



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

قياس مخاطر جودة التعليم الابتدائي الاهلي في مدينة الموصل- مدارس الأوائل انموذجاً

بحث مقدم من قبل

رحمة مازن زبار

زينب قصي احمد

الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس
في الإدارة الصناعية

بإشراف

الأستاذ المساعد

بسام منيب علي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا بِكُمْ مِنْ نِعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ ثُمَّ إِذَا مَسَّكُمُ الضُّرُّ﴾
﴿فَالْيَهُ تَجْتَئِرُونَ﴾



سورة النحل
الآية ٥٣

المحتويات

رقم الصفحة	البيان
١	الملخص
٧-٢	المحور الاول الإطار النظري
٢	اولاً: إدارة مخاطر الجودة: المفهوم والمنظور التاريخي
٣	ثانياً: مبادئ ومتضمنات إدارة مخاطر الجودة
٤	ثالثاً: عملية إدارة مخاطر الجودة
١٣-٨	المحور الثاني منهجية البحث ومناقشة النتائج
٨	المبحث الاول : منهجية البحث
١١	المبحث الثاني : مناقشة النتائج
١٥-١٤	المحور الثالث الاستنتاجات والمقترحات
١٤	اولاً: الاستنتاجات
١٥	ثانياً: المقترحات
١٦	المصادر

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
١٠	تصنيف مستويات مخاطر الجودة وفقاً لمصفوفة المخاطر	١
١١	تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالطالب	٢
١٢	تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالمناهج	٣
١٢	تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالتدريسي / أعضاء هيئة التدريس	٤
١٣	تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالبنية التحتية	٥

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	رقم الشكل
٧	عملية إدارة مخاطر الجودة	١
١٠	مصفوفة المخاطر المعتمدة في البحث	٢

الملخص

يهدف البحث الى تقييم مخاطر الجودة في الخدمات التعليمية في مدارس الأوائل الاهلية في مدينة الموصل، اذ يحاول البحث الكشف عن مخاطر الجودة في الممارسات التعليمية في هذه المدارس، لذا يسعى البحث الى إيجاد تفسيرات منطقية لمشكلته الميدانية المتمثلة في كيفية تقييم مخاطر الجودة في مدارس الاوائل، وبموجبه حاول البحث الإجابة على تساؤل رئيس عكس الكيفية التي يمكن من خلالها إدارة مخاطر جودة الخدمات التعليمية وفقاً لنظام إدارة مخاطر الجودة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي في مراجعة الأدبيات وباستخدام أسلوب نموذج الفشل وتحليل التأثيرات (FMEA) كأداة رئيسة في جمع المعلومات وتحليلها، تم بموجبها تحديد خمسة مخاطر للجودة هي المخاطر المرتبطة (بالطالب والمنهج والتدريسي والنشاطات الطلابية والبنية التحتية)، توصل البحث الى وجود مخاطر عالية غير مقبولة في مدارس الاوائل، تشكلت اعلى مستوياتها في محور مخاطر الجودة المرتبطة بالطالب، في حين مثلت المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية اقل مستويات مخاطر الجودة ، قدم البحث مقترحات لمعالجة هذه المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر الجودة، QRM ، مخاطر جودة التعليم، مدارس الأوائل الاهلية

المحور الأول

الإطار النظري

أولاً: إدارة مخاطر الجودة – المفهوم والمنظور التاريخي

تعد إدارة مخاطر الجودة (QRM) أحد الأساليب الحديثة في إدارة جودة العملية، ويوفر هذا الأسلوب فوائد كبيرة في تحديد مخاطر الجودة وضمان السيطرة عليها من خلال التركيز على المنتجات والعمليات، واستخدام الموارد المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لتحسين الجودة.

وإدارة مخاطر الجودة هي عملية منهجية لتقييم ومراقبة والتواصل ومراجعة المخاطر المرتبطة بالجودة، وهي طريقة لدعم قرارات إدارة الجودة على أساس الحقائق، وتفي بالمتطلبات التنظيمية في عملية التحقق من أن العمليات الإنتاجية (السلعة أو الخدمة) تضمن أعلى مستويات الجودة وتحتاج هذه الممارسة إلى سلسلة من الخطوات المتسلسلة والمصممة علمياً لتنظيم عملها، وتشمل هذه الخطوات ما يلي: (Bhattacharya, 2015,201)

- تحديد المخاطر.
- جمع البيانات حول المخاطر وتأثيرها وشدتها على الزبون (المستفيد من الخدمات التعليمية).
- تحديد متخذي القرار، وكيفية استخدامهم للمعلومات، وكيف يستفيدون من نتائج التقييم.
- تحديد الجدول الزمني والمخرجات والمستوى المناسب لصنع القرار لعملية إدارة المخاطر.

كما إن مخاطر الجودة هي المخاطر الناشئة من فشل المنظمة في تطبيق ممارسات التصنيع الجيدة، والتي ستعكس وفقاً لذلك على خصائص جودة المنتج وربح المنظمات، وإدارة المخاطر هي أداة لمساعدة المنظمة في فهم وتقييم المخاطر المحتملة والاستفادة من الفرص الناشئة عنها، وقد نمت هذه الممارسة وتطورت على مدى العقود الستة الماضية، في صناعة المستحضرات الصيدلانية، ثم انتقل المفهوم تدريجياً إلى صناعة الخدمات مثل الخدمات الفندقية والمصرفية وفي التعليم (إسماعيل واحمد، ٢٠٢١، ١٧٢).

وفي التوصيف المفاهيمي لمصطلح إدارة مخاطر الجودة يشير (إسماعيل، ٢٠٢٢، ٩٨) إلى أنها نظام واسع من الاعتبارات والممارسات يتم تطبيقها عبر دورة حياة المنتج والتي تشمل تقييم مخاطر جودة المنتج ومراقبتها والإبلاغ عنها على وفق الأسس العلمية بحيث ترتبط في النهاية بتلبية متطلبات الزبون، وإن التطبيق الفعال لها يغني عن الحاجة إلى رقابة تنظيمية واسعة النطاق لأنها تتسق الأنشطة لتحديد والتخفيف والتواصل بشأن قضايا الجودة المحتملة بشكل استباقي ضمن ثقافة متينة من التحسين المستمر.

وجادل كل من (Muhammad and Rehana, 2014, 95) أن إدارة مخاطر الجودة تعزز الشعور بالمخاطر وتسرع من اكتشاف المشكلات المحتملة باستخدام بيانات الجودة لإدارة جودة المنتج وعمليات التصنيع والامتثال لنظام إدارة الجودة القائم على المخاطر وبالتالي فإن الهدف النهائي سيضمن الجودة العالية للمنتج، وهي مدخل تنظيمي يحتوي على إستراتيجية رقابة تنظيمية سليمة وقوية مدعومة بمبرر تقني وإثبات على أن الضوابط المطبقة مناسبة وتضمن سلامة الزيون ويمكن أن تلبي خصائص الجودة الحرجة CQAs المحددة، وهذا لا يعني مع ذلك أن QRM للمنتج تتوقف عند الموافقة على مستوى معين من المخاطر إذ يجب أن يكون التغيير متوقعاً بعد الموافقة والذي سيضمن انعكاس وإعادة تقييم الضوابط الحالية للحفاظ على الجودة، في حين عرفها كل من (Gerghel and Indrie, 2018, 171) على أنها عملية منهجية للتقييم والمراقبة والاتصال ومراجعة المخاطر التي تتعرض لها جودة المنتجات والخدمات بهدف تقليل أي مخاطر على الزيون الناتجة من انخفاض مستوى الجودة.

ثانياً: مبادئ ومتضمنات إدارة مخاطر الجودة

وبالنظر الى ان إدارة مخاطر الجودة (QRM) هي عملية تتكون من مجموعة من الإجراءات المنهجية والعلمية التي تشمل التقييم والمراقبة والاتصال والمراجعة المستمرة لتقليل آثار متغيرات العملية على أداء الجودة فان المنهج في ذلك يقوم على مبدأ مكون من عنصرين أساسيين لا ينفصلان هما تقييم مستوى المخاطر واختيار المنهج المناسب لتقليل تأثير هذه المخاطر، ووفقاً لذلك فقد حدد (ICH) مبادئ لإدارة مخاطر الجودة وتم إضافة مبادئ اخريين وفق الإصدار الأخير للـ (ICH) لتصبح أربعة مبادئ هي: (إسماعيل، ٢٠٢٢، ١٠٢)

١. يجب أن يستند تقييم مخاطر الجودة إلى المعرفة العلمية وأن يرتبط في النهاية بحماية المريض.
٢. يجب أن يتناسب مستوى الجهد والشكليات وتوثيق عملية إدارة مخاطر الجودة مع مستوى المخاطر.
٣. يجب أن تكون إدارة مخاطر الجودة عملية ديناميكية ومتكررة ومستجيبة للتغيير.
٤. يجب ان تكون القدرة على التعزيز والتطوير المتواصل متجذرة في عملية إدارة مخاطر الجودة.

وتتحقق مبادئ إدارة مخاطر الجودة في ظل توافر مجموعة من المتضمنات او المكونات التي تنطوي تحت اطار عمل متكامل لإدارة مخاطر الجودة، اذ يستعرض (Suprin, et al., 2019, 38) اطار عمل (QRM) والمستمد من اصدار (ICH, 2011) المعني بتنفيذ مبادئ (Q9) بما فيها مكونات هذا النظام وفق الاتي: (Bouwman-Boer and Andersen, 2015).

- (١) **دعم والتزام وإشراف الإدارة العليا:** إن الالتزام المستدام بالقيادة هو أساس الفاعلية في تطبيق نظام إدارة مخاطر الجودة.
- (٢) **صياغة منهجية لتحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر:** تدعم إدارة مخاطر الجودة المنهج العلمي والعملية لصنع القرار وتوفير طرقاً موثقة وشفافة وقابلة للتكرار لإنجاز خطوات عملية إدارة مخاطر الجودة استناداً إلى المعرفة الحالية حول تقييم احتمالية المخاطر وشدتها وإمكانية اكتشافها.
- (٣) **وضع منهجية للإبلاغ عن المخاطر:** عادة ما يتم تنفيذ أنشطة إدارة مخاطر الجودة من قبل فرق متعددة التخصصات عابرة للوظائف، ويجب أن تضم خبراء من المجالات المناسبة (مثل قسم الجودة والبحث والتطوير والهندسة والشؤون الإدارية وعمليات الإنتاج والمبيعات والتسويق والقانون وغيرها) بالإضافة إلى الأفراد المطلعين على عملية إدارة مخاطر الجودة.
- (٤) **المراجعة الدورية لفاعلية نظام إدارة مخاطر الجودة:** يجب تقييم النظم والعمليات بشكل دوري للتحقق من أنها لا تزال تعمل بطريقة صحيحة، وتضمن مراجعة مخاطر الجودة أن النظام أو العملية يعمل باستمرار ضمن حدود المخاطر ولا يتطلب اتخاذ إجراءات إضافية لإعادة التحقق.
- (٥) **الإبلاغ عن أداء نظام إدارة مخاطر الجودة على مستوى التنفيذي:** التواصل على مستوى العملية وتوفير المعلومات الرئيسية وإعداد التقارير لمراقبة الأداء وتحسينه عند الاقتضاء وتحديد وتوثيق المنهجيات والعمليات.

ثالثاً: عملية إدارة مخاطر الجودة

- تتضمن عملية (QRM) أربع مراحل رئيسية، تبدأ بتقييم المخاطر وتنتهي بالمراجعة لتحديد مدى تأثير هذه المخاطر على عملية الإنتاج وأين تتركز الجهود المطلوبة للتحسين، وخطوات عملية إدارة مخاطر الجودة تشمل المراحل التالية: (Ismael & Ahmed, 2020)
١. تقييم مخاطر الجودة. Quality Risk Assessment
 ٢. السيطرة على مخاطر الجودة. Quality Risk Control
 ٣. التواصل بشأن مخاطر الجودة. Quality Risk Communication
 ٤. مراجعة مخاطر الجودة. Quality Risk Review
- ويستعرض الشكل (١) عملية إدارة مخاطر الجودة، إذ يوضح العلاقات بين كل مرحلة وتسلسل الأحداث والممارسات.

ويعبر عن إدارة مخاطر الجودة بنظام واسع من الاعتبارات والممارسات والمنهجيات التي يتم تطبيقها عبر دورة حياة المنتج، والتي تشمل تقييم المخاطر المرتبطة بجودة المنتج ومراقبتها والإبلاغ عنها، كما ان إدارة مخاطر الجودة الفعالة مبنية على أسس علمية يجب أن ترتبط في النهاية بتحقيق اهداف الجودة، وقد تغني عن الحاجة إلى تطبيق رقابة تنظيمية واسعة النطاق لأنها تنسق الأنشطة لتحديد قضايا الجودة المحتملة وتخفيفها والإبلاغ عنها بشكل استباقي ضمن ثقافة متينة من التحسين المستمر، وعلى وفق هذا الطرح تقدم إرشادات Q9 الصادرة عن (ICH) بشأن إدارة مخاطر الجودة نظرة شاملة عن هذه الممارسات والمنهجيات ضمن اطار عمليتي مكون من اربعة مراحل يستعرضها الشكل (1) تعرف بعملية ادارة مخاطر الجودة، والتي تتضمن الآتي: (ICH Q9, 2006, 4)

(1) **تقييم المخاطر:** المرحلة الأولى من العملية هي تقييم المخاطر، وتشمل هذه المرحلة تحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

أ- **تحديد المخاطر:** هي خطوة لاكتشاف المخاطر المتعلقة بسؤال المخاطر أو البحث عن المخاطر، قد يشمل التحديد البحث في تفاصيل العملية والسجلات واهتمامات المساهمين وأصحاب العلاقة، وإحدى اهم الأدوات المستخدمة في هذه الخطوة هي عصف الأفكار، فهي تنطلق الى سؤال المخاطر ما الذي قد يكون خطأ؟ وتعتمد نتيجة تحديد المخاطر في بقية خطوات إدارة مخاطر الجودة الأخرى.

ب- **تحليل المخاطر:** هي عملية البحث في الجذور السببية لأسباب حدوث المخاطر والمخاطر المحتمل حدوثها، ويساعد التحليل في تفسير العلاقة السببية لحدوث المخاطر ودقتها من حيث النوعية والكمية.

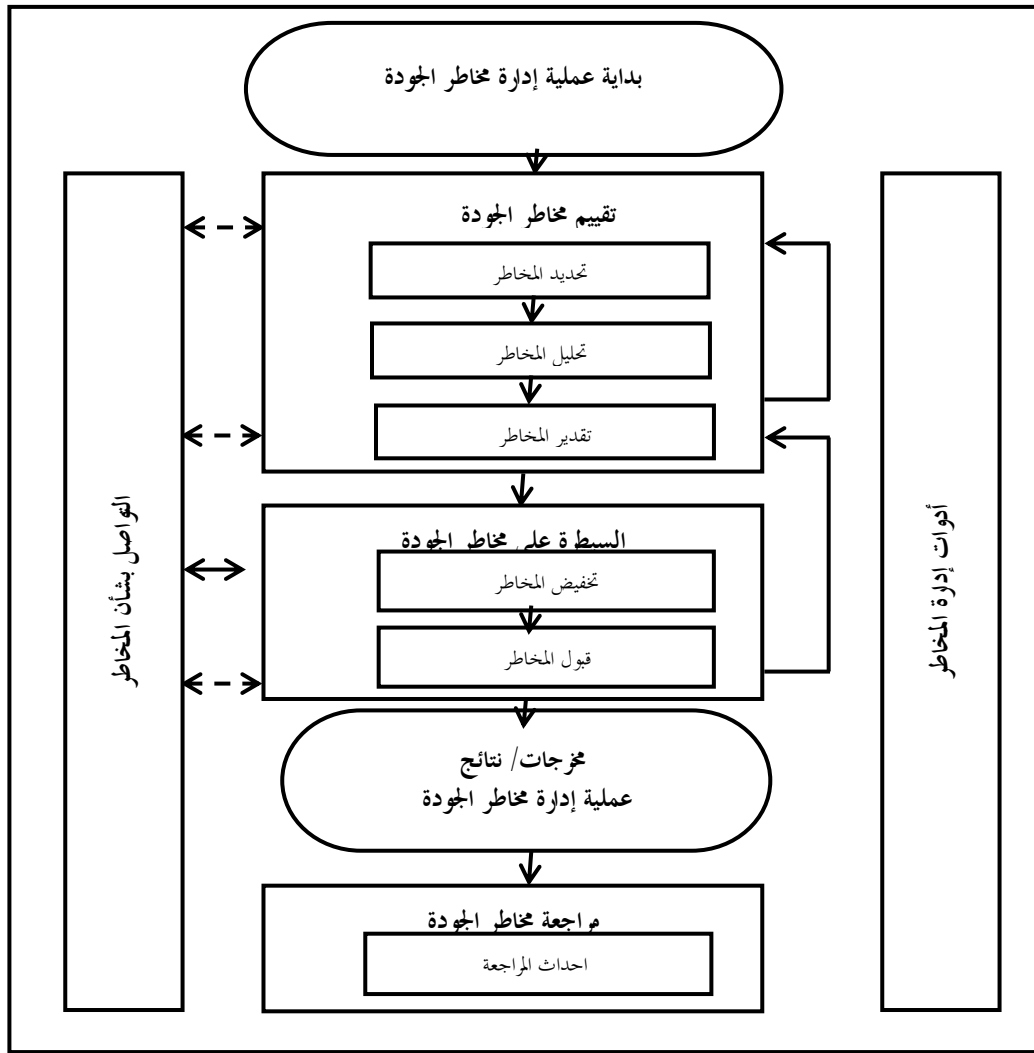
ت- **تقدير المخاطر:** وهو المقارنة بين المخاطر المتحققة والمعترف بها والمخاطر التي يتم فحصها مقابل معايير محددة، وتعتبر فاعلية الحقائق أو البيانات لجميع الاستفسارات المتعلقة بالمخاطر مهمة لتقدير المخاطر.

(2) **السيطرة على المخاطر:** الهدف من هذه المرحلة هو الوصول بالمخاطر إلى المستوى المقبول، اذ يجب أن تتوافق الممارسات المبدولة للسيطرة على المخاطر مع تأثير المخاطر، ويجب أن تنظر هذه الممارسات في التساؤلات التالية:

- هل تجاوزت المخاطر المستوى المسموح به؟
- ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقليل أو القضاء على المخاطر؟
- ما هو الإحساس المناسب للتوازن بين الموارد والمخاطر؟
- هل ظهرت مخاطر جديدة كانت نتيجة جهود السيطرة المتخذة للمخاطر المعترف بها؟

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- أ- **التخفيض أو الحد من المخاطر:** عندما تتجاوز مخاطر الجودة الحد المسموح به يتم اتخاذ تدابير لتقليل المخاطر، وقد تشمل اجراءات لتحسين القدرة على الكشف عن المخاطر، وتقليل تأثيرها وحدثها، وهنا يجب أن تتوافق المحاولات المحددة لتقليل المخاطر مع تأثير المخاطر.
- ب- **قبول المخاطر:** قد لا تقضي أفضل ممارسات (QRM) على المخاطر تمامًا، في مثل هذه الحالات يتم تنفيذ إستراتيجيات التعامل مع المخاطر منها قبول المخاطر.
- ٣) **مراجعة المخاطر:** تضمن مراجعة المخاطر أن تكون تقييمات المخاطر وعمليات (QRM) محدثة وفعالة، ويشمل ذلك تحديث تقييمات المخاطر وعمليات (QRM) بشكل دوري بناءً على المؤشرات المتفق عليها على مستوى النظام أو مستوى العملية، وقد تكون المحفزات لتحديث تقييم المخاطر هي الوقت أو تغييرات العملية أو مؤشرات الجودة أو الأحداث الأخرى.
- ٤) **التواصل بشأن المخاطر:** بمجرد فهم المخاطر، يجب إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين على مستوى النظام والعملية، إذ ان التواصل وآليات الإبلاغ تدعم وتشجع المساءلة وملكية الضوابط، وقد يشمل تخطيط الاتصال تحديد أصحاب المصلحة المعنيين بعمليات (QRM)، وتطوير وتنفيذ خطط الاتصال، ونظرًا لوجود عمليات (QRM) على مستوى النظام والعملية فيجب أن يكون أصحاب المصلحة على تماس بالإجراءات المتخذة، وغالباً ما تشمل قائمة أصحاب المصلحة أصحاب العمل، والخطوط الوظيفية، وضمان الجودة، والخبراء المتخصصون، وقسم التدريب، والإدارة العليا، وغيرهم. (Suprin , et al., 2019, 42)



الشكل (١) عملية إدارة مخاطر الجودة

المصدر:

إسماعيل، عمر علي واحمد، ميسر إبراهيم، ٢٠٢١، بناء نظام لإدارة مخاطر جودة التعليم على وفق نظام إدارة المنظمات التعليمية – ISO 21000:2018، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد (١)، العدد (٥)، ٧٦.

المحور الثاني

منهجية البحث ومناقشة النتائج

أولاً: منهجية البحث

(١) مشكلة البحث

اولى العديد من الباحثين اهتماماً بموضوع ادارة مخاطر الجودة لما لها من دور في مواجهة التحديات المعاصرة وتلبية متطلبات المستفيدين من الخدمات التعليمية، الا ان تطبيق هذا المفهوم في الخدمات التعليمية والتحديد المدارس او التعليم الاولي يكاد يكون محدود جداً، نظراً لشيوع تطبيق (QRM) في الصناعات الدوائية، لذا يمكن تناول مشكلة البحث من خلال التساؤل الاتي:

كيف يمكن تطبيق إدارة مخاطر جودة الخدمات التعليمية في مدارس الأوائل الاهلية في مدينة الموصل؟

(٢) اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

- ١- تعريف المدراء والتدريسيين في مدارس الاوائل بمفهوم إدارة مخاطر الجودة.
- ٢- تطبيق عملية إدارة مخاطر الجودة على الممارسات التعليمية في مدارس الاوائل.
- ٣- تحديد وتقييم مستوى مخاطر جودة الخدمات التعليمية في مدارس الاوائل.

(٣) حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مجموعة مدارس الأوائل الاهلية في مدينة الموصل.
- ٢- الحدود الزمانية: بدأت في شهر تشرين الثاني من عام ٢٠٢١ الى غاية شهر نيسان من عام ٢٠٢٢.

(٤) أساليب جمع البيانات والمعلومات

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة فقد صُمم البحث ليعكس التسلسل المنطقي الذي يربط البيانات والمعلومات المستمدة من اطاره الميداني بأسئلته واهدافه وفي النهاية باستنتاجاته، ولضمان اختيار الأساليب المناسبة لتوفير البيانات والمعلومات في إطاره النظري والعملي (التطبيقي) فقد صنّفت الباحثتان الأساليب على وفق الاتي:

١. الجانب النظري: الاستعانة بما توفر من مصادر قدمتها قواعد البيانات الاكاديمية الرقمية وغير الرقمية وعلى حد اطلاع الباحثان، فضلا عن استعمال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) وعلى النحو الذي يسهم في تغطية جميع متغيرات البحث.

٢. الجانب العملي: بغية استكمال هذا الجانب فقد اعتمدت الباحثان على عدة أدوات بحثية هي:

أ- المقابلات الشخصية: أجرت الباحثان عدد من المقابلات مع (مدير المدرسة فضلاً عن عدد من التدريسيين) في مجموعة مدارس الأوائل الالهية بهدف التعريف بطبيعة البحث واهميته من اجل الحصول على اجابات واقعية، كما ساهمت هذه المقابلات في تحديد أنواع المخاطر ومستوياتها ودرجة الكشف عنها.

ب- جداول نموذج الفشل وتحليل التأثيرات FMEA: تم الاعتماد على تقنية نموذج الفشل وتحليل والتأثيرات (FMEA) كأداة رئيسية تستخدم لقياس تأثير واحتمالية حدوث واكتشاف المخاطر، لذلك يتم تنفيذ FMEA من خلال مجموعة من الخطوات في عملية معقدة لتحديد مؤشرات القياس لكل خطر والوصول الى مستويات المخاطر الحالية، لذلك عملنا على الخطوات الآتية:

١. تحديد المخاطر المحتملة وتأثيراتها.

٢. تحديد احتمالية الحدوث والكشف.

٣. حساب رقم أولوية المخاطر (Risk Priority Number – RPN).

٤. تحديد مستويات المخاطر.

٥. تركيز الجهود نحو معالجة المخاطر.

وقد حددت الباحثان مخاطر جودة الخدمات التعليمية في اربعة محاور هي:

١. محور مخاطر الجودة المرتبطة بالطالب.

٢. محور مخاطر الجودة المرتبطة بالمناهج.

٣. محور مخاطر الجودة المرتبطة بالتدريسي / اعضاء الهيئة التدريسية.

٤. محور مخاطر الجودة المرتبطة بالبنية التحتية.

وقد تم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل محور من محاور مخاطر الجودة، ونظرًا لأن عملية تقييم مخاطر الجودة تطبق لأول مرة في المدارس المبحوثة ولعدم وجود بيانات تاريخية ذات دلالة إحصائية لمؤشرات مخاطر الجودة، فقد استند التقدير المباشر لمؤشرات قياس مخاطر الجودة وفقاً للتأثير واحتمالية الحدوث والكشف، وتم تحديد المقياس من (1-5) في تقدير درجات المخاطر وفقاً للآتي:

الجدول (١) تصنيف مستويات مخاطر الجودة وفقاً لمصفوفة المخاطر

الفئة	اللون في مصفوفة المخاطر
1-5	اخضر غامق
6-10	اخضر فاتح
11-15	اصفر
16-20	برتقالي
21-25	احمر

المصدر: (إسماعيل، ٢٠٢٢، ١٩٨)

وتم حساب درجات المخاطر وفقاً لرقم أولوية المخاطر (RPN)، الذي يحسب بالاعتماد على المعادلة الآتية: رقم أولوية المخاطر = الخطورة * الحدوث * الكشف
وتم رسم مصفوفة المخاطر للتعبير عن مستوى المخاطر من خلال اللون في المصفوفة، كما موضح في الشكل (٢)، اذ يشير اللون الأخضر الى المخاطر المنخفضة، والأصفر الى المخاطر المتوسطة، والأحمر الى المخاطر العالية.

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

الشكل (١) مصفوفة المخاطر المعتمدة في البحث

المصدر: (إسماعيل، ٢٠٢٢، ١٩٩)

ثانياً: مناقشة النتائج

وفقاً لتحليل نموذج الفشل وتقييم التأثيرات FMEA، تظهر المخاطر العالية والمتوسطة والمنخفضة في كل محور من المحاور الخمسة لمخاطر جودة التعليم، إذ كشفت نتيجة تحليل FMEA المناطق الحمراء والصفراء والخضراء، مما يستدعي إظهار أهمية التدخل لإجراء المعالجات اللازمة وإجراء التحسينات المطلوبة من قبل إدارة المدرسة عن طريق تقليل المخاطر وبناء جودة الخدمات التعليمية، وسيتم عرض نتائج التحليل وفقاً لكل محور من المحاور الخمسة وعلى النحو الآتي:

١. محور مخاطر الجودة المرتبطة بالطالب

يتبين من الجدول (٢) ان مخاطر الجودة المرتبطة بالطالب كانت منخفضة وهذا ما أشره رقم أولوية المخاطر RPN البالغ (٥) ويصنف هذا الرقم في مصفوفة المخاطر باللون الاخضر، وقد تبين ان معظم مخاطر الجودة المرتبطة بهذا المحور كانت تمثل اعلى مستويات الخطورة او التأثير الا ان احتمالية حدوثها والكشف عنها كانت قليلة جداً ومؤكدة، مما يعني ان إدارة المدرسة تولي اهتمام بأهمية ضمان عدم حدوث المخاطر وتؤكد على ضرورة الكشف عنها.

الجدول (٢) تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالطالب

ت	مخاطر الجودة	التأثير S	الحدوث O	الكشف D	رقم أولوية المخاطر RPN
١	عدم وجود سياسة واضحة ومحددة للقبول.	٥	١	١	٥
٢	النقص في ملفات (وثائق) الطالب.	٥	١	١	٥
٣	غياب الطالب عن المحاضرة.	٥	١	١	٥
٤	القصور في تنفيذ الاختبارات (الامتحانات) للطلبة.	٥	١	١	٥
٥	عدم رغبة الطالب بالدراسة.	٥	١	١	٥
	رقم أولوية المخاطر للمحور				٥

المصدر: إعداد الباحثتان

٢. محور مخاطر الجودة المرتبطة بالمناهج

يتبين من الجدول (٣) ان مخاطر الجودة المرتبطة بالمناهج الدراسية كانت منخفضة وهذا ما أشره رقم أولوية المخاطر RPN البالغ (٥) ويصنف هذا الرقم في مصفوفة المخاطر باللون الاخضر، وقد تبين ان معظم مخاطر الجودة المرتبطة بهذا المحور كانت تمثل اعلى مستويات الخطورة او التأثير الا ان احتمالية حدوثها والكشف عنها كانت قليلة جداً ومؤكدة، مما يعني ان إدارة المدرسة تولي اهتمام بأهمية ضمان عدم حدوث المخاطر وتؤكد على ضرورة الكشف عنها.

الجدول (٣) تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالمناهج

ت	مخاطر الجودة	التأثير S	الحدوث O	الكشف D	رقم أولوية المخاطر RPN
١	عدم تطوير وتحديث المناهج.	٥	١	١	٥
٢	مخاطر إضافة مواد دراسية غير موجودة في المدارس الحكومية	٥	١	١	٥
٣	عدم اكمال المنهج خلال الفصل الدراسي.	٥	١	١	٥
٤	عدم توافق المنهج مع متطلبات وزارة التربية ووزارة التعليم العالي.	٥	١	١	٥
٥	عدم توفر المستلزمات الضرورية لتعلم المنهج الدراسي.	٥	١	١	٥
	رقم أولوية المخاطر للمحور				٥

المصدر: إعداد الباحثان

٣. مخاطر الجودة المرتبطة بالتدريسي/ أعضاء هيئة التدريس

عكست ارقام (RPN) الموضح في الجدول (٤) ان مخاطر الجودة المرتبطة بالمناهج الدراسية كانت منخفضة وهذا ما أشره رقم أولوية المخاطر RPN البالغ (٦،٤) ويصنف هذا الرقم في مصفوفة المخاطر باللون الاخضر، وقد تبين ان معظم مخاطر الجودة المرتبطة بهذا المحور كانت تمثل اعلى مستويات الخطورة او التأثير الا ان احتمالية حدوثها والكشف عنها كانت قليلة جداً ومؤكدة، ومن الملاحظة من هذا الجدول ان مخاطر رغبة التدريسي في تدريس تخصص غير تخصصه جاءت بمستوى تأثير ضمن مخاطر عالية وبمستوى تأثير يحدث من وقت الى آخر وهو ما رفع من درجة مخاطر هذا المحور، الا ان رقم أولوية المخاطر المنخفض يعني ان إدارة المدرسة تولي اهتمام بأهمية ضمان عدم حدوث المخاطر وتؤكد على ضرورة الكشف عنها.

الجدول (٤) تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالتدريسي / أعضاء هيئة التدريس

ت	مخاطر الجودة	التأثير S	الحدوث O	الكشف D	رقم أولوية المخاطر RPN
١	غياب التدريسي عن المحاضرة.	٥	١	١	٥
٢	عدم كفاءة التدريسي.	٥	١	١	٥
٣	عدم مواكبة التدريسي للعلوم المعاصرة.	٥	١	١	٥
٤	رغبة التدريسي في تدريس تخصص غير تخصصه.	٤	٣	١	١٢
٥	عدم توفر البيئة الداعمة/ المساندة للتدريسي.	٥	١	١	٥
	رقم أولوية المخاطر للمحور				٦،٤

المصدر: إعداد الباحثان

٤. مخاطر الجودة المرتبطة بالبنية التحتية

بينت نتائج تحليل محور مخاطر الجودة المرتبطة بالبنية التحتية والموضحة في الجدول (٥) ان مخاطر الجودة المرتبطة بالبنية التحتية كانت منخفضة وهذا ما أشره رقم أولوية المخاطر RPN البالغ

(٥) ويصنف هذا الرقم في مصفوفة المخاطر باللون الاخضر، وقد تبين ان معظم مخاطر الجودة المرتبطة بهذا المحور كانت تمثل اعلى مستويات الخطورة او التأثير الا ان احتمالية حدوثها والكشف عنها كانت قليلة جداً ومؤكدّة، مما يعني ان إدارة المدرسة تولي اهتمام بأهمية ضمان عدم حدوث المخاطر وتؤكد على ضرورة الكشف عنها.

الجدول (٥) تحليل FMEA لمحور مخاطر الجودة المرتبطة بالبنية التحتية

ت	مخاطر الجودة	التأثير S	الحدوث O	الكشف D	رقم أولوية المخاطر RPN
١	قلة القاعات الدراسية مقارنة بأعداد الطلبة.	٥	١	١	٥
٢	عدم توفر إجراءات الصحة والسلامة.	٥	١	١	٥
٣	عدم توفر البنية اللازم فيما يخص تقنيات الاتصالات والمعلومات.	٥	١	١	٥
٤	القصور في كفاية وكفاءة المختبرات.	٥	١	١	٥
٥	كفاية الحدائق والمساحات الخضراء داخل المدرسة.	٥	١	١	٥
	رقم أولوية المخاطر للمحور				٥

المصدر: إعداد الباحثتان

المحور الثالث الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

ان تبني إدارات المدارس الاهلية مدخل التفكير القائم على المخاطر باعتباره احد مداخل بناء الجودة في الخدمات التعليمية يقودها لاتخاذ القرارات المناسبة في ظل المخاطر والتهديدات المحيطة بها، ومما لا شك فيه ان المدارس الاهلية بدأت تهتم بهذا المسار في تفكيرها لمواجهة التحديات والمخاطر في ممارسات جودة عملياتها التعليمية بهدف تحسينها وبما يساعدها في تعزيز موقفها التنافسي في ظل تزايد اعداد هذه المدارس وزيادة الطلب على خدماتها، ولكنها تجد صعوبات في إدارة هذه المخاطر من تحديد وتقييم والسيطرة عليها، وبالتالي فان إدارة مخاطر الجودة يمكن ان تسهم في تحسين وبناء جودة الخدمات التعليمية المقدمة في هذه المدارس من خلال نشر التفكير القائم على المخاطر لدى الإدارات والمعلمين في هذه المدارس بهدف دفعهم واستمالتهم نحو تبني مدخل لتحسين جودة الخدمات التعليمية وبناءها.

وفي اطار تحليل نتائج تقييم مخاطر جودة الخدمات التعليمية في مجموعة مدارس الأوائل الاهلية التي تم تحديدها في هذا البحث وفقاً لاربعة محاور، نجد الاتي:

١. أن هناك مخاطر منخفضة، في معظم محاور الخدمات التعليمية في مدارس الأوائل.
٢. مثلت المخاطر المرتبطة بتدريس التدريسي لتخصص غير تخصصه مخاطر عالية وباحتمالية حدوث متوسطة.
٣. جاءت معظم مخاطر الجودة بدرجة خطورة عالية واحتمالية حدوث قليلة جداً واحتمالية الكشف مؤكدة.

ثانياً: المقترحات

في إطار سعي مجموعة مدارس الأوائل الاهلية الى تعزيز جودة خدماتها التعليمية وتحسين موقفها التنافسي، ومن ثم فإن إدارة هذه المدارس مدعوة للنظر في مخاطر جودة خدماتها التعليمية وإدارتها على النحو الذي يمكنها من المحافظة على المخاطر المنخفضة والسيطرة على المخاطر المتوسطة وعدم السماح بارتفاع مستوياتها الى مستوى المخاطر العالية التي تستوجب حشد الجهود والإمكانات المتاحة للعمل على تخفيضها، ووفقاً لذلك تحدد الباحثان آليات لتبني مدخل التفكير القائم على المخاطر في اطار إدارة مخاطر الجودة ووفقاً للاتي:

١. زيادة اهتمام إدارة المدرسة بمضامين وفلسفة التفكير القائم على المخاطر وتعميقها لدى المعلمين في المدرسة المبحوثة لما له من إسهام في تعزيز قدرتها في مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الناشئة عنها.
٢. نشر الملصقات والنشرات الجدارية في أوقه المدرسة عن مفاهيم إدارة المخاطر والجودة لتكوين ثقافة المعلمين والطلبة وبما يخدم رؤية ورسالة المدرسة.
٣. إعداد برنامج متكامل يستقطب المعلمين والطلبة وغيرهم من خلال الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات والحلقات النقاشية بهدف نشر ثقافة التفكير القائم على المخاطر وتحفيز المشاركين في البرنامج بالمكافئات المادية والمعنوية.
٤. إطلاع مجالس إدارة المدرسة على التجارب العالمية لبعض المدارس الرائدة في تطبيق نظم إدارة المخاطر بوصفها نظم معاصرة تتبنى مداخل التحسين المستمر وخلق القيمة والمحافظة عليها، وهي لغة المنظمات التعليمية الرائدة في عالم التحديات المستشرية.
٥. توسيع دائرة الاهتمام بمحاور مخاطر الجودة وإعادة النظر في الممارسات الحالية للمدرسة على وفق التطورات والاتجاهات الحديثة في التعليم الاولي الاهلي التي تنظر إلى جعل الجودة والمخاطر موضوعاً لا يمكن إغفاله من قبل أي منظمة تعليمية تسعى للارتقاء سمعتها التعليمية في ظل الآزمات المتتالية والتي آخرها COVID-19.

المصادر

- [١] إسماعيل، عمر علي، نظام مقترح لإدارة مخاطر جودة الخدمات التعليمية على وفق نظامي إدارة المنظمات التعليمية وإدارة المخاطر – دراسة حالة في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [٢] إسماعيل، عمر علي واحمد، ميسر إبراهيم، ٢٠٢١، *تكامل نظام إدارة المخاطر ISO 31001:2018 ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي – تصورات نظرية*، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الادارية و المالية، جامعة جيهان – أربيل، DOI: <http://doi.org/10.24086/afs2020/paper.285>
- [٣] إسماعيل، عمر علي واحمد، ميسر إبراهيم، ٢٠٢١، *بناء نظام لإدارة مخاطر جودة التعليم على وفق نظام إدارة المنظمات التعليمية – ISO 21000:2018*، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد (١)، العدد (٥).
- [4] Bhattacharya, J. (2015), "**Quality Risk Management–Understanding and control the risk in pharmaceutical manufacturing industry**", International Journal of Pharmaceutical Science Invention, Vol. 4 No. 1, pp. 29-24.
- [5] Ismael, omar A. and Ahmed, moyassar I., 2020, **Using Quality Risk Management in Pharmaceutical Industries: A Case Study**, QUALITY Access to Success, Vol. 21, No. 178.
- [6] Muhammad, N., & Rehana, B., (2014), "**Implementation of quality risk management (QRM) in pharmaceutical manufacturing industry**", IOSR J Pharm Biol Sci (IOSR-JPBS) ,Vol. 9, No. 1, pp 95-101.
- [7] Gerghel ,S., & Indrie, L., (2018), "Study of the integrated quality-risk management for industrial companies", Annals of the University of Oradea Fascicle of Textiles, Leatherwork, vol. VIX (2), Vol., No., pp 167-172.
- [8] Suprin, M., Chow, A., Pillwein, M., Rowe, J., Ryan, M., Rygiel-Zbikowska, B., . . . Tomlin, I., (2019), "Quality risk management

framework: guidance for successful implementation of risk management in clinical development", **Therapeutic innovation & regulatory science**, Vol. 53, No. 1, pp 36-44.

- [9] ICH Q9, (2006), **Guidance for Industry, Q9 Quality Risk Management, Expert Working Group, US Department of Health Human Services**, International Conference on Harmonisation - ICH, Geneva, Switzerland, Retrieved from www.ICH.org.

الملاحق

الملحق الأول: قائمة المخاطر على وفق نموذج الفشل وتحليل التأثيرات FMEA

الملحق الثاني: الامر الإداري بتسهيل مهمة الباحثان لجمع البيانات المطلوبة

بسم الله الرحمن الرحيم

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Mosul
College of Administration &
Economics
Scientific Affairs
No.
Date:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
الشؤون العلمية
العدد: ٢٠٢٢/ ٣/ ٩
التاريخ: ٢٠٢٢/ ٣/ ٨

الى/ مجموعة مدارس الاوائل الاهلية-الموصل
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ..

تعزيراً لأواصر التعاون العلمي والميداني، يرجى التفضل بالموافقة على تسهيل مهمة كل من الطالبة زينب قصي احمد والطالبة رحمة مازن زياد / مرحلة رابعة قسم الادارة الصناعية في كليتنا وذلك للإنجاز بحث التخرج الخاص بها.

" مع وافر الشكر والتقدير "

12
الاستاذ الدكتور

ثائر احمد سعدون السمان
ع. العميد



نسخة منه الى/-:

الشؤون العلمية...مع الأوليات

ببداء**

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد /
البريد الإلكتروني

economy@uomosul.edu.iq