

إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية

Tqm And Organizational Culture Change Requirements

لخضر دولي^{2*}، إلياس سليمان¹¹ جامعة طاهري محمد بشار، iliesmc@hotmail.fr² جامعة طاهري محمد بشار، ldouli@yahoo.fr

النشر: 2019/06/01

القبول: 2019/05/25

الاستلام: 2019/05/07

ملخص:

إن الثقافة التنظيمية المبنية على الانسجام والتوافق والاتساق القيمي بين أعضاء المنظمة، تدفع بإدارة الجودة الشاملة إلى التميز وبالإبداع والمبادرات الفردية والجماعية، ولهذا فإن تطبيقها يتطلب توفر المناخ الملائم، وإذا لم يتوفر ذلك المناخ الإبداع فلن يتحسن الوضع الموجود، وبعبارة أخرى، إنه يتعين على إدارة المنظمة أن تعمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الاتساق القيمي، إدارة الجودة الشاملة، تغيير ثقافة المنظمة.

رموز JEL: M10 , M15.

Abstract:

The organizational culture based on harmony and consistency among the members of the organization drives TQM to excellence, innovation and individual and collective initiatives. If that climate does not exist, the innovation will not improve. In other words, FAO management must change the organization's culture and values, adjust its organizational structure and guide supervision patterns in a manner consistent with the new TQM concept.

Keywords: The Organizational Culture, The Value Consistency, TQM, The Change The Culture Of The Organization.

(JEL) Classification : M10 , M15.

مقدمة:

في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط الجديد، تظهر الأهمية البالغة لتطوير المنظمة باعتبارها فاعلا هاما لتحقيق التغيير الاجتماعي، ومساهما رئيسيا في التنمية الاقتصادية. أن نجاح المنظمة ومحافظة على البقاء والاستمرار لا يعتمد فقط على مواردها المالية والمادية، وإنما يركز بشكل أساسي على أهمية ودور العامل الإنساني بما يجعل فعالية المنظمة تتوقف على قدرتها في تعبئة كل الموارد البشرية التي تتوفر عليها. لهذا فالمنظمة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى تحت ضغط قوى السوق، لاختيار وإعداد استراتيجيات تعتمد على تبني الفاعلين الاجتماعيين داخلها لمواقف وسلوكيات مغايرة لما كان سائدا في السابق بحيث يجعل مهمة التحول أمرا سهلا. ولن يأتي ذلك إلا بتوعية الفئات المختلفة وتحسينها بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق أهدافها التي لا تختلف عن أهداف المنظمة، بل تلتقي معها. كما يعتمد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل أساسي على مدى تقبل وتبني الفاعلين الاجتماعيين فيها فعليا لثقافة منظمة جديدة ولنظرة جديدة في ثقافات العمل. (كمال بروش زين الدين وقاسمي، 03-04 ماي،)

إن ثقافة المنظمة قد حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. حيث أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام، الانضباط، الإبداع، التحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ولكي تستطيع المنظمة أن تضمن ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة (عبد الله البريدي، 2004 ص 01). فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فكذلك لها منتج ثقافي يؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مثل عليا وأشخاص قدوة، ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها

الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة إدارة الموارد البشرية والدوافع التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية ومما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

- ما مساهمة تغيير الثقافة التنظيمية في نجاح ادارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذه الاشكالية إستعنا بالعناصر التالية:

✓ أهمية ثقافة المنظمة ومكوناتها

✓ ثقافة المنظمة والتغيير

✓ جودة الشاملة والتغيير

✓ تغيير الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.

✓ التغيرات الثقافية المطلوبة بغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. أهمية ثقافة المنظمة ومكوناتها

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الفعال لنجاح أي منظمة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية لتماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمنظمة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقع المختلفة ن وذلك في ضوء ما هو متوقع.

وعليه يمكن للثقافة أن: (kankoyt, 1998)

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، إذ تساهم في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

- تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة وأيضا لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددتها الإدارة.

- تستخدم كأداة حس إدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية لطريقة التفكير والإدراك للأفراد العاملين بالمنظمة (Dénis, 1990)، وتتمثل هذه العناصر في: (بوشنافة، بوسهمين، 03-04 ماي)

- **القيم:** وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة التي من شأنها خلق قيم أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها بيتر ووترمان أساس النجاح الدائم والمستمر ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:
 - الشكل القولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المنظمة.
 - الشكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المنظمة (M.Thevenet ET J-Lvachette, 1992).
 - تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد والجماعة.
 - يمكن تصنيف القيم إلى صنفين: القيم المصرح بها والقيم العملية والتي هي أكثر أهمية لارتباطها بالمنظمة والتسيير.
- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام، ومن بين المعتقدات تجد المساهمة في صنع القرار والمشاركة في العمل الجماعي (العميان حمود سلمان، 2003).
- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة الغير ملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة (أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمين، 03-04 ماي).
- أما التوقعات تتمثل في التعاقد البيكولوجي الغير مكتوب والذي يعني مجموعة تنبؤات التي يحددها الفرد أو المنظمة وكل منهما عن الآخر خلال فترة العمل بالمنظمة.
- **الرموز:** يمثل الرمز معنى خاص بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة كنوع اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة وتمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها مع البيئة الخارجية (العميان حمود سلمان، 2003).
- **الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفده في المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها والتي تكون نتاج تجارب مأسوية مرت بها المنظمة التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين وصورة المنظمة مما يؤثر سلبا على أداء كليها (Phillipe schewbig, 1991).

- **الأساطير:** وهي المعتقدات المشبعة بقيم ومبادئ يعتنقها الناس ويعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت ذاته كل النشاط الإنساني (*Dictionnaire de la langue française*).
 - **الطقوس والشعائر:** تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية.
 - **الإشاعات:** تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة والتي تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة.
- 2. ثقافة المنظمة والتغيير:**

لم يعد بإمكان الإنسان والتنظيمات أن يضعوا حدودا وتصورات مطلقة لأنماط التسيير بالنظر للحركية الجدلية بين الأنساق الفرعية داخل المنظمة (علي عبدالله، 2002) والمحيط الخارجي سواء كان محليا أو عالميا مما يفرض ضرورة التلائم وتحقيق التغيير بالنسبة للأفراد أولا، ثم التنظيمات ثانيا، لأن التحول والتغيير لا يمكن أن ينجح في حالة وجود مقاومة شديدة من طرف الأفراد ويرى **Toffler** ضرورة أن تؤسس التنظيمات بنية تنظيمية مرنة بإمكانها تحقيق جودة الأداء (تشارلز وقاريت جونز، 2001).

إذ تشكل ثقافة المنظمة قوة إنتاجية واقعية حقيقية، لأن فعالية المنظمة وكفاءة أدائها لا يتعلق بالجانب التكنولوجي والتنظيمي فحسب (مصطفى محمد أبو بكر)، وإنما بطبيعة القيم والمعايير التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون فيها، لهذا فإن عملية تفكيك منظومة القيم المرتبطة بالأنماط السابقة في التسيير ليست بالعملية السهلة خاصة إذا أدركنا وجود ميل طبيعي لدى الأفراد والتنظيمات لمقاومة التغيير (*Nadine Farrugia*, 1992). وعليه فعدم امتلاك المنظمة لإستراتيجية محددة من أجل تسيير أي تغيير قد يظهر في حياتها، يجعلها عرضة لمحاولات إعادة التوازن والاستقرار أكثر منها لمحاولات تجسيد التغيير، خاصة إذا هذا الأخير يمس شبكة العلاقات والمصالح والسلوكيات على أساس جملة من القيم الجديدة مثل: المنافسة، المخاطرة، المبادرة والشراكة (إيلي بوطمين، 2005).

إن عمليات تغيير مثل هذه، يجب أن تنهض على أساس إرادة حقيقية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق الانسجام الداخلي ومواجهة تحديات وأخطار المحيط الخارجي الذي هو في تحول مستمر (العياشي عنصر، 1998).

لقد بينت العديد من الدراسات السوسيولوجية في مجال علم الاجتماع التنظيم وفي مجال الإدارة والتسيير إن فشل المنظمات الصناعية في مجتمعنا يرجع أساساً إلى تبني المسيرين وكذا العمال لقيم ثقافية قديمة وتقليدية لا تتماشى مع العصرنة والحدثة التي تفرضها العولمة ومنطق السوق. فبعض المظاهر والممارسات التي تتم ملاحظتها لدى هؤلاء تشكل بالعكس عائناً أمام التغيير وبالتالي أمام النمو. وبهذا الصدد يشير عنصر في أحد أبحاثه إلى أن من: "أهم التناقضات التي أفرزتها عملية التصنيع تلك التي وقعت بين الشروط الضرورية لقيام قاعدة صناعية معتمدة على عقلانية صورية ونفعية من جهة، وبنية اجتماعية لا تزال تعتمد في حركتها على قيم ومعايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة من جهة ثانية.... (بن يمينة السعيد، 2005)".

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.

تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً (عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟، 2005).

يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المنظمة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية لنسق قيمها وذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح.

إضافة إلى ذلك فإن الاستكشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيم إيجابي (بن يمينة السعيد، 2005)، إن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية (المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة)، والخارجية (المحيط الخارجي) وفق ما يلي:
-تقييم مدي صحة المنطلقات الثقافية التنظيمية السائدة.

-تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.

-تقييم قابلية الثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
إن التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل لخلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المنظمات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالبدائل التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، جيل يملك التخيل والتفكير الإستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له استقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس، الإنجاز على مستوى عالي من الجودة، المخاطرة، جيل متحرر الفكر، ولا بد أن تتعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المنظمات التي يعمل بها كمدير أو منظم (ختيم محمد العيد، 2009).

❖ **إذن ماهي الجوانب التي يمسه التغيير؟**

يمس التغيير الثقافة التنظيمية الجوانب التالية (علي عبدالله، التحولات وثقافة المؤسسة):

1.2. إعادة النظر في طرق وأساليب العمل:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها على أساس التدفق الطبيعي للعمل
- خفض مستويات الرقابة
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.

2.2. بيئة العمل:

- تغيير وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات؛
- تغيير الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة؛
- تغيير دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل؛
- تغيير الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم التبادلي؛
- تغيير التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج؛
- تغيير معايير الترقية من الأداء المقدر؛
- تغيير القيم من حمائية إلى إنتاجية؛

-تغيير المديرين من مشرفين إلى موجهين وقادة؛

-تغيير التنظيم من هرمي إلى أفقي؛

-تغيير المسؤولية من الرقابة إلى القيادة.

3.2. تقنيات المعلومات:

لا يعني إدخال الحاسبات في المعالجة للمشاكل سيؤدي إلى هندسة أساليب معالجتها، بل يكون ذلك عن طريق إدراك القدرات الكامنة في تقنية المعلومات الحديثة وتصور تطبيقاتها في إيجاد الحلول الايجابية للمشكلات القائمة أو التي من الممكن أن تحدث بسرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات سواء للعاملين أو الزبائن، حيث إن تقنية المعلومات جعلت من الموظف العادي يستطيع القيام بما يقوم به الخبراء للجمع بكفاءة بين الإدارة المركزية واللامركزية لما توفره تقنية المعلومات والاتصالات من ربح كبير للوقت.

4.2. الخطوات العملية لإحداث التغيير في الثقافة التنظيمية:

يجب إتباع مجموعة من الخطوات، لإحداث التغيير الثقافي، من أهمها (مسعودة شريقي، 2007):

- تغيير السلوكيات والقيم والاتجاهات والافتراضات التقليدية والقديمة اتجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والمنظمة والقادة والمرووسين، نقادي الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة مع التأكيد على أهمية التقييم المستمر.
- دراسة وتشخيص الثقافة السائدة قصد تحديد الجوانب الايجابية والسلبية، والعمل على تطوير ما هو ايجابي والقضاء على ما هو سلبي.
- مساهمة القيادات الإدارية بالسلوكيات الايجابية باعتبارهم القدوة داخل المنظمة، وتغيير نظرتهم إلى العاملين باعتبارهم كمورد في المنظمة وليس كتكلفة.
- العمل على تغيير المعتقدات والممارسات الخاطئة داخل الإدارة إلى مبادئ وممارسات إيجابية.
- التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المنظمات الرائدة وتنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات.
- وضع نظام فعال للاتصال داخل المنظمة لتسهيل انسياب الأفكار داخل المنظمة.

5.2. عوامل نجاح التغيير الثقافي:

تتطلب نجاح عملية التغيير الثقافي عدة عوامل منها:

- قدرة القادة والمسيرين على عملية التغيير الثقافي ومدى توفرهم على المهارات والقدرات المناسبة،
- العمل على نشر وتبني قيم سليمة وجديدة في المنظمة بين الإدارة والمرؤوسين أساسها التعاون، الثقة المتبادلة، الصراحة، مما يساعد على توجيه عملية التغيير الثقافي إلى وجهة صحيحة رغبة في تحقيق النتائج الايجابية المرجوة.
- محاولة الإدارة التقرب من المرؤوسين ومعرفة اتجاهاتهم المختلفة والعمل على استغلال الاتجاهات الايجابية وتفادي الاتجاهات السلبية.
- محاولة كسب ولاء المرؤوسين وإقناعهم بعملية التغيير ودفعهم لتقديم أفضل انجازاتهم، وهذا لا يتحقق إلا بمعرفة دوافعهم وحجائهم ورغباتهم والعمل على محاولة إشباعها.

6.2. وسائل التغيير الثقافي:

- **اللغة:** لا اعتبار اللغة أداة إيصال المعلومة، فإن إدخال التغيير في المنظمة يرافقه إدخال مصطلحات جديدة تحمل قيما ومبادئ جديدة وبالتالي يجب أن تكون مصطلحات اللغة أكثر مرونة وسهولة وقبولاً لدى جميع العاملين، لضمان فعالية التسيير.
- **التعليم والتكوين:** إن تبني فلسفة إدارية جديدة في المنظمة نتيجة إحداث عملية التغيير يتطلب تكوين للعاملين وتعليمهم مبادئ هذه الأساليب الإدارية الحديثة.
- **الاتصال:** إن عملية الاتصال الفعال تسهل عملية داخل المنظمة وذلك بإحاطة العاملين بكل المعلومات الضرورية حول عملية التغيير وبالتالي زيادة رغبتهم في تقبل التغيير بعد فهمه جيداً.
- **التوقع والرؤية:** إن التهديدات هي من أهم الأخطار التي تواجه المنظمة، لذا فإن النظرة الثاقبة للقادة وقدرتهم على توقع الأسوأ وتنبيه المرؤوسين إليه أمر مهم في ضمان تسهيل وتواصل عملية التغيير بإزالة المعوقات.
- **الانتظار المعياري:** يقصد به عملية نقل ما تنتظره المنظمة من العاملين من إنجازات على جميع المستويات، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع المعايير والممارسات الضرورية وتحديدها لتقييد العاملين بها.

- **الموضحة:** يقصد بها الأفكار والآراء في ميدان الإدارة والتسيير، إذ يجب أن تكون هذه الموضحة جريئة وفعالة بما يكفي لإحداث التغيير.
- **الأمثلة والنماذج:** وجود قذوة صالحة في المنظمة، للاقتداء بها أمر ضروري للإيمان بالتغيير من طرف المرؤوسين والعمل على إنجاحه.
- **وسائل وأدوات أخرى:** منها الأداء الجيد، الالتزام ببرامج العمل واحترام عملية التنفيذ في الوقت المحدد، العمل الجماعي، والقيم والمبادئ الأساسية في العمل الإداري.

3. إدارة الجودة الشاملة والتغيير:

1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا الزبون من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسنا مستمرا في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

ويمكن تلخيص مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ريتشارد وليامز كما يلي:

أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها. وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة وقد أثبتت مبادئها نجاحا مستمرا لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة (ختيم محمد العيد، 2009).

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا لزواوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك " إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة ". إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات

وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات. الخ، بحيث تسهم جميعا في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية (Shoti Shiba, 1997).

إن تباين مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة وفقا لزاوية النظر من قبل الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM ويمكن ملاحظة التعاريف التالية:

■ منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا"

■ أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف TQM: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين المترقبين".

■ يعرفها Shiba على أنها: فلسفة إدارية للتحسين المستمر في جودة السلع والخدمات بهدف رضا الزبائن (سليمة سلام، 2006 - 2007). يلاحظ من خلال التعريف الأول (لمنظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية) أنه تعريف يركز على كفاءة وفاعلية المشروع وذلك يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة أو المشروع.

■ وفي التعريف الثاني (الأميركي) يؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية.

■ وقد عرفها كروسبي (Crosby) وهو أحد المؤسسين لـ TQM إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج ما يلي:

- أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين .
- تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- أن المنظمة ومن خلال TQM تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار فهم حاجة المستهلك (أو الزبون).

ومما يجب الإشارة إليه أن المنظمة لا يمكن أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي إلا إذا ثبتت المنظمة القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها لتتمكن من تطبيق فلسفة ومفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

2.3. تطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة

يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي مجال الخدمات، إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين، سنقوم بإلقاء لمحة تاريخية على كل من:

1.2.3. إدوارد ديمينج W.Edward Deming : هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب الوحي لإدارة الجودة وقد ديمينج أن الموظفين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وأبتكر ما يسمى بدائرة ديمينج : خطط ، نفذ ، افحص ، تصرف وهذا كان في منتصف الخمسينات وقد أتى بالمبادئ الأربعة عشر التي بنا عليها نظريته :

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية)← التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

- إنتاج فلسفة جديدة (TQM)← يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤولية كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).

- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز .
- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير .

- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (استمرار في تحسين العمليات كافة، على نحو متواصل) ← هنالك تغير مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ليس هنالك معايير ثابتة.
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال (تواصل التدريب) ← على أداء الأعمال، على الرقابة الإحصائية للجودة ← تدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- وجود قيادة فعالة ← تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعيمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة أكثر من الكمية.
- إزالة الخوف ← تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات ← وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.
- التخلص من الشعارات والنصائح ← (التوضيح) انتقد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء). مثلاً الشعارات تعطي الموقف الفكرة العامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا تعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.
- استبعاد الحصص العددية ← تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية وبذلك يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.
- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم ← إذ يفترض ديمنج أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وألا يستخدم أسلوب التهيب إذعان الموظفين بل تشجيعهم على إنجاز أعمال على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.
- إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين ← (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد ديمنج أن الموظفين يجب أن تكون لديهم أساساً قويا عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة أي الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها ولكن لا بد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.

• إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة ← جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول. لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الإستراتيجية) لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.

2.2.3. جوزيف جوران:

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي

- تحديد من هم المستهلكين.
 - تحديد احتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوي العاملة.
- أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب.

○ فالرقابة على الجودة تتضمن:

(1) تقييم الأداء الفعلي للعمل.

(2) مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة.

(3) معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى جوران أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي. ون المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

1. المستهلك الخارجي External Consumer ويمثل العميل الذي يشتري، السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.

2. المستهلك الداخلي Internal consumer ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

3.2.3. فيليب كروسبي Philip Grosby لقد جاء بما يعرف "لا وجود للمعييات " Zero Defect " أو أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العملية الإنتاجية.

يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا الانعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:

- إن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات،
- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق،
- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

4.2.3. أتكسون (1995) اشترط سبعة عناصر لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بوحنية قوي، 2003) :

- الإستراتيجية: وتعني الرؤية الكلية التي تحكم فكر وعمل وأهداف فريق عمل في إطار المنظومة،
- الهيكلية: استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل،
- النظم: لكي تكون الأعمال بصورة صحيحة ويتم ذلك بالمرونة والابتكار،
- العاملون: وهم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتطبيق أسلوب الرقابة الذاتية بالإشراف الوظيفي والإدارة بالأهداف،
- المهارات: أي ضرورة استثمار المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد في منظومة العمل وتشجيع الابتكار والتطور فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل،
- النمط: ويعني نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة في النظام،
- القيم المشتركة: وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف.

حيث تشكل العناصر الثلاثة الأولى البنية الأساسية للجودة الشاملة أما العناصر الأربعة الأخيرة فتتعلق بفريق العمل الذي يحقق التطور في الجودة بالمرونة في العمل بتشجيع من القيادة التي تقود التغيير والابتكار (النجار، 2001).

4. تغيير الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة:

1.4. تعريف ثقافة الجودة:

يقصد بها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.

2.4. أهمية ثقافة الجودة:

تظهر الدراسات المعاصرة طبيعة العلاقة التداخلية بين ثقافة المنظمة وتحسين الأداء (عبدا لرحمن بن إبراهيم، 2007) ففي استقصاء لـ 615 مديرا في بعض منظمات الأعمال الدولية في الولايات المتحدة الأمريكية رأَت نسبة 43 منهم أن التغييرات في ثقافة المنظمة هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء. وبما أن ثقافة المنظمة تتشكل من المعتقدات والتوقعات المشتركة لمدراء وقادة المؤسسة والتي تشكل بالأساس: رسالة المنظمة، مبادئها، أدواتها واستراتيجيتها.

فقد لوحظ أن المنظمات الدولية تعمل على تصميم توقعات تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي، خصوصا المنظمات متعددة الجنسيات، وفيما يلي مجموعة من المعتقدات الأساسية لبعض الشركات الكبيرة والمنتشرة عالميا:

❖ شركة IBM: احترام الفرد، تحسين خدمة الزبون، مواصلة التميز.

❖ شركة فورد: الجودة هي الوظيفة الأولى.

يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة تغييرا هاما في الثقافة التنظيمية المرتبطة بسلوك المرؤوسين في المنظمة، كي تصبح هذه الجودة نظاما أساسيا في إدارة المنظمة وجزء من الممارسات اليومية لوظائف المنظمة.

5. التغييرات الثقافية المطلوبة بغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل إدارة المنظمة لابد من إحداث التغييرات الضرورية في الثقافة التنظيمية لضمان فعالية تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث، ويوضح الجدول التالي بعض أمثلة هذه التغييرات الثقافية المطلوبة:

التغيير من	التغيير إلى
-نقص في فهم متطلبات العميل -عدم التوافق بين نوع التخطيط المستخدم وفترة تحقيق الأهداف المرسومة -قبول بعض الانحرافات المعيارية والأخطاء في المخرجات -فردية وعشوائية اتخاذ القرارات التنظيمية -استخدام نمط إداري لا يضمن التحقيق الأكيد للأهداف	-استخدام نظام اتصال فعال لفهم متطلبات العملاء والعمل على إرضائها بأحسن وجه -وضع توازن بين الخطط المستخدمة وطبيعة الأهداف المرجوة -الاجتهاد في تقليل الأخطاء لأقصى حد وضمان سلامة المخرجات -معالجة المشاكل واتخاذ القرارات بصفة تشاركية وبانضباط -نمط إداري واضح ومفتوح بأهداف واضحة ومتناسقة

المصدر: عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثالث

للتدريب، القاهرة - مصر، 24-26 أكتوبر 1995، ص113.

إن عملية إرساء ثقافة الجودة داخل المنظمة ليست بالأمر الهين، لأن ذلك يحتاج إلى وجود قيادة إدارية محنكة تعمل على ترسيخ فكرة الجودة داخل المنظمة. وتتطلب عملية نشر وترسيخ ثقافة الجودة من قبل القيادة الإدارية جهوداً مهمة يمكن حصرها فيما يلي:

1.5. خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توافر سبعة عناصر أساسية سألها الذكر،

2.5. نشر وترويج ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

لتحقيقها لابد من الوفاء بالالتزامات التالية:

.تحسيس الفرد وإشعاره بأهميته داخل المنظمة،

.إعطاء فرصة للأفراد لتقييم أدائهم والابتعاد عن أسلوب التوبيخ،

.أن يكون القائد قدوة مثلى للأفراد داخل المنظمة، لأن فشل القائد في تطبيق أقواله يؤدي إلى فشله في نشر

ثقافة الجودة،

.إيجاد قيم مشتركة لتطوير روح التعاون بين الجميع في المنظمة،

.تغيير الرموز بما يجسد خلق التغيير الثقافي الذي يعتبر أساس تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

.التوفيق بين قيم العاملين ومعتقدات المنظمة،

- . تخفيض العوائق البيروقراطية،
- . إعطاء حرية التصرف للآخرين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم،
- . شرح قواعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتشجيعهم على العمل بها،
- . الاتصال المستمر بين العاملين داخل المنظمة وتحفيزهم وتشجيعهم لزيادة خدمة الزبائن،
- . توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل واضح،
- . تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق تحسين الجودة،
- . حث العاملين على تفادي ومنع نقل الخطأ إلى المرحلة التالية، والتركيز على تسليم الجودة من مرحلة لأخرى.

6. الخاتمة:

إن قبول التغيير يبدأ من خلال مراجعة ومساءلة كثير من الممارسات، السلوكيات والمواقف بهدف تحرير عملية التفكير، ومن أجل تحطيم الأطر الصلبة التي لم تؤدي إلا لتقييد الكفاءات وتهميشها وإضعاف القدرات، لا بد من التركيز على البدء في عملية التغيير في الإطارات بالدرجة الأولى الذين تقع المسؤولية عليهم في مواجهة التحديات المطروحة، ومن أهم هذه التحديات:

- إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر منهج شامل للتغيير، حيث إن تطبيقه يحدث تغييراً في جميع الجوانب بدءاً من المنظمة منتهية بالأفراد،
- إن إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم مداخل التغيير في المنظمة حيث إن العمل بها يؤدي إلى اتخاذ أنسب القرارات لتطوير وتحسين الأداء،
- إن الالتزام من قبل أي منظمة بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات الأفراد رغبة منها في تحقيق رضا الزبون.

2.6. التوصيات:

وبهذا الصدد يقترح البحث التوصيات التالية:

- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارساتهم لواجباتهم على اختلاف الوظائف والمسؤوليات، الأمر الذي يهيئ الأفراد لتقبل أي تغيير إيجابي في المنظمة،

- الاستفادة من الدراسات المختلفة في مجال التدريب والتوظيف وتطوير رأس المال البشري،
- تكيف أنظمة القوانين في مجال مسؤوليات الموظف وحقوقه في القطاعين العام والخاص.

قائمة المراجع:

1. Denis, H. (1990). *stratégie d'entreprise et institue environnementales, design organisationnel, culture et technologie*, ,,p112. Ed Econmica.
2. Dictionnaire de la langue française. (s.d.). *Dictionnaire de la langue française*. alger: Institute pédagogique national.
3. kankoyt, g. b. (1998). *économie d'entreprise*. paris: 4éditions dalloz.
4. M.Thevenet ET J-Lvachette, M. (1992). *culture et comportement*. paris: vuibert.
5. Nadine Farrugia. (1992). *Manager sur la vague*,. France: les presses du management.
6. Phillipe schewbig. (1991). *Les communications de l'entreprise*,. paris: mC graw-hill.
7. Shoti Shiba, e. a. (1997). *Révolution du management, par la qualité totale*,. Paris: Dunod.

1. أحمد بوشنافة و أحمد بوسهمين , أ (03-04). ماي ". (أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير . "الملتقى

الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة المسيلة .

2. العميان حمود سلمان ". (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . "عمان :دار وائل .

3. العياشي عنصر , ا (1998). تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة ، في كتاب :ثقافات المؤسسة .

المركز الوطني للبحث في الانتربولوجيا الاجتماعية و الثقافية، وهران , ص 28.

4. بن يمينة السعيد . (2005). ثقافة المؤسسة الجزائرية ، منتدى الأستاذ، دورية أكاديمية محكمة ، تعنى بالدراسات

في مجال التعليمات و العلوم الإنسانية ، المدرسة العليا للأساتذة ، قسنطينة -الجزائر ، العدد الخامس ,ص .

5. بوحنية قوي . (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة :دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات

الثقافية وكفاءة الأداء .مجلة الباحث ، العدد ، 02ص . 73

6. تشارلز وقاريت جونز . (2001). الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة، رفاعي محمد رفاعي و محمد

سيد أحمد عبد المتعال .الرياض :دار الريخ للنشر .

7. ختيم محمد العيد . (2009). الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز .مذكرة لنيل

شهادة ماجستير في الإستراتيجية، جامعة المسيلة.

8. سليمة سلام . (2006 -2007). ثقافة المؤسسة و التغيير .مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس ،

مستغانم ، الجزائر ,ص 101-102

9. عبد الله البريدي (2004). ص. (01) نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل التطور. دراسة استطلاعية. المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العانة للتعليم التقني و التدريب المهني ، الرياض، ص. 01.
10. عبد الله البريدي (2005). لماذا نشخص الثقافة التنظيمية ؟. مجلة التدريب و التقنية المؤسسة العامة للتعليم الفني، والتدريب المهني، العدد 73، الرياض ، السعودية، ص. 53.
11. عبدا لرحمن بن إبراهيم، ع. (2007). بناء وتعزيز ثقافة الجودة في المدرسة . المؤتمر الأول للجودة في التعليم، مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز الجوده ، السعودية ، ص.36.
12. علي عبدالله : (s.d.). التحولات وثقافة المؤسسة .بحوث اقتصادية ص 14-13 من الموقع :
www.sarambite.com.
13. علي عبدالله (2002). التحولات و ثقافة المؤسسة .الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة ، ص. 225.
14. كمال بروش زين الدين وقاسمي (04-03). ماي .(إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، .الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 06،.
15. ليلي بوظمين (2005). الاتصال وثقافة المؤسسة، تسيير الكفاءات ، الاتصال وقيادة المؤسسة .دفاتر المركز الوطني للبحث في الانترولوجيا لاجتماعية و الثقافية العدد ،12 ص. 27.
16. مسعودة شريفي (2007). إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر اتصالات موبيليس بشار .رسالة ماجستير علو تسيير ، جامعة بشار ، ص. 29.
17. مصطفى محمد أبو بكر (s.d.). دليل التفكير الاستراتيجي وإعادة الخطة الإستراتيجية.