

امكانية تطبيق ISO9001:2015 في المديرية العامة لتربية الرصافة ١

أ.م.د. اخلاص زكي فرج

dr.ekhlaf@gmail.com

وزارة التربية/ مديرية تربية الرصافة الاولى

الملخص

تتمحور مشكلة البحث حول معاناة المديرية المبحوثة من مشكلات في تحقيق الجودة اذ هناك معوقات في تقديم افضل خدمة الى المستفيدين، لذا يتطلب منها البحث عن الوسائل التي تساعد في تحقيق رضاهم، و(ISO9001:2015) احدى الوسائل التي يمكن ان تتبناها لتحقيق الجودة، اذ يتضمن العديد من المتطلبات لو قامت بتبنيها يمكنها تحقيق الجودة. ارتأت الباحثة اخذ بندين من المواصفة العالمية هما (سياق المنظمة، والتشغيل) في تحقيق نظام الجودة لانهما بندين مهمين في عملية ادارة الجودة، توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات اهمها التحدي الاكبر التي تواجه المنشآت التربوية في تطبيق ISO 9001:2015 خصوصية الخدمة، مما يفرض الادارة العليا تحديات كبيرة على (ادارة الوقت، مقاومة التغيير، الحاجة الى الملاكات المدربة التي تقود عمليات التقدم نحو الجودة، الحاجة الى الموارد). اما اهم التوصيات رفع مستوى شعبة الجودة في المديرية العامة للتربية الى قسم وان يتولى ادارته من حملة الشهادات العليا في تخصص ادارة الجودة الشاملة ويفضل العاملين من المختصين في ميدان الجودة، فضلا عن معرفة بتطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بإدارة الجودة.

الكلمات المفتاحية: سياق المنظمة، سياق التشغيل، ISO9001

Abstract The possibility of implementing ISO9001:2015 in the

General Directorate of Rusafa Education 1

Prof. Ekhlaf Zaki Farag

Abstract

The research problem revolves around the researched organization's suffering from quality problems, as there are many problems in providing the best service to the beneficiaries, so it is required to search for means that help it achieve their satisfaction, and (ISO9001:2015) is one of the means that it can adopt to achieve

quality, It includes many requirements that the organization must achieve, so the researcher decided to consider two items, namely (the organization's context and operation) in achieving the quality system. The research reached a set of conclusions and recommendations, the most important of which is the biggest challenge that educational organizations face in implementing ISO 9001:2015, service privacy. Which imposes great challenges on senior management (time management, resistance to change, the need for trained personnel who lead the progress towards quality, the need for resources). Raise the level of the Quality Division in the General Directorate of Education to a department and have it managed by someone who holds higher degrees in the field of comprehensive quality management. Workers with specialization and experience in the field of quality are preferred, and the laws and legislation related to quality management are to be implemented.

Keywords: organization context, operating context,

مقدمة

شرعت المنظمة العالمية للمقاييس (ISO) بتطوير مقياس ISO 9001 لمساعدة المؤسسات على إنشاء نظام إدارة الجودة (QMS) (Quality Management System), والحفاظ عليه. يحدد المقياس متطلبات نظام إدارة الجودة التي ينبغي استيفائها من قبل المؤسسة للحصول على شهادة ISO 9001. على مر السنين، تم الاعتراف بشهادة ISO 9001 كعلامة على الجودة والكفاءة وتطبق على جميع المعاملات بين المؤسسات، لاسيما مع التطورات العلمية والتقنية حيث الخطة والتغيرات المتسارعة في مجال الأعمال.

تعد شهادة ISO 9001 مقياساً معترفاً به عالمياً لأنظمة إدارة الجودة. يحدد المقياس لفي من المتطلبات التي ينبغي على المديرية استيفائها لإثبات قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء بشكل مستمر. للحصول على الشهادة، ينبغي على المؤسسة أن تخضع لتدقيق خارجي مستقل من قبل هيئة اعتماد تقوم بتقييم نظام إدارة الجودة في المؤسسة مقابل متطلبات مقياس ISO 9001.

أشار العديد من الباحثين إلى إمكانات تنمية المؤسسات التعليمية وفق منهج العملية وباستعمال ISO9001:2015 لتحسين العمل، إذ إن عالم التعليم تغير بشكل كبير في الوقت الحاضر

ومن المتوقع ان تكون التغيرات بشكل اكبر في المستقبل وهذه الحقائق بسبب التطورات التقنية والتنظيمية التي هي ضرورية لدعم بيئة المؤسسات لأنها توفر مزايا مختلفة للمنظمات في قطاع التعليم. لذا من الضروري بذل جهد خاص للحصول على شهادة ISO9001:2015 لأنه الأساس لأنظمة إدارة الجودة ولديه مكانة مهمة في جميع القطاعات الانتاجية والخدمية.

الفصل الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

لم يعد استعمال المواصفة (ISO9001:2015) يقتصر على المؤسسات الانتاجية والربحية، وانما تعداها الى المؤسسات الحكومية لاسيما الخدمية وذلك بسبب الصعوبات الجسيمة التي تجابه المديرية فالتغيرات السريعة والتقدم الهائل في المجالات كافة، دفعها للبحث عن وسائل تعينها في مجابهة الصعوبات، ووزارة التربية تعد من الوزارات العملاقة التي تخدم شريحة واسعة من المجتمع العراقي تمتد من الشمال الى الجنوب، لذا احتاجت الى مديرية عامة في المحافظات كافة سوى محافظة بغداد فأنها تضم ست مديريات لإدارة العملية التربوية في هذه المحافظات، وتعد المديرية العامة لتربية الرصافة/ ١ احد اذرعها في تحقيق اهدافها التربوية، وتعاني المديرية المبحوثة من الكثير من المشكلات في تقديم افضل خدمة الى المستفيدين، لذا يتطلب منها البحث عن الوسائل التي تساعد في تحقيق رضاهم، ويعد (ISO9001:2015) احدى الطرائق التي يمكن ان تتبناه لتحقيق الجودة، اذ يتضمن العديد من المتطلبات التي ينبغي على المديرية تحقيقها، لذا ارتأت الباحثة اخذ بندين وهما (سياق المنظمة، والتشغيل) في تحقيق نظام الجودة. ويمكن ابراز مشكلة بالتساولين الآتين:

١- ما مدى انجاز بند سياق المنظمة في المواصفة (ISO9001:2015) في المديرية العامة لتربية الرصافة/ ١

٢- ما مدى انجاز بند التشغيل في المواصفة (ISO9001:2015) في المديرية العامة لتربية الرصافة/ ١

ثانياً: اهداف البحث

١- التعرف على مدى تنفيذ المديرية العامة لتربية الرصافة/ ١ لمتطلبات سياق المنظمة كجزء من تطبيق نظام الجودة

٢- التعرف على مدى تنفيذ المديرية العامة لتربية الرصافة/ ١ لمتطلبات سياق المنظمة كجزء من تطبيق نظام الجودة

ثالثا: اهمية البحث

١- تهدف المؤسسات التربوية اليوم إلى الحصول على نظام إدارة الجودة من خلال مواصفة ISO 9001:2015، لأنها توفر مزايا متنوعة للمنظمات في قطاع التعليم. ومن الضروري بذل جهد خاص للولوج الى الجودة من خلال المواصفة.

٢- تعد المديرية العامة لتربية الرصافة/١ من المديريات الهامة والتي تخدم شريحة واسعة من المجتمع العراقي (فئة الاطفال والمراهقين) الذين يعدون حجر الاساس في بناء المجتمع

٣- تضمنت المواصفة ISO 9001:2015 على مقاييس الجودة للمنظمات كافة، لذا يمكن للمنظمات التربوية تحقيق فاعلية افضل في ادارة الجودة من خلال تطبيقها.

رابعا: التعريفات الاجرائية

١-بند سياق المنظمة في المواصفة ISO 9001:2015: تحديد العوامل الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق النتائج المرجوة

انظمة ادارة الجودة بها (ISO 9001:2015:1)

٢- بند التشغيل في المواصفة ISO 9001:2015: التخطيط والتنفيذ والسيطرة على العمليات

الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات (ISO 9001:2015:9).

الفصل الثاني

الجانب النظري

اولا: النشأة التاريخية ISO 9001

تتكون المواصفة العالمية ISO (International Standardization Organization concept) من مجموعة من المقاييس الموثقة والمرتبطة بأنظمة ادارة الجودة وقد نظمت من قبل المنظمة العالمية للمقاييس التي هي اتحاد عالمي للمقاييس العالمية ومنظمة غير حكومية تأسست عام (١٩٤٧) الهدف من تأسيسها تطوير مقاييس عالمية موحدة لتسهيل تبادل المنتجات وتطوير نطاق عالمي للتفكير في العلوم التقنية الانشطة الاقتصادية وتعمل من خلال قبول عالمي (Praxiom,2002:5)

بدأ الالتزام بتقنية ISO (مفهوم المقاييس العالمية للمنتجات) في اوروبا في الثمانينات، قادته منظمة بريطانية بمسمى المقاييس البريطانية ٥٧٥٠ لتزويد المؤسسات بمتطلبات الجودة وفق التطورات في الاتحاد الاوربي وازدهار التجارة بين هذه الدول بشكل واسع مما ولد الحاجة الى المقاييس بشكل اكبر(Dentch, 2017:1). لذا كان اول اصدار للمقاييس في عام (١٩٨٧) من قبل اللجنة الفنية (TC) وهو (ISO 8402) والذي وحدت مقاييس ادارة الجودة وقد لاقت قبولا وانتشارا كبيرا من قبل المؤسسات العالمية وفي مختلف القطاعات.

وفي عام ١٩٩٤ قامت المنظمة بمراجعة المقاييس واجرت عليها الكثير من التعديلات واصدرت سلسلة من ثلاث مستويات متباينة (ISO 9001,9002,9003)، وهذه التعديلات اقتصر على اضافة بعض المتطلبات الفرعية ولم تمس جوهرها. وفي عام ٢٠٠٠ قامت المنظمة بأجراء مسح واسع وشمولي في انحاء العالم كافة وذلك بسبب الانتقادات التي وجهت لها، لذا اجريت التعديلات باستخدام مدخل العملية كجوهر في الادارة، فضلا عن التوجه الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (العاني وآخرون ٢٠٠٢: ١٠٠).

اعيد تنقيحها بشكل كامل وواسع في السنوات الاخيرة الى ان اصبحت بشكلها الحالي. وكان الغرض من إنشاء مقاييس ISO لإنشاء مجموعة كاملة من المقاييس المقبولة في جميع القطاعات. وبهذه المقاييس، يتم تجميع القطاعات تحت سقف قياسي معين بالمعنى العالمي. مقاييس ISO مقبولة من قبل ١٦٢ دولة ويتم تطبيقها في مختلف القطاعات اذ تقوم هذه المنظمة بإصدار شهادات ISO لهذه المؤسسات. اذ تعد المقاييس مؤشرات مهمة لتحقيق مقاييس الجودة العالمية في مختلف القطاعات بما في ذلك الصناعة والتجارة والخدمات (Celik, Olcer, 2018: 447).

تعد شهادة ISO 9001 جزءاً من مجموعة مقاييس ISO 9000 التي تصف نظام إدارة الجودة. في الماضي، ISO 9002 و كانت ISO 9003 أيضاً عضواً في هذه العائلة، لكنها أصبحت قديمة عندما تم إصدار مراجعة المقاييس عام ٢٠٠٠. ابتداءً من عام ٢٠٠٨، دخلت شهادة ISO 9001 حيز التنفيذ، وخضعت مؤخراً لمراجعة جديدة في سبتمبر ٢٠١٥. Albulescu, et, al 2016:279

وبذا يمكن القول انه تم تحديثه اربع مرات ليتضمن مجالات مختلفة وواسعة ومقاييس مقبولة للمنظمات التربوية (Bibi & Aurangzeh, 2021:7713).

ثانياً: مفهوم ISO 9001

يعد نظام ادارة الجودة بواسطة ISO 9001:2015 الخطوة الاولى الاساسية لنجاح المؤسسات (Santos, 2023:230)، اذ يحدد المقياس الدولي ISO 9001 المتطلبات الأساسية لنظام ادارة الجودة (QMS) (Chountalas, et al, 2019:32,1). إن الاعتماد الواسع النطاق لمقياس ISO 9001 في جميع أنحاء العالم هو أمر حقيقي ومهم Chountalas (et al 2020:56).

وردت العديد من التعاريف لمقاييس ISO 9001 نبين بعضها " هي مجموعة من مقاييس الجودة المقبولة عالمياً وتخدم مختلف القطاعات (التعليم والصناعة والتجارة في العالم) Celik, Ölçer, 2018: 7

كما عرفت " مواصفة ISO 9000 لنظام إدارة الجودة (QMS) هي الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة. تحدد مواصفة ISO 9001 المتطلبات وتوصيات في تصميم وتقييم نظام إدارة الجودة ، والتي يهدف إلى التأكد من أن المنظمة ستقدم منتجات (سلع وخدمات) تلبي المتطلبات المحددة. يتم تحديد تلك الاحتياجات أو المتطلبات من قبل العميل والمنظمة. يحدد نظام إدارة الجودة كيفية تطبيق المؤسسات للجودة على شكل ممارسات الإدارة باستمرار لتلبية احتياجات العملاء والسوق (Isryanda,et al, Syahdan&Mujennah, Artinah, 2021:177، في حين 2018:1 عرفها "بأنه مجموعة من المقاييس التي طورتها ونشرتها المنظمة العالمية لتوحيد المقاييس والتي تحدد وتبني وتحافظ على نظام فاعل لجودة العمليات الانتاجية، والخدمات وفي السياق التعليمي تعني جودة الموارد البشرية"بينما عرفها McKinley, 2016:12 بأنها نظام تم تأسيسه وتنفيذه ومعالجته وصيانته وتحسينه باستمرار، بما في ذلك العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقا لأحكام المقياس. في حين بين Ibtissam, et al, 2023:163 "بأنها اجراء يقدم من خلاله طرف ثالث كتابيًا التأكيد من أن المنتج أو العملية أو الخدمة تتوافق مع المتطلبات المحددة في المقاييس".

ويلاحظ ان التعاريف اتفقت كافة بأنها مجموعة من المقاييس باستثناء التعريفان الاخيران اشار احدهما الى انه نظام بينما الاخر سماه اجراء تتبناه المنظمة تبين فيه ان منتجها او خدمتها تتوفر فيه متطلبات الجودة

عرفت المنظمة العالمية للمقاييس المواصفة (ISO) باعتبارها المنظمة المسؤولة عن تطوير المقاييس والمبادئ التوجيهية التي يمكن للمنظمات اعتمادها في المجالات المختلفة، بما في ذلك - الحصول على شهادة نظم إدارة الجودة (QMS). العائلة الأكثر شهرة مقاييس ISO 9000 وتتكون من أربعة مقاييس، وهي ISO 9000:2015، ISO 9001:2015؛ ISO 9004:2009؛ ISO 19011:2011. تحتوي المقاييس على المفاهيم والمتطلبات والأدوات اللازمة لتوجيه المؤسسات الراغبة في تنفيذ أنظمة إدارة الجودة لتلبية احتياجات عملائها، اذ يمكن لأي نوع من المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها أو مجال نشاطها اعتماد ISO 9001:2015s. يتم تنظيم المقاييس حول مجموعة من مبادئ الجودة الرئيسية، بما في ذلك، القيادة الإدارية، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، التركيز على العملاء، إدارة العلاقات. العمر وتمكين الموظفين وإدارة العمليات والتحسين المستمر (ISO 9001:2015). إن تبني هذه المبادئ والمقاييس يكون بدافع الإمكانيات الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات من عملية التصديق Camango & Cândido, 2023:1766

ويستنتج من التعاريف المذكورة ان ISO 9001:2015 مواصفة دولية لقياس جودة النظام الإداري مهمتها الأساسية تسهيل مهمات المؤسسات لتحقيق أنظمة الجودة.

ثالثاً: أهمية ISO 9001:2015

هي المواصفة الأكثر اعترافاً دولياً والذي تعتمد عليها العديد من المؤسسات كمرجع في تطوير نظام إدارة الجودة (Zeng et al., Citation2005). وتشمل فوائد عدة منها زيادة ثقة المستفيدين ورضاهم من خلال ضمان الجودة بطريقة فاعلة، فضلاً عن الأنظمة الموثقة جيداً، وتحسين جودة الأداء، وخلق ثقافة عمل إيجابية. مما تزداد ثقة المستهلك ورضاه عندما يضمن طرف ثالث (وكالة التصديق) أن أعمال المنظمة أو عمليات الإنتاج قد نفذت نظام إدارة الجودة بطريقة منهجية ومتسقة، إذ يؤدي التنفيذ المتسق لإدارة الجودة إلى تحسين أداء الموظفين أيضاً وبناء ثقافة جودة إيجابية.

تشير العديد من الدراسات إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات حول فوائد تطبيق ISO 9001:2015: ISO على الأداء التشغيلي في البلدان النامية (Nurcahyo et al., 2021). إذ بينت دراسة أجراها نوركاهايو وآخرون. (Citation2021) على (٥٠) منظمة لتصنيع مكونات السيارات في إندونيسيا اقترحت أن تطبيق ISO 9001 يكون قادراً على تحسين الأداء التشغيلي.

أن الدافع الأساسي في تطبيق ISO 9001 تأثيرها الفاعل في نجاح المؤسسات (Barbosa et al., Citation2022; Eccles et al., Citation2014). ويأخذ الدافع الخارجي في هذا التطبيق أشكال الرغبة في تحقيق فوائد تسويقية، وتلبية توقعات العملاء، والضغط التنافسي، ومع ذلك فإن المؤسسات القائمة على الدافع الداخلي لتطبيق ISO 9001 ستحصل على فوائد أكبر بسبب الرغبة في تحسين جودة المنتج وتحقيق التحسين المستمر (Ben Arab, Citation2015; Willar et al., Citation2021)، وإرضاء المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة، كما أن هناك تأثير ISO 9001:2015 على الأداء التنظيمي إذ يمكن أن يكون قادراً على تحسين الأداء في جوانب مختلفة، على سبيل المثال، المالية، ورضا العملاء، والتأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة (Nurcahyo et al., Citation2021). ويوفر الأداء التنظيمي المستدام في نهاية المطاف للمؤسسات القدرة على أن تكون أكثر فعالية في مواجهة المنافسة ومتطلبات أصحاب المصلحة. كما يمكن المنظمة أن تصبح ذات أداء مستدام (Bakhtiar et al, 2023:1

الفصل الثالث

منهج البحث :اعتمد البحث على دراسة الحالة كوسيلة احصائية في مناقشة ودراسة وعرض البيانات، لغرض الوصول الى هدف البحث وهو التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه المديرية العامة لتربية الرصافة/١ في الوصول الى نظام ادارة الجودة.

اولاً: المعالجة الاحصائية

لغرض الوصول الى المعالجة الاحصائية الملائمة، تم جمع البيانات وتحليلها باستعمال قوائم فحص تحليل الفجوة وفق ISO9001:2015، المقاييس الموضوعية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس العالمية، وتشتمل على (١٠) قوائم فحص و(١٢٨) متطلب لتحقيق الجودة وباستعمال مقياس ليكرت السباعي في قوائم الفحص مع تحديد اوزان لإجابات الاسئلة الواردة في قوائم الفحص، وكما موضح في الجدول (١)

جدول (١) مقياس ليكرت السباعي لمدى مطابقة المواصفة

ت	المقياس	الدرجة
١	منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	٦
٢	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	٥
٣	منفذة بالكامل ولم يتم توثيقها	٤
٤	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	٣
٥	منفذة بشكل جزئي جزئياً وموثقة بشكل جزئي	٢
٦	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	١
٧	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها	٠

ولحساب المعدل التقريبي لمديات المطابقة مع متطلبات المواصفة في المديرية العامة لتربية الرصافة/٢ (عينة البحث) باستخراج الوسط الحسابي المرجح من خلال احتساب قيم التكرارات لكل قائمة فحص وحسب المعادلة الآتية:

الوسط الحسابي المرجح = مجموع (الاوزان × تكراراتها) / مجموع التكرارات

١- احتساب النسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ الفعلي من قبل المنظمة مع المواصفة وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية لمدى التطابق = الوسط المرجح / ٦

٢- احتساب حجم الفجوة من خلال طرح النسبة المئوية لمدى المطابقة من الرقم واحد

حجم الفجوة لكل قائمة فحص = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة

ثانياً: فهم المنظمة وسياقها

جدول (٢) قائمة فحص متطلب فهم المنظمة وسياقها

	فهم المنظمة وسياقها	منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها
١	تحديد المتغيرات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بالاتجاهات الاستراتيجية ذات العلاقة ببرنامج ادارة الجودة الخاص بها					√		
٢	مراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالأمور الخارجية والداخلية ذات العلاقة ببرنامج ادارة الجودة الخاص بها					√		
	الاوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
	التكرارات	٠	٠	٠	٠	٢	٠	٠
	النتيجة	٠	٠	٠	٠	٤	٠	٠
	الوسط الحسابي المرجح	٢=٢/٤						
	النسبة المئوية	٣٣.٣						
	حجم الفجوة	٦٦.٧						

يلاحظ من مراجعة قائمة الفحص لمجال فهم المنظمة وسياقها ان مستوى تطبيقها لهذا المجال بوسط حسابي مرجح بلغت قيمته (٢) ونسبة مئوية (٦٦.٧) بعبارة اخرى منفذة بشكل جزئي جزئيا وموثقة بشكل جزئي أي ان هناك ضعف في عملية التوثيق والتطبيق معا، وقد تكون وذلك لان المديرية العامة تمتلك شعب للجودة الشاملة ومعظم الموظفين ليسوا من ذوي الاختصاص والخبرة.

ثالثا: تحديد احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية

جدول (٣) قائمة فحص متطلب فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية

فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية	منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها بشكل جزئي	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها

١	فهم احتياجات وتوقعات الجهات المعنية من خلال تحديد الجهات المعنية المرتبطة بنظام ادارة الجودة	√					
٢	مراقبة ومراجعة المعلومات المتعلقة بالجهات المعنية واحتياجاتهم	√					
	الاوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
	التكرارات	٠	١	٠	٠	١	٠
	النتيجة	٠	٥	٠	٠	٢	٠
	الوسط الحسابي المرجح	٣.٥=٢/٧					
	النسبة المئوية	٥٨.٣					
	حجم الفجوة	٤١.٧					

ويتبين من تحليل قائمة الفحص ان هناك فجوة في عملية فهم احتياجات الجهات المرتبطة والمسؤولة عن ادارة الجودة في المديرية، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح ٣.٥ وبنسبة مئوية (٥٨.٣) وهذ يدل على ان الفجوة بلغت (٤١.٧).

١- ان شعبة الجودة في المديرية هي الجهة المعنية بإدارة الجودة في المديرية تنفذ التعليمات والامور الصادرة من الجهات العليا، فضلا عن تنفيذها تعليمات وارشادات قسم الجودة والتطوير المؤسسي في الوزارة.

٣- تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001:2015 كلما كان ذلك ممكنا او قابل للتطبيق من خلال المشاركة ورفع البحوث وتحليل الفجوة.

٤- احتفاظ المديرية العامة بسجلات الكترونية وورقية لتحقيق متطلبات برنامج ادارة الجودة، فضلا عن التحديثات

جدول (٤) قائمة فحص تطبيق نظام ادارة الجودة

فهم احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية	منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل وتوثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي وتوثيقها بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي وتوثيقها بشكل جزئي	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها
١	وضع حدود لتنفيذ ادارة الجودة ونطاقه	√				
٢	عند تبني برنامج ادارة الجودة الآخذ بنظر الاعتبار -الامور الداخلية والخارجية -حاجات الجهات ذات العلاقة	√				

٣	تمتلك المديرية العامة معلومات موثقة عن مجالات تطبيق ادارة الجودة					√			
٤	تقوم المديرية بتطبيق المواصفة العالمية ISO9001:2015 في المجالات القابلة للتطبيق والتي تلائم عملها					√			
	الاوزان التكرارات النتيجة	٦ ٠ ٠	٥ ٠ ٠	٤ ٠ ٠	٣ ٢ ٦	٢ ٢ ٤	١ ٠ ٠	٠ ٠ ٠	
	الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية حجم الفجوة	٢.٥=٤/١٠ ٤١.٧ ٥٨.٣							

نلاحظ من قائمة الفحص ان الوسط الحسابي المرجح ٢.٥ والنسبة المئوية ٤١.٣٧ بحجم فجوة ٥٨.٣

- ١- هناك قصور من قبل شعبة الجودة باعتبارها المسؤولة الرئيسة عن حدود ومجال تنفيذ وفق الضوابط والتعليمات التي تصدرها الادارة العليا والمدير العام
- ١- كما نقتصر الى تحليل علمي وواقعي لبيئة العمل (فهم احتياجات الاطراف المعنية) فضلا عن تحديد الخدمات التي تقدمها المديرية العامة لتربية الرصافة/١

جدول (٥) قائمة فحص عمليات ادارة الجودة

عمليات ادارة الجودة	منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي وموثقة بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها
١ يتطابق برنامج ادارة الجودة الذي تطبقه المديرية مع متطلبات ISO9001:2015					√		
٢ تتبنى المديرية تطوير برنامج ادارة الجودة وفقا ISO9001:2015					√		
٣ تقوم المديرية بما يأتي: - حصر عمليات ادارة الجودة عن					√		

					√	طريق تحديد المدخلات والنتائج المرغوبة	
	√				√	- وضع سلسلة التفاعلات بين عمليات إدارة الجودة	
√		√			√	- وضع وتنفيذ المقاييس والطرق الفاعلة لعمل وضبط عمليات بإدارة الجودة	
						- تحديد وتوفير الموارد الضرورية لإدارة الجودة	
						- تحديد المهام والواجبات لإدارة الجودة	
						- حصر التهديدات والفرص وفق بيانات الموصفة	
						- تقويم برنامج ادارة الجودة وتحديد التغييرات اللازمة في ادائها	
						- تطوير برنامج ادارة الجودة	
			√			امتلاك المديرية العامة معلومات مدونة وموثقة تضمن انسيابية عمليات برامج ادارة الجودة وصولا الى المخرجات المرغوبة	٤
			√			امتلاك المديرية العامة بيانات ومعلومات مدونة وموثقة عن تنفيذ عمليات برامج ادارة الجودة وفق الخطط الموضوعة	٥
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	الاوزان
١	١	٢	٢	٠	٢	٢	التكرارات
٠	١	٤	٦	٠	١٠	١٢	النتيجة
الوسط الحسابي المرجح $3.2 = 10/32$ النسبة المئوية ٥٣.٣ حجم الفجوة ٤٦.٧							

- ١- يلاحظ من الجدول (٦) ان تطبيق برنامج ادارة الجودة المذكور في الموصفة ISO9001:2015 غير مطبق بشكل كلي، فضلا عن هناك قصور في عملية التوثيق، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح ٣.٢ والنسبة المئوية ٥٣.٣ بفجوة ٤٦.٧.
- ٢- السلسلة المنطقية والفاعلة لبرنامج ادارة الجودة يمكن ان تساعد في الارتقاء وتطوير العملية الادارية. لكن رغم ذلك ان تطبيق وتوثيق للعمليات الادارية ضعيف وفي كثير من الاحيان هناك قصور في التوثيق والتطبيق.

٣- كما ان هناك قصور في تحديد المعلومات المتعلقة بالمدخلات والنتائج المتوقعة من خلال تحليل بيئة العمل لنظام ادارة الجودة.

جدول (٦) قائمة عمليات التخطيط والضبط

منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي وموثقة بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها
١	التخطيط والتنفيذ والضبط ومراقبة العمليات وفق الحاجات وتحقيق الاجراءات	✓					
٢	الآخذ بنظر الاعتبار الخطوات الاتية -وضع احتياجات الخدمة -وضع مقاييس للرضا عن الخدمة -حصر الموارد الضرورية للمطابقة مع متطلبات الخدمة -حصر والحفاظ وتحديث المعلومات الموثقة وفق مديات زمنية ملائمة -التأكيد على تنفيذ العمليات وفق الخطط الموضوعية -مطابقة الخدمة للاحتياجات					✓	✓
٣	كشف عن الانحرافات السلبية والعمل على تقليل اثارها			✓			
٤	ضمان السيطرة على المصادر الخارجية						✓
٥	امتلاك قاعدة بيانات موثقة للعمليات المنجزة ومطابقتها للمواصفات				✓		
	الاورزان التكرارات النتيجة	٦ ١ ٦	٥ ٠ ٠	٤ ٠ ٠	٣ ١ ٣	٢ ٣ ٦	١ ٣ ٣
	الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية حجم الفجوة	١٨/١٠=١.٨ ٣٠ ٧٠					

يتبين من قائمة الفحص الخاصة بالجدول (٧)، بوسط حسابي ١.٨ ونسبة مئوية ٣٠ وبفجوة ٧٠

١- ان قسم التخطيط في المديرية يتولى متابعة تنفيذ الخطط وتنفيذ التعليمات الصادرة من الجهات العليا سواء التعليمات الوزارية او الادارية.

٢- افتتار شعبة الجودة الى الكثير من البيانات والمعلومات الموثقة

٣- ضعف شعبة الجودة في تزويد الادارة العليا بالتقارير والاحصائيات اليومية والاسبوعية بالمعلومات والاجراءات المتخذة من قبلها عن الجودة

٤- تفقّر شعبة الجودة لسجل مركزي لتسجيل العمليات المنفّذة والمطبقة من قبل المديرية ومطابقتها مع المواصفات

جدول (٧) قائمة احتياجات الخدمة

احتياجات الخدمة	منفّذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفّذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفّذة بالكامل ولم يتم توثيقها	منفّذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفّذة بشكل جزئي وموثقة بشكل جزئي	منفّذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها
١ رضا المستفيدين والتواصل معهم -توافر المعلومات والبيانات الخاصة بالخدمة -توافر التغذية الراجعة للخدمة من المستفيدين فضلا عن تدقيق شكاوي المواطنين - تبني الاجراءات عند الضرورة							√
٢ حصر الاحتياجات الاساسية للخدمة -حصر احتياجات الخدمة التي تقدم الى المستفيدين -القدرة على تلبية احتياجات المستفيدين						√	
٣ مراجعة الاحتياجات الاساسية للخدمة للتأكد من قدرتها على: -احتياجات تسليم الخدمة واحتياجات ما بعد التسليم -احتياجات غير محددة من قبل المستفيدين ولكنها ضرورية						√	
٤ القدرة على تلبية متطلبات المستفيدين							√
٥ التحقق من الاحتياجات الخاصة بالخدمة المقدمة والتي تتضمن -تسليم الخدمة وخدمات ما بعد التسليم -الاحتياجات غير المحددة من قبل المستفيدين ولكنها ضرورية -المتطلبات القانونية والتنظيمية لمطابقة الخدمة أي متطلبات اضافية						√	
٦ الاحتفاظ بمعلومات موثقة ومدونة عن نتائج المراجعة واي متطلبات اخرى للخدمة						√	
٧ ضمان تعديل الوثائق باحتياجات الخدمة وان الموظفين تم توعيتهم بالتغيرات في الاحتياجات، في حالة تغييرها						√	

٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	الأوزان
٠	٢	٣	٢	٠	٠	٠	التكرارات
٠	٢	٦	٦	٠	٠	٠	النتيجة
٧/١٤							الوسط الحسابي المرجح
٣٣.٤							النسبة المئوية
٦٦.٧							حجم الفجوة

بينت قائمة الفحص (٧) ان قائمة احتياجات الخدمة

١- تتولى اقسام الادارية والتعليم العام والاهلي والاجنبي والمهني والمناهج والامتحانات في مسؤولية تضامنية في الوزارة وبالتعاون مع المديرية العامة في تحديد مواصفات الخدمة المقدمة، فضلا عن التغذية الراجعة من المستفيدين من الخدمة (التلامذة، الطلبة، المعلمون ، المدرسون، المجتمع) لكن رغم ذلك يلاحظ ان هناك قصور في الجودة .

٢- هناك قصور في توثيق الاجراءات والخطوات الموثقة للخدمة، فضلا عن الافتقار الى دقة المعلومات التي يحصل المستفيدين عند ارسالها الى بقية الاقسام فضلا عن الادلة والسجلات والوثائق

٤- ٣- قلة المعلومات التي يحصل عليها المستفيدين من شعبة الجودة وينبغي التحقق من الفجوة في الجودة وتوثيق كل خطوة لغرض اكتشاف اي انحرافات لغرض تعديلها.

جدول (٨) قائمة تقديم الخدمة

منفذة	منفذة بالكامل	منفذة وموثقة بالكامل	منفذة وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل	منفذة وموثقة بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	احتياجات الخدمة	
١	تقديم الخدمة	توافر اجهزة الرقابة والقياس اللازمة	توافر المعلومات الموثقة عن الخدمة التي ستقدم والنشاطات المتحققة والمخرجات المتحققة	انجاز أنشطة التقديم والتسليم وكفاءة وفاعلية ما بعد التسليم	- استعمال البنية التحتية والبيئة الملائمة لتشغيل العمليات	- تعيين موظفين كفؤين يمتلكون المؤهلات المطلوبة	- تقادي الاخطاء البشرية	√			

							-الصلاحيات وإعادة توزيع الصلاحيات الدوري للتحقق من المخرجات من عمليات توفير الخدمة، اذ لا يمكن التحقق من الخدمة بواسطة رصد او قياس لاحق	
		√					انسيابية الخدمة من اجل الحفاظ على مطابقتها للشروط	٢
	√						عمليات ما بعد التسليم -الوفاء بالتزامات عمليات ما بعد التسليم المرتبطة بالخدمة -المتطلبات القانونية -المخرجات غير المرغوبة -العمر الزمني للخدمة -احتياجات المستفيدين -التغذية الراجعة للمستفيدين	٣
	√						مراجعة التعديلات بتقديم الخدمة بالشكل الكافي لضمان مطابقتها مع المواصفات	٤
	√						الحفاظ على المعلومات الموثقة التي تبين نتائج مراجعة التغييرات والموظف المسؤول عنها	٥
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	الاوران التكرارات النتيجة	
٠	٣	٢	٠	٠	٠	٠		
٠	٣	٤	٠	٠	٠	٠		
٥/٧ ١,٤ ٢٣.٣							الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية حجم الفجوة	

١- تتولى الاقسام والشعب المختصة في المديرية العامة توثيق وتنفيذ الخطوات اللازمة لتقديم الخدمة وما بعد تسليم الخدمة كلا حسب اختصاصه ، لكن رغم ذلك تحتاج المديرية العامة الى المزيد من الاجراءات والمراجعات لضمان انسيابية الخدمة بشكل كفوء وفعال

٢- يلاحظ من قائمة الفحص ان هناك ضعف في عمليات ما بعد تسليم الخدمة مثل التعرف على النتائج غير المرغوبة او الحصول على التغذية الراجعة ومراجعة التعديلات لضمان مطابقتها للمواصفات ، وهذا يدل على ضعف علاقة المديرية العامة مع المستفيدين من خدماتها.

جدول (٨) قائمة اطلاق الخدمة

	احتياجات الخدمة	منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي وموثقة بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها
١	انجاز الترتيبات المخطط لها وفق مراحل ملائمة لضمان ايفائها بالاحتياجات				√			
٢	تقديم خدمات للمستفيدين بعد انتهاء الترتيبات المخططة بشكل صحيح						√	
٣	الحفاظ على معلومات موثقة عن مايلى -مطابقة مع المقاييس -تتبع العاملين المسؤولين عن تقديم الخدمة					√		
	الاوزان التكرارات النتيجة	٦ ٠ ٠	٥ ٠ ٠	٤ ٠ ٠	٣ ١ ٣	٢ ١ ٤	١ ١ ٠	٠ ٠ ٠
	الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية حجم الفجوة	٢.٣=٣/٧ ٣٨.٩ ٦١.١						

يتبين من قائمة الفحص ان نسبة تطبيق المديرية لمتطلبات

١- ان الاقسام والشعب ذات العلاقة مسؤولة عن انجاز الترتيبات المخطط لها وذلك لضمان ايفائها بالاحتياجات مطبق وموثق جزئيا.

٢- يلاحظ من مراجعة قائمة الفحص ان عملية المطابقة مع المواصفات، ومتابعة العاملين المسؤولين عن تقديم الخدمة مطبق وموثق بشكل جزئي ايضا.

جدول (٩) قائمة ضبط عدم المطابقة

	احتياجات الخدمة	منفذة بالكامل وموثقة بالكامل	منفذة بالكامل وموثقة بشكل جزئي	منفذة بالكامل ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	منفذة بشكل جزئي وموثقة بشكل جزئي	منفذة بشكل جزئي ولم يتم توثيقها	لم يتم تنفيذها ولم يتم توثيقها
١	تحديد المخرجات غير المطابقة ومنع					√		

							تقديمها	
					√		تبنى الاجراءات الملائمة وفق طبيعة عدم المطابقة واثرها على عدم المطابقة والكشف عن الخدمة غير المطابقة بعد او خلال تقديم الخدمة	٢
			√				التعامل مع المخرجات غير المطابقة وفق ما يلي -التصحيح وإبلاغ المستفيدين -تعليق الخدمة	٣
			√				الحفاظ بمعلومات موثقة فيما يتعلق -عدم المطابقة -الاجراءات المتخذة -الامتيازات - تحديد الموظف المسؤول عن عدم المطابقة	٤
							الاوران التكرارات النتيجة	
							الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية حجم الفجوة	

١- يتبين من قائمة الفحص ان المديرية العامة تحدد المخرجات غير المطابقة وتعمل على تصحيحها وتعمل على حجب تقديمها وهذه العملية مطبقة وموثقة جزئيا.

٢- اما بالنسبة للإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل المديرية بخصوص المخرجات غير المطابقة فعمليات التصحيح او تعليق الخدمة فتكون مطبقة بشكل جزئي لكن موثقة بشكل كامل.

٣- كما بالنسبة للحفاظ على المعلومات فهي موثقة ومطبقة بشكل جزئي لاسيما في مجال الاجراءات المتخذة بخصوص عدم المطابقة والامتيازات وتحديد الموظف المسؤول عن عدم المطابقة

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- ١- ضعف الاهتمام بتطبيق انظمة الجودة لاسيما ISO9001:2015 في المنظمة المبحوثة.
- ٢- خصوصية الخدمة المقدمة تفرض تحدي كبير على الادارة العليا في المؤسسات التعليمية في تطبيق ISO 9001:2015 منها (ادارة الوقت، مقاومة التغيير، الحاجة الى الكوادر المدربة التي تقود عمليات التقدم نحو الجودة، الحاجة الى الموارد).

- ٣- تعد مقاييس ISO 9001:2015 المرحلة الاولى لرحلة الجودة وتحقيق التميز في تقديم الخدمة وصولاً الى رضا الزبون
- ٤- يعزز الادارة العليا في معظم منظمات القطاع العام بشكل عام والمديرية العام للتربية بشكل خاص الى الالتزام بتوجيه الموظفين فيها الى تبني مقاييس الجودة العالمية لاسيما ISO 9001:2015 اسوة بمنظمات القطاع الخاص.
- ٥- تمتلك المديرية العامة للتربية شعب للجودة الشاملة وهي وحدات ادارية صغيرة محدودة الصلاحيات معظم العاملين فيها ليسوا من ذوي الاختصاص في مجال ادارة الجودة
- ٦- افتقار شعبة الجودة في المديرية العامة الى اصدار تقارير احصائية يومية واسبوعية وفصلية عن الجهات المعنية بالجودة تتضمن تحليل الى بيئة العمل.
- ٧- الانتقال الى تطبيق جودة النظام الذي يعنى بأنشطة المنظمة كافة وعدم الاقتصار على جودة الخدمة
- ٨- ضعف وعي العاملين بأهمية نظام الجودة ISO 9001:2015 وانظمة التوثيق الخاصة بها من حيث تحديد تسلسل العمليات لاسيما الخاصة بالتركيز على المستفيدين. باستثناء بعض عمليات التوثيق المتفرقة.
- ثانياً: التوصيات
- ١- رفع مستوى شعب الجودة في المديرية العامة للتربية الى قسم يتولى ادارته موظف من حملة الشهادات العليا في تخصص ادارة الجودة الشاملة ويفضل من ذوي الخبرة في مجال الجودة ومعرفة بالقوانين والتشريعات الخاصة بإدارة الجودة. .
- ٢- اقامة دورات تدريبية مخصصة للعاملين الجدد وذلك للتعرف على المهارات التي يمتلكونها واكسابهم المهارات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية،
- ٣- اقامة دورات تدريبية افتراضية او داخلية لمساعدة الموظفين على فهم متطلبات ISO9001:2015 وتنفيذها ومراجعتها وفقاً للمقاييس
- ٤- الانتقال الى الحوكمة الالكترونية والتعرف على متطلبات والبروتوكولات والمقاييس الخاصة بالحوكمة الالكترونية لمواكبة التغيرات في المتسارعة في العالم.
- ٥- الاهتمام بتوفير حاجات ISO9001:2015 وزيادة وعي الموظفين بأهمية مستلزمات الجودة وسبل ادارتها.
- ٦- الاهتمام بتوثيق المعلومات بشكل اكبر من خلال الاهتمام بأعداد الأدلة والسجلات والتقارير والملفات الخاصة بالجودة.
- ٧- مراقبة الاكتشافات المهمة والمستمرة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات لغرض رد المديرية بالمعلومات المطلوبة في الوقت والمكان الملائمين فضلاً عن وضوحها وشموليتها

٨- العمل على وضع نظام لقياس رضا الزبائن بشكل دوري وخاصة بعد التعامل الأول للزبائن ورفع التقرير الخاص به للإدارة العليا في المديرية العامة لاتخاذ الاجراءات اللازمة على ولاء الزبائن والعمل على زيادتها من خلال الاعتماد على حلقة التحسين التواصل.

٩- إعطاء شكاوى الزبائن أولوية قصوى ومحاولة معالجتها بشكل صحيح وجذري بهدف عدم

التكرار

المصادر

Al-Ani, Khalil Ibrahim Mahmoud, Al-Qazzaz, Asma Gail Ibrahim, Curial, Adel Abdul-Malik (2002), Comprehensive Quality Management and Requirements ISO 9001, first edition, Al-Ashqar Press.

Albulescu, Claudiu Tiberiu, Drăghici, Anca, Fistiș, Gabriela Magdolna, Trușculescu, Adelin, **“Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27?”** Social and Behavioral Sciences 221 (2016) 278 – 28

Bakhtiar, Arfan, Nugraha, Aditya, Suliantoro, Hery, Pujotomo1, Darminto, (2023), **“The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia”** Cogent Business & Management 10: 2203304 <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2203304>

Bibi, Sunble, Aurangzeb, Wajeeha (2021), **“Implementation of Quality Management System ISO 9001:2015 at public and Private Sector Universities: Challenges and Prospects”** Ilkorgretim Online-Elementary Education Online Vol 20 Issue 5

Celik, Bunyamin & Olcer Omer Hakan,(2018), **“What is Contributionof ISO 9001Quality Management System To educational institutions”**, Vol, 8, No, 6.

Celik, Bünyamin, Ölçer, Hakan, (2018), **“The Effect of ISO 9001 Quality Management System on Education Institutions (A Case Study of Ronaki Duhok Education Company in Iraq)”**, International Journal of Management Innovation Systems ISSN 1943-1384 2018, Vol. 3, No. 1

Camango, Crispim, Cândido, Carlos J.F., (2023), **“ISO 9001 maintenance, decertification and recertification: a systematic literature review”** Vol. 34, No. 14

Chountalas, Panos T., Magoutas, Anastasios I., Zografaki, Eleni,(2020) **“The heterogeneous implementation of ISO 9001 inservice-oriented organizations”** The TQM Journal

Vol. 32 No. 1.

Dentch, Milton, (2017), **“The ISO 9001:2015 Implementation Handbook using the process Approach to Bulid a Quality Management System”** Quality Press 600 N Plankinton Ave.

Ibtissam, El Moury, Hadini, Mohamed, Chebir, Adil, Adil, Ben Ali, Adil, Echchelh, (2023), **“Proposal of a causal model measuring the impact of an ISO 9001**

certified Quality Management System on financial performance of Moroccan service-based companies” STATISTICS IN TRANSITION new series, March 2023 Vol. 24, No. 2, pp. 159–184

Irsyada, R, Isbiyantoro, S, Wibawa, M,F, Teng, A f O Gaffar,R, Herdianto, Witarsa, A R, (2018), **“Achievement of Quality Management system Iso 9001:2015 strategy in Vocationl High School”** Material Science and Engineering Vol 1 No., 2077

McKinley, Kevin, (2016),” **ISO 9001:2015 for Small Enterprises – What to do ?”** ISO copyright office CP 401 • CH –1214 Vernier, Geneva

Nurcahyo, Rahmat, Habiburrahmanm (2021) **“Relationship between ISO 9001:2015 and operational and business performance of manufacturing industries in developing country (Indonesia)”**, Heliyon, Vol 7 Iss 1

Santos,A, R.(2023), “**Human resource Lens: Prceived Performances of Iso 9001:2015 certified service firms**” international Journal of human Capital in Urban Management 8(2) 229–224

Syahdan,SaifhulAnuar, Mujannah, Artinah, Bud (2023), “**IMPACT OF ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEMIMPLEMENTATION ON ORGANIZATIONAL QUALITY CULTURE AND EMPLOYEE PERFORMANCE**” International Journal of Trends in Accounting Research, Vol.2, No.2.

PraXiom Reasearch Group Limited (2002),” **ISO 9001 Translated into Plain English**” Albrta, Canda

www.iso.org,”**Quality management systems– Requirements**” ISO copyright office Geneva, Switzerland