

**متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015) في مؤسسات التربية الخاصة**

**دراسة حالة في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"**

**Requirements for implementing the quality management system**

**(ISO: 9001-2015) in special education institutions,**

**a case study in the Syrian Organization for Persons with**

**Disabilities "Aamal"**

رسالة مقدمة الاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)

إعداد الطالبة:

بشرى عصام عويجان

إشراف الدكتور:

راتب البلخي

الدفعة: العاشرة

العام الدراسي 2021-2022

عنوان الرسالة: متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015) في مؤسسات  
التربية الخاصة

دراسة حالة في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"

اسم الطالبة:

المشرف الدكتور:

تاريخ المناقشة:

لجنة الحكم المؤلفة من الأساتذة:

(بموجب قرار):

الجامعة	الصفة العلمية	الصفة	أعضاء اللجنة

قرار اللجنة

جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تعبر عن وجهة نظر معديه ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية جراء هذا العمل.

---

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر أستاذي المشرف

### الدكتور راتب البلخي

لما بذله من جهد وتوجيه وتقديم أفكار حتى خرج هذا البحث بصورته النهائية.

وأقدم بالشكر إلى السادة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة المشروع وعلى ما بذلوه من جهد في القراءة والمناقشة.

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	إصدارات (ISO:9001)	1
34	الإسهامات الجديدة في (ISO:9001)	2
73	قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة	3
74	قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة	4
76	قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط	5
78	قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم	6
80	قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل	7
82	قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء	8
84	قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين	9
85	درجة تطبيق بنود المواصفة (ISO:9001-2015) في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"	10
85	حجم الفجوة الكلي، وضمن البنود الفرعية	11

## ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO:9001-2015) ضمن مؤسسات التربية الخاصة، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق نظم إدارة الجودة في هذه المؤسسات، والتعريف بالمواصفة الدولية (ISO:9001-2015)، وبيان متطلبات تطبيقها واكتشاف نقاط القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق في هذه المؤسسات، طبقت الدراسة في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقوائم الفحص الخاصة بالمواصفة (ISO:9001-2015)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حجم فجوة كلي يقدر (49.85) %، أما حجم الفجوة في البنود الفرعية (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين)، فقد كان على التوالي (49%، 50%، 55%، 47%، 48%، 50%، 50%)، وقد أوصت الدراسة بضرورة استحداث قسم خاص بالجودة ضمن مؤسسات التربية الخاصة، وأشارت إلى أهمية تبني المواصفة الدولية (ISO:9001-2015)، إضافة إلى ضرورة إشراك جميع العاملين في المنظمة في تطبيق نظام إدارة الجودة، وفهم العلاقة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين وإعطاء أهمية للتوثيق، وتبني برامج التحسين المستمر والتفكير المبني على المخاطر.

**الكلمات المفتاحية:** المواصفة القياسية الدولية (ISO:9001-2015)، مؤسسات التربية الخاصة

---

## Abstract

The aim of the current research is to determine the requirements for the application of the international standard (ISO: 9001–2015) within special education institutions, by identifying the reality of the application of quality management systems in these institutions, and the definition of the international standard (ISO: 9001–2015), and a statement of the requirements for its application. And to discover the strengths and weaknesses in the quality management system applied in these institutions, the study was applied in the Syrian Organization for Persons with Disabilities "Aamal", and it used the descriptive analytical approach, and the checklists for the specification (ISO: 9001–2015). A total gap of (49.85)%, and the size of the gap in the sub-items (organization context, leadership, planning, support, operation, performance evaluation, improvement), was respectively (49%, 50%, 55%, 47%, 48 %, 50%, 50%), and the study recommended the need to create a special section for quality within special education institutions, and indicated the importance of adopting the international standard (ISO: 9001–2015), in addition to the need to involve all employees of the organization in the implementation of the quality management system, Understanding the relationship between service providers and beneficiaries, giving importance to documentation, and adopting continuous improvement programs and risk-based thinking .

**Keywords:** International Standard (ISO: 9001–2015), special education institutions

## جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
<b>1-الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>		
12	المقدمة:	1-1
13	الدراسات السابقة	2-1
20	مشكلة البحث	3-1
21	أهمية البحث	4-1
21	أهداف البحث	5-1
22	مجتمع البحث وعينته	6-1
22	منهج الدراسة	7-1
22	أسلوب جمع البيانات	8-1
23	حدود البحث	9-1
<b>2-الفصل الثاني: الدراسة النظرية</b>		
25	المبحث الأول: مفهوم الأيزو(ISO)وتطوره وأهمية دراسته	1-2
25	مفهوم الجودة	1-1-2
26	التطور التاريخي للجودة	2-1-2
27	مراحل تطور مفهوم الجودة	3-1-2
29	مفهوم إدارة الجودة الشاملة(TQM-Total Quality Management)	4-1-2

30	المنظمة العالمية للمقاييس (International Standardization Organization-ISO)	5-1-2
31	نشأة وتطور نظام الأيزو (ISO)	6-1-2
35	فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001)	7-1-2
36	الصعوبات التي تواجه تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001)	8-1-2
39	المبحث الثاني: ماهية المواصفة (ISO:9001-2015) ومتطلبات تطبيقها	2-2
39	أسباب الانتقال إلى تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015)	1-2-2
40	فوائد تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015)	1-2-2
41	مبادئ تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015)	3-2-2
45	متطلبات تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015)	4-2-2
<b>3-الفصل الثالث: الجانب العملي</b>		
48	المبحث الأول: المواصفة (ISO:9001-2015) وطرق تطبيقها	1-3
48	بنود المواصفة (ISO:9001-2015)	1-1-3
66	كيفية تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) في مؤسسات التربية الخاصة	2-1-3
66	المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"	3-1-3
67	الخطوات التي تم اتباعها في هذه الدراسة لتحليل الفجوة بين متطلبات تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) ونظام إدارة الجودة المتبع في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"	4-1-3
68	قائمة الفحص المستخدمة في هذه الدراسة والخاصة بالمواصفة (ISO:9001-2015)	5-1-3



71	المبحث الثاني: تحليل نتائج التطبيق العملي للمواصفة (ISO:9001-2015)	2-3
71	الأساليب الإحصائية المستخدمة	1-2-3
72	النتائج	2-2-3
87	التوصيات	4-2-3
88	المراجع	

---

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1-1 المقدمة:

الجودة هي نظم إداري يركز على مجموعة من القيم ويعتمد على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين قصد استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي قصد تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة.

وقد اكتسب مفهوم إدارة الجودة اعترافاً واسعاً في كل من القطاعين العام والخاص وفي المنظمات على اختلاف أنواعها، سعياً منها إلى تعزيز صورتها وعلامتها التجارية واكتسابها ميزة تنافسية، حيث تعتمد بشكل أساسي أنظمة إدارة الجودة لتحسين جودة خدماتها المقدمة (جاروش، 2021، ص11).

وتختلف معايير الجودة باختلاف المجالات التي تطبقها وتبعاً لأنظمة التقييم التي تراقبها، إلا أنها تلتقي جميعاً في كثير من المواصفات والمقاييس التي تستند إلى مبادئ ومرتكزات أساسية تهتم كلها بجودة المنتج النهائي مروراً بمختلف مراحل الإنتاج، والجودة في التعليم لا تخرج عن هذا الإطار، إذ تشير إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير كذلك إلى المواصفات والخصائص المتوقعة من هذا المنتج وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات مع توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية إذ تهتم بمواصفات الخريجين ونتائج تحصيلهم الدراسي عبر المراحل والعمليات وكذلك القدرة على تجاوز كل المشاكل والعقبات التي قد تعترض مسارهم (نوري، 2020، ص1).

مع نهاية الستينات وبداية عقد السبعينات من القرن العشرين أصبح المعنى الحقيقي لضمان الجودة معروفاً ودارجاً وأكثر تطوراً ليظهر ما يعرف بنظام (ISO-9001) بهدف الوصول إلى منتج يحظى بثقة العميل وبنفس الوقت يكون بمثابة نظام يعمل على تطوير المنتج أو الخدمة. وفي عام (1987)م تولى ممثلو المؤسسات الصناعية العالمية على عاتقهم تأسيس منظمة المعايير الدولية (The International Standards Organization-ISO)، وهي عبارة عن وكالة دولية تتكون من هيئات المعايير الوطنية في أكثر من (160) دولة، التي قامت بوضع نظام (ISO-9000) الذي يتضمن مجموعة من المعايير لنظام ضمان الجودة، واعتبرت هذه المعايير أشهر المعايير لضمان الجودة، ونتيجة لهذا الانتشار فقد تم تطوير النظام الرقابي فبحلول عام (1994)م توفرت ثلاثة أنظمة لمعايير ضمان الجودة (البيلوي، 2006، ص35).

أما الإصدار الحالي (ISO:9001-2015) فقد تم إصداره في سنة (2015)م، وتهدف التغييرات التي تم وضعها إلى ضمان استمرار (ISO-9001) في التكيف مع البيئات المتغيرة التي تعمل فيها المؤسسات،

وتتضمن بعض التحديثات الرئيسية في سياق المنظمة، إعادة هيكلة المعلومات، التركيز على التفكير القائم على المخاطر لتعزيز تطبيق نهج العملية، وتحسين قابلية التطبيق للخدمات، وزيادة متطلبات القيادة وقد توسع عدد الأقسام من (8) إلى (10)، كما أن المتطلبات التي تركتها (ISO:9001-2018)، غير مكتملة فقد تحددت بشكل أفضل (جاروش، 2021، ص11).

## 1-2 الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

#### 1-دراسة (فرج، 2022) بعنوان:

متطلبات تطبيق (ISO:9001-2015) في المدارس الأهلية، وزارة التربية مركز البحوث والدراسات التربوية.

هدف البحث الحالي إلى تحديد الفجوة بين الواقع الحالي للجودة وما هو مطلوب من المدارس الأهلية من مواصفات الجودة وفق المواصفة العالمية (ISO:9001-2015) وفقاً للمحاور التالية (القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين)، تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل التالي: ما مدى تطبيق المدارس الأهلية معايير الجودة الخاصة بالمواصفة العالمية (ISO:9001-2015)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كذلك قامت ببناء قائمة فحص وفقاً لمحاور البحث، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

A. ضعف في الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس الأهلية بأهمية تطبيق أنظمة الجودة ومنها المواصفة العالمية (ISO:9001-2015).

B. يتضح من تحليل سياق المدرسة هناك تحديد واضح للعمليات الداخلية والخارجية من قبل المدارس الأهلية، وذلك لعلاقته بأهداف والتوجيهات الاستراتيجية رغم عم تبنيها متطلبات (ISO9001)، مما أدى إلى ضعف في تحديد المتطلبات غير القابلة للتطبيق فضلاً عن الحفاظ على استمرارية نظام الجودة وتطوره. وبناء على نتائج البحث قدمت البحتة التوصيات التالية:

- تبني المدارس الأهلية معايير المواصفة العالمية للجودة (ISO:9001-2015) في مراحل التعليم المختلفة.
- الأخذ بمعايير وتطبيقات وتعليمات المواصفة الدولية كأساس لعملية الإشراف والمتابعة.
- حث الملاكات التربوية والتعليمية في المدارس الأهلية على الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة (ISO9001)

- استحداث وحدة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمدارس الأهلية.

## 2-دراسة(بوريمة، 2022)بعنوان:

المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة(ISO:9000) كمدخل لتحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسات الصناعية-دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج(Africaver) بجيجل.

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات تحسن الأداء الإقتصادي للمؤسسة الصناعية في ظل تطبيق المواصفة القياسية(ISO:9000) وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم استعراض مفاهيم عامة حول المواصفة القياسية(ISO:9000) إضافة إلى أهم المعايير المعتمدة في تقييم الأداء الإقتصادي واختبار ذلك ميدانياً من خلال مراجعة التقارير السنوية للنشاط على مستوى الشركة باستخدام المواصفة القياسية العالمية لإدارة الجودة(ISO:9000) هاته الأخيرة التي كان لها تأثير إيجابي على بعض مؤشرات الأداء الإقتصادي للمؤسسة رغم بعض التذبذب خلال سنوات معينة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها تحقيق انخفاض نسبي في تكاليف الإنتاج، وتحسين الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج بعد حصول المؤسسة على شهادة(ISO:9000) باستثناء مؤشر الربحية الذي سجل عجزاً خلال فترة الدراسة.

## 3-دراسة(جاروش، 2021)بعنوان:

متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015) في الجمعيات الأهلية.

هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015) في الجمعيات الأهلية العاملة في بيئة الأعمال السورية من خلال التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في الجمعيات الخيرية السورية والتعريف بمواصفة(ISO:9001-2015)، وبيان متطلبات تطبيقها وتحديد درجة الاستجابة لتطبيق المواصفة في الجمعيات الخيرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين في الجمعيات الخيرية في سوريا وتم اختيار عينة من العاملين في(جمعية لمسة حنان، جمعية حفظ النعمة)، وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك استجابة لتطبيق متطلبات(ISO:9001-2015) في الجمعيات الأهلية العاملة في السوق السورية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق متطلبات(ISO:9001-2015) في الجمعيات الخيرية العاملة في السوق السورية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في تنفيذ

سياسة الجودة وجلب اليد العاملة المؤهلة والمخصصة لتلبية طلبات الزبائن، وبالتالي كسب رضاهم الذي يعد من الأولويات التي تقوم المواصفة على تحقيقها.

#### 4-دراسة (الماضي، 2019)بعنوان:

تحليل وتطوير واقع معاهد التدريب التقني وفق المواصفة(ISO:21001:2018)دراسة حالة معهد تدريب دمشق-الأنوروا.

هدف هذا البحث إلى تحليل وتطوير معهد دمشق المتوسط وذلك من خلال تطبيق معايير جودة التعليم، وقد استخدم لهذا الغرض المواصفة القياسية المختصة في نظام إدارة المؤسسات التعليمية(ISO:21001:2018) وذلك لرفع سوية التعليم والتدريب وتطبيق نظام إدارة موثق وفق معايير المواصفة المطبقة. حيث قام الباحث بإعداد قائمة فحص تحليل الفجوة لمواصفة(ISO:21001-2018)في معهد دمشق المتوسط وبعد تحليل نتائج التطبيق العملي لهذه المواصفة والوقوف على الأسباب الرئيسية التي تحول دون التطبيق الكلي للمواصفة تم اختيار البندين :

1 -متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة

2 -رضا الأطراف المستفيدة(معلمين-متعلمين-إداريين-أخرى

وتم العمل على تلبية متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة وبناء نظام شكاوي معتمد من قبل إدارة المعهد ، ومن ثم تم اختبار مدى رضا الأطراف المستفيدة عن هذه الحلول من خلال استبيان وبالفعل لوحظ أن نسبة الرضا عن الحلول لدى الأطراف المستفيدة بلغت 98%.

#### 5-دراسة(أرصد،2018)بعنوان:

دور تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015) على تحسين الأداء المؤسسي،دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015) على أداء المؤسسة في بنك فيصل الإسلامي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من مديري الإدارات والعاملين في البنك، حيث تم توزيع(70)استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015) وتحسين أداء المؤسسة بينك فيصل الإسلامي، كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015) وتحقيق رضا العاملين في البنك، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة

الجودة (ISO:9001-2015) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في بنك فيصل الاسلامي بمنهج تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال عقد الدورات التدريبية والاهتمام بتلبية احتياجات العاملين من التدريب والتأهيل، كما أوصت بضرورة تفعيل التعاون بين الإدارة العليا والعاملين حتى يتم تطبيق نظام إدارة الجودة في أقل وقت ممكن وأوصت بضرورة تبني برنامج التحسين المستمر الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ومواكبة التطورات في بيئة الأعمال الحديثة.

#### 6-دراسة(البابا،2017)بعنوان:

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015)على أداء الشركات في القطاع الدوائي، دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية.

هدفت الدراسة إلى إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001-2015) على أداء الشركات في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركات في القطاع الدوائي من خلال قياس مؤشرات أداء الشركة قبل تطبيق النظام وبعده، والهدف من قياس هذا الأثر اكتشاف مدى التأثير بمنافع تطبيق نظام إدارة الجودة، كما هدفت إلى اكتشاف مواضيع القوة والضعف في نظام إدارة الجودة المطبق في الشركة وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وإجراء تحسن مستمر له والعمل على تحسين الوضع التنافسي اعتمد الباحث على البيانات الموجودة ضمن السجلات والنماذج الموجودة لدى الشركة بالإضافة إلى المقابلات مع الأشخاص ورؤساء الأقسام أظهرت النتائج أن لتطبيق نظام إدارة الجودة أثر في تحسين ورفع جودة المنتج وفعالية الشركة وكفاءتها، بالإضافة إلى تعزيز رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية لها، وتحسين الأداء المالي الخاص بالشركة، في حين لم تظهر النتائج أثر واضح لتطبيق النظام على كل من إنتاجية الشركة، وولاء الزبون والدخول إلى الأسواق الجديدة.

شملت أهم التوصيات على اعتماد الشركة لطرق تحليل بيانات أكثر فعالية ورفع التقارير لإدارة العليا، العمل على معالجة شكاوى الزبون بشكل جذري، العمل على تحديد متطلبات الزبون قبل كل عملية بيع واستحداث نظام لقياس و متابعة قسم المبيعات لرضا الزبون بعد التعامل الأول له. زيادة إنتاجية الشركة من خلال التوسع العرضي في المحافظات السورية، زيادة فعالية عملية اختيار وتقييم الموردين والاعتماد على المواصفات القياسية في عملية الاختيار، و رفع كفاءة الشركة من خلال الاعتماد على تقانة المعلومات والحوسبة وتوفير دورات تدريبية لرفع كفاءة الموظفين والعاملين في الشركة.

1-دراسة (Paraso et al,2021) بعنوان:

**Effect of ISO 9001:2015 Quality Management Implementation in Education on School Performance.**

تأثير تطبيق إدارة الجودة ISO 9001:2015 في التعليم على الأداء المدرسي. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق (ISO:9001-2015) على الأداء المدرسي والذي تم قياسه بواسطة بطاقة الأداء المتوازن، تم الحصول على البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبانات على 120 من المستجيبين من معلمين وموظفين بالمدرسة تم قياس الأداء المدرسي من منظور التمويل ومنظور العمل ومنظور الأعمال الداخلية ومنظور التعلم والنمو. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق (ISO:9001-2015) على أداء المدرسة من منظور مالي، ومنظور العمل، ومنظور الأعمال الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق مبادئ (ISO:9001-2015) في المدارس الأخرى لتحسين إدارة مؤسساتها ولتحسين أدائها.

2-دراسة (Zohaibe et al,2021) بعنوان:

**Factors Affecting Implementation of ISO 9001:2015 in Manufacturing Sector**

العوامل المؤثرة في تطبيق (ISO:9001-2015) في قطاع التصنيع هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق (ISO:9001-2015) وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء دراسات متعمقة وتم إجراء مسح نوعي من كبار المسؤولين والإداريين من قطاع التصنيع الباكستاني لتحديد العوامل المهمة وقد تم العثور على (11) عاملاً هاماً تتعلق بقطاع التصنيع في باكستان والتي تعيق تطبيق (ISO:9001-2015)، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع المسؤولية والسلطة بين الأشخاص المعنيين وتوافر الاتصال المناسب بينهم.



### 3-دراسة(Kouadria et al,2021)بعنوان :

**The Japanese method "Kaizen" and it's role in Establishing the standard for quality management system (ISO:9001-2015) .**

الطريقة اليابانية كايزن "kaisen" ودورها بإرساء المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الطريقة اليابانية الكايزن (استراتيجية التطهير، استراتيجية القضاء على الضياع أو الهدر، استراتيجية وضع قواعد العمل)، في إنجاح وتحقيق المواصفة القياسية لإدارة الجودة (ISO:9001-2015) في المجتمع الصناعي فوميدي، في مدينة البليدة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبيان لغرض هذه الدراسة ووزع على عينة مقصودة مؤلفة من (40) فرد في المؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ذات تأثير معنوي إيجابي بين متغيرات الدراسة، وأوصت بجعل معيار نظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015) هدفاً استراتيجياً بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بآخر عامل والعمل على نشر طريقة كايزن من خلال دورات خاصة.

### 4-دراسة(Luis et al,2018)بعنوان :

**Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors**

البحث التجريبي لعملية الانتقال لتطبيق (ISO:9001-2015) في البرتغال: الدوافع والفوائد وعوامل النجاح. هدفت الدراسة إلى تقييم حالة عملية الانتقال إلى تطبيق (ISO:9001-2015) ومعرفة الدوافع والفوائد وعوامل النجاح والمقابلة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إجراء دراسة تجريبية لأكثر من (300) فرد برتغالي في في المنظمات الحاصلة على شهادة (ISO:9001) أو قيد عملية إصدار الشهادات، وقد توصلت الدراسة إلى أن (19)% من المستجيبين قد حصلوا بالفعل على شهادة (ISO:9001-2018)، وقد حصلت المنظمات على العديد من الفوائد من خلال تطبيقها، ومن هذه الفوائد الرئيسية: التفكير القائم على المخاطر، رسم خرائط المؤسسة، تحديد أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى وجود دليل على

أن(ISO:9001-2015)يعزز كلاً من القضايا التنظيمية في الداخل والخارج، كما يبدو أن الشهادة تتأثر بشدة ببعدين أساسيين: حجم المنظمة والوجود الدولي

#### 5-دراسة(AL-Marhoobi,2018)بعنوان:

### The Impact Of (ISO:9001)Quality Management system Implementation on Employees A case study of Civil services in Oman.

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة(ISO:9001)على الموظفين: دراسة حالة لوزارة الخدمات المدنية في عمان. هدفت الدراسة إلى تعزيز إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة(ISO:9001)في المؤسسات الحكومية من أجل تحسين أنظمة إدارتها، وتحسن أداء الموظف وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وقد استخدمت الدراسة أسلوب البحث الكمي مع التركيز على الاستبيانات باعتبارها أداة جمع البيانات، وقد شملت العينة(220)موظف، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق(ISO:9001) في المنظمات الخدمية من حيث التأثير على أداء الموظف وعلى أداء المنظمة بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة من قبل جميع المنظمات المدنية العمانية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف كدراسة(فرج،2022)، (بو ريمة، 2022)، (جاروش،2022)، (Paraso et al,2022)، (Luis et al, 2018)، (AL-Marhobi, 2018)، وتشابهت مع الدراسات التالية: (Zohaibe et al, 2021)، (جاروش، 2021)، (الماضي، 2019)، (أرصد، 2018)، (Luis et al, 2018)من حيث المنهج المستخدم، ومن حيث الأدوات المستخدمة مع دراسة(فرج، 2022)، ومن حيث النتائج تشابهت مع دراسات كل من(Paraso et al,2022)، (فرج، 2022)، (جاروش، 2021)، (الماضي، 2019)، إلا أن هناك اختلاف تمثل في تناول الدراسة الحالية لمؤسسات التربية الخاصة التي تهتم بتقديم خدماتها للأشخاص ذوي الإعاقة ومقدمي الرعاية لهم، وعلى حد علم الباحثة فإن الدراسة الحالية من بين أول الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال السورية، ولكن مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها(صياغة العنوان، إثراء الجانب النظري، واختيار المنهج الملائم للدراسة).

## 1-3 مشكلة البحث:

احتلت التربية الخاصة في العصر الحديث مكانة عالية نتيجة لاهتمام الباحثين وعلماء النفس والتربية والطب وغيرهم في مجالاتها المتعددة وأصبح الأشخاص ذوي الإعاقة يمثلون واقعاً متقدماً في الأولويات الاجتماعية والتعليمية.

ولقد حققت التربية الخاصة انفتاحاً للأشخاص ذوي الإعاقة لما تقدمه لهم من عون ومساعدة يستطيعون بها التغلب على مختلف التحديات التي تواجههم، ومع هذه الأهمية للتربية الخاصة، فإنه يمكننا ملاحظة جوانب الضعف في هذه الخدمة في ظل الظروف التي تواجه بيئة الأعمال السورية، وما تعانيه من عدم استقرار وما يتبع ذلك من توافق أو تراجع في خدمات التربية الخاصة المقدمة، لذا أصبح لزاماً على المجتمع البحث عن أساليب لتقديم الخدمات بأفضل جودة، وهنا يبرز دور المؤسسات العاملة في مجال التربية الخاصة، إلا أن العديد من هذه المؤسسات تعاني من عدم الكفاءة وانخفاض الأداء الأمر الذي تطلب البحث عن الوسائل التي من شأنها تعزيز الأداء العام واستخدام معايير لمراقبته وتحسينه من خلال الكشف عن المشكلات المخفية وهذا ما تطلب تطبيق معايير الأيزو (ISO) لتتمكن هذه المؤسسات من تحقيق الجودة المطلوبة في عملها ومن بينها متطلبات تطبيق (ISO:9001-2015) وكون المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال" هي من المؤسسات الرائدة في هذا المجال فسيتم تحليل متطلبات تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) ضمنها وفي ضوء ذلك تتلخص مشكلة البحث بما يلي:

- 1- ما المقصود بالمواصفة الدولية (ISO:9001-2015) وكيفية تطبيقها؟
- 2- كيف يتم تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) في مؤسسات التربية الخاصة؟
- 3- هل يتم تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" آمال؟
- 4- ما هي البنود من المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) التي تم تطبيقها بشكل كلي في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" آمال؟
- 5- ما هي البنود من المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) التي تم تطبيقها بشكل جزئي في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" آمال؟
- 6- ما هي البنود من المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) التي لم يتم تطبيقها في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" آمال؟

## 1-4 أهمية البحث:

### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية في قلة الدراسات التي تناولت دراسة متطلبات المواصفة (ISO:9001-2015) في مؤسسات التربية الخاصة، على حد علم الباحثة بالإضافة إلى حداثة الموضوع وزيادة أهميته في الجمهورية العربية السورية مما يساهم بإضافة قيمة علمية لمواضيع لم تحظ بالاهتمام الكافي في بيئة الأعمال السورية.

### الأهمية العملية:

تتلخص فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات ستساهم في تطوير عمل المؤسسات العاملة في مجال الإعاقة في سوريا وتوافر الجودة في تقديم خدماتها بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على أدائها.

## 1-5 أهداف البحث:

في ضوء التساؤلات المطروحة ضمن المشكلة يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- التعرف على المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) وكيفية تطبيقها.
- 2- دراسة إمكانية تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) في مؤسسات التربية الخاصة.
- 3- التعرف إن كانت المواصفة (ISO:9001-2015) تطبق في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" أمال؟
- 4- التعرف على بنود المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) التي يتم تطبيقها بشكل كلي في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" أمال
- 5- التعرف على بنود المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) التي يتم تطبيقها بشكل جزئي في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" أمال
- 6- التعرف على بنود المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) التي لا يتم في "المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة" أمال

## 1-6 مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات العاملة في مجال التربية الخاصة في الجمهورية العربية السورية ، أما عينة البحث فتم اختيارها من العاملين في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"، حيث تكونت العينة من (40) عامل، وقد تم اختيار العينة بحيث ضمت الأشخاص المعنيين بموضوع البحث ( عينة ملائمة للهدف من الدراسة) تضم العاملين الذين لديهم معرفة بواقع العمل ضمن المنظمة ولديهم اطلاع على المواصفة الدولية (ISO:9001-2015).

## 1-7 منهج البحث:

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته، حيث يعبر هذا المنهج عن المتغيرات المراد دراستها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما يقوم هذا المنهج على مبادئ المقارنة والتفسير والتقييم، بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم وتحمل في مضمونها معنى قادر على زيادة المعارف المتعلقة بموضوع الدراسة، وصولاً إلى النتائج والتوصيات المناسبة (جاروش، 2021، ص24).

وفي سبيل ذلك تم اتباع الخطوات المنهجية التالية:

- 1-تحديد مشكلة الدراسة
- 2-تحديد الاطار النظري للدراسة.
- 3-تحديد مجتمع الدراسة
- 4-جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتحليل وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

## 1-8 أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات فردية مع أفراد العينة لتحديد ما هي البنود المطبقة كلياً أو جزئياً أو غير المطبقة من المواصفة (ISO:9001-2015)، وذلك باستخدام قائمة تحليل الفجوة والتي تكونت من

---

بنود المواصفة ووصف لدرجة تحققها (محقق بشكل كلي، محقق بشكل جزئي، غير محقق)، ومن ثم تم تحليل البيانات إحصائياً، حيث تم استخدام مجموعة من الإحصاءات الوصفية الاستدلالية التي تخدم أهداف الدراسة.

## **1-9 حدود البحث:**

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة آمال:

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة (2021-2022).

---

## 2-الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث

## تمهيد :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين مجموعة من التغييرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية، ومن أهمها ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كماً ونوعاً، كل هذه العوامل جعل المؤسسات تتنافس محلياً وعالمياً على جذب الزبائن وكسب رضاهم وذلك عن طريق إتقان تقنيات الإدارة الحديثة لتحقيق أهداف جديدة تستند إلى حد كبير على الجودة (بسمة وخنيش، 2019، ص2)

## 2-1-1- المبحث الأول: مفهوم الأيزو (ISO) وتطوره وأهمية دراسته:

### 2-1-1- مفهوم الجودة:

تتعدد مفاهيم الجودة من باحث إلى آخر ومن جيل إلى جيل، وحسب الزمان والمكان، ولمجال العمل والتخصص أهمية كبيرة في توضيح وإظهار ملامح هذا المصطلح، لذلك بعض الباحثين وصفها بأنها التفوق (Superiority) أو التميز (Excellence) في مجال الإنتاج أو في مجال الخدمات أو اكنمال واتقان المنتج أو الخدمة دون عيوب، ويعتقد آخرون منهم المستهلك أن الجودة: هي المظهر الخارجي للمنتج أو السلعة وكذلك السعر المناسب (حافظ وفيرمان، 2017، ص103).

وفي ضوء تلك المدخلات قدمت محاولات عديدة لتعريف مصطلح الجودة وفيما يلي أهمها:

عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for Quality Control-ASQC)، والمنظمة الأوروبية للجودة (European Organization for Quality Control-EOQC)، الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.

وعرف جوران (Juran) الجودة بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.

في حين أن فيغن بون (Feigen Baun) عرف الجودة بأنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.



أما روسبي (Rosby) فقد عرف الجودة بأنها المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية (Preventative) وليس من التصحيح (Corrective)، وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة.

أما المهندس الياباني تاغوشي (Taguchi) فقد عرف الجودة بأنها تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناتجة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

أما المنظمة الدولية للمقاييس (International Organization for Standardization-ISO)، فقد عرفت الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً (ISO:9000-2000, P7)

نلاحظ بأن الجودة وفقاً للمواصفة (ISO:9001) عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي احتياجاته أولاً، وبذلك تكون منظمة الأيزو (ISO) قد استوعبت في تعريفها أغلب أطروحات الرواد فيما عدا المدخل المجتمعي الذي طرحه تاغوشي

(Taguchi) الذي يعد تبني سلسلة المواصفات (ISO:14000) محاولة جادة لاستيعابه.

من الاستعراض السابق لمفاهيم الجودة يتضح الاختلاف الواضح في تعريف الجودة مما يتطلب من الشركات والمؤسسات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه الجودة، بمعنى ضرورة أن تقوم الشركة بتصحيح الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجباً بين القيمة والكلفة بحده الأقصى (العزاوي، 2005، ص8).

## 2-1-2- التطور التاريخي للجودة:

لإدارة الجودة أهمية استراتيجية متقدمة في رؤية جميع منظمات وشركات الأعمال المعاصرة، وإن مفاهيم وأساليب التعامل مع الجودة لم تكن ابتكاراً معاصراً، وإنما له ضرورة تاريخية في مراحل تطور الحضارة (بوكميش، 2011، ص25).

وتنسب أهم الإشارات التاريخية للجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد وهو عصر الحضارة البابلية لفترة حكم أشهر ملوكها "حمورابي" والذي شرع أول مسلة في التاريخ والتي تضمنت العديد من الشرائع والقوانين والأحكام التي نظمت الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وما جاء فيها من تنظيم واهتمام والتزام يؤكد ضرورة الاتقان والدقة في العمل والانتاج (حافظ وعباس، 2015، ص36).

## 2-1-3- مراحل تطور مفهوم الجودة:

### المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

- تقتصر هذه المرحلة على ورش عمل صغيرة ولا وجود للمصانع.
- معايير الجودة معايير بسيطة تعتمد على رغبات وطلبات الزبون.
- عملية الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه مع تدقيق نهائي لها حسب الورشة (عقيلي، 2009، ص22).

### المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

- ظهور المصانع بدل الورش الحرفية.
- اتساع عدد العاملين في المصنع-المنظمة.
- زيادة حجم الانتاج.
- ارتفاع مستوى الجودة للمنتجات بسبب استخدام الآلة في العمل.
- عملية الرقابة على الجودة تتم من قبل المشرف المباشر (شعبان، 2009، ص21).

### المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية:

بداية هذه المرحلة منذ مطلع القرن العشرين

- ظهور مفهوم فحص الجودة (Inspection Quality) >
- إسناد الرقابة على الجودة إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة بدلاً من المشرف المباشر.
- التحقق من الجودة تعتمد على إجراء المطابقة بين معايير محددة مسبقاً مع الجودة المتحققة أو المنجزة للمنتج.

- 
- الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الأخطاء والعيوب في المنتج وتحديد المسؤول عنها (Rhee&Sigter, 2005, p318).

#### المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

بداية هذه المرحلة منذ عام 1931م

- ظهور أسلوب الانتاج الكبير
- اعتماد تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات.
- بداية تأسيس قسم مستقل لضبط الجودة (التمييز والخطيب، 2008، ص26).

#### المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بداية هذه المرحلة منذ عام 1956م

- تعتمد هذه المرحلة على تحقيق مبدأ شعار الإنتاج دون أخطاء (Zero Defects).
- تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق مستوى عال من الجودة.
- يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة (رقابة وقائية، رقابة مرجعية، رقابة بعدية) (Aroro, 2008, p2).

#### المرحلة السادسة: مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة

بداية هذه المرحلة منذ عام 1970م

- تهدف إلى تحسين الجودة على المدى البعيد
- من المبادئ المهمة لهذه المرحلة: المعرفة المسبقة للعيوب، حماية المستهلك، المشاركة، إثراء العمل.
- خلق منتجات وتيسير فنون إنتاج أخذين بعين الاعتبار أثرها على المجتمع المحيط.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته (السيسي ج، 2011، ص16).

#### المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

ظهور هذه المرحلة في بداية العقد الثامن من القرن العشرين

- استخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين.

- تفعيل أسلوب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة.
- المبادئ العامة في هذه المرحلة هي حماية الطاقة والتنبؤ بالأخطار الصناعية وتنمية الاتصال الموجه إلى رفع ثقة الجمهور (Besterfield, 2009, p4).
- تهدف إلى تقليل أخطاء المنتجات ورفع فترة المنفعة من المنتج وتخفيض التكاليف والتضخم (Ross, 1999, p10).

## 2-1-4- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management-TQM):

من خلال استعراضنا التاريخي لمراحل تطور مفهوم إدارة الجودة يتضح لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو نتيجة لهذا التطور، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة، فهي مجموعة من الممارسات الإدارية في جميع أقسام المنظمة تهدف إلى ضمان أن تلبى المنظمة باستمرار متطلبات العملاء أو تتجاوزها فلتحقق المؤسسة النجاح، فإن مفتاح إدارة الجودة الناجحة يمر عبر السعي للتحسين وتغيير العقلية الكلاسيكية لتطبيق مقاييس فحص الجودة القديمة وتحديث الأساليب وتوفير التدريب للموظفين (Arikkok, 2016, p4-6).

وتعد إدارة الجودة الشاملة الأساس في نجاح الأعمال فقد أصبحت عنصراً مميزاً في تحقيق نتائج عمل المؤسسات على اختلاف أنواعها والاستجابة لمتطلبات واحتياجات زبائنهم ويرى بعض المتخصصين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه من خلال الفصل بين مكوناته (إدارة-جودة-شاملة)، فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين، أو إنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بالجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة، والجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، وتضمن الجودة جودة المنتج (Product) وجودة الخدمة (Service) وجودة المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility)، وجودة السعر (Price)، وتاريخ التسليم (Delivery Dates)، أي هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته.

أما الشاملة فإنها البحث عن الجودة أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه على المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه وتضم:

1- كامل المؤسسة (Company wide)

2- في كل المجالات (Through all areas)

3- كل العاملين (of each Employee)

وبناء على ما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تعد نهجاً إدارياً شاملاً يحتاج تطبيقه إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تشكل التربة الصالحة والمناخ المناسب لتطبيق هذا النهج (المرشدي و شهيد، 2008، ص 1-2).

## 2-1-5- المنظمة العالمية للمقاييس (International Standardization Organization-ISO):

عند الرجوع إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أن بعض الباحثين من يخلط بين هذا المفهوم ومقاييس الجودة العالمية الأيزو (ISO) ويتحدثون عنهما وكأنهما يعينان شيئاً واحداً، ولتوضيح ذلك فإن الأيزو (ISO)، هي اختصار للمنظمة العالمية للمقاييس، وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة (الصباغ، 1998، ص 31).

وقد استمدت تسميتها من الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني التساوي أو التعادل وهي منظمة عالمية غير حكومية تخصصت في المواصفات القياسية، وهي أيضاً اتجاه عالمي ضم العديد من الهيئات الوطنية للتقييس لمختلف دول العالم ويرجع تأسيسها إلى عام (1947)م، بعد اجتماع لندن الذي ضم (25) دولة عام (1946)م المقر الدائم لهذه المنظمة هو العاصمة السويسرية جنيف، بلغ عدد أعضائها (150) عضواً عالمياً، إن كل عضو يمثل دولة واحدة (التميمي والخطيب، 2008، ص 52).

تعمل منظمة الأيزو (ISO) على تطوير المواصفات في جميع المجالات (الخدمية والانتاجية) ما عدا المواصفات التقنية والمتعلقة بالاختصاصات والصناعات الكهربائية والإلكترونية والميكانيكية لكونها اختصاص اللجنة الدولية للإلكتروميكانيك (International Electromechanical Commitec-I.E.C)، وبالتالي يكمن عمل منظمة الأيزو (ISO) على وضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات

الإنتاجية والخدمية وتسعى دائماً على اعتماد التطوير والتحديث في عمليات التوحيد القياسي، وكذلك تسعى إلى ضمان وتسهيل التبادل التجاري بين الدول (حافظ وحزمان، 2017، ص 106).

فقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس الأيزو (ISO) منذ إنشائها وحتى اليوم أكثر من (170000) مواصفة في المجالات التالية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، المعادن، معالجة المعلومات، التصوير، الزراعة، البناء، التكنولوجيا الخاصة، الصحة والطب، البيئة، التغليف والتوزيع (Luis et al, 2018, p20).

يمكن أن تضم إدارة الجودة الشاملة في جوانبها نظام الأيزو (ISO)، فالمؤسسات يمكنها أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكون قد استكملت إدارة الجودة الشاملة فهي بداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي هي رحلة طويلة ليس لها محطة وصول غايتها استمرارية التحسين والتطوير، بذلك يمكن القول أن سلسلة شهادات الأيزو (ISO) تمثل أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة على الطريق فالأيزو (ISO) لا يعد بديلاً لإدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل واستراتيجية، أي يمكن عد نظام الجودة الأيزو (ISO) مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة جودة شاملة مستقبلاً (عقيلي، 2001، ص 70).

## 2-1-6- نشأة وتطور نظام الأيزو (ISO):

هو نظام جودة وهيكل تنظيمي ومسؤوليات وإجراءات وعمليات لازمة لإدارة الجودة (عبد المحسن، 2004، ص 25)، تم إنشاء هذه المعايير لتسهيل الفهم المتبادل من متطلبات نظام إدارة الجودة في التجارة والوطنية والدولية إلى جانب تسهيل عمليات تبادل الختمات والمنتجات حول العالم، والتعاون في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية، نتج عن تلك المهام اتفاقيات دولية وتم نشرها وإصدارها بوصفها معايير دولية موحدة (عطالله، 2016، ص 13).

إن المواصفات (9001)، (9002)، (9003)، هي مواصفات تمنح على أساسها شهادة للشركات حسب طبيعة نشاطها، وتختلف هذه المواصفات فيما بينها في مدى شمولية كل منها العناصر التي تتضمنها، أما المواصفات (9000) و(9004)، فهما مواصفتان إرشاديتان لا تمنح على أساسهما الشهادة (الخطيب، 2019، ص 11).

منذ ظهورها عام(1987)م خضعت معايير عائلة(ISO:9001)لسلسلة من المراجعات(1994)م، (2000)م، (2008)م ويعتبر الإصدار (ISO:9001-2015) هو آخر إصدار حالياً(بسمة وخنيش، 2019، ص6).

حيث ركز الإصدار الأول(ISO:1987)على ضبط الجودة(Quality Control) والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرارية متابعة متطلبات العمل، وبمعنى آخر تم التركيز على اكتشاف الأخطاء (Detection) وتصحيحها بالدرجة الأولى(الوادي وآخرون، 2012، ص75).

أما الإصدار الثاني(ISO:9001-1994) فقد ركز على تأكيد الجودة(Quality Assurance)، والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات العميل ومن هنا كان التركيز على منع وقوع الأخطاء (Prevention)، والوقاية من حدوثها(علوان، 2006، ص268).

في حين الإصدار الثالث(ISO:9001-2000) فقد ركز على نظام إدارة الجودة (Quality Management System)، مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، حيث أن التركيز على التوجيه(Direction)بعناصره المختلفة بالدرجة الأولى(Janakiraman&Gopal, 2008, p153).

والإصدار الرابع(ISO:9001-2008)جاء مكملاً بالتركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء الذي يؤدي إلى الوفاء بمتطلبات وتوقعات العميل وذلك بمختلف المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها(Foster, 2010, p115).

أما الإصدار الخامس(ISO:9001-2015)والذي ينطبق على جميع أنواع المنظمات بصرف النظر عن حجم المنظمة او عملها ويمكن أن يساعد أي منظمة لتحقيق معايير الجودة المعترف بها واحترامها في جميع أنحاء العالم(عطالله، 2016، ص16).

الجدول (1) إصدارات (ISO:9001)

الإصدار	العدد	التفصيل
1987	ISO:9001-1987	تأكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة
	ISO:9002-1987	تأكيد الجودة في التصميم والتطوير والخدمة للمنتجات الجديدة
	ISO:9003-1987	تأكيد الجودة في التفتيش النهائي
1994	ISO:9000-1994	إدخال تعديلات على الجودة، اتخاذ إجراءات وقائية بدلاً من التحقق من المنتج النهائي.
2000	ISO:9000-2000	الأساسيات والمصطلحات لنظام إدارة الجودة، تم إضافة بعد رضا الزبائن لحاجة المنظمات إلى التواصل مع الزبون وقياس مدى رضاه، وتكون أكثر مرونة مع إضافة متطلبات أخرى: الاتصال مع الزبون، تحديد متطلبات الزبون، تحقيق المتطلبات التنظيمية، الوصول إلى المتطلبات القانونية، دعم الاتصالات الداخلية، توفير البنية التحتية، توفير بيئة عمل ذات جودة، تقييم مدى كفاءة النظام، تحديد وتنفيذ التحسينات، تحسين نظام إدارة الجودة.
2008	ISO:9001-2008	تغييرات طفيفة تهدف إلى تعزيز التوافق مع معايير المواصفة-ISO:14001 2004
2015	ISO:9001-2015	تغيير جزري بالمواصفة (ISO:9001)

(العاني والبكري، 2020، ص 145)



الجدول (2) الإسهامات الجديدة في (ISO:9001)

الإصدارات	أهم الإسهامات الجديدة في (ISO:9001)	التعليق
1987	تهدف هذه المعايير إلى ضمان مراقبة الجودة وإعطاء العملاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة	أدى إنشاء المنظمة الدولية للمقاييس الأيزو (ISO)، عام (1947)م، ثم إنشاء اللجنة الفنية لإدارة الجودة في عام (1979)م، إلى نشر الطبعة الأولى من سلسلة معايير (ISO:9000)
1994	قدم هذا الإصدار نظرة أكثر عمومية لمتطلبات الجودة، لكن وجهت له عدة انتقادات فيما يخص التحسين المستمر وضبط الاحتياجات الواضحة للعملاء ذوي التوجهات الصناعية القوية، تهتم هذه المعايير في نهاية المطاف إلى احتياجات عملائهم وتوقعاتهم.	في نهاية أعوام التسعينات أجريت اللجنة الفنية مراجعة معمقة لمعايير (ISO:9000) إستناداً إلى الملاحظات من تطبيقها وتمكنت من نشر إصدار (ISO:9001-2000).
2000	لعل من بين الاسهامات الجديدة مقارنة بالإصدار السابق: بيان مبادئ إدارة الجودة: بما يسمح باستمرار تحسين أداء المنظمات. منهج العملية: يعتبر ثورة كبيرة حيث يعتبر رؤية شاملة للمؤسسة. التحسين المستمر: هو أصل مبدأ عجلة (Deming). تقليص الوثائق: انخفض عدد الإجراءات الموثقة بشكل كبير.	أدى الانتقال من نسخة عام (1994)م إلى نسخة عام (2000)م من معايير (ISO:9000)، إلى تكامل أوسع لفلسفة إدارة الجودة، حيث أنه يتخلى عن هدف واحد لضمان الجودة من أجل تبني منظور مهني.
2008	يختلف إصدار عام (2008) عن إصدار عام (2000) في:	كانت نسخة (ISO:9000-2000) موضوع تعديل في نسخة (2008)م، والتي لم تقدم أي متطلبات إضافية،

<p>ولم تعدل الغرض من الطبعة القديمة، في الواقع يجب أن نتذكر، أن الغرض من التعديل هو توضيح وفهم متطلبات الإصدار السابق من المعيار وجعلها أكثر سهولة في التطبيق.</p>	<p>تعزيز نهج العملية، والتزام الإدارة والامتثال لمتطلبات المنتج وزيادة التوافق مع نظام (ISO:14001) الإدارة البيئية.</p> <p>الحاجة إلى اكتساب المهارات في سياق إجراءات التدريب وتقييم مدى كفاءة الإجراءات التصحيحية والوقائية.</p>	
<p>تم تقليص مبادئ الجودة حيث أصبحت سبعة بعد أن كانت ثمانية في إصدار (2008)م، حيث تم الاستغناء عن مبدأ الإدارة بمنهجية المنظومات، لأن نفس المفهوم متضمن ضمن منهج العمليات.</p>	<p>في إصدار (2015)م تم إضافة متطلبات جديدة مقارنة بإصدار (2008)م، مثل التفكير المبني على المخاطر، فهم سياق المنظمة باستخدام سوات (SWOT)، الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، تعزيز دور القيادة.</p> <p>أما من حيث المبادئ فقد أصبحت سبعة، بعد أن كانت ثمانية، حيث تم الاستغناء عن مبدأ الإدارة بمنهجية المنظومات، لأن نفس المفهوم متضمن ضمن منهج العمليات.</p>	<p>2015</p>

(بسمة وخنيش، 2019، ص6)

## 2-1-7 - فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001):

تعد هذه المواصفة أشمل وأعم وثيقة في سلسلة الأيزو (ISO) كلها، ويتم تطبيقها على كافة المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية، وهي مواصفة عالمية عامة لنظام إدارة الجودة حيث تحتوي على معايير للقيام بأنشطة مصممة ومنسقة من أجل توجيه وضبط وإدارة المنظمة فيما يخص الجودة.

وتتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في التصميم (Design)، والتطوير (Development)، والإنتاج (Production)، والفحص والاختبار (Inspection and Testing)، والتركييب (Installation)، والخدمة (Servicing)، مشتملة على جميع العناصر (حافظ وفيرمان، 2016، ص107).

إن تطبيق المواصفة (ISO:9001) من قبل المنظمة يحقق لها العديد من الفوائد من أهمها ما يلي:

- 1- إن المنظمات الإنتاجية والخدمية التي تحصل على شهادة الأيزو (ISO) تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى وتساعد على دخول الأسواق الجديدة.
- 2- ضمان جودة وكفاءة الأداء للأداء والأنشطة والعمليات المتعلقة بجودة الخدمات والمنتجات من خلال وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة مع متطلبات الزبائن.
- 3- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
- 4- تحسين صورة المنظمة وزيادة الثقة بمنتجاتها وخدماتها، مما يؤدي حتماً إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيزها وتقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة.
- 5- إجراءات التحسين المستمر، فكلما عملت المنظمة بمبادئ الجودة فإن هذه المبادئ تتطلب إجراء التحسينات المستمرة في كافة الأنشطة والعمليات.
- 6- تخفيض التكاليف وزيادة فاعليات العمليات من خلال بناء نظام إدارة جودة يعمل وفق مواصفة دولية.
- 7- إحكام عملية توثيق برامج الجودة التي تعمل المنظمات على تطبيقها.
- 8- كما تكمن أهمية الحصول على شهادة الأيزو (ISO:9001) في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية وموائمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية، وكذلك المساعدة في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل المؤسسة وتحسين مستوى العلاقة مع العملاء، إضافة إلى تمكين المؤسسة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي (جاروش، 2021، ص39-40).

## 2-1-8- الصعوبات التي تواجه تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001):

- أثناء تطبيق (ISO:9001) تواجه الشركات في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات، ترجع بعض هذه التحديات إلى المفاهيم الخاطئة حول (ISO:9001)، بينما يرجع البعض الآخر إلى العديد من الحواجز التي يتعين عليهم التغلب عليها، وتختلف المفاهيم الخاطئة حول (ISO:9001) على نطاق واسع بناء على الموقع الجغرافي، وطبيعة المنظمة، ولكن فيما يلي مجموعة من المفاهيم الخاطئة الأكثر شيوعاً:
- يعرض الملكية الفكرية للخطر.
  - يضمن هزيمة المنافسين.

- يتطلب موارد مالية ضخمة.
- يتطلب أن تكون معتمدة من جميع أنحاء المنظمة (أقسام المنظمة).
- يتم منح الشهادة من قبل أيزو (ISO) جنيف.
- الشهادة ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية.
- يضمن جودة السلع والخدمات.
- تمنح الشهادة لمتطلبات القطاع الخاص فقط.
- التنفيذ يقلل الإنتاجية.
- يتطلب التنفيذ وقتاً طويلاً.

قبل الشهادة وبعدها يعد التدقيق الداخلي هو الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها عرض بيانات وإجراءات المنظمة للمراجعين الخارجيين، تصادة أيزو (ISO) للمراجعين الخارجيين كهيئات تعمل في جميع أنحاء العالم، وتقوم أيزو جنيف (ISO Geneva) بتدريب واعتماد المراجعين الداخليين بشكل جيد للغاية، يستخدم المدققون أساليب مثل الملاحظة وطرح الأسئلة والتحقق من حفظ السجلات لتحديد الأدلة والإبلاغ عنها حول المجالات التي تتطلب إجراءات تصحيحية.

لا يوجد مجال لتسريب البيانات أو الأسرار المتعلقة بالمنظمة من قبل المدققين، وتؤكد شهادة الأيزو (ISO:9001)، على أن هزيمة المنافسين هو مفهوم خاطئ على نطاق واسع، (ISO:9001) هو نظام إدارة الجودة مطلوب من قبل العملاء أو البلدان ولا يضمن المنافسة الناجحة، للنجاح في ساحة المنافسة، بدلاً من التركيز على قيمة المعيار، يجب على المنظمة التركيز أكثر على الحوكمة الكاملة لشهادة الجودة هذه، تتطلب الشهادة موارد مالية ولكنها ليست مثبطة، يمكن للمنظمات خفض النفقات بشكل كبير من خلال تدريب الموظفين على التدقيق الداخلي، من خلال التعليم الكافي على (ISO:9001) من الممكن تأهيل المنظمة بأكملها أو أحد أقسامها أو واحدة فقط من عملياتها للحصول على شهادة الأيزو (ISO:9001) تتعامل وكالات التأهيل والتسجيل مع شهادات المنظمات بينما لا تتعامل مع منظمة الأيزو (ISO) في جنيف، علاوة على ذلك لا يتم منح الشهادة مدى الحياة، ولكن لمدة ثلاث سنوات فقط يتم خلالها إجراء العديد من المراجعات المجدولة وغير المجدولة، ويجوز لوكالة التسجيل تجديد الشهادة بناء على طلب من المنظمة بناء على هذه المرجعيات.

على غرار المفاهيم الخاطئة تختلف الحاجز في تطبيق (ISO:9001) أيضاً وفقاً للموقع الجغرافي، وفيما يلي أهم العوائق:

الالتزام من الإدارة العليا: يعد عدم التزام الإدارة العليا أحد أكبر العوائق أمام التنفيذ الناجح لنظام إدارة الجودة واستدامته بعد ذلك.

(1) مقاومة الموظفين: ينشأ هذا الحاجز من الخوف الناجم عن نقص المعلومات حول متطلبات تطبيق (ISO:9001) قد ينشأ أيضاً من الاعتقاد بصعوبة تغيير عقلية الموظفين فيما يتعلق ببرامج الجودة وهذا يجعل فهم الموظفين ودعمهم أمراً ضرورياً لتنفيذ (ISO:9001).

(2) الصعوبات في إجراء عمليات الدقيق الداخلي: هذا عائق مهم لأنه ناجم عن عدم فهم نظام إدارة الجودة، ومستوى تعليم الموظفين ونقص التدريب وانخفاض معنويات العمال للتنفيذ الناجح، يعتبر التدقيق الداخلي وسيلة للتحسن ولتأكيد الامتثال لمتطلبات التغيير.

(3) عدم وجود مجالس استشارية مناسبة يمكن أن يشكل عدم وجود مجالس استشارية مناسبة في منطقة ما حاجزاً كبيراً أمام الفهم والتفسير المناسبين لمتطلبات المعايير، أحياناً بحسب الحاجز اللغوية، يعد عدم وجود مجالس تصديق في منطقتهم المحددة حاجزاً آخر يعاني منه العديد من أصحاب العمل

(4) المتطلبات غير الواقعية لـ (ISO:9001)، ينبع هذا الحاجز من اعتقاد الناس بأن الجودة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال عمليات التفثيش، حيث تتسبب المعايير في تحسين الأداء الفرعي، يعتقد الناس أيضاً أن المعايير تعتمد على كيفية تفسير الجودة وأن المعايير تجلب المزيد من البيروقراطية أكثر مما هو جيد للمنظمة.

(5) نقص الموارد المالية: يمكن أن يكون نقص الموارد المالية عقبة خطيرة أمام تطبيق (ISO:9001)، فالأموال ضرورية لإنشاء برامج تدريبية وتوفير مواد عالية الجودة ودفع رواتب الاستشاريين الخارجيين والمراجعين وبدء الشهادات.

(6) نقص الموارد البشرية: يمكن أن يكون نقص الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية التي تعمل ضد تطبيق (ISO:9001)، وقد يكون هذا الحاجز أيضاً نتيجة لتدريب الموظفين غير الكافي أو عدم كفاية المعرفة الكلية حول برامج الجودة بين الموظفين. <https://bluesafeonline.com.au>

## 2-2-المبحث الثاني: ماهية المواصفة (ISO:9001-2015) ومتطلبات

### تطبيقها.

لقد تم إصدار النسخة المحدثة من معيار الأيزو (ISO:9001-2015) في أيلول (2015)م، فمنذ آخر تعديل جذري على المعيار الدولي (ISO:9001-2000) وإلى يومنا هذا حصل الكثير من التغييرات في عالم تقنيات المعلومات والتواصل وللتماشي مع هذه التغييرات كان لابد من تعديل المعايير الدولية بما في ذلك معيار إدارة الجودة الأيزو (ISO:9001).

يعتبر معيار إدارة الجودة المعيار الدولي (ISO:9001-2015) المحور الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات وخصوصاً بعد تركيزه في هذا الإصدار الجديد على تعزيز مبدأ القيادة وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مما يسمح للمؤسسات بموائمة توجهاتها الاستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء.

فالضمان استمرارية الأعمال بنجاح يجب التأكيد على أن تقوم المؤسسات بتحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم، وهذا ما يقدمه المعيار الدولي لإدارة الجودة (ISO:9001-2015) (فرج، 2022، ص 77).

### 2-2-1-أسباب الانتقال إلى تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015):

تم إصدار المواصفة (ISO:9001-2015) في نسختها الخامسة لتحل محل المواصفة القديمة الخاصة بنظام إدارة الجودة (2008) ومن أسباب التغيير:

- 1- مواكبة التغييرات والمتطلبات الجديدة للقطاعات المختلفة سواء كانت خدمية أو إنتاجية.
- 2- الاستمرار في الهدف الأصلي وهو توفير المنتج أو الخدمة التي تتوافق مع متطلبات العملاء مع التوافق مع القوانين والتشريعات المطبقة.
- 3- إعطاء المواصفة مرونة أكبر للتكامل مع أنظمة الإدارة الأخرى (البيئة، الصحة، السلامة المهنية،..الخ).
- 4- وضع أسس ثابتة للأعوام العشر القادمة.
- 5- عكس متطلبات بنية العمل المعقدة والمتغيرة ومواكبة سرعة التغيير المطلوبة.
- 6- ضمان تغطية متطلبات مستخدمي المواصفة الجدد والمؤسسات التي ستطبق المواصفة مستقبلاً.

7- تعزيز قدرة المنظمة على تطوير وتحسين الأداء، وإدارة المخاطر وتحقيق رضا العميل (جاروش، 2021، ص42-43).

## 2-2-2- فوائد تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015):

اعتماد نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قراراً استراتيجياً للمنظمة ليساعدها في تحسين أدائها العام، ويشكل جزءاً لا يتجزأ من مبادئ التنمية المستدامة، إن الفوائد المتوقعة للمنظمة من تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية هي:

1. قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها.
2. تيسر الفرص لتعزيز رضا العملاء.
3. التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المنظمة وأهدافها.
4. القدرة على إبراز توافرها مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة (سليمان، 2016، ص5).
5. وجود نظام موثق للعمل بمنهجية قائمة على النظام وليس على الأفراد وبالتالي مهما تغير الأفراد سيظل النظام يعمل بشكل مستمر.
6. مساعدة المنشأة في تحقيق الإدارة الفعالة، والمنظمة لجميع عملياتها وأنشطتها.
7. تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015) يؤدي إلى تحسين العمليات والأنشطة وزيادة قدرة المنشأة في ضبط معايير الجودة طول فترة تقديم المنتج أو الخدمة بدءاً من شراء المعدات والمستلزمات وانتهاءً بالتسليم وخدمات ما بعد البيع.
8. تحسين القيمة والمخرجات من كل عملية وبالتالي تقليل جميع الأنشطة غير الضرورية والتي تسبب هدراً في الوقت والمال والجهد.
9. تحسين صورة المنشأة أمام العملاء وزيادة ثقتهم في منتجات وخدمات المنشأة.
10. رفع القدرة التنافسية للمنشأة أمام المنافسين واستباقهم بخطوة.
11. انخفاض معدل الهولك والفوائد والمنتجات والخدمات المعيبة.
12. اكتشاف الأخطاء والعيوب مبكراً، وزيادة قدرة المنشأة على اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت الصحيح.

13. شعور الموظفين بالفخر تجاه عملهم وتحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي.
14. زيادة الحصة السوقية للمنشأة، وزيادة المبيعات والإيرادات والأرباح.
15. زيادة قدرة المنشأة على التصدير للخارج وتحقيق متطلبات الجهات التشريعية في البلدان المصدر إليها(حافظ وفرمان، 2016، ص107).

كما ثبت أن تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015) لها أبعاد مهمة في تحسين البيئة لاسيما موضوع بحثنا عن المؤسسات التربوية كعلاقتها مع أولياء الأمور، قيادة الفرق الإدارية، مشاركة المعلمين في التنسيق بالعمل بينهم، الإبداع الأكاديمي والتدريب مما أدى إلى زيادة الرضا في المؤسسات التعليمية والتربوية (Jose et al, 2020, p1198).

لذا يمكن القول بأنها مجموعة من المعتقدات والمعايير والقواعد والقيم الأساسية التي يتم قبولها على أنها صحيحة ويمكن استخدامها كأساس لإدارة الجودة من قبل أصحاب المصالح في المنظمة(فرج، 2022، ص78).

## 2-2-3- مبادئ تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015):

هذه المواصفة الدولية مبنية على قواعد نظام إدارة الجودة الموصوفة في (ISO:9000)(سليمان، 2016، ص6)وهي:

1. التركيز على العميل.
2. مشاركة العاملين.
3. منهجية العمليات.
4. التحسين.
5. بناء القرار المبني على الأدلة.
6. إدارة العلاقات.

أولاً: التركيز على العميل:

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم(العزاوي، 2005، ص23).



ويتحقق ذلك عن طريق بحث وفهم جميع احتياجات وتوقعات العميل فيما يخص المنتجات والخدمات، وربط أهداف المؤسسة مع احتياجات وتوقعات العميل واتباع أسلوب يضمن التوازن بين احتياجات وتوقعات العملاء والمستفيدين الآخرين (الملاك، الموظفين، الموردين، المجتمع) وقياس مدى رضا العملاء والعمل وفقاً للنتائج (السعودية، 2017، ص24).

وفي القطاع التربوي المستفيدون هم الطلبة وأسرهم ومجتمعهم، تهدف قوانين التعلم المجتمعية عادة إلى تلبية احتياجات المستويات التعليمية كافة، فإن المنظمات التعليمية التي تحترم القوانين تحقق احتياجات وتوقعات المستفيدين (فرج، 2022، ص78-79).

ويجب أن تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه التركيز على العميل من خلال التأكد من:

1. أن متطلبات العميل المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية قد تم تحديدها وفهمها والالتزام بها على الدوام.
2. أن المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات وأن القدرة على تعزيز رضا العملاء قد تم تحديدها والتعامل معها.
3. المحافظة على التركيز على تعزيز رضا العميل (سليمان، 2016، ص15).

### ثانياً: القيادة:

إن المدراء هم المنبع الأساسي للتوجيهات الموجودة داخل المنظمة مما يستوجب منهم تمكن العامل من المشاركة واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف (نعرورة، 2016، ص274).

فالقيادة مسؤولة عن تأسيس وحدة الهدف ورسم الاتجاه للمؤسسة وعليها أن تحافظ على المناخ المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة ويجب أن تكون القيادات مبادرة وقدوة وعليها فهم المتغيرات الخارجية والاستجابة لها واستيعاب احتياجات جميع المستفيدين بمن فيهم العملاء، والملاءة والموردين، والمجتمع بوجه عام وإنشاء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وبناء الثقة، ودعم العاملين بالموارد اللازمة والتدريب الكافي لهم ومنحهم الحرية للتصرف بمسؤولية وتحفيزهم وتشجيعهم وبث روح الحماس فيهم وتقدير جهودهم الإيجابية وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك السياسات والأهداف (السعودية، 2017، ص24).

وفي قطاع التعليم يجب أن تهتم القيادات بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة (طعمية وآخرون، 2006، ص 28).

### ثالثاً: مشاركة العاملين:

إن مشاركة العاملين والاستفادة من خبراتهم يعتبر أمراً ضرورياً لتحسين أداء المنظمة (نعرورة، 2016، ص274)، وذلك إنطلاقاً من أن خلق قيمة العملاء سيكون أسهل إذا كان هناك كفاءة وتمكين للموظفين وإشراكهم على جميع المستويات في المنظمة، فمن أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة نجاح يجب على المنظمات أن تكون قادرة على خلق وتقييم القيمة، ولقيام بذلك يجب على الأفراد أن يكونوا أكفاء ويجب عليهم تعزيز معارفهم ومهاراتهم ويجب إدارتها على نحو فعال عن طريق تمكينهم من خلال تشجيع مشاركتهم والمشاركة على جميع المستويات والاعتراف بإنجازاتهم (الصغير، 2022، ص55).

فالأفراد في جميع المستويات هم أساس المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة (العزاوي، 2005، ص 23).

بالإضافة إلى أن تقدير وتفويض وتعزيز المهارات والمعارف يسهل مشاركة الأفراد في الوصول إلى أهداف المنظمة (البابا، 2017، ص16).

### رابعاً: منهجية العمليات:

إن الوصول إلى النتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية (العزاوي، 2022، ص79).

ويتحقق ذلك عن طريق تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة المرغوبة وقياس مدخلات ومخرجات العملية وتحديد نقاط اتصال الأنشطة الرئيسية بين أعمال المؤسسة وتقييم الأخطاء والنتائج والآثار المحتملة للعمليات على العملاء والموردين والمستفيدين الآخرين من العملية، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة الأنشطة الرئيسية بوضوح وتحديد العملاء الداخليين والخارجيين والموردين والمستفيدين الآخرين من العملية (السعيدية، 2017، ص 24).

## خامساً: التحسين:

يجب أن يكون التحسين الشامل لأداء المؤسسة هدفاً رئيسياً (نعرورة، 2016، ص275)، وهو يعتبر ضرورياً للرد على التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، كما أن التحسين يعتبر ضرورياً في حال رغبة المنظمة في المحافظة على القيمة لعملائها وله أهمية قصوى عندما تتطور الظروف بشكل سريع يجب أن يكون التحسين للأداء العام هدفاً دائماً للمؤسسة ويتحقق ذلك عن طريق التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأنظمة ودعم الأنشطة الوقائية وتدريب كل فرد من أفراد المؤسسة على أساليب وأدوات التحسين (جاروش، 2021، ص47-48).

## سادساً: بناء القرار المبني على الأدلة:

إن اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل وبطبيعة الحال ينطوي على درجة من عدم اليقين ولكن عند اتخاذ القرار بناء على تحليل وتقييم البيانات فإن الوصول إلى النتائج المرجوة يكون احتمالاً أكبر (الخطيب، 2016، ص16).

وتعتبر القرارات المستندة إلى تحليل وتقييم البيانات أكثر قابلية لإعطاء النتائج المرغوبة، قد تكون عملية صنع القرارات معقدة ودائماً ما تتضمن بعضاً من الشك، إنها تتضمن على الأغلب عدة أنماط ومصادر للمدخلات، بالإضافة إلى تفسيراتها التي من الممكن أن تكون غير موضوعية، من المهم إدراك العلاقات ما بين السبب والآخر واحتمالية ظهور العواقب غير مقصودة، تعود الحقائق والأدلة وتحليل البيانات نحو موضوعية أكثر وثقة أكبر في القرارات المتخذة (البابا، 2017، ص17).

## سابعاً: إدارة العلاقات:

إن المنظمات اليوم لا تعمل لوحدها، ويجب على المنظمة أن تعرف ما هي الجهات المهمة ذات الصلة التي يجب أن تبني معها علاقة وأن تعمل على إدارة هذه العلاقات للوصول إلى النجاح المتواصل (الخطيب، 2019، ص16).

ولتحقيق النجاح المستدام فإن على المنظمات أن تدير علاقاتها مع الجهات المهمة على مثل الموردین والزبائن، تؤثر الجهات المهمة على أداء المنظمة وتزداد احتمالية تحقيق النجاح المستدام عندما تدير

المنظمات علاقاتها مع الجهات المهمة لجعل تأثيراتها على أداء المنظمة نموذجياً، إن إدارة العلاقة مع الموردين وشبكة الشركاء غالباً ما تتصف بأنها ذات أهمية خاصة (البابا، 2017، ص17).

## 2-2-4- متطلبات تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015):

لتطبيق المواصفة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

1. اعتماد نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قراراً استراتيجياً لأي مؤسسة ليساعدها في تحسين أدائها العام، ويشكل جزءاً لا يتجزأ من مبادئ التنمية المستدامة.
2. وجود العديد من الفوائد المتوقعة للمديرية من تطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة مثل: القدرة على الوفاء بالمتطلبات، تعزيز رضا المواطنين، التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المديرية وأهدافها، القدرة على إبراز التوافق مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة.
3. ضرورة التوصل لاستخدام هذه المواصفة من قبل جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية لتحقيق الغاية.
4. لا يقصد من المواصفة:
  - وضع صيغة موحدة لمختلف هياكل نظام إدارة الجودة.
  - توحيد التوثيق لموائمة بنود المواصفة
  - فرص استخدام مصطلحات محددة (البلخي وسمور، 2019، ص18).
5. تعتمد المواصفة منهجية العمليات والتي تتضمن (خطط، نفذ، افحص، اتخذ القرار)، والتفكير المبني على المخاطر، إن حلقة ديمينغ (Deming) يمكن أن تطبق على جميع العمليات وكذلك على نظام إدارة الجودة وتتضمن:
  - خطط (Plan): وضع أهداف النظام وعملياته والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات العملاء وسياسات المنظمة والأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات.
  - نفذ (Do): تنفيذ ما كان مخططاً.
  - افحص (Check): مراقبة العمليات والمخرجات ومدى تطابقها مع المعايير والمتطلبات.
  - اتخاذ القرار (Act): اتخاذ الأفعال التصحيحية لتحسين الأداء.
6. منهجية العمليات تجعل المنظمة قادرة على تخطيط عملياتها والتفاعل بينها.

7. التفكير المبني على المخاطر: يمكن التفكير المبني على المخاطر المنظمة من تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى انحراف العمليات ونظامها لإدارة الجودة عن النتائج المخططة لاتخاذ ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة (الخطيب، 2019، ص14).
8. من الضروري اعتماد مختلف أشكال التحسين بالإضافة إلى التصحيح والتحسين المستمر مثل إدارة التغيير والابتكار وإعادة التنظيم.
9. اعتماد وتطبيق مبادئ إدارة الجودة.
10. التركيز على اعتماد منهجية العمليات كونها أساسية ضمن المواصفة وذلك من خلال فهم وإدراك العمليات المتداخلة كنظام يسهم في فعالية وكفاءة المديرية لتحقيق النتائج المرجوة مع ضرورة التأكيد على دمج عمليات نظام إدارة الجودة بعمليات النظام الإداري، بغية تحقيق النتائج المرجوة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة.
11. إن إدارة العمليات والنظام ككل باستخدام منهجية العمليات والتركيز العام على التفكير على أساس تقييم المخاطر، يهدف إلى منع النتائج غير المرغوب فيها.
12. عند استخدام منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة فإن ذلك يضمن:
- فهم واستمرارية تلبية المتطلبات.
  - النظر إلى العمليات بمفهوم القيمة المضافة.
  - تحقيق أداء فعال للعمليات.
  - تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات (سليمان، 2016، ص5).

---

### 3-الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث

## تمهيد :

قامت الباحثة في هذا الفصل بعرض المواصفة (ISO:9001-2015)

### 3-1-المبحث الأول: المواصفة (ISO:9001-2015) وطرق تطبيقها:

#### 3-1-1- بنود المواصفة (ISO:9001-2015):

تم تقسيم بنود المواصفة (ISO:9001-2015) كما يلي:

البند الأول: مجال التطبيق

البند الثاني: المرجعية

البند الثالث: المصطلحات والتعاريف

البند الرابع: سياق المنظمة.

البند الخامس: القيادة

البند السادس: التخطيط

البند السابع: الدعم

البند الثامن: العمليات

البند التاسع: تقييم الأداء

البند العاشر: التحسين

#### 1- البند الأول: مجال التطبيق:

في هذه المواصفة الدولية تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة عندما تكون المنظمة:

1. تحتاج إلى إثبات قدرتها على استمرارية توفير المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية.

2. تهدف إلى تعزيز رضا العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية.

جميع متطلبات هذه المواصفة الدولية عامة، ويراد بها، أن تنطبق على جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها والمنتجات المقدمة (سليمان، 2016، ص11).

## 2- البند الثاني: المراجع

الوثائق التالية هي بشكل كلي أو جزئي مرجعيات تعريفية في هذه الوثيقة ولا غنى عنها لتطبيقها، الطبعة المذكورة هي فقط المرجع المؤرخ أما المراجع غير المؤرخة ينطبق عليها آخر إصدار بما في ذلك التعديلات. حيث يمكن الاستعانة عند تطبيق هذه المواصفة بالمواصفات (9000)، (9004)، (10001)، (10002)، (10003)، (31000)، (190011)

## 3- البند الثالث: المصطلحات والتعريفات:

لأغراض هذه الوثيقة تطبق الشروط والتعريفات الواردة في المواصفة (الأطراف المعنية، المتطلبات، نظام الإدارة، القيادة الفاعلة، السياسة، الهدف، الخطر، المقدرة، المعلومات الموثقة، العمليات، الأداء، مقدمي الخدمة، الرقابة، القياس، المراجعة، مطابق وغير مطابق، تصحيح، إجراء تصحيحي، تحسين مستمر).

لا توجد أي حاجة لاستبدال المصطلحات المستخدمة في المنظمة بمصطلحات مستخدمة في هذه المواصفة لتحديد متطلبات نظام إدارة الجودة، يمكن للمنظمة اختيار المصطلحات المناسبة لعملياتها.

## 4- البند الرابع: سياق المنظمة:

ويتضمن هذا البند ما يلي:

### 4-1- فهم المنظمة وسياقها:

على المنظمة أن تحدد الموضوعات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة بها (جاروش، 2021، ص 45).

### 4-2- فهم توقعات واحتياجات الأطراف المهمة:



يجب على المنظمة أن تحدد ما يلي:

- 1- الأطراف المهمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.
- 2- متطلبات الأطراف المهمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.
- 3-4- تحديد مجال/نطاق إدارة الجودة:

عند تحديد المجال على المنظمة أن تضع في الاعتبار

- 1- الموضوعات الداخلية والخارجية بالرجوع إلى البند(1-4)
- 2- متطلبات الأطراف المهمة ذات العلاقة بالرجوع إلى البند(2-4)
- 3- منتجات وخدمات المنظمة

مجال نظام إدارة الجودة بالمنظمة يجب أن يكون متاحاً ومحافظةً عليه كمعلومات موثقة يجب أن ينص المجال على أنواع المنتجات والخدمات التي يغطيها مجال نظام إدارة الجودة ويوضح مبررات عدم إنطباق أي من متطلبات هذه المواصفة الدولية على مجال نظام إدارة الجودة.

4-4- نظام إدارة الجودة وعملياته:

يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في جميع أنحاء المنظمة كما يجب أن:

1. تحدد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة لهذه العمليات
2. تحدد تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها.
3. تحدد وتطبق الخصائص والأساليب(شاملة الرصد والقياسات التي تتضمنها ومؤشرات الأداء)الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل والتحكم بتلك العمليات.
4. تحديد المواد المطلوبة والتأكد من توافرها.
5. اسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات.
6. تعريف المخاطر والفرص وفقاً للبند(1-6)
7. تقييم هذه العمليات وتطبيق أية تغييرات تحتاجها لضمان أن تلك العمليات تحقق النتائج المقصودة.
8. تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة.

ويجب على المنظمة أن تقوم بالقدر الكافي من:

- 1- صيانة المعلومات الموثقة(وثائق)بالقدر اللازم لدعم تشغيل العمليات.
- 2- الاحتفاظ بمعلومات موثقة(سجلات) بالقدر اللازم للثقة بأن العمليات تنفذ وفق ما هو مخطط لها

#### 5-البند الخامس: القيادة

ويتضمن هذا البند:

#### 1-5 القيادة والالتزام:

1-1-5 يجب أن تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه نظام إدارة الجودة من خلال:

1. تحمل المسؤولية تجاه فعالية نظام إدارة الجودة.
2. ضمان أن سياسة وأهداف الجودة لنظام إدارة الجودة قد تم وضعها وأنها متوافقة مع التوجه الاستراتيجي وسياق المنظمة.
3. ضمان أن سياسة الجودة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة.
4. ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة.
5. تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر
6. ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة.
7. نشر أهمية توافق فعالية نظام الجودة مع متطلبات نظام إدارة الجودة.
8. المشاركة والتوجيه والدعم للأفراد للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة.
9. تشجيع التحسين المستمر.
- 10.دعم دور الإدارات الأخرى ذات العلاقة لإبراز قيادتها على نطاق مسؤولياتها

#### 5-1-2- التركيز على العميل

يجب أن تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه التركيز على العميل من خلال التأكد من:

1. أن متطلبات العميل المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية قد تم تحديدها وفهمها والالتزام بها على

الدوام

2. أن المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات وأن القدرة على تعزيز رضا العملاء قد تم تحديدها والتعامل معها.

3. المحافظة على التركيز على رضا العملاء

5-2- السياسة:

5-2-1- وضع سياسة الجودة:

الإدارة العليا يجب أن تتشئ وتنفذ وتحافظ على سياسة الجودة التي:

1. هي ملائمة لفرص وسياق المنظمة وتدعم توجهاتها الاستراتيجية.

2. توفر إطاراً عملياً لوضع أهداف الجودة.

3. تشمل التزاماً باستيفاء المتطلبات التي تنطبق على المنظمة

4. تحتوي على الالتزام بالتحسين المستمر.

5-2-2- نشر سياسة الجودة:

يجب على سياسة الجودة أن تكون:

1. متاحة ومحافظ عليها كمعلومة موثقة.

2. منشورة ومفهومة ومطبقة داخل المنظمة.

3. متاحة لدى الأطراف المهمة ذات العلاقة كلما كان ذلك ممكناً

5-3- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات:

يجب أن تتأكد الإدارة العليا من أن المسؤوليات والصلاحيات للأدوار ذات العلاقة قد تم تحديدها والتكليف بها ونشرها وفهمها داخل المنظمة.

تقوم الإدارة العليا بالتكليف بالمسؤوليات والصلاحيات لـ :

1. ضمان أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع هذه المواصفة الدولية.

2. ضمان أن العمليات تنتج المخرجات المطلوبة.

3. إعداد التقارير فيما يتعلق بأداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين، خاصة تلك التقارير التي ترفع للإدارة العليا.

4. ضمان تشجيع التركيز على العميل في جميع أنحاء المنظمة.

5. ضمان المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عند تخطيط وتنفيذ بعض التعديلات عليه.

#### 6-البند السادس: التخطيط

6-1-إجراءات التعرف على المخاطر والفرص

6-1-1- عند التخطيط لنظام إدارة الجودة تنظر المنظمة في المسائل المشار إليها في بند(2-4) وتحدد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى أن تكون موجهة إلى:

1. تقديم تأكيدات على أن نظام إدارة الجودة يمكنه تحقيق النتائج المقصودة.

2. تعزيز الآثار المرغوب فيها.

3. تحقيق التحسين

6-1-2- يجب على المنظمة أن تخطط:

1. إجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص

2. كيف ستقوم بـ:

A. إدماج وتنفيذ تلك الإجراءات في عمليات نظام إدارة الجودة(4-4).

B. تقييم مدى فاعلية تلك الإجراءات.

6-2-أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها

6-2-1- تضع المنظمة أهدافاً للجودة على مستوى المهام والمستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة.

ويجب على أهداف الجودة أن تكون:

1. متوافقة مع سياسة الجودة

2. يمكن قياسها

3. تأخذ في الاعتبار المتطلبات واجبة التطبيق

4. لها علاقة بتطابق المنتجات والخدمات ورضا العميل

5. يتم رصدها

6. تم تعريف المعنيين بها

7. يتم تحديثها عند الحاجة

6-2-2 عندما تخطط المنظمة لكيفية تحقيق أهدافها للجودة يجب أن تحدد:

1. ماذا سوف تفعل

2. ما هي المواد المطلوبة

3. من هو المسؤول

4. متى ستنتهي

5. كيف يمكن تقييم النتائج

6-3-التخطيط للتغييرات:

عندما تحدد المنظمة أن هناك حاجة لإجراء تعديلات على نظام إدارة الجودة فإن ذلك يجب أن يتم بطريقة مخططة(البند4-4)

يجب أن تضع المنظمة في الاعتبار

1. الغرض من التغيير وأية عواقب محتملة

2. توافر المواد

3. توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات

7-البند السابع: المساندة:

7-1-الموارد

7-1-1-عام

على المنظمة أن تضع في الاعتبار:

أ- القدرات والقيود المفروضة على المواد الداخلية المتاحة.

ب- ما يلزم للحصول عليه من مقدمي الخدمات الخارجيين.

7-1-2-الموارد البشرية(الأفراد):

يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة والتشغيل ولضبط العمليات لها.

7-1-3-البنية التحتية:

يجب على المنظمة تحديد وتوفير وصيانة البنى التحتية اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات.

7-1-4-البنية لتشغيل العمليات:

يجب على المنظمة تحديد وتوفير وصيانة البنية اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات

7-1-5-رصد وقياس الموارد:

7-1-5-1- يجب على المنظمة التأكد من أن الموارد المتوفرة:

أ- مناسبة لنوع محدد من أنشطة الرصد والقياس التي يتم القيام بها.

ب- يتم صيانتها لضمان استمرارية كفاءتها لتحقيق الغرض الذي جلبت من أجله.

7-1-5-2-تتبع القياس:

يجب أن تحدد المنظمة ما إذا كانت صحة نتائج القياس السابقة قد تأثرت سلباً عند العثور على أداة قياس غير صالحة للغرض المقصود واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة حسب الحاجة.

7-1-6-المعارف الخاصة بالمنظمة:

يجب على المنظمة تحديد المعارف الضرورية لتشغيل عملياتها ولتحقيق تطابق المنتجات والخدمات.

هذه المعارف يجب المحافظة عليها وجعلها متاحة بالقدر اللازم

7-2-الكفاءة:

يجب على المنظمة أن:

أ- تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

ب- تتأكد من أن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم والخبرة والتدريب.

ت- تتخذ إجراءات حيثما ينطبق هذا لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات.

ث- تحتفظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة

7-3- التوعية:

يجب على المنظمة التأكد من أن الأشخاص الذين يعملون تحت سيطرتها يجب أن يكونوا على وعي بـ:

أ- سياسة الجودة.

ب- أهداف الجودة ذات العلاقة بهم.

ت- مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء.

ث- الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة

7-4- التواصل:

يجب على المنظمة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة وتشمل:

أ- حول ماذا سيتم الاتصال.

ب- متى يتم الاتصال.

ت- مع من سيتم التواصل.

ث- من الذي يتواصل.

7-5- المعلومات الموثقة:

7-5-1- يجب أن يحتوي نظام إدارة الجودة في المنظمة على:

أ- المعلومات الموثقة التي تطلبها المواصفة الدولية.

ب- المعلومات الموثقة التي تحددها المنظمة وتراها ضرورية لفعالية نظام إدارة الجودة.

## 7-5-2- الإنشاء والتحديث:

عند إنشاء أو تحديث المعلومات الموثقة يجب أن تتضمن المنظمة:

- أ- التحديد والوصف المناسبين مثل العنوان أو التاريخ أو المؤلف أو رقم مرجعي.
- ب- الشكل المناسب مثل اللغة وإصدارات البرمجيات والرسومات وكذلك الوسائط مثل ورقية أو إلكترونية
- ت- المراجعة المناسبة والاعتماد لملائمتها وكفايتها.

## 7-5-3- ضبط المعلومات الموثقة

7-5-3-1- يتم ضبط المعلومات الموثقة لنظام إدارة الجودة ولهذه المواصفة الدولية لضمان:

- أ- أنها متاحة ومناسبة للاستخدام عندما وحين الحاجة إليها.
- ب- أنها محمية بشكل كاف على سبيل المثال فقدان سريتها أو سوء استخدامها أو سلامتها.
- ت- المراجعة المناسبة والاعتماد لملائمتها وكفايتها

7-5-3-1- لضمان المعلومات الموثقة يجب على المنظمة القيام بالأنشطة التالية عند ملائمتها:

- أ- التوزيع والإتاحة والاستعداد للاستخدام.
- ب- الاحتفاظ بها والمحافظة عليها بما في ذلك المحافظة على وضوحها للقراءة.
- ت- ضبط التعديلات مثل ضبط الإصدارات.
- ث- مدة الحفظ والتخلص منها

## 8- البند الثامن: التشغيل:

8-1- تخطيط وضبط التشغيل:

يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ وتضبط العمليات كما هو مبين في البند(4-4)الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وأن تنفذ الإجراءات المحددة في بند(6-1)

8-2- متطلبات المنتجات والخدمات:

8-2-1- التواصل مع العملاء



التواصل مع العملاء يجب أن يشمل:

- أ- التزويد بمعلومات ذات علاقة بالمنتجات والخدمات.
- ب-التعامل مع الاستفسارات أو التعاقدات أو التعامل مع الطلبات وبما يشمل أي تغييرات.
- ت-الحصول على تغذية مرتدة من العملاء عن المنتجات والخدمات بما في ذلك شكاوي العملاء.
- ث-التعامل مع أو ضبط ممتلكات العميل.
- ج-وضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة

8-2-2-تحديد متطلبات المنتجات أو الخدمات:

عند تحديد متطلبات المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء يجب على المنظمة التأكد من:

- أ- أية متطلبات قانونية أو تنظيمية تنطبق عليها.
- ب-تلك التي تعتبرها المنظمة ضرورية.
- ت-قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات المنتجات والخدمات التي تقدمها.

8-2-3-مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات:

8-2-3-1-يجب على المنظمة أن تضمن أن لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات للمنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء.

8-2-3-2-يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كلما كان ذلك متاحاً

- أ- عن نتائج المراجعة.
- ب-عن أية متطلبات جديدة للمنتجات والخدمات.

8-2-4-تغيير المتطلبات للمنتجات والخدمات

يجب على المنظمة التأكد من أن المعلومات الموثقة ذات العلاقة تم تعديلها وأن الأشخاص المعنيين مستوعبين للمتطلبات التي تم تغييرها عندما يتم تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.

8-3-التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات

8-3-1- يجب على المنظمة تأسيس وتطبيق وصيانة عملية التصميم والتطوير لضمان توفير المنتجات والخدمات اللاحقة.

#### 8-3-2- التخطيط للتصميم والتطوير

عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها:

- أ- طبيعة ومدة تعقيد أنشطة التصميم والتطوير.
- ب- مراحل العملية المطلوبة شاملة التصميم المنطبق ومراجعات التطوير.
- ت- أنشطة التحقق والاعتماد المطلوبة للتصميم والتطوير.
- ث- المسؤوليات والصلاحيات الداخلية في عملية التصميم والتطوير.
- ج- الحاجة إلى المواد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير المنتجات والخدمات.
- ح- الحاجة إلى ضبط الحدود المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية التصميم والتطوير.
- خ- الحاجة إلى إشراك العملاء والمستخدمين في عملية التصميم والتطوير.
- د- المتطلبات اللازمة للتزويد اللاحق بالمنتجات والخدمات.
- ذ- مستوى الرقابة المتوقعة على عملية التصميم والتطوير بواسطة العملاء والأطراف المهتمة الأخرى ذات العلاقة.
- ر- المعلومات الموثقة اللازمة لإبراز أن متطلبات التصميم والتطوير قد تم الالتزام بها.

#### 8-3-3- مدخلات التصميم والتطوير

يجب على المنظمة تحديد المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها.

#### 8-3-4- ضوابط التصميم والتطوير

يجب على المنظمة تطبيق ضوابط على التصميم والتطوير بما يضمن:

- أ- أن النتائج التي يتم تحقيقها محددة.
- ب- تم إجراء مراجعة لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على التوافق مع المتطلبات.

ت-تنفيذ أنشطة الاعتماد للتأكد من أن المنتجات والمخرجات الناتجة تتوافق مع متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود.

#### 8-3-5-مخرجات التصميم والتطوير

يجب على المنظمة أن تتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير:

- أ- تتوافق مع متطلبات مدخلات التصميم والتطوير.
- ب-كافية للعمليات التالية في توفير المنتجات والخدمات.
- ت-تشمل أو مرجعية لمتطلبات الرصد والقياس وكذلك معايير القبول حسب قابلية التطبيق.
- ث-تضمن أن المنتجات المنتجة أو الخدمة المقدمة صالحة للغرض المقصود وأنها آمنة وصالحة للاستخدام
- ج- اتخاذ أي إجراءات ضرورية عند تحديد مشكلة أثناء أنشطة المراجعة أو التحقق أو الاعتماد.
- ح-المعلومات الموثقة لهذه الأنشطة يجب الاحتفاظ بها.

#### 8-3-6-تعديلات التصميم والتطوير:

يجب على المنظمة أن تحدد وتراجع وتضبط التغييرات أثناء عملية تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التي تمت لاحقاً إلى الحد الذي يضمن عدم وجود أي أثر سلبي على التطابق مع المتطلبات.

#### 8-4-4-ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية:

#### 8-4-1-عام

يجب على المنظمة التأكد من أن المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية مطابقة للمتطلبات.

#### 8-4-2-نوع ومدى الضبط

يجب على المنظمة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات الموردة من الخارج ليس لها تأثيراً سلبياً على قدرتها على استمرارية منتجات وخدمات مطابقة لعملائها.

#### 8-4-3-معلومات للموردين الخارجيين:

يجب على المنظمة التأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع المورد الخارجي.

8-5-5-الانتاج وتقديم الخدمات:

8-5-1-ضبط الانتاج وتقديم الخدمات

يجب على المنظمة القيام بتنفيذ الانتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة.

8-5-2-التمييز/التعريف والتتبع:

يجب على المنظمة استخدام الوسائل المناسبة لتعريف المخرجات حينما يكون ذلك ضرورياً للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات.

يجب على المنظمة أن تميز حالة المخرجات أخذة في الاعتبار متطلبات الرصد والقياس في جميع مراحل الانتاج وتقديم الخدمات.

يجب على المنظمة ضبط تمييز متفرد للمخرجات حينما يكون التتبع من المتطلبات كما يجب الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة الضرورية لتفعيل التتبع.

8-5-3-ممتلكات العملاء والموردين الخارجيين

يجب على المنظمة أن تعتني بممتلكات العملاء والموردين الخارجيين طالما أنها تحت سيطرتها أو تقوم باستخدامها.

يجب على المنظمة أن تعرف وتتحقق من وتحمي وتصون ممتلكات العملاء أو الموردين الخارجيين التي تم توريدها للاستخدام أو دمجها في المنتجات والخدمات.

8-5-4-الحفظ

يجب على المنظمة أن تضمن المحافظة على المخرجات أثناء الانتاج وتوفير الخدمات بالقدر اللازم للحفاظ على التوافق مع المتطلبات.

8-5-5-أنشطة ما بعد التوريد

يجب على المنظمة أن تتوافق مع متطلبات أنشطة ما بعد التوريد المرتبطة بالمنتجات والخدمات

عند تحديد مدى أنشطة ما بعد التوريد المطلوبة يجب على المنظمة أن تأخذ باعتبارها:

أ- المتطلبات القانونية والتنظيمية.

ب-العواقب غير المرغوب فيها المحتملة المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها.

ت-ضبط المنتجات والخدمات واستخدامها وعمرها.

ث-متطلبات العميل.

ج-التغذية المرتدة للعميل.

8-5-6-ضبط التعديلات:

يجب على المنظمة أن تراجع وتضبط التعديلات على الإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم للتأكد من استمرارية التوافق مع المتطلبات المحددة.

يجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي تصف نتائج مراجعة التعديلات والعاملين الذين لهم صلاحية التعديل وأية إجراءات ضرورية انبثقت عن المراجعة.

8-6-الإفراج عن المنتجات والخدمات

يجب على المنظمة أن تنفذ ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج أو الخدمة قد استوفيت.

الإفراج عن المنتجات والخدمات إلى العملاء يجب أن لا يتم إلا بعد اكتمال الترتيبات المخططة بصورة مرضية إلا إذا كان خلافاً لذلك يجب اعتمادها من السلطات المختصة أو حيثما انطبق ذلك بواسطة العميل.

8-7-ضبط عدم مطابقة المخرجات:

8-7-1-يجب على المنظمة التأكد أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم تعريفها وتمييزها وضبطها لمنه الاستخدام غير المقصود لها أو توريدها.

يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة استناداً إلى طبيعة حالة عدم المطابقة وأثرها على مطابقة المنتجات والخدمات.

وهذا ينطبق أيضاً على عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تكتشف بعد توريد المنتج أو أثناء أو بعد تقديم الخدمة.

8-7-2- يجب على المنظمة الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة التي:

- أ- تصف عدم المطابقة.
- ب- تصف الإجراء المتخذ.
- ت- تصف أي امتيازات تم الحصول عليها.
- ث- تحدد صاحب الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص عدم المطابقة.

9-البند التاسع: تقييم الأداء:

9-1-1- يجب على المنظمة أن تحدد

- أ- ما هي احتياجاتها من الرصد والقياس.
- ب- طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم اللازمة للتأكد من صحة النتائج.
- ت- متى يتم الرصد والقياس.
- ث- متى يتم تحليل وتقييم نتائج الرصد والقياس.

9-1-2- رضا العملاء

يجب على المنظمة أن ترصد انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.

9-1-3- التحليل والتقييم:

يجب على المنظمة تحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناشئة عن الرصد والقياس.

9-1-2- يجب على المنظمة أن تنفذ مراجعات داخلية على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان

نظام الجودة:

أ- متطابق مع:

- 1- مراجعة نظام إدارة الجودة
- 2- متطلبات هذه المواصفة العالمية.
- ب- مطبق بفاعلية ومحافظ عليه.

9-2-2- يجب على المنظمة:

أ- تخطط وتنشئ وتنفذ وتحافظ على برامج المراجعة شاملة معدلات المراجعة ووظرفها والمسؤوليات ومتطلبات التخطيط والتقارير أخذة في الاعتبار أهمية العمليات المعنية والتغيرات المؤثرة على المنظمة ونتائج المراجعات السابقة.

ب- تتحدد خصائص المراجعة ومجال كل مراجعة.

ت- تضمن أن نتائج المراجعات قد رفعت بها تقارير للإدارة المعنية.

ث- تتخذ التصحيحات والإجراءات التصحيحية اللازمة بدون أي تأخير غير مبرر.

ج- تحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ برامج المراجعة ونتائج المراجعة.

9-3-3-مراجعة الإدارة:

9-3-3-1- يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرارية ملائمتة وكفايته وفعاليتة وتماشيه مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

9-3-2-مدخلات مراجعة الإدارة:

مراجعات الإدارة يجب أن يخطط لها وتنفذ أخذين بعين الاعتبار:

أ- حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة.

ب- التغيرات في الموضوعات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.

ت- المعلومات عن أداء ونظام إدارة الجودة بما في ذلك الاتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من:

1- رضا العملاء والتغذية المرتدة من الأطراف المهتمة ذات العلاقة.

2- مدى تحقق أهداف الجودة.

3- أداء العمليات وتطابق المنتجات والخدمات.

4- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.

5- نتائج الرصد والقياس.

6- نتائج المراجعات.

7- أداء الموردين الخارجيين.

9-3-3-مخرجات مراجعة الإدارة:

يجب أن تحتوي قرارات وإجراءات متعلقة بـ:

أ- فرص التحسين.

ب- أية حاجات لتغييرات على نظام إدارة الجودة.

ت- الموارد اللازمة.

#### 10- البند العاشر: التحسين:

10-1- يجب على المنظمة أن تحدد وتختار فرص التحسين وأن تنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء ولتعزيز رضا العميل.

10-2- عدم التطابق والإجراءات التصحيحية:

10-2-1- عندما تحدث عدم المطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوى فإنه يجب على المنظمة:

أ- التفاعل مع عدم المطابقة وحسب الاقتضاء:

1- اتخاذ إجراءات لضبط الحالة وتصحيحها.

2- التعامل مع تبعاته.

ب- تقييم إذا ما كانت الحالة تقتضي إجراء التخلص من سبب أو أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها أو

حدوثها في أماكن أخرى عن طريق:

1- مراجعة وتحليل حالة عدم المطابقة.

2- مراجعة فاعلية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه.

3- تحديد ما إذا كان قد حدثت حالات مشابهة أو محتمل حدوثها.

ت- تنفيذ أية إجراءات ضرورية.

ث- مراجعة فاعلية أي إجراء تصحيحي تم اتخاذه.

ج- تحديث المخاطر والفرص المحددة أثناء التخطيط إذا كان ذلك ضرورياً.

ح- عمل تعديلات على نظام إدارة الجودة إذا اقتضت الضرورة ذلك.

10-2-2- يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على:

أ- طبيعة حالات عدم المطابقة وأية إجراءات تم اتخاذها تبعاً لها.



ب-نتائج أية إجراءات تصحيحية.

10-3-التحسين المستمر:

يجب على المنظمة باستمرار أن تحسن من ملائمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة.

- يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها مخرجات التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو يجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر. (سليمان، 2016، ص11-37).

### 3-1-2-كيفية تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) في مؤسسات التربية الخاصة:

على وجه العموم إن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام لإدارة الجودة، عليها اتباع الخطوات التالية:

عمل دراسة فجوة فيما بينما الوضع القائم على للمنظمة وبين متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، وعموماً تجري هذه الدراسة بمعرفة مختصين بالمشاركة مع العاملين بالمنظمة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها" التدقيق، المقابلات الشخصية، الاستبيانات" وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المنظمة عن نظام إدارة الجودة المرجو، وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المنظمة ونظام إدارة الجودة المستهدف.

تقوم الإدارة العليا للمنظمة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، ويتم على التوازي في المنظمة تبني وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعي لكل العاملين في المنشأة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنشأة للتغيير المطلوب، ثم يتم من خلال المسؤولين والخبراء تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعية في الخطوة الثانية وعلى الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ(الماضي، 2019، ص23).

### 3-1-3-المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة"آمال":

أشهرت المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة - آمال في عام 2002 بموجب القرار رقم /1505/ الصادر عن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وهي منظمة أهلية غير تسعى المنظمة إلى توفير خدمات

التأهيل، وتأمين البيئة الداعمة للأشخاص ذوي الإعاقة لتمكين مشاركتهم بشكل فعال ومستقل في نواحي الحياة كافة، وذلك وفق معايير عالمية، وبإشراف خبراء دوليين.

- تقوم المنظمة بتوفير برامج تدريب عملية للعاملين في مجال الإعاقة بمختلف أنواعها، ولا سيما الإعاقة السمعية، واضطرابات الكلام واللغة، والتوحد.
- تركز على تعزيز وتوسيع البرامج الأكاديمية في الجامعات السورية في مجال التربية الخاصة والعلوم الصحية المساعدة بالتعاون مع مؤسسات أكاديمية دولية .
- تعمل بشكل حثيث، على تطوير منظومة العمل التشريعية، والإدارية لتسهيل دمج الأشخاص ذوي الإعاقة في وطن يؤمن بطاقة أبناءه. حكومية، وغير ربحية
- تقدم المنظمة خدماتها في ثلاث محافظات في الجمهورية العربية السورية حيث يوجد ثلاث مراكز في(دمشق، اللاذقية، حلب)
- وضمن المنظمة توجد الأقسام التالية: (مركز التوحد، المركز التربوي للإعاقة السمعية، مركز تأهيل الكلام واللغة، قسم العلاج النفس حركي، قسم التواصل، القسم المالي، قسم العمليات، القسم اللوجستي، قسم البرامج الأكاديمية والتدريب، قسم الاستقصاءات السمعية، قسم الكشف والتشخيص، قسم الاختبارات النمائية).

### **3-1-4- الخطوات التي تم اتباعها في هذه الدراسة لتحليل الفجوة بين متطلبات تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) ونظام إدارة الجودة المتبع في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة " آمال "**

- 1- الاعتماد على قوائم الفحص الصادرة من منظمة الأيزو (ISO) والخاصة بالمواصفة الدولية (ISO:9001-2015).
- 2- ملئ الفقرات الخاصة بكل مطلب في قائمة الفحص من خلال المقابلات التي أجريت مع الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة والمطلعين على بنود المواصفة، فضلاً عن الاطلاع على السجلات والوثائق والتقارير ذات العلاقة.
- 3- تتكون المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) من عشرة متطلبات، حيث أن المتطلبات الثلاث الأولى عامة والمتمثلة في(المجال، المراجع المعيارية، المصطلحات والتعاريف)، لذا فقد تم التركيز على

المتطلبات السبعة الأساسية في إعداد قوائم الفحص الخاصة بالموصفة الدولية التي تم الاعتماد عليها لتشخيص الواقع الحالي لنظام إدارة الجودة في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال"

### 3-1-5- قائمة الفحص المستخدمة في هذه الدراسة والخاصة بالموصفة (ISO:9001-2015):

فيما يلي المتطلبات السبعة وبنودها الفرعية لكل متطلب حسب التسلسل الذي ورد في المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) وقد تم في هذه الدراسة تحليل درجة تطبيقها في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال" هل هي مطبقة بشكل كلي أو جزئي أو غير مطبقة.

ملاحظات	درجة التطبيق			بنود المواصفة (ISO:9001-2015)
	كلي	جزئي	غير مطبق	
				<b>4- سياق المنظمة</b>
			*	1-4 فهم المنظمة وسياقها
		*		2-4 فهم حاجات وتوقعات الأطراف المعنية
		*		3-4 تحديد مجال نظام إدارة الجودة
		*		4-4 نظام إدارة الجودة وعملياته
				<b>5- القيادة</b>
		*		1-5 القيادة والالتزام
		*		2-5 سياسة الجودة
		*		3-5 تنظيم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات
				<b>6- التخطيط</b>
		*		1-6 الإجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص

	*			أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها	2-6
		*		التخطيط للتغيرات	3-6
				7-الدعم	
		*		الموارد	1-7
			*	الكفاءة	2-7
		*		التوعية	3-7
		*		الاتصالات	4-7
		*		المعلومات الموثقة	5-7
				8-التشغيل	
		*		تخطيط وضبط التشغيل	1-8
		*		متطلبات المنتجات والخدمات	2-8
		*		تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	3-8
			*	ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	4-8
		*		الانتاج وتقديم الخدمات	5-8
			*	إطلاق المنتجات والخدمات	6-8
		*		ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات	7-8
				9-تقييم الأداء	
		*		المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	1-9
		*		التدقيق الداخلي	2-9
		*		مراجعة الإدارة	3-9
				10-التحسين	

	*			عام	1-10
		*		الإجراءات التصحيحية لعدم المطابقة	2-10
		*		التحسين المستمر	3-10

## 3-2- المبحث الثاني: تحليل نتائج التطبيق العملي للمواصفة (ISO:9001-2015)

### 3-2-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الفحص، تم تحويلها إلى بيانات كمية، واستخدم مقياس ثلاثي وذلك لقياس مدى المطابقة لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO:9001-2015)، من خلال إعطاء وزن محدد لكل فقرة من المقياس وتم اعتماد المعادلات التالية لاستخراج الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للمطابقة وحجم الفجوة:

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

الوسط الحسابي المرجح = مجموع (التكرارات \* الأوزان) / مجموع التكرارات.

2- حساب النسبة المئوية لمدى المطابقة:

النسبة المئوية للمطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / 2)، حيث أن (2) هي أعلى درجة في المقياس الثلاثي.

3- حساب حجم الفجوة

حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية للمطابقة

4- استخدمت الباحثة مقياس ثلاثي تكون من الفقرات (مطبق كلياً، مطبق جزئياً، غير مطبق)، وبأوزان (2، 1، 0) على التوالي، تم جمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة التي اختيرت لتكون ملائمة لموضوع البحث، وذلك بغية التعرف على واقع الجودة وتحديد الفجوة بين المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال" وبين متطلبات تطبيق المواصفة الدولية (ISO:9001-2015)، وذلك من خلال دراسة سياق العمل الفعلي المتبع فضلاً عن تحليل البيانات.

تم اتباع تسلسل محاور المواصفة الدولية (ISO:9001-2015)، لغرض الوقوف على تفاصيل واقع حال المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة وتحديد نقاط القوة والضعف وحساب حجم الفجوة لكل محور من محاور المواصفة الدولية (ISO:9001-2015).

### 3-2-2- النتائج

#### البند الأول: سياق المنظمة

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة كما هو موضح في الجدول (3)، تبين وجود فجوة بنسبة (49)%

حيث تبين أن المنظمة تقوم بتحديد الموضوعات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بأغراضها، وتوجهاتها الإستراتيجية، وتقوم بتحديد الأطراف المهمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة الخاص بها، ولكنها لا تقوم بتلبية كافة متطلباتهم، فالمنظمة لا تقوم بتخديم كافة أنواع الإعاقة حيث تقتصر على تقديم خدماتها لفئات (اضطراب طيف التوحد، الإعاقة السمعية، اضطرابات الكلام واللغة، الإعاقة الذهنية)، كما أن الأعداد المخدمة تعتبر قليلة بالمقارنة مع نسب انتشار الإعاقة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات لفئات عمرية محددة من الاشخاص ذوي الإعاقة.

تحدد المنظمة مجال نظام إدارة الجودة لأنواع الخدمات التي تقدمها ولكن لا يتم المحافظة عليها كمعلومات موثقة، ولا يوجد مبررات لعدم انطباق أي من متطلبات هذه المواصفة الدولية على مجال نظام إدارة الجودة.

تقوم المنظمة بتحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة حيث أنها تحدد (المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة، تسلسل وتتابع العمليات، الخصائص والأساليب الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل، تحدد المواد المطلوبة وتتأكد من توافرها، إسناد المسؤوليات والصلاحيات، تعريف المخاطر والفرص، تقييم العمليات وتطبيق التغييرات، تحسين العمليات، لكنها لا تقوم بصيانة المعلومات الموثقة بالقدر اللازم لدعم تشغيل العمليات، ولا تقوم بالاحتفاظ بمعلومات موثقة بالقدر اللازم للثقة بأن العمليات تنفذ وفقاً لما خطط لها، ولكن حالياً يتم العمل على نقاط الضعف هذه من خلال اعتماد نظام الأتمتة في العمل ضمن الأقسام الإدارية والفنية في المنظمة.

الجدول(3) قائمة الفحص الخاصة ببند سياق المنظمة

ملاحظات	درجة التطبيق			بنود المواصفة(ISO:9001-2015)
	غير مطبق	جزئي	كلي	
				4-سياق المنظمة
			*	1-4 فهم المنظمة وسياقها
لا يتم تلبية كافة الاحتياجات		*		2-4 فهم حاجات وتوقعات الأطراف المعنية
لا يتم التوثيق بشكل كامل		*		3-4 تحديد مجال نظام إدارة الجودة
لا يوجد توثيق		*		4-4 نظام إدارة الجودة وعملياته
	0	1	2	الوزن
	0	39	1	التكرار
			41	النتيجة
			1.025	الوسط الحسابي المرجح
			51%	النسبة المئوية للمطابقة
			49%	الفجوة

### البند الثاني: القيادة

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة كما هو موضح في الجدول(4)، تبين وجود فجوة بنسبة(50)%

حيث تبين أن الإدارة العليا تظهر قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه نظام إدارة الجودة، حيث تتحمل المسؤولية تجاه نظام إدارة الجودة، وتضمن أن سياسة وأهداف نظام الجودة تم وضعها ومتوافقة مع التوجه الاستراتيجي، ولكن هذه السياسة لا يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها بشكل كلي ضمن كل أقسام المنظمة، كما



أنها تشجع على دمج نظام إدارة الجودة في عملياتها وتشجع على استخدام التفكير المبني على المخاطر ولكن لا يوجد بروتوكولات أو وثائق واضحة تضبط العمليات، كذلك تشجع المنظمة أهمية توافق فاعلية نظام الجودة مع متطلبات نظام الجودة، كما تشجع التحسين المستمر، وتدعم دور الإدارات الأخرى، لكن لا يوجد منهجية واضحة تحدد ذلك.

كما أن الإدارة العليا تظهر التزامها وتركيزها على العملاء وتحدد مطالبهم، لكنها في الوقت الحالي غير قادرة على تأمين وتوفير كافة هذه المتطلبات، خاصة وأن خدمات المنظمة تقدم في أماكن محدودة في الجمهورية العربية السورية (دمشق، اللاذقية، وحلب)، وطبيعة الخدمات تختلف من محافظة إلى أخرى، حيث لا يتم في محافظات اللاذقية ودمشق تقديم نفس الخدمات التي تقدم في دمشق، إذا يتم تقديم خدمات أقل للعملاء، ولكن حالياً يجري العمل على سد هذه الثغرة من خلال محاولة التوسع في المناطق التي تشملها خدمات المنظمة، بالإضافة يرجى العمل على استكمال دائرة الخدمات في الأفرع الثلاثة.

كما تبين أن الإدارة العليا تنشئ وتنفذ وتحاول المحافظة على سياسة الجودة التي تلائم غرض وسياق المنظمة وتدعم توجهاتها الاستراتيجية، من خلال وضع إطار عملي لوضع أهداف الجودة، كما تحتوي على التزام بالتحسين المستمر، ولكنها بحاجة إلى توثيق هذه السياسة وجعلها متاحة ومنشورة ومطبقة في كافة أقسام المنظمة، ولدى الأطراف المهمة.

كما تقوم المنظمة بتحديد الصلاحيات والأدوار ونشرها داخل المنظمة، وتقوم بإعداد التقارير، وتشجع على التركيز على العميل، ولكنها لاتضمن بشكل كامل تكامل نظام إدارة الجودة عند تخطيط وتنفيذ بعض التعديلات عليه، كما أنها لا تضمن أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع هذه المواصفة

الجدول (4) قائمة الفحص الخاصة ببند القيادة

بنود المواصفة (ISO:9001-2015)		درجة التطبيق			ملاحظات
		كلي	جزئي	غير مطبق	
5-القيادة					
1-5	القيادة والالتزام		*		لا يوجد توثيق ومنهجية واضحة

2-5	سياسة الجودة	*		السياسة غير منشورة وموثقة
3-5	تنظيم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات	*		لا تضمن تكامل نظام إدارة الجودة
	الوزن	0	1	2
	التكرار	0	40	0
	النتيجة	40		
	الوسط الحسابي المرجح	1		
	النسبة المئوية للمطابقة	50%		
	الفجوة	50%		

### البند الثالث: التخطيط

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط كما هو موضح في الجدول (5)، تبين وجود فجوة بنسبة (55)%

عند التخطيط لنظام إدارة الجودة تنظر المنظمة في تحديد المخاطر والفرص، ولكن الإجراءات للتعامل مع المخاطر غير محددة بشكل ممنهج ودقيق ومكتوب، ولا يوجد نظام لتقييمها.

تضع المنظمة أهدافاً للجودة على مستوى المهام والمسؤوليات، وهي متوافقة مع سياسة المنظمة ولها علاقة بتطابق الخدمات ورضا العملاء ويمكن قياسها، ولكن يوجد ثغرة في تحديثها وتعريف المعنيين بها، ولا يوجد وثائق مكتوبة توضح هذه الأهداف في أقسام المنظمة، كما أنها غير معروفة بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة.

تقوم المنظمة بتحديد الحاجة إلى إحداث تغييرات ولكن عملية التخطيط لا تكون واضحة، من حيث تحديد العواقب المحتملة والتكامل مع نظام إدارة الجودة، وإمكانية توافر الموارد، كيفية توزيع أو إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.

الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة ببند التخطيط

ملاحظات	درجة التطبيق			بنود المواصفة (ISO:9001-2015)
	كلي	جزئي	غير مطبق	
				6-التخطيط
لا يوجد إجراءات موثقة ومعروفة لجميع العاملين		*		1-6 الإجراءات للتعامل مع المخاطر والفرص
الأهداف غير موثقة بشكل مكتوب وغير معروفة لكافة العاملين		*		2-6 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها
التخطيط لا يتم وفق منهجية مخططة		*		3-6 التخطيط للتغيرات
	0	1	2	الوزن
	4	36	0	التكرار
		36		النتيجة
		0.9		الوسط الحسابي المرجح
		45%		النسبة المؤية المطلقة
		55%		الفجوة

## البند الرابع: الدعم

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم كما هو موضح في الجدول(6)، تبين وجود فجوة بنسبة(47)%

تقوم المنظمة بتحديد وتحاول توفير الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة والتشغيل ولضبط عملياتها، ولدى المنظمة معايير محددة لاختيار الأفراد، ولكن يوجد ثغرة في الوصول إلى الموارد البشرية والمحافظة عليهم في ظل الأوضاع الحالية، كما تسعى المنظمة إلى تحديد وتوفير البنية التحتية وتوفير الصيانة لها بما يضمن تشغيل عملياتها ولكن في الوقت الحالي، يوجد ثغرة من حيث حجم المكان المتواجدة فيه المنظمة في المحافظات الثلاثة، فبعض الخدمات لا يتم تقديمها بالشكل الأمثل بسبب عدم توفر مساحات أو غرف متخصصة، بالرغم من أن المنظمة تحاول التأكد من مناسبة الموارد المتاحة لأنشطة الرصد والقياس وتحاول تأمين الصيانة لها بشكل مستمر، إلا أن وجود الثغرة في الموارد ينعكس على دقة رصد وقياس الموارد وتتبع القياس.

تقوم المنظمة بتحديد المعارف الضرورية لتشغيل أعمالها، ولكن في الظروف الحالية توجد بعض الصعوبات بسبب عدم القدرة على التعامل مع المرجعيات الخارجية والخبراء الفنيين الذين كانت تتعامل معهم المنظمة وذلك بسبب العقوبات، ولكن حالياً يتم التعامل مع هذه الثغرة من خلال محاولة إيجاد مرجعيات فنية أخرى.

أما من حيث الكفاءة فتقوم المنظمة بتحديد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بالعمل لديها وتؤثر على فاعلية نظام إدارة الجودة، فيوجد لكل منصب وظيفي مهام واضحة ومتطلبات واضحة من حيث الشهادة العلمية والخبرة، ولدى المنظمة نقطة قوة في هذا الجانب كونها تعمل على إعداد الكوادر من خلال قسم البرامج الأكاديمية الذي يعمل بالتعاون مع الجهات الحكومية المسؤولة(وزارة التعليم العالي، وزارة التربية، جامعة دمشق، جامعة تشرين، جامعة حلب)، لاستحداث الاختصاصات التي تعمل على رفد البيئة السورية بالكوادر المؤهلة بالعمل مع الأشخاص ذوي الإعاقة، كما توفر تدريبات متخصصة لكوادرها من قبل جهات علمية معتمدة، وتوثق العمل في هذا الجانب.

تحاول المنظمة التأكد من أن الأشخاص الذين يعملون لديها على معرفة بسياسة الجودة وأهدافها، ولكن لا يزال هناك حاجة لضبط هذه العملية لجعلها معروفة من جميع العاملين في جميع الأقسام.

تقوم المنظمة بتحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ولكن لا يوجد بروتوكول واضح يحدد متى يتم الاتصال وكيف يتم الاتصال ومن الذي يتواصل).

أما بالنسبة للمعلومات الموثقة فلا تحتوي المنظمة في كافة أقسامها على جميع المعلومات الموثقة التي تتطلبها هذه المواصفة، كما أنها ليست محمية بشكل كاف.

الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة ببند الدعم

بنود المواصفة (ISO:9001-2015)		درجة التطبيق			ملاحظات
		كلي	جزئي	غير مطبق	
7-الدعم					
1-7	الموارد		*		البنى التحتية غير مناسبة بشكل كاف
2-7	الكفاءة		*		
3-7	التوعية		*		لا يوجد معرفة لدى جميع العاملين بسياسة الجودة
4-7	الاتصالات		*		لا يوجد بروتوكول واضح يحدد الاتصالات
5-7	المعلومات الموثقة		*		لا يتم توثيق جميع العمليات والإجراءات في كافة الأقسام
الوزن					
		0	1	2	
التكرار					
		0	37	3	
النتيجة					
		0	37	6	

		1.075		الوسط الحسابي المرجح
		53%		النسبة المئوية للمطابقة
		47%		الفجوة

## البند الخامس: التشغيل

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل كما هو موضح في الجدول (7)، تبين وجود فجوة بنسبة (48)%

تقوم المنظمة بتخطيط وتنفيذ وضبط العمليات ولكن يوجد ثغرة في إجراء التعامل مع المخاطر، وفي صيانو المعلومات الموثقة بالقدر اللازم للثقة بأن العمليات تنفذ وفقاً لما خطط له في بعض أقسام المنظمة.

تقوم المنظمة بالتزويد بمعلومات حول الخدمات وتتعامل مع استفسارات العملاء، ولكن يوجد ثغرة من حيث أنه ليس جميع الأفراد العاملين في المنظمة لديهم المعلومات الكافية عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، كما أن المنظمة غير قادرة على الإيفاء بجميع متطلبات العملاء من ذوي الإعاقة المراجعين لها، ولا يوجد منهجية موثقة لكيفية الحصول على تغذية مرتدة من العملاء.

تقوم المنظمة بتحديد الخدمات المقدمة للعملاء ولكن هذه الخدمات لا تقدم لجميع العملاء كونها محدودة بأنواع معينة من الإعاقات وبفئات عمرية محددة، ونتيجة ذلك هناك قصور في الخدمات المقدمة، وهذا ينعكس على الاحتفاظ بمعلومات موثقة دقيقة.

تقوم المنظمة بالتخطيط لتصميم وتطوير خدماتها، ولكن في بعض الأحيان يكون هناك ثغرات في تحديد طبيعة ومدة وتعقيد أنشطة التطوير، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات الداخلية في عملية التصميم والتطوير، كما هناك حاجة لضبط عملية الرقابة على التصميم والتطوير وتوثيق المعلومات.

تحاول المنظمة ضبط العمليات والخدمات والمنتجات المقدمة من جهات خارجية، وذلك من خلال التواصل مع مرجعيات علمية معتمدة عالمياً وخبراء فنيين يتابعون ويضبطون العمل الفني الذي تقدمه المنظمة للعملاء بشكل مستمر، وهو ما يمثل نقطة قوة للمنظمة في الخدمات المقدمة من قبلها بالرغم من عدم

شمولية الخدمات، وعدم القدرة على تقديمها لجميع المراجعين، إلى أن نوعية الخدمة المقدمة يتم العمل على ضبطها بشكل مضمون وموثق.

تحاول المنظمة ضبط تقديم خدماتها تحت ظروف خاضعة للرقابة، ولكن هذا لا يتم ضمن جميع الأقسام، ولا تتم عملية الرصد والقياس في كل مراحل تقديم الخدمات، وأحياناً تكون بعض الخدمات المقدمة لا تلي متطلبات العملاء (على سبيل المثال قد يتلقى طفل ما خدمة التشخيص في المنظمة، وترغب أسرته في استكمال حصوله على خدمات التأهيل ضمن المنظمة، ولكن لا يمكن حصوله عليها نتيجة عدم توافر شواغر).

تخطط المنظمة قبل إطلاق الخدمات الجديدة وتضع الترتيبات اللازمة (على سبيل المثال: قبل إطلاق خدمة العلاج النفس حركي تم العمل بالتنسيق مع جامعة دمشق لإطلاق ماجستير متخصص في هذا المجال لضمان تأمين الكوادر العاملة، وتم التنسيق مع مرجعية خارجية وهي جامعة القديس يوسف في لبنان والتي هي رائدة في المجال، ولم يتم افتتاح الخدمة إلا بد أن تم توافر الكوادر المؤهلة، كما يجري منذ خمس سنوات وحتى الآن العمل على ضبط جودة هذه الخدمة من قبل مرجعية فنية تتابع العمل بشكل مستمر، وكذلك هو الحال عند إطلاق أي خدمة جديدة تقدمها المنظمة).

لا يزال على المنظمة العمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بضبط حالات عدم المطابقة التي تكتشف أثناء أو بعد تقديم بعض الخدمات، كما يجب عليها أن توثق حالات عدم المطابقة، وأن تصف أي امتيازات تحصل عليها

الجدول (7) قائمة الفحص الخاصة ببند التشغيل

بنود المواصفة (ISO:9001-2015)				ملاحظات
كلي	جزئي	غير مطبق		
				8-التشغيل
	*			1-8 تخطيط وضبط التشغيل
				يوجد خلل في تحديد مدة الأنشطة وتعقيدها

لا يتم ضبط الخدمات في كافة الأقسام		*		متطلبات المنتجات والخدمات	2-8
غير مضبوط في جميع الأقسام		*		تصميم وتطوير المنتجات والخدمات	3-8
			*	ضبط العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	4-8
لا يتم تلبية كافة المتطلبات		*		الانتاج وتقديم الخدمات	5-8
			*	إطلاق المنتجات والخدمات	6-8
حالات عدم المطابقة غير مضبوطة وموثقة		*		ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات والمنتجات والخدمات	7-8
	0	1	2		الوزن
	0	38	2		التكرار
	0	38	4		النتيجة
		1.05			الوسط الحسابي المرجح
		52%			النسبة المؤية للمطابقة
		48%			الفجوة

### البند السادس: تقييم الأداء

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء كما هو موضح في الجدول (8) تبين وجود فجوة بنسبة (2)%

حيث تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الرصد والقياس وطرق القياس والرصد ومتى يتم الرصد حيث يتم بشكل شهري ورباعي وسنوي، ولكن لا بد من المزيد من الضبط في بعض الأقسام لضمان أن جميع الخدمات



المقدمة يتم تقييمها، كما أن هناك حاجة لرصد انطباعات العملاء عن درجة التوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم بشكل أكثر دقة ووفق بروتوكول ممنهج.

تقوم المنظمة بتنفيذ المراجعات الداخلية خلال فترات منتظمة ومخططة ، ولكن لا يتم المطابقة مع متطلبات هذه المواصفة، بالرغم من أنها تخطط وتنشئ وتحافظ على برامج المراجعة الشاملة وتحدد خصائص المراجعة ومجالها، وتضمن أن نتائج المراجعات قد رفقت فيها تقارير للإدارة، وتحتفظ بمعلومات موثقة كدليل على تنفيذ المراجعات.

يتم التخطيط لمراجعات الإدارة ، ويتم الأخذ بعين الاعتبار ما تم التوصل إليه سابقاً، ويتم الأخذ بالاتجاهات الإحصائية والمؤشرات لكل من: رضا العملاء والتغذية المرتدة، وأداء العمليات وتطابق الخدمات وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية ونتائج الرصد والقياس ونتائج المراجعات، ولكن بما أن العمليات السابقة توجد فيها ثغرات فهذا سينعكس على دقة المعلومات المقيمة في هذا البند، كما أن هذه الإجراءات غير معروفة من قبل جميع العاملين في المنظمة.

الجدول(8) قائمة الفحص الخاصة ببند تقييم الأداء

ملاحظات	درجة التطبيق			بنود المواصفة (ISO:9001-2015)
	كلي	جزئي	غير مطبق	
				9-تقييم الأداء
ليست مضبوطة في كل الأقسام		*		1-9 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
لا يتم المطابقة مع متطلبات المواصفة		*		2-9 التدقيق الداخلي
غير معلنة ومعروفة من العاملين		*		3-9 مراجعة الإدارة

	0	1	2	الوزن
	0	40	0	التكرار
	0	40	0	النتيجة
		1		الوسط الحسابي المرجح
		%50		النسبة المؤية للمطابقة
		%50		الفجوة

### البند السابع: التحسين

بعد مراجعة قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين كما هو موضح في الجدول (9)، تبين وجود فجوة بنسبة (50)%

تحاول المنظمة أن تحدد وتختار فرص التحسين وأن تنفذ الإجراءات اللازمة للتوافق مع متطلبات العملاء لتعزيز رضاهم، ولكن محدودية المكان والكوادر المؤهلة في الوقت الحالي تؤثر على اختيار الفرص بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية غير الداعمة خاصة أن المنظمة هي من المنظمات غير الربحية وتعتمد في تمويلها على التبرعات.

عندما تحدث حالات عدم المطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوي، فيتم التعامل معها بشكل فردي وتتم محاولة ضبطها ولكن لا يوجد آلية واضحة موثقة تنطبق على كيفية التعامل مع كل الشكاوي، ولا يجري توثيقها بالرغم من تنفيذ إجراءات التصحيح، وبالتالي لا تعمم طريقة التعامل مع الحالات المشابهة وهذا يسبب هدراً في الوقت من قبل الفنيين، ولا يتم ضبط عدم وقوع حالات عدم المطابقة، لذا ينبغي على المنظمة أن تقوم بمنهجية إجراءاتها وضبطها وتوثيقها.

تحاول المنظمة باستمرار أن تحسن من ملائمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة، ولكن يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها مخرجات التحليل والتقييم، وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات يجب التعامل معها كجزء من التحسين، وملائمتها مع متطلبات المواصفة.

الجدول (9) قائمة الفحص الخاصة ببند التحسين

ملاحظات	درجة التطبيق			بنود المواصفة (ISO:9001-2015)
	غير مطبق	جزئي	كلي	
				10-التحسين
معوقات المكان		*		1-10 عام
غير موثقة		*		2-10 الإجراءات التصحيحية لعدم المطابقة
لا يتم ملامتها مع متطلبات المواصفة		*		3-10 التحسين المستمر
	0	1	2	الوزن
	0	40	0	التكرار
	0	40	0	النتيجة
		1		الوسط الحسابي المرجح
		%50		النسبة المئوية للمطابقة
		%50		الفجوة

3-2-3-مدى تطبيق بنود المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال":

ولقد تبين من خلال قائمة الرصد أن هناك (4) بنود مطبقين بشكل كلي، (22) مطبقين بشكل جزئي، (2) غير مطبقين، وهذا ما يوضحه الجدول (10)

الجدول (10): درجة تطبيق بنود المواصفة الدولية (ISO:9001-2015) في المنظمة السورية للأشخاص ذوي الإعاقة "آمال":

عدد البنود المطبقة كلياً	عدد البنود المطبقة بشكل جزئي	عدد البنود غير المطبقة
4	22	2

وقد بلغ حجم الفجوة الكلي 48% وهذا ما يوضحه الجدول (11)

الجدول (11) حجم الفجوة الكلي، وفي البنود الفرعية

البند	حجم الفجوة
سياق المنظمة	49%
القيادة	50%
التخطيط	55%
الدعم	47%
التشغيل	48%
تقييم الاداء	50%
التحسين	50%
حجم الفجوة الكلي	49.85%

مما سبق يتضح:

- 1- عدم وجود وعي كاف بأهمية تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO:9001-2015)، ضمن مؤسسات التربية الخاصة
- 2- اتضح من خلال تحليل سياق المنظمة وجود تحديد للعمليات الداخلية والخارجية وذلك لعلاقتها بالتوجهات والأهداف الاستراتيجية رغم عدم تبنيها للمواصفة ما أدى إلى ضعف في تحديد المتطلبات غير القابلة للتطبيق.
- 3- عدم تبني المنظمة لسياسة جودة موثقة ومعلنة.

- 
- 4- ضعف التحسب للمخاطر والفرص بسبب الافتقار إلى التخطيط لتحديد ومواجهة المخاطر وتقييم الإجراءات لقليل المخاطرة.
- 5- الأشخاص العاملون في المنظمة يملكون الكفاءة والخبرة، ولكن هناك حاجة لتخصيص البنى التحتية وصيانتها من أجل التنفيذ الفعال لإدارة الجودة.
- 6- ضعف السيطرة على العمليات وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO:9001-2015).
- 7- ضعف قي تقييم التغذية المرتدة للمستفيدين، وعدم وجود إجراءات واضحة لتقييم عدم المطابقة وطرق التعامل معها.
- 8- وجود ضعف في نظام التوثيق في جميع البنود.

### 3-2-4- التوصيات:

- 1- ضرورة تبني مؤسسات التربية الخاصة للمواصفة القياسية (ISO:9001-2015).
- 2- استحداث قسم للجودة ضمن مؤسسات التربية الخاصة.
- 3- إقامة دورات تدريبية للعاملين في مؤسسات التربية الخاصة حول نظام إدارة الجودة وأهميته، وكيفية تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015).
- 4- يعد التوثيق من أساس المواصفة القياسية (ISO:9001-2015) لذا ينبغي التركيز عليه والاهتمام بالتغذية الراجعة للمعلومات وتوظيفها بشكل فعال.
- 5- ضرورة إشراك جميع العاملين في تطبيق نظام إدارة الجودة.
- 6- ضرورة تطوير طرق قياس رضا المستفيد ليرصد وتحليل المشكلات والتحديات التي تعيق تقديم الخدمة بأفضل مما يتوقع المستفيد.
- 7- ضرورة تبني برنامج التحسين المستمر الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ومواكبة التطورات في بيئة العمال الحديثة.
- 8- ضرورة تقييم العلاقة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين، وتقييم العلاقات بين العمليات والنتائج لتؤدي كل من منهج العمليات وتقييم الأداء دوراً فعالاً في تحقيق رضا المستفيدين.
- 9- ضرورة تفعيل التفكير المبني على المخاطر.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- أرصد، خنساء محمد أحمد. (2018). دور تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015) على تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- 2- البابا، عبد الرحمن. (2017). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015) على أداء الشركات في القطاع الدوائي، دراسة حالة شركة المتحدة للصناعات الدوائية، دراسة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- 3- بسمة، سامي، وخنيش، يوسف. (2019). واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال انتقال المنظمة من نظام (ISO:9001-2008) إلى نظام (ISO:9001-2015) - حالة ENGTP، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، الجزائر.
- 4- البلخي، راتب محمد، وسمور، عامر محمد. (2019). دور تطبيق المواصفة (ISO:9001-2015) في تخفيض الأخطاء البشرية وحالات عدم المطابقة - دراسة حالة في مديرية المهن والرخص في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (41)، العدد (1)، سوريا.
- 5- بو ريمة، معاذ. (2022). المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO:9000) كمدخل لتحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسات الصناعية - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج (Africaver) بجيجل، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد (8)، العدد (1)، الجزائر.
- 6- التميمي، فواز، والخطيب، أحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، ط1، جدار للكتب العالمي للنشر والتوزيع.
- 7- جاروش، سوزانا عبد العزيز. (2021). متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015) في الجمعيات الأهلية، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الإدارية التنفيذية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق.

- 8- حافظ، عبد الناصر علك، فرمان، قتيبة ناظم. (2017). *تطبيق متطلبات الجودة في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل باستخدام المواصفة الدولية (ISO:9001-2015)-دراسة حالة المركز العراقي الكوري*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(101)، المجلد(23).
- 9- حافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين. (2015). *الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية*، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- الخطيب، حافظ. (2019). *العوائق الداخلية في تطبيق نظام (ISO:9001-2015) في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة (ISO:9001)*، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 11- زيدان، سليمان. (2010). *إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، الجزء الأول*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- السعيدية، رقية بنت ناصر بنت سعيد. (2017). *درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، ملية العلوم والآداب، عمان، الأردن.
- 13- سليمان، أسامة سيد عبدالحميد. (2016). *المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة (ISO:9001-2015)*. مركز ضمان الجودة، جامعة طنطا، مصر.
- 14- السيسي، صلاح حسن. (2011). *تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة*، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 15- شعبان، إياد عبدالله. (2009). *إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق مصادر التميز*، ط1، دار الكتب الحديث القاهرة.
- 16- الصباغ، محمد عبد الرؤوف عبد الرزاق. (1998). *تطور نظام السيطرة النوعية الهندسية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التكنولوجية، بغداد.
- 17- الصغير، عاد محمد. (2020). *نظام إدارة الجودة ISO 9001 ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ورود للعطور بالوادي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.



- 18- طعمية، رشدي، و النقيب، عبدالله، و البندري، محمد، وسليمان، سعيد، وسعيد، محسن، و الباقي مصطفى. (2006). *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- العاني، أريج سعيد خليل، والبكري، علي مضر عبد الباقي. (2020). *تطبيق متطلبات سياق المنظمة والتشغيل حسب المواصفة (ISO:9001-2015) دراسة حالة في البنك المركزي العراقي*، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد(12)، العدد(1)، العراق.
- 20- عبد المحسن، توفيق محمد. (2004). *قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس*، دار النهضة العربية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
- 21- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). *إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن*.
- 22- عطالله، غيث محمد. (2016). *بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات (ISO:9001-2015) في الجامعات العراقية مكتب الاستشارات العلمية والهندسية -الجامعة التكنولوجية- حالة دراسية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التكنولوجية، العراق.
- 23- عقيلي، عمر وصفي. (2009). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- 24- علوان، قاسم نايف. (2008). *إدارة الجودة في الخدمات*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 25- فرج، إخلاص زكي. (2022). *متطلبات تطبيق (ISO:9001-2015) في المدارس الأهلية، وزارة التربية مركز البحوث والدراسات التربوية*، مجلة الدراسات المستدامة، السنة الرابعة، المجلد الرابع، العدد الأول، الملحق الثاني، العراق.
- 26- الماضي، وسام. (2019). *تحليل وتطوير واقع معاهد التدريب التقني وفق المواصفة (ISO:9001-2015) دراسة حالة معهد تدريب دمشق-أنوروا*، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التنفيذية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق.
- 27- المرشدي، عماد حسين، وشهيد فراس وهاب. (2008). *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي (التربية الأساسية والإدارة والاقتصاد)*، جامعة بابل، العراق.

- 28- نعروزة، بويكر. (2016). **تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفة العالمية (ISO:9001) في المؤسسة الاقتصادية العمومية**، مجلة البحوث والدراسات، العدد(22).
- 29- الوادي، محمود حسن، والنزال، عبدالله ابراهيم عبدالله، و بلال، محمود. (2012). **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Parso, Herni Pujianti, Bagaskoro, Denok Sunarsi, Yusnaldi, Nurjaya, Azhar Affandi, Noerlina Anggraeni .(2021). **Effect of ISO 9001:2015 Quality Management Implementation in Education on School Performance**, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 1, 2021 PISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903.
- 2- Zohaib Khan Pathan, Yusri Bin Yusof, Nor Haslinda Binti Abas, Anbia Adam1, Yazid Saif .(2021). **Factors Affecting Implementation of ISO 9001:2015 in Manufacturing Sector, Psychology and Education**, 58(2): 883- 888.
- 3- Kouadria, Khadidja&Arba,Rabah. (2021). **The Japanese Method 'kaizen' and its role in establishing the standard for quality management system**(ISO:9001-2015), Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 07- N° 01.
- 4- Luis Miguel Fonseca, José Pedro Domingues .(2018). **Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors**, QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA 22/2.
- 5- Sultan Al Marhoobi .(2018). **The Impact Of (ISO:9001) Quality Management system Implementation on Employees A case study of Civil services in Oman**, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. VI, Issue 4.

- 
- 6- Arora , dr. k.c ( 2008 ) ***total quality management 3rd*** . new delhi , new A.S  
offset press , Delhi 92.
- 7- Besterfield, dule H. (2009). ***quality control 8th ED***, new jersey, prentice hall.
- 8- Ross, joel E .(1999). ***total quality management 3rd ED***. U.S.A , printed on acid  
– free paper.
- 9- Rhee , Kenneth and sigler honey cut .( 2005 ) .***science versus humankind :  
the yin and yang of motivation theory*** . international journal of organization  
theory and behavior , no. 8 ( 3 ) p.p 313 – 342.
- 10- Janakiraman, B. and Gopul , R.K. ( 2008 ). ***Total quality management  
3rd ED***. new delhi, prentice – hall of india private limited.
- 11- Foster, S. Thomas .(2010). ***managing quality 4th ED***, new jersey ,  
prentice hall.
- 12- Arikkok, Merih. (2016). ***Total Quality Management the way to achieve  
Quality excellence***. <https://www.Researchgate.net/publication/312054032>.
- 13- Jose, Fernandez. (2020). ***Impact of the application of ISO-9001  
Standers on the climate and satisfaction of the member of a schools***,  
International Journal of Education Management, vol.34.no.7,pp1185-1202.
- 14- ISO-9001- ***Quality Management system requirements-fifth  
edition***.(2019). Swizerland.[www.ISO.com](http://www.ISO.com), reference number ISO-9001-  
2015(E).
- 15-

**-المواقع الإلكترونية:**

- 1- <https://bluesafeonline.com.au/ISO-9001-implementation-challenges>.
- 2- [www.arab-academy.com](http://www.arab-academy.com)
- 3- [www.ISO.com](http://www.ISO.com)

