

ثقافة المنظمة و مدى فعالية التغيير الثقافي في تطبيق الجودة الشاملة

ناصر بن نجيب¹، د. بولجة جمال محمد الناصر²، أ. مومن مزوري¹
كلية الآداب و اللغات و العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة بشار¹
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية بجامعة تلمسان²

الملخص:

تحتل طريقة الجودة الشاملة مركزا إستراتيجيا في إدارة أعمال المنظمات، مما يشكل دعامة متينة لتحقيق البقاء و الإستمرار. كما أن لثقافة المنظمة أهمية بارزة في توجيه سلوك أفراد المنظمة و تشكيل إطار خاص لأنماط السلوك المختلفة، و نظرا لتطور هذه الثقافة بشكل مستمر، فإن هذا يمكن من تعديلها و تغييرها الأمر الذي يساعد على تحسين أداء و فاعلية المنظمة، غير أن الصعوبة في ذلك تكمن في تغيير القيم و المعتقدات الراسخة التي يتمسك بها أفراد المنظمة بدرجة عالية، و أن عدم مرونة التغيير الثقافي سيؤدي إلى تدهور النشاط و الى نزاعات خطيرة و إختلالات وظيفية. غير أن قبول التغيير يعمل على تحرير عملية التفكير و إزالة العراقيل و القيود التي تضعف الطاقات و القدرات.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأفراد، بيئة العمل.

Résumé:

La méthode de la qualité totale occupe une place stratégique dans la gestion des entreprises, ce qui constitue une base solide pour la survie et la continuité. Egalement que la culture de l'organisation a une grande importance dans l'orientation des comportements des membres de l'organisation et faisant partie des schémas particuliers de comportement différents, et compte tenu de l'évolution de cette culture sur une base continue, cela peut être modifié et changé, ce qui contribue à améliorer la performance et l'efficacité de l'organisation, mais la difficulté qui se trouve c'est la changement dans les valeurs et les croyances profondément ancrées par des membres de l'organisation avec un haut degré, et que le changement culturelles inflexibles conduira à une détérioration de l'activité et à des conflits et de dysfonctionnements graves. Toutefois, l'acceptation du changement travaille sur la libéralisation du processus de réflexion, et de supprimer les obstacles et les contraintes qui affaiblissent les énergies et les capacités.

Les Mots Clés: la culture d'organisation, la qualité totale, changement organisationnel, les individus, environnement de travail.

تظهر الأهمية البالغة لتطوير المؤسسة باعتبارها فاعلا هاما لتحقيق التغيير الاجتماعي، و مساهما رئيسيا في التنمية الاقتصادية في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط الجديد، إذ أن نجاح المؤسسة و ضمان بقائها ليس مرهونا فقط بوفرة مواردها المالية و المادية، و إنما يعتمد أساسا على العامل الإنساني عن طريق تعبئة كل الموارد البشرية التي تتوفر عليها. لهذا فانه على المؤسسة إختيار و إعداد استراتيجيات تساهم في مرونة تغيير المواقف و السلوكيات السابقة للفاعلين الاجتماعيين بحيث تجعل مهمة التحول أمرا سهلا، ولن يتحقق هذا إلا بشعر الوعي داخل الفئات المختلفة و تحسيسها بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق أهدافها و التي تلتقي مع أهداف المؤسسة و لا تختلف معها. قد حظيت ثقافة المنظمة باهتمام الباحثين، خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز ببيئة أعمال سريعة التغيير الذي من شأنه التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها، و لكي تستطيع المنظمة أن تضمن ولاء أفرادها و جب وجود اتفاق بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد، و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات.

(1)-الثقافة التنظيمية مفهومها وتطورها التاريخي:

يرتبط مفهوم ثقافة المؤسسة بمفهوم الثقافة في المجتمعات، و تتضمن الثقافة الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد و كذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها. قد ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة أول مرة في المؤلفات المتعلقة بالإدارة في أمريكا الشمالية في سنة 1981، و استعمل مصطلح الثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، عبر المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week حيث أدرجت مجلة Fortune ر كنا خاصا يتناول موضوع الثقافة التنظيمية و يحمل عنوان Corporate Culture، الى أن قدم الباحثان (A.A Kennedy & T.E.Deal) سنة 1982 كتاب تحت عنوان (Corporate Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم(،) فيما يذكر Hostfide إن مصطلح الثقافة التنظيمية لم ينتشر استعماله إلا في حلول الثمانينات الميلادية، و يحيل Hostfide ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate Culture A.A Kennedy & T.E.Deal 1982) و كتاب البحث عن الامتياز لبترز و ووترمان (In Search Of Excellence: Peters & Waterman 1982) و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا مهما في بيئة العمل، مما يؤثر على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم و إبداعهم.

أ-تعريف الثقافة التنظيمية: يعرف Edgar Morin الثقافة التنظيمية على أنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المرنة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية". و يرى Elliot Jacques أن: " ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي، و تكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة". أما Héléne Denis يعرفها في كتابه: " استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد من المحيط" أنها: " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة، حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد، و ان هذه الطرق ترتب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة"

ب-أهمية ثقافة المؤسسة: يرى كل من Pederson & Scrensen أنه يمكن حصر أهمية الثقافة في أربع وظائف كالتالي :

أن الثقافة أداة تحليلية من طرف الباحثين، حيث تساهم في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
انها أداة للتغيير ووسيلة في عملية التطور التنظيمي.

أن الثقافة أداة إدارية لتحسين و تطوير المخرجات الاقتصادية للمؤسسة.

أنها تستخدم كأداة حس إدراكي لدى أعضاء المؤسسة عما يدور في البيئة الخارجية المضطربة.

ج-مكونات ثقافة المؤسسة: تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة العناصر المؤثرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية لطريقة تفكير وإدراك الأفراد العاملين بالمنظمة، و تتمثل هذه العناصر في :

القيم: هي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد والتي تقود لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة و يعتبرها بيتر و ووترمان أساس النجاح الدائم و المستمر و يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما :

- الشكل القولي : وهو كل ما يبرز في خطابات المؤسسة .

-الشكل غير القولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة.

المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام ، ومن بين المعتقدات تجد مساهمة المرؤوسين في صنع القرار و المشاركة في العمل الجماعي.

الأعراف و التوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة(،). أما التوقعات تتمثل في التعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التنبؤات التي يجدها الفرد أو المنظمة كل منها عن الآخر خلال فترة العمل بالمنظمة .

الرموز: يمثل الرمز معنى خاص يتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة كنوع اللباس، المكافآت وتمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها مع البيئة الخارجية.

الطابوهات: وهي ما تود المنظمة إخفاءه وهي كل المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها والتي تكون نتاج تجارب مأسوية مرت بها المنظمة ومن شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين و صورة المنظمة مما يؤثر سلبا على أداء كليهما).

الأساطير: وهي المعتقدات المشبعة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس ويعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير البعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في آن كل النشاط الإنساني .

الطقوس و الشعائر: 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 تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح عن النفس وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لذا العاملين في المنظمة.

د-أنواع الثقافات التنظيمية:يركز الكتاب على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة و النجاح الاقتصادي، وعموما يمكن تصنيف ثلاثة أنواع من الثقافات :

الثقافات القوية: إن المؤسسة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ و التطبيقات الواضحة و المحددة و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص منها:

- **الثقة:** تشير إلى الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر كأهم عوامل تحقيق إنتاجية عالية .

- **الألفة و المودة :** تنتج من خلال إقامة علاقات ودية متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم بحيث يكونون عائلة واحدة.

- **تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأييد على الإستقلالية و المبادرة و تشجيع الموظفين و تحمل المخاطر.**

- **إرساء تصميم تنظيمي يؤدي لتحفيز الموظفين على بدل جهودهم وصقل مهاراتهم بغية تعظيم العمل الإنتاجي.**

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة و أهدافها و قيمها.

الثقافات المتطورة: لقد وصف رالف كيلمن الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة و على الثقة و حب العمل و على التصورات و تذوق المخاطر، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يوحون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي. ويرى

توم بيترز أن الثقافة المتطورة هي التي تعمد على الزبون() و يفسر الثقافة من منظور المستهلكين و بالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة آخذة في الاعتبار تغير أذواق المستهلكين و احتياجاتهم لأجل تحقيق ذلك و هو ما يسمح للمؤسسة بالتطور.

2-ثقافة المنظمة و التغيير: لم يعد بإمكان الأفراد و المنظمات وضع حدود و تصورات مطلقة لأنماط التسيير بالنظر للحرنية الجدلية بين المفاصل الفرعية داخل المؤسسة و المحيط الخارجي سواء كان محليا أو عالميا مما يفرض ضرورة التلاؤم و تحقيق التغيير بالنسبة للأفراد أولا

ثم المنظمات ثانيا، لأن التحول و التغيير لا يمكن نجاحهما اذا أبدى الأفراد مقاومة شديدة. و يرى **Toffler** ضرورة أن تؤسس المنظمات بنى مرنة بإمكانها تسهيل تحقيق جودة الأداء.

حيث تشكل ثقافة المؤسسة قوة إنتاجية واقعية حقيقية، لأن فعالية المؤسسة و كفاءة أدائها لا يتعلق بالجوانب المادية والتكنولوجية و التنظيمية فحسب، و انما بطبيعة القيم و المعايير التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون فيها، لذا فان عملية تفكيك و تحليل منظومة القيم المرتبطة

بالأنماط السابقة في التسيير ليست بالعملية السهلة خاصة إذا أدركنا و جود ميل طبيعي لدى الأفراد و المنظمات لمقاومة التغيير. و عليه

فعدم امتلاك المؤسسة لإستراتيجية مرنة محددة من اجل تسيير أي تغيير قد يظهر في حياتها يجعلها عرضة لمحاولات إعادة التوازن و الاستقرار أكثر منها لمحاولات تجسيد التغيير، خاصة اذا كان هذا الأخير يمس شبكة العلاقات و المصالح و السلوكيات على أساس جملة

من القيم الجديدة مثل: المنافسة، المخاطرة، المبادرة و المشاركة...الخ. ان عمليات تغيير مثل هذه يجب ان تبنى على أساس إرادة حقيقية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق الانسجام الداخلي و مواجهة تحديات و أخطار المحيط الخارجي الذي هو في تحول مستمر.

أ-التغيير في المنظمة: لقد بينت العديد من الدراسات السوسولوجية في مجال علم الاجتماع التنظيم و في مجال الإدارة و التسيير ان فشل المؤسسات الصناعية في مجتمعنا يرجع أساسا إلى تبني المسيرين و كذا العمال لقيم ثقافية قديمة و تقليدية لا تتماشى مع العصرية و الحداثة التي تفرضها العولمة و منطق السوق. و بهذا الصدد يشير **عنصر** في احد أبحاثه إلى أن من: "أهم التناقضات التي أفرزتها عملية التصنيع تلك التي وقعت بين الشروط الضرورية لقيام قاعدة صناعية معتمدة على عقلانية صورية و نفعية من جهة، و بنى اجتماعية لا تزال تعتمد في حركتها على قيم و معايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة من جهة ثانية....".

ان نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوحيات الأعضاء و الطرق التسييرية، و على ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في النسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة و إحلالها بقيم و ثقافة و قائية تكون معدة للتلاءم مع التحولات المستمرة. تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها او تصحيحها و علاج الأخطاء الثقافية او تغييرها كليا.

اضافة الى ذلك فان الاكتشاف السريع و الذكي للأمراض التنظيمية و تدعيم المناعة التنظيمية يكون من شأنه بناء مناخ تنظيم ايجابي. ان التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية و الخارجية عن طريق تقييم مدى صحة المطلقات الثقافية التنظيمية السائدة و تقييم مدى شمول و تكامل وظائف الثقافة التنظيمية، و تقييم مدى قابليتها لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في بيئة المنظمة. إن التغيير يحتاج الى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل لخلق جيل جديد و قيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات.

ب- أهم الجوانب التي يمسه التغيير الثقافي: يمسه التغيير الثقافي الجوانب التالية :

1- إعادة النظر في طرق و ساليب العمل :عن طريق وضع تقييم إجمالي لطريقة التسيير المنتهجة داخل اطار المنظمة و تشجيع ماهو ايجابي و تصحيح ماهو سلبي.

2- بيئة العمل: عن طريق حصر جميع المتغيرات البيئية و تقييم مدى تأثيرها على مخرجات المنظمة.

3- تقوية المعلومات: ان تقوية المعلومات جعلت من الموظف العادي يستطيع القيام بما يقوم به الخبراء للجمع بكفاءة بين الإدارة المركزية و اللامركزية لما توفره تقوية المعلومات والاتصالات من ربح كبير.

ج- الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي: يجب اتباع مجموعة من الخطوات، لإحداث التغيير الثقافي، من أهمها:

- تغيير السلوكات و العادات القديمة و تفادي الخلل بين العلاقات الانسانية و الشخصية و اهداف و مصالح المنظمة مع التأييد على أهمية التقويم المستمر.

- دراسة و تشخيص الثقافة السائدة قصد تحديد الجوانب الايجابية و السلبية، العمل على تطوير ماهو ايجابي و القضاء على ماهو سلبي.

-مساهمة القيادات الادارية بالسلوكات الايجابية باعتبارهم القدوة داخل المنظمة، و تغيير نظرتهم الى العاملين باعتبارهم كمورد في المنظمة و ليس كتكلفة.

- العمل على تغيير المعتقدات و الممارسات الخاطئة داخل الادارة الى مبادئ و ممارسات ايجابية.

- التعرف على رصيد و معارف و تجارب المنظمات الرائدة و تنشيط و تفعيل الندوات و الملتقيات.

- وضع نظام فعال للاتصال داخل المنظمة لتسهيل انسياب الأفكار داخل المنظمة.

-دعوات نجاح التغيير الثقافي: تتطلب نجاح عملية التغيير الثقافي عدة عوامل منها :

- قدرة القادة و المسيرين على مساندة عملية التغيير الثقافي و مدى توفرهم على المهارات و القدرات المناسبة

- العمل على نشر و تبني قيم سليمة و جديدة في المنظمة بين الادارة و المرؤوسين مما يساعد على توجيه عملية التغيير الثقافي الى واحة صحيحة رغبة في تحقيق النتائج الايجابية المرجوة.

- محاولة الادارة التقرب من المرؤوسين ومعرفة اتجاهاتهم لاستغلال الايجابي منها و تفادي الاتجاهات السلبية.

- محاولة تسب ولاء المرؤوسين و إقناعهم بعملية التغيير و دفعهم لتقديم افضل انجازاتهم، و هذا لا يتحقق الا برغبتهم على محاولة . .

هـ- وسائل التغيير الثقافي:

- اللغة: أداة إيصال لإحداث التغيير في إدخال جديدة بما جديدة، بالتالي يجب أن تكون أكثر لمة لند جميع لضمان فعالية التسيير.

- التعليم و التكوين: إن تبني إدارية جديدة في نتيجة إحداث عملية التغيير يتطلب تكويننا لتعليمهم بهذه الأساليب الإدارية الحديثة.

- الاتصال: عملية ت عملية التغيير خ لك باحاطة بكل الضرورية عملية التغيير بالتالي يا رغبتهم في التغيير .

- التوقع و الرؤية: التهديدات هي اهم الأخطار التي ج لند ل قدرتهم على الأسوأ تنبيهه اليه م في ضمان تسهيل عملية التغيير بالة كل في طريقها.

- الانتظار المعياري: يقصد به عملية تنتظره على جميع المستويات، يتم لك الا خ المعايير الممارسات الضرورية تحديدها ليتقيد بها.

- الموضوعة: يقصد بها الأفكار الآراء في الإدارة التسيير، لند الادارية ن الإدارة إلى يومنا يجب أن هذه جريئة لة التغيير .

- الأمثلة و النماذج: في بها ضروري بالتغيير على إنجازه.

- وسائل و أدوات أخرى: منها الأداء الجيد، الالتزام ببرامج احترام عملية في الجماعي، القيم الأساسية في الإداري.

و- عوامل فشل التغيير الثقافي في المؤسسة: يفرض منهج لمة ح تغيير لة والإمكانات نحو استراتيجية غير يتحقق نظير لمجموعة منها:

- قيم ومفاهيم الأفراد التنظيمية!

- الآ بالنتائج التي في بداية انتهاج لمة

- التراجع في منهج لمة

- عمليات التغيير وتبنيها ب قمة الا

- عمليات التغيير ج اعمال،

- محاولة في عمليات التغيير محاولة الجميع يتعارض الا .

3- الجودة الشاملة والتغيير:

أ- الجودة الشاملة: يشير جابلونسكي إلى أن إدارة لمة كغيره المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار لزاوية ب أو "الآن" الشكلي في المفاهيم يكاد تما في إذا أنه يتمحور لند ت ي لند يتمثل بالمستهلك خ ع كافة الأطراف الفاعلة في .

ب-تعريف إدارة الجودة: إن مفاهيم وفكر إدارة
 تعريف عليه إلا أن التعاريف التي أظهرت
 منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: "أنها
 لك أهداف المشروع".

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرفها كما يلي: "إدارة
 مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى البشرية التي
 خ لأن إشباع حاجات المستهلكين الحاليين".
 ولتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ثمة سبعة عناصر هي:

- 1- الإستراتيجية: وتعني الرؤية الكلية التي تحكم وعمل أهداف فريق العمل في إطار .
- 2- الهيكلية: الخ تدعي الإدارية . الإستراتيجية يتضمنه لك إعادة تغيير الأنماط في

3-النظم: لكي الأعمال صحيحة ويتم لك بالابتكار.

4-العاملون: وهم أهم عنصر في لمة بتأيد أسلوب الذاتية بالاشراك الوظيفي والإدارة بالأهداف.

5-المهارات: أي ضرورة استثمار كل الحالية والكامنة لدى الأفراد في .

وشجيع الابتكار فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل.

6-الانمط: ويعني لمة لذي يقود إدارة في ..

7-القيم المشتركة: وهي القيم التي يجب أن لمة في تنظيمية يتفق عليها، معايير وقائية أي انحراف الأهداف.

ج-التغيير الثقافي و الجودة الشاملة: لمة المعاصرة طبيعة التداخلية الأداء .

615 في منظمات الأعمال الدولية في يا الأمريكية رت نسبة 43 منهم التغيرات في هي

أساسي متم ل الأداء. أن المؤسسة تشكل المشتركة

التي تشكل بالأساس: لمة مبادئها، ادواتها، استراتيجية الدولية على تصميم

تنظيمية الوظيفي، المنظمات الجنسيات، ويتطلب التطبيق لإدارة لمة تغييرا

في التنظيمية في كي هذه أساسيا في إدارة الممارسات

اليومية

تعريف ثقافة الجودة: يقصد بها مجموعة القيم لمة بالتي يتم بشكل مشترك ج على مجابهة التي تحيط بها على شؤونها الداخلية.

د-التغيرات الثقافية المطلوبة بغرض تطبيق ادارة الجودة الشاملة: لتطبيق لمة خ

التغيرات الضرورية في التنظيمية لضمان فعالية تطبيق الا الحديث، عملية خ

بالأمر لأن لك يحتاج الى إدارة محنكة على ترسيخ خ عملية نشر

ترسيخ محصرها بما يلي:

- 1 خلق ثقافة ادارة الجودة الشاملة: يتحقق لك الا خ . عناصر لذة .
- 2 نشر و ترويج ثقافة ادارة الجودة الشاملة: هذه المسؤولية على ع
 - اشعاره باهميته خ
 - مثلى للأفراد خ
 - ايجاد قيم مشتركة : الجميع في
 - تغيير يجسد خ التغيير الثقافي لذا يعتبر تطبيق لمة
 - شرح ع لمة تشجيعهم على بها،
 - المستمر خ تحفيزهم تشجيعهم يا خ باء
 - تشجيع الجماعي خ
 - على خ الى المرحلة التالية، التركيز على تسليم حلة لأخرى.
- 3-ادارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير: تطبيق لمة في يواجه
- 4- مقاومة العاملين لادارة الجودة الشاملة: هذه لمة بحقيقة
- 5- في التخطيط ع لمة لرضاهم الحالي ع ضرورة لد غار التحويل.
- 6- التعامل مع مقاومة التغيير: ا خ مفاهيم جديدة قائمة على يجب ي . ي الجميع للبرنامج
- 7- على مقاومتهم للتغيير، يتحقق الا :
 - رؤية استراتيجية لآراء جميع
 - التركيز على التدريب التعليم ل المشرفين خ
 - المسؤولية خ جماعات الأفراد
 - الجماعية تكوين العمليات خ
 - يه والاهتمام بالمكافآت الالتزام با خ
- 8- الخاتمة: ي التغيير يبدأ خ لمة كثير الممارسات، السلوكيات
 - 9- تحطيم الأطر التي لم الا لتقييد تهميشها
 - 10- على ع الا بالدرجة الأولى الذين المسؤولية عليهم في جم ح يا ح اهم هذه التحديات
 - 11- لمة التي تعتبر منهج للتغيير، ي تطبيقه يحدث تغييرا في جميع
 - 12- لمة اهم خ التغيير في ي بها يؤدي الى اتخاذ
 - 13- ي بتطبيق منهج لمة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات الأفراد منها في ي العمل.
- 14- وهذا يقترح التوصيات التالية:
 - ي ي اخلاقي يلزم الاداريين ي ممارساتهم لواجباتهم على ع
 - ي تغيير ايجابي في
 - 15- الا . ل في مجال التدريب التوظيف : البشري،
 - 16- تكيف في مجال مسؤوليات في ع ،
 - 17- الاتما : الأفراد خ المنظمات مستوياتهم مهاراتهم.

بروش زين الدين وقاسمي كمال، ادارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة بوي: 04-03: 06

عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل التطور-دراسة استطلاعية- مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني يا يا 14/12/2004-11 01.
file:// culture d'entreprise.htm

gilles bressy et christian kankoyt, Economie D'entreprise, 4 éditions dalloz.paris,1998.p513

Hélène dénis, Strategie D'entreprise Et Incertitude Environnementales, Design Organisationnel, Culture Et Technologie, ed economica,1990, p112.

A.A Kennedy & T.E.Deal , Corporate Culture in enterprise, 1982.

احمد بوشنافة و احمد بوسهين، أهمية البعد الثقافي و اثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، ص 06.

m. thevenet,J-L-vachette,Culture Et Comportements,vuibert,paris,1992,p:217

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003. 312.

احمد بوشنافة و احمد بوسهين، مرجع سابق 06.
محمود سلمان العميان، ص 313.

philipe schewbig, Les Communications De L'entreprise,mc graw – hill,paris 1991.P44

Dictionnaire de la langue français: institute pédagogique national,alger p52.

john p.kotter,et james l.heskett,Op.Cit,p 23

loc.it.

علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة حول الملتقى الوطني الأول حول اقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، ايام 20-21 2002 225.

تشارلز وقاريت جونز، الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة، رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، الماكة العربية السعودية، 2001 659-658.

مصطفى محمد ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعادة الخطة الاستراتيجية 145.

Tom peters ET r.waterman, Op.Cit, p: 121.

NADINE Farrugia,Manager Sur La Vague. Les Presses Du Management France,1992,p18.

ليلي بوطمين الاتصال و ثقافة المؤسسة، تسيير الكفاءات- الاتصال و القيادة في المؤسسة، دفاتر المركز الوطني للبحث في الاتربولوجيا الاجتماعية و الثقافية العدد 12 2005 -CRASC 27.

العياشي عنصر، تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة، في كتاب: ثقافات المؤسسة، المركز الوطني للبحث في الاتربولوجيا الاجتماعية و الثقافية، وهران crasc 1998 28.

بن يمينة السعيد، ثقافة المؤسسة الجزائرية، منتدى الأستاذ، دورية اكااديمية محكمة، تعنى بالدراسات في مجال التعليمات و العلوم الانسانية، المرسة العليا للأسانذة، قسنطينة- 86 2005.

عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟، مجلة التدريب و التقية، المؤسسة العامة للتعليم الفني، و التدريب المهني، العدد 73 2005، الرياض، السعودية، ص 53.

- بن يمينة السعيد، مرجع سبق ذكره 89.
ختيم محمد العيد، ادارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الاستراتيجية ، جامعة المسيلة، 2009 71.
علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، بحوث اقتصادية، ص 13-14. : www.sarambite.com
مسعودة شرفي، ادارة التغيير من خلال مدخل ادارة الجودة الشاملة مع الاشارة الى الفرع الولائي للجزائر اتصالات موبيليس بشار. رسالة ماجستير علوم لتسيير، جامعة بشار 2007 29،
ختيم محمد العيد، مرجع سابق 72.
سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الادارية و العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام- : 2006-2007 101-102.
بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث 2003 73
عبد الرحمن بن ابراهيم المديرس، بناء و تعزيز ثقافة الجودة في المدرسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الأول للجودة في التعليم، مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للجودة، السعودية، 15-01-2007 36.
عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثالث للتدريب، -مصر، 24-26 1995 113 .
شرفي مسعودة، مرجع سبق ذكره 105.