

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

م.م. عامر رجب ذياب السبعاوي
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كركوك
aamersabaawi@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الى تقديم إطار متكمال عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على قياس الابعاد الاساسية المتوافرة لدى معمل سمنت كركوك المتمثلة بـ (دعم الادارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في تحقيق استغرار العاملين في معمل سمنت كركوك، وتمثلت عينة البحث من الافراد العاملين وتكونت حجم العينة من (٢٥) فرداً، وكذلك قام البحث على فرضيتين رئيسيتين (وجود علاقة ارتباط وأثر بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي)، ولاختبار الفرضيتين تم جمع البيانات بالاعتماد على استمار الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد خضعت للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.V19 وتوصل البحث الى وجود ارتباط وأثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغرار الوظيفي وفي ضوء الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترنات كان اهمها زيادة اهتمام إدارة المعمل قيد البحث بإقامة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق مبدأ التحسين المستمر بصورة أفضل مما هو عليه الان.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، دعم الادارة، التحسين المستمر، الاستغرار 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 متوفّر 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 ولتعكس دورها في تحقيق اهداف المنظمة، واتساقاً 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

- تكمّن أهمية البحث فيتناولها موضوع حيوي تحتاجه المنظمات وخاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي يعيشها العالم حالياً، لمعرفة ما متوفّر لديها في ظل الإمكانيات المحدودة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تستطيع من خلالها استغلال إمكانيات العاملين النفسية والعقلية لأداء أفضل حالياً ومستقبلياً فضلاً عن الأهمية التي تلخصها بالأتي:
- يسهم البحث في زيادة القدرة والإدراك لدى الأفراد المبحوثين على تحديد ما متوفّر لديهم من قدرات ابداعية وكيفية استغلالها بالطريقة الأمثل لتعزيز إدارة الجودة الشاملة للمنظمة المبحوثة.
 - البحث مبني على أسس علمية يسهم في دعم ما متوفّر لديها من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتسخيرها في اندماج واستغراق العاملين لأداء أفضل لأنّه من أكثر الغايات التي تسعى إليها المنظمات من أجل تحقيق التفوق والريادة.

٣. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

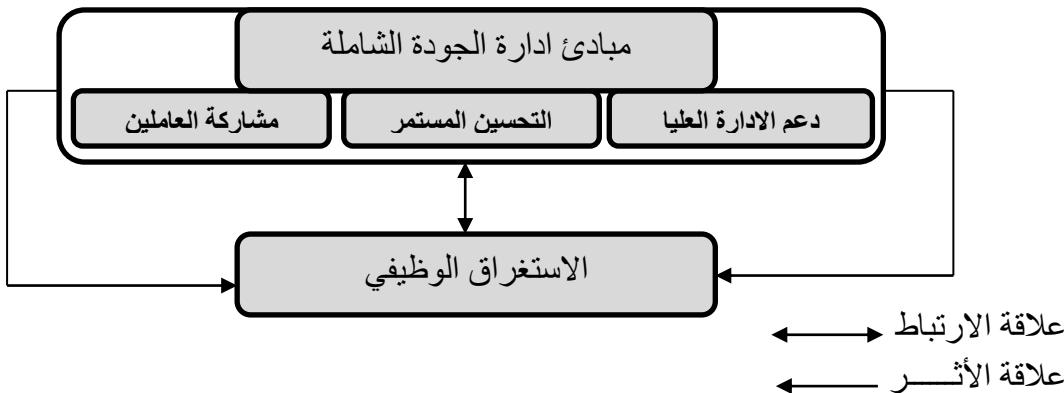
- تقديم دراسة نظرية ومبادئ في (معلم سمنت كركوك) عن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغراق الوظيفي.
- تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في تحسين انتاجية المعمل من خلال جعل العاملين يستغرقون في العمل بشكل أفضل.
- تقديم مجموعة من المقررات المستندة على نتائج الدراسة التي من شأنها أن تحقق توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة لاندماج العاملين على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

٤. فرضيات البحث

اعتماداً على ما ورد ذكره في مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة فرضياته كالتالي:

- 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:



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 وغاية 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 استمار الاستبانة^(*) من السادة المبحوثين).

٩. أساليب التحليل الإحصائي

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

١٠. قياس ثبات الاستبانة

تم التعبير عن دقة متغيرات الاستمارة لاستبيان المبحوثة من خلال إعادة الاختبار بعد أحد عشر يوماً من الاختبار الأول باستخدام اختبار تحديد 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 (٣٤٪٨٢٪) والتي تعد نسبة عالية تعكس ثبات الاستبانة ومتغيرها.

المحور الأول: 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 التعريفات بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، حيث استخدمت مصطلح إدارة الجودة الشاملة في صور مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر واراء متباعدة، اذ لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها، فمثلاً تعبّر كلمة الجودة للزبائن عن قيمة السلعة او ايفاءها لمتطلباتها او حتى سعرها، ومن وجهة نظر المنتج فإنها تعنى المطابقة بين المنتج والمواصفات المحددة مسبقاً. (محفوظ، صالح، ٢٠٠٧: ٤٨)
وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالآتي:

يرى (Feiganbaum, 1983) على انها توليفة من خصائص المنتج او الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي يمكن من خلالها اشباع حاجات ورغبات المستهلك. ويعرفها المعهد الفيدرالي للجودة "إدارة الجودة الشاملة" على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن، 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 المواجهة بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية التخصصية من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات الإدارية (الخطيب، ٢٠٠٠: ١١٦). اوضح (عقيلي، ٢٠٠١: ٣١) بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية حديثة تأخذ صورة منهاج او نظام اداري شامل مبني على اساس احداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والقيم والمعتقدات والمفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية ونظم واجراءات العمل والاداء وكل شيء فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة كافة بهدف الوصول الى اعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل كلفة وبالتالي تحقيق اعلى درجات الرضى للزبائن.

واتساقاً مع ما تقدم فان إدارة الجودة الشاملة تعد منهجاً ادارياً شاملًا لخدمة الزبائن من خلال استثمار قدرات وامكانيات المنظمة الداخلية، اذ انها ليست إدارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الاقسام والأنشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكلمة بحيث ان الخل في أي منها يعد تقسيراً في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج او الخدمة.

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

١. زيادة كفاءة المنظمة من خلال إرضاء زبائنها والتقويق على المنافسين.

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

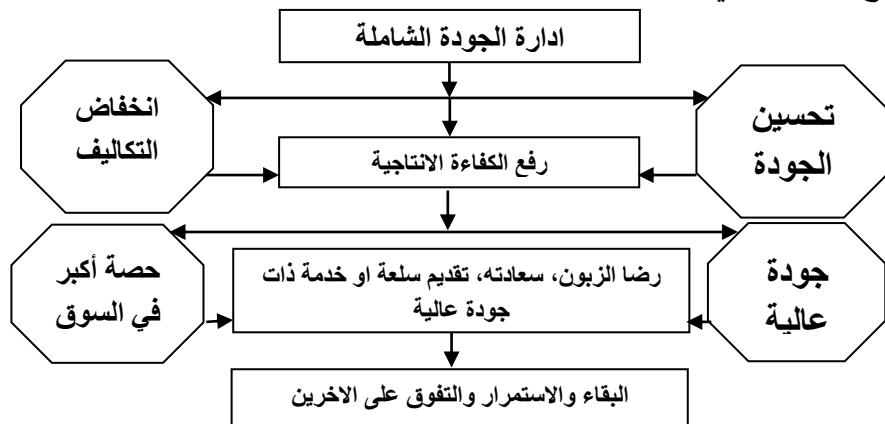
٣. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة من خلال التحسين المستمر والقيمة المضافة.

٤. زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

٥. ضمان التحسين الشامل لكافة مستويات وفعاليات المنظمة.

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

ويوضح الشكل التالي إدارة الجودة الشاملة واهدافها الرئيسية.



الشكل (١) اهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: الصواف، محفوظ حمدون وصالح، ماجد محمد، (٢٠٠٧)، (إدارة الجودة الشاملة كأداة لنقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصى) مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء 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 اتفق عليه هذه الدراسات حيث كانت (الإدارة العليا: ١٤ ، والتحسين المستمر: ١٢ ، ومشاركة العاملين: ٤) 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: السبعاوي، 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. **الادارة العليا:** وجود إدارة ملتزمة بتقديم الدعم طويلاً لامد للمنظمة من قوتها الى قاعدتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويشجعون على تحقيق التعاون والعمل الجماعي وتحفيز الأفراد ومنح الثقة وتطوير الموارد البشرية (صفاء ونواه، ٢٠١٠: ١٧٩). وينبغي على الإدارة العليا بنفسها ان تقوم بتنشيط عملية إدارة الجودة، حيث انها تمسك في يدها الواقع بسلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهمامة وهذا يمكن من اتخاذ القرار سريعاً وبالتالي يضمن اجراء سلس لعمليات إدارة الجودة في المنظمة (الهام تايب، ٢٠١٢: ١١٤). ويوضح (السامرائي، ٢٠١٢: ٨٠) ان مفهوم الإدارة العليا تعني القدرة على حث الأفراد 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 والتكييف 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 متتسارع (ميلاود، ٢٠٠٧). إن هدف التحسين المستمر هو الوصول الى الإقان الكامل عن طريق استمرار هذا التحسين في المنظمة، ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم عملية التحسين المستمر التي تم تطويرها من قبل (ديميونغ شوارتر) هي مراحل عملية (PDCA) وهي الحروف الأولى للكلمات (PLAN)، (Do)، (Check)، (Act) وكالآتي:
 - 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 مهمّاً في أي منظمة أو منشأة وتمكن مشاركتهم من استخدام قدراتهم وإبداعاتهم ونشاطاتهم لخدمة المنظمة (الورثان، ٢٠٠٨: ٢٤)، ويعتبر أساساً مهمّاً لوعي وتحديث معارف وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، ويجب أن تكون لديهم هذه المعرفة لكي يتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مبادرتها وقيمها 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 إلى 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، ولكلفة المستويات في المنظمة (Boon, et al., 2006, 40). كذلك لإظهار قدراتهم ومهاراتهم للحصول على مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بشكل عام وللمعاملين 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 المجتمعات التخطيط الرئيسية (المنظمة ككل).
- استخدام هيكل 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 و كانت 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. (العادي والجاف، ٢٠١٢: ٨٧).

إن الكثير من المنظمات تبحث باستمرار عن سبل لتعزيز أداء الموظفين، وأحد هذه الطرق هو فهم تقدير 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 والديمografية والسوقية الجديدة. ونتيجة لذلك فإن الشركات والمنظمات ترغب في أن يكون الموظفين متقالين ومهتمين ومستعدين في العمل وأن يكرسوا ويبذلوا جهداً إضافياً للمساهمة الفاعلة في تطور وتقدم المنظمة. (srividay & meenakumari, 2016: 17).

ويبيّن (المغربي، ٤: ٢٠٠) الاستغراق بأن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً، فالأشخاص المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من أولئك الذين لا يحبون وظائفهم، فيتضخم التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثل 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 الموظفين بمصلحة خاصة في نجاح الشركة ومستوى أداء أعلى قد يتتجاوز 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 لوثنانز (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 ويشعرُون 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 وأند بالين (٢٠١٠) "المشاركة كعملية لتحسين"، وهذا يؤكد أن هناك ارتباط وثيق بين التحسين المستمر مع استغراق الموظفين بعملهم. (Elewa, 2013: 42). بيد أن باكنغهام وكوفمان (١٩٩٩) المشار اليه في (Celestine, 2015: 14) يفسران أن عبارة "استغراق" تعني الموظفين الذين يحسنون ولاء العملاء وكذلك "وجود موظفين مؤهلين في المناصب المناسبة، إلى جانب مدراء متخصصين يكرسون جهودهم لتحسين زيادة استغراق الموظفين".

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

- الاستغراق (الانخراط) العاطفي، وهذا يعني كيف يشارك الموظفين 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 هيوبيت أوسوبيلاتس ليك (Celestine, 2015, 16) أن الموظفين العاملين يحملون ثلات خصائص رئيسية: و (Elewa, 2013: 10) القول: الموظفين الذين يتحدثون بشكل جيد عن المنظمة على حد سواء للموظفين الداخليين والعملاء.

- البقاء: الموظفين الذين هم على استعداد للبقاء أعضاء في منظمتهم.

- السعي: الموظفين 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: (الطاقة 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 عميقه في أن يكونوا أعضاء في المنظمة، وهم ممثلون ومتخصصون في مكان عملهم فإنهم يحولون المنظمة إلى الموظفين والمستهلكين على حد سواء، ويمكرون 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 إن الاستغراك الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي).
٢. إنتاجية الأفراد العاملين: تساعد المستويات العالية من الاستغراك الوظيفي الأفراد العاملين في اخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والاستجابة لفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النص، بالإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المنظمة.
٣. الاحتفاظ بالعاملين: توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراك على نوادي 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 الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإيصاء بمنظمتهم 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 الزبائن:** عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن، فعلاقة المنظمة بزبائنها تدار من قبل الأفراد العاملين ومن خلال التفاعلات والمعاملات الوجاهية (Face to Face) بين الأفراد العاملين والزبائن، ومن خلال الموارد التنظيمية والاستغراق يمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنها وبهذا سيقيم الأداء الفاعل من قبل الزبائن وسيسعى الأفراد 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 الأفراد العاملين:**
١. **النتائج النفسية:** تشير العديد من الدراسات إلى إن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد 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 لاستئمار حالتهم النفسية.
٢. **الرفاهية والصحة الإيجابية:** يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين في دراسة أجريت على منظمة كالوب Gallup توصلت الدراسة إلى إن 20% من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير إيجابياً على المستوى الصحي.
- ويرى (Sakovska, 2012, 172) الأفراد العاملين وما يكتونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام، الجاذبية الشعورية (Emotional Appeal) سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فيبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين، القيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة السعرية الكفؤة 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 سواءً أكانت منظمات قطاع عام أم خاص في بيئه 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 والتآقلم مع بيئتها بوجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون الاختفاء والانزواء

مصيرها. حيث شهد العقدان الاخرين مرحلة الانتقال من الموظف (الراضي والمملزم) الى الموظف (المستغرق في العمل)، بمعنى ليس فقط استنزاف طاقاتهم، بل تدعى الى انغماسهم ويعمروا انفسهم في تحقيق الاهداف المستوحة من هدف المنظمة الكلي النابع اساساً من رؤيتها ورسالتها وهدفها، 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 ارتباك كبير في المعنى الفعلي لاستغراق الموظفين يؤدي إلى زيادة الاهتمام بهذا الجانب لدى المؤسسات المختلفة، من أجل تعزيز تنمية ثقافة الاستغراق في العمل كأفضلية للتنظيم وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية في ظل مبادرتها (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 ومباعدة مع الاستغراق بشكل كبير. وأكد لمباردي (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 يفتقر إليها المديرون، عندما يكون الدافع للموظفين لتطبيق هذه المهارة والمعرفة من خلال الجهد التقديرية، وعندما لا يمكن تحقيق استراتيجية عمل الشركة أو إنتاجها إلا عندما يساهم الموظفون في هذا الجهد التقديرية"، حيث شهد تغييراً في دور الإدارة العليا المتمثلة بالقيادة اليوم، واقتراح أن 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 واستغراقتهم 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 أحد 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 (٥٦٣,٧٩١,١٥) طن لكل خط وينتج المعمل سمنت (بورتلاندي عادي) وبالطريقة الجافة ويوجد في المعمل أكثر من (١٥) قسماً وعدد من الشعب والوحدات وبلغت انتاجية المعمل منذ بدأ العمل فيه لغاية سنة ٢٠١٦م (١٥,٧٩١,٥٦٣) طن، وان جميع مكان ومعدات هذا المعمل هي ذات مناشئ فرنسية ويانانية ويبلغ عدد العاملين في المعمل بحدود (١٢٠) موظف وموظفة وكان هناك اقبال على شراء السمنت المنتج من هذا المعمل حيث ان المواصفة العالمية فيه مطابقته للمواصفات القياسية

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

ثانياً. مبررات اختياره:

- تم اختيار معمل سمنت كركوك ميدانياً لإجراء الدراسة وذلك لأسباب عديدة منها^(*):
- كونه من المعامل الكبيرة نسبياً في محافظة كركوك مقارنة بالمعامل والمصانع المماثلة.
- تنوّع أنشطته وخطوّطه الانتاجية وكبار 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							
ماجستير		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
٠,٠	٠	٦٨	١٧	٢٠	٥	١٢	٣

توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر							
٥١ فأكثر		٥٠ - ٤١		٤٠ - ٣١		٣٠ من أقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
٣٦	٩	٢٠	٥	٣٢	٨	١٢	٣

توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة (سنة)							
١٦ فأكثر		١٥ - ١١		١٠ - ٦		٥ من أقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
٣٦	٩	٢٨	٧	٢٠	٥	١٦	٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الالكتروني.

يشير الجدول (١) إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين، إذ تبين من الجدول أن (٨٨%) منهم يحملون شهادة диплом الفني بما 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 مبادى إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لمبادى إدارة الجودة الشاملة في الاستغرار الوظيفي في معلم سمنت كركوك، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الأنماذج الافتراضي للبحث وكالآتي:

١. علاقة الارتباط بين مبادى إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي على مستوى معلم سمنت كركوك:
بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين مبادى إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي على مستوى هذا المعلم. الجدول (٢) يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مبادى إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي حيث بلغ المؤشر الكلي (0.594*). والتي أكدت أن مبادى إدارة الجودة الشاملة تتكامل وتنقاعل مع نشاط الموظفين في المنظمة ومنها الاستغرار 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 مبادى إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي في المعلم قيد الدراسة.

الجدول (٢): نتائج علاقات الارتباط بين مبادى إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي على مستوى معلم سمنت كركوك

المتغير المستقل	المتغير المعتمد		
	الاستغرار الوظيفي	المدار العلية	مبادى إدارة الجودة الشاملة
*0.632	الإدارة العليا		
*0.432	التحسين المستمر		
0.534	مشاركة العاملين		
*0.594		المؤشر الكلي	

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

٢. علاقة الأثر لـ مبادى إدارة الجودة الشاملة في الاستغرار الوظيفي:

يبين الجدول (٣) تأثير مبادى إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مستقلاً في الاستغرار الوظيفي بوصفه متغيراً معتمداً على مستوى معلم سمنت كركوك.

الجدول (٣): تأثير مبادى إدارة الجودة الشاملة في الاستغرار الوظيفي على مستوى معلم سمنت كركوك

F		R ²	مبادى إدارة الجودة الشاملة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	
2.99	4.869	0.64	0.418 *(5.04)	1.879	الاستغرار الوظيفي

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

(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة

يتبيّن من الجدول (٣) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لمبادى إدارة الجودة الشاملة في الاستغرار الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.869) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.99)، وبلغ معامل التحديد (R²) (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 المعلم 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 لإدارة العليا في الاستغراق الوظيفي على مستوى المعلم 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 (B₁) والبالغة (0.788) وقيمة (t) المحسوبة لها وبالبالغة (6.75)، عند مستوى معنوية (0.05) تأكيد وجود تأثير معنوي لمبدأ الإدارة العليا في الاستغراق الوظيفي.

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

الجدولية	المحسوبة	F	R²	الإدارة العليا		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
				B ₁	B ₀		
2.99	46.32	0.545		0.788 *(6.75)	0.830	الاستغراق الوظيفي	

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

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 المعلم 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 (B₁) والبالغة (0.768) وقيمة (t) المحسوبة لها وبالبالغة (6.17)، عند مستوى معنوية (0.05) تأكيد وجود تأثير معنوي لمبدأ التحسين المستمر في الاستغراق الوظيفي.

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

الجدولية	المحسوبة	F	R²	التحسين المستمر		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
				B ₁	B ₀		
2.99	44.36	0.328		0.768 *(6.17)	0.740	الاستغراق الوظيفي	

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

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 المعلم 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) تأكّد وجود تأثير معنوي لمشاركة العاملين في الاستغرار الوظيفي.

الجدول (٦): تأثير مبدأ مشاركة العاملين في الاستغرار الوظيفي في معلم سمنت كركوك

F	R^2	مشاركة العاملين		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
		B_1	B_0		
2.99	57.45	0.526	0.669 (*7.56)	0.680	الاستغرار الوظيفي

N = 100 P ≤ 0.05

(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاستغرار الوظيفي في المصنع قيد البحث.
- تحقق وجود علاقة تأثير معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغرار الوظيفي في المصنع قيد البحث.
- 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 تتعكس على استغرار العاملين في المعلم المبحوث.
- حصل مبدأ الإدارة العليا المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الاستغرار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، ثم جاء مبدأ مشاركة العاملين بالمرتبة الثانية، فمبادأ التحسين المستمر في المرتبة الثالثة، وهذا يشير إلى وجود تباين في أهمية تنفيذ هذه المبادئ على مستوى المعلم المبحوث.

ثانياً. التوصيات

- زيادة اهتمام إدارة المعلم قيد البحث بمضامين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعديقها لدى العاملين فيه، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرتها على زيادة الاستغرار الوظيفي وتحسين أداء العاملين في المعلم قيد البحث.
- تعزيز الوعي بالجودة الشاملة لدى العاملين في المعلم قيد البحث حول مفهوم وأهمية وأهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف ضمان استمرارية العاملين وتهيئة الظروف الملائمة لحسن استغرار العاملين في تلبية مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- زيادة اهتمام إدارة المعلم قيد البحث بإقامة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق مبدأ التحسين المستمر بصورة أفضل مما هو عليه الآن.
- ترصين جوانب القوة في المعلم قيد البحث فيما يتعلق بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على توفير المستلزمات والموارد الازمة لإقامة مستوى استغرار 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 ومعاهد العراقية كجامعة كركوك من خلال الاستمرار بإقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال إدارة الجودة الشاملة

المصادر

المصادر العربية

أو لاً 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، الإدارية العامة، إدارة الجودة التربوية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية
 ٣. تايب، الهام، (٢٠١٢)، **إمكانية تطبيق الهندسة الادارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية دراسة حالة المعهد дипломاسي والعلاقات الدولية الجزائري، اطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري**، كلية السياسة والاعلام وال العلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
 ٤. السامرائي، برهان الدين حسين، (٢٠١٢)، **دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية على مصنع سيرامييك رأس الخيمة**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
 ٥. السبعاوي، عامر رجب، (٢٠١٥)، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعة الأردنية دراسة حالة**، رسالة ماجستير، كلية المال والاعمال، الأردن.
 ٦. 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 ٥٥ سككدة، 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 الاستغرار الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية/جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٣)، العدد (٦)، السنة ٢٠١٣، ص (١-٢٤).
 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 الشاملة وإدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الالبسة الولادية بالموصل، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد ٣٠، العدد ٨٩، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. العبادي، هاشم فوزي والجاف، ولاء جودت، (٢٠١٢)، استراتيجيات تعزيز الاستغرار الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال دراسة استطلاعية لعينه من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، **مجلة كلية الادارة والاقتصاد**، المجلد (٥)، العدد (٩).
٦. عبد الحسين، صفاء جواد والطون، نوال حبيب، (٢٠١٠)، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التلف في المنتجات، **مجلة كلية المأمون الجامعية**، العدد (٢٠)، ص (١٧٤-١٩٣).
٧. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغرار 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 (٤١-٧٨).

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.andLorente, 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 Operers. 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 questionnaire 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

حضره المجيب المحترم

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

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

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

الباحث

الجزء الأول. البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع (✓) في المربع الذي ينطبق عليك

١. الجنس: ذكر انثى

٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣١ – ٤٠ سنة

من ٥١ سنة - فأكثر من ٤١ – أقل من ٥٠ سنة

٣. التحصيل العلمي: ماجستير بكالوريوس

٤. مدة الخدمة: أقل من ٥ سنوات من ٦ – أقل من ١٠ سنوات

من ١١ – أقل من ١٥ سنوات من 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 كفيلة بتحقيق النمو الذاتي.					
٣.	تمتحن إدارة المعمل فرصة لعاملين في تطوير أنفسهم بالعمل.					
٤.	تلتزم الإدارة العليا بتوفير المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) التي تساعده 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.	تنظر 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 عاملتها على متابعة عملهم بأنفسهم بهدف تحقيق نتائج أفضل.					
١٤.	تمتحن 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.	بعد اهتمامي بوظيفتي واستغرافي في اداء مهامها من الاشياء التي اعطيها الاولوية.					
١٧.	يحقق لي عملني في وظيفتي الحالية اكبر اشباع في حياتي.					
١٨.	معظم الاشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل او اخر.					
١٩.	تنترب وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بشيء اخر كثيرة.					
٢٠.	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.					
٢١.	معظم اهتماماتي مرکزة حول وظيفتي.					
٢٢.	امتناك روابط قوية جداً بوظيفتي ومن الصعب جداً كسرها.					
٢٣.	معظم الاهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.					
٢٤.	انني اتمسك بالدقة في اداء عملي بحدود وظيفتي.					