

أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية
دراسة سوسيواقتصادية

أ. بن لحبيب بشير
جامعة الأغواط

ملخص :

انطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحتويه من تحرير للتجارة الدولية تكوين كتلات اقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و المنافسة الدولية وغيرها. فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر. إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغيرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها. وللتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية كان لابد على المنظمات إعادة النظر في طبيعة مخرجاتها والاهتمام أكثر بعملائها من خلال استحداث أساليب مناهج حديثة على وظيفة التسويق من شأنها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ومن بين هذه المداخل نجد إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وكذا ثقافة المنظمة التي كان الأثر البالغ في تحقيق التوازن بين متطلبات السوق العالمية من جهة و رضا الزبون من جهة أخرى ومنه اكتساب المنظمة قيمة مضافة التي تبقى أحد رهانات التغيير التنظيمي.

Résumé:

Sur la base de ce que le monde a connu des défis et des changements dans tous les domaines: la libéralisation politique, culturelle, sociale, et économique et le contenu de la formation du Commerce international de blocs économiques, et l'émergence de sociétés multinationales, et de la concurrence internationale, et d'autres. Le changement est un phénomène inhérent à l'existence humaine, de sorte que nous avons toujours besoin de suivre les modifications apportées aux exigences de cette époque.

Les institutions économiques de contemporain n'est pas à l'abri de ces changements en fonction dans un environnement en constante évolution, et le changement est entouré de chaque côté, c'est ce qui le rend devant des défis pas vu avant, qui impose et d'avoir à faire les changements nécessaires pour assurer sa survie et la continuité.

Pour Tkteph avec les exigences de l'environnement externe devait être sur les organisations à reconsidérer la nature de leurs sorties et accorder plus d'attention à leurs clients grâce à l'introduction de méthodes de programmes modernes sur la fonction marketing qui contribueront à la réalisation de l'avantage concurrentiel, et entre ces deux approches, on trouve la gestion de la qualité totale et de restructuration ainsi que la culture de l'organisation, qui était impact profond sur l'équilibre entre les exigences du marché mondial sur la satisfaction d'une part et le client d'autre part l'organisation et de l'acquisition de la valeur ajoutée, qui reste l'un des défis du changement organisationnel.

تمهيد :

تعيش المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والسريع في مختلف الجوانب، الأمر الذي أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع متطلبات البيئة المتغيرة، ومنه ضمان الاستمرارية والنمو...، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات الحديثة لمواجهة الاضطرابات الذي يشهده هذا العصر، وذلك من خلال إعادة النظر في آليات التسيير التقليدي وتبني حل إستراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

ومن التغييرات الجوهرية التي تزامنت مع ظهور المداخل الحديثة للتغيير هي تلك الثورة التكنولوجية الهائلة، والتقدم التقني الهائل الذي يمس جميع الأنظمة العالمية. كان لابد على وظيفة التسويق أن تستجيب لهذه الثورة التقنية من جهة، وأن تعكس برامجها ومقرراتها وأنشطتها عناصر هذه التكنولوجيا، وبالتالي تنقلها إلى ميادين العمل لتعاصر استخدامات التكنولوجيا الحديثة بما يمكن مستخدميها من التكيف مع طبيعة العمل المكلفين به، ومنه فإن وظيفة التسويق تستجيب من مخترعات ومنتجات تلك الثورة التكنولوجية في تفعيل أنشطته وتسهيل وتحقيق أهدافه، والمتمثلة أساسا في رضا الزبون الذي يعكس نجاعة وإستراتيجية المؤسسة.

1: ماهية التغيير التنظيمي والتسويق

أولا : التغيير التنظيمي

1- تعريف التغيير التنظيمي

التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية و تلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المنظمة (1)

ويعرف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها. (2)

والملاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير يمكن أن يأخذ شكلين:

حيث أنه يمكن أن يكون استجابة لمتطلبات جديدة محيطة ببيئة التنظيم كما يمكن أن يسبق التغيير الأحداث ويكون مستعدا لها، بهدف التأثير على مجرياتها(3)، وهذا النوع من التغيير هو الأكثر صعوبة إلا أنه أكثر فعالية لأنه يسبق الأحداث بدل انتظار حدوثها .

كما يعرف التغيير بأنه " عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياسا بنفسها أو تنافسيا مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا " (4)

2- العوامل الدافعة للتغيير في المؤسسة.

إن العوامل الداعية لعملية التغيير تؤثر في المؤسسة حيث أنها تفرض وتحتم عليها القيام بتغييرات، و يمكن أن نقسم هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين:

- عوامل داخلية نابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة.
- عوامل خارجية ناتجة عن محيط المؤسسة الخارجي.

2-1- العوامل الداخلية.

من أهم العوامل النابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة نجد:

- التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها⁽⁵⁾، حيث يعتبر الهدف المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة، لذا نجد هناك أهداف إستراتيجية نابعة من السياسة العامة للمؤسسة وأهداف تشغيلية خاصة بالوظيفة أو النشاط داخل المؤسسة وأخرى عملية مرتبطة بالعمليات في المؤسسة، لذا فلو أرادت تغيير أهدافها لقامت بإجراء تغييرات ملائمة لتحقيق النتائج التي تريد التوصل إليها من خلال أهدافها الجديدة.
- إدخال تغييرات في طرق ووسائل الإنتاج، كجلب آلات حديثة وتغييرات في تصميم المنتجات وغيرها.
- ندرة القوى العاملة⁽⁶⁾، وهو ما يفرض على المؤسسة توظيف عمال جدد إداريين أو مهنيين و بطبيعة الحال فإن أنماط شخصياتهم وقدراتهم تختلف عن العمال القدامى وهذا ما يفرض التغيير في المؤسسة، ويحتم عليها إيجاد الانسجام والتفاهم بين شخصيات الأفراد و اتجاهاتهم وقدراتهم.
- انخفاض الأرباح وتحقيق خسائر فادحة⁽⁷⁾، هذا يؤدي إلى إلزامية التغيير قصد تحسين الأداء وتخفيض التكاليف و تحسين مستويات الجودة.

2-3- عوامل اجتماعية وثقافية:

يعتبر الوضع الاجتماعي و الثقافي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة معياران أساسيان لتحديد سلوك المستهلكين، ونمط معيشتهم والكشف عن عاداتهم وتقاليدهم. وتتمثل التغييرات الاجتماعية أيضا في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة⁽⁸⁾.

2-4- عوامل تكنولوجية:

إن للتغيرات التكنولوجية آثار كبيرة على المؤسسات، فهي قادرة على أن تغير أي شيء، وكل شيء، وتظهر هذه التكنولوجيا في تطور طرق وأساليب الإنتاج (أساليب تصميم السلع والمنتجات) والفحوص والاختبارات وذلك وفقا لمتطلبات المستهلكين. حيث بفضلها استطاع الإنسان اختصار الوقت بين الإنتاج والاستخدام إلى أقل حد ممكن⁽⁹⁾، وأصبح الاتصال والحصول على المعلومات يتم بكل سهولة، وذلك عبر شبكة الانترنت، حيث أصبحت هذه الأخيرة تستخدم لأغراض عديدة كالإشهار بالسلع والمنتجات، التجارة الإلكترونية، الصفقات التجارية.

2-5- عوامل اقتصادية:

تعتبر التحولات الاقتصادية من أهم العوامل الداعية للتغيير ومن بين أهمها:

- التحول من الاقتصاد المركزي الموجه إلى السوق الحر والخصخصة⁽¹⁰⁾، أي التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي.
- تغيير الأسواق العالمية⁽¹¹⁾ وهو ما يفرض وجود منافسة حادة بين المؤسسات المحلية و الدولية.

- ظهور التكتلات الاقتصادية العالمية " تكتل جنوب شرق آسيا، الاتحاد الأوربي " بالإضافة إلى تحرير التجارة العالمية وهذه التحولات أدت إلى وجود صراعات بين المؤسسات الاقتصادية، تتمثل في المنافسة الحادة حول اكتساب حصص في السوق.

وقد عملت هذه التحولات على تطوير آليات وأساليب العمل، تحسين الجودة وكسب ثقة العملاء وإرضاءهم ويترتب على هذا الصراع منافسة حادة بين المؤسسات، تؤدي بالبعض إلى خروجها من الأسواق وفشلها وذلك إن لم تستطع مواجهة المنافسة وتطبيق أحد أساليب الإدارة الحديثة كمواصفات إيزو 9000 أو إدارة الجودة الشاملة.

إلى جانب العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ناتجة من بيئة نشاط المؤسسة وقد تكون أحد العوامل الداعية للتغيير و منها: (12)

أ- الموردون:

ويلعبون دورا مهما وذلك من خلال تغطية احتياجات المؤسسة من مواد أولية، وعليه فهم سبب في التغيير من خلال زيادة أو تخفيض الأسعار أو تقديم مواد أولية رديئة وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات.

ب- المستهلكون:

يعتبر المستهلك أيضا سببا في التغيير وذلك عند إحجامه عن استهلاك سلعة ما لمؤسسة معينة وتحوله إلى استهلاك سلعة أخرى بديلة من مؤسسة أخرى تفي بمتطلباته، لذا فعلى أي تنظيم دراسة رغبات وميولات المستهلكين.

ثانيا : ماهية التسويق

1- تعريف التسويق:

لقد اختلفت تعاريف التسويق باختلاف أفكار ووجهات نظر الدارسين له ، فليس هناك تعريف واحد للتسويق متفق عليه ، لذلك فان إعطاء عدة أمثلة عن التعاريف المعروفة للتسويق يعد أمرا ضروريا للإحاطة به ، فإذا أخذنا تعريف جمعية التسويق الأمريكية فنجدها تعرفه بأنه :
أوجه نشاط الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك . (13)

في حين أن ستاننان وويليام فيعرفه كما يلي: التسويق هو نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين والمرتقبين (14)

2- المفهوم الحديث للتسويق

يعرف Philip Kotler⁽¹⁵⁾ التسويق بأنه "التحليل، التنظيم، التخطيط، ومراقبة الأنشطة، الاستراتيجيات وموارد المؤسسة، التي لها أثر مباشر على المستهلك، بهدف إشباع حاجات ورغبات مجموعات الزبائن المصنفين بطريقة ذات مردودية".

الإشارة إلى أن التسويق هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والقدرات، وذلك من خلال تركيزه على ضرورة: التحليل، التخطيط، التنظيم والمراقبة للنشاطات والاستراتيجيات وموارد المؤسسة. "وهذا يدل على أن اختيار التسويق يستلزم قدرات في القرار " (16)

3- أهمية التسويق :

سننظر لها من جانبين ، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمجتمع

3-1 أهمية التسويق للمؤسسة :

إن المؤسسة لا تستطيع مقاومة ظروف المنافسة ، ومواكبة التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين ، والأسواق إلا عن طريق حيازتها لإدارة تسويقية فعالة (17)، هذه الأخيرة تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا للمؤسسة ، والمجتمع الذي تتواجد فيه ، لأنها تغذي إدارة المؤسسة بكافة المعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات ، إدخال تحسينات عما هو موجود والخدمات المطلوبة والتي بدونها قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على التحكم في سياستها الإنتاجية.

فسابقا كانت المؤسسة قريبة من السوق الذي تخدمه ، وبالتالي لم تكن هناك حاجة للاتصال به ، ولكن مع التطور الاقتصادي توسعت الأسواق وتتنوعت حاجات ورغبات المستهلكين مما دفع إلى أن يصبح الاتصال بالأسواق أمر ضروري جدا ، وهذا لن يتأتى بسهولة ، إن لم تكن هناك المعلومات السوقية الكافية لتصميم المنتج و تهذيبه وتحسين جودته .

3-2 -أهمية التسويق للمجتمع :

نتجلى لنا أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع (18) من خلال النقاط التالية :

- إن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب مشرفين ومنفذين له ، لشغل الوظائف المختلفة التي يتطلبها وهذا ما يحتم على المؤسسة بان تلجأ في أحيان كثيرة إلى توظيف عدد من أفراد المجتمع للقيام بكل أو جزء من هذه الأنشطة ، وهذا يعني امتصاص جزء ولو قليل من اليد العاملة البطالة ، وبالتالي المساهمة في تحريك الطلب الكلي بالمجتمع .

- إن إدارة التسويق بالمؤسسة تعمل جاهدة ، تبعا لأبجديات التسويق على تلبية رغبات المستهلكين وتوفير المنتجات التي يحتاجون إليها بالمواصفات المطلوبة لإشباع حاجاتهم وهذا قد يحسن من جودة المنتجات التي يحصل عليها أفراد المجتمع .

-إن السلع والخدمات الموفرة في حقل الاقتصاد لها أسعار متباينة ، وإدارة التسويق من خلال الأبحاث التي تقوم بها ، والدراسات التي تعدها في ميدان اختصاصها ، قد تسمح بمرور الزمن من تقليص تكاليف الإنتاج ، أو تكاليف التوزيع ونتيجة لذلك قد يتم في حالات كثيرة تقليص أسعار البيع لأفراد المجتمع مما يحسن من قدرتهم الشرائية ، وبالتالي مستوى المعيشة .

II: المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي و أثرها على وظيفة التسويق

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

توفر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وهياكل عامة مصممة لتحسين ربحية المنظمات خلال عمليات تحسين مستمر لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفة بالمنظمة بما في ذلك وظائف الإدارة الرئيسية(19)

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

قبل البدء في إعطاء أهم التعريفات التي عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة سوف نحاول شرح هذا المفهوم وهو عبارة عن ترجمة الجملة : *gestion de la qualité* باللغة الفرنسية والذي أتى من مفهوم *company wide quaity control* حيث يعني التحكم في الجودة عبر كل الوظائف داخل المنظمة حسب المعنى الياباني له⁽²⁰⁾

وحتى نستطيع فهم المقصود بإدارة الجودة الشاملة سوف نقوم بعرض جملة من التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم ومن ثم نخلص إلى تعريف جامع.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة.

نستطيع تلخيص أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربعة أهداف رئيسية وهي:

- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
 - أن تكون المنظمة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
 - المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق إحتياجات العملاء.
 - التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.
- تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافاً تسيّر في نفس اتجاه و تطلعات المديرين، ذلك أنه على الإدارة في المنظمة أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وتهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية لمتطلباتها ووضعيتها الحالية على معالجة أوجه الضعف فيها.

حيث أن هذه TQM تقوم على 3 قواعد مركزية وهي:

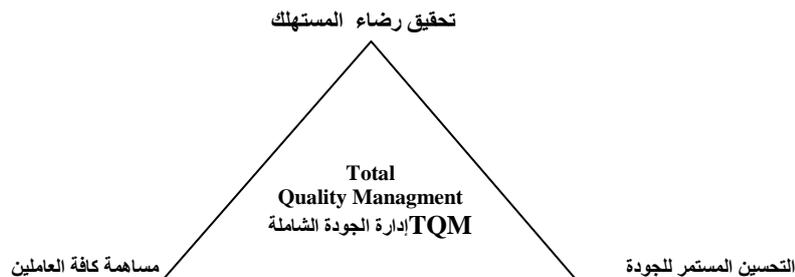
أ- تحقيق رضا المستهلك؛

ب- مساهمة العاملين كافة؛

ج- التحسين المستمر؛

حيث تعتبر مرتكزاتها ذات أهمية كبيرة في تحسين النوعية المطلوبة والشكل التالي يوضح

الشكل رقم (01) المثلث المركزي لمرتكزات الجودة



المصدر: حضير كاظم حمود ،مرجع سابق، ص : 197 .

3- المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة TQM.

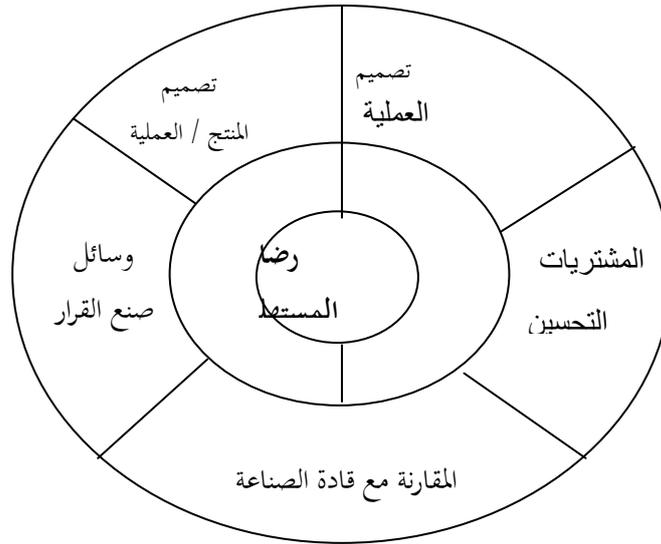
تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى عناصر أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكر منهم : (Goetsch et Davis) وقاما بتقسيم العناصر إلى إحدى عشر عنصرا أما (Bo, Bengt) فقد قسمها إلى خمسة مبادئ كما قام كل من (Roberta et Bernard) بتقسيمها إلى 08 عناصر، حيث نلاحظ أن لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تختلف حسب نظرة أصحابها لإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي نكتفي بمبدأين أساسيين كونهما يرتبطان بمحتوى الدراسة ، وفيما يلي توضيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

نشرحه فيما يلي:

أ-مبدأ التركيز على المستهلك:

يعتبر المستهلك الموجه في إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في شكل عجلة الجودة الشاملة التالي⁽²¹⁾:

الشكل رقم (02) عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك.



المصدر: مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حليم الطائي، مرجع سابق ، ص: 356.

من خلال الشكل السابق نستنتج الأهمية التي أولاها (kotler) للمستهلك بوصفه بأنه أكثر الأشخاص أهمية في أي منظمة ، كما أنه غير معتمد على المنظمة وإنما هي معتمدة عليه كما يعرض (krajewski) الجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها تلبية ما يتوقعه المستهلك أو التفوق عليه، فهذا هو الهدف الرئيسي لأي منظمة حيث يمثل المستهلك محور عجلة الجودة الشاملة.

كما تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بالإضافة إلى ضرورة وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي تقوم بها.

ب- مبدأ التركيز على العملية.

ما يقصد به تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية لإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

4- فعاليات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة للتسويق⁽²²⁾

هناك العديد من الجوانب التي يجب تدعيمها من أجل تحسين الجودة، و من ضمن هذه الجوانب:

- إن الجودة يجب أن تدرك بواسطة المستهلك فالعمل بالخاص بالجودة يجب أن يبدأ باحتياجات المستهلك و ينتهي بإدراك المستهلك.

- يجب أن تنعكس الجودة في كافة أنشطة المؤسسة و ليس فقط في منتجاتها و من ثم فإن الجودة المطلوبة في الإعلان و التسليم و خدمة ما بعد البيع و بحوث التسويق ... إلخ .

- تتطلب الجودة التزام كامل من العاملين فلا يمكن تقديم جودة عالية في الأداء ما لم يتم التزام جميع العاملين بالمؤسسة بتقديم الجودة العالية و أن يتم إثارة دافعيتهم و تدريبهم لتسليم الجودة ، فالعاملين يجب أن يهتموا بإرضاء عملائهم الداخليين بنفس القدر من الإهتمام بإرضاء عملائهم الخارجيين .

- تتطلب الجودة مشاركين أقوياء و ذو جودة عالية ، فتسليم جودة عالية أمر لا يتجزأ فهو يتطلب أن يقوم المشاركون الأعضاء في سلسلة القيمة و أنظمة تسليم القيمة بالالتزام بالأداء العالمي وصولاً إلى الجودة الشاملة المستهدفة و ذلك فيما يتعلق بالموردين و كافة المشاركين في تلك الأنظمة .

- يمكن أن تحسن الجودة الشاملة بشكل مستمر، ومن أفضل الوسائل لتحسين محاولة الوصول إلى ذلك الأداء أو التفوق عليه.

- إن الجودة لا تكلف كثيراً فالاعتقاد الخاطئ بأن تحقيق جودة أفضل سوف يكلف المؤسسة أكثر و يخفض من سرعة الإنتاج ، يجب أن يتغير فالجودة يمكن تحسينها من خلال التعلم و أن يتم الأداء بشكل جيد من المرة الأولى .

- إن الجودة ضرورية و لكنها قد تكون غير كافية ، لأن الجودة الأعلى قد لا تتضمن تحقيق الميزة التنافسية بسبب سعي المؤسسات المنافسة إلى تحقيق نفس المستوى من الجودة و لهذا على المؤسسات أن تعتمد على مداخل أكثر إبتكار في النظر إلى أسواقها من أجل تحسين مركزها التنافسي.

ثانياً: إعادة الهندسة " Reengineering "

إعادة الهندسة " Reengineering " أو كما يطلق عليها بالعربية "الهندرة" أما بالفرنسية " reconfiguration majeure"، وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامبي" سنة 1993 وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة ، والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات ، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها ، بناء على ما سبق سوف نحاول عرض مجموعة من التعريفات التي تعرضت لمفهوم إعادة الهندسة نعرضها كما يلي:

1- تعريف إعادة الهندسة : " Reengineering "

للهندرة تعريفات كثيرة لكنها تدور حول معنى واحد من أهم وأشهر التعريفات :

لعل أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو التعريف الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما هندرة المنظمات والذي ينص على النحو التالي :

" الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة و الجودة والتكلفة و سرعة إنجاز الأعمال " (23)

يعتبر الباحثان أن إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري (راديكالي) للعمليات.

بناء على ما تقدم من التعريف السابق ، نجد أن أسلوب إعادة الهندسة يعتبر كوسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات ، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاثة سمات رئيسية :

- التركيز على العميل؛

- هيكل تنظيمي مرحة بالإنتاج؛

- رغبة في تطبيق مبدأ **الصفحة البيضاء** أي بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلاً (24).

2- فلسفة إعادة الهندسة:

نعتبر إعادة الهندسة **Reengineering** نموذجاً جديداً يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب العمل الذي تقوم عليه المنظمات ، فيساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤية و رسائل جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الإستراتيجيات ، وتهتم فلسفة إعادة الهندسة بالعناصر التالية:

- التنظيم الفعال لمواجهة الطلب بالأسواق.

- الاستفادة من خبرات و مخزون معرفة تحديد المنظمات عن طريق البرامج الجديدة اللازمة لمواجهة الاقتصاد العالمي الجديد.

- استخدام أساليب جديدة في التسويق التي تحقق نتائج فائقة لمواجهة المنافسة.

- إرضاء العملاء وخدمة ما بعد البيع.

- الموازنة بين كفاءة المنظمة ككل وكفاءة المنظومات الفرعية لها.

- التوفيق بين التعاون والتنسيق بين المنظومات الفرعية فائقة لمواجهة المنافسة.

هذا ما يكفل تحقيق الآتي :

- سرعة في الأداء؛

- جودة المنتج؛

- تخفيض التكلفة؛

3- مرتكزات إعادة الهندسة :

وبنظرة سريعة إلى تعريفات إعادة الهندسة نرى أنها تتضمن أربع كلمات مفتاحية أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي على النحو التالي : أساسية ، جذرية ، جيدة (هائلة) ، العمليات (25).

- أساسية : تعني أن الوقت قد حان لكي تعيد المنظمة وكل فرد عامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع و مراجعة ما يقومون به من عمل و سؤال أنفسهم : لماذا نقوم بهذا العمل ؟ وهل هو ذو قيمة للعملاء والمنظمة ؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة الهندسة بأسلوب علمي يساعد المنظمة في الوصول إلى إجابات على هذه الأسئلة .

- جذرية : "Radicale" : تضمن إعادة الهندسة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية ، وهو ما تتميز به عن غيرها من المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته ، ما يعني أن إعادة التصميم الجذرية تعني التعبير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرة للوضع القائم . من هذا المنطلق فإنها تعني التجديد و الابتكار وليس فقط تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- مذهلة (هائلة) : "Spectaculaire" عرفنا أن إعادة الهندسة لا تتعلق فقط بالتحسينات النسبية والشكلية ، بل تهدف لتحقيق طفرات مذهلة وفائقة (هائلة) في معدلات الأداء ويظهر هذا من خلال نتائج تحسن نسبة الدخل و الأرباح ، زيادة الإنتاجية ، تقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل قصد تقديم خدمات أفضل للعملاء .⁽²⁶⁾

- العمليات : "processus" : يركز مبدأ إعادة الهندسة على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمة وليس الإدارات ، إذا يقصد بها الأنشطة مثل وظيفة التسويق أو العمل الذي يجب على المنظمة القيام به لخلق نواتج معينة ذات قيمة للمستهلك " الداخلي أو الخارجي "⁽²⁷⁾.

4- أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة ووظيفة التسويق:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في المساعدة على إتمام إعادة الهندسة ووظيفة التسويق ويتمثل ذلك من خلال قواعد البيانات المشتركة، النظم الخبيرة، شبكات الاتصال، نظم المساعدة في إنجاز القرارات، نظم الاتصالات الحديثة، و يكون دورها مبيّناً كما يلي:

- الاعتماد على الانترنت و البريد الإلكتروني و المصادر المتعددة المعلومات في نفس الوقت في كل الوظائف وخاصة وظيفة التسويق.

- التحول من قاعدة البيانات و نظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد من أداء العمل مثل ذلك إدارة سلاسل التوريد، " **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT** " .

- الاستفادة من شبكات الاتصال الحديثة حتى يمكن الاستفادة من المركزية أو اللامركزية.

- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرار

- إرسال التقرير الفورية " **ON LINE** " دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.

- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

- التحول من مراجعة الخطط تلقائياً.⁽²⁸⁾

- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية أو لم تحدث بعد.

- إحداث التوحيد و التكامل و الاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مرتبطة بين الزبون والمنظمة.⁽²⁹⁾

و يجدر الإشارة إلى عدم الخلط بين "إعادة الهندسة" و تطوير التكنولوجيا، فالأخيرة هي إحدى متطلبات إعادة الهندسة، من ضمن متطلبات عديدة.إدارية،تسويقية و تنظيمية، فمثلا نجد أن من أصعب عناصر إعادة الهندسة اقتناع القيادات الإدارية العليا بها ثم قدرتهم على إقناع العاملين بالمنظمة بأهميتها وضرورة تطبيقها، إذن لا بد على العاملين قبول فكرة أن أعمالهم ستخضع لتغيير جذري و أن عملية إعادة الهندسة، ليست حربا ستنتهي في يوم واحد.بل هي حملة تعليمية اتصالية من بدايتها إلى نهايتها.هذا لا يمنع أن عملية إعادة الهندسة ليست عملية تكنولوجية بحتة و إنما هي عملية سلوكية و تنظيمية وإدارية و تتطلب بالإضافة إلى القيادة الداخلية المقتتعة بها إلى الخبرة الخارجية المتميزة في المجال⁽³⁰⁾

5- علاقة إعادة الهندسة بوظيفة التسويق:

تعتبر كل من إعادة الهندسة و التطوير التنظيمي طرقا يتم من خلالها الدخول في التغيير التنظيمي الذي تتبناه المنظمات (خدمية/إنتاجية).

تعيش المنظمات في بيئات مختلفة جاعلة البقاء و الاستمرار فيها هدفا لها. و ذلك من خلال تقديم الأفضل من "السلع أو الخدمات" بالمقارنة مع نظيراتها هذا ما دفعها تطبق أنواعا من مداخل التغيير التي ظهرت من أجل مواكبة هذه التغيرات، فطبقت إدارة الجودة الشاملة(TQM)، و التزمت سلسلة مواصفات ISO 9000من أجل تحسين مستوى السلع و الخدمات المقدمة في سبيل إرضاء العميل، و استخدمت الهندرة (إعادة الهندسة) و التي تعمل على زيادة قدرتها على تقديم سلع و خدمات ذات مواصفات عالمية، و هذا ما يبرزه نجاح المنظمات اليابانية و الأمريكية نتيجة لتطبيق هذين المفهومين في مجال التسويق. إلا أنه ليس في كل الحالات يتحقق النجاح بتطبيق إدارة الجودة و إعادة الهندسة، فهناك فجوات كبيرة بين المنظمات في التطبيق و النتائج المتوصل إليها.⁽³¹⁾

ثالثا : ثقافة المنظمة

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينات 1970 وبداية الثمانينات 1980 من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات, لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية.⁽³²⁾

فقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة في أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية " business week " في التاريخ 1980/10/27, كما أدمجت بعد ذلك مجلة "fortune" ركنا خاصا و دائما تحت عنوان " corporate culture " إلى أن جاء الباحثان كندي و دايل (A.A.kennedy . T.E.deal) سنة 1982 في كتاب تحت عنوان " corporate culture "واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.⁽³³⁾

1- تعريف ثقافة المنظمة

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى و بسبب الإهتمام المتزايد بهذه الظاهرة جعل الباحثين في علوم التسيير والسلوك التنظيمي يضعون تعريفات لها انطلاقا من ميدان الدراسة و فيما يلي عرض لأهمها:

التعريف 1: يعرف كل من (A.A.kennedy . T.E.deal) ثقافة المنظمة: " بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها". أو بمعنى آخر "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة"⁽³⁴⁾

ركز التعريف السابق على إظهار الثقافة كطريقة عمل خاصة يقوم بها الفرد داخل المنظمة.

التعريف 2: والثقافة كما عرفها (Hofsted) 1980: " هي الحصيلة المبرمجة أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى , أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها"⁽³⁵⁾.

2- أهمية ثقافة المنظمة

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأه يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة وبعده إتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات إتخاذ القرارات الإدارية ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات الصعبة بما توفره من قيم شركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار⁽³⁶⁾، ما يسمح لها بالإصغاء إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمتعاملين معها وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح فتكون أي خطوة أو قرار تتخذه مدروسا وتحكمه ظروف معينة ما يسمح لها بإبعاد عدم التأكد عن الظروف المحيطة بها .

3- ثقافة المنظمة و التسويق

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لابد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية ورضا الزبائن والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية والتي ينتج عنها عدم الرضا من طرف الزبون .

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب والامبالاة.⁽³⁷⁾

تنتم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا. حيث تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة الثقافية التنظيمية الهيكل التنظيمي أساليب وإجراءات العمل الذي يعكس ثقافة التسويق على مستوى المنظمة ، كما أن هناك العديد من المنظمات

العالمية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية مثل منظمة (جولد ستار LG) و (سامسونغ) بعد عام 1980.

حيث قامت جولد ستار في التسعينات من القرن الماضي بتغيير شعارها إلى (LG) حتى ينسى المستهلكون سلع (جولد ستار) القديمة ذات الجودة العادية وإحداث انطباع جديد لديهم بأن سلعهم الجديدة دخلت عهدا جديدا وأصبحت تركز على الجودة وإرضاء المستهلك هما الأساس الذين تقوم عليهما استراتيجيتها ، أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات -صلابة السلوك، الحد الأدنى المقبول- حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة (38)

لقد توصل (39) Peter & Waterman في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة. تتميز مستويات أداءها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضا بمستوى أدائها يزداد تفاوتاً مع الزمن.

كما خلاصا في دراستهما هذه أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية: (40)

- درجة عالية من التجانس فهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين من تحقيق الميزة التنافسية.
- الابتكار: حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها ومنه إشباع رغبات الزبائن.
- القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.
- القدرة على التنويع: حيث تساهم الثقافة القوية على تنويع أساليب التسويق من خلال الابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة من جهة و تحقيق رضا الزبون من جهة أخرى
- وفي بحث آخر عن الامتياز حددا قائمة خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملامح رئيسية للمؤسسات الناجحة في المعنقات التالية: (41)
- الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.
- الاعتقاد بأهمية الزبون كعنصر مكمل للعملية الإنتاجية .
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

- الاعتقاد بأهمية العاملين كآدميين.
- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين أو مستجيبين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من طرف الإدارة العليا.

خاتمة

انطلاقاً مما سبق وبعد عرضنا لمحتوى البحث ، يمكن القول أن موضوع التسويق في ظل المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي أصبح يكتسي أهمية بالغة في التسيير، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تبني إستراتيجية واضحة ودقيقة فيما يخص بوظيفة التسويق، واختيار أفضل الأساليب الحديثة في ترويج مخرجاتها قصد ترقبها بمقاييس عالمية حتى تضمن المؤسسة مكانتها في السوق العالمية ، خاصة في ظل الحديث عن بيئة تتميز بالدينامكية والتحولات السريعة بغية الوصول إلى تعزيز ما يسمى بالفعالية التنظيمية. إن اهتمامنا بميدان الدراسة جاء لاختبار تصوراتنا النظرية حول أثر هذه المداخل على وظيفة التسويق ، هذه الأخيرة التي أعطت موقفها من سياسة التغيير في العملية التسويقية و مدى علاقته بمستوى برضا الزبون، لنكتشف مرة ثانية أنه لا مفر من التغيير، حيث أن عملية التغيير أصبحت وظيفة إدارية ضمنية لا تظهر في الهيكل التنظيمي، لكن جهلها يؤثر على التنظيم ككل ويظهر جليا على مخرجاتها والتمثلة جودة المنتج الذي يعكس بطبيعة الحال على جودة الأداء .

*قائمة المراجع :

- 1- علي بن أحمد السبتي ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، (http:www. Alriyadh. Com)
- 2- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر العربي، ط2 ، الأردن ، 1994 ص 321
- 3- بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري،الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر، ص 152 .
- 4- مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإلتقان والتميز، الواقعوالطموح، www.qudityconf.com/days1/session1 / présentation/3 ppt
- 5- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، 2003 ص 282.
- 6- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، المرجع السابق ذكره ص 282.
- 7- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2004 ، ص 39.
- 8- صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 2001،ص 339.
- 9- محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى ، الناشر بيمكو ، مصر 1996، ص 25.
- 10- محمدرضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق، المرجع السابق ،ص 27 .
- 11- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، مرجع سبق ذكره، ص283 .

- ¹² - علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 319 .
- ¹³ - أحمد فهمي جلال ،مبادئ التسويق مدخل إداري، دار الفكر العربي، القاهرة،1977،ص.7
- 14-Stanton,William Fundamentes Of marketing Mc, Grawhil, Newyork.1975,PP5-6
- ¹⁵-Op Cit, p 24.
- ¹⁶- Michel Badoe « le Marketing bancaire » application pour le siège et les agences des banques européennes édition d'organisation. 1976, p : 29.
- ¹⁷ - محمد سعيد عبد الفتاح،إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت،1968،ص.ص14-20
- ¹⁸ - فرج الله سوسي ،التسويق وادارة المبيعات، الطبعة السابعة، منشورات جامعة دمشق، 1994،ص.56
- ¹⁹ - سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير ، مركز وايد سيرقيس الاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة ، 1994 ، ص 305.
- ²⁰ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان، 2005، ص 39.
- ²¹ - مؤيد عبد الحسين فضل ، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ، ص 356.
- ²² - أحمد شاكر العسكري ، التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2000
- ²³-www.abwabb.net/vb/show_thread.php -23/01/2014 heur : 19:30
- ²⁴ - رابوية حسن ، مدخل الإستراتيجي تخطيطي وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002/2001 ، ص 17.
- ²⁵ - Michael hammer , james champy , le Reengineering , dunod , paris , 2003, p 42.
- ²⁶ - بن لحبيب بشير ، دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الاطارات بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپرتاك ، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع ، فرع تنظيم وعمل ، جامعة عمار تليجي بالأغواط ، 2013 ، ص92.
- ²⁷ - رابوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص17
- ²⁸ - بن لحبيب بشير ، مرجع سابق ، ص95
- ²⁹ - بن لحبيب بشير ، مرجع سابق ، ص99
- ³⁰ - محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، ط2؛ الإسكندرية ، الدار الجامعية 1999،ص234
- ³¹ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن 2003،ص 276
- ³²-Eric Delavallée ,la culture d'entreprise, (pour manager autrement),édition d'organisation, paris, 2002,p22.
- ³³-Maurice thevenet, la culture d'entreprise, puf, paris , 2003, p 4
- ³⁴ - نجم عبود نجم ، المدخل الياباني في الإدارة، ط1 ، دار الوراق، 2004، عمان، ص9.
- ³⁵ - عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005، ص 133
- ³⁶ وحيد عبدان، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، سوريا 1999، ص15،
- 37- Wagner & John R Hollenbeck. Management organisation (U.S.R Prentic Hall co 1992 / P 697.
- 38- Jacque Orsoni & J.P.Heler. Management Strategique (Librairie Vuibert ARIS 1994) P180.
- 39- عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورة دولة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 1999، ص223.
- 40- أندرو سيزر لاتي ، السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص462