



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/library/3441>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 23:02 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة

* دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج - الموصل

إسراء وعد الله السبعاوي

مدرس مساعد -قسم تقنيات العمليات

الكلية التقنية الإدارية - الموصل

wadllahisraa@yahoo.com

الدكتور أكرم احمد الطويل

أستاذ - قسم الادارة الصناعية

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

akramahmadaltaweel@yahoo.co.uk

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 المعروف أن لكل منظمة مناخ تنظيمي، وهذا المناخ يختلف من منظمة لأخرى ويحتوي على أبعاد أساسية. ويُعدّ 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. تتحقق 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 المقترنات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية:

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

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

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-Tawee (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

يمثل 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: منهجة البحث .

- المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث.
المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث.
المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقررات.

منهجية البحث أولاً- مشكلة البحث

تتجسم مشكلة البحث الحالي مع أهمية موضوع المناخ التنظيمي واتساع نطاقه وتعدد جوانبه وامتداداته وصعوبة الخوض فيها جميعاً في أن واحد، فضلاً عن تأثيراته الكبيرة في الكثير من المجالات الإدارية، ومن جهة أخرى يُعدَّ أسلوب حلقات الجودة من الأساليب العلمية التي تسهم في تقديم حلول مقرحة لمشكلات الجودة والإنتاجية في المنظمة. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحثان في مصنع الغزل والنسيج في الموصل للفترة من ٢٠٠٨/١٢/٢٧ - ٢٠٠٨/١٢/٢٠، تبين وجود مشكلة تتمثل بمحدوبيه 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:

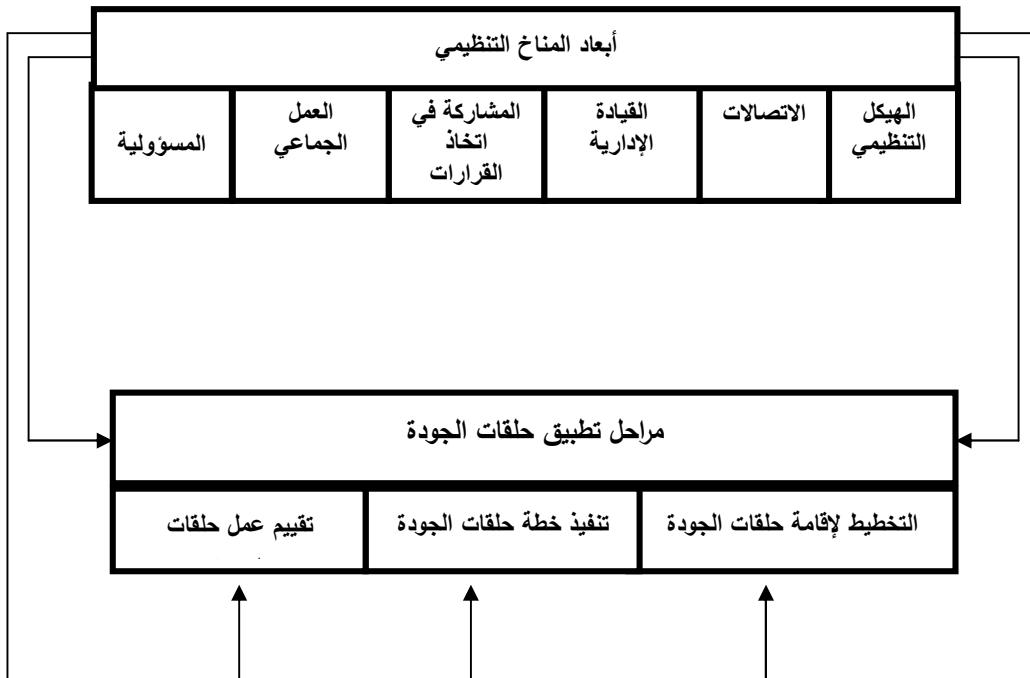
١. ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة في المصنع قيد البحث؟
٢. ما طبيعة علاقة التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة في المصنع قيد البحث؟

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 الأفتراضي

رابعاً- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة في المصنوع قيد البحث. وتتفق منها

الفرضيات الفرعية الآتية:

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

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة في المصنوع قيد البحث. وتتفق منها الفرضيات

الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة في المصنوع 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: حدّدت 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 أجل تغطية الجانب النظري فضلاً عن دعم الجانب الميداني.
٢. استخدام استمار الاستبانة^(*) بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. إذ تم إعداد استمار 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) (الريبيعي، ١٩٩٨) (Gratto, 2001) (ابو شيخة، ٢٠٠٥) (الوزان، ٢٠٠٦) (Chenot, 2007) (Kundu, 2007) (Floyd, 2007) (Hafer and Grehm, 2008) (الفرا والشنطي، ٢٠٠٨) (Talib and Ali, 2003) (BryantandKearns, 1995) (Goulden, 1995) (Sharma, 2003) (Schmidt et al., 2005) (Salaheldin and Zain, 2007) (الجبوري، ٢٠٠٨). وان مقياس الاستجابة للاستبانة كان بالشكل الآتي: اتفق (3) درجات، محابد (2) درجة، لا اتفق (1) درجة .

* نموذج استمار 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 والتاثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج:

- التكرارات والنسب المئوية - معامل الارتباط البسيط والمترافق R^2
 - الانحدار الخطى البسيط والمترافق - اختبار F - اختبار T
- وأجرت المعالجة باستخدام الحاسوب من خلال برنامج Spss V14.

الجانب النظري أولاً- المناخ التنظيمي

أ. مفهوم المناخ التنظيمي: يجمع الكتاب 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 الكتاب في مجال المناخ التنظيمي. اذ يرى (الذينيات، 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. ويشير (Jones, 2003) إلى أن المناخ التنظيمي" هو انعكاس لشعور الأعضاء حول عدد من العوامل التنظيمية كتوقعات الأداء الوظيفي ومنح المكافآت أو فروض العقوبات، وتتدفق 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 عرّفوا المناخ التنظيمي على انه " خصائص المنظمة الثابتة نسبياً، والتي تمثل إدراك الأفراد الجماعي للمنظمة والأبعاد السائدة فيها، كالثقة والاستقلالية والدعم والإبداع، وهذه الخصائص ناتجة عن تفاعل الأفراد بعضهم البعض، وتحتاج لتفصيل وتحليل مواقفهم، وهي أيضاً تعكس المعايير والسلوك السائد في المنظمة (Subramaniam, 2005, 100). كما أوضح (Floyd, 2007) بأن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها الأفراد وكما يُفسرونها ويحللونها 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 تتصف بالمنظمة وتُميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مستقرة عبر الزمن وتؤثر على سلوك العاملين في المنظمة (Kundu, 2007, 100). واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان أن المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي هو الحالة الإدراكية للأفراد العاملين

عن المنظمة التي يعملون فيها والناتجة عن تأثيرهم بعدد من المتغيرات مثل المرونة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والحوافر، والعمل بروح الفريق.

بـ. أبعاد المناخ التنظيمي: ذكر عدد من الكتاب في مجال نظرية المنظمة والتخطيم 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). وألّا تي توضيح مختصر لكل بعد من الأبعاد المعتمدة في البحث:

١. الهيكل التنظيمي: يُعدّ 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 بالإدارات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينها. فالهيكل إذاً هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها، وتظهر موقع الوحدات داخله ووظائفها وارتباطها مع بعضها (Wright and Noe, 1996, 134). في حين يُعرف (Chandan, 2005, 354) الهيكل التنظيمي على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، ويحدد هيكل المنظمة نشاطات وتقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها، ويبين أيضاً مستوى التخصص في نشاطات أعمالها. أي يتضمن ترتيب النشاطات ومهام العاملين إلى هذه النشاطات لكي تتم وتتحقق أهداف المنظمة. فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لا بدّ منأخذ 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 يُعدّ عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكميل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
- تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويلزّم 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.

ويذكر (Chenot, 2007, 23) أن الهيكل التنظيمي من أبعاد المناخ التنظيمي المهمة من حيث مدى تناصبه مع مجال أعمال المنظمة وشخصيتها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والشخصيات وقدرتها على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلامة 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. الاتصالات: يشير (Fey and Beamish, 1991, 16-22) إلى أن الاتصالات هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والتي تُسمّم في نقل المفاهيم والأراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وأيضاً تُعدّ عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في

توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعتبر كذلك وسيلة لإنجاز الأعمال والمهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة. ويوضح كل من (الشامي ونبيو، ٢٠٠١، ٢٥٢) أن الاتصال هو عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى جماهير المنظمة (العاملين، والجمهور الخارجي) بهدف التأثير فيها وفي الاتجاه الذي يضمن تأييدها وتقيمها للمنظمة. ويرى (Daft, 2003, 581) أن الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حُسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي 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 يرتبط بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية. وبين (Chandan, 2005, 303) بأن الاتصالات هي العمود الفقري للعلاقات الداخلية الجيدة، وتعنى بذلك عملية أساسية وضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ويصعب المنظمة الجمود إذ ما توقفت عن السريان في عروقها. ويضيف (أحمد، ٢٠٠٧، ٥٠) بأن الاتصالات 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 مفتواحاً يتيح للعاملين الاتصال أفقياً وعمودياً مما يتتيح جواً ومناخاً تنظيمياً جيداً ومشجعاً للعاملين على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينه ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

٣. دعم القيادة الإدارية: يعرف (العاني وجoward, ٢٠٠٨، ٨٥) القيادة الإدارية بأنها تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية يقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة. ويرى (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 إنجازه ولكي تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية، وإذا يتطلب تحقيق ذلك فلابد أن يفهم المدير سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وكيفية تحقيق سبل الاتصالات من أجل إنجاز المهام. ويعرف (Martin, 2007, 5) القيادة الإدارية هي القدرة على تكوين رؤية لإحداث تغيير الإيجابي، يساعد على تركيز الموارد على الحلول الصحيحة، ومصادر الهمامة وتحفيز الآخرين وتوفير فرص النمو والتعلم. وبصدق أهمية دعم القيادة الإدارية يرى كل من (السکران، ٢٠٠٤، ٤٧) و (Wright and Noe, 1996, 391) و (البدري، ٢٠٠٦، ٣١-٣٤) أن لدعم القيادة الإدارية للمنظمة أهمية كبيرة تبرز من خلال الآتي:

- كون القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البوصلة التي تنتصر بها داخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- لها السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لها.
- تتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال المهم والمورد الثمين في المنظمة.
- القيادة هي التي توافق التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تكمن أهمية دور القيادة في كونها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة ورمز مكانتها، فهي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأدلة 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. ويرى (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٣٤٣) أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هي شرط من شروط المناخ التنظيمي الفعال. فيما يرى (Heckman, 2006, 3-4) أن هذا البعد يهتم بمدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وصنع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة، وينبئ 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 المتبعة داخل المنظمة حيث يزيد مستوى المشاركة في ظل القيادة الديمقراطيّة وتقلّ في ظل القيادة السلطانية. ويبين (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 أكبر 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. وأكّد (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 كاماً لمساعدة الآخرين في كل الأحوال، ففي اليابان يشعر الأفراد بالفخر لعملهم الجماعي وهمهم الأول والأخير هو الحفاظ على مستوى الأداء المتميز للشركات التي يعملون بها.

الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات تتشكل تقليدياً دون توجيه من إدارة المنظمة وتكون 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 لتدعم عمل المنظمة وتحقيق أغراض خاصة، وتأتي ضمن سياق تقسيم العمل وتكوين الأقسام (العامري والغالبي، ٢٠٠٧، ٤٨١).

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

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

ثانياً - حلقات الجودة

أ. مفهوم حلقات الجودة : لقد وردت تعريفات عديدة لحلقات الجودة والتي تتفق من حيث المضمون ولكن اختلفت في بعض الجوانب الشكلية، وستتناول بعض المفاهيم حسب آراء عدد من الكتاب. أكد (Ivancerich,*et.al.*,1997,217) بأن حلقات الجودة مجموعة صغيرة من العاملين عادة تكون أقل من 10 أفراد الذين يعملون عمل مشابه، ويلتقيون لمدة ساعة في الأسبوع لمناقشة وتميز المشكلات المتعلقة بالعمل وتقديم الحلول المقترنة للإدارة. ويرى (Kumar,2001,2) بأن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين الذين يتسمون طوعياً لأداء أنشطة السيطرة على الجودة، وهي الآلية التي تدمج أفضل أفكار المدراء والعاملين في إنجاز أفضل النتائج المحتملة. وبين (Salaheldin and Zain, 2007, 299) بأن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين من نفس مجال العمل الذين يجتمعون على أساس طوعي ومنظم لأداء أنشطة السيطرة على الجودة، وعدد أعضاء الحلقة يكون أقل من 12 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 وتحطيط 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 يتسمون لهذه الحلقات بشكل طوعي ويلتقون بشكل دوري ولمدة ساعة أو ساعتين أسبوعياً خارج أوقات الدوام الرسمي، ويعملون على حل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم أعمالهم وبالتالي إيجاد حلول مقترنة لها وتقديمها إلى الإدارة من أجل 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 ، وتقدير 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) . وألاته 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 تهيئة البيئة المناسبة للتحول التنظيمي المطلوب لتنفيذ فكرة حلقات الجودة فعلياً ، وتبداً 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 يقرون بالعمليات، وإن 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. وبين (Dessler, 1991, 476-477) في الكثير من الحالات يُستلزم الأمر من المنظمة أن تختار مستشار خارجي أو خبير من الخبراء ذوات الاختصاص لكي يساعد الإدارة العليا في تطبيق حلقات الجودة في المنظمة، إذ لا بدّ من استخدام مستشار أو خبير في بداية الانطلاق باستخدام حلقات الجودة للمساعدة في كيفية توظيف الوسائل الازمة لعمل الحلقة وكذلك لتدريب قائد الحلقة ، و تعمل لجنة التوجيه على اختيار المسهّل الذي يكون مسؤولاً عن التنسيق اليومي لنشاطات حلقات الجودة، وكذلك تُحدد اللجنة مشرفاً لكل حلقة. ويوضح (الجبوري، ٢٠٠٨، ١٦٢) بأن على المنظمة تحديد الكلف الازمة لإقامة هذا البرنامج وتتضمن كلف التوعية والتدريب والاستعدادات الأخرى، والمخصصات الممنوحة لأعضاء حلقات الجودة كافة، والمخصصات الازمة لتعطية عمليات تنفيذ المقررات وأساليب حل المشكلات المقترنة من الحلقات. كما تتضمن مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة تحديد الأسس المعتمدة في تقويم أداء حلقات الجودة والتحقق من السُّبل الكفيلة بنجاحها على وفق المؤشرات الآتية: (حمود، ٢٠٠٧، ١٨٧-١٨٨) /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 قبل إدارة المنظمة وضمان موافقتها ودعمها لها وعادة ما يكون البرنامج التجاري لحلقات الجودة من عدد محدود من الحلقات (٨-٣) 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 العمل، وهذه المرحلة تتطلب قيام لجنة التوجيه بتدريب المُسَهّلين من أجل تنمية مهاراتهم الاجتماعية والقيادية وتزويدهم بالخبرات المختلفة، وكذلك العمل على تعليم وتوجيه وتطوير مهارات أعضاء وتنظيم اجتماعاتهم. وبين (Denhardt et al., 1987) 305-306 بان هناك ضرورة لتدريب قادة حلقات الجودة من أجل تنمية النشاطات لحلقة الجودة، وتزويدهم بالمعلومات الازمة 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 وتقسيم المعلومات بصورة منتظمة وتزويده صانعي القرارات بالتجذية العكسية، وبين (Holmes, 1995, 217-218) المزايا التي يحققها التقييم بالآتي:

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

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

الجانب الميداني

أولاً- وصف مجتمع وعينة البحث

1. 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 أحد المصانع التابعة للشركة العامة لصناعة الآلية 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 همایون وبازارا متنوعة - شراشف مقلمة

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

* مقابلة مع مدير الإنتاج بتاريخ ١٥/١٢/٢٠٠٩.

** الكراس التعريفي للمصنع قيد البحث.

الجدول ٢
خصائص الأفراد المبحوثين في المصنع قيد البحث

المركز الوظيفي للمبحوثين							
مدراء الخط الأول		إدارة علي للمصنع					
%	العدد	%	العدد				
%٨٣.٣	١٠	%٦٦.٧	٢				
مدة الخدمة في المصنع (سنة)							
١٦ فاكثر	١٥-١١	١٠-٦	٥-١				
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%١٦.٧	٢	%٢٥	٣	%٥٠	٦	%٨٠.٣	١
التحصيل الدراسي							
بكالوريوس ودبلوم عالي		دبلوم فني		اعدادية			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%٦٦.٧	٨	%٢٥	٣	%٨٠.٣	١		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

يتبع لدينا من الجدول ٢ الآتي:

- إن (٩١.٧) % من المبحوثين يمتلكون خبرة اكثـر من خمس سنوات من الخدمة في المصنع وهي سنوات يكتسب المدراء من خلالها المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع العقبات التي تواجههم واتخاذ القرارات .
- 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 / الموصى

يُشير الجدول ٣ الى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الإرتباط (٠.٨٨٥*). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام المدراء في المصنع قيد البحث بابعاد المناخ التنظيمي سيسمهم في تعزيز مراحل تطبيق حلقات الجودة. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (السكنان، 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 بقصد تطبيق حلقات الجودة. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المصنع قيد البحث.

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

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

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

* $P \leq 0.05$

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: يشير الجدول ٣ إلى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة بإعتبارها متغيرات مستقلة ومرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الإرتباط (المؤشر الكلى) (٠.٧٢٩*). وتشير هذه النتيجة إلى ان زيادة اهتمام ادارة المصنع بأبعاد المناخ التنظيمي سيسهم في تعزيز مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة. وهذه النتيجة تتفق مع رأي (بيدس، ٢٠٠٥) والتي اشارت فيه الى ان الهيكل التنظيمي سيسهم في تنفيذ خطة حلقات الجودة بشكل صحيح وأوضحت النتائج وجود علاقة إرتباط معنوية بين كل من (الهيكل التنظيمي – الإتصالات – القيادة الإدارية – المشاركة في اتخاذ 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: يشير الجدول ٣ إلى 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 الكلى) (٠.٧٨٨*). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام المدراء في المصنع بأبعاد المناخ التنظيمي له تأثيره الايجابي في تنفيذ خطة حلقات الجودة. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (السکران، ٤، ٢٠٠٢) والتي بين فيها بن المناخ التنظيمي للمنظمة يسهم في حث العاملين في جميع الادارات والاقسام التابعة لها على المشاركة في صناعة القرارات والاستفادة من أراءهم واقتراناتهم 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*) (٠.٧٩٠*) (٠.٨٨٩*) (٠.٨٩٠*).

٣. العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومرحلة تقييم عمل حلقات الجودة: يُشير الجدول ٣ إلى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة باعتبارها متغيرات مستقلة ومرحلة تقييم عمل حلقات الجودة باعتبارها متغيراً معتمداً ، إذ بلغت قيمة الإرتباط (المؤشر الكلي) (٠.٨٠٧*). وتبين هذه النتيجة أن زيادة اهتمام ادارة المصنع بابعد المناخ التنظيمي سيسهم في ايجابية مرحلة تقييم حلقات الجودة. وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Jones and George, 2003) والذي أشار فيه إلى ان جماعات العمل يتوقعون تقييم عملهم ومنح المكافآت 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 (٠.٦٦٠*) (٠.٦٩٨*) (٠.٨٢٩*) (٠.٩١٥*) (٠.٩٣*) (٠.٩٠*).

تأسِيساً على ما تقدَّم تُقبل الفرضية الفرعية المتبقية 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 / الموصى

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

الجدول ٤

تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في مراحل تطبيق حلقات الجودة على مستوى مصنع الغزل والنسيج / الموصى

F الجدولية	R ² المحسوبة	أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة		المتغير المستقل متغير المعتمد
		B ₁	B ₀	
٤.٧	٢١.٤٩٧	٠.٦٨٣	٠.٣٥٨ (٤.٦٣٦)	مراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة

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

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

يتبيّن من الجدول ٤ والخاص بنتائج تحليل الإنحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مراحل تطبيق حلقات الجودة مجتمعة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢١.٤٩٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٧) عند درجتي حرية (١٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥). وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير فعلي للمتغير المستقل (أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة) في المتغير المعتمد (مراحل تطبيق حلقات الجودة). إذ بلغ مُعامل التحديد (R²) (٠.٦٨٣) وهذا يعني أن (٣٦%) من الاختلافات

المفسرة في مراحل تطبيق حلقات الجودة تعود إلى عوامل أبعاد المناخ التنظيمي ويعود البالى إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلًا. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (٦٣٦.٤) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٧٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٠.١). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Kazawa *et al.*, 2002 والتي اشاروا فيها إلى ان توفير المناخ التنظيمي المناسب يسهم في تحسين قدرة العاملين على تحديد مشكلات العمل بشكل دقيق وابجاد الحلول المناسبة لها وتعد 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 يبيّن 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

F	R ²	أبعاد المناخ التنظيمي										متغيرات مستقلة متغيرات متحدة	
		المسؤولية	العمل الجاعي	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيمة الإدارية	الاتصالات	المهني التنظيمي	B ₆	B ₅	B ₄	B ₃		
		B ₆	B ₅	B ₄	B ₃	B ₂	B ₁	B ₆	B ₅	B ₄	B ₃	B ₂	
2.99	*13.888	0.943	1.004 (*6.319)	0.885 (*2.095)	0.621 (*1.977)	1.627 (*5.554)	0.350 n.s(1.098)	0.158 n.s(1.012)	1.081				
2.99	*4.891	0.854	0.050 n.s(0.276)	1.024 (*2.107)	1.205 (*3.338)	0.059 n.s(0.174)	0.840 (*2.294)	0.351 (*1.494)	0.236				
2.99	*10.240	0.925	0.049 n.s(0.238)	1.617 (*2.975)	1.209 (*2.994)	0.979 (*2.579)	1.618 (*3.949)	0.435 (*2.164)	1.305				

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

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

١. تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة: يتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي بإعتبارها متغيرات مستقلة في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة بإعتبارها متغيرات معتمدةً 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 إلى وجود تأثير فعلي للمتغير المستقل (ابعد المناخ التنظيمي) في المتغير المعتمد (مرحلة التخطيط لإقامة 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 البالى إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلًا. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T)

لها وجد أنه هناك تأثير معنوي لاغلب أبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة التخطيط لإقامة حلقات الجودة بصورة منفردة. ويتبين لنا من الجدول ٥ أن أعلى تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة التخطيط لأقامة حلقات الجودة يتركز في بعد (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: يتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي باعتبارها 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 (5, 6) ومستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير فعلي للمتغير المستقل (أبعاد 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 الاختلافات المفسرة في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة تفسرها أبعاد المناخ التنظيمي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها وجد أنه هناك تأثير معنوي لاغلب أبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة بصورة منفردة. ويتبين لنا من الجدول ٥ أن أعلى تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في مرحلة تنفيذ خطة حلقات الجودة يتمثل ويتركز في بعد (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: يتضح من الجدول ٥ وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي باعتبارها متغيرات مستقلة في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة بإعتبارها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.240) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.99) عند درجتي حرية (5, 6) ومستوى معنوية (0.05). وتدل هذه النتيجة إلى وجود تأثير فعلي للمتغير المستقل (أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة) في المتغير المعتمد (مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة). وقد بلغت قيمة مُمعامل التحديد (R^2) (0.925) وهذا يعني أن (92.5%) من الاختلافات المفسرة في مرحلة تقييم عمل حلقات الجودة تفسرها أبعاد المناخ التنظيمي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها وجد أنه 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 بعد (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). اتساقاً مع ما تقدّم يمكن قبول الفرضية الفرعية المنتهقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

الاستنتاجات والمقررات

أولاً- الاستنتاجات

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

ثانياً- المقررات

١. على إدارة المصنوع قيد البحث دراسة مصامين الفكر الإداري وتعزيزها فيما يتصل بأبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة لما لذلك من أسمام وتعزيز لقدرتها في معالجة المشكلات الخاصة بالجودة والإنتاجية وبما يضمن لها البقاء والنمو في بيئه الأعمال.
٢. زيادة اهتمام إدارة المصنوع قيد البحث بأبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في بحثنا الحالي لما لها من علاقة إرتباط واثر في مراحل تطبيق حلقات الجودة.
٣. ضرورة تعزيز الوعي للمدراء والعاملين في المصنوع قيد البحث بشكل أكبر نسبياً بمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، فضلاً عن مفهوم ومراحل تطبيق حلقات الجودة والعلاقة بينهما.
٤. ضرورة ترصين جوانب القوة في المصنوع قيد البحث فيما يتعلق بمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي والعمل على توفير جميع المتطلبات الازمة لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب في جميع مجالات العمل لتحسين إنتاجية العاملين فضلاً عن تقييم منتجات بجودة مميزة.
٥. زيادة اهتمام المصنوع قيد البحث بأبعاد المناخ التنظيمي التي لم تظهر لها علاقة اثر معنوية في كل مرحلة من مراحل تطبيق حلقات الجودة.
٦. على المصنوع قيد البحث توسيع العلاقة بينه وبين الجامعات ومعاهد العروقية كجامعة الموصل من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات والبحوث في مجالى المناخ التنظيمي وحلقات الجودة باستمرار.
٧. توظيف التعاون والعمل الجماعي القائم بين الأفراد في بيئه العمل، وفي تشكيل فرق عمل جماعية متعاونة، تتطابق بها مهمة إيجاد الحلول لأى مشكلة يواجهها المصنوع 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 جامدة الملك عبد العزيز، مجلد (١٩)، العدد (٢).
٣. أحمد، أحمد محمد عوض، ٢٠٠٧، "الاحتراف النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
٤. البدر، إبراهيم حمد، ٢٠٠٦، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط 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، ميسير 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. القدس وعليان، محمد وحسن، ١٩٩١، "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد (١٨)، العدد (١).
١٠. الدوري، زكريا مطلوك، 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 دراسات 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 ونبيو، لبنان هاتف وماركو إبراهيم، ٢٠٠١، "الإدارة المبادئ الأساسية"، المركز القومي للنشر، جامعة الإسراء،الأردن.
١٦. العاني وجداد، مزهر شعبان وشوفي 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 الإداره 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 Pubhouse.
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 Faculty 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>.

الطويل والسباعي [٦٣]

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 situational 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", Vidyasagar 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, No. 3.
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.ibsnaaernet.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 Entrepreneurship 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 /yoderdm036.pdf>.