع المنظمات في عملها إلا وهو **ادارة الجودة الشاملة**. إذ إن المنظمات نفسها تعيش في ظروف العولمة المعقدة والتنافسية الشديدة، فضلاً عن كونها نظام مفتوح تأخذ من البيئة مدخلاتها، وتعطي مخرجاتها لها، فإذا ما كانت غير مؤثرة لتقدم منتجاتها وخدماتها ولا تلبى التوقعات والطموحات التي ترضي رغبات الزبائن، فإنها ستقبل بالسقوط وتستسلم للظروف العسيرة وتصبح في عداد المنظمات المتدهورة والميتة.

## المبحث الاول منهجية البحث العلمية

### أولاً: مشكلة البحث

تطور الفكر التنظيمي المعاصر، لا سيما عند منتصف تسعينيات القرن الماضي وبداية القرن الحالي، بعدد من الموضوعات المعاصرة والحديثة التي فرضتها بيئة الأعمال والإبداع والتغيرات المتسارعة والمنافسة على تقديم منتجات وخدمات أفضل، فكان من أبرز ما يعد التخطيط احد الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، لماله من أهمية في تحقيق التنمية، فهو الأساس والمتطلب الرئيسي للتنمية الإدارية، وأول من تناول Kristian في دراساته وأبحاثه التي قدمها عام (١٩١٠) ويمكن تحديد مشكلة البحث من التساؤلات التالية:

١. ما درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الكلية التقنية الادارية (كوفة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٢. ما مستوى تقييم أفراد عينة البحث لأداره الجودة الشامله في الكلية التقنية الادارية (كوفة)؟
٣. ما هي العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجوده الشامله في الكلية التقنية الادارية (كوفة) ؟

### ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي: -

١. أهمية دراسة متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشامله )، لكونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت حديثاً في السنوات الماضية في مجال الفكر التنظيمي، وبالتالي فإنها تعدُّ محاولة لإثارة اهتمامهم بموضوع مدى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأبعاد ادارة الجودة الشامله في التعليم التقني. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
٢. أهمية التعليم التقني والمهنية من حيث إمكانية تسخير الإمكانيات المتنوعة الموجودة لدى جامعة الفرات الأوسط وبالخص الكلية التقنية لخدمة شرائح المجتمع المختلفة.
٣. أهمية الموضوع في ردم الفجوة البحثية من خلال الغور في بحث العلاقة والأثر بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشامله، وإن ذلك من شأنه العمل على إدراك إدارة الكلية التقنية وأفراد عينة البحث على القيمة العلمية لفلسفة الموضوع وأهميته وتقديم تطبيقات إدارية جديدة في مجال التعليم التقني.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى الاديبيات التالية :-

- ١- بناء جانب معرفي لموضوعات البحث (التخطيط الاستراتيجي، وادارة الجوده الشامله) ومتغيراتها عبر مراجعة وتتبع الأدبيات ذات الصلة وعرض الانجازات المتحققة فيها على أساس تناول الاتجاهات الفلسفية الحديثة، وتجنب الطروحات التقليدية قدر الإمكان من أجل بلورة الحلول المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث.
- ٢- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الكلية التقنية الادارية(كوفة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- ٣- توضيح العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشامله في الكلية التقنية الادارية (كوفة).
- ٤- توضيح تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشامله في الكلية التقنية الادارية (كوفة)

### رابعاً: فرضية البحث:

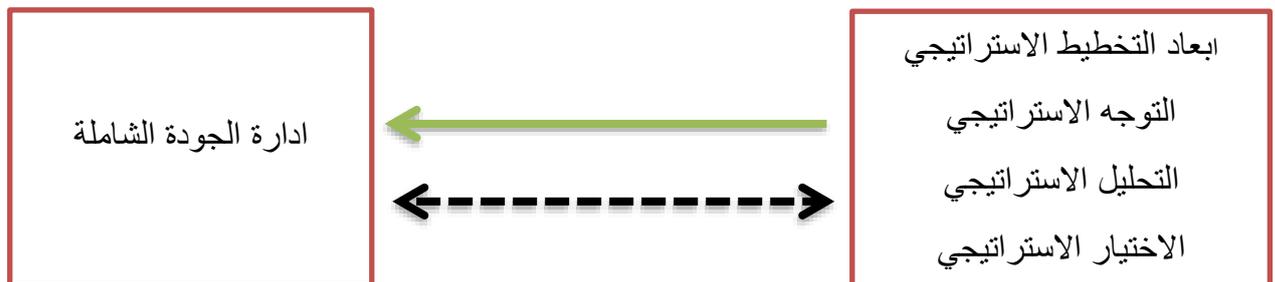
**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة. وتتنبق عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختيار الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة. وتتنبق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة.
- ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختيار الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة.

### خامساً: مخطط البحث الفرضي



### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أن منظمات الاعمال تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل الامد كون التخطيط الاستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة الى ما تهدف اليه بالوقت الحاضر ، وسوف تقوم المنظمات لانجاز وتحقيق اهدافها التي تعتمد مدخل التخطيط الاستراتيجي دائما ما يكون عمله على المدى البعيد افضل من غيره من المنظمات الاعمال التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي (العبادي وآخرون ، ٢٠١٢: ١٥) إن التخطيط هو عمل فكري يخص المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذها وتحسينها عند الحاجة لجعل نتائجها ايجابية قدر الإمكان، لذا فالتخطيط ليس رسم طريق العمل المستقبلي فحسب وانما رسم الخطوات الصحيحة للوصول الى نتائج ايجابية وهذا هو الهدف الأساسي لعملية التخطيط (الملاحسن، ٢٠٠٠: ١١١) ان التخطيط الاستراتيجي شيء مختلف عن التفكير الاستراتيجي فالأول هو عملية تحليل واما الثاني فهو عملية تكوين ، وهذا ما يؤكد ان التخطيط الاستراتيجي لا يعني التفكير الاستراتيجي بقدر ما يعني التفكير المصاغ بالتعقل - الاستراتيجي - او التناحر الاستراتيجي . مع هذه الأفكار أن التفكير الاستراتيجي اي هو ليس التخطيط الاستراتيجي كما تم ممارسته بشكل معروف إن التفكير الاستراتيجي هو عملية Mentzberg ابداعية ( ١٠٧: ١٢ ) : ١٩٩٤ وبين ( دراكر ، ١٩٩٦ : ١٦٨ ) بأن التخطيط الاستراتيجي ليس نشاطاً فنياً يعتمد على التقديرات الكمية وبرمجة الكمبيوتر وحسب، بل أنه تطبيق الفكر والتحليل والخيال والحكم السليم قبل كل شيء . لقد أوضح لقد بين بأن التخطيط الاستراتيجي : في منتصف الستينات خاصة في الوقت (Campo,1980:19) الذي اهتمت فيه الحكومه الامريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبين بعض المنظمات لاساليب التخطيط والبرمجه.

### ابعاد التخطيط الاستراتيجي:

#### التوجه الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية تتعلق بكيفية تخصيص الموارد ينبغي أن ينظر اليها باعتبار شيئاً يمكن أن تدار وتطور بنشاط على اساس اهداف الشركه والظروف البيئية ، وأن التوجه الاستراتيجي هو في الحقيقة ثقافته تقودها قناعه وفكر وقيم الاداره العليا وهذا يفرض على الاداره العليا أن تكون فاعله في بناء هذه الثقافه وأن لم يحظى هذا التوجه بأهتمام من قبل الاداره العليا سيؤدي الى انخفاض مستوى فاعلية المنظمه . ( قاسم : ٢٠٠٠ ، ١٠ ) يبين التأثير على التوجه الاستراتيجي ان المنظمات من خلال تأثير على كيفية تفكير وعمل الاداره كما يعد التوجه الاستراتيجي ذو فائده لانه يركز على المنظمه ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفه وقدرات المنافسين استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للزبائن بشكل دائم ( Narve Slater & Narve Slater 1994 : 46 )

**التحليل الاستراتيجي:** وبين ( الشمرتي، ٢٠١٨ : ٣٠ ) التحليل الاستراتيجي: هو اداة استراتيجية لتحليل البيئه الداخليه والخارجية "التنافسية" من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخليه بصوره نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئه الخارجيه "التنافسية" مما يعطي رؤية استراتيجية في صياغة استراتيجياتها .

الاختيار الاستراتيجي: اوضح " غراب ، ١٩٩٥ : ٣١ " وتعد صعوبة مرحلة التقويم عند وضع المعايير والمقاييس التي يعتمد عليها في عملية التقويم فهناك تفاوت واضح بين الباحثين في تحديد معايير التقويم وطبيعتها والعوامل المؤثرة فيها . وعموماً إن المعلومات التي تتوفر من هذه المرحلة من الخيار الاستراتيجي تعتمد الأساس للقرارات الاستراتيجية في المرحلة اللاحقة وهي اختيار الاستراتيجية .

### مفهوم الجوده الشامله

تعد إدارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي سيطرت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يبحثون بشكل واسع بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية. ( كاظم، ٢٠٠٠ ، ٢٥ ) يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أعمال العديد من الباحثين والمفكرين الذين اثبتوا:

\* بين ( Feigenbaum,1991:78). أن الهيكل المتفق عليه للأداء التشغيلي في عموم المنظمات والمستند إلى التوثيق المتكامل والفاعل في أساليبه الفنية والإدارية لتوجيه والتنسيق للقوى العاملة والمكائن والمواد والمعلومات بأفضل الطرق لضمان تحقيق رضا الزبون وبكلفة مناسبة.

\* يوضح (Packand,2002: 3) أن عملية التغيير للمنظمة في ثقافتها و قيمها ومعتقداتها وأنشطتها الخاصة بأداء الوظائف بحيث يتلائم

مع جعل مسؤولية الجودة تقع على عاتق جميع العاملين بما يتلائم مع تقديم مخرجات من سلع أو خدمات متطابقة مع متطلبات الزبون  
\* مبين (Russell & Taylor, 1998: 82) بأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أساس التغطية الكاملة لجميع الأقسام في المنظمة بدءاً من  
التجهيز وحتى شرح العمليات التشغيلية في المنظمة من خلال توضيح في تلبية حاجات ورغبات الزبون المنظمة .

**أبعاد الجودة.** تتميز الجودة بمجموعة من الأبعاد ( خصائص ) حيث يعد الكتاب والباحثون لهذه الأبعاد مقياساً لجودتها .

يشير ( Dilworth,1992:810 ) إلى ثمانية أبعاد للجودة هي :-

١- المعولية : وهي احتمالية عمل أو أداء المنتج دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستعمله.

٢- الأداء : يرجع الى تشغيل الاولي للمنتج فضلاً عن خصائص القابله للقياس .

٣- الاشكال: وهي تلك الخصائص التي تضاف إلى المنتج بناءً على طلب الزبون .

٤- المطابقة . وهي الدقة أو الأحكام التي بواسطتها يتم قياس تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة لها .

٥- المتانة Durability.(Chase et al 2000:266) تعني معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل استهلاكه أو استبدال المنتج.

٦- الجمالية : وهي الخصائص التي يتقبلها الفرد أليها لذلك المنتج كالمظهر والشعور والمذاق

والرائحة والصدق .

٧- القدرة على الخدمة (Chase et al 2000:266) وهي امكانية اصلاح أو استبدال اجزاء من المنتج بطريقه سهله عند حدوث مشكله في

استخدامها فالمستهلك يهتم بمدى توفر قطع الغيار وامكانية اصلاح الاعمال .

٨- الجودة المدركة (Peters, 2001: 3) إن الرضا الكلي للزبون هو الأساس في الخبرة الكاملة للمنظمة وليس فقط الإنتاج أي الأشياء غير

الملموسة مثل سمعة المنظمة أو الأداء الماضي التي لها التأثير على ادرك الجودة.

### أهمية ادارة الجوده الشامله

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية ، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماماً خاصاً ، إذ بقة الجودة فلسفة إدارية وأسلوب

حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على ميزات تنافسية في التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة

والامتياز وزيادة حدة المنافسة . وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة للزبون الذي يتلقى

تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة للمنظمة ( المنتج ) لتلك السلع والخدمات ( الدراكة والشبلي ، ٢٠٠٢ : ٦١ ) أما العامل الذي

يحدد النجاح التنافسي وربحية الأعمال فهو المنافسة . وفي ظل أسواق ذات تنافسية عالية وعالمية تبدو الجودة الميزة التنافسية الأهم من اجل

ضمان ولاء الزبائن وبالنتيجة فهو الحاصل على هنا تبرز أهمية الجوده أهداف المنظمه ما يأت الدفاعات الاهم بوجه المنافسه الدفاعات

الاهم بوجه المنافسه ( Mohsen, 2009 : ١٥ ) تعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من ابرز الإدارات في المنظمة وتبرز أهميتها من خلال

تأثيرها وصلتها بكل من المستهلك وإشباع حاجاته ، ومنتوج وقدرته على التميز في السوق ، وكذلك المجتمع

(العزاوي ، ٢٠٠٢ : ٢٣ )

ويمكن إضافة ميزة اختصار الوقت اذ تعمل إدارة الجودة الشاملة على استبعاد العمليات غير الضرورية والاقصصار على الأعمال اللازمة

لإنجاز الأهداف ، وبالإضافة إلى إنها تخفض الموارد المبددة فهي تركز على جعل العيوب تساوي صفراً . أن أهمية إدارة الجودة الشاملة بكونها

نظاماً متكاملًا للإدارة يهدف الى إرضاء حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وتحسين سمعة الشركة وزيادة حصتها السوقية وأرباحها

،ومن ثم بقائها واستمرارها في ميدان العمل (الطويل وسلطان ، ٢٠٠١ : ١٦ )

### المبحث الثالث تحليل بيانات البحث

يهتم المبحث الثالث بتحليل البيانات لاختبار اجابات العينة على مقياس البحث واختبار فرضيات البحث التي تم طرحها في منهجية البحث

لغرض تحقيق هدف البحث الذي ركز على التعرف على مستو ابعاد البحث في المنظمة المبحوثة من خلال الوسط الحسابي والانحراف

المعياري ومستوى الاهمية فضلا عن التعرف على مدى توزع البيانات توزيعاً طبيعياً، ثم يتم التعرف على مدى تناسق الفقرات من خلال

التحليل العملي هذا من جانب ومن جانب اخر سيتم التعرف على طبيعة علاقة التأثير للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة، وكانت

النتائج كما في ادناه:

اولا: التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي : تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية للتحليل الوصفي اما اختبار معرفة مدى توزع البيانات طبيعيا تم استعمال اسلوب التفلطح والالتواء, وهي كالاتي:

١. التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي للتخطيط الاستراتيجي: تمثلت التخطيط الاستراتيجي بثلاث والذي حصل على مستوى عام مقداره (٠.٦٩) بانحراف معياري (٠.٦٩), اما الابعاد الفرعية تكونت من خمس فقرات, وعلى وفق نتائج الجدول (١) اظهر ان التحليل الاستراتيجي نال الترتيب الاول بمستوى (٠.٧٥) بانحراف معياري (٠.٧١), وتميزت الفقرة (i10) بالترتيب الاول من بين الفقرات الاخرى والتي تتعلق ببقناعة المنظمة بان التحليل الاستراتيجي اساس لبناء القرارات الاستراتيجية, اما التوجه الاستراتيجي قد حصل على الترتيب الثاني بمستوى (٠.٦٧) وانحرف معياري (٠.٩٨) وقد كانت الفقرة (i1) هي المتميزة من بين فقرات والتي تتعلق بان المنظمة حريصة على صياغة رؤية ورسالة واهداف, اما الترتيب الاخر قد كان لبعده الخيار الاستراتيجي بمستوى (٠.٦٦) وانحرف معياري (٠.٨٣), وان الفقرة (i12) هي الفقرة التي حصلت على مستوى عالي مقارنة بالفقرات الاخرى والمتعلقة بمراعاة الخيار الاستراتيجي بين البيئة الداخلية والخارجية. ان اسلوب التوزيع الطبيعي الذي تم اعتماده لاستخراج قيم التفلطح والالتواء والموضحة في الجدول (١) اذ كانت قيم فقرات التخطيط الاستراتيجي جميعها تتراوح بين (١.٩٦-) و(١.٩٦) وهذا يدل على ان البيانات موزعة توزيعا طبيعيا وبذلك يمكن اجراء تحليلات لاحقه.

جدول (١) التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي لفقرات التخطيط الاستراتيجي

الاهمية النسبية	الالتواء	التفلطح	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المفقود	رمز الفقرة
	Skewness	Excess Kurtosis	Standard Deviation	Mean	Missing	
0.73	-0.89	0.72	0.81	3.65	0	i1
0.64	-1.40	1.34	1.01	3.20	0	i2
0.64	-1.47	1.53	1.07	3.22	0	i3
0.69	-1.25	0.84	0.97	3.45	0	i4
0.65	-1.66	1.87	1.14	3.27	0	i5
0.67			0.98	3.35		التوجه الاستراتيجي
0.67	-1.19	0.59	0.87	3.33	0	i6
0.74	-1.43	1.04	0.49	3.72	0	i7
0.73	-0.94	-0.32	0.52	3.63	0	i8
0.66	-0.97	0.47	0.80	3.28	0	i9
0.86	-1.54	1.54	1.03	4.32	0	i10
0.75			0.71	3.74		التحليل الاستراتيجي
0.63	-1.29	1.28	0.98	3.15	0	i11
0.71	-0.88	-0.17	0.59	3.54	0	i12
0.62	-1.13	0.64	1.02	3.08	0	i13
0.66	-1.54	1.49	0.82	3.30	0	i14

0.71	-1.34	1.47	0.72	3.53	0	i15
0.66			0.83	3.32		الاختيار الاستراتيجي
0.69			0.84	3.47		التخطيط الاستراتيجي

٢. التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي لادارة الجودة الشاملة: يتكون مقياس ادارة الجودة الشاملة من (٣١) فقرة اذ حصل على مستوى (٠.٧١) بانحراف معياري (٠.٩١) وكانت الفقرة (i16) متميزة عن باقي الفقرات الاخرى والتي تتعلق بهناك تصور وضح لدى العاملين والادارة العليا مفهوم ادارة الجودة الشاملة, اما اقل فقرة هي (i25) بان المنظمة تعمل تحت شعار ادارة الجودة الشاملة مسؤولية الجميع. ان اسلوب التوزيع الطبيعي الذي تم اعتماده لاستخراج قيم التفلطح والالتواء والموضحة في الجدول (٢) اذ كانت قيم فقرات ادارة الجودة الشاملة جميعها تتراوح بين (-١.٩٦) و(١.٩٦) وهذا يدل على ان البيانات موزعة توزيعا طبيعيا وبذلك يمكن اجراء تحليلات لاحقه.

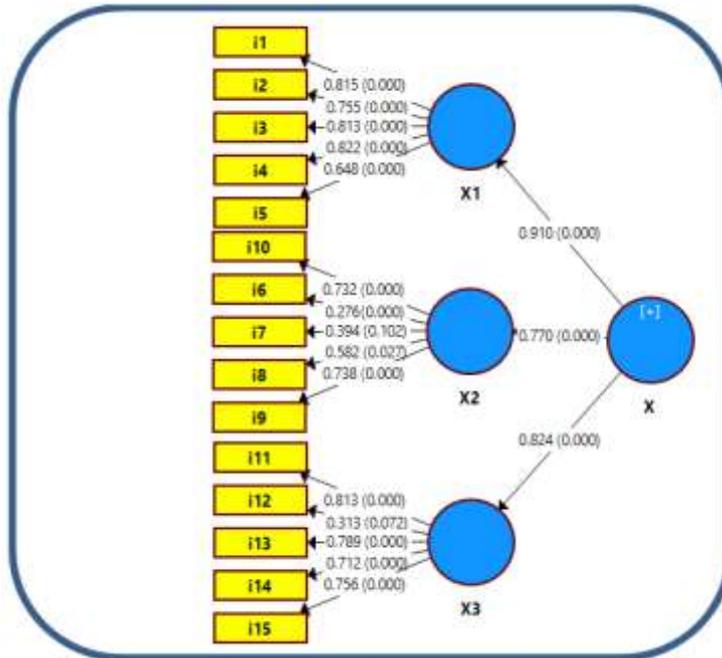
جدول (٢) التحليل الوصفي والتوزيع الطبيعي لفقرات ادارة الجودة الشاملة

الاهمية النسبية	الالتواء	الاتفلطح	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المفقود	رمز الفقرة
	Skewness	Excess Kurtosis	Standard Deviation	Mean	Missing	
0.92	-0.86	-0.49	0.52	4.62	0	I16
0.66	-1.14	0.75	0.84	3.30	0	i17
0.62	-0.67	-0.57	0.94	3.08	0	i18
0.71	-1.03	0.34	1.10	3.55	0	i19
0.79	-0.96	0.62	0.97	3.97	0	i20
0.76	-0.90	0.18	1.11	3.78	0	i21
0.69	-0.38	-1.27	1.36	3.47	0	i22
0.62	-0.85	-0.43	1.00	3.12	0	i23
0.63	-0.85	0.21	0.84	3.17	0	i24
0.61	-0.95	0.40	0.99	3.05	0	i25
0.80	-0.85	-0.15	0.98	3.98	0	i26
0.80	-1.07	0.71	1.05	4.00	0	i27
0.68	-0.50	-0.59	0.61	3.40	0	I28
0.66	-0.57	-0.89	0.72	3.32	0	I29
0.71	-0.71	-0.50	0.56	3.53	0	I30
0.64	-1.00	0.10	0.94	3.18	0	I31
0.71			0.91	3.53		ادارة الجودة الشاملة

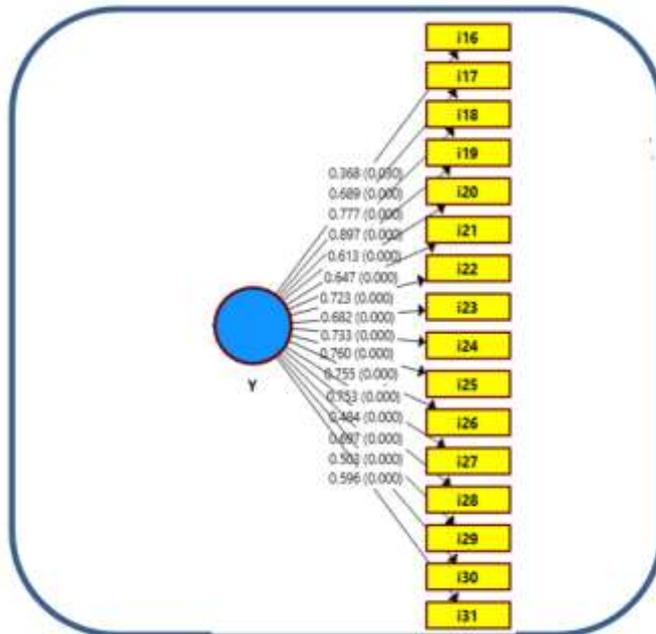
ثانياً: التحليل العاملي: تم استعما التحليل العاملي لقياس مدى تناسق اجابة المستجيبين لفقرات التخطيط الاستراتيجي وان هذا التناسق يؤكد مدى اختيار العينة بشكل صحيح من جانب ومن جانب اخر كفاية العينة, ويتوافر في برنامج (SMART PLS) معاملات التشعب ومستوى المعنوية اذ تم اعتماد مستوى معنوية (0.05) لقبول العامل , وهي كالاتي:

١. التحليل العاملي لفقرات التخطيط الاستراتيجي: حسب الشكل (١) الذي يظهر ان التخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاث ابعاد (الاختيار الاستراتيجي, التحليل الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي) و(٥) فقرات لكل بعد, واظهرت مخرجات التحليل العاملي ان جميع فقرات الابعاد امتازت بنسب تشعب معنوية طبقا الى مستوى المعنوية التي كانت اقل من (٠.٠٥) ما عدا فقرة (١٧,١١٢) كانت مستوى المعنوية لها اكبر من (٠.٠٥) والتي سيتم حذفها من التحليل القادم.

شكل (١) التحليل العاملي لفقرات التخطيط الاستراتيجي

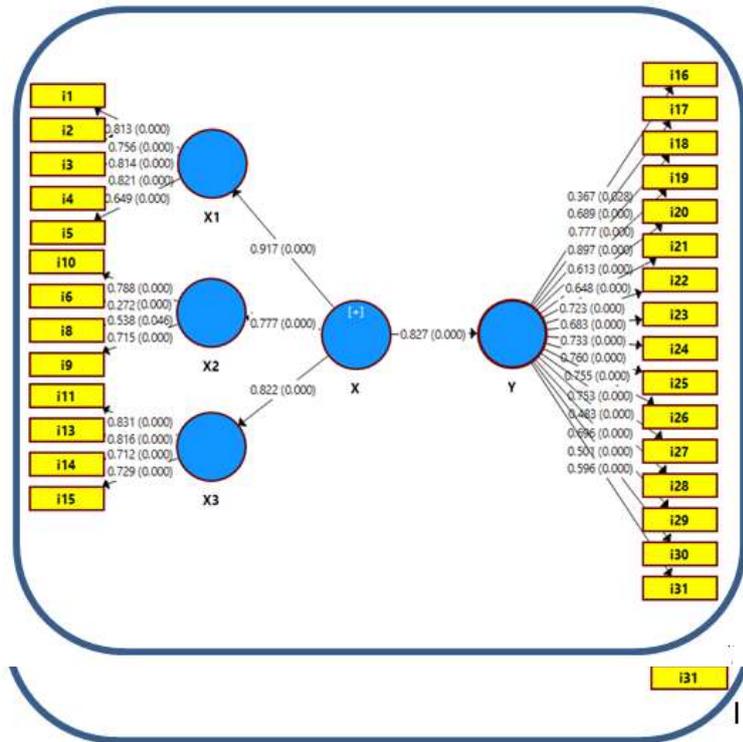


٢. التحليل العاملي لفقرات ادارة الجودة الشاملة: حسب شكل (١) الذي اظهر ان ادارة الجودة الشاملة التي تتكون من (٣١) فقرة , وحسب مخرجات التحليل العاملي التي اظهرت معاملات التشعب اقل من (٠.٠٥) وهذا يدل على ان جميع فقرات ادارة الجودة الشاملة متناسقة ومقبولة. شكل (٢) التحليل العاملي لفقرات ادارة الجودة الشاملة



ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير: يتم في هذه الفقرة على اختبار فرضيات التأثير للتعرف على نوع العلاقة من جانب ومن جانب اخر يتم تحديد مقدار التأثير ومعنويتها للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي وابعاده) في المتغير التابع (ادارة الجودة الشاملة), وتم استخدام اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار فرضيات التأثير, والتي افترض فيها الباحثة بوجود علاقة تأثير موجبة للتخطيط الاستراتيجي وابعادها في ادارة الجودة الشاملة, وان تحديد مقدار التأثير سيتم التعرف عليه من خلال ميل الانحدار المقاس ب (Beta) اما قبول او رفض يحدد من خلال (T) المحسوبة ب (T) الجدولية اذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولة ونسبة المعنوية ويعد ذو معنوية عندما يكون مستوى المعنوية اقل من (0.05) فتقبل الفرضية والعكس بالعكس, كما يتم التعرف على مدى التخطيط الاستراتيجي وابعاده تقسر من ادارة الجودة الشاملة باسعمال اسلوب معامل التحديد ومدى مقبولة يعتمد على مقدار التفسير بحجم (F) المحسوبة اذا كانت اكبر من (F) الجدولية, كانت النتائج كالآتي:

١. تحليل الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة, ومخرجات التحليل كما مبينة في الشكل (١) وجدول (٢):



الشكل (٣) معامل تأثير التخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة

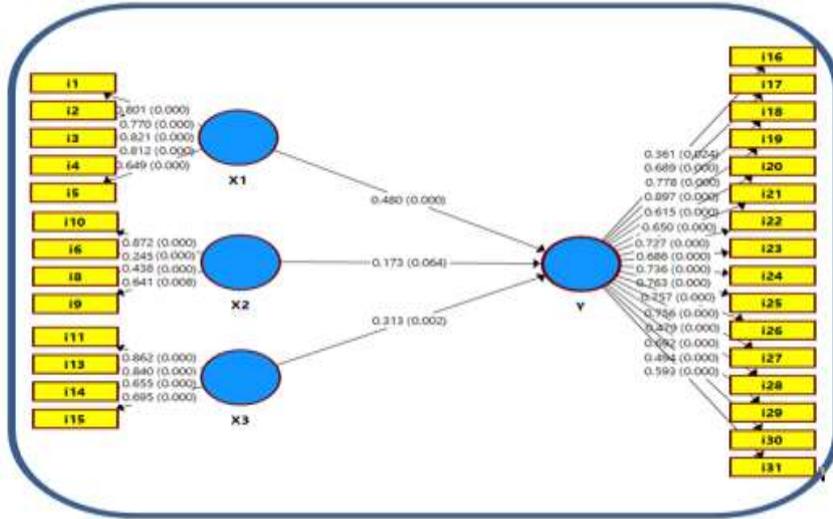
الجدول (٤) نتائج معامل التحديد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة					
المتغير المستقل	معامل التأثير $\beta$	قيمة T	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
التخطيط الاستراتيجي	٠.٨٢٧	١٨.٢٢٢	٠.٦٨٥	١٠٢.٢٠	٠.٠٠٠

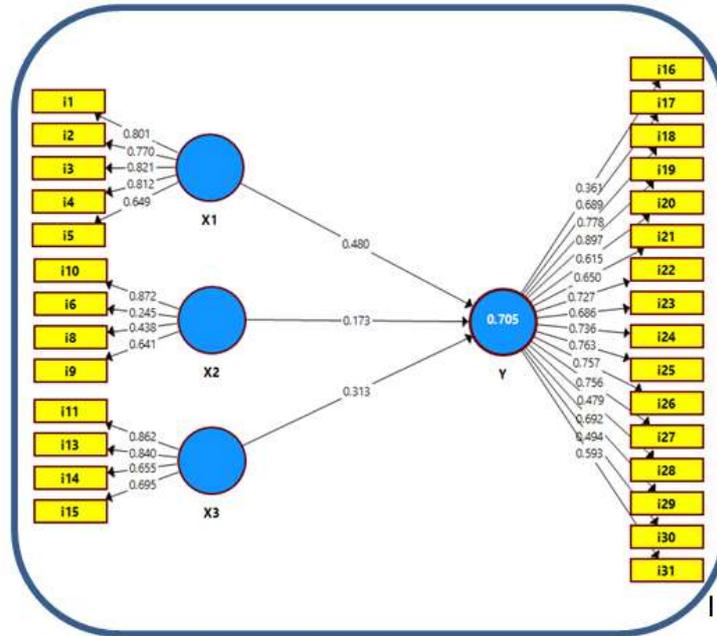
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

اظهرت مخرجات التحليل على وفق الشكل (٢) والجدول (٤) ان للتخطيط الاستراتيجي تأثيراً ايجابياً في ادارة الجودة الشاملة بمقدار (٨٣٪) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) وهو اقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الباحثة, وان التخطيط الاستراتيجي يفسر من ادارة الجودة الشاملة بنسبة (٦٩٪) والمتبقي (٣١٪) لبعض العوامل لم تدرس في هذا البحث, وان هذه النسبة مقبولة طبقاً الى (f) المحسوبة التي بلغت (١٠٢.٢٠) فهي اكبر مقارنة ب (f) الجدولية البالغة (٤), وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢. تحليل الفرضيات الفرعية: نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية لابعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي, التحليل الاستراتيجي, الاختيار الاستراتيجي) في ادارة الجودة الشاملة, والنتائج مبينة في الشكل (٢) والجدول (٤):



الشكل (٥) معاملات تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة



الجدول (٦) نتائج معامل التحديد لابعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة					
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد	قيمة T	معامل التأثير $\beta$	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٣٢.٦١	٠.٧٠٥	٣.٦٣٩	٠.٤٩	التوجه الاستراتيجي
٠.٠٦٤			١.٧٦٧	٠.١٧٣	التحليل الاستراتيجي
٠.٠٠٢			٣.١٤٠	٠.٣١٣	الاختيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

اظهرت نتائج التحليل على وفق الشكل (١) والجدول (٦) ان التوجه الاستراتيجي له تأثيراً ايجابياً في ادارة الجودة الشاملة مقداره (٤٩٪) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية التي افترضتها الباحثة, اما التحليل الاستراتيجي يؤثر في ادارة الجودة الشاملة مقداره (١٧٪)

بمستوى معنوية (٠.٠٦٤) وهي ليست مقبولة لأنها أكبر من (٠.٠٥)، كما يؤثر الاختيار الاستراتيجي في ادارة الجودة الشاملة بمقدار (٣١٪) بمستوى معنوية (٠.٠٠٢) وهي مقبولة لأنها أصغر من (٠.٠٥). وان ابعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر (٧١٪) من ادارة الجودة الشاملة والمتبقي (٢٩٪) لعوامل لم تدرس في هذا البحث وانها نسبة مقبولة طبقاً الى (f) المحسوبة البالغة (٣٢.٦١) التي تعد كبيرة مقارنة ب(f) الجدولية البالغة (٢.٦٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي وترفض على مستوى التحليل الاستراتيجي.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- ١- يساعد التخطيط في تطوير الجوده الشامله للمنظمات بما يجعلها تحقق ميزه تعليمية مقارنة بالمؤسسات الاخرى.
- ٢- ان دراسة طبيعة التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على زيادة ادائها التنظيمي والوقوف بحزم امام التهديدات التنظيمية التي تواجه هذه المؤسسات والذي يحد من فشلها بالاستجابة للتغير التنظيمي .
- ٣- تساهم هذه الدراسه في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشامله لتأسيس مدخل متكامل لتعزيز التخطيط الجودة في الكلية .
- ٤- أن موضوع ادارة الجودة الشامله من الموضوعات المعاصره التي لا زالت اطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستوى النظري والتنظيمي.

#### التوصيات

- ١- توصي الدراسة الجديدة الكلية سابقاً أن تمارس التخطيط الاستراتيجي وان تعمل بأنماج منظورات الاعمال لغرض تحقيق الاستفادة القصوى من تمازج هذه المفاهيم وذلك لمصلحة تحقيق اهداف الكلية.
- ٢- من الضروري الاستفادة من المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية وغيرها المستعمله في الدراسة الحالية وما توصل اليه من استنتاجات لتطبيقها في الكلية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- ٣- أن تعزيز ادارة الجودة الشامله في الكلية عينه الدراسه تتطلب ان تولي المدرسون اهتماماً أكبر بالتخطيط الاستراتيجي بهدف مواكبة التغيرات في الكلية والعمل على تقديم خدمات تعليمية تلبي حاجات الطلبة بالوقت المناسب.
- ٤- من الضروري على الكلية ان تستفيد من تجارب العالمية وذلك بالعمل على زيادة جودتها الشامله والتي من شأنها ان تسهم في دعم قدرتها الحالية على تحقيق التميز في ادائها.

#### المصادر العربية:

١. قاسم، زهراء نعيم (التوجه الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية ) ،جامعة
  ٢. الدرادكة، مأمون، والشبلي، عادل، الجودة في المنظمات الحديثة، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢ .
  ٣. الشمري، اباة مهدي صالح، (ممارسات التخطيط الاستراتيجي في تحول المستشفيات نحو الرياده
  ٤. عسكري، سمير ، ( أصول الادارة) دبي : دار القلم ، ١٩٨٧ .
  - ٥- غراب، كامل السيد "الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية" ، ط١، مطابع جامعة الملك سعود ،الرياض(١٩٩٥).
  - ٦- القريوتي، محمد قاسم "نظرية المنظمة والتنظيم" ، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (٢٠٠٠) .
  - ٧- العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، والعارضي، جليل كاظم، (الاداره الاستراتيجية
  - ٨ - داكر، بيتر، (التجديد والرياده، ممارسات ومبادئ) ، ترجمه حسين عبد الفتاح ، مركز الكتب الاردن عمان، الاردن. (١٩٩٦)
  - ٩- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة ط ١ ، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٠ .
  ١٠. محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، ط ١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن . ( ٢٠٠٢ )
  ١١. أبين منظور " لسان العرب " ١٩٩٤ دار صادر للنشر والتوزيع ، لبنان .
- الطويل، أكرم احمد ، سلطان، حكمت رشيد " أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة ١٢ . العراقية - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة نينوى -مجلة البحوث المستقبلية، العدد الرابع، تموز(٢٠٠١).

١. Packand, Thomas "TQM and Organizational-Change and Development" (2002) USA: McGraw-Hill .
٢. Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" Journal of Marketing, 58 (January), 46-55.
٣. Feigenbaum, Armand V "Total – Quality control "3<sup>rd</sup> edition , mc Graw - Hill , Inc , publishing company , new York, 1991.
٤. Dilworth, James B. **Operation Management Design Planning and Control of manufacturing and services** , k mc graw – Hill, 1992.
٥. Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (1998), "Operations management", USA, Prentice – Hall, Inc.
6. Staggs, Pamela " Strategic Planning as a Total Quality Management Critical Success" Journal of Organizational Leadership, Vol.1, No.1, 1999
7. Peters, T.J." Quality Concepts and Principles " (2001) Quality Council of Indiana, CQ/ A-[www.qualitycouncil.com.samples.cqia](http://www.qualitycouncil.com.samples.cqia).
8. Campo, Filemon, " Business Policy and Strategy " , Chang Y.N., Good Year Publihing, (1980)