



جامعة جدة
University of Jeddah

دليل بطائق "الجودة بالمختصر"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معلومات عامة عن الدليل

اسم الدليل	الدليل الاسترشادي للجودة بالمختصر
وصف الدليل	يجمع هذا الدليل تعريف أحد أنشطة عمادة الجودة والتطوير في رفع وعي منسوبي جامعة جدة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية والطلاب بمفهوم وممارسات الجودة بهدف تعزيز نشر هذه الثقافة بشكل رشيق من خلال ارسال أحد بطائق "الجودة بالمختصر" عبر البريد الالكتروني الرسمي لهم أسبوعياً، وتلخص كل بطاقة أحد الجوانب المرتبطة بالجودة الأكاديمية، أو الجودة الإدارية الشاملة، أو مفاهيم التميز المؤسسي، أو التوجه الاستراتيجي للجامعة.
مصدر الدليل	عمادة الجودة و التطوير
تاريخ إصدار الدليل	
معتمد الدليل	
تاريخ الاعتماد	
تاريخ آخر تحديث للدليل	

سياسة تحديث الدليل

- تلتزم عمادة الجودة والتطوير بالتعديل على الدليل في حال:
 - المراجعة الدورية للدليل كل سنتين.
 - استطلاع رأي المستفيدين من الدليل أو تلقي أي ملاحظات منهم.
 - تطبيق ما ورد في الدليل ضمن مهام العمل الرسمية للمعنيين.
 - تغيير في توجهات الجهات المشرفة.
- يتم اعتماد النسخة المحدثة للدليل بنفس الآلية المعتمدة لاعتماد الأدلة.
- يتم نشر النسخة المحدثة للمستفيدين بنفس الآلية المعتمدة لنشر الأدلة.

جدول المحتويات

1. المقدمة 7
2. بطاقة توعوية 1 يجب ان تعرف؟ 8
3. بطاقة توعوية 2 أنواع مؤشرات الأداء 9
4. بطاقة توعوية 3 مبادئ في الجودة 10
5. بطاقة توعية 4 مبادئ في الجودة 11
6. بطاقة توعوية 5 دائرة تقييم نواتج التعلم 12
7. بطاقة توعوية 6 مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة 13
8. بطاقة توعوية 7 مبادئ في إدارة الجودة 14
9. بطاقة توعوية 8 عجلة تطبيق نظام الجودة 15
10. بطاقة توعوية 9 أساليب جمع ملاحظات أصحاب المصلحة 16
11. بطاقة توعوية 10 أهداف الجودة الشاملة 17
12. بطاقة توعية 11 مفهوم التميز المؤسسي 18
13. بطاقة توعية 12 About the University of Jeddah 19
14. بطاقة توعية 12 نبذة عن الجامعة 20
15. بطاقة توعية 13 نموذج التميز الأوربي EFQM 2020 21
16. علاقة الجودة بالتميز 22
17. التقييم و التقييم و القياس 23
18. اساليب تقويم الأداء 24
19. انشاء خطة إدارة الجودة 25
20. مؤشرات الأداء الجيد 26
21. كيفية عمل KPI 27
22. دورة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء 28
23. مصادر بناء مخرجات التعلم 29

24. نموذج Cream لتقييم جودة مؤشرات الأداء.....30
25. ماذا تعرف عن الاعتماد الأكاديمي 31
26. رحلة تقويم تعليم مخرجات البرامج 32
27. التحسين المستمر يؤدي الى ولاء العملاء.....33
28. لماذا نتطلع الى رضا المستفيد؟ 34
29. ماهي فوائد وجود خطة تشغيلية؟.....35
30. الشواهد و الأدلة الداعمة.....36
31. لماذا الجودة؟.....37
32. الأدوار و الصلاحيات في إعداد و اعتماد تقارير المقررات و البرامج.....38
33. ماذا تعرف عن الاستراتيجية الوطنية للجودة.....39
34. أهمية استطلاع الرأي 40
35. صياغة أسئلة استطلاع جذابة 41
36. مراحل تنفيذ استطلاع الرأي.....42
37. نصائح لإنشاء استطلاعات رأي فعالة 43
38. تأثيرات المقارنة المرجعية على تطوير الأداء.....44
39. مراحل عملية المقارنة المرجعية 45
40. أنواع المقارنات المرجعية 46
41. المقارنة المرجعية 47
42. عيوب عدم الامتثال الى التسلسل الهرمي فالعمل.....48
43. مميزات الإدارة المركزية و اللامركزية.....49
44. مبادئ في العمل المؤسسي 50
45. تأثير العمل الجماعي و الفردي على العمل المؤسسي.....51
46. مستويات أداء الطالب 52
47. المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة 53
48. اهداف التوثيق.....54
49. أخطاء شائعة في عملية التوثيق 55
50. أهمية التوثيق 56
51. الفرق بين القياس و التقييم و التقويم 57
52. عناصر أساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي الفعال 58
53. مفاهيم في العمل الاستراتيجي 59
54. إطار عمل التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي 60
55. خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي.....61
56. صقر اول تصنيف وطني للجامعات في تاريخ التعليم السعودي 62
57. انواع استطلاع الرأي 63
58. غرفة حالة التعليم والتدريب ترصد واقع التعليم وتستشرف مستقبله.....64
59. غرفة حالة التعليم والتدريب ترصد واقع التعليم وتستشرف مستقبله.....65

60. قيم مؤشرات الأداء 66
61. مكونات الخطط التنفيذية 67
62. أهداف وجود خطط تنفيذية 68
63. استطلاعات هيئة تقويم التعليم والتدريب لجهات التوظيف 69
64. كيف نحدد مستهدفات المؤشرات ؟ 70
65. مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة 71
66. تصنيف نتائج العمل بناءً على توفر الركائز الأساسية 72
67. هيكل التعامل مع مؤشرات الأداء 73
68. الخطة التشغيلية و أهميتها 74
69. مهام الإدارة الاستراتيجية 75
70. الفرق بين الخطة الاستراتيجية و الخطة التشغيلية 76
71. الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي 77
72. الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي 78
73. استراتيجيات الإدارة الفعالة 79
74. نجاح الخطط التشغيلية 80
75. عمليات إدارة الاستراتيجيات 81
76. المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي 82
77. الجودة بمنظور مختلف 83
78. ملامح المؤسسة المتميزة 84
79. وثائق نظام إدارة الجودة 9001 85
80. أدوات قياس الأداء 86
81. دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة 87
82. تحديات تنفيذ مراقبة مستويات الجودة 88
83. مستويات النضج في ثقافة تعزيز الحوكمة 89
84. منطلقات التميز وفق الإدارة الإستراتيجية التكاملية 90
85. دور الفرد في تحقيق التميز المؤسسي 91
86. العوامل المؤثرة على اغلاق دائرة الجودة 92
87. العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي 93
88. مفاهيم التميز المؤسسي 94
89. خطوات المشاركة الفعالة في الجودة 95
90. المهارات اللازمة لتكون مشارك فعال في منظومة الجودة 96

1. المقدمة

يعد الوعي بالمفاهيم أساساً لتحقيق أعلى مستويات الالتزام، وحيث أن ممارسات الجودة تتطلب جهداً كبيراً في العمل وفي التدقيق وفي التحسين وفي اغلاق دائرة الجودة، فإن ذلك يستلزم إيمان العاملين بأهمية ومردود الالتزام بها. من هنا تأتي ضرورة نشر مفهوم الجودة وممارساتها ومدى تأثيرها على منظومة العمل الأكاديمية والإداري وذلك بهدف تحقيق التميز والتنافسية. في هذا السياق، تعمل عمادة الجودة والتطوير على نشر ثقافة الجودة والتميز وأساليب تحقيقها وذلك ينطبق على جميع المجالات المرتبطة بها، إضافةً إلى البرامج التدريبية والتطويرية التي تنظمها العمادة لتأهيل منسوبي الجامعة، فإنها تعمل على نشر هذه المفاهيم بطريقة ناعمة من خلال تصميم بطائق توعوية ترسل للفئات المعنية أسبوعياً عبر البريد الإلكتروني الرسمي الخاص بالجامعة. ضماناً لاستمرار الفائدة تأتي هذه الوثيقة لتجمع البطائق التوعوية الأسبوعية لتضعها بين أيدي المستفيدين بشكل مستدام ومحدث أسبوعياً.



يجب أن تعرف؟





أنواع مؤشرات الأداء

Inputs indicators

مؤشرات المدخلات

توضح كمية الموارد المتاحة للاستخدام أثناء تنفيذ العمليات
مثال: عدد المعامل التخصصية المجهزة بشكل مناسب

Actionable indicators

مؤشرات العمليات

توضح مدى الرضا عن أساليب إدارة عملية ما أو عن تغيير ما
مثال: متوسط الرضا عن مواعيد تقديم الخدمة

Outpts indicators

مؤشرات المخرجات

توضح نتائج مخرجات تنفيذ أنشطة العمليات
مثال: نسبة توظيف الخريجين خلال 6 أشهر من تخرجهم

Expectation indicators

مؤشرات التنبؤ

توضح التنبؤ بالنتائج المتوقعة عند تنفيذ أحد العمليات
مثال: قيمة العائد من الاستثمار المعرفي لأعضاء الهيئة التعليمية

مبادئ في الجودة

2 حل المشكلات

يقدر أصحاب العمل الموظفين الذين يمكنهم حل المشكلات بشكل إبداعي وفعال إن القدرة على تحليل المواقف وتحديد المشكلات التي تحتاج إلى تصحيح والتوصل إلى حلول تؤدي إلى نتائج فعالة هي مهارة قيمة



1 القيادة

حتى لو لم يكن الشخص في منصب إداري فإن إظهار المواصفات مثل: المبادرة، وتحمل المسؤولية، وإلهام الآخرين يمكن أن "يميزه". يمكن للقادة الجيدين توجيه وتحفيز فرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة





مبادئ في الجودة

4 إدارة الوقت

إن الوفاء بالمواعيد النهائية يتطلب إدارة للوقت وإدارة الوقت بفعالية ينبغي للمرء أن يعطي الأولوية لعمله ويحدد أهدافه ويتجنب التسويف



3 التواصل

التواصل الواضح ضروري لتدفق الأفكار بشكل فعال يمكن أن يكون شفهيًا أو مكتوبًا ولكن إذا كان الشخص سيعبر عن أفكاره بوضوح فسوف يتم فهمه والعكس صحيح وبالتالي يتم إنشاء تعاون أفضل





دائرة تقييم نواتج التعلم





مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

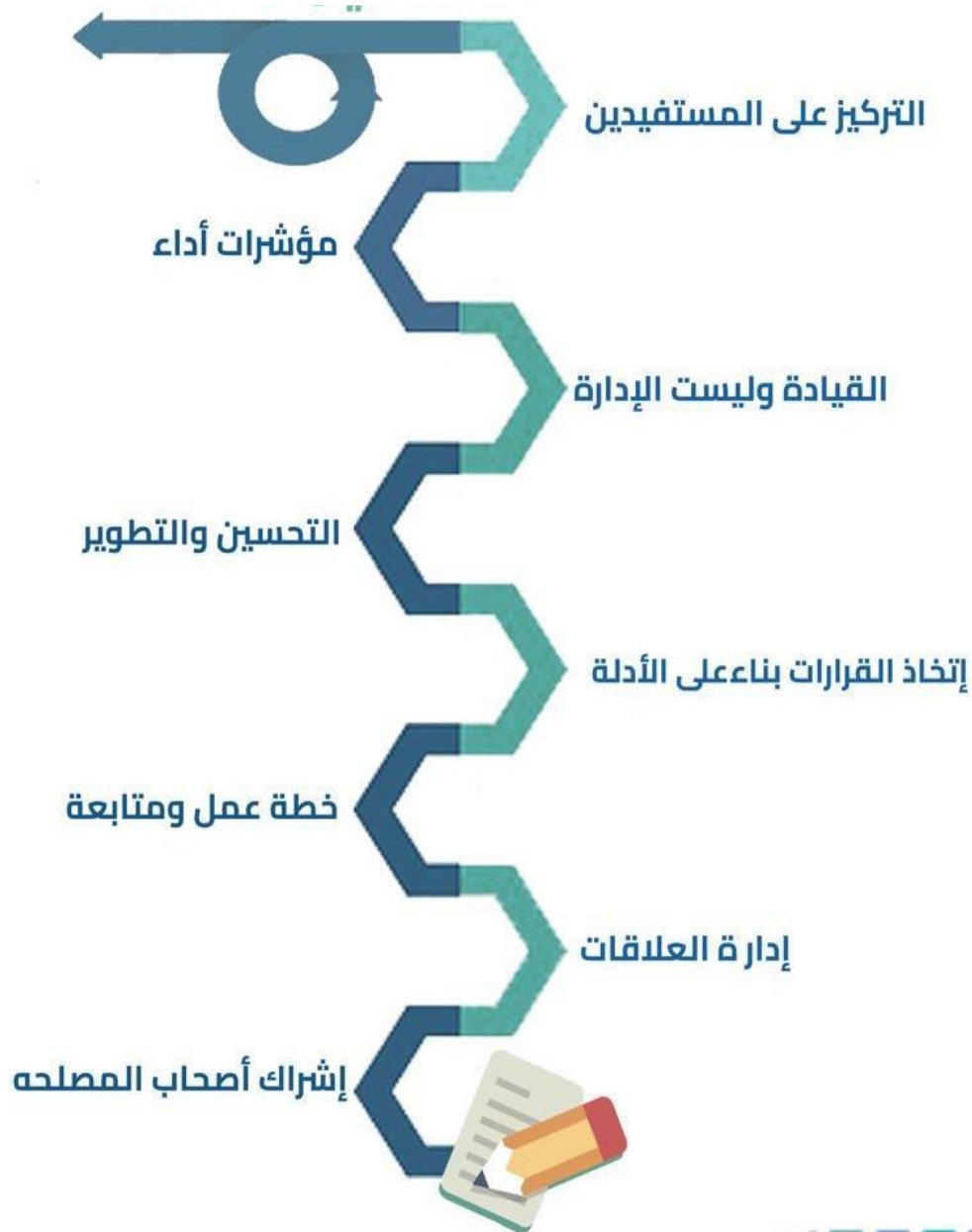
إدارة الجودة الشاملة

- الرقابة الذاتية
- العمل الجماعي وروح الفريق
- التركيز على المنتج والعمليات
- اندماج الموظفين
- التحسين المستمر
- مرونة السياسات والإجراءات
- تحليل البيانات وإجراء المقارنات المرجعية
- التركيز على رضا العملاء
- مشاركة أصحاب المصلحة
- العمل الداخلي والخارجي
- الخبرة واسعة وتعتمد على فرق العمل

الإدارة التقليدية

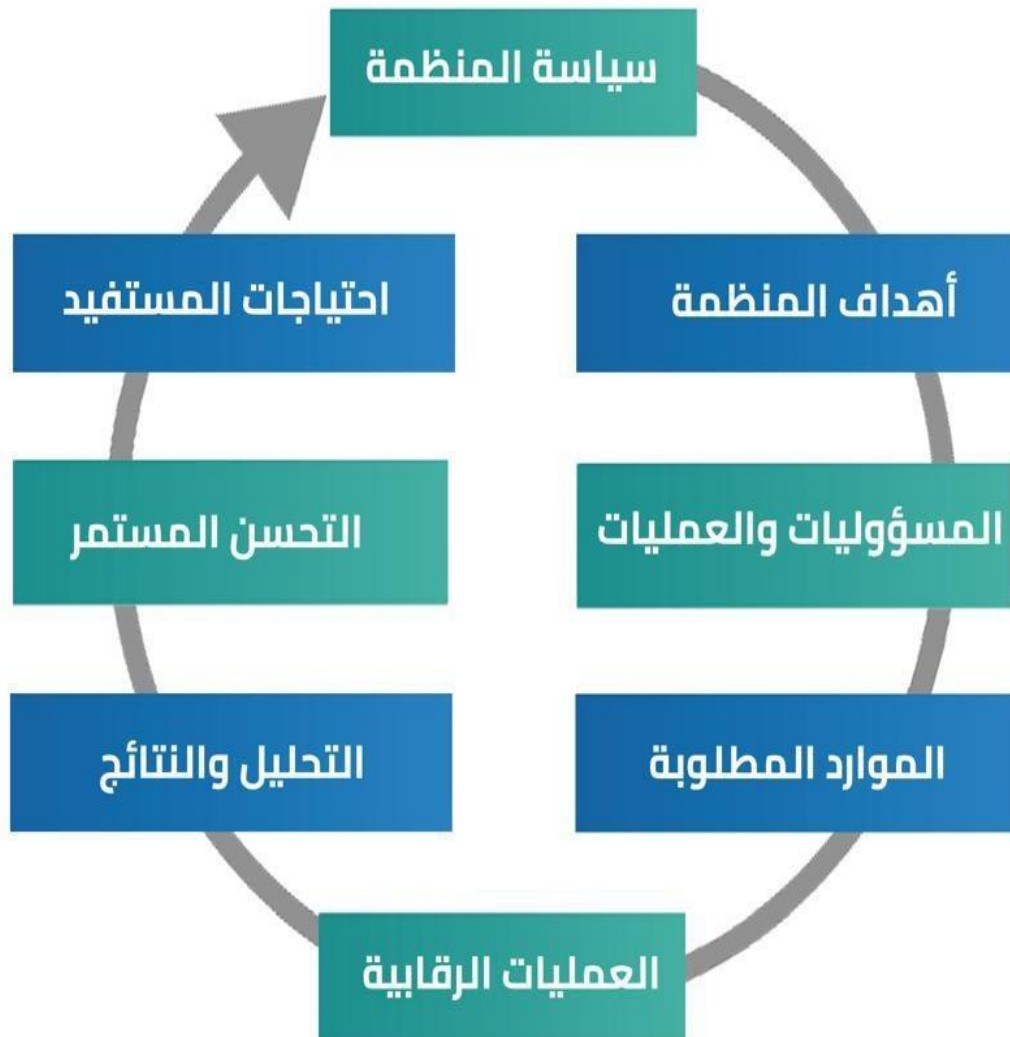
- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء
- العمل الفردي
- التركيز على المنتج
- مشاركة الموظفين
- التحسين وقت الحاجة
- جمود السياسات والإجراءات
- حفظ البيانات
- التركيز على النتائج
- النظرة إلى أصحاب المصلحة
- على أنهم عملاء فقط
- العمل الخارجي
- الخبرة ضيقة وتعتمد على الفرد





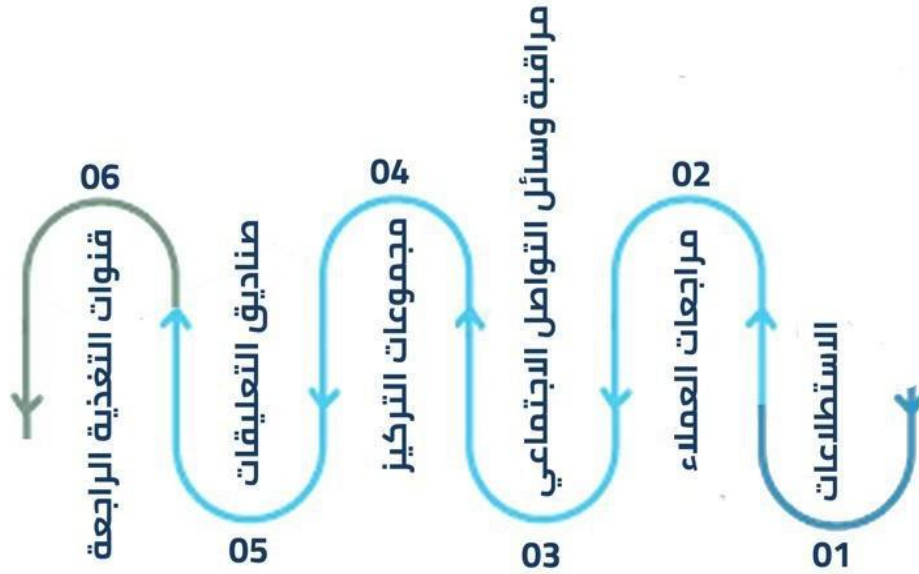


عجلة تطبيق نظام الجودة





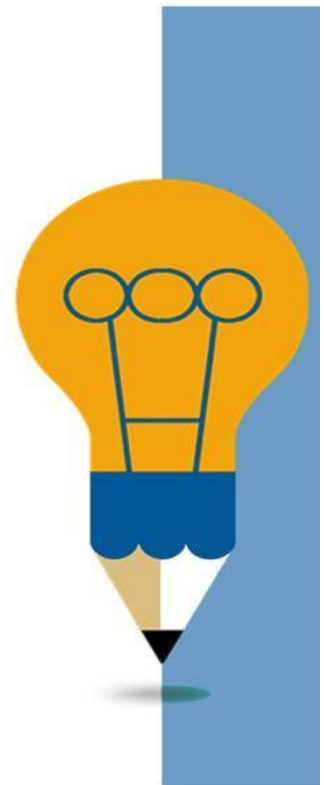
أساليب جمع ملاحظات أصحاب المصلحة





أهداف الجودة الشاملة

- 01 إرضاء العميل الداخلي والخارجي
- 02 التحسين المستمر للجودة
- 03 زيادة الإنتاجية
- 04 زيادة التنافسية
- 05 تحسين السمعة
- 06 خفض التكاليف
- 07 تقليل المخاطر





مفهوم التميز المؤسسي

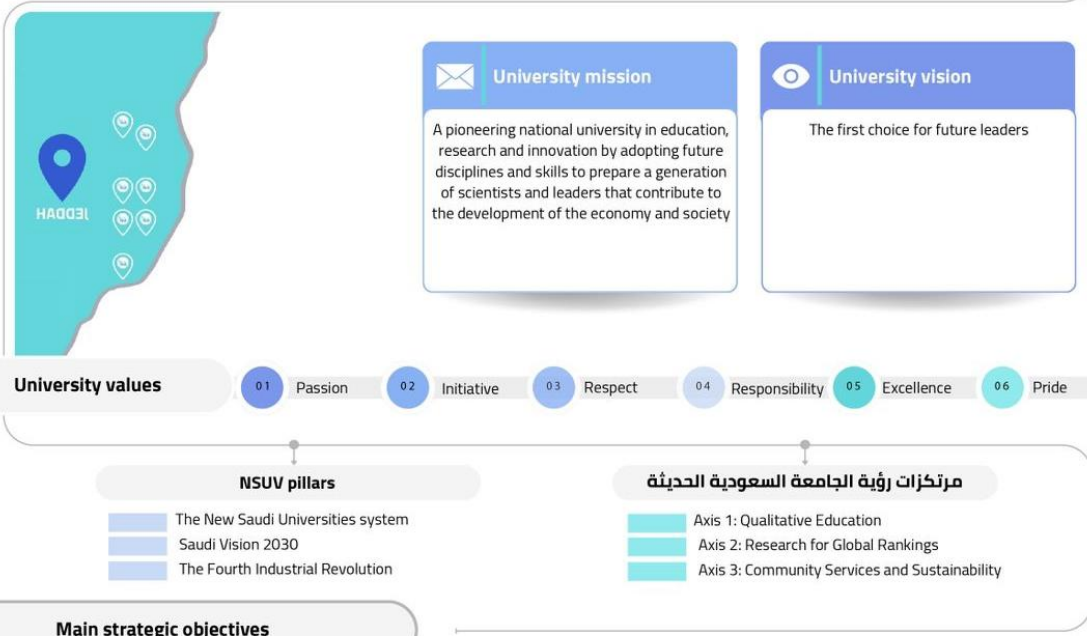




About the University of Jeddah

The University of Jeddah is one of the newest universities in the Kingdom of Saudi Arabia, established in the year 1435 AH (2014 AD) by a royal decree No. 20937 dated 2/6/1435 AH, approving the resolution of the Council of Higher Education made in its (72nd) session held on 4/6/1434 AH to establish the University of Jeddah. Our university is distinguished by an ambitious strategic vision, the Vision of the University of Jeddah - the new Saudi University (NSUV), which guides our expansion in building new horizons that enable us to achieve a prestigious international standing amidst increasing competition among national, regional, and global universities. We also have a focus area that contributes to shaping the future; leveraging our geographical location, we aim to utilize our human and financial resources in developing the logistics sector, one of the key areas targeted by the Kingdom's Vision 2030. At the University of Jeddah, we believe that our duty towards this vision is to embed an added value that creates a sustainable impact on society and the economy. Therefore, we strive to be a leading national university in quality education, research, innovation, entrepreneurship, and community services. We work to integrate these core activities with excellence to become a unique example of university development, based on our strategic executive plan derived from the ambitious goals of the national vision.

We exert all possible efforts to create conditions and an environment for work, education, and research at the university that serves employees, students, and researchers, while motivating the preparation of competitive graduates, innovative scholars, effective members of Saudi society, and contributors to the local economy. This is achieved by offering academic programs in specialized fields, providing leading research opportunities, entering into partnerships and agreements across various fields of cooperation with the public, private, and non-profit sectors both nationally and internationally, and engaging internal and external stakeholders in the development and enhancement of all the services we provide, so that we can be the first choice for future leaders.



Main strategic objectives

- M1: Adopt strategies for equitable learning opportunities that enhance students' competencies for employability, job mobility, and entrepreneurship
- M2: Develop university structures to provide a comprehensive educational journey in quality disciplines that ensure lifelong enjoyment of learning
- M3: Achieve research excellence in areas of national priority to create sustainable partnerships between science and industry
- M4: Focus on the field of logistics for national and global competitiveness and maximize impact through the integration of research, development, and innovation
- M5: Build an integrated system capable of achieving financial balance and enhancing expenditure efficiency while adhering to quality assurance standards
- M6: Develop projects and processes for an environment that promotes sustainable development and corporate social responsibility



نبرة عن الجامعة

جامعة جدة أحدث الجامعات في المملكة العربية السعودية، تأسست عام 1435 هـ الموافق 2014م، بصدور الأمر السامي رقم 20937 وتاريخ 2/6/1435 هـ. والقاضي بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي المتخذ في جلسته (الثانية والسبعين) التي عقدت بتاريخ 4/6/1434 هـ. على إنشاء جامعة جدة. تتميز جامعتنا برؤية استراتيجية طموحة، رؤية جامعة جدة - الجامعة السعودية الحديثة، والتي تعمل من خلالها على التوسع في بناء أفق جديدة تمكّننا من النجاح في تحقيق مكانة دولية مرموقة في ظل تزايد التنافسية بين الجامعات الوطنية والإقليمية والعالمية، كما أننا نتميز بعمق تركيز يساهم في صناعة المستقبل فنحن استثمراً لموقعنا الجغرافي نعمل على توظيف مواردنا البشرية والمالية في تطوير مجال اللوجستيات، أحد أهم المجالات التي تستهدفها رؤية المملكة ٢٠٣٠. نؤمن في جامعة جدة بأن واجبنا نحو هذه الرؤية هو تأصيل قيمة مضافة تخلق أثراً مستداماً على المجتمع والاقتصاد ولذا فإننا نسعى أن نكون جامعة وطنية رائدة في التعليم النوعي والبحث والابتكار وريادة الأعمال والخدمات المجتمعية، ونعمل على تكامل هذه الأنشطة الرئيسية بتميز كي نصبح مثلاً فريداً في تطور الجامعات وذلك ارتكازاً على خطتنا الاستراتيجية التنفيذية لرؤية جامعتنا المبنية من مستهدفات رؤية الوطن الطموحة.

نحن نبذل كل الجهد لخلق ظروف بيئة عمل وتعليم وبحث بالجامعة تخدم العاملين والطلاب والباحثين وتحفز على إعداد خريج منافس، وعالم مبتكر، وعضو فاعل في المجتمع السعودي، ومنتج مساهم في الاقتصاد المحلي؛ هذا من خلال تقديم برامج أكاديمية في تخصصات نوعية، وتوفير فرص بحثية رائدة، وعقد الشراكات والاتفاقيات في مختلف مجالات التعاون مع القطاع العام والخاص والغير ربحي الوطني والعالمي، وإشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في تطوير وتجويد جميع الخدمات التي نقدمها، لتكون الاختيار الأول لقادة المستقبل.

رسالة الجامعة

جامعة وطنية رائدة في التعليم والبحث والابتكار من خلال تبني تخصصات ومهارات المستقبل لإعداد جيل من العلماء والقادة يساهم في تنمية الاقتصاد والمجتمع

رؤية الجامعة

الاختيار الأول لقادة المستقبل

قيم الجامعة

01 الشغف 02 المبادرة 03 الاحترام 04 المسؤولية 05 التميز 06 الفخر

محاور رؤية الجامعة السعودية الحديثة

محور التعلم النوعي
محور أبحاث لمكانة دولية
محور المسؤولية المجتمعية

مركزات رؤية الجامعة السعودية الحديثة

نظام الجامعات الجديد
رؤية السعودية 2030
الثورة الصناعية الرابعة

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للجامعة

M1. تبني استراتيجيات لفرص تعلم متكاملة تصقل جدارات الطلاب المعززة للتوظيف والتنقل بين الوظائف وريادة الأعمال.

M2. تطوير هياكل الجامعة لتقديم رحلة تعليمية متكاملة في تخصصات نوعية تحقق الاستمتاع بالتعلم مدى الحياة.

M3. التميز البحثي في المجالات ذات الأولوية الوطنية لخلق شراكات مستدامة بين العلم والصناعة.

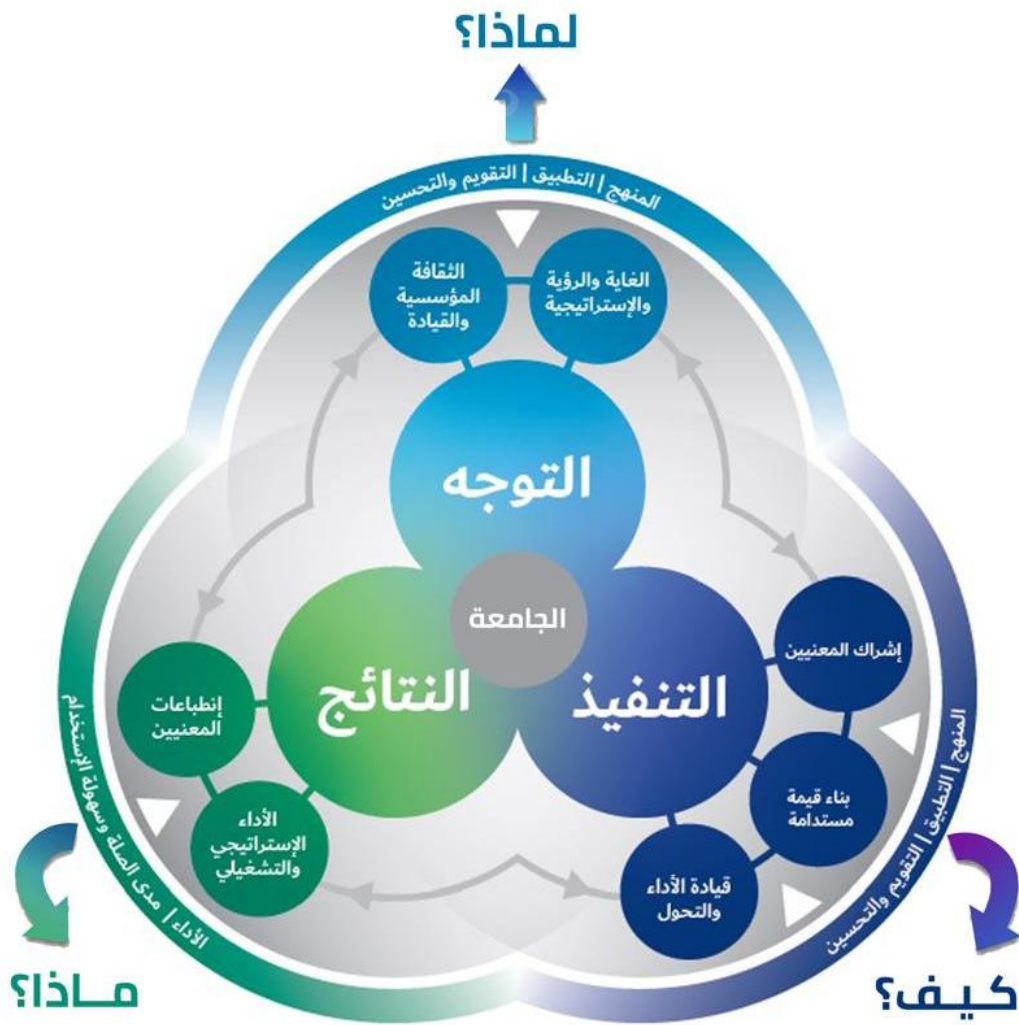
M4. التركيز على مجال اللوجستيات لتنافسية وطنية وعالمية وتعظيم الأثر عبر تكامل البحث والتطوير والابتكار.

M5. بناء منظومة متكاملة قادرة على تحقيق التوازن المالي ورفع كفاءة الاتفاق مع الالتزام بمعايير ضمان الجودة.

M6. تطوير مشروعات وعمليات لبيئة معززة للتنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية



نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020





علاقة الجودة بالتميز





التقويم والتقييم والقياس



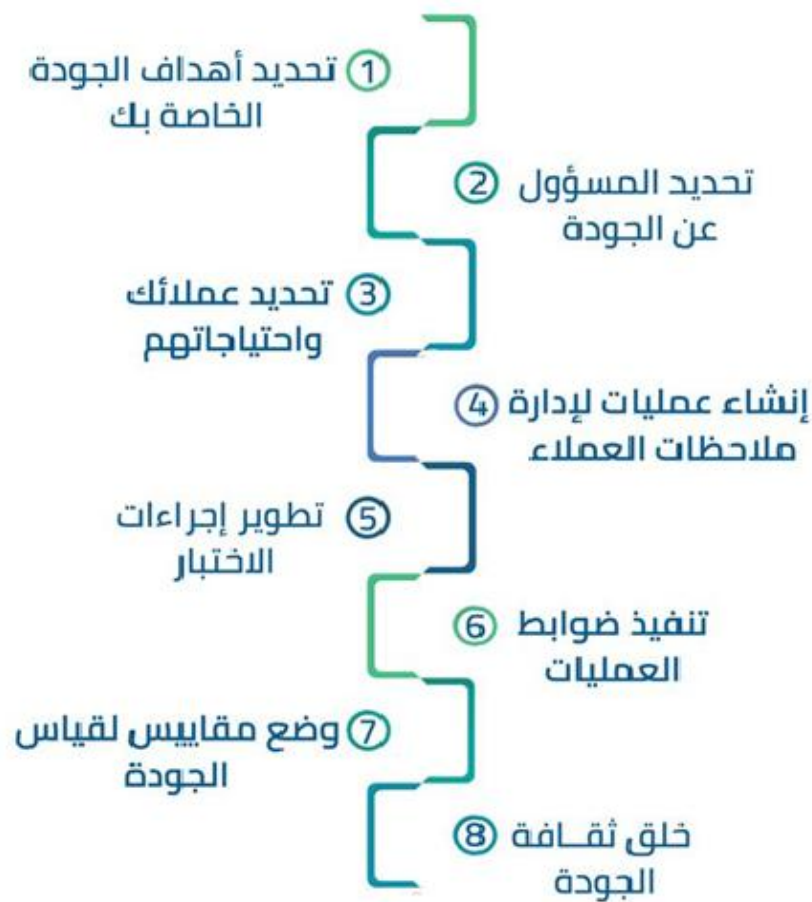


أساليب تقويم الأداء





إنشاء خطة إدارة الجودة





مؤشرات الأداء الجيدة

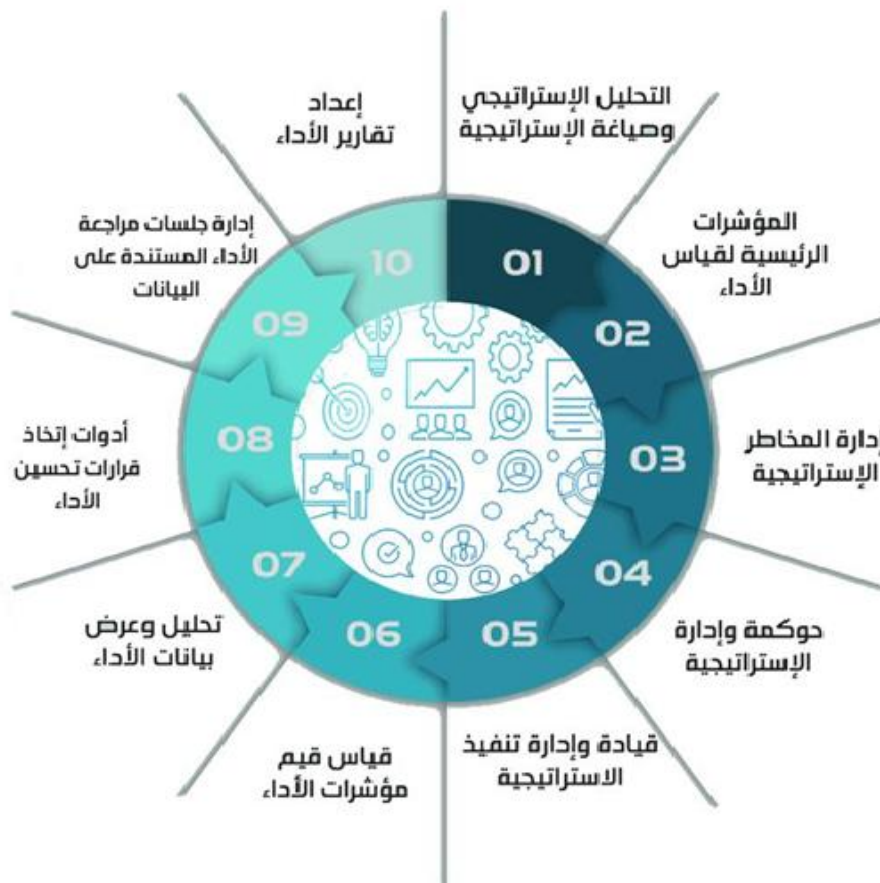
- توفر وسيلة موضوعية لمعرفة ما إذا كانت الاستراتيجية تعمل أم لا
- تعرض تغير الأداء بمرور الوقت
- تركز انتباه الموظفين على الأكثر أهمية للنجاح الأمور
- تقيس الإنجازات وليس الأعمال
- توفر لغة مشتركة للتواصل
- تقلل من عدم اليقين

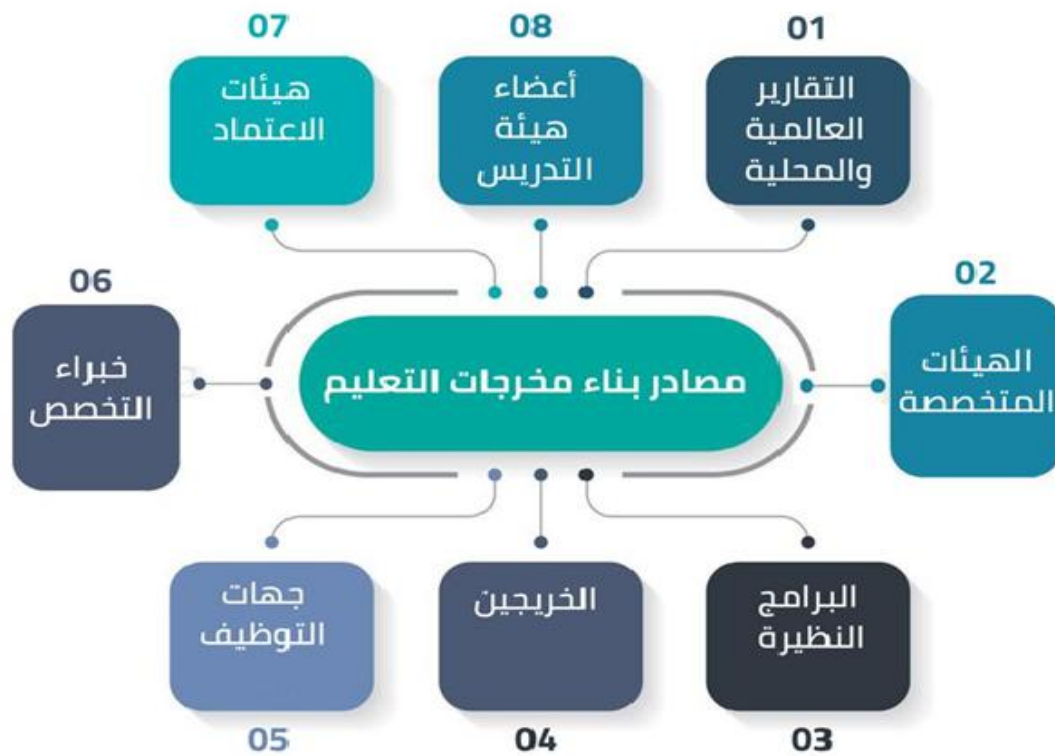


- تحديد الهدف النهائي
- طرح أسئلة الأداء الرئيسية
- تحديد المعلومات المتاحة
- جمع البيانات الداعمة
- تحديد عدد مرات قياس كل مؤشر أداء
- تحديد أهداف لمؤشرات الأداء
- تعيين مسؤولين عن مؤشرات الأداء
- مشاركة مؤشرات الأداء مع القيادة وأصحاب المصلحة



دورة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء







نموذج Cream لتقييم جودة مؤشرات الأداء





ماذا تعرف عن الاعتماد الأكاديمي؟



مفهوم الاعتماد الأكاديمي

عملية تمر بها المؤسسات التعليمية لتحديد ما إذا كانت المؤسسة أو البرامج الأكاديمية التي تقدمها تستوفي المعايير المحددة مسبقاً من خلال مراجعة الأدلة والشواهد على تطبيق الممارسات المتوقعة

أنواع الاعتماد الأكاديمي

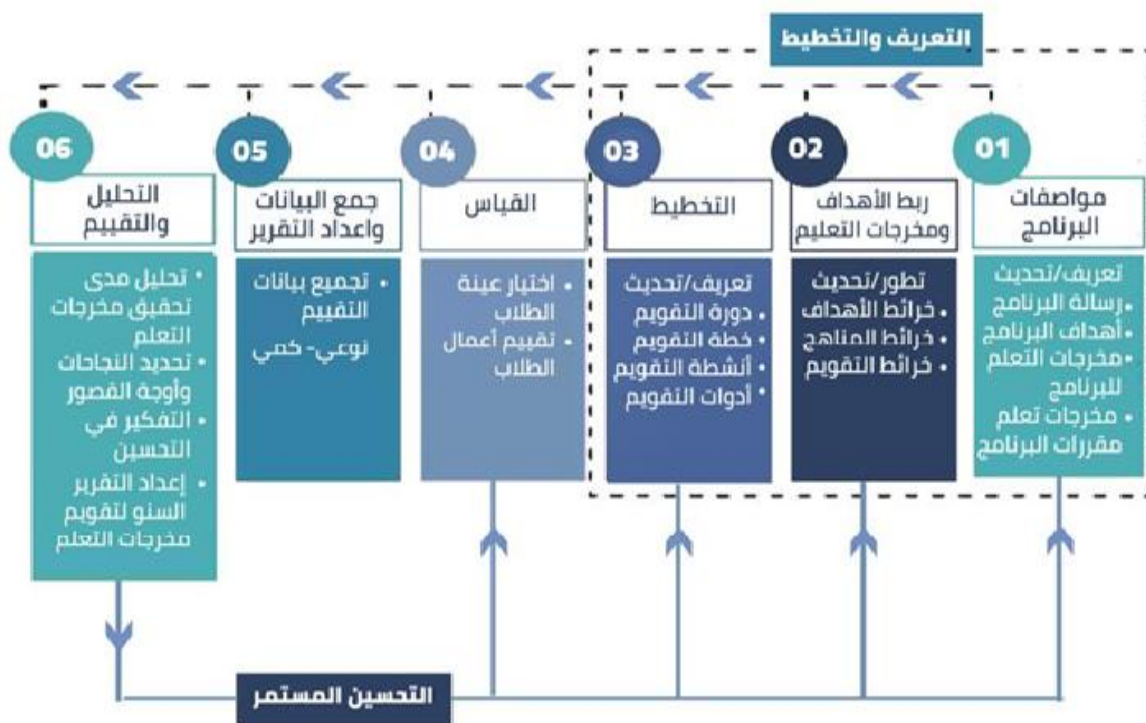
- الاعتماد المؤسسي
- الاعتماد البرامجي

مراحل الاعتماد الأكاديمي

- الدراسة الذاتية
- التقويم الخارجي
- الزيارات الميدانية
- القرار النهائي
- التقويم المستمر وطلب إعادة الاعتماد



رحلة تقويم مخرجات تعليم البرنامج





التحسين المستمر يؤدي إلى ولاء العملاء



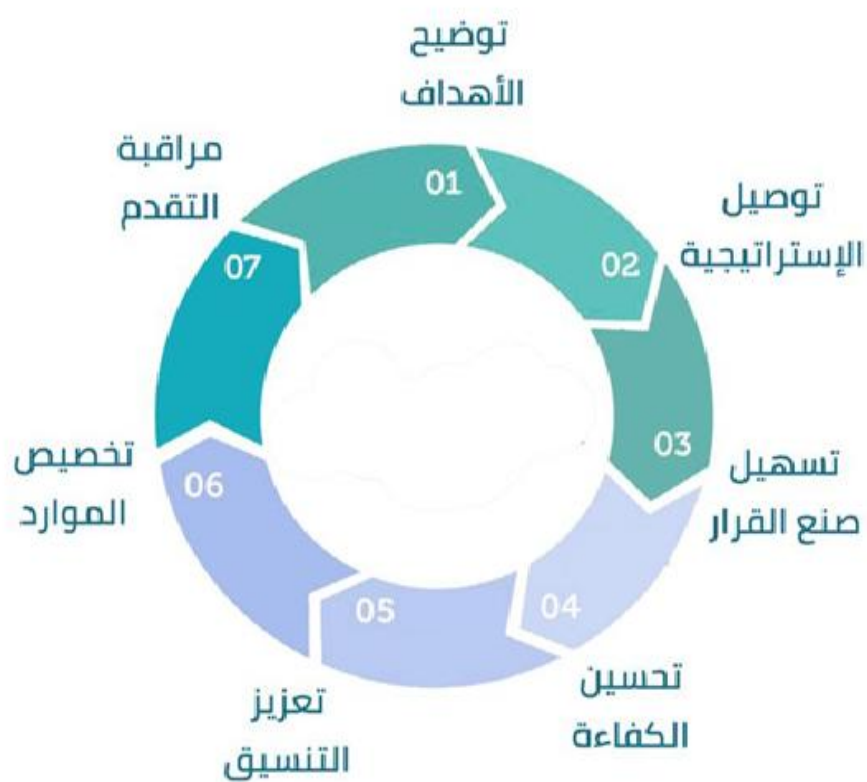


لماذا نتطلع إلى رضا المستفيد؟





ماهي فوائد وجود خطة تشغيلية؟





الشواهد والأدلة الداعمة

ماهي الشواهد؟

مرفقات تثبت مستوى الأداء الفعلي، وتكون عادة إما خطاب رسمي، تقرير معتمد من نظام الكتروني، محضر اجتماع، وثيقة معتمدة، و/أو نموذج حصر من الجهة



مواصفات الشاهد



- صيغة Excel أو إي صيغة أخرى
- الشواهد في أكثر من ملف
- غير واضح وغير مفهوم
- غير مرتبط ارتباط وثيق بالمؤشر / الهدف
- يشتمل على بيانات ومعلومات خارج الفترة المحددة للقياس

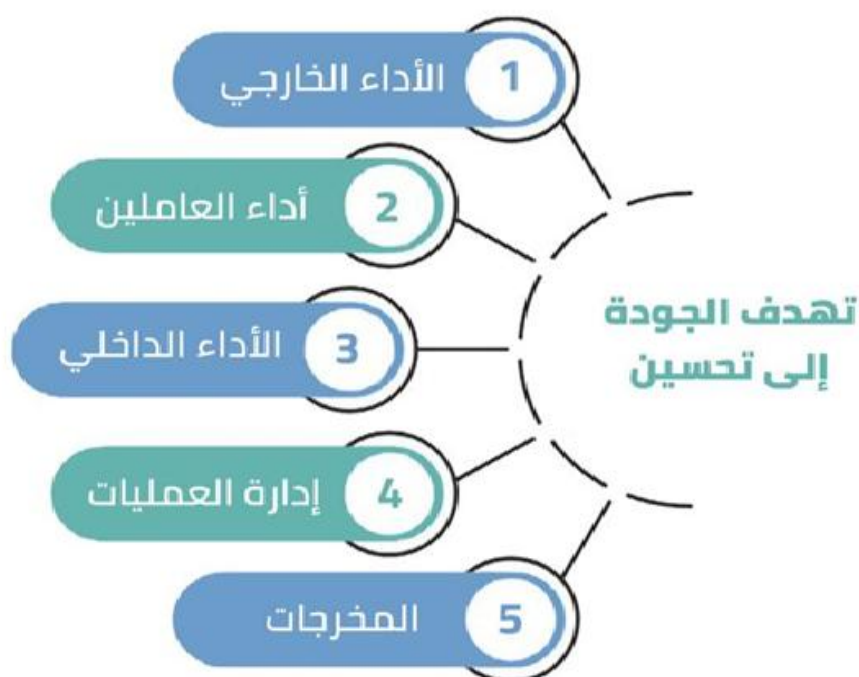
- صيغة PDF
- جميع الشواهد مدمجة في ملف واحد
- واضحاً ومفهوماً
- يرتبط ارتباط وثيق بالمؤشر / الهدف
- يشتمل على بيانات ومعلومات تخص المدة المحددة للقياس

أهداف الشاهد

التحقق من صحة الإنجاز



لماذا الجودة؟





الأدوار والصلاحيات في إعداد واعتماد تقارير المقررات والبرامج

تقرير البرنامج

منسق البرنامج

لجنة الجودة بالقسم العلمي

مجلس القسم العلمي

لجنة المراجعة الداخلية على مستوى الكلية

منسق البرنامج
و رئيس القسم العلمي

لجنة المراجعة الداخلية على مستوى الجامعة

الإعداد

المراجعة
الأولية

الاعتماد

المراجعة
النهائية

إغلاق دائرة
الجودة

التدقيق
على مستوى
الجامعة

تقرير المقرر

أستاذ المقرر و منسق المقرر

لجنة الجودة بالقسم العلمي

لا يوجد

لجنة المراجعة الداخلية على مستوى الكلية

أعضاء القسم العلمي الذي يقدم المقرر

لجنة المراجعة الداخلية على مستوى الجامعة



ماذا تعرف عن الاستراتيجية الوطنية للجودة!



الاستراتيجية الوطنية للجودة

هي الإطار العام والتصور الشامل للجودة والتميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية وقطاعاتها المختلفة، بنظرة تطبيقية مستقبلية وفق رؤية السعودية 2030، أطلقتها الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، وعملت على تطويرها لتمثل إطاراً وطنياً للجودة، ومخططاً مستقبلياً لتطبيق الجودة، والتميز المؤسسي في السعودية.

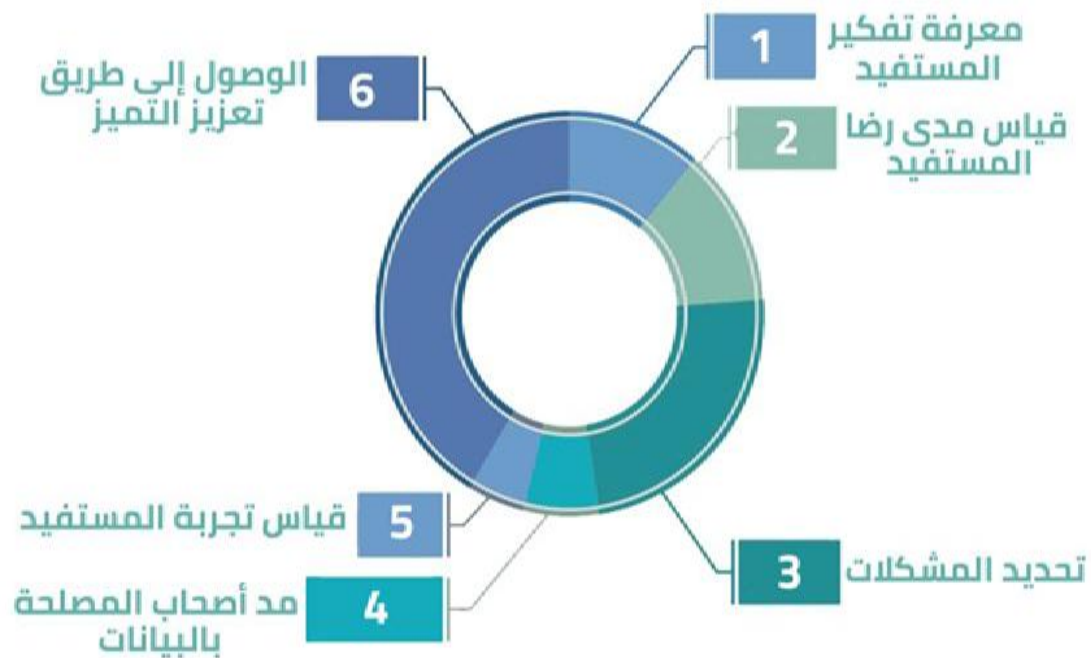


وتشمل أهداف الاستراتيجية التالي:

- تطوير إطار مرجعي وطني ملائم وفق معايير دولية موحدة الرؤية والأهداف لجودة الخدمات والمنتجات وممارستها لتحقيق رؤية السعودية 2030
- تطوير البنية التحتية الوطنية للجودة بالسعودية
- دعم الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار وتعزيز التنافسية بين المنشآت السعودية من أجل اقتصاد مزدهر
- نشر ثقافة الجودة وتطبيقاتها في كافة قطاعات الأعمال والمجتمع، وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في الخدمات والمنتجات الوطنية بكافة القطاعات المستهدفة بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030

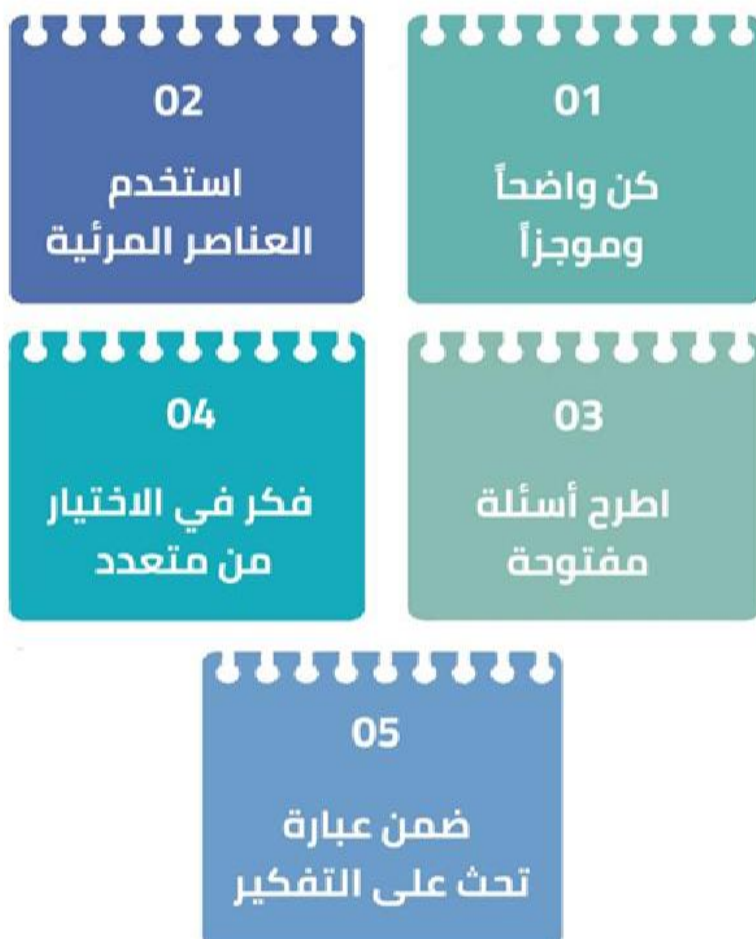


أهمية استطلاع الرأي





صياغة أسئلة استطلاع جذابة





مراحل تنفيذ استطلاع الرأي





نصائح لإنشاء استطلاعات رأي فعالة

حدد هدفك

قبل البدء حدد مالذي تريد معرفته من خلال الاستطلاع

01

اختر الأسئلة المناسبة

استخدام أنواع الأسئلة المناسبة لجمع المعلومات التي تحتاج إليها

02

استخدام لغة واضحة وسهلة

تجنب المصطلحات المعقدة أو الأسئلة التي قد تؤدي إلى تضارب في المعنى

03

قم بتنظيم الاستطلاع

قسم الأسئلة على محاور محددة لتجنب تشتيت المشاركين في الاستطلاع

04

اختبر الاستطلاع

قبل توزيعه، اختبره على عينة صغيرة من الأشخاص للتأكد من أنه يعمل بشكل صحيح

05



تأثير المقارنة المرجعية على تطوير الأداء



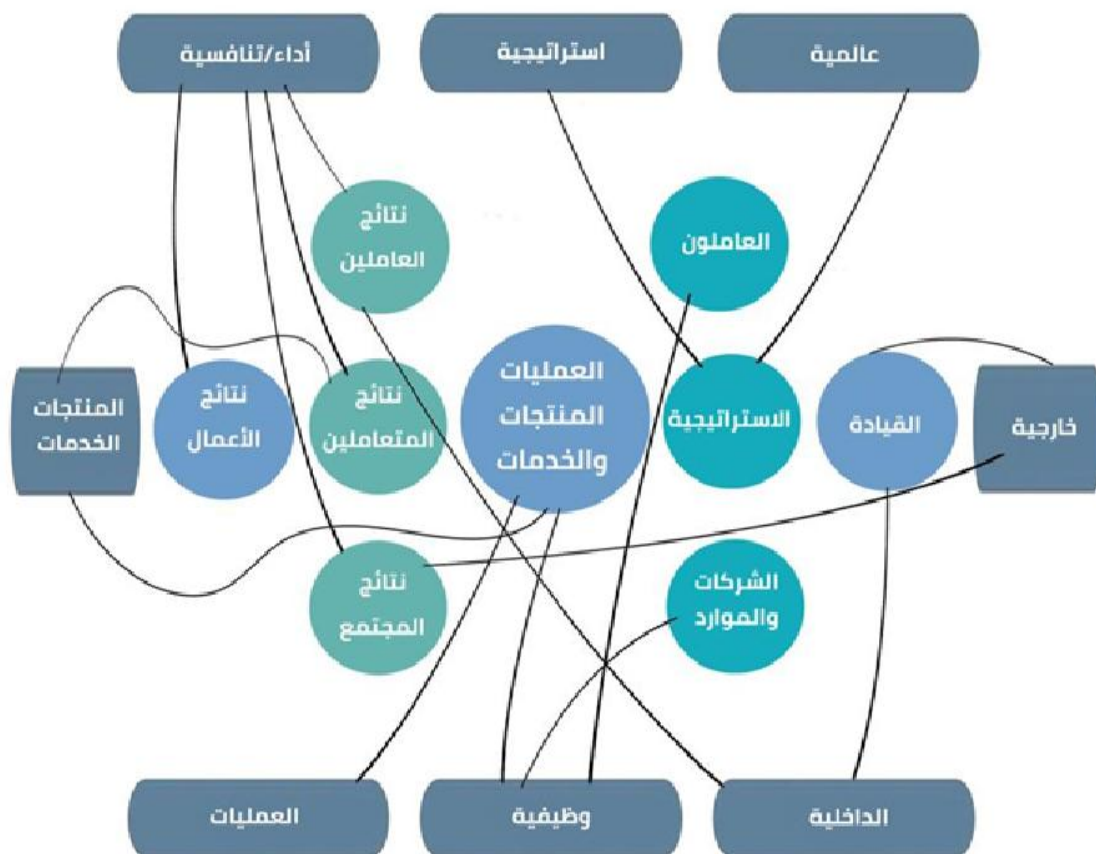


مراحل عملية المقارنة المرجعية





أنواع المقارنات المرجعية





المقارنة المرجعية

هي عملية مقارنة جهة ما وأعمالها ومؤشرات الأداء الخاصة بها جهة منافسة أخرى وعادة ما تكون المؤشرات الرئيسية الثلاثة في الجودة والوقت والتكلفة

performance

تسمح للجهة بالتعرف على موقعها التنافسي من خلال مقارنة المنتجات والخدمات مع الجهات الأخرى

Financial

من خلال إجراء تحليل مالي ومقارنة النتائج نتوصل إلى تنافسية أكبر بالجهة وبأنتاجيتها

process

تهدف للتعرف على الممارسات الأفضل للعمليات وتحليل الأنشطة من أجل الوقوف على مدى فاعليتها

Product

عملية تصميم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة مما يتطلب إدخال صناع المنتج في العملية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف

Strategic

التعرف على أسلوب منافسة الجهة الأخرى وعادة ننظر إلى أعمال أخرى غير الأعمال التي نعمل بها

Best-in-class

ومن اسمها تعرف أنها دراسة المنافس القائد من خلال وظائف محددة

Functional

تركز الجهة على وظيفة واحدة ثم تطور عملياتها فيها حيث أن الوظائف المعقدة كالموارد البشرية والمحاسبة والتواصل تتم مقارنتها باستخدام التكلفة

From an investor perspective

توسيع المقارنة مع الجهة النظيرة التي تمثل فرص استثمارية بديلة من وجهة نظر المستثمر

Energy

عملية جمع وتحليل وربط بيانات طاقة الأداء مقارنة مع الهدف لتقييمها ومقارنتها بين الوحدات التنظيمية

Operational

إجراء فحص على كافة العمليات للوقوف على آلية تنفيذ كل إجراء



عيوب عدم الامتثال إلى التسلسل الهرمي في العمل

01 زيادة تكاليف التشغيل والنفقات

02 الاستغناء عن خبرات المتخصصين وعدم الرجوع إلى مشورتهم

03 التناقض في القرارات التي يتم اتخاذها

04 ضعف عمليات الرقابة والإشراف

05 كثرة الأخطاء المرصودة



مميزات الإدارة المركزية واللامركزية



- سهولة عملية الرقابة وعملية اتخاذ القرارات
- تفرد الإدارات الأعلى لاتخاذ القرارات الهامة
- استغلال الإمكانيات الاقتصادية المتاحة بأفضل طريقة ممكنة
- إحداث نوع من التوازن بين كافة إدارات الشركة
- سهولة التنسيق بين إدارات الشركة المختلفة
- ظهور روح التنافس بين الإدارات مع تنوع الأفكار والابتكارات
- تمكين الموظفين من اكتساب خبرات إدارية عالية
- سرعة عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات



مبادئ في العمل المؤسسي





تأثير العمل الجماعي والفردى على جودة المخرجات

العمل الفردي

- يسمح العمل الفردي لفرد بالتركيز الكامل على مهمته مما يزيد من الدقة والاهتمام بالتفاصيل وتحقيق نتائج عالية الجودة.
- يخلق العمل الفردي بيئة تسمح للأفراد بممارسة سلوكيات إبداعية وتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات مما يساهم في تحسين الأداء.
- الاعتماد على العمل الفردي قد يقلل من فرص اكتساب الأفكار المتنوعة والحلول الجديدة ويرتبط بضعف القدرات التحليلية والابتكارية لدى الأفراد.
- قد يؤدي التركيز على العمل الفردي إلى إغفال المهارات العملية المكتسبة من الخبرات المشتركة مما يقلل من قدرة المخرجات على تلبية متطلبات سوق العمل.
- يجب الموازنة بين العمل الفردي والجماعي لتحقيق أفضل النتائج.

العمل الجماعي

- يساعد العمل مع الفريق في تعزيز التعاون والتفاعل بين الأفراد بحيث يتم تبادل الأفكار والمعرفة والخبرات مما يساهم في تحسين صنع القرار وتنفيذ الإجراءات وتوفير الوقت والجهد.
- الإلهام والتأثير يجعلان كل شخص في المجموعة يعمل بجد ويحصل على نتائج جيدة من حيث الإنتاجية.
- دائماً ما يكون شخصان أو أكثر من الفريق أفضل من واحد لحل المشكلات وإنهاء المهام الصعبة.
- كل عضو في الفريق هو فريد من نوعه لديه مهارات وخلفيات وتجارب مختلفة تمكن الآخرين من رؤية الأشياء من زاوية مختلفة.
- يشجع التواصل بين أعضاء الفريق أن تصبح العلاقات بالموظفين أفضل مع مرور الوقت.
- يتطلب العمل في فريق عدداً من الاجتماعات، إذا لم تحر بشكل جيد يمكن أن تقلل من كفاءة الفريق.
- قد يستغرق اتخاذ القرارات وقتاً أطول من أجل إيجاد توافق في الآراء وبالتالي قد يحدث تأخير.



المنخفض

يظهر الطلاب أداء أقل في تحقيق المعايير المتوقعة منهم عند اختبارهم في المهارات والمفاهيم على مستوى الصف، كما يظهر الطلاب بعض الخلل في نواتج التعلم وبعض الضعف في التأسيس

المنخفض جداً

لا يظهر الطلاب الحد الأدنى من الأداء المناسب عند اختبارهم في المهارات والمفاهيم على مستوى الصف ولا تتحقق لديهم المعايير المطلوبة منهم ويحتاجون إلى تحسين كبير

المرتفع

يظهر الطلاب أداءً متقدماً عند اختباراتهم في المهارات والمفاهيم على مستوى الصف، ويظهرون تميزاً وحلولاً إبداعية للأسئلة غير المباشرة والتي تتطلب مهارات عليا وإتقان استثنائي

المتوسط

يظهر الطلاب أداءً مناسباً عند اختبارهم في المهارات والمفاهيم على مستوى الصف ويظهرون تميزاً نسبياً يظهر كفاءتهم في فهم وحل المسائل متوسطة المستوى



بطاقة توعوية



المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة





أهداف التوثيق

- 1 التخطيط
- 2 تبادل المعرفة
- 3 إدارة المخاطر
- 4 مراقبة الجودة
- 5 الامتثال للتنظيمات

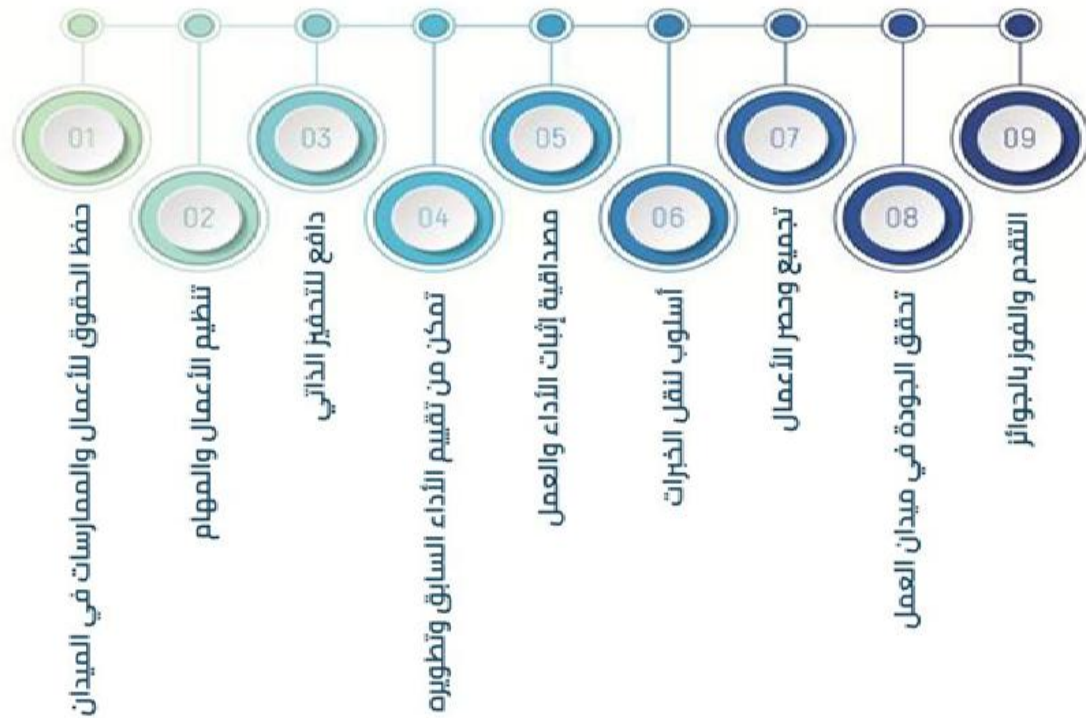


أخطاء شائعة في عمليات التوثيق



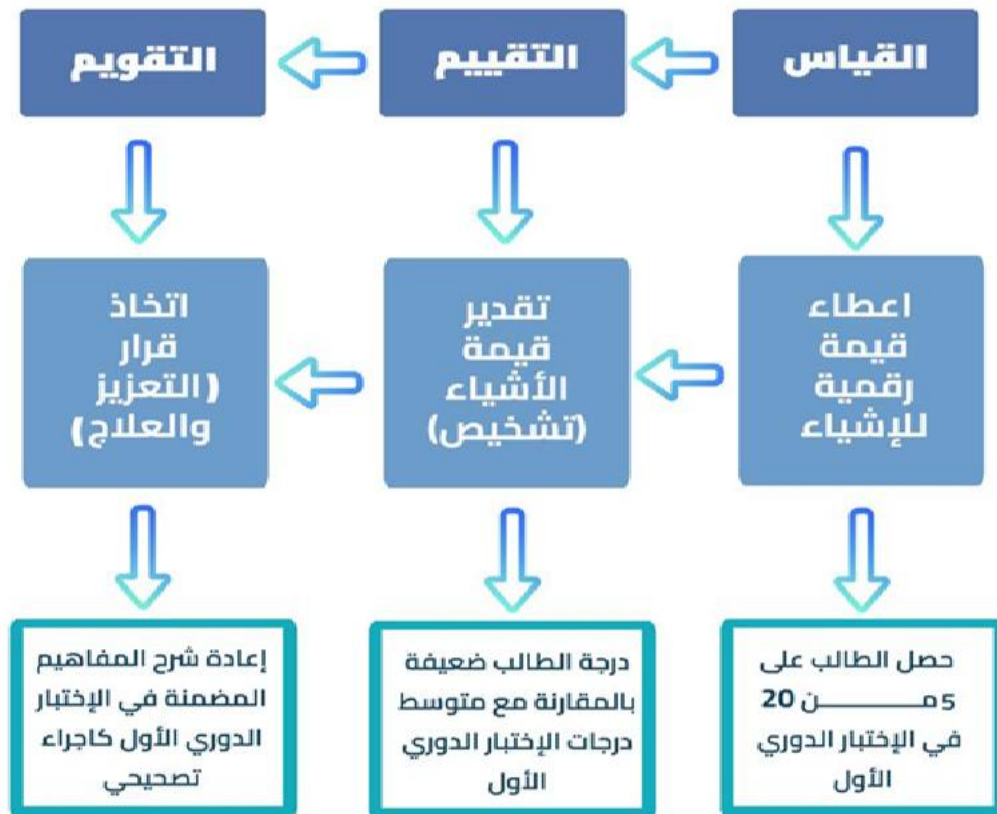


أهمية التوثيق



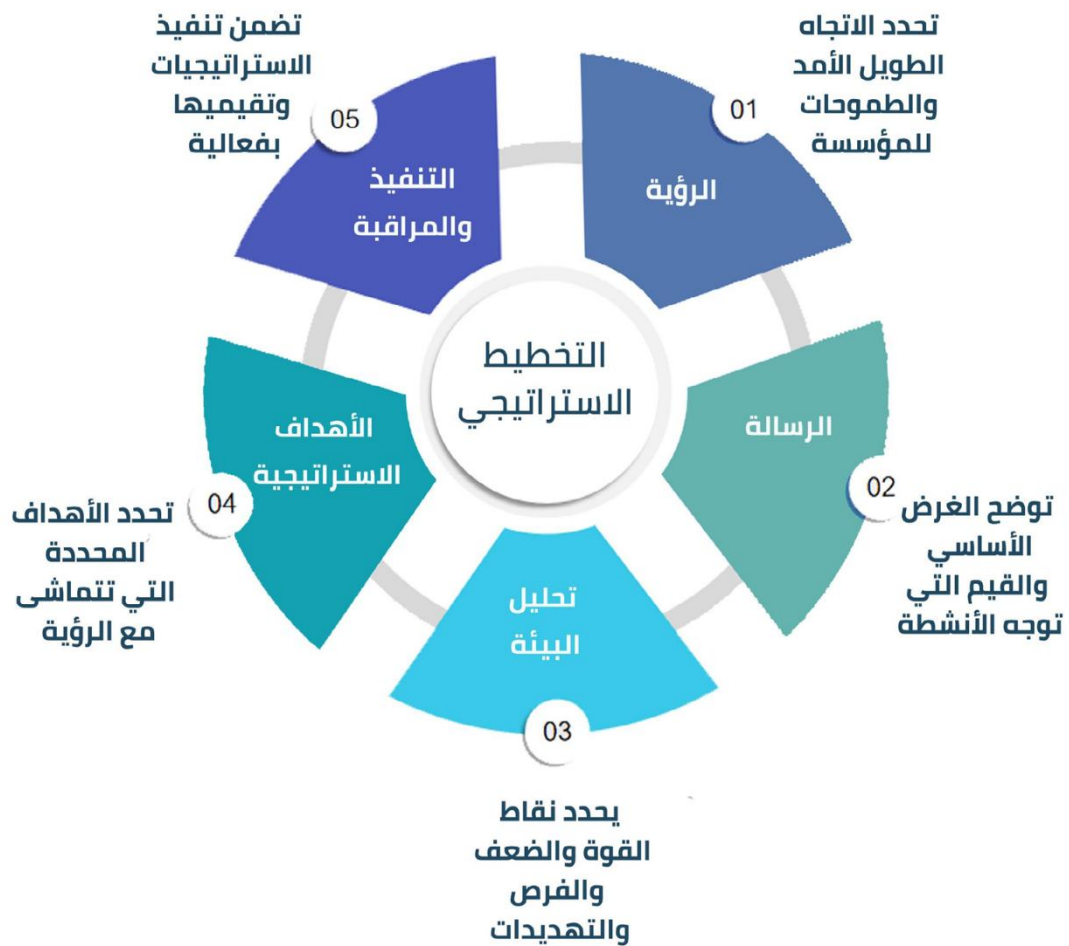


الفرق بين القياس والتقييم والتقويم



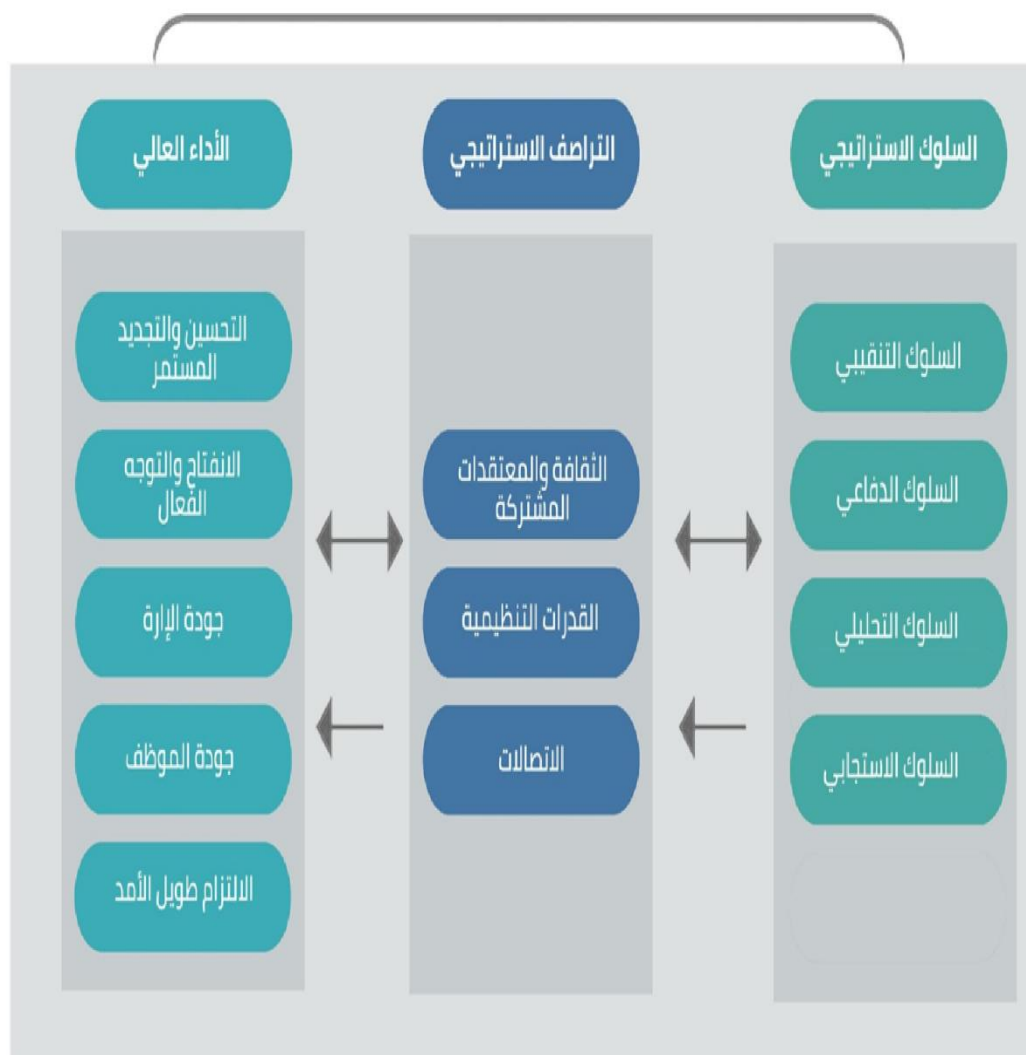


عناصر أساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي الفعال





مفاهيم في العمل الاستراتيجي





إطار عمل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي





خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي





صقر

أول تصنيف وطني للجامعات في تاريخ التعليم السعودي

- 1 أطلقته هيئة تقويم التعليم والتدريب
- 2 يستهدف الجامعات والكليات الحكومية والأهلية
- 3 يعزّز الجودة والتميز في العملية التعليمية
- 4 يحفّز التنافس على التميز المؤسسي
- 5 يمكن الطلبة وجهات التوظيف من معرفة مستوى الجامعات





أنواع استطلاعات الرأي



أهمية المشاركة في استطلاعات الرأي لأعضاء هيئة التدريس

1. تطور العملية التعليمية
2. تحسن بيئة العمل الأكاديمية
3. تعزيز جودة القرارات
4. تحسين الخدمات المقدمة للأعضاء
5. دعم ثقافة الجودة والاعتماد

أهمية المشاركة في استطلاعات الرأي للطلاب

1. تعكس صوت الطالب الحقيقي
2. تحسن جودة الخدمات الأكاديمية والطلابية
3. تطور البيئة التعليمية
4. تدعم اتخاذ القرار في الجامعة
5. تساهم في الاعتماد الأكاديمي



غرفة حالة التعليم والتدريب ترصد واقع التعليم وتستشرف مستقبله

ماهي؟

منصة وطنية ذكية تجمع بيانات التعليم والتدريب من جميع أنحاء المملكة، وتحللها لتقديم صورة تشخيصية تدعم تطوير مؤسسات التعليم وتحسين جودة التعلم للجميع

لماذا أنشئت؟

لأن التعليم يحتاج إلى قرارات مبنية على معرفة، والغرفة تمنحنا القدرة على رؤية التفاصيل التي تحدث الفرق



ما دورها؟



غرفة حالة التعليم والتدريب ترصد واقع التعليم وتستشرف مستقبله

ماذا تقيس الغرفة؟



لماذا هي مهمة؟

- لأنها تحقق الأثر من عمليات التقييم والقياس والاعتماد، وهي بمثابة البوصلة التي توجه قرارات التحسين لتجويد التعليم والتدريب بما يدعم الاقتصاد والتنمية الوطنية



قيم مؤشرات الأداء

خط الأساس

هو قيمة المؤشر المرجعية التي تم احتسابها في بداية دورة القياس الأولى

القيمة المستهدفة

هي القيمة التي تم تحديدها في بداية دورة القياس والتي تطمح الجهة في تحقيقها عند الوصول لنهاية الدورة

القيمة الفعلية

هي القيمة الحقيقية التي تم تحقيقها خلال دورة القياس والتي تمثل الأداء الفعلي ويتم مقارنتها بالقيم المستهدفة لمعرفة مستوى الإنجاز في تحقيق الأهداف المرجوه



مكونات الخطط التنفيذية

الخطوة التنفيذية

هي خارطة طريق تفصيلية تحول الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات عملية وواقعية، تحدد بوضوح ماذا، من، متى، وكيف سيتم إنجاز المهام

مكونات الخطوة التنفيذية الأساسية





أهداف وجود خطط تنفيذية

تهدف الخطة التنفيذية إلى ضمان تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة من خلال سلسلة من الأهداف الأساسية





استطلاعات هيئة تقويم التعليم والتدريب لجهات التوظيف

صوتك مسؤولية وطنية

تساهم في

مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع سوق العمل لضمان تطابق المناهج مع الاحتياجات الفعلية والمتجددة لقطاع الأعمال

قياس الجاهزية المهنية للقياس مدى امتلاك الخريجين للمهارات العملية والاحترافية اللازمة لمباشرة العمل

تعزيز التنافسية الوطنية عبر بناء كفاءات مؤهلة ترفع التنافسية الدولية للجامعات وتدعم رؤية المملكة 2030

تطوير الاستراتيجية التعليمية بتوفير بيانات دقيقة لتحسين طرق التدريس وبرامج تطوير المهارات لرفع جودة المنظومة التعليمية

لماذا مشاركة جهات التوظيف تصنع الفارق؟

لأن صوتها هو المعيار الحقيقي لقياس كفاءة المخرجات التعليمية والمحرك الاستراتيجي لمواءمة المناهج مع احتياجاتهم فبمشاركتهم ترسخ الشراكة مع سوق العمل وتبني كفاءات وطنية جاهزة للمستقبل وهذا تعزيزاً للتنافسية العالمية





كيف نحدد مستهدفات المؤشرات؟





مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة





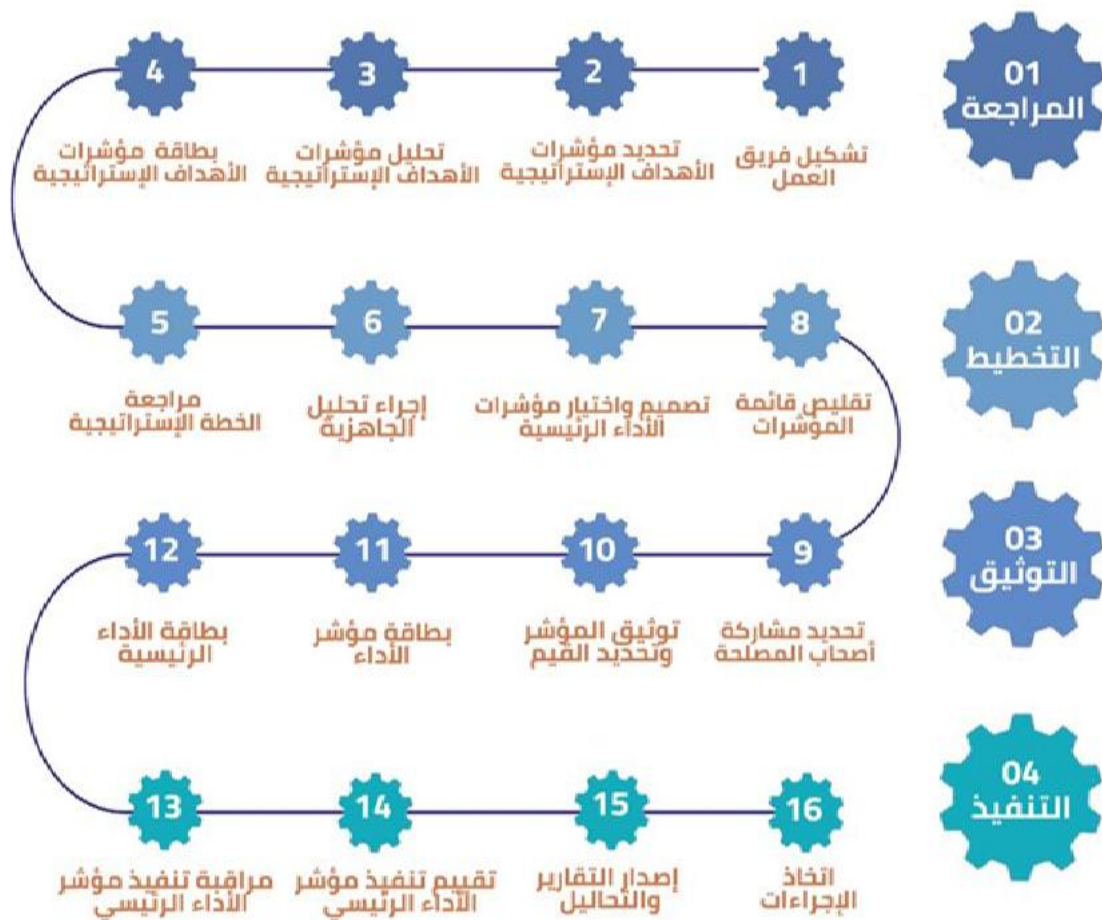
تصنيف نتائج العمل بناءً على توفر الركائز الأساسية

تصنيف نتائج العمل	ركائز العمل					
	تحسين مستمر	ممتلكات (موارد)	قرارات	بيانات	مؤشرات أداء	أهداف
فعال	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نشئت	✓	✓	✓	✓	✓	لا يوجد أهداف
تحسين غير فعال	✓	✓	✓	✓	لا يوجد مؤشرات أداء	✓
قرارات خاطئة	✓	✓	✓	لا يوجد بيانات	✓	✓
جهد ضائع	✓	✓	لا يوجد قرارات	✓	✓	✓
عدم تنفيذ	✓	لا يوجد ممتلكات (موارد)	✓	✓	✓	✓
لا مبالاة	لا يوجد تحسين مستمر	✓	✓	✓	✓	✓



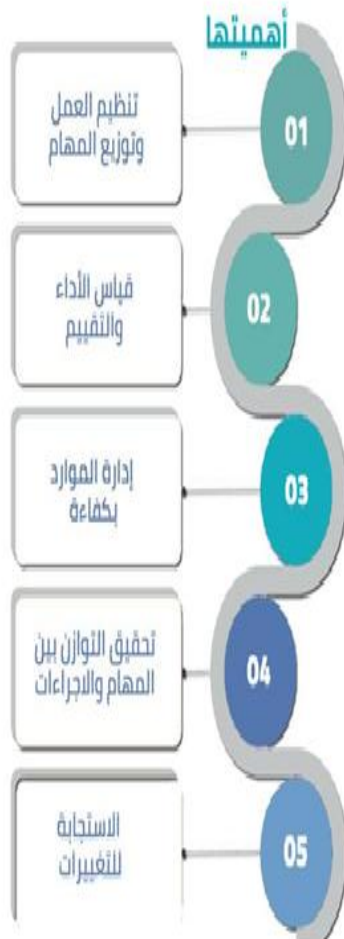


هيكل التعامل مع مؤشرات الأداء





الخطة التشغيلية وأهميتها



مفهوم الخطة التشغيلية

الخطة التشغيلية هي وثيقة تتضمن الإجراءات والأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق أهداف محددة على مدى فترة زمنية معينة عادة تكون سنة مالية تعتبر الخطة التشغيلية أداة مهمة لإدارة البرامج والعمليات حيث تسعى إلى تنظيم وتنسيق الجهود الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة



مهام الإدارة الاستراتيجية

University of Jeddah

إنشاء الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة لإيضاح فلسفتها والغرض من إنشائها وما تريد تحقيقه من أهداف

الرؤية والرسالة

بناء صورة للمنظمة تعكس قيمتها ومكانتها، وما يمكنها تحقيقه من خلال قدراتها ومواردها الداخلية، وتعزيز شأنها بين المنظمات

بناء صورة المنظمة

تحليل الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها، وأيضا الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها

التحليل الداخلي

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، من تحليل للمنافسين والبيئة التنافسية ككل، وأي متغيرات خارجية يمكن أن تؤثر عليها

التحليل الخارجي

تحديد الأهداف الاستراتيجية - طويلة المدى للمنظمة

تحديد أهداف المنظمة

تحليل البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، وتحديد أكثر هذه البدائل ملائمة من حيث إحداء التوافق بين رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية المحيطة

تحديد البدائل الاستراتيجية

وضع الاستراتيجيات العامة - طويلة المدى - التي تساعد على اقتناص أفضل الفرص لتحقيق أهداف المنظمة

وضع الاستراتيجيات

تحديد أهداف المنظمة قصيرة المدى، ووضع استراتيجيات قصيرة الأجل لها، والتي تتسق مع أهدافها طويلة المدى ومع استراتيجياتها العامة

تحديد الأهداف قصيرة المدى

البدء في تنفيذ استراتيجية المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، بما يتناسب مع قدراتها ومواردها البشرية والمادية والتكنولوجية

التنفيذ

الحفاظ على وجود اتصال جيد واتساق بين أقسام وإدارات المنظمة الداخلية خلال أداء كل منهم لدورها للعمل كوحدة واحدة على تحقيق أهداف المنظمة

تسهيل الاتصال

مراقبة تنفيذ القرارات والإجراءات الاستراتيجية المتخذة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقييم نتائجها ومقارنتها بالنتائج المرجوة، مع الاستفادة بالمعلومات الناتجة في تحسين فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية

المراقبة و التقييم



الفرق بين الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية

الخطة التشغيلية

هي خطة لإدارة المهام اليومية للمنظمة وتزويد الموظفين بصورة واضحة عن مهامهم ومسؤولياتهم

تتراوح مدتها عادة ما بين شهور أو سنة

قد تختلف من سنة إلى أخرى بشكل كبير

لا يتم صياغة الخطة التشغيلية دون الرجوع إلى الخطة الاستراتيجية

- تحديد المهام الواجب تنفيذها
- وضع الإطار الزمني
- تحديد المسؤولين عن تنفيذ المهام
- وضع المخرجات المتوقعة

- تحقيق أهداف المنظمة
- تحسين الكفاءة

الخطة الاستراتيجية

هي خطة لتحديد اتجاهات المنظمة ووضع أهدافها، وتعد الدليل العام لإدارة المنظمات

تتراوح مدتها عادة ما بين 3 - 5 سنوات

قد لا تخضع إلى تغيير ملحوظ في كل عام

تمكّن الإدارة من صياغة الخطة التشغيلية

- تحديد الرسالة والأهداف
- وضع رؤية واضحة وواقعية
- تحليل الوضع الحالي
- استخدام الأدوات و النماذج التحليلية مثل: التحليل الرباعي (SWOT)

- تحديد الأولويات
- تحقيق الفاعلية



الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط

التفكير بأفضل الطرق لتحقيق هدف معين



التفكير المسبق لإجراءات يمكن أن تحدث مستقبلاً

النهج المختار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية



خريطة لإنجاز أي مهمة

قبل التخطيط



بعد التخطيط الاستراتيجي

مرتبطة بالحدث



مرتبطة بالفكر

جوهر تنافسي



جوهر وقائي

مبنية على تجارب عملية



أسس مفترضة

مدة طويلة الأمد



مرتبطة بالظروف المحيطة

أساس من أساس اتخاذ القرار



جزء من الوظائف الإدارية



الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

عملية مرحلية تركز على إعداد خطط استراتيجية لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة

جزء من الإدارة الاستراتيجية، يُركز على وضع الأهداف والخطط للوصول إليها

وضع خارطة طريق قصيرة أو متوسطة الأجل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحديد الأهداف، تحليل الخيارات، تحديد الموارد، تصميم خطط العمل

عادة ما يكون إطارًا زمنيًا أقصر (1-5 سنوات)

يركز على تفاصيل الخطة وكيفية تنفيذها بفعالية

تتعامل مع التحديات المحددة أثناء تنفيذ الخطة

أقل ديناميكية؛ تركز على تحقيق أهداف محددة ضمن إطار الخطة

التعريف

النطاق

الهدف الرئيسي

المكونات الأساسية

الإطار الزمني

التركيز

العلاقة بالمخاطر

المرونة

الإدارة الاستراتيجية

عملية شاملة تغطي تحليل البيئة، وضع الاستراتيجيات، تنفيذها، ومراقبة الأداء لتحقيق أهداف طويلة الأجل

أوسع وأكثر شمولية، تتضمن التخطيط، التنفيذ، التقييم، والتحسين المستمر

توجيه المنظمة لتحقيق الرؤية والرسالة على المدى الطويل

التحليل الداخلي والخارجي، تحديد الأهداف، تنفيذ الاستراتيجيات، الرقابة والتقييم

يمتد على المدى الطويل (سنوات عديدة)

يركز على الصورة الكبيرة والاتجاه العام للمنظمة

تشمل إدارة المخاطر كجزء رئيسي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ديناميكية وتتطلب التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية





عمادة الجودة والتطوير
Deanship of Quality and Development



نجاح الخطط التشغيلية





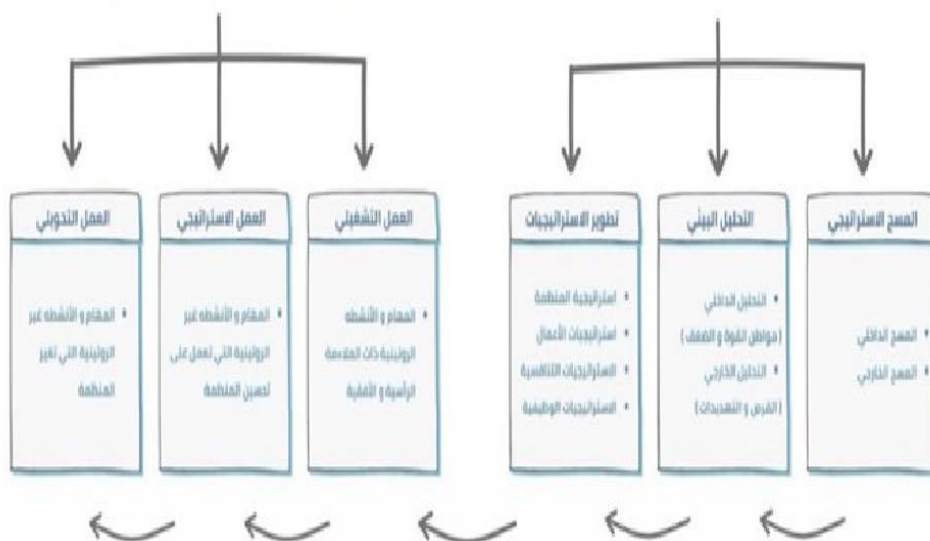
عمادة الجودة والتطوير
Deanship of Quality and Development



عمليات إدارة الاستراتيجيات

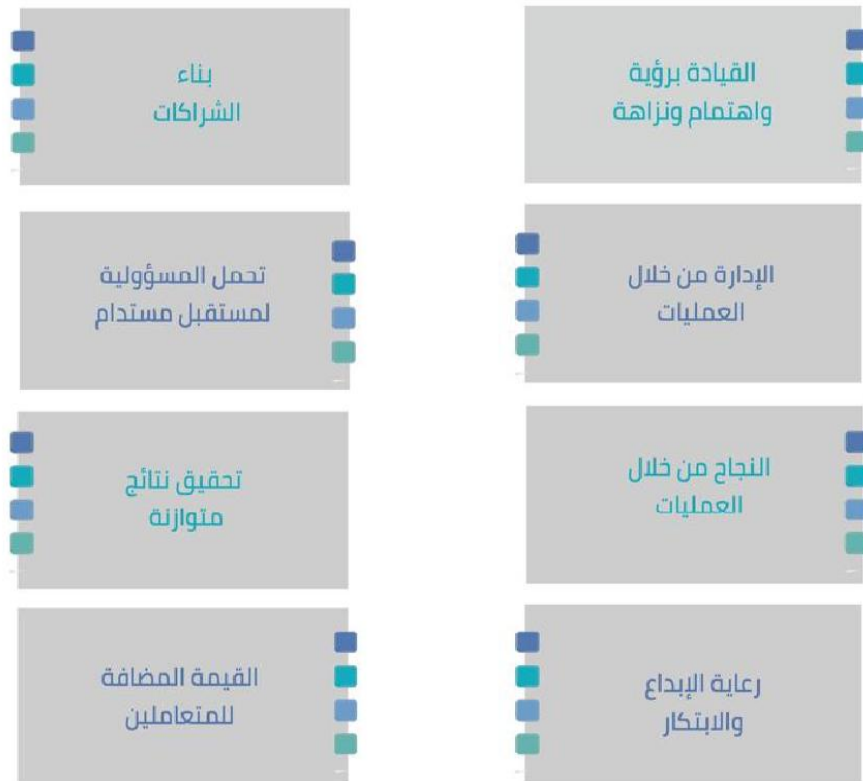
تطبيق الإستراتيجية - وضع الإستراتيجيات محل التنفيذ

مراجعة الإستراتيجية - تكوين الإستراتيجيات





المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي





الجودة بمنظور مختلف

الملائمة للاستخدام (Fitness For Use) :

هذا المفهوم، الذي قدمه جوزيف جوران، يركز على قدرة المنتج أو الخدمة على أداء الوظيفة المطلوبة منه بكفاءة وفعالية من وجهة نظر العميل.

القيمة المدركة من العميل (Quality Customer-Perceived) :

هنا هي (أي الجودة) ما يراه العميل ويشعر به. تتأثر هذه النظرة بالتوقعات المسبقة، التجربة الفعلية، والظن المدفوع.

المطابقة للمواصفات (Requirements Conformance to) :

يركز هذا المفهوم، المرتبط بفيليب كروسبي، على مدى التزام المنتج أو الخدمة هو شعار هذا التوجه "بالمعايير والمواصفات المحددة مسبقاً"، أفعلاها صحت من المرة الأولى.

التميز المتأصل (Inherent Excellence) :

يشير هذا إلى مستوى عالٍ من الحرفية والابتكار والتفوق الذي يتجاوز التوقعات الأساسية ويخلق تجربة فريدة للعميل.

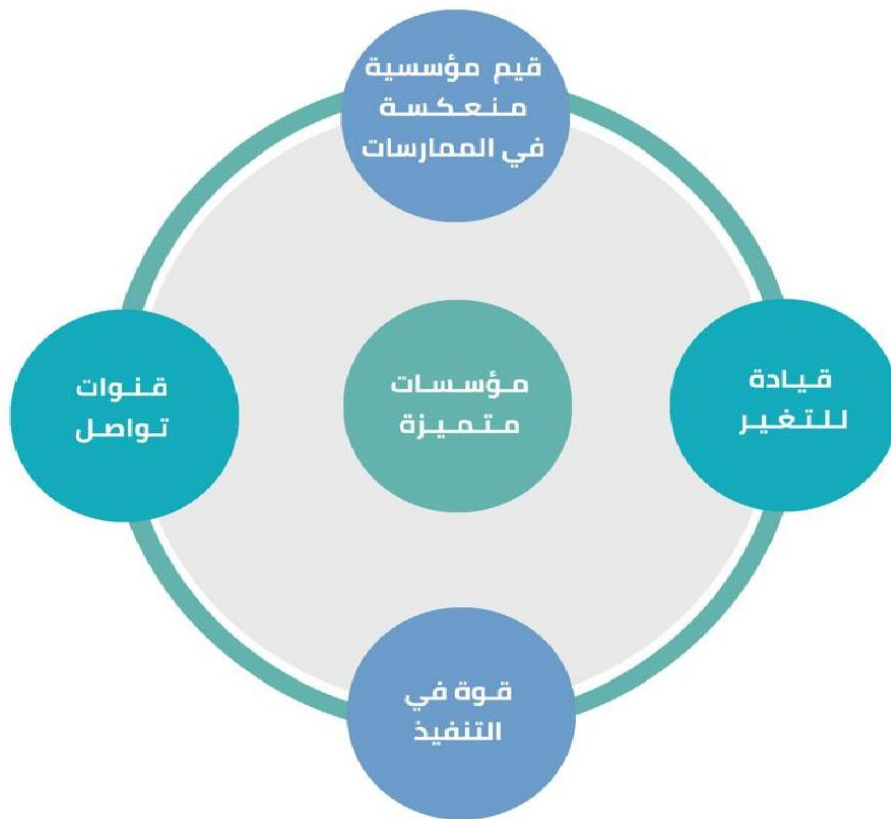
النهج الوقائي (Preventive Approach) :

بدلاً من التركيز على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، يركز هذا المفهوم على تصميم العمليات بطريقة تمنع حدوث الأخطاء من الأساس مما يوفر التكاليف ويعزز الكفاءة.



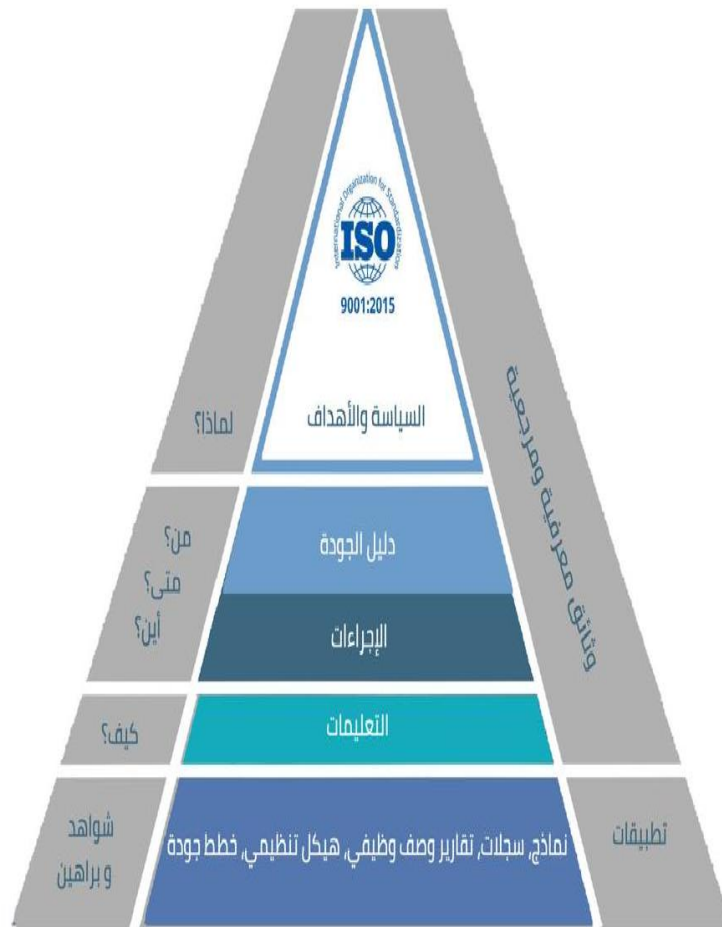


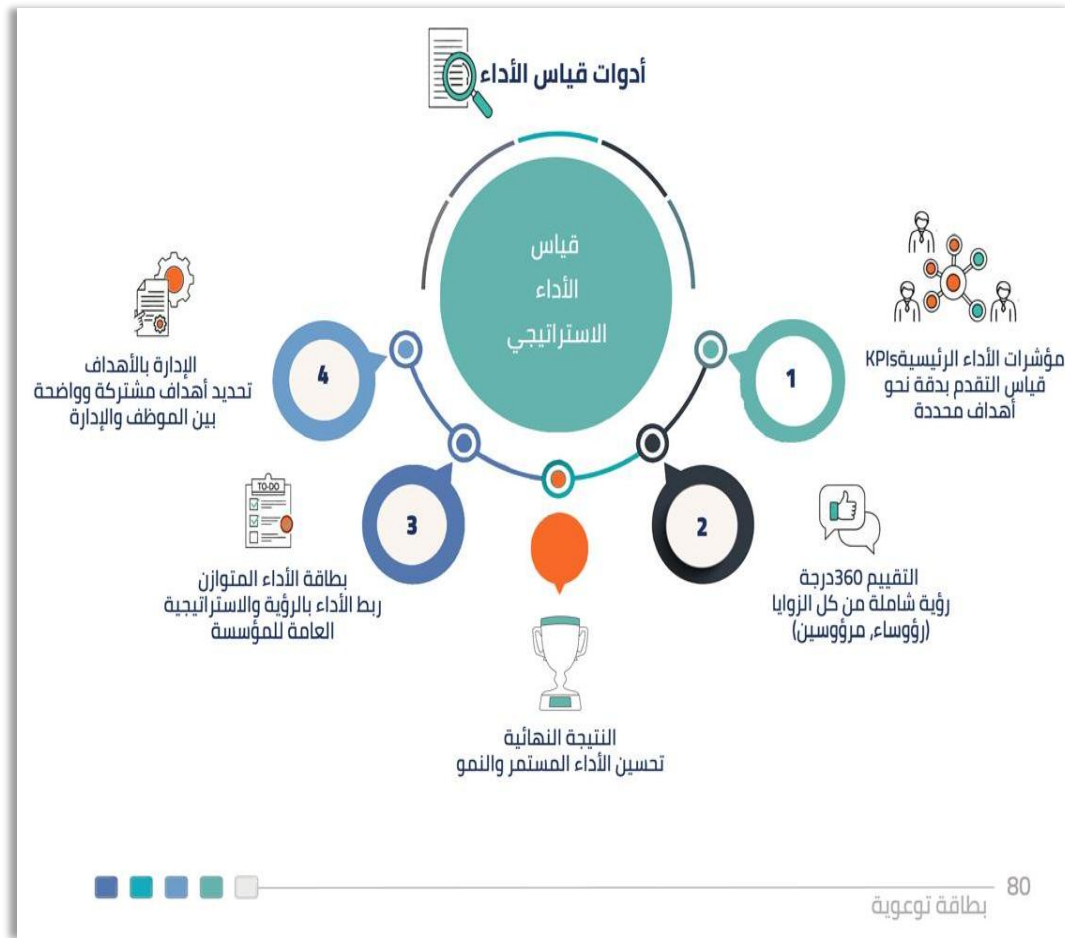
ملاح المؤسسة المتميزة





وثائق نظام إدارة الجودة 9001







دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة



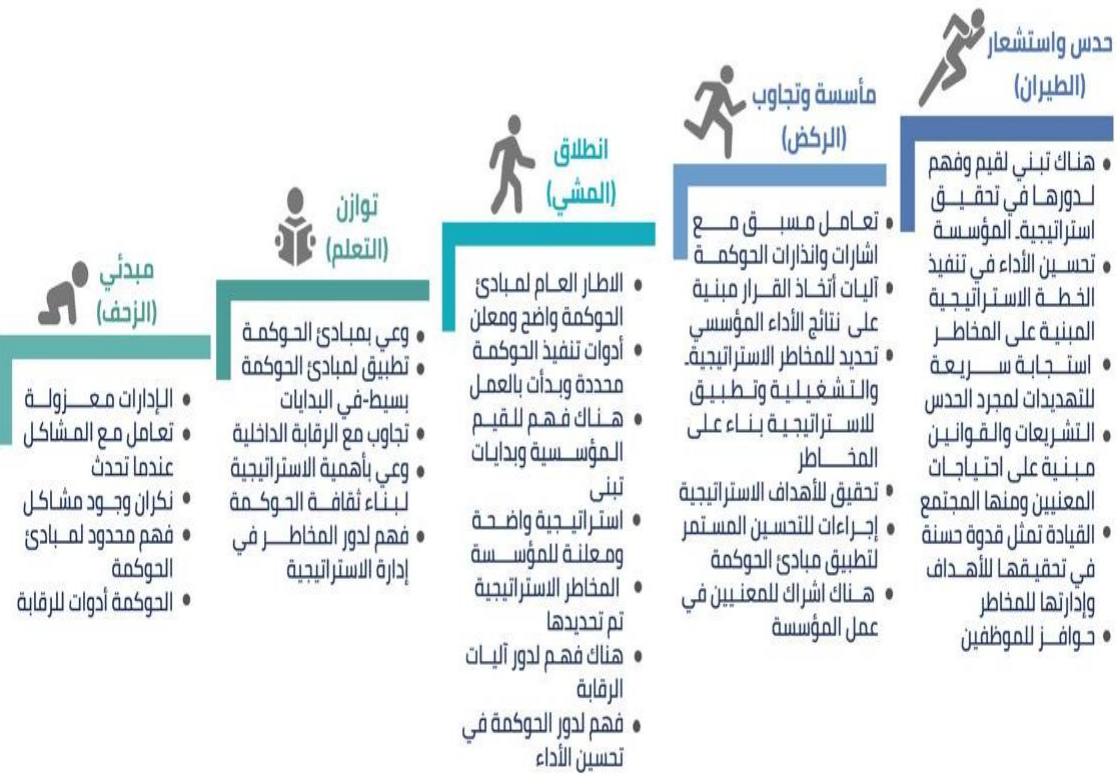


تحديات تنفيذ مراقبة مستويات الجودة



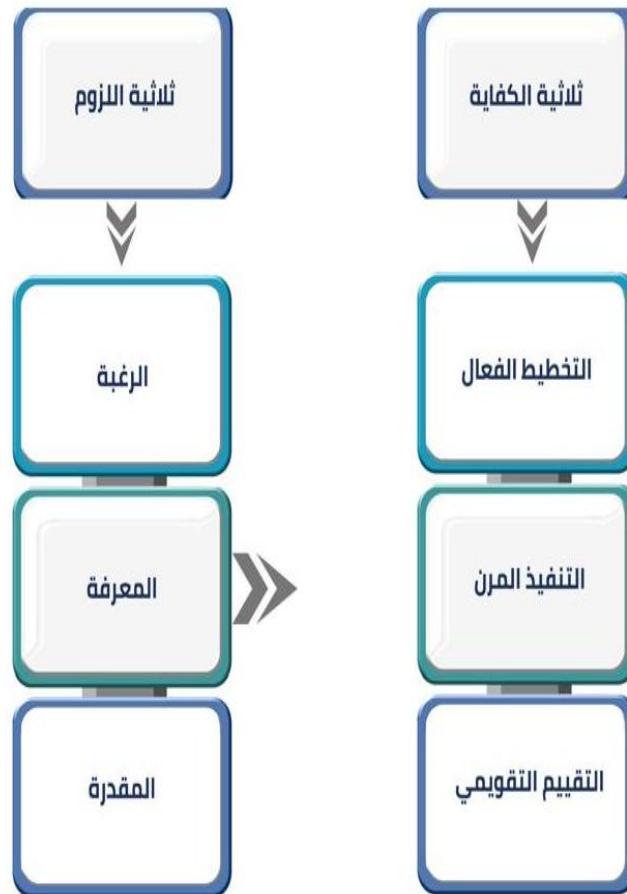


مستويات النضج في ثقافة تعزيز الحوكمة





منطلقات التميز وفق الإدارة الاستراتيجية التكاملية





دور الفرد في تحقيق التميز المؤسسي

تَمَيُّز

برامج ونماذج التميز في خدمة العملاء وتحقيق تطلعاتهم، تنمية القدرة المؤسسية، تحقيق المرونة الإدارية وتطوير نظم الحوكمة، والتشغيل الرشيق، تسخير التقنية والبيانات وإدارة الأصول والموارد، وتطوير مؤشرات أداء مرئية تساعد في كشف المزيد من فرص التحسين في العمليات والخدمات والمنتجات

غَيَّر

نموذج التغير الثلاثي لتحقيق التكيف مع التغير المصاحب لتحقيق رؤية المؤسسة، إيجاد عقلية ونظام قادر على نشر ثقافة التحسين، وإضفاء طابع الرقابة في العمل من خلال السلوك والمواقف لضمان الالتزام بتغيير ثقافة المؤسسة، القيادة بالقوة، ضبط الاتجاه وتشكيل المسار، تسريع وتيرة التغير، وتعزيز الدافعية لدى فرق العمل

اِبْتَكَّر

أبحاث وبيانات وبرامج وأدوات ومبادئ لمشاركة الجميع في تطوير استراتيجيات تحقيق رؤية المؤسسة، وتقديم قيمة مستدامة وفهم احتياجات العملاء والنظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات التي تواجههم في الاستفادة من الخدمات والمنتجات والتحول وقيادة الابتكار بطرق أفضل بكثير تميز المؤسسة عن غيرها





عوامل النجاح

العوامل التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة

- تحديد أهداف واضحة
- دعم الإدارة العليا
- اهتمام الإدارة بنتائج عمل حلقات الجودة وإعطائهم الفرصة لتطبيقها
- التدريب المستمر لأعضاء حلقات الجودة على أساليب تشخيص المشكلات وتحليلها ووضعها موضع التنفيذ
- تخصيص الموارد المالية اللازمة
- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بحيث يساعد على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ
- تثقيف العاملين بخصوص المنظمة وأسلوب عمل حلقات الجودة
- وجود نظام جيد للتواصل في الجهة المنظمة
- ضمان استمرارية الأعمال ودرء المخاطر
- عدم الاستعجال في تحقيق النتائج

العوامل الناجمة عن تقصير الإدارة

- عدم دعم الإدارة العليا
- تخوف مديري الإدارة الوسطى من تنظيم حلقات الجودة لأنها تمثل تهديداً بالنسبة لهم
- التخطيط الحيد
- عدم إتاحة التدريب والإعداد الكافي لأعضاء حلقات الجودة
- عدم تخصيص الموارد المالية اللازمة
- صعوبة دمج حلقات الجودة في الهيكل التنظيمي
- عدم وجود التسهيلات
- عدم اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة
- صعوبة إيجاد الوقت المناسب لعقد حلقات الجودة

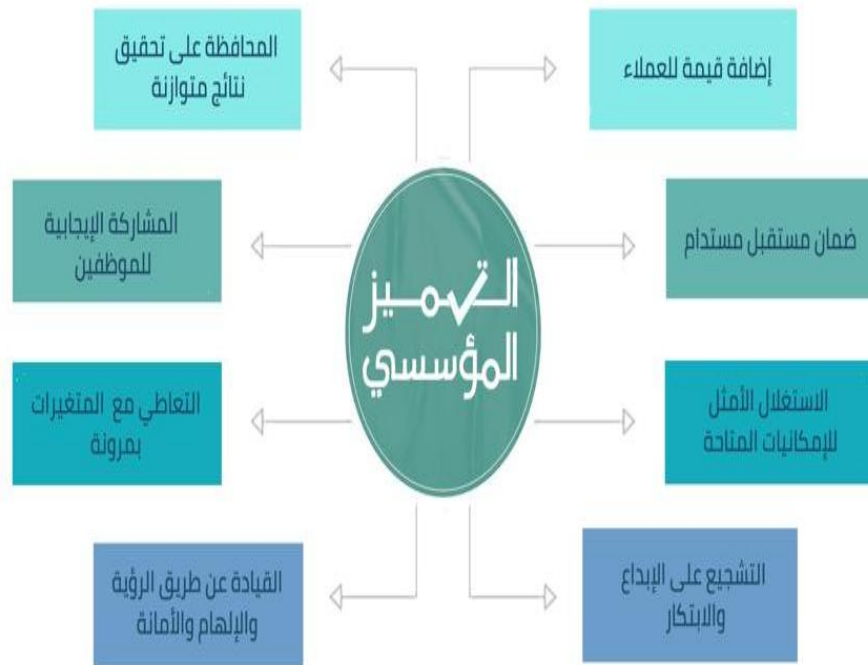


العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي





مفاهيم التميز المؤسسي





خطوات المشاركة الفعالة في الجودة





المهارات اللازمة لتكون مشارك فعال في منظومة الجودة

