



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The reality of applying the requirements of the international standard (ISO 21001:2018) in graduate academic programs A case study at the Faculty of management and Economics / Tikrit University

Saad Salim Ghanim*, **Qassim Ahmed Handal**

College of Administration and Economics/ Tikrit University

Keywords:

International standard (ISO 21001:2018),
postgraduate academic programs, faculty of
management and economics.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	29 Apr. 2025
Received in revised form	30 May. 2025
Accepted	02 Jun. 2025
Available online	31 Dec. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Saad Salim Ghanim

College of Administration and
Economics/University of Tikrit



Abstract: Educational institutions, especially graduate programs, are facing increasing challenges in complying with the requirements of international quality management systems, including the role standard (ISO 21001:2018), which is reflected in the level of their academic and administrative performance and from this point of view. This research aims to study the reality of applying the requirements of the international standard (ISO 21001:2018) in the academic programs of Graduate Studies at the Faculty of management and Economics / University of Tikrit.

The research adopted the descriptive analytical approach to accurately analyze the phenomenon using a checklist based on the requirements of the standard. The seven-dimensional Likert scale was also used to measure the extent of application of the requirements of the standard.

The research results revealed the varying levels of application between the different axes, as good compliance with some requirements was recorded, while relative weakness appeared in other areas, especially with regard to evaluation and continuous improvement processes. The results also showed that the college does not adopt the SWOT matrix analysis in an organized manner, which reduces its ability to effectively identify strengths, weaknesses, opportunities and threats, which limits its ability to proper strategic planning. The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is the need to strengthen the application of the requirements of the international standard and support the quality of academic programs.

واقع تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

قاسم احمد حنظل

سعد سالم غانم

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

تواجه المؤسسات التعليمية ولاسيما برامج الدراسات العليا تحديات متزايدة في الالتزام بمتطلبات نظم إدارة الجودة العالمية، ومنها المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) مما ينعكس على مستوى أدائها الأكاديمي والإداري ومن هذا المنطلق. يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظاهرة بدقة باستخدام قائمة فحص مبنية على متطلبات المواصفة كما تم استخدام مقياس (ليكرت السباعي) لقياس مدى تطبيق متطلبات المواصفة. كشفت نتائج البحث عن تفاوت مستويات التطبيق بين المحاور المختلفة إذ تم تسجيل التزام جيد ببعض المتطلبات في حين ظهر ضعف نسبي في مجالات أخرى خاصة ما يتعلق بعمليات التقييم والتحسين المستمر. كما بينت النتائج أن الكلية لا تعتمد تحليل مصفوفة (SWOT) بشكل منظم مما يقلل من قدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بفعالية، وهو ما يحد من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي السليم. واختتم البحث بجملة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ودعم جودة البرامج الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: المواصفة الدولية (ISO 21001:2018)، البرامج الأكاديمية للدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد.

المقدمة

تعد نظم إدارة الجودة في التعليم من أهم الأدوات التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وضمان تحقيق مخرجات عالية الجودة تواكب متطلبات التنمية المستدامة وسوق العمل ومع تزايد الاهتمام العالمي بجودة التعليم برزت الحاجة إلى تبني معايير دولية متخصصة تركز على متطلبات المؤسسات التعليمية ومن أبرز هذه المعايير المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) التي تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية احتياجات المتعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين بفاعلية وكفاءة.

وتوفر المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) إطاراً شاملاً لتحسين العمليات التعليمية والإدارية من خلال تبني منهجيات التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر مع التركيز على تعزيز القيادة وضمان جودة العمليات والالتزام بمبادئ الشفافية والشمولية. وتبرز أهمية هذه المواصفة بشكل خاص في برامج الدراسات العليا لما لهذه البرامج من دور محوري في إعداد الكفاءات العلمية القادرة على الإسهام في البحث العلمي وخدمة المجتمع.

وعلى الرغم من تزايد الوعي بأهمية تطبيق نظم إدارة المؤسسات التعليمية وفق المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) إلا أن واقع التطبيق العملي يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لعوامل عدة منها البيئة التنظيمية والإمكانات المتاحة ومدى التزام القيادات الأكاديمية بمعايير الجودة. وفي

هذا السياق تبرز الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق هذه المواصفة في المؤسسات التعليمية العراقية لاسيما في كليات الإدارة والاقتصاد التي تمثل ركيزة أساسية في دعم مسارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وانطلاقاً من ذلك يسعى هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة تكريت من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة قائمة الفحص بهدف تشخيص مدى الالتزام بمعايير الجودة العالمية وتحديد مكامن القوة والضعف واقتراح التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وفقاً لمتطلبات المواصفة.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: على الرغم من أهمية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) التي تهدف إلى تحسين جودة إدارة المؤسسات التعليمية وتعزيز كفاءة البرامج الأكاديمية إلا أن كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة تكريت تواجه تحديات في تحقيق تطبيق متكامل وفعال لمتطلبات هذه المواصفة في برامج الدراسات العليا ويظهر ذلك في وجود فجوات واضحة بين متطلبات النظام الدولي وبين الواقع الفعلي للبرامج الأكاديمية من حيث مدى التزام الكلية بتبني نظام إدارة تعليمي متكامل يركز على تحقيق رضا المتعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين وفقاً لمبادئ المواصفة التي تركز على تحسين العمليات التعليمية وتطوير الكفاءات ومحدودية الوعي والمعرفة الكافية بين الكوادر الإدارية والأكاديمية حول متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) وكيفية تطبيقها بشكل منهجي في البرامج الأكاديمية مما يعيق تحقيق التحسين المستمر والجودة المنشودة ومن هنا تظهر فجوات ملموسة بين متطلبات المواصفة والواقع الفعلي للأداء التعليمي ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت ؟
2. ما مستوى الفجوة بين الواقع الفعلي لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت ومتطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا؟

ثانياً. أهمية البحث:

1. الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المساهمة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول واقع تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا خاصة في مجال الإدارة والاقتصاد إذ تسعى الدراسة إلى تقديم تقييم موضوعي لمدى التزام كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة تكريت بمعايير الجودة الدولية في التعليم مما يعزز الفهم العلمي لكيفية تطبيق نظم إدارة الجودة التعليمية في المؤسسات الأكاديمية المحلية.
2. الأهمية الميدانية: تكمن الأهمية الميدانية للدراسة في توفير بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة عن واقع تطبيق المواصفة الدولية في كلية الإدارة والاقتصاد مما يساعد إدارة الكلية وصناع القرار على التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا وإتاحة الفرصة لتطوير استراتيجيات عملية لتحسين جودة التعليم والارتقاء بمستوى البرامج الأكاديمية.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. تقييم مستوى تطبيق المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في برامج الدراسات العليا لدى الكلية المبحوثة.
 2. تحديد وتحليل الفجوة بين الأداء الفعلي لبرامج الدراسات العليا للكلية المبحوثة ومتطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018).
- رابعاً: فرضيات البحث.**
- 1- **الفرضية الرئيسية:** لا تتوفر متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في برامج الدراسات العليا في الكلية المبحوثة.
 - 2- **الفرضية البديلة:** تتوفر متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في برامج الدراسات العليا في الكلية المبحوثة.
- خامساً. منهجية البحث والأدوات الإحصائية:** تم استخدام قائمة الفحص بما يتلاءم مع متطلبات وبنود المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) كما تم اعتماد مقياس (ليكرت السباعي) من أجل تشخيص وتوثيق مستويات تطبيق متطلبات وبنود المواصفة في الكليات المبحوثة المعتمدة في دراسة (محي الدين، 2024: 15).

جدول (1): مقياس ليكرت السباعي

مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
6	5	4	3	2	1	0

كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي في حين تم استخدام منهج دراسة الحالة (Case Study) كمنهج دراسي لملائمته لهذا النوع من الدراسات كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (المتوسط الحسابي المرجح والنسب المئوية لتحديد مستويات الامتثال لمتطلبات (ISO 21001:2018) في البرامج الأكاديمية للدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت.

1. **الوسط الحسابي المرجح (Weighted mean):** لحساب المعدل لمدى المطابقة مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في الكليات المبحوثة بعد أن تم احتساب قيم التكرارات لكل قائمة من قوائم الفحص وحسب المعادلة الآتية (ابراهيم وحافظ، 2019: 35) و(عبد السلام، 2022: 472).

$$\bar{X} = \frac{\sum W_i \times F_i}{\sum F_i}$$

$$\begin{aligned} X &= \text{الوسط الحسابي} \\ W_i &= \text{الاوزان} \\ F_i &= \text{التكرارات} \end{aligned}$$

2. النسبة المئوية: (Percentages): تم احتساب النسب المئوية لمدى مطابقة التنفيذ الفعلي من قبل الكليات المبحوثة مع المتطلبات الخاصة بالموافقة الدولية (ISO21001:2018) وحسب المعادلة الآتية:

$$P = \frac{\sum (F_i * W_i)}{\sum f_i \times 6}$$

P = النسبة المئوية

ويشير رقم (6) الى اعلى وزن في المقاييس الذي يمثل حالة التطابق التام مع درجات النموذج.

3. فجوة المطابقة ويتم احتسابها من خلال المعادلة الآتية:

حجم الفجوة = (النسبة الكلية للتطابق التام – نسبة التطبيق الفعلي)

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

أولاً. الدراسات العربية:

جدول (2):

دراسة رقم 1	محمد، 2021
عنوان الدراسة	اثر بعض متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في تعزيز الروح المعنوية للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة كركوك
هدف الدراسة	التحقق من مدى قدرة بعض متطلبات المواصفة الدولية (ISO21001:2018) في تعزيز الروح المعنوية للعاملين من خلال القيام بدراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في بعض كليات جامعة كركوك
مشكلة الدراسة	تتمحور مشكلة الدراسة من خلال التساؤل البحثي التالي (هل بالإمكان تعزيز الروح المعنوية للملاكات التدريسية عينة الدراسة عبر بعض متطلبات المواصفات الدولية (ISO 21001:2018)؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
بلد الدراسة	العراق
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
ادوات الدراسة	الاستبانة
مجتمع وعينة الدراسة	يمثل مجتمع الدراسة بالتدريسيين في جامعة كركوك في حين تمثلت عينة الدراسة بـ(125) تدريسي تم اختيارهم عشوائياً.
اهم النتائج	توصلت الدراسة الى نتيجة رئيسية مفادها توفر جميع متطلبات المواصفات الدولية لإدارة العملية التعليمية ولكن بدرجات متفاوتة وكان للتحسين المستمر الاهتمام الأول من قبل الكليات عينة الدراسة.

دراسة رقم 2	عبدالسلام، 2022
عنوان الدراسة	مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في المؤسسات التعليمية دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مدى توافر متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في كلية الإدارة والاقتصاد
مشكلة الدراسة	تمثلت في وجود فجوة في تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في كلية الادارة والاقتصاد.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
ادوات الدراسة	قائمة فحص
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل في حين تمثلت عينة الدراسة (عميد الكلية ، معاون العميد ، مسؤول شعبة ضمان الجودة)
اهم النتائج	أن البند سياق المنظمة وبند القيادة حقق نسبة اتفاق (100%) في الكلية المبحوثة وهذا يشير الى عدم وجود فجوة بين هذان البندين والواقع الفعلي لتطبيق المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في الكلية المبحوثة.
اهم توصية	ضرورة قيام إدارة الكلية المبحوثة باعتماد المواصفة الدولية نظام إدارة المؤسسات التعليمية (ISO 21001:2018) وجعلها ضمن أهداف واستراتيجية الكلية وذلك لكون مستوى التطبيق والتوثيق جيداً لمعظم متطلبات المواصفة الرئيسية وفقاً لنتائج تقييم قائمة الفحص.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة رقم 1	Vargas et al ,2024
عنوان الدراسة	The ISO 21001:2018 Standard and Its Impact on the " Quality of Educational Services Provided to Postgraduate "Faculty – UNAC, Callao 2024 معييار الأيزو 21001:2018 وجودة الخدمة التعليمية لمعلمي الدراسات العليا - أوناك، كالاو 2024"
هدف الدراسة	تقييم تأثير معيار (ISO 21001:2018) على جودة الخدمة التعليمية المقدمة للمدرسين في برامج الدراسات العليا بجامعة UNAC.
مشكلة الدراسة	تكمن مشكلة الدراسة في انخفاض جودة الخدمة التعليمية المقدمة للمدرسين في الجامعات، مما يؤثر سلباً على تطوير الطلاب والاقتصاد الوطني إذ تشير الدراسة إلى أن هذه المشكلة تؤثر على ملايين الطلاب وتؤدي إلى عواقب سلبية على مستوى التعليم والخدمات المقدمة في برامج الدراسات العليا.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
بلد الدراسة	البيرو
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية

تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات وتحليلها منها استبيانات لجمع المعلومات حول العوامل المؤثرة في جودة الخدمة التعليمية وتم اجراء عدد من المقابلات مع المعنيين لجمع معلومات اضافية حول جودة التعليم.	ادوات الدراسة
مجتمع الدراسة يتكون من جميع التدريسيين في برامج الدراسات العليا بجامعة (UNAC) اذ تم اختيار عينة من 103 تدريسيين للمشاركة في البحث حيث تم تطبيق استبيانات عليهم لجمع البيانات حول جودة الخدمة التعليمية.	مجتمع وعينة الدراسة
تظهر النتيجة أن المتغيرات مرتبطة بشكل متناسب ومباشر أي أنه مع زيادة تأثير معيار (ISO 21001:2018) سيتم ملاحظة تحسن في جودة الخدمة التعليمية.	اهم النتائج

Zahraa & Bareq,2025	دراسة رقم 2
The possibility of applying the requirements of the educational institutions management system according to the ISO 21001:2018 specification using the 8d methodology: A case study in the college of economics and business. إمكانية تطبيق متطلبات نظام إدارة المؤسسات التعليمية وفقاً لمواصفات ISO (21001:2018) باستخدام منهجية 8d: دراسة حالة في كلية الاقتصاد والأعمال.	عنوان الدراسة
تقييم مستوى تطبيق متطلبات (ISO 21001:2018) في المؤسسات التعليمية باستخدام النموذج 8D المنهجية كأداة لتحليل الثغرات وتحسين الأداء المؤسسي وجود فجوات ملموسة بين متطلبات المواصفة والواقع الفعلي للأداء التعليمي في كلية الاقتصاد والاعمال.	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي	مشكلة الدراسة
قائمة الفحص	منهج الدراسة
مجتمع البحث هو كلية اقتصاديات الأعمال في جامعة النهريين، في حين عينة الدراسة تمثلت ببعض المديرين والموظفين العاملين في الكلية.	ادوات الدراسة
وجود فجوات كبيرة في بعض متطلبات مواصفة (ISO 21001:2018) داخل الكلية، خصوصاً في توزيع الأدوار والمسؤوليات حيث بلغت الفجوة بنسبة (64%)	مجتمع وعينة الدراسة
	اهم النتائج

المبحث الثالث

المواصفة الدولية (ISO 21001:2018)

أولاً. مفهوم المواصفة الدولية (ISO 21001:2018): إن المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) هي نموذج إداري متكامل للمؤسسات التعليمية من أجل تقديم خدمات تعليمية تهدف إلى تلبية احتياجات ومتطلبات مختلف الأطراف المتعلقة بالعملية التعليمية التي تستهدف جميع المستويات التعليمية على مختلف المستويات بدءاً من رياض الأطفال وانتهاءً بالتعليم العالي (176: 2019)

(Tohet & Cahyono). كما أشار (خميس 2022: 246) أن المواصفة الدولية (ISO21001:2018) هي الأداة التي تعتمد عليها المنظمات التعليمية للارتقاء بمستويات جودة خدماتها بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة وتوقعات الزبائن الذي يتعاملوا معها من خلال التركيز على السياق التنظيمي الخاص بها والتشغيل التنظيمي للأنشطة والمهام الخاصة بها فضلاً عن التقييم التنظيمي للنتائج المتحققة ومن ثم وضع خطة للتحسين المستمر لضمان عدم التراجع أو التراجع في البيئة المحيطة. في هذا السياق أشار (Syahrullah, et al., 2022:1) أن المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) هي معيار دولي لنظام إدارة المؤسسات التعليمية الذي يمكن لمؤسسات التعليم الرسمي تطبيقه لتحقيق أهدافها ووظائفها لتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة. كما تشير المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) بعدّها معيار دولي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة في مجال التعليم تم تصميم المعيار لمساعدة المؤسسات التعليمية على تحسين عمليات الإدارة في تقديم خدمات تعليمية أفضل وتلبية احتياجات وتوقعات عملائها سواء كانوا طلاباً أو أولياء أمور أو منظمات شريكة (Kusumawati, 2023: 145). كما تعرف المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) بأنها معيار عالمي مخصص لإدارة المؤسسات التعليمية يهدف إلى وضع إطار تنظيمي شامل لتطوير وتحسين الأنظمة الإدارية التعليمية ويعتمد هذا المعيار على مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تراعي التنوع الثقافي والتنظيمي والقانوني وتسهم في رفع جودة الخدمات التعليمية وتعزيز فعالية العمليات وتحقيق رضا المتعلمين وأصحاب العلاقة (Zahraa & Bareq, 2025:531).

ثانياً أهمية المواصفة الدولية (ISO 21001:2018): يرى (الحمادي، 2022: 93) أهمية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) تكمن في النقاط الآتية:

1. تحسين المواءمة بين الرسالة التعليمية والرؤية والأهداف وخطط العمل في المؤسسة التعليمية.
2. تسهيل التعلم الذاتي وفرص التعلم مدى الحياة وتشجيع التعلم التنظيمي.
3. جعل التعلم أكثر تخصيصاً والاستجابة للتغيرات وتحديات البيئة الخارجية وموائمة مخرجات المؤسسة التعليمية لاحتياجات أصحاب المصلحة.
4. إظهار الالتزام المؤسسات التعليمية بالمعايير والممارسات التعليمية وتطبيق إدارة التعليم بأكثر الطرق فعالية.

5. مواءمة المعايير الوطنية في إطار عمل دولي وتحسين مستوى التعليم.

ثالثاً مبادئ المواصفة الدولية: أشار (Llosa, 2025: 21) إلى أن المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) تشتمل على المبادئ الآتية:

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين الآخرين: وهو يتألف من التحقيق في تلبية متطلبات الطلاب وتجاوز توقعاتهم.
2. القيادة الحكيمة: تسمح باشتراك جميع الأطراف المعنية في انشاء وصياغة وتنفيذ الأهداف والرسالة والرؤية المؤسسية.
3. التزام المستفيدين: يجب أن يكون لدى الموظفين الذين يشكلون المؤسسة التعليمية شعور بالانتماء ودرجة عالية من الالتزام والمسؤولية الاجتماعية.
4. نهج العملية: يتضمن أنشطة واجراءات مترابطة كنظام يتضمن المدخلات والمخرجات.
5. التحسين: يتضمن التحسين المستمر بناء على تحليل النتائج التي تفهم على أنها عملية وواضحة ومحددة.

6. صنع القرار القائم على الأدلة: على الرغم من أن اتخاذ القرارات يصبح معقداً إلا أنه يجب اتخاذها بناء على تحليل البيانات والمعلومات بحيث يكون من المرجح أن تكون مرغوبة من قبل جميع الأطراف المعنية.
7. إدارة العلاقات: يجب أن يشمل المناخ التنظيمي جميع الأطراف المعنية من أجل أداء أفضل للمؤسسة التعليمية.
8. المسؤولية الاجتماعية: تتكون من الحفاظ على السلوك الأخلاقي الذي يفضل العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي.
9. إمكانية الوصول والإنصاف: يجب أن يضمن توفير خدمة ومنتج تعليمي حصول جميع المتعلمين على وصول غير مقيد بنفس الحقوق وبالاتي توليد تعليم شامل يقيس القيود المفروضة على المستفيدين.
10. السلوك الأخلاقي: يسمح بعرض صورة متكاملة وصادقة للأطراف المعنية وكذلك التأكد من إن الموظفين يتمتعون بأعلى معايير الجودة والمهنية.
11. الأمن وحماية البيانات: لتوليد الثقة في العملاء فيما يتعلق بحفظ وحماية بياناتهم ضد أي نوع من الضعف أو التدخل الخارجي دون إذن مسبق من المستفيد.
- رابعاً. **متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018):** تعد متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) متطلبات عامة وتهدف إلى أن تكون قابلة للتطبيق على جميع المؤسسات التعليمية (العنبي، 2020: 10). يتألف تنسيق المواصفة من عشرة متطلبات رئيسة حيث تشارك جميع المواصفات في المتطلبات الثلاثة الأولى والتي تعنى بتعريف المواصفة ذاتها، أما المتطلبات من (4) إلى (10) فهي تمثل المتطلبات التي يتوجب على المنظمات الالتزام بها من أجل تطبيق نظام الإدارة طبقاً لمتطلبات كل مواصفة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4): المتطلبات الرئيسية للمواصفة الدولية (ISO 21001:2018)

ت	البند	التعريف
1	المجال	المدى الذي يشمل متطلبات المواصفة المراد تنفيذها.
2	المراجع المعيارية	المستندات الأخرى التي يجب الرجوع إليها لاستخدام المواصفة.
3	المصطلحات والتعريفات	كلمة أو تعبير له معنى محدد للمصطلحات المستخدمة في المواصفة.
4	سياق المنظمة	القضايا والمتطلبات والأولويات والقواعد والسياسات والعمليات التي ستساهم في إنشاء وصيانة وتحسين النظام.
5	القيادة	وضع السياسة العامة للنظام بما يضمن توافقه مع الأهداف والعمليات الاستراتيجية للمنظمة وتوفير الموارد اللازمة مع تفويض المسؤوليات والصلاحيات بما يكفل فاعلية العمل بالمواصفة.
6	التخطيط	تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة بما يتوافق مع سياق ومتطلبات جميع الأطراف ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف.
7	الدعم	تحديد العمليات والموارد (الأشخاص والبنية التحتية والبيئة) اللازمة لتنفيذ وصيانة النظام وإنشاء المعلومات الموثقة اللازمة.

ت	البنود	التعريف
8	التشغيل	تنفيذ النظام وفقاً للنطاق الذي تم تحديده في مرحلة التخطيط، والتأكد من توثيقه بشكل كافٍ مع توثيق حالات عدم المطابقة ومعالجتها.
9	تقييم الأداء	قياس وتحليل وتقييم فعالية النظام مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند عدم الالتزام بما خطط له.
10	التحسين	تحديد فرص التحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لعدم المطابقة مع الاحتفاظ بالوثائق لجميع أنشطة التحسين بشكل مستمر.

المصدر: محمد، نجلاء قاسم (2022) أثر بعض متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في تعزيز الروح المعنوية للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة كركوك، رسالة ماجستير، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.

المبحث الرابع: الإطار الميداني

- 1. نبذة عن كلية الإدارة والاقتصاد:** تأسست كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت في عام 2000، وقد ضمت الكلية في بداية تأسيسها على قسمين علميين فقط هما (قسم إدارة الأعمال، قسم الاقتصاد) وبلغ عدد الطلبة المقبولين في سنة التأسيس (388) طالبا وطالبة، وتضم حالياً ستة أقسام علمية للدراسات الأولية هي (قسم المحاسبة، قسم إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، قسم المالية والمصرفية، قسم الاقتصاد وقسم إدارة التسويق) وتسعة برامج للدراسات العليا هي (دكتوراه محاسبة، دكتوراه إدارة الأعمال، دكتوراه اقتصاد، ماجستير محاسبة، ماجستير إدارة الأعمال، ماجستير مالية ومصرفية، ماجستير اقتصاد، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي / سنة واحدة)
- 2. سياق المنظمة:** تظهر قائمة الفحص في الجدول رقم (5) مدى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (سياق المنظمة) لكلية الإدارة والاقتصاد مقارنة بالمواصفة الدولية (ISO 21001:2018).
جدول (5): إجمالي نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلب (سياق المنظمة) لكلية الإدارة والاقتصاد

رقم البند	درجات التقييم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
	الوسط الحسابي المرجح	التطبيق	الفجوة
1-4	1.5	25%	75%
2-4	2.6	44%	56%
3-4	2	33%	67%
4-4	3.2	53%	47%
	2.3	38%	62%

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (سياق المنظمة) في الجدول رقم (5) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب وتشير النتائج إلى أن كلية الإدارة والاقتصاد قد حققت معدل مقداره (2.3) من أصل (6) ويشير هذا المعدل إلى أن الكلية قد وصلت المستوى (مطبق جزئياً موثق جزئياً) للفقرات الخاصة بمتطلب (سياق المنظمة) وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (38%) من مجموع نقاط المتطلب البالغة (100) نقطة مما يشير إلى وجود فجوة أساس لعدم المطابقة بنسبة (62%).

3. القيادة: تظهر قائمة الفحص في الجدول رقم (6) مدى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (القيادة) لكلية الإدارة والاقتصاد مقارنة بالموصفة الدولية (ISO 21001:2018).

جدول (6): اجمالي نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلب (القيادة) لكلية الإدارة والاقتصاد

رقم البند	درجات التقييم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
	الوسيط الحسابي المرجح	التطبيق	الفجوة
1-5	2.7	45%	55%
2-5	3.3	55%	45%
3-5	3.2	58%	42%
المعدل العام لنتائج التقييم			
	3	52%	43%

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (القيادة) في الجدول رقم (6) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب الذي يشير إلى أن كلية الإدارة والاقتصاد قد حققت معدلاً مقداره (3) من أصل (6) ويشير هذا المعدل إلى أن الكلية قد وصلت المستوى (مطبق جزئياً موثق كلياً) للفقرات الخاصة بمتطلب (القيادة) وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (52%) من مجموع نقاط المتطلب البالغة (100) نقطة، مما يشير إلى وجود فجوة أساس لعدم المطابقة بنسبة (43%).

4. التخطيط: تظهر قائمة الفحص في الجدول رقم (7) مدى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (التخطيط) لكلية الإدارة والاقتصاد مقارنة بالموصفة الدولية (ISO 21001:2018).

جدول (7): اجمالي نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلب (التخطيط) لكلية الإدارة والاقتصاد

رقم البند	درجات التقييم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
	الوسيط الحسابي المرجح	التطبيق	الفجوة
1-6	2	33%	67%
2-6	3.5	58%	42%
3-6	2.6	44%	56%
المعدل العام لنتائج التقييم			
	2.7	45%	55%

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (التخطيط) في الجدول رقم (7) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب الذي يشير إلى أن كلية الإدارة والاقتصاد قد حققت معدلاً مقداره (2.7) من أصل (6) ويشير هذا المعدل إلى أن الكلية قد وصلت المستوى (مطبق جزئياً موثق جزئياً) للفقرات الخاصة بمتطلب (التخطيط) وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (45%) من مجموع نقاط المتطلب البالغة (100) نقطة، مما يشير إلى وجود فجوة أساس لعدم المطابقة بنسبة (55%).

5. الدعم: تظهر قائمة الفحص في الجدول رقم (8) مدى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (الدعم) لكلية الإدارة والاقتصاد مقارنة بالموصفة الدولية (ISO 21001:2018).

جدول (8): اجمالي نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلب (الدعم) لكلية الادارة والاقتصاد

رقم البند	درجات التقويم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
	7- الدعم	التطبيق	الوسط الحسابي المرجح
1-7	الموارد	%53	3.5
2-7	الكفاءة	%50	3
3-7	التوعية	%41	2.5
4-7	التواصل	%44	2.6
5-7	المعلومات الموثقة	%54	3.25
	المعدل العام لنتائج التقييم	%48	3

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (الدعم) في الجدول رقم (8) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب الذي يشير إلى أن كلية الادارة والاقتصاد قد حققت معدلاً مقداره (3) من أصل (6) ويشير هذا المعدل إلى أن الكلية قد وصلت المستوى (مطبق جزئياً موثق كلياً) للفقرات الخاصة بمتطلب (الدعم) وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (48%) من مجموع نقاط المتطلب البالغة (100) نقطة مما يشير إلى وجود فجوة اساس لعدم المطابقة بنسبة (52%).

6. التشغيل: تظهر قائمة الفحص في الجدول رقم (9) مدى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (التشغيل) لكلية الادارة والاقتصاد مقارنة بالموصفة الدولية (ISO 21001:2018).

جدول (9): اجمالي نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلب (التشغيل) لكلية الادارة والاقتصاد

رقم البند	درجات التقويم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
	8- التشغيل	التطبيق	الوسط الحسابي المرجح
1-8	تخطيط العمليات والتحكم بها	%56	3.4
2-8	متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية	%58	3.5
3-8	تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية	%50	3
4-8	المراقبة على العمليات والمنتجات والخدمات التعليمية المقدمة خارجياً	%43	3.6
5-8	تقديم الخدمات التعليمية	%43	2.6
6-8	اطلاق المنتجات والخدمات التعليمية	%50	3
7-8	ضبط المخرجات التعليمية غير المطابقة	%43	2.6
	المعدل العام لنتائج التقييم	%49	3

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (التشغيل) في الجدول رقم (9) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب الذي يشير إلى أن كلية الادارة والاقتصاد قد حققت معدلاً مقداره (3) من أصل (6) ويشير هذا المعدل إلى أن الكلية قد وصلت المستوى (مطبق جزئياً موثق كلياً) للفقرات الخاصة بمتطلب (التشغيل) وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (49%) من مجموع نقاط المتطلب البالغة (100) نقطة مما يشير إلى وجود فجوة اساس لعدم المطابقة بنسبة (51%).

7. **تقييم الاداء:** تظهر قائمة الفحص في الجدول رقم (10) مدى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (تقييم الاداء) لكلية الادارة والاقتصاد مقارنة بالموصفة الدولية (ISO 21001:2018).
جدول (10): اجمالي نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلب (تقييم الاداء) لكلية الادارة والاقتصاد.

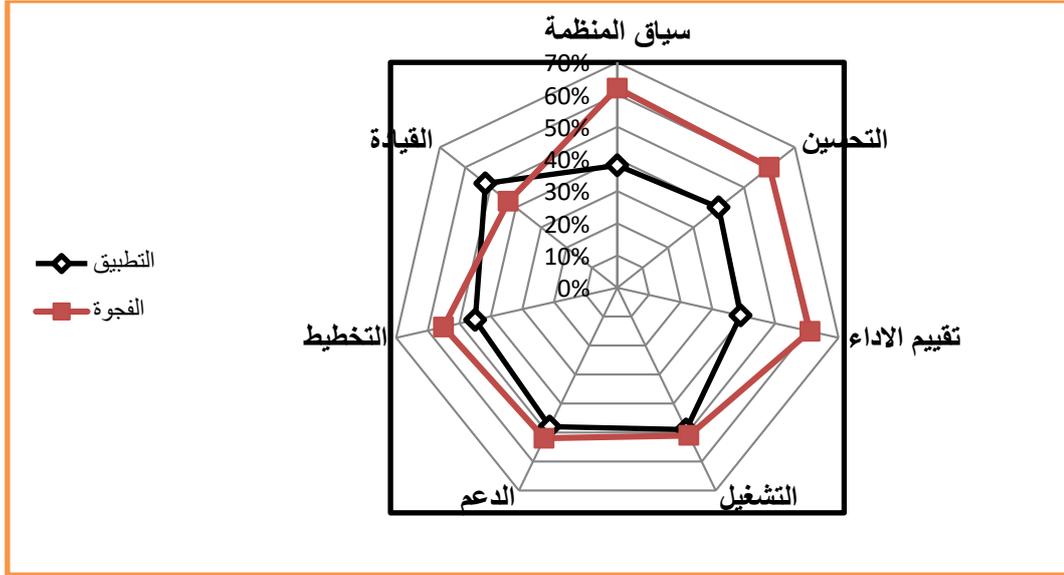
رقم البند	9- تقييم الاداء	درجات التقييم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
		التطبيق	الفجوة	الوسط الحسابي المرجح
1-9	المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	48%	52%	2.9
2-9	التدقيق الداخلي	36%	64%	2.2
3-9	مراجعة الادارة	33%	67%	2
	المعدل العام لنتائج التقييم	39%	61%	2.3

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (تقييم الاداء) في الجدول رقم (10) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب الذي يشير إلى أن كلية الادارة والاقتصاد قد حققت معدلاً مقداره (2.3) من أصل (6) ويشير هذا المعدل إلى أن الكلية قد وصلت المستوى (مطبق جزئياً موثق جزئياً) للفقرات الخاصة بمتطلب (تقييم الاداء) وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (39%) من مجموع نقاط المتطلب البالغة (100) نقطة، مما يشير إلى وجود فجوة أساس لعدم المطابقة بنسبة (61%).

8. **التحسين:** تظهر قائمة الفحص في الجدول رقم (11) مدى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلب (التحسين) لكلية الادارة والاقتصاد مقارنة بالموصفة الدولية (ISO 21001:2018).
جدول (11): اجمالي نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلب (التحسين) لكلية الادارة والاقتصاد

رقم البند	10- التحسين	درجات التقييم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
		التطبيق	الفجوة	الوسط الحسابي المرجح
1-10	الاجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة	50%	50%	3
2-10	التحسين المستمر	33%	76%	2
3-10	فرص التحسين	44%	56%	2.6
	المعدل العام لنتائج التقييم	40%	60%	2.53

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمتطلب (التحسين) في الجدول رقم (11) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب الذي يشير إلى أن كلية الادارة والاقتصاد قد حققت معدلاً مقداره (2.53) من أصل (6) ويشير هذا المعدل إلى أن الكلية قد وصلت المستوى (مطبق جزئياً موثق جزئياً) للفقرات الخاصة بمتطلب (التحسين) وبنسبة تطبيق وتوثيق مئوية (40%) من مجموع نقاط المتطلب البالغة (100) نقطة، مما يشير إلى وجود فجوة أساس لعدم المطابقة بنسبة (60%). والشكل الآتي يوضح مستوى التطبيق ومستوى الفجوة لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) لكلية الادارة والاقتصاد.



شكل (1): اجمالي نتائج تطبيق وتوثيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) لكلية الادارة والاقتصاد

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تشير النتائج إلى أن الكلية لا تعتمد تحليل مصفوفة (SWOT) بشكل منظم مما يقلل من قدرتها على التعرف بفعالية على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها وهذا يؤثر سلباً على التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
2. يظهر من تحليل النتائج أن مستوى تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في الكلية أقل من مستوى الفجوة مما يدل على وجود صعوبات ملموسة في التطبيق العملي للمعايير الدولية في معظم المحاور وهو ما ينعكس على جودة البرامج الأكاديمية.
3. أظهرت البيانات أن متطلبات سياق المنظمة والقيادة كان أداءهما أفضل نسبياً مقارنة بالمتطلبات الأخرى مما يشير إلى وعي الكلية بأهمية دور القيادة واستراتيجياتها في دعم نظام إدارة الجودة لكن هناك حاجة لتعزيز هذا الوعي بتطبيق أوسع وأكثر شمولاً.
4. أظهرت النتائج ضعفاً في مستوى تطبيق متطلبات التخطيط والدعم مما يعكس قصوراً في توفير الموارد اللازمة وتخطيط العمليات التعليمية بما يتوافق مع معايير الجودة وهذا يعد من العوامل التي تعيق تحقيق الأداء المطلوب.
5. كما أظهرت النتائج أن مستويات تقييم الأداء والتحسين أقل من المطلوب مما يشير إلى وجود قصور في عمليات المراجعة الذاتية ومتابعة الأداء بشكل دوري وهو ما يؤثر على قدرة الكلية على تحقيق التحسين المستمر وضمان جودة التعليم.

ثانياً. التوصيات:

1. تطبيق أدوات تحليل بيئي شاملة من خلال تطبيق مصفوفة (SWOT) لأجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية بشكل منظم لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي.

2. تعزيز فهم المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) من خلال التدريب المكثف وضرورة تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لجميع العاملين على متطلبات المواصفة وأهميتها في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
3. تطوير آليات الدعم والتخطيط من خلال تخصيص موارد كافية (مالية وبشرية وتقنية) لدعم عمليات التعليم والتعلم مع إنشاء خطة استراتيجية واضحة ومحدثة تتماشى مع متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018).
4. تحسين عمليات تقييم الأداء من خلال وضع نظام تقييم داخلي دوري يعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس ومراجعتها باستمرار لتحديد فرص التحسين.
5. ترسيخ ثقافة التحسين المستمر وتبني منهجيات التحسين المستمر مثل دورة (PDCA/التخطيط – التنفيذ – المراجعة – التحسين) لضمان استدامة التطوير المؤسسي.
6. تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة من خلال زيادة اشراك (الطلاب، أولياء الأمور، وأعضاء هيئة التدريس) في عملية التخطيط والتحسين لضمان توافق الخدمات التعليمية مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. حافظ، عبد الناصر علك و ابراهيم، حنان مازن. (2019). تحقيق جودة الخدمة التعليمية بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001: 2018) دراسة حالة الجامعة التكنولوجية-قسم هندسة كهرو ميكانيك- فرع الطاقة. "مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية"، 25(114)، 32-45.
2. الحمداني، عقيل ابراهيم علي، (2022) "تأثير ممارسة ادارة الاحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة الدولية 21001:2018، دراسة استطلاعية في جامعة الانبار". رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
3. عبدالسلام، الاء عبدالوهاب (2022) "مدى توافر المواصفات الدولية 21001:2018 في المؤسسات التعليمية – دراسة حالة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل "مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد (57) المجلد (18).
4. العتيبي، محسن نايف فلاح، (2020)، "الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية EOMS / ISO 21001:2018"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. محمد، نجلاء قاسم (2022) " أثر بعض متطلبات المواصفة الدولية (ISO 21001:2018) في تعزيز الروح المعنوية للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة كركوك، رسالة ماجستير، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد.
6. محي الدين، شيماء عبد الكريم (2024) "إمكانية تبني نموذج التميز الأوربي EFQM 2020 في شركة نفط الشمال - دراسة تحليلية" رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Kusumawati, N. A. (2023). Sistem Manajemen Mutu ISO 21001: 2018 Sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0. Jurnal Penjaminan Mutu, 143-151.

2. Llosa San Miguel, L. A. (2025). Sistema de gestión de calidad según NTP ISO 21001: 2018 para mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Privada Ítalo Peruano Alessandro Volta SAC.
3. Syahrullah, Y., Yanti, A., Adhiana, T. P., & Imran, R. A. (2022). GAP Analysis of Higher Education Quality Assurance System Implementation Against Educational Organization Management Standards ISO 21001:2018. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 14(1). <https://doi.org/10.22441/oe.2022.v14.i1.044>
4. Tohet, Moch, & Cahyono, Dimas Eko. (2019), "Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Pesantren Melalui ISO 21001: 2018", *Indonesian Journal of Educational Management.*, Vol. 2, No. 2, <http://jurnal.permapendis.org/index.php/managere/index>.
5. Vargas Valenzuela, A., & Salas Mendoza, C. J. La norma ISO 21001: 2018 y la calidad del servicio educativo hacia los docentes de posgrado-UNAC, Callao 2024
6. Zahraa Faiz Abdulghani, Bareq Habeeb Sadiq. The possibility of applying the requirements of the educational institutions management system according to the iso 21001:2018 specification using the 8d methodology: A case study in the college of economics and business. *Asian J Manage Commerce* 2025;6(1):529-541. DOI:10.22271/27084515.2025.v6.i1f.496.