

**تطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة**

**الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS**

The Development of Quality Management System in  
The Faculty of Education at Al Azhar University Branch  
of Tafhna Al-Ashraf by The Light Of "EMOS"

**إعداد**

**د/ محمد مسلم حسن علي وهبة**

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر

*Blind Reviewed Journal*



**المستخلص:**

استهدفت الدراسة تطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله التحليلي، مع الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة لتحقيق أهدافها، وتناولت الدراسة نظام إدارة المنظمات التعليمية (نظام إدارة الجودة، فوائد تطبيق المؤسسة لنظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS للمواصفة 21001، ومبادئ نظام إدارة المنظمات التعليمية، ومتطلبات تطبيق المواصفة، دائرة ديمينج للتحسين، نهج العملية، التفكير القائم على المخاطر، العمليات وإجراءات العمل)، وإدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر، وواقع تطبيق المواصفة ٢١٠٠١ بإدارة الجودة بالكلية، ثم انتهت بتقديم آلية مقترحة لتطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر، وقد اشتملت الآلية على دليل كلية التربية وفقاً للمواصفة، ومخطط بناء الوثائق والمستندات لإدارة الجودة بالكلية، ومراحل تطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بالكلية، وإجراءات العمل لتطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بالكلية وفقاً للمواصفة ٢٠١٨:٢١٠٠١.

**الكلمات المفتاحية:**

نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS، نظام إدارة الجودة، كلية التربية بتفهننا الأشراف

**Abstract:**

The study has aimed to develop Quality Management System in The Faculty of Education at Al Azhar University Branch of Tafhna Al-Ashraf by The Light Of "EMOS". The study has used the descriptive analytical method and use of the case study method to achieve its objectives, and it has taken "EMOS" (Application benefits, system principles, and specification requirements, Deming circle for improvement, process approach, risk-based thinking, processes and work procedures), and Quality Management System in The Faculty of Education, then It has been recommended presenting a proposed vision for the implementation of "EMOS" for Quality Management System in The Faculty of Education at Al Azhar University Branch of Tafhna Al-Ashraf. proposed vision has been including the guide of The Faculty of Education according to "EMOS" and the scheme for building documents for quality management in The Faculty and the stages of implementing "EMOS" for quality management in The Faculty and work procedures for implementing the Educational Organizations Management System for Quality Management in The Faculty of Education in accordance by ISO 21001:2018.

**Keywords:** ISO 21001:2018 "EMOS", Quality management system-QMS, The Faculty of Education at Al Azhar University Branch of Tafhna Al-Ashraf.

## مقدمة:

أخذت الجودة والاعتماد في الأنظمة التعليمية في الآونة الأخيرة أولوية قصوى لدى جميع المؤسسات التعليمية الجامعية وما قبل الجامعية؛ فالجودة لم تعد رفاهية أو اختياراً للمؤسسة، ومن ثم سعت جميع الجامعات نحو اتخاذ إجراءات شاملة لتأهيل كلياتها وبرامجها للحصول على الاعتماد سواء البرامجي أو المؤسسي؛ وذلك لما له من فوائد مهمة تعود على كافة منسوبي المؤسسة - خريجين، أعضاء هيئة التدريس، هيئة معاونة، عاملين - وعلى سمعة العملية التعليمية ذاتها؛ لذا نجد الجودة والاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية في مصر تسير في مسارين، الأول: هو الحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد (برامجي، ومؤسسي)، والثاني: الاعتماد الدولي بالحصول على شهادات الأيزو من خلال شركات أو استشاريين يؤهلون المؤسسة التعليمية للحصول على هذه الشهادة، وفي هذا الصدد نجد أن إدارة كثير من الجامعات المصرية قد حصلت بالفعل على شهادة الأيزو ٩٠٠١ التي تؤهل الجانب الإداري بالجامعة؛ كجامعة طنطا وجامعة مدينة السادات وغيرها من الجامعات.

والأيزو نظام للرقابة على إدارة الجودة يتضمن عدة معايير محددة لتحقيق الجودة في كل أنشطة المؤسسة "خاصة الإداري منه"، وعلى المؤسسة الالتزام به من أجل تحقيق مستوى أداء إداري وجودة عالٍ، ويهدف نظام الأيزو إلى وضع نظام إداري وقائي لمنع حالات عدم المطابقة، وبه جميع الشروط والضوابط والمقاييس لتحقيق الجودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة الخدمة، وتعتبر شهادة الأيزو تأكيد على أن نظام الجودة المتبع قد تم تقييمه وأنه متوافق مع مقاييس الأيزو، كما أنها دليل اعتماد تقدمه المؤسسة للمستفيدين من خدماتها محلياً وعالمياً.

وقد ظهرت المواصفة الدولية الخاصة بالمؤسسات التعليمية رقم ٢١٠٠١ في عام ٢٠١٨،

وتسمى نظام إدارة المؤسسات التعليمية Educational organizations management وEMOS system (ISO21001:2018) والتي تطبق على جميع المؤسسات التي تقدم خدمات تعليمية وأصبحت معياراً دولياً لجودة المؤسسات التعليمية، وهو معيار دولي صُمم من قبل العديد من البلدان؛ لذا فإن مستوى الثقة فيه مرتفع لحصوله على اعتراف دولي فيما يتعلق بنظام ضمان الجودة. (Indarti, & Mundiri, & Ferandita, 2021 :177)

ونظرًا لأهمية هذه المواصفة وارتباطها بجودة العملية التعليمية بالمستوى التنفيذي في التعليم، فقد سعت كل من وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم إلى الاهتمام بتطبيق هذه المواصفة، وتم عقد المؤتمر الدولي الثاني بالقاهرة للاتجاهات الحديثة للتدريب والتعليم على نظام إدارة المؤسسات التعليمية وفق المعيار الدولي ISO 21001، وقد أكد البيان الختامي له (المجلس الوطني للتدريب والتعليم، ٢٠١٨م) على:

- أهمية المواصفة الدولية لإدارة المؤسسات التعليمية "ISO 21001:2018" لجميع المؤسسات التعليمية ما قبل الجامعي والجامعي، باعتبارها البديل الأوحيد للمؤسسات التعليمية منذ صدورهما في يونيو ٢٠١٨.

- دعوة وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتبني تطبيق المواصفة الدولية لإدارة المؤسسات التعليمية "ISO 21001:2018" لجميع المدارس والمعاهد العليا والجامعات.

- مخاطبة الجهات المعنية بالجودة في مصر لتبني المواصفة الدولية لإدارة المؤسسات التعليمية "ISO 21001:2018" وإصدار مواصفة مصرية مناسبة للبيئة المصرية.

ونظرًا لأهمية هذه المواصفة ٢١٠٠١ فقد سعت كثير من كليات الجامعات المصرية للحصول عليها، وبالفعل نجد هناك كليات قد حصلت على هذه الشهادة مثل كلية العلوم والطب بجامعة القاهرة، ومن يتتبع ذلك يلاحظ ازديادًا مستمرًا في عدد الكليات التي حصلت على هذه الشهادة، كما حصل مركز الحاسب الآلي بجامعة الأزهر على الشهادة الدولية لنظام إدارة المؤسسات التعليمية الأيزو (ISO21001:2018) وذلك بعد اجتياز المراجعة والتدقيق الخاص بالمواصفة (المركز الإعلامي لجامعة الأزهر، بتاريخ ٢١ /٩/ ٢٠٢٢).

ويعد نظام إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية ضرورة لا غنى عنه، فجميع مؤسسات التعليم مطالبة بتحقيق الجودة والاعتماد، وجميع مواصفات الأيزو -كل في مجاله- هدفها تطوير نظام إدارة الجودة، والمواصفة ٢١٠٠١ من أنسب المواصفات، بل والمتخصصة في التعليم خاصة المستوى التنفيذي منه (مدارس - كليات - مراكز تدريب .... وغيرها) وهي متوافقة تمامًا مع أنظمة الجودة القائمة بالفعل مثل: الإطار المرجعي الأوربي لضمان الجودة في التعليم والتدريب المهني

EQAVET، فقد ورد مثال توضيحي في ملاحق المواصفة لمواظمتها معها، كذلك متوافقة مع نموذج التميز الأوربي EFQM، وجوائز التميز الصادرة عن بعض وزارات التربية والتعليم على مستوى العالم.

وحيث إن جامعة الأزهر مهتمة بضمان جودة العملية التعليمية في جميع كلياتها وتسعى بجميع إمكاناتها المادية والبشرية لحصول جميع كلياتها وبرامجها على الاعتماد الأكاديمي سواء البرامجي أم المؤسسي، ولسعي كلية التربية بتفهننا الأشراف للحصول على الاعتماد الأكاديمي (البرامجي) علاوة على كون الباحث يعمل عضواً بهيئة التدريس بكلية التربية بتفهننا الأشراف، فإنه يشغل منصب المدير لوحدة ضمان الجودة بالكلية، واستشاري إدارة المنظمات التعليمية وفقاً للأيزو ٢١٠٠١<sup>(١)</sup> ونظراً لأهمية تطبيق هذه المواصفة بكليات الجامعة، فقد تبين للباحث أنه من الأهمية بمكان تطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS الذي يمكن أن يعتبر نموذجاً لباقي كليات الجامعة.

#### مشكلة الدراسة:

إن تأخر حصول بعض كليات جامعة الأزهر على الاعتماد الأكاديمي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم يمثل مشكلة لسمعة الجامعة مقارنة ببقية الجامعات المصرية الأخرى، فقد أشارت نائبة رئيس مجلس إدارة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لشؤون التعليم الأزهرى أن الهيئة اعتمدت ٢٨ كلية و ١٦ برنامجاً أكاديمياً (المركز الإعلامي لجامعة الأزهر، بتاريخ ٧ / ٩ / ٢٠٢٢) ويعد ذلك قليلاً بالنسبة إلى عدد كليات جامعة الأزهر التي قاربت على (٩٠) كلية خلافاً للمعاهد المستحدثة التابعة لبعض كليات الجامعة، وكذلك فإن اعتماد (١٦) برنامجاً بالجامعة فقط أمر يشير إلى القصور في هذا الجانب رغم سعي إدارة الجامعة والكليات بها إلى الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وإذا كان ذلك يمثل قصوراً يمس السمعة الأكاديمية للجامعة والأكثر إشكالاً هو إهمال الحصول على شهادات الأيزو، والتي تمثل اعتماداً دولياً للمستويات الإدارية، وهذا على صعيد إدارة الجامعة وكذلك إدارة الكليات، ففي الوقت الذي تسعى فيه إدارة الجامعات المصرية الأخرى وكلياتها

(١) حاصل على شهادة استشاري إدارة المنظمات التعليمية وفقاً للمواصفة ٢١٠٠١ من المعهد الأمريكي للدراسات الاحترافية.

إلى الحصول على شهادات الأيزو الدولية سواء كانت ٩٠٠١ أو ٢١٠٠١، بل وحصلت عليها بالفعل، نجد أن كليات جامعة الأزهر لا تسعى لذلك الأمر، مما قد يشير إلى وجود مشكلة حقيقية جدية بالبحث والدراسة، حتى لا تتأخر الجامعة عن التقدم في هذا الإطار، هذا وتسعى كلية التربية بتفنها الأشراف إلى الحصول على الاعتماد البرامجي حاليًا شأنها شأن كثير من الكليات التي لم تحصل على الاعتماد البرامجي من الهيئة القومية للاعتماد وضمان الجودة، لذا فإن تطبيق الكلية لنظام إدارة المنظمات التعليمية وفقًا للمواصفة ٢١٠٠١ يسهم بصورة فاعلة في حصولها على الاعتماد البرامجي، ومن ثم الاعتماد المؤسسي، لهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**كيف يمكن تطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS؟**

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ١- ما فلسفة وأدبيات نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS؟
- ٢- ما واقع إدارة الجودة بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر 'دراسة وثائقية'؟
- ٣- ما الآلية المقترحة لتطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS؟

**أهداف الدراسة:**

استهدفت الدراسة ما يلي:

- ١- تقديم إطار نظري عن نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS؟
- ٢- رصد واقع إدارة الجودة بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر.
- ٣- تقديم آلية لتطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفنها الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS.

### أهمية الدراسة:

- تمثلت أهمية الدراسة في إيجاد نظام إداري دولي ذي جودة عالية قائم على المواصفة الدولية الأيزو ٢١٠٠١ الخاصة بالمؤسسات التعليمية والذي يضع الكلية في ركب اللاحق بكليات عدة من الجامعات المصرية حصلت على هذا الاعتراف الدولي (شهادة الأيزو)، ويحقق هذا النظام ما يلي:
- التركيز على التفاعل بين الكلية والأطراف المعنية وتلبية توقعاتهم وتجاوزها، وتعزيز رضاهم.
- تأهيل الكلية للحصول على الاعتراف الدولي (الأيزو) في إدارة المنظمات التعليمية.
- الإسهام في استكمال متطلبات الاعتماد الأكاديمي لبرامج الكلية التي يتم تأهيلها للاعتماد البرامجي.
- الإسهام في استكمال متطلبات الاعتماد المؤسسي للكلية.
- إعادة هيكلة العمل بوحدة ضمان الجودة بما يتوافق مع متطلبات تطبيق المواصفة ٢١٠٠١.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة في عرض مخطط بناء الوثائق والمستندات لتطبيق متطلبات المواصفة ٢٠١٨:٢١٠٠١ (فهم سياق المنظمة، ثم القيادة، والتخطيط، والدعم، والتشغيل، وتقييم الأداء، والتحسين) على إدارة نظام الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر، وتم استثناء البند ٨.٥.٣ من متطلب التشغيل وهو الملكية العائدة للأطراف المعنية الذي ينص على "يجب على المؤسسة التعليمية أن تمارس الرعاية بمتلكات تخص أي طرف مهتم عندما يكون تحت سيطرة أو مستخدم من قبل المؤسسة التعليمية" والذي يتحدد في إجراء إدارة ممتلكات الأطراف المهمة، وذلك لعدم انطباقه على الكلية، كذلك يقتصر تطبيق هذا النظام على نظام إدارة الجودة والذي ينعكس على جميع الإدارات والوحدات والأقسام بالكلية.

## مصطلحات الدراسة:

تمثلت مصطلحات الدراسة في:

## نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS:

تمثل المواصفة ISO 21001:2018 معيارًا لأنظمة إدارة المؤسسات التعليمية وتتفق جزئيًا مع المواصفة 2015: ISO 9001 لأنظمة إدارة الجودة، وتوفر المواصفة أداة إدارية مشتركة للمؤسسات التعليمية لتحسين العمليات وتلبية الاحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، ويساعد هذا المعيار مقدمي التعليم على مواءمة أنشطتهم بشكل فعال مع الرؤية والرسالة وتقديم تعليم أكثر فاعلية، وهو يفيد المتعلمين ويحسن العمليات، ويؤدي إلى مساهمة المعلمين وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة التي ستعمل على تحسين جودة النتائج. (Octavian, A.: 2017,17).

ويعرف نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS بأنه معيار لنظام إدارة هيكل عالٍ المستوى قائم بذاته يستهدف المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات تعليمية، ويركز على التفاعل بين المنظمة التعليمية والعاملين والمتعلمين الآخرين الذين يحددون المتطلبات عندما تسعى المنظمة نحو تعزيز رضا المتعلمين والمستفيدين الآخرين والعاملين من خلال التطبيق الفعال لنظام مراقبة الإدارة، بما في ذلك عمليات تحسين النظام (Smolk, George, : 2018).

وتعرف وثيقة المواصفة 2018:21001 نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS بأنه: أداة إدارية مشتركة للمنظمات التي تقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية متطلبات المتعلمين والمستفيدين الآخرين، وهو عبارة عن معيار نظام إدارة مستقل، متوافق مع ISO 9001، وهو يركز على أنظمة إدارة المنظمات التعليمية وكذلك تأثيرها على المتعلمين وغيرهم من الأطراف المعنية ذات الصلة (International Standard ISO 21001:2018:VI).

ويعرف الباحث نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS إجرائيًا بأنه: نظام إداري يختص بإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية يهتم ببناء نظام لإدارة الجودة له عدة بنود وكل بند له عدة متطلبات، هذه البنود تبدأ بفهم سياق المنظمة، ثم القيادة، والتخطيط، والدعم، والتشغيل، وتقييم الأداء، والتحسين، كل بند يلزمه وضع مخطط بناء الوثائق والمستندات تشتمل على مجموعة من الإجراءات لتطبيقه.

**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله التحليلي؛ باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، ولتعدد أساليب هذا المنهج؛ فقد استعانت الدراسة بأسلوب دراسة الحالة (Case Study)، والذي يستخدم كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، من خلال الفحص المتعمق والمفصل لكل ما هو مهم في تاريخ الحالة وتطورها، سواء كانت الحالة لفرد، أو أسرة أو جماعة، أو مؤسسة (دويدار، ١٩٩٩: ٩٩) وهذا ما يُمكن من التفسير والتحليل والاستنتاج والفحص المتعمق لرصد واقع إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS، ومن ثم التوصل إلى آلية مقترحة لتطبيق المواصفة في إدارة الجودة بالكلية.

**الدراسات السابقة:**

فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت جوانب مختلفة في المواصفة ٢١٠٠١، ونظرًا لحدائثة صدور المواصفة، نجد أن الدراسات السابقة سواء كانت الأجنبية وبالتالي العربية بدأت منذ عام ٢٠١٩، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث: **أولاً: الدراسات العربية:**

- دراسة حافظ، عبد الناصر علك، وإبراهيم، حنان مازن (٢٠١٩) بعنوان: تحقيق جودة الخدمة التعليمية بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001: 2018 دراسة حالة الجامعة التكنولوجية - قسم هندسة كهروميكانيك - فرع الطاقة:

استعرض البحث آلية تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001: 2018 في فرع الطاقة الخاص بقسم الهندسة الكهروميكانيكية - الجامعة التكنولوجية لتحقيق جودة الخدمة التعليمية لتهيئة الفرع للحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة ISO 21001: 2018، وتم الاعتماد على قوائم الفحص لهذه المواصفة، ومن خلال المعايضة الميدانية وإجراء المقابلات والاطلاع على السجلات والوثائق الخاصة بالقسم تم تجميع البيانات اللازمة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها: تبني القيادات العليا لممارسة الجودة واستعدادها لتطبيق متطلبات المواصفة، وامتلاك الجامعة بنية أساسية تؤهلها لتطبيق المواصفة، فضلاً عن وجود تداخل في عملية التخطيط لنظام إدارة الجودة.

- دراسة مقيح، صبري، ومقبطع، حمزة (٢٠٢٠) بعنوان: تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ضمن المعايير الدولية الايزو ٢١٠٠١، -دراسة حالة جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة: استهدفت الدراسة تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ايزو ٢١٠٠١ في جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة، من خلال دراسة مدى تطبيق متطلبات هذا النظام. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة واستمارة التقييم الذاتي كمصدر أولي لجمع البيانات وتحليل نقاط القوة والضعف، حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة البالغ ٨٤ فرداً، والمقابلة الشخصية كأداة ثانوية لاختبار فرضيات الدراسة، والاستعانة بالطرق الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتفسير النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة المؤسسات التعليمية أيزو ٢١٠٠١ بجامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة متوسطة بنسبة ٣٦,٥٦%، مما يستوجب على الجامعة تحسين هذه النسبة أكثر للتوافق أكثر مع المتطلبات المعيارية العالمية.
- دراسة مهدي، نداء وجبار، مصطفى (٢٠٢١) دراسة بعنوان: قياس فجوة تطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقاً للمواصفة ISO ٢١٠٠١:٢٠١٨ دراسة حالة في الكلية التقنية الصحية والطبية:

استهدفت الدراسة قياس الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة (ISO ٢١٠٠١:٢٠١٨) في الكلية التقنية الصحية والطبية، إذ تنطلق الدراسة من أن هناك مشكلات عديدة تواجه النظام التعليمي بما لا يوفر للمتعلمين والمستفيدين الدعم المناسب لتحقيق جودة مخرجات التعليم، وقد عبر عنها بتساؤلات عديدة أهمها، ما مدى اهتمام الكلية بالبحوث بتطبيق متطلبات المواصفة (ISO ٢١٠٠١:٢٠١٨)؟ وما الفجوة بين واقع نظام إدارة الكلية ومتطلبات المواصفة المذكورة؟ واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعتمد المعيشة الميدانية والملاحظة والمناقشة، كما استعملت قوائم الفحص checklist بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات، واستعملت عدد من الأدوات الإحصائية لقياس الفجوة وتحليلها، وقد أظهرت النتائج أن فجوة تطبيق المواصفة (ISO ٢١٠٠١:٢٠١٨) في الكلية التقنية الصحية والطبية تبلغ ٧٦.٥%.

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

– دراسة (Katelinen Mirian Rivera Paipay,2019) بعنوان: معيار ISO 21001: 2018 – الملحق المعياري وتأثيره على طلاب التعليم العالي في ليمّا.

استهدفت الدراسة تحديد تأثير المواصفة ISO 21001: 2018 على طلاب برنامج التعليم قبل المدرسي بالتعليم العالي في ليمّا، وتحليل قضايا جودة التعليم، حيث إن الأنظمة التعليمية تقوم بتحليل الخدمة التي تقدمها لجمهورها المستهدف(الطلاب)، كما تعمل المؤسسات التي تقدم الخدمات التعليمية على موازنة أنظمة إدارة الجودة الخاصة بها وفقًا للوائح التي تضمن جودة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الأثر بين المتغيرات، وتكونت العينة من ١٥٠ طالبًا من الفصل الدراسي الأخير من برنامج التعليم قبل المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيرًا إيجابيًا للتطبيق هذه المواصفة على الطلاب.

– دراسة (Bretaña,R.& Azcuy, F. &González, R. (2020) بعنوان: تطبيق معيار ISO 21001: 2018 لتحقيق جودة برامج الدراسات العليا

نشرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي المعيار ISO 21001 نظام إدارة المنظمات التعليمية عام ٢٠١٨ وافترضت هذه الدراسة أن تنفيذ هذا المعيار في التدريب الأكاديمي بعد التخرج سيسمح بتقديم خدمة تعليمية تتوافق باستمرار مع المتطلبات القانونية لإرضاء جميع الأطراف المهمة. وقد تم إثبات ذلك في منطمتين توفران برامج الماجستير والتخصص في التعليم بعد التخرج بمركز المواد الحيوية بجامعة هافانا، واستهدفت الدراسة تحليل متطلبات ISO 21001 لاستخدامه في المنظمات التي تقدم خدمات التدريب الأكاديمي بعد التخرج وخاصة برنامج الماجستير، وتم تنفيذ هذا المعيار لتقديم خدمة تعليمية أفضل بناءً على تقييم الدرجة التي يحصل عليها الطلاب وأسرهم وأساتذتهم وسوق العمل ومتطلبات المجتمع ككل. في ضوء ذلك فإن نظام إدارة المنظمات التعليمية يشمل جميع العمليات والأشخاص وأشكال العمل اللازمة لتحقيق خدمات ومنتجات تعليمية عالية الجودة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا المعيار على برامج الدراسات العليا الأكاديمية أتاح إدارة جودة

خدمات التدريب داخليًا لتلبية الاحتياجات وتوقعات جميع الأطراف المهتمة وتحقيق فئات اعتماد أعلى.

- دراسة (Abreu,R.& Saiz,V.& Lemus. K., 2020) بعنوان: إمكانية تطبيق NC- ISO 21001: 2019 في المؤسسات التعليمية الكوبية:

استهدفت الدراسة تحديد إمكانات تنفيذ ISO 21001:2019 بجامعة هافانا، ولهذا فقد تم إنشاء مجموعة بحثية من مركز دراسات التعليم العالي لتطوير نظام إدارة الجودة في الجامعة، والذي كان موجهاً نحو العمليات الرئيسية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أنه في كل من الأنشطة والعمليات الفرعية يمكن تحديد ضوابط لمراقبة الأداء وقياسه. يتوافق هذا المعيار مع الهيكل عالٍ المستوى لمعايير الإدارة حيث يتم فيه إنشاء تدفق المعلومات في المؤسسة التعليمية التي يتم فيها تحديد هذه الاحتياجات. إن هذا المعيار يولد الالتزام بأمن البيانات وحمايتها، ويسمح بتوفير الموارد والاستخدام الفعال لها، ويحسن المخاطر، ويزيد من قدرة الممارسات الإدارية المستدامة على الجذب والاحتفاظ برضا الموظفين، وتعزيز البيئة المهنية الأخلاقية، وتحسين تحفيز الموظفين، يضمن نزاهة عملية التحقيق بأكملها ونتائجها، كما أنها أداة لتحسين العمليات واتخاذ القرار.

- دراسة (Kayyali,& Khosla, 2021) بعنوان: العولمة والتدويل: ISO 21001 كمحفز ومفتاح رئيس لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

ظهرت العديد من هيئات الجودة في جميع دول العالم وهي تعمل وفق بروتوكولات متشابهة لضمان جودة المخرجات التعليمية، وتهدف هذه البروتوكولات إلى ضمان استفادة الخريجين مما درسه وتطبيقه في العمل مع التأكد من أن هذه المعلومات ملائمة ومتوافقة مع متطلبات سوق العمل. وقد ظهرت مصطلحات جديدة ومحددة توضح الاختلافات المتعلقة بالاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية، بما في ذلك الاعتماد البرامجي والمؤسسي والدولي والمحلي، وقد ظهر مفهوم جديد قدمته المنظمة الدولية للمعايير ISO، وهو: نظام إدارة الجودة الإدارية للمؤسسات التعليمية ISO 21001. وهي مواصفة مشابهة في عملها وهدفها للاعتماد المؤسسي المقدم من هيئات

ضمان الجودة التعليمية في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وجميع البلدان الأخرى في جميع أنحاء العالم.

- دراسة (Mundiri, & others (2021) بعنوان: تطبيق جامعة الحكمة الرشيدة للإدارة الإستراتيجية في ضوء ISO 21001: 2018

استهدفت الدراسة تحليل تنفيذ الإدارة الاستراتيجية القائمة على معيار الأيزو 21001-2018 في تحقيق حوكمة الجامعة الإسلامية العليا، واستخدم هذا البحث دراسة الحالة، وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية القائمة على ISO 21001:2018 تتم من خلال تخطيط الجودة ومراقبتها وتحسينها في خطط الجودة، حيث تقوم وحدة عمل مراقبة الجودة والأطراف المعنية بصياغة وإعداد خطط حوكمة التعليم العالي وفقاً لمعايير المواصفة في عملية مراقبة الجودة تضع الجامعة متطلبات وتوصيات للتصميم وتقييم الجودة وفي الوقت نفسه تقوم الجامعة بإجراء تحسين مستمر للجودة من خلال تقييمه في مرحلة تحسين الجودة، وتؤكد النتائج على أهمية التوجه النوعي الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي من أجل زيادة ثقة الجمهور وولاء العملاء.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة تطبيق المواصفة 21001 في المؤسسات التعليمية من حيث مدى توافر متطلبات التطبيق مثل دراسة حافظ وآخرون (2019)، وتشخيص واقع النظام في الجامعة كما في دراسة مقيمح ومقطيع (2020)، وقياس الفجوة للتطبيق كما في دراسة مهدي وجبار (2021)، وكذلك تأثير تطبيق هذه المواصفة على الطلاب في ليما في دراسة (Katelinen, 2019) وتطبيق المواصفة لتحقيق جودة برامج الدراسات العليا في دراسة (Bretaña, 2020) وإمكانية التطبيق في كوبا في دراسة (Abreu, 2020) واستخدام المواصفة في العولمة والتدويل وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في دراسة (Kayyali, 2021) وتطبيق الحوكمة الرشيدة للإدارة الاستراتيجية في ضوء هذه المواصفة في دراسة (Mundiri, 2021).

- استخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة مقيمح ومقيطع (٢٠٢٠) و Katelinen,(2019) ومنهج دراسة الحالة كما في دراسة مهدي وجبار (٢٠٢١).
- أكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق المواصفة ٢١٠٠١ لإدارة المنظمات التعليمية كما في دراسة حافظ وآخرون (٢٠١٩) و Bretaña(2020) و Mundiri,(2021) و Abreu,(2020) ووجود تأثيرًا إيجابيًا لتطبيق المواصفة على الطلاب مثل دراسة Katelinen,(2019).
- أشارت هذه الدراسات مثل Kayyali,(2021) إلى أن هذه المواصفة متشابهة في عملها وهدفها للاعتماد المؤسسي المقدم من هيئات ضمان الجودة التعليمية في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية.
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تقترح آلية لتطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهما الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS.
- استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوقوف على الأدب النظري لأنظمة الأيزو بصفة عامة، وكيفية تطبيقها في التعليم.

### خطوات السير في الدراسة:

سارت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى:** وفيها يتم تحديد الإطار العام للدراسة من حيث: مشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدود الدراسة، ومصطلحاتها، والمنهج المستخدم، وأهم الدراسات السابقة والتعليق عليها، وخطوات السير في الدراسة.
- الخطوة الثانية:** الإطار النظري ويشتمل على محورين الأول: نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS وفقًا للأيزو 21001:2018، والثاني: إدارة الجودة بكلية التربية بتفهما الأشراف جامعة الأزهر، وواقع تطبيق المواصفة ٢١٠٠١ في إدارة نظام الجودة بالكلية.
- الخطوة الثالثة:** آلية مقترحة لتطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهما الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية، ثم توصيات الدراسة.

**الإطار النظري:**

يتكون الإطار النظري من محورين رئيسيين الأول: نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS وفقاً ولأيزو 21001:2018، ويشتمل على فوائد تطبيق المؤسسة لنظام إدارة المنظمات التعليمية ومبادئ هذا النظام ومتطلبات المواصفة، ودائرة ديمينج، ونهج العملية، والتفكير المبني على المخاطر، والعمليات وإجراءات العمل، وقائمة العمليات والمقاييس والأدوات بالمواصفة، والثاني: إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر، وواقع تطبيق المواصفة 21001 في إدارة الجودة بالكلية، وفيما يلي توضيح ذلك:

**المحور الأول: نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS وفقاً لأيزو 21001:2018**

يعتبر الأيزو نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محددة لتحقيق الجودة في أنشطة المنظمة، ويجب على المنظمة الالتزام بها لتحقيق مستوى أداء وجودة عاليين، ويهدف نظام الأيزو إلى وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة، يشتمل على جميع الشروط والضوابط والمقاييس لتحقيق الجودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة الخدمة، وقد انتقلت معايير الأيزو إلى التعليم لتصبح ضامناً لجودة الخدمة التعليمية وأصبحت مطلباً لجميع المؤسسات التعليمية سواء بالتعليم الجامعي أو قبل الجامعي، فحصول المؤسسة على شهادة الأيزو يعني أن جميع أعمالها وإجراءاتها التي تؤدي إلى تقديم الخدمات للأطراف المعنية هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال، بالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة الخدمة النهائية مما يؤدي إلى تحسينها وتطويرها.

وتعتبر المواصفة ISO 21001:2018 نظام إداري متكامل يساهم في نجاح المؤسسة التعليمية وتطويرها وتحسين خطط عملها، وتشكل نظام إدارة عالٍ المستوى يستهدف المنظمات التعليمية، وتركز على التفاعل بين المنظمة التعليمية والموظفين أو الطلاب، فهم الذين يحددون المتطلبات، ويدعم هذا المعيار المؤسسات التي تساهم في تطوير المعرفة من خلال التدريس أو البحث ويهدف بشكل أساسي إلى تعزيز المتعلمين والمستفيدين الآخرين والموظفين من خلال التنفيذ الفعال لنظام إدارة المؤسسة التعليمية. بشكل عام يركز على تحسين النظام وضمان الامتثال لمتطلبات المتعلمين (Kayyali, M. &Khosla, A. :2021,72-73).

وقد نشرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) معيارًا لنظام إدارة المنظمات التعليمية ISO 21001: 2018 حددت فيه متطلباتها لتحقيق نظام إدارة الجودة الأكثر تطورًا من المواصفة ISO 9001: 2015 الأكثر استخدامًا وقامت إحدى الدراسات (Wibisono,2018) بمقارنة كل من المعايير بهاتين المواصفتين ودراسة أوجه التشابه والاختلاف بينهما لتقييم ما إذا كان المعيار الجديد أكثر ملاءمة للمنظمات التعليمية، وبعد التحليل النوعي والمقارنة بين المعيارين من حيث الاتساع والعمق والمصطلحات، وجدت أن كلا المعيارين يستخدم نفس الهيكل عال المستوى High Level Structure - HLS، وأن ISO 21001: 2018 أوسع وأعمق من ISO 9001: 2015 مع جمل أقل وذات مستوى، والمصطلحات المستخدمة في المعيار الجديد خاصة بالتعليم مثل: المتعلم، والمناهج الدراسية، والدورات، ونتائج التعلم، والتقييم، والدرجات، إلخ...، بالإضافة إلى ذلك، وتؤدي إلى مشاركة المرتبطين بالعملية التعليمية مشاركة نشطة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية يجب أن تكون أفضل حالًا عند تبني هذا المعيار الجديد (Wibisono, 2018).

#### أولاً: نظام إدارة الجودة QMS-Quality management system:

- لأهمية نظام إدارة الجودة QMS بالمنظمات بصفة عامة نجد أن معظم مواصفات الأيزو ركزت على تطويره، فهو الوسيلة التي يتحقق من خلالها الهدف النهائي للجودة في المنظمات، لذا فقد عرفته المواصفة (International Standard ISO 9000:2015:2) بأنه:
- نظام يتضمن الأنشطة التي من خلالها تحدد المنظمة أهدافها وتحدد العمليات والموارد المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة.
  - يدير العمليات المتفاعلة والموارد المطلوبة من أجل إضافة قيمة وتحقيق نتائج الأطراف المهمة ذات الصلة.
  - يمكن الإدارة العليا من تعظيم الاستفادة من استخدام الموارد مع الأخذ في الاعتبار الآثار طويلة وقصيرة الأجل لقراراتهم.
  - يوفر وسائل لتحديد الأفعال/التصرفات للتعامل مع الآثار المقصودة وغير المقصودة في تقديم المنتجات والخدمات.

لهذا يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة جودة وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار محتويًا على العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقًا لمتطلبات المواصفات الدولية، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في جميع أنحاء المنظمة كما حددتها المواصفة ٩٠٠١ في (International Standard ISO 9001:2015:2):

- أ- تحدد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة لهذه العمليات.
- ب- تحدد تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها.
- ج- تحدد وتطبق الخصائص والأساليب (شاملة الرصد والقياسات التي تتضمنها ومؤشرات الأداء) الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل والتحكم في تلك العمليات.
- د- تحديد الموارد المطلوبة والتأكد من توفرها.
- هـ- إسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات.
- و- تعريف المخاطر والفرص.
- ز- تقييم هذه العمليات وتطبيق أية تغييرات تحتاجها لضمان أن تلك العمليات تحقق النتائج المقصودة.
- ح- تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة.

#### ثانيًا: فوائد تطبيق المؤسسة لنظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS للمواصفة 21001:

لتطبيق المواصفة ٢١٠٠١ في المؤسسات التعليمية فوائد عدة تنعكس على العملية التعليمية بجميع جوانبها، فالجودة تبحث في جميع أركان العملية التعليمية، ومواصفات الأيزو قبل هذه المواصفة غالبًا ما كانت تركز على الجانب الإداري مثل المواصفة ٩٠٠١، إلا أن هذه المواصفة محل الدراسة جاءت لتهمم بالجانب التعليمي والكيفي هذا بجانب النظام الإداري، لذا فإن هذه المواصفة تسهم في نقل النظام التعليمي من المحلية إلى العالمية والاعتراف الدولي به وهو ما تسعى جميع أنظمة التعليم إليه ويلاحظ ذلك في التصنيفات العالمية المختلفة، وتتمثل الفوائد المحتملة لتطبيق المؤسسة لنظام إدارة المنظمات التعليمية للمواصفة 21001 وفقًا لما جاء ب (International Standard ISO 21001:2018:VI) فيما يلي:

- ١- تحسين مواومة الأهداف والأنشطة مع سياسة المؤسسة (بما في ذلك الرؤية والرسالة).
- ٢- تعزيز المسؤولية الاجتماعية عن طريق توفير تعليم جيد شامل ومنصف للجميع.
- ٣- المزيد من التعلم الفردي والاستجابة الفعالة لجميع المتعلمين وخاصة ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، والمتعلمين عن بعد، ومزيد من فرص التعلم مدى الحياة.
- ٤- اتساق العمليات وأدوات التقييم لتحقيق وزيادة الفعالية والكفاءة.
- ٥- زيادة مصداقية المؤسسة.
- ٦- وسيلة تمكن المؤسسات التعليمية من إظهار التزامها بممارسات الإدارة التعليمية الفعالة.
- ٧- ثقافة للتحسين التنظيمي.
- ٨- مواومة المعايير الإقليمية والوطنية والعامة والخاصة وغيرها من المعايير ضمن الإطار الدولي.
- ٩- توسيع مشاركة الأطراف المهمة.
- ١٠- تحفيز التميز والابتكار.

مما سبق يتضح أن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة المنظمات التعليمية له فوائد متعددة تنعكس على الخريجين وعلى أعضاء هيئة التدريس والإداريين وعلى انضباط النظام الإداري بالكلية ورفع مصداقية المؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى تحسين السمعة الأكاديمية للكلية وينعكس أيضًا على تصنيف الجامعة وترتيبها في التصنيفات الدولية المختلفة، ولا شك أن تطبيق الأيزو ٢١٠٠١ في الكلية يسهم في ذلك وينقلها من المحلية إلى العالمية.

#### ثالثاً: مبادئ نظام إدارة المنظمات التعليمية:

يعتمد نظام إدارة المؤسسات التعليمية على عدد من المبادئ التي ينبغي الأخذ بها عند تبني النظام وقد وردت هذه المبادئ في المواصفة (International Standard ISO 21001:2018:7) كما يلي:

١. التركيز على المتعلمين والمستفيدين: الهدف الرئيس هو التركيز على متطلبات وتوقعات المتعلمين والمستفيدين.
٢. قيادة ذات نظرة ثاقبة: وهنا يتم التركيز على كل المتعلمين والمستفيدين في وضع وكتابة وتطبيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية.

٣. **إشراك العاملين:** من المهم للمؤسسات التعليمية أن يكون كل أفرادها كُفء و متمكنين ومشاركين في تقديم القيمة للمتعلمين والمستفيدين.
  ٤. **نهج العملية:** يركز نهج العملية على إدارة الأنشطة باعتبارها مترابطة لتحقيق النتائج المستهدفة وتحويل المدخلات إلى مخرجات.
  ٥. **التحسين:** وفيه يتم التركيز المستمر من قبل المؤسسات التعليمية على التحسين.
  ٦. **القرارات المستندة على الأدلة:** أي اهتمام القرارات بتحليل وتقييم البيانات المعلومات.
  ٧. **إدارة العلاقات:** توضح أهمية إدارة المؤسسة التعليمية للعلاقات مع الأطراف المعنية باعتبارهم عناصر مؤثرة على نجاح المؤسسة التعليمية بأكملها.
  ٨. **المسؤولية المجتمعية:** المؤسسة التعليمية مسؤولة عن تأثير أنشطتها وقرارتها على المجتمع والاقتصاد والبيئة.
  ٩. **الشفافية والعدالة:** لتحقيق جميع احتياجات المتعلمين الفردية، والخاصة اهتماماتهم، وقدراتهم، وخلفياتهم.
  ١٠. **السلوك الأخلاقي في التعليم:** حيث يرتبط بقدرة المؤسسة على إيجاد بيئة أخلاقية، وتجنب تضارب المصالح وتنفيذ الأنشطة التي تعود بالنفع على المجتمع.
  ١١. **حماية أمن وسرية المعلومات والبيانات** وهنا يجب على المؤسسة التعليمية أن تخلق بيئة تفاعل قوامها الاهتمام بسرية البيانات والمعلومات.
- مما سبق يتضح أن المنظمة الدولية للتقييس حرصت على وضع مبادئ توجيهية تتوافق مع محتوى المواصفة ومتطلباتها مما يشكل قاعدة أساسية لوضع السياسات والأهداف والخطط بالمؤسسة التعليمية مما يمكن من إنجاز المهام المطلوبة وبناء نظام إداري للجودة وتحسين الأداء والتميز المؤسسي، ويحقق متطلبات الأيزو ويسهم في الحصول عليها.

#### **رابعاً: متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO21001:2018**

إن جميع متطلبات المواصفة ISO21001 عامة وقابلة للتطبيق على أي منظمة تستخدم منهجاً دراسياً لدعم تطوير الكفاءة من خلال التدريس أو التعلم أو البحث، بغض النظر عن نوع أو حجم

المؤسسة، وتطبق هذه المواصفة على المؤسسات التي لا يتمثل نشاطها الأساسي في التعليم فقط، مثل أقسام التدريب المهني.

وتتضمن هذه المواصفة عشر متطلبات رئيسة يمكن تلخيصها فيما يلي (International Standard ISO 21001:2018, 1):

١- **المجال Scope:** تحدد المواصفة متطلبات نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية عندما تكون المؤسسة:

أ- بحاجة إلى إثبات قدرتها على دعم اكتساب وتطوير الكفاءة من خلال التدريس أو التعلم أو البحث.

ب- تهدف إلى تعزيز إرضاء المتعلمين والمستفيدين الآخرين والموظفين من خلال التطبيق الفاعل لنظام الإدارة التعليمية، بما في ذلك عمليات تحسين النظام وضمان التوافق مع متطلبات المتعلمين والمستفيدين الآخرين.

٢- **المراجع المعيارية:** لا توجد مراجع معيارية في هذا الوثيقة.

٣- **المصطلحات والتعريف:** تتضمن كافة التعاريف والمصطلحات الواردة في هذه المواصفة.

٤- **سياق المنظمة:** يتضمن (٤) متطلبات فرعية تختص بفهم تحديات البيئة التعليمية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة ومسئوليتها الاجتماعية وهدفها، ويعد السياق الإطار الذي يحدد شروط المجال لنظم إدارة الجودة للمؤسسة التعليمية، فتحديد سياق المؤسسة أمراً حاسماً ولا غنى عنه لفهم احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المهمة وينبغي أن يكون لدى المؤسسة عمليات وأدوات لتحديد وتحليل سياقها.

٥- **القيادة:** يتضمن (٣) متطلبات فرعية، تختص برسم السياسة التعليمية والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وإثبات قدرة الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية على القيادة والالتزام والمساءلة.

٦- **التخطيط:** يتضمن (٣) متطلبات فرعية تختص بمراعاة المخاطر والفرص سواء بالمؤسسة التعليمية أو الأطراف المهمة وتحديد كيفية التعامل مع هذه المخاطر.

٧- **الدعم:** يتضمن (٥) متطلبات فرعية تختص بجميع ما يتعلق بالموارد والكفاءة والدعم والتوعية والاتصال والمعلومات الموثقة من سجلات ووثائق.

٨- **التشغيل:** يتضمن (٧) متطلبات فرعية، تختص بالعمليات الداخلية والخارجية، ويبدأ بالتخطيط والمراقبة التشغيلية ومتطلبات المنتجات والخدمات التعليمية وما يتطلب من تواصل مع المتعلمين والمستفيدين لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومراجعتها، وما يستلزم ذلك من إجراء عمليات التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات التعليمية لضمان توافرها، فضلاً عن وضع ضوابط للمنتجات والخدمات المقدمة من خارج المؤسسة، ولكي يبدأ التشغيل الفعلي لابد من تقديم المنتجات والخدمات التعليمية والسيطرة عليها وضبط أي حالات قد تحدث في المخرجات التعليمية غير المطابقة.

٩- **تقييم الأداء:** يتضمن (٣) متطلبات فرعية، تختص بعمليات المراقبة والقياس والتحليل والتقييم وعمليات التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة للتأكد من التطابق مع متطلبات نظام إدارة الجودة للمؤسسة التعليمية.

١٠- **التحسين:** يتضمن (٣) متطلبات فرعية، تضمن إجراءات التحسين التصحيحية لحالات عدم المطابقة في نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية، فضلاً عن التحسين المستمر وفرص التحسين.

والمطلوبات السابقة إنما هي عرض مختصر لإلقاء الضوء عليها والذي سيتشكل بناء عليها بنود المواصفة من عمليات وإجراءات ومقاييس وأدوات وخطط ووثائق وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ وكذلك حفظ المعلومات الموثقة والاحتفاظ بها، وهو ما سيتم توضيحه في الآلية المقترحة لتطبيق المواصفة ٢١٠٠١ لإدارة الجودة بالكلية، ولكن قبل وضع هذه الآلية ينبغي إلقاء الضوء على بعض الجوانب في متطلبات المواصفة ليكون القارئ على خلفية بها وهي دائرة ديمينج، ونهج العملية، والتفكير المبني على المخاطر لكون هذه الجوانب مهمة وأساسية في تطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية وفيما يلي توضيح ذلك:

#### أ- دائرة ديمينج PDCA

دائرة ديمينج PDCA (خطط PLAN، نفذ DO، افحص CHECK، حسن ACT) هي نموذج للتحسين المستمر للعمليات والخدمات التعليمية، وهي أسلوب إداري طوره ديمينج كعملية مستمرة لتحسين الجودة يتكون من أربع مراحل يتم تطبيقه عند الرغبة في إجراء تغيير أو حل مشكلة

أو بدء عمل جديد، ثم تبدأ الدورة من جديد مع مجموعة جديدة من التحسينات المخطط لها بحيث يستمر العمل بشكل متطور ومحسن.

وقد صُممت متطلبات المواصفة ٢١٠٠١ على أساس استخدام دورة التحسين "دائرة ديمينج" لتحقيق أهدافها في بناء نظام إداري ذي جودة عالية وفق خطوات محددة، وهذه الخطوات كما تم توضيحها في هذه المواصفة تجمع بين التخطيط الدقيق والعمل على أجزاء صغيرة واستخدام التغذية الراجعة لتوحيد الأسلوب الأكثر فعالية، وهي كما أوضحها (العنبي، ١٤٤١: ٢٣):

**خطط P:** تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتسليم النتائج "ماذا تفعل" و "كيف تفعله" ينطوي على وضع الحدود، اتخاذ قرار بشأن معرفة البيانات المطلوبة وكيف سيتم جمعها وماذا تعني وهذه المرحلة تتطلب تحليل واختيار التحسينات البديلة وتشمل:

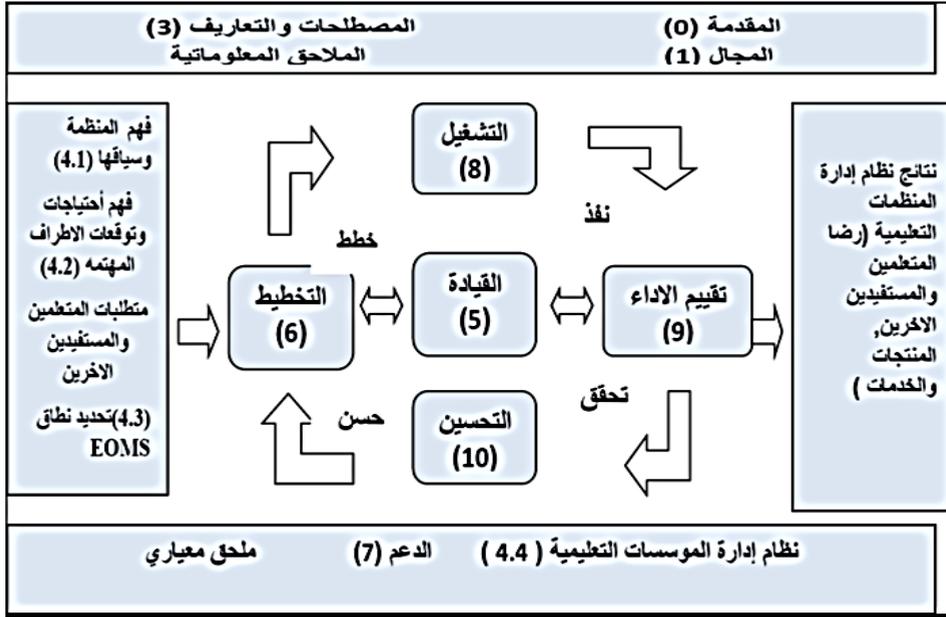
- المدخلات: الأهداف والمهام الرئيسية.
- الموارد: الإجراءات والخطوات الفنية التي تحول المهام إلى مخرجات.
- المخرجات: الخدمة، المنتج، والتي يجب أن تكون ذات جودة تحقق رغبة العميل.

**نفذD:** تنفيذ ومراقبة ما كان مخططاً.

**افحصC:** رصد وقياس العمليات والنتائج ومقارنتها بالسياسات والأهداف والمتطلبات وتسجيل النتائج.

**حسن (صح)A:** وضع البدائل الأكثر فاعلية كوضع قياسي للتشغيل ثم تبدأ الدورة من جديد مع مجموعة جديدة من التحسينات المخطط لها.

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق دورة التحسين (ديمينج) PDCA على نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وجميع عملياتها كما وردت في المواصفة Standard ISO International (21001:2018, IX):



شكل (١) دورة التحسين PDCA على نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وجميع عملياتها إن المقدمة والمجال والمصطلحات والتعاريف ثابتة في جميع المواصفات وأن بداية النظام المتطلب رقم (٤) سياق المنظمة، ويتضح من الشكل السابق آلية تطبيق دائرة ديمينج على متطلبات تطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية، حيث نجد أن **خطط** تقع في النطاق ما بين التخطيط والتشغيل، كذلك **نفاذ** تقع بين التشغيل وتقييم الأداء، و**تحقق** تقع بين تقييم الأداء والتحسين ثم **حسن** تقع في النهاية بعد التحسين، وفي القلب من ذلك كله القيادة التي تُفعل كل هذه المتطلبات ودائرة ديمينج وتضع السياسة العامة للنظام بما يضمن توافقه مع الأهداف والعمليات الاستراتيجية للمؤسسة.

ب- نهج العملية:

تتيح المواصفة ٢١٠٠١ استخدام نهج العملية مقترناً بدورة PDCA والتفكير المبني على المخاطر لمواءمة أو دمج نظام إدارة المؤسسات التعليمية مع متطلبات المواصفات القياسية الأخرى المتعلقة بنظام الإدارة، فنهج العملية أساس يقوم عليه نظام إدارة المؤسسات التعليمية، فالنظام يقوم

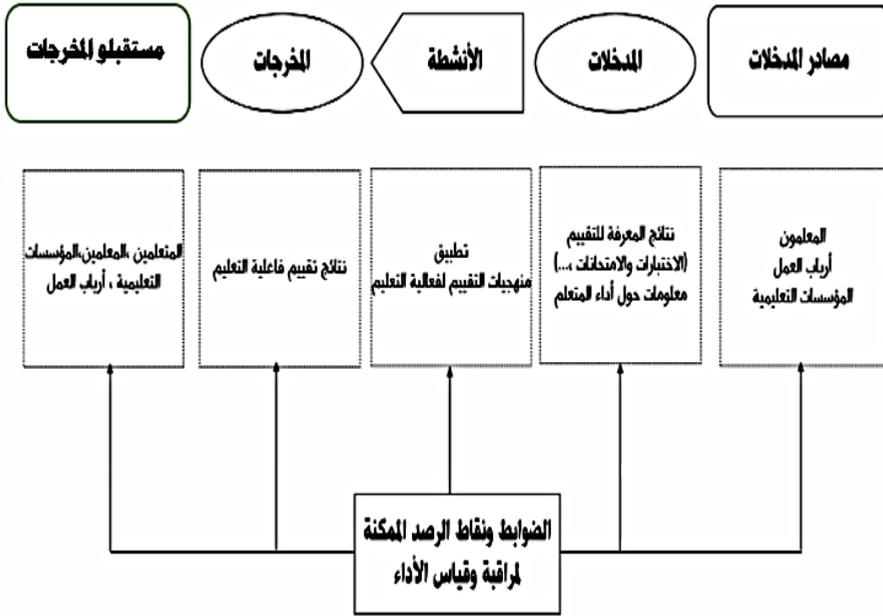
على عمليات رئيسية وأخرى فرعية، ولكل عملية عدة إجراءات لتنفيذها، وفيها يتم تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من العملية ثم دمجها في عمليات إدارة نظام المؤسسة التعليمية بعد تحديد المخاطر والفرص والخطط المتاحة لمعالجتها.

ويسهم الفهم لإدارة العمليات في الترابط بين العمليات كنظام متكامل وإضفاء الكفاءة والفاعلية للمؤسسة لتحقيق نتائجها المرجوة، ويتيح هذا النهج للمؤسسة مراقبة العلاقات الداخلية والاعتمادات المتبادلة بين عمليات النظام بحيث يتسنى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

#### فوائد تطبيق نهج العملية:

لنهج العملية عدة فوائد عند تطبيقه لبناء نظام إدارة المؤسسات التعليمية وهي تشمل (6, International Standard ISO 9000:2015):

- تعزيز القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية وعلى فرص التحسين.
  - مخرجات متوقعة ومطابقة من خلال نظام مكون من عمليات متوافقة.
  - تعظيم الأداء من خلال الإدارة الكفاء للعمليات والاستخدام الفعال وتخفيض المعوقات عبر الوظائف.
  - تمكن المنظمة من تقديم الثقة للأطراف المهتمة فيما يتعلق بتوافقها وفعاليتها وكفاءتها.
- ويوضح الشكل التالي كما ورد في المواصفة تخطيط لعملية واحدة وهي عملية تقييم الفعالية التعليمية:



شكل (٢) التمثيل التخطيطي لعناصر عملية واحدة (عملية تقييم الفعالية التعليمية)

(International Standard ISO 21001:2018, VII)

ويتضح من الشكل السابق تفاعل عناصر عملية تقييم الفعالية التعليمية ونقاط المراقبة وقياس الأداء التي تختلف لكل عملية حسب المخاطر ذات الصلة، والتي تبدأ بالمعلمين وأصحاب العمل والمؤسسات التعليمية كمصادر للمدخلات مروراً بالأنشطة وتنتهي بمستقبلي المخرجات، وهنا يجب أن تلبى جميع العمليات المتطلبات التنظيمية للمؤسسة وعملاتها، ويمكن مراقبة أداء جميع العمليات وقياسها عبر تحليل بيانات الأداء لتحديد مدى فاعلية العملية وما إذا كان هناك حاجة إلى إجراء أي خطوات تصحيحية أو تحسينية.

### ج- التفكير القائم على المخاطر:

تم استحداث مفهوم التفكير القائم على المخاطر بداية من المواصفة 9001:2015 (حيث كانت تسمى سابقاً الإجراء الوقائي)، لوجود مخاطر في جميع النظم، والعمليات والوظائف، والتفكير القائم على المخاطر جزء من نهج العملية إلا أن العمليات تختلف في مستوى المخاطر، وقد عرف

(العتيبي، ١٤٤١: ٢٧) التفكير القائم على المخاطر بأنه تطبيق نهج نظامي لدراسة المخاطر بحيث يمكن فهم المخاطر وإدارتها بأسلوب نظامي، كما عرفت الموصفة ٢١٠٠١ المخاطر في البند ٣,٩، بأن: المخاطر = تأثير اللاتيقين، فالتأثير انحراف عن المتوقع إيجابياً أو سلبياً، واللاتيقين حالة من نقص المعلومات فيما يتعلق بفهم أو معرفة حدث ما أو عواقبه أو احتمالية حدوثه Standard (International ISO 19011:2018, 4).

ويبدأ التفكير بمعالجة المخاطر وفقاً لهذه الموصفة من سياق المؤسسة الذي يتطلب إجراء معالجة المخاطر والفرص المرتبطة بعمليات نظام إدارة المؤسسات التعليمية، والقيادة التي عليها تعزيز الوعي وتحديد ومعالجة المخاطر والفرص، والتخطيط بتحديد المخاطر والفرص المتعلقة بأداء النظام وإجراءات معالجتها، وتقييم الأداء برصد وقياس وتحليل وتقييم الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص، وفي النهاية التحسين بتصحيح أو منع أو تقليل الأثار غير المرغوب فيها، ثم تحديث هذه المخاطر والفرص لتحسين نظام إدارة المؤسسة.

وتكمن مصادر الخطر في المؤسسة في كل عملية وتحدث الحالات غير المرغوبة فيها عندما لا تؤدي العملية النشاط كما هو مخطط له وتتباين شدة الضرر على نوع العملية ومدى أهميتها، وقد حدد (العتيبي، ١٤٤١: ٢٩) خطوات التفكير القائم على المخاطر في بناء نظام وعمليات إدارة المؤسسات التعليمية كما يلي:

- ١- حدد المخاطر: يعتمد ذلك على سياق المؤسسة.
- ٢- حلل المخاطر: من خلال تدوين الأسئلة التالية:
  - ما هو مقبول؟
  - ما هو غير مقبول؟
  - ما هي المزايا والعيوب الموجودة في العملية؟
- ٣- ضع خطة كيف يمكن مواجهة هذه المخاطر من خلال تدوين الأسئلة التالية:
  - كيف يمكن تجنب أو القضاء على المخاطر؟
  - كيف يمكن التخفيف من المخاطر؟

٤- نفذ الخطة أو الإجراءات التي تم اعتمادها

٥- تحقق من فعالية الإجراءات، هل تعمل بشكل صحيح؟

٦- استعد من التجربة وقم بالتحسين المستمر.

مما سبق يتضح أهمية وجود التفكير المبني على المخاطر بالمؤسسة التعليمية والذي يعتبر من الجوانب المهمة في تطبيق المواصفة ٢١٠٠١؛ فالمؤسسة التي تدير المخاطر بفاعلية تستطيع حماية نفسها والاستمرار في تنمية أعمالها، كذلك يمكن استخدام التفكير القائم على المخاطر في تحديد الفرص التي ستنبعها المؤسسة شريطة الاختيار الصحيح للفرص.

#### د- العمليات وإجراءات العمل:

نظرًا لأهمية مفهوم العملية والاعتماد الأساسي عليها في بناء نظام إدارة المؤسسات التعليمية فإنه يمكن تعريف العملية بأنها مجموعة من أنشطة العمل المترابطة التي تحويل المدخلات إلى مخرجات، أما الإجراء: فهو طريقة محددة لتنفيذ نشاط أو عملية (الاشين، ٢٠٢٠: ٧٢).

فالعملية تشير إلى سلسلة من الإجراءات دون وضع ترتيبًا لها، ويستلزم تنفيذ العمليات والإجراءات تعليمات عمل وهي وثائق يتم من خلالها وصف وتحديد الأنشطة المطلوب تنفيذها بصورة أكثر تفصيلاً، ومن ذلك يتضح أن العملية هي ما يجب القيام به، ولماذا؟ وهي تبدأ بمعلومات موثقة، والإجراء يحدد كيفية إجراء العملية بتفاصيل دقيقة أساسية، وتعليمات العمل توضح كيفية تنفيذ الإجراء. والعملية بها عدد من الإجراءات، والإجراءات يكون ضمنها نماذج عمل يخرج منه تعليمات عمل أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لبعض المهام المنفذة ضمن النشاط أو العملية.

#### أنواع الإجراءات:

يتضمن إجراء العمل عدة محتويات تشمل (مؤسسة التقنية للحلول الإدارية المتكاملة وأنظمة الجودة، ٢٠٢٢: ١٢):

- ١- إجراءات عامة: غالبًا تكون نسخ جاهزة لدى المستشار أو تقوم المؤسسة بشرائها، وتؤدي إلى العمليات العامة: مثل (عملية سياق المنظمة - عملية الأطراف المهمة- الموارد البشرية- التدريب- المعلومات الموثقة- التدقيق الداخلي- مراجعة الإدارة- أهداف المؤسسة التعليمية- عملية إدارة المخاطر والفرص).

٢- إجراءات شبه عامة: تكون نسخ جاهزة لدى المستشار، ولكن قد تحتاج بعض التعديلات، وتؤدي إلى العمليات شبه العامة مثل (المشتريات- الصيانة -النظافة - معايرة أجهزة القياس).

٣- إجراءات خاصة بالمؤسسة التعليمية: يتم استنباطها من خلال تحليل العمليات، وتؤدي إلى العمليات الخاصة.

#### محتويات إجراء العمل:

يحتوي إجراء العمل على: الهدف، مجال التطبيق، المسؤولية، التعريفات، النماذج المستخدمة، الإجراءات (الفرعية)، قياس أداء العملية، الوثائق المرجعية، مخطط انسياب العملية Flow Chart. وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين العمليات والإجراءات:

#### جدول (١) يبين الفرق بين العمليات والإجراءات

العمليات	الإجراءات
تتم بدافع تحقيق نتيجة منشودة	تتم بدافع إنجاز المهمة
العمليات تشغل	الإجراءات تنفذ
عبارة عن مراحل ينجزها أشخاص مختلفون، لهم نفس الأهداف، بغض النظر عن أقسامهم.	عبارة عن خطوات ينجزها أشخاص مختلفون، في أقسام مختلفة، وأهدافهم مختلفة.
متواصلة بشكل انسيابي وصولاً للنهاية	متقطعة
تركز على إرضاء الأطراف المعنية	تركز على الالتزام بالقواعد
تحول المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد	تحدد تسلسل خطوات تنفيذ مهمة معينة
تعالج المعلومات بواسطة إجراء	قد تستخدم الإجراءات لمعالجة المعلومات
العمليات ديناميكية (حيوية)	الإجراءات استاتيكية (ساكنة)
تتسبب في حدوث أشياء (أمر)	تدفع الأشخاص لاتخاذ قرارات وتدابير

(العتيبي، ١٤٤١: ١٧٣)

يتضح من جدول (١) أن العمليات أشمل وأعم من الإجراءات، والإجراءات تأخذ المنحى التنفيذي وهي أكثر تفصيلاً وجزء من العمليات، والعملية تتسم بالمرونة منذ البداية وحتى النهاية، بينما

الإجراءات تحدد بخطوات متسلسلة وتبنى على بعضها، أي لا تسبق خطوة منها الخطوة السابقة عليها.

#### هـ- قائمة العمليات والمقاييس والأدوات بالمواصفة ٢١٠٠١:

لأن المواصفة ٢١٠٠١ مخصصة لإدارة المؤسسات التعليمية فقد اهتمت بوضع قائمة بالعمليات والمقاييس والأدوات التي تسهل تطبيق هذه المواصفة، وضمنتها في ملحقها المعلوماتي علماً بأن هذه القائمة استرشادية قد يتم التعديل عليها وفقاً لحاجة المؤسسة ولرؤية المستشار وفريق العمل المكلف ببناء نظام إدارة المؤسسات التعليمية بها ومن هذه العمليات والمقاييس والأدوات ما يلي:

## جدول (٢) يبين العمليات والمقاييس والأدوات بالموافقة ٢١٠٠١

الأدوات هـ ٣	المقاييس هـ ٢	العمليات هـ ١
تحليل التكاليف استطلاعات الرضا خطط الاقتراح أنظمة الشكاوى تقييم الأثر-تحليل الاحتياجات-تحليل البيانات الإحصائية- مجموعات التركيز- تقييم ذاتي-تقييم الأقران-مجالس ولجان لتحليل الأداء-تحليل سوات-العصف الذهني-منهجيات الجودة مثل TQM أو KAIZEN	رضا المتعلم -حضور المتعلمين-إرضاء المستفيدين الآخرين- معدل التخرج (كنسبة مئوية من القبول الأصلي) معدل التوظيف في فترات محددة بعد التخرج المستوى العام لتأهيل الموظفين-نشر البحوث عدد ساعات التطوير المهني المستمر-النسبة المئوية للبرامج المعتمدة عدد الشكاوى-معدل النجاح في التقييم درجة تحقيق مخرجات التعلم	توفير الموارد الكافية - توظيف واختيار وتسجيل المتقدمين - إدارة وصيانة البنية التحتية التعليمية الضرورية - جدولة الدورات وتصميمها وإدارتها وتقييمها - تقييم أداء الموظفين - تقييم أداء المتعلمين - الاتصالات الداخلية والخارجية-الإجراءات التصحيحية والوقائية - تعيين الموظفين-التطوير المهني المستمر للموظفين-مراجعة الإدارة - الامتثال للأمن والصحة والسلامة-نشر المواد التعليمية - المطابقة لمتطلبات الاعتماد -إبلاغ الأطراف ذات الصلة بالتغيرات في السياسة أو الاستراتيجية أو التعليمات-الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة - إصدار وضمأن الاعتراف بالتعليم الذي تم التوصل إليه والحصول عليه كمعلومات موثقة. الرد على التعليقات والاستفسارات والشكاوى من الأطراف المهتمة - دعم المتعلم وأنظمة التوجيه - دعاوى الشكاوى - جمع المعلومات وتحليلها وتتضمن (التركيبة السكانية للمتعلم - المشاركة في الدورات التدريبية والاحتفاظ والانتهاء، وجهة المتعلمين بعد الدراسات، رضا المتعلم، أداء المتعلم، نشر معلومات الدورة).

(International Standard ISO 21001:2018, 56-58)

يتضح مما سبق أنه تم عرض نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS وفقاً للأيزو 21001:2018 الذي تناول: نظام إدارة الجودة QMS ، وفوائد تطبيق المؤسسة لنظام إدارة المنظمات التعليمية، ومبادئ نظام إدارة المنظمات التعليمية، ومتطلبات الموافقة متضمنة المتطلبات الخاصة بهذه الموافقة التي تم الاعتماد عليها في بناء آلية لتطوير نظام إدارة الجودة بالكلية وهي (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين)، ولأهمية بعض العناصر في تطبيق الموافقة فقد تم عرض دائرة ديمينج PDCA ونهج العملية وفوائد تطبيقها، والتفكير القائم على المخاطر، والعمليات وإجراءات العمل، ثم قائمة العمليات والمقاييس

والأدوات كما وردت بالمواصفة لكونها أساسية عند تطبيق المواصفة، ويمثل ذلك أساسًا نظريًا على درجة كبيرة من الأهمية وقد تم الاستفادة منه عند وضع آلية لتطوير نظام إدارة الجودة بالكلية.

### المحور الثاني: إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر:

أنشئت كلية التربية بتفهننا الأشراف بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٠ بتاريخ ١٨/٥/١٩٩٥م، وقرار شيخ الأزهر رقم ١٢ بتاريخ ٣١/١٢/١٩٩٦م، وحاليًا تطبق الكلية اللائحة الداخلية المطورة لبرامج قطاع كليات التربية لمرحلة الإجازة العالية والتي بدأ تطبيقها على طلاب الفرقة الأولى بداية من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢١م (اللائحة الداخلية المطورة لقطاع كليات التربية بجامعة الأزهر، ٢٠٢١).

### رؤية الكلية:

تتطلع الكلية إلى تحقيق الريادة والتميز والقدرة التنافسية في التعليم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية من خلال إعداد خريج يتنافس على المستويات كافة المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء عالمية الأزهر الشريف ورسالته (التقرير السنوي لوحدة ضمان الجودة، ٢٠٢٢: ١).

### رسالة الكلية

تعمل الكلية على إعداد معلمين وأخصائيين مبدعين ومتميزين أكاديميًا ومهنيًا قادرين على المنافسة في سوق العمل محليًا وإقليميًا وعالميًا من خلال بيئة تعليمية تكنولوجية متطورة في مجال التعليم والتعلم تحقق الفاعلية التعليمية المستمرة وتطوير البحث العلمي بما يساهم في خدمة المجتمع وتطويره من خلال برامج معتمدة في إطار عالمية رسالة جامعة الأزهر (التقرير السنوي لوحدة ضمان الجودة، ٢٠٢٢: ١).

### الأقسام العلمية:

تتكون الكلية من الأقسام العلمية التالية:

أولاً: قسم المناهج وطرق التدريس، ويشرف على البرامج التالية:

١- إعداد معلم الدراسات الإسلامية.

٢- إعداد معلم اللغة العربية.

٣- إعداد معلم التاريخ.

٤- إعداد معلم الجغرافيا.

٥- إعداد معلم اللغة الانجليزية.

٦- إعداد معلم اللغة الفرنسية.

ثانياً: قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي، ويشرف على برنامج إعداد معلم/أخصائي علم النفس.

ثالثاً: قسم الصحة النفسية، ويشرف على برنامج إعداد معلم/أخصائي تربية خاصة.

رابعاً: قسم تكنولوجيا التعليم، ويشرف على برنامج إعداد معلم/أخصائي تكنولوجيا التعليم.

خامساً: قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، ويشرف على برنامج إعداد أخصائي اجتماعي.

سادساً: قسم أصول التربية.

سابعاً: قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة.

ثامناً: قسم التربية الإسلامية.

- ويتميز نظام الدراسة بكلية التربية بأنه نظري وعملي ومدة الدراسة للحصول على الدرجة الجامعية الأولى (٤) سنوات جامعية، وتسير الدراسة وفقاً لنظام الفصلين الدراسيين وينقسم العام الجامعي إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما (١٧) أسبوعاً منها (١٥) أسبوعاً للدراسة، وأسابيعان للامتحان.

- ويعد التدريب الميداني (التربية العملية) مكون أساسي من مكونات برنامج إعداد المعلم، وهو ما تنعكس دراسة المقررات التخصصية والتربوية والثقافية من خلاله.

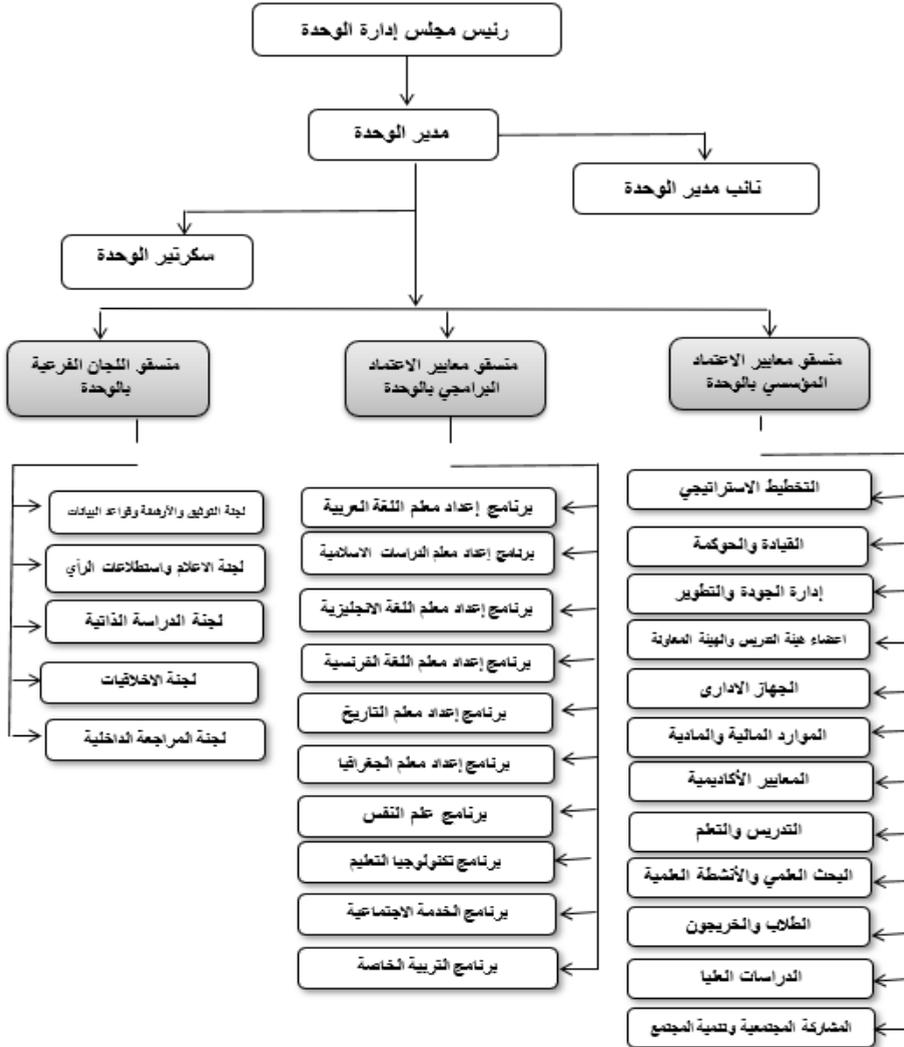
#### الهيكل التنظيمي للكلية:

يشكل الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة إطاراً للعمل تسير في ضوئه وتتحدد من خلاله المهام والمسؤوليات، ويسهم في فهم وتحليل عمليات المؤسسة وإجراءاتها، ولهذا قامت إدارة الكلية بالتوجيه للمتخصصين بها بوضع الهيكل التنظيمي لها، وفيما يلي مخطط هذا الهيكل:



### وحدة ضمان الجودة:

وحدة ضمان الجودة هي وحدة مستقلة علمياً تتبع عميد الكلية إدارياً ومركز ضمان الجودة بالجامعة فنياً، وتعد الوحدة الكيان التنظيمي المختص فنياً بإعداد استراتيجية الكلية لضمان التطوير المستمر والاعتماد الأكاديمي البرامجي والمؤسسي للكلية. وقد بدأت أعمال ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية بتفهما الأشراف منذ عام ٢٠١٦ م، حيث تكون أول تشكيل تنظيمي معتمد من نائب رئيس لشؤون الطلاب ومدير مركز ضمان الجودة الجامعة بتاريخ ٢٧ ديسمبر ٢٠٢٠ م (تقرير وحدة ضمان الجودة: ٢٠٢٢: ٢). وفيما يلي الهيكل التنظيمي لوحدة ضمان الجودة بالكلية:



شكل (٤) الهيكل التنظيمي لوحدة ضمان الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف

(التقرير السنوي لوحدة ضمان الجودة، ٢٠٢٢: ٢)

يبين الهيكل التنظيمي لوحدة ضمان الجودة والذي يتضح به برامج إعداد المعلم والإحصائي التي تقدمها الكلية من خلال أقسامها العلمية، كذلك يتضح من مخطط الهيكل مجموعة من اللجان

المشكلة بغرض تهيئة البرامج المختلفة للحصول على الاعتماد البرامجي ثم المؤسسي، ومنسقو اللجان الفرعية بالوحدة، ومنسقو معايير الاعتماد البرامجي للبرامج الكلية، ومنسقو معايير الاعتماد المؤسسي.

ولإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما واقع إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر "دراسة وثائقية"؟ يمكن بيان توضيح ذلك فيما يلي:

**واقع تطبيق المواصفة ٢١٠٠١ في إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر:**

من خلال معايشة الباحث وعمله عضو هيئة تدريس بكلية التربية بتفهننا الأشراف، وكونه مديرًا لوحدة ضمان الجودة بالكلية، ومن خلال فحص وثائق إدارة الجودة بالكلية، ومن خلال دراسة المواصفة ٢١٠٠١ ومتطلبات تطبيقها وقائمة الفحص الخاصة بمتطلبات المواصفة، وحصوله على شهادة معتمدة في هذه المواصفة تبين ما يلي:

- لا تمتلك الكلية معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقًا للمواصفة ٢١٠٠١.
- لا توجد سياسة موثقة خاصة بالكلية معتمدة من إدارة الجامعة توافق متطلبات المواصفة، إلا أنه توجد خطة استراتيجية للكلية كأحد متطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- لا يتم اتباع أسلوب نهج العمليات المقترن بدورة ديمينج PDCA.
- لا توجد بالكلية منهجية لإدارة المخاطر مبنية على التفكير القائم على المخاطر تتوافق مع متطلبات المواصفة، إلا أنه يوجد وحدة لإدارة الأزمات والكوارث.
- لا توجد لجنة للمراجعة الداخلية تقوم بالتدقيق الداخلي وفقًا لمتطلبات المواصفة، إلا أنه توجد لجنة للمراجعة الداخلية تنتمي إلى وحدة ضمان الجودة كأحد اللجان المشكلة للحصول على الاعتماد البرامجي من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

وبالرغم مما سبق إلا أنه يوجد ترابط وتكامل بين أنظمة الجودة القائمة في المؤسسات التعليمية التي ترتبط بالاعتماد الأكاديمي البرامجي والمؤسسي وأنظمة الأيزو التي تسعى أيضًا لرفع مستوى جودة العملية التعليمية خاصة المواصفة ٢١٠٠١ كونها تعمل على المواءمة بين النظم الحالية للجودة ونظام الأيزو في إدارة المنظمات التعليمية، لذا وبحسب رؤية الباحث أن هذه المواصفة

تحقق نسبة كبيرة من متطلبات الاعتماد الأكاديمي خاصة الاعتماد المؤسسي فهي متشابهة في طريقة عملها وهدفها معه، ولهذا يوجد تكامل بينها وبين نظام الجودة والاعتماد القائم بالكلية، مما يسهل تطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية بالكلية.

وللإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما الآلية المقترحة لتطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EMOS؟ يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

**آلية مقترحة لتطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية:**

تتكون الآلية المقترحة<sup>(١)</sup> لتطوير نظام إدارة الجودة بالكلية في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية من: إنشاء دليل الكلية "دليل الجودة"، ثم مخطط بناء الوثائق والمستندات لإدارة نظام الجودة بالكلية وفقاً للمواصفة 21001، والتي تتضمن (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، التشغيل، تقييم الأداء، التحسين) ثم مراحل تطبيق المواصفة، يليها إجراءات العمل لتطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بالكلية، والتي تشمل إجراء سياق المنظمة والأطراف المهتمة كنموذج للإجراءات.

**أولاً: إنشاء دليل كلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر وفقاً لـ ISO 21001:2018**

يتم إنشاء دليل الكلية (وقد يطلق عليه أحياناً دليل الجودة) وفقاً لبنود المواصفة مع الأخذ في الاعتبار مجال **Scope** العمل بالكلية والذي يختلف من مؤسسة تعليمية لأخرى حسب الخدمات والبرامج التعليمية التي يتم تقديمها، وهذا الدليل يمثل إطار وخطة عمل تدير عليها الكلية في سبيل الحصول على شهادة الأيزو 21001 ويتضمن هذا الدليل وفقاً لهذه المواصفة العناصر التالية:

١- سياسة الكلية.  
٢- مقدمة وتتكون من (مجال الدليل، مجال نظام إدارة الجودة، الاستثناءات، المصطلحات).

(١) تم تحكيم الآلية المقترحة من أساتذة متخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، وخبراء الجودة بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، ومستشاري الأيزو.

- ٣- ضبط دليل الكلية ويتكون من (الاعتمادات، وصف وتداخل العمليات).
- ٤- سياق الكلية ويتكون من (فهم سياق الكلية، فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة، تحديد مجال نظام إدارة الجودة للكلية، نظام إدارة الجودة للكلية وعملياته).
- ٥- القيادة والالتزام وتتكون من (التركيز على المتعلمين والمستفيدين، متطلبات إضافية لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، السياسة "سياسة الجودة"، تطوير السياسة، توصيل السياسة، الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات).
- ٦- التخطيط ويتضمن (إجراءات التعرف على المخاطر والفرص، أهداف المنظمة التعليمية والتخطيط لتحقيقها، التخطيط لإجراء تغييرات).
- ٧- الدعم ويتضمن (الموارد، الموارد البشرية، البنية التحتية، البيئة اللازمة لتشغيل العمليات التعليمية، رصد وقياس الموارد، المعرفة التنظيمية، الكفاءة، التوعية، الاتصالات، المعلومات الموثقة، الإنشاء والتحديث، ضبط المعلومات الموثقة).
- ٨- التشغيل ويشمل (التخطيط والرقابة التشغيلية، المتطلبات ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات، التواصل مع المستفيد، تحديد المتطلبات المتعلقة بالخدمات، مراجعة المتطلبات المتعلقة بالخدمات، التغييرات في المتطلبات ذات العلاقة بالخدمات، الاتصال مع المستفيد، التصميم والتطوير، ضبط العمليات والخدمات المقدمة من جهات خارجية، تقديم الخدمة، التمييز والتتبع، ضبط التغييرات، الإفراج عن الخدمات، التحكم في المخرجات غير المطابقة).
- ٩- تقييم الأداء ويشمل (المراقبة والقياس والتحليل والتقييم، رضا المستفيد، التحليل والتقييم، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة، مدخلات المراجعة، مخرجات المراجعة).
- ١٠- التحسين ويشمل (عدم المطابقة والإجراء التصحيحي، التحسين المستمر).

ثانيًا: مخطط بناء الوثائق والمستندات لإدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقًا لـ ISO 21001:2018

فيما يلي جدول يبين أرقام البنود الرئيسية والفرعية وعنوان البند، وما يطلبه البند وفقًا لما جاء في المواصفة، وتطبيق البند والتي يتم اقتراحها من خلال فهم وتحليل عنوان البند وما جاء في وصفه وشرحه بالمواصفة سواء (إجراء، سياسة، دليل، نموذج، خطة، هيكل تنظيمي، وصف وظيفي، ... أخرى) والجهة المسؤولة عن التطبيق في الكلية وهي أيضًا يتم اقتراحها بناء على تحديد المسؤوليات

وفقاً لما هو معمول به في الكلية وبعد الرجوع للتوصيف الوظيفي للعاملين بها، وكذلك المهام والمسؤوليات التي تختص بإدارات وأقسام ووحدات الكلية وهي بطبيعة الحال تشمل كل الجهات بالكلية، والمعلومات الموثقة سواء كانت حفظ Maintained<sup>(١)</sup> أم احتفاظ Retained<sup>(٢)</sup>، علماً بأن تطبيق البند قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى وكذلك من مستشار إلى آخر، وفيما يلي توضيح مخطط بناء الوثائق والمستندات المتعلقة بينود المواصفة:

### جدول (٣) مخطط بناء الوثائق والمستندات المتعلقة بسياق المنظمة

#### إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقاً لـ ISO 21001:2018

معلومات موثقة	المسؤولية	تطبيق البند	عنوان البند	رقم البند الفرعي	البند الرئيس ورقمه
					احتفاظ
	إدارة الكلية وحدة التخطيط الاستراتيجي فريق رضا المستفيد	إجراء سياق المنظمة والأطراف المهتمة	فهم المنظمة وسياقها فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	٤.١	سياق المنظمة (٤)
				٤.٢	
وثيقة مجال نظام الإدارة	إدارة الكلية (مجلس الكلية)	وثيقة مجال نظام الإدارة	تحديد مجال نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية	٤.٣	
	الاستشاري وفريق العمل من الكلية (يتضمن مجلس الكلية ووحدة الأيزو ووحدة التخطيط الاستراتيجي)	خطة إنشاء النظام وتحديد هيكل العمليات، وتحليل العمليات، وتحديد ارتباط العمليات.	نظام إدارة المؤسسات التعليمية	٤.٤	

#### يتضح من الجدول السابق:

أن تطبيق البند ٤.١ و البند ٤.٢ يحتاجان إلى إجراء سياق المنظمة والأطراف المعنية وهذا الإجراء يتطلب تحديد القضايا الداخلية والخارجية والتوجه الاستراتيجي التي قد يكون لها تأثير على

(١) Maintained (حفظ): هي معلومة موثقة محفوظة تم كتابتها وتم توثيقها وحفظها ولا يسمح بالتعديل عليها مثل

السياسة ودليل الإجراءات والتعليمات.

(٢) Retained (احتفاظ): هي معلومة موثقة يحتفظ بها تدخل في نموذج لتصبح بعد ذلك كسجل.

جودة الخدمات التي تقدمها الكلية، ويمكن أن تشمل القضايا الخارجية على قضايا اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية أو تنظيمية، بينما تشمل القضايا الداخلية على أداء الكلية والموارد المادية والبشرية وقضايا تشغيلية وعوامل إدارة المؤسسة مثل قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات أو الهيكل التنظيمي، كما أن تحديد الأطراف المعنية في سياق المؤسسة يسهم في تحديد النتائج التي يجب تقديمها لهم للحفاظ على نجاح المؤسسة.

في البند ٤.٣ تحديد مجال نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية والذي يترجم من خلال وثيقة توضح أهمية التزام المؤسسة بحدود النظام (المجال/النطاق) تشمل القضايا الداخلية والخارجية ومتطلبات الأطراف المعنية والخدمات المقدمة، كما تشمل الاستثناءات التي لن تطبق في المؤسسة وسبب الاستبعاد من التطبيق، وأن يكون هذا المجال في مكان يسمح للمدققين والأطراف المعنية من الاطلاع عليه كموقع الكلية مثلاً.

ويمثل البند ٤.٤ أهمية كبيرة حيث يوضح آلية ومتطلبات بناء النظام فيشمل خطة بناء النظام بما تحتويه من عمليات الإدارة والتخطيط مشتملاً على تقييم المخاطر وعمليات الدعم، ويستخدم هذا البند نهج العملية من تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من هذه العمليات والتفاعل بينها، وكذلك مراقبة تنفيذ أهداف وسياسة المؤسسة التعليمية.

## جدول (٤) مخطط بناء الوثائق والمستندات لمتطلب القيادة

## إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقاً لـ ISO 21001:2018

معلومات موثقة	المسؤولية	تطبيق البند	عنوان البند	رقم البند الفرعي	البند الرئيس ورقمه
				٥.١	القيادة (٥)
	مجلس الكلية	إجراء التزام قيادة الكلية	عام	٥.١.١	
	إدارة الكلية فريق رضا المستفيدين	إجراء التركيز على المتعلمين والمستفيدين الآخرين	التركيز على المتعلمين والمستفيدين الآخرين	٥.١.٢	
		إجراء المتطلبات الإضافية لذوي الاحتياجات الخاصة	متطلبات إضافية لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة	٥.١.٣	
	مجلس الكلية	وثيقة سياسة نظام الكلية	السياسة	٥.٢	
	مجلس الكلية وشؤون هيئة التدريس - وشؤون الموظفين	الهيكل التنظيمي الوصف الوظيفي قرارات التعيين	الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات	٥.٣	

يتضح من الجدول السابق:

يبدأ متطلب القيادة بإجراء التزام قيادة الكلية بنظام إدارة المؤسسات التعليمية بشكل صريح وواضح ومتابعة تنفيذ أنشطته وإجراءاته، وقد يتم ذلك من خلال التفويض لبعض السلطات والصلاحيات، فجميع المشاريع التي لا يتبناها القادة أو يدعمونها تنتهي بسوء التطبيق والفشل، ثم إجراء التركيز على المتعلمين والمستفيدين الآخرين من خلال تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم ومعالجة المخاطر والفرص لتلبية توقعاتهم من المؤسسة التعليمية، يأتي بعد ذلك البند ٥.١.٣ ويتطلب إجراء المتطلبات الإضافية لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تحديد الطرق التعليمية الخاصة بهم وتوفير الموارد والتدريب اللازم لهم والتواصل معهم أو مع ذويهم، ودعم معلمي هذه الفئات (يمكن

عمل إجراء لذوي الاحتياجات الخاصة يتضمن جميع الإجراءات الواردة في جميع المتطلبات)، يأتي بعد ذلك بند ٥.٢ إعداد وثيقة سياسة نظام الكلية وهي تمثل التوجه المعين للمؤسسة من قبل الإدارة وهي التزام تقطعه المؤسسة على نفسها شريطة أن تكون متوافقة مع السياسة العامة للمؤسسة، وهو ما يمكن تشبيهه بعلاقة الخطة الاستراتيجية للكلية بالخطة الاستراتيجية للجامعة، مع ضرورة نشر هذه السياسة بطرق متنوعة وتدريب الأعضاء على فهمها واستيعابها وتنفيذها، ويمكن إضافة هذه السياسة في دليل الكلية، ثم يأتي بعد ذلك في البند ٥.٣ إجراء تجهيز الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، وقرارات التعيين، وهنا يتم تحديد المهام والمسؤوليات واختيار الشخص المناسب لكل مهمة، حيث يؤدي ذلك إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورفع مستوى الأداء بها وسبباً في نجاح تطبيق المواصفة.

#### جدول (٥) مخطط بناء الوثائق والمستندات لمتطلب التخطيط

#### إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقاً لـ ISO 21001:2018

معلومات موثقة	المسؤولية	تطبيق البند	عنوان البند	رقم البند الفرعي	البند الرئيس ورقمه
التخطيط لنظام إدارة الجودة					
		فريق إدارة المخاطر	إجراء تحديد المخاطر والفرص والتعامل معها	٦.١	التخطيط (٦)
سجل متابعة تحقق الأهداف	أهداف الكلية	مجلس الكلية وحدة الأيزو الأقسام العلمية	إجراء أهداف الكلية البرامج	٦.٢	
		مجلس الكلية وحدة الأيزو وحدة التخطيط الاستراتيجي	إجراء إدارة التغيير	٦.٣	

### يتضح من الجدول السابق:

يتطلب البند ٦.١ إجراء تحديد المخاطر والفرص والتعامل معها وهو مسؤولية فريق إدارة المخاطر (وبه جميع ممثلي الإدارات والوحدات) ويتطلب الأخذ في الاعتبار القضايا الداخلية والخارجية واحتياجات الأطراف المعنية، وذلك على جميع مستويات المؤسسة والتخطيط الدقيق لتحقيق النتائج المرجوة وتعزيز الآثار المرغوبة وتقليل غير المرغوبة منها لتحقيق التحسين المستمر، ويتم ذلك بالكلية من خلال وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالإضافة إلى مجلس الكلية، ثم بعد ذلك إجراء أهداف الكلية (على أن تكون أهدافاً ذكية وكيفية تحقيقها في فترات زمنية محددة مع الرصد والمراقبة) والذي عادة ما يكون متضمناً بلائحة الكلية ويمكن تعديله من خلال مجلس الكلية، والبند ٦.٣ يتطلب إجراء إدارة التغيير، الذي ينفذ بصورة مخططة مشتملة على الغرض من التغييرات والعواقب المحتملة، والحفاظ على تكامل النظام، وتوفير الموارد، ومدى التأثير على المسؤوليات والصلاحيات، ومدى الاستعداد لتنفيذ التغيير. وإجراء إدارة التغيير هنا أفضل لكن يمكن وضعه ضمن إجراء التزام القيادة أو في إجراء التخطيط الاستراتيجي وأهداف الكلية والبرامج.

### جدول (٦) مخطط بناء الوثائق والمستندات لمتطلب الدعم

#### إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقاً لـ ISO 21001:2018

معلومات موثقة	المسؤولية	تطبيق البند	عنوان البند	رقم البند الفرعي	البند الرئيس ورقمه
				احتفاظ	حفظ
			الموارد	٧.١	الدعم (٧)
			عام	٧.١.١	
بيانات الموظفين	إدارة الكلية شؤون أعضاء هيئة التدريس التعيينات	إجراء الموارد البشرية	الموارد البشرية	٧.١.٢	
	الشؤون الفنية	إجراء التسهيلات وبيئة تشغيل العمليات	التسهيلات	٧.١.٣	
			بيئة تشغيل العمليات التعليمية	٧.١.٤	
الاحتفاظ بمعلومات المراقبة والقياس	أمناء المعامل	إجراء معايرة أجهزة القياس	رصد وقياس الموارد	٧.١.٥	

		الفريق المكلف بإدارة المعرفة التنظيمية	إجراء إدارة المعرفة التنظيمية به نموذجين الأول لمصادر المعرفة الداخلية والآخر لمصادر المعرفة الخارجية	المعرفة التنظيمية (المعلومات التي يتم استخدامها ومشاركتها لتحقيق أهداف الكلية)	٧.١.٦
		إدارة الكلية شؤون الطلاب- الأقسام العلمية	يتم مع إجراء ٥.١.٣	متطلبات إضافية لذوي الاحتياجات الخاصة	
سجلات دليل كفاءة الموظفين (استمارات تقويم الأداء)		إدارة الموارد البشرية	إجراء التدريب والكفاءة (يمكن دمجه مع إجراء إدارة الموارد البشرية بنسب (٧.١.٢)	الكفاءة	٧.٢
			إجراء التوعية (يمكن ضمه مع إجراء التدريب والكفاءة)	التوعية	٧.٣
سجل عملية الاتصال (الصادر والوارد)		إدارة الكلية العلاقات العامة	إجراء إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية	التواصل	٧.٤
		وحدة الأيزو	إجراء المعلومات الموثقة	المعلومات الموثقة	٧.٥
				عام	٧.٥.١
		إدارة الكلية وحدة الأيزو	إجراء إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة	الإنشاء والتحديث	٧.٥.٢
		وحدة الأيزو	إجراء إنشاء وتحديث والرقابة على المعلومات الموثقة	السيطرة على المعلومات الموثقة	٧.٥.٣

## يتضح من الجدول السابق:

يمثل البند ٧.١ الموارد الذي يتطلب من إدارة المنظمات التعليمية توفيرها سواء كانت مادية أم بشرية، وكذلك الموارد التعليمية وموارد البيانات والمعلومات، ويعد الإجراء الأول في البند ٧.١.٢ إجراء الموارد البشرية الذي يمثل أهم مورد في المؤسسة ويتطلب ذلك تحديد العدد الكافي ومستوى معرفي ومهاري يناسب المهام التي يكلفون بها والذي يستلزم تحديد ونشر معايير الاختيار، يأتي بعد ذلك البندين ٧.١.٣ و ٧.١.٤ ويتم تغطيتهم من خلال إجراء التسهيلات وبيئة تشغيل العمليات ويشمل ذلك البنية التحتية بكل ما تتضمنه من مبانٍ ومعدات كالأجهزة وبرامجها ومرافق الخدمات الخاصة بالأنشطة الطلابية والمعامل وغيرها، ويشمل ذلك الصيانة أيضًا، ويجب أن تهتم بيئة التشغيل بأن تكون بيئة العمل ملائمة من حيث التهوية والإضاءة وغيرها. وفي البند ٧.١.٥ يلزم إجراء معايرة أجهزة القياس الموجودة بالكلية من حيث تحديد نظام إدارة القياس ومعايير الفحص والمعايرة المتعارف عليها، ثم البند ٧.١.٦ ويلزم إجراء إدارة المعرفة التنظيمية وبه نموذجين الأول لمصادر المعرفة الداخلية من كتب جامعية مطبوعة أو رقمية والمكتبة، والآخر لمصادر المعرفة الخارجية مثل قواعد البيانات العالمية، مع الحفاظ على الملكية الفكرية في كل ما يرتبط بالمعرفة سواء داخلية أو خارجية. والبند ٧.٤ يتطلب إجراء إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية، التواصل الداخلي بين مستويات المؤسسة أفقيًا ورأسيًا، والتواصل الخارجي بين الأطراف المعنية بصورة مباشرة والمجموعات الأخرى المستهدفة، وإدارة هذا التواصل أهميته وأهدافه وكيفيته ولماذا هذا التواصل ومع من يتم وترتيباته. والبند ٧.٥ يتطلب إجراء المعلومات الموثقة كدليل على التزام المؤسسة وتنفيذ بنود المواصفة حيث توضح هذه المواصفة الوثائق الإلزامية والاختيارية ويمكن الرجوع إليها وتنفيذها، والبند ٧.٥.٢ يتطلب إجراء إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة؛ فالأمر لا يقتصر على الاحتفاظ بالوثائق فقط، بل تحديثها أيضًا، والبند ٧.٥.٣ يتطلب إجراء إنشاء وتحديث والرقابة على المعلومات الموثقة ويتطلب بجانب الإتاحة الحماية من التلف أو الفيروسات بالنسبة للبيانات الإلكترونية والتأمين والسرية ومنع الاستخدام غير الصحيح.

جدول (٧) مخطط بناء الوثائق والمستندات لمتطلب التشغيل  
لإدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقاً لـ ISO 21001:2018

معلومات موثقة	المسؤولية	تطبيق البند	عنوان البند	رقم البند	البند الرئيسي ورقمه	
				الفرعي		
احتفاظ	حفظ					
			التشغيل			
		إدارة الكلية وحدة التخطيط الاستراتيجي	إجراء تحديد المتطلبات الخاصة بمخرجات الكلية إجراء تحديد العمليات اللازمة لتأدية الخدمات التعليمية	التحكم والتخطيط التشغيلي المحدد للمنتجات والخدمات التعليمية	٨.١ و ٨.١.٢	التشغيل (٨)
			يتم مع إجراء ٥.١.٣	متطلبات إضافية لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة	٨.١.٣	
وثيقة النموذج		وحدة الأيزو فريق رضا المستفيدين	إجراء تحديد متطلبات الخدمات التعليمية وإيصالها (يمكن دمج هذا الإجراء مع بند ٤.٢ و ٥.١.٢ و ٩.١.٢)	تحديد متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية	٨.٢.١	
				إيصال متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية	٨.٢.٢	
			بمسمى إجراء تحديد متطلبات العمليات.	التغييرات في متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية	٨.٢.٣	
			تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية		٨.٣	
			عام		٨.٣.١	

				التخطيط للتصميم والتطوير	٨.٣.٢	
مدخلات التصميم والتطوير		إدارة الكلية وحدة الأيزو وحدة التخطيط الاستراتيجي	إجراء تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية	مدخلات التصميم والتطوير	٨.٣.٣	
نتائج مراجعات وأنشطة التحقق والصلاحية والمتطلبات الجديدة للخدمات				ضبط التصميم والتطوير	٨.٣.٤	
مخرجات التصميم والتطوير				مخرجات التصميم والتطوير	٨.٣.٤.٤	
				عام	٨.٤.١	
الأنشطة والإجراءات الناشئة عن التقييمات		وحدة الأيزو إدارة المشتريات	إجراء السيطرة على العمليات	نوع ومدى الضبط	٨.٤.٢	
			والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً	معلومات لمقدمي الخدمات الخارجيين	٨.٤.٣	
		جميع أفراد الكلية كلا فيما يخصه	إجراءات جميع العمليات المحورية وهي العمليات الرئيسية للمؤسسة التعليمية	عام	٨.٥.١.١	
قرارات القبول	معايير القبول	إدارة شؤون الطلاب	إجراء قبول المتعلمين (ويمكن دمج مع إجراء القبول والتسجيل	قبول المتعلمين	٨.٥.١.٢	

			نموذج القبول	معلومات القبول المسبق	٨.٥.١.٢.١
	إجراءات (التدريس، وتسهيل التعليم، والدعم الإداري للتعلم)	إدارة الكلية الأقسام العلمية	إجراء التدريس إجراء تسهيل التعليم إجراء الدعم الإداري للتعلم	تقديم المنتجات والخدمات التعليمية	٨.٥.١.٣
التقييم		وحدة الأيزو	إجراء التقييم الختامي	التقييم الختامي	٨.٥.١.٤
التقييم والتصنيف النهائي		الكنتروليات	إجراء الاعتراف بتقييم التعلم (يمكن دمجها مع إجراء الاختبارات)	الاعتراف بتقييم التعلم	٨.٥.١.٥
		إدارة الكلية الأقسام العلمية	يتم مع إجراء ٥.١.٣	متطلبات إضافية لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة	٨.٥.١.٦
		وحدة الأيزو	إجراء مراقبة وقياس تميز الخدمة التعليمية	التمييز والتتبع	٨.٥.٢
لا ينطبق على الكلية				الملكية العائدة للأطراف المهتمة	٨.٥.٣
		إدارة المخازن	إجراء المستودعات	الحفظ	٨.٥.٤
بيانات المتعلمين		شؤون الطلاب كنترول الحاسب	إجراء حماية بيانات المتعلمين	حماية وشفافية بيانات المتعلمين	٨.٥.٥
نتائج مراجعة التغييرات والمسؤولين عنها		وحدة الأيزو	يتم مراعاتها مع إجراءات تقديم الخدمة والعمليات	التحكم في التغييرات في المنتجات والخدمات التعليمية	٨.٥.٦

			المحورية إذا كانت التغييرات كبيرة يتم الإضافة مع بند ٦.٣ التخطيط للتغييرات		
دليل المطابقة معايير القبول		وحدة الأيزو	توضع مع كل إجراء من الإجراءات المحورية	إطلاق المنتجات والخدمات التعليمية	٨.٦
	حالات تقديم الخدمات التعليمية	وحدة الأيزو	إجراء ضبط المخرجات التعليمية غير المتطابقة	التحكم في المخرجات التعليمية غير المتطابقة	٨.٧

يتضح من الجدول السابق:

يركز متطلب التشغيل على العمليات تخطيطها وتطويرها وتوفير الموارد اللازمة لها ومن ثم تنفيذها يتطلب البند ٨.١ و ٨.١.٢ إجراء تحديد العمليات اللازمة لتأدية الخدمات التعليمية وإجراء تحديد المتطلبات الخاصة بمخرجات الكلية، ويستلزم ذلك تحديد المتطلبات الخاصة بالخدمات التعليمية ووضع معايير للعمليات وتحديد الموارد اللازمة لذلك وتنفيذ العمليات وفقاً للمعايير ثم حفظ المعلومات الموثقة بالقدر اللازم، وتحديد آليات الرقابة على ذلك. والبند ٨.٣ يتطلب إجراء تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية، وفيه يتم تحديد طبيعة ومدة أنشطة التصميم والتطوير ومراحل هذه التصميم ومسؤوليات المشاركين فيه والموارد اللازمة لذلك، علماً بأنه يجب أن تكون المدخلات كاملة لا لبس فيها، وغير متعارضة وموثقة. والبند ٨.٤.٢ يتطلب إجراء السيطرة على العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجياً (والذي يمكن تسميته إجراء المشتريات للمنتجات والخدمات التعليمية وتقييم الموردين) ويلزم الاهتمام بوجود عقد مبرم والاستعانة بطرف ثالث لإجراء عملية التدقيق الخارجي، ثم يأتي البندين ٨.٥.١ و ٨.٥.٢ بإجراءات جميع العمليات المحورية وهي العمليات الرئيسية للمؤسسة، والذي يتطلب توفر المعلومات الموثقة واستخدام الرصد والقياس المعتمد واستخدام البنية التحتية المناسبة لتشغيل العمليات والتحقق بشكل دوري كذلك إعادة التحقق واتخاذ

الإجراءات اللازمة لمنع الأخطاء البشرية، والبند ٨.٥.١.٣ ويتطلب إجراء التدريس بما يشمله من تنفيذ لعملية التدريس أو شروط التنفيذ الصحيح، وإجراء تسهيل التعليم، وإجراء الدعم الإداري للتعلم، والبند ٨.٥.١.٤ يتطلب إجراءات التقييم الختامي الذي قد يتم في نهاية تدريس الوحدات أو المقررات سواء كان فصلياً أم في نهاية العام الدراسي، والبند ٨.٥.٢ يتطلب إجراء مراقبة وقياس تميز الخدمة التعليمية ويتطلب ذلك تطبيق المراقبة والتميز للمتعلمين، والبرامج الدراسية، وأعضاء هيئة التدريس، والبند ٨.٥.٤ يتطلب إجراء المستودعات وتختلف حسب النشاط، فمثلاً المحافظة على أسئلة الاختبارات يتطلب التمييز مثل الفرقة والمادة والفصل الدراسي، ثم المعالجة وهي وضع الأسئلة وحتى اعتمادها ثم التسليم للكنترول وتصويرها وإعادة حفظها ثم توزيعها على الطلاب، يأتي بعد ذلك التخزين في مكان مناسب ثم الحماية والتأمين. والبند ٨.٥.٥ يتطلب إجراء حماية بيانات المتعلمين مثل: المعلومات الشخصية والطبية والسلوكية والحضور والتقييم وكذلك المعلومات المالية كدعم المتعلمين مثل ما تقدمه إدارة رعاية الطلاب. والبند ٨.٧ يتطلب إجراء ضبط المخرجات التعليمية غير المتطابقة، ولأنه من الإجراءات التصحيحية فإنه يمكن دمجها بالبند ١٠.١.

### جدول (٨) مخطط بناء الوثائق والمستندات لمنظومة تقييم الأداء

إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقاً لـ ISO 21001:2018

معلومات موثقة	المسؤولية	تطبيق البند	عنوان البند	رقم البند الفرعي	البند الرئيس ورقمه
دليل الرصد والقياس والتحليل والتقييم	وحدة الأيزو	إجراء مراقبة الجودة للخدمات التعليمية المقدمة. إجراء قياس أداء العمليات.	عام	٩.١.١	الأداء (٩)
التعامل مع الشكاوى والطعون	وحدة الأيزو فريق رضا المستفيدين	إجراء قياس رضا المستفيدين	رضا المتعلمين والمستفيدين الآخرين والموظفين	٩.١.٢	

نتائج مراجعة التغييرات والمسؤولين عنها	وحدة الأيزو فريق التحسين	إجراء التحليل والتقييم المستمر	التحليل والتقييم	٩.١.٣
تخطيط وتنفيذ ونتائج التدقيق والتقرير الختامي	وحدة الأيزو ولجنة التدقيق الداخلي	إجراء التدقيق الداخلي	التدقيق الداخلي	٩.٢
محاضر الاجتماعات والقرارات والتوصيات	إدارة الكلية وحدة الأيزو	إجراء مراجعة الإدارة	مراجعة الإدارة	٩.٣

## يتضح من الجدول السابق:

يهدف البند ٩.١ إلى تزويد أصحاب القرار برؤية واضحة حول أداء وفعالية النظام ومدى التقدم المنجز نحو الأهداف المنشودة وقد حددت المواصفة ما يجب رصده وقياسه في بنودها، ويجب أن يتضمن البند ٩.١.١ إجراء مراقبة الجودة للخدمات التعليمية المقدمة، وإجراء قياس أداء العمليات، وتطلب ذلك تحديد طرق الرصد والقياس والتحليل والتقييم حسب الاقتضاء لضمان صحة النتائج، ومتى يتوجب إجراء الرصد والقياس وتحليل النتائج، ثم البند ٩.١.٢ ويتطلب إجراء قياس رضا المستفيدين سواء متعلمين أم موظفين ثم معالجة الشكاوى التي وردت من أدوات القياس لهذه لفئات المختلفة، (ويمكن عمل إجراء للتعامل مع الشكاوى والطعون - ويمكن أن يكون جزءًا من عملية رضا المستفيدين، وبالنسبة للموظفين يمكن دمجها مع إجراء الموارد البشرية)، والبند ٩.١.٣ ويتطلب إجراء التحليل والتقييم والتحسين المستمر، وتقديم التغذية الراجعة للاستفادة منها في التحسين المستمر، ثم البند ٩.٢ ويتطلب إجراء التدقيق الداخلي، والتدقيق الداخلي أو المراجعة الداخلية تمثل أهمية كبيرة للجودة بصفة عامة إذ تعتبر تقييم لما تم من أعمال واقتراح طرق المعالجة حتى تتخطى المؤسسة حالات عدم المطابقة عند الزيارة الخارجية، والبند ٩.٣ ويتطلب إجراء مراجعة الإدارة ويتم بهدف استمرار فاعلية النظام في تحقيق الأهداف، ونتيجة لمراجعة الإدارة يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

## جدول (٩) مخطط بناء الوثائق والمستندات لمتطلب التحسين

## إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف وفقاً لـ ISO 21001:2018

معلومات موثقة	المسؤولية	تطبيق البند	عنوان البند	رقم البند الفرعي	البند الرئيس ورقمه
	وحدة الأيزو فريق التحسين	إجراء عمل الإجراءات التصحيحية	عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	١٠٠.١	التحسين (١٠)
	وحدة الأيزو فريق رضا المستفيدين	إجراء عمل التحسين المستمر	التحسين المستمر	١٠٠.٢	
	وحدة الأيزو فريق التحسين	إجراء فرص التحسين	فرص التحسين	١٠٠.٣	

## ينضح من الجدول السابق:

إن حالات عدم المطابقة تعني عدم استيفاء متطلب ما، وفي حالة حدوث ذلك فإن المؤسسة عليها القيام بالتصحيح المباشر ثم التقييم والتنفيذ ومراجعة ما تم تصحيحه، ويجب على المؤسسة أن تتفاعل مع حالات عدم المطابقة ومدى تأثيرها على النظام، فقد يكون تأثيراً بسيطاً أو كبيراً، وهنا يجب تحديد المسؤول عن إغلاق حالات عدم المطابقة وتوقيت تنفيذها، ويتطلب البند ١٠٠.١ إجراء عمل الإجراءات التصحيحية فقط، لأنه سبق عمل إجراء ضبط المخرجات التعليمية غير المتطابقة في بند ٨٠.٧، ثم يأتي بعد ذلك البندين ١٠٠.٢ و ١٠٠.٣ بإجراء عمل التحسين المستمر وإجراء فرص التحسين والذي يفضل دمجهما، والتحسين نشاط يتم من خلاله تعزيز الأداء وتحتاج المؤسسات التعليمية إلى التحسين المستمر نتيجة للتطورات الحادثة في مجال التكنولوجيا والانترنت والانفجار المعرفي، وتعتبر فرص التحسين عن احتمال وجود فائدة تعود على الأطراف المعنية.

ثالثاً: مراحل تطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بالكلية وفقاً للمواصفة ٢٠١٨:٢١٠٠١:

لتطبيق المواصفة ٢١٠٠١ لإدارة الجودة بالكلية يمر ذلك بعدة مراحل تبدأ بتطبيق قوائم الفحص checklist لتحليل الفجوة بالكلية ليتضح الفرق بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة، ويحدد من خلالها خطة عمل ومهام ومسؤوليات فريق العمل وبرنامج زمني للتطبيق، ولكل مرحلة مجموعة من المدخلات يجب أن تتوفر لكي يتم تنفيذها، كذلك تصميم مجموعة من العمليات التي تتطلب مجموعة من الإجراءات ترتبط ببند المواصفة من الجدول (٣) إلى الجدول (٩) وهي موضحة بجدول مخطط بناء الوثائق والمستندات تحت عنوان تطبيق البند، لتظهر في النهاية المخرجات، والجدول التالي يوضح هذه المراحل:

جدول (١٠) مراحل تطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بالكلية

وفقاً للمواصفة ٢٠١٨:٢١٠٠١

م	اسم المرحلة	المدخلات	العمليات	المخرجات
١	تحليل الفجوة والتقييم	الخطة الاستراتيجية وأنظمة العمل ومخططات العمليات والمتطلبات - إطار عمل نظام إدارة وفقاً لـ ٢١٠٠١ - قوائم تحليل الفجوات - قرار التغيير	تحليل فجوات الوضع الراهن	- تقرير مخرجات ونتائج الوضع الراهن - قائمة مهام ومسؤوليات فريق العمل - خطة عمل وبرنامج زمني للتطبيق
٢	التوعية والتدريب	تقرير مخرجات ونتائج الوضع الراهن وقائمة مهام ومسؤوليات فريق العمل - خطة العمل والبرنامج الزمني للتطبيق وخطة التوعية والتدريب	عمليات التوعية والتدريب	سجلات عمليات التوعية وتغيير الثقافة سجلات البرامج التدريبية تقرير النتائج والتوصيات
٣	تطوير وتوثيق معلومات النظام	تقرير مخرجات ونتائج الوضع الراهن وقائمة مهام ومسؤوليات فريق العمل - مخططات تتابع العمليات والإجراءات الحالية - خطة العمل والبرنامج الزمني	تصميم وتوثيق المعلومات	مسودة نظام الإدارة الموثق الأدلة الإرشادية والسجلات الداعمة تقرير النتائج والتوصيات

م	اسم المرحلة	المدخلات	العمليات	المخرجات
٤	تطبيق وتفعيل عمليات نظام الإدارة	مسودة نظام الإدارة الموثق نماذج وأدلة النظام خطة العمل والبرنامج الزمني	تطبيق وتفعيل النظام	نظام الإدارة الموثق المحدث والمعتمد - سجلات وتقارير تفعيل وتطبيق النظام - تقرير النتائج والتوصيات
٥	تقييم وتحسين أداء نظام الإدارة	نظام الإدارة الموثق المحدث والمعتمد - الدليل المعتمد للتدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة وخطة العمل والبرنامج الزمني	تقييم وتحسين النظام	سجلات وتقارير التدقيق الداخلي - سجلات وتقارير مراجعات الإدارة تقرير النتائج والتوصيات
٦	دعم عمليات تدقيق الجهة المانحة	نظام الإدارة الموثق المعتمد سجلات وتقارير التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة - خطة العمل والبرنامج الزمني	تدقيق جهة المنح الدولية	شهادة المطابقة العالمية لنظام الإدارة - تقرير الجهة المانحة تقرير النتائج وتوصيات النجاح المستدام
٧	دعم النجاح المستدام لنظام الإدارة	نظام الإدارة الموثق المعتمد توصيات النجاح المستدام خطة العمل والبرنامج الزمني	عمليات استدامة النظام	تقرير الدروس المستفادة - سجلات محدثة لنظام الإدارة المعتمد - تقرير نهائي للمشروع وتوصيات ضمان الاستدامة

### ولتطبيق المراحل الموضحة في جدول (١٠) يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- لتطبيق المواصفة نبدأ بتطبيق تحليل الفجوة بالكلية وفقاً لدائرة ديمنج للنحسين PDCA لتحديد مهام ومسؤوليات فرق العمل والجدول الزمني، ثم توعية وتدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على المهارات اللازمة لتطبيق المواصفة من خلال ورش العمل والندوات والدورات التدريبية لمساعدتهم على فهم الأهداف والأدوار التي سيحتاجون إلى تنفيذها، لتعزيز مقدرتهم على التحكم في المستندات والمشكلات والإجراءات التصحيحية والتدقيق والمراجعات الداخلية والنتائج ووثائق النظام، ثم تأهيل فريق المراجعة الداخلية بالكلية.
- ثم تبدأ بعد ذلك إنشاء ووثائق النظام بمساعدة الاستشاري لفرق العمل وتوجيههم إلى إنشاء سياق المؤسسة، وضع سياسة جودة التعليم للكلية، وكذلك الرؤية والرسالة والأهداف ووثائق النظام

ومقترح للنماذج والتقارير وتعليماتها التفصيلية كمقترح لمجلس الكلية للموافقة أو التعديل لتلبية متطلبات مواصفة الأيزو.

- ثم التطبيق النهائي للنظام طبقاً للوثائق وتعليمات العمل التي تم إعدادها واستخدام النماذج والتقارير التي تشير إليها الوثائق وتعديلها إذا دعت الحاجة ومن ثم الاعتماد النهائي للوثائق، ثم المراجعة الداخلية ومراجعة الإدارة.

- ثم التواصل مع الجهة المانحة لإجراء المراجعة الخارجية وفحص نظام إدارة الجودة بالكلية للحصول على شهادة الأيزو، وفي حالة وجود ملاحظات يتم إعطاء مهلة للكلية للتعامل معها لتلبية جميع المتطلبات.

رابعاً: إجراءات العمل لتطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بالكلية وفقاً للمواصفة

٢٠١٨:٢١٠٠١

يتطلب تطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية لإدارة الجودة بالكلية وفقاً للمواصفة ٢١٠٠١ عدداً كبيراً من الإجراءات وردت في جداول مخطط بناء الوثائق والمستندات المتعلقة بمتطلبات تطبيق النظام بداية من البند الرابع "سياق المنظمة" جدول (٣) إلى البند العاشر "التحسين" جدول (٩) تحت مسمى تطبيق البند، ونظراً لكثرة هذه الإجراءات وتعددتها فإنه يمكن وضع نموذج لأحد هذه الإجراءات كمثال، وفيما يلي نموذج لإجراء سياق المنظمة والأطراف المهمة:

#### إجراء سياق المنظمة والأطراف المهمة:

يتكون إجراء سياق المنظمة والأطراف المهمة من الغرض ومجال التطبيق والمسؤولية والتعريفات والنماذج المستخدمة (نموذج تحديد الأطراف المعنية بها الكلية- نموذج القضايا الداخلية المثيرة للاهتمام - نموذج القضايا الخارجية المثيرة للاهتمام - نموذج المخاطر التنظيمية على الكلية) ثم الإجراءات والتي تشمل على نطاق الخدمات متمثلة في برامج الكلية والأطراف المعنية والقضايا الداخلية والخارجية المثيرة للاهتمام والمخاطر التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وفيما يلي توضيح ذلك:

إصدار / تعديل : ٠/١ تاريخ الإصدار: / / ٢٠ تاريخ التعديل : صفحة رقم :	إجراء سياق المنظمة والأطراف المهتمة ALEDTAF -01 <sup>(١)</sup>		جامعة الأزهر كلية التربية بتفهننا الأشراف
---	---	---	--

## إجراء سياق المنظمة والأطراف المهتمة

إعداد	مراجعة	اعتماد
الاسم: الوظيفة: التوقيع:	الاسم: الوظيفة: التوقيع:	الاسم: الوظيفة: التوقيع:

## بيان التعديلات

م	بيان التعديل	تاريخ التعديل	رقم الصفحة
١			
٢			
٣			
٤			

## التوزيع

م	جهات التوزيع	كود الإدارة	عدد النسخ
١			
٢			
٣			
٤			

## ١- الغرض:

١-١ الغرض من هذه الوثيقة هو تعريف عملية لتحديد وتوثيق السياق الداخلي والخارجي للكلية.

٢-١ تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة بنظام إدارة الجودة ISO21001: 2018.

## ٢- مجال التطبيق:

١-٢ تطبق هذه الوثيقة على كامل نظام إدارة الجودة بالكلية.

## ٣- المسؤولية:

١-٣ عميد الكلية.

٢-٣ مدير وحدة الأيزو.

رقم النسخة ( )	ختم الوثائق
----------------	-------------

(١) مفتاح الكود: AL اختصار AL-AZHAR - ED اختصار ل EDUCATION - TAF اختصار ل TAFAHNA

<p>إصدار / تعديل : ٠/١ تاريخ الإصدار: / / ٢٠ تاريخ التعديل : صفحة رقم :</p>	<p>إجراء سياق المنظمة والأطراف المهتمة ALEDTAF -01</p>		<p>جامعة الأزهر كلية التربية بتفهننا الأشراف</p>
---	--	---	--

التعريفات:

- ١.١. المنظمة: (٣-٣٥) شخص أو مجموعة من الأشخاص لها مهامها الخاصة مع المسؤوليات والسلطات والعلاقات لتحقيق أهدافها (٣-٨).
- ١.٢. سياق المنظمة: مجموعة من الموضوعات الداخلية والخارجية يمكن أن يكون لها تأثير على تحديد ووضع وتطوير أهداف الكلية.
- ١.٣. الطرف المهتم: شخص أو منظمة التي يمكن أن يؤثر أو يتأثر أو يعتبر نفسه متأثرًا بأي قرار أو نشاط يخص الكلية.

٤ - النماذج المستخدمة:

م	اسم النموذج	رقم النموذج	فترة الحفظ	مكان الحفظ
١	نموذج تحديد الأطراف المعنية بعمل الكلية	ALEDTAF-01-01	٥ سنوات	وحدة "الأيزو"
٢	نموذج القضايا الداخلية المثيرة للاهتمام	ALEDTAF-01-02	٥ سنوات	وحدة "الأيزو"
٣	نموذج القضايا الخارجية المثيرة للاهتمام	ALEDTAF-01-03	٥ سنوات	وحدة "الأيزو"
٤	نموذج المخاطر التنظيمية على الكلية	ALEDTAF-01-04	٥ سنوات	وحدة "الأيزو"

٦ - الإجراءات:

٦-١ نطاق الخدمات: تقدم الكلية الخدمات التالية:

- برنامج إعداد معلم اللغة العربية
- برنامج إعداد معلم الدراسات الإسلامية
- برنامج إعداد معلم اللغة الإنجليزية
- برنامج إعداد معلم اللغة الفرنسية
- برنامج إعداد معلم الجغرافيا
- برنامج إعداد معلم التاريخ

<p>رقم النسخة ( )</p>	<p>ختم الوثائق</p>
-----------------------	--------------------

إصدار / تعديل : ٠/١ تاريخ الإصدار: / / ٢٠ تاريخ التعديل : صفحة رقم :	إجراء سياق المنظمة والأطراف المهمة <b>ALEDTAF -01</b>		جامعة الأزهر كلية التربية بتفهننا الأشرف
--	--	---	--

- برنامج إعداد معلم وإخصائي تكنولوجيا التعليم
- برنامج إعداد معلم وإخصائي التربية الخاصة
- برنامج إعداد معلم علم النفس
- برنامج إعداد أخصائي الخدمة الاجتماعية

## ٢-٦ الأطراف المعنية:

- الأطراف المعنية هم أصحاب الشأن الذين يحصلون على خدمات الكلية، والذين قد يتأثروا بها، أو تلك الأطراف الذين لديهم مصلحة كبيرة في الكلية.
- يقوم عميد الكلية بتحديد الأطراف المهمة وذلك تبعاً لنموذج تحديد الأطراف المعنية بعمل الكلية رقم ALEDTAF -01-01
- يقوم العميد بمراجعة نموذج الأطراف المعنية بعمل الكلية على الأقل مرة سنوياً إن لم يكن هناك حاجة ضرورية لتعديلها خلال السنة.

## ٣-٦ القضايا الداخلية المثيرة للاهتمام:

- يقوم مجلس الكلية بتحديد القضايا والموضوعات الداخلية المثيرة للاهتمام والتي تنشئ من عوامل داخلية، يمكن أن يكون لها تأثير على الكلية وهذه الموضوعات يمكن أن تكون مثل الموضوعات التقنية أو المرتبطة بتحديد الموارد أو الثقافة السائدة داخل الكلية أو مرتبطة بالموظفين والعمال والإداريين داخل الكلية ويقوم العميد بتحديد هذه القضايا والموضوعات الداخلية تبعاً لنموذج القضايا الداخلية المثيرة للاهتمام، نموذج رقم ALEDTAF -01-02
- يقوم عميد الكلية بتحديد نوع المشكلة ومن ثم تحديدها وتوضيح تأثير المشكلة على الكلية سواء كان إيجابياً أم سلبياً أو حتى متعادلاً.
- يقوم عميد الكلية بمراجعة نموذج القضايا الداخلية المثيرة للاهتمام على الأقل مرة سنوياً إن لم يكن هناك حاجة ضرورية لتعديلها خلال السنة.

## ٤-٦ القضايا الخارجية المثيرة للاهتمام:

- يقوم مجلس الكلية بتحديد القضايا والموضوعات الخارجية المثيرة للاهتمام والتي تنشئ من عوامل خارجية يمكن أن يكون لها تأثير على الكلية، وهذه الموضوعات يمكن أن تكون مثل موضوعات المنافسة ودراسة المنافسين والقوانين والتشريعات المحلية أو الدولية والتي من الممكن أن تؤثر على نشاط الكلية، كذلك الحالة الاقتصادية المحلية والعالمية واستقرار الأوضاع الداخلية والخارجية ويقوم عميد الكلية بتحديد هذه القضايا والموضوعات الخارجية تبعاً لنموذج القضايا الخارجية المثيرة للاهتمام، نموذج رقم ALEDTAF -01-03

رقم النسخة ( )

ختم الوثائق

<p>إصدار / تعديل : ٠/١ تاريخ الإصدار: / / ٢٠ تاريخ التعديل : صفحة رقم :</p>	<p><b>إجراء</b> <b>سياق المنظمة</b> <b>والأطراف المهمة</b> <b>ALEDTAF -01</b></p>		<p><b>جامعة الأزهر</b> <b>كلية التربية بتفهننا</b> <b>الأشراف</b></p>
---	---	---	---

- يقوم عميد الكلية بتحديد نوع المشكلة ومن ثم تحديدها وتوضيح تأثير المشكلة على الكلية سواء كان إيجابياً أم سلبياً أو حتى متعادلاً.
- يقوم عميد الكلية بمراجعة نموذج القضايا الخارجية المثيرة للاهتمام على الأقل مرة سنوياً إن لم يكن حاجة ضرورية لتعديلها خلال السنة.

#### ٥-٦ المخاطر التنظيمية:

- استناداً إلى تحليل الأطراف المعنية المذكور في البندين السابقين أعلاه والقضايا ذات الاهتمام يتم تحديد المخاطر الكلية والتي من الممكن أن تتعرض لها الكلية.
- تقوم الكلية بتحديد المخاطر مع تحديد احتمالية كل منها ومن ثم تحديد شدة تأثيرها على نشاط الكلية وذلك باستخدام نموذج المخاطر التنظيمية على الكلية نموذج رقم 04-01-ALEDTAF
- تقوم الكلية بوضع أعمال للتحكم في هذه المخاطر والتي من شأنها التخفيف من وطأتها وتأثيراتها السلبية على الكلية.
- يتم مراجعة هذه المخاطر على الأقل مرة سنوياً إن لم يكن هناك حاجة ضرورية لتعديلها خلال السنة.

#### ٦-٦ التوجه الاستراتيجي:

من المعلومات الواردة أعلاه، تستنبط إدارة الكلية "التوجه الاستراتيجي" للكلية وهو كالتالي:

- الرؤية
- الرسالة
- المهمة
- الأهداف
- الاتجاه الاستراتيجي

<p>رقم النسخة ( )</p>	<p>ختم الوثائق</p>
-----------------------	--------------------





جامعة الأزهر  
كلية التربية بتفهننا الأشراف

**نموذج القضايا الداخلية المثيرة للاهتمام بعمل الكلية**

التنوع	القضية (الموضوع) ذو الاهتمام	الأثر

عميد الكلية:

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:



### التوصيات:

- بعد عرض أدبيات الدراسة وتقديم آلية مقترحة لتطوير إدارة الجودة بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية يوصي الباحث بما يلي:
- ١- قيام الجامعة باتخاذ الخطوات اللازمة من خلال وحدة متخصصة بالأيزو داخل مركز ضمان الجودة لحصول إدارة الجامعة على شهادة الأيزو ٢٠١٥: ٩٠٠١ الخاصة بالإدارة.
  - ٢- اهتمام إدارة الجامعة من خلال مركز ضمان الجودة بدعم الكليات في الحصول على شهادة الأيزو ٢١٠٠١ نظرًا لتخصصها في التعليم، ولمناسبتها للمستوى التنفيذي (الكليات).
  - ٣- قيام الجامعة بحصر القوى البشرية بها والتي لديها الخبرة في مجال الأيزو للاستفادة منهم.
  - ٤- دعم وتطوير البرامج التدريبية الخاصة بمجال الأيزو لجميع الأطراف المعنية بالكليات.
  - ٥- التزام إدارة الكلية ممثلة في مجلسها بتطبيق المواصفة ٢١٠٠١ في مدى زمني محدد وتوفير الدعم اللازم لذلك.
  - ٦- إنشاء وحدة بالهيكل التنظيمي بالكلية تحت مسمى وحدة الأيزو تتولى إدارة تطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية، ويمكن التنسيق بينها وبين وحدة ضمان الجودة بالكلية.
  - ٧- تشكيل فريق من قبل إدارة الكلية لدراسة قوائم الفحص الخاصة بالمواصفة ٢١٠٠١ لتحديد الفجوة بين الواقع الحالي للكلية ووضع خطط العمل اللازمة لتطبيق هذه المواصفة.
  - ٨- تحديد الكلية للمخاطر المتوقع حدوثها والفرص الممكن اقتناصها، ووضع الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر واقتناص الفرص.
  - ٩- تدريب الموارد البشرية بالكلية على تنفيذ سياسات الجودة ومراجعات التدقيق الداخلي وفق المتطلبات الواردة في المواصفة ٢١٠٠١.
  - ١٠- تحديد الشركة أو الهيئة التي يمكنها دعم الكلية في الحصول على شهادة الأيزو ٢١٠٠١.
  - ١١- تحفيز جميع كليات الجامعة للحصول على شهادة الأيزو ٢١٠٠١.

١٢- تحديد المواصفات التي يمكن تطبيقها في الكليات مثل مواصفة نظام إدارة الابتكار و ISO 56002:2019، ونظام إدارة المخاطر ISO 31001:2018، والتعليم عن بعد ISO 29994:2021، وغيرها من المواصفات التي يمكن من خلالها تطوير العملية التعليمية في شتى جوانبها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيقها، لما لذلك من فائدة كبيرة على كليات الجامعة والإسهام في رفعها في التصنيفات الدولية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- جامعة الأزهر (٢٠٢١)، اللائحة الداخلية المطورة لقطاع كليات التربية بجامعة الأزهر.
  - جامعة الأزهر (٢٠٢٢)، المركز الإعلامي لجامعة الأزهر، كلمة نائب رئيس هيئة ضمان الجودة للتعليم الأزهرى، ٧ / ٩ / ٢٠٢٢ م.
  - جامعة الأزهر (٢٠٢٢)، كلية التربية بتفهننا الأشراف، التقرير السنوي لوحدة ضمان الجودة، أغسطس.
  - حافظ، عبد الناصر علك، إبراهيم، حنان مازن (٢٠١٩). تحقيق جودة الخدمة التعليمية بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 21001: 2018 دراسة حالة الجامعة التكنولوجية- قسم هندسة كهروميكانيك- فرع الطاقة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلد (٢٥)، عدد (١١٤)، ص ص ٣٢-٤٥.
  - دويدار، عبد الفتاح محمد (١٩٩٩). مناهج البحث في علم النفس. ط (٢)، دار المعرفية الجامعية، الإسكندرية.
  - العتبي، محسن بن نايف (١٤٤١). الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية: أيزو ٢١٠٠١، محسن نايف العتبي، الرياض.
  - لاشين، محمد (٢٠٢٠). الاستشارات الإدارية: الإتقان من التصميم إلى التقييم. مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.
  - المجلس الوطني للتدريب والتعليم (٢٠١٨). المؤتمر الدولي الثاني للاتجاهات الحديثة للتدريب والتعليم نظام إدارة المؤسسات التعليمية وفق المعيار الدولي ISO 21001، ٢٠١٨/١٢/٢
- <https://ntecouncil.org/conference2.aspx>

- مقيح، صبري و مقيطع، حمزة (٢٠٢٠). تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ضمن المعايير الدولية الأيزو ٢١٠٠١، دراسة حالة جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥سكيكدة. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، مجلد (٨)، العدد (٢)، ديسمبر، ص ص ٦٧-٩٠.
- مهدي، نداء صالح وجبار، مصطفى باسم (٢٠٢١). قياس فجوة تطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقاً للمواصفة ISO ٢١٠٠١:٢٠١٨ دراسة حالة في الكلية التقنية الصحية والطبية. *مجلة كلية التراث الجامعة، جامعة التراث*، العدد (٣١)، ص ص ١١١-١٢٤.
- مؤسسة التقنية للحلول الإدارية المتكاملة وأنظمة الجودة (٢٠٢٢). *استشاري نظام إدارة المؤسسات التعليمية المعتمد ISO 21001:2018*، العاشر من رمضان، الشرقية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abreu,R.& Saiz,V.& Lemus. K. (2020). Potentiality of the implementation of NC-ISO 21001: 2019 in Cuban educational organizations. **Folletos Gerenciales**, Vol. XXIV, No (4) Oct-Dec. 2020 Pp: 239-253.
- Bretaña,R.& Azcuy, F. &González, R. (2020). Standard ISO 21001:2018's application to the quality of academic postgraduate programs. **Educación Médica Superior**. 34(1): e2050.
- Indarti, Luluk & Mundiri, Akmal & Ferandita, Nofi (2021). Good Governance University, Strategic Management Application Based on Iso 21001: 2018, **Al-Tanzim**, Journal Management Pendidikan Islam, Vol.5, No 3, PP 169-182.
- International Standard ISO (19011:2018). Guidelines for Auditing Management Systems. Third Edition, 2018-07, Published in Switzerland.
- International Standard ISO (9000:2015). Quality Management systems- Fundamentals and vocabulary, Fourth Edition, 2015-09-15, Published in Switzerland.
- International Standard ISO 21001(2018). Educational organizations Management systems for educational organizations Requirements with guidance for use. Fifth edition, 2015-09-15, Published in Switzerland.
- Katelinen Mirian Rivera Paipay2019, **The ISO 21001: 2018 Standard - Normative annex and its impact on higher education students of**

**Lima**, INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024, Vol. 4, No.3.2 pp. 50-62.

- Kayyali, M. &Khosla, A. (2021). Globalization and Internationalization: ISO 21001 as a Trigger and Prime Key for Quality Assurance of Higher Education Institutions, **International Journal of Applied Science and Engineering**, *IJASE*:9(01) June:67-96.
- Mundiri, Akmal & others (2021). Good Governance University: Strategic Management Application based on ISO 21001: 2018, **Al-Tanzim: Journal Management Pendidikan Islam**, Vol. 05 No. 03 (2021) pp 169-182.
- Octavian, A., (2017). Particularities of Management and Quality Assurance in Education. **Economy Trans disciplinarity Cognition**, Vol. 20, Issue 2, pp 12-18.
- Smolk, George, (2018), Standards for Education Providers ISO 21001 – ISO 29993, Quality Austria, Doc. Nr. RE 24\_00\_95\_e, Edition june. Standards for Education Providers: ISO 29993 and ISO 21001 - Quality Austria.
- Wibisono, Eric (2018). The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it. **International Seminar on Industrial Engineering and Management** At: Makassar, Indonesia, V11.