

أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

-دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة-

The impact of organizational culture on the application of total quality management programs - An applied study of the biometric serviv of Saida municipalit-



ط.د/ علام بوبكر^{*1}

¹ جامعة أحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)

a.boubakar@univ-boumerdes.dz

أ.د/ بن صغير عبد العظيم²

² جامعة أحمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)

a.benseghier@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2021/06/04

تاريخ القبول للنشر: 2021/05/17

تاريخ الاستلام: 2021/05/10

ملخص:

تسعى المؤسسات لزيادة كفاءتها وجودة خدماتها كي تحقق حاجات المجتمع، والتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية والتوجه نحو نظم حديثة، وكذا امتلاك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل، بحيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسات، من خلال تحسين جودة الخدمات، وكذا تخفيض التكاليف.

يتناول هذا المقال المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، ودراسة أثر الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين أداء المصلحة البيومترية لبلدية سعيدة في تقديم خدماتها، لذا جاء هذا المقال ليتطرق إلى علاقة الثقافة التنظيمية وأهميتها في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة، المصلحة البيومترية.

Abstract:

Organizations seek to increase their efficiency and quality of services in order to achieve the needs of society, and have the flexibility and dynamism of change, so that comprehensive quality management is one of the modern entrances to achieve the goals of institutions, by improving the quality of services. and the application of this remains dependent on factors supporting them, and the most important of these factors should create a organizational culture for the institution towards adopting the values of comprehensive quality, this article deals with concepts related to organizational culture and overall quality management, by improving the performance of the biometric interest of a happy municipality in providing its services

so this article came to address the relationship of culture Regulatory and its importance in applying the concept of comprehensive quality management

key words: organizational culture, total quality management, management, biometric service.

1. مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي ساهم تطبيقها في تحسين أداء المؤسسات من خلال النتائج الإيجابية التي حققها هذا الأسلوب من حيث انخفاض التكاليف وارتفاع المردودية، مما أكسب المؤسسات التي تبنت هذا النظام كفاءة عالية، إلا أنه يبقى نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية يتطلب توفير المناخ المناسب لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة ضمن استراتيجياتها والعمل على نشر هذه القناعة التي لن تأتي إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وقيادة تعمل على تطبيق هذا المفهوم.

فتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يعالج الكثير من المشكلات ذات الطابع الإداري وقد يتوقف ذلك على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية بالمؤسسات من جميع الجوانب لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا الأسلوب بحيث تمثل الثقافة التنظيمية متطلبا أساسيا لنجاح وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتساهم في تقييم أداء الخدمات التي تقدمها المؤسسات وتسهل عملية التغيير، وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أ- إشكالية الدراسة:

تقوم الدراسة بالأساس على تحديد مساهمة العامل الثقافي للمؤسسة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتتلخص الإشكالية فيما يلي:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

ب- الفرضيات:

- تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات.
- الثقافة التنظيمية السائدة بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ت- أهداف الدراسة:

- التعرف على القيم التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تهدف الدراسة التطرق إلى العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وأثرها في تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي واعي للتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي لتسيير المؤسسات العمومية.

ث- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تجميع مختلف المعلومات التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تحديد مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية أداء إدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على المبادئ التي تساهم في رفع مستوى الثقافة التنظيمية بين الموظفين وخلق روح الإبداع وتحقيق جودة العمل الذي ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.

ج- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لدراسة الموضوعات الإنسانية، من حيث الوصف والتحليل للتوصل إلى النتائج المرتبطة بها، بينما استخدمنا المنهج الإحصائي فيما يخص الجانب التطبيقي.

ح- هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث أقسام، الجزء الأول تمت دراسة الجانب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، أما الجزء الثاني تطرق إلى الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، و الجزء الأخير تطرق إلى الجانب التطبيقي.

2. الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

لقد حضي مفهوم الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة باهتمام الكثير من العلماء الإدارة، بحيث سنتطرق إلى المفهومين نت خلال هذا الجزء من البحث.

1.2 الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية لتفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها، فهي تمثل السلوك الإنساني وقيمه ومعتقداته واتجاهاته وميوله.

1.1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

تشير الدراسات إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يستعمل في مجال الإدارة حتى سنة 1970 غير أن القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية وضعت في ثمانينات القرن الماضي من طرف " Allan Kennedy" و "Terrence deal"، كان ذلك من خلال إصدار كتاب تحت عنوان: "corporation culture" (صبرينة، 2018، صفحة 14)، بحيث عرفها (E.H. Schein): بأنها "مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تُلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر" (بلكبير، 2013، صفحة 258). بينما يرى "Goodman": أن الثقافة التنظيمية هي قلب المؤسسة التي تشكل طرق تصرفها وحداتها، وأنها مجموعة من المعارف والمعتقدات للعاملين حول الكيفية التي ينبغي أن تعمل، وتعليم العاملين الجدد، ووسيلة، وكيف يفكرون ويتصرفون مع العملاء والنوعية، والعمل الجماعي، الابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. (مشنان، 2015-2016، صفحة 67)

أما كوسن (Kossen) قد أشار على أنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية والداخلية لتلك المنظمة (سلمان، 2002، صفحة 311) ومهما تنوعت التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية فإنها تشترك في عنصر القيم، الذي يمثل القاسم المشترك بينها فهي تشير إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار السارية في المنظمة.

2.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك اتفاق عام بين الباحثين حول خصائص الثقافة التنظيمية التي تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتتمثل فيما يلي: (باشا، 2015، صفحة 04)

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتهيين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات.

- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم العمل على أساس الفريق لا الأفراد.

3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية حسب Schein في الأدوار التي تؤديها لإحداث التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي حسب ما يلي: (صبرينة، 2018، صفحة 15)

- دور الثقافة التنظيمية في إحداث التكامل الداخلي: بحيث تركز على إيجاد لغة مشتركة، تعريف حدود المجموعة وهويتها من خلال تحديد معايير عضوية للأفراد، العمل على تطوير مبادئ الصداقة، وتعمل كذلك على اندماج داخلي يضمن الإجماع حول الأهداف.

- دور الثقافة التنظيمية في إحداث التأقلم الخارجي: تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد هوية المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تمييزها عن باقي المؤسسات، فهي وسيلة للتقارب بين الأفراد في نفس الاتجاه، كما تساهم في تحديد دور المؤسسة في بيئتها.

4.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون عناصر الثقافة التنظيمية مما يلي: (حسين، جوان 2017، صفحة 163)

- الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء.

- القيم السائدة: تظهر هذه القيم من خلال المعتقدات التي تميز المجموعة مثل الجودة وخدمة العملاء.

- المعايير والأعراف السلوكية: هي عبارة عن نماذج وسلوكيات يتقيد بها أفراد المنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة. (زهرة، 2016، صفحة 187)

- القواعد: هي تعليمات محددة بشأن العمل، بحيث تمثل التصرفات والتعليمات التي يجب التقيد بها، ولا بد من احترام اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية.

- الفلسفة: تتجلى في الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية (حسين، جوان 2017، صفحة 163)

- المناخ: ويضم المباني وتنظيمها والتصميمات الخاصة بأماكن العمل والاستقبال، والاجتماع من جهة، إلى جانب نماذج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة من جهة أخرى. (زهرة، 2016، صفحة 189)

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1.2.2 مفهوم الجودة:

يعد مفهوم "الجودة" من بين المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري ، فهي يتبنى مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة العمل بها والارتكاز عليها في كل الجوانب الإدارية والتسييرية، للوصول إلى مستوى راقى في الأداء، وبهذا تصبح المؤسسة مطالبة بتبني أسلوب الجودة من أجل الوصول إلى هدفها ولتحقيق ميزة تنافسية فعالة. (التركاوي، 2016، صفحة 69) بحيث تعد تعريفات الخاصة بمفهوم الجودة نذكر بعضها على سبيل المثال، يعرف Feigenbaum : "الجودة على أنها المطابقة للمعايير والمواصفات والمتطلبات" (Adrian Wilkinson, 1998, p. 8) أما كروسي Crosby يعرف الجودة أنها: "المطابقة للمتطلبات". (Noronha, 2002, p. 14) أما ديمنغ يعطي تعريف مختصر بقوله أن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا. (الفتاح، 2012، صفحة 14)

2.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يشير جابلونسكي (Jablonski) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا لزاوية النظر من طرف هذا الباحث أو ذلك، ويضيف جابلونسكي أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة ويتمثل في تحقيق رغبات المستهلك. (مسلم، 2015، صفحة 27) بينما يعرف فيغنوبوم Feigenbaum إدارة الجودة الشاملة على أنها: " هيكل متفق عليه للأداء التشغيلي في عموم المنظمة والمستند إلى التوثيق المتكامل والفاعل في أساليبه الفنية والإدارية لتوجيه الإجراءات المنسقة للقوى العاملة والماكنات والموارد والمعلومات بأفضل الطرائق لضمان تحقيق رضا الزبائن وبكلفة مناسبة" (محمد داود، 1971، صفحة 18)

قدم روبرت بنهرد Robert benhard تعريف لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت". (محمد عوض، 2009، صفحة 31)

3.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتأثر المنظمات بكل أنواعها في عالمنا المعاصر بالتغيرات والتطورات الحديثة التي ألقى بظلالها على كافة مجالات الحياة، بحيث تواجه تحديات كبيرة تتمثل في تعدد الأهداف في ظل تزايد حاجات المجتمع وتنوعها، والتصدي لمثل هكذا مشكلات، كان لابد لهذه المنظمات أن تحدث تغييرات في فلسفتها الإدارية لضمان البقاء والاستمرار، فالإدارة تعتبر الحجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه فهي تهدف إلى استثمار الموارد المادية والمالية والبشرية الممكن الحصول عليها، ولأجل تحقيق ذلك تظهر إدارة الجودة الشاملة كبديل فعال وكمدخل من مداخل تحسين الأداء، والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي،

بحيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للأنشطة المختلفة في المنظمات، (التركاوي، 2016، الصفحات 87-88) وتعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة ويتحقق هذا التحسين في مختلف النشاطات والعمليات الداخلية، أي ترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة، (قاسم، 2006، صفحة 32) وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة أساسا فيما يلي: (محمد عوض، 2009، صفحة 38)

- تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المنظمة اتجاه مفهوم الجودة.

4.2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- التزام الإدارة العليا: يتوقف نجاح المؤسسات الخدمانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على دعم الإدارة العليا والتزامها واقتناعها بهذه الفلسفة في جميع مجالات وفروع المنظمة، ويتطلب ذلك صفات قيادية ومهارات ذات تأثير على العاملين لتحقيق هدف المنظمة بصورة طوعية، كما يتمثل إلتزام الإدارة العليا بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعزيز ثقافة الجودة واتباع استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها. (حامد، 2015، صفحة 66)

- مشاركة الموظفون: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، بحيث يساهم ذلك في زيادة الولاء للمؤسسة، ويعتبر كذلك أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول لها، من أجل ذلك يؤكد منظري إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية، فهذا الأسلوب يؤدي إلى العمل الجماعي بين الأفراد في مختلف الأقسام والدوائر (ديمينغ، 2009، الصفحات 80-81) فمنهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، فذلك يعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج، فأشراك جميع الأطراف يساعد في وضع خطة أفضل، وتحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة الأفراد المعنيين بذلك، وهؤلاء الأفراد يجب أن يكونوا قريبين من مشاكل العمل اليومي. (يوسف، 2015، الصفحات 198-199)

- التركيز على المستهلك: فإن العمل على تنمية قدرات ومهارات الموظفين هو مرهون بتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، إضافة إلى توفير البيئة المحفزة للعمل الجماعي والفردى هذا بالنسبة للمستهلك الداخلي، أما

المستهلك الخارجي تسعى المؤسسة بكل طاقتها إلى التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة ويكون ذلك على أساس مختلف الدراسات التي تقوم بها المؤسسة في هذا الشأن، وتأسيساً على ذلك فإن القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للمستهلك الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما يساعد ذلك الإدارة العليا في صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات المستهلك من مختلف الخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد. (يوسف، 2015، صفحة 200)

- التحسين المستمر للعمليات: يعتبر هذا العنصر جزءاً من العملية اليومية للموظفين وجميع الوحدات الإدارية على مستوى المنظمة في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال قدرة المنظمة على التكيف وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا المستفيد (المستهلك) والتحسين المستمر هو عملية شاملة تتضمن جميع عمليات المنظمة سواء كانت تتعلق بالمدخلات والعمليات والمخرجات، (عيشي، 2017، الصفحات 147-148) ومما يجب ذكره حتى يتحقق هذا العنصر هو الاهتمام بتوفير الحوافز من طرف المسؤولين ويتطلب ذلك وجود نظام متكامل للحوافز لتقدير جهود الموظفين مع الإعلان الصريح والمستمر من جانب الإدارة، بذلك تكون الإدارة مساندة للخطوات اليومية، (قاسم، 2006، الصفحات 203-204) ويعد هذا المبدأ جوهر إدارة الجودة الشاملة هذا ما يراه Goetsch في أن الهدف من التحسين المستمر هو إدخال التحسينات اللازمة على أساس البيانات الحقيقية والمتجددة التي تخص التغييرات التي تطرأ على حاجات المستهلكين، (التركاوي، 2016، صفحة 102) من خلال ذلك يتضح أن التحسين المستمر ذو علاقة بجميع فروع والعمليات الإدارية.

3. الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات

تعد معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسات العمومية أحد المطالب الأساسية الذي من خلاله يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للوقوف على توفر مقومات الثقافة التنظيمية السائدة قبل تبني مشروع إدارة الجودة الشاملة، ويتحقق ذلك من خلال معرفة النواحي الإيجابية لتطويرها من جهة، ومن جهة أخرى تحديد الجوانب السلبية من أجل تجاوزها ومعالجتها، (مشنان، 2015-2016، صفحة 140) وعليه تؤدي ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تبني إدارة الجودة الشاملة كبرنامج قابل للتطبيق من خلال ما يلي: (بوعريوة، 2016-2017، الصفحات 146-147)

- التحدي الأول بالنسبة للمؤسسة هو خلق ثقافة تنظيمية تستوعب برامج إدارة الجودة الشاملة.
- نشر الوعي بأهمية الجودة لدى الموظفين ودفعهم لتحسين الخدمة، ويتطلب ذلك تغيير ثقافة العمل بالمنظمة وتبدأ هذه العملية من المستويات العليا والالتزام التام بذلك.

- التأكد من قدرة الموظف على الاندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة، وهذا يتطلب فتح حوار مع الموظفين والتشاور معهم في أمور العمل ومشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ برامج إدارة الجودة، الأمر الذي يسهل تنفيذ هذا النظام والتغيير.

تحتوي الثقافة التنظيمية على قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون القاعدة الصلبة التي تدعم انطلاق نموذج إدارة الجودة الشاملة خاصة في القطاع العام، حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية معيار الحكم مدى قبول بيئة التنظيم لتبني النموذج الجديد، فنجاح المؤسسة في هذا النموذج يتوقف على مدى جاهزيتها لتقبل التغيير في طرق التسيير ومدى استيعاب الموظفين لذلك، ومن أهم معايير النجاح تتمثل في وجود ثقافة تنظيمية تنسجم مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة. (بختة، 2018، صفحة 06)

تعتبر الثقافة التنظيمية أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن كل المستويات لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة، في هذا الشأن يركز الخبراء على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة التي تساهم في تطبيق خطط وبرامج التحول والتطوير، حتى يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واقتناع أفراد المنظمة كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت مع ثقافة الجودة في المنظمة وأهدافها العليا، فالفرد يحقق هدفه من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها. (ديمينغ، 2009، صفحة 108).

في إطار تبني ثقافة تنظيمية التي تساعد على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة يجب التخلص من القيم القديمة التي تنظر للمنظمة على أنها وسيلة تقليدية، وتعويضها بقيم جديدة تعزز التعاون واحترام الوقت كمورد أساسي من موارد العمل الإداري، والاهتمام بنظم الاتصال داخل المنظمة وتطويرها في كل المستويات والاتجاهات ما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم، (عويسات، 2005، صفحة 167) وتتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح من أبرزها: (أشرف، 2008، الصفحات 182-183)

- الوضوح: وضوح التعهد بالجودة من قبل جميع العاملين بالمنظمة، ووضوح ومسؤوليات كل فرد ضمن برنامجها.

- المشاركة: بحيث يتم إشراك جميع أفراد المنظمة وفي كل المستويات من القمة إلى القاعدة لتحسين العمليات وحل المشاكل.

– سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة: من أهم قيم الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة والتي تركز على حاجات المستهلك، وذلك تمثل الجودة سلسلة من للاستجابات لحاجات اجتماعية.

– التعاون بدلا من التنافس: ضمن إطار الثقافة التنظيمية التقليدية كانت مبنية على أساس التنافس، أما من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاعتماد على التعاون بحيث يمكن للجميع أن يفوز، ويعتبر التعاون من العناصر الحوية لنجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

4. أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة-

سنحاول تقديم المنهجية المتبعة والإجراءات المتخذة في سبيل إنجاز الدراسة لتحقيق الأهداف المتوخاة منها.

1.4 منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المصلحة البيومترية لبلدية سعيدة، بحيث تم توزيع 30 استمارة واسترجعت 26 استمارة صالحة للتحليل.

أداة الدراسة: تم بناء الاستبيان لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية، وتمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة.

في حين احتوى الاستبيان على 17 فقرة موزعة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور الثقافة التنظيمية يضم 9 فقرات، ومحور إدارة الجودة الشاملة يتكون من 8 فقرات.

الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، تجدر الإشارة أنه تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) كأداة للدراسة والتحليل بحيث تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، أما تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

2.4 تحليل بيانات ونتائج الاستبيان:

جدول رقم 1: يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مستوى الثقافة التنظيمية	9	0.864
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	8	0.800
جميع الفقرات	17	0.915

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS25

يتضح من خلال الجدول أن معامل ثبات العام لمحوري الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.915) لإجمالي فقرات الاستبيان السبعة عشر، فيما تراوح ثبات المحورين بين (0.800) كحد أدنى وبين (0.864) كحد أقصى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

1.2.4 حدود الدراسة

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بالمصلحة البيومترية ببلدية سعيدة التي تختص بإصدار جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية البيومترية إضافة إلى البطاقة الرمادية الإلكترونية و رخصة السياقة البيومترية تم افتتاح هذه المصلحة في شهر أوت 2016، تتكون المصلحة من عدة مكاتب، في كل مكتب تتم معالجة الملفات في إحدى مراحلها سواء كان ملف جواز السفر أو بطاقة التعريف البيومترين بطريقة آلية، وتتم المعالجة بتطبيقات تم تطويرها من طرف مهندسين جزائريين .

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الأفراد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة في مختلف المستويات الإدارية من إطارات وعون تحكم وتنفيذ.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال شهر من منتصف جويلية إلى منتصف شهر أوت سنة 2020 بحيث تم إجراء عدة زيارات من أجل جمع المعلومات الضرورية وتوزيع الاستمارات على الموظفين.

2.2.4 تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

تم تحليل إجابات 26 موظف بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: يتبين من خلال البيانات أن 61.5% من العينة هم ذكور، و 38.5% إناث.
- بالنسبة لمتغير السن: 30.8% من أفراد العينة لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة، و 34.6% أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة، أما 30.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة و 3.8% تتجاوز أعمارهم 51 سنة، يدل هذا أن عنصر الشباب هو الغالب في المصلحة على غرار معظم مؤسسات الجزائرية.
- أما متغير المستوى التعليمي: 38.5% من الموظفين على مستوى المصلحة ذو مستوى جامعي، ونجد ما نسبته 61.5% قد تحصلوا على مستوى ثانوي وذو تأهيل بشهادات التكوين المهني وهذا يدل على أن أغلب الوظائف الموجودة على مستوى المصلحة ذو تأهيل تقني يتوافق مع الأجهزة الإلكترونية الموجودة على مستوى المصلحة.
- ومتغير الخبرة يظهر أن ما نسبته 46.2% من الموظفين لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، و 46.2% لهم خبرة بين 5 سنوات إلى 10 سنوات من الأفراد العينة، في حين أن 7.7% من أفراد العينة لهم خبرة لا تتجاوز 5 سنوات.

يدل ذلك على أن أغلب الموظفين لهم خبرة ميدانية حول كيفية التعامل مع مختلف الأجهزة الإلكترونية.

3.2.4 تحليل فقرات المحور الأول:

يمثل هذا المحور المتغير الأول تحليل مستوى الثقافة التنظيمية ويشمل 9 فقرات مبينة حسب الجدول التالي:

الجدول 2: يبين محتوى المحور الأول

الرقم	الفقرة
1.	تقوم الثقافة التنظيمية بالمصلحة البيومترية على قيم كالولاء والثقة والتعاون والالتزام بين الموظفين.
2.	يعتقد مستخدمو المصلحة البيومترية أن نجاح برامج جودة الخدمة مرتبط أساساً بنشر القيم والمعتقدات الداعمة لتطبيقها.
3.	تعزز إدارة المصلحة مبدأ الرقابة الذاتية لمختلف أنشطة مستخدميها
4.	يسود وعي كبير لمستخدمي المصلحة بالدور الكبير الذي تلعبه الجودة بالمصلحة.
5.	تنسجم وتتلاءم ثقافة مستخدمي المصلحة اتجاه جودة الخدمات المقدمة.
6.	تسعى إدارة المصلحة البيومترية جاهدة إلى معالجة مشاكل البيئة الداخلية ومواكبة التغييرات الخارجية قصد النهوض بجودة الخدمات.
7.	يسود تنسيق وتكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية بالمصلحة البيومترية.
8.	تؤثر الثقافة التنظيمية على الطرق التي يعمل بها الموظفين.
9.	تتوفر المصلحة على وظائف وأقسام تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث.

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول 3: جدول يمثل البيانات الخاصة بالمحور الأول

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة	
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق		
				إطلاقاً	ق	د	ق		
				%	%	%	%	%	
1	موافق	0.895	4.19	3.8	0	7.7	50	38.5	01
6	موافق	0.778	3.73	3.8	3.8	11.5	76.9	3.8	02
5	موافق	1.032	3.77	3.8	7.7	19.2	46.2	23.1	03
2	موافق	0.864	4.12	3.8	0	7.7	57.7	30.8	04
7	موافق	0.989	3.46	3.8	11.5	30.8	42.3	11.5	05
3	موافق	1.113	4.04	3.8	7.7	11.5	42.3	11.5	06
1	موافق	0.801	4.19	0	3.8	11.5	46.2	38.5	07
4	موافق	0.871	3.96	3.8	3.8	3.8	69.2	19.2	08
4	موافق	1.076	3.96	3.8	11.5	0	53.8	30.8	09

المصدر: تفرغ التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابية تراوحت ما بين 3.46 و 4.19 مما يدل على أن عينة الدراسة توافق على أن مستوى الثقافة التنظيمية مقبول ويساعد على العمل وبناء الثقة المتبادلة بين مختلف أفراد المصلحة والتعاون فيما بينهم لتقديم الخدمات لصالح المواطنين، بحيث جاءت العبارة رقم: 01 ورقم 07 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,19، والعبارة رقم: 04 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 4.12 وانحراف معياري ب 0.86 يدل هذا الأمر بأن إجابات العينة كانت متجانسة مما يعطي الانطباع بأن موظفي المصلحة على دراية بأهمية تقديم خدمات ذات جودة وهذا راجع إلى الوسائل التقنية المتطورة التي تستخدم في العمليات اليومية التي يقوم بها الموظفون، وتأتي العبارة رقم 06 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي تمثل في 4.04 وانحراف معياري 1.113 هذا يدل على سعي إدارة المصلحة البيومترية لمعالجة مشاكل البيئة الداخلية حتى تستطيع التحكم في جودة خدماتها لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، أما العبارتين رقم 08 و 09 جاءتا في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في هذا المحور بمتوسط حسابي 3,96 بحيث يظهر بأن الثقافة التنظيمية لها أثر كبير في طرق أداء العمل التي تساعد على تنفيذ المهام في ظروف تسمح بإتقان العمل، أما المرتبة الخامسة ترجع للعبارة رقم: 03 بمتوسط حسابي قدر ب 3.77 وانحراف معياري ب 1.032 بأن مبدأ تعزيز الرقابة الذاتية لمختلف

الأنشطة التي يقوم بها الموظفين في إطار أداء أعمالهم اليومية موجود، وهذا ما يحفزهم على أداء أعمالهم دون ضغط من الرئيس المباشر والذي يعود عليهم بالراحة النفسية، أما العبارة رقم: 02 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي تمثل في 3.73 وانحراف معياري قدر بـ 0.778 بحيث يوافق المستجوبون على أن نجاح برامج الجودة مرتبط أساسا بالقيم والمعتقدات التي تدعم نجاح برامج الجودة والمتمثلة في وجود ثقافة تنظيمية تساعد على تبني هذه البرامج ومختلف التغييرات في التفكير والسلوك للوصول إلى الهدف المنشود، أما العبارة الأخيرة تمثلت في انسجام ثقافة مستخدمي المصلحة باتجاه جودة الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري بـ 0.989 هذا يدل على قابلية الموظفين لتقديم خدمات ذات جودة ومحاولة التغلب على الإجراءات الإدارية الكثيرة. على العموم تدل إجابات محور مستوى الثقافة التنظيمية أن الموظفون لديهم ثقافة تنظيمية تمكنهم من أداء الأعمال إذا ما توفرت ظروف تساعد على ذلك.

4.2.4 تحليل فقرات المحور الثاني:

يمثل هذا المحور المتغير الثاني تحليل إدارة الجودة الشاملة ويشمل 8 فقرات مبينة حسب الجدول التالي:

جدول 4: يبين المحور الثاني الذي يمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة
1.	تقوم إدارة الجودة الشاملة على صيانة وتحسين المستمر للعمليات لمنع وجود أي عيب على مستوى وظائف المصلحة.
2.	تستخدم إدارة المصلحة الأساليب الكمية لتنظيم المستمر في العمليات التي تقوم بها المصلحة لتحسين جودة خدماتها.
3.	تقوم برامج إدارة الجودة على ترسيخ ثقافة تنظيمية التي تساهم في إحداث تغييرات إيجابية بالمصلحة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم.
4.	تقوم إدارة المصلحة البيومترية بتحديد مجالات التحسين قصد تحقيق الأهداف المسطرة.
5.	تتوفر المصلحة على فرق عمل الجودة التي تعمل على تحسين جودة الخدمات
6.	تعقد فرق العمل اجتماعات دورية أو تطوعية لمعالجة مشكلات العمل.
7.	يتحلى فريق العمل بروح المسؤولية والثقة المتبادلة والتعاون بين أعضائه.
8.	تعمل إدارة المصلحة على تطوير وترسيخ ثقافة تنظيمية تساعد على تبني برامج إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث.

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول 5: يمثل بيانات المحور الثاني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				رقم الفقرة	
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق		
				إطلاقاً	إطلاقاً	إطلاقاً	إطلاقاً		
3	موافق	0.967	4.15	3.8	0	15.4	38.5	42.3	01
5	موفق	0.778	3.73	3.8	0	23.1	65.4	7.7	02
5	موافق	1.041	3.73	3.8	7.7	23.1	42.3	23.1	03
2	موافق	0.815	4.23	0	3.8	11.5	42.3	42.3	04
4	موافق	0.816	4.12	0	3.8	15.4	46.2	34.6	05
5	موافق	0.874	3.73	3.8	0	30.8	50	15.4	06
1	موافق تماماً	0.485	4.35	0	0	0	65.4	34.6	07
4	موافق	0.993	3.88	3,8	7.7	7.7	57.7	23.1	08

المصدر: تفرغ التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام SPSS

يتضح من خلال الجدول أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصلحة محل الدراسة بحاجة إلى تحسين مستمر، قد يعود ذلك إلى عدم تبني الآليات الحديثة في مستويات الإدارة والجودة التي تضمن الفعالية، جاءت العبارة رقم: 07 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.485 الأمر الذي يؤكد بأن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأهم عناصر إدارة الجودة المتمثلة في العمل بروح الفريق والتعاون بدل المنافسة والثقة المتبادلة بين الأعضاء، بينما تأتي العبارة رقم: 04 في الدرجة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري تمثل في 0.815 وهذا يدل على أن المستجوبين يميلون إلى أن إدارة المصلحة تقوم بتحديد مجالات التحسين لتحقيق الأهداف، بينما العبارة رقم: 01 جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.967 الأمر الذي يفسر أن التحسين المستمر للعمليات هو جزء من العمل اليومي من خلال الاهتمام بطالبي خدمات المصلحة فور وصولهم إليها، أما المرتبة الرابعة تعود للعبارة رقم: 08 وانحراف معياري 0.993 بحيث يعتقد المستجوبون أن إدارة المصلحة تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تساعد على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يرجع ذلك إلى خصوصية العمل في هذه المصلحة والتي تحتوي على أجهزة إلكترونية متطورة جدا والعمل بها

يتطلب كفاءات علمية يمكنها التحكم في الأجهزة الإلكترونية والتعامل مع مختلف التطبيقات وتحديثاتها بشكل مستمر، بينما العبارات رقم: 02، 03، 06، تأتي في المرتبة الخامسة من حيث أهميتها في هذا المحور بمتوسط حسابي قدر بـ 3.73 بحيث توافق عينة الدراسة على أن إدارة المصلحة تستخدم الأساليب الكمية لقياس أداء العمل مقارنة بالأهداف الموضوعية.

مما سبق يمكن القول أن برنامج إدارة الجودة الشاملة ليزال في بدايته وتعاني من مشكلات عديدة والتي تؤثر حتما على جودة الخدمات، فالثقافة التنظيمية التي تحتوي القيم الإيجابية نحو التغيير هي الأكثر ملاءمة لقبول آليات إدارة الجودة الشاملة التي تستدعي الحرص على ضمان جودة الخدمات التي يجب أن تكيف مع واقع المؤسسات لتتجاوب مع التطور الاجتماعي والاقتصادي.

5. خاتمة:

إن مدى نجاح التغيير الفعال في المؤسسات مرهون بمدى تطبيق مناهج علمية حديثة في الإدارة. من بين هذه المناهج المطبقة " منهج إدارة الجودة الشاملة" كنموذج حديث لتطوير أداء المؤسسات، الذي يرتكز أساسا على بعض المقومات الأساسية مثل التزام الإدارة العليا بتبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل بروح الفريق، التدريب والتعليم المستمر لكل الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتركيز على رضی المستفيد من الخدمات، انطلاقا من هذا أصبح من الضروري على المؤسسات العمومية الجزائرية استحداث بيئة عمل جديدة تركز على مقومات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى تواكب التطورات الحاصلة في هذا الميدان، كما أن تطبيق هذا النموذج في الإدارات العمومية الجزائرية يؤدي إلى إصلاحات إدارية ذات جودة،

تم التطرق إلى أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتعد هذه الأخيرة ضرورة ملحة للممارسات الإدارية الحديثة التي يتم تطبيقها في مختلف المؤسسات خاصة العمومية منها، فإن تطبيقها يمثل أسلوبا شاملا للتطوير التنظيمي، بحيث يعمل على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تعطي إطارا للثقافة التنظيمية الفعالة، ويتوقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية من جميع الجوانب لتتوافق مع متطلبات نجاحها، بحيث استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة تطبيقية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الثقافة التنظيمية بالمصلحة محل الدراسة قابل للتحسن.
- ضعف تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة
- وجود قيم مشتركة تحكم طرق وسلوك العمل بالمصلحة.
- غياب استراتيجية واضحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- المراجع

المؤلفات باللغة العربية:

- داود محمد الربيعي، مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي (1971)، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، بيروت، دار الكتاب العلمية.
 - ديمنغ وروبيرت هاغسترم، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: هند رشدي، القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع.
 - حامد فداء، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (2015)، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
 - حجيم يوسف الطائي، وآخرون (2009)، نظم إدارة الجودة في منظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - حسن عبد الله مسلم، (2015)، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع.
 - يونس خير الله التركاوي (2016)، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، عمان، دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع.
 - نايف علوان قاسم المحياوي (2006)، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم- عمليات- تطبيقات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
 - سلمان محمود العميان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
 - السعيد أشرف أحمد محمد (2008)، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، المنصورة، دار الجامعة الجديدة.
 - عبد الفتاح محمود رضوان (2012)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
 - عمار بن عيشي (2017)، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
 - عوض محمد الترتوري، أغادير عرفات جويحان (2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 - عويسات جمال الدين (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ### - المؤلفات باللغة الأجنبية:

- Noronha Carlos (2002), *The Theory of Culture-specific Total Quality Management*, (New York Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Wilkinson Adrian, Tom Redman, Ed Snape and Mick Marchington(1998). *Managing with Total Quality Management: Theory and Practice*, England, MACMILLAN PRESS LTD.

- الأطروحات:

- بركة مشنان (2015-2016)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر.
- الربيع بوعريوة (2016-2017)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة. أطروحة دكتوراه، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.

المقالات:

- صبرينة مخالفي (2018)، حسين بورغدة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، مجلة دراسات، المجلد: 15، العدد الاقتصادي: 1، جامعة الأغواط.
- بلكبير بومدين (2013)، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد رقم: 07.
- بطاهر بختة ، طارق رقاب(2018)، آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسستي الأدوية وتكرير السكر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 06.
- بن سليم حسين (2017)، أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، الجزء الثامن، العدد: 08.
- زهرة رباحي (2016)، الثقافة التنظيمية والقيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده؟، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد: 06، رقم: 02.

المداخلات:

- مصمودي زين الدين (2015/02/26)، باشا فاتن، أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري – أنموذج منظمة تويوتا اليابانية، مداخله ضمن يوم دراسي تحت عنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.