

## متطلبات تطبيق (ISO 9001:2015) في المدارس الاهلية

أ.م.د. اخلاص زكي فرج

وزارة التربية / مركز البحوث والدراسات التربوية

[ekhlaszakifaraj@gmail.com](mailto:ekhlaszakifaraj@gmail.com)

### الملخص:

يهدف البحث على تحديد الفجوة بين الواقع الحالي للجودة وما مطلوب من المدارس الاهلية مواصفات الجودة وفق المواصفة العالمية (ISO 9001:2015) وفقا للمحاور الآتية (القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الاداء، التحسين). تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي "ما مدى تطبيق المدارس الاهلية معايير الجودة الخاصة بالمواصفة العالمية"(ISO 9001:2015)ولتحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كذلك قامت الباحثة ببناء قائمة فحص وفق على محاور البحث توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

١-ضعف وعي الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس الأهلية بأهمية تطبيق أنظمة الجودة ومنها

المواصفة العالمية للجودة (ISO 9001)

٢- يتضح من تحليل سياق المدرسة هناك تحديد واضح للعمليات الداخلية والخارجية من قبل المدارس

الاهلية وذلك لعلاقته بأهداف والتوجهات الاستراتيجية، رغم عدم تبنيها لمتطلبات (ISO 9001)، مما أدى

الى ضعف في تحديد المتطلبات غير القابلة للتطبيق، فضلا عن الحفاظ على استمرارية نظام الجودة

وتطويره

وبناءً على استنتاجات البحث قدمت الباحثة التوصيات الآتية

- ١-تبنى المدارس الاهلية معايير المواصفة العالمية للجودة (ISO 90010) في مراحل التعليم المختلفة.
- ٢-الاحذ بمعايير وتطبيقات وتعليمات المواصفة الدولية للجودة كأسلوب لعملية الاشراف والمتابعة.
- ٣- حث الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس الاهلية على الحصول شهادة المواصفات العالمية للجودة (ISO 90010).
- ٤-استحداث وحدة للجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمدارس الاهلية.

## **Requirements for the application of (ISO 9001: 2015) in private schools**

**Dr. EkhlasZakiFaraj**

**Ministry of Education / Center for Educational Research and Studies**

### **Abstract:**

The current offer of quality and what is required of private schools International Standard Quality Specifications (ISO 9001: 2015) A description of the following axes (understanding the school, leadership, support, operation, performance evaluation, improvement). The problem of the research by asking the following question, the extent to which good private schools apply the international standard (ISO 9001: 2015)), and to achieve the goal of the research by examining the researcher the descriptive

analytical approach, as well as the researcher building a checklist (check it) on the research axes. The research reached the following introduction:

- Weak awareness of the educational staff in private schools of the importance of implementing quality systems, including the international quality standard (ISO 9001).

2- It is clear from the analysis of the school context that there is a clear identification of the internal and external processes by the private schools, due to its relationship to the objectives and strategic directions, and the schools' failure to adopt the requirements of (ISO 9001), as well as a weakness in identifying the non-viable requirements, as well as maintaining the continuity and development of the system

Based on the research findings, the researcher made the following recommendations:

1- Private schools adopt the standards of the international quality standard (ISO 90010) in the different stages of education.

2- Adopting the standards, applications and instructions of the international quality standard as an alternative method for the supervision and follow-up process.

3- Urging the educational staff in private schools to obtain the International Quality Standard Certificate (ISO 90010).

4- Creating a quality unit within the organizational structure of private schools.

### منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

ادت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في بلدنا الى تقليص حصة التعليم من الناتج القومي، وازدياد النمو السكاني من جانب آخر الى اتساع الحاجة الى الخدمات التربوية والتعليمية. لذا شهد التعليم الاهلي في العراق في العقد الماضي تطوراً كمياً ونوعياً كبيراً، وهذا التطور كان لابد ان يواكبه عمليات تغيير في الاساليب الادارية المتبعة من خلال الالتزام بالجودة ضماناً لبقائه واستمراره وتطوره. ومن الملاحظ ان هناك قصوراً في تبني الاساليب الحديثة للجودة ومنها (ISO9001:2015) باعتباره وسيلة ناجحة لضمان استمرار المدرسة كمنظمة اعمال ناجحة تجعلها اكثر قدرة على ارضاء المستفيدين مقارنة بالمنافسين، اذ ان المنظمات الناجحة يقاس نجاحها بقدرتها على تلبية حاجات ورغبات

المستفيدين بحيث يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، فضلا عن تحقيق التناغم بين مواردها والفرص وتوفر اساسا للتحسينات.

تتجلى مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: مامدى تطبيق المدارس الاهلية معايير الجودة الخاصة بالمواصفة العالمية(ISO 9001:2015)

#### ثانيا: هدف البحث

- تحديد الفجوة بين الواقع الحالي للجودة وما مطلوب من المدارس الاهلية مواصفات الجودة وفقا لمواصفة العالمية(ISO 9001:2015)

#### -ثالثا: اهمية البحث

١- التعرف على امكانية تبني المدارس الاهلية المواصفة العالمية ISO (9001:2015) فضلا عن معوقات التطبيق ومحاولة ايجاد حلول لها.

٢- توفير البيانات المهمة للإدارة العليا لاتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير المجال التربوي والتعليمي الاهلي

٣- دراسة النظام التعليمي التربوي للمدارس الاهلية في العراق باعتبار القطاع الخاص مشارك بجزء كبير ومهمفي تقديم الخدمات التعليمية التربوية

#### رابعا: حدود البحث

١- الحدود المكانية: مديرو المدارس الاهلية في المديرية العامة للتربية في بغداد

الرصافة/٢ والكرخ/٢

٢- الحدود الزمانية: ١/١٠/٢٠٢٠ - ١ / ١٢ / ٢٠٢١

## خامسا:تحديد المصطلحات

### ١-الجودة:

مجموعة من عناصر ومزايا المنتج والخدمة مرتبطة بقدرته على تلبية احتياجات الناس (Brinia, et,al, 2020:67)

**التعريف الاجرائي:**مجموعة من المعايير تتبناها المدرسة تهدف الى تحقيق رضا المستفيد

### ٢-مواصفة ISO 9001:

-عرفها (Dumond and Johnson، 2013) بأنها منظمة دولية لتوحيد مقاييس (ISO) توثق بشكل واضح ومحدد معايير الجودة للعديد من المنظمات العاملة في جميع أنحاء العالم في مختلف القطاعات سواء التعليم والصناعة والتجارة

-اما (Fernández-Cruz & Fernández-Díaz, 2019:287) فقد عرفها بأنه ينبغي على المنظمات التعليمية تبنيها لتطوير عمليات التحسين المستمر بسبب المنافسة العالية في هذا القطاع وتعد إدارة التغيير

-في حين (Goetsch and Davis, 2002): معيار دولي ينتمي إلى سلسلة ISO 9000 التي تضع الحد الأدنى من المتطلبات لتطبيق نظام إدارة الجودة

-بينما (Gamboa&Mela, 2012: 384)هي معيار دولي لإدارة الجودة ، ويهدف إلى مساعدة الشركات والمنظمات في تطوير وتنفيذ الجودة ، والتأكد من أن منتجاتها، وخدماتها تفي باستمرار بمتطلبات العملاء وتحسين الجودة عنصر ثابت في المنظمة.

- **التعريف الاجرائي:** معيار دولي لأنظمة إدارة الجودة التي تستخدم لتحديد سياسة

الجودة وأهداف الجودة والعمل على تحقيقها

٣- **المدرسة الاهلية:**

عرفت المدرسة الأهلية في ضوء نظام التعليم الأهلي والأجنبي رقم (٥)

لسنة ١٩٦٨، أنها (المؤسسة التي ينشؤها مواطنون عراقيون وتدار من قبلهم وتستمد ما ليتها من جهات عراقية أهلية أو حكومية أو كليهما) (وزارة التربية، بغداد، ١٩٦٨: ٤).

**التعريف الاجرائي:** منظمة تربوية مملوكة من القطاع الخاص تخضع لقوانين وزارة التربية وتتبنى المناهج الدراسية نفسها المطبقة في المدارس الحكومية المناظرة لها ولكنها لاتدار من قبل الحكومة.

## الفصل الاول

### الجانب النظري

#### فوائد تطبيق ISO 9001

في بداية تطبيق ISO 9001 اخصص للأنشطة الصناعية فقط ، ولكن فيما بعد وجدوا قابليته للتكيف معالبيئة الأكاديمية(Proost&Heyde, 1995: 471)،تضمن التحديث الجديد في عام 2015 تغييرات مهمة وضعت مفاهيم القيادة،الاستراتيجية، العمليات والمخاطرة في قلب المقياس للتركيز عليها بشكل اكبر (Kakouris, 2020: 1546) (Sfakianaki&)،لكن مع ذلك عملية تقييم الجودة ليست عملية سهلة، كما في الحالات التي تكون هناك تعاريف محددة بوضوح ومتفق عليها للمصطلحات كالتعليم والجودة

والتقييم، ولكن هناك تعريفات وتفسيرات متعددة يتم استخدامها بشكل متكرر ومربك من قبل اصحاب المصالح الاخرين (Sánchez,et.al,2017:237). استخدمت انظمة الجودة في المنظمات التعليمية بعد عدة عقود في جميع انحاء العالم بسبب صعوبة تطبيقه بسبب الطبيعة البشرية المعقدة.

بدأ تطبيق (ISO 9001) منذ عام 1987 وتزايد عدد المنظمات التي استخدمته بشكل مضطرد (Johri & Kumar, 2020:1) استجابة الى المتغيرات العالمية وزيادة توقعات الزبائن دفع المنظمات حول العالم التطبيقه فهو سلسة من المعايير الدولية التي تحقق الحد الأدنى من متطلبات نظام ادارة الجودة كما يمكن عدها الخطوة الاولى باتجاه تبني ادارة الجودة الشاملة (Gamboa & Melao, 2012:384) تشجع المواصفة على استخدام منهج العمليات بغية تحقيق النتائج المرجوة وفقا لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحسين فاعلية نظام ادارة الجودة لتعزيز رضا الزبون (ISO 9001:2015:6-7)، ان مواصفة (ISO 9001) معايير دولية تضع اسس متطلبات ادارة الجودة للسلوكيات الصحيحة للجودة وتبني التحسين المستمر (Castillo-Martinez, et. Al, 2021:1)، ويمكن ان تنطبق على جميع المنظمات سواء كبيرة كانت أم صغيرة ، بغض النظر عن نوعها وحجمها والمنتجات او الخدمات المقدمة (ISO, 2017:10). تكمن افضلية (ISO 9001:2015) بقدرته بشكل فاعل في المساعدة في تحديد المشكلات، كما

يمكن اعتباره دليل للبناء التنظيمي وتحديد معايير الجودة و التحسين المستمر.

(Slakey& et.al, 2021:601)، كما يعد من اكثر انظمة الجودة شيوعا

لإدارة العملية الهدف من مساعدة المنظمة لتطوير نظام جودة يعتمد على تعريف

وتوثيق (الزبائن، المجهزين، المنتجين، تصميم العمليات...الخ) لغرض السيطرة

على المخرجات(SU,et-al, 2020: 530)

لقد ثبت ان تطبيق معايير (ISO9001) لها ابعاد مهمة في تحسين البيئة لاسيما في

موضوع بحثنا عن المدرسة كعلاقتها بأولياء الامور ، قيادة الفرق الادارية، مشاركة

المعلمين في التنسيق بالعمل بينهم، الابداع الاكاديمي، والتدريب مما ادى الى زيادة

الرضا في المدرسة(Jose, et.al)(2020:1198).

لذا يمكن القول هي مجموعة من المعتقدات والمعايير والقواعد والقيم الأساسية

التي يتم قبولها على أنها صحيحة ويمكن استخدامها كأساس لإدارة الجودة من قبل

اصحاب المصالح في المنظمة(ISO 9001,2015:3).

تستند معايير إدارة الجودة ذات الصلة (ISO:9001) على سبعة مبادئ إدارة

الجودة (QMP) ، والتي بدورها تنطبق على منظمات التعليم.

١- التركيز على المستفيدين: التركيز الأساسي لإدارة الجودة على تلبية متطلبات

المستفيدين والسعي لتجاوز توقعاتهم. في التعليم، المستفيدون هم الطلبة وأسرهم

ومجتمعهم، تهدف قوانين التعليم المجتمعية عادةً إلى تلبية احتياجات المستويات

التعليمية كافة، فإن المنظمات التعليمية التي تحترم القوانين، تحقق احتياجات وتوقعات المستفيدين

٢- **القيادة:** قادة المنظمات التعليمية في جميع المستويات يسعون الى تحقيق الاهداف وخلق الظروف الملائمة التي يشارك العاملین كافة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة.

٣- **المشاركة:** تعد مشاركة جميع المستفيدين من الخدمة وفي جميع المستويات في أنحاء المنظمة كافة ضرورية لتعزيز قدرة المنظمة على خلق وتقديم قيمة. جودة التعليم ينبغي أن يقودها فرق الإدارة وبدعم من العاملين في المدرسة. اولياء الأمور يشاركون أيضا للتأكد من أن التعليم الذي يتلقاه ابنائهم عالي الجودة.

٤- **مدخل العملية:** نتائج متسقة ومتناغمة وقابلة للتنبؤ بفاعلية وكفاءة اكبر عندما يتم فهم الأنشطة وإدارتها على أنها عمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك. بعد الانتهاء يتم تحديد العمليات من خلال الأنشطة لتطوير المشاريع التعليمية التي تسترشد بها أهداف الجودة. كل هذا ينبغي توثيقه وتوضيح الغرض منه. التوثيق في خدمة الشفافية وتطويره والوصول الى النتائج.

٥- **التحسين المستمر:** المنظمات الناجحة لديها تركيز مستمر على تحسين التعليم ، نقطة البداية لتقييم التحسين يمكن أن تستند الأهداف إلى التنفيذ الأولي لنظام إدارة الجودة ، مع النتائج اعتبرت الأساس الذي يمكن مقارنة نتائج الجديد على أساسه، يتم

تحسين المشاريع الجديدة من خلال تقييم السياسات والمشاريع التعليمية والجدولة والأنشطة والإنجازات.

٦- صنع القرار على أساس الأدلة: تستند القرارات إلى التحليل ومن المرجح أن يؤدي تقييم البيانات والمعلومات السليمة إلى تحقيق النتائج المرجوة. تقييم النتائج على أساس القياس والتحقق والتحليل ما تحققه المنظمة في مختلف المجالات، يتناقض مع المقصود الأهداف التقارير عن النتائج المحققة توجه مقترحات التحسين الجديدة.

٧- إدارة العلاقات: لتحقيق النجاح المستمر، تدير المنظمة علاقاتها مع الأطراف المعنية ، مثل الموردين. العلاقات مع مقدمي الخدمة بما في ذلك الإدارة العامة ، والمراكز التعليمية الأخرى والشركات ، تهدف إلى إقامة اتفاقيات ودعم متبادل المنفعة (Diaz &Mediano, 2018:6)

### منهج البحث

بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات، اعتمدت الباحثة منهج دراسة الحالة في تناول موضوع البحث لدراسة واقع المدارس الاهلية وامكانية تطبيق متطلبات الجودة وفق المواصفة الدولية (ISO 9001) للوصول الى هدف البحث.

### الاساليب والادوات الاحصائية

ولغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الفحص (Check List) الى تعابير كمية، استخدم المقياس السباعي، وذلك لقياس مدى مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001) من خلال اعطاء وزن محدد لكل فقرة من المقياس تم

اعتماد المعادلات التالية لاستخراج الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للمطابقة وحجم الفجوة.

١- حساب الوسط الحسابي المرجح لمدى المطابقة من خلال حساب قيم التكرار لكل قائمة من قوائم الفحص وفق المعادلة التالية

الوسط الحسابي المرجح = مجموع ( التكرارات \* الاوزان ) /مجموع التكرارات

٢- حساب النسبة المئوية لمدى مطابقة

النسبة المئوية للمطابقة = ( الوسط الحسابي المرجح / ٦ )

٦: اعلى درجة في المقياس السباعي

٣-حساب حجم الفجوة

٣- حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية للمطابقة

٤- استخدمت الباحثة مقياس سباعي تكون من الفقرات (مطبق تماما وموثق تماما،

مطبق تماما وموثق جزئيا، مطبق تماما وغير موثق، مطبق جزئيا وموثق تماما،

مطبق جزئيا وموثق جزئيا، مطبق جزئيا وغير موثق، غير مطبق وغير موثق)

وبأوزان (٠، ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦) على التوالي

تم جمع المعلومات عن طريق اجراء المقابلات الشخصية مع عينة من مديري المدارس

الاهلية وذلك بغية التعرف على واقع الجودة وتحديد الفجوة بين المدارس المبحوثة في

تربيتي الرصافة والكرخ الثانية وبين متطلبات المواصفة الدولية

(ISO 9001:2015) من خلال دراسة سياق العمل الفعلي المتبع فضلا عن تحليل البيانات.

تم اتباع تسلسل محاور الموصفة الدولية (ISO 9001:2015) لغرض الوقوف على تفاصيل واقع حال اداء المدارس الاهلية وتحديد نقاط القوة والضعف من حيث التطبيق والتوثيق وحساب حجم الفجوة لكل محور من المحاور الخاصة (ISO 9001:2015) واختيرت المحاور التي لها علاقة بعمل المدارس الاهلية.

#### المحور الاول: القيادة

##### ١ - القيادة والالتزام

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة بالقيادة والالتزام، وكما موضح في الجدول (١) وجود ضعف التزام الادارة العليا والمستثمرين بمعظم الفقرات ما عدا الفقرتين الاخيرتين التي تلتزم بها جزئيا حسب متطلبات (ISO 9001:2015).

## جدول (١)

### القيادة والالتزام

| القيادة<br>القيادة والالتزام                                                         | مطبق  | مطبق   | مطبق  | مطبق   | مطبق   | مطبق   | غير مطبق |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|----------|
|                                                                                      | تماما | تماما  | كلياً | جزئياً | جزئياً | جزئياً | مطبق     |
|                                                                                      | وموثق | وموثق  | وموثق | وموثق  | وموثق  | وموثق  | وموثق    |
|                                                                                      | تماما | جزئياً | مطبق  | كلياً  | جزئياً | مطبق   | مطبق     |
| تعهد الادارة العليا باعتماد نظام ادارة الجودة كنهج عمل ثابت                          |       |        |       |        |        |        | *        |
| اجراءات الادارة العليا لرقابة فاعلية نظام ادارة الجودة                               |       |        |       |        |        |        | *        |
| متابعة الادارة العليا لتوافق اهداف وسياسة ادارة الجودة مع التوجه الاستراتيجي للمدرسة |       |        |       |        |        |        | *        |
| تشجيع الادارة العليا لمنهج العملية والتفكير القائم على المخاطرة                      |       |        |       |        |        |        | *        |
| تأكيد الادارة العليا على اهمية ادارة الجودة والمطابقة مع متطلبات نظام ادارة الجودة   |       |        |       |        |        |        | *        |

|          |   |   |   |   |   |   |                                            |
|----------|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------|
|          |   |   |   |   |   |   | تقوم الادارة العليا بتشجيع التحسين المستمر |
|          | * |   |   |   |   |   | التركيز على تحسين رضا المستفيدين           |
| 0        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الوزن                                      |
| 5        | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | التكرار                                    |
| 0        | 2 |   |   |   |   |   | النتيجة                                    |
| 0.28=2/7 |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح                       |
| %4.76    |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                    |
| 0.95     |   |   |   |   |   |   | الفجوة                                     |

## ٢- سياسة الجودة

يمكن الملاحظة من مراجعة قائمة الفحص الخاصة بسياسة الجودة، وكما موضح في

الجدول (٢) ضعف في الالتزام بسياسة الجودة حسب متطلبات المواصفة الدولية

(ISO 9001:2015)

## جدول (٢)

### سياسة الجودة

| القيادة                                                           | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | غير مطبق |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| سياسة الجودة                                                      | تماما | تماما | كليا  | جزئيا | جزئيا | جزئيا | غير مطبق |
|                                                                   | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق    |
|                                                                   | تماما | جزئيا | موثق  | كليا  | جزئيا | موثق  | غير مطبق |
| تتلائم سياسة الجودة مع غرض وسياق المدرسة وتدعم التوجه الاستراتيجي |       |       |       |       |       |       | *        |
| توفر المدرسة اطارا لتحديد اهداف الجودة                            |       |       |       |       |       |       | *        |
| تشمل سياسة الجودة التزاما بالتحسين المستمر لنظام ادارة الجودة     |       |       |       |       |       |       | *        |
| سياسة الجودة متاحة ويحافظ على المعلومات موثقة                     |       |       |       |       |       |       | *        |
| سياسة الجودة متاحة للعاملين في المدرسة                            |       |       |       |       |       |       | *        |
| الوزن                                                             | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | 0        |
| التكرار                                                           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 5        |
| النتيجة                                                           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0        |
| الوسط الحسابي المرجح                                              | 0=0/5 |       |       |       |       |       |          |
| النسبة المئوية للمطابقة                                           | %0    |       |       |       |       |       |          |
| الفجوة                                                            | 1     |       |       |       |       |       |          |

### ٣- الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات

يلاحظ من قائمة الفحص الخاصة اجراءات المدرسة للأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات، وكما موضح في الجدول (٣) ضعف في عملية التطبيق، اذ يعد التوثيق من الركائز المهمة للجودة ومن اساسيات تطبيق (ISO 9001:2015).

**جدول (۳)**

## الادوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات

| غير مطبق  | مطبق      | مطبق  | مطبق  | مطبق      | مطبق  | مطبق  | القيادة                                             |
|-----------|-----------|-------|-------|-----------|-------|-------|-----------------------------------------------------|
| مطبق      | جزئيا     | جزئيا | جزئيا | كليا      | تماما | تماما | الاموار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات            |
| وغير موثق | وغير موثق | ووثق  | ووثق  | وغير موثق | ووثق  | ووثق  |                                                     |
| موثق      | موثق      | جزئيا | كليا  | موثق      | جزئيا | تماما |                                                     |
| *         |           |       |       |           |       |       | يتوافق نظام ادارة الجودة مع متطلبات المواصفة        |
| *         |           |       |       |           |       |       | اعداد تقارير عن اداء نظام ادارة الجودة وفرص التحسين |
|           | *         |       |       |           |       |       | التركيز على المستفيدين في جميع انحاء المنظمة        |
| *         |           |       |       |           |       |       | ضمان نزاهة نظام ادارة الجودة                        |
| 0         | 1         | 2     | 3     | 4         | 5     | 6     | الوزن                                               |
| 3         | 1         | 0     | 0     | 0         | 0     | 0     | التكرار                                             |

## المحور الثاني: التخطيط

## ١- الفرص والتحديات

**جدول (۴)**

$$\left[ \begin{array}{c} \lambda \gamma \end{array} \right]$$

|       |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *     |   |   |   |   |   |   | تقييم فعالية اجراءات مواجهة المخاطرة (خيارات<br>المواجهة تشمل تجنب المخاطرة، المخاطرة في<br>سبيل الحصول على فرصة، القضاء على مصدر<br>الخطر، تقاسم المخاطرة، تحجيم المخاطرة من<br>خلال قرار كفاء |
| 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الوزن                                                                                                                                                                                           |
| 3     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | التكرار                                                                                                                                                                                         |
| 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | النتيجة                                                                                                                                                                                         |
| 0=0/3 |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح                                                                                                                                                                            |
| %0    |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                                                                                                                                                                         |
| 1     |   |   |   |   |   |   | الفجوة                                                                                                                                                                                          |

## ٢- التخطيط لتحقيق اهداف الجودة

بعد تحليل قائمة الفحص الخاصة بالتخطيط لتحقيق اهداف الجودة، وكما موضح في

الجدول (٥) يتبين عدم تبني المدارس لأهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها وفق

مواصفة (ISO 9001:2015).

## جدول (٥)

### اهداف الجودة

| التخطيط                                                                               | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | غير مطبق |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| اهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها                                                        | تماما | تماما | كليا  | جزئيا | جزئيا | جزئيا | مطبق     |
|                                                                                       | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق    |
|                                                                                       | تماما | جزئيا | موثق  | كليا  | جزئيا | موثق  | موثق     |
| توافق اهداف الجودة مع سياسة الجودة وقابليتها للقياس                                   |       |       |       |       |       |       | *        |
| امكانية تحقيق اهداف الجودة ضمن امكانات المهام ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في المدرسة |       |       |       |       |       |       | *        |
| مطابقة الخدمات مع الخطط لتعزيز رضا العملاء                                            |       |       |       |       |       |       | *        |
| تحديد اهداف الجودة                                                                    |       |       |       |       |       |       | *        |
| تحديث اهداف الجودة                                                                    |       |       |       |       |       |       | *        |
| تحفظ المنظمة بمعلومات عن اهداف الجودة موثقة                                           |       |       |       |       |       |       | *        |
| تحديد مسؤولين عن اهداف الجودة                                                         |       |       |       |       |       |       | *        |
| الوزن                                                                                 | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | 0        |
| التكرار                                                                               | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 3        |

|       |   |   |   |   |   |   |                         |
|-------|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 0     | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | النتيجة                 |
| 0=0/3 |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح    |
| %0    |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية للمطابقة |
| 1     |   |   |   |   |   |   | الفجوة                  |

### ٣-التخطيط للتغيرات

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة بالتخطيط للتغيرات هناك خلل كبير في التخطيط

لنظام الجودة (ISO 9001:2015)، وكما موضح في الجدول (٦)

#### جدول (٦)

#### التخطيط للتغيرات

| التخطيط<br>التخطيط للتغيرات                                    | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | غير   |
|----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                | تماما | تماما | كليا  | جزئيا | جزئيا | جزئيا | مطبق  | مطبق  |
|                                                                | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق |
|                                                                | تماما | جزئيا | موثق  | كليا  | جزئيا | موثق  | مطبق  | مطبق  |
| بيان الغرض من التغيرات في نظام ادارة الجودة<br>واثاره المحتملة |       |       |       |       |       |       |       | *     |
| التأكد من سلامة نظام ادارة الجودة                              |       |       |       |       |       |       |       | *     |
| تحديد اهداف الجودة                                             |       |       |       |       |       |       |       | *     |
| التأكد من توفر الموارد                                         |       |       |       |       |       |       |       | *     |

| توزيع او اعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات |   |   |   |   |   |   | *                       |
|--------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 0                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الوزن                   |
| 5                                          | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | التكرار                 |
| 0                                          | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | النتيجة                 |
| 0=0/5                                      |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح    |
| %0                                         |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية للمطابقة |
| 1                                          |   |   |   |   |   |   | الفجوة                  |

### المحور الثالث: الدعم

#### ١- المصادر

يتبين من قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات المصادر ان هناك اهتمام متوسط في المصادر وهذه يمكن عدها من الامور الجيدة ان تهتم المدارس بهذه الجانب، وكما موضح في الجدول (٧)

## جدول (٧)

### المصادر

| الدعم<br>المصادر                                                                                                                 | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | غير   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                                                                                  | تماما | تماما | كليا  | جزئيا | جزئيا | جزئيا | مطبق  |
|                                                                                                                                  | موثوق | موثوق | غير   | موثوق | موثوق | غير   | غير   |
|                                                                                                                                  | تماما | جزئيا | موثوق | كليا  | جزئيا | موثوق | موثوق |
| تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ<br>وصيانة التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة                                          |       |       |       |       |       |       | *     |
| تحديد وتوفير العاملينالكفوئين من اجل التنفيذ<br>الفاعل لنظام ادارة الجودة                                                        |       |       |       |       |       |       | *     |
| تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية (الابنية،<br>الاجهزة، المعدات ونقل الموارد وغيرها) لتشغيل<br>عملياتها وتحقيق المطابقة للخدمات |       |       | *     |       |       |       |       |
| تحديد وتوفير والمحافظة على البيئة (العوامل<br>النفسية والاجتماعية والمادية) اللازمة لتشغيل<br>عملياتها وتحقيق المطابقة           |       |       | *     |       |       |       |       |
| تحديد وتوفير الموارد اللازمة لضمان النتائج<br>الصحيحة والموثوقة عند الرصد او القياس للتحقق                                       |       |       |       |       |       | *     |       |

|            |   |   |   |    |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|---|---|---|----|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |   |   |   |    |   |   | من مطابقة الخدمات للمتطلبات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|            |   |   |   | *  |   |   | تحديد المعرفة التنظيمية لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة الخدمات، يمكن للمعرفة التنظيمية ان تكون<br><br>١- مصادر داخلية (مثل الملكية الفكرية، المعرفة المكتسبة من الخبرة، الدروس المستفادة من الفشل والنجاح، النقاط وتبادل المعارف والخبرات غير الموثقة ونتائج التحسين<br><br>٢- مصادر خارجية (المعايير، الاوساط الاكاديمية، المؤتمرات، المعرفة) |
| 0          | 1 | 2 | 3 | 4  | 5 | 6 | الوزن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 0          | 0 | 1 | 2 | 3  | 0 | 0 | التكرار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 0          | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | النتيجة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2.167=13/6 |   |   |   |    |   |   | الوسط الحسابي المرجح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 36.12      |   |   |   |    |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 0.64       |   |   |   |    |   |   | الفجوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## ٢- الكفاية

تعد الكفاية من متطلبات (ISO 9001:2015)، ويلاحظ تبني المدارس الاهلية لبعض الجوانب ولكن ليس كلها، رغم انها من المتطلبات الاساسية للجودة، وكما موضح في الجدول (٨)

### جدول (٨)

#### الكفاءة

| الدعم<br>الكفاءة                                                               | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | غير مطبق |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
|                                                                                | تماما | تماما | كليا  | جزئيا | جزئيا | مطبق  | غير مطبق |
|                                                                                | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق    |
|                                                                                | تماما | جزئيا | مطبق  | كليا  | جزئيا | مطبق  | غير مطبق |
| تحديد الكفايات اللازمة للعاملين والذي يؤثر ادائهم على فعالية نظام ادارة الجودة |       |       |       |       |       |       | *        |
| توثيق المعلومات المهمة والحفاظ عليها                                           |       |       |       |       |       |       | *        |
| العاملين في الجودة من ذوي الاختصاص على اساس الشهادة والتدريب                   |       |       |       |       |       |       | *        |
| توفير التدريب النوعي للعاملين في ادارة الجودة                                  |       |       |       |       |       |       | *        |
| الوزن                                                                          | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | 0        |
| التكرار                                                                        | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 2     | 2        |

|         |   |   |   |    |   |   |                         |
|---------|---|---|---|----|---|---|-------------------------|
| 0       | 2 | 0 | 0 | 12 | 0 | 0 | النتيجة                 |
| 0.5=2/4 |   |   |   |    |   |   | الوسط الحسابي المرجح    |
| %8.34   |   |   |   |    |   |   | النسبة المئوية للمطابقة |
| 0.9/6   |   |   |   |    |   |   | الفجوة                  |

### ٣- الوعي

انمتطلبات الوعي في قائمة الفحص وفق متطلبات (ISO 9001:2015) غير مطابقة بالكامل مما يعني افتقار المدارس الى الوعي بأهمية الجودة ، وكما موضح في الجدول (٩)

### جدول (٩)

#### الوعي

| الدعم<br>الوعي                                                   | مطبق  | مطبق   | مطبق  | مطبق   | مطبق   | مطبق  | غير مطبق |
|------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|----------|
|                                                                  | تماما | تماما  | كلياً | جزئياً | جزئياً | مطبق  | غير مطبق |
|                                                                  | وموثق | وموثق  | وموثق | وموثق  | وموثق  | وموثق | وموثق    |
|                                                                  | تماما | جزئياً | مطبق  | كلياً  | جزئياً | مطبق  | غير مطبق |
| التأكد من العاملين الذين يقومون بأعمال تحت سيطرة المنظمة على علم |       |        |       |        |        |       |          |
| أ- سياسة الجودة                                                  |       |        |       |        |        |       | *        |
| ب- اهداف الجودة                                                  |       |        |       |        |        |       | *        |

|       |   |   |   |   |   |   |                                                                            |
|-------|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------|
| *     |   |   |   |   |   |   | ج . المساهمة بفاعلية في نظام ادارة الجودة بما<br>في ذلك فوائد تحسين الاداء |
| *     |   |   |   |   |   |   | د. الاثار المترتبة على عدم المطابقة مع متطلبات<br>نظام ادارة الجودة        |
| 0     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الوزن                                                                      |
| 4     | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | التكرار                                                                    |
| 0     | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | النتيجة                                                                    |
| 0=0/4 |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح                                                       |
| %0    |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                                                    |
| 1     |   |   |   |   |   |   | الفجوة                                                                     |

#### ٤- الاتصالات

تعدالاتصالات من العناصر المهمة في منظمة سواء خدمية ام انتاجية وذلك لضمان استمراريته وديمومتها وذلك لأنها من اهم عناصر التغذية الراجعة ومصدر حيوي للتحسين المستمر، لذا جعلت من بنود (ISO 9001:2015)، يلاحظ تطبيقها للاتصالات لكن يحتاج اهتمام وتوثيق اكبر لهذا الجانب وكما موضح في الجدول (١٠).

## جدول (١٠)

### الاتصالات

| غير مطبق  | مطبق      | مطبق   | مطبق   | مطبق      | مطبق   | مطبق   | الدعم الاتصالات                              |
|-----------|-----------|--------|--------|-----------|--------|--------|----------------------------------------------|
| مطبق      | جزئيا     | جزئيا  | جزئيا  | كليا      | تماما  | تماما  |                                              |
| وغير موثق | وغير موثق | و موثق | و موثق | وغير موثق | و موثق | و موثق |                                              |
| موثق      | موثق      | جزئيا  | كليا   | موثق      | جزئيا  | تماما  |                                              |
|           |           |        |        |           |        |        | تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية وفق مايلي |
|           | *         |        |        |           |        |        | لماذا تتم الاتصالات                          |
|           | *         |        |        |           |        |        | متى تتم الاتصالات                            |
|           | *         |        |        |           |        |        | مع من الاتصالات                              |
|           | *         |        |        |           |        |        | كيفية الاتصالات                              |
|           | *         |        |        |           |        |        | من المسؤول عن الاتصالات                      |
| 0         | 1         | 2      | 3      | 4         | 5      | 6      | الوزن                                        |
| 4         | 2         | 0      | 0      | 0         | 0      | 0      | التكرار                                      |
| 0         | 2         | 0      | 0      | 0         | 0      | 0      | النتيجة                                      |
| 1=5/5     |           |        |        |           |        |        | الوسط الحسابي المرجح                         |
| 16.67     |           |        |        |           |        |        | النسبة المئوية للمطابقة                      |
| 0.833     |           |        |        |           |        |        | الفجوة                                       |

## ٥-توثيق المعلومات

من اساسيات تبني (ISO 9001:2015)، توثيق المعلومات وبعد دراسة قائمة الفحص الخاصة يلاحظ هناك اهتمام بعملية التوثيق ولكن ليس وفق حسب متطلبات (ISO 9001:2015)،وكما مبين في الجدول (١١).

### جدول (١١)

#### المعلومات الموثقة

| الدعم                                              | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | غير مطبق |
|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| المعلومات الموثقة                                  | تماما | تماما | كليا  | جزئيا | جزئيا | جزئيا | مطبق     |
|                                                    | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق    |
|                                                    | تماما | جزئيا | مطبق  | كليا  | جزئيا | مطبق  | مطبق     |
| توثق المعلومات وفق مواصفات                         |       |       |       |       |       |       | *        |
| توثق المعلومات الضرورية لفعالية نظام ادارة الجودة  |       |       |       |       |       |       | *        |
| عند انشاء وتحديث المعلومات الموثقة هل تشمل ما يأتي |       |       |       |       |       |       |          |
| أ- الوصف والترميز (العنوان، التاريخ، رقم الكتاب )  |       |       | *     |       |       |       |          |
| ب- الامور الشكلية (اللغة، الرسومات)                |       |       | *     |       |       |       |          |

|           |   |   |   |    |   |   |                                                                 |
|-----------|---|---|---|----|---|---|-----------------------------------------------------------------|
|           |   |   |   |    |   |   | وسائل الاعلام المستخدمة (ورقية<br>ام الكترونية ام كلاهما)       |
|           |   |   |   | *  |   |   | الحماية الكاملة للمعلومات (السرية، الاستخدام<br>السليم، النزاهة |
|           |   |   |   | *  |   |   | حفظ المعلومات والمحافظة عليها، فضلا عن<br>سهولة الرجوع اليها    |
|           |   |   |   | *  |   |   | مراقبة التغيرات (مثل التحكم في الاصدار                          |
|           | * |   |   |    |   |   | السياقات المتبعة في اتلاف الوثائق والسجلات<br>المتقادمة         |
| 0         | 1 | 2 | 3 | 4  | 5 | 6 | الوزن                                                           |
| 2         | 1 | 0 | 0 | 5  | 0 | 0 | التكرار                                                         |
| 0         | 1 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | النتيجة                                                         |
| 2.63=21/8 |   |   |   |    |   |   | الوسط الحسابي المرجح                                            |
| %43.83    |   |   |   |    |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                                         |
| 0.79      |   |   |   |    |   |   | الفجوة                                                          |

## المحور الرابع: التشغيل

### ١- تخطيط العمليات والسيطرة

يوضح الجدول (١٢) لقائمة الفحص الخاصة بمتطلبات تخطيط العمليات والسيطرة الى التطبيق والتوثيق الجزئي لعملياتها حسب متطلبات (ISO 9001:2015)، بأنه مطبق وموثق جزئيا في معظمه الا فقرة واحدة غير مطبق فيها.

### جدول (١٢)

#### تخطيط العمليات والسيطرة

| التشغيل                                                                   | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | غير مطبق |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| تخطيط العمليات والسيطرة                                                   | تماما | تماما | كليا  | جزئيا | مطبق  | مطبق  | غير مطبق |
|                                                                           | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق    |
|                                                                           | تماما | جزئيا | مطبق  | كليا  | جزئيا | مطبق  | غير مطبق |
| تحديد العمليات والتخطيط والتنفيذ والرقابة للعمليات اللازمة لتوفير الخدمات |       |       |       |       |       | *     |          |
| تحديد الموارد اللازمة لتحقيق التوافق مع متطلبات الخدمات                   |       |       |       |       |       | *     |          |
| السيطرة على العمليات وفقا لمتطلبات ISO 9001:2015                          |       |       |       |       |       |       | *        |
| المحافظة على المعلومات وتوثيقها                                           |       |       |       |       |       | *     |          |

|                       |      |
|-----------------------|------|
| نسبة المئوية للمطابقة | 25%  |
| الفجوة                | 0.75 |

## ٢- متطلبات الخدمات

يتضح من الجدول (١٨) بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة بمتطلبات الخدمات وجود نقاط الضعف في هذا الجانب ينبغي على المدارس ايلائه المزيد من الاهتمام لأنها من المتطلبات الواجب توافرها في المدرسة حسب متطلبات (ISO 9001:2015)،

جدول (۱۳)

## متطلبات المخرجات

| التشغيل |        |       |        |        |        |                                       |
|---------|--------|-------|--------|--------|--------|---------------------------------------|
| مطبق    | مطبق   | مطبق  | مطبق   | مطبق   | مطبق   | متطلبات الخدمات                       |
| تماما   | تماما  | كلياً | جزئياً | جزئياً | جزئياً |                                       |
| وموثق   | وموثق  | وموثق | وموثق  | وموثق  | وموثق  |                                       |
| تماما   | جزئياً | موثق  | كلياً  | جزئياً | موثق   |                                       |
|         |        |       |        |        |        | التواصل مع المستفيدين ويتضمن ما يأتي: |
|         | *      |       |        |        |        | أ. توافر المعلومات المتعلقة بالخدمات  |

|           |   |   |   |    |   |   |                                                                         |
|-----------|---|---|---|----|---|---|-------------------------------------------------------------------------|
|           |   |   |   |    |   |   | ب . الاستفسارات والعقود او الاوامر بما في ذلك<br>التغيرات               |
|           |   |   |   |    |   |   | ج . الحصول على ملاحظات المستفيدين بما في<br>ذلك شكاويهم                 |
|           | * |   |   |    |   |   | د. وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ                                   |
|           |   |   |   | *  |   |   | هـ تحديد المتطلبات (القانونية والتنظيمية)<br>للخدمات                    |
|           | * |   |   |    |   |   | هل يمكن استعراض معلومات عن الخدمات عن<br>طريق الانترنت و عن طريق الادلة |
|           | * |   |   |    |   |   | هل يتم توثيق التغيرات في متطلبات الخدمات                                |
| 0         | 1 | 2 | 3 | 4  | 5 | 6 | الوزن                                                                   |
| 2         | 1 | 0 | 0 | 5  | 0 | 0 | التكرار                                                                 |
| 0         | 1 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | النتيجة                                                                 |
| 1.143=8/7 |   |   |   |    |   |   | الوسط الحسابي المرجح                                                    |
| 19.01     |   |   |   |    |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                                                 |
| 0.809     |   |   |   |    |   |   | الفجوة                                                                  |

### ٣- تصميم وتطوير الخدمات

يتبين من الجدول (١٤) ان هناك اهتمام اكبر بهذا الجانب اذ تبين مناقشة الفحص الخاصة بتصميم وتطوير المخرجاتاهتمام بهذا الجانب ولكن ليس بالمستوى المطلوب في المتطلبات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات(ISO 9001:2015).

#### جدول (١٤)

#### اطلاق المخرجات

| التشغيل                                                                     | مطبق  | مطبق   | مطبق  | مطبق   | مطبق   | مطبق  | مطبق     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|----------|
| اطلاق المخرجات                                                              | تماما | تماما  | كلياً | جزئياً | جزئياً | مطبق  | غير مطبق |
|                                                                             | وموثق | وموثق  | وموثق | وموثق  | وموثق  | وموثق | وموثق    |
|                                                                             | تماما | جزئياً | موثق  | كلياً  | جزئياً | موثق  | موثق     |
| هل المدرسة تقيم وتحفظ بعملية التصميم والتطوير بما يناسب مع تطوير الخدمات    |       |        |       |        |        |       | *        |
| هل المدرسة تحدد المسؤوليات والصلاحيات في عملية تطوير الخدمات                | *     |        |       |        |        |       |          |
| هل تقوم المدرسة بتحديد حاجاتها من الموارد الداخلية والداخلية وتطوير الخدمات |       |        |       |        |        |       | *        |
| هل تقوم المدرسة بتحديد الاشخاص المشاركين في عملية التخطيط                   |       |        | *     |        |        |       |          |

|           |   |   |   |    |   |   |                                            |
|-----------|---|---|---|----|---|---|--------------------------------------------|
|           |   |   |   |    |   |   | التخطيط                                    |
|           |   |   |   |    |   | * | هل يتم توثيق المعلومات عن التخطيط والتطوير |
| 0         | 1 | 2 | 3 | 4  | 5 | 6 | الوزن                                      |
| 2         | 1 | 0 | 0 | 5  | 0 | 0 | التكرار                                    |
| 0         | 1 | 0 | 0 | 20 | 0 | 0 | النتيجة                                    |
| 3.16=19/6 |   |   |   |    |   |   | الوسط الحسابي المرجح                       |
| %52.78    |   |   |   |    |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                    |
| 0.473     |   |   |   |    |   |   | الفجوة                                     |

#### ٤-توفير الخدمات

بعد تدقيق قائمة الفحص يبين الجدول (١٥) الخاص بتوفير الخدمات ان المدارس تطبق جزئيا هذا الجانب لكنها لم توثق عملية التطبيق وفق (ISO 9001:2015).

#### المحور الخامس: تقييم الاداء

##### ١- الرصد والقياس والتحليل والتقييم

يبين الجدول (١٦) قائمة الفحص الخاصة بالرصد والقياس والتحليل والتقييم وبمراجعتها يتبين افتقار كامل لعملية التطبيق والتوثيق في المتطلبات الواجب توافرها في المنظمة حسب متطلبات(ISO 9001:2015).

## جدول (١٦)

### الرصد والقياس والتحليل والتقييم

| تقييم الاداء                                                                | مطبق  | مطبق  | مطبق      | مطبق  | مطبق  | مطبق      | مطبق      |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|-------|-------|-----------|-----------|
| الرصد والقياس والتحليل والتقييم                                             | تماما | تماما | كليا      | جزئيا | جزئيا | جزئيا     | غير مطبق  |
|                                                                             | موثوق | موثوق | غير موثوق | موثوق | موثوق | غير موثوق | غير موثوق |
|                                                                             | تماما | جزئيا | موثوق     | كليا  | جزئيا | موثوق     | موثوق     |
| تعيين العمليات التي ينبغي رصدها وقياسها                                     |       |       |           |       |       |           | *         |
| تحديد اساليب الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة لضمان ان النتائج صحيحة |       |       |           |       |       |           | *         |
| تحديد مواعيد الرصد والقياس                                                  |       |       |           |       |       |           | *         |
| تحديد مواعيد تحليل النتائج من الرصد والقياس والتقييم                        |       |       |           |       |       |           | *         |
| تقييم اداء وفعالية نظام ادارة الجودة                                        |       |       |           |       |       |           | *         |
| رصد توقعات المستفيدين واحتياجاتهم                                           |       |       |           |       |       |           | *         |
| تحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناتجة عن الرصد والقياس                   |       |       |           |       |       |           | *         |
| الوزن                                                                       | 6     | 5     | 4         | 3     | 2     | 1         | 0         |
| التكرار                                                                     | 0     | 0     | 0         | 0     | 0     | 0         | 7         |

|       |   |   |   |   |   |   |                         |
|-------|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 0     | 1 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | النتيجة                 |
| 0=0/7 |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح    |
| %0    |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية للمطابقة |
| 1     |   |   |   |   |   |   | الفجوة                  |

## ٢- الرقابة الداخلية

يوضح الجدول (١٧) قائمة الفحص الخاصة بالرقابة الداخلية، وبمراجعتها يتبين عدم التطبيق والتوثيق لهذا الجانب أيضا والتي ينبغي على المدارس تنبئها لتحقيق الجودة.

**جدول (۱۷)**

## الرقابة الداخلية

|       |       |       |       |       |       |                                                                                                 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | مطبق  | تقييم الاداء                                                                                    |
| تماما | تماما | كليا  | جزئيا | جزئيا | جزئيا | الرقابة الداخلية                                                                                |
| وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق | وموثق |                                                                                                 |
| تماما | جزئيا | موثق  | كليا  | جزئيا | موثق  |                                                                                                 |
|       |       |       |       |       | *     | عمليات المراجعة دورية وتقدم معلومات عن نظام الجودة                                              |
|       |       |       |       |       | *     | اعداد خطة وتنفيذها ومراجعة الاجراءات بشكل دوري واعداد تقرير بالحالة يتضمن عدد المراجعات الدورية |

|          |   |   |   |   |   |   |                                                                                      |
|----------|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------|
| *        |   |   |   |   |   |   | وضع مقاييس المراجعة وحدود كل مراجعة                                                  |
|          | * |   |   |   |   |   | انتقاء المدققين وإدارة العملية بموضوعية<br>وشفاية تدقيق الحسابات                     |
| *        |   |   |   |   |   |   | ضمان نتائج التدقيق تذهب تقاريرها الى<br>المؤسسين والذين يكونون ذات صلة بإدارة الجودة |
| *        |   |   |   |   |   |   | تبني الاجراءات التصحيحية دون تأخير                                                   |
| *        |   |   |   |   |   |   | المحافظة على بيانات التدقيق الموثقة كوثيقة على<br>انجاز عملية التدقيق                |
| 0        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | الوزن                                                                                |
| 6        | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | التكرار                                                                              |
| 0        | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | النتيجة                                                                              |
| 0.14=1/7 |   |   |   |   |   |   | الوسط الحسابي المرجح                                                                 |
| %2.4     |   |   |   |   |   |   | النسبة المئوية للمطابقة                                                              |
| 0.976    |   |   |   |   |   |   | الفجوة                                                                               |

### ٣-مراجعة الادارة

اما بالنسبة لمراجعة الادارة، وبدراسة قائمة الفحص يوضح الجدول (١٨) الخاص بقائمة الفحص ان بعض الفقرات غير مطبقة وغير موثقة، اما البعض الاخر فمطبقة جزئيا وغير موثقة وفق متطلبات (ISO 9001:2015).

## جدول (١٨)

### مراجعة الادارة

| تقييم الاداء<br>مراجعة الادارة                                          | مطبق<br>تماما<br>وموثق<br>تماما | مطبق<br>كليا<br>وغير موثق<br>جزئيا | مطبق<br>جزئيا<br>وموثق<br>كليا | مطبق<br>جزئيا<br>وموثق<br>جزئيا | مطبق<br>جزئيا<br>وموثق<br>جزئيا | غير<br>مطبق<br>وغير موثق |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| أجراء مراجعة نظام ادارة الجودة على فترات مخطط لها                       |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| وضع اجراءات لمراجعات الادارة السابقة                                    |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| مراجعة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية المتصلة بنظام ادارة الجودة |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| مراجعة معلومات عن اداء وكفاءة نظام ادارة الجودة                         |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| مراجعة مدى كفاية الموارد                                                |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| مراجعة فعالية الاجراءات المتخذة لمواجهة المخاطرة                        |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| مراجعة فرص التحسين                                                      |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| مراجعة اجراء تغييرات في نظام ادارة الجودة                               |                                 |                                    |                                |                                 |                                 | *                        |
| الوزن                                                                   | 6                               | 5                                  | 4                              | 3                               | 2                               | 1                        |
| التكرار                                                                 | 0                               | 0                                  | 0                              | 0                               | 0                               | 2                        |
| النتيجة                                                                 | 0                               | 0                                  | 0                              | 0                               | 0                               | 2                        |
| الوسط الحسابي المرجح                                                    | 0.25=2/8                        |                                    |                                |                                 |                                 |                          |
| النسبة المئوية للمطابقة                                                 | %4.167                          |                                    |                                |                                 |                                 |                          |
| الفجوة                                                                  | 0.958                           |                                    |                                |                                 |                                 |                          |

## المحور السادس: التحسين

### ١ - عام

يعد التحسين من اولويات بقاء واستمرار ونمو المدرسة ولكن عند دراسة قائمة الفحص يبين الجدول (١٩)، ان هناكهمال لفرص التحسين وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO (9001:2015).

### جدول (١٩)

#### التحسين

| التحسين<br>عام                                                                                  | مطبق<br>تماما<br>وموثر<br>ق<br>تماما | مطبق<br>تماما<br>وموثر<br>ق<br>جزئيا | مطبق<br>كليا<br>وغير<br>موثق<br>ق<br>جزئيا | مطبق<br>جزئيا<br>وموثر<br>ق<br>كليا | مطبق<br>جزئيا<br>وموثر<br>ق<br>جزئيا | مطبق<br>جزئيا<br>وموثر<br>ق<br>جزئيا | غير<br>مطبق<br>وغير<br>موثق |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| تحديد واختيار فرص التحسين وتنفيذ اي<br>اجراءات ضرورية لتلبية متطلبات<br>المستفيدين وتعزيز رضاهم |                                      |                                      |                                            |                                     |                                      |                                      | *                           |
| تحسين اداء وفعالية نظام ادارة الجودة                                                            |                                      |                                      |                                            |                                     |                                      |                                      | *                           |
| الوزن                                                                                           | 6                                    | 5                                    | 4                                          | 3                                   | 2                                    | 1                                    | 0                           |
| التكرار                                                                                         | 0                                    | 0                                    | 0                                          | 0                                   | 0                                    | 1                                    | 1                           |
| النتيجة                                                                                         | 0                                    | 0                                    | 0                                          | 0                                   | 0                                    | 1                                    | 0                           |
| الوسط الحسابي المرجح                                                                            | 0.5=1/2                              |                                      |                                            |                                     |                                      |                                      |                             |
| النسبة المئوية للمطابقة                                                                         | 0.083                                |                                      |                                            |                                     |                                      |                                      |                             |
| الفجوة                                                                                          | 0.17                                 |                                      |                                            |                                     |                                      |                                      |                             |

## ٢-التحسين المستمر

يبين الجدول (٢٠) قائمة الفحص الخاصة بالتحسين المستمر، وبدراسة قائمة الفحص تبين وجود نقاط ضعف في المتطلبات الواجب توافرها وفق متطلبات المواصفة الدولية(9001-2015).

### جدول (٢٠)

#### التحسين المستمر

| التحسين المستمر                                                                                                                      | مطبق    | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|------|------|------|------|
| مطبق                                                                                                                                 | مطبق    | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق |
| مطبق                                                                                                                                 | مطبق    | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق | مطبق |
| تبني التحسين المستمر لملائمة وكفاية وفعالية نظام ادارة الجودة                                                                        |         |      |      |      |      |      | *    |
| الأخذ بنظر الاعتبار نتائج التحليل والتقويم للمخرجات من المراجعة لتحديد الاحتياجات والفرص التي ينبغي معالجتها كجزء من التحسين المستمر |         | *    |      |      |      |      |      |
| الوزن                                                                                                                                | 6       | 5    | 4    | 3    | 2    | 1    | 0    |
| التكرار                                                                                                                              | 0       | 0    | 2    | 0    | 0    | 1    | 1    |
| النتيجة                                                                                                                              | 0       | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| الوسط الحسابي المرجح                                                                                                                 | 0.5=1/2 |      |      |      |      |      |      |
| النسبة المئوية للمطابقة                                                                                                              | 0.083   |      |      |      |      |      |      |
| الفجوة                                                                                                                               | 99.917  |      |      |      |      |      |      |

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- ١- ضعف وعي الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس الأهلية بأهمية تطبيق أنظمة الجودة ومنها المواصفة العالمية للجودة (ISO 9001)
- ٢- يتضح من تحليل سياق المدرسة هناك تحديد واضح للعمليات الداخلية والخارجية من قبل المدارس الأهلية وذلك لعلاقته بأهداف والتوجهات الاستراتيجية، رغم عدم تبنيها لمتطلبات (ISO 9001)، مما أدى الى ضعف في تحديد المتطلبات غير القابلة للتطبيق، فضلاً عن الحفاظ على استمرارية نظام الجودة وتطويره
- ٣- ضعف تبني الإدارة العليا لنظام جودة وفقاً للمواصفة العالمية (ISO 9001)، رغم ما يوفر لها من معايير جودة، وهذا يعني عدم التزامها بالجودة والمسائلة عليها، مما ينعكس على عدم تبني المدارس الأهلية الى أي سياسة جودة موثقة ومعلنة ومفهومة للمختصين.
- ٤- ضعف التحسب الى المخاطرة والفرص وذلك بسبب الافتقار الى التخطيط للتحديد ومواجهة المخاطرة وتقييم الاجراءات لتقليل المخاطرة.
- ٥- قلة تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ والصيانة والتحسين وتحديد الاشخاص الملائمين من اجل التنفيذ الفاعل لأداره الجودة وضعف تدريب للعاملين والافتقار الى نظام ادارة الجودة فضلاً عن سياسة واهداف الجودة وادى الى قلة وعي

العاملين بدورهم بإدارة الجودة والاثار المترتبة لعدم المطابقة وغياب التوثيق وفق (ISO 9001).

- ٦- ضعف السيطرة على العمليات وفقا لمواصفة (ISO 9001)، لذا لا يمكن استعراض العمليات الخاصة بالمدارس على الموقع الالكتروني، فضلا عن عدم توافر نظام لإدارة الجودة، كما ليس هناك ضمان بقاء العمليات الخارجية ضمن سيطرة النظام، كم ليس هناك نظام ثابت لأتلاف السجلات المتقدمة.
- ٧- ضعف الرصد والقياس وتقييم الاداء، كما ان هناك ضعف لعمليات المراجعة وعلى فترات مخطط لها بسبب غياب تبني نظام الجودة.
- ٨- الافتقار الى عمليات تقييم لحاجات المدارس من اجل التخلص من اسباب عدم المطابقة وكذلك تحليل وتحديد اسباب عدم المطابقة.
- ٩- افتقار المدارس الى وحدة للجودة مهمتها مراقبة وضمان الجودة واقامة دورات او ندوات تعريفية تخص الجودة.
- ١٠- ضعف الاهتمام بتكوين فرق العمل لزيادة تقنوا لاتصال بينا العاملين بزيادة مهاراتهم وتنوعها مما يقلل كلف التدريب.
- ١١- لاتولي الادارة العليا الاهتمام الكافي للمقارنة المرجعية مع المنافسين وبذلك فقدت الكثير من الفرص لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

## التوصيات

- ١- تبني المدارس الاهلية معايير المواصفة العالمية للجودة (ISO 9001) في مراحل التعليم المختلفة.
- ٢- الاخذ بمعايير وتطبيقات وتعليمات المواصفة الدولية للجودة كأسلوب بديل لعملية الاشراف والمتابعة
- ٣- حث الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس الاهلية على الحصول شهادة المواصفة العالمية للجودة (ISO 90010)
- ٤- استحداث وحدة للجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمدارس الاهلية.
- ٥- اقامة الدورات التدريبية وبالتعاون مع المديرية العامة للأعداد التربوي والتدريب عن الجودة واشراك جميع العاملين والمستثمرين في هذه الدورات.
- ٦- تدريب الملاك الاداري في المدارس الاهلية على اساليب تسجيل البيانات لاكتشاف الاخطاء والخلل في العمل بأسرع وقت ممكن وطرق اصلاح الاخطاء من دون تحمل الخسائر.
- ٧- يعد التوثيق من اساسيات نظام (ISO 9011:20015) لذا ينبغي التركيز عليه والاهتمام بالتغذية الراجعة للمعلومات وتوظيفها بشكل فاعل ومؤثر في التطوير والتحديث .
- ٨- استخدام تقانة الحاسوب في عمليات التوثيق من خلال استحداث قاعدة بيانات فاعلة لأنشطة ومهام المدرسة.

## المصادر

1- Antó nio, Jorge &Melã o, Nuno Filipe Gamboa , (2012),Díaz, Jorge Antonio Arribas&Mediano, Catalina Martínez” **The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain**” Quality Assurance in EducationVol. 26 No. 1, 2018

2- Brinia, Vasiliki, Poullou, Vasiliki,Panagiotopoulou,RafailiaAngelikia, (2020), **"The philosophy of quality in education: a qualitative approach"** Quality Assurance in Education Vol. 28 No. 1.

3-Castillo-Martinez, Ana, Medina-Merodio, Jose-Amelio, Gutierrez-Martinez, Jose-Maria, Fernández-Sanz, Luis, (2021)"**Proposal for a maintenance management system in industrial environmentsbased on ISO 9001 and ISO 14001 standards**"Computer Standards & Interfaces 73

4- Elders , L. , Proos, A. & Heydet, C. Van Dear,(1995) "ISO 9001 Certification in an Academic Unit '**European Journal of Engineering Education**, Vol. 20, No. 4,

5-Francisco José Fernández-Cruz&Jesús Miguel Rodríguez-Mantilla and Ma José Fernández-Díaz (2019) "Assessing the impact of ISO: 9001 implementation on school teaching and learning processes" Quality Assurance in Education Vol. 27 No. 3.

6-"Institute of Leadership & Management (ILM) Achieving Quality Super Series", (2003), Fourth Edition (ILM Super Series)

7- Gamboa, Antonio Jorge, Melao, Nuno Filipe "The impacts and success factors

of ISO 9001 in education Experiences from Portuguese vocational schools" International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 29 No. 4, 2012 pp. 384-401

8-Johri, Shiva, Kumar, Deepak "Evaluation of effect of ISO 9001:2008 standard implementation on TQMParameters in manufacturing & production processes performance in small Enterprises" Materials Today: Proceedings xxx (xxxx) xxx

9-Jos, Francisco , Cruz, Fernandez-, Mantilla, Jesus Miguel Rodriguez, Diaz

Ma Jose Fernandez (2020) "Impact of the application of ISO9001 standards on the climate and satisfaction of the members of a school" International Journal of Educational Management Vol. 34 No. 7, 2020pp. 1185-1202

10-KIM, D.-Y., KUMAR, V.and KUMAR, ( 2011) "A performance realization framework for implementing ISO 9000", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 28, n. 4, pp 383-404.

11-International standard for QMS "ISO 9001:2015"  
[www.qma.uofg.edu.sd](http://www.qma.uofg.edu.sd)

12-Sánchez, Isabel Martínez, Lupiónb, Beatriz  
García&González, Daniel

González ( 2017) **“What Do the Teaching Staff in Three Secondary Schools with ISO 9001/2008 Certification Think about the Quality of Diversity Improvement Plans”** Social and Behavioral Sciences Social and Behavioral Sciences 237

13-Sfakianaki, Eleni&Kakouris, Andreas P (2020) **“Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs”** Total Quality Management, Vol. 31, No. 14,

14-Slakey,Douglas P.\*, George, James S., Anderson, Edwin, Willeumier, Donna, Guglielmi Kelly (2021)" **Applying international organization for standards 9001 to create an effective surgical quality committee"** The American Journal of Surgery 221 (2021) 598e601

15-(Su, Hung-chung,Kao, Ta-Wei (Daniel), Linderman, Kevin (2020), "

**Where in the supply chain network does ISO 9001 improve firm productivity?"** European Journal of Operational Research 283 (2020) 530–540

16-جمهورية العراق، وزارة التربية، مديرية التعليم الأهلي والأجنبي، نظام التعليم الأهلي والأجنبي، رقم (٥) لسنة ١٩٦٨، مطبعة وزارة التربية، بغداد، ١٩٦٨، ص.٤

17- [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public)"المواصفة العالمية الايزو 9001:2015"

ترجمة واعداد سليمان،

د. اسامة سيد عبد الحميد