مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج – الموصل
اسم الكاتب: أ.د. أكرم أحمد الطويل، م.م. إسراء وعد الله السبعاوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3441
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين ملحق العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[٤٣ -٦٤]

علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة
دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج - الموصل*

الدكتور أكرم احمد الطويل
أستاذ - قسم الادارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
akramahmadaltaweel@yahoo.co.uk

إسراء وعد الله السبعاوي
مدرس مساعد -قسم تقنيات العمليات
الكلية التقنية الإدارية - الموصل
wadllahisraa@yahoo.com

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و مراحل تطبيق حلقات الجودة دراسة تحليلية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج/ الموصل. فمن المعلوم أن لكل منظمة مناخ تنظيمي، وهذا المناخ يختلف من منظمة لأخرى ويحتوي على أبعاد أساسية. ويُعدَّ أسلوب حلقات الجودة أحد الأساليب الفعالة لنمط الإدارة بالمشاركة ويقوم على فلسفة أسلوب الإدارة من الأسفل إلى الأعلى، ويستند على مبدأ مشاركة العاملين في أداء المهام عن طريق عقد جلسات دورية منتظمة لغرض الكشف وتحري المشكلات المتعلقة بالجودة والإنتاج داخل المنظمة. ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة في البيئة العراقية في حدود اطلاع الباحثان، فقد سعيا إلى تضمين هذا البحث هذين المتغيرين في محاولة لدراسة علاقات الارتباط والتأثير بينهما.وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

١. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة على مستوى المصنع قيد البحث.
٢. تحقق وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي في مراحل تطبيق حلقات الجودة على مستوى المصنع قيد البحث.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية:
المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، حلقات الجودة، مراحل تطبيق حلقات الجودة، المصنع قيد البحث.

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة " ***أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في مراحل تطبيق حلقات الجودة - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى*** "، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، ٢٠٠٩/٦/٨.

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٦/٢٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/١٠/٢٤

Correlation And The Impact Relations Between The Organizational Climate Dimensions And Applying Stages Of Quality Circles: Analytical Study For The Managers Opinions In Al-Mosul Factory For Textiles Weaving

Akram A. Al-Taweel (PhD)
Professor
Department of Industrial Management
University of Mosul

Israa W. Al-Sabawi
Assistant Professor
Department of Operations Techniques
College of Administration Techniques

Abstract

This research aimed at identifying the correlation and this impact relations between the organizational climate dimensions and applying stages of quality circles analytical study for the managers opinions in Al-Mosul Factory for Textiles weaving its well known that each organization has its own organizational climate this climate has basic dimension and it is different from an organization to another. The quality circles approach is considered one of the active approaches of management via participation. This approach is based on the idea of management from the down to the top and the principle of employees involvement in doing their task by the means of holding regular periodic sessions in order to investigate the problem relevant to quality and production within the organization. As the studies tackle relations of correlation and the impact between the organizational climate And the stages of applying quality in the Iraqi environment (within the limits of the researchers knowledge), the researchers heptads to include these two variables in their research within in an effort to study the correlation and the impact between them. The study resulted in several conclusions most important of which are:

1. Validation of a significant correlation between the organization climate dimensions and the stages of applying quality circles on the level of the factory under research.
2. Validation of a significant impact of the organizational dimensions in the stages of applying quality circles on the level of the organizations under research.

Relating on the conclusions the research reached, suggestions that are consistent with these conclusions are provided.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Climate Dimensions, Quality Circles, Applying Stages of Quality Circles

المقدمة

يمثّل هذا البحث محاولة لتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة: دراسة من وجهة نظر المدراء في مصنع الغزل والنسيج في الموصل. ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة كونه أحد الموضوعات الحساسة والمهمة التي تستحق البحث، لأن إفرازاته وتأثيراته قد تؤدي إلى نجاح المنظمة وزيادة فاعليتها أو فشلها وانحلالها. ويُعدّ أسلوب حلقات الجودة أحد الأساليب الفعالة لنمط الإدارة بالمشاركة إذ يقوم على فلسفة أسلوب الإدارة من الأسفل إلى الأعلى، ويستند على مشاركة العاملين في أداء المهام وكشف وتحري المشكلات المتعلقة بالجودة والإنتاج داخل المنظمة. لذا تناول الباحثان في هذا البحث إطاراً شمولياً يعتمد على طروحات الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ونظرية المنظمة والتنظيم. وتضمن البحث المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث .

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث.
المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث .
المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات .

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تتجسم مشكلة البحث الحالي مع أهمية موضوع المناخ التنظيمي واتساع نطاقه وتعدد جوانبه وامتداداته وصعوبة الخوض فيها جميعاً في آن واحد، فضلاً عن تأثيراته الكبيرة في الكثير من المجالات الإدارية، ومن جهة أخرى يُعدَ أسلوب حلقات الجودة من الأساليب العلمية التي تسهم في تقديم حلول مقترحة لمشكلات الجودة والإنتاجية في المنظمة. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الاولية التي قام بها الباحثان في مصنع الغزل والنسيج في الموصل للفترة من ٢٠٠٨/١٢/٢٠– ٢٠٠٨/١٢/٢٧، تبين وجود مشكلة تتمثل بمحدودية معرفة المدراء بأبعاد المناخ التنظيمي للمصنع ومراحل تطبيق حلقات الجودة، الأمر الذي دفع بالباحثين إلى تناول هذه المشكلة في بحثهما الحالي. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

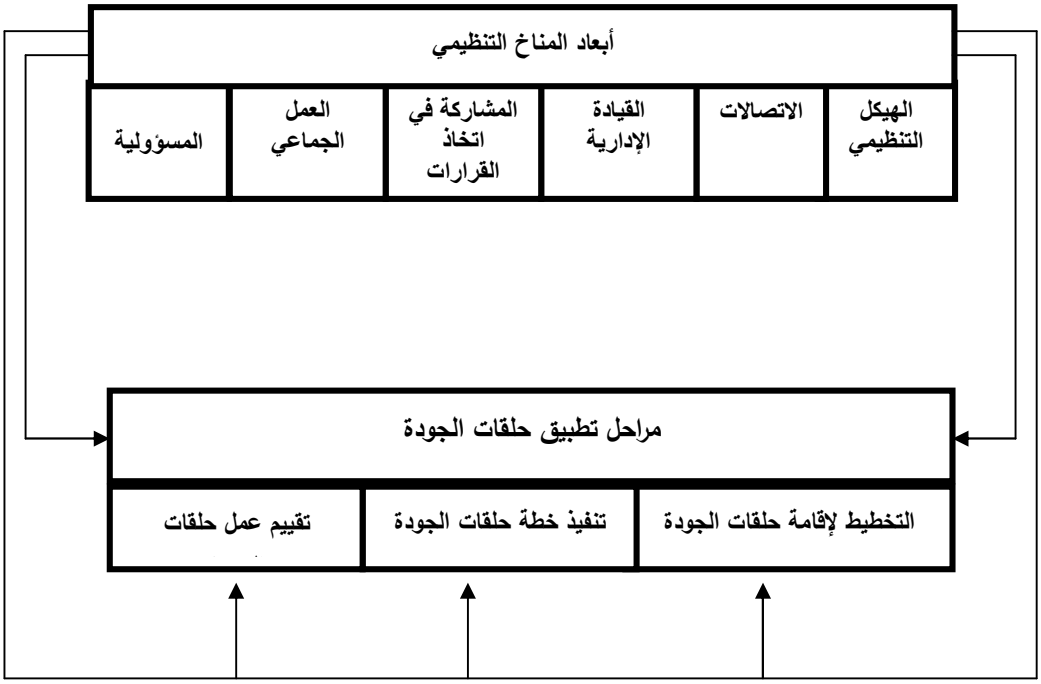
١. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة في المصنع قيد البحث؟
٢. ما طبيعة علاقة التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة في المصنع قيد البحث؟

ثانياً- أهداف البحث

١. تقديم دراسة نظرية وميدانية للمدراء في المصنع قيد البحث عن أبعاد المناخ التنظيمي، ومراحل تطبيق حلقات الجودة.
٢. تحديد وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة وإظهار هذه العلاقات على مستوى المصنع قيد البحث.

ثالثاً- مخطط البحث الافتراضي

لقد تم تصميم مخطط افتراضي كما مبين في الشكل ١ والذي يشير إلى علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.



المصدر: الشكل من اعداد الباحثان.

الشكل ١
مخطط البحث الافتراضي

رابعاً- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومراحل تطبيق حلقات الجودة مُجتمعة في المصنع قيد البحث. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة و مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة و مرحلة التنفيذ لخطة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة و مرحلة التقييم لخطة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مُجتمعة في مراحل تطبيق حلقات الجودة مُجتمعة في المصنع قيد البحث. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.

- هناك تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة التنفيذ لخطة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.
- هناك تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة التقييم لخطة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.

خامساً- منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري و وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

سادساً- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مصنع الغزل والنسيج في الموصل وذلك لتعاون إدارة هذا المصنع مع الباحثين .
- الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بمدة تسجيل البحث وانجازه وهي مدة استمرت من ٢٠٠٨/١٢/١ ولغاية ٢٠٠٩/٢/١.

سابعاً- أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدتهما في كتابة الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للبحث للوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

١. الاستعانة بالعديد من المصادر العربية والأجنبية وشبكة الانترنت المرتبطة بموضوع البحث من اجل تغطية الجانب النظري فضلاً عن دعم الجانب الميداني.
٢. استخدام استمارة الاستبانة (*) بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. إذ تم إعداد استمارة الاستبانة بعد استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث حيث تم الاعتماد في إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات أبعاد المناخ التنظيمي على عدة مصادر في نظرية المنظمة والتنظيم كان أهمها: (الطائي، ١٩٩٥) (الربيعي، ١٩٩٨)(Gratto, 2001) (ابو شيخة، ٢٠٠٥) (الوزان، ٢٠٠٦) (Chenot, 2007)(Kundu, 2007) (Floyd, 2007) (الفرا والشنطي، ٢٠٠٨) (Hafer and Grehm, 2008). أما بالنسبة لمراحل تطبيق حلقات الجودة فقد تم الاعتماد على عدة مصادر في إدارة الإنتاج والعمليات ونظم إدارة الجودة أهمها: (BryantandKearns, 1982) (Goulden, 1995) (Talib and Ali, 2003) (Sharma, 2003) (Schmidt *et al.*, 2005) (Salaheldin and Zain, 2007) (الجبوري، ٢٠٠٨). وان مقياس الاستجابة للاستبانة كان بالشكل الأتي: اتفق (3) درجات، محايد (2) درجة، لا اتفق (1) درجة .

---

* نموذج استمارة الاستبانة في الملحق ١.

ثامناً- اختبار ثبات الاستبانة

بهدف تحقيق اختبار ثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (Alpha-Cronback) إذ بلغت قيمة معامل الثبات (0.90) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وتدل هذه النتيجة على قوة ثبات الاستبانة المستخدمة.

تاسعاً- الوسائل الإحصائية المستخدمة

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية في وصف الأفراد عينة البحث وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج:

- التكرارات والنسب المئوية - معامل الارتباط البسيط والمتعدد - معامل التحديد R^2.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد - اختبار F - اختبار T

وجرت المعالجة باستخدام الحاسوب من خلال برنامج Spss V14.

الجانب النظري

أولاً- المناخ التنظيمي

أ. **مفهوم المناخ التنظيمي:** يُجمِع الكتّاب في مجال الإدارة عامةً ونظرية المنظمة خاصةً على الأهمية البالغة لمفهوم المناخ التنظيمي في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات، الأمر الذي يتطلب إعطاء تصور واضح عمّا قدمه هؤلاء الكتّاب في مجال المناخ التنظيمي. اذ يرى (الذنيبات، ١٩٩٩، ٣٤) بأن المناخ التنظيمي "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة ويطبق على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص الداخلية للمنظمة. ويُشير (Jones, 2003, 3) إلى أن المناخ التنظيمي" هو انعكاس لشعور الأعضاء حول عدد من العوامل التنظيمية كتوقعات الأداء الوظيفي ومنح المكافآت أو فروض العقوبات، وتدفق الإتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات مع المدراء في المنظمة، على اعتبار أن المناخ التنظيمي هو وصلة حاسمة بين الفرد والمنظمة لأنهم يشكلون فعالية العمليات التنظيمية وجودة إنجازات المنظمة في النهاية.أما (Moran and Volkwein)فقد عرّفا المناخ التنظيمي على انهُ " خصائص المنظمة الثابتة نسبياً، والتي تُمثل إدراك الأفراد الجماعي للمنظمة والأبعاد السائدة فيها، كالثقة والاستقلالية والدعم والإبداع، وهذه الخصائص ناتجة عن تفاعل الأفراد بعضهم لبعض، وتُستخدم لتفسير وتحليل مواقفهم، وهي أيضاً تعكس المعايير والسلوك السائد في المنظمة (Subramaniam, 2005, 100). كما أوضح (Floyd, 2007, 3) بأن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يَعيها الأفراد وكما يُفسرونها ويُحلّلونها عبر عملياتهم الإدراكية، وهو نتيجة التفاعلات التي تحدث بين ثقافة المنظمة وسلوك المدير والأنظمة والقوانين السائدة داخل المنظمة ووجهة نظر الأفراد العاملين للمشكلات وطبيعة عمل المنظمة. ويشير كل من (Forehand and Glimer) إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تَصف المنظمة وتُميّزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مستقرة عبر الزمن وتُؤثر على سلوك العاملين في المنظمة (Kundu, 2007, 100). **واتساقا مع ما تقدم يرى الباحثان أن المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي** هو الحالة الإدراكية للأفراد العاملين

عن المنظمة التي يعملون فيها والناتجة عن تأثرهم بعدد من المتغيرات مثل المرونة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمّل المسؤولية، والحوافز، والعمل بروح الفريق .

ب. أبعاد المناخ التنظيمي: ذكر عدد من الكتاب في مجال نظرية المنظمة والتنظيم على أن أبعاد (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، القيادة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، المسؤولية) هي من أبعاد المناخ التنظيمي. (Gordan, 1979) (الدقس وعليان، ١٩٩١) (حمود، ٢٠٠٢) (Stone, 2006) (أبو خديجة، ٢٠٠٧). وقد اعتمد الباحثان هذه الأبعاد كأبعاد للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي). وآلاتي توضيح مختصر لكل بعد من الأبعاد المعتمدة في البحث:

١. **الهيكل التنظيمي**: يُعدَّ الهيكل التنظيمي الأساس أو الترتيب الذي تشكل وفقاً له أعمال المنظمة، حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة، وتقوم الإدارة بوضع هيكل تنظيمي للمنظمة متضمناً الإدارات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينها. فالهيكل إذاً هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها، وتظهر موقع الوحدات داخلهِ ووظائفها وارتباطها مع بعضها (Wright and Noe, 1996, 134). في حين يُعرف (Chandan, 2005, 354) الهيكل التنظيمي على أنهُ الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، ويحدّد هيكل المنظمة نشاطات وتقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها، ويُبين أيضاً مستوى التخصص في نشاطات أعمالها. أي يتضمن ترتيب النشاطات ومهام العاملين إلى هذه النشاطات لكي تنال وتُنجِز أهداف المنظمة.فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابُدَ من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي (الدوري، ٢٠٠٥، ١٢٧):

- الهدف الرئيسي للمنظمة: أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الإستراتيجية.
- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يُعدَّ عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
- تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويُلزّم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات.
- تحديد الوظائف وتوصيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.
- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

ويَذكر (Chenot, 2007, 23) أن الهيكل التنظيمي من أبعاد المناخ التنظيمي المهمة من حيث مدى تناسبهُ مع مجال أعمال المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرتهِ على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية، ومساهمتهُ في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية، وبالعكس انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارات العليا.

٢. **الإتصالات:** يشير (Fey and Beamish, 1991, 16-22) إلى أن الإتصالات هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والتي تُسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وأيضاً تُعدَّ عملية الإتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في

توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتُعتبر كذلك وسيلة لإنجاز الأعمال والمهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة. ويوضح كل من (الشامي ونينو،٢٠٠١، ٢٥٢) أن الاتصال هو عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من والى جماهير المنظمة (العاملين، والجمهور الخارجي) بهدف التأثير فيها وفي الاتجاه الذي يضمن تأييدها وتفهمها للمنظمة. ويَرى (Daft, 2003, 581) أن الإتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يَضمن حُسن سير العمل، وبالطريقة التي تُؤدي إلى تحقيق الأهداف للمنظمة. ويؤكد (Ali and Ali, 2005, 26-28) أن كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من المتغيرات، سواء ما يتعلق بطبيعة العمل، أو ما يَرتبط بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية. وبين (Chandan,2005,303) بان الاتصالات هي العمود الفقري للعلاقات الداخلية الجيدة، وتُعدَّ كذلك عملية أساسية وضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ويصيب المنظمة الجمود إذ ما توقفت عن السريان في عروقها. و يضيف (أحمد، ٢٠٠٧، ٥٠) بأن الإتصالات تؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، حيث أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل وفي اتجاه واحد مما يؤدي إلى جمود المنظمة وإيجاد مناخ تنظيمي غير صحي، وقد يكون الاتصال مفتوحاً يتيح للعاملين الاتصال أفقياً وعمودياً مما يتيح جواً ومناخاً تنظيمياً جيد ومشجعٍ للعاملين على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينهِ ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

٣. **دعم القيادة الإدارية:** يعرف (العاني وجواد، ٢٠٠٨، ٨٥) القيادة الإدارية بأنها تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية يقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة. و يرى (Yoder, 2003, 21-24) أن القيادة الإدارية هي المفتاح لبناء عمل مشجع للعاملين على العطاء الأفضل، إذ للقائد قدرة على توجيه الآخرين وقيادتهم نحو الهدف المراد إنجازهُ ولكي تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية، وإذا يتطلب تحقيق ذلك فلابدَّ أن يَفهم المدير سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وكيفية تحقيق سبل الإتصالات من أجل أنجاز المهام. ويعرف (Martin, 2007, 5) القيادة الإدارية هي القدرة على تكوين رؤية لإحداث تغيير الإيجابي، يساعد على تركيز الموارد على الحلول الصحيحة، ومصادر الهامة وتحفيز الآخرين وتوفير فرص النمو والتعلم. وبصدد أهمية دعم القيادة الإدارية يرى كل من (السكران، ٢٠٠٤، ٤٧) و(Wright and Noe, 1996, 391) و (البدر، ٢٠٠٦، ٣١-٣٤) أن لدعم القيادة الإدارية للمنظمة أهمية كبيرة تَبرُز من خلال الآتي:

- كون القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البودقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- لها السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لها.
- تنمية وتدريب و رعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال المهم والمورد الثمين في المنظمة.
- القيادة هي التي تواكب المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تَكمن أهمية دور القيادة في كونها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة ورمز مكانتها، فهي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق الأهداف.

٤. **المشاركة في اتخاذ القرارات :** يشير (Kumar and Qindongy, 2003, 2-3) إلى أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. ويَرى (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٣٤٣) أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هي شرط من شروط المناخ التنظيمي الفعّال. فيما يَرى (Heckman, 2006, 3-4) أن هذا البعد يَهتمُ بمدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وصنع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة، ويُعبر عن مدى إحساس العاملين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات. وأكد (أحمد، ٢٠٠٧، ٤٩-٥٠) أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، وهذا يعود إلى النمط القيادي المتبع داخل المنظمة حيث يزيد مستوى المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية وتقل في ظل القيادة التسلطية. و يبيّن (Chandan, 2005, 241) أن القرارات الجماعية تكون أكثر فاعلية من القرارات التي يتخذها الأفراد منفصلين بسبب الآتي:

- طرح الأشخاص العديد من وجهات النظر المتعددة والمتنوعة حول موضوع معين.
- قابلية تنفيذ القرارات الجماعية اكبر درجة من تنفيذ القرارات الفردية.
- لكل شخص قيم خاصة ويمثل الأشخاص مجموعة قيم التي تتأثر بالقرار.

٥. **العمل الجماعي:** يرى (Hansen, 2006, 33-38) بان العمل الجماعي يعرف على انه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة ، وان تشكيل فريق للعمل أو الاعتماد على العمل الجماعي يساعد في تحقيق الأهداف للمنظمة. و أكد (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٢٦٣) أن العمل الجماعي من أهم خصائص الإدارة اليابانية، فالأفراد يفضلون العمل كفريق مثل الأسرة الواحدة أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع الذاتي، لذلك نجد كل فرد لديه استعداداً كاملاً لمساعدة الآخرين في كل الأحوال، ففي اليابان يشعر الأفراد بالفخر لعملهم الجماعي وهمهم الأول والأخير هو الحفاظ على مستوى الأداء المتميّز للشركات التي يعملون بها.

- **الجماعات غير الرسمية:** وهي جماعات تنشأ تلقائياً دون توجيه من إدارة المنظمة وتتكون من أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو مثل المستوى الثقافي أو المنشأ الجغرافي أو السن أو النادي الرياضي (مصطفى، ٢٠٠٥، ١٥٤).
- **جماعة أو فرق العمل الرسمية:** الفريق الذي ينظم بشكل رسمي لتدعيم عمل المنظمة وتحقيق أغراض خاصة، وتأتي ضمن سياق تقسيم العمل وتكوين الأقسام (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٤٨١).

٦. **المسؤولية :** يعرف كل من (الشامي ونينو، ٢٠٠١، ١٨٥) المسؤولية على أنها الالتزام الشخصي بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة إليه بأقصى قدرتهِ، وعليه فإن الالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي بِمُقتضاها يحاسب الشخص على أدائه للأعمال المكلف بها، ويرى كل من (Kinicki and Williams, 2003, 256) بأن المسؤولية هي إلتزام الفرد نحو إنجاز الأعمال والوظائف المحددة. أن المسؤولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، كما يعتبر (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٣٤٣) أن المسؤولية هي شرط من شروط المناخ التنظيمي الفعّال. ويشير (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٢٦٠) أن الأفراد غالباً ما

يتخوفون من تحمل المسؤولية كما أن العاملين يرغبون دائماً بدعم المدراء أثناء أدائهم لمسؤولية الإنجاز وخصوصاً عند حصول الأخطار، ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تُعدَّ من أكثر المشكلات التي تواجه العاملين.

ثانياً - حلقات الجودة

أ. **مفهوم حلقات الجودة :** لقد وردت تعريفات عديدة لحلقات الجودة والتي تَتفق من حيث المضمون ولكن اختلفت في بعض الجوانب الشكلية، وسَنتناول بعض المفاهيم حَسب آراء عدد من الكُتّاب.أكد (Ivancerich,*et.al*.,1997,217) بان حلقات الجودة مجموعة صغيرة من العاملين عادةً تكون اقل من 10 أفراد الذين يعملون عمل متشابه، ويلتقون لمدة ساعة في الأسبوع لمناقشة وتميز المشكلات المتعلقة بالعمل وتقديم الحلول المقترحة للإدارة. ويرى (Kumar,2001,2) بأن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين الذين ينتمون طوعياً لأداء أنشطة السيطرة على الجودة، وهي الآلية التي تدمج أفضل أفكار المدراء والعاملين في إنجاز أفضل النتائج المحتملة. وبيّن (Salaheldin and Zain, 2007 ,299) بأن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين من نفس مجال العمل الذين يجتمعون على أساس طوعي ومنتظم لأداء أنشطة السيطرة على الجودة، وعدد أعضاء الحلقة يكون أقل من ١٢ عامل والذين يجتمعون لتحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالعمل. وذكر كل من (حمود واللوزي ، 2008،373) أن حلقات الجودة تمثل الشكل لاعتماد الفريق الشامل للأعضاء العاملين حيث يلتقي فريق صغير من العاملين بشكل مستمر لمناقشة وتخطيط طرق محددة لتطوير جودة العمل . **تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أن المفهوم الإجرائي لحلقات الجودة** هو مجموعة صغيرة من العاملين من نفس القسم أو الخط الإنتاجي، الذين ينتمون لهذه الحلقات بشكل طوعي ويلتقون بشكل دوري ولمدة ساعة أو ساعتين أسبوعيا خارج أوقات الدوام الرسمي، ويعملون على حل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم أعمالهم وبالتالي إيجاد حلول مقترحة لها وتقديمها إلى الإدارة من اجل مراجعتها ومعرفة مدى إمكانية تطبيقها بالواقع العملي وتحتاج هذه المجموعة الصغيرة إلى قائد يشرف على أداء عملها ومتابعتها وتوجيهها نحو الهدف المطلوب منها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في مجالات تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

ت. **مراحل تطبيق حلقات الجودة :** ذكر عدد من الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات أن مراحل التخطيط لإقامة حلقات الجودة ، وتنفيذ خطة حلقات الجودة ، وتقييم عمل حلقات الجودة ، هي من المراحل الأساسية لتطبيق حلقات الجودة (Orlikoff,1984) (الموجي ,١٩٩٥) (الجبوري ,٢٠٠٨) . وقد اعتمد الباحثان هذه المراحل كمراحل للمتغير المعتمد (حلقات الجودة) . وآلاتي توضيح مختصر لكل مرحلة من المراحل المعتمدة في البحث :

١. **التخطيط لإقامة حلقات الجودة :** ترى (الموجي، ١٩٩٥، ١٧) بأن مرحلة التخطيط لبرنامج حلقات الجودة تهدف إلى تَهيئة البيئة المناسبة للتحول التنظيمي المطلوب لتنفيذ فكرة حلقات الجودة فعلياً ، وتَبدأ هذه المرحلة باقتناع الفرد أو عدة أفراد بملائمة حلقات الجودة للمنظمة التي ينتمي إليها، وذلك سواء من خلال الإطلاع على فلسفتها أو المشاركة في ندوات أو المتابعة لنشاط المنظمات التي طبقتها بالفعل أو حضور المؤتمرات الإقليمية . ويرى(رزيك، ١٩٨٣، ٨١) أن دعم الإدارة العليا يعد عاملاً مهماً

وبارزاً في نجاح فكرة الحلقات، من خلال إيمان الإدارة وقناعتها بأن الأفراد هم الذين يقومون بالعمليات، وان مسؤولية حل المشكلات لتقع بالدرجة الأولى على عاتق المدراء فحسب وإنما للعاملين أنفسهم دوراً كبيراً في المشاركة والمبادرة بتقديم الحلول النابعة من صميم عملهم، وكذلك متابعة نتائج أعمال حلقات الجودة وتزويدهم بالنصائح والإرشادات. ويبين (Dessler, 1991, 476-477) في الكثير من الحالات يُستَلْزم الأمر من المنظمة أن تَختَار مستشار خارجي أو خبير من الخبراء ذوات الاختصاص لكي يساعد الإدارة العليا في تطبيق حلقات الجودة في المنظمة، إذ لابدَّ من استخدام مستشار أو خبير في بداية الانطلاق باستخدام حلقات الجودة للمساعدة في كيفية توظيف الوسائل اللازمة لعمل الحلقة وكذلك لتدريب قائد الحلقة ، وتعمل لجنة التوجيه على اختيار المسهّل الذي يكون مسؤول عن التنسيق اليومي لنشاطات حلقات الجودة، وكذلك تُحَدد اللجنة مشرفاً لكل حلقة. ويوضح (الجبوري، ٢٠٠٨، ١٦٢) بأن على المنظمة تحديد الكلف اللازمة لإقامة هذا البرنامج وتتضمن كلف التوعية والتدريب والاستعدادات الأخرى، والمخصصات الممنوحة لأعضاء حلقات الجودة كافة، والمخصصات اللازمة لتغطية عمليات تنفيذ المقترحات وأساليب حل المشكلات المقترحة من الحلقات. كما تتضمن مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة تحديد الأُسس المُعتَمدة في تقويم أداء حلقات الجودة والتحقق من السُبل الكفيلة بنجاحها على وفق المؤشرات الآتية: (حمود، ٢٠٠٧، ١٨٧-١٨٨)١/تطوير أساليب العمل وتحسينها. ٢/انخفاض نسب العيوب أو الانحرافات بالأداء. ٣/انخفاض نسب الغيابات والإجازات المرضية. ٤/تحسين الجودة وتقليل الهدر والتلف في الأداء والتشغيل.

٢. **تنفيذ خطة حلقات الجودة : تشير** (الموجي، ١٩٩٥، ٢٣) إلى أن البدء بتنفيذ خطة حلقات الجودة يتم بعد اعتماد الخطة من قِبَل إدارة المنظمة وضمان موافقتها ودعمها لها وعادة ما يكون البرنامج التجريبي لحلقات الجودة من عدد محدود من الحلقات (٣-٨) حلقة، وأن كان البعض يفضل أن يبدأ البرنامج بحلقة واحدة تتكون ويتم تشغيلها، وبمجرد ظهور نتائجها يبدأ تكوين حلقات أخرى. ويؤكد (Goldstein, 1985, 510-511) على أن البدء بتنفيذ الخطة يتم من قبل أعضاء حلقات الجودة بعد عملية التخطيط ووضع خطة للعمل، وهذه المرحلة تتطلب قيام لجنة التوجيه بتدريب المُسهّلين من أجل تنمية مهاراتهم الاجتماعية والقيادية وتزويدهم بالخبرات المختلفة، وكذلك العمل على تعليم وتوجيه وتطوير مهارات أعضاء وتنظيم اجتماعاتهم. ويبين (Denhardt *et al.,* 1987, 305-306) بان هناك ضرورة لتدريب قادة حلقات الجودة من أجل تنمية النشاطات لحلقة الجودة، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة حول كيفية التعامل مع مشكلات العمل ومعالجتها، وكذلك الاتصال الجيد، وإدارة المجموعات الصغيرة وتطويرها وتعريفهم بالوسائل الحديثة للتخطيط ومراقبة الجودة. ويشير (Bryant and Kearns, 1982, 148-149) إلى أن مرحلة التنفيذ لحلقات الجودة تعتمد على كفاءة رئيس حلقة الجودة أي قائد الحلقة في نجاح خطط العمل، وبالتالي ترجمتها وتنفيذها إلى واقع عملي.

٣. **تقييم عمل حلقات الجودة :** يشير (Pankratz, 2005,1) إلى أن تقييم أداء حلقات الجودة يشير إلى مدى كفاءة أعضاءها في إنجازهم لإعمالهم، ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات وتفسير المعلومات بصورة منتظمة وتزويد صانعي القرارات بالتغذية العكسية، ويبين (Holmes, 1995, 217-218) المزايا التي يحققها التقييم بالآتي:

- هو وسيلة للمقارنة الذاتية لحلقة الجودة لاتخاذ التصحيحات والعلاجات اللازمة.

- يُعدَّ وسيلة للمقارنة بين حلقات الجودة المختلفة في المنظمة وعلى أساس ما تم إنجازه من أهداف. إن تقييم عمل حلقات الجودة يمكن ان يتم من خلال العديد من الأبعاد مثل تماسك المجموعة والالتزام المنظمي، الرضا الوظيفي، وفهم المهمة، الغيابات، كمية الاقتراحات، وعدد الإقتراحات التي تتبنى من قبل الإدارة (Mathiyalakan and Chung, 1996, 62).

الجانب الميداني

أولاً- وصف مجتمع وعينة البحث

١. **وصف المصنع قيد البحث:** تم اختيار مصنع الغزل والنسيج في الموصل ميداناً للبحث وذلك لأسباب عديدة منها*
- لكونه من المصانع الكبيرة نسبياً في محافظة نينوى.
- استمرار المصنع في إنتاجه على الرغم من الظروف التي يمر فيها القطر. والجدول ١ يعطي تعريف مبسط للمصنع قيد البحث.

الجدول ١

تعريف مبسط للمصنع قيد البحث**

نبذة مختصرة عن المصنع	المنتجات التي يقدمها المصنع
هو احد المصانع التابعة للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة تم إنشاء المعمل سنة ١٩٥٤ وتم التشغيل سنة ١٩٥٧ والعمل في المعمل يجري بصورة اعتيادية ثلاثة وجبات متتالية، كل منها (٨) ساعات مع الاستراحة أي (2,5) ساعة يومياً.	**- خام اسمر وابيض -قماش تغليف - قماش بطانية - اقمشة همايون وبازا متنوعة -شراشف مقلمة**

٢. **وصف الأفراد المبحوثين :** تم اختيار عينة قصدية تمثلت بمدير المصنع ومعاونه ومدراء الخط الاول في المصنع (مدراء الاقسام والشعب الانتاجية والادارية)، اذ وزعت (٢٠) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين استرجعت (١٦) استمارة منها أي نسبة الاستجابة بلغت (٨٠%) ، وقد تم استبعاد (٤) واحدة لعدم صلاحيتها أي ان عدد الاستمارات الصالحة بلغ ١٢ استمارة أي ان نسبة الاستمارات الصحيحة بلغ (٦٠%). ويشير الجدول ٢ الى خصائص الافراد المبحوثين في المصنع قيد البحث.

* مقابلة مع مدير الإنتاج بتاريخ ٢٠٠٩/١٢/١٥.
** الكراس التعريفي للمصنع قيد البحث.

الجدول ٢
خصائص الأفراد المبحوثين في المصنع قيد البحث

المركز الوظيفي للمبحوثين							
إدارة عليا للمصنع				مدراء الخط الأول			
العدد		%		العدد		%	
٢		%١٦.٧		١٠		%٨٣.٣	
مدة الخدمة في المصنع (سنة)							
١ــ٥		٦ــ١٠		١١ــ١٥		١٦ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	%٨.٣	٦	%٥٠	٣	%٢٥	٢	%١٦.٧
التحصيل الدراسي							
اعدادية		دبلوم فني			بكالوريوس ودبلوم عالي		
العدد	%	العدد	%		العدد	%	
١	%٨.٣	٣	%٢٥		٨	%٦٦.٧	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

يتبن لدينا من الجدول ٢ الآتي:

- إن (٩١.٧%) من المبحوثين يمتلكون خبرة اكثر من خمس سنوات من الخدمة في المصنع وهي سنوات يكتسب المدراء من خلالها المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع العقبات التي تواجههم واتخاذ القرارت .
- إن (٩١.٧%) من المبحوثين هم ذوي تحصيل دراسي جيد يمكنهم من فهم الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم.

ثانياً- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى مصنع الغزل والنسيج/ الموصل

يُشير الجدول ٣ الى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مُجتمعة ومراحل تطبيق حلقات الجودة مُجتمعة، إذ بَلغ المؤشر الكلي لمُعامل الإرتباط (*٠.٨٨٥). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام المدراء في المصنع قيد البحث بابعاد المناخ التنظيمي سيسهم في تعزيز مراحل تطبيق حلقات الجودة. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (السكران، ٢٠٠٤) والتي اشار فيها الى ان ابعاد المناخ التنظيمي تؤدي دوراً مهماً في تحفيز القيادة الادارية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي للعاملين والاتصالات بين جماعات العمل وابداء الاراء والمقترحات بصدد تطبيق حلقات الجودة. **تأسيساً** على ما تَقدّم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى المصنع قيد البحث.

الجدول ٣
نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة
على مستوى مصنع الغزل والنسيج/ الموصل

المتغيرات المعتمدة / المتغيرات المستقلة		مراحل تطبيق حلقات الجودة			المؤشر الكلي
		التخطيط لإقامة حلقات الجودة	تنفيذ خطة حلقات الجودة	تقييم عمل حلقات الجودة	
أبعاد المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	٠.٧٧٧*	٠.٧٢٢*	٠.٧٦٠*	٠.٨٨٥*
	الاتصالات	٠.٧٩٢*	٠.٧٨٧*	٠.٨٢٠*	
	القيادة الإدارية	٠.٦٦٦*	٠.٧٢٢*	٠.٦٩٨*	
	المشاركة في اتخاذ القرارات	٠.٧٨٤*	٠.٧٩٠*	٠.٨٢٩*	
	العمل الجماعي	٠.٨٢٠*	٠.٨٨٩*	٠.٩١٥*	
	المسؤولية	٠.٩٠٣*	٠.٨٩٠*	٠.٩٠٣*	
	المؤشر الكلي	٠.٧٢٩*	٠.٧٨٨*	٠.٨٠٧*	

المصدر: الجدول إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).
*P ≤ 0.05

ويمكن التعرف على علاقات الإرتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وكل مرحلة من مراحل تطبيق حلقات الجودة من خلال الجدول ٣ وكالآتي:

١. **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة:** يُشير الجدول ٣ الى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مُجتمعة بإعتبارها متغيرات مستقلة ومرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الإرتباط (المؤشر الكلي) (*٠.٧٢٩). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام ادارة المصنع بأبعاد المناخ التنظيمي سيسهم في تعزيز مرحلة التخطيط لاقامة حلقات الجودة. وهذه النتيجة تتفق مع رأي (بيدس،٢٠٠٥) والتي اشارت فيه الى ان الهيكل التنظيمي سيسهم في تنفي> خطة حلقات الجودة بشكل صحيح وأوضحت النتائج وجود علاقة إرتباط معنوية بين كل من (الهيكل التنظيمي – الإتصالات – القيادة الإدارية – المشاركة في إتخاذ القرارات – العمل الجماعي – المسؤولية) ومرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة مقدارها (*٠.٧٧٧) (*٠.٧٩٢) (*٠.٦٦٦) (*٠.٧٨٤) (*٠.٨٢٠) (*٠.٩٠٣).

٢. **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة:** يُشير الجدول ٣ الى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة بإعتبارها متغيرات مستقلة ومرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الإرتباط (المؤشر الكلي) (*٠.٧٨٨). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام المدراء في المصنع بابعاد المناخ التنظيمي له تاثيره الايجابي في تنفيذ خطة حلقات الجودة. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (السكران، ٢٠٠٤) والتي بين فيها بان المناخ التنظيمي للمنظمة يسهم في حث العاملين في جميع الادارات والاقسام التابعة لها على المشاركة في صناعة القرارات والاستفادة من أراءهم واقتراحتهم الايجابية لمعالجة مشكلات العمل ومنها مشكلات الجودة. وأوضحت النتائج تحليل وجود علاقة إرتباط

معنوية بين كل من (الهيكل التنظيمي – الإتصالات – القيادة الإدارية – المشاركة في إتخاذ القرارات – العمل الجماعي – المسؤولية) ومرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة مقدارها (*٠.٧٢٢) (*٠.٧٨٧) (*٠.٧٢٢) (*٠.٧٩٠) (*٠.٨٨٩) (*٠.٨٩٠).

٣. **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومرحلة تقييم عمل حلقات الجودة:** يُشير الجدول ٣ الى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مُجتمعة بإعتبارها متغيرات مستقلة ومرحلة تقييم عمل حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً ، إذ بلغت قيمة الإرتباط (المؤشر الكلي) (*٠.٨٠٧). وتبين هذه النتيجة ان زيادة اهتمام ادارة المصنع بابعاد المناخ التنظيمي سيسهم في ايجابية مرحلة تقييم حلقات الجودة. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Jones and George, 2003) والذي أشار فيه الى ان جماعات العمل يتوقعون تقييم عملهم ومنح المكافأت لهم او فرض العقوبات عليهم في حالة عدم تحقيق اهداف حلقات الجودة. وأوضحت النتائج تحليل وجود علاقة إرتباط بين كل من (الهيكل التنظيمي – الإتصالات – القيادة الإدارية – المشاركة في إتخاذ القرارات – العمل الجماعي – المسؤولية) ومرحلة تقييم عمل حلقات الجودة مقدارها (*٠.٧٦٠) (*٠.٨٢٠) (*٠.٦٩٨) (*٠.٨٢٩) (*٠.٩١٥) (*٠.٩٠٣).

تأسيساً على ما تَقدّم تُقبل الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة وكل مرحلة من مراحل تطبيق حلقات الجودة.

ثالثاً- تحليل تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في مراحل تطبيق حلقات الجودة على مستوى معمل الغزل والنسيج / الموصل

تُشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مُجتمعة في مراحل تطبيق حلقات الجودة مُجتمعة على مستوى مصنع الغزل والنسيج والتي يُوضحها الجدول ٤ على النحو الآتي:

الجدول ٤
ثأثير أبعاد المناخ التنظيمي في مراحل تطبيق حلقات الجودة على مستوى مصنع الغزل والنسيج / الموصل

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة		R^2	F	
	B_o	B_1		المحسوبة	الجدولية
مراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة	١.٧١٨	٠.٣٥٨ (٤.٦٣٦)	٠.٦٨٣	٢١.٤٩٧	٤.٧

( ) يشير الى قيمة t المحسوبة df (1, 10) *P ≤ 0.05

المصدر: الجدول إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يَتبيّن من الجدول ٤ والخاص بنتائج تحليل الإنحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مُجتمعة في مراحل تطبيق حلقات الجودة مُجتمعة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (**٢١.٤٩٧**) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٧) عند درجتي حرية (١.١٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥).وتشير هذه النتيجة الى وجود تأثير فعلي للمتغيير المستقل (ابعاد المناخ التنظيمي مجتمعةً) في المتغير المعتمد (مراحل تطبيق حلقات الجودة). اذ بلغ مُعامل التحديد (R2) (٠.٦٨٣) وهذا يعني أن (٦٨.٣%) من الإختلافات

المفسرة في مراحل تطبيق حلقات الجودة تعود الى عوامل أبعاد المناخ التنظيمي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها تبيّن أن قيمة (T) المحسوبة (٤.٦٣٦) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٧٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١.١٠). وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة (Kazawa *et al.*,2002) والتي اشاروا فيها الى ان توفير المناخ التنظيمي المناسب يسهم في تحسين قدرة العاملين على تحديدمشكلات العمل بشكل دقيق وايجاد الحلول المناسبة لها وتُعدَ هذه الفكرة الاساس لتكوين حلقات الجودة والتي بدورها تضع الحلول لمشكلات الكلفة والجودة وغيرها. **اعتماداً على ما تقدم** تقبل الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المصنع قيد البحث.أما عن علاقات التأثير التفصيلية فيعرضها الجدول ٥ والذي يُبيّن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في كل مرحلة من مراحل تطبيق حلقات الجودة وكالآتي:

الجدول ٥
تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في مراحل تطبيق حلقات الجودة
على مستوى مصنع الغزل والنسيج في الموصل

متغيرات مستقلة / متغيرات معتمدة		B_0	أبعاد المناخ التنظيمي						R^2	F	
			الهيكل التنظيمي	الاتصالات	القيادة الإدارية	المشاركة في اتخاذ القرارات	العمل الجماعي	المسؤولية		المحسوبة	الجدولية
			B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6			
مراحل تطبيق حلقات الجودة	الاستعداد لإقامة حلقات الجودة	1.081	0.158 n.s(1.012)	0.350 n.s(1.098)	1.627 (*5.554)	0.621 (*1.977)	0.885 (*2.095)	1.004 (*6.319)	0.943	*13.888	2.99
	تنفيذ خطة حلقات الجودة	0.236	0.351 (*1.494)	0.840 (*2.294)	0.059 n.s(0.174)	1.205 (*3.338)	1.024 (*2.107)	0.050 n.s(0.276)	0.854	*4.891	2.99
	تقييم عمل حلقات الجودة	1.305	0.435 (*2.164)	1.618 (*3.949)	0.979 (*2.579)	1.209 (*2.994)	1.617 (*2.975)	0.049 n.s(0.238)	0.925	*10.240	2.99

* $P \leq 0.05$ df (6, 5) n.s = not significant ( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة

المصدر: الجدول إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

١. **تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة:** يَتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي بإعتبارها متغيرات مستقلة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (13.888) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.99) عند درجتي حرية (6, 5) وضمن مستوى معنوية (0.05). وتدل هذه النتيجة الى وجود تاثير فعلي للمتغير المستقل (ابعاد المناخ التنظيمي) في المتغير المعتمد (مرحلة التخطيط لاقامة حلقات الجودة) اذ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.943) وهذا يعني أن (94.3%) من الإختلافات المفسرة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة تُفسرها أبعاد المناخ التنظيمي ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T)

لها وجد أنهُ هناك تأثير معنوي لاغلب أبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة بصورة منفردة. ويَتضح لنا من الجدول ٥ أن أعلى تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة التخطيط لأقامة حلقات الجودة يتركز في بُعد (المسؤولية) وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.319) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.79) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6, 5).

٢. **تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة:** يَتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي بإعتبارها متغيرات مستقلة في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.891) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.99) عند درجتي حرية (6, 5) ومستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة الى وجود تأثير فعلي للمتغير المستقل (ابعاد المناخ التنظيمي مجتمعة) في المتغير المعتمد (مرحلة التخطيط لاقامة حلقات الجودة). وبلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) (0.854) وهذا يعني أن (85.4%) من الإختلافات المفسرة في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة تُفسرها أبعاد المناخ التنظيمي ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها وجد أنهُ هناك تأثير معنوي لاغلب أبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة بصورة منفردة. ويَتبيّن لنا من الجدول ٥ ان أعلى تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة يَتمثل ويتركز في بُعد (المشاركة في إتخاذ القرارات) وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.338) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.79) عن مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6, 5).

٣. **تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة:** يَتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي بإعتبارها متغيرات مستقلة في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التاثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.240) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.99) عند درجتي حرية (6, 5) ومستوى معنوية (0.05). وتدل هذه النتيجة الى وجود تاثير فعلي للمتغير المستقل (ابعاد المناخ التنظيمي مجتمعة) في المتغير المعتمد (مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة).وقد بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) (0.925) وهذا يعني أن (92.5%) من الإختلافات المفسرة في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة تُفسرها أبعاد المناخ التنظيمي ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها وجد أنهُ هناك تأثير معنوي لاغلب أبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة بصورة منفردة . كما يبيّن الجدول ٥ أن أعلى تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة يتركز في بُعد (الإتصالات) وذلك بدلالة قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.949) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.79) عن مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (6.5).**اتساقا** مع ما تَقدّم يّمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة في المصنع قيد البحث.
٢. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية لأغلب أبعاد المناخ التنظيمي بصورة منفردة مع كل مرحلة من مراحل تطبيق حلقات الجودة منفردة في المصنع قيد البحث.
٣. تحقق وجود علاقة تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة في المصنع قيد البحث.
٤. تحقق وجود علاقة تأثير معنوية لأغلب أبعاد المناخ التنظيمي بصورة منفردة مع كل مرحلة من مراحل تطبيق حلقات الجودة منفردة في المصنع قيد البحث.
٥. تبين عدم وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد الهيكل التنظيمي والإتصالات بصورة منفردة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.
٦. تبين عدم وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد القيادة الإدارية والمسؤولية بصورة منفردة في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.
٧. تبين عدم وجود علاقة تأثير معنوية لبُعد المسؤولية بصورة منفردة في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة في المصنع قيد البحث.

ثانياً- المقترحات

١. على إدارة المصنع قيد البحث دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بأبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة لما لذلك من أسهام وتعزيز لقدرتها في معالجة المشكلات الخاصة بالجودة والإنتاجية وبما يضمن لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال.
٢. زيادة اهتمام إدارة المصنع قيد البحث بأبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في بحثنا الحالي لما لها من علاقة إرتباط واثر في مراحل تطبيق حلقات الجودة.
٣. ضرورة تعميق الوعي للمدراء والعاملين في المصنع قيد البحث بشكل أكبر نسبياً بمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، فضلاً عن مفهوم ومراحل تطبيق حلقات الجودة والعلاقة بينهما.
٤. ضرورة ترصين جوانب القوة في المصنع قيد البحث فيما يتعلق بمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب في جميع مجالات العمل لتحسين إنتاجية العاملين فضلاً عن تقديم منتجات بجودة مميزة.
٥. زيادة اهتمام المصنع قيد البحث بابعاد المناخ التنظيمي التي لم تظهر لها علاقة اثر معنوية في كل مرحلة من مراحل تطبيق حلقات الجودة.
٦. على المصنع قيد البحث توسيع العلاقة بينه وبين الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات والبحوث في مجالي المناخ التنظيمي وحلقات الجودة باستمرار.
٧. توظيف التعاون والعمل الجماعي القائم بين الأفراد في بيئة العمل، وفي تشكيل فرق عمل جماعية متعاونة، تناط بها مهمة إيجاد الحلول لأي مشكلة يواجهها المصنع قيد البحث.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. أبو خديجة، هيثم عبد الله، ٢٠٠٧، " المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، غير منشورة.

٢. أبو شيخة، نادر أحمد، ٢٠٠٥، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات بالشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الأردن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (١٩)، العدد (٢).

٣. أحمد، أحمد محمد عوض، ٢٠٠٧، "الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤. البدر، إبراهيم حمد، ٢٠٠٦، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.

٥. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، ٢٠٠٨، " نظم إدارة الجودة "، ط١، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.

٦. حمود واللوزي، خضير كاظم وموسى سلامة، ٢٠٠٨، " مبادئ إدارة الأعمال "، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٧. حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٢، " السلوك التنظيمي "، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

٨. حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٧، " إدارة الجودة وخدمة العملاء "، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

٩. الدقس وعليان، محمد وحسن، ١٩٩١، " تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية "، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد (١٨)، العدد (١).

١٠. الدوري، زكريا مطلك، ٢٠٠٥، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١. الذنيبات، محمد محمود، ١٩٩٩، " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد (٢٦)، العدد (١).

١٢. الربيعي، نادية صادق جعفر، ١٩٩٨، " المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في ديوان وزارة الصحة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٣. رزيك، صالح عبد الله، ١٩٨٣، " الحلقات النوعية وإمكانية تطبيقها في الصناعة العراقية: دراسة نظرية وتطبيقية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٤. السكران، ناصر محمد إبراهيم، ٢٠٠٤، " دور المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.

١٥. الشامي ونينو، لبنان هاتف وماركو إبراهيم، ٢٠٠١، " الإدارة المبادئ الأساسية "، المركز القومي للنشر، جامعة الإسراء، الأردن.

١٦. العاني وجواد، مزهر شعبان وشوقي ناجي، ٢٠٠٨، " العملية الإدارية والتكنولوجيا "، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

١٧. الفرا والشنطي، ماجد محمد ومحمود عبد الرحمن ، ٢٠٠٨، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الدراسات الإنسانية، مجلد (١٦)، العدد (١)، فلسطين.

١٨. محمد وشلبي، صادق ماجد ومسلم علاوي، ١٩٨٧، " علاقة الاتصالات الأفقية الرسمية بالرضا عن العمل "، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٩)، العدد (٢٢)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٩. الموجي، بهيرة، ١٩٩٥، " دوائر الجودة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، القاهرة.

ثانياً-المراجع باللغة الأجنبية

1. Ali[a], I. and Ali[b]. Juhary, H., 2005, "The Effects of the Interaction of Technology, Structure, and Organizational Climate on Job Satisfaction Sun Way, Academic Journal 2, http://www.sunway.edu. my/others/ vol2/ibrahim23.pdf.
2. Bryant, S. and Kearns, J. 1982, "Workers Brains as Well as Their Bodies, Quality Circles in a Federal Facility", Public Administration Review, Vol. 42, No. 2.
3. Chandan,2005,"Organizational behavior",3rd ed, New Delhi ,Vikes Pubhuse.
4. Chenot, David, 2007, "Organizational Culture and Retention in Public Child Welfare Services Organizations", Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Social Welfare.
5. Daft, Richard, L., 2003, "Management", 6th ed., Thomson, South Western.
6. Denhardt, R., Pyle.,J., and Bluedorn,A.,C., 1987, "Implementing quality circles in state government", public administration review is currently published by American Society for public administration. http:\\LINKS.j.STOR.ORG\sici?
7. Dessler, Gray, 1991, "Personnel / Human Resource Management", 5th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
8. Fey, C. F. and Beamish, p. W., 1999, "Joint venture conflict: the case of Russian International Joint Venture, Article Stockholm School Economics inst Peters burg working paper. http://www.ssern. org/material.wp.wp99-104.pdf.
9. Floyd, Yolanda R., 2007, "Organizational Behavior and its Effect on Sustainable Change Management: A Literature Review", Journal of Business and Public Policy (ISSN: 1936–9794). Vol. 1, No. 4, organizational behavior.
10. Goldstein, S. G., 1985, "Organizational Dualism and Quality", The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3. http://www.jstor. org/stable/258132.
11. Goulden, Clive, 1995, "Supervising Management and Quality Circle Performance an Empirical Study", Journal of Management Development, Vol. 14, No. 7.
12. Gratto, Fredric, J. 2001, "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants", A Dissertation Presented to The Graduate School of The University of Florida in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, University of Florida. http:appa08.appa.org/ files/pdf/Gratto%20dissertation/pdf.
13. Hafer, J. and Gresham, G. G., 2008, "Organizational Climate Antecedents to the market orientation of cross functional. New Product Development Teams, Journal of Behavioral Land applied management, January, Vol. 9, No. 2. http://www.ibam.com/pubs/ jbam/vol.9/pdf.
14. Hansen,Joannak,2006,"The Relationship Between Child Care PROGRAM Administration,Organizational Climate , and Global Quality", Thesis Submitted to the Facully of the Graduate school at the University of North Carolina at Greensboro in Partial Fulfillment of the Requirements of Degree of master of science, Greensboro.
15. Heckman, R., Qing, L., Eseryel, U. Y., Crowston, K., Allen, E., Howison, J., Wei, K, 2006, "Emergent decision - making practices in technology supported self organizng distributed teams", Araticle in progress submission general track. http:\\www.floss.syr.edu\study p\ decision %20making % practies.pdf.

16. Holmes, George, 1995, "Organizational Behavior Fred Luthans", 7th ed., McGraw-Hill, Inc., New York.
17. Jones, Gareth R. and George, Jennifer M., 2003, "Contemporary Management", McGraw–Hill, Irwin, New York.
18. Kazama, S., Foster, J. and Hebl, M., 2002, "Impacting climate for Innovation: Can CEO make a Difference?, Paper presented at the 17th Annual conference of the Society for Industrial and organizational psychology, Toronto, University of Aston. http://rcoes.rice.edu/ docs/kazamaandothers.2002.pdf .
19. Kinicki, Angelo and Williams, Brianot, 2003, "Management", Vouhaffmeun, New York. Chandan, Jit.S.,2005,"Organizational Behavior",3rd ed, New Delhi, Vikes Publishing.
20. Kumar A., and Qindong, L., 2003, "National practices in investment decision making in road sector", Rmit University Queensland Department of main roads.
21. Kumar, Anand, 2001, "Quality circles and in stituational culture. A proposal, PLA Notes (1996). Issue 26, London. www.planquality/ circles/02612.pdf
22. Kundu, Kaushik, 2007, "Development of the Conceptual Frame Work of Organizational Climate", Vidyas Agar University, Journal of Commerce, Vol. 12, March. http://vidyasagar.ac.in/Journal/Commerce/Volrticle.pdf
23. Martin, Audre, 2007, "Everyday leadership", Research White Paper, Center for Creative Leadership, North America. www.ccl.org/ leadership/pdf/research/everyday/leadership.pdf.
24. Mathiyalakan, S. and Chung, C., 1996, "ADEA approach for evaluating quality circles", Journal Benchmarking for Quality Management Technology, Vol. 3, No. 3. http://www.emeraldinsight.com. insightviewcontentservlet.filename.130030305.pdf.
25. Mathiyalakan, S. and Chung, C., 1996, "ADEA approach for evaluating quality circles",Journal Benchmarking for Quality Management Technology, Vol. 3, No3.
26. Orlikoff, 1984, "Guidelines for the implementation of quality circles programme".http://www.etd.unisa.ac.za/ETD-db/theses/available/etd. 05062005-1502001/unrestricted105.pdf.
27. Pankratz, David, 2005, "Program evaluation and community schools of the Arts, purposes, concepts, and tools. http://www.nationalguide. org/pdf/programeval/2005/pdf.
28. Russell, R. S., and Taylor, B. W., 2000, "Operations Management, Multimedia Version", 3rd ed., Prentice–Hall. Inc., Upper Saddle River.
29. Salaheldin, S. and Zain, M., 2007, Show quality control circles enhance work safety: a case study, The TQM Managazine, Vol. 19, No. 3. http://www.emeraldinsight.com/0954-478x.htm.
30. Schmidt, S. J., Parmer, M. S., and Bohn, D. M., 2005, "Using Quality Circles to Enhance Student Involvement and Course Quality in large Undergraduate Food Science and Human Nutrition Course, Journal of Food Science Education, Vol. 1. http://www.ift.org/154/-4329.2005.tb00049.pdf
31. Sharma, Kumudini, 2003, "Quality Government, new letter for sharing quality experiences", Vol. 6, No. 2. http://www.ibsnaa. ernet.in/ibnaa/research/tqm/newsletter/dec.2003.pdf.
32. Subramania, Revati, 2005, "A Multivariate Study of The Relationship Between Organizational Learning, Organizational Innovation and Organizational Climate in The Australian Hotel Industry", Dissertation Submitted for The Fulfillment of Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, Australia Graduate School of Entreprewrship Swinburne University of Technology.
33. Talib, and Ali, M., 2003, "Impact of Quality Circles: Case Study). IE (I) Journal. I

34. Wright, Patrick M. and Noe, Raymond A., 1996, "Management of Organizations", Irwin, McGraw–Hill, New York.
35. Yoder, Debra M., 2003, "Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry in to a "Leaderful" Community College", Dissertation Presented to The Faculty of Graduate School University of Texas at Austin in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education, The University of Texas at Austin.http://www.lib.utexas.edu/etd/d/2003/yoderdm /yoderm036.pdf.