

أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك

م.م. عامر رجب ذياب السبعراوي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كركوك
aamersabaawi@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الى تقديم إطار متكامل عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على قياس الابعاد الاساسية المتوافرة لدى معمل سمنت كركوك المتمثلة ب (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في تحقيق استغراق العاملين في معمل سمنت كركوك، وتمثلت عينة البحث من الافراد العاملين وتكونت حجم العينة من (٢٥) فردا، وكذلك قام البحث على فرضيتين رئيسيتين (وجود علاقة ارتباط وأثر بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي)، واختبار الفرضيتين تم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد خضعت للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS.V19) وتوصل البحث الى وجود ارتباط وأثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي وفي ضوء الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترحات كان اهمها زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بإقامة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق مبدأ التحسين المستمر بصورة أفضل مما هو عليه الآن.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة، التحسين المستمر، الاستغراق الوظيفي.

The Impact of the Principles of Total Quality Management (TQM) on Engagement employees

A Survey Study of the Opinions of a Sample of Workers in Kirkuk Cement Factory

Abstract

The aim of the research is to provide an integrated framework for the principles of Total Quality Management and to work on measuring the basic dimensions available at Kirkuk Cement Factory (supporting senior management, continuous improvement, participation of employees) in achieving the exploitation of workers in Kirkuk Cement Factory. The results of the study were based on the questionnaire as a main tool for data collection. The statistical analysis was conducted by (SPSS.V19) The research found that there is a correlation and impact of the principles of TQM in employment. In the light of the conclusions, a number of proposals were presented, the most important of which is the increasing interest of the laboratory management in establishing the principles of TQM and working towards achieving the principle of continuous improvement better than It is now.

Keywords: Total Quality Management, Management Support, Continuous Improvement, Job Intuition.

منهجية البحث

١. مشكلة البحث

- يعتمد بالدرجة الأساس نجاح المنظمات في قدرتها على استغلال ما متوفر لديها من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشكل الأمثل لتحقيق أداء عاملين أمثل من خلال جعلهم مستغرقين في العمل بشكل دؤوب في جوانب أساسية تجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ولتتبع دورها في تحقيق أهداف المنظمة، واتساقا مع ما تقدم فإن مشكلة البحث تبرز عبر التساؤلات الآتية:
- هل هناك تصور واضح لدى العاملين في المنظمة المبحوثة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي؟
 - هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
 - هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

٢. أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث في تناولها لموضوع حيوي تحتاجه المنظمات وخاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي يعيشها العالم حاليا، لمعرفة ما متوفر لديها في ظل الإمكانيات المحدودة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تستطيع من خلالها استغلال إمكانيات العاملين النفسية والعقلية لأداء أفضل حاليا ومستقبليا فضلا عن الأهمية التي نلخصها بالآتي:
- يسهم البحث في زيادة القدرة والإدراك لدى الأفراد المبحوثين على تحديد ما متوفر لديهم من قدرات ابداعية وكيفية استغلالها بالطريقة الأمثل لتعزيز إدارة الجودة الشاملة للمنظمة المبحوثة.
 - البحث مبني على أسس علمية يسهم في دعم ما متوفر لديها من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتسخيرها في اندماج واستغراق العاملين لأداء أفضل لأنه من أكثر الغايات التي تسعى إليها المنظمات من اجل تحقيق التفوق والريادة.

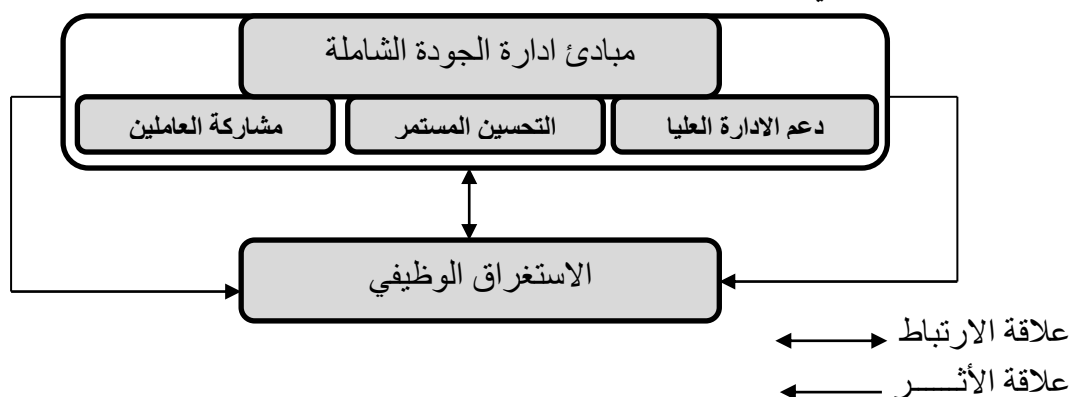
٣. أهداف البحث

- يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:
- تقديم دراسة نظرية وميدانية في (معمل سمنت كركوك) عن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي.
 - تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في تحسين انتاجية المعمل من خلال جعل العاملين يستغرقون في العمل بشكل أفضل.
 - تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج الدراسة التي من شأنها ان تحقق توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة لاندماج العاملين على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

٤. فرضيات البحث

- اعتمادا على ما ورد ذكره في مشكلة البحث وأهميته وأهدافه يمكن صياغة فرضياته كالآتي:
- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

٥. مخطط البحث الفرضي:



المخطط (١) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث.

٦. منهج البحث

اعتمد الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات البحث.

٧. حدود البحث: تضمنت حدود البحث ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: تناول البحث الحالي مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي في معمل سمنت كركوك.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على المدراء في معمل سمنت كركوك، وهم كل من مدير المعمل ومعاونيه ومدراء الأقسام والشعب كافة.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على معمل سمنت كركوك نظراً لتعاون إدارة هذا المعمل مع الباحث، فضلاً عن قرب المسافة.
- الحدود الزمانية: اقتصرت مدة البحث على المدة الممتدة بين ٢٠١٧/١٢/١ ولغاية ٢٠١٨/٥/١.

٨. أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على الأساليب الآتية في جمع بيانات ومعلومات البحث: (أ. الاستفادة من الكتب والدوريات العربية والأجنبية في كتابة جانب البحث النظري وتعزيز الأفكار المرتبطة بالجانب الميداني، ب. البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة استمارة الاستبانة^(*) من السادة المبحوثين).

٩. أساليب التحليل الإحصائي

بهدف التوصل إلى مؤشرات موضوعية تعبر عن طبيعة البحث وأهدافه وآليات التحقق من فرضياته، أستخدمت البرمجية الجاهزة SPSS Ver.19 لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب والتوصل إلى ما يأتي: (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قياس الاستجابة^(**)، اختبار t).

١٠. قياس ثبات الاستبانة

تم التعبير عن دقة متغيرات استمارة الاستبانة للمتغيرات المبحوثة من خلال إعادة الاختبار بعد أحد عشر يوماً من الاختبار الأول باستخدام اختبار لتحديد درجة ثبات الأداة، إذ بلغت قيمة

(*) يبين الملحق (١) استمارة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث.

(**) قياس الاستجابة = (الوسط الحسابي لإجابات الأفراد/ عدد درجات المقياس المستخدم × ١٠٠).

(Cronbach Alpha) على مستوى البحث الحالي (٨٢,٣٤%) والتي تعد نسبة عالية تعكس ثبات الاستبانة ومتغيراتها.

المحور الاول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحداثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، حيث استخدمت مصطلح إدارة الجودة الشاملة في صور مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر وآراء متباينة، إذ لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها، فمثلاً تعبر كلمة الجودة للزبون عن قيمة السلعة أو إيفاءها لمتطلباتها أو حتى سعرها، ومن وجهة نظر المنتج فإنها تعني المطابقة بين المنتج والمواصفات المحددة مسبقاً. (محفوظ، صالح، ٢٠٠٧: ٤٨)

وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالاتي:

يرى (Feiganbaum, 1983, 7) على أنها توليفة من خصائص المنتج أو الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي يمكن من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلك. ويعرفها المعهد الفيدرالي للجودة "إدارة الجودة الشاملة" على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (صالح، ماجد محمد، ٢٠٠٨: ٤١). وعرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية حديثة تستند إلى عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي تستند إليها في المواءمة بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية التخصصية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين للمنظمات الإدارية (الخطيب، ٢٠٠٠: ١١٦). أوضح (عقيلي، ٢٠٠١: ٣١) بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ صورة منهاج أو نظام إداري شامل مبني على أساس أحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والقيم والمعتقدات والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء وكل شيء فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة كافة بهدف الوصول إلى أعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل كلفة وبالتالي تحقيق أعلى درجات الرضى للزبائن.

واتساقاً مع ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة تعد منهاجاً إدارياً شاملاً لخدمة الزبون من خلال استثمار قدرات وإمكانات المنظمة الداخلية، إذ أنها ليست إدارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الأقسام والأنشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث إن الخلل في أي منها يعد تقصيراً في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج أو الخدمة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة: تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة بـ: (عواطف، ٢٠١٠: ١٥٦)

١. زيادة كفاءة المنظمة من خلال إرضاء زبائنهم والتفوق على المنافسين.

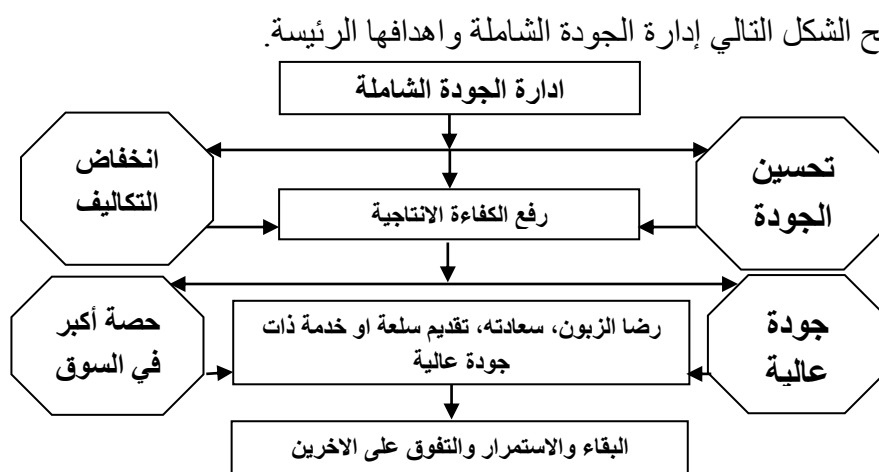
٢. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة ورفع مستوى أدائه.

٣. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة من خلال التحسين المستمر والقيمة المضافة.

٤. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

٥. ضمان التحسين الشامل لكافة مستويات وفعاليات المنظمة.

٦. أحداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين في المنظمة.



الشكل (١) اهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: الصواف، محفوظ حمدون وصالح، ماجد محمد، (٢٠٠٧)، (إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل) مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، المجلد ٤، العدد ٢٠، ص (٤٩).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة: إن كثير من الدراسات والأبحاث تطرقت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام الجدول (١). حيث قام الباحث باختيار ما اتفقت عليه هذه الدراسات حيث كانت (الإدارة العليا: ١٤، والتحسين المستمر: ١٢، ومشاركة العاملين: ١٤) وكما موضح في الجدول الآتي:

المؤلف	الأبعاد المستخدمة
Njie, et. al (2008)	دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتدريب والتركيز على العميل.
Abrunhosa & E Sa (2008)	مشاركة العاملين والاتصالات وثقافة المنظمة والإدارة العليا.
Talib, et. al (2011) Vol. 12 A	مشاركة العاملين وثقافة المنظمة والتحسين المستمر والتدريب.
Venkataiah & Sagi (2012)	الإدارة ومشاركة العاملين والتحسين المستمر.
Hussein, A (2012)	دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر.
Zakuan, et. al (2012)	فرق العمل والتزام الإدارة ومشاركة العاملين والاتصالات والتحسين المستمر والتدريب.
Mosadeghrad (2013)	مشاركة العاملين وثقافة المنظمة والاتصالات واتخاذ القرارات والتدريب ودعم الإدارة العليا.
Fening et al (2013)	الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتحسين المستمر.
Abolarin et al (2013)	دعم القيادة ومشاركة العاملين والتحسين المستمر والتدريب.
Anil & Satish (2013)	القيادة ومشاركة العاملين والمكافآت والتحسين المستمر والابداع.
Bon and Mustafa (2013)	التحسين المستمر والتدريب ودعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين والاتصالات.
Gonzalez et al (2013)	دعم والتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتحسين المستمر.
Bigliardi, and Galati (2014)	الإدارة ومشاركة العاملين والمكافآت والتحسين المستمر والتدريب.
Munoz,et. al (2014)	التزام الإدارة والتحسين المستمر ومشاركة العاملين والاتصالات وفرق العمل.
Al-Ababneh & Lockwood (2015)	دعم الإدارة ومشاركة العاملين والاتصالات والتحسين المستمر وفرق العمل والمكافآت والتدريب.

المصدر: السبعوي، عامر رجب، (٢٠١٥)، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعة الأردنية: دراسة حالة) رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية المال والاعمال، ص ٢٠.

١. **الإدارة العليا:** وجود إدارة ملتزمة بتقديم الدعم طويل الامد للمنظمة من قمتها الى قاعدتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويشجعون على تحقيق التعاون والعمل الجماعي وتحفيز الافراد ومنح الثقة وتطوير الموارد البشرية (صفاء ونوال، ٢٠١٠: ١٧٩). وينبغي على الإدارة العليا بنفسها ان تقوم بتنشيط عملية إدارة الجودة، حيث انها تمسك في يدها الواقع بسلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة وهذا يمكن من اتخاذ القرار سريعاً وبالتالي يضمن اجراء سلس لعمليات إدارة الجودة في المنظمة (الهام تاييب، ٢٠١٢: ١١٤). ويوضح (السامرائي، ٢٠١٢: ٨٠) ان مفهوم الإدارة العليا تعني القدرة على حث الافراد وتشجيعهم في ان تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الاهداف.
٢. **التحسين المستمر:** هو عبارة عن متابعة العملية الانتاجية باستمرار على كافة مجالات العمل في المنظمة، من أجل مواكبة المتغيرات والتكيف معها لتحديد المشكلات ومعالجتها وتعزيز نجاحها في كافة مراحلها، من أجل تقليل تكلفة إعادة العملية تجنباً لهدر المال والوقت والجهد. لذلك فهو العنصر الأساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويراد منه إدخال التحسينات المستمرة على كافة مراحل التطبيق وبشكل مستمر بحيث كلما يصل الى مرحلة مخطط لها من الجودة يتم التطلع الى مستوى أعلى منه للتفاعل والتواصل مع الحاجات والرغبات المتغيرة والمستمرة بشكل متسارع (ميلود، ٢٠٠٧). إن هدف التحسين المستمر هو الوصول الى الإتقان الكامل عن طريق استمرار هذا التحسين في المنظمة، ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم عملية التحسين المستمر التي تم تطويرها من قبل (ديمينغ شوارتر) هي مراحل عملية (PDCA) وهي الحروف الأولى للكلمات (PLAN)، (Do)، (Check)، (Act) وكالاتي:

 - خطط (PLAN): تقديم الخطة اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع خطط البيانات الفردية وتحليلها.
 - افعل (Do): نفذ الخطة وطبق التغيير في النطاق المحدد.
 - افحص (Check): قم بقياس النتائج وتقييمها.
 - نفذ (Act): في حال كانت النتائج ناجحة تعتمد خطة التحسين على المجالات الأخرى.

٣. **مشاركة العاملين:** إن مشاركة العاملين في كل المستويات يعد أساساً مهماً في أي منظمة أو منشأة وتمكن مشاركتهم من استخدام قدراتهم وإبداعاتهم ونشاطاتهم لخدمة المنظمة (الورثان، ٢٠٠٨: ٢٤)، ويعتبر أساساً مهماً لوعي وتحديث معارف وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، ويجب أن تكون لديهم هذه المعارف لكي يتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مبادئها وأهدافها (Talib, et al., 2011, 233). إن مشاركة العاملين هي واحدة من الممارسات الإدارية المعاصرة الأكثر بحثاً، لأنها غالباً ما ترتبط بتعزيز مواقف إيجابية في سلوك العاملين في مكان العمل، وتمكن العاملين من أن ينظروا ويتصوروا وظائفهم بأنها أكثر متعة، مما يؤدي الى زيادة مستوى الالتزام العاطفي بالمنظمة، ويعطي مجالاً للتحسين والتنمية الأخلاقية وزيادة مهارة العاملين وتحسين قدراتهم الشخصية، ويعطي مستوى عالي من الاحترام لدى الإدارة العليا، التي بدورها تعطي صلاحيات وتمكنهم من اتخاذ القرارات والحل المناسب للمشاكل، ولكافة المستويات في المنظمة (Boon, et al., 2006, 40). كذلك لإظهار قدراتهم ومهاراتهم للحصول على مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بشكل عام وللعاملين بشكل خاص (Fening, et al., 2013, 3). ويؤكد (Deter & Mauriel, 1997, 35) على وصف مشاركة العاملين في صنع القرارات في تحقيق النتائج المرجوة أربعة عوامل مهمة وهي:

- الالتزام والاحترام المتبادل.
- اجتماع جميع أصحاب المصلحة في اجتماعات التخطيط الرئيسية (المنظمة ككل).
- استخدام هياكل اتصال فعالة.
- تمكن من تقييم الأعضاء من خلال المشاركة في صنع القرارات.

المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

المفهوم: على الرغم من أن مصطلح "استغراق الموظف" تم صياغته وتصوره من قبل (William A. Kahn) عام ١٩٩١، إلا أن أصله يعود إلى وقت غير مبكر في بداية العام ١٩٢١ في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ساهم الجيش الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظم وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة. وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "استغراق الموظف" ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة. (العبادي والجاف، ٢٠١٢: ٨٧).

إن الكثير من المنظمات تبحث باستمرار عن سبل لتعزيز أداء الموظفين، وأحد هذه الطرق هو فهم تفكير الموظف وسلوكه، وتحديد الطرق الممكنة لزيادة مشاركة الموظفين واستغراقهم في وظائفهم (Celestine, 2015: 2). ولمرور التغيرات الكبيرة في السوق الدولية كان من الضرورة أن تجد المنظمات طرقاً أكثر ابتكاراً للتصدي للحقائق والمتغيرات التكنولوجية والديمقراطية والسوقية الجديدة. ونتيجة لذلك فإن الشركات والمنظمات ترغب في أن يكون الموظفين متفانين ومهتمين ومستغرقين في العمل وأن يكرسوا ويبدلوا جهداً إضافي للمساهمة الفاعلة في تطور وتقديم المنظمة. (srividay & meenakumari, 2016: 17).

ويبين (المغربي، ٢٠٠٤: ١٤) الاستغراق بأن يجب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وابتنائية أكبر من أولئك الذين لا يحبون وظائفهم، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. ويؤكد (ميرسر) المشار إليه في (Elewa, 2013: 27) استغراق الموظفين، وتسمى أيضاً "الالتزام" أو "الدافع"، ويشير إلى الحالة النفسية، حيث يشعر الموظفون بمصلحة خاصة في نجاح الشركة ومستوى أداء أعلى قد يتجاوز متطلبات منصوص عليها في الوظيفة.

وتعرف (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير) استغراق الموظفين في كل شيء عن خلق ثقافة لا يشعر فيها الناس بالإساءة أو الاستخدام المفرط أو إساءة الاستخدام أو إساءة المعاملة. كما عرفه لوثانز (٢٠٠٢) المشار إليه في (Schaufeli & Bakker, 2006, 702) "دراسة قوة الموارد البشرية والقدرات الموجبة والنفسية التي يمكن قياسها وتطويرها، وإدارتها بفعالية من أجل تحسين الأداء في مكان العمل يومياً". ويرى (غمج، ٢٠٠٦) المشار إليه في (Srividya & Meenakumari, 2016, 18) أن استغراق الموظفين أولئك الذين يعملون بعاطفة ويشعرون بعمق الاتصال بشركتهم ودفع الابتكار ونقل المنظمة إلى الأمام. ويعرفه (Soni, 2013: 51) بأن الاستغراق هو مستوى الالتزام والمشاركة لدى الموظف نحو مؤسسته والقيم التي يمتلكها العامل ويكون على دراية بسياق الأعمال، ويعمل مع الزملاء لتحسين الأداء داخل العمل لصالح المنظمة.

وسلط الضوء سبارو أند بالين (٢٠١٠) "المشاركة كعملية للتحسين"، وهذا يؤكد أن هناك ارتباط وثيق بين التحسين المستمر مع استغراق الموظفين بعملهم. (Elewa, 2013: 42). بيد أن باكنغهام وكوفمان (١٩٩٩) المشار إليه في (Celestine, 2015: 14) يفسران أن عبارة "استغراق" تعني الموظفين الذين يحسنون ولاء العملاء وكذلك "وجود موظفين مؤهلين في المناصب المناسبة، إلى جانب مدراء متحمسين يكرسون جهودهم لتحسين زيادة استغراق الموظفين".

أبعاد الاستغراق الوظيفي: أبعاد كاهن (١٩٩٠) الثلاثة لاستغراق الموظفين:

- الاستغراق (الانخراط) العاطفي، وهذا يعني كيف يشارك الموظفون عاطفياً مع عملهم.
 - الاستغراق المعرفي، التي تصف كيفية تركيز الموظفين على العمل.
 - الاستغراق الجسدي، الحرص على الذهاب لصاحب العمل والميل الإضافي له.
- حيث أكدت دراسة هيويت أسوسييتس ليك ٢٠٠٤ المشار إليه في (Celestine, 2015, 16) و (Elewa, 2013: 10) أن الموظفين العاملين يحملون ثلاث خصائص رئيسية:
- القول: الموظفون الذين يتحدثون بشكل جيد عن المنظمة على حد سواء للموظفين الداخليين والعملاء.
 - البقاء: الموظفون الذين هم على استعداد للبقاء أعضاء في منظماتهم.
 - السعي: الموظفون الذين يعملون وراء الأدوار المطلوبة لتعزيز رفاهية المنظمة.

ودعت دراسة غوفمان عام (١٩٩٦) المشار إليها في (Celestine, 2015: 14) أن الناس يكرسون ثلاثة جوانب مختلفة من أنفسهم خلال وظائف الوظيفة: (الطاقات البدنية والسلوك المعرفي والسمات العاطفية). هذه الوظائف الثلاث عندما تكون موجودة في الأفراد يشار إليها على أنها المشاركة الشخصية، وعندما تغيب يشار إليها باسم فك الارتباط الشخصي. وبعبارة أخرى، فإن الموظفين العاملين وفقاً للنموذج المذكور أعلاه لديهم رغبة عميقة في أن يكونوا أعضاء في المنظمة، وهم ممثلون ومتحمسون في مكان عملهم فإنهم يحولون المنظمة إلى الموظفين والمستهلكين على حد سواء، ويملكون رغبة في تجاوز عقد العمل التقليدي.

أهمية الاستغراق الوظيفي

قسمت دراسة (Sakovska, 2012, 14) أهمية الاستغراق الوظيفي على مستويين هما:

أ. النتائج على المستوى التنظيمي:

١. **الأداء التنظيمي:** أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي).
٢. **إنتاجية الأفراد العاملين:** تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصح، بالإضافة لمستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المنظمة.
٣. **الاحتفاظ بالعاملين:** توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت من قبل (Towers Perrin) المنظمة الاستشارية للموارد البشرية وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون

أكثر استقراراً في وظائفهم، حيث توصلت الدراسة إلى إن صفر% من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك العمل بسبب انغماسهم العالي تجاه وظائفهم.

٤. **الدفاع عن المنظمة:** قد يكون الافراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الافراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإيصاء بمنظماتهم كمكان مناسب للعمل أو الإيصاء بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة باعتباره تسويقاً مجانياً يمارسه أفرادها تجاهها، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.

٥. **ولاء الزبون:** عندما يشعر الافراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن، فعلاقة المنظمة بزبائنها تدار من قبل الافراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات الوجيهة (Face to Face) بين الافراد العاملين والزبائن، ومن خلال الموارد التنظيمية والاستغراق يمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنها وبهذا سيقم الأداء الفاعل من قبل الزبائن وسييسى الافراد إلى زيادة مستوى الرضا والولاء لزبائن المنظمة.

٦. **التغيير التنظيمي الناجح:** يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

ب. النتائج على مستوى الافراد العاملين:

١. **النتائج النفسية:** تشير العديد من الدراسات إلى إن العلاقة بين الافراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الافراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم، هنا يمكن أن يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة وتزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.

٢. **الرفاهية والصحة الإيجابية:** يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين ففي دراسة أجريت على منظمة كالوب Gallup توصلت الدراسة إلى إن 20% من الافراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير ايجابياً على المستوى الصحي.

ويرى (Sakovska, 2012, 172) الافراد العاملين وما يكونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام، الجاذبية الشعورية (Emotional Appeal) سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الافراد العاملين، القيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة السعرية الكفوة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين.

علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع الاستغراق الوظيفي

تعيش منظمات هذه الأيام سواء أكانت منظمات قطاع عام أم خاص في بيئة متغيرة تتسم درجة كبيرة من التعقيد وقد شملت التغيرات جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الأداة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب على المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها بوجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون الاختفاء والانزواء

مسيرها. حيث شهد العقدين الاخيرين مرحلة الانتقال من الموظف (الراضي والملتزم) الى الموظف (المستغرق في العمل)، بمعنى ليس فقط استنزاف طاقتهم، بل تعدى الى انغماسهم ويغمروا انفسهم في تحقيق الاهداف المستوحاة من هدف المنظمة الكلي النابع اساسا من رؤيتها ورسالتها وهدها، اذ أن استغراق الموظف في العمل اصبح مركز جذب واهتمام من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات الكبرى، وان ٧١% منهم يرون ان استغراق الموظفين بشكل فاعل يؤثر بشكل كبير في الحد من تكاليف التوظيف والاحتفاظ ونمو الشركات وزيادة الابتكار وخصوصاً زيادة مستوى الإنتاجية بشكل ايجابي في المستويات كافة (Kaliannana & Adjovub, 2014, 161).

وعلى الرغم من أنه لا يزال هناك ارتباط كبير في المعنى الفعلي لاستغراق الموظفين تؤدي إلى زيادة الاهتمام بهذا الجانب لدى المؤسسات المختلفة، من اجل تعزيز تنمية ثقافة الاستغراق في العمل كأفضلية للتنظيم وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية في ظل مبادئها. (Celestine, 2015, 12) إذ يرى (Kaliannana & Adjovub, 2014, 163) في دراسته، غالباً ما ترتبط مفاهيم ذات صلة بالاستغراق الوظيفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتنظيم وسلوك المواطن والارهاق لوجود علاقة معقدة ومباشرة مع الاستغراق بشكل كبير. وأكد لومباردي (٢٠١٠) المشار اليه في (Elewa, 2013: 49) "من المرجح أن تسهم ممارسات إدارة الجودة في تحسين الأداء الاقتصادي فقط عندما تستوفي ثلاثة شروط: عندما يمتلك الموظفون المعارف والمهارات التي يفترق إليها المديرون، عندما يكون الدافع للموظفين لتطبيق هذه المهارة والمعرفة من خلال الجهد التقديري، وعندما لا يمكن تحقيق استراتيجية عمل الشركة أو إنتاجها إلا عندما يساهم الموظفون في هذا الجهد التقديري"، حيث شهد تغييرا في دور الإدارة العليا المتمثلة بالقيادة اليوم، واقترح ان القائد الحديث الذي يريد أن يكون ناجحاً، يجب أن لا يركز فقط على فهم الأعمال وقيادة أرقام المبيعات في السوق التي يعمل فيها، ولكن أيضاً ينبغي أن يركز على فهم الموظفين الذين يعملون معه، وتكون على دراية في كيفية إشراكهم واستغراقهم نحو أداء أفضل، لذلك ينبغي على الموظف أن تكون المشاركة عملية مستمرة للتعلم، والتحسين، والقياس، والعمل. وبالتالي فإنها ترفع من اداء الموظف وتحافظ عليه في المنظمة لذا يتطلب مزيج مثالي من الوقت والجهد والالتزام والاستثمار في صياغة مسعى ناجح.

الجانب الميداني

أولاً. وصف معمل سمنت كركوك:

يعتبر معمل سمنت كركوك احد المعامل العريقة التي لها دور بارز في محافظة كركوك لما يقدمه من منتج ليس على صعيد المحافظة فقط بل المحافظات العراقية حيث تأسس هذا المعمل سنة ١٩٨١م وبدأ التشغيل سنة ١٩٨٤م، يتكون المعمل من خطين انتاجيين وبطاقة تصميمية قدرها (مليون) طن لكل خط وينتج المعمل سمنت (بورتلاندي عادي) وبالطريقة الجافة ويوجد في المعمل اكثر من (١٥) قسماً وعدد من الشعب والوحدات وبلغت انتاجية المعمل منذ بدأ العمل فيه لغاية سنة ٢٠١٦م (١٥,٧٩١,٥٦٣) طن، وان جميع مكائن ومعدات هذا المعمل هي ذات منشأ فرنسية ويابانية ويبلغ عدد العاملين في المعمل بحدود (١٢٠٠) موظف وموظفة وكان هناك اقبال على شراء السمنت المنتج من هذا المعمل حيث ان المواصفة العالية فيه مطابقتها للمواصفات القياسية

العراقية والعالمية وحصل المعمل على شهادة علامة الجودة من جهاز المركزي للقياس والسيطرة النوعية العراقية وكذلك حصل على شهادة الجودة العالمية (Iso 9001: 2008) من هيئة الاعتماد البريطاني (UKAS).

ثانياً. مبررات اختياره:

- تم اختيار معمل سمنت كركوك ميداناً لإجراء الدراسة وذلك لأسباب عديدة منها(*):
 - كونه من المعامل الكبيرة نسبياً في محافظة كركوك مقارنة بالمعامل والمصانع المماثلة.
 - تنوع أنشطته وخطوطه الانتاجية وكبر حجمها.
 - استمراره في الإنتاج على الرغم من الظروف التي يمر بها العراق.
 - الأهمية النسبية لمنتجات المعمل التي تغطي أسواق محافظة كركوك.
 - تعاون إدارة المعمل والعاملين فيها مع الباحث في تقديم المعلومات اللازمة التي تخص البحث.
 - قرب المعمل من منطقة سكن الباحث.
- ثالثاً. عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بمدير المعمل قيد البحث ومعاونيه ومدراء الأقسام ومدراء الشعب كافة في المعمل والبالغ عددهم (٣٠) فرداً وزعت الاستبانة عليهم تم استرجاع (٢٥) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، ويوضح الجدول (١) وصف الأفراد عينة البحث.

الجدول (١): وصف للأفراد المبحوثين عينة البحث

توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي							
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		ماجستير	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣	١٢	٥	٢٠	١٧	٦٨	٠	٠,٠
توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر							
اقل من ٣٠		٣١ - ٤٠		٤١ - ٥٠		٥١ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣	١٢	٨	٣٢	٥	٢٠	٩	٣٦
توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة (سنة)							
اقل من ٥		٦ - ١٠		١١ - ١٥		١٦ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٤	١٦	٥	٢٠	٧	٢٨	٩	٣٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يشير الجدول (١) إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين، إذ تبين من الجدول أن (٨٨%) منهم يحملون شهادة الدبلوم الفني فما فوق، فضلاً عن كبر فئاتهم العمرية الامر الذي يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح. كما يتضح من الجدول (١) مدة خدمة المبحوثين في الشركة المبحوثة، إذ تبين أن (٨٤%) منهم لديهم خبرة لأكثر من (٥) سنوات وهي سنوات يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع المتغيرات المحيطة بهم واتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم.

(*) مقابلة مع مدير معمل سمنت كركوك في المعمل بتاريخ ٢٣/١/٢٠١٨.

رابعاً. اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها:

بهدف بيان العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي في معمل سمنت كركوك، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث وكالاتي:

١. **علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي على مستوى معمل سمنت كركوك:**
بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي على مستوى هذا المعمل. الجدول (٢) يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي حيث بلغ المؤشر الكلي (0.594*). والتي أكدت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتكامل وتتفاعل مع نشاط الموظفين في المنظمة ومنها الاستغراق الوظيفي بهدف توفير احتياجاتها من المنتجات بالجودة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي في المعمل قيد الدراسة.

الجدول (٢): نتائج علاقات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي على مستوى معمل سمنت كركوك

المتغير المستقل		المتغير المعتمد	الاستغراق الوظيفي
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الإدارة العليا	*0.632	
	التحسين المستمر	*0.432	
	مشاركة العاملين	0.534	
المؤشر الكلي		*0.594	

* الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة $N = 23, *P \leq 0.05$

٢. **علاقة الأثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي:**

يبين الجدول (٣) تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مستقلاً في الاستغراق الوظيفي بوصفه متغيراً معتمداً على مستوى معمل سمنت كركوك.

الجدول (٣): تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي على مستوى معمل سمنت كركوك

المتغير المستقل	مبادئ إدارة الجودة الشاملة		R2	F	
	B1	B0		المحسوبة	الجدولية
الاستغراق الوظيفي	0.418 (5.04)*	1.879	0.64	4.869	2.99

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة $N = 26 *P \leq 0.05$

(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة

يتبين من الجدول (٣) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.869) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.99)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.64) لها. ومن خلال متابعة معاملات

(B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (5.04*)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية والتي نصت على وجود أثر ذو دلالة احصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي في المعمل قيد البحث.

ويمكن تحديد تأثير كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي على النحو الآتي:

أ. تأثير مبدأ الإدارة العليا في الاستغراق الوظيفي: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٤) إلى وجود تأثير معنوي للإدارة العليا في الاستغراق الوظيفي على مستوى المعمل قيد البحث. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.32)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.99) وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.545). ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.788) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (6.75)، عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود تأثير معنوي لمبدأ الإدارة العليا في الاستغراق الوظيفي.

الجدول (٤): تأثير مبدأ الإدارة العليا في الاستغراق الوظيفي في معمل سمنت كركوك

F	R ²	الإدارة العليا		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		B ₁	B ₀	
2.99	46.32	0.788 *(6.75)	0.830	الاستغراق الوظيفي

(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة. N = 100 P ≤ 0.05

ب. تأثير مبدأ التحسين المستمر في الاستغراق الوظيفي: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٥) إلى وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر في الاستغراق الوظيفي على مستوى المعمل قيد البحث. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.36)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.99) وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.328). ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.768) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (6.017)، عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود تأثير معنوي لمبدأ التحسين المستمر في الاستغراق الوظيفي.

الجدول (٥): تأثير مبدأ التحسين المستمر في الاستغراق الوظيفي

في معمل سمنت كركوك

F	R ²	التحسين المستمر		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		B ₁	B ₀	
2.99	44.36	0.768 *(6.17)	0.740	الاستغراق الوظيفي

(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة. N = 100 P ≤ 0.05

ج. تأثير مبدأ مشاركة العاملين في الاستغراق الوظيفي: تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي لمشاركة العاملين في الاستغراق الوظيفي على مستوى المعمل قيد البحث. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.45)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.99) وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2)

ما قيمته (0.526). ومن خلال متابعة قيمة B_1 والبالغة (0.669) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (7.56)، عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود تأثير معنوي لمشاركة العاملين في الاستغراق الوظيفي.

الجدول (٦): تأثير مبدأ مشاركة العاملين في الاستغراق الوظيفي في معمل سمنت كركوك

F		R ²	مشاركة العاملين		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغير المعتمد
2.99	57.45	0.526	0.669 (*7.56)	0.680	الاستغراق الوظيفي

(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة. N = 100 P ≤ 0.05

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

١. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي في المصنع قيد البحث.
٢. تحقق وجود علاقة تأثير معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي في المصنع قيد البحث.
٣. تبين وجود اتفاق بين آراء العينة حول متغيرات البحث إذ اتجهت آرائهم نحو القطب الموجب على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على إمكانية إقامة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنعكس على استغراق العاملين في المعمل المبحوث.
٤. حصل مبدأ الإدارة العليا المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، ثم جاء مبدأ مشاركة العاملين بالمرتبة الثانية، فمبدأ التحسين المستمر في المرتبة الثالثة، وهذا يشير إلى وجود تباين في أهمية تنفيذ هذه المبادئ على مستوى المعمل المبحوث.

ثانياً. التوصيات

١. زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بمضامين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعميقها لدى العاملين فيه، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرتها على زيادة الاستغراق الوظيفي وتحسين أداء العاملين في المعمل قيد البحث.
٢. تعميق الوعي بالجودة الشاملة لدى العاملين في المعمل قيد البحث حول مفهوم وأهمية وأهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف ضمان استمرارية العاملين وتهيئة الظروف الملائمة لحسن استغراق العاملين في تلبية مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٣. زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بإقامة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق مبدأ التحسين المستمر بصورة أفضل مما هو عليه الآن.
٤. ترصين جوانب القوة في المعمل قيد البحث فيما يتعلق بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على توفير المستلزمات والموارد اللازمة لإقامة مستوى استغراق أعلى وبكفاءة.

٥. التأكيد على إدارة المعمل قيد البحث بضرورة زيادة الاهتمام بوصف وتشخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة للبيئة وتحديد مدى استجابة المعمل لها بهدف تحسين أداء هذه المبادئ باستمرار وتحقيق سمعة جيدة للمعمل لدى الزبائن.
٦. ضرورة تعميق الوعي للمدراء والعاملين في المصنع قيد البحث بشكل أكبر نسبياً بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح مفهوم استغراق العاملين والعلاقة بينهما.
٧. توسيع العلاقة بين إدارة المعمل قيد البحث والتدريسيين في الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة كركوك من خلال الاستمرار بإقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال إدارة الجودة الشاملة.

المصادر

المصادر العربية

أولاً. الكتب

١. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 ٢. الورثان، عدنان، (٢٠٠٨)، **مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة**، (ط٢)، وكالة التطوير التربوي، الإدارة العامة، إدارة الجودة التربوية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية
- #### ثانياً. الرسائل والأطاريح
١. تايب، الهام، (٢٠١٢)، **امكانية تطبيق الهندسة الادارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري، اطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري**، كلية السياسة والاعلام والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
 ٢. السامرائي، برهان الدين حسين، (٢٠١٢)، **دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال**، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
 ٣. السبعوي، عامر رجب، (٢٠١٥)، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعة الأردنية دراسة حالة، رسالة ماجستير**، جامعة ال البيت، كلية المال والاعمال، الاردن.
 ٤. ميلود، ربيعي، (٢٠٠٧)، **تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة الانابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPE GAZ، رسالة ماجستير في علوم التسيير**، جامعة ٢٠ أوت ٥٥ بسكيكدة، الجزائر.

ثالثاً. الدوريات العلمية

١. اسماعيل، عواطف يونس، (٢٠١٠)، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة نينوى للصناعات الغذائية بالموصل، مجلة تنمية الرافدين**، العدد ١٠١، مجلد ٣٢، ص (١٥١-١٧٦).
٢. الحسني، كمال كاظم طاهر، (٢٠١٣)، **رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية للآراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية/ جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية**، المجلد (٣)، العدد (٦)، السنة ٢٠١٣، ص (٢٤-١).
٣. الخطيب، احمد، (٢٠٠٠)، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية**، العدد ٣، عمان، الاردن.

٤. صالح، ماجد محمد، (٢٠٠٨)، التكامل بين الصيانة المنتجة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الالبسة الولادية بالموصل، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد ٣٠، العدد ٨٩، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. العبادي، هاشم فوزي والجاف، ولاء جودت، (٢٠١٢)، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال دراسة استطلاعية لعينه من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد**، المجلد (٥)، العدد (٩).
٦. عبد الحسين، صفاء جواد والوطن، نوال حسيب، (٢٠١٠)، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التلف في المنتجات، **مجلة كلية المأمون الجامعة**، العدد (٢٠)، ص (١٧٤-١٩٣).
٧. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، كلية التجارة.
٨. الصواف، محفوظ حمدون وصالح، ماجد محمد، (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل) **مجلة بحوث مستقبلية**، المجلد ٤، العدد ٢٠، ص (٧٨-٤١).

المصادر الاجنبية

1. Abrunhosa, A and E Sa., P, M (2008), Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? **Faculty of Economics, University of Coimbra, Avandia Dias da Silva, Coimbra, Portugal, Elsevier, Technovation**, 28,208–221.
2. Abolarin, M. Abdullahi, A. Adedipe, O. and Abdulrahman, T., (2013). Impact of Top Management Commitment on Implementation of Total Quality Management in an Organization. **The Pacific Journal of Science and Technology**, 14(2), 263-267.
3. Al-Ababneh, M and Lockwood, A., (2015), Implementing Total Quality Management in the Hotel Industry. **Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management conference, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Al-Hussein Bin Talal University, Ma'an, Jordan, University of Surrey, Guildford, UK.
4. Anil, A and Satish, P., (2013), Empirical Research on TQM Practices of Organizations – Development and Validation of Critical Factors. **International Journal of Engineering Development and Research | IJEDR**, ISSN: 2321-9939, 33-37.
5. Bigliardi, B and Galati, F., (2014), The Implementation of TQM in R&D Environments. **Journal of Technology Management & Innovation**, 9(2), pp157-171.
6. Boon, O. Safa, M. and Arumugam, V., (2006), TQM practices and affective commitment:a case of Malaysian semiconductor packaging organizations **International Journal of Management and Entrepreneurship**, 2(1):37-55.
7. Bon, A and Mustafa, E., (2013), Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework. **The Authors. Published by Elsevier, Procedia Engineering**, Parit Raja, Johor, Malaysia 53, 516 – 529.

8. Celestine,E,(2015), **Antecedents of employee Engagement: an examination of the banking sector of Nigeria**, Dissertation submitted in partial fulfillment for the degree of philosophy of doctorate degree (phd) , school of business, university of salford, UK.
9. Detert, J and Mauriel, J. (1997), Using the lessons of organizational change and previous school reforms to predict innovation outcomes: Should we expect more from TQM? **Program University of Minnesota, For Presentation at the AERA Annual Meeting, Chicago, Illinois**, ED 408 700, Session 52.46, 1-57.
10. Elewa. T, (2013), **GLOBALISING EMPLOYEE ENGAGEMENT: Myths and reality A MIDDLE EAST PERSPECTIVE**, The Open Access Institutional Repository at Robert Gordon University.
11. Fening, F. Amaria, P. and Frempong, E. (2013), Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana. **International Journal of Business and Social Science**, 4(10),p(1-15) Special Issue – August 2013.
12. Feiganbaum, (1983), Quality managing modern company, Quality progress, March.
13. Gonzalez, L. Jiménez, D.and Lorente, A, (2013), Total Quality Management and its Relationship with Empowerment and Commitment: Their Effects on Firm Performance, **Electronic International Interdisciplinary Conference**, September, 2-6. 2013.
14. Hussein, A, M (2012), **IMPACT OF Total Quality Management Requirements On Banking Financial Performance In Iraq**. Master of Science (Banking) University Utara Malaysia, 2012.
15. Kaliannana Maniam & Adjovub Samuel Nar, (2014), Effective employee engagement and organizational success: a case study, **Procedia - School of Business, University of Nottingham Malaysia Campus**, Malaysia Social and Behavioral Sciences 172 (2014)161-168.
16. Munoz, j. Herzallah, A and Gutierrez,L. (2014), Algorithms and R Codes for the Analysis of Reliability and Unidimensionality of Measurement Scales:Application to Total Quality Management Practices. **International J. of Opers. and Quant. Management** 20(2), pp.85-110.
17. Mosadeghrad, A, M., (2013), Obstacles to TQM success in health care systems. **International Journal of Health Care Quality Assurance, Emerald Article**, 26 (2) pp. 147 – 173.
18. Njie, T. Fon, L. and Awomodu, G., (2008), **Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation**. This thesis, School of Engineering, University College of Boras, 2008.
19. Sakovska, M.(2012): **Importance of Employee Engagement in Business Environment**: Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement, Master thesis, Aarhus University.
20. Schaufeli. W & Bakker.A,(2006), **The Measurement of Work Engagement With a Short uestionnaire A Cross-National Study**, Educational and Psychological Measurement ,Volume 66 Number 4 ,August 2006 701-716.

21. srividay,s and meenakumari, s,(2016), **A Qualitative Study on Employee Engagement as a Tool for Organizational Growth**, International Conference on Explorations and Innovations in Engineering & Technology (ICEIET - 2016) ISSN: 2393 – 9125.
22. Soni. B. S, (2013), **Employee Egagement - A key to organizational success in 21st century**, Voice of Research Vol. 1 Issue 4, March 2013 , SSN No. 2277-7733.
23. Talib, F. Rahman, Z. and Qureshi, M, (2011), Assessing the awareness of total quality management in Indian service industries an empirical investigation. **Asian Journal on Quality, Emerald Group Publishing Limited**, 12 (3), pp. 228-243.
24. Venkataiah, ch and Sagi, S (2012), Relationship between Kaizen Events and Perceived Quality Performance in Indian Automobile Industry. **International Journal of Management & Business Studies, IJMBS**, 2(1), pp25-28, 25-28.
25. Zakuan, N. Muniandy, S. Saman, M. Ariff, M. Sulaiman, S. and Jalil, R., (2012), Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation in Higher Education Institution: A Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2, (12), 19-32.

استمارة الاستبانة

حضرة المجيب المحترم

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزء من متطلبات إعداد البحث الموسومة "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك".

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، ببالغ الاعتراز أتقدم إليكم برجاء معاونتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتثبيت الاسم.

ملاحظات: يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل، ووضع علامة (✓) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام ...

الباحث

الجزء الأول. البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع (✓) في المربع الذي ينطبق عليك.

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
٢. العمر: ☐ اقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣١ – أقل من ٤٠ سنة
- ☐ من ٤١ – أقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥١ سنة - فأكثر
٣. التحصيل العلمي: ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ اعدادية ☐ دبلوم
٤. مدة الخدمة: ☐ اقل من ٥ سنوات ☐ من ٦ – أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١١ – أقل من ١٥ سنوات ☐ ١٦ سنة فأكثر

الجزء الثاني. أسئلة الاستبانة: أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
١. دعم الإدارة العليا						
١.	تؤمن الإدارة العليا بالعمل على اساس التعاون وليس المنافسة.					
٢.	تسعى إدارة المعمل الى تأسيس برامج تدريبية جيدة كفيلا بتحقيق النمو الذاتي.					
٣.	تمنح إدارة المعمل فرصة للعاملين في تطوير أنفسهم بالعمل.					
٤.	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعد على تقديم منتجات بجودة عالية.					
٥.	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار.					
٢. التحسين المستمر						
٦.	تسعى إدارة المعمل الى تحسين المنتج.					
٧.	تؤكد إدارة المعمل على اداء العمل الصحيح من المرة الاولى.					
٨.	تسعى إدارة المعمل الى تحمل المسؤولية تجاه المجتمع والزبائن.					
٩.	تتظر إدارة المعمل الى التحسين المستمر في العمل على انه جزء من متطلبات الجودة الشاملة.					
١٠.	تخطط إدارة المعمل باستمرار من اجل التحسن المستمر في كافة المجالات.					
٣. مشاركة العاملين						
١١.	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل كفريق واحد.					
١٢.	يتم تشجيع العاملين في المعمل على استخدام مهاراتهم وقدراتهم.					
١٣.	تقوم إدارة المعمل بتشجيع عاملها على متابعة عملهم بأنفسهم بهدف تحقيق نتائج أفضل.					
١٤.	تمنح إدارة المعمل العاملين فرصة المشاركة باتخاذ القرار.					
١٥.	يشترك العاملون بشكل فاعل في نشاطات تحسين الجودة.					

الجزء الثالث. المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
١٦.	يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في اداء مهامها من الاشياء التي اعطيها الاولوية.					
١٧.	يحقق لي عملي في وظيفتي الحالية أكبر اشباع في حياتي					
١٨.	معظم الاشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو اخر.					
١٩.	تعتبر وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء اخرى كثيرة					
٢٠.	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل					
٢١.	معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.					
٢٢.	امتكأ روابط قوية جدا بوظيفتي ومن الصعب جدا كسرها.					
٢٣.	معظم الاهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.					
٢٤.	انني اتمسك بالدقة في اداء عملي بحدود وظيفتي.					