



الدليل الإرشادي للجودة
في
جامعة النهرين

Quality





الدليل الإرشادي للجودة في جامعة النهرين

الأشراف العام

أ.د علي عبد العزيز الشاوي / رئيس الجامعة

أ.د عمر فاروق عبد الرشيد رسول / مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

فريق المراجعة

أ.د اياد حسين عبد الله / قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي
م.م. عدي حاتم علي / مسؤول شعبة ضمان الجودة

فريق التأليف

أ.م.د احمد عبد السميع الدروبي / مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي
م.م. ايناس فارس يحيى / مسؤول وحدة التصنيفات الجامعية



جامعة النهرين

الاصدار الاول : الدليل الارشادي للجودة في جامعة النهرين
تأليف : قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي / جامعة النهرين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرِي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرُدُّونَ إِلَى
عَلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

سورة التوبة : آية ١٠٥



المحتويات

| | |
|----|---|
| ١٦ | المقدمة |
| ١٧ | الفصل الاول : الرؤيا، الرسالة، الاهداف، القيم |
| ١٩ | تمهيد : |
| ٢٣ | الفصل الثاني : سياسة الجودة والهيكل التنظيمي |
| ٢٥ | تمهيد : |
| ٢٦ | ٢-١ سياسة الجودة في جامعة النهرين |
| ٢٧ | ٢-٢ الهيكل التنظيمي لجامعة النهرين |
| ٢٨ | ٢-٣ الهيكل التنظيمي لقسم ضمان الجودة |

| | |
|----|---|
| ٢٩ | الفصل الثالث : المصطلحات والمفاهيم الرئيسية |
| ٣١ | تمهيد : |
| ٣٢ | ٣-١ الايزو |
| ٣٣ | ٣-٢ نظام الجودة الشاملة |
| ٣٣ | ٣-٣ المحور |
| ٣٣ | ٣-٤ التصنيف |
| ٣٥ | ٣-٥ مؤشر الاداء |
| ٣٥ | ٣-٥-١ تقييم الاداء |
| ٣٥ | ٣-٦ ضمان الجودة |
| ٣٦ | ٣-٧ معايير الجودة |

| | |
|----|--|
| ٣٦ | ٣-٨ المؤشر |
| ٣٧ | ٣-٩ الجودة في التعليم الالكتروني |
| ٣٨ | ٣-٩-١ مؤهلات المشاركين في التعليم الرقمي |
| ٣٩ | ٣-١٠ معايير جودة نظام التعليم الالكتروني |
| ٤٠ | ٣-١٠-١ الشكل والمظهر |
| ٤١ | ٣-١١ توظيف التعليم الالكتروني في التدريس |
| ٤١ | ٣-١٢ التعليم المدمج |
| ٤٣ | الفصل الرابع : المفهوم، المسؤولية، الادوار |
| ٤٥ | تمهيد: |
| ٤٦ | ٤-١ مفهوم الجودة |

| | |
|----|--|
| ٤٧ | ٤-٢ الجودة مسؤولية من |
| ٤٨ | ٤-٣ الادوار الاساسية لتحقيق الجودة في جامعة النهرين |
| ٤٨ | ٤-٣-١ دور القيادات الجامعية في تحقيق الجودة |
| ٤٩ | ٤-٣-٢ دور الاستاذ في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية |
| ٤٩ | ٤-٣-٢-١ المناهج الدراسية |
| ٥٠ | ٤-٣-٢-٢ التقييم |
| ٥٠ | ٤-٣-٢-٣ دعم الطلبة |
| ٥٠ | ٤-٣-٢-٤ طرق التدريس |
| ٥١ | ٤-٣-٣ دور الطالب في تحقيق الجودة |

| | |
|----|---|
| ٥١ | ١-٣-٤ التعلم |
| ٥٢ | الفصل الخامس : ادارة المخاطر |
| ٥٣ | تمهيد : |
| ٥٤ | ١-٥ ادارة المخاطر ممكن ان تكون اداة قوية للتنمية |
| ٥٥ | ٢-٥ اطار تحليلي لادارة المخاطر |
| ٥٦ | ٣-٥ مكونات ادارة المخاطر |
| ٥٧ | ٤-٥ ما هي السياسات التي يمكن ان تسهم بأفضل شكل في ادارة المخاطر |
| ٥٨ | ٥,٥ انشاء مجلس وطني لادارة المخاطر |
| ٦٠ | ٦-٥ صلاحيات المجلس الوطني |

| | |
|----|----------------------------|
| ٦١ | الفصل السادس: التدقيق |
| ٦٣ | تمهيد : |
| ٦٤ | ٦-١ مفهوم التدقيق |
| ٦٥ | ٦-٢ انواع التدقيق |
| ٦٦ | ٦-٣ التخطيط للتدقيق |
| ٦٧ | ٦-٣-١ مستويات التخطيط |
| ٦٨ | ٦-٤ الاعداد الاولي للتدقيق |
| ٦٨ | ٦,٤,١ تحديد اهداف التدقيق |
| ٦٨ | ٦-٤-٢ اختيار فريق التدقيق |

| | |
|----|--|
| ٦٩ | ٦-٤-٣ تحضير خطة التدقيق |
| ٦٩ | ٦-٤-٤ توزيع العمل على فريق التدقيق |
| ٧١ | ٦-٥ خطوات تنفيذ التدقيق |
| ٧١ | ٦-٥-١ الاجتماع الافتتاحي لفريق التدقيق |
| ٧١ | ٦-٥-٢ جمع المعلومات وتحضير النتائج |
| ٧١ | ٦-٥-٣ الاجتماع الختامي لفريق التدقيق |
| ٧٢ | ٦-٥-٤ تقرير التدقيق |
| ٧٣ | ٦-٥-٥ اتمام التدقيق |
| ٧٣ | ٦-٥-٦ متابعة التدقيق |

| | |
|----|---|
| ٧٤ | الفصل السابع: المراجعة والتحسين المستمر |
| ٧٥ | تمهيد : |
| ٧٦ | ٧-١ عجلة ديمينج |
| ٧٧ | ٧-١-١ التخطيط |
| ٧٧ | ٧-١-٢ التنفيذ |
| ٧٨ | ٧-١-٣ فحص ومراجعة النتائج |
| ٧٨ | ٧-١-٤ التصحيح |
| ٧٩ | ٧-٢ مبادئ تحسين الجودة |



المقدمة

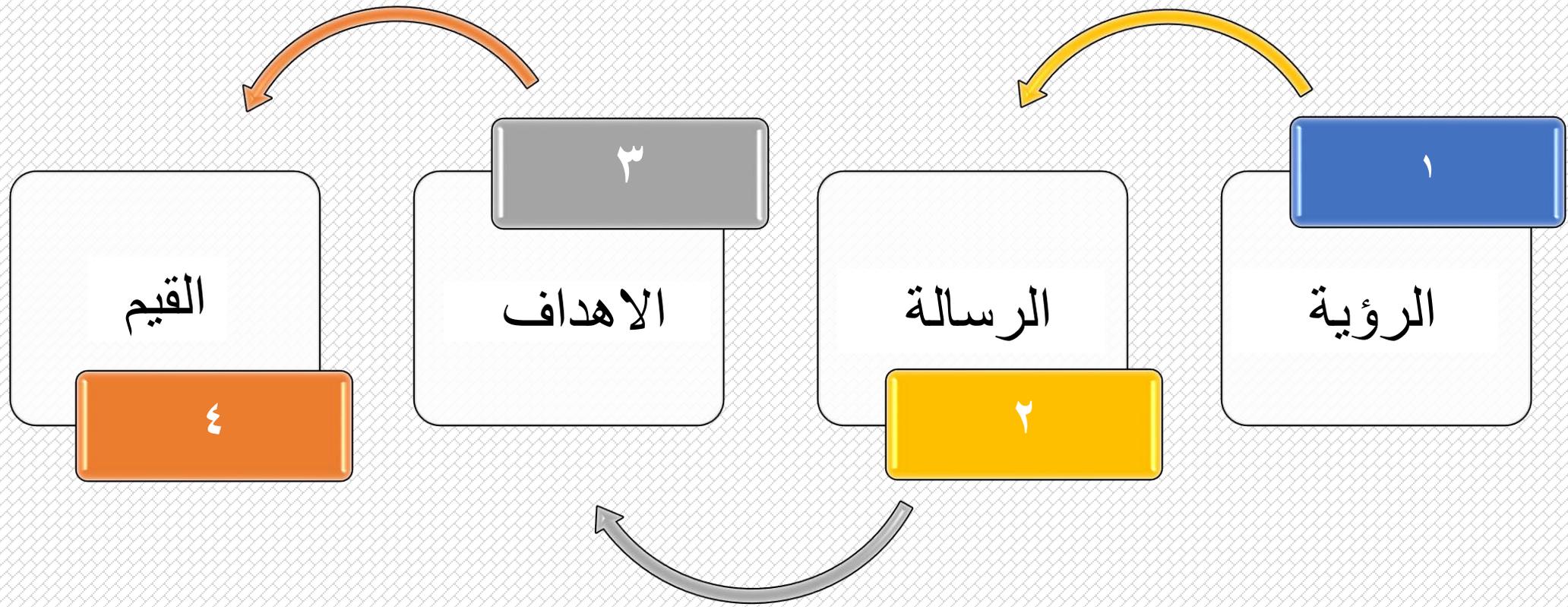
تهدف الجودة الى الاستخدام الامثل للإمكانيات والطاقات المتاحة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاية الادارية من أجل تقديم خدمات ذات جودة نوعية عالية. وتعتبر الجودة عملية تغيير وتطوير وتقويم ومتابعة مستمرة تشتمل على منظومة من المبادئ والوسائل التي من أهمها التركيز والتحسين المستمر لكافة الانشطة والتعاون الجماعي بين مستويات الادارة المختلفة والمشاركة الكاملة والتعاون بين العاملين.

تهدف الجودة ايضاً الى دعم عملية صناعة القرار بالبيانات والاحصاءات الضرورية والتقييم المستمر لجودة المنتج والخدمات. تسعى إدارة الجودة من خلال هذه المبادئ والاسس الى رفع قدرات المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء لتستطيع تحقيق اهدافها والتغلب على المشكلات التي تواجه سير العمل فيها من خلال إكتشاف ومعالجة نقاط الضعف ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها وتسريع الخدمة للوصول الى جودة المخرجات.



الفصل الاول

الرؤيا - الرسالة - الاهداف - القيم



تمهيد

تعمل إدارة الجودة على تطوير الخدمات وتحسين الأداء في العمل وتطبيق المعايير ويتطلب تطبيقها التزاما كاملا من جميع الأفراد في المؤسسة والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعي فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار من خلال التعرف على احتياجات المجتمع والعمل على إشباعها ورفع كفاءة الأداء والوصول بالمؤسسة إلى ثقافة تنظيمية.

تلبية حاجات المجتمع التعليمية والتنموية بطرح برامج اكااديمية عالية الجودة والمشاركة الفعالة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع والريادة في الابحاث الابداعية ومواكبة التقدم المعرفي والتكنولوجي الحديث والسعي للاستقلالية للمستوى العلمي والاداري والمالي .

١. نشر ثقافة الجودة الشاملة والتقويم بين اعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة والهيكل الادارية التابعة لها من خلال تنظيم حلقات النقاش وورش العمل والدورات التدريبية التي تعني بتقويم الأداء الجامعي وضمان الجودة .
٢. تبادل الخبرات والافكار الخاصة بتطوير التعليم الجامعي مع المجالس المماثلة في الجامعات العراقية والعربية والعالمية والاستفادة منها في تحقيق التطوير المنشود .



ان تكون الجامعة اداة لازدهار المجتمع من خلال التميز في مجال التعليم الجامعي الموجه بالبحث والابداع وتهيئة مناخ للانارة الفكرية والمنافسة والشراكة والمساهمة في اعداد قادة المستقبل في المجالات المختلفة وبما يتلائم مع التطورات الاقتصادية في العراق وسوق العمل

- ١- التعلم المستمر
- ٢- جودة الاداء الجامعي
- ٣- العمل الجماعي
- ٤- التكاملية الاكاديمية
- ٥- الاستقلال الاكاديمي
- ٦- الدقة
- ٧- الانجاز

٣-١ الاهداف

- ٣- العمل على ايجاد قنوات اتصال مع الهيئات الاقليمية والدولية التي تهتم بتقويم وضمان الجودة في التعليم الجامعي لتبادل الخبرة بما يطور من اداء العملية التعليمية بجامعة النهرين .
- ٤- اعداد ومتابعة البرامج التدريبية التي تسهم في تطبيق اليات ضمان الجودة الداخلية والنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وبصفة خاصة برامج التدريب على استكمال ملفات البرامج والمقررات الدراسية وفي استخدام الانترنت والتكنولوجيا المتطورة في العملية التعليمية .
- ٥- انشاء قاعدة معلومات وملفات متكاملة لجميع البرامج الدراسية والمقررات الدراسية لكل الدرجات العلمية التي تقدمها الجامعة تمهيداً لاعتماد ما يتفق منها مع المعايير الدولية والهيئات الاقليمية والعالمية المتخصصة .
- ٦- تحديد جوانب القوة والضعف في الامكانيات والبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة وتقديم المقترحات والوسائل المناسبة ووضع خطط العمل بالتوقيينات والمسؤوليات وتحديد الامكانيات اللازمة لها.
- ٧- المشاركة في رسم سياسات الجودة في الوزارات والقطاع الخاص بما يتلائم مع التخصصات الاكاديمية المتوفرة في الجامعة.





الفصل الثاني

سياسة الجودة والهيكل التنظيمي

تمهيد

في ظل الأهمية التي توليها جامعة النهرين لتحقيق متطلبات الجودة في أطاريها العام والخاص، الاطار العام هو مجموعة من الخطوات التي تتخذها الجامعة لتحقيق متطلبات الجودة اقليمياً ودولياً، والاطار الخاص يتم عبر تنفيذ متطلبات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

نجد حرص قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي في الجامعة على رسم خطوات حقيقية لسياسة الجودة ، اضافة الى تحقيق اهم المؤشرات الوصول بالبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى درجة عالية من التطور والجودة.

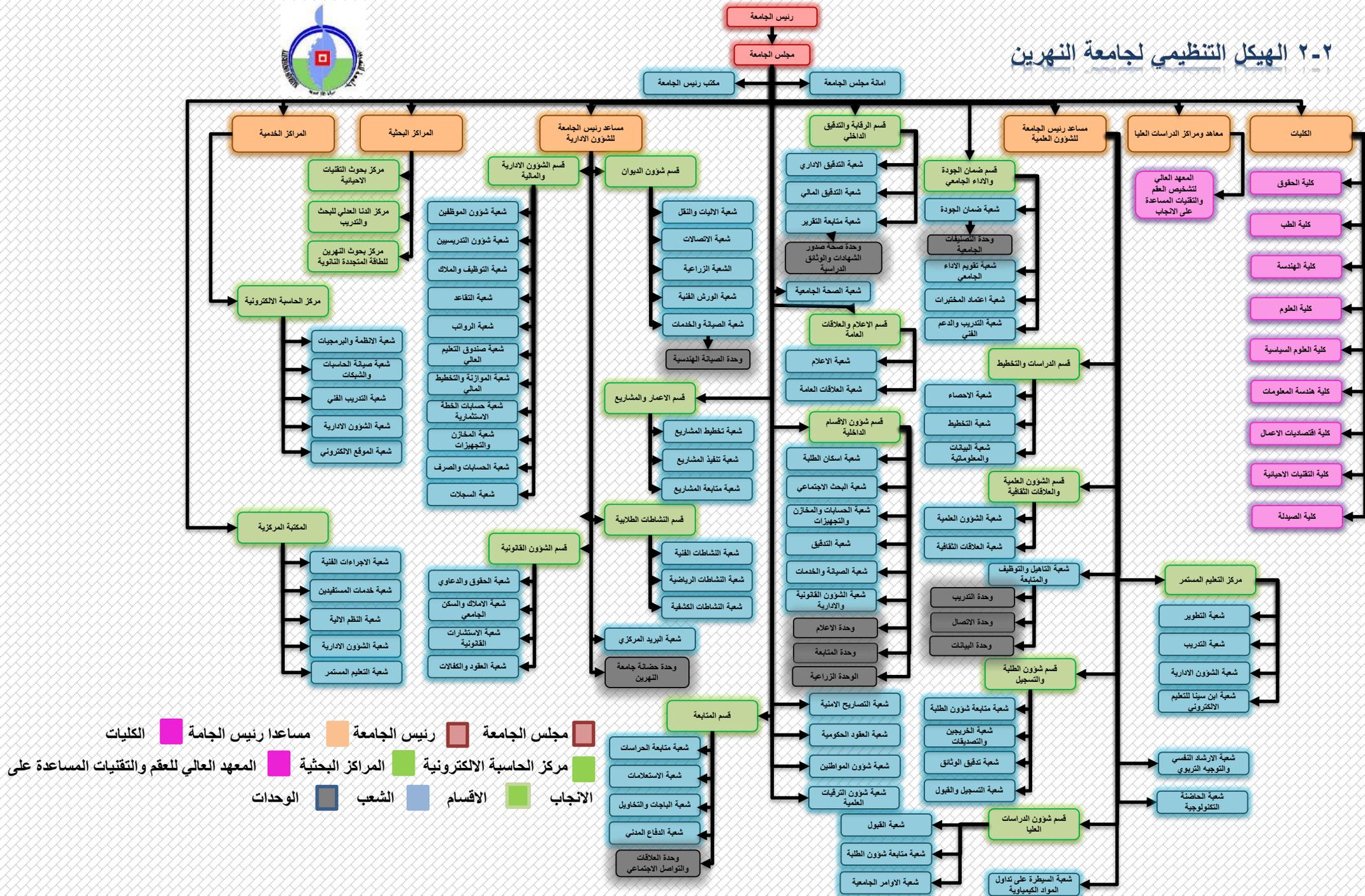
2-1 سياسة الجودة في جامعة النهرين

تلتزم الجامعة بتطبيق نظام جودة معتمد ومحكم وقادر على تلبية متطلبات معايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي المتضمنة استحداث وتطوير بيئات تعليمية مواكبة لتكنولوجيا حديثة وتأمين أحدث التخصصات الأكاديمية والمهنية لدعم التقدم المهني وتلبية احتياجات السوق الوطني من كفاءات وقادة متميزين. ان الجامعة ملتزمة لتكون واحدة من أفضل الجامعات في المنطقة عن طريق اطلاق خريجها في كافة المجالات ليكونوا قادة المستقبل وتقديم بيئة للدراسة والتعليم لطلبة الجامعة بالاضافة الى الالتزام بتحسين ادائها وبشكل فعال لتطوير نظام الجودة في خدماتها وبرامجها التي تقدمها عبر تطبيق نظام ادارة الجودة على نحو يحقق المتطلبات القياسية ISO 9001 / 2015 والالتزام برفع مستوى الاداء وتحسين جودة العمل والاستثمار الامثل للوقت فيما هو منجز.

رئيس جامعة النهرين

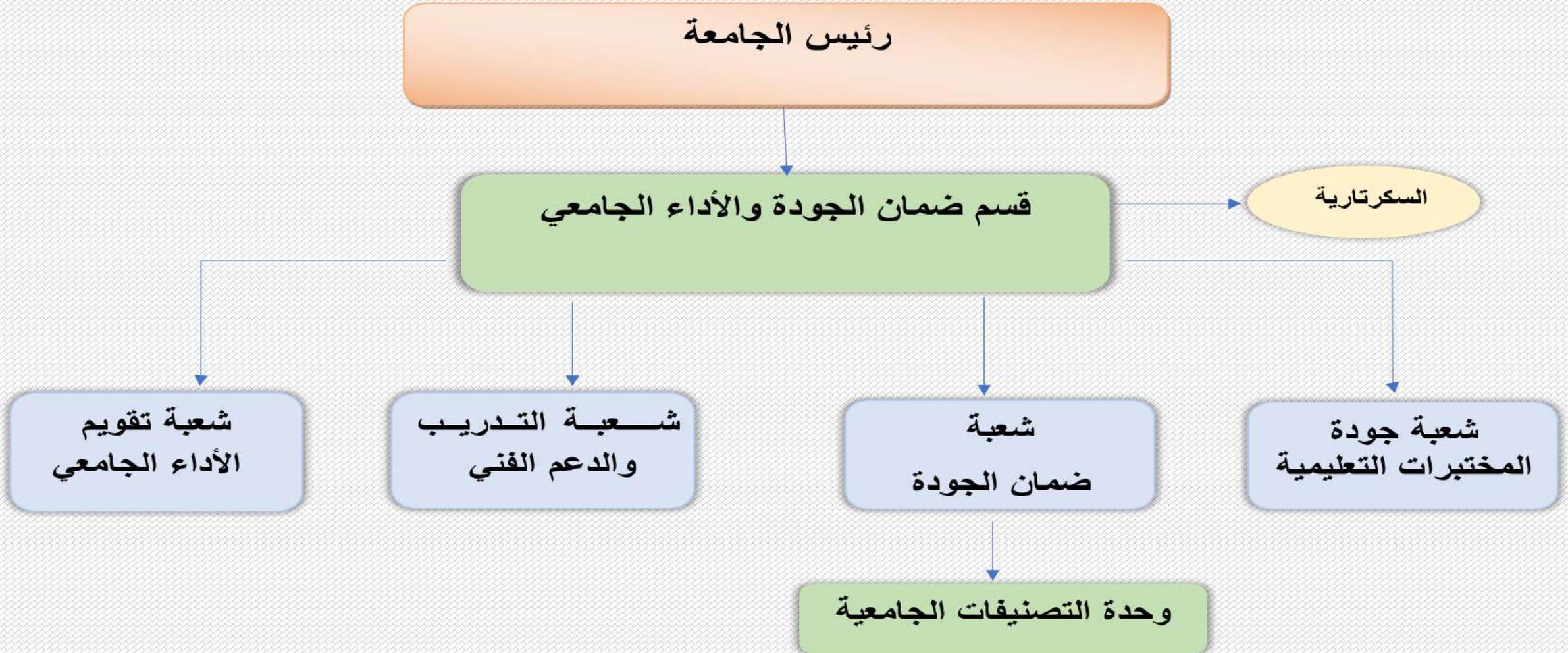


٢-٢ الهيكل التنظيمي لجامعة النيل



■ مجلس الجامعة
 ■ رئيس الجامعة
 ■ مساعد رئيس الجامعة
 ■ الكليات
■ مركز الحاسبة الالكترونية
 ■ المراكز البحثية
 ■ المعهد العالي للعقم والتقنيات المساعدة على
■ الانتاج
■ الاقسام
■ الشعب
■ الوحدات

الهيكل التنظيمي لقسم ضمان الجودة والأداء الجامعي





الفصل الثالث

المصطلحات والمفاهيم
الاساسية

19/1



Khalid Odeh



19/1

تمهيد

إنَّ التحديات العالميَّة المعاصرة تحتم على الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات، واستثمار الطاقات الإنسانيَّة الفاعلة في ترصين وبناء العملية التعليمية بمرونة اكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإداريَّة الهادفة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات التعليمية والاكاديمية والبحثية بشكل عام.

ISO: الأيزو: 3-1



تُعرف المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization) ، والتي تأسست في عام ١٩٤٧م وتحديداً في الثالث والعشرين من شهر شباط، باسم أيزو، وهي منظمة عملها هو وضع المعايير، ويعود أصل كلمة أيزو إلى اليونانية؛ حيث تعني المساواة، ولأن اسم ايزو ISO

لم يأت من اختصارٍ لكلماتٍ إنكليزيةٍ أو فرنسيةٍ أو حتى اختصارٍ لاسم بعض المنظمات، فقد قام مؤسسها الأعضاء باعتماد هذا الاسم دولياً لهذه المنظمة، وكانت الغاية من هذه التسمية أن يظهر هدف هذه المنظمة والذي هو المساواة بين مختلف الثقافات .

٣-٢ نظام الجودة الشاملة

نظام يكمل ضمان الجودة الجامعي من خلال اقامة شراكة حقيقية مع مؤسسات المجتمع على مستوى الخبر والاداء والبحوث والدراسات لكلا الطرفين بما يجعل دور الجامعة في المجتمع فاعلاً وحقيقياً.

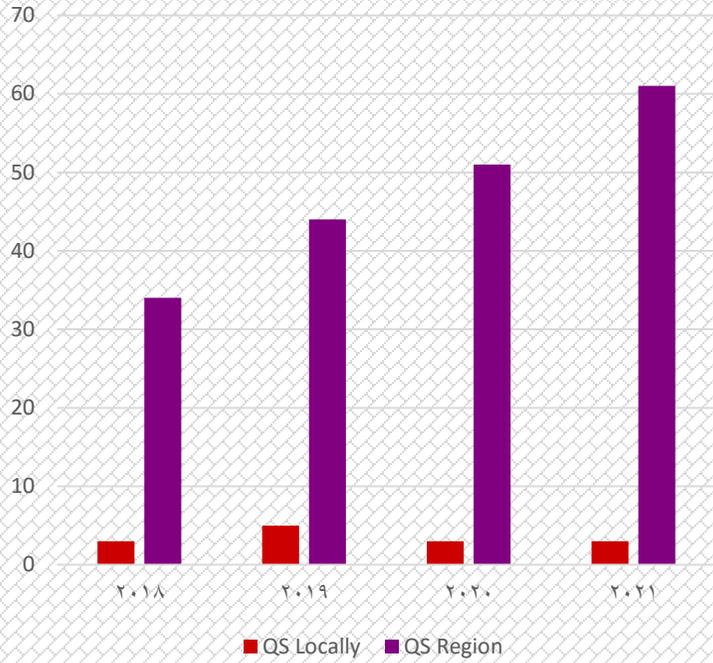
٣-٣ المحور

مجموعة من المعايير القياسية الواجب توفرها او تنفيذها من قبل المؤسسات التعليمية.

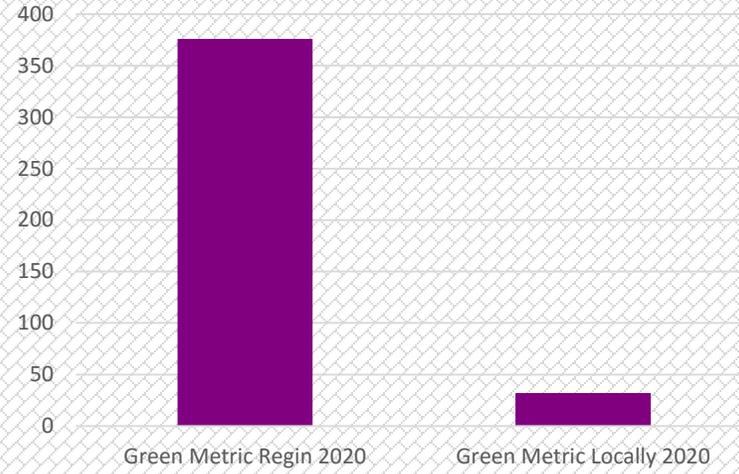
٣-٤ التصنيف Ranking

هي الدرجة التي تحصل عليها المؤسسة عن طريق جمع المؤشرات المختلفة ، وتخضع لتطبيق عدة عمليات واوزان ليتم احتساب الدرجة الكلية النهائية للمؤسسة ، تجري عملية تقييم الجامعات والؤسسات التعليمية سنوياً ويتم ترتيبها من قبل انظمة تصنيف شهيرة.

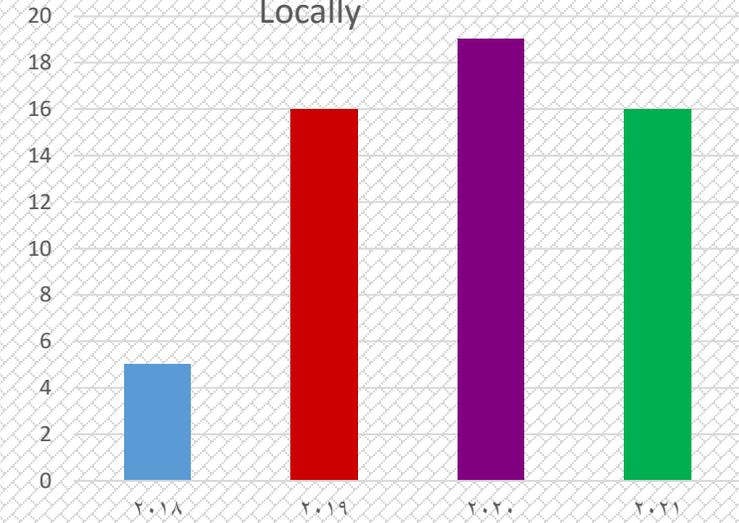
QS Ranking



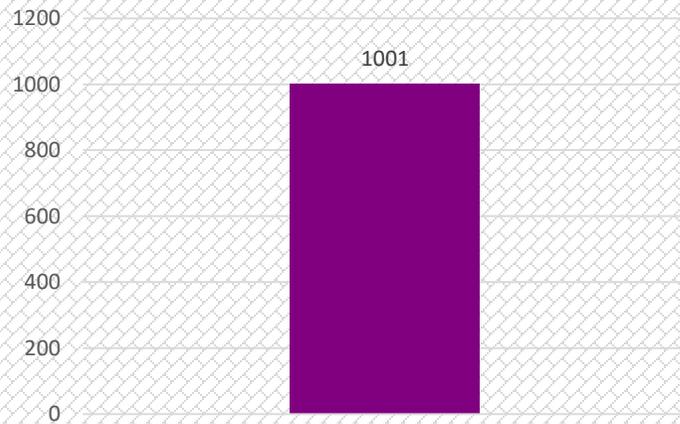
Green Metric Ranking



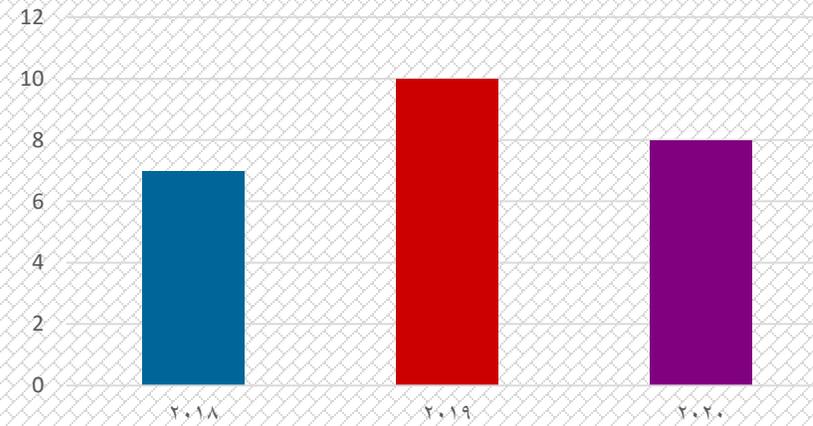
Webometrics Locally



Times Impact Ranking International 2021



Scimagoir Locally



٣-٥ الاداء

هو الانجاز الذي يتحقق في فترة زمنية محددة نتيجة الجهود العلمية والاكاديمية للافراد او الاقسام او المؤسسات الاكاديمية على المستوى العلمي والاداري

٣-٥-١ تقييم الاداء

عملية مقياس مستوى الانجاز العلمي والاكاديمي والاداري وفق معايير دقيقة تحدد كفاءة الانجاز خلال فترة زمنية محددة.

٣-٦ ضمان الجودة

عملية وضع الخطط والبرامج والانشطة التي تسهم في رفع المستوى العلمي للوصول الى تطبيق المعايير الدولية ومخرجات تناسب حاجة المجتمع.

٧-٣ معايير الجودة

مجموعة من المواصفات العالمية في التعلم والتي تتطور باستمرار بفعل نظريات التعلم والتكنولوجيا الحديثة وزيادة كفاءة الكادر التدريسي والاداري.

٨-٣ مؤشر الاداء

هو عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف وكالة تطويروالجودة. تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للوكالة ، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة وكالة تطويروالجودة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات الكلية.

٩-٣ الجودة في التعليم الإلكتروني

تركيبية متكونة من جودة التصميم وجودة الاداء وجودة المخرجات، بمعنى أن يكون التصميم محدد المواصفات التي يجب مراعاتها في التخطيط والعمل وأن يكون الاداء وفق المعايير المعلنة والمحددة وأن يكون المنتج التعليمي والخدمات محققة للمعايير والمواصفات المتوقعة. وعليه يمكن القول أن نجاح نظام التعليم الإلكتروني مرتبط بملائمة المخرجات للاهداف المحددة وفق ضوء تحقيقه لمعايير الجودة المعتمدة.

١-٩-٣ مؤهلات المشاركين في التعليم الرقمي

- الطالب / التشارك - التواصل - الحلول الابداعية في نمط التفكير الابداعي
- التدريسي / الاشراف - التفكير الناقد- التواصل
- المناهج / نظرية التكامل المعرفي - نظرية العمق المعرفي
- البنية التحتية والمستلزمات
- * الاركان المهمة - النظام التفاعلي - الصورة الذهنية - التفكير الناقد - استخدام التكنولوجيا بفاعلية اذا امتلك الطالب المهارات التشارك والتواصل والتفكير الابداعي

١٠-٣ معايير جودة نظام التعلم الإلكتروني

لأعطاء برامج التعليم الإلكتروني ذات جودة أكبر يجب مراعاة وتحقيق العناصر الآتية:

الأهداف التعليمية : يتم تحديد الأهداف التعليمية في بداية العمل، وصياغتها في أسلوب واضح وقابلة للقياس ، اختيار استراتيجية التعليم التي تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية

واجهة الدرس : تتميز واجهة التفاعل بسهولة الاستخدام ومساعدة المعلم على تشخيص وإلغاء الأخطاء، اتسام محتوى الصفحة بالبساطة والدقة وعدم التكلفة، تنظيم المادة العلمية بعناصرها المختلفة في تنسيق مناسب، وضع الأفكار الرئيسية في أعلى الصفحة ، تضمين نشاطات فردية وجماعية يقوم بها المتعلمون.

١٠-١-٣ الشكل والمظهر

- ادوات التنقل واضحة ويتعرف عليها بسهولة وتمييز الوصلات او الارتباطات (مثلا بلون موحد ازرق)
- الكتابات لا تغطي اكثر من ثلث الشاشة
- يستحسن استخدام خلفية ذات الوان متناسقة دون كتابات مع نوع واحد او اثنان فقط من خطوط الكتابة
- عدم استخدام اكثر من سبعة الوان في كل شاشة واستخدام الفيديو عند الضرورة فقط

١١-٣ توظيف التعليم الإلكتروني في التدريس

تتم الاستفادة من التعليم الإلكتروني في التدريس بتوظيفه بعدو طرق:

- النموذج المساعد (المكمل) يستخدم بعض تقنيات التعليم الإلكتروني كتدعيم للتعليم التقليدي، ويكون ذلك داخل قاعة الدراسة او خارجها ومن امثلة تطبيقاته قبل التدريس يوجه التدريسي الطالب للاطلاع على درس معين على شبكة الانترنت او على قرص مدمج ، قيام المعلم بتكليف الطلاب بالبحث عن معلومات معينة في شبكة الانترنت .

١٢-٣ التعليم المدمج

للتعبير عن التعليم الذي يجمع بين التعليم الإلكتروني والطرق التقليدية للتعليم لانشاء منهجية جديدة في التعلم ، وتمثل هذه الطريقة تغييراً كبيراً في الاساليب الاساسية للتعلم ، في طريقة تعامل كل من الطالب والتدريسي مع تجربة التعلم .

QUALITY





الفصل الرابع

المفهوم والمسؤولية والادوار

الجودة

الأدوار



المسؤولية



المفهوم



تمهيد

الجودة باللغة الإنجليزية Quality، ومعنى الجودة لغةً: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة في القيمة والدقة والاتقان، وتُعتبر الجودة معياراً موثقاً به، لِيتميّز إنجاز ما عن غيره من الإنجازات الموجودة في البيئة نفسها وفي المجال نفسه، ويكمن امتيازُه بأن يكون خالياً تماماً من أيّ عيب من الممكن أن يكون سبباً للانتقاد، ويكون ذلك عن طريق الانقياد لمجموعة من القواعد والقوانين والمعايير القابلة للتحقق من مدى الجودة وقابلية القياس ايضاً.

٤-١ مفهوم الجودة

وهي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق.

تعريف الجودة حسب معيار أيزو على أنها مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكلٍ صريحٍ أو بشكلٍ مضمون. لم يعدّ مفهومها مقتصرًا على جانب واحد من المؤسسة بل امتد ليشمل جميع وحداتها وجوانبها.

٢-٤ الجودة مسؤولية من ؟

سؤال يطرح في اذهاننا (على من تقع مسؤولية الجودة ؟)

ان هذا السؤال يدعنا نفكر في الكثير من التساؤلات ممكن تلخيصها:

-هل المسؤول رئيس الجامعة الجامعة ؟

-هل المسؤول عميد الكلية ؟

-هل المسؤول الاستاذ الجامعي ؟

-هل المسؤول الموظف ؟

-هل المسؤول الطالب ؟

الجواب على كل هذه التساؤلات هو نعم .

فالجميع مسؤولون عن تثبيت اسس الجودة في الجامعة كلٌ بحسب

موقعه ، فمتطلبات الجودة العلمية هي من اهم المهام الواجب

تطبيقها في الجامعة لانها تصف الفعالية للعملية التعليمية وتبين

قدرة المؤسسة على تنفيذ العديد من الاجراءات والبنود الواجب

توفرها بالجانب الاداري و الجانب التعليمي والتي تصب في

النهاية بمصلحة المؤسسة .

٣-٤ الأدوار الأساسية لتحقيق الجودة في جامعة الزرقين

من أجل تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية ، لابد من رصد الأدوار الأساسية التي ترسم مسار لتحقيق الجودة وتطبيقها في الجامعة

٣-٤-١ دور القيادات الجامعية في تحقيق الجودة

يمكن مهمة القيادات الجامعية بالاعتراف بدور الطالب والتدريسي بصفتهم الجهة التي تقوم بالعملية التعليمية . وللقيادات الجامعية دور كبير في تثبيت وتطبيق اسس الجودة عبر تحقيق المتطلبات التالية :

- ١- وضع خطة استراتيجية في مجال التعليم وجودة التعليم، البحث العلمي.
- ٢- اصدار دليل الطالب والذي يتضمن معلومات كاملة عن العملية التعليمية.
- ٣- مواصلة تحديث المناهج وتطويرها بما يتوافق من احتياجات سوق العمل .
- ٤- تحفيز اعضاء الهيئة التدريسية على مواصلة البحث العلمي .

٢-٣-٤ دور الاستاذ في تحقيق الجودة داخل المؤسسة التعليمية

ان الأستاذ الجامعي الأجود هو الذي يخلق الميل والاهتمام عند الطلبة والمحافظة على النظام الجامعي داخل قاعة المحاضرات وخارجها ، فالميل والدافعية تعد احد العوامل المهمة في التعلم والتعليم ، لأنها تحرك نشاط الطالب الفكرية وتولد العصف الفكري لديه وتكشف قابليه الطالب في التفكير والإبداع وعلية فان من واجبات الأستاذ الجامعي الأجود إن يقدم المادة التدريسية بشكل منظم ومتدرج لعقول الطلبة ويدعو أطلبه الى التساؤل والبحث والتقصي ويطلب منهم المشاركة الايجابية في التعليم وبذلك يخلق عملية التفاعل المطلوبة في الموقف التدريسي الفاعل وكذلك على الأستاذ الجامعي الأجود ان يعي أهداف التدريس الجامعي التي تتطابق مع أهداف الجامعة

١-٢-٣-٤ المناهج الدراسية

- ١- تطوير المقررات الدراسية بما يتوافق مع التطور الحاصل في المجال العلمي.
- ٢- توصيف المقررات التي يقوم الاستاذ الجامعي بتدريسها للطلبة خلال البرنامج الدراسي الجامعي.
- ٣- نشر الوعي لدى الطلاب حول مخرجات المقرر الدراسي في بداية الفصل الدراسي.

٢-٢-٣-٤ لتقييم

- ١- مناقشة الطلبة حول الية تقسيم الدرجات في بداية الفصل الدراسي .
- ٢- يتم تقييم الطلبة بأساليب مختلفة خلال الفصل الدراسي.
- ٣- اعلام الطلبة بنتائج التقييم لكل نشاط خلال الفصل الدراسي.

٣-٢-٣-٤ دعم الطلبة

- ١- الحرص على حضور المحاضرات في الاوقات المحددة والالتزام بمواعيد المحاضرات.
- ٢- القيام بدور المرشد للطلبة بما يتعلق بموضوع جودة التعليم.

٤-٢-٣-٤ طرق التدريس

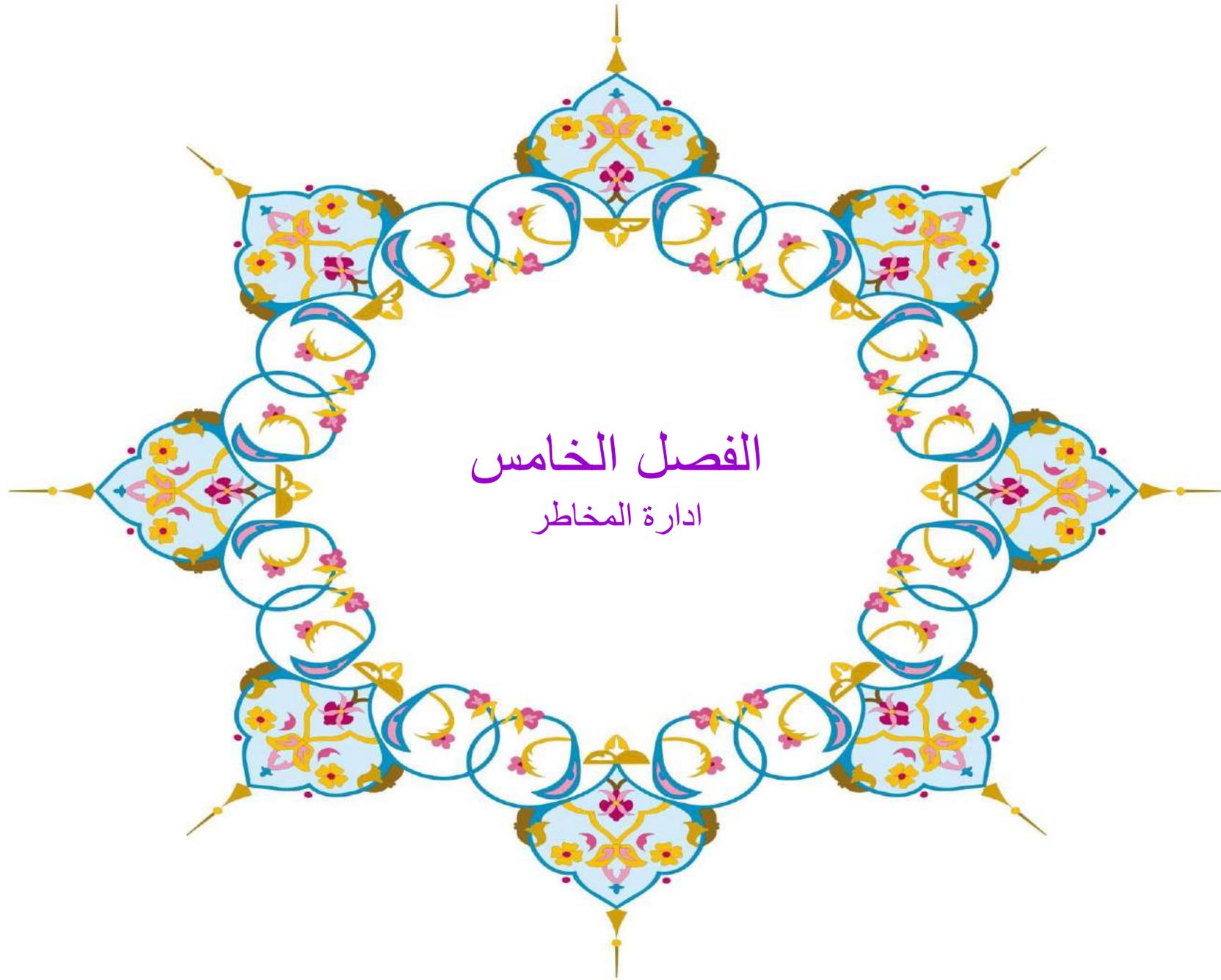
- ١- اشراك الطلبة بالحوار بصورة مستمرة ودائمة ليكون بما يسمى التواصل بين الاستاذ والطالب.
- ٢- استعمال الاساليب الحديثة في عملية التدريس كالتعليم الالكتروني، وتشجيع الطلبة وتدريبهم على استعمال هذه الاساليب.

٣-٣-٤ دور الطالب في تحقيق الجودة

يعتبر الطالب العنصر المهم في العملية التعليمية وله الدور الاساس في تحقيق الجودة من خلال الارتقاء بمهاراته وقدراته التي تؤهله الى المنافسة في سوق العمل، من خلال المحاضرات والندوات والاختبارات والحلقات النقاشية والورش التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

١-٣-٣-٤ التعلم

- ١- يشارك الطالب استاذاه من خلال اداء التكاليفات وطرح اسئلة هادفة.
- ٢- مشاركة الطالب في الفعاليات التدريبية التي تقيمها المؤسسة التعليمية بهدف تنمية واكتساب المهارات.
- ٣- مشاركة الطالب في التدريب الميداني .



الفصل الخامس
ادارة المخاطر

تمهيد

شهدت السنوات الخمس والعشرون الماضية تغيرات لم يسبق لها مثيل بمختلف أنحاء العالم ،فعلى اختلاف القارات، شرعت بلدان كثيرة في السير على طريق التكامل الدولي، والاصلاح الاقتصادي، والتحديث التكنولوجي، والمشاركة الديمقراطية. وعلى الرغم من أنه ال تزال هناك تحديات وتباينات، فقد بدأ اقتصاد بلدان ممن استكانت للجمود لعشرات السنين في تحقيق نمو، وبدأ أناس ممن عانت عائلاتهم مرارة الحرمان لأجيال متعاقبة في الإفالت من براثن الفقر، وأخذ مئات الملايين ينعمون بمزايا تحسن مستويات المعيشة والتبادل العلمي والثقافي فيما بين الامم والشعوب. ومع تغير العالم، تلوح باستمرار طائفة من الفرص السانحة، ولكن مع هذه الفرص بدأت تظهر مخاطر قديمة وأخرى جديدة، من إمكانية فقدان الوظائف والاصابة بالامراض إلى احتمالت تفجر القلاقل الاجتماعية وحدوث أضرار بيئية.

٥-١ ادارة المخاطر ممكن أن تكون أداة قوية للتنمية

سواء كانت المخاطر نظامية أم ذاتية، مفروضة أم طوعية، يمكن للتنمية أن تتحقق بالنجاح في مواجهة المخاطر واغتنام الفرص. فالكثير من الازمات وخسائر التنمية إنما تكون نتيجة لسوء إدارة المخاطر. ومما لا يكون يقل أهمية عن ذلك، أن العديد من الفرص تضيع بسبب ضعف الاستعداد للمخاطر والنكوص عن القيام بالمجازفات اللازمة—وهو ما يسمى "مخاطر التقاعس". ولذا فإنه من الضروري التحول عن الاستجابات غير المخططة والاعتباطية عند نشوء الازمات إلى إدارة المخاطر بأسلوب إيجابي، ممنهج، ومتكامل. ومن هنا فإن إدارة المخاطر يمكنها أن تبني القدرة على الحد من الخسائر وتحسين المنافع التي قد يحسها الناس في معيشتهم وفي بحثهم عن الفرص الانمائية.

٢-٥ إطار تحليلي لإدارة المخاطر

- توفر الرؤى المستمدة من اقتصاديات اتخاذ القرار في ظل انعدام اليقين إطاراً تحليلياً لإدارة المخاطر. ويذهب تقرير عن التنمية في العالم ٢٠١٤ إلى أن هذا الإطار يتألف من عدة خطوات متصلة فيما بينها:
- تقييم الاهداف الاساسية لإدارة المخاطر ومحفزاتها: وهذا يعني المرونة والصمود في وجه الاحداث السلبية وتحقيق الرخاء من خلال السعي وراء الفرص.
 - تفهم البيئة التي تطرأ فيها المخاطر والفرص.
 - النظر فيما تستلزمه إدارة المخاطر: وهذا يعني الاعداد والتكيف مع كل من الاحداث السلبية والايجابية.
 - تقييم العراقيل الرئيسية التي تواجه الافراد والمجتمعات عند إدارة المخاطر، بما في ذلك القيود التي تحد من الموارد، والمعلومات، والحوافز
 - إدخال الدور الممكن للجماعات والعمل الجماعي القيام به على مختلف مستويات المجتمع من أجل التغلب على العراقيل التي يصطدم بها الافراد عند إدارتهم للمخاطر.

٣-٥ مكونات إدارة المخاطر

الاستعداد والتكيف لكي يتحقق هذا الهدف، لابد لإدارة المخاطر من أن تمزج ما بين القدرة على الاستعداد للمخاطر والقدرة على التكيف معها فيما بعد - على أن يؤخذ في الاعتبار الموازنة ما بين التكلفة المسبقة للاستعدادات وبين منافعها المرجوة. إن عملية الاستعداد ينبغي أن تتضمن مزيجاً من ثلاثة إجراءات وهي: اكتساب المعرفة، وإيجاد الحماية، وتوفير التأمين. ففور تحقق المخاطر أو الفرص يتحرك الناس للتعامل مع ما حدث من خلال التكيف ولا بد لأي إستراتيجية قوية لإدارة المخاطر من أن تشمل على هذه المكونات الأربعة جميعها: المعرفة، والحماية، والتأمين، والتكيف. وهذه المكونات بطبيعتها تتداخل وتتفاعل فيما بينها، وهو ما يتيح إمكانية التحسين المتبادل لنوعية بعضها البعض. فالمعرفة الأفضل، على سبيل المثال، يمكنها أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر كفاءة فيما يتعلق بتوزيع الموارد ما بين التأمين والحماية.

٤-٥ ما هي السياسات التي يمكن أن تسهم بأفضل شكل في إدارة المخاطر؟

- يجادل الخبراء بأن سياسات الاقتصاد الكلي يجب أن تتسم بالمصداقية، والقابلية للتنبؤ، والشفافية، والاستدامة. وهذه بالطبع نصيحة معقولة ومن الممكن أيضا إسداؤها بشكل أوقع فيما يتعلق بإدارة المخاطر، فصناع سياسات الاقتصاد الكلي يجب عليهم أن يتصرفوا بطريقة تتسم بالحصافة أثناء فترات الصعود كي يجتنبوا اللجوء لاجراءات التكيف الاعلى تكلفة في فترات الهبوط.
- ضرورة أن تتسم السياسات النقدية بالشفافية والمصداقية. فبفضل تمتعها بالاستقلالية وسعيها لالتزام الشفافية والمصداقية.

٥-٥ انشاء مجلس وطني لادارة المخاطر

استراتيجية ادارة المخاطر وتنفيذها تفتقر إلى الفعالية بل وتثير أحيانا مخاطر أخرى بسبب عدم التنسيق عند وضعها بين كل من يعنيه الأمر من صناعات السياسات. أما إدارة المخاطر بطريقة استباقية ومتكاملة فله مزاياها المؤكدة: فمن الممكن لهذه الإدارة أن تساعد في تحديد الأولويات، وضمان أخذ كافة أحوال الطوارئ المحتملة في الاعتبار، واجتناب الإفراط في الانفاق على إدارة إحدى المخاطر بمعزل عن غيرها وإهمال ما عداها. وبعض البلدان تجري تقييمات للمخاطر الوطنية التي تتطلب مشاركة فرق من أصحاب المصلحة من مختلف الوزارات وكثيرا ما تضم إليها القطاع الخاص والمجتمع المدني.

لتيسير إدارة المخاطر بطريقة استباقية ومتكاملة على المستوى القطري، يمكن إنشاء مجلس وطني للمخاطر كلجنة دائمة. ويمكن أن تشمل صلاحيات هذا المجلس تحليل المخاطر، بما في ذلك المفاضلات ما بين المخاطر وما بين سياسات إدارة المخاطر، ودراسة ونشر التقييمات الخاصة بممارسات إدارة المخاطر وتحديد أولويات إدارة المخاطر، وتقديم توصيات بشأن السياسات الملائمة التي ينبغي تطبيقها. ومن شأن إضفاء الطابع المؤسسي على المجلس الوطني للمخاطر أن يضفي قيمة مضافة بجعله عملية إدارة المخاطر عملية متكاملة بين كافة القطاعات، ومواجهة التقاعس الناجم عن المصالح السياسية، واستحداث آليات واضحة للمساءلة من أجل تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من إجراءات إدارة المخاطر.

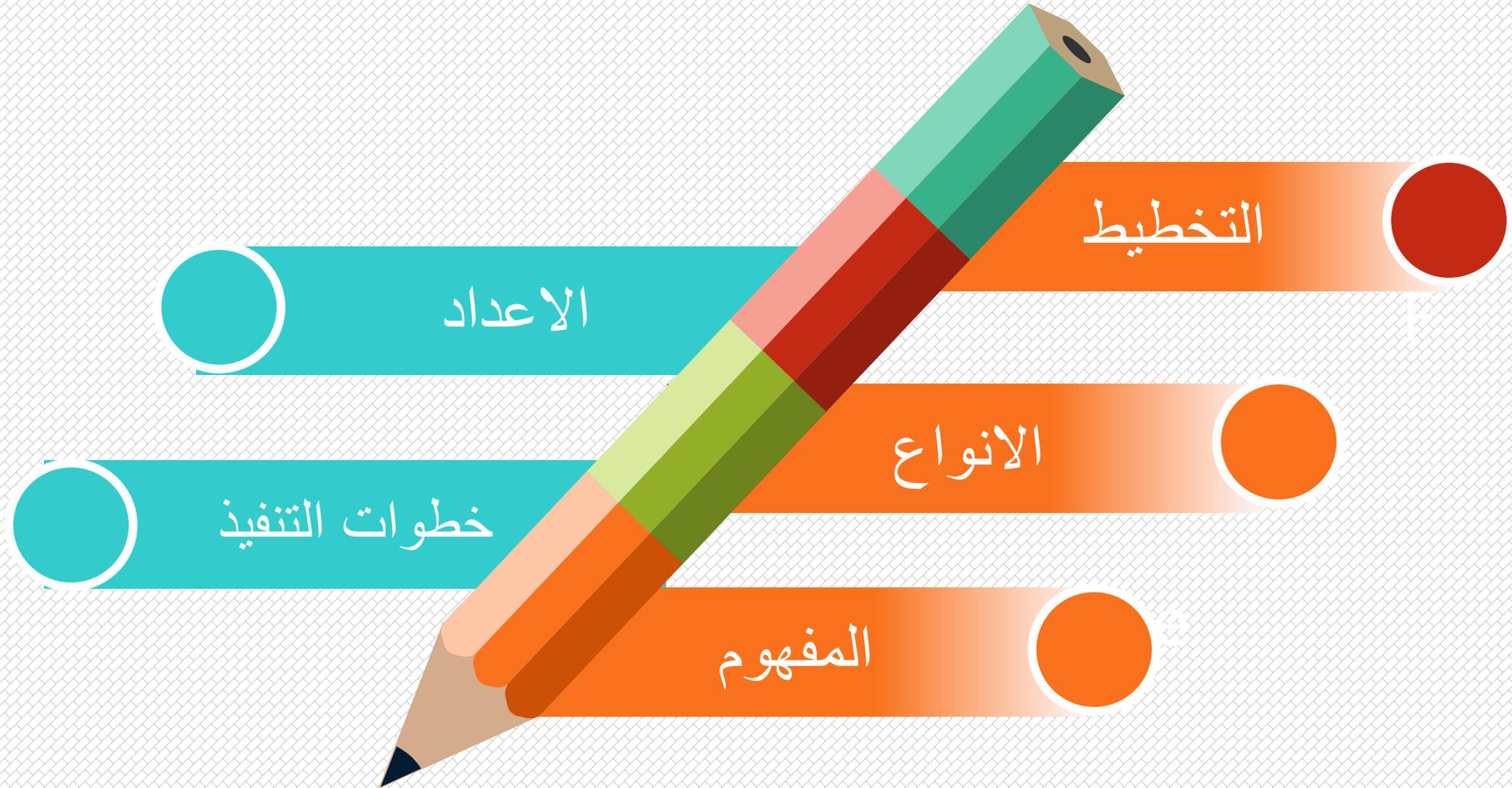
٥-٦ صلاحيات المجلس الوطني

ينبغي ان يمتلك صلاحية إصدار توصيات "بالتحرك أو التفسير" للسلطات المعنية المسؤولة عن تنفيذ السياسات ،بمعني أنه لا بد للسلطات المعنية أن تتحرك لتنفيذ توصيات المجلس أو أن تفسر سبب رفضها . ومع ملاحظة أن التصميم المؤسسي الملائم للمجلس ينبغي أن يتوقف على السياق السياسي والمؤسسي للبلد المعني، فلا بد من أن يُراعى في تشكيل المجلس وتحديد صلاحياته تحقيق ما يكفي من التوازن بين الخبرة، والمصداقية، والاختصاص، والشرعية.



الفصل السادس
التدقيق

التدقيق



تمهيد

ان الغرض من التدقيق هو إجراء تقويم موضوعي عن أداء مختلف المحاور والبنود بغية مساعدة القائمين على البرنامج وتوجيههم لغرض التحسين والتطوير. كما يقدم التدقيق صورة عن مكامن القوة و نقاط الضعف في البرنامج، و يشير إلى التحديات وفرص التحسين لإعطائها الأولوية في عملية التطوير من أجل الحصول على الاعتماد.

٦-١ مفهوم التدقيق

التدقيق هو عملية الفحص المنهجي لنظام الجودة الذي يجريه مدقق الجودة على المستويين الداخلي أو الخارجي أو يجريه فريق للتدقيق. فهو جزء يحتل أهمية خاصة في نظام إدارة الجودة وعنصر رئيسي في معايير نظام الجودة الخاصة بالأيزو، أيزو ٩٠٠١. وعادة ما يتم تدقيق الجودة في فترات زمنية محددة سلفاً، وتهدف إلى التأكد من أن المؤسسة قد حددت بوضوح إجراءات مراقبة النظام الداخلي المتربطة بالعمل الفعال. وهو ما قد يساعد في تحديد إذا ما كانت المؤسسة تلتزم بعمليات نظام الجودة المحددة، وتستطيع تطبيق معايير تقييم إجرائية أو معايير تعتمد على النتائج أم لا.

٢-٦ أنواع التدقيق

يقسم التدقيق من حيث القائم بعملية التدقيق إلى نوعين :

- ١- تدقيق خارجي : وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف خارج المؤسسة التعليمية.
- ٢- التدقيق الداخلي : وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف من داخل المؤسسة التعليمية ويهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة المؤسسة عن طريق التأكد من أن نظم الرقابة الداخلية فعالة وتقدم بيانات سليمة ودقيقة. ويمثل احد فروع الرقابة الداخلية التي تهدف الى اكتشاف الأخطاء والتلاعب والانحراف عن السياسات المرسومة.

٣- التدقيق من قبل منظمة خاصة

تنفذ عملية التدقيق من قبل منظمة متخصصة والتي تقوم بمنح شهادة من قبل منظمة التقييس الدولية فيت تدقيق الوثائق فاذا تمت عملية مطابقة الوثائق يتم بعدها اجراء تدقيق لواقع نظام جودة المؤسسة واذا توفرت جميع الشروط يتم منح شهادة الجودة للمؤسسة، ويتم اجراء اشراف دوري لضمان استمرارية نظام الجودة في المؤسسة.

٣-٦ التخطيط للتدقيق

يعتبر التخطيط للتدقيق من المعايير الخاصة بالفحص الميداني يتطلب هذا المعيار ضرورة تنفيذ عملية التدقيق وفقاً لخطة ملائمة، وينبغي على المدقق أن يبذل العناية المهنية الملائمة في مجال التخطيط والاشراف على عملية التدقيق وايضا في مجال اعداد التقرير. وتحتاج كل جوانب عملية التدقيق إلى تخطيط دقيق ومتابعة فينبغي تخطيط ومتابعة عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية والفحص والتدقيق المستندية.

٦-٣-١ مستويات التخطيط

أ - التخطيط قصير الأجل: وتقسم إلى: -

١- التخطيط التكتيكي: وهو ذلك النوع الذي يتعمق بالقرارات التكتيكية اللازمة للأنشطة قصيرة الأجل وكذلك توزع المواد المتاحة بطريقة تحقق الهدف المنشود.

٢- التخطيط التشغيلي: هو ذلك النوع من التخطيط الذي يؤكد على إن مهام معينة قد تم تنفيذها بكفاءة.

ب - التخطيط طويل الأجل: هو تحديد الأهداف الطويلة ككل ثم وضع الخطط التي تُنظم لتحقيق هذه الأهداف مع الوضع في الاعتبار أي تغير محتمل في البيئة المحيطة.

٤-٦ الاعداد الاولي للتدقيق

١-٤-٦ تحديد اهداف التدقيق

- ١- تقييم فعالية نظام الجودة في تحقيق الاهداف المحددة.
- ٢- اكتشاف مجالات التحسين في نظام الجودة.
- ٣- مقدرة نظام الجودة لتنفيذ المتطلبات .

٢-٤-٦ اختيار فريق التدقيق

يتم اختيار فريق تتوفر فيه الاهلية اللازمة لتحقيق اهداف التدقيق ويتم تشكيل الفريق على وفق المتطلبات الاتية:

- ١- اهداف التدقيق
- ٢- نوع التدقيق

٣- المتطلبات الحكومية ومتطلبات الاعتماد ومنح الشهادة.

٤- قدرة اعضاء الفريق على التعامل مع المدقق عليه بشكل سليم يضمن سير عملية التدقيق.

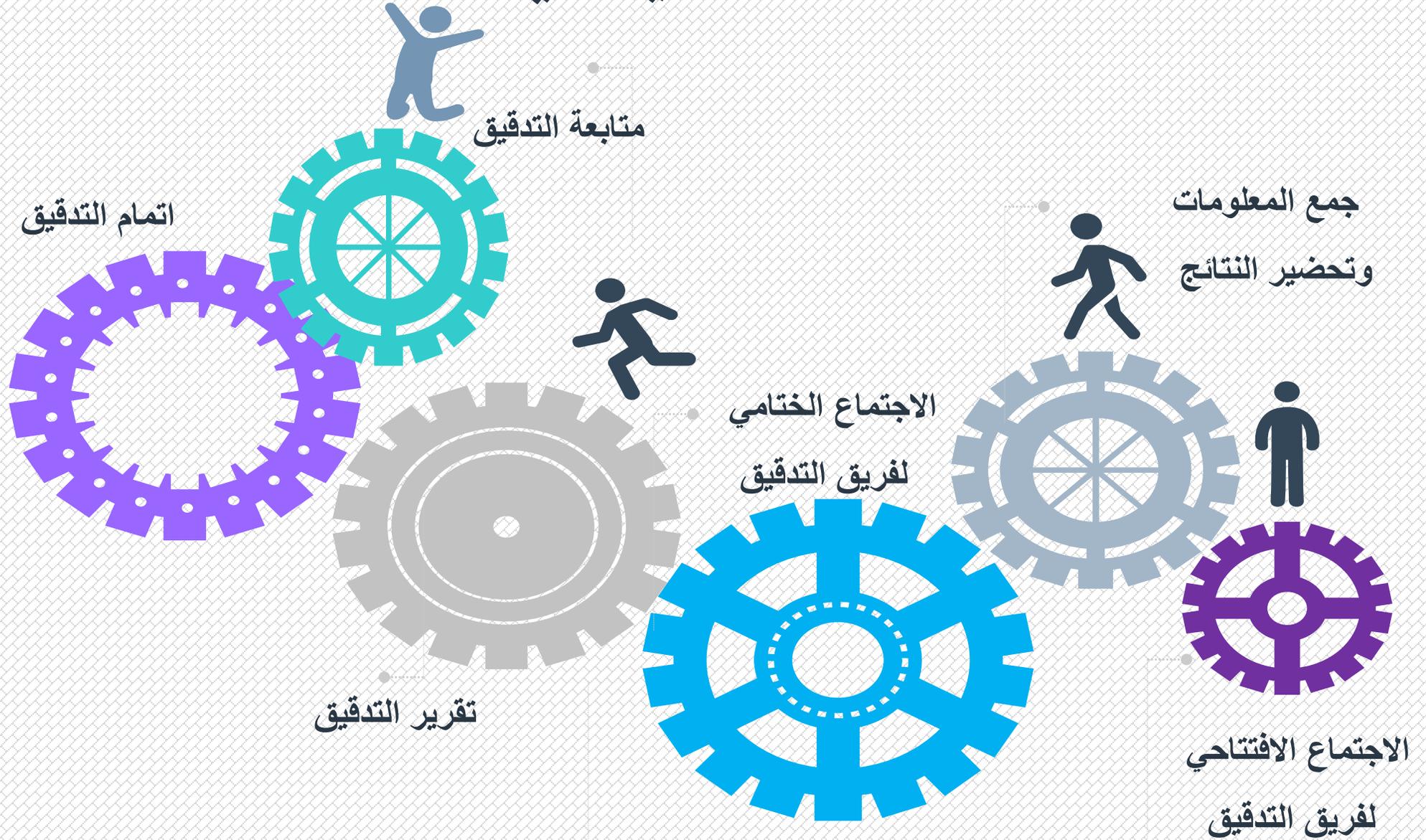
٣-٤-٦ تحضير خطة التدقيق

يحضر رئيس الفريق خطة التدقيق التي تمثل اساس الاتفاق بين فريق التدقيق والمدقق عليه لتسهيل عملية التدقيق، خطة التدقيق يجب ان تغطي اهداف التدقيق، مجال التدقيق، تاريخ تنفيذ نشاط التدقيق، وقت التدقيق، دور اعضاء الفريق ومسؤولياتهم.

٤-٤-٦ توزيع العمل على فريق التدقيق

يقوم رئيس الفريق بالتشاور مع اعضاء الفريق وتوزيع المسؤوليات والواجبات لكل عضو في الفريق.

خطوات تنفيذ التدقيق



٦-٥ خطوات تنفيذ التدقيق

٦-٥-١ الاجتماع الافتتاحي لفريق التدقيق

يعقد اجتماع افتتاحي مع المدقق عليه ولغرض تقديم خلاصة تنفيذ عملية التدقيق، اعطاء فرصة للمدقق لتوجيه اي استفسارات بخصوص عملية التدقيق.

٦-٥-٢ جمع المعلومات وتحضير النتائج

يتم جمع المعلومات التي لها علاقة بأهداف التدقيق والتي يمكن اعتمادها كدليل للتدقيق .
تتم مراجعة نتائج التدقيق قبل الاجتماع النهائي لغرض تحضير التوصيات، الموافقة على النتائج،مراجعة التدقيق.

٦-٥-٣ الاجتماع الختامي لفريق التدقيق

يترأس الاجتماع رئيس الفريق حيث يتم عرض كافة النتائج التي تم الحصول عليها خلال عملية التدقيق بهدف مناقشة وجهات النظر المتعارضة.

٤-٥-٦ تقرير التدقيق

تكمّن مهمة اعداد تقرير التدقيق لرئيس التدقيق ويجب ان يكون واضح وصريح ومفصل، ويجب ان يتضمن الاتي:

- ١- تعريف برئيس واعضاء الفريق
- ٢- تاريخ التدقيق
- ٣- اكتشافات التدقيق
- ٤- خلاصة التدقيق
- ٥- معيار التدقيق
- ٦ توصيات للتحسين
- ٧- اية اراء متضاربة لم تحل بين فريق التدقيق والمدقق عليه
- ٨- التأكيد على ان اهداف التدقيق قد انجزت في ضمن مجال التدقيق

٥-٥-٦ اتمام التدقيق

يعد التدقيق منجزاً وتاماً عند تنفيذ جميع الفقرات والنشاطات الواردة ضمن خطة التدقيق وبعد المصادقة عليه .

٦-٥-٦ متابعة التدقيق

من الممكن ان تشير نتائج التدقيق الى بعض الاجراءات الوقائية او التصحيحية او التحسينية وتكون قابلة للتنفيذ من قبل المدقق عليه في اطار زمني متفق عليه، يكون على عاتق فريق التدقيق متابعة تنفيذ هذه الاجراءات من قبل المدقق عليه والتحقق من تنفيذه.



الفصل السابع

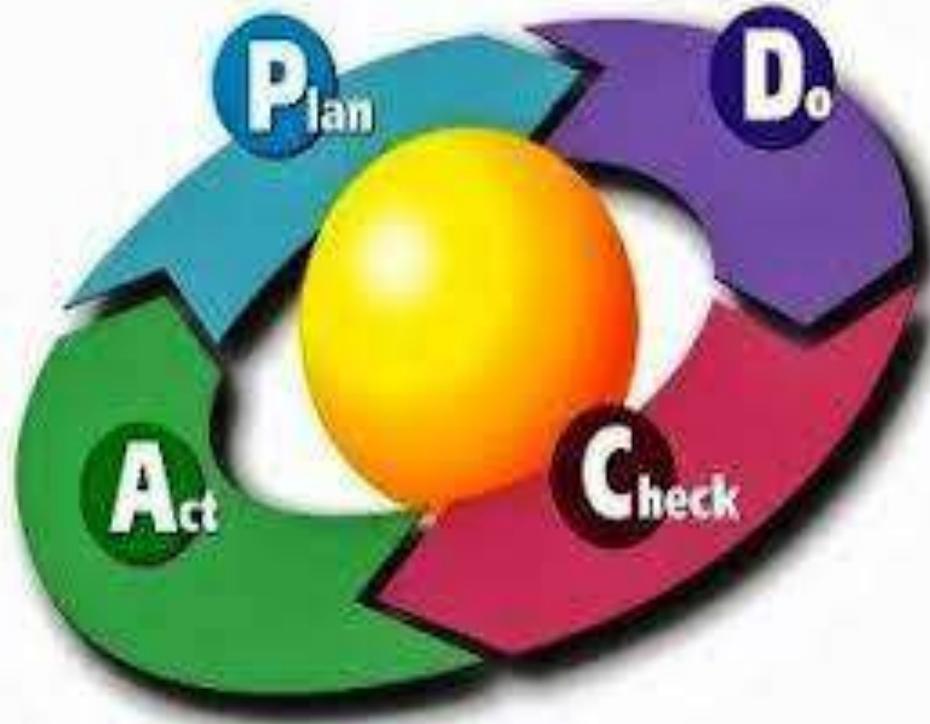
المراجعة والتحسين المستمر

تمهيد

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور يعتبر عدم تطور أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف ولذلك تسعى المنشآت الى اجراء اعمال تحسين مستمر في كل الانشطة وبمشاركة جميع العاملين في كل الاقسام .

تبدأ أعمال التحسين المستمر بتطبيق مفاهيم حل المشكلات على العملية المطلوب تحسينها وذلك بدراسة وتحليل موقع المشكلة باستخدام الاسئلة المتكررة.

تتم عملية التحسين المستمر من خلال تنفيذ دورة مستمرة رباعية المراحل (التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الافعال التصحيحية الضرورية وتعرف بعجلة ديمنج.



٧-١ عجلة ديمينج: (Deming Cycle)

تُسمى أيضاً نموذج "خطط ثم نفذ ثم تحقق ثم صحح" (PDCA)، وهو نموذج تكراري مكوّن من أربع مراحل لتحسين العمليات أو المنتجات أو الخدمات بصورة مستمرة، إذ يهدف لإحداث تغيير بواسطة التحسين المستمر وتحديد أسباب فشل المنتجات في تلبية توقعات العملاء، كما يساعد في تطوير فرضيات حول ما يجب تغييره، واختبار هذه الفرضيات بصورة مستمرة حتى تثبت صحتها. ينطوي النموذج على مراحل ممنهجة تتمثل في اختبار الحلول الممكنة، وتقييم النتائج، ومن ثم تنفيذ الحلول التي أثبتت فعاليتها.

٧-١-١ التخطيط :

يجب أن يكون تحديد الأهداف مستندا على سياسة الإدارة العليا والتي يتم تفريعها لسياسات جزئية تناسب كل قسم وكل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسئوليات ، ويجب أن تكون السياسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة من داخل وخارج المؤسسة وهذه المعلومات تشمل كافة العناصر الفنية والتسويقية والمالية وغيرها ، حيث يتم تصنيف هذه البيانات وتحليلها بصورة تساعد على وضع السياسات ويتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب ويجب عدم تحديد السياسات استنادا إلى التوجهات والانفعالات الشخصية ، ويجب إن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لتمام التنفيذ ويجب تحديد واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال وضع معايير للتشغيل وأخرى فنية وتنظيم للكوادر وتدريب الأفراد على المهام المطلوبة .

٧-١-٢ التنفيذ :

يتم تنفيذ العمل المخطط .

٣-١-٧ فحص ومراجعة النتائج :

يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف والتعليمات ويتم استخدام مخطط السبب والأثر في أعمال المراجعة والتحقق وذلك لدراسة كل العناصر المؤثرة في النتائج وتستخدم التوزيعات التكرارية وخرائط المراقبة ويجب وضع نتائج مراجعة اللوطات السابقة في الاعتبار .

٤-١-١٧ لتصحيح :

بناء على نتائج المراجعة والتحقق يتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة وقوع أي انحراف عن المواصفات والتدخل لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافها ويجب تمرير المعلومات المستنتجة من الدراسة للخلف بدقة وبأقصى سرعة للشخص المناسب .

٧-٢ مبادئ تحسين الجودة

وضع Deming اربعة عشر مبدأ عكست فلسفته في بناء منظمة عمل متكاملة ترتقي بجودة الاداء في المنظمة وتشمل :

أ- صياغة هدف أساسي والعمل على خلق التجانس بين الهدف الأساسي والاهداف الثانوية وبما يؤدي إلى تحسين منتجات وخدمات المنظمة.

ب- تصميم برامج التحسين والتطوير من خلال حلقة PDCA

ت - بناء الجودة ابتداءً من مرحلة التصميم ، الامر الذي يؤدي إلى تقليل الاعتماد على التفتيش.

ث- التوفيق عن اختيار المجهزين بناءً على اوطأ الاسعار .

ج- اعتماد التدريب لرفع كفاءة العاملين كونه استثماراً وليس كلفة إضافية .

ح- العمل على أبعاد الخوف عن العاملين وتشجيع الاتصالات الأفقية.

خ- العمل على خلق حالة من التنسيق بين القادة الإداريين والمشرفين والمباشرين على العمل.

- د- شجع على التعاون وتكوين فرق العمل وإعمل على حل المشاكل من خلال الحلول الجماعية التي تأتي من فرق العمل.
- ذ- اعتماد الطرق الاحصائية للتحسين المستمر وفي مختلف المراحل.
- ر- العمل على خلق حالة من التنسيق التام بين العاملين ومشرفيهم مما يؤدي إلى تحقيق الاداء الافضل.
- ز- عدم اعتماد ارقام محددة للإنتاج اليومي او الاسبوعي دون ربط ذلك بالجودة.
- س- العمل على ازالة المعوقات والممارسات التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بإنجازاتهم.
- ش- تشجيع التعليم الذاتي واعادة التدريب لجعل العاملين مواكبين للتقدم التكنولوجي.
- ص- إلتزام الإدارة العليا الدائم بالجودة هو الطريق الصحيح لتطبيق مبدأ التحسين المستمر.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة النهرين

