

القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة:
دراسة نظرية تحليلية.

**Transformational leadership as a mechanism to enhance total
quality management in the organization :Analytical theory study.**

تاريخ القبول: 2021/12/28

تاريخ الإرسال: 2021/02/16

الإشكالية حول: ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الإدارية؟ أما أهم النتائج المتوصل إليها حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة لا بد من قيادة تحويلية قادرة على مواجهة مختلف التحديات والتغيرات مثل القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد، العولمة، المنافسة العالمية، عن طريق مجموعة من الأبعاد مثل التمكين، التحفيز، التغيير، المشاركة في إتخاذ القرار وتشجيع فرق العمل مع خلق نوع من الإستشارة الفكرية والإبداع في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة: القيادة التحويلية: الجودة: إدارة الجودة الشاملة.
* المؤلف المراسل.

Abstract:

Transformational leadership is a topic of great importance, which has gained fame at the level of specialized academic studies because of its pioneering role in organizations, especially in light of global competition, because it is an essential and important tool in the success of many contemporary

زمورة نزيهة*
مخبرا الأمان الإنساني الواقع: الرهانات والأفاق
جامعة باتنة 1
University of Batna1
naziha.zemoura@univ-batna.dz

باي أحمد
جامعة باتنة 1
Bey Ahmed
University of Batna1
Ahmed.bey@univ-batna.dz

ملخص:

القيادة التحويلية موضوع ذو أهمية بالغة، ذاع صيتها على مستوى الدراسات الأكاديمية المتخصصة بسبب الدور الريادي لها في المنظمات خاصة في ظل المنافسة العالمية، لأنها بمثابة أداة أساسية ومهمة في إنجاح العديد من المناهج والأساليب الإدارية المعاصرة مثل الجودة الشاملة، لذلك تتمحور *management approaches and methods such as total quality, so the problem revolves around: To what extent The impact of transformational leadership on achieving total quality management in the administrative organization? As for the most important results, in order for total quality management to be achieved, a transformational leadership must be able to face*

various challenges and changes, such as the ability to optimally use resources, globalization, global competition, through a set of dimensions such as empowerment, motivation, change, participation in decision-making and encouraging

teams. Work with creating a kind of intellectual arousal and creativity in the organization.

Keywords: Leadership; Transformational Quality; total Quality; Management

مقدمة:

نظرا للتطورات التي عرفتتها جميع المجالات عامة والإدارة خاصة، ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة، سعت المنظمات بمختلف أنواعها، لإيجاد أساليب إدارية حديثة لتحل محل الأساليب والإجراءات التقليدية، الأمر الذي ساهم في ظهور مفهوم القيادة التحويلية، التي تهتم بكل ما يخدم المنظمة من مشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات مع ضرورة تحفيز وتطوير وتدريب العاملين في المنظمة من أجل إحداث التغيير الإيجابي لتحقيق الجودة الشاملة في ظل المنافسة من أجل الإستمرارية، وهذا في ظل وجود إدارة عليا تسهر على تحقيق ما يستوجب لنشر ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة الشاملة والتغيير، مع ضرورة المحافظة على الجانب الأخلاقي والاجتماعي. من خلال ما سبق نصيغ الإشكالية في السؤال التالي: ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الإدارية؟ والذي يتضمن التساؤلات الآتية:

- ماهي المضامين المختلفة لكل من القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة وكيف تؤثر كل واحدة في الأخرى؟

- ماهي مختلف التحديات التي تواجهها؟

المحور الأول: مقارنة مفاهيمية حول القيادة التحويلية:

ظهرت القيادة التحويلية كرد فعل للتطورات الحاصلة التي مست جميع العلوم بما فيها العلوم الإدارية، لتحل محل النمط القيادي القديم، لذا تم تخصيص هذا المحور لتسليط الضوء على أهم العناصر والخصائص التي يقوم عليها هذا المفهوم وما يميزه عن المفاهيم الكلاسيكية من هذا الحقل المعرفي.



أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

للإلمام بمصطلح القيادة التحويلية ومعرفة خصائصها وأسسها وكيفية توظيفها، مع أنظمة الإدارة الحديثة المختلفة، التي برزت مؤخرا مثل الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، المنظمة المتعلمة، سلوك المواطنة التنظيمية، يتوجب علينا أولاً تقديم تعريف للقيادة.

1- تعريف القيادة:

تعود جذور كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني القديم، فهي مشتقة من كلمة (leadership) لأن الفعل عند اليونانيين يصطلح عليه بكلمة archan⁽¹⁾. مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، تقوم على علاقة متبادلة بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه فالقائد وظيفته إعطاء الأوامر والأتباع يتبعون هذه الأوامر.⁽²⁾

أ- القيادة لغة: قال ابن منظور القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، والاسم من ذلك كلمة القيادة.⁽³⁾

ب- اصطلاحاً: فالقيادة هي عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها وفق أسس ونظم اجتماعية محددة .

أما هايمانوهيلجرت Hayman-Hilgert فقد عرفها بأنها: القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف مشترك.⁽⁴⁾

من خلال التعريفات السابقة القيادة هي سلوك يتعبه القائد لقيادة المجموعة والتأثير فيهم حسب قيم وأهداف المنظمة.

2- الدلالات الإصطلاحية للقيادة التحويلية:

اهتم العديد من الباحثون بفكرة القيادة التحويلية في مجال القيادة لاختلافها عن باقي أنواع القيادات، وتمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل جيمس فيكتور داونتون James Victor Downton إلا أن ظهورها كمدخل مهم في القيادة بدأ مع عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريغور بيرنس James MacGregor Burns الذي سعى إلى بناء نظرية تهدف إلى التغيير الاجتماعي، وإزالة القيود الراسخة في المجتمعات، وهذا ما قام به غاندي Ghandhi في المجتمع الهندي، ونيلسون مانديلا



Nelson Mandela في جنوب إفريقيا وكلاهما يشكلان نموذج للقائد التحويلي. أما بيرنز Burns وصفها بأنها العملية التي من خلالها يقوم القادة بإحداث تغيير جذري في سلوك الأتباع ويثيرون الوعي والإهتمام داخل المجموعة في المنظمة.⁽⁵⁾ ويعرفها نورث هاوس NorthHouse بأنها عملية تغيير وتحويل الأفراد إلى أشخاص ذوي قيمة وأهمية، لديهم القابلية للتغيير والتحسين وذلك عن طريق التقييم المستمر للأفراد ومحاولة ربطهم بالأهداف العامة للمنظمة.⁽⁶⁾ من خلال التعريفات السابقة نصل إلى أن القيادة التحويلية تنظر للإدارة على أساس أنها خدمة وليست سلطة، فهي خدمة لمساعدة العاملين على تأدية أعمالهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، كما تسعى إلى استشارة أعلى مستوى في العاملين الذين لهم وعي بالقضايا الرئيسية، وفي نفس الوقت تشير إلى نوع من القادة وهم القادة الذين يسعون إلى خلق وجهات نظر تكون جديدة وخاصة بهم، الهدف منها خلق مسار جديد للتنمية والتطور داخل المنظمة عن طريق الإلتزام والشغف والولاء المتبادل بين القادة والأتباع. من خلال التعاريف السابقة لابد من التمييز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وهذا ما أشار إليه Bass باص ونيكزيك Nikewic أن القائد يمتلك بعض الخصائص التبادلية والتحويلية في نفس الوقت. أما باس وافيليو Avolio&Bass أشارا إلى أن القيادة التبادلية توفر الأساس الجيد للقيادة الفعالة ويمكن أن نحصل على قدر أكبر من الجهد من الموظفين عن طريق تعزيز القيادة التبادلية بالقيادة التحويلية وأشار أن القيادة التحويلية تدعم وتعزز قدرة القيادة التبادلية في التأثير على العاملين. رغم هذه النقاط المشتركة إلا أن هناك نقاط إختلاف بين القيادة التبادلية والتحويلية أوجزها نيكزيكو Nikezic وآخرون فيما يلي:⁽⁷⁾

أ- من حيث الغرض: تهتم القيادة التبادلية بالبقاء على الوضع الحالي في حين تهتم القيادة التحويلية بالجميع وتحفيزهم.

ب- من حيث الإختلاف: تبقى الأهداف غير معلنة سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية، أما القيادة التحويلية تولي الأهمية للأخلاق من جانب القادة والأتباع.

ج- من حيث الإطار الزمني: القيادة التبادلية أهدافها لاتستمر طويلا أما القيادة التحويلية أهدافها تحتاج إلى وقت طويل.

3- مبادئ القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مجموعة من المبادئ التي أوردتها كل من كوهلروبانكوسكي Pankowski & Koehler كما يلي: (8)

أ- النظر للمنظمة كنظام: المنظمة عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها وبين الافراد فعلى القائد التحويلي أن يحسن العمليات الإدارية ويقلل من الأخطاء الناتجة عن التحويل.

ب- ايجاد إستراتيجية للمنظمة تخدم وتعبر عن جميع الأفراد في المنظمة، مع توفير المعلومات للجميع.

ج- تأسيس نظام إداري: يتطلب استبعاد الاساليب والمعتقدات الادارية السائدة المتناقضة مع أهداف المنظمة.

د- تطوير كل المساهمين في العملية الادارية وتدريبهم: يجب على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل الإداريين والعاملين في المنظمة لأن جميعهم مسؤولين عن رفع الاداء.

هـ- تمكين الافراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار العمل الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الادارية وتحسينها بصفة مستمرة.

و- تقييم العمليات الادارية: يقوم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات على النقاط المهمة في العملية الادارية.

ز- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على ايجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة للعاملين الذين يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

ح- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر من أجل المحافظة على الانجازات لان القائد التحويلي يدرك أن دوره احداث التغيير فهو له دور



فعال في بث روح التغيير في الآخرين بصفة مستمرة.

4- صفات القائد التحويلي:

للقائد التحويلي صفات يتميز بها عن باقي القادة تجعله متميز وقادر على التغيير نذكر منها: (9)

أ- الاهتمام الفردي: يولي القائد التحويلي اهتمام كبير باحتياجات العاملين كما يتعامل معهم على مستوى فردي.

ب- سحر الشخصية: يتميز القائد التحويلي بشخصية تجذب الآخرين فهو لديه القدرة على غرس احساس الاحترام والفخر لديهم وتوضيح الرؤية التي يريد الوصول اليها.

ج- التحفيز الفكري: يقوم القائد بمساعدة العاملين وتشجيعهم على الابداع والابتكار بالاضافة إلى صفات اخرى مثل:

- يمتاز القائد التحويلي بامتلاكه رؤية مستقبلية ودائما يبحث عن التعلم والبحث التطوير.

- زرع الالهام في نفوس العاملين اذ يقوم القائد التحويلي بوضع الاهداف بطريقة بسيطة وسهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.

من خلال ما سبق يتضح ان القائد التحويلي يمتلك مهارات وصفات مميزة غير اعتيادية وسلوكيات تمكن العاملين على تغيير توجهات منشأتهم وذلك يعني أنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة للتغيير وتوقع ما سيكون عليه الحال بعد ذلك- العقلانية والذكاء وحل المشاكل بتأني.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

نحاول من خلال هذا المحور التطرق لمفهوم ادارة الجودة الشاملة وأهم المبادئ التي تقوم عليها.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

1- تعريف الجودة:

الكثير من الناس يفهم الجودة بأنها النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية ، ويقصد بها الكيف عكس الكم في حين رواد هذا المفهوم يقدمون مجموعة من التعاريف للجودة



كل حسب نظرهم: (10)

تعريف جومانويل ناروج J.m.naruj عرف الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للإستعمال.

تعريف مابميغييف Muabmegief الجودة هي الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات العميل.

تعريف رزيه Rezieh الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة لمقابلة إحتياجات المستهلك.

من خلال ما سبق الجودة تعني الريادة والامتياز في عمل الأشياء.

الريادة هي السبق في الإستجابة لمتطلبات العميل.

الإمتياز: هو الإتقان والدقة في العمل.

2- مفهوم الجودة في الاسلام:

هي المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا أصحاب العمل أولاً ، ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين، تشمل الامان، الموثوقية الاعتمادية وقابلية الاستعمال، أما الجودة عند العرب مؤشر للرضا، فلا يصف العرب شيء بالجودة إلا اذا كان مستوفيا لرغباتهم واحتياجاتهم وهي رديف للحسن. (11)

من خلال هذا المفهوم نصل إلى أن الجودة في الإسلام تقوم على الرضا المتبادل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، قائمة على التفاني والإتقان في العمل.

3- تعريف الجودة الشاملة:

يعرفها ويليام ايدوارد ديمينغ W.edwardDeming مؤسس مفهوم الجودة على أنها تحتوي على عوامل عديدة تتغير بشكل دوري ومستمر، لذلك من الضروري قياس تفضيلات المستفيدين بشكل دائم، حيث يمثل كل واحد من هذه التفضيلات عاملا متغيرا يستطيع المنتج أن يقيمه ويستخدمه بشكل مستمر، من أجل تحسين عملية إتخاذ القرار. (12)

ويعرفها جوزيف جوران Joseph Juran بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال، وذلك بالإستفادة من القدرات التي تسمح بها الإدارة والعاملين،



الهدف منها تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية عن طريق فرق العمل، والاستعانة بالمعلومات الصحية، من أجل تصادي مضيعة الوقت والجهد في المنظمة، وذلك بالالتزام كل فرد بعمله على أكمل وجه.⁽¹³⁾

أما الباحث هور نجرين Hornegren يرى بأنها القيام بالنشاط الصحيح منذ الوهلة الأولى للعمل أو الأداء، مع تواصل واستمرارية تحسين مستويات الأداء، بالاعتماد على رضا المستهلك.

من خلال التعريفات السابقة نظام إدارة الجودة الشاملة يستلزم:⁽¹⁴⁾

- التركيز على رضا المستهلك تجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ضرورة الاعتماد على العمل الجماعي والمشاركة في إنجاز المهام المختلفة.
- إجراء وإحداث تغييرات وتحسينات مستمرة تمس جميع النواحي.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتميز إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المبادئ، لانتجح إلا بتوفر مجموعة من العناصر الحاضنة لها، إلا أن الآراء تختلف في تحديد المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك مبادئ مشتركة بينهم نذكر منها:⁽¹⁵⁾

- 1- التركيز على رضا المستهلك: حتى تستمر المنظمة وتنجح لابد من التركيز على زبائنها وفهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية.
- 2- القيادة: تقع على القيادة مسؤولية كبيرة في تعزيز وحدة المنظمة بين عمالها وتوحيد جهودهم، لتحقيق أهداف مشتركة، والعمل على إيجاد بيئة مناسبة لذلك.
- 3- مشاركة الأفراد: حتى تتحقق الأهداف المرجوة لابد من السماح لأفراد المنظمة بالمشاركة وإظهار قدراتهم ومواهبهم.
- 4- مدخل العملية: حتى نصل إلى النتائج المرجوة لابد من إدارة وتنظيم ونشر الأنشطة والعمليات والموارد وهذا لا يتم إلا في ظل نموذج عملياتي للعملية.
- 5- استخدام مدخل النظام للإدارة إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة يحقق أهداف المنظمة بفعالية وجودة عالية.
- 6- التحسين المستمر إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة لابد أن يكون هدف لجميع القائمين في المنظمة.



7- مدخل الحقائق في إتخاذ القرار حتى يكون القرار صحيح لابد أن ينبنى على معطيات وتحاليل وبيانات ملموسة وعلمية منطقية.

8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين تعتمد المنظمة والمجهزون كل على الآخر وتربطهم علاقة مشتركة قائمة على المصلحة المتبادلة تقوم على الكفاءة.

9- الوقاية من الخطأ قبل حدوثه: تقوم الجودة على الوقاية وليس على التفتيش وهذا يتطلب استخدام معايير تتوافق وقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية لمنع حدوث المشاكل قبل حدوثها وليس اتخاذ الاجراءات بعد حدوث الخطأ ، لأن التزامهم بمعايير قياس الجودة سيحسن من أدائهم وتصبح منتجاتهم وخدماتهم ذات جودة عالية وعلى الادارة العليا وضع عدة حلول لمختلف المهام خاصة الصعبة منها التي يصعب عليها قياسها بتوفير معلومات عليها.⁽¹⁶⁾

العمل على تجنب الأخطار بمجرد اكتشافها وعدم الاستمرار في انجاز الاعمال بطريقة خاطئة لأن ذلك سيزيد من عدم حلها.⁽¹⁷⁾

ثالثا: تجارب لمنظمات حققت نتائج جيدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:⁽¹⁸⁾

1- تجربة الشركة اليابانية سانيو:

بدأت نشاطها عام 1966 تحت شعار العيوب الصفرية وتضمنت سياسة الشركة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة على:

- التحفيز على العمل والإقبال الطوعي على العمل.

- التركيز على دور القيادة.

- التعاون لمناقشة وحل المشكلات.

- الإيمان بالتطوير والتحسين المستمر وتشجيع الإتصال.

- الإهتمام بتعليم وتنقيف وتدريب القيادات.

2- تجربة الشركة الأمريكية كاديلاك Cadillac:

شركة كاديلاك للسيارات فرع من جنرال موتورز الأمريكية تحصلت على جائزة بالدريج الأمريكية عام 1990 تعرضت للعديد من المشاكل في أوائل الثمانينات



ولكن سرعان ما تداركت الخطأ بتبنيها إدارة الجودة الشاملة معتمدة في ذلك على:
(19)

- التركيز على العميل.
- الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي.
- الفهم المنتظم للتخطيط.
- الإهتمام بتدريب العاملين وإشراكهم في التخطيط للأهداف وفي عملية المراجعة.
- التخطيط لتحسين المستمر للأنشطة.
- تحسين جودة المنتجات.

3- تجربة شركة دبي للكابلات Ducab:

هي أول شركة صناعية في الدولة بمشاركة دبي وأبو ظبي تدعمها الشركة البريطانية بي أي سي سي تزودها بالدعم التقني العالمي بدأت شركة دوكاب بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل الإدارات إبتداء من عام 1990 وعملت على:

- تطوير الموارد البشرية.
- تشجيع المهارات الخاصة.
- تطوير آلات ومعدات الإنتاج والمراقبة.
- إعداد برامج وندوات إرشادية للعاملين لتوضيح مهام إدارة الجودة الشاملة والنتائج المرجوة منها والمعوقات التي قد تواجهها.
- الإهتمام بنشر مفاهيم وثقافة الجودة.
- الإهتمام بالتعاون والتكامل بين العاملين وتكوين فرق العمل وحلقات الجودة لحل المشاكل.

احتلت المرتبة الرابعة بين الشركات الخليجية المنتجة للكابلات وتلقت حصتها من السوق الوطنية 76 % وصدرت حوالي 30% من الإنتاج إلى دول عربية وأجنبية بلغت أكثر من 80 بلد ، وقد تحصلت على عدة جوائز وشهادات الجودة منها: (20)

- شهادة دبي للجودة عام 1994.
- شهادة المطابقة للإيزو 14001 عام 1996.
- جائزة دبي للجودة الفئة الذهبية عام 1998.



أما فيما يخص أهم النتائج التي حققتها في ظل إدارة الجودة الشاملة فكانت تدعيمها للحصة السوقية للشركة.

- زيادة الإنتاجية.
- رفع مستوى جودة المنتج.
- زيادة الأرباح.

رابعاً: الجائزة الجزائرية لتقييم إدارة الجودة الشاملة:

تأسست الجائزة الجزائرية للجودة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 6 يناير 2002 ، حسب المادة الأولى والثانية فإن الجائزة الجزائرية للجودة هي تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس وهي وزارة الصناعة ، تكون الجائزة في شكل مبلغ مالي قدره مليوني دينار 2000000 دج وشهادة وهدية شرفية ، تمنح الجائزة كل سنة عن طريق مسابقة لمكافئة أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري.

تضم جائزة الجودة الجزائرية تسعة 09 فصول لكل منها تقييماً نقطياً ، أما المجموع الذي يجب أن تحصل عليه المؤسسة هو 1000 نقطة كحد أقصى تتم الإجابة على العناصر ضمن تقرير مفصل من 40 إلى 80 صفحة يتضمن مجموعة من العناصر لتقييمها وهي: (21)

الفصل 1 : خاص بالتزام الإدارة يتطلب 120 نقطة.

الفصل 2: خاص بالاستراتيجية والأهداف 90 نقطة.

الفصل 3: ادارة العاملين 100 نقطة.

الفصل 4: ادارة الموارد 80 نقطة.

الفصل 5: ادارة العمليات 260 نقطة.

الفصل 6: الإستماع للعميل 120 نقطة.

الفصل 7: رضا العميل 80 نقطة.

الفصل 8: التكامل في حياة المجتمع 60 نقطة.

الفصل 9: النتائج التشغيلية 90 نقطة والمجموع 1000 نقطة.

من خلال هذه الفصول وتتقيط عناصرها ، نلاحظ أن الجائزة الجزائرية أعطت



أهمية كبيرة لمحور إدارة العمليات ب 260 نقطة نظرا لاهميته في خلق الجودة في المؤسسة ثم يأتي في الدرجة الثانية الإستماع للعميل ب 120 نقطة يليها ادارة العاملين 100 نقطة ثم التشغيل 90 نقطة ، وتتساوى اهمية ادارة الموارد ورضا العاملين ب 80 نقطة أما أدنى تنقيط فهو 60 نقطة منحت للتكامل في حياة المجتمع.

- بناء على هذا التنقيط هناك مجموعة من المؤسسات المتحصلة على الجائزة الجزائرية للجودة: (22)

- سنة 2003 مجمع صيدال.
- سنة 2004 المؤسسة الوطنية للأسمت عين التوتة.
- سنة 2005 المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات bcr.
- سنة 2006 المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة enasel.
- سنة 2007 المؤسسة العمومية لإنجاز التحقيق بتجهيزات البنى التحتية المعدنية alrime
- سنة 2008 المؤسسة الوطنية للتسخين والنقل الإنشائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية transmax
- سنة 2009 ميناء بجاية ، 2010 الشركة الوطنية للدهن.
- سنة 2011 مجمع بن حمادي للصناعات المنزلية والإليكترونية كوندور.
- سنة 2012 المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات.
- سنة 2013 المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
- سنة 2014 الشركة الوطنية لإنتاج الجبس كناوف بلاتر فلوروس وهران.
- سنة 2015 منشأة السكك الحديدية انفراواي فرع تابع للشركة الوطنية للسكك الحديدية ومخابر فينوس ، 2016 شركة eniem.
- سنة 2017 مؤسسة كوندور ، 2018 شركة الاسمنت لعين الكبير مجمع الصناعي لاسمنت الجزائر جيكا سطيف.

- سنة 2019 شركة سينال لصناعة وصيانة عربات الترامواي الجزائر العاصمة.
من خلال هذه المؤسسات المشاركة نلاحظ أن جل المؤسسات ان لم نقل كلها تنتج منتجات أو سلع في حين المؤسسات الخدمائية مغيبة ، كما ان التنقيط يخدم



المؤسسات الكبيرة لا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم وجود مؤسسات تملك معايير المشاركة الا انها لاتشارك في مثل هذه الجوائز.

المحور الثالث: دور القيادة التحويلية في إنجاح مقومات إدارة الجودة الشاملة:

حتى نصل للدور المحوري الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة لابد من دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بينهما ومعرفة الآليات والأساليب التي تعتمد عليها.

أولاً: طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة:

ينطلق الكثير من الباحثون في الجودة من فكرة أن نجاح الجودة الشاملة تبدأ من قمة الهرم في المنظمة باعتبارهم لهم صلاحية صياغة النظم التنظيمية التي تحدد كيفية تصميم ورفع الأداء، وهنا ظهرت عملية تحسين الجودة من خلال إيجاد نظم وسياسات ذات أثر على زيادة العمل، حتى تصبح ذات نوعية وكفاءة جيدة، وهناك نقاط تقاطع مشتركة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة هي بمثابة قواسم مشتركة أوردها كل من دين وبوين Dean & Bowen 1994 تدور حول المنطلقات الفكرية وإتجاهات المفكرين تلخصت في النقاط الآتية:

- كلاهما يركز على أهمية التواصل وترسيخ القيم.
- تطوير وتجديد رؤية المنظمة وأهدافها حسب المستجدات والظروف.
- التحسين والتحفيز والمشاركة للعاملين داخل المنظمة مع ضرورة التركيز على الزبون سواء العامل، سوق العمل، الأطراف المعنية.

وبهذا تكون إدارة الجودة الشاملة كأداة تحتوي ضمنياً على الأدوار الأساسية للقيادة التحويلية، يجب ربطها بالعديد من المتغيرات مثل الثقافة التنظيمية السلوك التنظيمي والسياسات التنظيمية.

وهنا يبرز نوع من العلاقة التبادلية بين القيادة التحويلية والجودة الشاملة باعتبارها ترسخ القيم والإتجاهات والسلوكيات القيادية التي تتماشى ومبادئ الجودة الشاملة خاصة وأن دور القيادة هو ارساء دعائم الرؤيا الإلهامية والتغيير مع ضرورة تحفيز العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعية لمشاركة وتوزيع بعض الإختصاصات والوظائف الإدارية على المستويات الأدنى.وهو أساس إنتقال المنظمات من عادية إلى منظمات

متنافسة. (23)

ثانيا- تأثير أبعاد القيادة التحولية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت القيادة التحولية من خلال أبعادها تكتسي أهمية كبيرة في تحقيق الجودة الشاملة:

1- التأثير المثالي "الكاريزما":

يسعى القادة التحوليون من خلال سلوكهم لإيجاد رؤية واضحة وتحقيق هدف مثالي في المستقبل وتنمية روح الابتكار لدى العاملين مع تحقيق الإحترام والثقة بين جميع العاملين في المنظمة لأنهم بمثابة قدوة للتابعين فالتحلي بالعزم والإيمان بالمثل العليا والأخلاق الجيدة بين أتباعهم يولد لدى العاملين الحماس والرغبة في العمل. (24)

2- التحفيز (الدفع) الإلهامي:

يسعى القادة التحوليون إلى إيجاد طريقة مناسبة لتحفيز العاملين وتجاوز الصعوبات فسلوك القائد التحولي مثال على التحفيز الذي يولد لديهم روح الفريق والرغبة لتحقيق النجاح والتميز في الأداء مع جعل العاملين يفكرون في المستقبل وكيفية تغييره. (25)

يرتبط تحقيق الجودة الشاملة بعلاقة قوية بالقيادة التحولية من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في العديد من الحالات حيث يتم الإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والتنوع، والإشادة بإنجازاتهم.

3- الإستثارة الفكرية:

يسعى القادة التحوليون من خلال الإشراف على منظماتهم إلى تحسين وتطوير الأوضاع فيها عن طريق حل المشكلات بطرق غير تقليدية وحتى يتحقق ذلك لابد أن يكون العمل جماعي بين القادة والعاملين لتوفير أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول ويتم ذلك عن طريق إستثارة التابعين حتى يعملوا جاهدين ليكونوا مبدعين، لأن الوصول إلى التميز والجودة الشاملة يتطلب تشجيع للطاقت الإبداعية دون اللجوء للنقد ودون مناهضة آرائهم أو التقليل من شأنهم خاصة وان كانت أفكارهم مناهضة لآراء القادة أو غير متطابقة معهم.

وحتى تتحقق الإستثارة الفكرية للتابعين يتطلب وجود ثقافة للجودة داعمة ومتأصلة



داخل المنظمة ، أساسها الثقة بين القادة والمرؤوسين وكذا التواصل المفتوح من أجل قبول التغيير الهادف والمساهمة في نشر أفكار جديدة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي قدم هذه الأفكار مع اعتماد أساليب لظهور أفكار جديدة مثل العصف الذهني ، نظم المقترحات مع وجود جد أدنى من الخوف من ارتكاب أخطاء عند تطبيق هذه الأفكار الجديدة⁽²⁶⁾.

4- الإعتبارية الفردية:

يولي القائد التحويلي إهتماما بالغ الأهمية لبعده الإعتبارية الفردية حيث أن العاملين يسيرون بقواهم الكامنة تجاه مستويات الإنجاز العالية بما يتوافق والإعتبارات الفردية لكل منهم فيتعدى دور القائد التحويلي من مراقب لهؤلاء العاملين إلى مدرب وناصح لهم داخل المنظمة مع مراعات مشاعر وحقوق الآخرين مع إعطاء لكل واحد معاملة خاصة حسب إمكانياته وذاتيته الفردية محاولا في نفس الوقت أن ينقل إليهم حسن الإلتزام والولاء لتحقيق تطلعاتهم والوصول للجودة الشاملة.⁽²⁷⁾

5- التمكين:

يعد التمكين أهم أبعاد القيادة التحويلية والتي تزيد من فعالية المنظمة وهي من الأساليب القيادية الحديثة باعتبارها تمنح مسؤوليات وصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة عن طريق تفويض الصلاحيات من القادة إلى العاملين ، والهدف من عملية التمكين خلق قوة عاملة ممكنة وقادرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العملاء ورغباتهم ، دون ربطه بالإجراءات المقيدة.⁽²⁸⁾

ثالثا- آليات تعزيز دور القيادة التحويلية لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة

حتى تصل المنظمة لتحقيق أهدافها وهدفها الأسمى وهو الجودة الشاملة لا بد أن تعتمد على تفعيل ثلاثة عناصر مشتركة ، وهي التحفيز ، التغيير وحلقات الجودة:⁽²⁹⁾

1- التحفيز:

لا بد أن يأخذ القادة خاصة منهم التحويليون على عاتقهم مهمة توجيه حماس العاملين ، للقيام بالمهام الموكلة لهم عن طرق التغيير ، لتحقيق الجودة الشاملة في المنظمة ، وهذا كله يتم في إطار التحفيز الذي يتماشى والعمل ورغبات العاملين سواء كأفراد أو جماعات ، عن طريق تحديد احتياجات العاملين الأساسية ، باعتماد برامج



ومناهج مثل الاعتماد على سياسة الأجور، الرواتب، التحفيز والتدريب، والتي ينتج عنها ارتفاع في مستوى الأداء وزيادة في الإنتاجية والرفع من رضا العميل.

وللتحفيز أساليب حديثة من أجل تحقيق الجودة الشاملة نذكر منها: (30)

- أسلوب توسيع العمل: إضافة ساعات العمل خارج أوقات العمل حتى لا يشعر العامل أنه مقيد بعمل محدد.

- أسلوب إثراء العمل: إعطاء فرص ومسؤوليات فرعية للمرؤوسين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- أسلوب العمل المرن: ترك الحرية لهم في اختيار ساعات العمل ضمن حدود معينة.

- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: السماح لهم بقضاء ساعات العمل الأسبوعية بعدد أيام أقل من الأيام ما يوفر لهم وقت التسلية والراحة.

- أسلوب حلقات الجودة: يحفز هذا الأسلوب العاملين ويحسن مستوى الإنتاجية كما ونوعاً من خلال العمل الجماعي.

- أسلوب الإدارة بالأهداف: مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

- تأهيل العاملين عن طريق تدريبهم لكسب مهارات عن طريق برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل وخارجه خاصة في ظل التحديات والتغيرات الحاصلة، فالقائد التحويلي له دور في تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة، والتي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في تغيير المنظمة.

2- التغيير:

هناك علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير، وهذا الأخير ينقسم إلى نوعين: (31)

تغيير يحدثه القائد التحويلي في سلوكيات التابعين واتجاهاتهم، وتغيير يشمل الثقافة التنظيمية للمنظمة، وحتى يتحقق ذلك لابد من:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير.

- مشاركة العاملين وإدماجهم في المؤسسة لتحقيق الالتزام بالتغيير والتنفيذ

- التقيد والمحافظة على التغيرات إذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير



والتأكد من وجود خطة للمتابعة.

- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير.

3- حلقات الجودة:

أول من نادى بتشكيل حلقات الجودة كاوروايشيكاوKauroIshikawa بطريقة تطوعية من أجل حل أي مشكلة تواجه المنظمة، مع اقتراح حلول لها، لتطوير وتحسين الأداء العام، وبدأ انتشار مثل هذه المجموعات في اليابان في أوائل الستينيات من القرن العشرين وانتشر في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل التسعينات.⁽³²⁾ ويكمن دور القيادة التحولية ومجلس الجودة في تدريب العاملين وتأهيلهم لاستخدام أدوات الجودة وطرق تحسين العمليات والعمل كفريق، لذا تتجسد أهمية حلقات الجودة في:⁽³³⁾

- زيادة إلتزام العاملين بالمشاركة وإتخاذ القرارات: بفضل حلقات الجودة تكون هناك حلقة وصل بين العامل والإدارة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تأكيد إلتزامها بتحقيق الاهداف مما ينعكس بالإيجاب فيتحسن الأداء العام والخدمة العامة للمنظمة.
- القدرة على حل المشكلات: عن طريقها تتحدد نوعية المشكلة وحلولها، وهذا يمنحها وقت إضافي وكافي لإدارة المنظمة لإنجاز المزيد من الأعمال وهذا كله عن طريق القدرات الإبداعية للعاملين بالمنظمة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: ينمو الشعور بالمسؤولية والمشاركة لدى العاملين عن طريق حلقات الجودة، ويصبح العاملون هم أنفسهم من يمارسون الرقابة على أنفسهم وسياعد ذلك على إلتزامهم تجاه المنظمة وتجاه ما تصبو إليه من أهداف مما يدعم الثقافة التنظيمية القائمة على الجودة وتحسين الإنتاجية والأداء.
- زيادة دافعية ومعنوية العاملين وبناء الثقة بينهم.
- تساهم حلقات الجودة في الإستفادة من الموارد البشرية في المنظمة من خلال مشاركتهم بأنفسهم.
- تقديم خدمات أفضل للزبون وتحقيق طلباته في الحصول على منتجات مطابقة للمواصفات وتلبي رغباته.

رابعاً- التحديات التي تواجه القائد التحولي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:



تواجه القائد التحولي مجموعة من العراقيل والتحديات نلخصها في النقاط التالية: (34)

1- المنافسة:

تعد المنافسة أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وأصبح على المنظمات أن تهني نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق من خلال خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، مع التغلب على تحدي المنافسة، والعمل من أجل المحافظة على موقعها في السوق، ويكون ذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التفوق والتميز باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم قرية صغيرة محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الإتصالات، المعاملات المالية التجارية، السياسية، العسكرية، والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي على القيادات أن تساعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش مع مناخ المنافسة ومنفتح في نفس الوقت مع إستغلال الامكانيات المتاحة وتخفيض التكاليف ومحاولة أداء أعمالها في أقل وقت ممكن.

3- القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد:

في ظل المنافسة وعدم الإستقرار لابد من إستخدام أمثل للموارد المتاحة بشكل أمثل والبحث عن حلول مثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها فعلى القيادات التحولية أن لاتترك الفرص تضییع ولاتسمح بهدر الوقت لانه من الموارد الاستراتيجية.

4- الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في المنتج أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز عند الكثير من المنظمات وهي مقياس للمفاضلة على المستوى العالمي، وأصبحت هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، لذلك أصبح القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الايزو المختلفة.

5- اتخاذ القرار في عالم متغير:

اتخاذ القرار في هذا العصر يتم في عالم متغير غير مستقر، والتحدي الذي يواجه



القادة التحويليون هو مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقلة واضحة واستراتيجية واضحة حتى تستطيع التعامل مع التحديات ومن بين هذه التحديات ليس فقط كيفية اتخاذ القرار وانما مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة.

يجب على القائد الذي يحاول تحقيق انجازات غير اعتيادية ، بمستوى يفوق التوقعات يتمشى ومتطلبات القرن الحادي والعشرين ان يتبنى افكار حديثة ويكسب مهارات جديدة ، تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة وتسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية ما يساعده إلى تحويل منظمته إلى مصاف المنظمات العالمية.

خاتمة:

نصل في ختام دراستنا أن للقيادة التحولية دور مهم في تعزيز إدارة الجودة الشاملة ، سواء كأسلوب نظامي أو كهدف ، وحتى تتجح في ذلك لابد من وجود قيادة تحويلية كفأه متغيرة ومتجددة ، تحدد وتقيم نوعية الاداء وتطوره ، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأبعاد مثل التحسين المستمر ، تدريب العاملين ، وتمكينهم على العمل بأريحية ، بما يتناسب مع الظروف والمستجدات معتمدة في ذلك على التحفيز ، التغيير ، حل المشكلات ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، لكن رغم ذلك تبقى هناك تحديات تواجه القائد التحولي في ظل المنافسة ، العولمة ، والإستخدام الأمثل للموارد ، مع صعوبة إتخاذ القرار في عالم متغير ، لذا نصل في الختام إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

- أولاً: النتائج:

- القيادة التحولية هي مقياس يحدد نجاح أو فشل المنظمات وهذا ما جعل المنظمات تهتم بها لأنها تهتم بالمورد البشري وتفتح المجال أمامه للإبداع.
- ضمان الجودة الشاملة متوقف على الدور الذي تلعبه القيادة التحولية ، التي تؤمن بها ، وهي هدفها الرئيسي ، تعتمد على إستراتيجية تغيير كاملة تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية تؤمن بالتغيير والتجديد وهي من أهم مقومات الجودة الشاملة من أجل البقاء والإستمرار والمنافسة.
- للقائد التحولي دور مهم في بناء فرق العمل وتحديد أهداف الفريق وتنمية روح



التعاون والانتماء، وهذا ما تحتاجه إدارة الجودة الشاملة.

- ثانياً: التوصيات:

- من أجل بناء جيد لإدارة الجودة الشاملة لا بد من وجود قيادة قادرة على التعاون والتبادل بينها وبين العاملين وتبجيل المصلحة العامة على الخاصة.
- إختيار قيادات كفؤة باستطاعتها إيجاد وتكوين رؤية مستقبلية واضحة حتى تستطيع إستمالة أفكار وتوجهات العاملين في المنظمة واستقطاب المستفيدين.
- ضرورة إجراء دورات تدريبية حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز مكانة القائد التحويلي باعتباره هو من يقود المنظمة نحو التغيير وبالتالي الوصول للجودة الشاملة.
- تعزيز عملية الإتصال والمشاركة مع المرؤوسين والإستماع إليهم والإهتمام بمشاعرهم.

الهوامش والمراجع:

- (1)- دريادي حميدة: دور القادة والمديرين في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالجزائر المركز الإستشفائي الجامعي بالدويرة أنموذجا (2012-2017)، أطروحة دكتوراه علوم، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2019، ص35
- (2)- محمد الخامس المخلافي: القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، دار هراق، عمان، 2009، ص110.
- (3)- عدنان العتوم، قاسم كوفجي: القيادة والتغيير الطريق إلى النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص20
- (4)- أسامة خيري: القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، (ط1)، 2014، ص15
- (5)- *Naceurjabnoun.transformational leadership and service quality in uae.hospitals.managing service quality.vol15 no01.2005, p72*
- (6)- *Hassan a.a.argia and aziahismail.theinflunce of transformation leadership on the level of tqm implementation in the higher education sector. published by canadian center of science and educaion.vol3.no1.january 27.2013.p138*
- (7)- مصطفى السعيد جبريل، رانيا إيهاب العلم: القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتهما تفاعلية الذات، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة عدد58 أبريل 2002، ص 483.
- (8)- زياني ايمان: تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى



- للجنوب- اوماش-بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص85.
- (9) - ماهر صبري درويش: القيادة التحولية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون 2009، ص 109، 110.
- (10) - شهدان عادل الغرباوي، ادارة الجودة الشاملة وفق للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (ط1)، 2020، ص ص15، 16.
- (11) - علي فرحان عبد الله الفكيكي، اثمار حبيب التهامي: ادارة الجودة الشاملة في القرآن-قصة نبي الله يوسف-ع-نموذجا المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد8، العدد1، 2016، ص ص344، 345.
- (12) - خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص، 19.
- (13) - مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2008، ص ص64، 65.
- (14) - قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص80، 81.
- (15) - سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء (1)، 2010، ص ص28، 29.
- (16) - بودية بشير: اشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية ترابي بوجمعة بشار، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، ص39.
- (17) - الهام بولجنيب: سمات القائد في ظل تبني ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018/2017، ص136.
- (18) - فتية حبشي: إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2007/2006، ص ص293، 294.
- (19) - المرجع نفسه، ص ص301، 302.
- (20) - المرجع نفسه، ص 303.
- (21) - بغرورة بوبكر: دراسة إمكانية تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية

- دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015/2014، ص153.
- (22) - يونسى مصطفى، سعد مرزق: النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر إقتصادية، العدد 02، 2020، ص 98.
- (23) - طهراوي حياة: دور القيادة التحولية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة من قطاع التعليم العالي، دراسة آراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم، في علوم التسيير تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017/2016، ص24.
- (24) - صياحي الأخضر: دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019/2018، صص142-144
- (25) - A.j.trofinoend.cnaa.faan:transformation leader shipmoving total quality management toworl-class organizations,international nursing review. 47.2000 .p233
- (26) - صياحي الأخضر، المرجع سبق ذكره، ص 145
- (27) - المرجع نفسه، ص146 .
- (28) - المرجع نفسه، ص، 147
- (29) - عالية جواد محمد علي: تأثير القيادة التحولية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد69، ص ص10، 14.
- (30) - المرجع نفسه، ص 14
- (31) - طويهر طه مداني: أهمية القيادة التحولية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جانفي 2017، ص 217
- (32) - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 81
- (33) - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص، 132، 133.
- (34) - هبة قدندل: تفعيل القيادة التحولية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة-دراسة حالة جامعة المدية- رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2010، ص ص51، 52.