



مكتب الوزير  
قسم ادارة الجودة والتطوير المؤسسي

# ادارة الجودة الشاملة وزارة التخطيط انموذجاً

اعداد وتقديم

فضيلة مجيد ياسين

رئيس ابحاث

رئيس قسم ادارة الجودة والتطوير المؤسسي

1/ ايلول / 2021



# الجودة



ما هي الجودة؟



# تعريف الجودة



## رواد الجودة

• Juran : (Fitness For use)

conformance to requirement Crosby)

getting everyone to do it right the first) )

Deming " (Achieve customer's needs and expectation, present and future)

المنظمة الدولية للمقاييس (الايزو)

درجة وفاء مجموعة الصفات والخصائص الكامنة للمتطلبات سواء اكانت متطلبات متفق عليها او ضمنية (واجبة التطبيق بحكم العادات والممارسات) نظام ادارة الجودة: هو نظام ادارة لتوجيه وضبط المنظمة قدر تعلق الامر بالجودة (اي بمعنى نظام يتضمن كل الاعمال التي تقوم المنظمة بإدائها مما يؤثر على جودة المنتج التي تقدمه لربائنها)



# بناء ثقافة الجودة في المنظمات



□ نجاح تطبيق نظام ادارة الجودة في المنظمات يتوقف على:-  
✓ عائق القيادات الادارية العليا

✓ ومدى قدرتها في بناء وتعميق ثقافة الجودة فيها.

□ الادارة العليا هي وحدها التي تستطيع ان تبدأ العملية التي بموجبها  
تتمكن جميع المنظمات بما فيها (الادارة والعاملين) التحرك نحو العمل  
الذي يؤدي الى تحقيق ثقافة الجودة

# ضرورة العمل وفق نظم ادارة الجودة



□ ضرورة العمل وفق نظم ادارة الجودة في المنظمات يساعد على تحقيق درجة عالية من الضبط على:

➤ التوظيف

➤ تحديد دور واضح للمسؤوليات

➤ اعطاء اولوية لمتطلبات واحتياجات الزبون/المستفيد

➤ احلال نظام الكفاءة في اختيار القيادات الادارية فيها





???



- ❖ ما هو دور القيادات في مجال نظم ادارة الجودة في المنظمة؟
- ❖ وما هي الادارة المناسبة للنهوض بها وجعلها منظمة متميزة ذات جودة عالية في تقديم خدماتها للزبون؟
- كيف يمكن ان تسهم الادارة العليا بالمنظمة في تطوير وتحسين الادارة فيها؟
- الى اي مدى تؤثر المشاكل والمعوقات الادارية على متطلبات تطبيق نظام ادارة الجودة في المنظمة؟
- وما هي الاعتبارات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه المعوقات؟





# دور الإدارة العليا طبقا لمتطلبات ISO 9001:2015 (البند الخامس)



يجب ان تظهر الادارة العليا قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه نظام ادارة الجودة من خلال:

1- تحمل المسؤولية تجاه فعالية نظام ادارة الجودة

2- ضمان ان سياسة الجودة واهداف الجودة للنظام قد تم وضعها وانها متوافقة مع التوجه الاستراتيجي وسياق المنظمة ويتم ابلاغها وفهمها وتطبيقها

3- المشاركة والتوجيه والدعم للأفراد للمساهمة في فعالية نظام ادارة الجودة

4- تشجيع استخدام منهج العملية والتفكير المبني على المخاطر

5- تشجيع التحسين المستمر مع ضمان توفر الموارد اللازمة للنظام

6- التركيز على الزبون

7- دعم دور الادارات الاخرى ذات العلاقة لإبراز قيادتها على مواقع مسؤولياتها(الادوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات





# منهجية الجودة



- عبارة عن معايير واجراءات (وظائف الادارة)
- التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وبعض الوظائف الاخرى مثل التوظيف او التنسيق او الوظائف المستمرة التي هي اتخاذ قرار وتواصل والابداع والابتكار

## • ادارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة تكون جميعها انتقال بين نقطتين

• النقطة الاولى (Current Situation)

• النقطة الثانية (Desire Situation)

• او مايسمى بالحالة الراهنة والحالة المأمولة

• اذن ←





# من ينقل المؤسسات من الحالة الراهنة الى الحالة المأمولة؟؟؟؟



**TQM**  
It Really Works!

□ من الذي يضع ال-System الخاص بالاداء الوظيفي؟؟

□ من الذي يضع ال-System الخاص بالعمليات؟؟

□ من الذي يضع الخطة الاستراتيجية؟؟؟

□ ومن الذي يقبل المنهجيات التي تأتي من الخارج؟؟؟؟

إذا المدير نفسه غير مقتنع بها؟؟؟؟

مضيعه للوقت-الجهد- المال او مايسمى Black treble

أذن ←



# لابد من مدراء المؤسسات

- ان يؤمنو ويتبنو المنهجيات في مؤسساتهم
- ولا بد منهم ان يدعموها
- ولا بد ان تكون ارادة حقيقية لدعم المنهجيات
- واهم قاعدة في كل منهجيات الجودة هي

Top Management by Total Involvement

TMC

الادارة باشارك العاملين الكامل في اتخاذ القرار الاداري والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة في العمليات



Full task delegation

Complete Task Delegation



# أستبيان واقع حال الجودة في وزارة التخطيط للسنوات (2018،2021)

## والوزارات كافة لسنة 2018

اسئلة استبيان الوزارات

اسئلة استبيان وزارة التخطيط/للادارات العليا والوسطى

الادارات الوسطى

الادارات العليا

هل يوجد تشكيل لادارة الجودة في منطمتك (شعبة او وحدة او لجنة)

هل تضمنت الخطة الاستراتيجية للدائرة محور لادارة الجودة

هل لدى الادارة العليا معرفة والمم عن نظام ادارة الجودة والية تطبيقها في المنظمة

هل سبق وان تم حضور الادارة العليا لمؤتمر او ندوة او ورشة خاصة لنظم ادارة الجودة داخل او خارج العراق

لدى الادارة العليا النية في تنظيم او المشاركة في مؤتمر محلي او دولي خاص بالجودة ؟

هل لدى الادارة العليا الرغبة بتطبيق نظام ادارة الجودة ومتطلباتها ؟

هل الادارة العليا داعمة لنشر ثقافة الجودة في المنظمة

هل ترغب الادارة العليا في ادخال نظم جديدة تساهم في تطوير وتحسين اجراءات العمل في المنظمة

هل تستخدم المنظمة مواصفات او معايير دولية في عملها

هل تقوم الادارة العليا بالتاكيد على استخدام منهج العملية والتفكير المبني على المخاطر ؟

هل تؤكد الادارة العليا على تحديد ومعالجة المخاطر والفرص والتي يمكن ان تؤثر على مطابقة الخدمات بشكل توازي

القدرة على رضا الزبائن

هل تتأكد الادارة العليا ان المسؤوليات والصلاحيات للوظائف ذات الصلة قد تم تحديدها او نشرها وفهمها خلال المنظمة

هل تقوم الادارة العليا بالتاكيد على تعزيز التركيز على العملاء ( الزبائن ) خلال المنظمة

هل تم تحديد وتوفير الموارد الضرورية اللازمة لضمان تحقيق نتائج صحيحة وموثوقة عند الرصد او استخدام قياسات

للتحقق من مطابقة الخدمات للمتطلبات او المنتجات

تمتلك المعرفة في نظام ادارة الجودة في المنظمة

لديك الرغبة في تطبيق نظام ادارة الجودة في منطمتك

هل تم مشاركتكم في برامج تدريبية تخصصية في نظام ادارة

الجودة

هل ترى من الضروري تطبيق متطلبات نظام ادارة الجودة في

مجال عملك

هل تم تحديد المسؤوليات والصلاحيات في مجال عملك

هل تقدم الادارة العليا الدعم الكافي لتلبية وتطبيق نظام ادارة

الجودة في منطمتك

يمتلك القسم / الشعبة افراد لديهم المعرفة والمم بمتطلبات نظام

ادارة الجودة في المنظمة

برأيك هل تتوفر البنية التحتية الضرورية اللازمة لانجاز الاعمال

داخل القسم / الشعبة

( اجهزة /معدات /اتصالات ملائمة )

تتوفر لدى المنظمة الية بتوثيق العمليات واجراءات العمل )

انظمة الكترونية /سجلات ورقية /خراائط

هل ترى ان الادارة العليا تقدم الدعم المطلوب لتحسين وتطوير

اجراءات العمل بادخال نظم جديدة وحديثة في المنظمة

هل تقوم الادارة بالتاكيد ان العمليات تحقق المخرجات المستهدفة

هل تقوم الادارة باعداد تقرير الى الادارة العليا عن فرص

للتحسين

هل هناك اي كيان رسمي في مقر الوزارة ضمن

الهيكل التنظيمي لوزارتكم يختص بإدارة الجودة؟

هل يوجد بند في خطتكم الاستراتيجية حول نظام

ادارة الجودة؟

هل لديكم ممثل في اللجنة الوطنية لإدارة الجودة؟

هل تم اشراك الادارة العليا في دورات توعية

خاصة بنظام ادارة الجودة؟

هل لدى الوزارة سياسة جودة؟

هل لدى وزاراتكم علم بنشاطات اللجنة الوطنية

للجودة؟

هل الادارة العليا داعمة لنشر ثقافة الجودة في

الوزارة

هل تم تحديد المسؤوليات والصلاحيات (الوصف

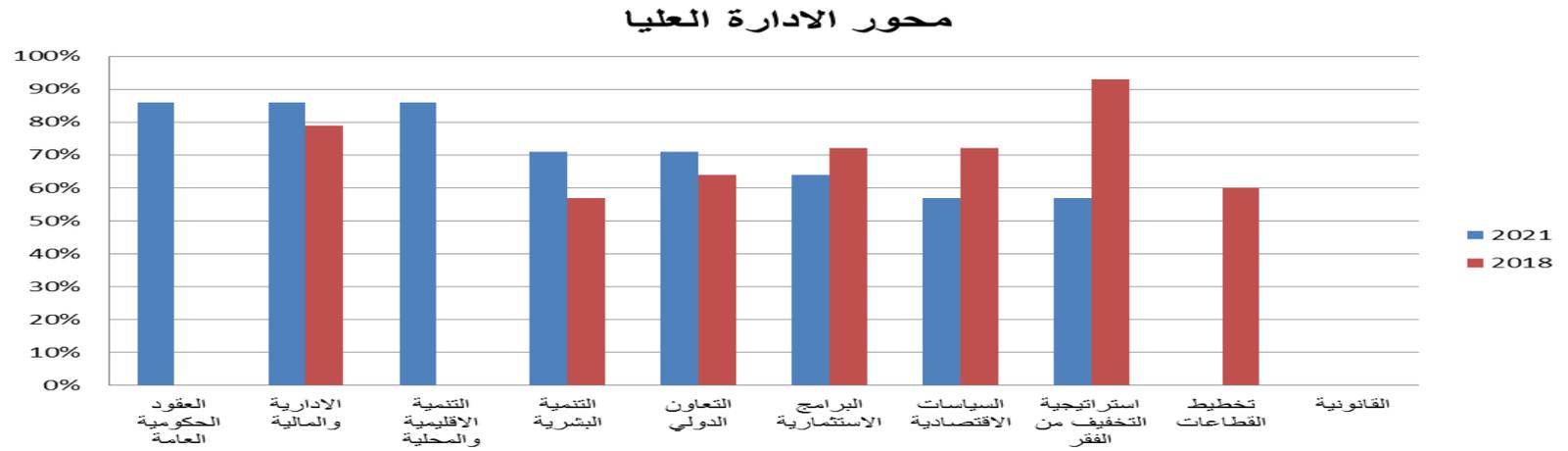
الوظيفي)؟

هل حصلت تشكيلات الوزارة على شهادة مطابقة

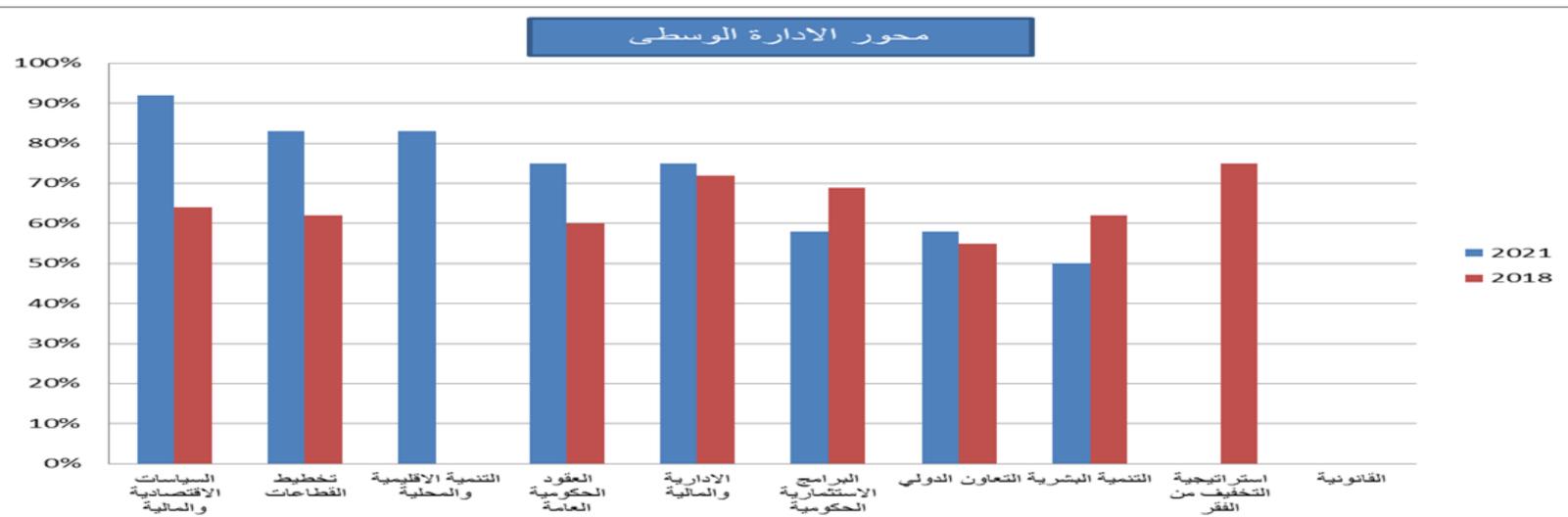
نظام ادارة الجودة؟

## مخطط يوضح نسبة استجابة دوائر وزارة التخطيط لواقع حال الجودة للسنوات (2018،2021) ضمن محور الادارة العليا والوسطى

الدائرة	السنة	
	2021	2018
العقود الحكومية العامة	86%	0%
الادارية والمالية	86%	79%
التنمية الاقليمية والمحلية	86%	0%
التنمية البشرية	71%	57%
التعاون الدولي	71%	64%
البرامج الاستثمارية	64%	72%
السياسات الاقتصادية	57%	72%
استراتيجية التخفيف من الفقر	57%	93%
تخطيط القطاعات	0%	60%
القانونية	0%	0%



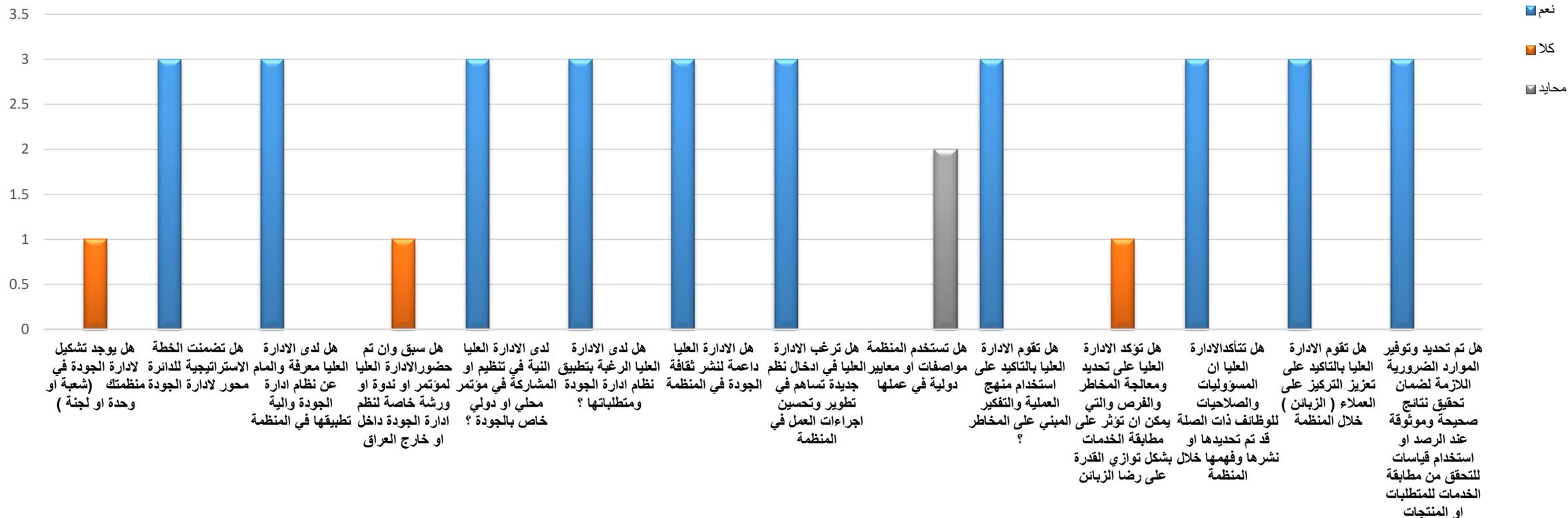
أسم الدائرة	السنة	
	2021	2018
السياسات الاقتصادية والمالية	92%	64%
تخطيط القطاعات	83%	62%
التنمية الاقليمية والمحلية	83%	0%
العقود الحكومية العامة	75%	60%
الادارية والمالية	75%	72%
البرامج الاستثمارية الحكومية	58%	69%
التعاون الدولي	58%	55%
التنمية البشرية	50%	62%
استراتيجية التخفيف من الفقر	0%	75%
القانونية	0%	0%





مثال توضيحي

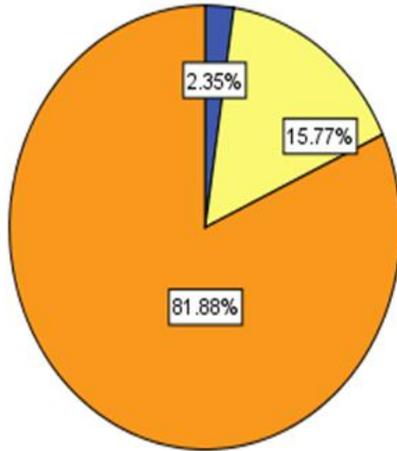
## دائرة التعاون الدولي ( محور الادارة العليا )



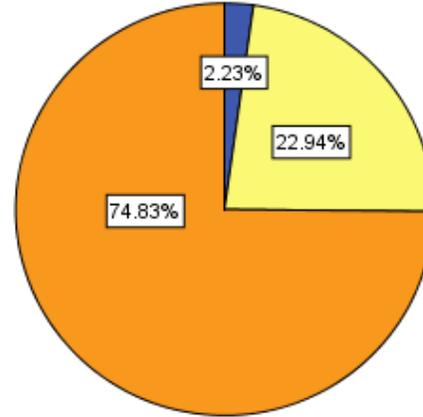
# مخطط يوضح فيها النتائج لكل معيار على مستوى الوزارة خلال الفصل الاول من سنة 2021 (وفق استمارة مراجع)



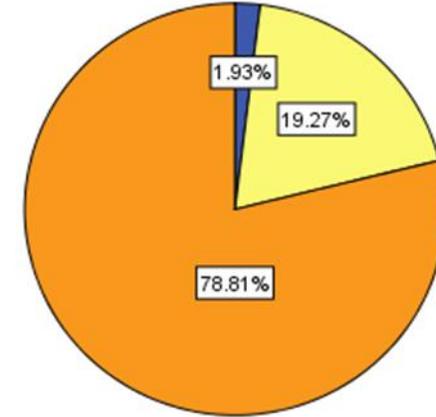
حسن الاستقبال والمعاملة



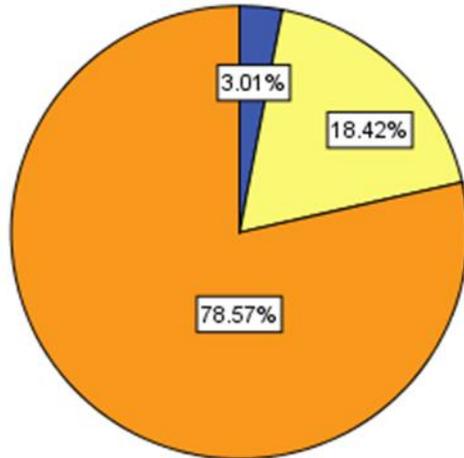
جودة الخدمات؟



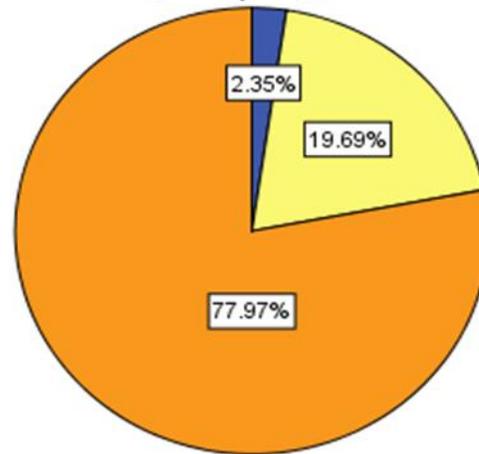
سرعة الاستجابة؟



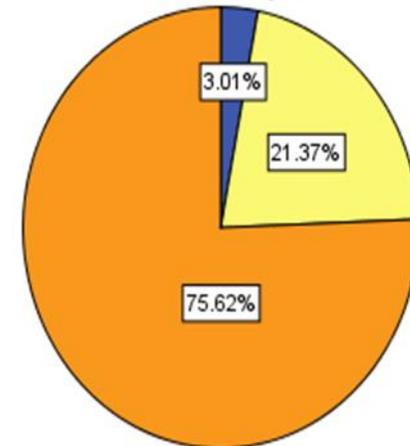
الاستجابة لأي استفسارات



المرونة في التعامل



التسليم في التوقيت المناسب؟



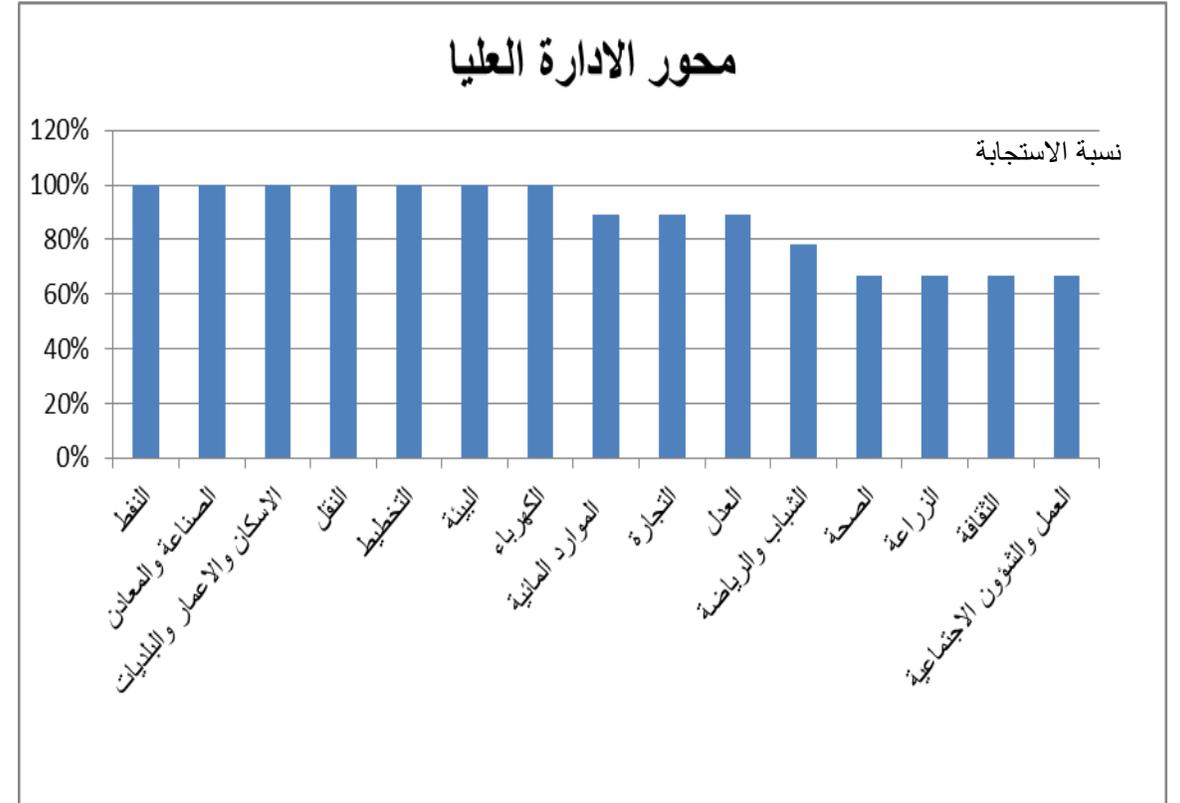


## شكل توضيحي يمثل نسبة أستراليا الوزارات ضمن محور الإدارة العليا

### الاسئلة :

- هل هناك اي كيان رسمي في مقر الوزارة ضمن الهيكل التنظيمي لوزارتكم يختص بإدارة الجودة؟
- هل يوجد بند في خطتكم الاستراتيجية حول نظام ادارة الجودة؟
- هل لديكم ممثل في اللجنة الوطنية لإدارة الجودة؟
- هل تم اشراك الادارة العليا في دورات توعية خاصة بنظام ادارة الجودة؟
- هل لدى الوزارة سياسة جودة؟
- هل لدى وزاراتكم علم بنشاطات اللجنة الوطنية للجودة؟
- هل الادارة العليا داعمة لنشر ثقافة الجودة في الوزارة
- هل تم تحديد المسؤوليات والصلاحيات (الوصف الوظيفي)؟
- هل حصلت تشكيلات الوزارة على شهادة مطابقة نظام ادارة الجودة؟

الوزارة	نسبة الاستجابة
النفط	100%
الصناعة والمعادن	100%
الاسكان والاعمار والبلديات	100%
النقل	100%
التخطيط	100%
البيئة	100%
الكهرباء	100%
الموارد المائية	89%
التجارة	89%
العدل	89%
الشباب والرياضة	78%
الصحة	67%
الزراعة	67%
الثقافة	67%
العمل والشؤون الاجتماعية	67%



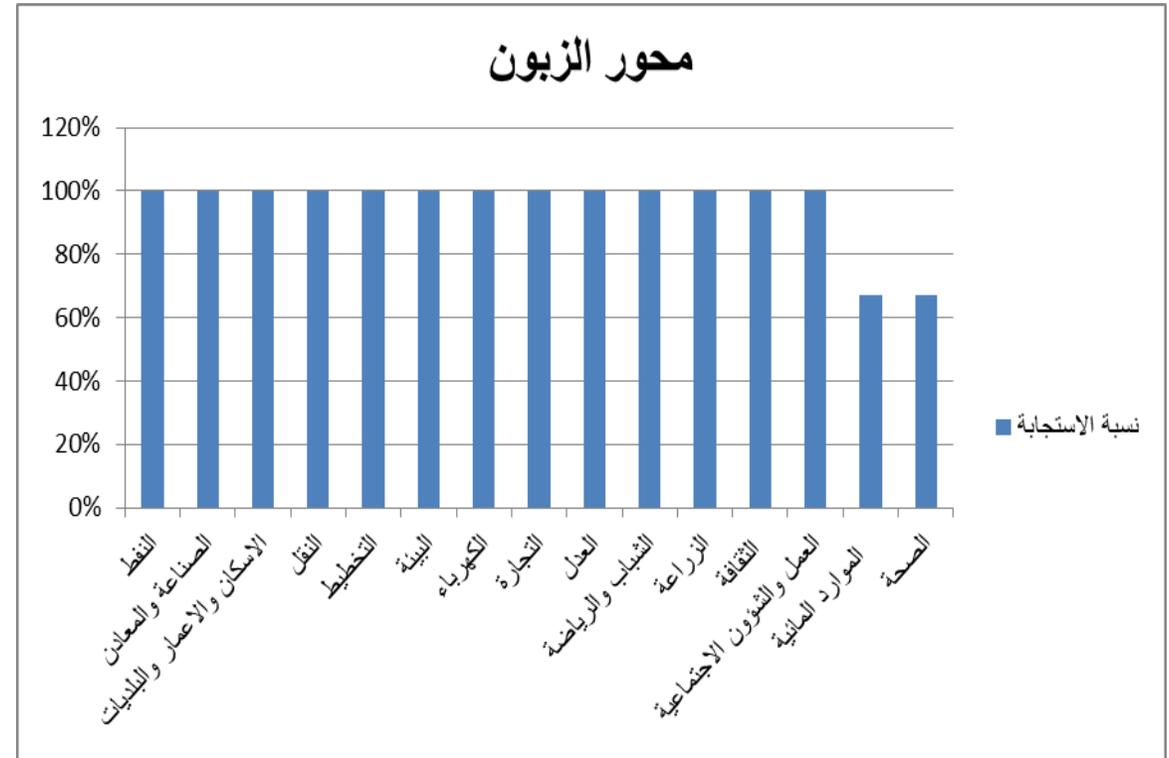
### الأسئلة:

هل لدى الوزارة زبون؟  
هل تقوم الوزارة بقياس رضا الزبون؟  
هل لدى وزاراتكم احصاءات عن شكاوى الزبائن؟

### شكل توضيحي

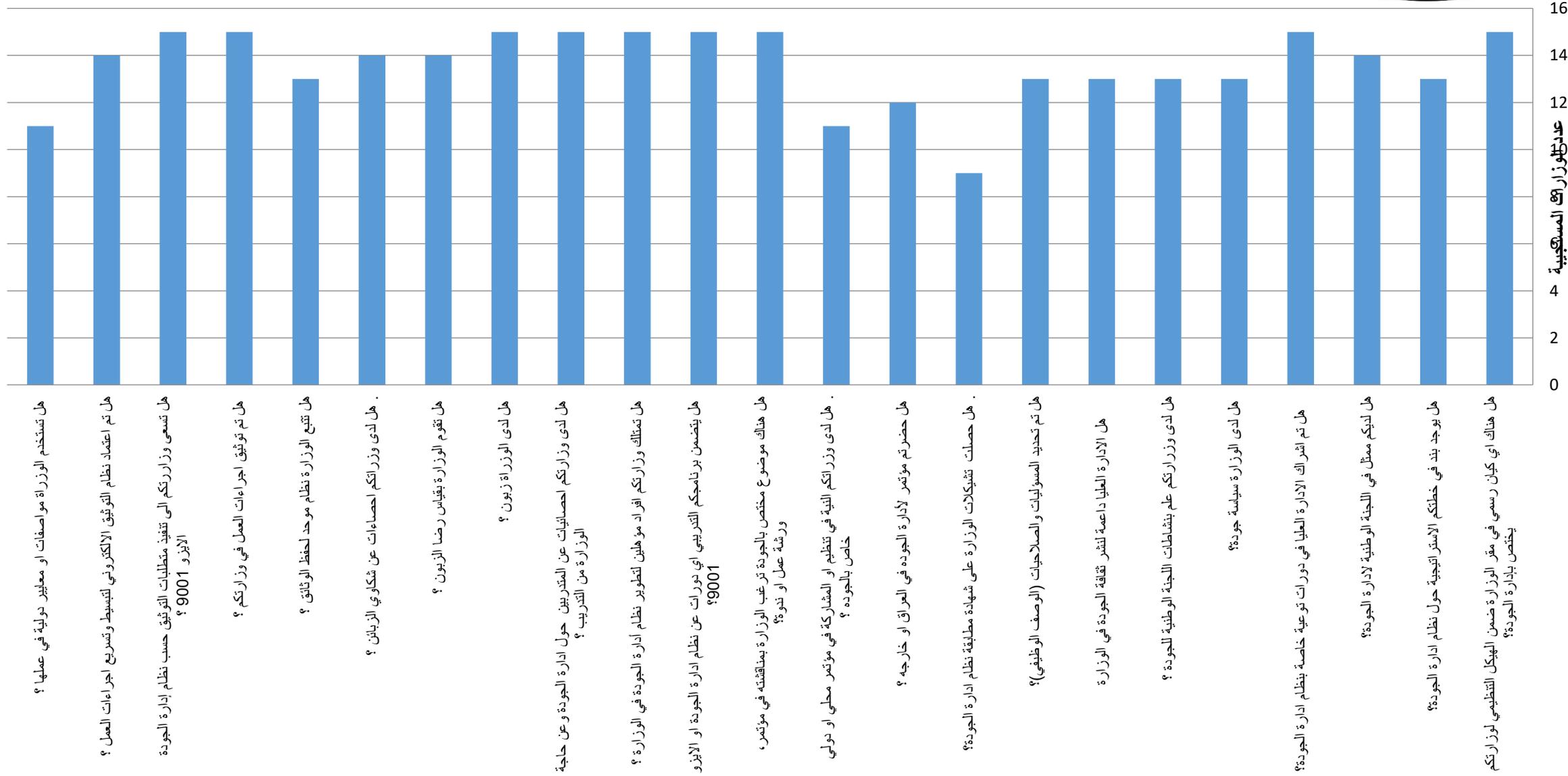
يمثل نسبة إستجابة الوزارات ضمن محور الزبون

الوزارة	نسبة الاستجابة
النفط	100%
الصناعة والمعادن	100%
الاسكان والاعمار والبلديات	100%
النقل	100%
التخطيط	100%
البيئة	100%
الكهرباء	100%
التجارة	100%
العدل	100%
الشباب والرياضة	100%
الزراعة	100%
الثقافة	100%
العمل والشؤون الاجتماعية	100%
الموارد المائية	67%
الصحة	67%



## مخطط توضيحي

### يبين عدد الوزارات المستجيبة لكل سؤال ضمن استبيان واقع حال الجودة





# تحليل البيانات لواقع حال الجودة في الوزارات

## محور الإدارة العليا:

■ استحداث كيان رسمي في مقرات الوزارات العراقية مختص بإدارة الجودة بنسبة 100% مدعوم من قبل الإدارات العليا معنوياً، مع ملاحظة ضعف الدعم المالي المناسب لهذه التشكيلات مما يعيق أدائها بشكل أو آخر في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة بسبب عدم اعداد الموازنات المالية لهذه الوزارات استناداً الى الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، وكذلك ضعف الأساليب والوسائل المستخدمة في نشر ثقافة الجودة.

• 86% من الوزارات العراقية تتبنى سياسة جودة، مع ملاحظة ان هذه الوزارات لم تتخذ الخطوات الحقيقية لتنفيذ هذه السياسات على ارض الواقع.

## محور التدريب والتطوير:

■ البرامج التدريبية للوزارات تضمنت دورات وورش عمل خاصة بنظام إدارة الجودة حيث بلغت النسبة 100%، مع ملاحظة ان اغلب هذه الوزارات وبمختلف تشكيلاتها لم تباشر بإنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة مما يعني ضعف هذه البرامج من جهة وعدم خضوعها للمراقبة والقياس من جهة أخرى، وكذلك عدم امتلاك الوزارات العراقية الاليات والأساليب المناسبة لقياس الأثر التدريبي.

# تحليل البيانات لواقع حال الجودة في الوزارات

## محور الزبون:

على الرغم من تحديد الوزارات العراقية لزبائنها حيث بلغت النسبة 100% وكذلك وضعها اليات لقياس رضا الزبون وكيفية التعامل مع شكاوى الزبون، يلاحظ ضعف هذه الوزارات في كيفية اتخاذ التدابير المناسبة لتحديد متطلبات الزبون والعمل على تلبيتها بما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق رضا الزبون كما يلاحظ ضعف هذه الوزارات في متابعة التقارير الخاصة برضا الزبون.

## محور توثيق الإجراءات:

قامت الوزارات العراقية بتوثيق إجراءات عملها بنسبة 100%، مع ملاحظة ضعف الوزارات في متابعة مدى الالتزام بتطبيق هذه الإجراءات من جهة، ومن جهة أخرى عدم اتخاذ الأساليب الكفيلة بتبسيط هذه الإجراءات وتطويرها.

# التوصيات



- 1- تصميم برامج وورش عمل خاصة للادارات العليا وايضاح دورهم في تلبية وتطبيق نظام ادارة الجودة لتقديم الدعم وتوفير الموارد واشراك العاملين والتحسين ورسم الخطط الاستراتيجية ومعالجة المشاكل او الحيود بشأن تطبيق النظام .
- 2- ان يتم اعداد وتهيأة قادة شباب للمستقبل من خلال تصميم برامج تدريبية ادارية وفنية وتخصصية بمستويات مختلفة اساسية ومتقدمة وتضمينها في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .
- 2-التأكيد على تنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بنظم ادارة الجودة من قبل مرخصين ومعتمدين .
- 3- التركيز على القيادات الادارية العليا على تطبيق نظام ادارة الجودة بجدية على ارض الواقع .
- 4- ضرورة خضوع البرامج التدريبية المنفذة الى المراقبة والقياس لقياس الاثر التدريبي .
- 5- ضرورة اخذ التدابير اللازمة لوضع اليات لقياس رضا الزبون وكيفية التعامل مع الشكاوى وتحديد متطلباته للعمل على تلبيتها .
- 6- ضرورة الاهتمام بمتابعة تقارير رضا الزبون واتخاذ التدابير اللازمة للوصول الى معالجتها سعيا لإرضاءه .
- 7- ضرورة توفير الدعم المالي بتوفير التخصيصات المالية في الموازنات لتطبيق نظم ادارة الجودة .
- 8- ضرورة ان يتم تضمين الخطط الاستراتيجية للمؤسسات معايير الجودة من حيث ادارة المخاطر واولوياتها لكل محور او قضية استراتيجية وتحقيق الاهداف وتحديد المسؤوليات بمتابعة تنفيذها ومعالجة مواقع الانحراف فيها وحسب الاولويات .

**THANK U & ANY QUASTION**