

اختبار العوامل المؤثرة في قيادة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية  
- دراسة ميدانية

Test factors influencing change leadership on the application of total quality management in the  
Algerian public productive enterprises  
-A field study

أحمد علماوي<sup>1\*</sup>، مصطفى طويطي<sup>2</sup>، عبد اللطيف أولاد حيمودة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مخبر التنمية الادارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية (الجزائر)، (ahmed.almaoui@univ-ghardaia.dz)

<sup>2</sup> مخبر التطبيقات الكمية والنوعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية (الجزائر)، (Kaizen1982@gmail.com)

<sup>3</sup> مخبر التطبيقات الكمية والنوعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية (الجزائر)،

(ouladhaimouda@univ-ghardaia.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/09/05 ؛ تاريخ المراجعة: 2020/09/07 ؛ تاريخ القبول: 2020/10/09

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى إبراز العوامل المؤثرة في قياد التغيير وهي التمكين والتحفيز والدافعية والتدريب والتعليم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لابرز المفاهيم المتعلقة متغيرات الدراسة وتحليلها في الجانب النظري ، أما في جانب الدراسة الميدانية تمت على عينة من المؤسسات الانتاجية العمومية الجزائرية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، واستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لعامل التمكين والتحفيز والدافعية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية العمومية محل الدراسة بينما عامل التدريب والتعليم لم يكن له تأثير .

**الكلمات المفتاح:** قيادة تغيير ؛ تمكين ؛ تحفيز ودافعية ؛ تدريب وتعليم ؛ إدارة جودة شاملة.

**تصنيف JEL :** M53 ؛ M59

**Abstract:** The study aims to highlight the influencing factors in change leadership they are empowerment, incentive and motivation, training and education in implementing total quality management, Has been relying on the descriptive analytical approach to highlight the concepts related to the study variables and analyzed in the theoretical side, As for the field study side it was carried out on a sample of Algerian public production enterprises. The questionnaire was used as a tool for collecting study data. And the use of partial least squares structural equations modeling with Smart PLS, This study finds that there is an effect of empowering factor, incentive and motivation On the application of total quality management in the public productive institutions under study While the factor of training and education had no effect

**Keywords:** change leadership ; empowerment ; incentive and motivation ; training and education ; total quality management.

**Jel Classification Codes :** M53 ; M59

\* أحمد علماوي ahmed.almaoui@univ-ghardaia.dz

## I - تمهيد :

يشهد العالم اليوم مرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الهامة نتيجة للتحويلات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويعتبر التغيير في المؤسسات عملية طبيعية تتمكن من مواكبة مقتضيات العصر ولأن المؤسسات بصفة عامة بما فيهم المؤسسات الجزائرية تعمل في ظل هذه البيئة المتغيرة باستمرار كونها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية فهي بحاجة إلى تغيير، تميل المؤسسات إلى التكيف مع محيطها أي مع التغيرات في البيئة حتى تستطيع أن تحافظ على نفسها وبقائها واستمرارها. ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحويلات الذي يشهدها العالم هو تطور الفكر الإداري ومن أهمه أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أساليب الإدارة الحديثة، ولتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الجزائرية، تلعب قيادة التغيير دور مهم في تطبيقه داخل المؤسسة باحداث تغييرات في سلوك العاملين والوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال مساعدة عوامل تمكن الأفراد في أن يصبحوا مشاركين بشكل فعال وتحفزهم وتدفعهم على المساهمة في التحسين للتغيرات المناسبة واعتماد أسلوب منح صلاحيات اتخاذ القرارات لحل المشاكل، واعطائهم فرص الابداع من خلال تدريب وتعليم مستمر للعاملين في جميع المستويات التنظيمية ومشاركتهم الفاعلة التي تمكنهم من اظهار قدراتهم ومواهبهم حتى تستطيع مواكبة مفاهيم وأساليب ومستجدات الإدارة الحديثة. ومما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى تؤثر عوامل قيادة التغيير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة ؟

### الإشكاليات الفرعية

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الاشكاليات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير للتمكين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير للتحفيز والدافعية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير للتدريب والتعليم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة ؟

### الفرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكاليات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز والدافعية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتعليم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها إنطلاقا من خلال تناول موضوع قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة وهما من المواضيع المهمة في التسيير الإداري الذي لازال يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة خاصة، ابراز مدى تأثير عوامل قيادة التغيير (التمكين ، التدريب والتعليم، التحفيز والدافعية) على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- إثراء المعرفة العلمية ببعض المفاهيم الاجرائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة لكل من قيادة التغيير و إدارة الجودة الشاملة ؛
- التعرف على العوامل المؤثرة في قيادة التغيير لتحقيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة؛
- تبيان الدور الذي تلعبه قيادة التغيير في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الانتاجية العمومية محل الدراسة .

## منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف موضوع الدراسة المتمثل في اختبار تأثير عوامل قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة ، وفي جانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات ، وقد تم معالجة البيانات المحصل عليها من عينة المؤسسات الانتاجية العمومية باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS.

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات حول قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة ولا يكفي المجال لعرضها كلها، ولذلك نكتفي بعرض دراستين ومقارنتهما مع الدراسة الحالية

**الدراسة الأولى :** دراسة سعاد بشوع وحياة بن سماعيل ( 2018): **قيادة التغيير كمنهج لتحقيق متطلبات التحول نحو إقتصاد المعرفة دراسة مركب الإسمنت عين توتة (باتنة)**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور قيادة التغيير كمنهج لمواكبة متطلبات إقتصاد المعرفة في مركب الإسمنت عين توتة(باتنة)، وقد حاول الباحثين في دراستهما التركيز على عنصرين تمثل أولهما في دور قيادة التغيير في تكوين فرق التغيير ذات المهارات المتنوعة ( أكاديمية، تفكير إبداعي، خبرة عملية، قدرة تنفيذية) لمواجهة متطلبات إقتصاد المعرفة بمرونة عالية، في حين ركز العنصر الثاني على محاولة قيادة التغيير زرع ثقافة التغيير بإتباع منهج تمكين العاملين لبناء مجتمع معرفي، حيث تتكون عينة الدراسة من 82 موظف وتم إستخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الموارد البشرية بالمصنع تدعم تشارك الرؤية وتفسح المجال لمناقشة مشاكل العمل، كما تتبع إدارة المصنع منهج تمكين العاملين للتغلب على مقاومة التغيير إلا أن أفراد العينة غير راضيين على المعايير المستخدمة لتقديم الحوافز وعدم المساواة في فرص التعليم والتدريب المبرمجة

**الدراسة الثانية :** دراسة عائشة بن علي ومنير نوري (2017): **واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري قادر على استيعاب التحديات والتعامل معها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها واستمرارها. وقد تمت هذه الدراسة من قبل الباحثة والباحث إلى تبيان واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة. كما تم تحديد ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تم اختبار مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط عموما في المؤسسات المستقصاة.

## الدراسة الحالية

أوجه التشابه : تتشابه دراستنا مع الدراسة الأولى في متغير قيادة التغيير الذي اعتبرته هذه الدراسة متغير مستقل مثلما هو في دراستنا كذلك تتشابه الدراسة الأولى مع دراستنا في الطابع الانتاجي للمؤسسة المدروسة ، بينما في الدراسة الثانية تتشابه الدراستين في متغير إدارة الجودة الشاملة وكذلك أن كلتا الدراستين تمت الدراسة غيهم على مجموعة من المؤسسات أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن المساهمات السابقة من حيث أن دراستنا حاولت إبراز العلاقة الموجودة بين متغير قيادة التغيير من خلال العوامل المؤثرة فيه ومتغير إدارة الجودة الشاملة ، كما الجانب الإحصائي الذي تم في دراستنا هو استعمال نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS

## 1.I- قيادة التغيير :

## 1.1.I مفهوم قيادة التغيير

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، الايمان بإمكانية التخطيط للأمر المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويُمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه للمشاركين في العملية من اتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم احساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل. و قيادة التغيير هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتهم (عليان، 2015، صفحة 258)

## 2.1.I عوامل قيادة التغيير

يعتبر التمكين ، التحفيز والدافعية، التدريب والتعليم عوامل أساسية ومؤثرة في قيادة التغيير الناجحة، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة في المؤسسة

### 1- التمكين:

للتمكين دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يقول David Steven في هذا المجال بأن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2006، صفحة 140)، وعليه فإن Bowen and Lawer يعتبران أن التمكين يتمثل إلى إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية ومضمون إداري لا يمكن خلقها سريعا بفرضها على الفرد من الخارج، فالتمكين كحالة ذهنية داخلية يتطلب تبني وتحميد لهذه الحالة من قبل الفرد كي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات ومعارف تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يرغب بلوغها (الطائي و قدادة، 2008، صفحة 241) ، ويرى (المغربي 2001) التمكين بأنه القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزدهم الثقة، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المؤسسة (الشياب و أبو حمور، 2014، صفحة 221). فالتمكين منح الموظفين السلطة والمهارات والرقابة الذاتية لأداء مهامهم (Hellriegel & Slocum, 2011, p. 151)

### 2 - التحفيز والدافعية

يعتبر للتحفيز والدافعية دور مهم وفعال في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. فتحفيز الأفراد هو دفعهم للتحرك في الاتجاه الذي تريدهم أن يسلكوه لتحقيق النتائج المرجوة. (Armstrong, 2009, p. 317)

**الحوافز:** تعرف بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه (الهيثي، 2005، صفحة 255) ، ويرى (علي السلمي) بأن الحوافز مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته (حمادات، 2007، صفحة 252). إذا فالحوافز عبارة عن إجراء التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، والإحتفاظ بهم وتعزيز الولاء لديهم (رولا و صالح سليم، 2013، صفحة 130).

**الدوافع:** يمثل الدافع القوى التي تعمل على أو داخل شخص ما والتي تتسبب في تصرف الشخص بطريقة محددة وموجهة نحو الهدف. نظراً لأن دوافع الموظفين تؤثر على إنتاجيتهم ، فإن إحدى وظائف الإدارة هي توجيه تحفيز الموظفين بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Hellriegel & Slocum, 2011, pp. 158-159)، وفقاً لـ Rainey (2003) يشير الدافع للعمل إلى رغبة الفرد في العمل الجاد والعمل بشكل جيد (Pynes, 2009, p. 218) ، وقد عرّف (قطامي، 1998) بأنه القوة التي تحرك أو تدفع الفرد ليقوم بسلوك ما من أجل تحقيق أو إشباع حاجة (حمادات، 2007، صفحة 251)، أما Fred Luthan فيعتبره بأنه العملية التي تبدأ بشيء نفسي أو تحريك سلوك أو التوجه إلى هدف (Luthan, 2005, p. 230) ، إذا فالدافع هو مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الفرد، أو أنه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة أو حاجات معينة (الهيثي، 2005، صفحة 255)

الفرق بين الدافع و الحافز، حيث أن الدافع عامل داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل، لهذا فإن عملية الدافعية هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل المنشط و توجيهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل، كما عملية الدفع تعقب عملية التحفيز و ذلك لكون الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته وسلبيته، فقد يكون الحافز مثيرا لحالة التنشيط باتجاه السلوك الأفضل، أو قد يكون مثيرا للعوامل الداخلية تنتج عنها حالة الإحباط الإنساني التي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل (الهيثي، 2005، صفحة 255)

### 3- التعليم والتدريب

يعتبر التعليم والتدريب عوامل أساسية في تعلم أساليب إدارة الجودة الشاملة. إذ النظر في مشاكل الجودة دون تدريب وتعليم مناسبين لهذا الغرض سوف يؤدي إلى عدم انتهاج الطريقة الصحيحة لحل المشاكل. وعليه يتم تحديد مشاكل إدارة الجودة الشاملة استنادا العملية التعليمية والتدريب وذلك وفق تحليل بيانات ومن ثم القضاء على المشكل. (Kanji & Asher, 1996, p. 8)

**التعليم:** هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر (نوري، 2010، صفحة 240)

يمكن تعريف التعليم بأنه عملية يمكن للأفراد أن يتغيروا فيها موقفهم لتبني التطوير المستمر للمعرفة والمهارات (Dahlgard, 1998, p. 282). فالتعليم تكون أهدافه عامة ويكون في العادة أوسع نطاقا، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعيا وفكريا، واعداد لأدوار متعددة في مهنة معينة (رشيد، 2001، صفحة 685)

**التدريب:** هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة (القحطاني، 2008، صفحة 134). فتدريب الموظفين يسعى إلى تغيير دائم نسبياً في الموظفين بكيفية يحسن الأداء الوظيفي لديهم (DeCenzo & Robbins, 2010, p. 190) ووفقا لإدوين ب. فليبو، Edwin B. Flippo، "التدريب هو زيادة معرفة ومهارات الموظف للقيام بعمل معين". (Mahapatro, 2010, p. 285) إذن فالتدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي (الهيثي، 2005، صفحة 223).

ويختلف التدريب عن التعليم، وذلك أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمعارف التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد (ماهر، 2004، صفحة 319)

#### 2.I- إدارة الجودة الشاملة :

##### 1-2.I مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث لقيت اهتمام كبير من قبل الباحثين وعلماء الإدارة فيرى (Oakland, 2001) أنها : منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة (الطائي و قدادة، 2008، صفحة 75)، أما دوجلاس، ووليم فيعتبران إدارة الجودة الشاملة عملية واسعة النطاق لتعزيز مزايا المنظمات المتنافسة؛ فهي مفتاح لمفاهيم تتضمن التحسين المستمر، وتفسير الأخطاء، وأداء العمل الصحيح من أول مرة، وهي تعرف العاملين بأن يكونوا على علم ودراية بالموقف الحالي للعمل على كيفية تحسينه (بمجت و العربي، 2016، الصفحات 26-27)، أما (Armand Feigenbaum) وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة ب أنها نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وجهود لتحسين جودة المجموعات المختلفة في المؤسسة، وذلك لأجل تمكين المنتج و الخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للمستهلك (البرواري و باشيو، 2011، صفحة 145)

##### 2-2.I أهداف إدارة الجودة الشاملة:

حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها: (أبو النصر، 2015، صفحة 36)

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد؛
- ابتكار مقاييس للأداء؛
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة؛

- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

## II - الطريقة والأدوات :

### 1 - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل أفراد مجتمع الدراسة من عمال المؤسسات الانتاجية الجزائرية بالقطاع العام. وقد تم إختيار عينة عشوائية للدراسة من المؤسسات وقد تم توزيع 185 إستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع 131 إستبانة وقد كانت الاستبانات الصحيحة والصالحة للدراسة 120 إستبانة والجدول رقم 1 يبين ذلك

### 2 - نموذج مسار الدراسة

يتم خلال هذه الدراسة اختبار النموذج البنائي من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart PLS، وذلك لاختبار النموذج البنائي الذي تقوم عليه العلاقة التأثير بين عوامل قيادة التغيير من خلال التمكين ، التحفيز والدافعية ، التعليم والتدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما هو في الشكل رقم 1.

تمثل المباني في نماذج المسارات بواسطة دوائر وهي التمكين ، التحفيز والدافعية ، التعليم والتدريب ، إدارة الجودة الشاملة، وهي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، أما المؤشرات ( العبارات ) تمثل بواسطة مستطيلات وهي X1.1... X3.3 ، Y1.1...Y1.6

### 3 - الاتساق الداخلي

يتم اختبار موثوقية الاتساق الداخلي بالمعيار التقليدي هو معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha " الذي يوفر تقديرا للموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين المؤشرات، ولذلك ينبغي استخدامه كتدبير تحفظي لموثوقية الاتساق الداخلي، ونظرا للقيود التي يحتويها ألفا كرونباخ، فإنه يكون أكثر ملائمة من الناحية الفنية تطبيق معيار آخر لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي يشار إليه بـ معامل "الموثوقية المركبة" Composite Reliability (هار، 2020، صفحة 159) في هذه المرحلة من البحث الحد الأدنى للحكم على موثوقية الاتساق الداخلي أو ثبات العامل هو 70%.

يتضح من الجدول رقم 2 بأن أغلب معاملات موثوقية الاتساق الداخلي والتي تدل على الثبات جيدة، حيث قيمة معامل ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha للمباني التي تعكس إدارة الجودة الشاملة 86.4% ، التمكين 73.1% ، التحفيز والدافعية 88.7% ، التدريب والتعليم 73.7% وقد تجاوزت 70% ، كما أن هذه المباني بالنسبة لمعاملات "الموثوقية المركبة" Composite Reliability كانت إدارة الجودة الشاملة 89.8% ، التمكين 84.5% ، التحفيز والدافعية 93% ، التدريب والتعليم 85.1% تجاوزت فيها نسبة 70%، وعليه فمن الناحية الشمولية كانت معاملات موثوقية الاتساق الداخلي الذي تدل على الثبات متغيرات الدراسة جيدة، سواء تعلق الأمر بمعامل "ألفا كرونباخ" أو "الموثوقية المركبة"

### 4 - المصدقية التقاربية

المدى الذي يرتبط به المقاس بشكل إيجابي بمؤشرات بديلة لنفس المبنى. باستخدام عينة النطاق، تعامل مؤشرات المبنى العكس بطريقة بديلة لقياس نفس المبنى ولذلك فإن العناصر التي تكون مؤشرات لقياس مبنى عاكس معين يجب أن تتقارب أو تتشارك في قدر كبير من التباين. ولتقييم المصدقية التقاربية للمباني العاكسة. ينظر الباحثون في التحميلات الخارجية ومتوسط التباين المستخلص (هار، 2020، صفحة 160)

### أ - التحميلات الخارجية Outer Loadings

تم اختبار صدق أدوات القياس باعتماد أدلة الصدق التقاربي المتمثلة في التحميلات الخارجية لعوامل مؤشراتهما ، ينبغي أن تكون التحميلات الخارجية للمؤشرات أكبر من 70% ويمكن أن تدخل ضمن نطاق القبول إلى غاية أكبر من 40% يتبين من الجدول رقم 3 بأن معظم التحميلات الخارجية لعوامل المؤشرات التي تعكس إدارة الجودة الشاملة و التمكين، التدريب والتعليم، التحفيز والدافعية، تعتبر جيدة، حيث تجاوزت 70% ما عدا في التمكين و المؤشر X1.1 كان 0,670 وهو أكبر من 40% والذي يدخل ضمن نطاق القبول وعليه على فإن نتائج المؤشرات جيدة لاختبار الصدق التقاربي للدراسة. والشكل رقم 2 يوضح ذلك

### ب- متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted

يعتبر من المقاييس الشائعة لإثبات المصادقية التقاربية للمبنى ويعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالمبنى. ولذلك فإن قيم AVE البالغة 0.50 أو أكبر تشير إلى أن المبنى يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشرات ويتضح من الجدول رقم 4 أن متوسط التباين المستخلص AVE لإدارة الجودة الشاملة 59.6% و التمكين 64.8% ، التحفيز والدافعية 81.6% ، التدريب والتعليم 65.6% ، و قد كانت في أكبر من 50% وهذا مما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة ، التمكين ، التحفيز والدافعية ، التدريب والتعليم يفسر المتوسط أكثر مما نصف تباين مؤشراتهم، وعليه فإن جميع قيم التباين المستخلص جيدة، ما يدل على أن المؤشرات قادرة على تفسير نسب معتبرة من التباينات داخل عينة الدراسة

#### 5 - المصادقية التمايزية

هي المدى الذي يكون فيه المبنى متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقا لمعايير تطبيقية. ولذلك فإن إثبات المصادقية التمايزية يعني أن لمبنى فريد في التقاطه لظواهر لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج . وقد اعتاد الباحثون على معيارين لحساب المصادقية التمايزية وهما التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاكر (هار، 2020، صفحة 163)

#### أ - التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى ونلاحظ من الجدول رقم 5 أن مؤشرات المبنى للمتغير الكامن التمكين ( X1.1 ، X1.2 ، X1.3) والتي هي (0,670، 0,872، 0,857) نجدها أكبر من المؤشرات للمباني والمتغيرات الأخرى التي تقابلها في إدارة الجودة الشاملة (0,387، 0,653، 0,654) و التحفيز والدافعية (0,422، 0,683، 0,826) والتدريب والتعليم (0,511، 0,550، 0,555) إن مؤشرات المبنى للمتغير الكامن التحفيز والدافعية ( X2.1 ، X2.2 ، X2.3) والتي هي (0,888، 0,882، 0,940) نجدها أكبر من المؤشرات للمباني والتي المتغيرات الأخرى تقابله في إدارة الجودة الشاملة (0,628، 0,601، 0,709) و التمكين (0,757، 0,700، 0,783) والتدريب والتعليم (0,520، 0,510، 0,580) إن مؤشرات المبنى للمتغير الكامن التدريب والتعليم ( X3.1 ، X3.2 ، X3.3) والتي هي (0,823، 0,847، 0,758) نجدها أكبر من المؤشرات للمباني والتي المتغيرات الأخرى تقابله في إدارة الجودة الشاملة (0,457، 0,529، 0,483) و التمكين (0,464، 0,547، 0,593) و التحفيز والدافعية (0,477، 0,483، 0,486) إن مؤشرات المبنى للمتغير الكامن إدارة الجودة الشاملة ( Y1.1 ، Y1.2 ، Y1.3 ، Y1.4 ، Y1.5 ، Y1.6) والتي هي (0,725، 0,759، 0,809، 0,817، 0,798، 0,717) نجدها أكبر من المؤشرات للمباني والتي المتغيرات الأخرى تقابله في التمكين (0,447، 0,515، 0,608، 0,606، 0,606، 0,537) التحفيز والدافعية (0,433، 0,470، 0,610، 0,689، 0,544، 0,529) التدريب والتعليم (0,364، 0,487، 0,504، 0,526، 0,395، 0,511)

#### ب- معيار فورنل لاكر Fornell-Larcker Criterion

هذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن حيث يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر ونلاحظ من الجدول رقم 6 أن الجذر التربيعي لقيم AVE التابع للمبنى العاكس التحفيز والدافعية أكبر من جميع الارتباطات الأخرى في العمود الواقع للمبنى التحفيز والدافعية ونفس الأمر للتمكين والتدريب والتعليم مما يشير إلى أن جميع المباني التي تم ذكرها تتمتع بمصادقية في قيام المفهوم المنفردة به

#### 6 - معامل التحديد R Square

يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية ( التمكين ، التحفيز والدافعية ، التدريب والتعليم) على المتغير الكامن الداخلي (إدارة الجودة الشاملة) أي (المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة). بمعنى مقدار التباين في المبنى الداخلي المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجية

المرتبطة بها و نلاحظ من الجدول رقم 7 وجود معدل معامل التحديد معتدل ، فحسب ( Hair et al.,2011 ; Henseler et al.,2009) يمكن وصف معامل التحديد للمتغيرات الكامنة البالغة 0.75 بأنها كبيرة، والتي تبلغ 0.50 بأنها معتدلة، والتي تبلغ 0.25 بأنها ضعيفة (هار، 2020، صفحة 263) ، وعليه فإن معامل التحديد في دراستنا هو 58.9% فهو معتدل وهو ما يعني أن قدرة المتغيرات المستقلة التمكين، التحفيز والدافعية، التدريب والتعليم على شرح وتفسير المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة بمهتوى 58.9%

## 7 - حجم التأثير f Square

يسمح حجم التأثير  $f^2$  بتقييم مساهمة مباني الخارجية ( التمكين ، التحفيز والدافعية ، التدريب والتعليم) في تعيين قيمة معامل التحديد لمتغير داخلي كامن (إدارة الجودة الشاملة) و بناء على نتائج الجدول رقم 8 وبالإعتماد على تصنيف "Cohen" للحكم على حجم الأثر، الذي حدده في ثلاث مستويات؛ تشير قيم قدرها 0.02 إلى تأثير صغير، وتشير قيم 0.15 إلى تأثير متوسط، بينما تشير قيم 0.35 إلى تأثير كبير ، نلاحظ من الجدول رقم 8 أن المباني الخارجية التمكين 0.060، التحفيز والدافعية 0.093 ، التدريب والتعليم 0.054 لهم تأثير في المتغير داخلي إدارة الجودة الشاملة بما أن قيم التأثير كانت أكبر من 0.02

## 8 - الملاءمة التنبؤية $Q^2$

تم حساب معامل الملاءمة التنبؤية باستخدام عملية التعصيب (blindfolding). تشير قيم  $Q^2$  التي تكون أكبر من الصفر إلى أن المباني الخارجية لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي ، ومن الجدول رقم 9 أن قيمة  $Q^2$  هي 0,317 أكبر من الصفر. بمعنى أن المباني الخارجية التمكين، التحفيز والدافعية، التدريب والتعليم لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي إدارة الجودة الشاملة

## II- النتائج ومناقشتها :

اختبار الفرضية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية

محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة تأثير عامل قيادة التغيير وهو التمكين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي تمت فيها الدراسة يتضح من الجدول رقم 7 بأن معامل التحديد كان أكبر من 50% وأن المتغيرات المستقلة بما فيها التمكين تفسر المتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية العمومية محل الدراسة ، كما اتضح من الجدول رقم 8 أن أن حجم الأثر للمبنى الخارجي التمكين 0.060، لهم تأثير في المتغير داخلي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بما أن قيم التأثير كانت أكبر من 0.02 ، كما اتضح من الجدول رقم 9 المبنى الخارجي التمكين لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة أن قيمة  $Q^2$  أكبر من الصفر ، ومن الجدول رقم 10 بالاعتماد على أسلوب "المهترة" (Bootstrapping) من أجل التحقق من معنوية قيم المسارات يتبين عند مستوى معنوية 95% بأن المسار الذي يربط بين التمكين وادارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة سجل معامل مسار ايجابي 0.301 و قيمة t 2.321 أكبر من 1.96 ومستوى الدلالة 0.021 وهو أقل من 0.05 وهو يدل على تحقيق الفرضية الأولى

اختبار الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز والدافعية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية

الجزائرية محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة تأثير عامل قيادة التغيير وهو التحفيز والدافعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي تمت فيها الدراسة يتضح من الجدول رقم 7 بأن معامل التحديد كان أكبر من 50% وأن المتغيرات المستقلة بما فيها التحفيز والدافعية تفسر المتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية العمومية محل الدراسة ، كما اتضح من الجدول رقم 8 أن أن حجم الأثر للمبنى الخارجي التحفيز والدافعية 0.093، لهم تأثير في المتغير داخلي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بما أن قيم التأثير كانت أكبر من 0.02 ، كما اتضح من الجدول رقم 9 المبنى الخارجي التحفيز والدافعية لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة أن قيمة  $Q^2$  أكبر من الصفر ، ومن الجدول رقم 10 بالاعتماد على أسلوب "المهترة" (Bootstrapping) من أجل التحقق من معنوية قيم المسارات يتبين عند مستوى معنوية 95% بأن المسار الذي يربط بين التحفيز والدافعية وادارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة سجل معامل مسار ايجابي 0.350 و قيمة t 2.996 أكبر من 1.96 ومستوى الدلالة 0.003 وهو أقل من 0.05 وهو يدل على تحقيق الفرضية الثانية.



اختبار الفرضية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتعليم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية

الجزائرية محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة تأثير عامل قيادة التغيير وهو التدريب والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي تمت فيها الدراسة يتضح من الجدول رقم 7 بأن معامل التحديد كان أكبر من 50% وأن المتغيرات المستقلة بما فيها التدريب والتعليم تفسر المتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية العمومية محل الدراسة ، كما اتضح من الجدول رقم 8 أن حجم الأثر للمبنى الخارجي التدريب والتعليم 0.054، لم تأثر في المتغير داخلي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بما أن قيم التأثير كانت أكبر من 0.02 ، كما اتضح من الجدول رقم 9 المبني الخارجي التدريب والتعليم لها ملاءمة تنبؤية بالمبنى الداخلي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة أن قيمة  $Q^2$  أكبر من الصفر ، ومن الجدول رقم 10 بالاعتماد على أسلوب "البسترة" (Bootstrapping) من أجل التحقق من معنوية قيم المسارات يتبين عند مستوى معنوية 95% بأن المسار الذي يربط بين التدريب والتعليم وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة سجل معامل مسار ايجابي 0.199 وقيمة t 1.742 أقل من 1.96 ومستوى الدلالة 0.082 أكبر من 0.05 وهو يدل على عدم تحقيق الفرضية الثالثة

#### IV- الخلاصة :

خلال دراستنا لمعرفة اختبار العوامل المؤثرة في قيادة التغيير من تمكين، التحفيز والدافعية، التدريب والتعليم ، ومدى تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة على عينة من المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية تم التوصل إلى ما يلي :

- إيجاد أن هناك تأثير للتمكين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة ولذلك يجب على المؤسسات محل الدراسة الحفاظ على عامل التمكين الموجود لديهم وتعزيزه بزيادة تشجيع الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المسؤولية ومنحهم الاعتقاد بأنهم يستطيعوا إنجاز الأعمال بمفردهم أو مع الآخرين ومنحهم الرخصة لإتخاذ القرارات التي تحقق الرضا في العمل.
- إيجاد أن هناك تأثير للتحفيز والدافعية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة ولذلك يجب على المؤسسات محل الدراسة الحفاظ على عامل التحفيز والدافعية الموجود لديهم وتعزيزه من خلال تشجيع الأفراد على الإبداع في العمل لما له من أثر ايجابي، كما أن الاستثمار في القدرات الكامنة لدى عمال المؤسسات محل الدراسة سيؤدي إلى زيادة الدوافع على العمل وتنميتها وتشجع العمال على تقديم أفضل ما لديهم مما ينعكس على رفع معنوياتهم وتعزيز الولاء لديهم.
- لم نجد أن هناك تأثير للتدريب والتعليم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية محل الدراسة ولذلك يجب على المؤسسات محل الدراسة اعادة النظر في هذا الجانب والاهتمام أكثر بعملية التدريب والتعليم من خلال المساهمة في تجديد وإثراء المعلومات لدى عمال مؤسسات محل الدراسة، والعمل على اكسابهم المهارات الأساسية التي تساعدهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بمؤسساتهم، فالمؤسسات محل الدراسة يجب أن تعرف أن العملية التعليمية والتدريبية لها امتياز في اكساب الفرد للمعارف والمهارات، كما لها عائد بالنسبة للمؤسسة في زيادة إنتاجيتها.

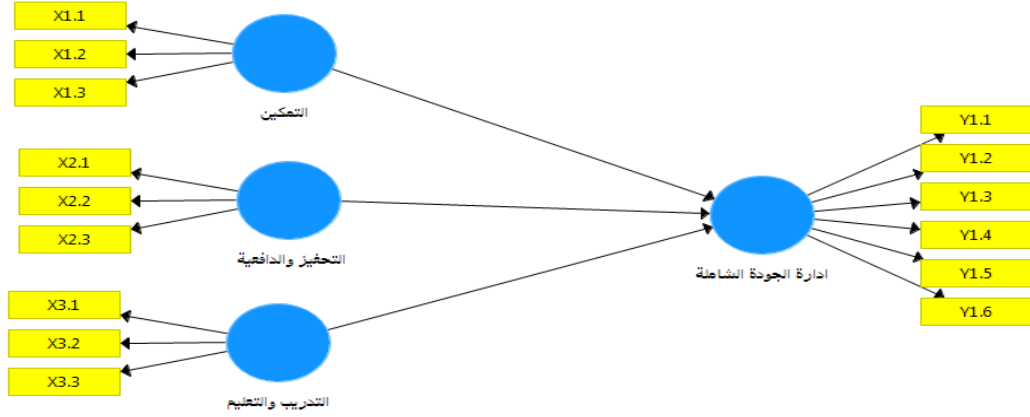
- ملاحظ:

الجدول (01) : بين توزيع الإستبانات على العينة

الإستبانات الصحيحة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات الموزعة	المؤسسات	القطاع
120	131	185	الانتاجية	القطاع العام

المصدر : من إعداد الباحثين

الشكل (1): يبين نموذج مسار الدراسة



المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول (2) : بين الاتساق الداخلي

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
ادارة الجودة الشاملة	0,864	0,898
التمكن	0,731	0,845
التحفيز والدافعية	0,887	0,930
التدريب والتعليم	0,737	0,851

المصدر : مخرجات Smart PLS

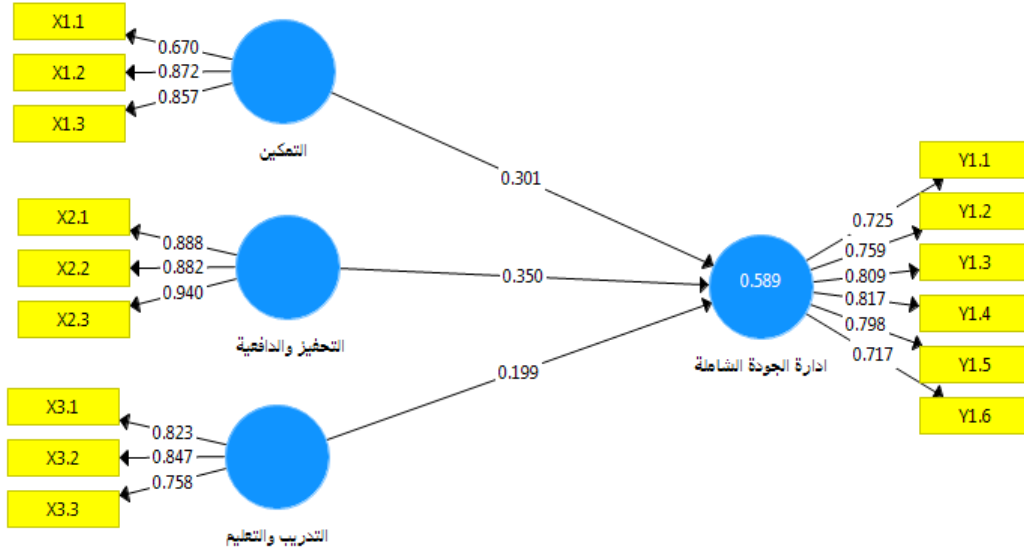
الجدول (3) : التحميلات الخارجية للمؤشرات

	ادارة الجودة الشاملة	التمكن	التحفيز والدافعية	التدريب والتعليم
X1.1		0,670		
X1.2		0,872		
X1.3		0,857		
X2.1			0,888	
X2.2			0,882	
X2.3			0,940	
X3.1				0,823
X3.2				0,847
X3.3				0,758
Y1.1	0,725			

Y1.2	0,759		
Y1.3	0,809		
Y1.4	0,817		
Y1.5	0,798		
Y1.6	0,717		

المصدر : مخرجات Smart PLS

الشكل (2) : التحميلات الخارجية للمؤشرات



المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول (4) : يبين متوسط التباين المستخلص

	Average Variance Extracted (AVE)
ادارة الجودة الشاملة	0,596
التمكين	0,648
التحفيز والدافعية	0,816
التدريب والتعليم	0,656

المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول (5) : يبين التحميلات المتقاطعة

	ادارة الجودة الشاملة	التمكين	التحفيز والدافعية	التدريب والتعليم
X1.1	0,387	<b>0,670</b>	0,422	0,511
X1.2	0,653	<b>0,872</b>	0,683	0,550
X1.3	0,654	<b>0,857</b>	0,826	0,555
X2.1	0,628	0,757	<b>0,888</b>	0,520
X2.2	0,601	0,700	<b>0,882</b>	0,510
X2.3	0,709	0,783	<b>0,940</b>	0,580
X3.1	0,457	0,464	0,477	<b>0,823</b>

X3.2	0,529	0,547	0,483	<b>0,847</b>
X3.3	0,483	0,593	0,486	<b>0,758</b>
Y1.1	<b>0,725</b>	0,447	0,433	0,364
Y1.2	<b>0,759</b>	0,515	0,470	0,487
Y1.3	<b>0,809</b>	0,608	0,610	0,504
Y1.4	<b>0,817</b>	0,606	0,689	0,526
Y1.5	<b>0,798</b>	0,606	0,544	0,395
Y1.6	<b>0,717</b>	0,537	0,529	0,511

المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول ( 6 ) : يبين الجذر التربيعي لقيم AVE

	التحفيز والدافعية	ادارة الجودة الشاملة	التدريب والتعليم	التمكين
التحفيز والدافعية	0,903			
ادارة الجودة الشاملة	0,718	0,772		
التدريب والتعليم	0,595	0,607	0,810	
التمكين	0,828	0,722	0,662	0,805

المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول (7) يبين معامل التحديد

	R Square	R Square Adjusted
ادارة الجودة الشاملة	0,589	0,579

المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول (8): يبين حجم التأثير

	ادارة الجودة الشاملة
التمكين	0,060
التحفيز والدافعية	0,093
التدريب والتعليم	0,054

المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول (9): يبين الملائمة التنبؤية Q<sup>2</sup>

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
ادارة الجودة الشاملة	720,000	491,733	0,317
التمكين	360,000	360,000	
التحفيز والدافعية	360,000	360,000	
التدريب والتعليم	360,000	360,000	

المصدر : مخرجات Smart PLS

الجدول (10) : يبين الدلالة الاحصائية للمسارات

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values

التمكين -> ادارة الجودة الشاملة	0,301	2,321	0,021
التحفيز والدافعية -> ادارة الجودة الشاملة	0,350	2,996	0,003
التدريب والتعليم -> ادارة الجودة الشاملة	0,199	1,742	0,082

المصدر : مخرجات Smart PLS

### الإحالات والمراجع :

- أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. بدون ذكر البلد: الدار الجامعية.
- أحمد محمد الشيبان، و عنان محمد أبو حمور. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- جوزيف وآخرون ترجمة زكرياء بلخامسة هار. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) (الإصدار ط1). الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي (الإصدار ط2). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- راضي بھجت، و هشام يوسف العربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات (الإصدار ط1). القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رنجي مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رعد عبد الله الطائي، و عيسى قداة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مازن فارس رشيد. (2001). إدارة الموارد البشرية (الإصدار ط1). الرياض: العبيكان.
- محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات (الإصدار ط2). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد بن دليم القحطاني. (2008). إدارة الموارد البشرية (منهج إستراتيجي متكامل) (الإصدار ط2). الرياض: العبيكان.
- محمد حسن محمد حمادات. (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية (الإصدار ط1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة : استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات (الإصدار ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- منير نوري. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نايف المعايطه رولا، و الحموري صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية : دليل علمي. الأردن: دار الكنوز.
- نزار عبد المجيد البرواري، و لحسن عبد الله باشيوة. (2011). إدارة الجودة مدخل للريادة و التميز: مفاهيم وأسس وتطبيقات (الإصدار ط1). الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

- Armstrong, M. (2009). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* (éd. 11TH EDITION). London: KOGAN PAGE.
- Dahlgard, J. a. (1998). *Fundamentals of Total Quality Management* (éd. First edition). UK: Springer Science+ Business Media Dordrecht.
- DeCenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (éd. Tenth Edition). USA: Wiley & Sons.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Organizational Behavior* (éd. Thirteenth Edition). USA: South-Western Cengage Learning.
- Kanji, G., & Asher, M. (1996). *100 METHODS FOR TOTAL QUALITY MANAGEMENT*. London: Sage Publications.

- Luthan, F. (2005). *Organizational Behavoir* (éd. 10 Edition). Boston: MC Graw Hil.
- Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International.
- Pynes, J. (2009). *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FOR PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS* (éd. THIRD EDITION). USA: Wiley & Sons.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

أحمد علماوي، مصطفى طويطي، عبد اللطيف أولاد حيمودة (2020)، اختبار العوامل المؤثرة في قيادة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلد 07 (العدد 02)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 41-54.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.