

# التخطيط الاستراتيجي للجودة

## Quality Strategic Planning

---

تغريد السيد

كلية ريادة الأعمال – بكالوريوس إدارة الجودة

- مفاهيم أساسية في الجودة والتخطيط الاستراتيجي
- أدوات التخطيط الاستراتيجي للجودة
- صياغة استراتيجيات الجودة وقياس الأداء
- تحديات و توجهات معاصرة في إدارة الجودة

## المخرجات المتوقعة من الدرس

- شرح المفاهيم الأساسية للجودة و التخطيط الاستراتيجي
- تحديد أدوات تحليل الجودة وربطها بالبيئات التنظيمية
- إجراء تحليل SWOT , PESTLE لوضع استراتيجيات جودة فعالة
- تقييم نجاح استراتيجيات الجودة عبر مؤشرات الأداء
- اقتراح حلول مبتكرة لتحديات الجودة في بيئات عمل متعددة
- تقديم عروض حول دراسات حالة لاستراتيجيات جودة ناجحة
- المشاركة في مناقشات جماعية حول تحديات التطبيق العملي

- مادة "الخطيط الاستراتيجي للجودة"، تمثل حجر الأساس في بناء منظمات عالية الأداء وقدرة على تحقيق التميز المستدام. في عالم يتسم بالتنافسية المتزايدة والتغيرات المتسارعة، لم تعد الجودة مجرد خيار ثانوي، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تحدد نجاح المنظمات أو فشلها.
- تهدف هذه المادة إلى تزويديكم بالأدوات المعرفية والمهارات العملية الالزمة لتصميم وتنفيذ استراتيجيات جودة فاعلة توافق متطلبات العصر. سنتعرف معاً على كيفية تحويل مفاهيم الجودة من مجرد شعارات إلى خطط عمل ملموسة تعزز القدرة التنافسية وتضمن رضا العملاء.

## تعريف التخطيط الاستراتيجي للجودة



هو عملية منهجية لتحديد أهداف الجودة طويلة المدى ووضع الخطط لتحقيقها، مع مراعاة الموارد والقدرات الداخلية والعوامل الخارجية. يدمج بين رؤية المنظمة وأدوات الجودة لضمان التميز التنافسي والرضا المستدام للعملاء.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي للجودة



- تحويل الجودة من مفهوم روتيني إلى استراتيجية محورية.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة الحصة السوقية.
- تحقيق الامتثال للمعايير المحلية والدولية (مثل (ISO 9001)

# المفاهيم الأساسية والأدوات في التخطيط الاستراتيجي للجودة



## أ. إدارة الجودة الشاملة (TQM):

- مفهومها: فلسفة إدارية تركز على مشاركة جميع الأفراد في تحسين الجودة بشكل مستمر، مع وضع العميل في صلب الأولويات.
- علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي:
  - توفر إطاراً لدمج الجودة في الثقافة التنظيمية.
  - تعزز التعاون بين الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة.

## المفاهيم الأساسية والأدوات في التخطيط الاستراتيجي للجودة



- مثال تطبيقي: استخدام SWOT في قطاع الصحة لتحديد فرص تحسين جودة الخدمات.

### ب. تحليل (SWOT)

- أداة تشخيصية لتقدير:
- نقاط القوة الداخلية (مهارات العمالة، التكنولوجيا).
- نقاط الضعف (عوائق عملية، نقص الموارد).
- الفرص الخارجية (طلب السوق، شراكات جديدة).
- التهديدات (منافسة شديدة، تغيرات قانونية).

# المفاهيم الأساسية والأدوات في التخطيط الاستراتيجي للجودة

## ج. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

- **البيئة الداخلية:** تقييم الهيكل التنظيمي، والعمليات، والموارد البشرية.
- **البيئة الخارجية:** دراسة العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية (تحليل PESTEL)

## تحديد أهداف الجودة ووضع الاستراتيجيات

أ. صياغة الأهداف:

- استخدام معايير SMART:

- محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق ،واقعية، محددة زمنياً -

مثال: "خفض معدل الأخطاء في الإنتاج بنسبة ٢٠ % خلال عامين."

ب. تصميم الاستراتيجيات:

- اعتماد منهجيات مثل:

- إعادة هندسة العمليات

- تبني التقنيات الذكية (لمراقبة الجودة).

- دراسة حالة: تطبيق شركة Toyota لاستراتيجية "كايزن" لتحسين الجودة بشكل مستمر.



## استدامة استراتيجيات الجودة

أ. التحسين المستمر:

- تطبيق نموذج PDCA (Plan-Do-Check-Act).
- تعزيز ثقافة الابتكار عبر الحوافز وتدريب الموظفين.

ب. التكيف مع التغيرات:

- المرونة في تحديث الخطط وفقاً لتحولات السوق.
- مثال: استجابة قطاع التعليم العالي لمعايير الجودة العالمية بعد جائحة كوفيد-١٩.

## ثقافة الجودة ودور القيادة

### أ. بناء الثقافة:



- تعزيز الشفافية، والحوار المفتوح، والمشاركة في صنع القرار.
- مبادرات: ورش عمل، حملات توعوية، أنظمة مكافآت مرتبطة بالجودة.

### ب. دور القيادة:

- القائد كمثال يُحتذى في الالتزام بالجودة.
- تفويض الصلاحيات وتمكين الفرق
- نماذج قيادية: التحويلية، الخدمية

## مقاييس الأداء والتقييم



### أ. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

- كمية: معدل الإرجاع، وقت دورة الإنتاج.
- نوعية: رضا العملاء، سمعة العلامة التجارية.

### ب. أدوات القياس: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

- التغذية الراجعة: تحليل البيانات لاتخاذ قرارات تصحيحية.
- مثال: استخدام نظام Six Sigma لتقليل التباين في العمليات.

## الأدوات المتقدمة في التخطيط الاستراتيجي للجودة

### أ. تحليل سلسلة القيمة:

- مفهومها: تحليل كل نشاط في المنظمة لتحديد فرص تحسين الجودة وتقليل الهدر.
- التطبيق: استخدامها في قطاع التصنيع لتحسين تدفق المواد وتقليل التكاليف.

### ب. نموذج **BALDRIGE (Malcolm Baldrige Criteria)**:

- إطار عمل لتقدير الأداء الشامل للمنظمة عبر 7 محاور (القيادة، التخطيط، العملاء، المعرفة، العمليات، النتائج).
- فوائده: تحديد الفجوات بين الأداء الحالي وأفضل الممارسات العالمية.

## الأدوات المتقدمة في التخطيط الاستراتيجي للجودة

### ج. منهجية Six Sigma

- مفهومها: تقليل التباين في العمليات لتحقيق جودة عالية (٤,٣ عيوب لكل مليون فرصة).

- مراحل DMAIC:

تحليل الأسباب ، قياس الأداء ، تحديد المشكلة ، تحسين ، مراقبة).

- مثال: تطبيقها في قطاع الخدمات المالية لخفض أخطاء المعاملات

# إدارة المخاطر في استراتيجيات الجودة



## \* مفهوم إدارة المخاطر:

- تحديد التهديدات المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهداف الجودة (مثل تعطل المعدات، تغييرات التشريعات).
- أدوات: تحليل FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) لتقدير تأثير وحدة الأعطال.

## إدارة المخاطر في استراتيجيات الجودة

\* دمج إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي:

- تضمين خطط طوارئ (Contingency Plans) في الاستراتيجيات.

- مثال: قطاع الطيران يخطط لمواجهة مخاطر نقص قطع الغيار عبر شراكات بديلة.

## التكنولوجيا والتحول الرقمي في إدارة الجودة



### أ. أدوات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة:

- استخدام خوارزميات التعلم الآلي للتنبؤ بحدوث العيوب في الإنتاج.
- دراسة حالة: تطبيق أجهزة الاستشعار في الزراعة الذكية لمراقبة جودة المحاصيل.

### ب. المنصات الرقمية لإدارة الجودة:

- أنظمة (ERP) مثل (SAP) لربط بيانات الجودة بالإدارات المختلفة.
- فوائدها: تحسين الشفافية، وتسريع اتخاذ القرارات.

## الجودة والاستدامة الشاملة (البيئية والاجتماعية)

أ. معايير الاستدامة:

- الربط بين جودة المنتج والمسؤولية الاجتماعية (CSR) والمعايير البيئية (مثل ISO 14001)
- مثال: شركات السيارات الكهربائية التي تدمج معايير الاستدامة في سلسلة التوريد.



ب. الاقتصاد الدائري (Circular Economy):

- تصميم المنتجات لإعادة الاستخدام أو التدوير، مما يعزز جودة دورة الحياة الكاملة.
- تطبيقات: استخدام مواد معاد تدويرها في صناعة الأجهزة الإلكترونية.

# التحديات العملية في تنفيذ استراتيجيات الجودة



**أ. مقاومة التغيير:**

- أسبابها: الخوف من فقدان الوظائف، عدم الوضوح في الرؤية.

- الحلول:

- تدريب الموظفين على فوائد التغيير.

- مشاركة النجاحات الأولية لتعزيز الثقة.

**ب. نقص الموارد:**

- كيفية التغلب عليه:

- تعزيز الشراكات الخارجية.

- استخدام منهجيات ترشيد التكاليف (مثل (Lean Management

## أ. نجاح شركة Samsung في تطبيق Six Sigma

- خفضت العيوب بنسبة ٥٠٪ عبر تدريب آلاف الموظفين على الأدوات الإحصائية.

## ب. تجربة قطاع الصحة في فنلندا في تحقيق الجودة الشاملة:

- ربط التخطيط الاستراتيجي برضاء المرضى من خلال نظام تقييم أداء مستمر.

# مستقبل التخطيط الاستراتيجي للجودة



## أ. اتجاهات ناشئة:

- الجودة الشخصية (Personalized Quality): تخصيص المنتجات حسب بيانات العملاء (مثل التكنولوجيا القابلة للارتداء).

- الجودة في الاقتصاد التشاركي: ضمان معايير عالية في منصات المشاركة (مثل أوبر Airbnb)

## ب. مهارات المستقبل لمختصي الجودة:

- الإلمام بالتحليل البيانات (Data Literacy).  
- فهم التشريعات العالمية المتعلقة بالاستدامة والذكاء الاصطناعي.

## نشاط تفاعلي إضافي

محاكاة عملية: تقسيم الطلاب إلى فرق لتصميم خطة استراتيجية جودة لمؤسسة افتراضية، مع تحديد:



- الأهداف (SMART)
- الأدوات المستخدمة (مثل Six Sigma ، SWOT ، KPIs)
- مؤشرات الأداء (KPIs)
- عرض النتائج ومناقشة التحديات والحلول.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة ليس عملية ثابتة، بل ديناميكية تتطلب التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.
- سؤال: كيف يمكن توظيف الذكاء الاصطناعي في مؤسساتكم لتحقيق قفزة في جودة الخدمات؟

# اختبار سريع ١

١- أي من الآتي يعد من مؤشرات الأداء (KPIs):

أ- عدد الموظفين

ج- لون المنتج

ب- معدل رضا العملاء

د- حجم المبني

٢- أي من هذه الشركات اشتهرت بتطبيق مبدأ (الكايزن):

أ- Apple

ج- Microsoft

ب- Toyota

د- Nike

١ - ب / معدل رضا العملاء

٢ - ب / Toyota

## إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) هي فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز والجودة في جميع العمليات والمنتجات والخدمات داخل المنظمة من خلال مشاركة جميع العاملين وتحسين العمليات بشكل مستمر. تعتمد TQM على مبدأ أن الجودة مسؤولية الجميع وليس فقط قسم معين، وأن السعي نحو التحسين المستمر هو أساس النجاح طويلاً المدى.

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة



هي فلسفة إدارية شاملة تعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحسين الجودة بشكل مستمر، مع التركيز على تلبية توقعات العملاء الداخلية والخارجية. تهدف إلى تحقيق التميز في جميع العمليات، من التصميم إلى التسليم النهائي.

## أهمية إدارة الجودة الشاملة



- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم.
- تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء وإعادة العمل.
- تعزيز كفاءة العمليات الإنتاجية والإدارية.
- تحفيز العاملين وزيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة



### ١. التركيز على العميل:

- فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم (المعلنة والضمنية).
- مثال: شركة Amazon تستخدم تحليل البيانات لتحسين تجربة العملاء.

### ٢. المشاركة الكاملة للموظفين:

- تمكين العاملين ودمجهم في صنع القرار.
- مثال: شركة Toyota تشجع "مقترنات التحسين" من جميع الموظفين.

### ٣. التحسين المستمر (كايزن):

- تطبيق نموذج PDCA (Plan-Do-Check-Act) لتحسين العمليات.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة

### ٤. العمليات المركزية:

- تحسين العمليات بدلاً من معالجة الأعراض فقط.

- استخدام خرائط تدفق القيمة

### ٥. اتخاذ القرارات بناءً على البيانات:

- استخدام الأدوات الإحصائية مثل مخطط باريتو ومخطط السبب والنتيجة

### ٦. القيادة الفعالة:

- التزام الإدارة العليا بدعم ثقافة الجودة

### ٧. الشراكة مع الموردين:

- ضمان جودة المدخلات لتحسين المخرجات.



- مخطط إيشيكاووا (**Cause and Effect Diagram**) : لتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات.
- نظم إدارة الجودة مثل (**ISO 9001**)
- تحليل باريتو (**Pareto Analysis**) : لتحديد المشكلات الأكثر تأثيراً.
- ستة سيجما (**Six Sigma**) : لتحسين الجودة وتقليل العيوب.
- دوائر الجودة (**Quality Circles**) : لمشاركة العاملين في حل المشكلات.

# مراحل تطبيق TQM في المنظمة



## ١. الالتزام من الإدارة العليا:

- وضع رؤية واضحة وضمان توفير الموارد.

## ٢. تدريب الموظفين:

- ورش عمل حول أدوات TQM ومفاهيم الجودة.

## ٣. تحديد العمليات الحرجية:

- تحليل سلسلة القيمة لتحديد نقاط التحسين.

# مراحل تطبيق TQM في المنظمة

## ٤. تنفيذ المبادرات:

- مثل: فرق تحسين الجودة (Six Sigma) ، مشاريع (Quality Circles)

## ٥. المتابعة والتقييم:

- استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل:

- معدل رضا العملاء.

- نسبة العيوب في الإنتاج.

## تحديات تطبيق TQM



- مقاومة التغيير:
  - الحل: تعزيز التواصل وشرح الفوائد للموظفين.
- نقص البيانات الدقيقة:
  - الحل: تبني أنظمة ذكية لجمع البيانات مثل (ERP)
- التكاليف المرتفعة للتدريب:
  - الحل: استخدام منصات التعلم الإلكتروني (E-Learning)

## أ. شركة Toyota:

- تطبيق مبدأ "الكايزن" (التحسين المستمر) في خطوط الإنتاج، مما جعلها رائدة في جودة السيارات.

## ب. مستشفى كليفلاند كلينيك:

- استخدام TQM لتحسين تجربة المرضى عبر قياس وقت الانتظار وتدريب الكوادر الطبية.

## ج. شركة Xerox:

- اعتماد البنشماركنج لمقارنة أدائها بمنافسيها، مما ساعدتها على استعادة حصتها السوقية

## التكامل بين TQM والتكنولوجيا الحديثة

- الذكاء الاصطناعي:

تحليل بيانات العملاء للتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية.

- إنترنت الأشياء :

مراقبة جودة المنتجات في الوقت الفعلي (مثل أجهزة الاستشعار في المصانع).

- البلوك تشين:

تعزيز الشفافية في سلسلة التوريد.



- الجودة في الاقتصاد التشاركي:
- ضمان معايير عالية في منصات مثل Airbnb. و Uber.
- الاستدامة كجزء من الجودة:
- دمج معايير البيئة والاجتماعية (ESG) في استراتيجيات TQM

- ❖ تعد إدارة الجودة الشاملة TQM نهجاً استراتيجياً يساعد المنظمات على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية.
- ❖ من خلال تبني ثقافة الجودة والتحسين المستمر، يمكن للشركات تحقيق كفاءة عالية ورضا العملاء، مما يؤدي إلى نموها ونجاحها على المدى الطويل.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة ليست نظاماً إدارياً فحسب، بل ثقافة تنظيمية تتطلب التزاماً طویل المدى.
- نجاحها يعتمد على الدمج بين الأدوات والقيادة الفعالة والابتكار.

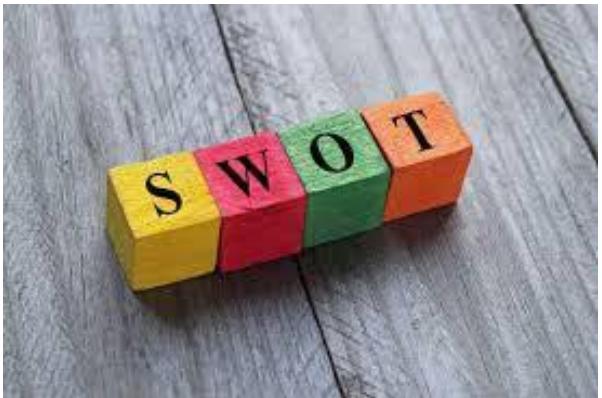
### □ سؤال:

- كيف يمكن تطبيق مبادئ TQM في حياتكم اليومية لتحسين جودة المخرجات الشخصية؟



\* **تحليل SWOT:** هو أداة استراتيجية تُستخدم لتقدير العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على أداء المنظمة أو المشروع. يساعد في تحديد الاستراتيجيات المثلثى لتحقيق الأهداف.

# الهدف من تحليل SWOT



- فهم الوضع الحالي للمنظمة.
- تحديد العوامل التي يمكن استغلالها أو معالجتها لتحسين الأداء

- **نقاط القوة (Strengths)**: المزايا الداخلية التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التفوق.  
سمعة قوية - فريق عمل متميز - تكنولوجيا متقدمة.
- **نقاط الضعف (Weaknesses)**: العيوب الداخلية التي تعيق أداء المنظمة  
- نقص الموارد المالية - تدني الروح المعنوية - عمليات قديمة.
- **الفرص (Opportunities)**: عوامل خارجية إيجابية يمكن استغلالها لتحقيق النمو أو التحسين.  
- توسيع السوق - تغيرات قانونية مُساعدة - شراكات جديدة.
- **التهديدات (Threats)**: عوامل خارجية سلبية قد تشكل خطراً على المنظمة  
- منافسة شرسة - تقلبات اقتصادية - تغيرات في تفضيلات العملاء.

# خطوات إجراء تحليل SWOT



## ١. جمع البيانات:

- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) عبر:
- تقييم الموارد المالية، البشرية، والتكنولوجية.
- مراجعة تقارير الأداء السابقة.
- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) عبر:
- دراسة السوق (تحليل PESTEL: سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، قانوني).
- مراقبة المنافسين.

## ٢. عقد ورش عمل:

- مشاركة فرق متعددة التخصصات (إدارة، مبيعات، عمليات) لضمان رؤية شاملة.

# خطوات إجراء تحليل SWOT

## ٣. تحديد الأولويات:

- ترتيب العوامل بناءً على تأثيرها المباشر على الأهداف الاستراتيجية.

## ٤. صياغة الاستراتيجيات:

- استخدام مصفوفة TOWS لربط النتائج:

- استغلال القوة لتحقيق الفرص (SO)

- معالجة الضعف لاستغلال الفرص (WO)

- استخدام القوة لتجنب التهديدات (ST)

- التقليل من الضعف والتهديدات (WT)

## أمثلة تطبيقية لتحليل SWOT

\* مثال ١ : شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا



- نقاط القوة: فريق مبدع، منتج مبتكر.

- نقاط الضعف: محدودية التمويل، عدم وجود شبكة توزيع.

- الفرص: طلب متزايد على الحلول الذكية.

- التهديدات: منافسة من شركات كبيرة مثل Google.

- الاستراتيجية المقترنة (SO) التعاون مع شركات أخرى لاستغلال

الفرص عبر الابتكار.

## أمثلة تطبيقية لتحليل SWOT

### \* مثال ٢: مستشفى خاص

- نقاط القوة: كفاءة طبية عالية، معدات حديثة.
- نقاط الضعف: تكاليف تشغيل مرتفعة.
- الفرص: زيادة الوعي بالصحة الوقائية.
- التهديدات: تغييرات في سياسات التأمين الصحي.
- الاستراتيجية المقترحة (WO) تقديم حزم وقائية بأسعار تنافسية.

## فوائد تحليل SWOT



- يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدرورة.
- يعزّز فهم المنظمة لذاتها وبيئتها التنافسية.
- يُسهل تحديد الأولويات وترشيد الموارد.

# تحديات تحليل SWOT وكيفية التغلب عليها

التحدي	الحل المقترن
<ul style="list-style-type: none"><li>- التحيز في التقييم</li><li>- عدم تحديد أولويات</li><li>- التركيز على القصير المدى</li></ul>	<p>تشكيل فريق متنوع والاعتماد على بيانات دقيقة.</p> <p>استخدام مصفوفة أولويات (مثل: تأثير/احتمالية الحدوث).</p> <p>ربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.</p>

## تكامل SWOT مع أدوات استراتيجية أخرى

- مع تحليل PESTEL لفهم العوامل الخارجية بشكل أعمق.
- مع Balanced Scorecard لربط النتائج بمؤشرات الأداء.
- مع Six Sigma لتحويل الفرص إلى تحسينات عملية.

## خلاصة

- تحليل SWOT ليست مجرد قائمة نقاط، بل بوابة لفهم التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية.
- نجاح التحليل يعتمد على الصدق في التقييم والقدرة على تحويل النتائج إلى خطوات عمل.

١- أي من الآتي ليس من مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

- أ. التحسين المستمر
- ب- تقليل تدريب الموظفين
- ج- التركيز على العميل
- د اتخاذ القرارات بالبيانات

٢- أي من هذه العوامل يعتبر فرصة في تحليل SWOT :

- أ. نقص الموارد المالية
- ب- ضعف سمعة العلامة التجارية
- ج- تغيير قانوني يسهل دخول السوق
- د- منافسة ضعيفة

- ١ - ب / تقليل تدريب الموظفين
- ٢ - ج / تغيير قانوني يسهل دخول السوق

- التخطيط الاستراتيجي للجودة في المنظمات الحديثة / د. سمير عبد الفتاح
- كتاب "إدارة الجودة الشاملة" لـ Edwards Deming



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

شكرا لكم