



إدراك القدرات التنافسية للمنظمات من خلال الجودة الشاملة

أ.د. محمد أحمد عيشوني

ندوة الأسبوع الوطني للجودة ، المجلس السعودي للجودة ، ٥ نوفمبر ٢٠٢٣

الجودة والقدرات التنافسية

- الجودة هي ذلك العنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- في أي صناعة أو قطاع، سواء كان في التصنيع أو الخدمات الصحية أو التعليمية، يتوقع العملاء منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجاتهم وتتجاوز توقعاتهم.
- تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بالتسارع التكنولوجي والاضطرابات والأزمات، ويعد تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بكفاءة وفعالية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات للبقاء في صدارة المنافسة.
- لهذا كان شعار الأسبوع العالمي للجودة لهذا العام ٢٠٢٣، هو "الجودة: إدراك قدراتك التنافسية (**Quality: Realizing your competitive potential**)".



القدرات / المقدرة المؤسسية (Organizational Capability)

المقدرة المؤسسية هي "أشياء تعرف أي المنظمة كيفية القيام بها على نحو جيد، وقدرتها على استخدام الموارد، وإنجاز المهام، والتصرف على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق الإنجاز وفق أعلى معايير الأداء".

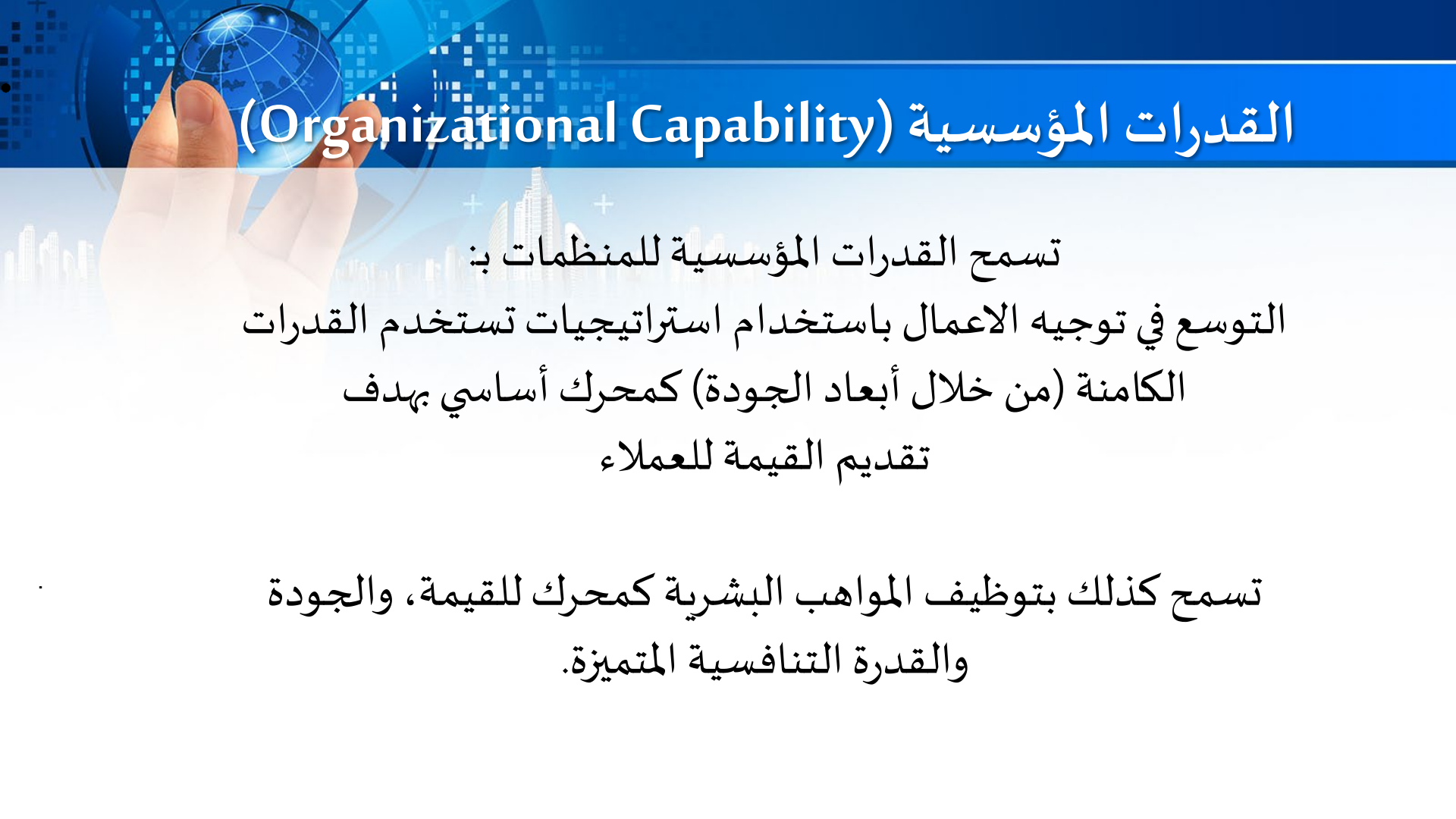
تعني المقدرة المؤسسية بإيجاد ثقة مستدامة في الاداء ومنه تحقيق ميزة تنافسية دائمة من خلال التركيز على أربع أبعاد رئيسية:

رأس مال العملاء،

رأس المال البشري،

رأس المال التنظيمي،

رأس المال الاجتماعي

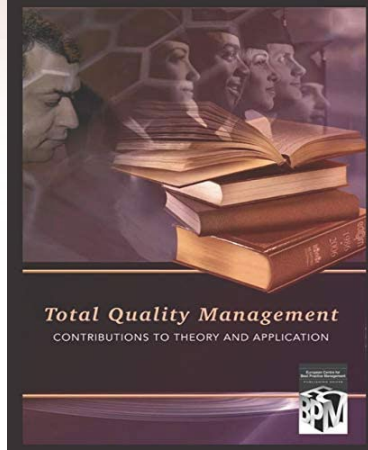


القدرات المؤسسية (Organizational Capability)

تسمح القدرات المؤسسية للمنظمات بـ:
التوسع في توجيه الاعمال باستخدام استراتيجيات تستخدم القدرات
الكامنة (من خلال أبعاد الجودة) كمحرك أساسي بهدف
تقديم القيمة للعملاء

تسمح كذلك بتوظيف المواهب البشرية كمحرك للقيمة، والجودة
والقدرة التنافسية المتميزة.

أبعاد الجودة (Hard and Soft Dimensions of Quality)



Zairi, (2009)

إدارة الجودة الشاملة ليست مبادرة لدعم المنظمة في أداء الأعمال، بل هي مجال الأعمال بذاته، تحقق من خلالها ميزتها التنافسية.

تمثل أبعاد الجودة تلك العوامل الحرجة للتطبيق الناجح لإدارة الجودة (Critical Success Factors) في المنظمات.

أبعاد القيادة

الرؤية والرسالة

سياسة الجودة

التوجه والاهداف

عمليات التواصل

قياس الأداء

التركيز على العملاء والسوق

الابعاد الناعمة

حل المشاكل

العمل الجماعي

الابداع والابتكار

التحسين المستمر للعمليات

التمكين والتحفيز

منهجية العملية

الابعاد الصلبة

أدوات وتقنيات الجودة

القياس

النظم الإدارية والتقنية

الإجراءات

المواصفات والمعايير

كيف يمكن للمنظمات تحقيق قدراتها التنافسية من خلال الجودة؟

فهم عملائك (Understand your Customers)

تطوير ثقافة الجودة (Develop a culture of quality)

قم بتمييز منتجاتك وخدماتك (Differentiate your products and services)

قم بتحسين عملياتك باستمرار (Continuously improve your processes)

قم بتبني الابتكار (Embrace Innovation)

١ - فهم احتياجات العملاء (Understand your Customers)

إن فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم هو الخطوة الأولى نحو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

يتحقق ذلك من خلال:

- فهم احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين
- مواءمة الأهداف التنظيمية مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم
- تحقيق وتلبية متطلبات العملاء
- العمل على تجاوز توقعات العملاء
- قياس رضا العملاء
- إدارة علاقات مع العملاء (CRM)
- تجربة العملاء (CEM)



تقييم احتياجات العملاء

(Customer Needs Assessment)

دراسة السوق (Market Research):

دراسة المنافسة – تقارير الصناعة

خريطة تجربة العملاء (Customer

Journey Mapping)

١ - فهم احتياجات العملاء (Understand your Customers)



- يتطلب فهم احتياجات العملاء جمع وتحليل البيانات المتعلقة بشكاوى العملاء وتفضيلاتهم واستخدام هذه المعلومات لتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم.



- من خلال التفاعل المستمر مع العملاء، يمكن للمنظمات الحصول على فهم أعمق لاحتياجات العملاء والعمل على تلبية تلك الاحتياجات وتجاوزها لتحقيق إمكاناتها التنافسية في السوق.



- يمكن أن تكون أدوات الجودة مثل استبيانات العملاء ومجموعات التركيز والتحليل الإحصائي مفيدة في هذه العملية.

٢ - تطوير ثقافة الجودة (Developing a Culture of Quality)

- يجب على المنظمات تطوير ثقافة الجودة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة باستمرار.



- يعتمد تطوير ثقافة الجودة داخل المنظمة بشكل كبير على القيادة، حيث يعمل القادة كحجر الزاوية لغرس وتعزيز قيم الجودة والتحسين المستمر في العمليات.
- يتضمن ذلك توفير البيئة التنظيمية التي تساعد جميع العاملين على فهم وإدراك أهمية الجودة والالتزام بتقديم منتجات وخدمات بما يحقق متطلبات العملاء.
- يتطلب هذا التدريب والتعليم المستمر وإنشاء مؤشرات وأهداف للجودة التي تتم مراجعتها وتحديثها بانتظام.

دور القيادة في تطوير ثقافة الجودة

١. تحديد الرؤية:

الوضوح: يحدد القادة وينقلون رؤية واضحة للجودة، موضحين ما تعنيه للمنظمة، وسبب أهميتها، وكيف تتوافق مع مهمة المنظمة وأهدافها طويلة المدى.

المواءمة: التأكد من أن رؤية الجودة تتماشى مع الأهداف والقيم الاستراتيجية للمنظمة.

٢. القيادة بالهـام:

السلوك: يجب على القادة أن يجسدوا قيم الجودة في سلوكهم، وقراراتهم، وتفاعلاتهم، وأن يضعوا معياراً ليتبعه الآخرون.

الاتساق: الحفاظ على الاتساق في تعزيز معايير الجودة والالتزام بها، وتعزيز أهمية الجودة.



دور القيادة في تطوير ثقافة الجودة

٣. التعليم والتدريب:

- **نشر الثقافة والتوعية:** يضمن القادة تثقيف الموظفين حول معايير الجودة والمنهجيات وأفضل الممارسات.
- **تنمية القدرات والمهارات:** توفير التدريب والموارد اللازمة لتطوير المهارات اللازمة للحفاظ على الجودة وتحسينها.

٤. المشاركة والتواصل:

- **الحوار المفتوح:** تعزيز الحوار المفتوح حيث يشعر الموظفون بالارتياح عند مناقشة قضايا الجودة واقتراح التحسينات.
- **ردود الفعل:** تقديم ردود فعل بناءة والاعتراف لتشجيع الالتزام بمعايير الجودة والتحسين المستمر.

دور القيادة في تطوير ثقافة الجودة

٥. تخصيص الموارد:

- **الاستثمار:** تخصيص الموارد (الوقت والمال والموظفين) نحو مبادرات تحسين الجودة.
- **التكنولوجيا:** الاستثمار في التكنولوجيا والأدوات التي يمكن أن تساعد في مراقبة الجودة وإدارتها وتحسينها.

٦. التمكين:

- **اتخاذ القرار:** تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات التي تدعم معايير الجودة.
- **حل المشكلات:** تشجيع الموظفين على تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة وحلها.

٧. التحسين المستمر:

- **تقييم العملية:** مراجعة العمليات وتحسينها بانتظام لتحسين الجودة.
- **ثقافة التعلم:** تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين، وتشجيع الفرق على التعلم من النجاحات والإخفاقات.

دور القيادة في تطوير ثقافة الجودة

٨. تقديم التقدير والمكافأة (Recognition and Reward):

- **الحوافز:** تنفيذ أنظمة التقدير والمكافأة لتحفيز إنجازات الجودة والتحسينات.
- **الاحتفاء بالنجاح:** الاحتفال بنجاحات الجودة، والاعتراف بجهود ومساهمات الأفراد والفرق.

٩. الالتزامات والمشاركة الخارجية (External Engagement):

- **قياس الأداء (Benchmarking):** التعامل مع المعايير الخارجية ومعايير الصناعة لمواكبة أفضل الممارسات في إدارة الجودة.
- **بناء العلاقات (Networking):** بناء شبكات للعلاقات مع المنظمات الأخرى التي تركز على الجودة للتعليم وتبادل المعرفة.

٣ - اعمل على أن تميز منتجاتك وخدماتك (Differentiate your products and services)

- بمجرد أن تفهم متطلبات ورغبات عملائك، فإن الخطوة التالية هي العمل على أن تكون منتجاتك وخدماتك متميزة عن منتجات وخدمات المنافسين.
- يمكن القيام بذلك عن طريق تحديد المميزات الفريدة التي تقدمها منتجاتك وخدماتك، مثل الجودة الفائقة أو أوقات التسليم الأسرع أو الخدمة الأكثر تخصيصًا (Customized Product or Service).
- تساعد أدوات الجودة مثل قياس الأداء مع المنظمات الرائدة (Benchmarking) وعرض القيمة (Value Proposition) والابتكار (Innovation) في تحديد المجالات التي يمكنك من خلالها تمييز عروضك.



استراتيجيات تحقق التميز في منتجاتك وخدماتك

١. عرض القيمة الفريدة (UVP)

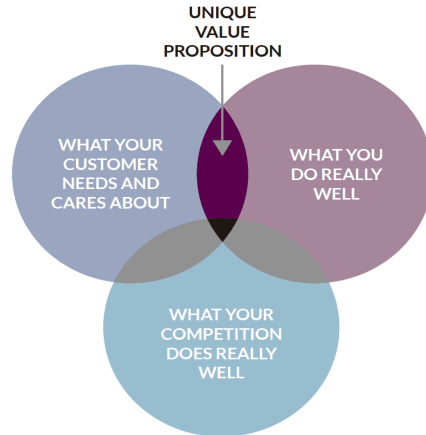
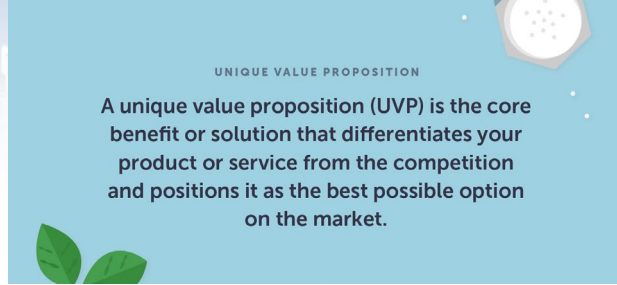
قم بتقديم عرض للقيمة مقنع، يوضح ما يجعل عروضك والحلول المقدمة فريدة وذات قيمة للعملاء.

٢. التميز في الجودة:

ضمان الجودة العالية في المنتجات أو الخدمات كميزة عن المنافسين، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وكسب ولائهم للمنظمة.

٣. الابتكار:

تطوير ميزات أو تصميمات أو تقنيات مبتكرة تميز عروضك عن المنافسين في الصناعة.



استراتيجيات تحقق التميز في منتجاتك وخدماتك

٣. التخصيص (Customization):

تقديم خيارات التخصيص التي تسمح للعملاء بتخصيص المنتجات أو الخدمات وفقًا لاحتياجاتهم أو تفضيلاتهم المحددة.

٤. الاستدامة (Sustainability):

تبني الممارسات الصديقة للبيئة والاستدامة في منتجاتك أو خدماتك، والتي يمكن أن تجذب المستهلكين المهتمين بالبيئة.

٥. بناء الشراكات الاستراتيجية (Strategic Partnerships):

قم بتكوين شراكات إستراتيجية يمكنها تعزيز عروضك من منتجات وخدمات ذات مميزات تنافسية.

استراتيجيات تحقق التميز في منتجاتك وخدماتك



من خلال الاستفادة بشكل فعال من هذه الاستراتيجيات، يمكن للمنظمات:

- أن تجعل من منتجاتها وخدماتها متميزة عن المنافسين،
- خلق ميزة تنافسية في السوق،
- تعزيز ولاء العملاء وتفضيلاتهم.

٤ - التحسين المستمر للعمليات (Continuous Process Improvement)



للحفاظ على ميزتك التنافسية مع مرور الوقت، من الضروري تحسين عملياتك بشكل مستمر للتأكد من أنك تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة بكفاءة وفعالية.

يتطلب هذا غرس ثقافة التحسين المستمر، حيث يتم **تمكين الموظفين من تحديد المشكلات وحلها واقتراح وتنفيذ التحسينات المناسبة في العملية.**

أدوات الجودة ومنهجياتها ضرورية في هذه الخطوة.



٤ - التحسين المستمر للعمليات (Continuous Process Improvement)

- **قياس وتحسين الأداء** والقدرات المؤسسية وفق خطط واضحة
- التنسيق بين أنشطة التحسين في العمليات على كل المستويات
- **تمكين الموظفين** من إجراء عمليات التحسين من خلال تأصيل التدريب ونقل الخبرة والمعرفة
- التأكد من إمكانية الوصول إلى **البيانات الدقيقة والموثوقة** من واقع العملية الإنتاجية أو الخدمة.
- استخدام المنهجيات المناسبة لتحليل البيانات وأدوات الجودة (الأساسية والجديدة) والاستعانة بالمواصفات القياسية الحديثة (الايزو ١٧:٢٠٢١ و ٩:٢٠٢٣).
- الموازنة بين تحليل البيانات مع **الخبرة العملية** و**التفكير الإبداعي**.
- الاحتفاء بالتحسينات والإنجازات



٥ – تبني الابتكار (Embarass Innovation)

للبقاء في صدارة المنافسة، يعد تبني الابتكار والانفتاح على الأفكار والأساليب الجديدة أمرًا ضروريًا.

يمكن أن يشمل ذلك الاستثمار في البحث والتطوير، والتعاون مع منظمات أو خبراء آخرين، وتجربة تقنيات أو نماذج أعمال جديدة (Business Models).

تساعد أدوات الجودة مثل التفكير التصميمي (Design Thinking) وتحليل أنماط الفشل والتأثير (FMEA) وكذا التقنيات الواردة في المواصفات الدولية (ISO 10009; ISO 10017) في تعزيز الابتكار في المنظمات وإدارة المخاطر المرتبطة بالأفكار والأساليب الجديدة.

مواصفات دولية مساعدة

Licensed to PCS Assessores / Jorge Armas (jorge.arms@pcsassessors.com.mx)
ISO Store Order: OP-680278 License #1 / Downloaded: 2023-04-08
Single user license only; copying and redistribution prohibited.

DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 10009

ISO/TC 176/SC 3

Secretariat: SA

Voting begins on:
2023-02-13

Voting terminates on:
2023-05-08

Quality management — Guidance for quality tools and their application

Management de la qualité — Lignes directrices pour des instruments et techniques qualités pour l'ISO 9001

ICS: 03.120.10



Please share your feedback about the standard. Scan the QR code with your phone or click the link.

[Customer Feedback Form](#)

3. DOCUMENTS EN L'ÉVALUATION DU DRAFT.

IN ADDITION TO THEIR EVALUATION AS BEING ACCEPTABLE FOR INDUSTRIAL, TECHNOLOGICAL, COMMERCIAL, AND USER PURPOSES, DRAFT INTERNATIONAL STANDARDS MAY ON OCCASION HAVE TO BE CONSIDERED IN THE LIGHT OF THEIR POTENTIAL TO BECOME STANDARDS TO WHICH REFERENCE MAY BE MADE IN NATIONAL REGULATIONS.

RECIPIENTS OF THIS DRAFT ARE INVITED TO SUBMIT, WITH THEIR COMMENTS, NOTIFICATION OF ANY RELEVANT PATENT RIGHTS OF WHICH THEY ARE AWARE AND TO PROVIDE SUPPORTING DOCUMENTATION.



Reference number
ISO/DIS 10009:2023(E)

© ISO 2023

INTERNATIONAL STANDARD

**ISO
10017**

First edition
2021-07

Quality management — Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2015

Management de la qualité — Recommandations relatives
aux techniques statistiques pour l'ISO 9001:2015

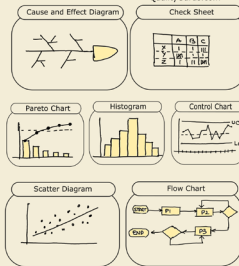


Reference number
ISO 10017:2021(E)

© ISO 2021

Seven Basic Quality Tools

QualityGurus.com



7 Management Tools



التدريب و إدراك الميزة التنافسية

تحقق المنظمات من خلال التدريب المستمر لموظفيها العديد من المكاسب أهمها:

- تحقيق رضا العملاء (Customer Satisfaction)
 - النجاحات المالية (Business results)،
 - فوائد أخرى منها: المحافظة على الكفاءات (Talent retention) والتقليل من التسرب الوظيفي (Reduced employee turnover)، والرفع من مستوى الانتماء لديهم (Employee engagement)، وتحسين مستوى الصحة المهنية والسلامة في بيئات العمل (Improve Occupational Health and Safety in work environment).
- هذا مما لا شك فيه، أنه يساعد المنظمة في تحقيق التميز المستدام، والمحافظة على الميزة التنافسية، في عالم الاضطرابات والتقلبات المتسارعة والتحديات الخطيرة، حيث أن النجاح الحقيقي للمنظمات يكون عبر مواردها البشرية (Zairi, 2003, 2005).

أهمية التدريب والتعليم لنجاح إدارة الجودة في المنظمات

النقطة (6): تأصيل التدريب للموظفين (Institute the training). النقطة (13): تأسيس برامج قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي للعمال (Institute vigorous program for Education and self-improvement)	النقطة (4): توفير التدريب والتعليم للجميع (Given everyone training)	النقطة (8): تدريب المشرفين والمندوب (Supervisors and managers training)
العالم ديمغ	العالم جوران	العالم كروسي
		

أفضل الممارسات في الاستثمار في بناء قدرات الموارد البشرية

المواصفة البريطانية (liP-v6:2015)
 المستثمرون في الأفراد (liP: Investors in People)
 هي معيار يحدد مستوى الممارسة
 الجيدة لتدريب وتطوير الأفراد في بيئة
 الأعمال، حيث توفر هذه المواصفة إطاراً
 مرجعياً لتحسين أداء الأعمال والقدرة
 التنافسية من خلال تطوير الموظفين
 وتشجيع التحسين المستمر.



1	قيادة وإلهام الموظفين	1	ممارسة القيادة
2	عش القيم والعادات المؤسسية	2	(Leading)
3	تمكين ومشاركة الموظفين	3	
4	إدارة الأداء	4	توفير الدعم
5	الاعتراف ومكافأة الأداء الجيد	5	(Supporting)
6	تنظيم العمل	6	
7	بناء القدرات (التدريب والتمكين)	7	إجراء التحسين
8	إجراء التحسين المستمر	8	المستمر
9	تحقيق والمحافظة على النجاح المستمر	9	(Improving)

الشكل 3-10 أسس وعمليات المواصفة البريطانية (liP-v6:2015)

بناء القدرات والتدريب في مجال الجودة

بناء القدرات في مجال الجودة والسلامة والصحة المهنية

يعتبر تدريب الموظفين من كافة المستويات الوظيفية أحد العوامل الرئيسية للتطبيق الفعال لنظم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ونظم إدارة الصيانة الإنتاجية (TPM)، وبقية النظم الإدارية في المنظمات.

إن عملية التدريب تساهم في تمكين المنظمة من خلق ثقافة مؤسسية تقوم على الجودة، حيث يجب أن يشمل التدريب كافة جوانب إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم عامة، وعمليات التركيز على العملاء، وتقييم فاعلية النظام، وعمليات التحسين المستمر. كما يجب أن يغطي التعليم والتدريب تنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد، وكذلك آليات وتقنيات حل المشاكل وتحسين العمليات.



البروفيسور محمد زايري (2020)

خطة بناء القدرات والتدريب في مجال الجودة

نشر الثقافة

المشاركة في برامج التوعية ونشر ثقافة الجودة

- عضوية في الجمعيات المهنية المتخصصة (سفراء الجودة، الجمعية الأمريكية للجودة، والمجلس السعودي للجودة)
- نشر ثقافة الجودة خلال المناسبات العالمية (الشهر العالمي للجودة، اليوم العالمي للسلامة، اليوم العالمي للقياس، ...)
- الاستفادة من المنتديات ومنصات التواصل الاجتماعي للجمعيات المتخصصة وخبراء الجودة

التطبيق العملي

المساهمة في المشاريع الاستشارية

- المشاركة في المشاريع الاستشارية تطوعياً (لدى منظمات العمل الخيري) أو بمقابل مادي لقطاعات الأعمال
- المشاركة في برامج التقييم لجوائز الجودة والتميز المؤسسي المحلية والدولية
- الاطلاع على التقارير الفنية للدراسات الاستشارية (أفضل الممارسات)
- العمل على مشاريع التحسين أو برامج الاعتماد داخل المنظمة

التقييم والتحسين

تقييم وتحسين الخطة المؤسسية أو الشخصية

- إخضاع الخطة التدريبية لعملية التقييم والتحسين المستمر
- الاقتداء بعلماء الجودة والتميز (زائري مؤلف أكثر من 100 كتاب، آخره في أزمة كوفيد 19، جوران على عمر 103 سنة يقدم ورشته التدريبية، ويضع اللمسات الأخيرة لكتابه الأخير)

التعلم الأكاديمي

أخذ التعليم الأكاديمي المتخصص في مجالات الجودة، والسلامة

- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا (الماجستير والدكتوراه)

إكتساب المعرفة

الاطلاع على أمهات المراجع العلمية

- اقتناء والاطلاع على أمهات المراجع العلمية (Juran's Quality Handbook ASQ Certified Quality/ Excellence Manager, Zairi books.)
- المجالات العلمية المتخصصة في مجالات الجودة والسلامة والصحة المهنية (Quality Progress, Safety Professional)
- التقارير الفنية والدراسات الصادرة عن مكاتب الاستشارات العالمية (Zairi Institute, Juran Institute)

التدريب المعتمد

تطوير المهارات من خلال البرامج التدريبية المعتمدة

- أخذ دورات تخصصية معتمدة في مختلف مجالات الجودة والسلامة والصحة المهنية ونظمها العالمية
- المشاركة كمتحدث أو مشارك في المؤتمرات الدولية والوطنية، وورش العمل المتخصصة
- إعطاء دورات تدريبية (تطوعية أو بمقابل) في مجال التخصص والاهتمام

القدرات المؤسسية (Organizational Capability)



الجودة رسالتنا
Dedicated to Quality



المجلس السعودي للجودة
SAUDI QUALITY COUNCIL



شكرا

Thank you

Merci



m.aichouni@uoh.edu.sa



<https://www.linkedin.com/in/mohamed-aichouni/>