

قياس مستوى معرفة الموظفين بمفاهيم وانظمة التطوير المؤسسي

أ.د.جاسم محمد علي التميمي
كلية التربية للبنات | جامعة ديالى
jasimtimimi@yahoo.com

ملخص

ان ادارة الجودة الشاملة تؤدي الى تحسين وتطوير الاجراءات المتبعة وطرق التواصل واستخدام مفاهيم واساليب ادارة حديثة، فقد تم اعداد هذه البحث بهدف اخذ التغذية الراجعة من الموظفين في محافظة ديالى حول مفاهيم وانظمة ومعايير ادارة الجودة الشاملة. ويهدف البحث الحالي الى:

- 1- تأسيس قاعدة بيانات احصائية من اجل قياس التغيرات في المفاهيم والمعرفة عن ادارة الجودة الشاملة .
 - 2- قياس مستوى معرفة الموظفين بمفاهيم وانظمة التطوير المؤسسي .
 - 3- تحليل البيانات والمعلومات التي استنتجت من الاستبيان واعطاء المقترحات والحلول.
 - 4- تحسين العمل وتنفيذ المقترحات وبما ينسجم مع اهداف ومهام واحتياجات قسم الجودة الشاملة.
 - 5- خلق بيئة مناسبة لنشر ثقافة انظمة ومعايير الجودة الشاملة وتوعية الموظفين بها.
- تم اعداد استبيان لمعرفة مدى رضا الموظفين على العمليات والاجراءات والانظمة المتبعة لتشكيلات مجلس المحافظة لكي تحقق هذه عملية نتائج متكاملة ومتناسقة مع كل اطراف المؤسسة. واوصى الباحث اعداد ورش تثقيفية ودورات تدريبية لتوضيح جميع مفاهيم ادارة الجودة الشاملة .

Measuring the level of employees' knowledge of institutional development concepts and systems

Prof. Dr. Jasim Mohammed Ali Al-Tameemi
Diyala University – College of Education for Girls

Abstract

The aim of the current research is to: - Improve the quality and quality of quality management systems in the governorate of Diyala.

1-Establishing a statistical database to measure changes in concepts and knowledge about TQM.

2-Measuring the level of knowledge of staff concepts and systems of institutional development.

3-Analysis of data and information derived from the questionnaire and give suggestions and solutions.

4-Improve the work and implementation of the proposals in line with the objectives, functions and needs of the TQM.

5-Create an environment suitable for spreading the culture of systems and standards of quality and comprehensive awareness of staff.

A questionnaire was prepared to determine the satisfaction of employees in the processes, procedures and regulations followed by the formation of the governorate council in order to achieve this process of integrated and consistent results with all parties of the institution. The researcher recommended the preparation of educational workshops and training courses to clarify all concepts of total quality management

المقدمة:

اهداف البحث

مشكلة البحث

تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى معرفة موظفي مجلس المحافظة لمفاهيم قسم الجودة الشاملة ؟

ومن هنا السؤال الرئيسي تنبثق اسئلة فرعية هي:

1- هل هناك فروق في المعرفة بين الاقسام ؟

2- هل هناك فرق في المعرفة بين الدرجات الوظيفية؟

3- ما مدى رضا الموظفين عن المواضيع المطروحة في البحث ، معايير وانظمة الجودة الشاملة والية التقييم المؤسسي والفردى واجراءات السلامة المتبعة والية التدريب والتطوير؟

اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من اهمية الموضوع الذي تتناوله وهو مدى معرفة الموظفين بمفاهيم ومهام قسم الجودة الشاملة وهي من الموضوعات التي ينبغي ان تظل تحت الدراسة والبحث.

بالإضافة الى ان هذه البحث تتيح للقسم الفرصة للتعرف على واقع الموظفين في مجلس المحافظة لكي يتم تعزيز الجوانب التي تحتاج الى تركيز اكبر ليتم نشر الثقافة وتوعية الموظفين. كما وان احدى مهام القسم هي اجراء استبيانات وتحليل وتقييم رضى المتعلمين عن عمل واجراءات مجلس المحافظة، ليتم على ضوءها تحسين العمل.

فرضية البحث

في ضوء اهداف البحث صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

وجود علاقة بين الدرجات الوظيفية والقسم وبين مستوى المعرفة العام بمفاهيم ادارة الجودة الشاملة .

الفرضيات الفرعية:

1. ضعف المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى الدرجات الوظيفية الدنيا.
2. وجود علاقة بين الدرجات الوظيفية وعملية نقل المعرفة والتوعية للدرجات الاخرى.
3. وجود علاقة بين مكان عمل الموظف ومستوى المعرفة بالمفاهيم المذكورة انفا.
4. معيار نسبة المشاركة يكون 40% كحد ادنى لجميع الاقسام.

استمارة البحث والتحليل:

استخدمت استمارة البحث كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وتم اختيار مقاييس جاهزة تستخدم في استبانات رضا العملاء، والذي هو مفهوم اساسي في الجودة الشاملة، وتم اختيار وتحرير الاسئلة بما يتناسب وطبيعة عمل مجلس المحافظة.

تتكون الاستمارة من خمس محاور، كل محور يتكون من عدة اسئلة (ملحق رقم 1). تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة وتحليل بيانات البحث، واشتمل التحليل الاحصائي على التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات لكل من الاقسام والدرجات الوظيفية، كي يتم تحليل الفروقات (ان وجدت) وللصفات التي يجب التركيز عليها لكل سؤال.

مجتمع البحث وخصائص العينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مجلس المحافظة، والبالغ عددهم (1502) موظف تقريباً موزعين على عدة اقسام. وزعت استمارة البحث في صورتها النهائية على جميع الموظفين عن طريق الموقع الداخلي لمجلس المحافظة، وتم استلام (127) استمارة من معظم الاقسام ، اي تقريباً (39%) من اجمالي مجتمع البحث.

وتوضح الجداول الآتية خصائص العينة:

جدول (1): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية من العينة (%)	الجنس
70.1	ذكر
29.9	انثى
100	المجموع

جدول (2): توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية من العينة (%)	الدرجة الوظيفية
0	الأولى
1.6	الثانية
3.1	الثالثة
8.7	الرابعة
15.7	الخامسة
18.1	السادسة
40.9	السابعة
7.1	الثامنة
4.7	التاسعة
0	العاشرة
100	المجموع

جدول (3) توزيع العينة حسب التخصص العام

النسبة المئوية من العينة (%)	التخصص العام
37.8	إداري
14.2	فني
32.3	هندسي وتكنولوجي
6.3	قانوني
0.8	مالي ورقابة
8.7	خدمات وحرفيين وسواق
100	المجموع

ملاحظة: تم التأكيد على الاجابة على الاستبيان بطرق متعددة منها المذكرات الداخلية والاذاعة الداخلية في مجلس المحافظة والاتصال بالأقسام والبريد الالكتروني ، ولكن كانت الاستجابة ضعيفة. وهذا سببه عدم وجود الزام لدى الادارة العليا للموظف بأهمية هذه الاستبيانات وعدم وجود قناعة لدى الموظف بأهميتها.

جدول (4) توزيع العينة حسب الدوائر

اسم الدائرة	عدد المشاركين من كل قسم	النسبة المئوية للمشاركين من كل قسم (%)
شؤون المرأة	4	3.1
الاعلام	14	11.0
التخطيط	13	10.2
الحاسبة والانترنت	13	10.2
التدقيق	4	3.1
شؤون المواطنين	10	7.9
شؤون المحافظة	9	7.1
الاملاك	4	3.1
شؤون الموظفين	6	4.7
العقود	24	18.9
الخدمات الادارية	8	6.3
الهندسة	9	7.1
التصميم الهندسي	9	7.1
المجموع	127	100.0

تحليل بيانات البحث

المحور الاول: ادارة الجودة الشاملة

الهدف من هذا المحور هو قياس مستوى المعرفة بمفاهيم وانظمة ومعايير ادارة الجودة الشاملة ومهام القسم المستحدث في مجلس المحافظة.

التحليل :

- 1- تبين من نتائج اسئلة المحور (الاول والرابع) بان معظم اقسام مجلس المحافظة لديها معرفة ضعيفة بأنظمة ومعايير ومهام ادارة الجودة الشاملة حيث اجاب ما بين 25-50% من الاجابة بعدم وجود اي معرفة وحوالي 9-25% بمعرفة مقبولة و 2-10% بمعرفة جيدة.
- 2- تبين من تحليل النتائج حسب الدرجات الوظيفية بان هنالك تصاعد في النسب في عدم وجود معرفة في انظمة ومعايير ومهام ادارة الجودة الشاملة في الدرجات الوسطى وتصل ذروتها في الدرجات الوظيفية الدنيا وهذا لعدة اسباب:
 - أ. ان اغلب الموظفين في الدرجات الدنيا هم من حاملي الشهادات الاعدادية او المعاهد وخصوصا التاسعة وبعض من الدرجة الثامنة ولذلك لم تعطى لهم فرصة لتعلم هذه المفاهيم في السلم التعليمي الجامعي ولافي دورات التدريب المستمر في العمل.
 - ب. من خلال مراجعة بطاقة حضور دورات التدريب للموظفين تم ملاحظة بان موظفي الدرجات الدنيا لم تتيح اي فرصة تدريبية في هذه المجالات وهذه له تأثير كبير وخصوصا كون هؤلاء يعملون في مؤسسة مهمة وان هذه المواضيع لها اهمية قصوى لأداء مهامهم واعمالهم.
 - ت. وهذا يعني بانه لم يتم تشخيص دورات تدريبية بطريقة علمية وانما كان عشوائيا حسب طلبات الموظفين ومسؤولي التشكيلات ولهذا نحن الان سوف نعتمد على مصفوفة الكفاءة وتحديد البرامج التدريبية حسب الثغرات المشخصة.
 - ث. كما اظهرت النتائج بان هنالك نسبة جيدة في المعرفة في هذه الانظمة والمعايير لدى موظفي الدرجة الثانية ولحد ما الدرجة الثالثة لكون اغلب هؤلاء تكونت لديهم خبرة طويلة في العمل وتم تعريضهم الى دورات تدريبية في هذا المجال واحتكاكهم مع الجهات الخارجية المساعدة من المنظمات التي عملت في العراق منذ 2004 ولحد الان وكان على الادارة العليا تحليل هؤلاء لتقديم دورات تدريبية الى اولئك الذين ليس لديهم معرفة (نقل المعرفة المكتسبة).

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا المحور الى التعرف على مستوى المعرفة لدى الموظفين بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيقها من قبل الاقسام.

التحليل :-

- 1- المعرفة بالخطه الاستراتيجية لمجلس المحافظة مقبولة ونسبة الاطلاع عليها (متوسطة الى جيدة)، كما نلاحظ ان هناك اقسام لديها معرفة جيدة بالخطه مثل دائرة شؤون اللجان

والمتابعة والتنسيق الحكومي ودائرة المنظمات ودائرة الرقابة والتدقيق والقسم التجاري وقسم ادارة الجودة الشاملة بينما اظهرت دوائر اخرى معرفة ضعيفة بهذا المحور ومنها الدائرة الادارية والهندسية وشؤون المواطنين ولجنة التعويضات ، كما ان النسبة تتفاوت من حيث الدرجات الوظيفية حيث نرى ان الدرجات العليا لديها معرفة جيدة بعكس الدرجات الوسطى والدنيا.

2- المعرفة ببطاقة الاداء المتوازن ضعيفة في كافة التشكيلات وبمعدل 70% عدا قسم ادارة الجودة الشاملة والقسم التجاري وقسم التدريب والتطوير ، حيث لوحظ ان اصحاب الدرجة الاولى والثانية والثالثة فقط هم من لديهم معرفة ببطاقة الاداء المتوازن وهذا سببه هو حضور اغلب هؤلاء دورات متخصصة في هذا المفهوم وان نسبة (10-20%) هم من لديهم المعرفة من بقية الدرجات الوظيفية.

3- المعرفة بمصفوفة ادارة المخاطر ضعيفة جدا بمختلف الدوائر ما عدا دائرة التدقيق والرقابة الداخلية والقسم التجاري والدائرة القانونية بسبب طبيعة عملهم لتحديد وتشخيص المخاطر وتقليلها.

4- المعرفة بمصفوفة القوة والضعف ضعيفة جدا كما هو الحال في بطاقة الاداء المتوازن ومصفوفة المخاطر لكن هناك نقطة مهمة يظهرها الاستبيان وهي ان بعض موظفي الدرجات العليا كالدرجة الاولى والثانية لديهم معرفة جيدة بهذا الموضوع لكن لم يقوموا بنقل هذه المعرفة الى الدرجات الاخرى.

5- يبين الاستبيان ان نسبة اطلاع الموظفين على خطة مجلس المحافظة الاستراتيجية جيدة وخاصة للدوائر المتعاونة مع فريق الخطة الاستراتيجية مثل دائرة شؤون اللجان والمتابعة والتنسيق الحكومي ودائرة المنظمات ودائرة الرقابة والتدقيق والقسم التجاري كما ويتضح من الاستبيان ان نسبة المطلعين تزداد بدءا من الدرجة الرابعة.

6- ان النتائج بخصوص (دور الادارة في توضيح اليه تنفيذ الخطة الاستراتيجية) كانت ضعيفة جدا حيث ان نسبة عالية من الموظفين يرون ان الادارة غير واضحة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهذا نود الاشارة الى انه قد يكون الموظف قد فسر مفهوم الادارة بالادارة المباشرة تارة والادارة العليا تارة اخرى والنتائج بكلتا الحالتين كانت بين الضعيفة والمتوسطة.

7- ان ما يقارب 69% من العينة تشعر بان لها دور في الخطة ، الدرجة الوظيفية الاولى المفروض ان يكون لها دور اكبر كما هو الحال من العينات من الدرجة الثانية والثالثة ليس جميع الموظفين لهم دور في الخطة الاستراتيجية لذلك افترضت ان النسبة جيدة.

المحور الثالث : ادارة وتقييم الاداء

يهدف هذا المحور الى قياس مستوى معرفة الموظف بالآلية المتبعة في تقييمه السنوي وفيما اذا كانت ملصقة وعادلة ام لا.

التحليل :

1- مستوى المعرفة بتقييم الاداء الفردي للموظفين ضعيفة ولاسيما للدرجات الدنيا حيث بلغ نسبة المعرفة الضعيفة للدرجة العاشرة 100% والتاسعة 66% والثامنة 52% وهذا يعتبر مؤشر سلبي للتقييم الفردي مع الاشارة الى ان مستوى الاجابة بجيد او متوسط كانت 80% للدرجة الاولى و56% للدرجة الثانية اذا الموضوع يشير الى عدم وجود المعرفة الكافية بعملية تقييم الاداء الفردي.

2- بخصوص موضوع تقييم الاداء المؤسسي فان مستوى المعرفة بنتائج التقييم والتحليل تكاد تكون مطابقة تماما، كما هو منكور في الفقرة رقم (1).

3- فيما يخص رضا الموظفين بعملية تقييم الاداء الفردي وهل كانت متصلة ام لا فقد كانت النسب متفاوتة ومتباينة بين الدرجات فعلى سبيل الفرض ان نسبة الاجابة بـ(نعم) في الدرجة الثالثة كانت 11% ونسبة الاجابة بـ(كلا) ونفس الدرجة 26% وهذا يعني ان عملية تقييم الاداء الفردي اما انها لم تكن منصفة او غير واضحة لدى الموظف.

4- بخصوص فقرة العرفة بالتقييم الدوري للموظفين فلو حظ ان لدى الموظفين معرفة عامة بمفهوم التقييم الدوري للموظفين ولكن ما يجهله نتائج التقييم.

5- في ما يخص اشعار الموظفين بنتائج التقييم الفردي فقد لوحظ بان نسبة عالية من الموظفين ليس لديهم معرفة بنتائج التقييم الفردي ولكون عملية تقييم الاداء سرية لا تتيح للموظف معرفة تقييمه من قبل مسؤوله المباشر ، الامر الذي يؤدي الى عدم معرفة الموظف بالكفاءات ومستوى اتقان الكفاءة المطلوب ادائه في العمل.

المحور الرابع : ادارة السلامة المهنية

يهدف هذا المحور الى التعرف على مستوى الالمام والمعرفة لدى الموظفين بأنظمة السلامة والصحة المهنية .

التحليل :

1- تبين ان نسبة الموظفين الذين ليس لديهم معرفة بأنظمة السلامة والصحة المهنية هي (46%) وهذه نسبة ليست بقليلة ولأهمية الموضوع السلامة المهنية نرى ضرورة توعية وتنقيف الموظفين من خلال دورات تعريفية تثقيفية.

- 2- بخصوص الاجراءات المتخذة في حالات الطوارئ لوحظ بان مكتب الامن والسلامة كانت نسبة الاجابة بـ(كلا) تمثل 6% والاجابة بـ(نعم) تمثل 44% و(الى حد ما) تمثل 50%، والمفروض ان تكون نسب مكتب الامن والسلامة في اعلى ما يكون فيما يخص الاجابة بـ(نعم) كونه الجهة المعينة بتدابير السلامة المهنية. كما وان جميع الدرجات الوظيفية بحاجة الى التثقيف والتوعية في السلامة المهنية ، والملفت للنظر بان الدرجة الثانية شكلت 56% اجابة بـ(كلا) ، وهذا يعني ان الموضوع يجب ان يتعاطى معه بمنتهى الجدية.
- 3- ان نسبة قليلة لا تتجاوز الـ17% مقتنعين بنظافة مبنى مجلس المحافظة ، وتعتبر هذه النسبة ضئيلة جدا ، اما نسبة الغير راضين عن نظافة المبنى كانت 32% اي انها قريبة من الثلث تقريبا ، وهذه نسبة تدل على ان هنالك العديد من الموظفين يعتقدون بان مجلس المحافظة لا تطبق المعايير العالمية.
- 4- بالنسبة الى شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه لامتلاكات العامة بلغت نسبة الاجابة بـ(كلا) و (الى حد ما) 74% وبعد التحليل هذه النسبة على اساس الدائرة او الوظيفية نلاحظ هنالك تقارب في الاجابات على كافة المستويات وهذا يدل على ضعف التوجيه والمتابعة من قبل الادارات العليا فيما يخص الشعور بالمسؤولية تجاه الممتلكات ، وعدم نشر ثقافة الوعي بين الموظفين وان الموظف عليه مسؤولية مهنية واخلاقية للحفاظ على كافة الممتلكات .
- 5- تقريبا 82% من الموظفين لا يعتقدون (او يعتقدون الى حد ما) بان هناك إجراءات تضمن السلامة المهنية في مجلس المحافظة وبعد تحليل هذه النسبة على اساس الدائرة او الدرجة الوظيفية نلاحظ هنالك تقارب في الاجابات على كافة المستويات ونستنتج من ذلك عدم رضا الموظفين على اجراءات السلامة المهنية.
- 6- تبين بان هناك نسبة كبيرة من الموظفين لا يعتقدون بان هناك دورات او ورش عمل لتعزيز ثقافة الصحة ولسلامة المهنية لجميع الفئات والدرجات ، وهذا يعكس حال مجلس المحافظة ويدل على ضرورة التوعية ونشر المعلومات .
- 7- اظهر الاستبيان بان هناك ضعف في التطبيق السلوكيات لمجلس المحافظة حسب في العمل حسب اعتقاد الموظفين ، خصوصا بالنسبة للدرجة العاشرة (80%) مما يدل على قلة المعرفة والدراية وضعف امكاناتهم التي لم يتم تطويرها وتحسينها لتكون قادرة على اداء مهام الوظيفة بالشكل المطلوب بما يحقق سلامة الموظف والمبنى من حيث (تطبيق السلوكيات لمجلس المحافظة اثناء تأدية) وكونها ايضا فئة لم تحصل على شهادة ، وتبدا النسبة الضعيفة بالانخفاض عند بقية الدرجات من الثامنة الى الاولى لتصبح النسبة (0%) عند الدرجة الاولى ، ويعود ذلك للتحصيل العلمي والخبرة الجيدة في العمل والتطوير للقدرات .

8- أظهر التحليل ضعف النسبة للدرجة العاشرة (80%) مما يدل على قلة المعرفة والدراية (بالنصائح والارشادات التي تجنب الموظف المخاطر في العمل) وتعود هذه النسبة للأسباب التي تم ذكرها في الفقرة السابقة علما ان الدرجات (العاشرة والتاسعة) على ارتباط وثيق وبضرورة المعرفة (بالنصائح والارشادات التي تجنب الموظف المخاطر في العمل) وذلك لطبيعة الاعمال التي يؤديونها. وتبدأ النسبة الضعيفة بالانخفاض عند بقية الدرجات وللأسباب التي تم توضيحها سابقا.

9- أظهر التحليل ضعف النسبة للدرجة العاشرة (80%) مما يدل على ضعف القدرة على (سرعة الاستجابة للمخاطر في العمل في مجلس المحافظة) وتعود هذه النسبة للأسباب التي تم ذكرها انفا علما ان الدرجات (العاشرة والتاسعة) على ارتباط بهذه الحالة وذلك لطبيعة الاعمال التي يؤديونها ، وتبدأ النسبة الضعيفة بالانخفاض عند بقية الدرجات وللأسباب التي تم توضيحها سابقا.

المحور الخامس : آلية التدريب في مجلس المحافظة

يهدف هذا المحور الى التعرف عن مستوى وكفاءة التدريب في المؤسسة بالإضافة الى انه يعطينا صورة واضحة للمستوى اثر التدريب وتوزيع على الدرجات الوظيفية بدون استثناء.

التحليل :

من خلال نتائج اسئلة محور التدريب تبين الاتي:-

1- عدم وجود را كامل على الية التدريب المتعمدة حيث كانت نسبة الاجابة بـ(كلا) 26% كمعدل عام ولجميع الموظفين ونسبة الاجابة بـ(الى حد ما) 59% ونسبة الاجابة بـ(نعم) 16% وهذه نسبة ضئيلة جدا.

2- لوحظ عدم اشتراك الدرجات الدنيا في الدورات التدريبية بنسب معقولة مع الاشارة الى ان هذه الدرجات بحاجة مستمرة الى التوعية والتدريب والتحسين المستمر لمحدودية المستوى الثقافي والمعرفي لها حيث كانت نسبة الاشتراك في الدورات لدرجة الثامنة 59% والتاسعة 48% والعاشرة 17%.

3- لم يكن هنالك قناعة تامة لنسبة كبيرة من موظفي مجلس المحافظة في تحسين مستوى ادائهم من خلال البرامج التدريبية التي اشتركوا بها حيث كانت نسبة الاجابة بـ(نعم) 37% كمعدل عام لجميع الموظفين حول تحسين مستوى الاداء من خلال البرامج التدريبية غير واقعية او غير مناسبة او ان المدرب لم يستخدم الاساليب الفعالة في ابصال الفكرة الى المتدربين .

4- بخصوص العدالة في توزيع البرامج التدريبية فقد لوحظ بان الرضا متباين في كل الدرجات مع الاشارة الى ان نسبة الاجابة بـ(كلافي الدرجة الاولى كانت 40% والاجابة بـ(الى حد ما) 40% ونسبة الاجابة بـ(نعم) 20% وهذه نسبة غير مشجعة لدرجة قيادية كالدرجة الاولى الامر الذي يعني ان البرامج التدريبية لم تكن موزعة بشكل دقيق وشامل لكل الدرجات وحسب الاحتياج التدريبي الحقيقي.

التوصيات والمقترحات

ت	المقترح	الاية التنفيذ	المسؤولية	الملاحظات
1	اعداد ورش تثقيفية ودورات تدريبية لتوضيح جميع مفاهيم ادارة الجودة الشاملة	- اعداد خطة لتقديم ورش عمل لكافة المستويات عن المواضيع التي طرحت في الاستبيان - التعاون مع الاكاديمية العراقية لمكافحة الفساد في تنفيذ بعض هذه البرامج والورش في الاكاديمية.	قسم ادارة الجودة الشاملة وبالتعاون مع قسم التدريب.	قيام الاكاديمية العراقية لمكافحة الفساد بعمل هذه الورش والدورات سوف يقلل من تكلفة والميزانية المخصصة للتدريب.
2	تطوير خطة تسويقية وتوزيع المهام عن طريق الانترنت (مواقع مجلس المحافظة) والمجلات وغيرها من الوسائل لنشر المهام وعمل القسم.	- قيام قسم تقنية المعلومات بعمل صفحة على موقع مجلس المحافظة لتسويق بعض المجلات والمنشورات عن هذه المحاور. - تصميم بعض الملصقات الجدارية في البلديات التابعة لمجلس المحافظة لتذكير الموظفين بهذا المفاهيم والمعايير. - نقل هذا النوع من المعرفة الى كافة الوزارات والهيئات غير مرتبطة بوزارة عن طريق الاجتماعات التنسيقية والدورية.	كافة اقسام ادارة الجودة الشاملة في دوائر الدولة.	سوف يؤدي هذا العمل الى تعيف عن العمل الذي يقوم به القسم الى كافة الجهات الحكومية والدولية كجزء من عملية الاصلاح الاداري.

ت	المقترح	الاية التنفيذ	المسؤولية	الملاحظات
3	تحديد يوم واحد في السنة ويكون تحت عنوان يوم الجودة والتميز لتعريف الموظفين بمهام وعمل القسم.	- تحديد يوم واحد في السنة يسعى اليوم العراقي الجودة وعلى شكل مؤتمر يتم فيه عرض المنجزات المتحققة لكل جهة حكومية والنتائج - يتم من خلال هذا المؤتمر التسويق لمعايير التميز المؤسسي (EFQM) وتحفيز المتميزين بجوائز التميز	مجلس المحافظة / مركز العراقي للتميز الحكومي	يمكن تثبيت هذا اليوم من كل سنة لتحفيز المؤسسات على تبادل الاجازات والنتائج للاستفادة من بعضها
4	وضع الخطة الاستراتيجية وبطاقة الاداء المتوازن ومصفوفة المخاطر ومصفوفة القوة والضعف على موقع مجلس المحافظة الداخلي لكي يتم توعية الموظفين وتنقيفهم ، بالإضافة الى عمل كتيب تعريفي بسيط.	- تصميم كتيب صغير عن مبادئ ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي وادخالها الى الموقع الخاص بقسم ادارة الجودة الشاملة - عمل ورش توعية وتنقيفية لكافة الدرجات الوظيفية الوسطى	قسم ادارة الجودة الشاملة وبالتعاون مع قسم تقنية المعلومات	اغلب المؤسسات الحكومية الان ليس لديها خطة استراتيجية واضحة واهداف محددة ولا تعرف كيف تستخرج النتائج المطلوبة ولهذا لابد من التوعية بهذا الموضوع بجدية
5	ضرورة التأكيد على مدراء الاقسام او من يمتلك المعرفة بنشرها الى باقي الموظفين.	- قيام قسم ادارة الجودة الشاملة بوضع خطة وبرامج للموظفين الذين لديهم الكفاءة في نقل المعرفة الى الاخرين.	المحافظ ومجلس المحافظة	نتائج الاستبيان اظهرت وبوضوح بان نت يمتلك المعرفة لا يشاركها مع الاخرين ولا بد من الان فرض او تحفيز هؤلاء الموظفين لنقلها الى الاخرين

ت	المقترح	الاية التنفيذ	المسؤولية	الملاحظات
		- طرح الموضوع على مجلس المحافظة لغرض المصادقة عليه. - البدء بتنفيذ الخطة.		
6	تطبيق مصفوفة الكفاءة واشعار الموظف بنتائج تقييمه ليتمكن من معالجة فجواته وبما يتناسب مع وظيفته الحالية.	- الانتهاء من بمصفوفة الكفاءة والمهارات بأسرع وقت ممكن والعمل بتطبيقها. - عمل التقييم للموظف لتشخيص الثغرات التدريبية وتحديد البرامج المطلوبة. - تحديد برنامج زمني لهذه البرامج ويجاد المستلزمات المطلوبة لعملها.	قسم ادارة الجودة الشاملة وبالتعاون مع قسم التدريب.	سوف توفر هذه الالية للدولة وخصوصا لمجلس المحافظة الكثير من التكلفة والوقت والموارد البشرية في حال تنفيذها.
7	متابعة القائمين على نظافة وسلامة المبنى وبشكل اكثر جدية واشعار الموظفين بالمسؤولية اتجاه الممتلكات العامة.	- محاسبة الموظفين المقصرين والمتهاونين بموضوع النظافة وسوء الاستخدام لكافة مرافق المبنى. - الاهتمام بتملكات والموجودات والتأكد من تطبيق كافة معايير السلامة المهنية والصحة وخصوصا في الاماكن الحساسة مثل الحمامات واماكن تحضير الاطعمة ومكاتب العمل. - اصدار اعمام من مجلس المحافظة بضرورة قيام القيادات العليا بتوجيه جميع الموظفين وبكافة المستويات على ضرورة الاهتمام بالنظافة والصحة والسلامة	كافة تشكيلات لمجلس المحافظة.	

ت	المقترح	الهيئة التنفيذية	المسؤولية	الملاحظات
8	تفعيل سياسة السلامة والصحة المهنية في جميع دوائر مجلس المحافظة.	- عمل ارشادات وملصقات وبوسترات ترشد الموظفين الى اداء العمل بصورة صحيحة والبعد عن المخاطر. - توفير مستلزمات السلامة بكافة انواعها لموظفي الدائرة الهندسية وقسم الدفاع المدني ومكتب الامن والسلامة	قسم ادارة الجودة الشاملة / الادارة العليا والدائرة المالية.	على مجلس المحافظة ان يكون مثالا يحتذى به في تطبيق هذه المبادرات للمؤسسات الحكومية اذا اردنا نجاح هذه السياسة.

المراجع العربية

- 1- التقرير الاحصائي السنوي (2005)، وزارة الصحة ، مديرية المعلومات والدراسات والبحوث، العراق.
- 2- التميمي، اياد فاضل (2005)، ادارة الجودة الشاملة واثرها في الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة البصائر، جامعة البترا، المجلد9-العدد2، ص185- ص225.
- 3- فرحان ،عباس عبود واخرون (2017)، الجودة الشاملة وتطبيقاتها، بغداد، باب المعظم،قرب كلية الهندسة .
- 4- علي، رياض حسين (2001)، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الندوة المقامة في كلية التربية للبنات ا جامعة ديالى لعام 2016.
- 5- المنصور، ياسر منصور(1997)، " ادارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الاردني، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص"، رسالة نكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.