الجمهورية الجزائريةالديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
-جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
مخبر البحث في إدارة الأفراد و المنظمات

قسم : علوم التسيير ، تخصص :تسيير الموارد البشرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث

بعنوان :

تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات

من إعداد : علالي آمال

تحت إشراف: أ.د حمادي بن سماعين لمياء

المشرف المساعد : أ. بوزيدة زهية

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د بن عمار سمية	أستاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د حمادي بن سماعين لمياء	أستاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
د.بوزيدة زهية	أستاذة محاضرة أ	جامعة تيزي وزو	مشرفة مساعدة
أ.د فتان	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحن
د .رحالي سعاد	أستاذة محاضرة أ	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان	ممتحنة
د.أحمد بلباشير وفاء	أستاذة محاضرة أ	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان	ممتحنة

السنة الجامعية:2025-2026

إهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بإتمام هذا العمل

بعد الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

أما بعد

أهدي عملي هذا إلى من علمني الصبر و الإصرار لبلوغ هدفي، إلى أعز الأحباب أبي العزيز وإلى من حملتني وهنا على وهن و رافقتني بنصحها و إرشادها أمي الحبيبة

إلى أخواي :فوزي و العرابي و أمينة و خديجة و توأم روحي سهام

إلى البراعم : المعتصم بالله مبارك ، سيف الإسلام محمد ،سارة

الشكر

نحمد الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل رغم الصعوبات التي واجهتنا ، أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا وساهم في انجاز هذا العمل ، بداية بأستاذتي المشرفة على الأطروحة أ.د حمادي بن سماعين لمياء على نصحها و إرشادها لي لإتمام هذا العمل ، كما أشكر الأستاذة المشرفة المساعدة الأستاذة بوزيدة على مرافقتها لنا .

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ طافر زهير على دعمه لنا و تقديمه للتسهيلات من اجل انجاز عملنا هذا ، كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ خلاصي عبد الإله على دعمه و نصائحه و مساعدته لنا في انجاز العمل التطبيقي ، والأستاذة علام فاطمة على مساعدتها لنا ،والاستاذ باصو عبد الرحمن على تعاونه معنا كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة المراقب الميزانياتي الولائي المساعد بهلول جلول بالنعامة ، و المراقب الميزانياتي بن ديمية عبد القادر ، و جديد عبد القادر و المراقب الميزانياتي بالمشرية على مساعدتهم لنا في مشوارنا البحثي.

كما نتقدم بعبارات الشكر للسادة و السيدات العاملين بمؤسسة سوناطراك فصل وتمييع الغاز الآتية أسماؤهم : التاطير على مستوى الشركة السيدة طاغزوتي نعيمة ، سلس ليندة على إرشادهما لي بالمؤسسة ، والأستاذ محمد كمال و عبد الحاكم كمال على دعمهما ،كاميلا ، رشيدة ،مسيفي مريم ،كريمة رزايقية ، باداش اسمهان ، العلمي عبد الله و كل العمال الذين ساهموا في الاجابة على الاستمارة، مسؤولي المركبات بآرزيو وسكيكدة.

وللسادة رؤساء الوحدات الفرعية لمؤسسة سونلغاز نقل الغاز ،عيداوي فوضيل بالنعامة ، بغدادي ياسين ببشار ،بوطيش امين بوهران ،ملحقة سيدي بلعباس و كل من ساهم في التعاون معنا .

شكرا لكم

الفهرس العام

إهداء .....

الشكر .....

قائمة الجداول : .....

قائمة الأشكـــــــال .....

مقدمة عامة 1

الفصل الأول :الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من نظام إدارة الجودة ،ولاء الأفراد ، وأداء المؤسسات 8

تمهيد 8

المبحث الأول :الإطار النظري و المفاهيمي لنظام إدارة الجودة 9

المطلب الأول :ماهية نظام إدارة الجودة..... 9

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة و روادها..... 17

المطلب الثالث: المؤسسات المسؤولة عن الجودة بالجزائر وجوائز الجودة 23

المبحث الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للولاء التنظيمي 31

المطلب الأول :ماهية الولاء التنظيمي 31

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي و عوامل نجاح بنائه: 33

المطلب الثالث :مؤشرات الولاء التنظيمي و خصائصه : 35

المطلب الرابع :مراحل تطور الولاء التنظيمي واثاره: 36

المبحث الثالث : الإطار النظري و المفاهيمي لأداء المؤسسات..... 38

المطلب الأول:ماهية الأداء..... 38

المطلب الثاني : خصائص و انواع الاداء..... 39

المطلب الثالث :مكونات الاداء وعناصره..... 43

المطلب الرابع .العوامل المؤثرة على الاداء و طرق قياسه..... 43

المبحث الرابع :علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين و ولاء الافراد و تطوير أداء المؤسسات.....47
المطلب الأول :علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين وتطوير أداء المؤسسات 47
المطلب الثاني : علاقة الولاء التنظيمي بالأداء المؤسسي.....49
خلاصة الفصل 50
الفصل الثاني : الدراسات السابقة ومناقشتها.....51
تمهيد الفصل :.....51
المبحث الأول: الدراسات السابقة حول نظام إدارة الجودة 52
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية 52
المطلب الثاني : الدراسات باللغات الأجنبية 56
المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الولاء التنظيمي.....59
المطلب الأول :الدراسات باللغة العربية.....59
المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الولاء مع الجودة أو الاداء.....63
المطلب الثالث : الدراسات باللغات الأجنبية 65
المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الأداء.....67
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية 67
المطلب الثاني: دراسات إدارة الجودة مع الاداء 72
المطلب الثالث: الدراسات باللغات الأجنبية 75
المبحث الرابع :تحليل ومناقشة الدراسات السابقة 78
المطلب الأول : التحليل الجدولي للدراسات السابقة.....78
المطلب الثاني :التعليق على الدراسات السابقة 153
المطلب الثالث: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :.....154
خلاصة الفصل :.....155
الفصل الثالث :الدراسة الميدانية.....156
تمهيد : 156
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية و أدوات البحث 157

المطلب الأول :منهج الدراسة 157
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة..... 158
المطلب الثالث: مصادر و أدوات جمع البيانات:..... 175
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة : 190
المطلب الأول :توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية 190
المطلب الثاني : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الوظيفية: 195
المطلب الثالث : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة 199
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج 217
المطلب الأول :نموذج الدراسة والفرضيات الإحصائية:..... 217
المطلب الثاني: تقييم النموذج 222
المطلب الثالث:اختبار ومناقشة الفرضيات 243
المطلب الرابع :تحليل ومناقشة نتائج الدراسة 257
خلاصة الفصل 265
الخاتمة العامة..... 266
- المراجع 288

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	اهم عناصر الدراسات السابقة	79
02	المقارنة بين الدراسات السابقة	113
03	يوضح الهياكل التشغيلية و الهياكل الوظيفية لمؤسسة سونا طراك فصل وتمييع الغاز	167
04	يوضح عينة الدراسة و عدد الاستمارات المسترجعة	174
05	تاريخ تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة و فروعها	180
06	ترميز بدائل الإجابات	189
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	191
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	192
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	193
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	195
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	197
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العقد	198
13	استجابات افراد العينة التي تقيس أبعاد نظام إدارة الجودة	199
14	المتوسطات الحسابية و مستوى التطبيق لكل بعد من ابعاد نظام ادارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة	199
15	استجابات افراد العينة حول متغير الولاء التنظيمي	205
16	المتوسطات الحسابية و مستوى التطبيق لكل بعد من ابعاد الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة	206
17	استجابات افراد العينة حول الجزء الخاص بالأداء المؤسسي	211
18	المتوسطات الحسابية و مستوى التطبيق لكل بعد من ابعاد الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة	216
19	نتائج معاملات التحميل الخارجي	223
20	موثوقية الاتساق الداخلي	230
21	معامل RHO الموثوقية المركبة للمتغيرات	232

22	التباين المستخرجAverage Variance Extracted	234
23	نتائج معيار(Fornell-Larcker)	237
24	معامل التحديدR2	240
25	نتائج معامل حجم الأثرF2	242
26	معامل جودة التنبؤQ2	244
27	يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	245
28	يوضح نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية	254
29	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة	256
30	يوضح نتائج الأثر الكلي	257

قائمة الأشكـــــــال

الشكل رقم1 :يوضح نموذج الدراسة 158

الشكل رقم 2 :توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 191

الشكل رقم 3:توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 192

الشكل رقم 4:توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 194

الشكل رقم 5:توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة 196

الشكل رقم 6:توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة 197

الشكل رقم 7:توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العقد 198

الشكل رقم 8:نموذج الدراسة الأولي..... 221

الشكل رقم 9:نموذج الدراسة بعد التشبعات..... 228

الشكل رقم 10:التمثيل البياني لمعامل " ألفا كرونباخ" 230

الشكل رقم 11:التمثيل البياني لمعامل "RHO_A "..... 232

الشكل رقم 12:التمثيل البياني لمعامل "RHO_C "..... 232

الشكل رقم 13:التمثيل البياني لنتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) 234

الشكل رقم 14:التمثيل البياني لنتائجR-SQUAREوR-SQUARE ADJUSTED..... 240

الشكل رقم 15:التمثيل البياني لنتائج معامل حجم الأثرF2..... 242

الشكل رقم 16:النموذج النهائي للدراسة (بعد اختبار الفرضيات)..... 256

المقدمة العامة

مقدمة عامة :

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات متسارعة في التكنولوجيا و الاقتصاد العالمي و ظهور العولمة ، زادت من حدة المنافسة التي أفرزت تهديدات و مخاطر تهدد وجود واستمرارية المؤسسة ،في ظل هذه المعطيات أصبحت المؤسسات ملزمة بضرورة تبني سرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في المحيط الذي تنتمي إليه ،حيث تعمل المؤسسات على مجابهة هذه القوى التنافسية الكبيرة من اجل البقاء و الدخول إلى الأسواق الدولية ، حيث يمكن أن تتميز عن منافسيها بعدة طرق ، بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية و تغيرات الطلب على المنتجات أو استغـراق وقت اقل، او تقديم منتجات ذات تكلفـة اقل وتكون ذات جودة أعلى من غيـرها (عيشاوي ا.، 2005) .

تعد جودة المنتجات شرطا ضروريا للولوج إلى الأسواق العالمية و قبولها من طرف الزبون حيث تعتبرها العديد من المؤسسات العالمية و الهيئات الدولية كمعيار للحكم على مستوى أداء المؤسسات ، (بوحرود و بن سديرة، 2019) وهي مرتبطة بمجموعة من العمليات و الأنشطة التي تكون في مجموعها ما يسمى بنظام إدارة الجودة في المؤسسة الذي نشا بعد تطور مفهوم الجودة من القيمة الإنتاجية للسلعة إلى مستوى الخدمة المقدمة للزبون ثم انتقلت إلى مستوى الاداء بالمؤسسات الصناعية و الخدمية ، بعد ذلك توسع الاهتمام بالجودة ليشمل مجال الثقافة و التعليم و مجالات أخرى بعدما كان في البداية حكرا على المؤسسات الصناعية و الخدمية (الاحمري و عبد القادر، 2022) وهو يرتكز على ترجمة لمفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى الوصول إلى إرضاء العملاء و ضمان ولائهم وذلك بتقديـــم منتجـات و خدمات تناسب احتياجاتهم و رغباتهم ، وتحسين كفاءة العمليات في المؤسسة من اجل تحقيق تخفيض التكلفة و الوقت المستغرق في الاداء دون التأثير على جودة المنتجات.

تواكب التغيرات و التطور و التحسين الخاص بأساليب تقديم المنتجات المستخدمة عالميا ، من خلال التحسين المستمر ، تدريب و تطوير المهارات ، استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات فحص و مطابقة الجودة ، تخفيض التكاليف من خلال اعتماد مبدأ العيوب الصفرية الناتجة عن تقليص هدر الموارد ، وهذا يساهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم و مطابقتها للاستخدام و خلوها من العيوب .

تسعى المؤسسات عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة إلى تطوير الاداء من خلال تحديد مستويات الاداء المطلوبة في جميع اقسام وادارات المؤسسة و يتم قياس الاداء المحقق فعليا في جميع انشطتها وبعد ذلك يتم قياس الفارق بين ما هو مطلوب و ما هو محقق فعليا اي معرفة

الفجوة الفاصلة بينهما و تحديد البرامج التي تساهم في تخفيض هذه الفجوة من خلال تحسين و تطوير الاداء من حيث الانتاجية و جودة المنتوجات و الخدمات المقدمة من اجل كسب ثقة و رضا العملاء و الزبائن لضمان ولائهم لمنتجاتها.

ويتم هذا من خلال قدرة المؤسسة و قابليتها لتحقيق اهدافها على المدى البعيد عن طريق الاستخدام العقلاني لمختلف مواردها البشرية منها و المادية المتوفرة لديها(محمد ج.، 2021) ، و رفع أدائها المؤسسي الذي يتضمن مجموع اداء جميع العاملين و فرق العمل في الوظائف المختلفة و انجاز المهام و الواجبات التي يقوم بها العاملين لتقديم منتجات و خدمات تلبي رغبات و احتياجات العملاء، حيث المؤسسة لا تستطيع تأدية عملها بشكل كامل أو تحقيق أهدافها و تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا ، دون العقل المدبر و المفكر الذي يدير هذه العملية و يوجهها كما هو مطلوب لان المورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة و أصلا من أصولها يعمل على تشغيل و ادارة التكنولوجيا و الموارد المادية و المالية و المرافق و البنية التحتية مما يتوجب على المؤسسات امتلاك موظفين أكفاء لمواجهة المنافسة و الحفاظ على استمراريتها في المحيط الذي تعمل به (Samer, 2018) و تسعى المؤسسات لتحقيق و تلبية احتياجات و رغبات الافراد العاملين بها و معرفة طبيعة سلوكهم و التأثير فيهم مما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء و الولاء ، لتضمن توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ودفعهم إلى السعي نحو انجاز الاعمال الموكلة اليهم (الشريف، 2021) في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار و التغير السريع.

توجد علاقة تبادلية بين المؤسسة و الفرد العامل بها اي المؤسسة تهتم بالفرد و تلبي مختلف احتياجاته من جهة و في المقابل يكون هناك ولاء الفرد لها من جهة اخرى ويقدم اقصى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث الولاء ليس مجرد شعور بل هو التزام ينعكس إيجابا على جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ،كما انها تعمل على انتهاج و تطبيق أفضل الممارسات الإدارية لتحقيق موقع تنافسي ملائم لنشاطها في السوق الذي تعمل به (الجمل، 2024).

لم تعد مسؤولية تطبيق الجودة مقتصرة على المؤسسات فقط بل تعدت إلى الدولة التي تعتبر فاعل في الحياة الاقتصادية (يونسي و مرزق، 2020)، سعت الدول المتقدمة إلى تشجيع المؤسسات و مرافقتها لتبني الجودة من اجل ضمان تميزها و استمرارها ،و انتشرت إلى باقي دول العالم النامية و الجزائر تعد من الدول التي تعمل جاهدة على تشجيع مؤسساتها على تحقيق مستويات أداء عالية من الجودة وهذا يدل على الوعي الإداري و نضج تسيري ، والخطوة الأولى نحو المساهمة في تحقيق التحسين المستمر في المؤسسات قامت بها الجزائر متمثلة في مرافقة المؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية ال **ISO**، وتقديم تعويض تكاليف الحصول

على الجودة ، و إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة وتوضيح الإرشادات و طرق التقييم المتبعة للحصول عليها كطريقة لنشر ثقافة الجودة بالمؤسسات الجزائرية.

تسعى المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية إلى الاستمرار في نشاطها ضمن بيئتها التي تمتاز بالتغير السريع و المنافسة القوية ،وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف عليها ان تطبق كل المناهج و الانظمة التي تساعدها في تحقيق ذلك ،من بينها نظام ادارة الجودة الذي حظي في السنوات الاخيرة باهتمام العديد من المؤسسات التي قامت بتطبيقه ،و الحصول على شهادة الايزو 9001 وتحينها بعد كل تعديل (لونانسة و بن يحي، 2021).

إشكالية الدراسة :

ومن خلال ما سبق تتبلور معالم إشكالية البحث ، التي يمكن صياغتها و تحديدها في التساؤل التالي :

ما هو تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات على مستوى مؤسسة سوناطراك فصل وتمييع الغاز LQS ORAN و مؤسسة سونلغاز نقل الغاز وهران؟.

و للإجابة على الإشكالية سنطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات قيد الدراسة و ما اثره على أداء المؤسسات؟
- ما هو واقع ولاء الأفراد وهل يتأثر بإدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ماهي مستويات الأداء بالمؤسسات المدروسة و ما هو تأثير ولاء الأفراد عليها ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات في ظل وجود ولاء الأفراد كمتغير وسيط .

الفرضيات الفرعية : تنبثق عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية نذكرها في مايلي :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وولاء الأفراد.

الفرضية الفرعية الثالثة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ولاء الأفراد وأداء المؤسسات.

- ✓ **مبررات الدراسة و أسباب إختيار الموضوع :**

إن اختيارنا للموضوع يعود لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية نوردها في مايلي :

الأسباب الذاتية: تتمثل في اهتمامنا و ميولنا الشخصي لدراسة تأثير إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات

الأسباب الموضوعية:

هي القيمة العلمية للموضوع محل البحث حيث يعتبر من الموضوعات الحيوية و الهامة،من الناحية العلمية أو العملية ،و أصبح من متطلبات وقتنا الحالي تطبيق إدارة الجودة على المؤسسات من أجل مواكبة التطورات و التغيرات الاقتصادية العالمية ومن جهة أخرى الحصول على درجة عالية من ولاء الأفراد داخل المؤسسات من أجل الرفع من مستوى أداء المؤسسات.

تم اختيار مؤسستي سوناطراك نشاط فصل و تمييع الغاز LQS ORANو الشركة الجزائرية للكهرباء و نقل الغاز سونلغاز– نقل الغاز وهران لمجموعة من الأسباب نوردها فيما يلي :

- كونهما مؤسستين لهما أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني .
- إيرادات سونا طراك من أهم الإيرادات التي تعتمد عليها الدولة في الدخل الوطني ،كما أنها تغطي احتياجات الوطن من المحروقات و الغاز ، و تساهم في خلق مناصب شغل و بالتالي التخفيض من نسب البطالة ،و هي مؤسسة رائدة في مجال الطاقة على المستوى الدولي ولها مكانة مرموقة بين المؤسسات المنافسة لها في بيئة نشاطها.
- الدور الكبير الذي تلعبه الشركة الجزائرية سونلغاز– نقل الغاز وهران– في تغطية الاحتياجات الوطنية من الغاز .
- لديهما نظام إدارة الجودة و متحصلتين على شهادة الايزو 9001 .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

- عرض و مناقشة المفاهيم و الأفكار المرتبطة بإدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية.

-التعرف على الاسباب المعلنة لسعي المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة نظام إدارة الجودة ايزو 9001

- التعرف على واقع ولاء الأفراد داخل المؤسسات و علاقته بأداء المؤسسات.
- معرفة مدى تطبيق معايير إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين أداء المؤسسات مع نظام إدارة الجودة وولاء الأفراد.

أهمية الدراسة :

تنشط المؤسسات في بيئة سريعة التغير مما يستوجب عليها التكيف مع هذه التغيرات و الاستجابة لمتطلباتها ، وتوفر الجودة في المنتجات و الخدمات احدى متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية ومنافسة المنتجات ،و اصبح الحصول على شهادة نظام ادارة الجودة بالغ الاهمية للمؤسسات عموما وبصفة خاصة لمؤسسات البلدان السائرة في طريق النمو ، ومنها المؤسسات الجزائرية التي تواجه تحديات كثيرة منها منافسة المنتجات المستوردة ،لذلك تأتي أهمية الدراسة من أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات و ما ينتج عنه من ولاء الأفراد العاملين بهاته المؤسسات و هذا بغية الوصول إلى الأداء المؤسسي المطلوب، حيث دراسة تأثير تطبيق هذا النظام على المؤسسات الاقتصادية لا يزال لم يصل إلى المستوى المطلوب في الوطن العربي عامة و في الجزائر خاصة.

الصعوبات التي واجهت الدراسة :

كغيرها من الدراسات العلمية واجهنا عدد من المشاكل منها قلة الكتب و المراجع التي تناولت موضوع الدراسة، عزوف بعض العمال عن الإجابة على الاستبيان، سرية الوثائق و عدم الإفصاح عن المعلومات لإتمام الأطروحة، عدم استجابة المؤسسات و الرد على طلب إجراء الدراسة الميدانية داخلها.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية :أجريت الدراسة بكل من مؤسسة سوناطراك فصل الغاز بوهران و الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز نقل الغاز بوهران خلال الفترة 2024 – 2025.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بكل من مؤسسة سوناطراك فصل و تمييع الغاز بوهران خلال سنة 2024 و مؤسسة سونلغاز نقل الغاز بوهران خلال سنة2025 ،لجمع البيانات و المعلومات المطلوبة للإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية و إثبات صحة الفرضيات الموضوعة و بعد ذلك استخلاص النتائج.

الحدود النظرية: تم استخدام الكتب ، المجلات ،الرسائل العلمية و أبحاث الملتقيات ،إلى جانب المواقع المختلفة لشبكة الانترنت و هذا لتغطية الجانب النظري للبحث .

الحدود التطبيقية:

البحث يشمل دراسةتأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات .

المنهج المتبع :قصد الإلمام بموضوع الدراسة و مختلف جوانبه و الإجابة على الإشكالية المطروحة، و قصد إثبات الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي وهذا بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة باللغة العربية و الأجنبية، كما تم الاستناد على مختلف المراجع الأولية و الثانوية مثل الكتب ، الأطروحات، المقالات العلمية المنشورة، وغيرها من المصادر من أجل بناء الجانب النظري لمختلف المتغيرات التي تحتويها الدراسة ،و استعمال الاستبيان و المقابلة ووثائق المؤسسة و كل الوسائل و التطبيقات الضرورية كوسيلة لجمع البيانات التي ستساعدنا لدراسة تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات، بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي من اجل تحليل النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي ،وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بعد توزيع الاستبيان على العاملين بمؤسسة سونا طراك فصل و تمييع الغاز LQS ORAN ، و الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز – نقل الغاز وهران–، وتم معالجتها إحصائيا ب استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 22، و برنامج اكسال ، وبرنامج Smart PLS.4.

هيكل البحث : تم بناء خطة الدراسة بإتباع منهجية IMRED حيث تم تقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول يشتمل على الأدبيات النظرية ،أما الفصل الثاني يشتمل على الأدبيات التطبيقية التي تحتوي على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات، أما الفصل الثالث و الأخير يحتوي على دراسة تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء

الأفراد و أداء المؤسسات بمؤسسة سوناطراك نشاط فصل و تمييع الغاز LQS ORAN،والشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز –نقل الغاز بوهران.

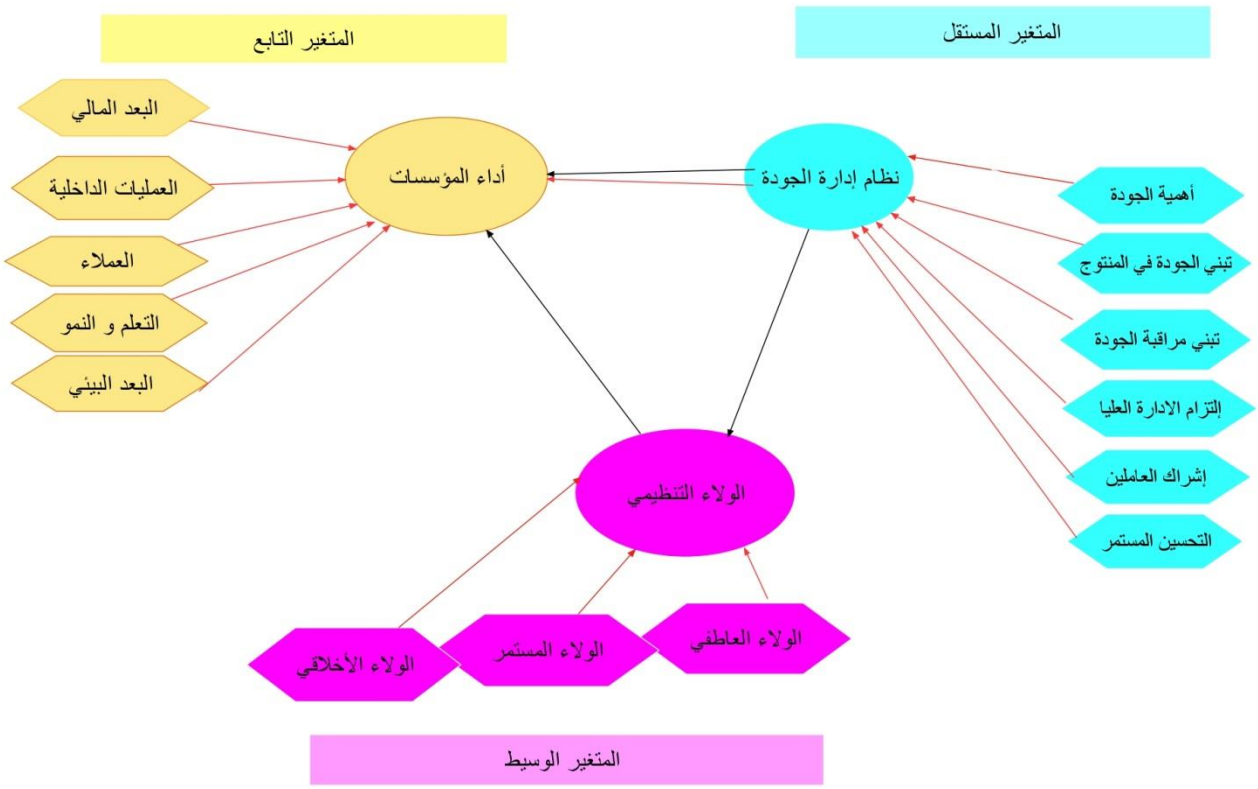
متغيرات الدراسة : تضم دراستنا المتغيرات التالية :

من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات ، لابد من وضع نموذج بسيط لتوضيح الظاهرة وعلاقتها بظاهرة أخرى ،ومدى التأثر و التأثير بينهما وحتى تأخذ الدراسة مجراها المنهجي ، علينا أولا تبسيط المشكلة من خلال تحديد وتقسيم المتغيرات إلى متغيرات مستقلة و أخرى تابعة باستخدام تطبيق vue كما يلي :

المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة

المتغير الوسيط: ولاء الأفراد

المتغير التابع :أداء المؤسسات



الشكل رقم 01 : يوضح متغيرات الدراسة


الفصل الأول

الفصل الأول :الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من نظام إدارة الجودة ،ولاء الأفراد ، وأداء المؤسسات

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل الجانب النظري للدراسة الذي تم التطرق فيه إلى المفاهيم الاساسية و مختلف التعريفات الخاصة بمتغيرات الدراسة التي وردت في الادبيات النظرية السابقة ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى اربعة مباحث ، تطرق المبحث الأول إلى الاطار النظري و المفاهيمي لنظام ادارة الجودة ،اما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري و المفاهيمي للولاء التنظيمي، اما المبحث الثالث فتطرق إلى الإطار النظري و المفاهيمي لأداء المؤسسات، و المبحث الرابع تناول علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين و تطوير أداء المؤسسات و ولاء الافراد.

المبحث الأول :الإطار النظري و المفاهيمي لنظام إدارة الجودة

المطلب الأول :ماهية نظام إدارة الجودة

أولا. مفهوم الجودة :

تطور مفهوم الجودة من مجرد أسلوبا لإيجاد الوحدات التي تحتوي على عيوب إلى مفهوم واسع (مريم، 2021) يدخل الجودة في كل وظائف المؤسسة ،حيث أصبح مفهوم إدارة الجودة يشمل التنسيق و التكامل بين مكونات المؤسسة من الموارد البشرية، المالية و المادية ، من اجل الوصول إلى جودة عالية و التي تضمن رضا الزبائن بصفة مستمرة.

ظهر مفهوم الجودة في البداية في المؤسسات التي تنتج السلع حيث كانت جودة السلعة ، و بعد ذلك انتقل مفهوم الجودة إلى المؤسسات التي تقدم الخدمات حيث أصبح مفهوم جودة الخدمات ، و أصبحت المؤسسات الحديثة بعد ذلك تستخدمه كنظام للتسيير(خثير، 2016) .

1 . تعريف الجودة:

تعددت التعاريف لمفهوم الجودة حسب مجال استخدام الجودة و الباحثين الذين قدموه ، بالرغم من وجود الاختلافات في إعطاء مفهوم للجودة إلا انه هناك تعاريف قدمت تعبير دقيق عن المفهوم و كانت موضوعية (العمرو، 2021)نورد البعض منها :

حسب المعهد الأمريكي الفيدرالي للجودة : " أداء العمل الصحيح ، و بالشكل الصحيح من المرة الأولى ، معرفة تحسن الاداء اعتمادا على تقييم المستفيد " (محمد، 2019)، كما عرفتها المواصفة الدولية **iso 9000**إصدار سنة 2000 :"درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل"، حيث أن العميل يقوم بمقارنة بين الخدمة التي تحصل عليها و الخدمة التي كان يتوقع أن يحصل عليها ، إذا كان مستوى الخدمة التي قدمت له مساويا أو يفوق مستوى الخدمة المتوقعة فهذا يدل على أن الخدمة ذات جودة ، أما إذا كان اقل من مستوى الخدمة المتوقعة فان الخدمة ليست ذات جودة.(العمرو، 2021)

-عرفها جوران على أنها:" ملاءمة السلع و الخدمات لاستخدام العملاء ، ومطابقتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم و رغباتهم "(المسلم، 2008)

- كما عرفهاDeming: على أنها تلبية الحاجات الحالية و المستقبلية للمستهلك ، فلا يمكن الحكم على منتج بأنه جيد اذا لم يلبي حاجات و رغبات المستهلكين(عيش، 2017)

- تعريف المواصفة الدولية

Organisation InternationalStandardisationISO:

هي مجموعة من الخصائص والصفات للسلع و الخدمات التي تتعلق بتدفقها لتلبية الاحتياجات المعلنة و الضمنية.(الملاح، 2005).

- 'ملائمة المنتج للاستعمال في الغرض المخصص له بدرجة ترضي المستهلك '(نايف، 2007)

-قدم الهشلمون تعريف لإدارة الجودة (المعولية و محمد، 2022) على أنها 'أنماط ووسائل عديدة تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء على مختلف المستويات' ، وعرفها بن علي على أنها'عقيدة متكاملة في نمط القيادة و التشغيل لمؤسسة ما ،تهتم بمتطلبات المستفيد وتهدف لتطوير وتحسين الأداء على المدى البعيد '

-كما عرفتها وزارة التربية و التعليم لسلطنة عمان سنة 2013 على أنها 'مجموعة متكاملة من العمليات ، التي تسعى إلى تطوير و تحسين بيئة العمل ، ورفع قدرات ومهارات العاملين ، لتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين في تقديم الخدمات بأقل تكاليف'(محمد و عفراء)

2نظام إدارة الجودة ايزو 9000 :

تعمل المؤسسات على تصميم نظام لإدارة الجودة متكامل ،حيث يتم في هذا النظام تحديد أهداف الجودة ، إجراءاتها ، الوسائل اللازمة و المستندات الخاصة بإنجاز الأنشطة المختلفة عبر مختلف المستويات (محمد خ.، 2016)

-مفهوم النظام : عرف سليم إبراهيم الحسنية النظام على انه(مسعداوي، 2014) :" مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها و تحكمها علاقات و آليات عمل معينة و في نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين"، كما عرف على انه :"مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين".

–الادارة :تعتبر انشطة منسقة لتوجيه و مراقبة المؤسسة ، اما **نظام الادارة** هو نظام لوضع سياسة و أهداف بغرض تحقيق هذه الاهداف و يمكن ان يضم عدة نظم للإدارة منها نظام إدارة الجودة(بوقلقول و لموي، 2017)

–نظام إدارة الجودة :هو جزء من نظام الإدارة الذي يركز على تحقيق النتائج الخاصة بأهداف الجودة من اجل تلبية رغبات و احتياجات الأطراف ذات المصالح ، و إتمام الأهداف الأخرى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تتعلق بالتمويل ، النمو ، البيئة .

–كما تم تعريفه على انه الهيكل التنظيمي ، المسؤوليات ،الإجراءات ، المسارات ،العمليات و الموارد الضرورية لإدارة الجودة بالمؤسسة .

–مجموعة من المواصفات المكتوبة التي قامت المؤسسة العالمية للمواصفات Organisation International ISO Standardisationبإصدارها سنة 1987، تشتمل على العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تطبقه المؤسسة لضمان تقديم منتجات (سلع، خدمات) تلبي رغبات و احتياجات الزبائن، حيث يتم القيام بعملية المراجعة بصفة دورية للمعايير من أجل مواكبة تطورات السوق و تلبية احتياجات المؤسسات (Meziani & other, 2022).

– تتضمن سلسلة المعايير المتعلقة بإدارة الجودة خمسة أجزاء و معايير تأكيد الجودة(محمد ف.، 2018) :

–**الايزو 9000**:تشتمل على المفاهيم الأساسية للجودة و تعرف المصطلحات الأساسية و تعرض الإرشادات لاختيار و استخدام معايير الايزو 9001، 9002،9003.

–**الايزو 9001**:أكثر المعايير شمولا تضم 20عنصر تغطي متطلبات نظام الجودة الفعال بداية من التسليم ، التعاقد وأثناء مراحل و عمليات التصميم ، التطوير وصولا إلى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم ، تخص ضمان الجودة في التصميم ،التطوير ، الإنتاج ، التركيب و تقديم الخدمات.

–**الايزو 9002** :تتعلق بضمان الجودة في التصنيع و التركيب للمنتج ، تعالج عمليات الوقاية و اكتشاف المشاكل و معالجتها أثناء عمليات الإنتاج و التركيب ، تخص المؤسسات التي لا تتم بها عمليات التصميم أو تقديم خدمات بعد التسليم.

–**الايزو 9003** :ضمان الجودة في الفحص النهائي و الاختبارات ، تشتمل على متطلبات عملية اكتشاف المشاكل و الرقابة عليها التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفتيش.

–**الايزو 9004** :إرشادات و عناصر نظم الجودة و إدارة الجودة تقديم إرشادات و توجيهات للموردين ، هي هامة من اجل عمليات المراجعة الداخلية.

تمت المراجعة خلال السنوات التالية :1994، 2000 حيث تم إلغاء المواصفتين ايزو 9002،و ايزو 9003 و أصبحت المؤسسات التي تطبق المواصفتين ملزمة ان تتحول إلى تطبيق المواصفة الجديدة، 2008و 2015جاء هذا الاصدار لمواكبة التغييرات و المفاهيم الجديدة مثل التكنولوجيا الحديثة ، ادارة المعلومات ، ادارة سلسلة القيمة ، التنافسية ، ادارة المعرفة ، إدارة التغيير الذي تضمن المخاطر و الفرص و المتغيرات المختلفة و تم الاحتفاظ بالعميل كمحور رئيسي.

-أصبحت المواصفة أكثر مرونة للتكامل مع أنظمة أخرى مثل البيئة و السلامة المهنية و غيرها .

-تعزيز قدرة المؤسسات على تطوير و تحسين الأداء و ادارة المخاطر و تلبية رغبات الزبائن.

تعريف المنظمة العالمية للإيزو Organisation International deNormalisation(رشيدة، 2021) : منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية ،هي تجمع عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية لعدة دول عبر العالم ،انشات بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1947 بجنيف ، سنة 1946 ضم اجتماع بلندن عاصمة بريطانيا 25 دولة ، عدد أعضائها 150 عضو كل عضو يمثل دولة

ثانيا: مراحل تطور نظام إدارة الجودة:

تطور نظام إدارة الجودة عبر أربع مراحل رئيسية نوردها في مايلي(فلاق، 2018) :

-**مرحلة التفتيش** :كانت الجودة تعني جودة المنتوج حيث تركز هذه المرحلة على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها أي الخطأ قد وقع فعلا و عملية الفحص اكتشفت الخطأ.

- **مرحلة ضبط الجودة إحصائيا** : في هذه المرحلة تم استحداث قسم للجودة من اجل مراقبة الجودة حيث تم استخدام أساليب إحصائية لمراقبة الجودة ويعتبر مفهوم ضبط الجودة مرحلة متطورة من الفحص .

- **مرحلة تأكيد الجودة** :أصبحت الجودة كعامل في المنافسة ترتكز على نظام منع وقوع الأخطاء منذ البداية ، أي الوقاية من حدوث الأخطاء.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة** :يشتمل مفهوم إدارة الجودة على العناصر التالية (مسعداوي، 2014):

الإدارة: هي تحسين الجودة بشكل مستمر من خلال تطوير و المحافظة على إمكانيات المؤسسة

الجودة: تلبية احتياجات العميل.

الشاملة :تتمثل في توفر الجودة في كل مظاهر العمل انطلاقا من التعرف على احتياجات و رغبات العميل وصولا إلى معرفة وتقييم رضا العميل عن المنتج و الخدمة المقدمة له.

عرفتها منظمة الجودة البريطانية BQA :'هي الفلسفة الادارية للمنظمة من خلالها يتم تحقيق حاجات الزبائن ، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة '، وعرفتها منظمة التقييس العالمية الايزو ISO 'عادة أو عرف متأصل و شامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمنظمة ما ، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات المستفيدين مع عدم إغفال متطلبات المساهمين و جميع أصحاب المصالح الآخرين'(الداوي، 2010) ،تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و اندماجهم و التركيز على الزبائن.

3. أهداف نظام إدارة الجودة: يسعى نظام إدارة الجودة إلى تحقيق عدة أهداف نورد البعض منها :

- وضع دليل للجودة معتمد من قبل الإدارة العليا.
- وضع خطط للجودة و العمليات المختلفة داخل المؤسسة و تبليغها للعاملين
- وضع دليل للجودة يضم المستندات و السجلات الخاصة بالجودة .
- تحديد عمليات تقديم الخدمة بالمؤسسة التي تخضع لنظام الجودة مع تحديد مسؤوليات و صلاحية كل منفذ .
- الاحتفاظ بالسجلات التي تحتوي على معايير الأداء، التعليمات و التوجيهات الخاصة بالعمل لكل قسم بالمؤسسة و مختلف المستويات.
- التحقق من تطبيق نظام الجودة بالمراجعة المستمرة للسجلات و بيانات الجودة.

4أهداف وسياسة الجودة:

أ. سياسة الجودة :

تقوم المؤسسة بتحديد سياسة و أهداف الجودة و النتائج التي تريد تحقيقها ،من اجل استخدام الموارد التي تساهم في تحقيق هذه النتائج، عرفت المنظمة الدولية للتقييس الايزو سياسة الجودة بأنها اتجاه المؤسسة و الأغراض الشمولية الخاصة بالجودة (خثير، 2016)،حيث يقوم مدير المؤسسة بتحديد و تعريف سياسة الجودة تكون متناسقة مع السياسة العامة للمؤسسة ، تكون مكتوبة في ورقة واحدة

ب .أهداف الجودة :

الجودة لها اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات مهما كان مجال نشاطها ، و تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف تصنف إلى 5 مجموعات نورد ها في مايلي (بن عيشي ، 2017):

- **أهداف الأداء الخارجي** : تشتمل الاسواق و البيئة و المجتمع
- **أهداف أداء المنتج** :تهتم بحاجيات الزبائن و المنافسة
- **أهداف العمليات** : قدرة العمليات و فاعليتها و قابلية الضبط
- **أهداف الاداء الداخلي** :تهتم بمقدرة المنظمة و فاعليتها و ومدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل
- **أهداف أداء العاملين** : المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين.

5 .أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ادارة الجودة الشاملة لها اهمية كبيرة للمؤسسة نذكرها في ما يلي (الفاضل و ثابت، 2022):

- تساعد المؤسسة فيكسب رضا العملاء مما يساهم في دفعهم لشراء المنتجات مما يزيد أرباح المؤسسة.
- تحسين الإنتاجية و خفض التكاليف وتقليل نسبة العيوب في المنتجات.
- اختصار الوقت و الجهد و أداء العمل بشكل جيد منذ البداية

- يحقق نظام إدارة الجودة للمؤسسة ميزة تنافسية و عائدا مرتفعا.
- تمكين العاملين من إجراء عملية التقييم للأداء و مراجعته بصفة مستمرة.
- يعتبر شرط أساسي للحصول على شهادات دولية للجودة.

6.فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الفوائد عند تطبيق نظام إدارة الجودة، قد تكون فوائد داخلية أو خارجية:

الفوائد الداخلية: تتمثل في :(الشريف م.، 2025)

- الحصول على طريقة جديدة لإدارة المؤسسة و تحسينها
- عصرنة عمليات و التنظيم الداخلي للمؤسسة
- تقريب الإدارات و زيادة التنسيق بينها
- تقديم أوامر للأفراد عبر إجراءات موثقة
- خلق بيئة عمل مناسبة و تنمية روح الفريق بين العاملين و زيادة الوعي بأهمية الجودة
- تحديد وتوضيح المسؤوليات بين الأقسام يساهم في تحسين أداء العاملين
- نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة و توفير المعلومات اللازمة للعاملين
- استخدام السجلات في تقديم المعلومات للإدارة العليا من اجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب(قواسمي، 2021).
- تساعد في حل المشكلات بطرق منظمة.
- التدقيقات الخارجية تساهم في الحفاظ على نظام إدارة الجودة.

الفوائد الخارجية : من جهة أخرى تطبيق نظام إدارة الجودة يحقق مجموعة من الفوائد الخارجية للمؤسسة ،تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها و حسب التزام المديرين و تحسيسهم للعاملين بأهمية العملية نوردها فيما يلي :

- تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح
- دراسة و فهم حاجات العملاء و ترجمتها إلى منتجات .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئتها التي تنشط بها

- تحسين سمعة المؤسسة و تسهيل دخولها إلى الأسواق الخارجية

- تقديم منتجات ذات جودة عالية

- تحسين العلاقات مع الزبائن عبر الالتزام بمواعيد التسليم و تقديم منتجات تستجيب لمتطلباتهم.

7أبعاد الجودة: للجودة مجموعة من الأبعاد نذكرها في ما يلي :

- الأداء : مجموعة الخصائص الأساسية للمنتج (السرعة أو وضوح اللون)
- المظهر : مجموعة الصفات المضافة إلى المنتج (الأمان ، جهاز التحكم)
- التطابق مع المعايير المحددة
- الاعتمادية: قدرة الاداء على الثبات مع مرور الوقت
- العمر التشغيلي المتوقع
- الخدمات المقدمة
- الاستجابة :طريقة تعامل البائع مع الزبون
- الجمالية
- السمعة: فكرة التي تتكون لدى الزبون حول المنتج و المعلومات المجمعة لديه سابقا حول المنتج.

ثالثا .أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و المواصفة الدولية الايزو:

يوجد اختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و المواصفة الدولية الايزو ، نورد في مايلي أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو (فلاق، 2018) :

- تسعى المؤسسات التي حصلت على شهادة الايزو إلى التعامل الغير مباشر مع المستهلك ، من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها و خدماتها، إلا أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تسعى للتعامل مباشرة مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لمختلف الاحتياجات و متطلبات العملاء التي تعمل على توفيرها.
- نظام الايزو هو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المستقبل ، لكونها أشمل من الايزو

- تركز إدارة الجودة الشاملة على كل العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة بالإضافة إلى الجوانب الفنية و الإدارية ، بينما تركز الايزو على الجوانب الفنية والإجرائية في العمل فقط.
- المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو تطبق القواعد التي حصلت على أساسها شهادة الايزو و هذه القواعد متشابهة في كل المنظمات، يختلف تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى.
- المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو تخضع للمراجعة و التدقيق الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس للتأكد من استمرارها بتطبيق معايير الجودة التي منحت لها الشهادة على أساسها ، وهي ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير المعايير ، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا يوجد بها مراجعة و تدقيق دوري .
- المؤسسات الصغيرة تسعى للحصول على شهادة الايزو من اجل فتح أسواق جديدة لها إما إقليمية أو دولية.
- المؤسسات الكبرى و الدولية تطبق إدارة الجودة الشاملة من اجل تعزيز قدراتها التنافسية بالتعامل مباشرة و بصفة مستمرة مع الزبائن.

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة و روادها

أولا .مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق هدفين رئيسيين تحقيق رضا الزبون و تخفيض نسب العيوب في المنتجات و السلع ، وترتكز على مجموعة من المبادئ نذكرها في مايلي(العابد و مكيد، 2016):

- **التركيز على العميل** : يعتبر العميل المحور الأساسي لأنشطة إدارة الجودة الشاملة ، وهو يعبر عن العميل الداخلي الذي يمثل العاملين على مستوى كل الوحدات داخل المؤسسة و العميل الخارجي الزبائن أو المستهلكين سواء أكانوأفرادأو مؤسسات الذين تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغباتهم.
- **التحسين المستمر** :الجودة النهائية مبنية على سلسلة من الخطوات و النشاطات التحسينية ، حيث يعتبر التحسين المستمر مهما بالنسبة لمختلف الأنشطة الوظيفية و النشاطات التحسينية، يقوم على تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و تدعيم التطوير و يشمل العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و الموارد البشرية ، يتم ذلك من خلال القيام بالدراسات و تحليل النتائج بصفة دائمة و متواصلة من اجل ضمان تطوير جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن حرصا من المؤسسة لتحقيق رضا العملاء
- **التعاون و المشاركة الجماعية** : تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تعاون الأفراد أثناء أداء الأعمال في كل المستويات الإدارية ، مما يساهم في توفير المعلومات بين المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية داخلها.

– **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها** : تقوم المؤسسة باستخدام مقاييس قابلة للقياس و التحليل من اجل تفادي الحصول على منتجات غير مطابقة للمواصفات و هذا سعيا منها لتحقيق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها .

ثانيا. رواد إدارة الجودة و إسهاماتهم:

تطور مفهوم نظام إدارة الجودة بمساهمة عدد من الباحثين نوردهم كالتالي (علوان، 2013):

1 .إدوارد ديمينغ Edwards Deming:

هو أمريكي أستاذ بجامعة نيويورك يعتبر من الاخصائيين المهمين في عمليات تحسين الانتاجية و الجودة ، لقب بالأب الروحي للرقابة على الجودة ، ابتكر ما يطلق عليه اسم دائرة ديمينغ **PDCA** وهي اختصار ل خطط : **P**lan،نفذ : **Do**افحص : **Check** ،ثم حسن :**Act**، نجحت الكثير من المؤسسات اليابانية في الرقابة على اعمالها بعد استخدام نماذجه ، حيث تم تكريمه باليابان ، حيث من اسهاماته المبادئ الاربعة عشر ،الامراض السبع ،المعوقات الستة عشر ،ونوردها في مايلي:

أ. المبادئ الاربعة عشر :

- تحديد الهدف من تحسين المنتج
- اعتماد الفلسفة الجديدة و التكيف معها
- تخفيض الاعتماد على الفحص الشامل و تعويضه ببناء الجودة في تصميم المنتج و العملية الانتاجية.
- التوقف عن اختيار الموردين من خلال السعر و الاعتماد على تخفيض التكلفة الكلية.
- التركيز على التدريب و اشراك الجميع في البرامج التدريبية
- تخفيض العيوب و التحسين المستمر لجودة المنتوج تساهم في تخفيض التكلفة الكلية
- ابعاد الخوف عن العاملين الذي يوفر بيئة الملائمة لشرح المشاكل و طلب المعلومات
- استعمال الطرق الاحصائية للتحسين المستمر في كل العمليات و الانشطة الخاصة بضبط الجودة
- تكوين فرق عمل لحلو ازالة الحواجز بين الادارات و الموردين و المستهلكين و فتح قنوات للاتصال.
- حث العاملين على الوصول إلى تحقيق هدف العيوب الصفرية
- دعم التحسين المستمر

- نشر الثقة لدى العمال بتحقيق الاهداف
- نزع العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين الافتخار بإنجازاتهم.
- اعتبار الجودة ضرورة أساسية للتطوير المستمر و التزام الادارة العليا بالجودة.

ب. الامراض السبع او الاخطاء السبع:

حدد ديمينغ سبعة أمراض يعتقد أنها تعيق نمو المؤسسات و هي كالتالي (حمود، 2010):

- عدم وجود هدف مستقر لتحسين الخدمة و المنتج.
- عدم القدرة على توفير الموارد الضرورية لتحقيق الهدف.
- ارتكاز التقييمات السنوية للأداء على الملاحظات و الاحكام الشخصية.
- الاعتماد على الاهداف قصيرة الأجل.
- التغيير الاداري المتكرر و عدم الثبات
- استعمال الإدارة المعلومات المتوفرة بسهولة.
- تكاليف العلاجية للموظفين مرتفعة.

2 . جوزاف جوران **Joseph Juran**:

يعتبر من أهم رواد الجودة ساهمت كتاباته في تطوير نظريات الجودة منها مؤلفه "السيطرة النوعية "،حيث ركز على ثلاثة مبادئ او خطوط لابد على المؤسسات اتباعها لتحسين مستوى الجودة لديهم ،نذكرها في مايلي (بوعبد الله، 2025) :

- القيام بتحسينات مبنية على اسس واضحة وتكون خاصة بجوانب معينة
- وضع برنامج تدريبي مكثف خاص بالجودة الشاملة
- التزام القيادة بالجودة الشاملة و على دراية بأهميتها

وضع جوران عشرة خطوات لتحسين الجودة نقوم بعرضها فيما يلي (حمود، 2010):

- زيادة الوعي بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين و فرص التحسين المستمرة
- تحديد الأهداف الأساسية للتحسين

- ترتيب الموارد الموجودة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها
- تقديم التدريب الملائم
- انطلاق تطبيق المشاريع المقترحة لحل المشاكل
- تحرير التقارير الدورية من اجل متابعة درجة تقدم أداء العمل.
- الاعتراف بإنجاز كل الأشخاص المشاركين
- تقييم النتائج
- وضع علامات للنتائج
- إدراج التحسين في النظام الروتيني و المعتاد للمؤسسة.

3.والترشيوارت **Walter Shewart**:

يعتبر مؤسس حركة الجودة الحديثة و مبتكر الاحصائيات على الجودة ،تم تجميع مساهماته في مخابر بيل للهاتف في كتابين 'المراقبة الاقتصادية لجودة المنتجات المصنعة '،'الطريقة الإحصائية من وجهة نظر مراقبة الجودة ،كما قام بتطوير دورة شيوارت خطط ، نفذ،تحقق ، نفذ لإدارة الاختلاف**PDSA**، كما قام بتطوير مخططات مراقبة الجودة .

4 .مساهمات فليب كروسبي **Philip Crosby**:

هو أحد رواد الجودة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكي حيث قام بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث طلب تضافر الجهود من اجل إيجاد و تطوير منظومات الإدارة في المؤسسات بسبب المنافسة مع اليابان (أحمد و الخطيب، 2006) ،أصدر عدة مؤلفات منها Quality is free و Quality withoutTears،(المسلم، 2008)ترتكز فكرته على مفهومين مسلمات إدارة الجودة و العناصر الأساسية للتطوير، كما انه أول من جاء بمفهوم عدم وجود العيوب في العمليات الإنتاجية صفر معيب **Zérodefect**، ذكر في كتابهQuality is freeأربعة عشر مبدأ لتحسين الجودة ، نذكرها فيمايلي :

المبدأ1 :التزام الإدارة Management Commitment

المبدأ2 :فرق التحسين Quality Improvement Team

المبدأ 3 :قياس الجودةQuality Measurement

المبدأ 4 :تكاليف تقييم الجودة Cost of Quality Evaluation

المبدأ5 : الوعي بالجودة Quality Awareness

المبدأ6 : الإجراءات التصحيحيةCorrective Action

المبدأ7 :تعيين لجنة مخصصة لبرنامج صفر عيوب.Establish an adHoccommiteefor the zerodefects program

المبدأ 8 : تدريب المشرفين Supervisor Training

المبدأ9: صفر عيوبZerodefects

المبدأ10 : تحديد الأهداف Qoal setting

المبدأ 11 :إزالة أسباب الأخطاء Error cause Removal

المبدأ12 : الاعتراف Recognition

المبدأ 13 : مجالس الجودةQuality councils

المبدأ14 :قم بذلك مرة أخرىDo it over Again

5 .مساهمات كارو ايشيكاوا Kaoru Ishikawa

قام ايشيكاوا بالحث على تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة و هو ما يسمى بمخطط ايشيكاوا ISHIKAWADIAGRAMوقام بإطلاق حلقات الجودة التي يشارك العاملين من خلالها في فرق العمل التي تضم من أربعة إلى ثمانية عاملين .

ثالثا : مراحل منح شهادة الجودة العالمية :

تمر عملية منح شهادة الجودة العالمية بمجموعة من المراحل نذكرها في ما يلي :(دعمس، 2015)

❖ **مرحلة التقييم**: تهدف هذه المرحلة إلى معرفة وضع المؤسسة من حيث الإمكانيات البشرية و المادية و طريقة تطبيق النظام من اجل التأكد من أنها تتوافق مع متطلبات الشهادة التي تريد المؤسسة الحصول عليها ، وتشتمل هذه المرحلة على الإجراءات التالية:1) موافقة ودعم الإدارة العليا لفكرة الحصول على الشهادة و إقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بضرورة الحصول على الشهادة بتنظيم برامج ولقاءات لتوعيتهم بأهمية الحصول على الشهادة.

2)تعيين مدير للجودة يكون مسئولا عن نظام الايزو و يعمل على تأهيل المؤسسة للمواصفات المطلوبة.

3)تشكيل فريق العمل مكون من التخصصات الرئيسية يهتم بالإشراف ، التنسيق و الإعداد.

4)وضع خطة عمل مع تحديد تواريخ التنفيذ.

5)التعاقد مع مكتب استشاري لمساعدة المؤسسة على التنفيذ.

6)صياغة سياسة الجودة و أهدافها.

7)تسجيل الإجراءات و التعليمات ووضع الخطوات التصحيحية.

8)القيام بالتدقيق الداخلي لنظام الجودة في المؤسسة للتأكد من مطابقته للمواصفات.

9)التأكد من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورات تدريبية حول التدقيق.

10) إزالة العوائق و مقاومة التغيير التي تمنع التنفيذ.

❖ **مرحلة تطوير و توثيق النظام** :إنشاء دليل الجودة و مختلف الإجراءات الواجب إتباعها و خطط وتعليمات العمل ، للوصول إلى نظام الجودة المطلوب.

❖ **مرحلة التسجيل و الحصول على الشهادة** :إختيار المؤسسة التي ترافق المؤسسة للحصول على الشهادة عبر القيام بعملية المراجعة و التقييم مع شرط حصولها على ترخيص الاعتماد من ALGERAC، حيث يتم خلال هذه المرحلة وضع جدول زمني للمراجعة

مع تحديد وقت تقييم كل قسم من اقسام المؤسسة المراد تقييمها، كما يتم تحضير برامج و مواد التدريب لتدريب مجموعة معينة من العمال على نظام الجودة ، وبعد ذلك تعمل هذه المجموعة على تدريب بقية العاملين بالمؤسسة ،حيث يرتكز التدريب على طريقة إجراء التدقيق الداخلي(ختيم، 2016).

❖ **مرحلة التدقيق الداخلي**: يقوم بها مجموعة من العاملين بالمؤسسة التي تطبق نظام الجودة ، وهدفها هو التأكد بان الإجراءات و التعليمات الخاصة بالنظام تطبق على مستوى جميع وحدات المؤسسة ، واكتشاف حالات عدم المطابقة و تعديلها حسب متطلبات المواصفة العالمية **iso9001** ،بعد ذلك تتم مراجعة الإدارة العليا للتحقق من تطبيق النظام و تفعيله ميدانيا (عبيد، 2020).

❖ **مرحلة التدقيق الخارجي** :تقوم المؤسسة المانحة للشهادة بعملية التدقيق من اجل معرفة مطابقة نظام الجودة بالمؤسسة لمتطلبات المواصفة و اكتشاف حالات عدم المطابقة و إتباع الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

❖ **مرحلة الترخيص** : عند تأكد المؤسسة المانحة بان نظام الجودة بالمؤسسة مطابق لمعايير المواصفة بعد عملية التدقيق ، تقوم باتخاذ قرارا منح الشهادة للمؤسسة.

❖ **مرحلة بعد الحصول الشهادة** :بعد حصول المؤسسة الشهادة ودخولها في قائمة المؤسسات الحاصلة على الشهادة ، المؤسسة تستمر في العمل على المحافظة على نفس المستوى الذي وصلت اليه.

❖ **تجديد الشهادة** : يتم تجديد الشهادة بعد ثلاث سنوات ، و المؤسسة المرافقة تقوم بعملية مراجعة و تدقيق بعد نهاية كل سنة و اذا تم ايجاد تحفظات يتم رفعها ، كما يمكن سحب الشهادة من المؤسسة إذا تم تحرير تقرير من قبل المؤسسة المرافقة او سحب الاعتماد من المؤسسة المرافقة.

المطلب الثالث: المؤسسات المسؤولة عن الجودة بالجزائر وجوائز الجودة :

سنتطرق إلى نشأت و تطور التقييس بالجزائر و جوائز الجودة ،

أولا: المؤسسات المسؤولة عن الجودة بالجزائر:

التغيرات المتسارعة و التطور التكنولوجي الذي يشهده السوق العالمي ، و الانفتاح على الأسواق العالمية في ظل العولمة و اشتداد المنافسة فرض على الدول و المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالجودة و الحصول على المقاييس العالمية الايزو 9001 من أجل الولوج إلى الأسواق العالمية ،و اكتساب ثقة الزبائن ، و المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات أصبحت أمام تحدي الحفاظ على حصتها في

السوق الوطني ، و توسيع نشاطاتها بالدخول إلى الأسواق العالمية(رشيدة، 2021)، هذا ما دفع الجزائر إلى إنشاء مؤسسات تهتم بالجودة و التقييس حيث سعت إلى الحث على ضرورة التحسيس ب أهمية الجودة .

بعد الاستقلال صدر الأمر 57/66 الخاص بعلامات المؤسسة و العلامات التجارية بتاريخ التاسع عشر مارس من سنة ألف وتسعة مائة و ستة و ستون ، وتم إنشاء المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي و الملكية الصناعية الذي يهتم ب التقييس في سنة 1973 ،كما أصدرت الجزائر مجموعة من النصوص التشريعية و التنظيمية في مجال المواصفات :

- القانون الخاص بالتقييس(23/89) الصادر بتاريخ التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة 1989.
- القرار خاص بإنشاء معايير الجودة بتاريخ 3 نوفمبر 1990
- القرار الخاص بتنظيم و عمل اللجان التقنية الصادر بتاريخ 03 نوفمبر 1990.
- المرسوم التنفيذي الخاص بتنظيم وعمل التقييس 464/05 الصادر بتاريخ 11ديسمبر2005 .
- القرار الخاص بإنشاء اللجان التقنية المكلفة بأعمال التقييس بتاريخ 02 نوفمبر 1992.
- القرار الخاص بتعيين اليوم الوطني للتقييس بتاريخ 24 جويلية 1996
- إنشاء وتنصيب المعهد الجزائري للتقييس عبر المرسوم التنفيذي 69/98 سنة 1998 .

توجد العديد من المؤسسات الداعمة للجودة و التقييس بالجزائر ، تشتمل على المعهد الجزائري للتقييس IANOR، الهيئة الجزائرية للاعتماد ، المعهد الوطني للملكية الصناعية ، الديوان الوطني للقياسة الوطنية :

1. **المعهد الوطني للتقييس** IANOR: تم تأسيس المعهد بصفته هيئة عمومية ذات طابع صناعي تجاري بموجب المرسوم التنفيذي 69/98 الصادر بتاريخ 21 فبراير 1998 ، المعدل و المتمم ب المرسوم 20/11 بتاريخ 25 يناير 2011 ، يعمل تحت إشراف وزارة الصناعة وتتمثل مهامه في (الصناعة، 2025):

  - توفير المعايير المرجعية التي يطلبها المتعاملين الاقتصاديين
  - مساعدة الفاعلين الاقتصاديين للوصول إلى المعايير المرجعية.
  - مساعدة المتعاملين الاقتصاديين على تطبيق المعايير المرجعية.
  - اقتراح عرض شهادة

- جعل نظام التقييس الجزائري أكثر فعالية
- ضمان تنافسية و تأثير نظام التقييس الجزائري على المستوى العربي و الدولي.
- تثمين البعد الاستراتيجي و الاقتصادي للتوحيد القياسي و الشهادة
- تطبيق الاتفاقيات الدولية في مجال التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها

يمثل المعهد الجزائر في أشغال المؤسسات الدولية مثل**IEC** اللجنة الدولية الكهروتقنية ،ومنظمة**ISO** ، و المؤسسات الإقليمية **ARSO**، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين **AIDMO**،

2.**الهيئة الجزائرية للاعتماد** (ALGERAC)(نعرورة، 2015):

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري خاضعة لسلطة وزارة الصناعة ، تأسست بموجب المرسوم التنفيذي 466/05 الصادر بتاريخ 6 ديسمبر 2005 ، تتمتع ب بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية ، وهي الهيئة الوحيدة المعترف بها و تقوم بإصدار شهادات الاعتماد الخاصة بهيئات تقييم المطابقة ، وهي تخضع لتقييمات دورية من قبل "**الاعتماد الأوروبي –** EA"تعمل حسب معيار**ISO/IEC**17011 الذي يلزمها باحترام ثلاثة معايير أساسية :الحياد ،الموضوعية ،الاستقلالية.

تم إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد من أجل حماية الاقتصاد الوطني خاصة القطاعات الإستراتيجية، تسهيل إدماج الجزائر في المعايير و الهيئات الدولية ،بالإضافة إلى ضمان نوعية المنتجات و الخدمات الجزائرية، و التعريف بالمنتجات الوطنية في الأسواق العالمية.

يعد الاعتماد شرطا أساسيا للدخول إلى الأسواق العالمية و يساهم في إزالة العراقيل التقنية في المبادلات التجارية العالمية ، تقوم الهيئة بعدة مهام نوردها في مايلي :

- وضع النظام الوطني لاعتماد المطابقة للمعايير الوطنية و الدولية
- إنجاز البنية التحتية الوطنية للنوعية
- وضع القواعد و الإجراءات الخاصة باعتماد هيئات تقييم المطابقة.
- دراسة طلبات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة حسب المواصفات الوطنية و الدولية الملائمة و منح مقررات الاعتماد لها.
- تقوم بتجديد ،إلغاء، وسحب مقررات الاعتماد الخاصة بهيئات تقييم المطابقة
- إعداد برامج دورية الخاصة بتقييم المطابقة

- تمثيل الجزائر في اجتماعات الهيئات الدولية و الإقليمية.
- إبرام اتفاقيات و عقود مع الهيئات الأجنبية الخاصة ببرامج عملها.
- طباعة ونشر المجلات و الكتيبات الخاصة بأعمالها.

3.**المعهد الوطني(للملكية الصناعيةINAPI)**:

مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تأسس بعد إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الفكرية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 68/98 الصادر بتاريخ 21 فبراير 1998 ، يعمل تحت إشراف وزارة الصناعة يمثل الجزائر في المؤسسة العالمية للملكية الفكرية ،يقوم بالمهام التالية (الرسمية، 1998) :

- حماية الحقوق في الملكية الصناعية .
- اتخاذ الإجراءات التشجيعية المادية و المعنوية من خلال تحفيز ودعم القدرة الإبداعية و الابتكارية.
- تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية.
- ترقية وتنمية قدرة المؤسسة الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية البعيدة عن المنافسة الغير شرعية.

4 .**الديوان الجزائري(للقياسةONML):**

تغيرت تسمية الديوان الوطني للقياسة القانونية إلى الديوان الجزائري للقياسة هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، يعمل تحت إشراف وزارة الصناعة ، يتمتع بالاستقلالية المالية و الشخصية المعنوية ، تشتمل نشاطاته على (ر، 2024) :

- القيام بفحوص أوليةودورية على أدوات القياس ذات الطابع التجاري.
- القيام بمتابعة توفر الشروط القانونية في أدوات القياس.
- التأكد من مطابقة أدوات القياس للمعايير الوطنية و الدولية.

ثانيا: جوائز الجودة :

جوائز الجودة تم إنشاؤها في العديد من الدول من اجل تشجيع المؤسسات التي تحقق التميز المؤسسي و تكريمها ، حيث تعتبر هذه الجوائز كحافز للمؤسسات من اجل تحسين أعمالها و رفع مستوى الإنتاجية و زيادة رضا عملائها و زيادة ربحيتها ،نوردها فيما يلي (بوعبد الله، 2025):

1. جائزة مالكوم بالدريج للجودة :

تعتبر أشهر الجوائز تقدم كل سنة من قبل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الفائزة التي تحقق المعايير الموضوعة للحصول على الجائزة ، و التي تتضمن 7 جوانب حيث كل جانب لديه تنقيط بمجموع 1000 نقطة: القيادة لديها 120 نقطة ، (التخطيط الاستراتيجي ،العملية الإنتاجية و الخدمية ،الزبائن و السوق ،الموارد البشرية) لديها 85 نقطة لكل جانب بمجموع 340 نقطة، تحليل المعلومات 90 نقطة ، ،نتائج الأعمال 450 نقطة وهي أعلى نسبة في التنقيط .

2. جائزة ديمينغDEMING(بوعبد الله، 2025)

قام اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين سنة 1951 بتأسيس جائزة للجودة باسم DEMINGتكريما له لمساهمته في نشر المراقبة الإحصائية للجودة باليابان بعد الحرب العالمية الثانية ،و تكريما للمؤسسات التي ساهمت في تقدم الجودة ، كما طورها **JUSE** لتمنح للمؤسسات الغير يابانية بالمشاركة ،للأفراد الذين ساهموا في تطوير الجودة، وهي مقسمة إلى ثلاث فئات جائزة خاصة بالأفراد ،جائزة خاصة بالتطبيقات ، و جائزة مراقبة الجودة لوحدات أعمال العمليات:

- **الجائزة الخاصة بالأفراد** : تقدم للأفراد او المجموعات الذين شاركوا في ادارة الجودة الشاملة أو الاساليب الاحصائية المستعملة لإدارة الجودة الشاملة ،مشاركتهم بارزة في نشر إدارة الجودة الشاملة
- **جائزة ديمينغ الخاصة بالتطبيقات :**

تقدم للمؤسسات او الاقسام التي لوحظ تحسن الاداء فيها خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة خلال سنة معينة.

- **جائزة مراقبة الجودة لوحدات أعمال العمليات :**

تقدم لوحدات أعمال العمليات في المؤسسة التي تم تحقيق تحسن في الاداء واضح عند تطبيق إدارة الجودة او التحكم في السعي لتحقيق ادارة الجودة الشاملة في سنة محددة.

3 .الجائزة الأوربية للجودة :

قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة سنة 1991 بتأسيس الجائزة الأوروبية للجودة لمكافاة المؤسسات الاوروبية المتميزة ، وهي تختلف على النماذج الاخرى بكونها تعتبر برنامج اقليمي يضم 16 دولة (وهي النمسا ، بلجيكا ، جمهورية التشيك ،النرويج ، ايطاليا ،البرتغال ، روسيا ، ايرلندا ،المجر ألمانيا ،الدنمارك ،هولندا ، سلوفينيا ، تركيا ،اسبانيا ، المملكة المتحدة)، تقسم المعايير إلى مجموعتين معايير خاصة بالتمكين(القيادة ،السياسة و الاستراتيجية ،الأفراد ،الموارد ، والعمليات)،معايير النتائج(رضا العملاء ، رضا العاملين ، التأثير في المجتمع ،نتائج الأعمال)وحسب النموذج معايير المتعلقة بالتمكين هي التي تؤدي إلى تحقيق النتائج ، وتقوم المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة بالقيام بالتعديلات انطلاقا من التحليل بصفة مستمرة للملاحظات الواردة من مقدمي الطلبات التي تساهم في تحسين نموذج الجودة.(محمود و اخرون، 2012).

4.الجوائز العربية للجودة:

الدول العربية كغيرها من الدول الاخرى تقوم بتقديم مجموعة من الجوائز لتحفيز المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية تضمن دخولها الى اسواق عالمية جديدة نورد البعض منها في ما يلي :

أ.الجائزة الجزائرية للجودة :

اهتمت السلطات الجزائرية بتنمية و تطوير المؤسسات من أجل دخول الأسواق العالمية ،كما قامت بتحفيزها عن طريق إصدار و سن تشريعات تنظم جائزة الجودة التي تضمنها المرسوم التنفيذي 05/02المؤرخ بتاريخ السادس من يناير من سنة ألفين و اثنان ، حيث هذه الجائزة تحت إشراف وزارة الصناعة وهي عبارة عن جائزة مالية تقدر بمليوني دينار جزائري و شهادة شرف و هدية شرفية ،هي جائزة سنوية تمنح عن طريق مسابقة كتحفيز و تشجيع لمؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري تمنح عن طريق قرار لجنة التحكيم التي يحددها الوزير المكلف التقييس أي وزير الصناعة(رشيدة، 2021).

ب.جوائز الجودة بالأردن :

يوجد نوعان من الجوائز الاولى خاصة بأداء القطاع العام و الحكومي ، والثانية خاصة بمؤسسات القطاع الخاص، نقوم بتوضيحها في ما يلي :

- **جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي بالأردن:**(المسلم، 2008):

أنشأ الملك عبد الله الثاني ملك الأردن جائزة الجودة لنشر الوعي بأهمية الجودة و الاداء المتميز لمؤسسات القطاع العام ،و تحسين و تطوير أداء المؤسسات الحكومية و الوزارات خدمة المواطنين الاردنيين و المستثمرين ،تسعى الجائزة ترسيخ ثقافة التميز في القطاع، ترتكز على الاسس الثلاثة التالية :

-التركيز على المستفيد الخدمة،-التركيز على النتائج ،التركيز على الشفافية.

- **جائزة الملك عبد الله الثاني الخاصة بالقطاع الخاص :**

تم تأسيسها خلال سنة 1999 من اجل تعزيز التنافسية بين المؤسسات الاردنية من خلال نشر الوعي بمفاهيم ادارة الجودة الشاملة و الاداء المتميز ،وتحفيزها على المنافسة المحلية و الدولية ،وتحقيق التميز في جميع المجالات و تبادل الخبرات بينها.

تقدم الجائزة في كل دورة لمؤسسة واحدة او اكثر فائزة و تكون ضمن الفئات التالية :

- المؤسسات الصناعية الكبيرة او وحداتها الفرعية .
- المؤسسات الخدمية الكبيرة او وحداتها.
- المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة.
- المؤسسات الخدمية و المتوسطة.

شريطة ان تكون المؤسسات من نفس مجال النشاط ويكون العدد محدود مثل فئة المكاتب الهندسية، البنوك المستشفيات و غيرها.

-معايير التقييم الخاصة بجائزة الملك عبد الله الثاني :

توجد مجموعة من المعايير التي يجب توفرها في المؤسسات من اجل الحصول على الجائزة :

- **القيادة :**

يقوم القادة بصياغة الاهداف المستقبلية و العمل على تحقيقها، ويلتزمون بقيم ومبادئ المؤسسة ،كما يقومون بوضع ومراجعة و توجيه التحسينات المتعلقة بأنظمة العمل و الاداء المؤسسي.

- **الاستراتيجية :**

صياغة الاستراتيجية بناء على فهم الاداء الداخلي و امكانيات المؤسسة ،ويتم تطويرها ومراجعتها مع السياسات الداعمة لها.

- **العاملون:** المؤسسات تقدر العاملين لديها وتبني الثقافة التي تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين اهداف المؤسسة و الاهداف الشخصية للعاملين، وتعمل على تطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة و المساواة.
- **الشراكات و الموارد.**
- **العمليات و المنتجات و الخدمات.**
- **نتائج المتعاملين.**
- **نتائج المجتمع.**
- **النتائج الرئيسية.**

ت. جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

خلال سنة ألفين للميلاد تم انشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة ، حيث قامت الهيئة السعودية للمواصفات و المقاييس و الجودة أمانة عامة للجودة تضم لجنتين :يتراسهما وزير التجارة و الصناعة يتراس مجلس الادارة ، وينوب عنه محافظ الهيئة نائبا و امين عام ،يتم منح الجائزة للمؤسسات و المنشآت ذات الاداء المتميز و التي تحوز على أعلى مستويات الجودة ، من القطاعين العام و الخاص.

–شروط المشاركة في الجائزة السعودية (جمال ت.، 2022) :

- ❖ ان تكون المؤسسة تنشط بالسعودية.
- ❖ تقديم المستندات و الملفات المطلوبة للنموذج.
- ❖ يكون لديها سجل تجاري او ترخيص رسمي للعمل.
- ❖ عمر المؤسسة اكثر من 3 سنوات .
- ❖ ان يكون للمؤسسات هيكل تنظيمي محدد.
- ❖ التزام المؤسسة بالاشتراك في الدورة الخامسة للجودة.
- ❖ يجب ان تقوم المؤسسة بدفع تكاليف التسجيل و التقديم للجائزة.
- ❖ يجب تقديم الملف قبل انتهاء المدة المحددة.

المبحث الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للولاء التنظيمي

المطلب الأول :ماهية الولاء التنظيمي

أولا .مفهوم الولاء التنظيمي :

الولاء لغة : عرف على انه "الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط و النصرة"، كما عرفه "القرنوي " بقوله :"الولاء من الولي بمعنى القرابة، و الولي ضد العدو و الموالاة و المحاباة" (صبرينة، 2021)**.**

الولاء التنظيمي' هو درجة الشعور و الإحساس الايجابي المتولد عند الموظف ،اتجاه منظمته و الالتزام بقيمها ، والاخلاص لأهدافها ، والارتباط معها ، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها ، من خلال بذل الجهد و الافتخار بمآثرها ، وخلق التوافق و التفاعل بين قيمه و قيمها ، مما يعزز نجاح منظمته و تفضيلها دون سواها ' (فريدة، 2012).

كما عرف على انه عدم الرغبة في ترك العمل لأسباب ترجع إلى المكانة في المؤسسة أو الراتب العالي ، العلاوات التي يتقاضاها ،أو الحرية داخل المؤسسة أو حتى الصداقات التي تكون للفرد داخل التنظيم(بشير، 2017).

كما عرفه كانتار**Kantar**(عسلي ، خوجة، و شلالي، 2020)"استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم".

ثانيا. أبعاد الولاء التنظيمي :

اتفق غالبية الباحثين على وجود عدة أبعاد للولاء التنظيمي ، ولكن اختلفوا في تحديدها حيث ميز نموذج "ماير" و"الين" و" سميث " ثلاث عناصر أساسية :

- **الولاء العاطفي** : هو الارتباط العاطفي بالمؤسسة و يظهر من خلال قبول القيم التنظيمية و الاستعداد للبقاء فيها و يتكون من العناصر التالية :(بشيش بشير ،ص 247).

1)قبول الأهداف و القيم الموجودة بالمؤسسة،

2)الاستعداد لبذل جهد اكبر للمنظمة،

3)الرغبة القوية في البقاء داخل المؤسسة

- **الولاء المستمر** :هو اختيار الفرد البقاء في المؤسسة أو مغادرتها وهذا حسب ما قد يحصل عليه من فوائد اذا بقي فيها من راتب ،موقع بالمؤسسة وغيرها ، و ما قد يخسره عند بقائه بها، وقد قسم هذا البعد إلى إدراك التضحيات التي قد تصاحب مغادرته لعمله بالمؤسسة و النقص الذي يكون في العمل البديل

- **الولاء المعياري** : هو شعور الموظف بالالتزام بالبقاء بالمؤسسة يرافقه دعم المؤسسة للأفراد و السماح لهم بالمشاركة و المساهمة في وضع الاهداف و التخطيط ووضع السياسة العامة. (بشيش بشير ،ص 247)

ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي :

- يربط بين المؤسسة و العاملين فيها خاصة عند عدم قدرة المؤسسة في منح حوافز لدفعهم للعمل وتحقيق اعلى مستويات من الانجاز (القادر، 2014).
- يعتبر الولاء التنظيمي عاملا هاما في التنبؤ ببقاء العاملين بالمؤسسة أو مغادرتهم إلى مؤسسات أخرى.
- كلما كان ولاء الافراد كبيرا يساعد على تقبل أي تغيير في المؤسسة لانهم يعتبرونه في صالحهم.
- يعتبر عاملا مهما لزيادة انتاجية المؤسسة و استمراريتها ونجاحها (**دحية خالد**،2021).
- يعد من العناصر الرئيسية لقياس مدى توافق الافراد مع المؤسسة

- وجود الولاء يساهم في رفع استجابة المرؤوسين للرؤساء
- يساهم الولاء التنظيمي في احترام العاملين للقوانين واللوائح
- يساعد على رفع القدرة الابداعية و الانتاجية للعمال.

رابعا: أنواع الولاء :

توجد عدة أنواع من الولاء لدى الأفراد نذكر ابرزها(بوعطيط، 2018):

- **الولاء الشخصي** :هو ولاء الفرد لنفسه وفكره و فلسفته و ثقافته.
- **الولاء الديني** : هو الولاء للدين الذي يعتنقه ويؤمن به ، ويزداد كلما التزم بقواعد و مبادئ الدين بالشكل الصحيح.
- **الولاء الوطني** :هو الولاء اتجاه الوطن الذي ينتمي اليه ، ويزداد الولاء للوطن كلما كان الفرد مخلصا لوطنه.
- **الولاء المهني** :هو الولاء اتجاه المهنة التي يصبح الفرد عضوا فيها ، و يزداد كلما التزم الفرد بالقيم و أخلاقيات المهنة، كلما مارسها بالشكل المطلوب.
- **الولاء المؤسسي او التنظيمي** : وهو الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها.

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي و عوامل نجاح بنائه:

أولا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل تنقسم إلى عوامل خاصة بالفرد و اخرى خاصة بالمؤسسة نذكرها في مايلي:

1.عوامل خاصة بالفرد (عسلي و اخرون، 2020) :

- الخصائص الشخصية الخاصة بالفرد مثل نوع الجنس ، العمر و المستوى التعليمي الذي يحوزه الفرد ،الحاجة إلى الانجاز ، مدة الخدمة
- مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة
- ارتياح الأفراد داخل المؤسسة و رضاهم.

2. عوامل خاصة بالمؤسسة (حسين، 2019):

-العمل كفريق واحد يساهم في سرعة التعلم و تبادل الخبرات و نمو روح المسؤولية الجماعية و يعزز التعاون.

-الحوافز وقدرة المؤسسة على تلبية احتياجاته

-تمكين الافراد يؤثر على الولاء بشكل ايجابي

-العدالة التنظيمية

-الدعم الذي تقدمه ادارة المؤسسة للعاملين

-التدريب

-بيئة العمل الصحية و العلاقات الجيدة بين العامل و رئيس العمل.

ثانيا :عوامل نجاح بناء الولاء التنظيمي : من اجل تحقيق بناء الولاء التنظيمي لابد من توفر مجموعة من العوامل :

- الاهتمام بالجانب الانساني و الاجتماعي
- توفر بيئة ملائمة للتغيير وعدم مقاومته
- اعتماد المؤسسة استراتيجية التعلم المستمر (حسين، 2019)
- ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء التنظيمي لديهم
- تصميم الادوات و الاستمارات بشكل علمي ومدروس لتحديد درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وعلى مستوى المؤسسة
- دعم القيادة الادارية في المؤسسة لهذه الجهود
- مشاركة العاملين في هذه الجهود و المراحل
- تكوين فريق مسؤول عن بناء الولاء التنظيمي من افراد اكفاء توفر الموارد المالية و البشرية و الماديةالتي تساعد على تحقيق اهداف الفريق.
- اختيار الوقت المناسب لتنفيذ الانشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث :مؤشرات الولاء التنظيمي و خصائصه :

أولا: مؤشرات الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي مجموعة من المؤشرات نوردها فيمايلي :

- توحد العاملين مع المؤسسة
- شعور العاملين بالمسؤولية
- مشاركة العاملين بشكل فعال في الأنشطة و العمليات
- استعداد العمال للتضحية من اجل المؤسسة
- حديث العاملين الايجابي عن المؤسسة.
- رغبتهم في البقاء بالمؤسسة لمدة طويلة و الدفاع عنهاكلما كانت الفرصة مواتية
- السعي لحل المشاكل بدلا من تقديم الشكاوي
- نقص شكاوي العملاء.

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي:(خالد، 2021)

للولاء التنظيمي عدة خصائص نوردها فيما يلي :

- غير ملموس: يظهر من خلال سلوكيات و تصرفات الأفراد عند القيام بالعمل.
- الولاء التنظيمي هو تفاعل رغبات و أهداف و قيم الأفراد مع سلوكياتهم و تصرفاتهم و تماشيها مع قيم و أهداف و غايات المؤسسة و التغيرات المختلفة التي تحدث داخلها.
- الثبات النسبي
- الولاء التنظيمي هو تفاعل عدة عوامل تنظيمية و انسانية داخل المؤسسة(بوعطيط، 2018)
- يتأثر بعدة عوامل شخصية و تنظيمية بشكل متداخل و معقد

المطلب الرابع :مراحل تطور الولاء التنظيمي واثاره:

أولا: مراحل تطور الولاء التنظيمي :يمر الولاء التنظيمي عبر ثلاث مراحل ، نذكرها في ما يلي (بورقعة و رزين، 2020) :

- **مرحلة الاعداد و التجربة:** هي الفترة التي يقضيها الفرد كتجربة بعد تعينه و مدتها سنة يكون خلالها الفرد في فترة تدريب و الاعداد و التجربة ، يحاول فيها الحصول على الرضا و القبول في مؤسسته ، يبرز خلال هذه المرحلة وضوح الدور ،تضارب الولاء ،تحديات العمل ،فهم التوقعات.
- **مرحلة العمل و الانجاز:** هي الفترة التي تأتي بعد فترة التجربة ، تكون من ستنين إلى اربع سنوات يحاول الفرد اثبات ذاته في عمله ، تبرز خلال هذه المرحلة بعض الخبرات مثل :الاهمية الشخصية و الخوف من العجز ،ظهور قيم الولاء التنظيمي.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم و الانتماء اليه** :ينتقل الفرد خلالها من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج ،يصبح الفرد يريد العمل لصالح مؤسسته و يسعى ليعلو بها ومعها.

ثانيا: أثار الولاء التنظيمي على الافراد و المؤسسات :

ينتج عن ولاء الافراد اتجاه المؤسسات التي يعملون بها عدة أثار تكون غالبا مجموعة من السلوكيات تنعكس عليهم و على المؤسسات بفوائد كثيرة ، وتكون اثار على مستوى الافراد و على مستوى المؤسسة ، وسنوردها في ما يلي (بوعطيط، 2018):

❖ **آثار الولاء التنظيمي على العامل:**

هي مجموعة الاثار التي تنعكس على الفرد ومختلف سلوكياته من جراء الولاء التنظيمي ،وهي كالتالي :

- **الرضا الوظيفي** : الولاء التنظيمي يزيد من رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة مما يجعله يستمتع عند أداء عمله ،الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي الذي يدفعه الى تبني أهداف المؤسسة و يجعلها اهدافه ويسعى جاهدا إلى تحقيقها، ويعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي في مراحله الاولى.
- **السلوك الابداعي** :تشير الدراسات ان الولاء التنظيمي هو الركيزة الاساسية للإبداع حيث الفرد الذي لديه ولاء عالي يكون اكثر حماسا لإنجاز العمل و اكثر التزاما بأهداف المؤسسة ويسعى بصفة تلقائية للإبداع في الانجاز الذي يرفع انتاجيته و ادائه.

- **تحقيق الاداء المتميز** :تشير الدراسات انه على المؤسسة إذا ارادت تحقيق انتاجية اعلى و زيادة الاداء عليها ان تقوم بتعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى الفرد.

- **التقدم المهني** :الولاء التنظيمي العالي يدفع الفرد ان يكون جادا في عمله مما يساعده على الترقية بسرعة و التقدم في الرتب الوظيفية ،ويجعله اكثر اخلاصا و اجتهادا في تحقيق اهداف المؤسسة لأنه يعتبرها اهدافه.

- **احترام الاخلاقيات المهنية و الالتزام بها** :تسعى المؤسسات الناجحة إلى اعتماد و ارساء أخلاقيات ايجابية تحكم التعاملات المختلفة داخل المؤسسة سواء بين العامل و المؤسسة او بين العاملين فيما بينهم، حيث كلما شعر الفرد بولاء تنظيمي مرتفع نحو مؤسسته فانه يلتزم بالأخلاقيات .

- **حياة الموظف الخاصة** :الولاء التنظيمي له آثار على الحياة الخاصة للعامل، حيث الفرد الذي لديه درجة عالية من الولاء يتميز بالسعادة و الرضا خارج العمل .

❖ **آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة :**

يؤثر الولاء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية :

- **شعور العاملين بالروح المعنوية** : هي الاستعداد الوجداني الذي يدفع العاملين لمشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة ، حيث تشير الدراسات بان الولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين يجعلهم يحبون عملهم و المؤسسة التي يعملون بها و يجعلهم يعملون بحماس و تعاون لتحقيق الاهداف التنظيمية ، وتعمل المؤسسة على تشجيع المشاركة التي تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفزهم على أداء أعمالهم.

- **ارتفاع نسبة الانتاجية** :الافراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد .

- **انخفاض نسبة الغياب** :الولاء التنظيمي يجعل العامل محبا لعمله مما يدفعه للانضباط في عمله ، حيث يؤدي مهامه بإتقان لكونه حريص على المؤسسة التي يعمل بها.

- **سهولة استقطاب الكفاءات**: المؤسسة التي لدى افرادها يتصفون بالولاء العالي تصبح تستقطب الكفاءات الذين يرغبون بالعمل بها.

- **سرعة الاستجابة للتغيير** : عند شعور العاملين بالولاء لمؤسستهم فانهم يتقبلون التغيير بسبب ارتباطهم العاطفي اتجاه مؤسستهم التي يعملون بها ، حيث يسهل عملية زرع فكرة التغيير في اذهانهم و يساهم في تفادي مقاومة التغيير.

المبحث الثالث : الإطار النظري و المفاهيمي لأداء المؤسسات

المطلب الأول:ماهية الأداء

أولا: مفهوم الأداء

حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام الباحثين و المفكرين لمساهمته الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة و ضمان بقائها في بيئتها التنافسية ، مما أدى إلى الاختلاف في وجهات النظر حول تحديد تعريف موحد للأداء، حيث هو مشتق من الكلمة الانجليزية Performance المشتقة من الفعل To perform و التي تعني انجاز أو إتمام شيء ما (سوفي نبيل، 2018) ، ولقد تعددت التعاريف نذكر البعض منها :

عرفه الكاتبان Millet et Bromily ' انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية ، واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها '، كما عرفه بيتر دروكرP.DRUKER على انه ' قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال ' و نستنتج من هذا التعريف بان بالأداء يتم قياس مدى تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي المتمثل في بقائها و استمرار نشاطها ضمن بيئتها التي تنتمي إليها في وجود المنافسة حتى تتمكن من تحقيق التوازن في تلبية رغبات و حاجات مختلف أصحاب المصالح الذين لهم علاقات ومصالح معها (الداوي، 2010) .

الاداء المؤسسي: اختلفت أراء الباحثين حول تحديد مفهوم واحد للأداء المؤسسي بسبب اختلاف فهمهم له و تحديد أبعاده، بالرغم من تعدد هذه الآراء و اختلافها قدم بعض الكتاب تعريفا لمفهوم الاداء المؤسسي ،حيث عرفه سيمون بأنه 'قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها' ، وعرفه الرشايدة بأنه ' المحصلة لكل من الاداء الفردي و أداء الوحدات داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية الثقافية عليها و الذي بالمحصلة يؤدي إلى تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة' '(العتيبي س.، 2022).

كما عرف على انه الناتج النهائي لمحصلة كل أنشطة المؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها و غاياتها و إنتاج مخرجات تناسب مستخدميها ، من خلال التفاعل بين مختلف الموارد البشرية منها و المادية و المالية و عمليات الإدارة و البيئة الداخلية و الخارجية وهو يشمل التكامل بين أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية ، أداء الإدارة العليا(الفاضل تيمان و ثابت، 2022).

وعرفه بترسون وآخرون **PETERSON et Al** على انه "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج منتجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها " ،

عرفه الجعفري (العمل المؤسسي)"هو عبارة عن ممارسة العمل الجماعي و أدائه بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ و أركان وقيم تنظيمية محددة للمحافظة على النمو و البقاء و النجاح و المنافسة من اجل تقديم الأفضل"، كما تم تعريفه على انه :"الانشطة التي يمارسها العاملين داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى نتائج تحقق أهدافها"(العزيز، 2021).

كما عرف على انه :"الانشطة التي يمارسها العاملين داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى نتائج تحقق اهداف المؤسسة" (الشريف، 2021)

ثانيا .أبعاد الاداء :

نستعرض في ما يلي الأبعاد التي يتضمنها الاداء :البعد التنظيمي ،البعد الاجتماعي ، البعد المؤسسي (الداوي، 2010) :

- **البعد التنظيمي** يتضمن الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي من اجل تحقيق أهدافها و تسمح للمديرين بوضع معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المطبقة و أثرها على الاداء ،
- **البعد الاجتماعي** يقيس تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة الذي يعبر عن وفاء الأفراد لمؤسستهم ويؤثر هذا البعد على الاداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد إذا اهتمت بتحقيق الأهداف الاقتصادية على حساب الجانب الاجتماعي الخاص بمواردها البشرية .
- **البعد المؤسسي**(العتيبي س.، 2022)هو 'فعالية المؤسسة التي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها التي تضمنها نظامها الداخلي و رسالتها و أهدافها العامة و الاستراتيجية ثم الكفاءة التي في الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد التي تحتويها المؤسسة (المالية ، البشرية الخ) من اجل الوصول لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني : خصائص و انواع الاداء:

أولا.خصائص الاداء المؤسسي

يتسم الاداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص أهمها :(منصور عبد القادر ،57)

- ضمان ثبات واستمرارية العمل

- الحفاظ على تراكم الخبرات و التجارب

- الحفاظ على الاستقرار الاداري و المالي للمؤسسة

- اتباع مجموعة من نظم العمل التي تضمن تحقيق الاهداف

- وضع الوسائل المادية وتوفير المورد البشري التي تسعى لتحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية

ثانيا.أنواع الاداء:

توجد عدة انواع للأداء و هي كالتالي (جمال، 2024):

1. حسب المصدر : يقسم إلى أداء داخلي و أداء خارجي

أ.الاداء الداخلي : أداء الموارد الداخلية للمؤسسة الضرورية لنشاطها المتمثلة في الموارد البشرية ،الموارد المالية و الموارد المادية و هو يشتمل على :

-**الاداء البشري** : أداء الأفراد بالمؤسسة اللذين يعتبرون المورد الاستراتيجي للمؤسسة الذي يحقق الميزة التنافسية.

-**الاداء التقني** : قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.

-**الاداء المالي** :يتمثل في رصد الموارد المالية و فعالية استعمالها.

ب.الاداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة التي تنعكس بالإيجاب أو السلب على أدائها ،حيث يبرز النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة بعد ارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين يساهم في ارتفاع رقم الأعمال، أو ارتفاع القيمة المضافة بعد انخفاض أسعار المواد الأولية و اللوازم والخدمات)نظري(2025 ,.

2. حسب معيار الشمول :ينقسم الاداء إلى أداء كلي و أداء جزئي،

1.2الاداء الكلي (الاداء المؤسسي) : هو أعلى مستوى الاداء في المؤسسة ويمثل الانجازات التي تحققها جميع العناصر و الوظائف بالمؤسسة ، يرتكز على مختلف المخرجات و النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من اجل تحقيق تلبية رغبات العملاء و حاجاتهم .

2.2الاداء الجزئي : يكون على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم إلى عدة أنواع حسب المعايير التي يقاس بها مثلا المعيار الوظيفي يتضمن أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة الإنتاج وغيرها من الوظائف ، والأداء الكلي للمؤسسة

هو نتيجة تفاعل مختلف أنواع أداء الأنظمة الفرعية (الوظائف) التي تضمها المؤسسة، ونورد في ما يلي أنواع الاداء الجزئي حسب الوظائف :

–الاداء الإنتاجي : هو مدى فعالية و كفاءة وظيفة الإنتاج ومدى بلوغ الأهداف الموضوعة عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية.

–الأداء المالي :قدرة المؤسسة على الاستغلال لمواردها و مصادرها في الاستخدامات طويلة و قصيرة الأجل .

–**الأداء البشري** : هو أداء الفرد للعمل و القيام بالمهام و الأنشطة التي يضمها عمله

– **الاداء التسويقي** : يقصد به تحقيق اهداف وظيفة التسويق بزيادة المبيعات و رفع الحصة السوقية (العابد و مكيد، 2016).

كما ان الاداء المؤسسي ينقسم إلى :

–**الاداء الاستراتيجي** : اداء طويل الاجل.

–الاداء التنافسي : هو الاداء الذي يحقق نجاح المؤسسة في بيئتها التنافسية و قدرتها على التكيف مع قواعد اللعبة التنافسية في مجال نشاطها.

–الاداء التنظيمي :يتمثل في الطرق و الكيفيات التي تعتمد المؤسسة عليها من اجل تحقيق أهدافها في المجال التنظيمي

3.حسب معيار الطبيعة :يقسم الاداء حسب هذا المعيار إلى:

أ.الأداء الاقتصادي: تحقيق الأهداف المسطرة و الوصول إلى النتائج الموضوعة من قبل المؤسسة ، وتكون هذه النتائج معبر عنها بصيغ اقتصادية و مالية، كإنتاج سلع و تقديم خدمات تلبي احتياجات السوق و بيعها لتحقيق ارباح و ضمان بقائها في السوق .(سلمى، 2024)

ب.الاداء الاجتماعي: يرتكز على توفير بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة للعنصر البشري ،حيث تحقيق الأهداف الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية و الاقتصادية الموضوعة من طرف المؤسسة.

ت .الأداء التكنولوجي : تحقيق الأهداف التكنولوجية المخططة و امتلاك و سيطرت المؤسسة على ابتكارات تكنولوجية في مجالات معينة ، و قدرتها على توظيف التطورات التكنولوجية في تحقيق الاهداف المحددة مسبقا و رفع قدراتها التنافسية.(بلعزيز، 2025)

ج.الأداء السياسي : يقصد بها لوصول إلى الغايات السياسية التي تضعها المؤسسة من اجل ضمان تحقيق اهداف و مزايا اخرى ، كدعمها لحملات سياسية لمرشحين للانتخابات ، من اجل الاستفادة من الامتيازات و موقعه لصالح المؤسسة مستقبلا.

ح. الأداء البيئي :تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التقليل وخفض التأثيرات البيئية و الاجتماعية السلبية أثناء ممارسة نشاطاتها بإتباعها برنامج منظم يعمل على خفض المخلفات الخطيرة و الانعكاسات السلبية على البيئة من خلال أداة تسمى الاداء البيئي الذي يُعرف كمايلي :"هو النتائج القابلة للقياس نتيجة تعامل المؤسسة مع البيئة من اجل حماية البيئة و المحافظة عليها"(قرنوقة، ربوح، و محجوبي، 2019)

الاداء الوظيفي :'هو العلاقة بين الجهد والإمكانيات و إدراك الأدوار الواجب القيام به ،والجهد هو مقدار الإسهام الذي يقدمه الأفراد في انجاز المهمة ، والإمكانيات تعني مقدار ما يتمتع به الأفراد من صفات لغرض انجاز الأهداف ،و إدراك الأدوار فيعني الاتجاه أو السلوك الذي يتبناه الأفراد في توجيه جهودهم نحو انجاز أعمالهم'.

4 . حسب طبيعة المؤسسة : يقسم إلى نوعين هما :

1.4 **الأداء الصناعي** : كفاءة وفعالية المؤسسة الصناعية لإنتاج المنتجات و تقديم سلع ذات جودة عالية و بالكمية المطلوبة في الوقت المناسب و بأسعار مناسبة.

2.4 **الاداء الخدمي** :تقديم المؤسسات الخدمية خدمات تلبي رغبات و متطلبات زبائنها.

كما تم تقسيمه إلى أداء ظاهري : ما يمكن أن يلاحظه المحيطون بالفرد ،الكلام و الحركة (عبد الغني، 2016)،و أداء داخلي : لا يمكن ملاحظته من طرف المحيطين بالفرد ،مثل التفكير ، التخيل ، التصور .

و قسمه البعض الاخر إلى (فهمي، 2024) :

- أداء الأفراد داخل وحداتهم التنظيمية
- أداء الوحدات التنظيمية ضمن السياسات العامة للمؤسسة
- أداء المؤسسة داخل بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية

المطلب الثالث :مكونات الاداء وعناصره:

اولا .مكونات الأداء :

يتكون من ثلاث عناصر :

الموظف : وما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم ودوافع واتجاهات

الوظيفة : ما تتصف به من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فرص عمل وتحدياته و عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

الموقف : البيئة التنظيمية وما تتصف به ،وما تتضمنه من مناخ العمل ،الإشراف وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي ،حيث الوظيفة يتم تأديتها بتوفر هذه العوامل.

ثانيا. عناصر الاداء :

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر نذكرها في مايلي : (نظري، 2025)

1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتضمن المعارف العامة و المهارات التقنية و المهنية و الخلقية الخاصة بالوظيفة و مجالاتها.

2) **نوعية العمل** : هي ما يعرفه و يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به والرغبة و المهارات وقدرته على التنظيم و تنفيذ العمل بدون اخطاء.

3) **كمية العمل المنجز** :هي مقدار العمل الذي يستطيع العامل القيام به في الظروف العادية و سرعة انجازه

4) **المثابرة و الوثوق** :هي قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل و انجازه في الوقت المحدد والتفاني فيه، ومدى حاجته الى التوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الاداء و طرق قياسه:

أولا .العوامل المؤثرة على الاداء:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة اختلف الباحثين في تقسيمها منهم من قسمها إلى عوامل خارجية تتضمن العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ،سياسية ، ثقافية ،تكنولوجية (سهام، 2018) و أخرى داخلية ، و آخرين قسموها إلى عوامل تتحكم فيها المؤسسة و أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة وفيما يلي نورد البعض منها :

1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة :

1.1الهيكل التنظيمي :لدى كل المؤسسات هيكل تنظيمي لتنفذ استراتيجيتها ، حيث يعرف الهيكل التنظيمي على انه:"الإطار الذي يتم بموجبه تحديد الإدارات و السلطات و المسؤوليات و انسياب الوظائف بغية تحقيق أهداف المؤسسة"(بن جامع، 2024).

2.1ثقافة المؤسسة : تعد ثقافة المؤسسة من المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة ، حيث وجود ثقافة المشاركة داخلها يساهم في خلق أداء متميز .(سلمى، 2024)

3.1التكنولوجيا و نظم المعلومات : حيازة المؤسسة على التكنولوجيا يساهم في إدارة جودة المعلومات التي تمكنها من توفير الوقت و الجهد في تصميم المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات الزبائن ، كما انها تحتاج إلى توفر نظم معلومات ذات كفاءة توفر معلومات دقيقة في وقت الحاجة اليها .

4.1موارد المؤسسة : تشتمل على كل المدخلات التي تحتاجها المؤسسة للقيام بعملياتها الضرورية لخلق الخدمات المطلوبة لتحقيق اهدافها.

- **الموارد المالية و الاستراتيجية**: تحديد الاداء الذي تريد تحقيقه المؤسسة على المدى القصير ، المتوسط و طويل الأجل
- **القيادة** : تعتمد على القدرة على التأثير على الآخرين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عالية
- **التحفيز** : توفير المؤسسة للحوافز المادية و المعنوية المناسبة يساهم في الوصول إلى الاداء الجيد الذي يحقق الأهداف الموضوعة .
- **التكوين** : تقوم المؤسسة بالاستثمار في تكوين الأفراد العاملين لديها من اجل تحسين الاداء الكلي .

2. العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة: و هي مجموعة العوامل الخارجية التي لا تتحكم فيها المؤسسة ، ونوردها في ما يلي: (سلمى، 2024)

الخبرات و التجارب السابقة ، الممارسات الإدارية التي تتبعها المؤسسة ، المشاركة الجماعية في تحديد الرؤية و والرسالة و الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها و كيفية تنفيذها(الشريف، 2021)

1.2العوامل الاقتصادية : تعتبر من اهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة على المدى القصير و الطويل، حيث يعتبر المحيط الاقتصادي مصدر لمختلف مدخلات المؤسسة ، مثل المواد الأولية، الطاقة وغيرها، و المستقبل لمنتجاتها (سلمى ،21)

2.2العوامل الثقافية و الاجتماعية : تتضمن النمو الديموغرافي ،التركيبة السكانية ، المستوى التعليمي ،الوعي الثقافي ،سلوك المستهلك ... إلخ، تؤثر على تحسين أداء المؤسسة وانتاج منتجات جديدة او حصص سوقية جديدة.

3.2العوامل التكنولوجية : التغيرات و التطور التكنولوجي يؤثر على اداء المؤسسة من حيث تخفيض التكاليف أو جودة المنتجات ، على المؤسسة تشجيع الابتكار و التطوير من اجل تحسين الانشطة (مزهودة، 2001)

4.2العوامل السياسية و القانونية : الاستقرار السياسي و السياسات الداخلة للدولة ، القوانين و المراسيم المتعلقة بالسوق و المؤسسات ، اما تمثل فرص للمؤسسة من اجل تحسين أدائها او مخاطر تهدد وجودها.

ثانيا :طرق قياس وتقييم الاداء:

تتواجد المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيرات المتسارعة و اشتداد المنافسة مما يتوجب عليها العمل على تحقيق الاداء الامثل الذي يحقق الاهداف الموضوعة التي تساهم في ضمان بقائها ضمن السوق الذي تنشط فيه و مواجهة المنافسة ، وهذا يكون عبر اتخاذ الاجراءات و خطوات معينة لتحقيقه (سكر، 2025).

1. مفهوم تقييم الاداء :

تهتم المؤسسات بتقييم الأداء من اجل معرفة مدى تحقيق الاهداف ونجاح الخطط الموضوعة للوصول الى مستويات الاداء المطلوبة ، ومن ثم اما تأكيدها و الاستمرار عليها او اصلاحها او تغييرها من اجل تحقيق مستويات اداء اعلى

تقييم الاداء هو الوسيلة التي تستعمل للتعرف على مستوى نشاط المشروع لقياس النتائج التي تم تحقيقها و مقارنتها بالأهداف الموضوعة من اجل التعرف على الانحرافات خلال فترة زمنية معينة وغالبا ما تكون سنة .

تقييم الاداء هو عملية قياس مستوى الاداء الفعلي و بعدها تحديد نقاط القوة و الضعف و الانحرافات عن الاداء المستهدف حسب اسس موضوعية وواقعية، أما قياس الاداء فهو الادوات المستعملة في عملية التقييم عن طريق استخدام قواعد الحساب و العمليات الاحصائية تساعد على حل المشاكل التي ظهرت أثناء تقييم الاداء، كما عرف انه المراقبة المستمرة لانجاز برامج المؤسسة و تسجيل جوانب التقدم نحو تحقيق الغايات التي تم وضعها سابقا (الغالبي و ادريس، 2021) .

2. اهمية تقييم الاداء :

لعملية تقييم الاداء اهمية كبيرة (سكر، 2025) :

- التعرف على كفاءة استعمال ادوات الانتاج
- دراسة درجة التناسق بين عوامل الانتاج من خلال المقارنة بين الاهداف الموضوعة و النتائج المحققة
- مقارنة اداء المؤسسة بالمقارنة مع اداء المؤسسات الاخرى.
- التعرف على درجة تحقيق اهداف المسطرة و مقارنة الاداء الحالي بالأداء السابق
- يساعد على اتخاذ القرار الخاص ب الاختيار بين البدائل الاستثمارية
- تقييم التغيرات التي احدثتها المؤسسة و معرفة الجوانب التي تحتاج الى تحسين في الاداء.
- اكتشاف نقاط الضعف في نشاط المؤسسة و تحليلها و تحديد اسبابها لإيجاد الحلول

3 .ركائز تقييم الاداء:

يتضمن تقييم الاداء مجموعة من الاسس و الركائز نوردها فيمايلي (سكر، 2025) :

1.3تحديد الاهداف: يرتكز تقييم الاداء على وضع المؤسسة للأهداف التي تريد تحقيقها معتمدة على النسب و الارقام ، و تقسيمها الى اهداف عامة و اخرى تفصيلية ، ويجب ان تكون مفصلة و وواضحة لجميع العاملين

2.3وضع الخطة الانتاجية: يتبع تحديد الاهداف وضع خطة من اجل تحقيق هذه الاهداف ،يتم خلالها تحديد الموارد المادية و البشرية و المالية المتوفرة و كيفية الحصول عليها ، ويتم كذلك تحديد الاساليب التقنية و الفنية اللازمة ، مع اشراك العاملين في وضع الخطط و الاهداف الفرعية التي تساهم في الوصول الى تحقيق الاهداف العامة .

3.3تحديد مراكز المسؤولية: يجب تحديد مسؤولية كل قسم و مركز من مراكز المؤسسة في العملية الانتاجية و تحديد مسبق لمستوى الاداء من اجل التعرف على الانحرافات التي وقعت اثناء عملية التنفيذ.

4.3وضع معايير الاداء: يجب على كل مؤسسة تحديد ووضع مجموعة من المعايير التي تتوافق مع الاهداف الموضوعة و تتناسب معها ، مع ضرورة ان تكون واضحة للعاملين و مرتبة حسب درجة اهميتها ، وتكون عبارة عن نسب ومقاييس و اسس يتم عن طريقها قياس الاعمال المنجزة.

4. طرق قياس الاداء

تتمثل طرق قياس الاداء في ما يلي (نظري، 2025):

1.4التحليل المالي : يتم من خلال استخدام الاساليب الإحصائية و الرياضية ، والنسب و المتوسطات ،في دراسة و تحليل القوائم المالية من اجل معرفة القيمة المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

2.4منهج ستة سيجما : هي طريقة لتحسين ربح المؤسسات عن طريق التخلص من الهدر و انقاص التكاليف و رفع الكفاءة و الفعالية ، من اجل الوصول الى تلبية رغبات واحتياجات العملاء.

3.4بطاقة الاداء المتوازن:

هي نظام للإدارة الاستراتيجية يسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها ،وبين الاصول الملموسة و الغير ملموسة ،وبين الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الاجل ،حيث عرفها كابلن و نورتن بانها :مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم' (غالم و بن خليف، 2021).

المبحث الرابع :علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين و ولاء الافراد و تطوير أداء المؤسسات:

المطلب الأول :علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين وتطوير أداء المؤسسات :

التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا و الاقتصاد العالمي و ظهور العولمة فرضت على المؤسسات مجابهة قوى تنافسية كبيرة من اجل دخول إلى الاسواق الدولية ، ويمكن ان تتميز عن منافسيها بعدة طرق مثل تقديم منتجات ذات تكلفة اقل ، او ذات جودة أعلى من غيرها ، او استغراق وقت اقل ،او سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية و تغيرات الطلب على المنتجات ، و باعتبار ادارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارية متكاملة تسعى الى الوصول إلى ارضاء العملاء و ضمان ولائهم وذلك بتقديـــم منتجـات و خدمات تتلائم مع احتياجاتهم و رغباتهم ، وتحسين كفاءة العمليات في المنظمة من اجل تحقيق تخفيض التكلفة و الوقت المستغرق في الاداء دون التأثير على جودة المنتجات (عيشاوي، 2005).

مواكبة التغيرات و التطوير و التحسين في اساليب تقديم المنتجات المستخدمة عالميا ، من خلال التحسين المستمر ، تدريب و تطوير المهارات ، استخدام الاساليب الاحصائية في عمليات فحص و مطابقة الجودة ، تخفيض التكاليف من خلال اعتماد مبدا العيوب الصفرية الناتجة عن تقليص ضياع و هدر الموارد ، وهذا يساهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم و مطابقتها للاستخدام و خلوها من العيوب .

حيث أن المؤسسات تسعى عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة إلى تطوير الاداء من خلال تحديد مستويات الاداء المطلوبة في جميع اقسام وادارات المؤسسة و يتم قياس الاداء المحقق فعليا في جميع انشطتها وبعد ذلك يتم قياس الفارق بين ما هو مطلوب و ما هو محقق فعليا اي معرفة الفجوة الفاصلة بينهما و تحديد الطرق و البرامج التي تساهم في تخفيض هذه الفجوة من خلال تحسين و تطوير الاداء من حيث الانتاجية و جودة المنتوجات و الخدمات المقدمة من اجل كسب ثقة و رضا العملاء و الزبائن لضمان ولائهم لمنتجاتها (الفاضل تيمان و ثابت، 2022).

–قام جوران بتطوير مفهوم الجودة الحلزونية التي تعني ان اهمية كل وظيفة او عنصر في العمل ليست في نهاية المنتج او الخدمة ووصولها إلى المستهلك الخارجي ،حيث وظيفة التسويق و المبيعات و البحث لها اهمية كبيرة في تحديد الاحتياجات و رغبات المستهلك من خلال الاتصال المباشر معه لمعرفة خصائص الجودة التي يتطلع للحصول عليها و السعر الذي لديه رغبة في دفعه ،و يتم تزويد المستهلك بخصائص جودة المنتج بواسطة الاعلان و الترويج الذي يقوم به الافراد العاملين بوظيفة التسويق ،اما قسم المبيعات فيضع تصميم المنتج بالاعتماد على المعلومات التي جمعها عند تعامله مع المستهلك ،كما ان المواد الخام لابد أن تكون ذات جودة عالية وهي مسؤولية وظيفة الشراء بالمؤسسة

– قسم الموارد البشرية لديه مسؤولية توظيف و تعيين موظفين لديهم مهارات و الكفاءات المطلوبة و لابد من تدريبهم للقيام بمهام محددة ، لأنه في حال وجود موظفين غير مدربين او مؤهلين لأداء المهام سيعمل على زيادة انتاج منتجات ذات جودة رديئة(النعيمي و آخرون ، 2009).

-الادارة في جميع المستويات يجب ان تنفذ تصميم المنتج حسب المواصفات المطلوبة و الجودة المحددة و العمال و المواد و الات و التجهيزات ، وفشل الادرة ينتج عنه ارتكاب العمال للأخطاء و توقف الآلات و دخول في أزمات و توقف الخدمات مما تنج عنه إنتاج منتجات لا تتصف بالجودة المطلوبة.

-عمليات التغليف و التخزين و الشحن يجب ان تضمن حماية المنتجات وايصالها إلى المستهلك في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة.

-خدمة ما بعد البيع مسؤولة عن تزويد المستهلك بالتعليمات التي تدله على طرق استخدام المنتجات ، لأنه اذا لم يشتغل بالطريقة الصحيحة فان يقع على عاتق المؤسسة تصليحه او القيام باستبداله بمنتوج اخر ، لخدمة ما بعد البيع مكانة هامة في ادارة الجودة الشاملة لأنها تعتبر نقطة وصل بين المستهلك و المؤسسة.

المطلب الثاني : علاقة الولاء التنظيمي بالأداء المؤسسي

الولاء التنظيمي يعتبر جزء من استراتيجية المؤسسة تسعى إلى تحقيقه ،لأنه سيرفع من أداء الأفراد الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية ، حيث له مجموعة من النتائج على المؤسسة تتمثل في خفض معدل دوران العمل و هذا يساهم في زيادة الفعالية التنظيمي ، أي يساهم في تحقيق الاهداف الموضوعة و تتمكن المؤسسة من بناء نظرة استشرافية لان المعطيات تشجع على ذلك (ترمول، 2020) ،عند وجود ولاء تنظيمي يتحدث العاملين في المؤسسة بصفة ايجابية و جيدة عنها بالمجتمع الذي ينتمون اليه وهو نوع من الاشهار المجاني للمؤسسة ،وهذا يساهم في خلق صدى جيد للمؤسسة في المجتمع لدى طالبي العمل / مما يساعد المؤسسة على استقطاب يد عاملة ذات جودة و لديها خبرة وذات كفاءة ،وهذه الموارد البشرية الجديدة تقبل ثقافة المؤسسة لأنها كونت فكرة جيدة مسبقة عن المؤسسة و اصبح لديها جزء بسيط من الولاء لهذه المؤسسة ، و هذا يساعد المؤسسة على تنفيذ أي نموذج تسيري و تكون النتائج تتوافق مع الاستراتيجية الموضوعة سابقا من قبل المؤسسة،كما ان المؤسسة ستضمن عدم تسريب اسرارها للمنافسين وتتمكن من فرض وجودها و مكانتها بمحيطها التنافسي.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى الادبيات النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في نظام إدارة الجودة ، ولاء الافراد و أداء المؤسسات حيث تضمن اربع مباحث المبحث الاول حصص لنظام ادارة الجودة حيث تم التطرق الى التعريفات و المفاهيم الحاصة بالجودة و نظام ادارة الجودة و ادارة الجودة الشاملة و المقاييس العالمية **ISO 9001**، ومراحل تطور الجودة و اهم المؤسسات المتعلقة بالتقييس بالجزائر ، و في المبحث الثاني تم دراسة ولاء الافراد من حيث التعريفات و الاهمية ومراحل تطوره و خصائصه ، والمبحث الثالث تضمن الاداء المؤسسي من حيث التعريفات و الانواع و العوامل المؤثرة على الاداء و تقييم الاداء ، اما المبحث الرابع تم ابراز العلاقة بين نظام ادارة الجودة الشاملة وولاء الافراد بالأداء المؤسسي.

و في الفصل الثاني سيتم عرض الدراسات السابقة الخاصة بكل متغيرات الدراسة نظام ادارة الجودة ، ولاء الافراد ، اداء المؤسسات.

الفصل الثاني :
الدراسات السابقة
و مناقشتها

الفصل الثاني : الدراسات السابقة ومناقشتها

تمهيد الفصل :

توجد العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة ، نظام إدارة الجودة، ولاء الأفراد ، أداء المؤسسات ، من عدة جوانب حيث شملت عدد من الأقطار و الدول وهذا دليل على تنوعها الجغرافي و الزمني حيث تم اختيارها على سبيل المثال لا الحصر حيث تم اختيار الأحدث منها و كانت خلال الفترة الزمنية بين سنة 2013 و 2025.

يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية و الأجنبية التي تم الاستعانة بها من اجل بناء الجانب النظري لدراستنا الحالية و مساعدتنا في التحليل ، وهذا من خلال التطرق إلى الأهداف ، المناهج المستخدمة و الأدوات التي اعتمدت عليها في عملية التحليل وصولا إلى النتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول نظام إدارة الجودة

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع نظام إدارة الجودة، وسنذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر و تم تقسيمها حسب معيار الزمن و اللغة كما يلي :

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1.دراسة(لاكسي فوزية ، قارة مصطفى فاطمة الزهراء ،2015) ،مقال بعنوان " **الجودة كأسبقية و استراتيجية تنافسية (دراسة عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة الايزو 9000)**"، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الجودة على تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو ،استخدمت الباحثتين الاستبيان من اجل جمع البيانات ، والبرنامج الإحصائيSPSS كأداة للتحليل ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- للجودة اهميةكبيرة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- الجودة استراتيجية و أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية بالتأثير على قرار الشراء لدى العملاء.
- وجود ارتباط قوي بين جودة المنتوج و تحسين تنافسية المؤسسة.

2.دراسة (عبد الناصر علك حافظ ،قتيبة ناظم ،2016) مقال بعنوان "**تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية2015: ISO 9001دراسة حالة المركز العراقي الكوري** ": سعت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق متطلبات المواصفة الدولية 2015: 9001 ISOبالمركز ، استخدم الباحثين أسلوب دراسة الحالة للإنجاز الدراسة ، كما استعانا بالمقابلة و فحص الوثائق من اجل جمع البيانات ، وقوائم الفحص الخاصة بالمواصفة ، واستخدما حساب النسب المئوية و المتوسط الحسابي من اجل التحليل ،توصلت الدراسة إلى :

- القيادة العليا تتبنى ممارسات إدارة الجودة و التزامها بتطبيق متطلبات المواصفة
- لدى المركز البنية التحتية اللازمة لتطبيق شروط المواصفة
- العاملون لديهم المهارات و الخبرات اللازمة لتقديم خدمات أحسن
- عدم وجود سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية

3.دراسة (بوبكر نعرورة ،2016)مقال بعنوان "**تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية**" :سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة للمواصفة 2008: 9001 isoو فعاليته بمؤسسة نفطـال بولاية الوادي ،استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث شمل 34 استمارة ، و استخدم عدة مؤشرات للتحليل الإحصائي مثل التكـرارات و النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، تحليل التباين الأحادي ،و توصلت الدراسة إلى :

- وجود فعالية في تطبيق بعض مبادئ نظام إدارة الجودة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة تنسب للعمر و المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

4.دراسة(بن قانة مصطفى ، 2018) أطروحة دكتوراه تحت عنوان : (**الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية ،دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية**) : سعت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الصناعية بولاية برج بوعريريج ،حيث قام الباحث بالمسح الشامل للمؤسسات الصناعية بالولاية و استعمل المنهج الوصفي لملائمته للدراسة ،توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- وجود اثر ايجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم.
- اختلاف اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم بين المؤسسات التي تمت دراستها.
- وجود اختلاف في الأثر حسب وحدات التنظيم.

5.دراسة (محمد خثير ، حكيم بن جروة ،2019) مقال بعنوان "**العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية**": تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة ، و المتمثلة في مشاركة الموارد البشرية في إعداد و تطبيق نظام إدارة الجودة ،نشر ثقافة الجودة بالمنظمة ، اثر التغيرات التنظيمية ، أهمية نظام إدارة الجودة بالمنظمة ، أجريت الدراسة بالمنظمات الجزائرية ذات العلاقة بأنشطة إعداد و تطبيق نظام إدارة الجودة ، العينة تشمل 145 عامل ، المنهج المستعمل هو المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و دراسة الحالة و استخدام تقنية الجداول التقاطعية للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، وتوزيع الاستبيان ، توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- مشاركة الموارد البشرية ضرورية لإحداث التغيرات التنظيمية المرجوة في أداء العمل و الأنشطة.
- كلما كانت هناك تغيرات تنظيمية للموارد البشرية كلما كان للجودة اثر ايجابي على أنشطة المنظمة.

- تطبيق نظام إدارة الجودة بالمنظمة سيؤدي إلى إحداث عدة تحسينات للمورد البشري و المنظمة .

- المورد البشري يعتبر الاستقلالية نابعة من نظام إدارة الجودة.

6.دراسة (مهداوي حمودي ،2019) أطروحة دكتوراه بعنوان(**دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء دراسة حالة مؤسسة TREFISOUD بالعلمة**) ،هدفت الدراسة إلى التعرف على استجابة نظام إدارة الجودة لمتطلبات العملاء و تحقيق رضاهم، أجريت الدراسة على 34 عميل من عملاء مؤسسة القلد و صنع منتجات التلحيم بالعلمة ، من خلال استخدام 6 مؤشرات لقياس رضا العملاء تمثلت في الاستقبال ،جودة الخدمات ، معالجة الطلبيات ، جودة المنتوج ،معالجة الشكاوي ، العلاقة الجودة/السعر ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-رضا العملاء على كل المؤشرات المدروسة.

-وجود علاقة ارتباط موجبة بين المؤشرات الستة و رضا العملاء.

-وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المؤشرات الستة و تحقيق رضا العملاء.

7.دراسة (زهراء ناجي عبيد ،2020) ، مقال بعنوان "**دور مدقق الجودة الداخلي في تحسين نظام إدارة الجودة iso9001في الشركة العامة للإسمنت العراقية**":

سعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التدقيق الداخلي، ودور المدقق الداخلي في تحسين أداء نظام إدارة الجودة ISO9001 إصدار2015، أجريت الدراسة في مؤسسة الاسمنت بالعراق، تم التوصل إلى النتائج الموالية:

- اهتمام العاملين بكل إجراءات عملية التدقيق الداخلي .
- التزام المؤسسة بالإجراءات التصحيحية وبنود المواصفة الدولية عن طريق سرعة معالجة حالات عدم المطابقة.

تقليل التكاليف على مستوى المؤسسة و الاكتفاء بالمصاريف الضرورية.

8.دراسة (قواسمي، 2021)، أطروحة دكتوراه بعنوان "**شهادة الايزو و التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية لمؤسسة رويبة**"،هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام إدارة الجودة الايزو 9001 على التغيير التنظيمي بالمؤسسات المتوسطة و الصغيرة ،تمت الدراسة ب مؤسسة رويبة ، استخدمت الباحثة المقابلة و الاستبيان كوسيلتين لجمع البيانات ،توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نظام الايزو يؤثر بصفة مباشرة على التغيير التنظيمي
- وجود اثر ايجابي للإيزو على التغيير في الهيكل التنظيمي

9.دراسة (بربوشة مريم ،2021) ،مقال بعنوان **'أثر تبني نظام إدارة الجودة ايزو 9001 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية'**، سعت الدراسة إلى قياس قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو على تحقيق مؤشر موجب للمردودية قبل وبعد تطبيق النظام ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المؤسسات الاقتصادية قادرة على تحقيق مردودية اقتصادية.
- تطبيق نظام إدارة الجودة لا يؤثر على تحسين المردودية الاقتصادية بالمؤسسات المدروسة.

10.دراسة (عفراء المعولية ،محمد النوفلي ، 2022) ،مقال بعنوان " **اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة** " : هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية اتجاه تطبيق نظام إدارة الجودة ، و هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ،الخبرة ،أجريت الدراسة على 72 مشرفا بالمديريات العامة للتربية بسلطنة عمان ،استخدم الباحثان استمارة الاستبيان لجمع البيانات ، و استخدما المنهج الوصفي ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود درجة عالية في اتجاهات المشرفين نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا تنسب إلى متغير الجنس
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تنسب إلى المؤهل العلمي لحاملي الماجستير فأكثر
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المشرفين تنسب إلى أصحاب الخبرة أقل من 10سنوات.

المطلب الثاني : الدراسات باللغات الأجنبية

1. دراسة (محمود الخفاجي ،2019) ،مقال بعنوان

«Quality systems possibility of implementing in some local food establishments»

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إصدار 2015 في المؤسسات الغذائية بدولة العراق ،ومعرفة الأسباب و إجراءات التنفيذ ومختلف العراقيل التي واجهتها الإدارة العليا في الحصول على الشهادة ،استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ،توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- الثقافة السائدة في المؤسسة كانت أكبر عائق واجه تنفيذ نظام إدارة الجودة.
- تكلفة التنفيذ و التدقيق واجهت عملية التطبيق.

2. دراسة(SitiRapidah, SitiNaemah، 2020)، مقال بعنوان:

«Service quality and customer satisfaction experience of Customers' in Postal Service» :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر خدمة الجودة و الرضا لدى العملاء ، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وزع على 322 عميل من عملاء شركة بريد ماليزيا في كوالا تيرينجانو ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يوجد ارتباط ايجابي بين أبعاد جودة الخدمة و رضا العملاء.
- الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة من اجل تعزيز رضا العملاء .

3. دراسة (محمد الأمين الماحي ،2021)، مقال بعنوان

« The Impact of the Internal Audit for Quality Management System on Improving the Quality Management System in Companies that Obtained the ISO 9001/2015 Certificate in the Energy Sector in Sudan»

سعت الدراسة إلى التعرف على اثر التدقيق الداخلي لنظم إدارة الجودة على التحسين المستمر حسب رأي المدققين الداخليين العاملين بشركات الطاقة بالسودان ،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و توزيع الاستبيان على 38 عامل بخمس شركات ،توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- التدقيق الداخلي له تأثير دال إحصائيا على تحسين نظام الجودة
- التحسين المستمر يتأثر بمحاور التدقيق الداخلي المتضمنة التنفيذ ،الإعداد ، والتأهيل
- الجهود المبذولة في التدقيق الداخلي لا تؤثر على التحسين المستمر.

4. دراسة (Mohd Hamran Mohamad, Hasan Al Banna Mohamed and others, 2021)

«Influence of human resource management (HRM) practices on service quality :An empirical study at food based down stream industry» :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، الاختيار ، التدريب و التطوير و تقييم الأداء) على جودة الخدمة لدى الموظفين في الصناعات التحويلية القائمة على الأغذية بماليزيا، استخدم الباحثين الاستبيان لجمع البيانات و شملت عينة الدراسة 162 موظفا ،تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 26 من اجل تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يوجد تأثير ايجابي للتوظيف و الاختيار و التدريب و التطوير وتقييم الأداء على جودة الخدمة .

-التدريب و التطوير من الممارسات التي لها تأثير كبير على جودة الخدمة.

5 .دراسة (مصطفى مزيان و آخرون ،2022) مقال بعنوان:

« Etat des lieux de la transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 version2008 à la norme ISO9001 version 2015 ,cas de 10 entreprises certifiées »:

تهدف هذه الدراسة إلى جرد للمؤسسات التي انتقلت من تطبيق معايير iso 9001إصدار 2008 إلى معايير iso 9001التي صدرت سنة2015، توصلت الدراسة إلى:

- 70% من المؤسسات بدأت في إجراءات الانتقال إلى تطبيق متطلبات المواصفة التي صدرت بسنة 2015
- عدم التحكم في المتطلبات الخاصة بمنهج التنظيم و التخطيط.

6.دراسة(ارسلان درار وآخرون،2024)مقال بعنوان :

(Derrar & others, 2024) :

«The implementation of a Quality Management System in a Service Company, Case Study of IBIS Hotel Tlemcen»:

أجرى الباحثين دراسة وصفية على مؤسسة خدمية متمثلة في فندق ايبيس بتلمسان ، حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على جدوى تنفيذ نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة ، حيث قام الباحثين بتحليل مختلف المراحل و العمليات التي اتبعها الفندق من اجل الحصول على شهادة الايزو 9001/2015 ، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- تحديد توقعات و احتياجات كل من الزبائن و مختلف أصحاب المصلحة.
- الفهم الجيد لمبادئ إدارة الجودة.
- استيعاب متطلبات الايزو 9001 من اجل أن يضمن المنهج المتبع الحفاظ على نظام الجودة المطبق أو تحسينه.
- نظام الجودة ليس شهادة فقط و إنما هو حالة ذهنية يجب أن يطبقها الجميع بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الولاء التنظيمي

المطلب الأول :الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (جدي شوقي ،2014) ، مقال بعنوان " **تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة** " : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين المتضمنة تفويض السلطة ،المشاركة في اتخاذ القرارات ، التحفيز الذاتي و المعنوي ، التقليد و المحاكاة ، تنمية السلوك الإبداعي و أبعاد الولاء التنظيمي للأطباء العاملين بثمانية مؤسسات استشفائية بولاية تبسة حيث شملت الدراسة 318 فردا ، استخدم الباحث برنامج SPSS V 16، وتوصلت الدراسة إلى :

- مستويات التمكين منخفضة.
- مستوى الولاء التنظيمي منخفض.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين التنظيمي بكل أبعاده و الولاء التنظيمي بكل أبعاده.

2. دراسة (منصور عبد القادر ،2014) ، مقال تحت عنوان ("**أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة** ") ، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عنصرين من البيئة الداخلية المتمثلين في الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة على الولاء التنظيمي على 108 موظف بجامعة الأقصى بغزة ، استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات و المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج ،حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة يؤثران على الولاء التنظيمي للموظفين بالجامعة.
- لا توجد فروق بين أفراد العينة حول تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على الولاء التنظيمي.

3.دراسة (مجذوب أحمد قمر،2015) مقال بعنوان ،"**الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا (دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا)**،سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي بجامعة دنقلا،حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 100 عضوا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة ،استخدم الباحث المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التباين لتحليل البيانات ، وخلصت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي مرتفعان لدى عينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي تنسب إلى متغير النوع الاجتماعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي تنسب لسنوات الخبرة.

4.دراسة (عبد الوهاب بن بريكة ، سميرة هيشر، 2018): تحت عنوان (**مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية ، دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة**)، تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية و الحوافز المعنوية على تحقيق الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) ، أجريت الدراسة ب مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة ، حيث شملت العينة 40 موظف إداري، استخدم الباحثين برنامج SPSS، و توصلت الدراسة إلى:

- الولاء المستمر و الولاء المعياري يتحققان عن طريق الحوافز بنوعيها المادية و المعنوية.
- الولاء العاطفي لا يتحقق عن طريق الحوافز المادية و المعنوية.

5.دراسة(برباوي كمال ، قناشي آمنة ،2019) ،«**علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي ،دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار**»: هدف الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي ، تمت الدراسة على عمال مؤسسة الجزائر للمياه بولاية بشار ،استخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، و برنامج spss في عملية التحليل الإحصائي ،حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردها فيما يلي :

- وجود علاقة دالة إحصائيا بين الاعتبارات الفردية و الولاء التنظيمي
- وجود علاقة دالة إحصائيا بين التأثير المثالي و الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة بين الدافعية الإلهامية و الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة دالة إحصائيا بين الاستشارة الفكرية و الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الولاء التنظيمي.

6.دراسة (عسلي نور الدين ،خوجة ياسمينة ، شلالي هاجر ،2020) ،مقال بعنوان (**أثر العدالة التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة**): هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و تأثيرها على الولاء التنظيمي من أجل ضمان استقرار المنظمة و تحقيقها للأهداف المسطرة و الاحتفاظ بالموارد البشرية ، جرت الدراسة على عينة متكونة من 48 فردا من هيئة التدريس التابعة لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المسيلة ، استخدم الباحثين الاستبيان لجمع البيانات و استخدم برنامج SPSS من اجل التحليل الإحصائي للبيانات ، استخلصت الدراسة مايلي :

- يوجد إدراك لدى هيئة التدريس حول أبعاد العدالة التنظيمية

- لدى هيئة التدريس ولاء اتجاه مؤسستهم.

- وجود علاقة ارتباطيه قوية و تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على زيادة ولاء هيئة التدريس.

7.دراسة(دحية خالد ،2021) ،مقال بعنوان ("**علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية**"): هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الولاء لدى موظفي الإدارات العمومية ، متغيرات الدراسة : متغير المناخ التنظيمي و متغير الولاء ،استعمل الباحث الاستبيان لجمع البيانات وزع على عينة عشوائية تضم 32 موظف، واستخدم مقياس الولاء التنظيمي بعد تكييفه مع العينة ، توصلت الدراسة إلى :

- وجود ارتباط قوي طردي بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز مع الولاء التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباطيه بين الهيكل التنظيمي و الولاء التنظيمي.

8.دراسة(لبنة جمازي أمين ،صحراوي وافية،2023) ،مقال بعنوان (**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي :دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال**)،هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى138إطار متوسطة بمؤسسة نفطال ، استعملت الباحثتين مقياس الثقافة التنظيمية لفرانسيس و مايك و مقياس ماودي وزملائه ،توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- الولاء التنظيمي مرتفع لدى أفراد العينة
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

9.دراسة (بن حوحو محمد ، مشتة مريم ،2023) مقال بعنوان، "**دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجوارية منصورة** ":هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية الجوارية منصورة بولاية برج بوعريريج و الولاء التنظيمي ،على عينة شملت 42 عامل بالمؤسسة ،استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات ، واستعمل برنامج SPSS لتحليل النتائج ، توصلت الدراسة إلى :

- الولاء التنظيمي متوسط بالمؤسسة محل الدراسة
- وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي.

10.دراسة (معيتيقة أحمد حسن العقود ،2023)،مقال بعنوان " **التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الليبية للحديد و الصلب بمصراتة** "، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي ، أجريت الدراسة على 364 عامل بالشركة الليبية للحديد و الصلب ، استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع المعلومات و المنهج الوصفي و التحليلي ، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التدوير الوظيفي و الولاء التنظيمي.
- وجود اثر دال إحصائيا للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي.

11.دراسة(معاذ الحوت ،محمود المقدادي ،2024)،مقال بعنوان« **درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية الأردنية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين** »:سعت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق أبعاد القيادة الحكيمة من قبل مديري المدارس بالبادية الشمالية بالأردن و مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس محل الدراسة ، حيث شملت عينة الدراسة 408 معلما ومعلمة ، استعمل الباحثين المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ، وتم توزيع الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، توصل الباحثين إلى النتائج التالية :

- يطبق المدراء أبعاد القيادة الحكيمة بدرجة مرتفعة
- وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين أبعاد القيادة الحكيمة و الولاء التنظيمي

12 .دراسة (سعيدة شيخ ،2024) ،مقال بعنوان،" **التمكين و تأثيره على الولاء التنظيمي للعاملين ،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة** " ،سعت الدراسة إلى معرفة أهمية التمكين و تأثيره على الولاء التنظيمي ل عينة متكونة من 45 عامل إداري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية البويرة ، استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات ، و برنامج الحزمة الإحصائيةspss لتحليل البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى :

- التمكين يؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الولاء مع الجودة أو الاداء

سيتم عرض الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي مع الجودة او الاداء :

1.دراسة(باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة ، 2013)، مقال بعنوان«**اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة –الجزائر –**» ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة ، و التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس ، العمر ، التحصيل العلمي ، عدد سنوات الخبرة و الموقع الوظيفي ، حيث شملت عينة الدراسة : 135 موظف ، استخدم الباحثين المنهج التحليلي والاستبيان لجمع المعلومات و استعملا برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSSلتحليل البيانات و اختبار الفرضيات ، حيث تم التوصل للنتائج التالية :

- وجود اثر دال إحصائيا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و منفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد اختلاف دال إحصائيا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس و العمر، التحصيل العلمي و الخبرة و الموقع الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05).

2.دراسة(بورقعة فاطمة ، رزين عكاشة ،2020) ،مقال بعنوان ("**تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة**) ، هدف الدراسة هو معرفة اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي ، حيث اجريت الدراسة على 80 عامل ببريد الجزائر الوحدة الولائية بالنعامة ، استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يؤثر رضا العاملين إيجابا على الولاء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي يؤثر إيجابا على أداء العاملين.
- رضا العاملين له تأثير غير مباشر على أداء العاملين.

3.دراسة (سمير سليمان الجمل، 2024)،مقال بعنوان « **الانتماء المؤسسي و الولاء الوظيفي وعلاقتهما بالأداء** »: سعت الدراسة إلى التعرف على مفهومي الانتماء المؤسسي و الولاء الوظيفي و دورهما في تحقيق الاداء المتميز ، استعمل الباحث المنهج التحليلي ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي :

- الانتماء المؤسسي يدفع الأفراد إلى زيادة الاداء.
- الانتماء المؤسسي ليس ثابت و إنما يتغير بتغير درجة تحقيق المنفعة المتبادلة بين الفرد و المؤسسة.
- الولاء الوظيفي غير ثابت و يتأثر بدرجة تحقيق المؤسسة لطموحات و توقعات الأفراد بداخلها.
- يرتفع الاداء بالمؤسسة كلما توفر الانتماء و الولاء لدى الأفراد.

المطلب الثالث : الدراسات باللغات الأجنبية

توجد عدة دراسات باللغات الاجنبية تناولت موضوع الولاء التنظيمي نورد البعض منها على سبيل المثال لا الحصر :

1.دراسة Samer .M.Arqawi & others،(2018) مقال بعنوان :

«The Effect of Procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in Universities» :

هدف الدراسة هو معرفة أثر العدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة فلسطين التقنية خضوري،و التعرف على فروق وجهات النظر حسب سنوات الخبرة ، استعمل الباحثين الاستبيان لجمع البيانات ،شملت عينة الدراسة 105 فرد ،و تم استخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-درجة العدالة الاجرائية بين متوسطة وكبيرة لدى رؤساء الاقسام في جامعة فلسطين التقنية.

-وجود مستوى عالي من الولاء لدى افراد العينة المدروسة.

-وجود اثر ذو دلالة احصائية للعدالة الاجرائية في تحقيق الولاء التنظيمي و عدم وجود فروق ترجع لسنوات الخبرة.

2 . دراسة Ben Yahia Chahrazed,Moussaoui Zahia ،(2021) ،مقال بعنوان :

«The Impact of Organisational learning of Human Capital on Organisational Loyalty : a field research in Sonatrach Company»:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أي بعد من أبعاد التعلم التنظيمي أكثر تأثيرا على الولاء التنظيمي للموظفين بمؤسسة سوناطراك ،شملت العينة 68 موظفي من الادارة العليا و الوسطى بمؤسسة سوناطراك ، استخدمت الباحثتين الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تم استخدام برنامج SPSSV22 لتحليل البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- التعلم التنظيمي يؤثر على تعزيز الولاء التنظيمي.

- ممارسة التعلم التنظيمي متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.

3 .دراسة Rayhan Demas Hafiyan (2023)، مقال بعنوان :

« The Influence of Employee Loyalty and Work Environment on Employee Work Productivity at CV. Umega Bahtera Sanjaya»:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الولاء الوظيفي وبيئة العمل على انتاجية العاملين بمؤسسة CV. Umega Bahtera Sanjaya باندونيسيا ،تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي ،و شملت العينة كل موظفي المؤسسة المقدر عددهم ب 30 موظف،توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الولاء الوظيفي و بيئة العمل يؤثران على انتاجية العاملين في آن واحد
- يوجد نقص في الجانب الامني في بيئة العمل وهذا يؤثر سلبا على اداء العاملين مما يساهم في نقص انتاجيتهم
- الولاء الوظيفي اكثر تأثيرا على انتاجية العاملين

4.دراسة ،(2025)، Sofia Afriza Handayani ,Fetty Poerwita Saryمقال بعنوان :

«Work motivation as a moderator between work environment and ethical leadership on generation Z Employee loyalty in Indonesia»:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة ظاهرة تدني مستوى الولاء لموظفي الجيل Z باندونيسيا ،ومعرفة تأثير بيئة العمل و القيادة الأخلاقية على الولاء ،استخدم الباحثين المنهج الكمي ، والاستبيان لجمع البيانات ،وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية SEM ،واسلوب المربعات الصغرى SMART PLS من اجل دراسة العلاقة المباشرة و الاثار الوسيطة بين المتغيرات ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل على ولاء العاملين و دوافع العمل.
- وجود علاقة بين بيئة العمل و القيادة الأخلاقية مما يزيد ولاء العاملين عن طريق زيادة دوافع العمل
- بيئة العمل الجيدة و القيادة الأخلاقية يمكن ان تعزز ولاء العاملين.
- ترتبط بيئة العمل ارتباطا وثيقا بالقيادة الأخلاقية هذا يعزز دوافع العمل و يؤدي بدوره إلى احتمالية اكبر لتحقيق ولاء العاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الأداء

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1.دراسة (شوشان سهام ،2018) ،" **أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة –باتنة** " : سعت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد تسيير الكفاءات البشرية المتضمن لتحديد الكفاءات ،تنمية الكفاءات ،تقييم الكفاءات على الأداء المؤسسي من جانب الأداء المالي ، العمليات الداخلية ، العملاء ، التعلم و النمو ، ومن الجانب البيئي ،استخدمت الباحثة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات تم توزيعه على عمال مؤسسة الاسمنت عين التوتة بولاية باتنة ، و المنهج الوصفي و الأسلوب التحليلي ،توصلت الباحثة إلى :

- وجود اثر لأبعاد تسيير الكفاءات البشرية ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي.

2.دراسة(غروي ابو بكر الصديق و اخرون ،2019) ، مقال بعنوان "**اثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية**" سعت الدراسة إلى معرفة تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية ، جرت الدراسة بمؤسسة صناعة الحديد و الصلب توسيالي حيث شملت العينة 110 عامل ، استخدم الباحثين الاستبيان لجمع البيانات و برنامج SPSSللتحليل ،توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى الاجور و المكافآت له اثر ايجابي على الاداء الوظيفي
- توجد عوامل اخرى تؤثر على الاداء الوظيفي لم تذكر في الدراسة
- التدريب له تأثير ايجابي على الاداء الوظيفي.
- تمكين الموظفين له تأثير ايجابي على الاداء الوظيفي.

-تقييم الاداء له تأثير ايجابي على الاداء الوظيفي.

3.دراسة (عبد الله عبد المطلب الشريف ،2021) ،مقال تحت عنوان " **دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك** " ، شملت الدراسة 350 عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بمختلف كلياتها الأدبية و العلمية ،سعت الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسة حسب آراء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة ، استخلصت الدراسة النتائج الموالية :

- الممارسات الإدارية و الرضا الوظيفي المرتبط بها مرتفع بالجامعة

- لا توجد فروق دالة إحصائيا لأشكال الرضا الوظيفي تنسب إلى طبيعة الكلية.
- ليس هناك فروق للرضا الخاص بالتوظيف والتقويم و المتابعة تنسب إلى الرتبة العلمية .
- هناك فروق في الرضا الخاص بالتخطيط و التنظيم تنسب إلى الرتبة العلمية.
- توجد فروق في البعد المالي و بعد الطلاب ترجع إلى عاملي الرتبة العلمية و طبيعة الكلية.

4.دراسة(محمد جمال محمد عبد الهادي ،2021)،مقال بعنوان (**أثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي :دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية**): هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي ، تمت الدراسة على مؤسسات صناعة الزجاج بمصر ، حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 245 موظف بهذه الشركات ، استعمل الباحث برنامج SPSS V 20 لتحليل البيانات كما استخدم مختلف الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية و غيرها ،وتوصل إلى النتائج الموالية :

- تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم ، قدرات إبداعية ، القدرات الثقافية) على تحسين الأداء المؤسسي.
- لا يوجد تأثير لقدرات الاتصال على تحسين الأداء المؤسسي.

5.دراسة (عدنان ياسر محمد ، باسمة حازم محمد ،2023)،مقال بعنوان "**نظام الحوافز و انعكاساته(الايجابية و السلبية) على أداء العاملين في الشركة العامة للنقل البحري بغداد**" : هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام الحوافز الايجابية و السلبية و دورها في نتائج أداء العاملين و الفائدة التي يحصل عليها العاملين و الشركة في نفس الوقت، تمت الدراسة بالشركة العامة للنقل البحري بغداد، على عينة عشوائية 110موظفا ، المنهج التحليلي و استعمل الباحثين الاستبيان و تم استخدام برنامج SPSS و برنامج Microsoft Excel في التحليل الإحصائي ، كما تم حساب معامل الثبات ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط بيرسون ، اختبار t ، اختبارf ، عامل التحديد R^2 ،

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤثر الحوافز الايجابية المعنوية على أداء العاملين في الشركة أكثر من تأثير الحوافز المادية .
- لا تؤثر الحوافز السلبية (المادية و المعنوية) على أداء العاملين

6.دراسة(نوة بن يوسف ، سناء رحماني ،2023) ، (**أثر التخطيط و الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة : مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج)**،هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية التخطيط الالكتروني و الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي على مؤسسة كوندور برج بوعريريج، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم استعمال الاستبيان لجمع المعلومات وزع على 50 موظف من مؤسسة كوندور، استخلصت الدراسة مايلي :

- يساهم التخطيط وعملية الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال المتغيرات الشخصية.

7.دراسة شايب الدور سلمى ،(2024) ، أطروحة دكتوراه بعنوان (**دور جداول القيادة في تطوير الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بإتباع منهجيتي GIMSI و BSC –دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية نفطال– الجزائر)**:سعت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطوير و تحسين الأداء الشامل المتمثل في الأداء الاقتصادي ،الاجتماعي ، والبيئي لمؤسسة نفطال ،استعملت الباحثة المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة بالاعتماد على وثائق المؤسسة ، و المقابلة من اجل جمع المعلومات ، توصلت إلى النتائج الموالية :

- يمكن استخدام جداول القيادة في تطوير وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.
- استخدام منهجيتي GIMSIو BSCيساهم في تقدير مدى تحقيق أهداف المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف لديها.
- يمكن تطبيق هاتين المنهجيتين في المؤسسة محل الدراسة.

8.دراسة(زمورة جمال ،2024) ، أطروحة دكتوراه بعنوان(**دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ، دراسة حالة : قطاع الصحة بولاية باتنة)**: سعت الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات بقطاع الصحة لولاية باتنة ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، و برنامج SPSS من اجل تحليل البيانات ، توصلت الدراسة إلى النتائج الموالية :

- المؤسسات تستخدم استراتيجيات محددة للتحول الرقمي من اجل تقديم أداء أفضل
- استخدام المؤسسات الصحية لتكنولوجيات متقدمة يساهم في تحسين أدائها
- إحداث تغييرات تنظيمية و في الثقافة السائدة في المؤسسات تساهم في تحسين الأداء على مستواها.
- تسعى المؤسسات إلى تنمية المهارات الرقمية للموظفين عن طريق التدريب من أجل تحسين أدائها.
- السعي إلى الالتزام بالقوانين و التشريعات التي تضمن حماية و امن البيانات

9.دراسة إيمان خضر و آخرين ، (2024)، مقال تحت عنوان(**المتغيرات البيئية و النفسية المرتبطة بالأداء الوظيفي لقطاع المحليات دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة القاهرة**)،هدفت الدراسة إلى معرفة المتغيرات البيئية و النفسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي بقطاع المحليات بدولة مصر ، استخدم الباحثين ثلاث استمارات استبيان خاصة بالمتغيرات البيئية في بيئة العمل ، المتغيرات النفسية داخل العمل ، الأداء الوظيفي ، تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة في العاملين في الديوان العام لمحافظة القاهرة ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج التي نذكر أبرزها :

- وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الأداء الوظيفي و المتغيرات البيئية و النفسية.
- المتغيرات البيئية و النفسية تؤثر إيجابا بنسبة متوسطة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

10.دراسة (مجدي محمد إبراهيم ،2024)، بعنوان "**دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية و أثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر** "، سعت الدراسة إلى معرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر ، بدولة مصر ، استعمل الباحث قوائم الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات ، على 380 عامل بالمؤسسات محل الدراسة ، توصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد دور سلوك المواطنة و الأداء المؤسسي.

11.دراسة هاني جلال الدين محمود فهمي ، (2024) ، تحت عنوان (**أثر الحوافز المالية و ظروف العمل على تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة**): جرت الدراسة بمديرية التضامن الاجتماعي بمدينة الجيزة بمصر ، سعت الدراسة إلى دراسة تأثير الحوافز المالية و ظروف العمل على تحسين الأداء ، استعمل الباحث الاستبيان ووزعه على 119 موظف من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة ،توصل إلى النتائج الموالية :

- تحسين بيئة العمل يؤثر على تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود اثر دال إحصائيا للحوافز على تحسين الأداء.

12.دراسة (بن عيسى بنعمر ،أحمد بوريش،2024)،مقال بعنوان (**التكنولوجيا المالية (Fintech) كأداة لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**): سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التكنولوجيا المالية على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوسط الثقافة المالية ، تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايتي وهران و تلمسان ، حيث شملت العينة 81 مديرا، استخدم الباحثين نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية لاختبار الفرضيات ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردها فيما يلي :

- تؤثر التكنولوجيا المالية إيجابا على الثقافة المالية
- الثقافة المالية تعزز تأثير التكنولوجيا المالية على تحسين الاداء المؤسسي.

13.دراسة (نبيهة بن جامع ،2024)،مقال بعنوان "**دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد و العلوم السياسية جامعة طرابلس** "،تهدف الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين ، تمت الدراسة بكلية الاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة طرابلس ، حيث شملت الدراسة 73 موظف ،استخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي ،و برنامج SPSSV25،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-وجود اثر منخفض للهيكل التنظيمي على أداء العاملين.

-وجود اثر منخفض للثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

14.دراسة (طارق محمد الراسبي ، وآخرون،2024) ، المقال المعنون ب"**الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظتي جنوب الشرقية و الداخلية بسلطنة عمان**" ،هدفت إلى معرفة اتجاه التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء حيث أجريت الدراسة على مدراء المدارس الحكومية بمحافظتي جنوب الشرقية و الداخلية بدولة سلطنة عمان ، استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و استعملت الدراسة المنهج الوصفي وأسفرت نتائج الدراسة على أن:

- ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للتخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا
- وجود تأثير موجب ودال إحصائيا للممارسة التخطيط الاستراتيجي على أداء المدراء

المطلب الثاني: دراسات إدارة الجودة مع الاداء

1. دراسة(ناصر أمين أحمد علي ،2013) ،بعنوان "**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا في دولة الأردن ، استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات و المنهج الوصفي التحليلي ، و استعمل برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSلمعالجة البيانات ،و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نظام إدارة الجودة الشاملة يطبق بمستوى عالي في المؤسسات محل الدراسة.
-اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الاداء المالي و الغير مالي بالمؤسسات محل الدراسة

2.دراسة(راضي عبد الله علي ،رافد عبد الجليل مجيد،2014) ،("**دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام** ")، سعت الدراسة إلى معرفة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ،أجريت الدراسة في مستشفى الموانئ العام التابع لدائرة الصحة بالبصرة على عينة متكونة من 132 عامل و 132 مريض ، حيث استخدم الباحثين استبيانين لجمع البيانات الأول خاص بالعاملين و الثاني خاص بالمرضى، واستخدما قائمة تقييم الاداء المعتمدة لدى وزارة الصحة العراقية ،خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود تفاوت في تطبيق المعايير الموجودة في قائمة الفحص بين المصالح.
- ثقافة إدارة الجودة الشاملة ضعيفة لدى العاملين و المرضى.
- عدم وجود دليل لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى وعدم وجود فنيين متخصصين في نظام إدارة الجودة الشاملة.

3.دراسة (هوان بوعبد الله ،قصاص فتيحة ،طهراوي دومة علي ،2019) ،مقال بعنوان :**'أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية و الحرف –دراسة حالة مؤسسة ' DATTE EL –GHAZEL بسكرة '**:

سعت الدراسة إلى معرفة أثر نظام إدارة الجودة الايزو 9001 على برامج تحسين الجودة ،وبرامج تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات قطاع الصناعات التقليدية و الحرف ،التي تساهم في تنويع المداخيل و تحقيق تنمية مستدامة ، بمؤسسة ' **EL –GHAZEL'DATTE بسكرة'** مؤسسة معالجة و صناعة التمور التقليدية و الصناعية ،شملت عينة

الدراسة 37 عامل بالمؤسسة، استخدم الباحثين الملاحظة و المقابلة الشخصية مع المسؤولين في المؤسسة من اجل جمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ساهم تطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين الاداء من خلال تنويع وتطوير المنتجات التقليدية كما ساهم في إنتاج منتجات جديدة تلبي رغبات الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة.

- بعد حصول المؤسسة على الشهادة تمكنت المؤسسة من رفع عدد اليد العاملة المؤهلة و جلب العملة الأجنبية من خلال تصدير المنتجات.

- تحقيق ميزة تنافسية قوية تتطلب الاستجابة لمتطلبات و مواكبة التغيرات تبعا للمراجعة كل خمس 5 سنوات لنظام إدارة الجودة الايزو 9001 .

4.دراسة (معاد بوبريحة ، خالد قاشي،2022) ،مقال بعنوان " (**المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية –دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بجيجل**") :

تهدف هده الدراسة إلى تحليل آليات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصناعية في ظل تطبيق المواصفات القياسية **ISO**9001 ، تمت الدراسة على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بجيجل ، استخدم الباحثان المقابلة لجمع المعلومات ، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تطبق الشركة نظام إدارة الجودة مطابق لما هو مطلوب في المواصفة القياسية لإدارة الجودة ISO 9001

- بعد حصول المؤسسة على الشهادة انخفضت تكاليف الإنتاج نسبيا و تحسنت إنتاجية عوامل الإنتاج

5.دراسة سعد بن عزيز حبيب العتيبي ،(2022)،**'اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الاداء بالمؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة)'**، سعت الدراسة إلى معرفة على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الأداء وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من خلال المشاركة الادارية ، والمساءلة و الشفافية ،وتفويض السلطة ،واللامركزية و التحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بمكة المكرمة ، ومعرفة الصعوبات و المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها .

تمت الدراسة على 113 موظفا كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من المؤسسات الحكومية بمدينة مكة المكرمة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،و الاستبيان من اجل جمع البيانات ،اعتمد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تستخدم الادارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة و تحقيقها في الاقسام المختلفة لمؤسسات الحكومية.
- تراقب الادارة باستمرار مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية .
- يساهم العاملون في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين الجودة و الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.
- وجود اثر ايجابي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على الاداء في المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة.
- تطبيق مبدا اللامركزية و التحسين و مبدا المساءلة و الشفافية يساهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمستوى عالي.

6.دراسة بخديجة نبيلة ،(2024)،اطروحة دكتوراه بعنوان(**دور خلايا ضمان الجودة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على ضوء المرجعية الوطنية لضمان الجودة ، دراسة ميدانية)** : سعت الدراسة إلى معرفة دور خلايا ضمان الجودة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي ، استعملت الباحثة الاستبيان في جمع المعلومات حيث قامت بتوزيع 250 استمارة على موظفي و مسؤولي خلايا ضمان الجودة 179 استمارة قابلة للتحليل، و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و برنامج SPSS ، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج موضحة في ما يلي :

- استخدام متوسط لمعايير ضمان الجودة على مستوى الجامعات.
- فعالية الأداء ضعيفة على مستوى المؤسسات محل الدراسة
- عدم وجود التقييم الدوري الذاتي للأداء على مستوى المؤسسات.

7.دراسة محمد علي الشريف ،(2025)،مقال بعنوان ("**الدور الوسيط للوعي في العلاقة بين نظام إدارة الجودة و تحسين أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة : مجموعة شركات دال للمواد الغذائية)**)، سعت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للوعي في العلاقة بين نظام إدارة الجودة و تحسين أداء المؤسسات الصناعية ب ، استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات ، و المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج ، تضمنت العينة 90 مفردة ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نظام إدارة الجودة يؤثر على تحسين أداء المؤسسة بتوسط الوعي بالجودة.

المطلب الثالث: الدراسات باللغات الأجنبية

1.دراسة(Zarinah & others, 2018) ،بعنوان

«Total Quality Management and Organizational Performance: the Role of Performance Measurement System»:

سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة و الاداء التنظيمي و تحديد تأثير نظام قياس الاداء في العلاقة بينهما ،تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وزع على عينة مكونة من شركات التصنيع بماليزيا ،حيث تم توزيعه عن طريق البريد و البريد الالكتروني، وتم استعمال برنامج SPSS لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها في ما يلي :

-المؤسسات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة و الانظمة الحديثة لقياس الاداء تحقق أداء عالي.

- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الاداء التنظيمي تكون اقوى بالمؤسسات التي تستخدم أنظمة قياس الاداء المتقدمة.

-استخدام نظام قياس اداء متطور وشامل يساهم في تحقيق تحسن الاداء التنظيمي.

2.دراسة (حمادي لمياء ،بن حاسين هاجر ،2021) مقال بعنوان :

« L'impact de l'engagement de la haute direction sur la performance organisationnelle-cas des entreprises Algérienne certifiées iso 9001 du secteur de l'énergie »:

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير التزام الإدارة العليا كبعد من أبعاد تبني إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات ، أجريت الدراسة على مؤسسات جزائرية تعمل في قطاع الطاقة حاصلة على شهادة iso 9001، استعملت الباحثتين الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث شمل 124 استمارة وزعت على إطارات و موظفي المؤسسات محل الدراسة ، واستخدمتا برنامج الحزم الإحصائية Spss v 26 ،توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- التزام الإدارة العليا يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التزام الادارة العليا بين اراء المسيرين و الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

3.دراسة(Saifhul Anuar, Mujennah, & Budi, 2021) مقال بعنوان

«Impact of ISO 9001 Quality Management System Implementation on Organizational Quality Culture and Employee Performance»

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام إدارة الجودة ايزو 9001/2015على ثقافة الجودة و أداء الموظفين بالجامعات بمدينة بنجرماسين بإندونيسيا ، اعتمد الباحثين على المنهج الكمي للدراسة و اختيار عينة عمدية تم توزيع 75 استمارة استبيان على الجامعات بنجرماسين ، و استخدم الباحثين برنامج الحزم الإحصائية Spss للتحليل ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردها كما يلي :

- الالتزام التنظيمي و تطبيق الإجراءات يؤثر إيجابا ثقافة الجودة و أداء العاملين ب المؤسسات محل الدراسة .
- كلما كان التزام العاملين كبير يؤدي إلى تحسين ثقافة الجودة لديهم و أدائهم.
- نظام إدارة الجودة يتطلب تطبيق الإجراءات.
- وجود إجراءات تشغيلية في الأنشطة التنظيمية يؤدي إلى بناء ثقافة الجودة و تحسين أداء العاملين بالمنظمة.

4.دراسة(مزيان مصطفى ،ايخدجي ياسمين ،2022):

(«Evaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : cas de 10 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaia») :

سعت هذه الدراسة إلى إبراز النتائج التي حققتها 10 مؤسسات حاصلة على شهادة المطابقة للتطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 بولاية بجاية ، توصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ايجابية بين تطبيق نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات محل الدراسة
- عدم تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة
- على المؤسسات إتباع التحسين المستمر.

5.دراسة (Arfan Bakhtiar ,and other ,2023)، مقال بعنوان

«The effect of quality management system (ISO9001) on operational performance of various organizations in Indonesia»:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير نظام إدارة الجودة ISO9001على الأداء المؤسسي لتحقيق استدامة الأعمال ،فحصت الدراسة المتغيرات الأربع التالية : تخطيط شهادة ISO9001 ، الالتزام التنظيمي ، تطبيق الإجراءات على الاداء المؤسسي ، باعتبار ثقافة الجودة متغير وسيط ، قام الباحثين بإرسال الاستبيان عبر البريد الالكتروني ل1000 مؤسسة حاصلة على شهادة الايزو 9001 ، و تم استخدام تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS لتحليل البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تخطيط شهادة ISO9001و الالتزام التنظيمي ، و تطبيق الإجراءات لها تأثير كبير على ثقافة الجودة.
- تخطيط شهادة ISO9001 و الالتزام التنظيمي لا يؤثران مباشرة على الاداء التشغيلي.
- ثقافة الجودة و تطبيق الإجراءات يؤثران على الاداء التشغيلي.
- الاداء التشغيلي يتأثر بتطبيق ايزو 9001 بتوسط ثقافة الجودة

6.دراسة(إسراء فريد قواسمه و آخرين، 2023): مقال بعنوان

"The impact of human resources management practices on employee performance: a comparative study between Jordanian and Saudi Arabian universities" :

هدفت الدراسة إل معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بإجراء دراسة مقارنة بين الجامعات بالأردن و الجامعات السعودية ، شملت عينة الدراسة 300 موظف من مختلف التخصصات بجامعات الأردنية و 300 موظف من الجامعات السعودية، استخدم الباحثين الاستبيان كأداة لجمع البيانات اعتمد على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، التعويض ، تطوير الموظفين ، وقياس الإنتاجية ، الالتزام ،الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة ،خلصت الدراسة إلى :

- كشفت عملية المقارنة وجود اختلاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الجامعات في الأردن و الجامعات في السعودية.
- تهتم كلا الجامعتين بالتدريب و تقييم الأداء ولكن بدرجات متفاوتة.

- الجامعات السعودية تركز أكثر على استراتيجيات التعويض
- برامج التدريب في الجامعات الأردنية تؤثر بصفة ايجابية على الإنتاجية و الرضا الوظيفي
- الإنتاجية في الجامعات السعودية تتأثر بالتعويضات.

المبحث الرابع :تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

المطلب الأول : التحليل الجدولي للدراسات السابقة

في هذا المبحث سنقوم بتحليل الدراسات السابقة في الجدولين المواليين ، حيث في الجدول الأول سيتم ابراز مختلف العناصر الخاصة بالدراسات من حيث : صاحب الدراسة ، المؤسسة التي ينتمي اليها ، المتغيرات المدروسة ، و النتائج التي توصلت اليها.

اما الجدول الثاني سيشتمل على نوع العينة المدروسة ، المنهج و الادوات الاحصائية المستخدمة و البرنامج الاحصائي المعتمد في التحليل ، واوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

يوضح الجدول أدناه اهم العناصر التي تضمنتها الدراسات السابقة التي تناولناها في المباحث السابقة

الجدول رقم 1: يوضح اهم عناصر الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
دراسات حول نظام إدارة الجودة					
01	لاكسي فوزية ، قارة مصطفى فاطمة الزهراء **"الجودة كأسبقية و استراتيجية تنافسية (دراسة عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة الايزو 9000)"** **مجلة البشائر**	2015	جامعة مستغانم جامعة بشار	المتغير المستقل: الجودة المتغير التابع : تنافسية المؤسسة.	– للجودة أهمية كبيرة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. – الجودة استراتيجية و أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية بالتأثير على قرار الشراء لدى العملاء. – وجود ارتباط قوي بين جودة المنتوج و تحسين تنافسية المؤسسة.
02	عبد الناصر علك حافظ ،قتيبة ناظم **"تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة**	2016	وزارة التعليم العالي بالعراق وزارة العمل والشؤون	التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة بمركز التدريب المهني العراقي الكوري	–القيادة العليا تتبنى ممارسات إدارة الجودة و تلتزم بتطبيق متطلبات المواصفة. – البنية التحتية اللازمة لتطبيق شروط

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	الدولية2015: ISO 9001 دراسة حالة المركز العراقي الكوري'		الاجتماعية بالعراق		المواصفة متوفرة بالمركز. – العاملون لديهم المهارات و الخبرات الضرورية لتقديم خدمات أحسن. – لا توجد سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.
03	بوبكر نعرورة **'تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية'** مجلة البحوث و الدراسات	2016	جامعة الوادي	فعالية نظام إدارة الجودة الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية	– وجود فعالية في تطبيق بعض مبادئ نظام إدارة الجودة. – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق نظام إدارة الجودة تنسب إلى العمر، المؤهل العملي و الخبرة المهنية.
04	بن قانة مصطفى **"الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية، دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية"**	2018	جامعة سطيف 1	المتغير المستقل: تطبيق نظام إدارة الجودة المتغير التابع: التنظيم	– وجود اثر ايجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم – اختلاف اثر تطبيق نظام إدارة الجودة على التنظيم بين المؤسسات التي تمت دراستها – وجود اختلاف في الأثر حسب كل

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	جامعة سطيف 1				وحدات التنظيم
05	محمد خثير ،حكيم بن جروة **"العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية"** مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية	2019	-جامعة خميس مليانة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة	المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة المتغير التابع: أداء العمل و الأنشطة	-مشاركة الموارد البشرية ضرورية في إحداث التغيرات التنظيمية في أداء العمل و الأنشطة. - كلما كانت تغيرات تنظيمية للموارد البشرية يكون للجودة اثر ايجابي على أنشطة المنظمة. - تطبيق نظام إدارة الجودة بالمنظمة سيؤدي إلى إحداث عدة تحسينات للمورد البشري و المنظمة . - المورد البشري يعتبر أن الاستقلالية نابعة من نظام إدارة الجودة.
06	مهداوي حمودي **"دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات**	2019	جامعة سطيف 1	المتغير المستقل: مؤشرات الجودة (الاستقبال ،جودة الخدمات ،جودة المنتج ،العلاقة الجودة/ السعر، معالجة الطلبيات، معالجة	- رضا العملاء على كل المؤشرات المدروسة. - وجود علاقة ارتباط موجبة بين

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	العملاء دراسة حالة مؤسسة TREFISOUD بالعلمة" كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف 1			الشكاوي) المتغير التابع: رضا العملاء	المؤشرات الستة و رضا العملاء. –وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المؤشرات الستة و تحقيق رضا العملاء
07	محمود الخفاجي Quality systems possibility of implementing in some local food establishments **"أنظمة الجودة و إمكانية تنفيذها في بعض المنشآت الغذائية المحلية"** المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك	2019	جامعة بغداد	واقع تطبيق نظام إدارة الجودة	– الثقافة السائدة في المؤسسة كانت اكبر عائق واجه تنفيذ نظام إدارة الجودة. –تكلفة التنفيذ و التدقيق واجهت التنفيذ
08	زهراء ناجي عبيد Zahraa Naji Obead دور مدقق الجودة الداخلي في تحسين نظام إدارة	2020	الجامعة التقنية الوسطى بغداد	المتغير المستقل: دور المدقق الداخلي المتغير التابع: أداء نظام إدارة الجودة	– اهتمام العاملين بالمؤسسة بكل إجراءات عملية التدقيق الداخلي. – سرعة معالجة حالات عدم المطابقة مما يؤكد التزام المؤسسة بالإجراءات

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	الجودة iso9001في الشركة العامة للإسمنت العراقية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية.				التصحيحية و بنود المواصفة الدولية. – تقليل التكاليف على مستوى المؤسسة و الاكتفاء بالمصاريف الضرورية.
09	Siti Rapidah Omar &others "Service Quality and Customer Satisfaction: Experience of Customers in Postal Service" Jurnal Intelek ،	2020	جامعة تكنولوجيا مارا فرع ترينجاو ماليزيا	المتغير المستقل: رضا العملاء المتغير التابع: أبعاد جودة الخدمة الموثوقية ،الاستجابة ،التعاطف و الضمان	– يوجد تأثير ايجابي للتوظيف و الاختيار و التدريب و التطوير وتقييم الأداء على جودة الخدمة . – التدريب و التطوير من الممارسات التي لها تأثير كبير على جودة الخدمة
10	محمد الأمين الماحي **"أثر التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على تحسين نظام إدارة الجودة في الشركات الحاصلة على شهادة الايزو 2015/9001 في قطاع الطاقة بالسودان "** المجلة العربية للنشر العلمي	2021	المعهد العام للإدارة العربية السعودية	المتغير المستقل: التد قيق الداخلي المتغير التابع: نظام إدارة الجودة الايزو 9001	– التدقيق الداخلي له تأثير دال إحصائيا على تحسين نظام الجودة – التحسين المستمر يتأثر بمحاور التدقيق الداخلي المتضمنة التنفيذ ،الإعداد ، والتأهيل – الجهود المبذولة في التدقيق الداخلي لا تؤثر على التحسين المستمر

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
11	(حمران و اخرون، 2021) «Influence of human resource management (HRM) practices on service quality :An empirical study at food based downstream industry» Journal of Defence Management Social Science &Humanities ,Universiti Pertahanan National Malaysia	2021	الجامعة الوطنية الامنية بماليزيا	المتغير المستقل:ممارسات إدارة الموارد البشرية – التوظيف – الاختيار – التدريب و التطوير – تقييم الأداء المتغير التابع:جودة الخدمة	– يوجد تأثير ايجابي للتوظيف و الاختيار و التدريب و التطوير وتقييم الأداء على جودة الخدمة . – التدريب و التطوير من الممارسات التي لها تأثير كبير على جودة الخدمة
12	قواسمي رشيدة **'شهادة الايزو و التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة**	2021	جامعة الجزائر 3	المتغير المستقل:نظام إدارة الجودة الايزو 9001 المتغير التابع:التغيير التنظيمي	–نظام الايزو يؤثر بصفة مباشرة على التغيير التنظيمي –وجود اثر ايجابي للإيزو على التغيير في

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	ميدانية لمؤسسة رويبة' **دكتوراه جامعة الجزائر 3**				الهيكل التنظيمي
13	بربوشة مريم **'أثر تبني نظام إدارة الجودة ايزو 9001 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية'** مجلة العلوم المالية و الإدارية الوادي الجزائر	2021	جامعة عنابة	المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة ايزو 9001 المتغير التابع: مؤشر المردودية	-المؤسسات الاقتصادية قادرة على تحقيق مردودية اقتصادية. -عدم وجود اثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين المردودية الاقتصادية بالمؤسسات المدروسة.
14	عفراء المعولية محمد النوفلي **'اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة'** المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية	2022	جامعة صحار سلطنة عمان	المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة المتغير التابع: اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية	-وجود درجة عالية في اتجاهات المشرفين نحو تطبيق نظام إدارة الجودة . -عدم وجود فروق دالة إحصائيا تنسب إلى متغير الجنس. -وجود فروق دالة إحصائيا تنسب إلى المؤهل العلمي لحاملي الماجستير فأكثر. -وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المشرفين تنسب إلى أصحاب الخبرة أقل من

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
					10سنوات
15	مصطفى مزيان و آخرون « Etat des lieux de la transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 version2008 à la norme ISO9001 version 2015 ,cas de 10 entreprises certifiées » مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية	2022	جامعة بجاية	الانتقال من تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001/2008 إلى نظام ادارة الجودة ايزو9001/2015	– 70% من المؤسسات بدأت في إجراءات الانتقال إلى تطبيق متطلبات المواصفة التي صدرت بسنة 2015 – عدم التحكم في المتطلبات الخاصة بمنهج التنظيم و التخطيط
16	Arslan Derrar, Abdelkrim Tchouar, Ghomari Souhila: «The implementation of a Quality Management System in a Service Company, Case Study of IBIS Hotel Tlemcen»: Review Mecas	2024	University of Tlemcen	تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية	– تحديد توقعات و احتياجات كل من الزبائن و مختلف أصحاب المصلحة. – الفهم الجيد لمبادئ إدارة الجودة. – استيعاب متطلبات الايزو 9001 من اجل أن يضمن المنهج المتبع الحفاظ على نظام الجودة المطبق أو تحسينه. – نظام الجودة ليس شهادة فقط و إنما هو

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
					حالة ذهنية يجب أن يطبقها الجميع بالمؤسسة
دراسات حول الولاء التنظيمي					
01	جدي شوقي **"تمكين العاملين و علاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة"** مجلة الباحث جامعة ورقلة	2014	جامعة عنابة	المتغير المستقل:تمكين العاملين المتغير التابع: الولاء التنظيمي	– مستويات التمكين منخفضة. – مستوى الولاء التنظيمي ضعيف. – وجود علاقة ارتباط موجبة بين التمكين التنظيمي بكل أبعاده و الولاء التنظيمي بكل أبعاده.
02	منصور عبد القادر **"أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة"**	2014	جامعة الأقصى غزة	المتغير المستقل: عناصر البيئة الداخلية - الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية	- الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة يؤثران على الولاء التنظيمي للموظفين بالجامعة. - لا توجد فروق بين أفراد العينة حول تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن،

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	مجلة رؤى اقتصادية جامعة الوادي			المتغير التابع: الولاء التنظيمي	المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على الولاء التنظيمي
03	مجذوب أحمد قمر **"الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا (دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا)"** مجلة رؤى اقتصادية جامعة الوادي، الجزائر	2015	جامعة دنقلا –السودان	المتغيرات المستقلة: - متغير الجنس - متغير سنوات الخبرة - متغير المؤهل العلمي - متغير العمر المتغيرات التابعة: - الولاء التنظيمي - الرضا الوظيفي	- الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي مرتفعان لدى عينة الدراسة. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي تنسب إلى متغير النوع الاجتماعي. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي تنسب لسنوات الخبرة.
04	عبد الوهاب بن بريكة ،سميرة هيشر **"مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي**	2018	جامعة بسكرة	المتغير المستقل: الحوافز (المادية و المعنوية) المتغير التابع: الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي،	- الولاء المستمر و الولاء المعياري يتحققان عن طريق الحوافز بنوعيها المادية و المعنوية.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	بالمؤسسات الاستشفائية ، دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة" مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة جامعة المسيلة			الولاء المستمر، الولاء المعياري)	- الولاء العاطفي لا يتحقق عن طريق الحوافز المادية و المعنوية.
05	- Samer .M.Arqawi&others «The Effect of Procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in Universities» International Journal of Academic Management Science Research	2018	الجامعة التقنية خيضوري–فلسطين	المتغير المستقل:العدالة الإجرائية المتغير التابع:الولاء التنظيمي	– درجة العدالة الاجرائية بين متوسطة وكبيرة لدى رؤساء الاقسام في جامعة فلسطين التقنية. – وجود مستوى عالي من الولاء لدى افراد العينة المدروسة. –وجود اثر ذو دلالة احصائية للعدالة الاجرائية في تحقيق الولاء التنظيمي و عدم وجود فروق ترجع لسنوات الخبرة.
06	برباوي كمال ،قناشي آمنة **"علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي ،دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار"**	2019	جامعة بشار جامعة سيدي بلعباس	المتغير المستقل:القيادة التحويلية المتغير التابع: الولاء التنظيمي	- وجود علاقة دالة إحصائيا بين الاعتبارات الفردية و الولاء التنظيمي - وجود علاقة دالة إحصائيا بين التأثير المثالي و الولاء التنظيمي. - وجود علاقة بين الدافعية الإلهامية و الولاء التنظيمي.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	مجلة اقتصاد المال و الأعمال المركز الجامعي بميلة				- وجود علاقة دالة إحصائيا بين الاستشارة الفكرية و الولاء التنظيمي. - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية و الولاء التنظيمي
07	عسلي نورالدين ،خوجة ياسمينة ، شلالي هاجر **"أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة"** مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، الجزائر	2020	جامعة المسيلة	المتغير المستقل: – العدالة التنظيمية أبعادها : ▪ العدالة الإجرائية ▪ العدالة التوزيعية ▪ العدالة التفاعلية المتغير التابع : – الولاء التنظيمي	- يوجد إدراك لدى هيئة التدريس حول أبعاد العدالة التنظيمية - لدى هيئة التدريس ولاء اتجاه مؤسستهم. - وجود علاقة ارتباطيه قوية و تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على زيادة ولاء هيئة التدريس.
08	دحية خالد **"علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية"**	2021	جامعة بسكرة	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي المتغير التابع: الولاء التنظيمي	– وجود ارتباط قوي طردي بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في نمط

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية جامعة المسيلة				الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز مع الولاء التنظيمي – توجد علاقة ارتباطيه بين الهيكل التنظيمي و الولاء التنظيمي.
09	Ben Yahia Chahrazed, Moussaoui Zahia «The Impact of Organisational learning of Human Capital on Organisational Loyalty : a field research in Sonatrach Company» Al-riyada for Business Economics Journal	2021	جامعة تلمسان	المتغير المستقل: التعلم التنظيمي المتغير التابع: الولاء التنظيمي	– التعلم التنظيمي يؤثر على تعزيز الولاء التنظيمي. – ممارسة التعلم التنظيمي متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين
10	لبنة جمازي أمين ،صحراوي وافية **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي :دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال"**	2023	جامعة الجزائر 2	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية المتغير التابع : الولاء التنظيمي	– وجود ارتباط قوي طردي بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات،

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	مجلة أفكار و أفاق جامعة الجزائر 2				نظام الحوافز مع الولاء التنظيمي – توجد علاقة ارتباطيه بين الهيكل التنظيمي و الولاء التنظيمي
11	بن حوحو محمد مشتة مريم "**دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجوارية منصورة**" مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة	2023	جامعة المسيلة جامعة المدية	المتغير المستقل: التسويق الداخلي: – اختيار العاملين – التحفيز – التدريب –التمكين –الاتصال الداخلي المتغير التابع: الولاء التنظيمي	– الولاء التنظيمي متوسط بالمؤسسة محل الدراسة – وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
12	معيتيقة أحمد حسن العقود " **التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الليبية للحديد و الصلب بمصراتة**" مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الانسانية)	2023	الأكاديمية الليبية مصراته ليبيا	المتغير المستقل: التدوير الوظيفي المتغير التابع: الولاء التنظيمي	–وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التدوير الوظيفي و الولاء التنظيمي. –وجود اثر دال إحصائيا للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي
13	Rayhan Demas Hafiyyan &others ‘‘The Influence of Employee Loyalty and Work Environment on Employee Work Productivity at CV. Umega Bahtera Sanjaya » Quantitative economics and management studies	2023	Faculty of Economics and Bussines, Universitas Widyatama Indonesia	المتغير المستقل:–الولاء الوظيفي – بيئة العمل المتغير التابع:انتاجية العاملين	– الولاء الوظيفي و بيئة العمل يؤثران على انتاجية العاملين في آن واحد – يوجد نقص في الجانب الامني في بيئة العمل وهذا يؤثر سلبا على اداء العاملين مما يساهم في نقص انتاجيتهم – الولاء الوظيفي اكثر تأثيرا على انتاجية العاملين
14	معاذ الحوت ،محمود المقدادي « **درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية**	2024	وزارة التربية و التعليم	المتغير المستقل:أبعاد القيادة الحكيمة	- يطبق المدراء أبعاد القيادة الحكيمة بدرجة مرتفعة

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	الشرقية الأردنية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين » الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية		جامعة أل البيت	المتغير التابع:الولاء التنظيمي	- وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين أبعاد القيادة الحكيمة و الولاء التنظيمي
15	سعيدة شيخ **"التمكين و تأثيره على الولاء التنظيمي للعاملين ،–دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة"** مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات	2024	جامعة البويرة	المتغير المستقل: التمكين المتغير التابع: الولاء التنظيمي	- التمكين يؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة - يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد المشاركة في المعلومات على الولاء التنظيمي. - يوجد اثر لبعد الحرية و الاستقلالية على الولاء التنظيمي - يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد فرق العمل على الولاء التنظيمي

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
16	Sofia Afriza Handayani ,Fetty Poerwita Sary «Work motivation as a moderator between work environment and ethical leadership on generation Z Employee loyalty in Indonesia»:	2025	Tlekom University Indonesia	المتغير المستقل:– بيئة العمل -القيادة الأخلاقية المتغير المعدل: الدافعية المتغير التابع: ولاء العاملين	- يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل على ولاء العاملين و دوافع العمل. - وجود علاقة بين بيئة العمل و القيادة الأخلاقية مما يزيد ولاء العاملين عن طريق زيادة دوافع العمل - بيئة العمل الجيدة و القيادة الأخلاقية يمكن ان تعزز ولاء العاملين
الدراسات التي تناولت الولاء مع الجودة أو الاداء					
01	باديس بوخلوة ،محمد حمزة بن قرينة **"أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة–الجزائر"** مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح	2013	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	المتغير المستقل:مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتغير التابع:الولاء التنظيمي	– وجود اثر دال إحصائيا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء التنظيمي. –لا يوجد اختلاف دال إحصائيا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس و العمر، التحصيل العلمي و

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
					الخبرة و الموقع الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة
02	بورقعة فاطمة ، رزين عكاشة **'تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة** مجلة الواحات للبحوث و الدراسات جامعة غرداية	2020	جامعة معسكر جامعة سعيدة	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي المتغير التابع: – الولاء التنظيمي –أداء العاملين	– رضا العاملين يؤثر إيجابا على الولاء التنظيمي. – الولاء التنظيمي يؤثر إيجابا على أداء العاملين. – رضا العاملين له تأثير غير مباشر على أداء العاملين.
03	سمير الجمل **"الانتماء المؤسسي و الولاء الوظيفي و علاقتهما بالأداء"**	2024	جامعة سليمان الدولية (بريطانيا /تركيا)	المتغير المستقل:–الانتماء المؤسسي – الولاء الوظيفي المتغير التابع: الاداء	–الانتماء المؤسسي سلوك داخلي –الانتماء المؤسسي غير ثابت يتأثر بالمنفعة التي يحصل عليها الفرد –درجة تحقيق تطلعات و رغبات الفرد تؤثر على الولاء الوظيفي

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	مجلة التطوير العلمي للدراسات و البحوث				–الاداء المتميز تحققه المؤسسة عند توفر الرضا الوظيفي و الانتماء و الولاء المؤسسي
الدراسات الخاصة بالأداء					
01	شوشان سهام **" أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة –باتنة"** اطروحة دكتوراه شعبة تسيير المنظمات جامعة باتنة1	2018	جامعة باتنة	المتغير المستقل: تسيير الكفاءات المتغير التابع :الاداء المؤسسي	– وجود اثر لأبعاد تسيير الكفاءات البشرية ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي
02	غروي أبو بكر الصديق و آخرون **"أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة"** مجلة revue Algérienne d'économie	2019	جامعة وهران	المتغير المستقل : التحفيز المتغير التابع : الاداء الوظيفي	– مستوى الاجور و المكافآت له اثر ايجابي على الاداء الوظيفي. – توجد عوامل اخرى تؤثر على الاداء الوظيفي لم تذكر في الدراسة. – التدريب له تأثير ايجابي على الاداء

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	de gestion جامعة وهران 2				الوظيفي. – تمكين الموظفين له تأثير ايجابي على الاداء الوظيفي. – تقييم الاداء له تأثير ايجابي على الاداء الوظيفي.
03	عبد الله الشريف **"دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك"** مجلة علوم الانسان و المجتمع جامعة بسكرة	2021	جامعة تبوك السعودية	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي المتغير التابع :الاداء المؤسسي	– الممارسات الإدارية و الرضا الوظيفي المرتبط بها مرتفع بالجامعة – لا توجد فروق دالة إحصائيا لأشكال الرضا الوظيفي تنسب إلى طبيعة الكلية. – ليس هناك فروق للرضا الخاص بالتوظيف والتقويم و المتابعة تنسب إلى الرتبة العلمية . – هناك فروق في الرضا الخاص بالتخطيط و التنظيم تنسب إلى الرتبة العلمية. – توجد فروق في البعد المالي و بعد الطلاب ترجع إلى عاملي الرتبة العلمية

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
					و طبيعة الكلية
04	محمد جمال عبد الهادي **"أثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية "** المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة جامعة عين شمس مصر	2021	معهد المدينة العالي للإدارة و التكنولوجيا	المتغير المستقل: القدرات الديناميكية المتغير التابع: تحسين الاداء المؤسسي	-تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم ، قدرات إبداعية ، القدرات الثقافية) على تحسين الأداء المؤسسي. -لا يوجد تأثير لقدرات الاتصال على تحسين الأداء المؤسسي
05	عدنان ياسر محمد ، باسمة حازم محمد **"نظام الحوافز و انعكاساته(الايجابية و السلبية) على أداء العاملين في الشركة العامة للنقل البحري بغداد"** مجلة التقني الجامعة التقنية الوسطى –بغداد العراق	2023	المعهد التقني بلد بغداد العراق المعهد الطبي التقني المنصور بغداد العراق	المتغير المستقل: نظام الحوافز - الحوافز الايجابية - الحوافز السلبية المتغير التابع:أداء العاملين	-تؤثر الحوافز الايجابية المعنوية على أداء العاملين في الشركة أكثر من تأثير الحوافز المادية . -لا تؤثر الحوافز السلبية (المادية و المعنوية) على أداء العاملين.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
06	نوة بن يوسف ، سناء رحماني **أثر التخطيط و الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة : مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج** مجلة البحوث الاقتصادية و المالية جامعة أم البواقي	2023	جامعة المسيلة	المتغير المستقل:-التخطيط الالكتروني -الاستقطاب الالكتروني المتغير التابع :الأداء الوظيفي	-يساهم التخطيط وعملية الاستقطاب الالكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال المتغيرات الشخصية.
07	شايب الدور سلمى **"دور جداول القيادة في تطوير الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بإتباع منهجيتي GIMSI و BSC –دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية نفطال–**	2024	جامعة الشلف	دراسة حالة دور جداول القيادة في تطوير الاداء الشامل	- يمكن استخدام جداول القيادة في تطوير وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة - استخدام منهجيتي GIMSIو BSCيساهم في تقدير مدى تحقيق أهداف المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف لديها.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	الجزائر" اطروحة دكتوراه جامعة الشلف				-يمكن تطبيق هاتين المنهجيتين في المؤسسة محل الدراسة.
08	زمورة جمال **"دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية ، دراسة حالة : قطاع الصحة بولاية باتنة"** أطروحة دكتوراه علوم تسيير جامعة بسكرة	2024	جامعة بسكرة	المتغير المستقل: التحول الرقمي المتغير التابع: أداء المنظمات العمومية	-المؤسسات تستخدم استراتيجيات محددة للتحول الرقمي من اجل تقديم أداء أفضل -استخدام المؤسسات الصحية لتكنولوجيات متقدمة يساهم في تحسين أدائها -إحداث تغييرات تنظيمية و في الثقافة السائدة في المؤسسات تساهم في تحسين الأداء على مستواها. -تسعى المؤسسات إلى تنمية المهارات الرقمية للموظفين عن طريق التدريب من أجل تحسين أدائها. -السعي إلى الالتزام بالقوانين و التشريعات التي تضمن حماية و امن البيانات.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
09	إيمان إبراهيم خضر أحمد و آخرين **"المتغيرات البيئية و النفسية المرتبطة بالأداء الوظيفي لقطاع المحليات دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة القاهرة"** مجلة العلوم البيئية –جامعة عين شمس	2024	جامعة عين شمس	المتغير المستقل: المتغيرات البيئية و النفسية المتغير التابع: الأداء الوظيفي	- وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الأداء الوظيفي و المتغيرات البيئية و النفسية. - المتغيرات البيئية و النفسية تؤثر إيجابا بنسبة متوسطة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة
10	مجدي محمد إبراهيم **"دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية و أثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر"** مجلة العلوم السياسية و الإدارية–الكلية العسكرية للعلوم الإدارية	2024	الكلية العسكرية للعلوم الادارية مصر	المتغير المستقل: سلوك المواطنة التنظيمية المتغير التابع :الاداء المؤسسي	- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد دور سلوك المواطنة و الأداء المؤسسي

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
11	هاني جلال الدين محمود فهمي **"أثر الحوافز المالية و ظروف العمل على تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة "** مجلة العلوم الإدارية و السياسية	2024	الكلية العسكرية للعلوم الإدارية	المتغير المستقل: –صيانة العاملين –تحسين ظروف بيئة العمل – الحوافز و التعويضات المالية المتغير التابع: الأداء المؤسسي	- تحسين بيئة العمل يؤثر على تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة. - وجود اثر دال إحصائيا للحوافز على تحسين الأداء
12	بن عيسى بنعمر ،أحمد بوريش **"التكنولوجيا المالية (Fintech)كأداة لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"** مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات	2024	المركز الجامعي مغنية	المتغير المستقل: التكنولوجيا المالية المتغير الوسيط: الثقافة المالية المتغير ا لتابع: فعالية أداء المؤسسات	- تؤثر التكنولوجيا المالية إيجابا على الثقافة المالية - الثقافة المالية تعزز تأثير التكنولوجيا المالية على تحسين الاداء المؤسسي
13	نبيهة بن جامع **"دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء**	2024	جامعة طرابلس	المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية -الهيكل التنظيمي	- وجودا اثر منخفضا للهيكل التنظيمي على أداء العاملين. - وجودا اثر منخفضا للثقافة التنظيمية

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	العاملين دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد و العلوم السياسية جامعة طرابلس " جامعة بن وليد للعلوم الانسانية و التطبيقية–ليبيا			-الثقافة التنظيمية المتغير التابع: أداء العاملين	على أداء العاملين.
14	دراسة طارق محمد الراسبي ، وآخرون **"الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظتي جنوب الشرقية و الداخلية بسلطنة عمان"** المجلة العربية للتربية النوعية–مصر	2024	جامعة نزوى–عمان	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي المتغير التابع: الاداء المؤسسي	- ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للتخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا - وجود تأثير موجب ودال إحصائيا للممارسة التخطيط الاستراتيجي على أداء المدراء
15	دراسة إسراء فريد قواسمه و آخرون "The impact of human resources management practices on employee performance: a comparative study between	2024	جامعة جدارا الأردن جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية	المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية المتغير التابع: أداء الموظفين	–وجود اختلاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الجامعات في الاردن و الجامعات السعودية. –تهتم كلا الجامعتين بالتدريب و تقييم الأداء و لكن بدرجات متفاوتة.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	Jordanian and Saudi Arabian universities"				– الجامعات السعودية تركز أكثر على استراتيجيات التعويض. – برامج التدريب في الجامعات الأردنية تؤثر إيجابا على الإنتاجية و الرضا الوظيفي. – الإنتاجية في الجامعات السعودية تتأثر بالتعويضات.
دراسات الأداء و نظام إدارة الجودة الشاملة					
01	أمين أحمد علي ناصر **"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية"** مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة	2013	جامعة الجزائر 3	المتغير المستقل: ركائز إدارة الجودة الشاملة المتغير التابع : مؤشرات الاداء المالي و الغير مالي	– نظام إدارة الجودة الشاملة يطبق بمستوى عالي في المؤسسات محل الدراسة. – اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الاداء المالي و الغير مالي بالمؤسسات محل الدراسة.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
02	راضي عبد الله علي، رافد عبد الجليل مجيد **"دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام "** مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة	2014	جامعة البصرة – العراق–	المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة. المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي.	- وجود تفاوت في تطبيق المعايير الموجودة في قائمة الفحص بين المصالح. - ثقافة إدارة الجودة الشاملة ضعيفة لدى العاملين و المرضى. – عدم وجود دليل لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى وعدم وجود فنيين متخصصين في نظام إدارة الجودة الشاملة.
03	Zarinah Abdul Rasit. And other «**Total Quality Management and Organizational Performance: the Role of Performance Measurement System**» International journal of engineering and technology,	2018	University teknologi MARA Indonesia	المتغير المستقل:نظام إدارة الجودة الشاملة المتغير الوسيط:نظام قياس الاداء المتغير التابع: الاداء المؤسسي	– استخدام نظام قياس اداء متطور وشامل يساهم في تحقيق تحسن الاداء التنظيمي – المؤسسات التي تطبق نظام ادارة الجودة الشاملة باستعمال المؤشرات المالية و الغير مالية تحقق أداء أفضل – العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الاداء التنظيمي تكون اقوى بالمؤسسات التي تستخدم أنظمة قياس الاداء المتقدمة

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
04	هوان بوعبد الله ، وآخرون **'أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية و الحرف –دراسة حالة مؤسسة-DATTEEL GHAZELبسكرة'** مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات	2019	-جامعة مستغانم -المركز الجامعي احمد زبانة غليزان	المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة ISO 9001 المتغير التابع: الأداء	- تطبيق نظام إدارة الجودة ساهم في تحسين أدائها بتنويع وتطوير المنتجات التقليدية - انتاج منتجات جديدة تلبي رغبات الزبائن . - رفع عدد اليد العاملة المؤهلة و جلب العملة الاجنبية من خلال تصدير المنتجات ابتداء من سنة الحصول على الشهادة. - تحقيق ميزة تنافسية قوية تتطلب الاستجابة لمتطلبات و مواكبة التغيرات بعد مراجعة نظام إدارة الجودة الايزو 9001 كل خمس سنوات.

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
05	Saifhul « Impact of ISO 9001 Quality Management System Implementation on Organizational Quality Culture and Employee Performance» international journal of trends in accounting research	2021	جامعة بنجرماسين اندونيسيا	المتغير المستقل:-نظام إدارة الجودة المتغير الوسيط:-الثقافة التنظيمية المتغير التابع: - أداء الموظفين	- الالتزام التنظيمي و تطبيق الإجراءات يؤثر إيجابا ثقافة الجودة و أداء العاملين ب المؤسسات محل الدراسة . - كلما كان التزام العاملين كبير يؤدي إلى تحسين ثقافة الجودة لديهم و أدائهم. - نظام إدارة الجودة يتطلب تطبيق الإجراءات. - وجود اجراءات تشغيلية في الانشطة التنظيمية يؤدي إلى بناء ثقافة الجودة و تحسين أداء العاملين بالمنظمة.
06	حمادي لمياء ،بن حاسين هاجر « L’impact de l’engagement de la haute direction sur la performance organisationnelle-cas des entreprises Algérienne certifiées iso 9001 du secteur de l’énergie » revue Etudes Economiques	2021	جامعة تلمسان	المتغير المستقل: التزام الإدارة العليا المتغير التابع: أداء المؤسسات	-التزام الإدارة العليا يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات محل الدراسة. -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التزام الإدارة العليا بين اراء المسيرين و الموظفين في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
07	معاد بوبريحة ، خالد قاشي " (**المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية – دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بجيجل**") مجلة الاقتصاد و المالية ، جامعة الشلف	2022	جامعة البليدة المركز الجامعي بتيبازة	المتغير المستقل: أنظمة إدارة الجودة ISO9001 المتغير التابع :تحسين الاداء الاقتصادي	- تطبق الشركة نظام إدارة الجودة مطابق لما هو مطلوب في المواصفة القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 - بعد حصول المؤسسة على الشهادة انخفضت تكاليف الإنتاج نسبيا و تحسن إنتاجية عوامل الإنتاج
08	مزيان مصطفى ،ايخدجي ياسمين : «Evaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : cas de 10 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaia» Revue Etudes Economiques	2022	جامعة بجاية	المتغير المستقل: تنفيذ نظام إدارة الجودة المتغير التابع: الاداء	–وجود علاقة ايجابية بين تطبيق نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات محل الدراسة –عدم تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة –على المؤسسات إتباع التحسين المستمر

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
09	سعد بن عزيز حبيب العتيبي **'اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الاداء بالمؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة)'** المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال ريفاد الأردن	2022	جامعة أم القرى السعودية	المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة الشاملة المتغير التابع: أداء المؤسسات	– تستخدم الادارة خطة استراتيجية لنشر ثقافة الجودة و تحقيقها في الاقسام المختلفة لمؤسسات الحكومية. – تراقب الادارة باستمرار مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية . – يساهم العاملون في تقديم الحلول و المقترحات لتحسين الجودة و الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية. – وجود اثر ايجابي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على الاداء في المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة. – تطبيق مبدا اللامركزية و التحسين و مبدا المساءلة و الشفافية يساهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمستوى عالي.
10	Arfan Bakhtiar ,and other «**The effect of quality**	2023	University	المتغير المستقل:–تخطيط شهادة ISO	- تخطيط شهادة ISO9001و الالتزام التنظيمي ، و تطبيق الإجراءات لها تأثير

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	management system (ISO9001) on operational performance of various organization in Indonesia » Cogent business &management		Dipone goro Indonesia	9001 – الالتزام المؤسسي – تطبيق الإجراءات. المتغير الوسيط: ثقافة الجودة المتغير التابع: الأداء المؤسسي.	كبير على ثقافة الجودة. - تخطيط شهادة ISO9001 و الالتزام التنظيمي لا يؤثران مباشرة على الاداء التشغيلي. - ثقافة الجودة و تطبيق الإجراءات يؤثران على الاداء التشغيلي. - الاداء التشغيلي يتأثر بتطبيق ايزو 9001 بتوسط ثقافة الجودة.
11	بخديجة نبيلة **"دور خلايا ضمان الجودة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على ضوء المرجعية الوطنية لضمان الجودة ، دراسة ميدانية"** **دكتوراه جامعة الشلف الجزائر**	2024	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	المتغير المستقل: ميادين ضمان الجودة المتغير التابع: أداء مؤسسات التعليم العالي المتغيرات الوسيطية:–سنوات عمل الخلية –الندوة الجهوية للانتماء –مكان العمل	– استخدام متوسط لمعايير ضمان الجودة على مستوى الجامعات. – فعالية الأداء ضعيفة على مستوى المؤسسات محل الدراسة – عدم وجود التقييم الدوري الذاتي للأداء على مستوى المؤسسات.
12	عاجب جابر، إسلام الشيخ	2024	كلية الإمام الهادي	المتغير المستقل: الجودة الشاملة	– وجود علاقة ذات دلالة احصائية للدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة والتدريب و

الرقم	اسم الباحث ، عنوان الدراسة والمجلة	سنة البحث	اسم المؤسسة الاصلية للباحث	المتغيرات المستعملة	النتائج
	'الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب و الأداء بالتطبيق على (هيئة التامين الصحي ولاية القضارف) مجلة منار الشرق للدراسات و الابحاثMESR		السودان	المتغير الوسيط: التدريب المتغير التابع: الأداء	الاداء. – وجود علاقة ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة في التأثير على الاداء. – وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الجودة الشاملة و التدريب.
13	محمد علي الشريف **"الدور الوسيط للوعي في العلاقة بين نظام إدارة الجودة و تحسين أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة : مجموعة شركات دال للمواد الغذائية)** المجلة العربية للعلوم الانسانية و الاجتماعية– الاردن	2025	جامعة السودان	المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة المتغير التابع: تحسين أداء المؤسسات	–نظام إدارة الجودة يؤثر على تحسين أداء المؤسسة بتوسط الوعي بالجودة

يحتوي الجدول التالي على عناصر المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

الجدول رقم 2:المقارنة بين الدراسات السابقة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
– الدراسات الخاصة بنظام ادارة الجودة					
(لاكسي فوزية ،2015)	دراسة تطبيقية عينة 30فرد من 10 مؤسسات اقتصادية	–الاستبيان – المنهج الوصفي التحليلي –التكرارات و النسب المئوية. –المتوسط الحسابي	– برنامج ال SPSS	–استخدام الاستبيان –استخدام برنامج SPSS –استخدام المنهج الوصفي –استخدام التكرارات و النسب المئوية	– العينات مختلفة – الأدوات المستخدمة – اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية – الاختلاف في النتائج – مجتمع الدراسة مؤسسات من قطاع عام و

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- انحراف معياري - اختبار T - معامل الارتباط		- اختبار T	خاصمن عدة ولايات من الجزائر (بليدة ،وهران، بجاية ، قسنطينة ، الجزائر العاصمة ،تلمسان)
(قتيبة ناظم ،2016)	دراسة حالة واقع نظام الجودة بالمركز العراقي الكوري للتدريب المهني	- منهج دراسة الحالة - قوائم الفحص للمواصفة ISO9001 - المقابلة - النسب المئوية - الوسط الحسابي المرجح - التكرارات		- استخدام المقابلة - النسب المئوية - التكرارات	- الاختلاف في بيئة الدراسة المركز العراقي الكوري للتدريب المهني العراق - مجتمع الدراسة - الاختلاف في الحدود الزمانية و المكانية
(نعرورة،2016)	فئة الإداريين بمؤسسة نفطال	- استخدام المنهج الوصفي التحليلي - الاستبيان - ألفاكرونباخ - التكرارات	- برنامج SPSS V20 - برنامج MINITABV16	- دراسة ميدانية - استخدام المنهج الوصفي - استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات - ألفاكرونباخ - استعمال التكرارات	- مؤسسة عمومية اقتصادية نفطال الوادي الجزائر فرع من فروع شركة سونا طراك - الإطار المكاني و الزماني - العينة المدروسة فئة من العاملين الإداريين

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- النسب المئوية - اختبار T - المتوسط الحسابي - تحليل التباين الاحادي - اختبار متوسطات العينة		- النسب المئوية - اختبار T	
(بن قانة، 2018)	العينة المدروسة اطارات 12 مؤسسة صناعية ببرج بوعريريج	- المنهج الوصفي و المنهج المقارن - الاستبيان - المقابلة - معامل ألفاكرونباخ - التكرارات - النسب المئوية - المتوسط الحسابي	- استعمال برنامج spss v22	- استعمال برنامجspss v22 - المنهج الوصفي - الاستبيان - استخدام المقابلة - معامل الفاكرونباخ - التكرارات - النسب المئوية - نظام ادارة الجودة متغير مستقل	- اختلاف في العينات المدروسة تمت الدراسة على الإطارات فقط - اختلاف في الأدوات المستخدمة - اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في قطاع نشاط المؤسسات - الاختلاف في النتائج المتوصل اليها - مجتمع الدراسة مؤسسات صناعية ببرج بوعريريج - دراسة تأثير نظام ادارة الجودة على التنظيم

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-الانحراف المعياري -اختبار t لعينة واحدة -اختبار t لعينتين مستقلتين -اختبار التباين الاحادي f -اختبار بونفروني			كمتغير تابع
(خثير و بن جروة، 2019)	145 عامل	-المنهج الوصفي - دراسة حالة - الاستبيان - الجداول التقاطعية لبرنامج SPSS	- برنامج SPSS	-استخدام المنهج الوصفي - استخدام دراسة الحالة في الجانب التطبيقي - استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات - العينة تتضمن كل العاملين الذين لديهم علاقة بتطبيق نظام ادارة الجودة بالمؤسسة.	- دراسة العلاقة بين عوامل ومبادئ إدارة الجودة أما دراستنا فتدرس تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد وأداء المؤسسات. - اختلاف في الأدوات الاحصائية المستخدمة. -
(حمودي، 2019)	- 34 عميل لمؤسسة تريفيسود بالعلمة سطيف	-المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان -المقابلة - استخدام مقياس ليكارت	- استعمال برنامج spss v23	- استخدام المنهج الوصفي - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. - استخدام المقابلة	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في قطاع نشاط المؤسسات - العينات مختلفة الدراسة شملت عملاء مؤسسةTREFISOUD

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		الخماسي. - التكرارات - النسب المئوية - المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية - معامل ألفا كرونباخ. - اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov-Smirnov - Khi2 - معامل الارتباط بيرسون - اختبار التكوين الفرضي - معامل الارتباط R - معامل التحديد R^2 - T test - F test - الانحدار الخطي المتدرج		- مقياس ليكارت الخماسي - التكرارات - النسب المئوية - معامل ألفا كرونباخ - معامل الارتباط R - معامل التحديد R^2 - T test - F test	- اختلاف في الأدوات المستخدمة - مجتمع الدراسة عدد من عملاء المؤسسة - الدراسة تهدف إلى قياس الجودة الخاصة بالوسط Bto B للعلاقة بين المؤسسة و عملائها من مؤسسات اقتصادية أما دراستنا تهدف إلى معرفة أثر نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات. - الاختلاف في النتائج المتوصل اليها

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(الخفاجي، 2019)	-95استمارةوزعت على : -المؤسسات التي طبقت نظام iso9001 -المؤسسات التي تعمل على تطبيق نظام iso9001 -المؤسسات التي لم تطبق نظام iso9001 -الخبراء	-الاستبيان -التكرارات -النسب المئوية	- برنامج اكسال	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات -التكرارات -النسب المئوية -برنامج اكسال	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية تمت الدراسة في دولة العراق -اختلاف في نشاط المؤسسة الدراسة تمت في مؤسسات الصناعة الغذائية -استخدام برنامج spss v22، وبرنامج smart pls4 -استخدام ادوات احصائية متنوعة -دراسة واقع ومعوقات تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسات الصناعية الغذائية بالعراق و دراستنا تدرس تأثير نظام ادارة الجودة على اداء المؤسسات بتوسط ولاء الافراد
(ناجي عبيد، 2020)	- العاملين بالمؤسسة العامة	-استمارة التدقيق الداخلي -استمارة قياس رضا الزبون			-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع نشاط المؤسسات

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
	للإسمنت بالعراق				-تمت الدراسة بدولة العراق -المؤسسة العامة للاسمنت شركة حكومية صناعية -دراسة دور المدقق الداخلي في تحسين نظام ادارة الجودة
(Siti rapidah & siti naemah, 2020)"	- 322 عميل لمركز بريد ماليزيا كوالا ترينجانو	-المنهج الكمي -نموذج SERVQUAL -الاستبيان -معامل الارتباط بيرسون -ألفاكرونباخ -معامل R -معامل التحديد R^2 -معامل الانحدار	-	-استخدام الاستبيان لجمع البيانات -ألفا كرونباخ -معامل R -معامل التحديد R^2	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -تمت الدراسة بماليزيا -اختلاف في قطاع نشاط المؤسسات قطاع الخدمات -العينة المدروسة عملاء بريد ماليزيا -المنهج المستخدم المنهج الكمي -الادوات الاحصائية المستخدمة -المتغيرات المدروسة عناصر جودة الخدمة و رضا العملاء
(الماحي، 2021)	-عينة عشوائية 38 مدقق	-استبيان الكتروني -المنهج الوصفي التحليلي -دراسة ميدانية	- استخدام برنامج SPSS	-طريقة اختيار العينة بصفة عشوائية -نفس قطاع النشاط قطاع الطاقة -استخدام المنهج الوصفي	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية تمت الدراسة في دولة العراق -اختلاف المتغيرات المدروسة التدقيق الداخلي على

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- التكرارات - النسب المئوية - معامل بيرسون - معامل الفاكرونباخ - الانحدار الخطي البسيط - معامل الارتباط - اختبار F - اختبار T		- إجراء دراسة ميدانية - استخدام برنامج SPSS - التكرارات - النسب المئوية - معامل الفاكرونباخ - معامل الارتباط - اختبار F - اختبار T	التحسين المستمر بعد من أبعاد نظام ادراة الجودة - اقتصار العينة على المدققين الداخليين - توزيع استبيان ورقي - اختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة -
(حمران و اخرون، 2021)	- 162 موظف بالصناعات الغذائية عينة عشوائية	- الاستبيان - المنهج الكمي - معامل ألفا كرونباخ - التكرارات - النسب المئوية - معامل بيرسون - الانحدار المتعدد	- برنامج SPSSV26	- استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. - استعمال برنامج SPSSللتحليل - استعمال معامل الفاكرونباخ - التكرارات - النسب المئوية	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية تمت الدراسة بدولة ماليزيا - اختلاف في قطاع نشاط المؤسسات قطاع الصناعات الغذائية التحويلية بماليزيا - العينة المدروسة موظفين بقطاع الصناعات الغذائية - المنهج المستخدم المنهج الكمي - الادوات الاحصائية المستخدمة - المتغيرات المدروسة ممارسات ادارة الموارد البشرية و جودة الخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(قواسمي ،2021)	40 عينة قصدية كل إطارات مؤسسة رويبة	-المقابلة -الاستبيان -المنهج الوصفي التحليلي. -معامل بيرسون -معامل الفاكرونباخ -التكرارات -النسب المئوية -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -معامل الانحدار البسيط -التباين -معامل التحديد R^2 -معامل سبيرمان	- برنامج SPSS V24	-استعمال المقابلة -استعمال الاستبيان -استخدام SPSS -استخدام المنهج الوصفي -التكرارات -النسب المئوية -معامل الفاكرونباخ -معامل التحديد R^2	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في نشاط المؤسسات -الأدوات الإحصائية المستخدمة -مؤسسة صناعة غذائية رويبة الجزائر -العينة المدروسة اقتصرت على الإطارات بينما دراستنا شملت كل العاملين الذين يشاركون في تطبيق نظام إدارة الجودة.
(مريم، 2021)	-12 مؤسسة اقتصادية حاصلة على الايزو 9000.	-المنهج الوصفي التحليلي -دراسة حالة -القوائم المالية للمؤسسات -المتوسطات الحسابية -الانحراف المعياري	- برنامج اكسال 2016. - برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss	-استخدام المنهج الوصفي -استخدام دراسة الحالة -استخدام Spss -T-test	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في نشاط المؤسسات -اختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة -دراسة تأثير نظام ادارة الجودة على مردودية المؤسسة -اختلاف في النتائج

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-معامل الارتباط - one –sample KSكولمجروف سميرنوف -T-test -	v25		
(عفراء و النوفلي، 2022)	-عينة عشوائية 72مشرف نشاطات التربية	-المنهج الوصفي -استعمال الاستبيان -معامل الفاكرونباخ -مقاييس النزعة المركزية -اختبار كولموجروف –سمير نوف -اختبار شابيرو-ويلك -اختبار ليفين -مقياس ليكارت الخماسي -التكرارات -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -اختبار t test	-	-استخدام المنهج الوصفي -اختيار العينة بطريقة عشوائية -استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات. -استخدام معامل الفاكرونباخ -مقياس ليكارت الخماسي -التكرارات -T test	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -الدراسة تمت في سلطنة عمان -اختلاف في العينة المدروسة تمت الدراسة على مشرفي المؤسسات التربية و التعليم -اختلاف في نشاط المؤسسات حيث تمت الدراسة بمؤسسات تنتمي الى قطاع التربية و التعليم -اختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(مزيان و اخرون، 2022)	-10 مؤسسات لديهم شهادة ايزو 9001 -مدراء و مسؤولي الجودة	-الاستبيان -المنهج الاستنتاجي -المقابلة -النسب المئوية	-	-استخدام الاستبيان و المقابلة كوسيلتين لجمع البيانات	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية تمت الدراسة على المؤسسات بولاية بجاية - اختلاف في العينة المدروسة اقتصار العينة على المدراء و مسؤولي الجودة -الاختلاف في موضوع الدراسة درست وضعية المؤسسات التي انتقلت الإصدار 2008 إلى الإصدار 2015 -الاختلاف في قطاع النشاط و طبيعة الملكية
(Derrar & others, 2024)	-دراسة حالة فندق ابيس تلمسان	-المنهج الوصفي		-استخدام المنهج الوصفي	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية تمت الدراسة بفندق بمدينة تلمسان - اختلاف في العينة المدروسة اقتصار العينة على المدراء -الاختلاف في موضوع الدراسة درست واقع تطبيق نظام ادارة الجودة بفندق ابيس تلمسان -الاختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة بمؤسسة خدمية

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(جدي، 2014)	-مسح شامل للأطباء العاملين بمستشفيات ولاية تبسة 318 طبيب	-الاستبيان -نموذج ألان و ماير -معامل الثبات ألفا كرونباخ -معامل الارتباط بيرسون -التكرارات - النسب المئوية. -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية. -معامل سبيرمان	- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v 16. -	-استعمال الاستبيان -استخدام برنامجSPSS -التكرارات -النسب المئوية	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة الأطباء فقط -اختلاف في نشاط المؤسسات قطاع الصحة -الأدوات المستخدمة - المتغيرات المدروسة التمكين الاداري متغير مستقل و الولاء التنظيمي متغير تابع بينما في دراستنا المتغير المستقل نظام ادارة الجودة ،الولاء التنظيمي متغير وسيط ،الاداء المؤسسي متغير تابع - الاختلاف في النتائج
(منصور ،2014)	عينةعشوائية149 موظفا بجامعة غزة	- الاستبيان - المنهج الوصفي التحليلي - اختبار ألفا كرونباخ - التكرارات - النسب المئوية - المتوسطات الحسابية - الانحراف المعياري		- استخدام المنهج الوصفي التحليلي -اختبار الفاكرونباخ -التكرارات -النسب المئوية -اختيار العينة عشوائية -اختبار F -اختبار T test	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة الموظفين الاداريين بجامعة غزة -اختلاف في نشاط المؤسسات قطاع التعليم العالي -الأدوات الاحصائية المستخدمة -البلد الذي تنتمي إليه الجامعة فلسطين /غزة -اختلاف المتغيرات المدروسة المتغير المستقل الهيكل

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- اختبار Kolmogorov-Smirnov - معامل الارتباط بيرسون - اختبار chi square Test - تحليل الانحدار البسيط - تحليل الانحدار الخطي المتعدد - اختبار F - اختبار T test - اختبارANOVA			التنظيمي و الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي كمتغير تابع
(مجدوب، 2015)	عينة عشوائية طبقية 100عضو من هيئة التدريس بجامعة دنقلا	- الاستبيان - ألفا كرونباخ - المنهج الوصفي التحليلي - التكرارات - النسب المئوية		-استخدام الاستبيان -استخدام الفاكرونباخ -المنهج الوصفي التحليلي -التكرارات	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسةاعضاء الهيئة التدريسية بجامعة دنقلا بالسودان. -اختلاف في نشاط المؤسسات قطاع التعليم العالي -اختلاف في الأدوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
	بالسودان	– المتوسطات الحسابية – الانحرافات المعيارية –اختبار T – تحليل التباين –مقياس آلن و مايرAlen &Mayer –معامل الارتباط		–النسب المئوية	–البلد الذي تنتمي إليه الجامعة السودان – اختلاف المتغيرات المدروسة المتغير المستقل متغير الجنس ،متغير الخبرة ،متغير المؤهل العلمي،متغير العمر و المتغيرات التابعة الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي
(بن بريكة و هيشر ، 2018)	عينة قصدية 40موظف إداري بمستشفى طولقة	- الاستبيان - دراسة حالة - معامل ألفا كرونباخ - معاملي الالتواء و التفلطح. - الانحدار البسيط. - معامل الارتباط R - معامل التحديد R^2 - قيمة T	-برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSpss	– استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات – استخدام برنامج SPSSفي التحليل – معامل ألفاكرونباخ – معامل الارتباط R – معامل التحديد R^2	–اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية –اختلاف في العينة المدروسة الموظفين الاداريين بمستشفى ببسكرة –اختلاف في نشاط المؤسسات مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تابعة لقطاع الصحة –اختلاف في الأدوات المستخدمة –اختلاف المتغيرات المدروسة المتغير المستقل الحوافز

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
					المتغير التابع الولاء التنظيمي
(برباوي و قناشي ، 2019)	عينة عشوائية 80 عامل مؤسسة الجزائرية للمياه	- الاستبيان - معامل الارتباط الثنائي - الانحدار الخطي البسيط - معامل ألفا كرونباخ. - معامل التحديد	- برنامج Spss v19	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات -استعمال برنامج Spss -معامل الفاكرونباخ -اختيار عينة عشوائية	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة -اختلاف في نشاط المؤسسات مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي -اختلاف في الأدوات المستخدمة - اختلاف المتغيرات المدروسة المتغير المستقل القيادة التحويلية المتغير التابع الولاء التنظيمي
(عسلي، خوجة ، و شلالي ، 2020)	عينة عشوائية 48 فرد من هيئة التدريس	-الاستبيان - معامل ألفا كرونباخ -اختبار شيبرو ويلك - معامل بيرسون -اختبار t-test -الانحراف المعياري -المتوسط الحسابي	-برنامجSpss	-استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات -استعمال برنامج Spss -معامل الفاكرونباخ -اختيار عينة عشوائية -اختبار t-test	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة - اختلاف في نشاط المؤسسات مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تابعة لقطاع التعليم العالي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمسيلة -اختلاف في الأدوات المستخدمة - اختلاف المتغيرات المدروسة المتغير المستقل العدالة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-اختبار فيشر -الانحدار الخطي المتعدد -معامل داربن واتسن -معامل تحديد			التنظيمية المتغير التابع الولاء التنظيمي
(دحية، 2021)	عينة عشوائية موظفي قطاع الشباب و الرياضة بولاية المسيلة	- المنهج الوصفي الارتباطي - الاستبيان -مقياس الولاء التنظيمي - (Allen&Mayer) - ألفا كرونباخ - المتوسط الحسابي - اختبار التوزيع الطبيعي كلو مجروفو سيمرنوف - معامل الارتباط سبيرمان. - تحليل التباين المتعدد - معامل التجزئة النصفية. - اختبار T-test - معامل الارتباطR - معامل التحديدR^2	-برنامج Spss	- استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات - استعمال برنامج Spss - معامل الفاكرونباخ - اختيار العينة بطريقة عشوائية - اختبار T-test - معامل الارتباطR - معامل التحديدR^2	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة - اختلاف في نشاط المؤسسات مؤسسة عمومية ذات طابع اداري مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة -اختلاف في الأدوات المستخدمة - اختلاف المتغيرات المدروسة المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الولاء التنظيمي

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(Ben Yahia & Moussaoui , 2021)	68 موظف من الادارة العليا و الوسطى بمؤسسة سوناطراك عينة قصدية غير احتمالية	- الاستبيان. - المنهج الوصفي التحليلي. - دراسة حالة. - معامل ألفا كرونباخ. - التحليل العاملي. - تحليل الانحدار. - اختبار T - معامل الارتباطR - معامل التحديد R^2 - اختبارANOVA - اختبار Fisher	- برنامج V22 Spss	- استعمال الاستبيان لجمع البيانات - استخدام برنامج Spss V22 - المنهج الوصفي التحليلي - دراسة الحالة - معامل ألفاكرونباخ. - اختبار T - معامل الارتباطR - معامل التحديد R^2	- الاختلاف في الاطار الزماني - الاختلاف في عينة الدراسة تمت على موظفي الادارة العليا و الوسطى بمؤسسة سوناطراك فقط - دراستنا تمت على مستوى مؤسستين - اختلاف في طريقة اختيار العينة المدروسة.
(جمازي، 2023)	عينة عشوائية منتظمة 168 إطار متوسط المديرية العامة لمؤسسة نفطال بشراقة بالجزائر	- المنهج الوصفي - معامل الارتباط بيرسون - ألفا كرونباخ - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - اختبار T - معامل الارتباط الجزئي	- مقياس الثقافة التنظيمية ل ديف فرانسيس ومايك وود كوك - مقياس الولاء التنظيمي لماودي وزملائه - برنامج الحزمة	- نفس قطاع النشاط - استخدام المنهج الوصفي - برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV22 - الفاكرونباخ - اختبار T	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في العينة المدروسة الاطارات المتوسطة لمؤسسة نفطال - اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و المتغير التابع الولاء التنظيمي. - اختلاف في الأدوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
			الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV22		
(بن حوحو و مشتة، 2023)	42المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برج بوعريريج	-المنهج الوصفي التحليلي -التكرارات -النسب المئوية -المتوسطات الحسابية -ألفا كرونباخ -الانحرافات المعيارية -معامل الارتباط بيرسون -اختبار شبيرو وويلك -اختبار كولموجروف سميرنوف	- برنامجV22SPSS	-استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات -المنهج الوصفي -استعمال برنامج SPSSللتحليل -التكرارات -النسب المئوية - ألفا كرونباخ	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في العينة المدروسة مؤسسة عمومية للصحة الجوارية الجزائر - اختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة في - اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير المستقل التسويق الداخلي و المتغير التابع الولاء التنظيمي. -اختلاف في الأدوات المستخدمة
(معيتيقة، 2023)	364عينة عشوائية بالشركة الليبية للحديد و الصلب	-المنهج الوصفي و التحليلي -الاستبيان -معامل ألفا كرونباخ. -التكرارات -النسب المئوية	- برنامج التحليل الاحصائيSpss	- استخدام المنهج الوصفي - استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات - اختيار العينة بطريقة عشوائية. - استخدام برنامج Spss	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة مؤسسة صناعة الحديد و الصلب بدولة ليبيا -اختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة في مؤسسة صناعية بليبيا

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -الانحدار -معامل الارتباطR -معامل التحديدR^2		- معامل ألفا كرونباخ. - التكرارات -النسب المئوية -معامل الارتباطR --معامل التحديدR^2	-اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير المستقل التدوير الوظيفي و المتغير التابع الولاء التنظيمي. -الاختلاف في الأدوات المستخدمة
(Rayhan & Herman, 2023)	30 عامل بمؤسسة	-المنهج الوصفي التحليلي -استعمال الملاحظة -الاستبيان -استعمال المقابلة -التكرارات -النسب المئوية -معامل ألفاكرونباخ -تحليل الانحدار الخطي المتعدد -اختبارR -اختبارR^2 - اختبار F	-برنامج التحليل الاحصائي SpssV26 -برنامجExcel	- استعمال المنهج الوصفي - استعمال الاستبيان لجمع البيانات - استعمال المقابلة - برنامج التحليل الاحصائي Spss - برنامجExcel - التكرارات - النسب المئوية - معامل ألفاكرونباخ - اختبارR - اختبارR^2 - اختبار F - اختبارT	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة في مؤسسة خاصة بإندونيسيا CV. Umega Bahtera Sanjaya توريد السلع و الخدمات قطاع الصناعة -اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغيرات المستقلة بيئة العمل و الولاء الوظيفي و المتغير التابع انتاجية العاملين -اختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة -اختلاف في النتائج المتوصل اليها

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- اختبارT - اختبار ANOVA			
(معاذ و المقدادي، 2024)	عينة عشوائية بسيطة 408 معلما و معلمة	-المنهج الوصفي المسحي الارتباطي -الاستبيان -التكرارات - النسب المئوية -معامل الفاكرونباخ -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -معامل الارتباط بيرسون		-استعمال الاستبيان -معامل الفاكرونباخ -التكرارات - النسب المئوية -اختيار العينة بطريقة عشوائية	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة المعلمين بالمدارس بالأردن -اختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لقطاع التربية و التعليم ببادية الشمالية الشرقية بالأردن -اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير المستقل ابعاد القيادة الحكيمةو المتغير التابع الولاء التنظيمي. -الاختلاف في الأدوات المستخدمة
(شيخ، 2024)	45 عينة عشوائية الإداريين بالمؤسسة العمومية للصحة	-الاستبيان -المتوسطات الحسابية المرجحة -معامل الارتباط بيرسون	- برنامج Spss	-استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات - اختيار العينة بطريقة عشوائية - استخدام برنامج Spss للتحليل	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في العينة المدروسة الاداريين بمؤسسة الصحة العمومية الجوارية - اختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة مؤسسة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
	الجوارية	-معامل الفاكرونباخ -التكرارات -النسب المئوية -الانحراف المعياري -تحليل التباين -اختبار T -معامل الارتباطR -معامل التحديدR^2		- معامل الفاكرونباخ - التكرارات - النسب المئوية - اختبار T - معامل الارتباطR - معامل التحديدR^2	تابعة لقطاع الصحةبولاية البويرة - اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير المستقل التمكين و المتغير التابع الولاء التنظيمي. -الاختلاف في الأدوات المستخدمة
(Sofia Afriza & Fetty Poerwita , 2025)	200 عامل من الجيل z يعملون باندونيسيا	-المنهج القصدي -الاستبيان - اختبارAVE -معامل ألفاكرونباخ - معامل التحديدR - Q-Square -اختبار- Boostrapping	- المربعات الصغرى الجزئية الذكية SMART PLS	-SMART PLS -اختبارAVE -معامل ألفا كر ونباخ -معامل التحديدR -Q-Square -اختبارBoostrapping	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغيرات المستقلة بيئة العمل والقيادة الأخلاقية و متغير المعدل الدافعية و المتغير التابع ولاء العاملين - اختلاف في العينة المدروسة - اختلاف في النتائج المتوصل اليها
الدراسات التي تناولت الولاء مع الجودة و الاداء					

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(بوخلوة و بن قرينة، 2013)	135 عينة عشوائية موظف بمحطة تكرير النفط	-المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان -معامل الفاكرونباخ -التكرارات -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -الانحدار البسيط -معامل الارتباط بيرسون -اختبار T-test -اختبار F -اختبار التباينANOVA	-برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS	- استعمال برنامج SPSS - تمت الدراسة في نفس القطاع - استخدام المنهج الوصفي - استخدام الاستبيان - اختيار العينة بطريقة عشوائية - التكرارات - اختبار T-test - اختبار F	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - دراسة تأثير مبادئ نظام ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي - الاختلاف في الأدوات المستخدمة
(بورقعة و رزين، 2020)	80 عينة عشوائية	-الاستبيان - المنهج الوصفي التحليلي -مقياس ليكارت الخماسي -معامل ألفا كرونباخ -التحليل العاملي التوكيدي -مؤشرات حسن المطابقة	-برنامج Spss -برنامج التحليل AmosV23	- انتقاء العينة بطريقة عشوائية - استخدام المنهج الوصفي - استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات - استخدام مقياس ليكرت الخماسي - استعمال برنامج Spss	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في العينة المدروسة عمال بريد الجزائر الوحدة الولائية للبريد بالنعامة -اختلاف في قطاع النشاط بريد الجزائر -اختلاف في الادوات المستخدمة -دراسة الاثر الغير مباشر لرضا العاملين على الاداء

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب -اختبار Student t		- معامل الفاكرونباخ - اختبار Student t	الوظيفي بتوسط الولاء التنظيمي -اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير المستقل رضا العاملين و المتغير التابع الاداء الوظيفي و المتغير الوسيط الولاء التنظيمي -
(الجمل، 2024)	دراسة تحليلية	المنهج التحليلي			-دراسة تحليلية ودراستنا دراسة تطبيقية
الدراسات التي تناولت الاداء					
(شوشان، 2018)	126اطارمؤسسة الاسمنت عين توتة	-الاستبيان -المنهج الوصفي -المقابلة -التكرارات -النسب المئوية -المتوسط الحسابي المرجح -الانحراف المعياري -معامل الفاكرونباخ	- برنامج SPSS	-استخدام الاستبيان و المقابلة كأداتين لجمع البيانات -استعمال المنهج الوصفي -استخدام برنامج SPSS -دراسةالاداء المؤسسي كمتغير تابع -التكرارات -النسب المئوية -معامل الفاكرونباخ	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في قطاع النشاط صناعي شركة الاسمنت بعين توتة بولاية باتنة - اختلاف في العينة المدروسة اطارات المؤسسة - اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير المستقل تسيير الكفاءات البشريةو المتغير التابع الاداء المؤسسي - اختلاف في الادوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- معامل الارتباط بيرسون - تحليل الانحدار البسيط - تحليل الانحدار المتعدد - معامل التحديد R^2 - اختبار T - اختبار F - اختبار كولجروف-سمنروف - تحليل التباين للانحدار		- معامل التحديد R^2 - اختبار T - اختبار F	
(غروي، 2019)	110العاملين بمؤسسة توسيالي	- المنهج الوصفي - الاستبيان - معامل الفاكرونباخ - النسب المئوية - التكرارات - معامل الارتباط بيرسون - اختبار t - معامل التحديد R^2	- برنامج SPSS	- استخدام المنهج الوصفي - استخدام الاستبيان - استخدام برنامجSPSS - الفاكرونباخ - النسب المئوية - التكرارات - معامل التحديد R^2 - معامل الارتباطR	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في قطاع النشاط الصناعي تمت الدراسة بمؤسسة صناعة الحديد والصلب - اختلاف في المتغيرات المدروسة التحفيز متغير مستقل و الاداء الوظيفي المتغير التابع - اختلاف في الادوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-معامل الارتباطR			
(الشريف، 2021)	350 عينة استطلاعية	- المنهج الوصفي التحليلي -بطاقة الاداء المتوازن -الصدق التقاربي -الصدق التباعدي -معاملات الارتباط -ألفاكرو نباخ -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -اختبار ANOVA -اختبار شيفيه -الخطأ المعياري		- استخدام المنهج الوصفي - الصدق التقاربي - استخدام الفاكرونباخ -دراسة الاداء المؤسسي كمتغير تابع	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة في قطاع التعليم العالي -اختلاف في العينة المدروسة و طريقة اختيارها حيث شملت الدراسة هيئة التدريس بجامعة تبوك بالسعودية. -اختلاف في المتغيرات المدروسة الرضا الوظيفي متغير مستقل و الاداء المؤسسي متغير تابع. -اختلاف في الادوات المستخدمة
(عبد الهادي، 2021)	245 عينة عشوائية دراسة استطلاعية	-قائمة استقصاء -المنهج الوصفي التحليلي -معامل الفاكرونباخ -معامل الاتساق الداخلي -المتوسطات الحسابية	- برنامج Spss V20	-استخدام العينة العشوائية -استخدام المنهج الوصفي -استعمال برنامج Spss -استعمال معامل الفاكرونباخ	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط قطاع الصناعة - تمت الدراسة بمؤسسات صناعة الزجاج بمصر اختلاف البيئة و البلد -اختلاف في طريقة الدراسة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-الانحرافات المعيارية -تحليل التباين الاحادي -تحليل التباين الثنائي -تحليل الانحدار البسيط -تحليل الانحدار المتعدد المتدرج -معامل بيرسون للارتباط البسيط -معامل بيرسون للارتباط المتعدد			-اختلاف في الادوات المستخدمة
(عدنان و باسمة، 2023)	110 موظفا عينة عشوائية	-الاستبيان -المنهج التحليلي -الوسط الحسابي -معامل الثبات -الانحراف المعياري -معامل الاختلاف -معامل الارتباط بيرسون -اختبار t	- Spss V19 -Microsoft Excel	- اختيار العينة بطريقة عشوائية - استخدام الاستبيان لجمع البيانات - المنهج التحليلي - استعمال Spss - استعمال Microsoft Excel - اختبار t - اختبارf - عامل التحديد R^2	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في قطاع النشاط قطاع النقل - تمت الدراسة بالشركة العامة للنقل البحري بغداد -الاختلاف في بيئة و بلد الدراسة -دراسة العلاقة بين أداء العاملين و الحوافز -اختلاف في الادوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-اختبارf -عامل التحديد R^2			
(نوة و رحماني، 2023)	50 موظفا عينة عشوائية	-الاستبيان - المنهج الوصفي التحليلي -معامل الارتباط بيرسون -معامل الفاكرونباخ -التكرارات -النسب المئوية -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -معامل الارتباط بيرسون -التباين الاحادي -معامل كولموجوف-فسميغنوف -اختبار t -اختبار شابيرويلك -معامل R^2 -الانحدار الخطي المتعدد	- Spss V28	-اختيار العينة بطريقة عشوائية -استخدام الاستبيان لجمع البيانات -المنهج التحليلي -استعمال Spss -معامل الفاكرونباخ -التكرارات -النسب المئوية -اختبار t -معامل R^2	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط قطاع صناعي - تمت الدراسة بمؤسسة اقتصادية كوندور برج بوعريريج -دراسة العلاقة بين التخطيط و الاستقطاب الالكترونيين على الأداء الوظيفي -اختلاف في الادوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(شايب الدور، 2024)	دراسة حالة مؤسسة نفطال	-المنهج الاستنباطي -المنهج الوصفي -بطاقة الاداء المتوازن BSC -منهج دراسة الحالة -جدول القيادةGIMSI		- استخدام المنهج الوصفي . - دراسة حالة	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي نفطال الجزائر توزيع وتسويق المنتجات البترولية - اختلاف في الادوات المستخدمة
(زمورة، 2024)	137 اطار بالمؤسسات التابعة لقطاع الصحة بولاية باتنة	-المنهج الوصفي و التحليلي -منهج دراسة الحالة -الاستبيان و المقابلة و الملاحظة -المتوسط الحسابي -التكرارات -النسب المئوية -معامل الفاكرونباخ	-برنامج Spss	-استخدام المنهج الوصفي -دراسة حالة -استعمال الاستبيان و المقابلة لجمع البيانات -استعمال التكرارات -النسب المئوية -معامل الفاكرونباخ	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط قطاع الصحة -مؤسسات القطاع الصحي بباتنة - اختلاف في العينة المدروسةالعينة اطارات بالمؤسسات القطاع الصحي
(خضر، مسلم، و كرم الدين،	200موظفين	-الاستبيان	- برنامج Spss	-استخدام الاستبيان لجمع البيانات	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
2024)	بالديوان العام لمحافظة القاهرة	-المنهج الوصفي التحليلي -معامل ألفا كرو نباخ -المتوسط الحسابي -الانحراف المعياري		-استعمال برنامج Spss -استخدام المنهج الوصفي -استخدام المنهج التحليلي -استخدام معامل الفا كرونباخ	- اختلاف في قطاع النشاط قطاع المحليات - بلد الدراسة مصر و البيئة مختلفة - اختلاف في المتغيرات المدروسة المتغير التابع دراسة الاداء الوظيفي و المتغير المستقل المتغيرات النفسية و البيئية - اختلاف في الادوات المستعملة
(مجدي و موسى، 2024)	380عينة طبقية لعمال المؤسسات الصناعية بمدينة 6 اكتوبر بمصر	-الدراسة الاستطلاعية -المنهج الوصفي الاستنتاجي -دراسة الحالة -قائمة الاستقصاء -معامل الفاكرونباخ -الجداول التكرارية و البيانية -الوسيط الحسابي -الانحراف المعياري	- برنامج Spss	-استخدام برنامج Spss -استعمال المنهج الوصفي -دراسة الحالة -معامل الفاكرونباخ -الجداول التكرارية و البيانية -اختبار T - اختبار معامل التحديد R^2	- اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - اختلاف في قطاع النشاط -البلد مصر -اختلاف في العينة المدروسة و قطاع النشاط المؤسسات الصناعية بمصر -استخدام قائمة الاستقصاء -الادوات الاحصائية المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-الانحراف المتعدد -اختبار T -اختبار تحليل التباين ANOVA -اختبار معامل التحديدR2 -اختبارT لعينتين			
(هاني و فهمي، 2024)	119 موظف مديرية التضامن بالجيزة	-الاستبيان -معامل ألفاكرونباخ -معامل الارتباط لبيرسون -الانحدار المتعدد و البسيط -المتوسط الحسابي -الانحراف المعياري -معاملات الارتباط -تحليل التباين الأحاديANOVA	- برنامج Spss	-استخدام الاستبيان -استخدام برنامج Spss -استعمال الفاكرو نباخ -معاملات الارتباط - الاداء المؤسسي متغير تابع	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط -اختلاف في البلد تمت الدراسة بدولة مصر -اختلاف في العينة المدروسة مديرية التضامن بالجيزة مصر. -دراسة اثر الحوافز المالية وظروف ا لعمل كمتغير مستقل على تحسين الاداء المؤسسي

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(بنعمر و بوريش، 2024)	81مدراء مؤسسات متوسطة و صغيرة عينة عشوائية	-الاستبيان -معادلات الهيكلية الجزئية PLS-SEM -المتوسط الحسابي -الوسيط -معامل التفرطح و معامل الالتواء -معامل ألفا كرونباخ -الموثوقية المركبة -متوسط التباين -الصدق التميزي -معامل التحديد-R sequare -تضخم التباين F-SQUARE - - Q^2جودة التنبؤ -معنوية معاملات المسارBooststraping	-برنامج SPSS - PLS-SMART	- استعمال الاستبيان - استعمال برنامج SPSS - معامل ألفاكرونباخ - الصدق التميزي - الموثوقية المركبة - متوسط التباين المستخرج - معامل التحديدR-square -Q^2 -معنوية معاملات المسارBooststraping -اختبارT	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط -مؤسسات متوسطة و صغيرة بتلمسان ووهران - اختلاف في العينة المدروسة مدراء المؤسسات -اختلاف في دراسة تأثير المتغير المستقل التكنولوجيا المالية على تحسين اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الثقافة المالية متغير وسيط -اختلاف في الادوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-اختبارT			
(بن جامع، 2024)	73 موظف اسلوب المسح الكامل	-الاستبيان -المنهج الوصفي -المنهج التحليلي -التكرارات و النسب المئوية -المتوسط الحسابي المرجح -الانحراف المعياري -معامل ألفا كرونباخ -اختبار كولومبروف سيمروف للتوزيع الطبيعي. -اختبار T -معامل بيرسون -تباين الانحدار -اختبارANOVA	-برنامج SPSSV25	- استعمال الاستبيان - المنهج الوصفي - المنهج التحليلي - استعمال برنامجSPSS - التكرارات - النسب المئوية - معامل ألفا كرونباخ - اختبار T	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط مؤسسة تابعة لقطاع التعليم العالي -دراسة تمت بدولة ليبيا - العينة المدروسة من كلية الاقتصاد بجامعة طرابلس ليبيا. -اختلاف في المتغيرات المدروسة دراسة بعدين من ابعاد البيئة الداخلية :الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي. -دراسة أداء العاملين -اختلاف في الادوات المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(الراسبي و اخرون، 2024)"	-102 مدراء محافظتي جنوب الشرقية و الداخلية بسلطنة عمان	-المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان الكتروني - معامل الارتباط بيرسون -ألفا كرونباخ -المتوسط الحسابي -الانحراف المعياري -الانحدار الخطي -معاملات الارتباط -معامل التحديد -اختبار T	-برنامج SPSS	- استعمال المنهج الوصفي - استعمال الاستبيان و توزيعه عبر البريد الالكتروني و البريد - استعمال برنامج SPSS - معامل الفاكرونباخ -معامل التحديد -اختبار T	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط التعليم - تمت الدراسة على مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان. -اختلاف في العينة المدروسة. -اختلاف في الادوات المستخدمة.
(قواسمه و اخرون، 2024)	600 اكاديمي من جامعة الاردن و جامعة السعودية	-الاستبيان -المنهج المقارن -منهج الاساليب المختلطة -المعاينة الطبقية -المقابلات -الارتباط -الانحدار -معامل الفاكرونباخ	-برنامج SPSS	- استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. - استخدام برنامج SPSS - معامل الفاكرونباخ - معامل R^2	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط التعليم العالي بالسعودية و الاردن - تمت الدراسة على الأكاديميين بالجامعات الاردنية و السعودية -اختلاف في العينة المدروسة -اختلاف في الادوات المدروسة.

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-معاملات المسار -جذر مربعات البواقي القياسي. -معامل R^2			
دراسات الجودة مع الاداء					
(ناصر، 2013)	-125 مدراء الادارة العليا	-الاستبيان -اسئلة المقابلة -المنهج الوصفي التحليلي -معامل ألفا كرو نباخ -المتوسطات الحسابية -الانحرافات المعيارية -معامل الارتباط سبيرمان	-برنامج SPSS	-استعمال الاستبيان و المقابلة لجمع البيانات -استعمال المنهج الوصفي -استعمال برنامج SPSS -معامل الفاكرونباخ	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية. -اختلاف في قطاع النشاط قطاع الصناعة. -تمت الدراسة في المؤسسات الصناعية الاردنية. -اختلاف في عينة الدراسة تمت الدراسة على مدراء الادارة العليا. -اختلاف في الادوات المستخدمة.
(رافد ،2014)	-136 مريض -136 عامل	- قائمة الفحص وزارة الصحة لتقييم الاداء	-برنامج SPSS	- استخدام برنامج SPSS - استخدام الاستبيان لجمع البيانات	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية. -اختلاف في قطاع النشاط قطاع الصحة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
	بمستشفى الموانئ العام بالبصرة	-استبيان للعاملين -استبيان للمرضى -معاملات الارتباط -معامل سبيرمان -معامل الفاكرونباخ -النسب المئوية - التكرارات -المتوسط الحسابية -الانحراف المعياري -اختبار T		- معامل الفاكرونباخ - التكرارات - النسب المئوية - اختبارT	- بمستشفى الموانئ العام بالبصرة بالعراق القطاع الصحي العام -دراسة تأثير نظام ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء -اختلاف في العينة المدروسة -الاختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة
(Zarinah & others, 2018)	-المسح الميداني لمسيري مؤسسات صناعية بماليزيا	-الاستبيان -الانحدار البسيط -الانحراف المعياري -المتوسط الحسابي -معامل الفاكرونباخ -معامل بيرسون	-برنامج SPSS	- استخدام برنامجSPSS - استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات - معامل الفاكرونباخ	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية. -اختلاف في قطاع النشاط قطاع الصناعة -مجموعة شركات صناعية بإندونيسيا -قطاع الصناعات التحويلية -اختلاف في العينة المدروسة استهداف فئة المديرين كعينة .

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-معاملات الارتباطr			-اختلاف في الادوات الاحصائية المستعملة
(هوان و آخرون، 2019)	-37 عامل بالمؤسسة	-الملاحظة الشخصية -المقابلة الشخصية -تقييم و مقارنة أنشطة المؤسسة	-تحليل وثائق المؤسسة	- استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات.	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة على مؤسسة بقطاع الصناعة التقليدية و الحرف ببسكرة -اختلاف في متغيرات الدراسة دراسة تأثير نظام إدارة الجودة على تحسين الاداء -الاختلاف في طريقة التحليل و الأدوات الإحصائية
(بن حاسين و حمادي ، 2021)	-124 مدراء وموظفين بالمؤسسات الحصلة على ايزو بقطاع الطاقة	-الاستبيان وزع عبر الايمايل -المنهج الوصفي التحليلي. -المنهج الاستنباطي -التكرارات -النسب المئوية -المتوسط الحسابي. -الانحراف المعياري -الاهمية النسبية - ANOVA Test	-برنامج SPSSv26	- نفس قطاع النشاط - استعمال الاستبيان لجمع البيانات -استعمال برنامج SPSS لتحليل البيانات. -المنهج الوصفي -الاداء المؤسسي متغير تابع -التكرارات -النسب المئوية	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في متغيرات الدراسة التزام الادرة كمتغير مستقل و الاداء المؤسسي كمتغير تابع -الاختلاف في الأدوات الاحصائية المستخدمة

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- اختبارT - معامل الارتباط -معامل التحديد		-اختبارT - معامل الارتباط -معامل التحديد	
(بوبريحة و قاشي، 2022)	- الاداء الاقتصادي للشركة الافريقية للزجاج بجيجل	-دراسة حالة -المنهج الوصفي التحليلي -المقابلة	-تحليل وتقييم المؤشرات الاقتصادية للشركة. -المقابلة	-استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات -المنهج الوصفي	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -اختلاف في قطاع النشاط -مؤسسة صناعية صناعة الزجاج بجيجل -الجزائر -تحليل مؤشرات الاداء الاقتصادي للشركة الافريقية للزجاج باعتباره بعد من ابعاد الاقتصاد الشامل. -دراسة تحليلية -دراسة الاداء الاقتصادي
(العتيبي، 2022)	- عينة عشوائية 113موظف بالمؤسسات الحكومية بمكة المكرمة	-المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان -معامل الارتباط بيرسون -معامل ألفاكرو نباخ -التكرارات -النسب المئوية -المتوسطات الحسابية	-برنامجSPSS	- اختيار العينة بطريقة عشوائية -استعمال المنهج الوصفي التحليلي - استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات -استعمال برنامجSPSS -التكرارات -النسب المئوية	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - الاختلاف في قطاع النشاط مؤسسات عمومية بمكة المكرمة -الاختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة - دراسة تأثير تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على الاداء.

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		-الانحرافات المعيارية -اختبارT للعينات المستقلة -اختبارANOVA - اختبارF			
(Arfan, 2023)	عينة قصدية 175مؤسسة بالمسح الشامل	-الاستبيان -تحليل المربعات الصغرى الجزئية PLS -اختبار t	-برنامجSPSS - برنامج Smart pls3	-استخدام الاستبيان -استخدام برنامجSPSS -استخدام برنامجSmart pls -اختبار t -	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - الاختلاف في قطاع النشاط
(بخديجة، 2024)	-197موظف المسح الشامل لموظفي و رؤساء الخلايا ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي	-الاستبيان -المنهج الوصفي التحليلي. -دراسة ميدانية -المقابلة - معامل الارتباط بيرسون -التباين الأحادي ANOVA - اختبار t -اختبارLevene	- برنامج SPSS	-استخدام الاستبيان - استعمال المنهج الوصفي - استعمال برنامجSPSS - استخدام المقابلة - التكرارات - النسب المئوية	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - الاختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة على خلايا ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر -اختلاف في طريقة اختيار العينة عن طريق المسح الشامل -اختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة -اختلاف في المتغيرات المدروسة حيث المتغير المستقل المرجعية الوطنية للجودة ، المتغير التابع اداء مؤسسات التعليم العالي ، المتغيرات الوسيطة :سنوات

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
		- التكرارات -المتوسط الحسابي -الانحدار الخطي البسيط -النسب المئوية -اختبار كا^2 -الانحراف المعياري -اختبار F -معامل الارتباط R -معامل التحديدR^2			عمل الخلية ،الندوة الجهوية للانتماء ،مكان العمل -اختلاف في النتائج المتوصل اليها.
(الشريف م.، 2025)	-90 عامل	-المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان -التكرارات - النسب المئوية -الوسيط -معامل ألفا كرونباخ -اختبار مربع كاي	-برنامج SPSS -برنامج Excel	-استخدام المنهج الوصفي - استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات - استخدام برنامجSPSS - استخدام برنامج Excel - التكرارات - النسب المئوية - معامل ألفا كرونباخ	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية - الاختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة في مجموعة شركة دال للمواد الغذائية بالسودان -اختلاف في متغيرات الدراسة دراسة تأثير نظام ادارة الجودة على تحسين الاداء -اختلاف في الادوات الاحصائية المستخدمة. -اختلاف في النتائج المتوصل اليها.

صاحب الدراسة	العينة المدروسة	المنهج و الأدوات المستعملة	البرامج الإحصائية المستعملة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
(جابر و الشيخ، 2024)	95عينة عشوائية فرد من افراد هيئة التامين الصحي بولاية القضارف السودان	-المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان -معامل الارتباط سبيرمان -التحليل العاملي الاستكشافي -التحليل العاملي التوكيدي -Q^2 -معامل الانحدار	-برنامج SPSSV23 - برنامج AMOS	- اختيار العينة بطريقة عشوائية - استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات. - استعمال برنامج SPSS - استعمال المنهج الوصفي - Q^2	-اختلاف في الحدود الزمانية و المكانية -الاختلاف في قطاع النشاط تمت الدراسة على هيئة التامين بولاية القضارف بالسودان -الاختلاف في دراسة لإدارة الجودة الشاملة كمتغير الوسيط بين التدريب و الاداء -الاختلاف في الادوات الاحصائية المستعملة

من اعداد الباحثة

المطلب الثاني :التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة تبين لنا بأنه هناك تعدد للدراسات و تباين بينها من حيث الأهداف التي سعت كل دراسة إلى تحقيقها ، وفيما يلي حاولنا إضافة بعض أوجه الشبه و أوجه الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية التي وضعناها في الجداول أعلاه كما أننا سنقوم بتوضيح أوجه الاستفادة منها:

- تعددت الدراسات التي تناولت نظام إدارة الجودة و الولاء التنظيمي و أداء المؤسسات غير أن معظمها ركز على بعض الجوانب دون أخرى ، وقد تنوعت بيئة هذه الدراسات بين الأقطار العربية و البيئات الغربية .
- استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي و التحليلي و البعض الآخر استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي .
- اختلفت عينات الدراسة المدروسة حيث نجد التي أجريت على مؤسسات عمومية ذات طابع إداري و اخرى اقتصادية خاصة و عامة باختلاف تخصص نشاطاتها ، و اختلفت طرق اختيارها من دراسة إلى أخرى.
- تنوع الأساليب الإحصائية المستعملة (المتوسطات الحسابية، النسب المئوية ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط ،التكرارات ،وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS).

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء الاستبيان ، وفي اختيار الأدوات المستعملة في تحديد وقياس محاور الدراسة ، وفي التعقيب على النتائج التي ستكشف عليها الدراسة الحالية.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بموضوع نظام إدارة الجودة و الولاء التنظيمي و الاداء بالمؤسسات، و استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، غير أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الإطار الزماني و المكاني و العينة المدروسة حيث تتناول عينة جديدة لم تجرى عليها دراسة من قبل على حسب علم الباحثة حيث أجريت على العاملين بمؤسستي سوناطراك فصل الغاز Sonatrach LQS ORAN و الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونالغاز نقل الغاز وهران.

المطلب الثالث: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات المدروسة في الدراسة الحالية من عدة جوانب نوردها في ما يلي :

- الاستفادة من الخلفيات النظرية الموجودة فيها..
- الاستعانة بها في بناء الجانب المنهجي للدراسة.
- تحديد المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات.
- الاستفادة منها في بناء النموذج المفاهيمي و قياس متغيرات الدراسة و استخدامها في بناء أسئلة الاستبيان.
- مقارنة و تأكيد او نفي نتائج الدراسات السابقة بالنتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية.

خلاصة الفصل :

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات التي تشابهت نوعا ما مع دراساتنا بشكل مباشر او غير مباشر و التي تمثلت في دراسة باللغة العربية و اللغات الاجنبية على سبيل المثال لا الحصر ، حيث تم استخلاص مختلف العناصر التي تتضمنها هذه الدراسات من المتغيرات المدروسة ، المنهج المستعمل ،المجتمع المدروس و الأدوات و البرامج المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها و تم تلخيصها في جداول لتسهيل الاضطلاع عليها .

وقد أظهرت النتائج وجود عناصر مشتركة بين بعض الدراسات السابقة و بين دراستنا من حيث المنهج المتبع و البرامج والادوات الاحصائية المستخدمة، و توافقت معها في بعض النتائج المتوصل اليها.


الفصل الثالث :
الدراسة الميدانية

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في نظام إدارة الجودة ، ولاء الأفراد ، وأداء المؤسسات ، و الفصل الثاني دراسة و تحليل الدراسات السابقة ،سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على ارض الواقع من خلال دراسة حالة المؤسستين :شركة فصل و تمييع الغاز LQS ORAN سوناطراك بوهران، و الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز نقل الغاز بوهران بهدف التعرف على تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسة، قمنا باختيار المؤسستين لأنهما تنشطان في نفس قطاع النشاط ، وهما حاصلتان على شهادة الايزو 9001 إصدار 2015 ، كما أن لديهما نظام إدارة الجودة و تطبقان معايير الجودة العالمية من خلال التزامهما ببنود مواصفة الايزو 9001 إصدار 2015، كما أنه تم إجراء الدراسة على جميع العاملين اللذين يساهمون في تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتحديد أثر و علاقة المتغير المستقل نظام إدارة الجودة و المتغيرين التابعين ولاء الأفراد و أداء المؤسسات.

من اجل عرض نتائج الدراسة الميدانية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية و أدوات البحث

المبحث الثاني :التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية و أدوات البحث

المطلب الأول :منهج الدراسة :

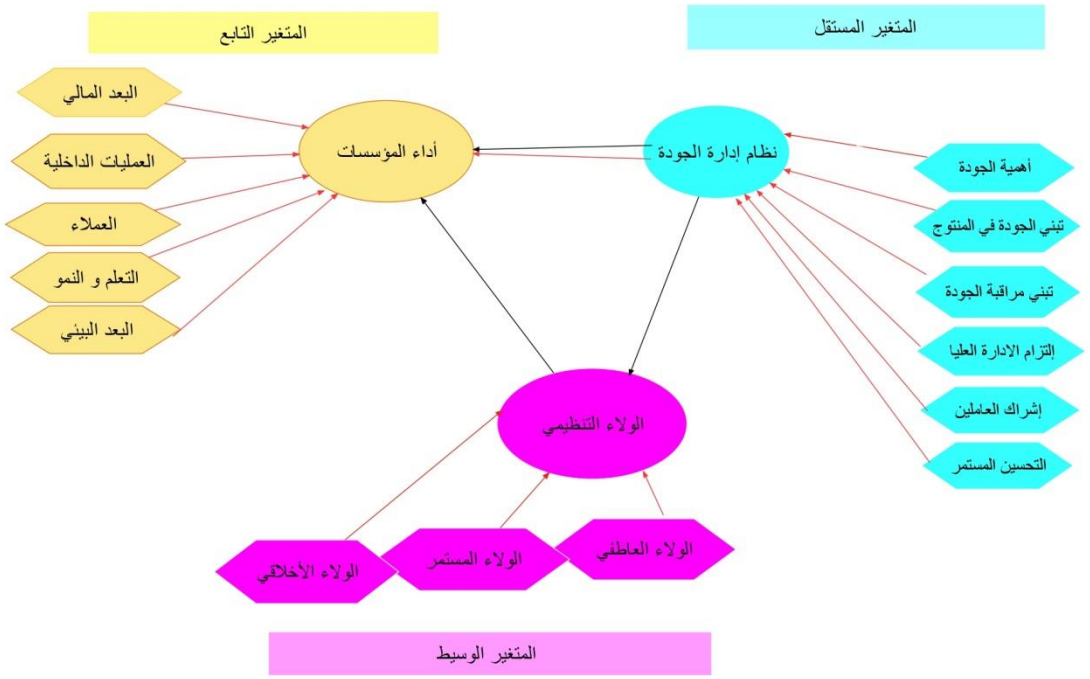
استخدمنا المنهج الوصفي وهذا بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة باللغة العربية و الأجنبية، كما تم الاستناد على مختلف المراجع الأولية و الثانوية مثل الكتب ، الأطروحات، المقالات العلمية المنشورة، وغيرها من المصادر من أجل بناء الجانب النظري لمختلف المتغيرات التي تحتويها الدراسة ،و استعمال الاستبيان و المقابلة ووثائق المؤسسة و كل الوسائل و التطبيقات الضرورية كوسيلة لجمع البيانات التي ستساعدنا لدراسة تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات، بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي من اجل تحليل النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي ،كما تم استعمال المنهج الإحصائي لاختبار صحة الفرضيات بالاستعانة ب مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

-نموذج الدراسة :

من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات ، لابد من وضع نموذج بسيط لتوضيح الظاهرة وعلاقتها بظاهرة أخرى ،ومدى التأثر و التأثير بينهما وحتى تأخذ الدراسة مجراها المنهجي ، علينا أولا تبسيط المشكلة من خلال تحديد وتقسيم المتغيرات إلى متغيرات مستقلة و أخرى تابعة باستخدام تطبيق vue كما يلي :

- **المتغير المستقل:** نظام إدارة الجودة
- **المتغير الوسيط:** الولاء التنظيمي
- **المتغير التابع:** أداء المؤسسات.

الشكل رقم 02 :يوضح نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :

أولا .مجتمع الدراسة :

–التعريف بمؤسسات الدراسة :

للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة ومعرفة أثر نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات ،تمت الدراسة التطبيقية على مستوى : سوناطراك نشاط فصل و تمييع الغاز LQS ORAN، والشركة الجزائرية للكهرباء و نقل الغاز سونلغاز –نقل الغاز بوهران–، وسنقوم بالتعريف بهما فيما يلي :

1.لمحة عن الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز –نقل الغاز وهران–

يعتبر قطاع الطاقة الكهربائية و الغازية من القطاعات الإستراتيجية الهامة في الاقتصاد الوطني الذي كان محتكرا من طرف الدولة لمدة نصف قرن ، حيث مجمّع سونلغاز له دورا رئيسيًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية

الوطنية خاصة فيما يتعلّق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز ، إذ يعتبر مجمّع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر.

بعد حل مؤسسة "**كهرباء و غاز الجزائرEGA**"التي كانت تنشط بعد الاستقلال تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغازسنة1969 بصدور الأمر 59/69 الصادر بتاريخ 28جويلية1969 الذي وهي تعمل على تزويد الجزائريين بالطاقة ، في سنة 1971توسع نشاط المؤسسة إلى عمليات البيع ، التركيب ، و صيانة الاجهزة المنزلية والكهربائية و الغازية ،بعد ذلك تم سنة 1991 تغير شكل الشركة إلى "**مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC**" تحت وصاية وزير الطاقة تتمتع بالشخصية المعنوية بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي خاضعة للقانون العام في علاقتها مع الدولة ، وتعتبر كتاجر عند تعاملها مع الآخرين(عبادي، 2019)،وهي تتكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى الوطن ،و على المستوى الدولي و التغيرات التي تحدث في قطاع الكهرباء.

بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات سنة 2002 من خلال القانون01/02 بتاريخ05فبراير 2002، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفّل بإدارة مجمّع متعدّد الشركات والمهن كأسلوب جديد لإصلاح تسيير المؤسسات العمومية حيث تخلت الدولة عن دورها التقليدي في تسيير هذه المؤسسات(سعيدة، 2020)، تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPICإلى شركة قابضة ذات أسهم SPA تملك الدولة حصصها تمارس نشاطها من خلال الشركات التابعة (ج ر، 2002)، وشهدت سونلغاز توسعا كبيرا لتصبح مجمعا صناعيا خلال الفترة 2004 و 2006و قامت بإعادة الهيكلة إلى شركات فرعية مكلفة بنشاطات:

- إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها
- نقل الغاز وتوزيعه و تسويقه عبر القنوات.

حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022 بنسبة99 بالمائة أي ما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز ، تم إعادة تنظيم الشركة لتصبح شركة قابضة حيث تشكل مجموعة تسمى "**مجمع سونلغاز**" ، مقرها بالجزائر العاصمة تليملي شعارها يضم أربع كلمات .

شرح اسم المؤسسة:**SONELGAZ**

société:So بمعنى" **شركة**"

National :N بمعنى "**وطنية**"

Electricité :EL بمعنى"**كهرباء**"

GAZ: بمعنى " **الغاز الطبيعي** "

1.1الشركات الفرعية الأساسية لمجمع سونلغاز:

تم إعادة هيكلة الشركة القابضة سونلغاز حيث تم تخفيض عدد الشركات التابعة لها من ستة وعشرون شركة إلى أربعة عشر شركة و هذا تنفيذا لتعليمات السلطات العمومية التي تهدف إلى زيادة كفاءة المجمع من جهة و تخفيض و ترشيد نفقاته من جهة أخرى،و تم تغيير تسميات الشركة و الفروع كالتالي: (سونلغاز، 2025)

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SADEG) أصبح اسمها سونلغاز التوزيع ،الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء**SPE**أصبحت **سونلغاز –إنتاج الكهرباء**، شركة كهرباء وطاقات متجددة SKTMأصبح اسمها سونلغاز الطاقات المتجددة ، كما تم تغيير اسم الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء**GRTE**إلى**سونلغاز–نقل الكهرباء**،الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز**GRTG**أصبحت سونلغاز–نقل الغاز .

كما نتج عن إعادة هيكلة مجمع سونلغاز إلى تأسيس شركتي شركة الأشغال الكبرى و الغاز KAHRAGAZوشركة انجاز المنشآت الطاقوية و الصناعية INERKIBمن اجل زيادة فعالية و كفاءة أداء الشركتين ، وتم ضم أنشطة شركة صيانة المركبات و الخدمات إلى سونلغاز التوزيع ،و بعدها تم إنشاء شركة سونلغاز خدمات التي ضمت شركات Elit،Ifeg، Transmex ،Sopieg ، كما تم تأسيس الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية و الغازية SAIEG.

2.1أهداف و مهام شركة سونلغاز : تقوم الشركة بمجموعة من المهام نذكرها كالتالي :

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو خارج الجزائر ونقلها و توزيعها و تسويقها.
- تامين و توزيع الغاز مع احترام شروط الحماية و بأقل تكلفة.
- توفير التموينات المهمة لتطبيق هذه البرامج.
- استخدام البرامج السنوية في التخطيط.
- وضع مخططات للتطوير الهيكلي للطاقة الكهربائية .
- وضع و استعمال السياسة التجارية حسب شروط العمل.
- المشاركة في تحديد المعايير التطبيقية للمواد و التجهيزات الكهربائية و الغازية .

3.1. تقديم الشركة الجزائرية سونلغاز– نقل الغاز– وهران :

ترتكز دراستنا الحالية على الشركة الجزائرية سونلغاز –نقل الغاز –بوهران ، حيث قام مجمع سونلغاز بإعادة هيكلة شاملة من اجل ترشيد النفقات و التحكم في النفقات استجابة لتعليمات السلطات العمومية ، حيث تم تقليص عدد الشركات الفرعية من ستة وعشرون شركة إلى أربعة عشر شركة مع تغيير في التسميات ،(sonelghaz/média)و قد تم تغيير تسمية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة الغاز GRTGإلى سونلغاز –نقل الغاز ابتداء من الفاتح من شهر يناير من سنة ألفين و أربعة وهي مقسمة إلى ستة نواحي :ناحية نقل الغاز –البليدة ، ناحية نقل الغاز قسنطينة ، **ناحية نقل الغاز وهران**، ناحية نقل الغاز ورقلة ، ناحية نقل الغاز بشار ،ناحية نقل الغاز الجزائر .

تسهر على ضمان النقل الآمن للغاز الطبيعي إلى مختلف الوحدات التي تنتج الكهرباء ،و مراكز التوزيع العمومي للغاز ،و الزبائن الصناعيين ضمن شروط النوعية و الأسعار عبر كامل التراب الوطني.

كما تعمل على تسيير منشآت شبكة نقل الغاز من اجل ضمان القدرة على مطابقة الجودة المطلوبة للنقل، وتسهر على إدارة النظام من اجل تحقيق التوازن في نظام الغاز على المستوى القريب ،المتوسط و طويل الأمد.

تسيير العلاقات مع الفاعليين في السوق من اجل ضمان العمليات التجارية و العلاقات مع مختلف الهيئات المحلية الولائية و البلدية ،الزبائن و المؤسسات، كما تعمل على إدارة عمليات المؤسسة من اجل ضمان القدرة على تشغيلها في إطارها القانوني ، كما تعمل على تطبيق قرارات السلطات العمومية المتعلقة بضمان التزويد بالغاز.

كانت الشركة قديما مصنع للغاز يقع غرب مدينة وهران في شارع الأمير عبد القادر ، كان المصنع ينتج الغاز عن طريق تصفية الزيت قبل علمية استخراج الغاز ، تغيرت مهامها سنة 1961 بعد استخراج الغاز من حاسي رمل حيث أصبحت تنقل الغاز عالي الضغط عبر قنوات شركة سونا طراك للمديرية الغرب و الجنوب الغربي ، انتقلت من شركة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة ذات أسهم

4.1مهام الشركة الجزائرية سونلغاز نقل الغاز المديرية الجهوية للغرب:

المديرية الجهوية لنقل الغاز مسؤولة عن استغلال و صيانة منشآت و نظام نقل الغاز مع ضمان مستوى الجودة المطلوب و استمرارية الخدمة و امن الأفراد و السلع و البيئة ، و من هنا تتمحور مهامها في :

- انجاز و مراقبة و إدارة أنشطة الاستغلال ، الصيانة ، استمرارية الخدمة و حماية الممتلكات.
- الالتزام بقواعد السلامة و الاستخدام الجيد للموارد المتاحة .
- استخدام و صيانة التجهيزات الموضوعة تحت تصرفها في أحسن ظروف التكلفة.
- تطبيق السياسات الموضوعة من قبل الهيئات المركزية في مجالات الصيانة، الاستغلال، العلاقة مع الزبائن و العملاء و الهيئات العمومية الولائية ، البلدية ، مديرية الطاقة.
- متابعة ومعرفة تطور الهياكل و التجهيزات التي تتضمنها شبكة نقل الغاز بمنطقتها الجهوية.
- تطبيق الإرشادات و معايير الحماية، الأمن، و الصحة ،وحماية البيئة.
- توفير خدمات نقل الغاز في شروط أفضل للجودة و التكلفة.
- ضمان استمرارية الاداء السليم لجميع معدات نقل الغاز.
- استغلال الشبكة الجهوية لنقل الغاز.
- ضمان موثوقية أنظمة العد.

- المشاركة في اختيار و رسم أرضيات منشآت التطوير.

2.لمحة عن مؤسسة سونا طراكSONATRACH

تحديد اسم المؤسسة **SONATRACH**هي اختصار ل الكلمة الفرنسية

La Société Nationale pour la recherche, la production ,le transport, La transformation et la commercialisation des hydrocarbures :

هي شركة عمومية جزائرية تأسست سنة 1963 بموجب الأمر 63-491 الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية بتاريخ 31 ديسمبر 1963، حيث اقتصرت مهمتها في نقل و تسويق المحروقات فقط ، ثم تم توسيع مهامها في مجالات جديدة منها البحث عن المحروقات و إنتاجها و تحويلها ، كما ورد في المرسوم 296/66 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 1966 ،الذي عرفها ب "الشركة الوطنية للبحث ،الإنتاج ،النقل ،تحويل وتسويق المحروقات ذات أسهم"،

تم تأميم المحروقات في سنة 1971، ومن اجل تحسين الفعالية الاقتصادية و التنظيمية للمؤسسة تمت إعادة هيكلة المؤسسة سنة 1981 حيث أصبحت تضم 18 مؤسسة:NAFTAL،ENTP،ENSP،GCB،GTPENAFOR.

تعتبر من أهم المؤسسات البترولية في الجزائر و إفريقيا تعمل على استراتيجية التنويع حيث تقوم بالتنقيب ،الإنتاج و النقل عبر الأنابيب ،تحويل وتسويق المحروقات و مشتقاتها ،كما تساهم في نشاطات توليد الكهرباء ، الطاقات المتجددة ، استغلال المناجم و تحليه مياه البحر(وديعة، 2018)، كما تعمل خارج الجزائر بلدان أخرى ليبيا ، مالي ،النيجر و مصر بالقارة الإفريقية ، واسبانيا وايطاليا ،البرتغال ، و انجلترا بأوربا ، كما أنها تعمل بالبيرو بأمريكا الجنوبية و الولايات المتحدة الأمريكية.

تعتبر أول شركة نفطية بإفريقيا ، أول شركة للغاز في البحر الأبيض المتوسط ، كما تحتل المرتبة الثالثة عالميا في تصدير البترول المميع GPL ،و المرتبة الرابعة عالميا كمصدر للغاز الطبيعي المميع GNL ، و الرتبة الخامسة في تصدير الغاز الطبيعي بالعالم. تضم سونا طراك أكثر من 200000 موظف، كما أنها تضم أكثر من 150 شركة فرعية و مساهمة (Sonatrach، 2025)، تعمل على تلبية احتياجات السوق الوطنية من المحروقات، المساهمة في التنمية الاقتصادية .

2..1 أنشطة شركة سوناطراك:

يقوم مجمع سونا طراك بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة تتمثل في:

❖ **نشاط الاستكشاف و الإنتاج** :له مكانة محورية في مهام شركة سونا طراك حيث يشتمل على أعمال البحث و الاستكشاف ، تطوير مكامن النفط و الغاز واستغلالها، تمارس الشركة هذا النشاط منفردة و عن طريق شراكة مع مؤسسات أخرى حسب ما ينص عليه القانون المنظم للمحروقات و أحكام قانونية أخرى، له ثلاث أهداف رئيسية تتمثل في :

-التجديد بصفة مستمرة و زيادة محفة الاحتياطات.

-التثمين الأمثل للموارد من خلال تطوير واستغلال المكامن.

-البحث عن مشاريع جديدة داخل الوطن و خارج الوطن و تطويرها.

❖ **نشاط النقل عبر الأنابيب** :له دور مهم في ضبط تدفق المحروقات الغازية و السائلة ، خاصة تدفق الغاز الطبيعي للسوق العالمية ، وأول أنبوب لنقل الغاز أنجزته سونا طراك هو حوض الحمراء –أرزيوOZ1 سنة 1966، وبعد ذلك تطور نشاط النقل عبر الأنابيب مع تطور نشاط المنبع البترولي، يقوم نشاط النقل عبر الأنابيب:

-باستغلال منظومات نقل المحروقات السائلة و الغازية .

-صيانة وتطوير شبكة النقل حسب المعايير الخاصة بالأمن و السلامة و التكلفة و الجودة.

يضم 43 خط نقل موزع إلى اثنان وعشرون منظمة نقل عبر الأنابيب ،و خمسة وثمانون محطة ضخ و ضغط منتشرة على طول الشبكة ،و مائة و ثمانية و عشرون حوضا لتخزين المحروقات السائلة.

❖ **نشاط التمييع و الفصل** : يشتمل نشاط التمييع و الفصل على عمليات تمييع الغاز الطبيعي و فصل غاز البترول المميع البر وبان و البوتان ، يشتمل على أربع مركبات للغاز الطبيعي المميع و مركبين لغاز البترول المميع ، كما يقوم بتسيير منطقتين صناعيتين كبيرتين في أرزيو و سكيكدة التي تحتوي على هياكل صناعية و بترولية و غازية ، تم تشغيل أول محطة لتصدير بمنطقة ارزيو سنة 1964 ، تقوم سونا طراك بتموين عملائها بأوربا و تطمح إلى اختراق و تغطية أسواق جديدة بقارتي أسيا و أمريكا.

يتضمن نشاط الفصل و التمييع على ستة مركبات قيد النشاط و هي GL1Kبسكيكدة ، GL1Zارزيو ، GL2Zبطيوة ،GL3Zبطيوة، ارزيوGP1Z،GP2Zارزيو .

❖ **نشاط التكرير و البتروكيمياء :**

يقوم نشاط التكرير و البتروكيمياء بعملية تحويل المحروقات من اجل تموين السوق الوطنية و الدولية بمنتجات بترولية و بترو كيماوية ذات جودة عالية ، حيث تحوز سونا طراك على خمسة مصافي للبترول الخام ووحدة معالجة مكثفة ، حيث سجلت سونا طراك منذ سنة 2020 مستويات إنتاج عالية على مستوى مصافيها من اجل تغطية كل الاحتياجات الوطنية من الوقود قصد الاستغناء نهائيا عن الاستيراد، كما أنها تمتلك مركب للميثانول ، و مركب بولي ايثيلين عالي الكثافة ، لها شراكات في وحدتين للهيليوم ،ومركبين للامونيا و اليوريا.

❖ **نشاط التسويق :**

تعمل سونا طراك على تموين السوق الوطنية بالمنتجات البترولية و الغاز و بتثمين و تسويق المحروقات على المستوى الدولي في أحسن الظروف الاقتصادية للتثمين ، كما أنها تسعى لتطوير إستراتيجيتها من خلال تحقيق هدفين رئيسيين هما ضمان الإمدادات الوطنية و الحفاظ على مكانتها التنافسية في الأسواق العالمية عبر زيادة صادراتها .

كما تم إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية بموجب المرسوم 101/80 الصادر بتاريخ 06 أفريل 1980،قامت الشركة بدمج غاز البترول المميع (G.P.L)والوقود(C.B.R) في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية التي تم إعادة هيكلتها سنة 1987 بإنشاء المؤسستين الوطنيتين نفتك التي تعمل في تكرير المواد البترولية ، و مؤسسة نفطال المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية

2 .2 لمحة عن مؤسسة سونا طراك نشاط التمييع و فصل الغاز LQS ORAN

ترتكز دراستنا الحالية على مؤسسة سونا طراك نشاط التمييع و فصل الغاز(فاطيمة، 2021)**LQSORAN** ، هي الإدارة الكبرى يقع مقرها بشرق مدينة وهران "بحي جمال الدين " ، تابعة للإدارة العامة بالجزائر العاصمة ، تشتمل على مركبات بمدينة ارزيو و سكيكدة ، تضم ستة أقسام و ثلاث مجمعات للغاز الطبيعي المميع اثنان منها بمدينة ارزيو بوهران و واحد بسكيكدة .

3.2مهام نشاط تمييع و فصل الغاز LQS ORAN:

مهمته الرئيسية تتمثل في تمييع الغاز الطبيعي و فصله عن غاز البترول المميع ، و ضمان تشغيل وتحسين أداة الإنتاج ، بالإضافة إلى مجموعة من المهام الأخرى نذكرها في مايلي :

- تطبيق سياسة و إستراتيجيةSonatrach.
- تنفيذ و تطوير سياسات و استراتيجيات الإدارة.
- الاستغلال و الاستثمار في مجال التمييع و الفصل.
- تشغيل و إدارة المناطق الصناعية ب ارزيو و سكيكدة.
- المشاركة في تنفيذ خطة تطوير التمييع و الفصل بالجهود الذاتية و بالشراكة مع مؤسسات أخرى.
- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة في مجال التمييع و الفصل.
- تنظيم المعلومات و التقارير لضمان الاستغلال الأمثل للمعلومات للمساهمة في اتخاذ القرارات

2 .4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة تمييع و فصل الغاز LQS ORAN

تضم المؤسسة هياكل تشغيلية و هياكل وظيفية موزعة كما يلي(بزايد ، 2011) :

الجدول رقم 3يوضح الهياكل التشغيلية و الهياكل الوظيفية لمؤسسة سونا طراك فصل وتمييع الغاز.

الهياكل التشغيلية les structures Opérationnelles								
وحدة UneDivision GNL &GPL	مديرية جهوية للمنطقة الصناعية بسكيكدة Une direction régionale Zone industrielle SKIKDA							
المهام : -تحديد و تنفيذ جميع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالشركة، ونشاطLQS في مجال الاستغلال والإدارة والاستثمار لقسمGNL & GPL -التنسيق مع هياكل الشركة، تحديد و تنفيذ و متابعة مخططات الاستغلال ، صيانة، تموين المركبات GNL & GPL. - إدارة و استغلال الأنشطة الموجودة تمييع الغاز الطبيعي ، وفصل GPL -متابعة و مراقبة إدارة و تشغيل الوحدات الإنتاجية في ظروف مؤمنة و الجودة و التكاليف -إدارة المحيط بالتنسيق مع**Helios Spa**شركة إنتاج الهيليوم و الآزوت بالغاز الطبيعي،**Helison Spa et Cogiz Spa**، **-تنظيم المعلومات و الإبلاغ**	مديرية الهياكل القاعدية	المديرية التقنية	مديرية الأمن الداخلي و الحماية	مديرية الصحة و الوقاية و البيئة	مديرية المالية	مديرية الإدارة و الوسائل	مديرية الإعلام الآلي	المديرية القانونية	مديرية التخطيط و الاداء

الوحدات التابعة لها									
المركبات	المديريات	مركز التكوين	الأقسام	مساعد الأمن الداخلي	مديرية جهوية للمنطقة الصناعية بآرزيو Une direction régionale Zone industrielleD'Arzew				
 مركب **GL1K** : بسكيكدة دخل للخدمة سنة 1972 ،إعادة تأهيله سنة 2013 قدرة التمييع :10 مليون م^3 من الغاز الطبيعي في السنة	مديرية التشغيل	مركز التكوين LQS	قسم التخطيط و الاداء	مساعد الأمن الداخلي للمنشأة	مديرية الهياكل القاعدية	المديرية التقنية	مديرية الأمن الداخلي و الحماية	مديرية الصحة و الوقاية و البيئة	مديرية المالية	مديرية الإدارة و الوسائل	مديرية الإعلام الآلي	المديرية القانونية	مديرية التخطيط و الاداء

 **مركبGL1Z**ببطيوة وهران: دخل حيز الخدمة سنة 1978 قدرة التمييع:17.56مليون م^3 من الغاز الطبيعي المميع بالسنة	**مديرية الصيانة**		**القسم القانوني**		
 **مركبGL2Z**: ب بطيوة –وهران– ، دخل حيز الخدمة سنة 1981 ،قدرة الفصل 17.8مليون م^{3}من الغاز الطبيعي المميع بالسنة	**المديرية التقنية**				
وحدة التطوير **Division Développement**					

 **مركبGL3Z** : ببطيوة وهران دخل حيز الخدمة سنة 2014 قدرة الفصل 10.6 مليون م^3 من الغاز الطبيعي المميع بالسنة	**مديرية التموين**								
 مركبGP1Z : بآرزيو وهران دخل حيز الخدمة 1983/1998/ 2010 ،له قدرة تمييع 9 مليون طن بالسنة	**مديرية الإدارة و الوسائل**								



مركبGP2Z :

بآرزيو وهران دخل حيز الخدمة سنة 1973 له سعة تمييع تقدر ب 1.4 مليون طن بالسنة .

الهياكل الوظيفية

Les Structures fonctionnelles

مديرية التخطيط ،الدراسات ، و الاداء **Une direction planification, Etude et Performance**					الإدارة المالية **Direction Finances**				
قسم التخطيط	قسم الأداء	قسم الدراسات	قسم التنظيم والإجراءات و الأنظمة	قسم الإبلاغ	مركز الوثائق و الأرشيف	قسم الخزينة	قسم المحاسبة و المركزية	قسم الميزانية و المراقبة الميزانياتية	قسم الجباية و التأمينات	قسم المحاسبة التحليلية
مديريةالموارد البشرية					المديرية القانونية					

Direction ressources humaines						Direction Juridique		
قسم تطوير الموارد البشرية	قسم التكوين	قسم القوانين	قسم التعويضات	قسم تسيير الإطارات العليا	قسم تسيير أفراد مقر LQS	قسم العقود	قسم المنازعات	قسم التحليل القانوني و المطابقة
مديرية تكنولوجيا المعلومات Direction technologies de l'information						إدارةالصحة، السلامة و البيئة Direction, Santé, Sécurité et Environnement		
قسم الشبكات و النظام		قسم حلول المهنية		قسم امن نظام المعلومات		قسم الصحة و السلامة الصناعي	قسم إدارة البيئة	قسم الصحة والنظافة بالعمل
مديرية تسيير مقر LQS						إدارة الرقابة الداخلية		
قسم الصيانة	قسم التجهيزات العامة	قسم الصحة و السلامة البيئية	القسم القانوني	قسم مالية مقر LQS	قسم امن المنشأة لمقر LQS	قسم التخطيط و التنفيذ		قسم التحليل و المتابعة و الإبلاغ

مصلحة الأمن الداخلي للمنشأة	
قسم التحليل و التوحيد	**قسم التفتيش و الرقابة**
نائب الرئيس (مدير المؤسسة)	
المنسق المكلف بسكريتاريا نائب الرئيس	**مستشارين**

المصدر:من إعداد الباحثة

ثانيا .عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي المراد دراسته و معرفة خصائصه، تشتمل على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه ، لغرض الحصول على معلومات وبيانات عن المجتمع نفسه(ناهدة، 2016)، نظرا للقيود الإدارية التي حالت دون الوصول إلى العدد الإجمالي للموظفين بالمؤسستين ، وإضافة إلى تعدد الفروع التابعة لهما فإنه تعذر علينا الحصول على العدد الحقيقي للموظفين بالمؤسستين وهذا ما دفعنا إلى استخدام عينة عشوائية في دراستنا .

تم توزيع537استبيان على العاملين و وتم استرجاع 487 استمارة و تم استبعاد 12 استبيان لكونها غير صالحة، و في الأخير تم الحصول على 475 استمارة صالحة للدراسة تم ملؤها طوعا من العمال و تمثل هذه عينة الدراسة الحالية.

الجدول رقم 4: يوضح عينة الدراسة و عدد الاستمارات المسترجعة:

اسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة	عدد الاستبيانات الصالحة
سوناطراك نشاط فصل و تمييع الغاز LQS ORAN	359	359	12	347
الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز –نقل الغاز وهران–	178	128	-	128
المجمـــــــــوع	537	487	12	475

المصدر من اعداد الباحثة

المطلب الثالث: مصادر و أدوات جمع البيانات:

أولا. أداة الدراسة :

اعتمدنا على وسيلتين لجمع البيانات هما : المقابلة و الاستبيان كأداة للدراسة حيث هي الوسيلة التي يتم عن طريقها جمع البيانات التي تساعدنا على اختبار الفرضيات و الإجابة على الأسئلة الفرعية للدراسة بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها بالاستناد على مجموعة من الدراسات السابقة و الأدب النظري ، الذي حصلنا عليه باضطلاعنا على الكتب و المقالات التي تناولت الموضوع .

1.المقابلة كأداة للدراسة :

المقابلة : "مجموعة من الأسئلة التي يقوم الباحث بإعدادها مسبقا ، وتوجه الأسئلة إلى الأشخاص معينين و تسجل الإجابات" (بلقاسم، 2020)، تم استعمال المقابلة من اجل الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من الإطارات والعاملين الآخرين ، اشتملت مجموعة من الأسئلة التي وجهت إلى المسؤولين عن تطبيق نظام إدارة الجودة ، و إطارات بقسم H.S.E بالمؤسسة فصل وتمييع الغاز المقر، ، أما في سونلغاز تم إجراء مقابلة مع المنسق (انظر الملحق رقم04).

1.1 نتائج المقابلة بشركة سوناطراك تمييع و فصل الغاز LQS:

تم إجراء عدة مقابلات من اجل الحصول على المعلومات المطلوبة لإتمام الدراسة ، مع المسؤولين من قسم**HSE LQS ORAN :**

ما هو السوق الذي تنشط فيه المؤسسة؟

السوق الذي تنشط فيه المؤسسة هو محلي ودولي

هل مؤسستكم تطبق نظام إدارة الجودة الايزو ؟

نعم المؤسسة تطبق نظام إدارة الجودة

ماهي الإجراءات المتبعة للحصول على الايزو؟

للقيام بتطبيق نظام إدارة الجودة يجب إتباع عدة مراحل و إجراءات ، وهي كمايلي :

- ✓ يجب أن تكون هناك رغبة ودافعية قوية من قبل مدير المؤسسة لتطبيق نظام إدارة الجودة و الحصول على شهادة الايزو 9001 نسخة 2015 ، و يتم وضع سياسة و واضحة لهذه العملية و العمل على شرحها للموظفين بالمؤسسة ، يتم امضائها من قبل نائب الرئيس كالتزام من الادارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة.
- ✓ تحسيس للمسيرين على مستوى المؤسسة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة ، بعد ذلك يتم تحسيس العمال مع توزيع مطويات لشرح المبادئ الاساسية لنظام الجودة.
- ✓ تعيين مراجع من اجل تكوين الأفراد.
- ✓ تكوين الافراد المعينين من قبل الادارات حيث تم الاختيار من قبل المسؤول الاول عن الإدارة و كان حسب مجموعة من الشروط نذكر اهمها ، ان يكون الافراد لديهم القدرة على الاتصال ، مهام المصلحة التي ينتمون اليها، يقبلون العمل في المجموعة ، ان يكونون يؤمنون بالمشروع ، ويكون عدد الافراد المكونين حسب حجم الادارة التي ينتمون اليها، وكان التكوين في ثلاث مجالات ، iso9001،وسائل الجودة ، التدقيق.
- ✓ التعريف بمراحل المشروع للعاملين الذين استفادوا من التكوين.
- ✓ امضاء قرار تعيين افراد كمدققين من قبل نائب الرئيس حسب تقاليد و ثقافة مؤسسة سوناطراك بالعمل بالكفاءات الداخلية .
- ✓ انتاج بطاقة توضيحية للعمليات و الإجراءات الخاصة بالنظام تم تسميتها الادارات بالمؤسسة داخل المقر ، والمدققين مسؤولين عن تحرير الوثائق الخاصة بالإدارات التي يعملون بها حسب نظام الجودة من أجل الاستجابة لمتطلبات نظام الجودة.
- ✓ التصميم حسب نظام ايزو 9000 و محاورها، حيث يتم تشخيص السلبيات و الايجابيات ، و الأطراف المعنية ، و مجال التطبيق على جميع إدارات **LQS**، وتوضيح العمليات الأساسية في سياسة الجودة ، القيام بتكييف المتطلبات الموجودة في الايزو 9001 مع واقع المؤسسة و متطلباتها، حيث يتم التخطيط للأهداف و المخاطر الداخلية و العراقيل التي ترافق عملية تحقيق الأهداف الموضوعة ، كما يتم دراسة الفرص التي يمكن استغلالها ، و المخاطر التي يمكن اجتنابها لضمان تحقيق الأهداف .

✓ توفير مختلف الموارد الضرورية للقيام بتنفيذ المشروع الموارد البشرية ،الموارد المادية و المالية ، المنشآت ، كما انه يتم توفير البيئة المناسبة للعمل ، ومعرفة احتياجات **LQS**من الموارد البشرية و التكوين المطلوب ،مع تحديد الاحتياجات من الموارد المالية و المادية لتحقيق الاستثمارات .

✓ السيطرة التشغيلية لعمليات الإنتاج، من خلال التحكم في توفير الموارد و الكفاءات البشرية ، ودراسة متطلبات الزبائن مع توفير قوائم و المعلومات اللازمة عن الزبائن.

✓ المتعاملين الخارجيين و الموردين يجب أن تكون لديهم موارد بشرية و عمال مؤهلين و لديهم كفاءة في أداء الخدمات المطلوبة مع ضرورة حيازتها على شهادة الايزو 9001 و هذا يساعد المؤسسة في عملية التنقيط الخاصة بالحصول على الشهادة، مع ضرورة القيام بعمليات التقييم الدورية للخدمات المقدمة و أداء المتعاملين و الموردين من اجل اتخاذ قرارات الاستمرارية في التعامل معهم أو تغييرهم.

✓ بعد اتمام 80% من المراحل قامت المؤسسة بتدريب المدققين بدأت تجربة تدقيق لأربع إدارات ،حيث المرافق جلب معه مدققين و تم تعيين مدققين داخلين كملاحظين من أجل اكتساب تجربة في التدقيق يتم تدريب داخل العمل، بعد ذلك يتم اتمام ما بقي من الوثائق 20 % المتبقية من أجل الاستجابة لمتطلبات نظام الايزو، تم القيام بعمليتين مهمتين أول مرة على مستوى المؤسسة تم اجراء صبر أراء لمعرفة رضا الزبون enquête sur satisfaction client، حيث تعتبر المركبات كزبون لمقر مقر siège LQS، و بحث حول معرفة احتياجات الموظفينEnquête sur besoin de 1^{ier} partie intéressé personnel باعتبارهم أول طرف معني داخل المؤسسة .

تم عرض نتائج البحثين أمام نائب المدير العام وباقي المسيرين بالمؤسسة لاتخاذ القرارات اللازمة من أجل الوصول لتحقيق رضا الزبون و تلبية احتياجات الموظفين ، حيث تم تزويد المؤسسة بقاعة رياضة داخل المقر ، بعد اقتراحات الموظفين التي كانت موجودة في النظام الداخلي يسمح بالقيام بالرياضة ساعتين في الاسبوع لم تكن محققة بسبب عدم تواجد قاعة مخصصة للرياضة.

-كما تم توفير قاعة استقبال جديدة خاصة باستقبال الضيوف و الزائرين .

-عقد اجتماعات دورية لتحقيق رضا ورفع العراقيل الخاصة بإنتاج المركبات.

-تم تحقيق الاحتياجات التي كان بالإمكان تغطيتها ،تم تدقيق باقي الادارات من طرف المرافق بحضور مدققين داخليين وهذا كعملية مراقبة لعمل المدققين و مدى استفادتهم من تدريب التدقيق ، بعد ذلك تم عقد اجتماع من اجل انجاز تقارير la revue de directionبحضور نائب المدير العام و المدراء الاخرين من أجل عرض النتائج الخاصة بثلاث سنوات لتطبيق نظام ادارة الجودة

ماهي مدة التجديد؟

- مدة التجديد ثلاث سنوات

كيف تم الحصول على شهادة الايزو؟

تمت الإجابة على هذا السؤال بإجراء مقابلة مع إطار بمؤسسةLQS، و الرئيس المشروع السابق و السيد المهندس بARZEWRIZ la zone régionale de la zone industrielle

بدأ مشروع الحصول على شهادة الايزو 9001 سنة 2018 باقتراح من السيد نائب الرئيس المدير للشركة آنذاك و تمت الموافقة عليه ، بعد ذلك تم تعيين رئيس للمشروع، وتم القيام بإجراء استشارة من أجل اختيار مكتب الاعتماد الاستشاري المرافق ، حسب الشروط المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية المتضمنة :

- يكون لديه ترخيص الاعتماد منAlgerac
- شهادات حسن التنفيذ
- القدرات اللازمة
- صاحب أقل عرض
- مدة التنفيذ و شروط أخرى تحددها المؤسسة.

✓ تقييم طريقة عمل النظام و تحسين طريقة العمل لضمان التحسين المستمر .

✓ تقييم تحقيق الأهداف المحققة سابقا و تقييم نسبة رضا الزبائن من خلال وضع استمارات الكشف عن مدى رضاه عن الخدمات و المنتج المقدم، كما تتم عملية تقييم لطريقة العمل داخليا عن طريق إجراء التدقيق الداخلي من طرف أعوان و مدققين داخليين بالمؤسسة.

✓ تقييم النظام عن طريق تحرير ووضع la revue de direction مجلة توجيهية تكون مرة في السنة ، هي مفروضة من قبل المواصفة تمنح نظرة إجمالية عن النظام و تقييم تطبيقه على مستوى المؤسسة ، كما يتم تحديد العناصر التي يجب معاينة تطبيقها مثل مخططات العمل السابقة ، نسبة رضاء الزبائن ، نتائج التدقيق الداخلي و الخارجي ، مدى توفر الموارد البشرية ، المادية و المالية ، فعالية مخططات الأعمال ، فرص التحسين المستمر ، تصحيح الأخطاء داخل النظام التي تكون سبب في عدم المطابقة مع المواصفة و مراقبة تطبيق محاور المعيار ISO9001.

تتم عملية انجاز la revue de direction بالتعاون مع المرافق الخارجي ، كما يتم تحرير عقد مع مكتب التقييس .

تدقيق الطرف الثالث المدقق يكون من خارج المؤسسة ينتمي للمكتب الذي تم الاتفاق معه للمرافقة الذي لابد من حصوله و حيازته على ترخيص Agreement على عملية التدقيق من طرف Algeracمن اجل الحصول على الشهادة ، حيث يكون التدقيق لمدة ثلاث سنوات ، حيث تكون عملية التدقيق بعدة نهاية كل سنة ، يتم ثلاث مرات على مدة ثلاث السنوات المتفق عليها:

– تدقيق الشهادات Audit de certification : يتم من طرف المرافق و مدققين معه ، يقوم بعملية تقييم للنظام الموجود على مستوى المؤسسة و مراقبة تطبيق المعايير و مدى فعاليتها و إيجاد أخطاء عدم المطابقة أي عدم الامتثال Non conformité إن وجدت ، وحسب درجة الخطأ يضع التقرير و في حالة عدم وجود أخطاء كبيرة يقوم بمنح الشهادة .

– تدقيق المراقبة رقم 1 Audit de surveillance N1: بعد مرور سنة تقوم مجموعة من المدققين بزيارة المؤسسة من اجل القيام بعملية تقييم للنظام و عمليات التحسين المستمر المطبقة ، ويتم تفقد مخططات التقدم في الانجازات الموضوعة لتفادي عدم الامتثال للمعايير الناتجة عن تدقيق الشهادة ، ويتم تحرير تقرير منح استمرارية الشهادة

- تدقيق المراقبة رقم Audit de surveillance N2: عودة المدققين الخارجيين من اجل عملية تقييم النظام و عمليات التحسين المستمر ومنح استمرارية الشهادة

– اختيار أفراد من أجل عملية التكوين حيث تم اختيارهم حسب كل إدارة من أجل اختيار عنصريين ممثلين في المشروع .

بعد ذلك تم اعتماد المشروع كمرحلة أولى تلتها عملية تنظيم حملة تحسيسية لجميع الموظفين من طرف رئيس المكتب الدراسي و الاستشاري ،و كمرحلة ثالثة تم اختيار مجموعة من الموظفين من اجل تمثيل فريق للتكوين من طرف عناصر يعينهم المكتب الاستشاري ، والشروع في التحضير للاجتماعات التي تنفذ المشروع الخاص بمؤسسة **LQS**و إعداد الوثائق و البرامج للمصالح.

بوحدة RIZ تم وضع برنامج دمج ثلاث معايير و حصول على ثلاث شهادات 9001، 14000، 45000 بالتعامل مع المرافق SARLOPLIC

هل تم الحصول عليها مباشرة بالاتصال بالمؤسسة المانحة للإيزو؟

لا تم الحصول عليها بتدخل وسيط

هل تم الحصول عليها بتدخل وسيط؟

نعم عبر**Organisme d'accompagnement** ، تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة في 27 جويلية من سنة الفين وواحد وعشرين ،ولكن لظروف داخلية خاصة بمكتب الإشهاد من مؤسسة الاعتمادAlgerac ، فضلت المؤسسة LQS Fonctionnel فسخ العقد مع هذا المكتب ، مما نتج عنه توقف الشهادة ، كما أن انتشار جائحة كورونا Covid 19 كانت السبب في عدم استمرارية نظام إدارة الجودة ، بعد ذلك في سبتمبر من سنة ألفين و اثنان وعشرين تم تعيين مسير جديد لنظام إدارة الجودة .و تعيين مرافق جديد

ما هو تاريخ تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة؟

الجدول رقم 5:تاريخ تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة و فروعها

اسم المنشأة	الشهادة	مدة التجديد	المؤسسة المرافقة
مركب **GP2Z**	- 2009 - 28.01.2019 انطلاق المرحلة الثانية للحصول على الشهادةمن 2022-06-27إلى 27-07-2025	**3سنوات**	- VINCOTTE Belgique - INTERTEK
مركب **GL1Z**	– الشهادة السادسة من 2022/02/06 إلى 2025/07/27	**3 سنوات**	- TUV Algérie
مركب **GP1Z**	الشهادة الرابعة من2022/07/26 إلى 2025/07/25	**3 سنوات**	- ALICEF
مركب **GL3Z**	- توقف عملية الاعتماد بسبب سحب الاعتماد من مكتب BCI. – انطلاق دورة جديد للحصول على الاعتماد في 2023/02/05		-BCI -Bureau ALICEF
مركب**GL2Z**	– الشهادة الاولى 2002 – انطلاق المرافقة في جوان2021 لمدة 24 شهر من قبل QCM		-SGS-France -QCM

مركبGL1K	– تم إلغاء النظام بسبب سحب الاعتماد من bureauVERITAS		Bureau – VERITAS
مقر LQS-fonctionnel	– الشهادةالأولى2021/07/25– 2024/07/24	**3 سنوات**	BCI–
RIZ	– في مرحلة المرافقة	/	/
RIK	– المشروع رفض		

المصدر :من اعداد الباحثة

هل سياسة الجودة واضحة لدى الجميع في مؤسستك ؟

نعم هي واضحة حيث يتم تعليقها على جدار المؤسسة و يتم توزيع نسخ على المصالح و المنشآت التابعة للمؤسسة

ماهي دوافع الرئيسية لتبني نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة في مؤسستكم ؟

هي متطلب و إلزامية على كل المؤسسات التي تنشط في أسواق عالمية و لديها عملاء خارج البلاد كما هي ضمان لجودة المنتوج.

ماهي الايجابيات التي حصلت عليها المؤسسة أثناء تطبيق نظام إدارة الجودة ؟

- زيادة توطيد و توضيح العلاقات بين الادارات داخل المؤسسة .
- قياس نسبة رضا الاطراف الداخليين الموظفين من اجل تحسين العلاقات و الخدمات لتحقيق و تلبية المتطلبات الداخلية مما انتج فاعلية في ارضاء الزبون الخارجي.

- تلبي المعايير
- مراحل تنظم العمل
- بروز الأنشطة
- مطابقة العمليات

ما هي العراقيل التي واجهت تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة ؟

- المقاومة التي كانت لدى العاملين ، لطبيعة الإنسان يرفض التغيير في البداية ولكن مع برمجة عمليات تحسيسية بأهمية العملية تم تفدي مقاومة التغيير.
- عدم كفاية عدد الاطارات المكونة ضمن مجال نظام ادارة الجودة .
- تعيين مجال تطبيق نظام ادارة الجودة داخل المؤسسة
- مشكل تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة خلق مقاومة للتغيير.

2.1 نتائج المقابلة على مستوى الشركة الجزائرية سونلغاز– نقل الغاز– وهران:

تم الاجابة على الاسئلة بإجراء مقابلة مع السيد المنسق بالمؤسسة :

ما هو السوق الذي تنشط فيه مؤسستكم ؟

هي مؤسسة اقتصادية عامة تنشط في السوق المحلي

مهام المؤسسة :

تقوم المؤسسة بنقل الغاز حسب الاتفاقيات الموقعة ، كما تعمل المؤسسة على نقل الغاز إلى مراكز انتاج الكهرباء التابعة لسونلغاز، و مراكز انتاج الاسمنت بوهران ،عين تموشنت ، وسيق ، و مركز انتاج الاسمدة الفلاحية ببشار ، بالإضافة إلى نقل الغاز إلى مؤسسة سونلغاز توزيع.

هل مؤسستكم تطبق نظام إدارة الجودة الايزو ؟

نعم تطبق نظام إدارة الجودة

ماهي الاجراءات المتبعة للحصول على الايزو؟

يتم تعيين المسؤول عن الجودة بالمؤسسة من اجل متابعة تطبيقه و تسييره ،و بعد ذلك يتم تحديد فريق الجودة وتم القيام بإجراء استشارة من أجل اختيار مكتب الاعتماد الاستشاري المرافق ، حسب الشروط المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية المتضمنة :

- يكون لديه ترخيص الاعتماد منAlgerac
- شهادات حسن التنفيذ
- القدرات اللازمة
- صاحب أقل عرض
- مدة التنفيذ و شروط أخرى تحددها المؤسسة.

✓ تقييم طريقة عمل النظام و تحسين طريقة العمل لضمان التحسين المستمر .

✓ تقييم تحقيق الأهداف المحققة سابقا و تقييم نسبة رضا الزبائن من خلال وضع استمارات الكشف عن مدى رضاه عن الخدمات و المنتج المقدم، كما تتم عملية تقييم لطريقة العمل داخليا عن طريق إجراء التدقيق الداخلي من طرف أعوان و مدققين داخليين بالمؤسسة.

✓ تقييم النظام عن طريق تحرير ووضع la revue de direction مجلة توجيهية تكون مرة في السنة ، هي مفروضة من قبل المواصفة تمنح نظرة إجمالية عن النظام و تقييم تطبيقه على مستوى المؤسسة ، كما يتم تحديد العناصر التي يجب معاينة تطبيقها مثل مخططات العمل السابقة ، نسبة رضاء الزبائن ، نتائج التدقيق الداخلي و الخارجي ، مدى توفر الموارد البشرية ، المادية و المالية ، فعالية مخططات الأعمال ، فرص التحسين المستمر ، تصحيح الأخطاء داخل النظام التي تكون سبب في عدم المطابقة مع المواصفة و مراقبة تطبيق محاور المعيار 9001 ISO.

-تتم عملية انجاز la revue de direction بالتعاون مع المرافق الخارجي ، كما يتم تحرير عقد مع مكتب التقييس .

تدقيق الطرف الثالث المدقق يكون من خارج المؤسسة ينتمي للمكتب الذي تم الاتفاق معه للمرافقة الذي لابد من حصوله و حيازته على ترخيص Agreement على عملية التدقيق من طرف Algeracمن اجل الحصول على الشهادة ، حيث يكون التدقيق لمدة ثلاث سنوات ، حيث تكون عملية التدقيق بعدة نهاية كل سنة ، يتم ثلاث مرات على مدة ثلاث السنوات المتفق عليها:

– تدقيق الشهادات Audit de certification : يتم من طرف المرافق و مدققين معه ، يقوم بعملية تقييم للنظام الموجود على مستوى المؤسسة و مراقبة تطبيق المعايير و مدى فعاليتها و إيجاد أخطاء عدم المطابقة أي عدم الامتثال Non conformité إن وجدت ، وحسب درجة الخطأ يضع التقرير و في حالة عدم وجود أخطاء كبيرة يقوم بمنح الشهادة .

– تدقيق المراقبة رقم 1 Audit de surveillance N1: بعد مرور سنة تقوم مجموعة من المدققين بزيارة المؤسسة من اجل القيام بعملية تقييم للنظام و عمليات التحسين المستمر المطبقة ، ويتم تفقد مخططات التقدم في الانجازات الموضوعة لتفادي عدم الامتثال للمعايير الناتجة عن تدقيق الشهادة ، ويتم تحرير تقرير منح استمرارية الشهادة .

-تدقيق المراقبة رقم Audit de surveillance N2: عودة المدققين الخارجيين من اجل عملية تقييم النظام و عمليات التحسين المستمر ومنح استمرارية الشهادة

– اختيار أفراد من أجل عملية التكوين حيث تم اختيارهم حسب كل إدارة من أجل اختيار عنصريين ممثلين في المشروع .

بعد ذلك تم اعتماد المشروع كمرحلة أولى تلتها عملية تنظيم حملة تحسيسية لجميع الموظفين من طرف رئيس المكتب الدراسي و الاستشاري ،و كمرحلة ثالثة تم اختيار مجموعة من الموظفين من اجل تمثيل فريق للتكوين من طرف عناصر يعينهم المكتب الاستشاري ، والشروع في التحضير للاجتماعات التي تنفذ المشروع الخاص بالمؤسسة.

ماهي مدة التجديد؟

يتم التجديد كل ثلاث سنوات

كيف تم الحصول على شهادة الايزو؟

تم الحصول عليها بعد تحرير المؤسسة المرافقة لتقرير المطابقة

هل تم الحصول عليها مباشرة بالاتصال بالمؤسسة المانحة للايزو؟

لا

هل تم الحصول عليها بتدخل وسيط؟

تم الحصول عليها بتدخل وسيط المتمثل في المؤسسة المرافقة التي توفرت فيها الشروط الموضوعة في الاستشارة

ما هو تاريخ تطبيق نظام ادارة الجودة داخل المؤسسة؟

تم تطبيق نظام ادارة الجودة في سبتمبر 2023

هل سياسة الجودة واضحة لدى الجميع في مؤسستكم؟

نعم واضحة يتم تعليق وثيقة السياسة على جدار المؤسسة و فروعها.

ماهي دوافع الرئيسية لتبني نظام ادارة الجودة و الحصول على الشهادة في مؤسستكم ؟

- رغبة المؤسسة في الانتقال إلى السوق العالمية
- تحسين العمليات.

ماهي الايجابيات التي حصلت عليها المؤسسة أثناء تطبيق نظام إدارة الجودة ؟

ايجابيات تطبيق نظام ادارة الجودة :

- تحسين مرئية الوثائق
- تحسين كفاءة المؤسسة
- تخفيض نسبة الاخطاء
- تحسين الخدمات
- تخفيض تكاليف عدم الجودة
- تحسين الاتصال داخل المؤسسة
- تخفيض شكاوي الزبائن

ما هي العراقيل التي واجهت تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة ؟

العراقيل التي واجهت تطبيق نظام ادارة الجودة :

- غياب الاطارات المكونة ضمن مجال نظام ادارة الجودة
- مشكل تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة

2.الاستبيان كأداة للدراسة :

تم تصميم الاستبيان للإجابة على الإشكالية المطروحة الذي يتلاءم مع متغيرات الدراسة حيث تمت صياغته على شكل مجموعة من العبارات تم بناؤها بمراجعة الدراسات السابقة، نذكر منها عبارات نظام إدارة الجودة (لاكسي و قارة، 2015)و(قواسمي، 2021)، عبارات ولاء الأفراد دراسة(عمي علي، 2021)،ودراسة(حبة، 2018)،أما عبارات الاداء المؤسسي دراسة(شوشان و يحياوي، 2015)(شوشان ،2017)، ودراسة (بومجان، 2015)

وتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين من اجل تقديم الملاحظات و الاقتراحات ، والتعديلات ، حيث تم القيام بالتعديلات إما بالحذف أو إعادة الصياغة للعبارات ليتم تصميم الاستبيان في شكله النهائي كما هو مبين في الملحق رقم 2 ، حيث تضمن الاستبيان الأجزاء الموالية :

الجزء الأول:

بجمع البيانات الخاصة والوظيفية لأفراد العينة حيث يحتوي على خصائص عينة الدراسة المتمثلة في الجنس،العمر، الوظيفة، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، ونوع العقد.

الجزء الثاني: فقرات تقيس متغيرات الدراسة المتغير المستقل نظام إدارة الجودة، المتغير التابع ولاء الأفراد، المتغير التابع الأداء المؤسسي.

محور نظام إدارة الجودة المتغير المستقل: تم قياس هذا المحور من خلال الأبعاد التالية:

- أهمية الجودة بالنسبة لأفراد العينة.
- تبني الجودة في المنتوج.
- تبني مراقبة الجودة.
- التزام الإدارة العليا بتبني نظام إدارة الجودة.
- إشراك العاملين.
- التحسين المستمر.

محور الولاء التنظيمي المتغير الوسيط :تم قياس هذا المحور من خلال الأبعاد التالية:

- الولاء العاطفي
- الولاء المستمر
- الولاء الأخلاقي

محور الاداء المؤسسي المتغير التابع: تم قياس هذا المحور من خلال الأبعاد التالية:

- المحور المالي
- محور العمليات الداخلية
- محور العملاء
- محور التعلم و النمو
- المحور البيئي

ثانيا. مقياس الدراسة:

شمل الاستبيان في صورته النهائية على (70) عبارة، وتميزت العبارات بنوعها المغلق وفي الشكل الايجابي، هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس جميع المتغيرات ولمعرفة تصورات المبحوثين ، والذي يتكون من خمسة مستويات ، وقامت الباحثة باستخدام الترميز الرقمي لإجابات أفراد العينة الخاصة بمقياس ليكارت ، حيث تم إعطاء

درجة واحدة للإجابة (لا أوافق بشدة) ،درجتان للإجابة (لا أوافق) ،وثلاث درجات للإجابة (محايد) ،أربع درجات للإجابة (أوافق)،وخمس درجات للإجابة (أوافق بشدة)، كما هو موضح بالجدول الموالي :

الجدول رقم 6:ترميز بدائل الإجابات

الإجابات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

من اعداد الباحثة

ثالثا. أساليب المعالجة الإحصائية :

للإجابة على أسئلة الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان ، سنستخدم أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي و ذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V22 ،وأدوات المعالجة بنموذج PLS-SEM، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها :

❖ **مقاييس الإحصاء الوصفي** : تشتمل على:

– **التوزيعات التكرارية** : تستعمل لمعرفة تكرار كل عبارة من استجابات أفراد العينة .

– **النسب المئوية**: تم استعمالها لمعرفة نسبة تكرار أي فئة من مجموع التكرارات.

– **المتوسطات الحسابية**: من اجل الحصول على متوسط اجابات المبحوثين.

–**الانحرافات المعيارية**: لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول اوساطها الحسابية.

❖ **أدوات المعالجة بنموذج PLS-SEM**

التقييم القياسي للنموذج :

-اختبارات الصدق التقاربي و التمايزي :

-اختبار معاملات التحميل الخارجي (التشبعات):

-موثوقية الصدق التقاربي :موثوقية الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ ، الموثوقية المركبة، متوسط التباين المستخرج AVE.

-الصدق التميزي: الاعتماد على مصفوفةFornell-larcker

التقييم الهيكلي للنموذج :

-تم الاعتماد على معامل التحديدR Square ومعامل التحديد المصحح R^2adjusted

-معامل حجم الأثر F^2

- معامل جودة العلاقات التنبؤية Q^2(القدرة على التنبؤ)

اختبار ومناقشة الفرضيات: سيتم اختبار الفرضيات باستعمالBoostraping ، معاملات المسار

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة :

المطلب الأول :توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية:

أولا. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 7:توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	274	%58
	أنثى	201	%42
المجمـــــــــــــــوع		475	% 100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22



شكل رقم 1 :توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من الجدول والشكل السابق يتبين أن أغلبية أفراد العينة ذكور ب نسبة (58%)، أما النسبة المتبقية فهي للإناث (42%)، وهي نسب متقاربة جدا هذا يدل تنوع أفراد العينة ويرجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسات محل الدراسة تتطلب الجهد و خرجات ميدانية إلى الورشات فلهذا نرى وجود عدد الذكور اكبر من الإناث.

ثانيا.توزيع العينة حسب متغير العمر:

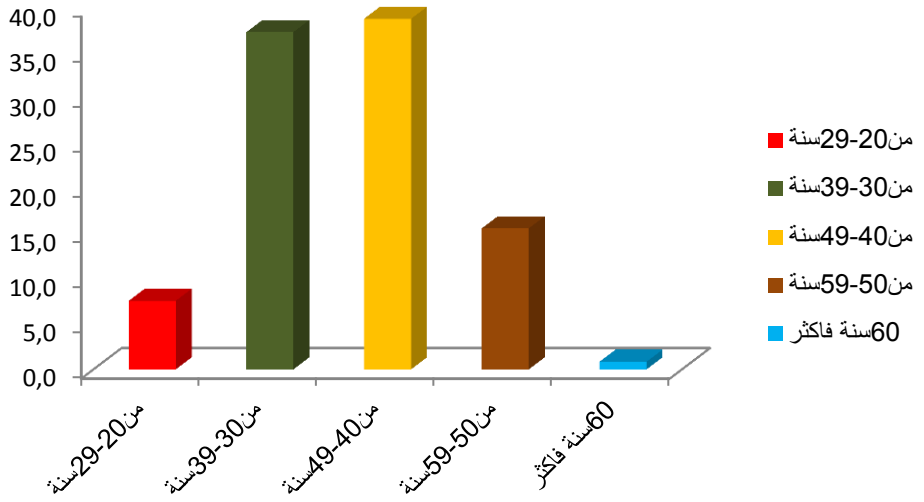
الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم 8:توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

البيان	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية%
العمـــــر	من 20 –29 سنة	36	% 7.6
	من 30–39 سنة	177	%37.3
	من 40–49 سنة	184	%38.7
	من 50 –59 سنة	74	%15.6
	60 سنة فأكثر	4	%8.00
المجمـــــوع		**475**	**100%**

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الشكل رقم 2:توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتبين أن الفئة العمرية التي تتراوح من 40 الى49 سنة تمثل النسبة الأعلى من العينة بنسبة38.7% ، تأتي بعدها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39سنة نسبته 37.3%، أما

بخصوص الذين تتراوح أعمارهـــم من 50إلى59سنةبنسبة 15.6% والفئة التي أعمارها تفوق 60 سنة فقد جاءت بنسبة 0.8%وهي أضعف نسبة، ومنه فان عينة دراستنا تميزت بالتنوع في متوسط الأعمار.

ثالثا. توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

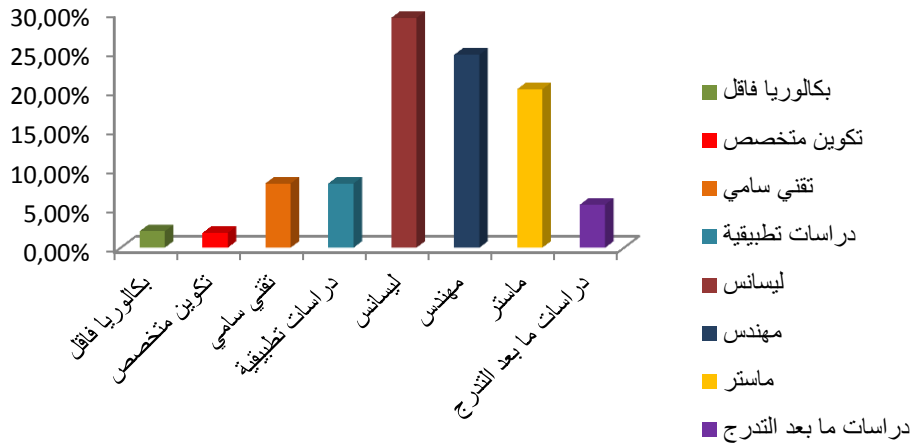
الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	المتغير	التكرارات	%النسبة المئوية
المستـــــــــوى التعليمـــــــــي	بكالوريا فاقل	10	%2,1
	تكوين متخصص	9	%1,9
	تقني سامي	39	%8,2
	دراسات تطبيقية	39	%8,2
	ليسانس	139	%29,3
	مهندس	117	%24,6
	ماستر	96	%20,2
	دراسات ما بعد التدرج	26	%5,5
المجمـــــوع		475	100%

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الشكل رقم 3:توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة لحاملي شهادة ليسانس بنسبة 29.3 **%** ،تأتي بعدها حاملي شهادة مهندس بنسبة 24.6 %نستخلص أن المؤسستين توظف عمال ذو المستوى التعليمي العالي وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسستين التي تتطلب توفر هذه الشهادة لدى العاملين ، وتليها الحاصلون على شهادة ماستر نسبة 20.2 % ،و يتساوى الحاصلون على شهادة تقني سامي و فئة دراسات تطبيقية بنسبة 8.2 %لكل فئة ،ونلاحظ فئة الحاصلون على الدراسات ما بعد التدرج كانت النسبة 5.5 %وهذا دليل على توفر مناصب بالمؤسستين تتطلب حيازة بعض العمال على شهادات عليا دكتوراه و ماجستير ، أما الذين لهم مستوى بكالوريا فاقل 2.1 %،أما الفئة الحاملة لشهادة التكوين المتخصص بنسبة 1.9. **%** وهذا لطبيعة المهام التي تحتوي عليها المؤسستين تتطلب حيازة العمال على تكوين متخصص في بعض المناصب لديها كانت بنسبة قليلة.

المطلب الثاني : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الوظيفية:

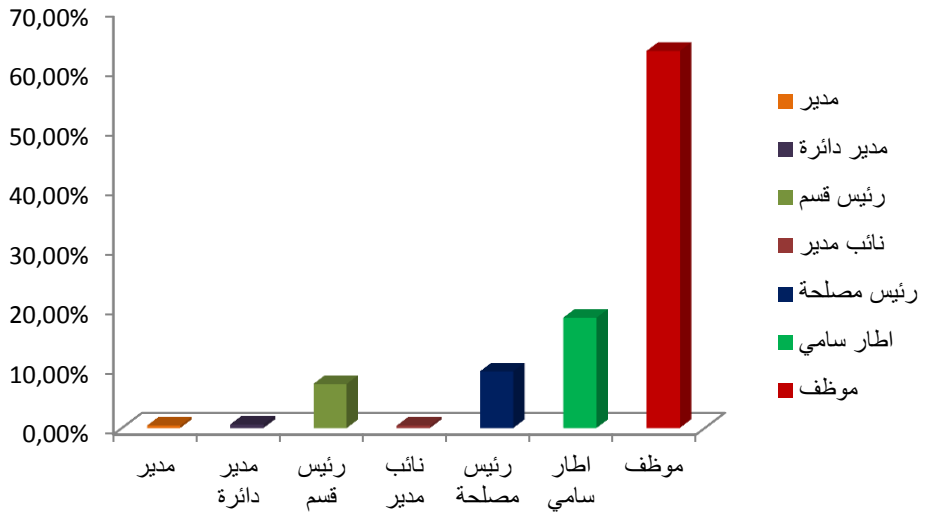
أولا. توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم 10:توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة

البيان	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية%
طبيعة الوظيفة	مدير	2	,40%
	مدير دائرة	3	,60%
	رئيس قسم	35	%7,4
	نائب مدير	2	,40%
	رئيس مصلحة	45	%9,5
	اطار سامي	88	%18,5
	موظف	300	%63,2
المجمـــوع		475	% 100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الشكل رقم 4:توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن فئة الموظفين تمثل النسبة الأكبر (63.2 %)من عينة الدراسة ،فئة الإطارات السامية تمثل (18.5 %) ، ثم تأتي فئة رؤساء المصالح بنسبة(9.5 %)، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (7.4%) ،بعدها فئة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير دائرة بنسبة(0.6 %)، وتساوي فئة الأفراد الذين يشغلون مناصب نائب مدير و مدير بنسبة(0.4 %) .

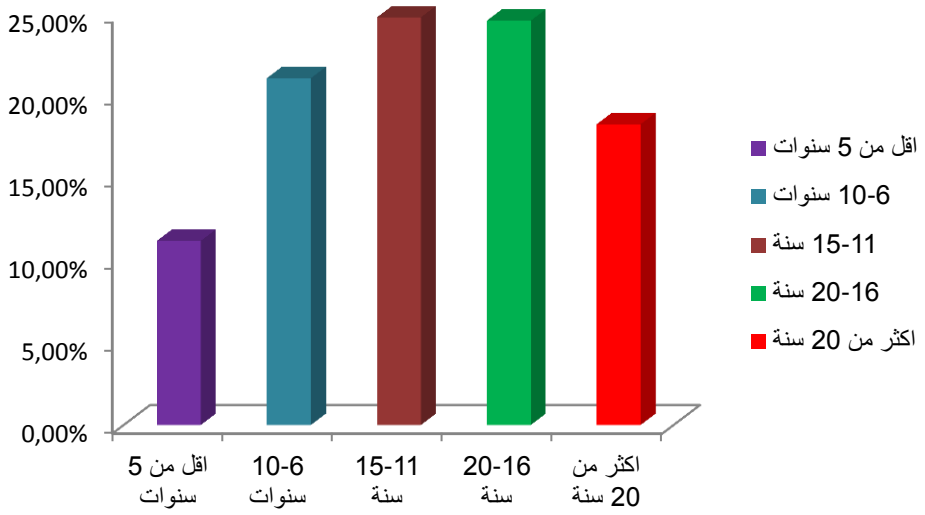
ثانيا. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم 11:توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

البيان	المتغير	التكرارات	%النسبة المئوية
سنـــــوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	53	%11,2
	سنوات 6–10	100	21,1%
	سنة 11–15	118	24,8%
	سنة 16–20	117	24,6%
	أكثر من 20 سنة	87	18,3%
المجمـــــوع		475	100%

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الشكل رقم 5:توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن الفئة التي تمتلك خبرة ما بين 11 و 15 سنة تشكل اكبر نسبة ب (24.8 %)، تليها الفئة التي تمتلك خبرة16–20سنة بنسبة(24.6%)وهذا يشير إلى عامل الخبرة الجيدة التي يتمتع بها

أفراد العينة ،ثم تأتي الفئة التي لديها 6-10 سنوات خبرة بنسبة(21.1 %)،بعدها الفئة التي لديها أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة(18.3%)، فئة أقل من 5 سنوات شكلت(11.2 %).

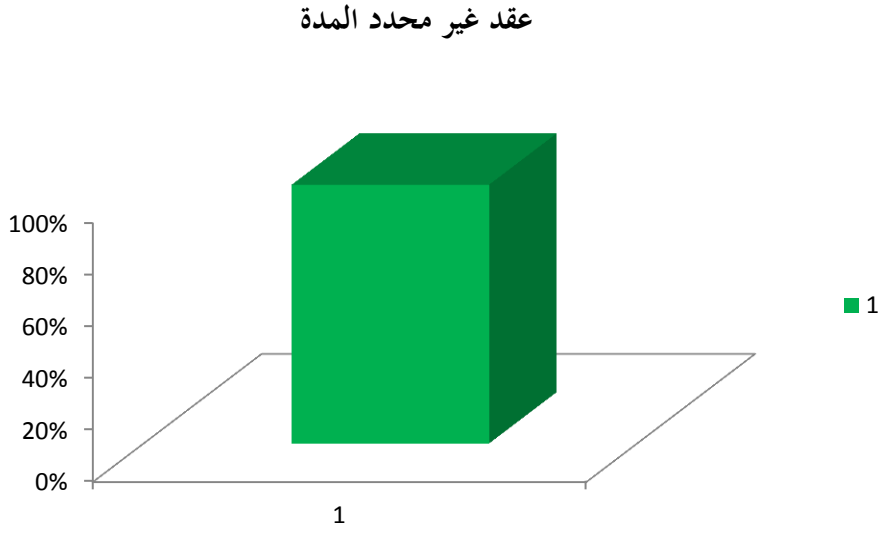
ثالثا. توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العقد :

الجدول رقم 12:توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العقد

البيان	المتغير	التكرارات	%النسبة المئوية
نوع العقد	عقد غير محدد المدة	475	%100
المجمـــــوع		**475**	**%100**

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

الشكل رقم 6:توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العقد



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول و الشكل الموضحان أعلاه بان كل أفراد العينة لديهم عقد غير محدد المدة بالمؤسسات محل الدراسة بنسبة(100 **%).**

المطلب الثالث : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

نقوم بتحليل استجابات افراد العينة من اجل معرفة مدى تطبيق نظام ادارة الجودة ،واقع ولاء الافراد ،و مستويات الاداء بالمؤسسات قيد الدراسة .

أولا .تحليل استجابات افراد العينة حول الجزء الخاص بإدارة الجودة:

الجدول رقم 13 :استجابات أفراد العينة التي تقيس ابعاد نظام ادارة الجودة

المتغير	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
نظام ادارة الجودة	**بعد اهمية الجودة بالنسبة لأفراد العينة**	**4.355**	**0.544**	**مرتفعة جدا**	/
	حصول المنتج على رضا المستهلك و اشباع حاجاته المتنامية	4.41	0.680	مرتفعة جدا	**3**
	السعي بصفة دائمة لتطوير و تحسين المنتج	4.49	0.634	مرتفعة جدا	**2**
	اكتشاف العيوب في المنتوج لتصحيحها	4.36	0.720	مرتفعة جدا	**5**
	الحصول على حصة سوقية و الاستحواذ على السوق	3.99	0.933	مرتفعة	**6**
	الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية	4.37	0.747	مرتفعة جدا	**4**
	اعطاء سمعة طيبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى	4.52	0.688	مرتفعة جدا	**1**
	بعد تبني الجودة في المنتوج	**4.138**	**0.612**	**مرتفعة**	/
	تقدم مؤسستكم منتجات تتميز بالجودة العالية بالمقارنة مع المنافسين	4.28	0.733	مرتفعة جدا	**1**
	تتفوق منتجات مؤسستكم على منتجات المنافسين بالاداء الجيد	4.05	0.827	مرتفعة	**4**
	تهتم مؤسستكم بانتاج منتوج ذو جودة تثير الانتباه	4.12	0.811	مرتفعة	**3**
	يمتلك الموظفين لدى مؤسستكم خبرة تفيدهم في تحسين الجودة	4.22	0.699	مرتفعة جدا	**2**

المتغير	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
	تقوم مؤسستكم باجراء اختبار في قدرة منتجاتها على الاداء الجيد	4.02	0.820	مرتفعة	**5**
	تبني مراقبة الجودة	**4.168**	**0.659**	**مرتفع**	
	يوجدفي مؤسستكم قسم خاص بمراقبة جودة المنتجات	4.28	0.798	مرتفع جدا	**1**
	تسعى مؤسستكم باستمرار إلى تخفيض نسب العيوب في المنتوج	4.23	0.734	مرتفع جدا	**2**
	تمنع مؤسستكم تسليم المنتجات الغير مطابقة لحاجات العملاء	4.13	0.881	مرتفع	**3**
	تستخدم مؤسستكم اساليب احصائية اثناء عملية مراقبة الجودة	4.03	0.813	مرتفع	**4**
	بعد التزام الادارة العليا بتبني نظام ادارة	**4.02**	**0.693**	**مرتفع**	
	تهتم الادارة العليا بتحسين الجودة في مؤسستكم	4.28	0.830	مرتفع جدا	**1**
	تمنح الادارة العليا الحرية الكافية للعمال لاختيار افضل الطرق للقيام باعمالهم	3.52	1.084	مرتفع	**4**
	تفرض الادارة العليا على العمال الالتزام الصارم بقواعد واجراءات العمل	4.21	0.784	مرتفع جدا	**2**
	تعمل الادارة العليا على دفع العمال للاهتمام بالجودة	4.07	0.828	مرتفع	**3**
نظام ادارة الجودة	**بعد اشراك العاملين**	**3.71**	**0.838**	**مرتفع**	
	تشرك المؤسسة العمال في الاجتماعات الخاصة بالجودة	3.73	1.039	مرتفع	**3**
	المؤسسة تتوفر على نظام عادل في توظيف المؤهلين الذين يملكون امكانيات عالية في مجال عملهم	3.48	1.124	مرتفع	**4**
	عند وضع نظام الجودة يسمح لي بتقديم معلومات مفيدة	3.76	0.925	مرتفع	**2**
	تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعاملين على تطبيق مبادىء ايزو 9001	3.89	0.988	مرتفع	**1**

المتغير	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
	بعد التحسين المستمر	**3.466**	**0.753**	**مرتفع**	/
	يحتوي نظام الجودة ايزو 9001 على مجموعة كبيرة من الوثائق الغير مفيدة	3.17	1.131	متوسط	**3**
	حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 ساهم في تشخيص المشاكل و ايجاد حلول لها	3.80	0.918	مرتفع	**1**
	انخفضت نسبة رفض المنتجات بعد تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001	3.43	0.973	مرتفع	**2**
المتوسط الحسابي لمتغير نظام ادارة الجودة		**4.031**	0.498	**مرتفع**	/

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الاجمالي لمتغير نظام ادارة الجودة قد بلغ 4.031 بانحراف معياري قدره 0.498 بأهمية نسبية مرتفعة مما يدل على وجود اتجاه ايجابي و توافق عام بين افراد عينة الدراسة حول أهمية تطبيق نظام ادارة الجودة حيث جاءت النتائج كمايلي:

-بالنسبة لبعد أهمية الجودة :

من خلال الجدول يتضح ان المتوسط الحسابي الاجمالي لبعد أهمية الجودة بلغ 4.355 و بانحراف معياري اجمالي قدر ب 0.544 بأهمية نسبية مرتفعة جدا ، اذ بعد أهمية الجودة يؤثر على نظام إدارة الجودة في المؤسسات المدروسة حيث يعتبر إدراك العاملين لأهمية الجودة عاملا أساسيا في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة و يساعد في عملية تنفيذه داخل المؤسسة و هذا مايساهم في نجاح عملية ارساء نظام ادارة الجودة ، وجاء هذا الادراك نتيجة الجهود المبذولة من طرف عناصر المشروع الذين قاموا بإجراء عمليات تحسيس للعاملين من اجل اقناعهم بأهمية تطبيق نظام ادارة الجودة على مستوى المؤسستين محل الدراسة، بالإضافة إلى المهارات المكتسبة من قبل العاملين نتيجة التدريب و التأهيل المستمر الذي توفره الادارة العليا للمؤسستين مما ساهم في نشر و غرس ثقافة الجودة لدى العاملين و زيادة الوعي لديهم بأهمية تطبيقها بالمؤسستين لما لها من اهمية في تحقيق الاهداف و النتائج المسطرة، حيث سجلت العبارة ' اعطاء سمعة طيبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى ' بأعلى متوسط حسابي (4.52) بأهمية نسبية مرتفعة جدا ،هذا ما يدل

على ادراك العاملين بمساهمة تطبيق نظام ادارة الجودة في منح سمعة جيدة للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى ، كما أن العبارات 'السعي بصفة دائمة لتطوير و تحسين المنتج'، و' حصول المنتج على رضا المستهلك و اشباع حاجاته المتنامية' ،' الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية'،' اكتشاف العيوب في المنتوج لتصحيحها' حصلت على اهمية نسبية مرتفعة جدا ،بينما حصلت عبارة ' الحصول على حصة سوقية و الاستحواذ على السوق' على أدنى متوسط حسابي قدر ب 3.99 بأهمية نسبية مرتفعة .

-**بالنسبة لبعد تبني الجودة في المنتوج** : أظهرت نتائج الجدول رقم 12 اعلاه ان المتوسط الحسابي لبعد تبني الجودة في المنتوج بلغ **4.138** بانحراف معياري **0.612** ما يدل أن العاملين يعتقدون بان المؤسستين توليان أهمية بالغة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير خاصة بالتحاليل و الفحوصات الدورية التي تقام قبل و أثناء تسليم المنتوج للمؤسسات الزبونة التي تربطها اتفاقيات مع المؤسستين حيث يتم تأكيد تطابق جودة المنتوج مع معايير التحليل اثناء التسليم في الموانئ داخل البواخر بإجراء تحليل فوري للغاز بحضور ممثل عن مؤسسة التسليم و المؤسسة المستلمة و بحضور ممثل عن نشاط التسويق بالمؤسسة.

- **بالنسبة لبعد تبني مراقبة الجودة** : اظهرت النتائج المبينة بالجدول رقم 12 أعلاه ان المتوسط الحسابي لبعد تبني مراقبة الجودة بلغ 4.168 بانحراف معياري قدر ب 0.659 بأهمية نسبية مرتفعة جدا، حيث حظيت عبارة ' يوجد في مؤسستكم قسم خاص بمراقبة جودة المنتجات ' بأعلى متوسط حسابي قدر ب4.28 و انحراف معياري بلغ 0.798 ،و حصلت عبارة 'تسعى مؤسستكم باستمرار إلى تخفيض نسب العيوب في المنتوج' على ثاني متوسط حسابي بلغ 4.23 بانحراف معياري قدر ب 0.734 بأهمية نسبة مرتفعة جدا وهذا راجع إلى حيازة المؤسسات محل الدراسة على مخابر و اقسام خاصة بمراقبة الجودة على مستواها لأهميتها في تسليم منتجات ذات جودة خالية من العيوب للزبائن لضمان استمرارية العمل معها و ضمان مصداقيتها في التعامل من اجل الحصول على اتفاقيات عمل جديدة و تحقيق رضا الزبائن عبر تلبية احتياجاتهم من المنتجات ذات جودة عالية، وحصلت عبارة تمنع مؤسستكم تسليم المنتجات الغير مطابقة لحاجات العملاء' ،على متوسط حسابي بلغ 4.13 بانحراف معياري بلغ 0.881 و عبارة '

تستخدم مؤسستكم اساليب احصائية اثناء عملية مراقبة الجودة' بمتوسط حسابي بلغ 4.03 بانحراف معياري قدر ب 0.813 بأهمية نسبية مرتفعة لكل منهما .

- **بالنسبة لبعد التزام الادارة العليا** : نتائج الجدول اعلاه بينت ان المتوسط الحسابي لبعد التزام الادارة العليا قدر ب **4.02** و بانحراف معياري بلغ **0.693** بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث حصلت العبارة' تهتم الادارة العليا بتحسين الجودة في مؤسستكم ' على اعلى متوسط حسابي قدر ب 4.28 بانحراف معياري قدر ب 0.830 بأهمية نسبية مرتفعة جدا ،حيث يدرك افراد العينة اهمية اهتمام الادارة العليا بتحسين الجودة بالمؤسستين محل الدراسة ،اذ من وجهة نظر العاملين فان نجاح تطبيق نظام ادارة الجودة يعتمد على اقتناع و موافقة الإدارة العليا الذي يساهم في تسهيل العملية من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة على مستوى كل المستويات الادارية و ضمان انخراط و اندماج كل الموارد البشرية في فهم و نشر ثقافة الجودة ، كما تعمل على توفير الدعم المعنوي و المادي من خلال تخصيص وتوفير الموارد المادية و المالية و البشرية اللازمة لتطبيقه ،وضمان التنسيق و الاتصال الفعال بين مختلف الوحدات الادارية التابعة للمؤسسة مع توفير بيئة داخلية تساهم في تسهيل مشاركة العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة ، وحصلت العبارة' تمنح الادارة العليا الحرية الكافية للعمال لاختيار افضل الطرق للقيام باعمالهم' على اقل متوسط حسابي بلغ 3.52 بانحراف معياري قدر ب 1.084حيث تعمل الادارة العليا على تحديد وقياس انشطة و عمليات المؤسسة و توجيهها و تنفيذها وفقا للأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة و المساهمة في تلبية حاجات و مصالح مختلف الاطراف التي تربطها علاقات و مصالح مع المؤسسة مثل الزبائن ، العملاء ،العمال ، الموردين و المجتمع بصفة عامة.

- **بالنسبة لبعد اشراك العاملين** :أظهرت نتائج الجدول اعلاه بان بعد اشراك العاملين حصل على متوسط حسابي بلغ 3.71 بانحراف معياري قدر ب 0.838 بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث يرى العاملين في مؤسسة سوناطراك فصل الغاز ومؤسسة سونلغاز نقل الغاز أن مشاركة العاملين في اعداد نظام ادارة الجودة يعتبر امر ضروري لإحداث التغيير في أداء العمل ، كلما ايقن العاملين اهمية نظام ادارة الجودة كلما كانت هناك تغيرات تنظيمية في الاداء و الانشطة تساعد على تطبيق النظام حسب ما هو مطلوب و مخطط له من قبل المؤسسة ،بالإضافة إلى ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة ب السياسات و المهام و حل مشاكل المؤسسة سينتج عنه تحقيق كفاءة عالية في الاداء ،حيث

حصلت العبارة' تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعاملين على تطبيق مبادىء ايزو 9001' على اعلى متوسط حسابي قدر ب 3.89 بانحراف معياري بلغ 0.988 بأهمية نسبية مرتفعة حيث كل عامل مسؤول عن المهام و الانشطة التي يقوم بها وكفاءته في وظيفته تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة، ثم تلتها العبارة ' عند وضع نظام الجودة يسمح لي بتقديم معلومات مفيدة' حصلت على متوسط حسابي قدر ب 3.76 بانحراف معياري بلغ 0.925 بأهمية نسبية مرتفعة ، ثم العبارة ' تشرك المؤسسة العمال في الاجتماعات الخاصة بالجودة' بمتوسط حسابي بلغ 3.73 بانحراف معياري قدر ب 1.039 بأهمية نسبية مرتفعة حيث تقوم المؤسستين بعقد اجتماعات دورية من اجل مناقشة و تتبع عملية تطبيق نظام إدارة الجودة و هذا بمشاركة العاملين ، وحصلت العبارة ' المؤسسة تتوفر على نظام عادل في توظيف المؤهلين الذين يملكون امكانيات عالية في مجال عملهم 'على أقل متوسط حسابي قدر ب 3.48 بانحراف معياري بلغ 1.124 بأهمية نسبية مرتفعة .

–اما بالنسبة بعد التحسين المستمر: بينت النتائج بالجدول رقم 12 اعلاه بان المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر بلغ **3.466** بانحراف معياري قدر ب **0.753** بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على التحسين المستمر للعمليات و الأنشطة على مستواها بشكل مرتفع ، حيث حصلت عبارة 'حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 ساهم في تشخيص المشاكل و ايجاد حلول لها' على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.80 بانحراف معياري قدر ب0.918 بأهمية نسبية مرتفعة، ثم تلتها العبارة ' انخفضت نسبة رفض المنتجات بعد تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001' حصلت على متوسط حسابي قدر ب3.43 بانحراف معياري بلغ 0.973 بأهمية نسبية مرتفعة ، وفي المرتبة الأخيرة العبارة ' يحتوي نظام الجودة ايزو 9001 على مجموعة كبيرة من الوثائق الغير مفيدة' بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري قدر ب1.131 بأهمية نسبية متوسطة ، ومنه نقول أن التحسين المستمر يؤثر على تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسات محل الدراسة حيث يتم وضع برامج و جمع البيانات و تحليلها من اجل القيام بعمليات التحسين بصفة مستمرة ، كما أن المؤسسة تسعى دائما إلى التطوير والتحسين المستمر لمهارات و قدرات العاملين بإقامة دورات تدريبية بالاستعانة بكوادر مؤهلة ومتخصصة حيث تحوز مؤسسة سوناطراك على أكاديمية داخلية للمناجمنت متخصصة في تطوير كفاءات الموارد البشرية في مجالات التسيير و الوظائف الداعمة التي تتوافق مع رؤية و سياسة المؤسسة،كما انه فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات و المواد و الأفراد

و أساليب الإنتاج ،وهو مبدأ يعتبر العمل سلسلة من الخطوات المترابطة تؤدي إلى نتائج نهائية حيث تتغير احتياجات الزبائن وتوقعاتهم باستمرار، والمحيط الخارجي يتغير بصفة مستمرة مع الوقت،و أصبحت المؤسسة ملزمة بتحسين وتطوير إنتاجها وعملياتها لتتلاءم مع التغيرات في محيطها الذي تعمل به، بالإضافة إلى ذلك تسعى المنظمة باستمرار إلى تحسين منتجاتها وتقليل عيوبها لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة في السوق الذي تعمل به.

ثانيا .ملخص النتائج الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة :

نلخص في الجدول رقم 14 النتائج المتحصل عليها حول تطبيق أبعاد المتغير المستقل نظام إدارة الجودة .

الجدول رقم 14 المتوسطات الحسابية ومستوى التطبيق لكل بعد من أبعاد نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف العياري	المستوى	الترتيب
01	أهمية الجودة بالنسبة لأفراد العينة	4.355	0.544	مرتفعة جدا	1
02	تبني الجودة في المنتوج	4.138	0.612	مرتفعة	3
03	تبني مراقبة الجودة	4.168	0.659	مرتفع	2
04	التزام الإدارة العليا بتبني نظام إدارة	4.02	0.693	مرتفع	4
05	اشراك العاملين	3.71	0.838	مرتفع	5
06	التحسين المستمر	3.466	0.753	مرتفع	6
متغير نظام ادارة الجودة		4.031	0.498	مرتفع	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن تطبيق بعد أهمية الجودة جاء في الترتيب الأول و بمستوى مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن هناك وعي كبير بالجودة من قبل العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ، ونلاحظ أن بعد مراقبة الجودة جاء بالترتيب الثاني و بمستوى مرتفع حيث تعطي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة بعملية مراقبة جودة المنتجات قبل تسليمها وهذا لوعيها بضرورة الالتزام الكلي بشروط الاتفاقيات و العقود ،أما الترتيب الثالث من حيث مستوى التطبيق جاء

تبني الجودة في المنتوج بمستوى مرتفع ، ونلاحظ أن بعد التزام الإدارة العليا بتبني نظام إدارة اخذ المرتبة الرابعة بمستوى مرتفع وهذا نتيجة الالتزام الجدي و الكبير من قبل الإدارة العليا بالمؤسستين قيد الدراسة و حرصها على تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسستين ، و بعد إشراك العاملين جاء في المرتبة الخامسة بمستوى مرتفع ، والمرتبة الأخيرة كانت لبعد التحسين المستمر بمستوى مرتفع .

ومن خلال تحليل المستوى العام لتطبيق نظام إدارة الجودة نرى انه هناك تطبيق لنظام إدارة الجودة بالمؤسسات المدروسة بدرجة مرتفعة حسب قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة.

ثالثا . تحليل استجابات افراد العينة حول الجزء الولاء التنظيمي:

الجدول رقم 15 :استجابات أفراد العينة حول متغير الولاء التنظيمي

المتغير	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
الولاء التنظيمي	**بعد الولاء العاطفي**	**3.10**	**0.660**	**متوسط**	/
	لدي رغبة في ان أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	3.47	1.230	**مرتفع**	**4**
	أشعر بجو اخوي يدفعني للعمل أكثر مماهو مطلوب مني رسميا	3.59	1.113	**مرتفع**	**3**
	احس ان مشاكل هذه الشركة هي مشكلاتي الخاصة واسعى لحلها	3.59	1.113	**مرتفع**	**3**
	لا اعتبر نفسي أحد فراد عائلة هذه الشركة	2.52	1.228	**منخفض**	**5**
	لا اشعر باي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة	2.41	1.217	**منخفض**	**6**
	رغبتي قوية في بقائي في مؤسستي لذا أوفر كل جهودي لتسهيل العمل و انجاز المهام الموكلة لي	3.71	1.117	**مرتفع**	**2**
	هذه الشركة لا تعني لي الشيء الكثير	2.29	1.238	**منخفض**	**9**
	لا اشعر بانتماء قوي لهذه الشركة	2.35	1.243	**منخفض**	**8**
	أشعر بان مؤسستي لديها مكانة كبيرة لدي ما يدفعني للمحافظة عليها	3.99	1.050	**مرتفع**	**1**

	بعد الولاء المستمر	**3.419**	**0.719**	**متوسط**	/
	بقائي بالمؤسسة بسبب حاجتي للعمل فيها ما يجعلني اعمل بجد للبقاء و التطور	3.85	0.995	**مرتفع**	1
	أرى أن الكثير من الأمور ستتغير (تتأثر)ذا ما تركت عملي	3.32	1.081	**متوسط**	4
	هناك فرص عمل افضل خار المؤسسة لكنني افضل التمسك بمؤسستي	3.45	1.106	**مرتفع**	**3**
الولاء التنظيمي	سيكون من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو احببت ذلك	3.63	1.088	**مرتفع**	**2**
	استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة و ليس رغبة مني	3.32	2.643	**متوسط**	**5**
	اعتقد اذا فكرت في ان اجد عمل اخر خارج المؤسسة ليس هناك حلول بديلة	3.10	1.071	**متوسط**	**7**
	لو انني لم أقدم كل مالدي لهذه المؤسسة لذهبت للعمل في مكان اخر	3.27	1.137	**متوسط**	**6**
	بعد الولاء الاخلاقي	**3.56**	**0.855**	**مرتفع**	/
	تقدم لي المؤسسة مزايا لاتتوفر في مؤسسات اخرى	3.77	1.052	**مرتفع**	2
	اشعر بقيود أخلاقية تمنعني من الذهاب إلى مؤسسة اخرى	3.38	1.101	**متوسط**	3
	ساشعر بتأنيب الضمير إذا غادرت المؤسسة	3.32	1.158	**متوسط**	5
	هذه المؤسسة تستحق الوفاء	3.99	0.983	**مرتفع**	1
	لن اترك المؤسسة الان لانه اشعر بواجب تجاه الاشخاص الذين يعملون بها	3.36	1.160	**متوسط**	4
المتوسط الحسابي لمتغير الولاء التنظيمي		3.318	0.571	**متوسط**	/

المصدر من اعداد الباحة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير الولاء التنظيمي قد بلغ 3.318 بانحراف معياري قدره 0.571 بأهمية نسبية متوسطة مما يدل على وجود انخفاض استجابة أفراد العينة لمحتوى عبارات حول واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسات المدروسة حيث جاءت النتائج كمايلي:

–بالنسبة لبعد الولاء العاطفي: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد الولاء العاطفي قدر ب **3.10** وانحراف معياري بلغ **0.660** بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على انخفاض استجابات أفراد العينة على محتوى العبارات الدالة على الولاء العاطفي بالمؤسسات قيد الدراسة ،حيث حصلت العبارة ' أشعر بان مؤسستي لديها مكانة كبيرة لدي ما يدفعني للمحافظة عليها' على اعلى متوسط حسابي بلغ3.99 و انحراف معياري قدر ب 1.050 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على وجود ارتباط عاطفي بين العاملين ومؤسساتهم ، ثم تليها العبارة ' رغبتي قوية في بقائي في مؤسستي لذا أوفر كل جهودي لتسهيل العمل و انجاز المهام الموكلة لي' بمتوسط حسابي بلغ 3.71 بانحراف معياري قدر ب 1.117 بأهمية نسبية مرتفعة ،وهذا يدل على قوة ارتباط العاملين بمؤسساتهم وعدم رغبتهم بالمغادرة و التزامهم ببذل مجهودات اكبر في انجاز مهامهم ،و في المرتبة الثالثة تأتي العبارتين ' احس ان مشاكل هذه الشركة هي مشكلاتي الخاصة واسعى لحلها' بمتوسط حسابي بلغ 3.52 و انحراف معياري قدر ب1.113 بأهمية نسبية مرتفعة ، ثم العبارة ' لدي رغبة في ان أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة' بمتوسط حسابي بلغ 3.47 و انحراف معياري قدر ب 1.230 بأهمية نسبية مرتفعة ،تدل هذه النتيجة أن العاملين بالمؤسسة المدروسة يرغبون في البقاء و عدم مغادرة مؤسساتهم و إتمام الحياة المهنية في المؤسسة نفسها، و العبارة ' لا اعتبر نفسي أحد فراد عائلة هذه الشركة' تحصلت على متوسط حسابي قدر ب 2.52 وانحراف معياري بلغ 1.228باهمية نسبية منخفضة وهذا ناتج عن عدد قليل من الموظفين لا يشعرون بالانتماء إلى المؤسستين ، وحصلت العبارة ' لا اشعر باي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة' على متوسط حسابي قدر ب 2.41 و انحراف معياري 1.217 بأهمية نسبية منخفضة وهذا بسبب أن بعض العاملين سيحالون على التقاعد انخفض لديهم الارتباط العاطفي بمؤسستهم ، والعبارة ' لا اشعر بانتماء قوي لهذه الشركة' بمتوسط حسابي بلغ2.35 و انحراف معياري قدر ب 1.243 بأهمية نسبية منخفضة وهذا يرجع إلى التحاق العاملين الجدد بالمؤسسة و عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة بعد ، وفي الأخير العبارة ' هذه الشركة لا تعني لي الشيء الكثير' بمتوسط حسابي قدر ب 2.29 و انحراف معياري بلغ 1.238 بأهمية نسبية منخفضة .

–بالنسبة لبعد الولاء المستمر : من خلال الجدول أعلاه اتضح أن المتوسط الحسابي لبعد الولاء المستمر بلغ 3.419 و انحراف معياري قدر ب 0.719 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة حول محتوى العبارات الدالة على الولاء المستمر كانت متوسطة ، حيث جاءت النتائج كمايلي :

حصلت العبارة ' بقائي بالمؤسسة بسبب حاجتي للعمل فيها ما يجعلني اعمل بجد للبقاء و التطور' على أعلى متوسط حسابي بلغ3.85 بانحراف معياري بلغ 0.995 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على درجة استجابة أفراد العينة حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، حيث بقائهم بالمؤسسة بسبب الحاجة إلى العمل مما يدفعهم إلى العمل بجد و التطوير من

أنفسهم ، و تلتها العبارة ' سيكون من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو احببت ذلك' بمتوسط حسابي بلغ 3.63 و انحراف معياري بلغ 1.088 و أهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن استجابة أفراد العينة حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، حيث لا يمكنهم مغادرة المؤسسة التي يعملون بها في الوقت الراهن بسبب عدم وجود بدائل مناسبة لهم ، ثم تلتها العبارة ' هناك فرص عمل افضل خار المؤسسة لكنني افضل التمسك بمؤسستي' بمتوسط حسابي بلغ 3.45 و انحراف معياري قدر ب 1.106 بأهمية نسبية مرتفعة ،هذا يدل على تفضيل العاملين البقاء بمؤسستهم و العمل فيها و عدم مغادرتها ، و حصلت العبارة ' أرى أن الكثير من الأمور ستتغير (تتأثر)ذا ما تركت عملي ' على متوسط حسابي قدر ب 3.32 وانحراف معياري بلغ 1.081 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن استجابة أفراد العينة حول هذا السؤال كانت بدرجة متوسطة ، ثم تلتها العبارة ' استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة و ليس رغبة مني' بمتوسط حسابي بلغ 3.32 و انحراف معياري بلغ 2.643 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا راجع إلى أن استمرار عمل بعض العاملين بالمؤسسة بسبب الضرورة و احتياجهم للعمل و ليس برغبة منهم ، وهذا بدرجة استجابة متوسطة ،و العبارة ' لو انني لم أقدم كل مالدي لهذه المؤسسة لذهبت للعمل في مكان اخر' تحصلت على متوسط حسابي قدر ب 3.27 بانحراف معياري بلغ 1.137 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن استجابة أفراد العينة حول هذا السؤال كانت بدرجة متوسطة ، و في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة ' اعتقد اذا فكرت في ان اجد عمل اخر خارج المؤسسة ليس هناك حلول بديلة' بمتوسط حسابي بلغ 3.10 و انحراف معياري قدر ب 1.071 بأهمية نسبية متوسطة ، حيث بعض العاملين لم يجدوا البديل المناسب لعملهم حتى يتركوا العمل بمؤسستهم .

–بالنسبة لبعد الولاء الأخلاقي : من خلال الجدول أعلاه يتضح كذلك أن المتوسط الإجمالي لبعد الولاء الأخلاقي بلغ 3.56 بانحراف معياري قدر ب 0.855 بأهمية نسبية مرتفعة ،وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة اتجاه محتوى العبارات الدالة على الولاء الأخلاقي في المؤسسات المدروسة ، حيث جاءت النتائج كالتالي :

حصلت العبارة ' هذه المؤسسة تستحق الوفاء ' على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.99 بانحراف معياري قدر ب 0.983 بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث يشعر العاملين بان المؤسسة التي يعملون بها تستحق أن يكونوا أوفياء لها ، ثم تلتها العبارة ' تقدم لي المؤسسة مزايا لاتتوفر في مؤسسات اخرى' بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري قدر ب 1.052 بأهمية نسبية

مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة أفراد العينة حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة تقدم مزايا ومكافئات لا تقدمها مؤسسات أخرى ، حيث تعمل على تقديم المزايا و الحوافز للعاملين لتضمن بقائهم و استمرارهم بالعمل وعدم مغادرتهم إلى المؤسسات المنافسة في السوق ، ثم تلتها العبارة ' اشعر بقيود أخلاقية تمنعني من الذهاب إلى مؤسسة اخرى' بمتوسط حسابي بلغ 3.38 و انحراف معياري قدر ب1.101 بأهمية نسبية متوسطة ، هذا يدل على أن استجابة أفراد العينة اتجاه هذا السؤال كانت بدرجة متوسطة ، مما يدل أن العاملين يشعرون أن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي ، وهذا ما يؤكد بان لدى العاملين التزام أخلاقي اتجاه مؤسستهم التي يعملون بها ولكن بدرجة متوسطة ، ثم تأتي العبارة ' لن اترك المؤسسة الان لانه اشعر بواجب تجاه الاشخاص الذين يعملون بها' بمتوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري قدر ب1.160 بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على وجود ارتباط عاطفي بين العاملين وزملائهم بالعمل و لكن بدرجة متوسطة.

رابعا . ملخص النتائج الخاصة بواقع الولاء التنظيمي:

نلخص في الجدول رقم 16 النتائج المتحصل عليها حول واقع الولاء التنظيمي .

الجدول رقم 16 المتوسطات الحسابية ومستوى التطبيق لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف العياري	المستوى	الترتيب
01	**بعد الولاء الاخلاقي**	3.56	0.855	مرتفع	1
02	**بعد الولاء المستمر**	3.419	0.719	متوسط	2
03	**بعد الولاء العاطفي**	3.10	0.660	متوسط	3
متغير الولاء التنظيمي		3.318	0.571	**متوسط**	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الولاء الأخلاقي جاء في الترتيب الأول و بمستوى مرتفع ، وهذا يدل على أن هناك العاملين لديهم ولاء أخلاقي اتجاه المؤسسات محل الدراسة ، ونلاحظ أن الولاء المستمر جاء بالترتيب الثاني و بمستوى متوسط حيث أن هناك ولاء مستمر لدى العاملين ولكن بمستوى متوسط، أما الترتيب الثالث و الاخير جاء الولاء العاطفي بمستوى متوسط ، وهذا يدل انه يوجد لدى العاملين ولاء عاطفي اتجاه المؤسسات المدروسة و لكن بدرجة متوسطة.

ومن خلال تحليل المستوى العام لواقع الولاء التنظيمي نرى انه هناك ولاء تنظيمي بالمؤسسات المدروسة بدرجة متوسطة حسب قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة .

خامسا. تحليل استجابات افراد العينة حول الجزء الخاص بالأداء المؤسسي:

الجدول رقم 17 :استجابات افراد العينة حول الجزء الخاص بالأداء المؤسسي

المتغير	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
الاداء المؤسسي	**المحور المالي**	**3.595**	**0.748**	**مرتفع**	
	يوجد انخفاض مستمر في تكاليف المنتج على مستوى المؤسسة	3.24	1.032	**متوسط**	3
	زاد مستوى التشغيل بالمؤسسة	3.68	0.971	**مرتفع**	2
	تم تحقيق نسبة عالية من الارباح	3.87	0.890	**مرتفع**	1
	محور العمليات الداخلية	**4.138**	**0.657**	**مرتفع**	/
	حققت الشركة تزايد مستمر في الانتاجية	4.10	0.794	مرتفع	3
الاداء المؤسسي	تعمل باستمرار المؤسسة على تخفيض معدل عيوب المنتج	4.15	0.768	مرتفع	2
	تجري المؤسسة تعديلات على اساليب الانتاج باستمرار	4.08	0.828	مرتفع	4
	تحرص المؤسسة على انجاز الاعمال وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	4.21	0.798	مرتفع جدا	1
	محور العملاء	**3.821**	**0.744**	**مرتفع**	/
	حققت المؤسسة ولاء عالي من عملائها	3.91	0.926	**مرتفع**	**3**

	انخفاض شكاوي العملاء	3.57	1.009	مرتفع	**5**
	يتم تسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد	3.95	0.872	مرتفع	**1**
	تضع المؤسسة سعر تنافسي لتحافظ على زبائنها ة جذب زبائن جدد	3.75	0.879	مرتفع	**4**
	تسعى المؤسسة الى الاستجابة لتطلعات ورغبات العملاء	3.93	0.911	مرتفع	**2**
	محور التعلم و النمو	**3.590**	**0.876**	مرتفع	/
	انخفاض في شكاوي الكفاءات و زيادة مستوى الرضا لديهم	3.50	1.058	مرتفع	6
	تعمل الشركة على زيادة الحوافز للكفاءات بشكل مستمر للحفاظ عليهم	3.49	1.088	مرتفع	7
	تحرص المؤسسة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات اتجاه العمل	3.59	1.078	مرتفع	5
	زيادة انتاجية الكفاءات نتيجة تنمية مهاراتهم و سلوكياتهم	3.69	1.000	مرتفع	1
	تشجع المؤسسة الافراد على تبادل الافكار و الاراء لتقديم ماهو جديد	3.64	1.008	مرتفع	3
	الشركة توفر نظام معلومات فعال للكفاءات يمكنهم من معرفة معلومات عن العملاء	3.65	0.950	مرتفع	2
	يتم اشراك الكفاءات في اعداد الخطط الاستراتيجية و التنموية	3.57	1.044	مرتفع	4
	المحور البيئي	**4.204**	**0.733**	**مرتفع**	/
	تحرص المؤسسة على الامتثال للقوانين البيئية	4.20	0.789	مرتفع	2
	تتخذ المؤسسة اجراءات لمنع التلوث و المحافظة على البيئة	4.19	0.798	مرتفع	3
	تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات	4.22	0.775	مرتفع	1
	تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الاصدارات الخاصة بالبيئة	4.13	0.811	مرتفع	4
المتوسط الحسابي لاداء المؤسسات		**3.755**	0.471	**مرتفع**	/

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

– من خلال الجدول رقم 17 أعلاه يتبين لنا الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير الاداء المؤسسي قد بلغ 3.775 بانحراف معياري قدره 0.471 بأهمية نسبية مرتفعة، مما يدل على وجود اتجاه ايجابي و توافق عام بين افراد عينة الدراسة حول مستويات الاداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة حيث جاءت النتائج كمايلي:

– **بالنسبة للبعد المالي**: من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد المالي بلغ 3.595 بانحراف معياري قدر ب 0.748 بأهمية نسبية مرتفعة ،وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على البعد المالي ، حيث حصلت العبارة ' تم تحقيق نسبة عالية من الارباح ' على اعلى متوسط حسابي بلغ 3.87 بانحراف معياري قدر ب 0.890 و بأهمية نسبية مرتفعة ،وهذا يدل على أن درجة استجابة أفراد العينة على هذا السؤال كانت عالية ، ثم تلتها العبارة ' زاد مستوى التشغيل بالمؤسسة' بمتوسط حسابي قدر ب3.68 و انحراف معياري قدر ب 0.971 بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث لاحظ العاملين زيادة مستوى التشغيل على مستوى المؤسستين محل الدراسة وهذا من اجل تسليم المنتجات المطلوبة من قبل السوق ،ثم جاءت العبارة ' يوجد انخفاض مستمر في تكاليف المنتج على مستوى المؤسسة ' في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.24 و انحراف معياري بلغ 1.032 بأهمية نسبية متوسطة ،وهذا يدل على آن درجة استجابة أفراد العينة اتجاه هذا السؤال كانت متوسطة.

– **بالنسبة لبعد العمليات الداخلية**: من خلال الجدول أعلاه اتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد العمليات الداخلية قد بلغ 4.138 بانحراف معياري بلغ 0.657 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل ارتفاع استجابات أفراد العينة اتجاه محتوى العبارات الدالة على بعد العمليات الداخلية بالمؤسستين قيد الدراسة ، حيث احتلت العبارة ' تحرص المؤسسة على انجاز الاعمال وفقا لمعايير الجودة المطلوبة' المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21 بانحراف معياري بلغ 0.798 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن المؤسستين قيد الدراسة تنجز الأعمال و الأنشطة طبقا للمعايير المطلوبة ، ثم تلتها العبارة ' تعمل باستمرار المؤسسة على تخفيض معدل عيوب المنتج' بمتوسط حسابي قدر ب 4.15 و أهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن العاملين يؤكدون أن المؤسستين تعملان باستمرار على تخفيض نسبة العيوب بالمنتجات التي تقدمها و هذا ما يعكس التزامهما بالشروط الموضوعة و حرصهما على تسليم منتجات خالية من العيوب ، ثم العبارة ' حققت الشركة تزايد مستمر في الانتاجية' بمتوسط حسابي بلغ 4.10 و بانحراف معياري قدر ب 0.794 و أهمية نسبية مرتفعة ، وهذا بسبب تزايد الطلب على المنتجات و تزايد عدد الزبائن و المستهلكين للمنتجات

،و حلت العبارة ' تجري المؤسسة تعديلات على اساليب الانتاج باستمرار ' في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.08 بانحراف معياري قدر ب 0.828 و أهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة اتجاه هذا السؤال ، حيث يتم تعديل أساليب الإنتاج باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية و التقنية التي يشهدها نشاطها

-**بالنسبة لبعد العملاء** : من خلال الجدول أعلاه اتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد العملاء بلغ 3.821 بانحراف معياري قدر ب 0.744 بأهمية نسبية مرتفعة ،وهذا يعني أن المؤسسات المدروسة تولي أهمية كبيرة بالزبائن و العملاء المتعاملين معها ، حيث حصلت العبارة ' يتم تسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد' بمتوسط حسابي قدر ب 3.95 بانحراف معياري قدر ب 0.872 بأهمية نسبية مرتفعة ، هذا يدل على أن المؤسسات المدروسة تولي أهمية إلى احترام مواعيد تسليم الطلبيات و المنتجات و احترامها للاتفاقيات ، وتلتها العبارة ' تسعى المؤسسة الى الاستجابة لتطلعات ورغبات العملاء' بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدر ب 0.911 و بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة استجابة أفراد العينة حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، و أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة بتلبية احتياجات و تطلعات العملاء لضمان رضاهم و استمرار التعامل معهم ، ثم جاءت العبارة ' حققت المؤسسة ولاء عالي من عملائها' في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدر ب 0.926 بأهمية نسبية مرتفعة و هذا ناتج عن التزام المؤسسات باحترام شروط الاتفاقيات و العقود المبرمة و احترام مواعيد التسليم كما أنها تعمل على تلبية الاحتياجات المتزايدة للعملاء و تغطية الاحتياجات الوطنية و الخارجية من المنتجات ، وتلتها العبارة ' تضع المؤسسة سعر تنافسي لتحافظ على زبائنها ة جذب زبائن جدد' بمتوسط حسابي قدر ب 3.75 و انحراف معياري بلغ 0.879 بأهمية نسبية مرتفعة ، و في المرتبة الأخيرة حلت العبارة ' انخفاض شكاوي العملاء' بمتوسط حسابي بلغ 3.57 و انحراف معياري قدر ب 1.009 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ناتج عن التكفل بانشغالات العملاء و العمل على حلها في اقصر وقت و العمل على تفادي الأسباب مستقبلا، حيث تعمل مؤسسة سوناطراك فصل و تمييع الغاز و مؤسسة سونلغاز نقل الغاز على التعرف على رضا العملاء لديهما حيث تقومان بإجراء دراسة حول رضا العملاء لديهما بتقديم استمارات تقيس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة و تستجيب للانشغالات و انخفاض في الشكاوي التي تسجل من طرف العملاء و الكفاءات وزيادة الرضا لديهم .

–اما بالنسبة لبعد التعلم و النمو : من خلال الجدول أعلاه اتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التعلم والنمو بلغ 3.590 بانحراف معياري قدر ب 0.876 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفراد العينة على محتوى العبارات المكونة لبعد التعلم و النمو ، حيث حصلت العبارة ' زيادة انتاجية الكفاءات نتيجة تنمية مهاراتهم و سلوكياتهم' على اعلى متوسط حسابي بلغ 3.69 بانحراف معياري قدر ب 1.000 بأهمية نسبية مرتفعة ،حيث المؤسسات تعمل على المحافظة على أفراد أكفاء ويمتلكون مهارات عالية ، إذ تتوفر لدى مؤسسة سوناطراك أكاديمية خاصة بتكوين إطاراتها و تجديد معارفهم ، وتعمل كذلك مؤسسة سونلغاز نقل الغاز على إقامة دورات تكوينية دورية لإطاراتها و عمالها من اجل تحديث و تجديد معارفهم و مواكبتها للتغيرات التكنولوجية و التقنية التي تشهدها التجهيزات و الجانب التقني، ثم تلتها العبارة ' الشركة توفر نظام معلومات فعال للكفاءات يمكنهم من معرفة معلومات عن العملاء' بمتوسط حسابي بلغ 3.65 و انحراف معياري بلغ 0.950 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبعدها العبارة ' تشجع المؤسسة الافراد على تبادل الافكار و الاراء لتقديم ماهو جديد' بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري قدر ب 1.008 بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث يتم برمجة لقاءات لتبادل الأفكار ومناقشة الآراء ، ثم تلتها العبارة ' يتم اشراك الكفاءات في اعداد الخطط الاستراتيجية و التنموية' بمتوسط حسابي بلغ 3.57 و انحراف معياري قدر ب 1.044 بأهمية نسبية مرتفعة ، و تلتها العبارة ' تحرص المؤسسة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات اتجاه العمل' بمتوسط حسابي بلغ 3.59بانحراف معياري قدر ب 1.078 و بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا من خلال توفير بيئة مناسبة للتعلم و النمو و توفير بنية تكنولوجية تساعدهم على أداء عملهم وفقا للتطورات التكنولوجية التي يتطلبها قطاع النشاط ، ثم العبارة ' انخفاض في شكاوي الكفاءات و زيادة مستوى الرضا لديهم ' بمتوسط حسابي قدر ب3.50 و انحراف معياري بلغ 1.058 بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث تقوم مؤسسة سوناطراك بإجراء دراسات حول احتياجات العاملين و تلبية احتياجاتهم ، حيث تم تجهيز قاعة الرياضة و قاعة الاستقبال ، وحصلت العبارة ' تعمل الشركة على زيادة الحوافز للكفاءات بشكل مستمر للحفاظ عليهم' على اقل متوسط حسابي بلغ 3.49 بانحراف معياري 1.088 بأهمية نسبية مرتفعة .

–بالنسبة للبعد البيئي: من خلال الجدول رقم 17أعلاه اتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد البيئي بلغ 4.204 و انحراف معياري قدر ب 0.733 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على ارتفاع استجابات أفرد العينة اتجاه

محتوى العبارات المكونة للبعد ، حيث حصلت العبارة ' تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات' على اعلى متوسط حسابي بلغ 4.22 و انحراف معياري قدر ب 0.775 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على المؤسسات المدروسة تقوم بتسيير عملية التخلص من النفايات ، وتلتها العبارة ' تحرص المؤسسة على الامتثال للقوانين البيئية' بمتوسط حسابي قدر ب 4.20 و انحراف معياري بلغ 0.789 بأهمية نسبية مرتفعة ، يؤكد افراد العينة ان المؤسستين محل الدراسة تحترم و تنفذ بنود القوانين البيئية ، وتلتها العبارة ' تتخذ المؤسسة اجراءات لمنع التلوث و المحافظة على البيئة' بمتوسط حسابي بلغ 4.19 و انحراف معياري قدر ب 0.798 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على درجة استجابة أفراد العينة اتجاه هذا السؤال كانت مرتفعة ، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على إتباع الإجراءات و التدابير اللازمة لمنع التلوث و حماية البيئة ،وحصلت العبارة ' تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الاصدارات الخاصة بالبيئة' على اصغر متوسط حسابي قدر ب 4.13 بانحراف معياري بلغ 0.811 بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن المؤسستين محل الدراسة تقوم بتتبع التغيرات و التحديثات التي تحدث في القوانين و الاتفاقيات الخاصة بالبيئة .

سادسا . ملخص النتائج الخاصة بالأداء المؤسسي:

نلخص في الجدول رقم 18 النتائج المتحصل عليها حول الاداء المؤسسي .

الجدول رقم 18 المتوسطات الحسابية ومستوى التطبيق لكل بعد من أبعاد الاداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	**المحور البيئي**	**4.204**	**0.733**	**مرتفع**	1
02	**محور العمليات الداخلية**	**4.138**	**0.657**	**مرتفع**	2
03	**محور العملاء**	**3.821**	**0.744**	**مرتفع**	3
04	**المحور المالي**	**3.595**	**0.748**	مرتفع	4
05	**محور التعلم و النمو**	**3.590**	**0.876**	**مرتفع**	5

المتوسط الحسابي لاداء المؤسسات	**3.755**	0.471	مرتفع

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البعد البيئي جاء في الترتيب الأول و بمستوى مرتفع ، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على الحفاظ على البيئة و تسعى الى تتبع كل التغيرات التي تحدث في الاتفاقيات و القوانين الخاصة بالجانب البيئي و تعمل على حماية المحيط الذي تعمل به ، ونلاحظ أن بعد العمليات الداخلية جاء بالترتيب الثاني و بمستوى مرتفع حيث أن هناك تركيز على العمليات و الأنشطة و إجراء التحسينات الضرورية بصفة مستمرة، أما الترتيب الثالث بعد العملاء جاء بمستوى مرتفع حيث تعمل المؤسسات على تغطية احتياجات و متطلبات العملاء على المستوى الوطني و العملاء الخارجيين، و في الترتيب الرابع البعد المالي بمستوى مرتفع ، والترتيب الخامس جاء البعد التعلم و النمو بمستوى مرتفع .

ومن خلال تحليل المستوى العام للأداء المؤسسي نرى انه هناك مستويات أداء بالمؤسسات المدروسة بدرجة مرتفعة حسب قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة .

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

المطلب الأول :نموذج الدراسة والفرضيات الإحصائية:

يتضمن نموذج الدراسة ثلاثة متغيرات تفسر **أثر** نظام إدارة الجودة و علاقته ب ولاء الأفراد و أداء المؤسسات، وذلك اعتمادا على الإطار النظري وتتمثل هذه المتغيرات في كل من المتغير المستقل نظام إدارة الجودة، ولاء الأفراد متغير وسيط وأداء المؤسسات متغير تابع، حيث كل متغير له مجموعة الأبعاد المكونة له والتي تم قياسها بمجموعة من الأسئلة من خلال الاستبيان وُزِّع على عمال مؤسستي سونا طراك فصل و تمييع الغاز LQS ORAN ، و مؤسسة سونلغاز نقل الغاز وهران.

في ظل هذه المتغيرات و أبعادها المعتمدة في دراستنا يتبين أنه هناك مجموعة من الآثار وهي عبارة عن أثار مباشرة و غير مباشرة إضافة لوجود اثر كلي، لهذا تم تحديد الفرضيات الإحصائية التالية التي سيتم اختبارها لاحقا:

1.الأثر المباشر:

1.1الفرضيات الفرعية(علاقة المتغيرات بأبعادها):

- **المتغير المستقل** نظام إدارة الجودة لديه ستة أبعاد وهي :بعد أهمية الجودة بالنسبة لأفراد العينة ،بعد تبني الجودة في المنتوج ،بعد تبني مراقبة الجودة ،بعد التزام الإدارة العليا بتبني نظام إدارة الجودة، بعد إشراك العاملين ،بعد التحسين المستمر، حيث تم تحديد الفرضيات التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني الجودة في المنتوج و نظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني مراقبة الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التزام الإدارة العليا ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إشراك العاملين ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية السادسة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

-**المتغير الوسيط** ولاء الأفراد لديه ثلاثة أبعاد وهي كالتالي :بعد الولاء العاطفي ،بعد الولاء المستمر ، بعد الولاء الأخلاقي. وبالتالي تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الفرعية السابعة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء العاطفي و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثامنة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء المستمر والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية التاسعة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء الأخلاقي والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

-المتغير التابع أداء المؤسسات له خمسة أبعاد وهي :البعد المالي ،بعد العمليات الداخلية ، بعد العملاء، بعد التعلم و النمو ،البعد البيئي ، وتم تحديد الفرضيات التالية :

الفرضية الفرعية العاشرة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الحادية عشر :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية عشر:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العملاء و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة عشر :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو والاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة عشر:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البيئي و مستويات الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

2.1الفرضيات الرئيسية :

الفرضية الأولى:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة وولاء الأفراد عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرضية الثالثة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ولاء الأفراد وأداء المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05.

2.الأثر الغير مباشر:

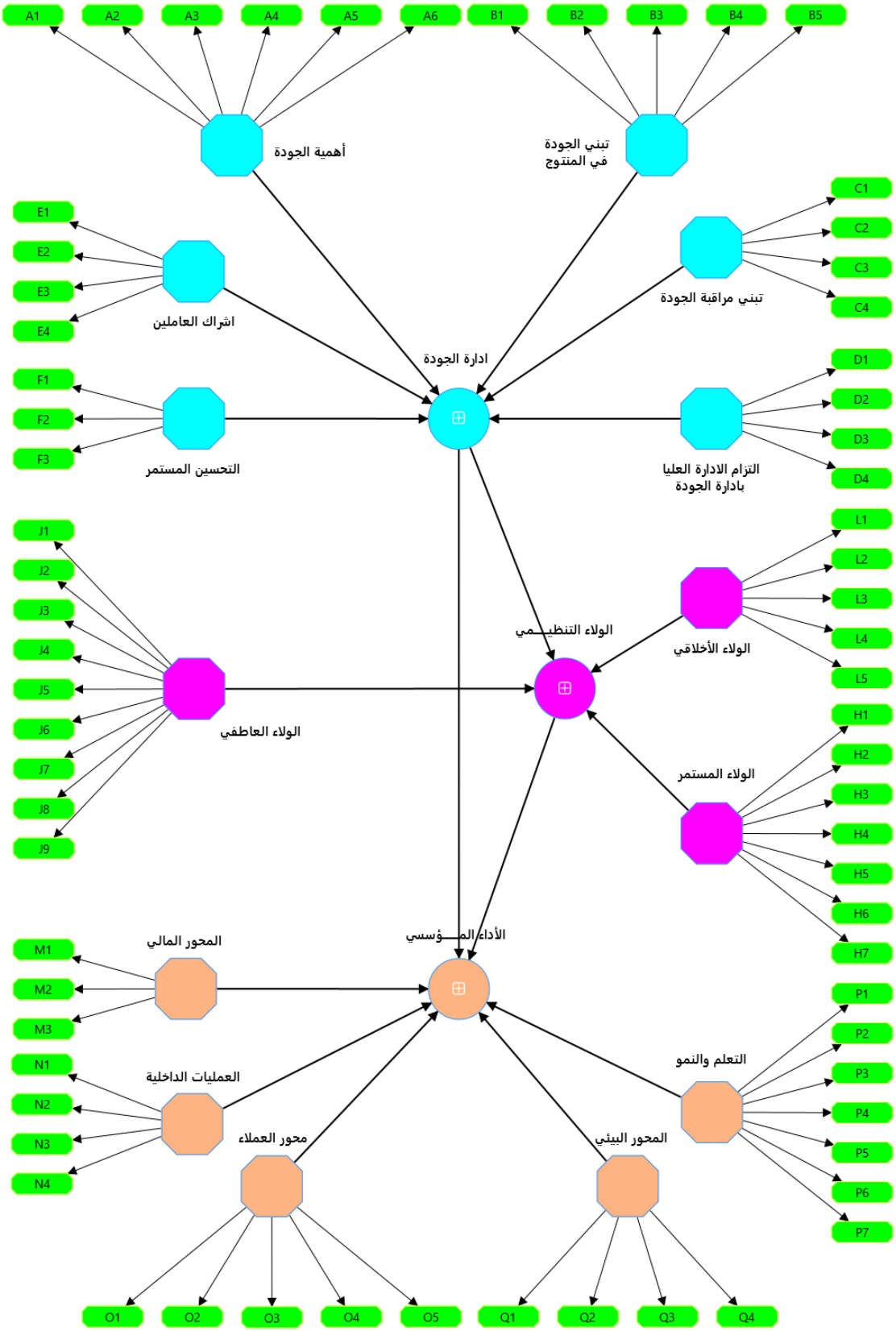
الفرضية الرابعة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات في ظل وجود ولاء الأفراد كمتغير وسيط عند مستوى معنوية 0.05.

3.الأثر الكلي:

يوجد أثر كلي بين نظام إدارة الجودة و الأداء المؤسسي في ظل الآثار المباشرة و الغير المباشرة عند مستوى معنوية 0.05.

يوضح الشكل رقم (09)أدناه العلاقات بين المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة:

الشكل رقم 7:نموذج الدراسة الأولي



المصدر:من إعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

المطلب الثاني: تقييم النموذج :

أولا .التقييم القياسي للنموذج :

1. معامل التحميل الخارجي :

بغية التأكد من موثوقية النموذج وملاءمته لدراستنا ومن اجل التحقق من الصدق التقاربي، سوف نستخدم اختبار معامل التحميل الخارجي حيث من الضروري" أن تكون جميع معاملات التحميل الخارجية لكل مؤشر أكبر أو تساوي 0.70"، وفي حال جاءت معاملات التحميل الخارجية أقل من 0.70 فإنه في هذه الحالة نقوم بحذف المؤشر إذا كان حذفه يرفع من قيمة الموثوقية المركبة (Composite Reliability) و متوسط التباين المستخرج (AVE) فوق قيمة العتبة المقترحة من قبل (Hair & all, 2014)، حيث يعد تقييم نموذج القياس الخارجي في نماذج-PLS SEMخطوة أساسية تبدأ بفحص معاملات التحميل الخاصة بالمؤشرات، ووفق الأدبيات الكلاسيكية في هذا المجال يشيرHairوآخرون (Hair J.، 2017) إلا أن المؤشرات التي تقل تحميلاتها عن 0.70 تعتبر ضعيفة وينبغي التفكير في حذفها. إلاأن التوجيهات المنهجية الحديثة تؤكد أن قرار الحذف لا يجب أن يعتمد فقط على هذه العتبة، بل يجب مراعاة اثر حذف المؤشر على متوسط التباين المستخلصAVEوالثبات المركب. وفي هذا السياق، يوضحHairوآخرون (HairJ.، 2022)أن المؤشرات التي تقع تحميلاتها بين 0.40 و 0.70 يمكن الاحتفاظ بها إذا كان حذفها لا يؤدي إلى تحسن جوهري فيAVE، أو إذا كان حذفها قد يضر بصدق المحتوى أو الاتساق النظري للبناء، وعلى العكس، يصبح حذف المؤشر مبررا إذا أدى ذلك إلى رفع قيمةAVEإلى ما فوق الحد الموصى به وهو 0.50. وتهدف هذه المقاربة إلى تحقيق توازن بين الجودة الإحصائية للنموذج والمحافظة على الإطار المفاهيمي للسياق المدروس ،والجدول الموالي يبين نتائج معاملات التحميل الخارجي لعبارات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 18:نتائج معاملات التحميل الخارجي

رمز العبارة	العبارة	معامل التحميل الخارجي
A1	حصول المنتج على رضا المستهلك و اشباع حاجاته المتنامية	حذفت
A2	السعي بصفة دائمة لتطوير و تحسين المنتج	0.828
A3	اكتشاف العيوب في المنتوج لتصحيحها	حذفت
A4	الحصول على حصة سوقية و الاستحواذ على السوق	0.878
A5	الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية	0.767
A6	اعطاء سمعة طيبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى	حذفت
B1	تقدم مؤسستكم منتجات تتميز بالجودة العالية بالمقارنة مع المنافسين	حذفت
B2	تتفوق منتجات مؤسستكم على منتجات المنافسين بالاداء الجيد	0.852
B3	تهتم مؤسستكم بانتاج منتوج ذو جودة تثير الانتباه	0.860
B4	يمتلك الموظفين لدى مؤسستكم خبرة تفيدهم في تحسين الجودة	حذفت
B5	تقوم مؤسستكم باجراء اختبار في قدرة منتجاتها على الاداء الجيد	0.696
C1	يوجدفي مؤسستكم قسم خاص بمراقبة جودة المنتجات	0.697
C2	تسعى مؤسستكم باستمرار إلى تخفيض نسب العيوب في المنتوج	حذفت
C3	تمنع مؤسستكم تسليم المنتجات الغير مطابقة لحاجات العملاء	0.882
C4	تستخدم مؤسستكم اساليب احصائية اثناء عملية مراقبة الجودة	0.796

D1	تهتم الادارة العليا بتحسين الجودة في مؤسستكم	حذفت
D2	تمنح الادارة العليا الحرية الكافية للعمال لاختيار افضل الطرق للقيام باعمالهم	حذفت
D3	تفرض الادارة العليا على العمال الالتزام الصارم بقواعد واجراءات العمل	0.850
D4	تعمل الادارة العليا على دفع العمال للاهتمام بالجودة	0.911
E1	تشرك المؤسسة العمال في الاجتماعات الخاصة بالجودة	حذفت
E2	المؤسسة تتوفر على نظام عادل في توظيف المؤهلين الذين يملكون امكانيات عالية في مجال عملهم	0.873
E3	عند وضع نظام الجودة يسمح لي بتقديم معلومات مفيدة	0.913
E4	تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعاملين على تطبيق مبادىء ايزو 9001	حذفت
F1	يحتوي نظام الجودة ايزو 9001 على مجموعة كبيرة من الوثائق الغير مفيدة	حذفت
F2	حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 ساهم في تشخيص المشاكل و ايجاد حلول لها	0.871
F3	انخفضت نسبة رفض المنتجات بعد تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001	0.907
J1	لدي رغبة في ان أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	حذفت
J2	أشعر بجو اخوي يدفعني للعمل أكثر مماهو مطلوب مني رسميا	حذفت
J3	احس ان مشاكل هذه الشركة هي مشكلاتي الخاصة وأسعى لحلها	حذفت
J4	لا اعتبر نفسي أحد أفراد عائلة هذه الشركة	حذفت
J5	لا اشعر باي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة	0.906
J6	رغبتي قوية في بقائي في مؤسستي لذا أوفر كل جهودي لتسهيل العمل و انجاز المهام الموكلة لي	0.939

J7	هذه الشركة لا تعني لي الشيء الكثير	حذفت
J8	لا اشعر بانتماء قوي لهذه الشركة	0.877
J9	أشعر بان مؤسستي لديها مكانة كبيرة لدي ما يدفعني للمحافظة عليها	حذفت
H1	بقائي بالمؤسسة بسبب حاجتي للعمل فيها ما يجعلني اعمل بجد للبقاء و التطور	حذفت
H2	أرى أن الكثير من الأمور ستتغير (تتأثر) اذا ما تركت عملي	0.802
H3	هناك فرص عمل افضل خارج المؤسسة لكنني افضل التمسك بمؤسستي	0.813
H4	سيكون من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو احببت ذلك	0.816
H5	استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة و ليس رغبة مني	0.831
H6	اعتقد اذا فكرت في ان اجد عمل اخر خارج المؤسسة ليس هناك حلول بديلة	حذفت
H7	لو انني لم أقدم كل مالدي لهذه المؤسسة لذهبت للعمل في مكان اخر	0.758
L1	تقدم لي المؤسسة مزايا لاتتوفر في مؤسسات اخرى	0.727
L2	اشعر بقيود أخلاقية تمنعني من الذهاب إلى مؤسسة اخرى	0.795
L3	ساشعر بتأنيب الضمير إذا غادرت المؤسسة	0.803
L4	هذه المؤسسة تستحق الوفاء	0.746
L5	لن اترك المؤسسة الان لانني اشعر بواجب اتجاه الاشخاص الذين يعملون بها	0.840
M1	يوجد انخفاض مستمر في تكاليف المنتج على مستوى المؤسسة	0.884
M2	زاد مستوى التشغيل بالمؤسسة	0.913
M3	تم تحقيق نسبة عالية من الارباح	0.865

N1	حققت الشركة تزايد مستمر في الانتاجية	حذفت
N2	تعمل باستمرار المؤسسة على تخفيض معدل عيوب المنتج	حذفت
N3	تجري المؤسسة تعديلات على اساليب الانتاج باستمرار	0.909
N4	تحرص المؤسسة على انجاز الاعمال وفقا لمعايير الجودة المطلوبة	0.913
O 1	حققت المؤسسة ولاء عالي من عملائها	0.871
O 2	انخفاض شكاوي العملاء	0.827
O 3	يتم تسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد	حذفت
O 4	تضع المؤسسة سعر تنافسي لتحافظ على زبائنها و لجذب زبائن جدد	حذفت
O 5	تسعى المؤسسة الى الاستجابة لتطلعات ورغبات العملاء	0.849
P1	انخفاض في شكاوي الكفاءات و زيادة مستوى الرضا لديهم	حذفت
P 2	تعمل الشركة على زيادة الحوافز للكفاءات بشكل مستمر للحفاظ عليهم	حذفت
P 3	تحرص المؤسسة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات اتجاه العمل	0.882
P 4	زيادة انتاجية الكفاءات نتيجة تنمية مهاراتهم و سلوكياتهم	0.896
P 5	تشجع المؤسسة الافراد على تبادل الافكار و الاراء لتقديم ماهو جديد	0.909
P 6	الشركة توفر نظام معلومات فعال للكفاءات يمكنهم من معرفة معلومات عن العملاء	0.852
P 7	يتم اشراك الكفاءات في اعداد الخطط الاستراتيجية و التنموية	حذفت
Q 1	تحرص المؤسسة على الامتثال للقوانين البيئية	حذفت
Q2	تتخذ المؤسسة اجراءات لمنع التلوث و المحافظة على البيئة	0.902

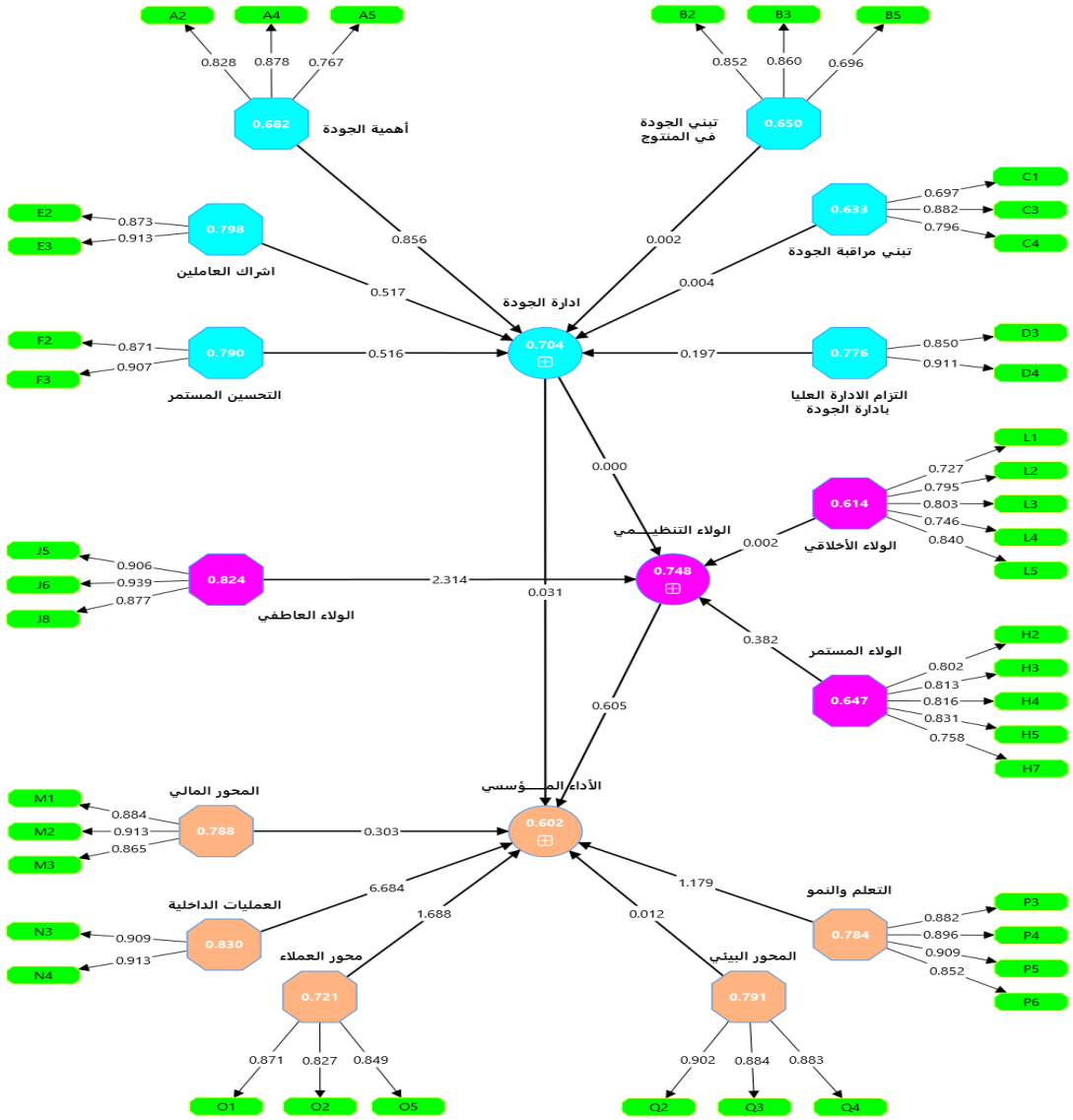
Q3	تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات	0.884
Q4	تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الاصدارات الخاصة بالبيئة	0.883

المصدر:من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تمّ حذف 27 عبارة غير ملائمة من قبل النموذج،11عبارةمن محور نظام إدارة الجودة وهي: A1 ،A3, A6، B1،B4،C2،D1،D2 ، E1،2E، F1 ، كما تم حذف 08عبارات من المحور الخاص بالولاء التنظيمي وهي :J1،J2،J3،J4،J7،J9،H1،H6،و08عبارات من محور الأداء المؤسسي وهي :N1،N2،O3،O4،Q1،P1،P2،P7.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم الموثوقية المركبة للعبارات تفوق 0.7 وهذا يدل على توفر صدق تقاربي مرضي ووجود موثوقية جيدة للنموذج ،وبالتالي يصبح نموذج الدراسة كما يمثله الشكل رقم(8):

الشكل رقم 8:نموذج الدراسة بعد التشبعات



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4

2.اختبارات الصدق التقاربي :

لتقييم موثوقية النموذج وملاءمته لدراستنا، قمنا بإجراء عدة اختبارات إضافية مع التركيز على الصدق التقاربي والصدق التمييزي، وهما عنصران أساسيان في عملية تقييم النموذج القياسي. للتحقق من الصدق التقاربي، طبقنا المقاييس التالية: موثوقية الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، والموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)حيث يخضع النموذج الأولي للدراسة إلى تقييم واختبار لإثبات صحته وموثوقيته، من خلال مجموعة من المقاييس المعتمدة إحصائيا وهو ما يطلق عليه الصدق التقاربي والصدق التمييزي.

3.الصدق التقاربي convergent validity:

يستعمل هذا النوع لتقييم مدى توافق نتائج الاختبار المتعلقة بالدراسة مع مجموعة من المعايير المعروفة ونتائج سابقة بالاعتماد على عدة معاملات، ولمعرفة مدى الارتباط بين أفراد العينة.

توجد معايير لتحديد الصدق التقاربي وهي: موثوقية الاتساق الداخلي (Cronbach's alpha)، الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE)، ونتائج هذه الاختبارات هي كما يلي:

- **موثوقية الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ":**

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)هو معيار يستخدم في الأبحاث لقياس مدى موثوقية الاستبيان، كما يشير إلى قدرة الاختبار على قياس متغير معيّن بشكل دقيق وثابت وتتراوح قيمته بين(0 -1) ،الجدول الموالي يبين قيمه:

الجدول رقم 19 :موثوقية الاتساق الداخلي

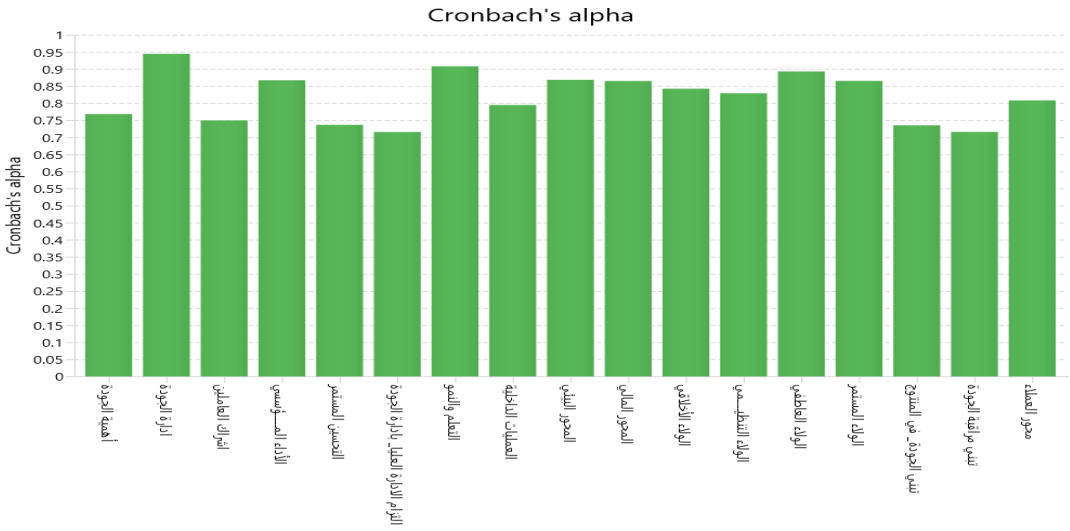
	Cronbach's alpha
أهمية الجودة	0.768
الجودة إدارة	0.944
العاملين إشراك	0.749
الأداء المـــؤسسي	0.867
التحسين المستمر	0.736
التزام الإدارة العليا_ بإدارة الجودة	0.715
التعلم والنمو	0.908
العمليات الداخلية	0.795
المحور البيئي	0.868
المحور المالي	0.865
الولاء الأخلاقي	0.842
الولاء التنظيـــمي	0.829
الولاء العاطفي	0.893

الولاء المستمر	0.865
تبني الجودة_ في المنتوج	0.735
تبني مراقبة الجودة	0.716
محور العملاء	0.808

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن كل قيم ألفا كرو نباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة كلها دالة إحصائيا لان قيمها تفوق 0.7 أي 70%، حيث تراوحت بين (0.715)و(0.944) للبعد التزام الإدارة العليا بتبني إدارة الجودة و متغير نظام إدارة الجودة وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الثبات.

الشكل رقم 9:التمثيل البياني لمعامل " ألفا كرونباخ"



المصدر:من إعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

○الموثوقية المركبةComposite Reliability:

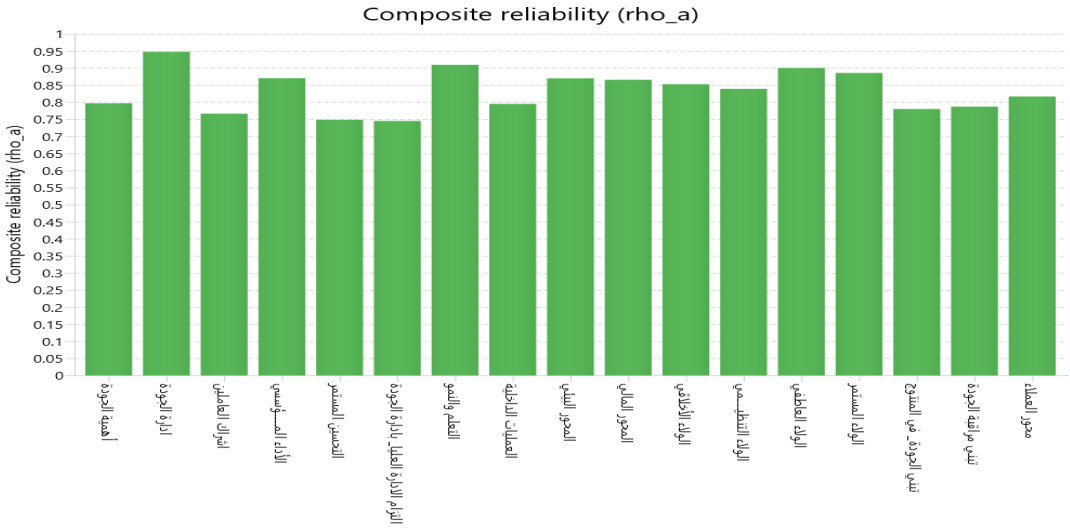
تقيس الموثوقية المركبة مدى دقة البنية الكامنة في تفسير البيانات وتمثيل العلاقات بين المتغيرات، حيث كلما كانت قيم الموثوقية المركبة (أكبر من 0.7) يدل ذلك على الدقة والموثوقية، ومن خلال الجدول الموالي نلاحظ أن المعاملات كلها أكبر من 0.70 أي أنها معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية، مما يدل وجود ترابط بين محاور الدراسة في قياس المتغيرات ومنه وجود موثوقية لنموذج القياس المعتمد، كما هو موضح في الجدول و الشكل المواليين:

الجدول رقم 20:معامل RHO الموثوقية المركبة للمتغيرات

Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	
0.797	0.865	أهمية الجودة
0.947	0.955	ادارة الجودة
0.766	0.888	اشراك العاملين
0.870	0.900	الأداء المــؤسسي
0.748	0.883	التحسين المستمر
0.745	0.874	التزام الادارة العليا_ بإدارة الجودة
0.909	0.935	التعلم والنمو
0.795	0.907	العمليات الداخلية
0.870	0.919	المحور البيئي
0.865	0.917	المحور المالي
0.852	0.888	الولاء الأخلاقي
0.839	0.898	الولاء التنظيــمي
0.900	0.933	الولاء العاطفي
0.885	0.902	الولاء المستمر
0.780	0.847	تبني الجودة_ في المنتوج
0.787	0.837	تبني مراقبة الجودة
0.817	0.886	محور العملاء

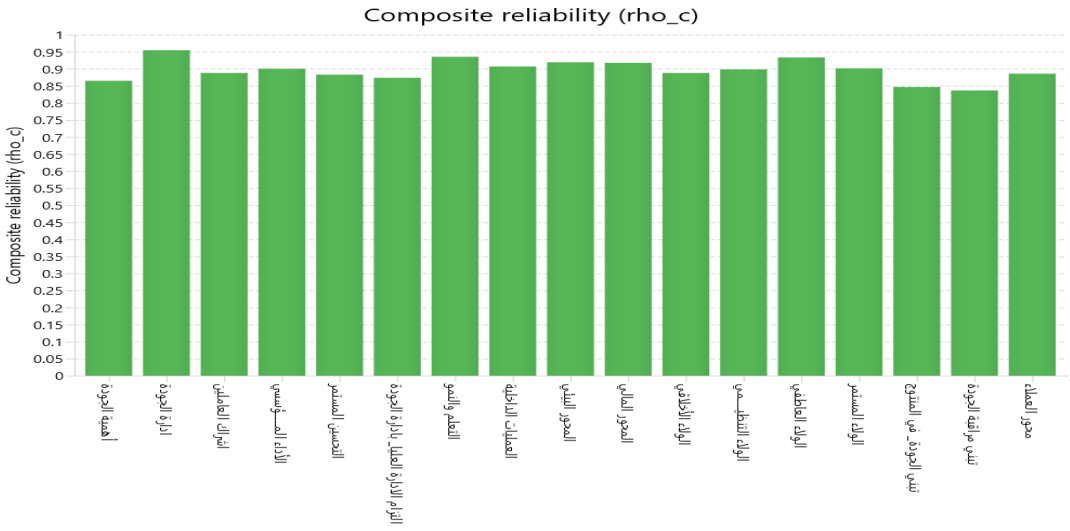
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

الشكل رقم 10:التمثيل البياني لمعامل "Rho_a "



المصدر:من إعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

الشكل رقم 11:التمثيل البياني لمعامل "Rho_c "



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

○متوسط التباين المستخرجAverage Variance Extracted:

يعتبر من أفضل المقاييس المستخدمة لإثبات صحة الصدق التقاربي ومن اجل الحكم بأن النموذج المبنى يتميز بالصدق التقاربي لابد من أن تكون قيمة (AVE) أكبر من 0.5 لكل بناء أي لكل متغير أو بعد للدراسة، و يتضح

لنا من النتائج أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة أكبر من القيمة 0.5، حيث تراوحت ما بين (0.602) تحققت في متغير (الأداء المؤسسي)، و (0.748) في متغير (الولاء التنظيمي)، أما الأبعاد بدورها فاقت قيمها 0.5، وهذا يعني أن جميع المتغيرات حققت معدلات جد مقبولة.

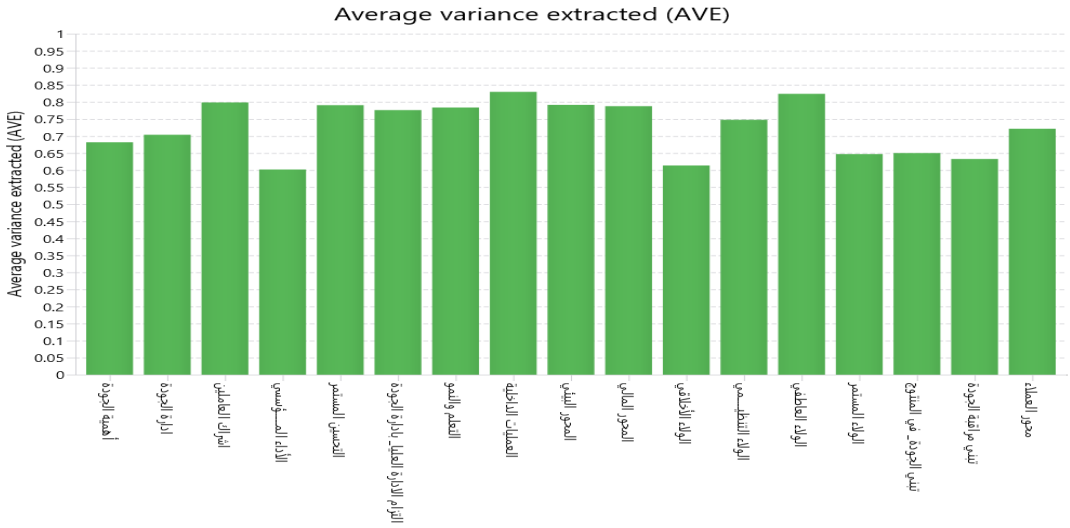
الجدول رقم 21:التباين المستخرجAverage Variance Extracted

	Average variance extracted (AVE)
أهمية الجودة	0.682
إدارة الجودة	0.704
إشراك العاملين	0.798
الأداء المـؤسسي	0.602
التحسين المستمر	0.790
التزام الإدارة العليا_ بإدارة الجودة	0.776
التعلم والنمو	0.784
العمليات الداخلية	0.830
المحور البيئي	0.791
المحور المالي	0.788
الولاء الأخلاقي	0.614
الولاء التنظيـمي	0.748
الولاء العاطفي	0.824
الولاء المستمر	0.647
تبني الجودة_ في المنتوج	0.650

تبني مراقبة الجودة	0.633
محور العملاء	0.721

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

الشكل رقم 12:التمثيل البياني لنتائج متوسط التباين المستخرج (AVE)



المصدر:من إعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

ومن خلال مختلف المعاملات المتحصل عليها والمتمثلة في "معامل التحميل الخارجي، موثوقية الاتساق الداخلي، ألفا كرونباخ معامل RHO De Joreskog،الموثوقية المركبة Rho_c، ومتوسط التباين المستخرج AVE يمكن القول أن نموذج الدراسة حظي بصدق تقاربي ممّا يدل على جودة نموذج القياس.

رابعا. الصدق التمييزيDiscriminant Validity:

تكون قوة الارتباط ما بين المتغيرات اذا سجل ارتباط المتغير مع نفسه قيمة أكبر من قيم ارتباطه مع بقية المتغيرات في نفس العمود والسطر وهذا حسب (Hair & all, PLS-SEM: Indeed a silver bullet, 2011)، إذ يتم التأكد أن المتغير حر ومستقل بحد ذاته ويختلف تماما عن بقية المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود

تداخل بين المتغيرات، وتوجد عدة معايير لتقييم المصداقية التمايزية، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على معيار فورنيل لاكر (Fornell-Larcker)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

- **معيار(Fornell-Larcker):**

الجدول رقم 22:نتائج معيار(Fornell-Larcker)

	أهمية الجودة	ادارة الجودة	اشراك العاملين	الأداء المؤسسي	التحسين المستمر	التزام الادارة	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	المحور البيئي	المحور المالي	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	تبني الجودة	تبني مراقبة الجودة	محور العملاء
أهمية الجودة	0.826																
ادارة الجودة	0.839	0.920															
اشراك العاملين	0.854	0.894	0.966														
الأداء المؤسسي	0.530	0.547	0.543	0.776													
التحسين المستمر	0.841	0.889	0.947	0.520	0.965												

	أهمية الجودة	ادارة الجودة	اشراك العاملين	الأداء المؤسسي	التحسين المستمر	التزام الادارة	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	المحور البيئي	المحور المالي	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	تبني الجودة_	تبني مراقبة الجودة	محور العملاء
التزام الادارة العليا_ بإدارة	0.580	0.628	0.584	0.572	0.539	0.881											
التعلم والنمو	0.511	0.536	0.545	0.885	0.520	0.486	0.905										
العمليات الداخلية	0.416	0.430	0.424	0.794	0.397	0.511	0.524	0.911									
المحور البيئي	0.423	0.433	0.402	0.571	0.404	0.437	0.478	0.531	0.890								
المحور المالي	0.492	0.510	0.501	0.891	0.497	0.454	0.887	0.502	0.501	0.958							
الولاء الأخلاقي	0.358	0.375	0.380	0.631	0.360	0.396	0.606	0.500	0.392	0.580	0.783						

	أهمية الجودة	ادارة الجودة	اشراك العاملين	الأداء المؤسسي	التحسين المستمر	التزام الادارة	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	المحور البيئي	المحور المالي	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	تبني الجودة_	تبني مراقبة الجودة	محور العملاء
الولاء التنظيمي	0.526	0.543	0.548	0.865	0.515	0.501	0.870	0.582	0.508	0.865	0.614	0.926					
الولاء العاطفي	0.522	0.547	0.559	0.840	0.535	0.482	0.908	0.519	0.461	0.868	0.596	0.916	0.945				
الولاء المستمر	0.491	0.498	0.487	0.845	0.456	0.559	0.632	0.804	0.566	0.602	0.568	0.743	0.617	0.894			
تبني الجودة_ في المنتوج	0.845	0.948	0.930	0.545	0.806	0.582	0.555	0.408	0.416	0.526	0.389	0.562	0.574	0.486	0.959		
تبني مراقبة الجودة	0.908	0.916	0.883	0.552	0.873	0.620	0.543	0.438	0.425	0.520	0.387	0.559	0.553	0.511	0.795	0.921	
محور العملاء	0.513	0.511	0.496	0.813	0.467	0.525	0.685	0.630	0.533	0.654	0.525	0.796	0.662	0.846	0.499	0.507	0.849

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

من خلال الجدول أعلاه الخاص بنتائج معيار بFornell-Larckerيتبين أن قيمة تقاطع كل متغير مع نفسه هي أكبـــر من قيمة تقاطعه مع المتغيرات الأخرى، حيث قيم تقاطع المتغيرات(إدارة الجودة)،(الولاء التنظيمي)، (الاداء المؤسسي) مع نفسها بلغت على التوالي (0.920) ،(0.926) ،(0.776)وهي أكبر من قيمة قاطعها مع باقي المتغيرات و الابعاد ،وهذا ما يؤكد وجود اختلاف بين متغيرات الدراسة وعدم تشابهها وبالتالي كل متغير وكل بعد يمثل نفسه، و هنا يمكننا القول بان الصدق التمايزي محقق في نموذج الدراسة حسب معيارFornell–Larcker.

ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي:

لتقييم النموذج الهيكلي سنعتمد على مجموعة من المعايير والمتمثلة في معامل التحديدR^2 الذي يحدد قوة العلاقة التنبؤية، ومعامل حجم الأثرF^2،ومعامل جودة العلاقة التنبؤيةQ^2.

1.معامل التحديدR^2:

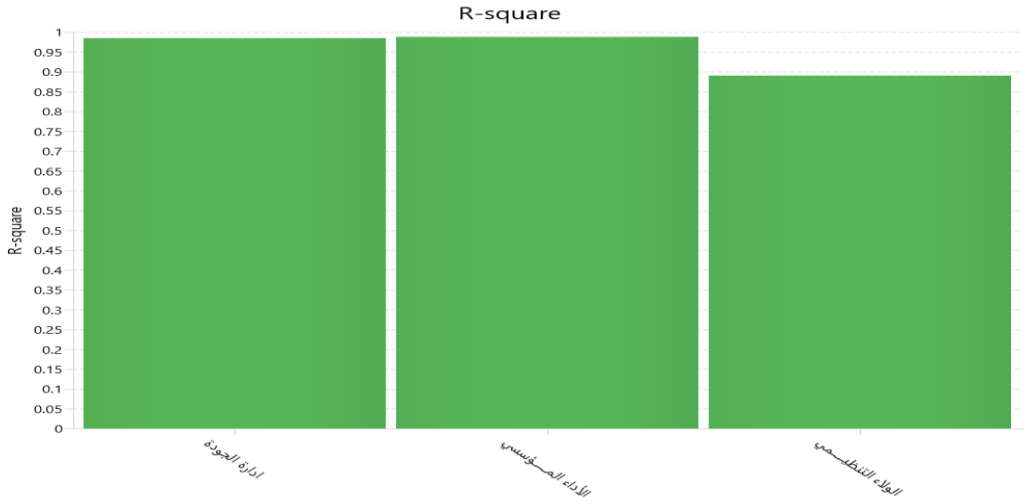
معامل التحديد يُشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة، ويأخذ قيم(0-1) ،الجدول والشكل المواليين يبينان قيمة معامل التحديد في نموذج الدراسة:

الجدول رقم 23:معامل التحديدR2

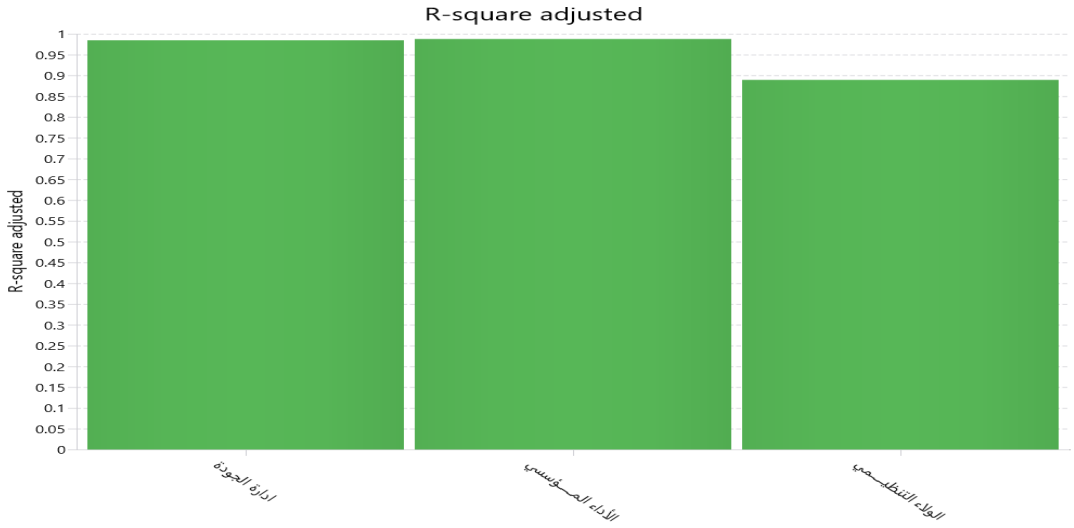
R-square	R-square adjusted	
0.985	0.984	**ادارة الجودة**
0.988	0.988	**الأداء المــؤسسي**
0.890	0.889	**الولاء التنظيــمي**

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

الشكل رقم 13:التمثيل البياني لنتائجR-SquareوR-Square Adjusted



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4

تكون قوة النموذج ضعيفة اذا سجل قيم أقل من (0.33)، ومتوسطة اذا سجل قيم ما بين (0.33-0.66)، أما القوية فهي الأكبر من(0.66)(Hair & All, Multivariate Data Analysis, 2010)،ومن خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه في الجدول والشكلين الممثلة لقيم معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل،

نلاحظ أن القيم بلغت (0.985) في المتغير إدارة الجودة و بالتالي هي قوية، أما متغير الولاء التنظيمي بلغت (0.890) وهي قوية، ومتغير الاداء المؤسسي بلغت (0.988) وهي قوية وهذا ما يبين قوة قدرة النموذج على التنبؤ.

2.معامل حجم الأثر F^2:

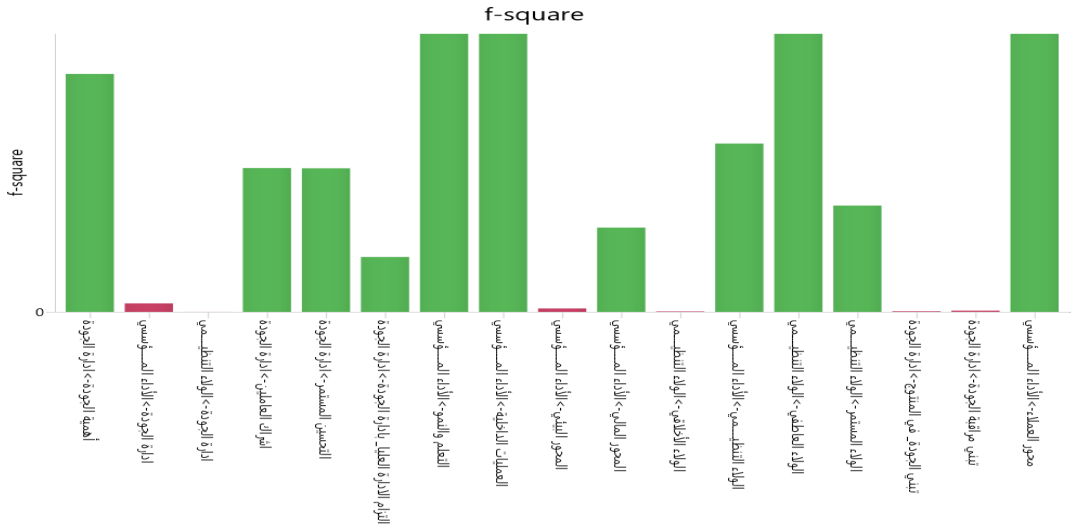
بالإضافة إلى معامل التحديد سيتم حساب حجم الأثر الذي يقيس نسبة تباين المتغير التابع التي ترجع للمتغير المستقل، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 24:نتائج معامل حجم الأثرF2

	f-square
أهمية الجودة<– إدارة الجودة	0.856
ادارة الجودة<– الأداء المـؤسسي	0.031
ادارة الجودة<– الولاء التنظيـمي	0.000
اشراك العاملين<–ادارة الجودة	0.517
التحسين المستمر<–ادارة الجودة	0.516
التزام الادارة العليا_ بإدارة الجودة<–ادارة الجودة	0.197
التعلم والنمو<–الأداء المـؤسسي	1.179
العمليات الداخلية<– الأداء المـؤسسي	.6841
المحور البيئي<–الأداء المـؤسسي	0.012
المحور المالي<– الأداء المـؤسسي	0.303
الولاء الأخلاقي<–الولاء التنظيـمي	0.002
الولاء التنظيـمي<–الأداء المـؤسسي	0.605
الولاء العاطفي<–الولاء التنظيـمي	1.314
الولاء المستمر<–الولاء التنظيمي	0.382
تبني الجودة_ في المنتوج<–ادارة الجودة	0.002
تبني مراقبة الجودة<–ادارة الجودة	0.004
محور العملاء<–الأداء المـؤسسي	1.688

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

الشكل رقم 14:التمثيل البياني لنتائج معامل حجم الأثرF2



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن قيمة معامل حجم الأثر F^2لمتغير نظام إدارة الجودة بالنسبة للمتغير الاداء المؤسسي قدرت بـ (0.031)وهذا يعني وجود أثر ضعيف، و لمتغير نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي فقد سجل قيمة (0.000) وهذا يدل على عدم وجود أثر، أما بخصوص متغير الولاء التنظيمي على الاداء المؤسسي فقد سجل قيمة (0.605)وهي توضح وجود أثر متوسط.

3.معامل جودة التنبؤ Q^2:

يستخدم هذا المعامل لقياس كفاءة النموذج في التنبؤ بالبيانات، حيث أنه إذا كانت قيمةQ^2أكبر من0توضح أن النموذج ذو صلة تنبؤيه ، أما إذا كانت قيمةQ^2أصغر من0فيمكن القول أن النموذج يفتقر للأهمية التنبؤية، والجدول التالي يوضح نتائج معامل جودة التنبؤQ^2، ويتضح من خلال نتائج الجدول أن جميع قيمQ^2هي أكبر من0وهذا يعني أن النتائج مقبولة، والجدول رقم (25) يبين القيم المتحصل عليها كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم 25:معامل جودة التنبؤQ2

	Q^2predict	RMSE	MAE
الأداء المـــــؤسسي	0.674	0.492	0.378
الولاء التنظيـــــمي	0.712	0.465	0.341

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

تشير قيم معامل جودة التنبؤ Q2لكل من المتغيرين الاداء المؤسسي 0.674و الولاء التنظيمي 0.712 إلى قدرة توفر قدرة تنبؤية قوية للنموذج ، حيث تجاوزت القيم المحققة 0.3 وهذا يؤكد صلاحية النموذج للأغراض التنبؤ.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات:

بعد تقييم نتائج النموذج الهيكلي ننتقل إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، حيث قمنا باستخدام طريقة Boostraping لاختبار الفرضيات، وهذا من خلال برنامج (SMART PLS.4) حيث تم مضاعفة العينة إلى (5000) مفردة، وتم الاعتماد على معاملات المسار Path Coefficients، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات

أولا .الأثر المباشر:

1. اختبار الفرضيات الفرعية (علاقة المتغير بأبعاده):

الجدول رقم 26:يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضيات	العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة						
الفرضية الفرعية الأولى	يوجدأثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.					
	أهمية الجودة–>نظام إدارة الجودة	0.293	0.296	0.021	13.860	0.000
الفرضية الفرعية الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني الجودة في المنتوج و نظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05					
	تبني الجودة في المنتوج–> نظام إدارة الجودة	0.027	0.026	0.035	0.769	0.442
الفرضية الفرعية الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني مراقبة الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05					
	تبني مراقبة الجودة–> نظام إدارة الجودة	0.028	0.032	0.025	1.130	0.259
الفرضية الفرعية الرابعة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التزام الإدارة العليا ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05					
	التزام الإدارة العليا–> نظام إدارة الجودة	0.071	0.072	0.009	8.139	0.000
الفرضية الفرعية الخامسة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إشراك العاملين ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05					
	إشراك العاملين–> نظام إدارة الجودة	0.303	0.308	0.045	6.762	0.000
الفرضية	يوجدأثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05					

الفرضيات	العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
الفرعية السادسة	التحسين المستمر–>نظام إدارة الجودة	0.396	0.388	0.050	7.850	0.000
المتغير الوسيط : الولاء التنظيمي						
الفرضية الفرعية السابعة	يوجدأثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء العاطفي و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.					
	الولاء العاطفي–> الولاء التنظيمي	0.734	0.732	0.022	33.736	0.000
الفرضية الفرعية الثامنة	يوجدأثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء المستمر والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.					
	الولاء المستمر–> الولاء التنظيمي	0.282	0.283	0.021	13.167	0.000
الفرضية الفرعية التاسعة	يوجدأثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء الأخلاقي والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05					
	الولاء الأخلاقي –> الولاء التنظيمي	0.018	0.019	0.021	0.860	0.390
المتغير التابع : أداء المؤسسات						
الفرضية الفرعية العاشرة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05					
	البعد المالي–> الأداء	0.224	0.237	0.048	4.707	0.000

الفرضيات	العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
	المؤسسي					
الفرضية الفرعية الحادية عشر	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.					
	العمليات الداخلية–> الأداء المؤسسي	0.391	0.390	0.014	27.665	0.000
الفرضية الفرعية الثانية عشر	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العملاء و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05					
	العملاء–>الاداء المؤسسي	0.266	0.264	0.014	18.509	0.000
الفرضية الفرعية الثالثة عشر	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو والاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.					
	التعلم و النمو–> الاداء المؤسسي	0.594	0.577	0.066	9.010	0.000
الفرضية الفرعية الرابعةعشر	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البيئي و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.					
	البعدالبيئي–> الاداء المؤسسي	0.016	0.014	0.008	1.936	0.053

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامجSmart PLS.4

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05**قد تحققت**، لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (13.86) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96)، (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج **وجود أثر ايجابي مباشر لبعد أهمية الجودة على نظام إدارة الجودة في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني الجودة في المنتوج و نظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني الجودة في المنتوج و نظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05**غيرمحققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت ب(0.442)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (0.769) بالقيمة الموجبة وهي أقل من (1,96) (غير معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **لا يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد تبني الجودة في المنتوج على نظام إدارة الجودة من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني مراقبة الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني مراقبة الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05**غيرمحققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.259)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (1.130) بالقيمة الموجبة وهي

أقل من (1,96) (غير معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **لا يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد تبني مراقبة الجودة على نظام إدارة الجودة من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التزام الإدارة العليا ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تبني التزام الإدارة العليا ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (8.139) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد التزام الإدارة العليا على نظام إدارة الجودة من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إشراك العاملين ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنهيوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إشراك العاملين ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (6.762) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد إشراك العاملين على نظام إدارة الجودة من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية السادسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05**محققة**، لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (7.850) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد التحسين المستمر على نظام إدارة الجودة من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة**.

المتغير الوسيط ولاء الأفراد لديه ثلاثة أبعاد وهي كالتالي: بعد الولاء العاطفي ،بعد الولاء المستمر ، بعد الولاء الأخلاقي.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء العاطفي و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العاطفي و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (33.736) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد الولاء العاطفي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة**.

الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء المستمر والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء المستمر و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (13.167) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد الولاء المستمر على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة**.

الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء الأخلاقي والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الولاء الأخلاقي و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05**غيرمحققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.390)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (0.860) بالقيمة الموجبة وهي أقل من (1,96) ،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **لا يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد الولاء الأخلاقي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية العاشرة :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية العاشرة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي والأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (4.707) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر للبعد المالي على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الحادية عشر :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية الحادية عشر التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (27.665) بالقيمة الموجبة

وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد العمليات الداخلية على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الثانية عشر:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العملاء و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية الثانية عشر التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العملاء و الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (18.509) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد العملاء على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الثالثة عشر :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو والاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية الثالثة عشر التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعلم و النمو و الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05**محققة** لان القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (9.010) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **يوجد أثر ايجابي مباشر لبعد التعلم و النمو على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الفرعية الرابعة عشر:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البيئي و الاداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية الفرعية الرابعة عشر التي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البيئي و الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05**غيرمحققة**،لان القيمة الاحتمالية قدرت ب(0.053) وهي

أكبر من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (1.936) بالقيمة الموجبة وهي أقل من (1,96) (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستنتج أنه **لا يوجد أثر ايجابي مباشر للبعد البيئي على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العمال في المؤسسات المدروسة.**

2 .اختبار الفرضيات الرئيسية:

الجدول رقم 27:يوضح نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

الفرضيات	العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
الفرضية الأولى	"يوجدأثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05".					
	نظام إدارة الجودة–>أداء المؤسسات	0.024	0.023	0.007	3.305	0.001
الفرضية الثانية	"يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05".					
	نظام إدارة الجودة–> الولاء التنظيمي	0.005	0.005	0.020	0.251	0.802
الفرضية الثالثة	"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05".					
	الولاء التنظيمي –>أداء المؤسسي	0.292	0.287	0.031	9.496	0.000

المصدر :من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامجSmart PLS.4

الفرضية الأولى:

تنص على أنه **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05".**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05**قد تحققت،** لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (3.305) بالقيمة الموجبة وهي أكبر من (1,96)، (معنوي)،إذن: واستنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نخلص إلى **وجود أثر ايجابي مباشر لنظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات في المؤسسات المدروسة.**

الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه**''يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05''.**

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية **لم تتحقق** لان القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.802) ،وهي **أكبر** من مستوى المعنوية**5%،** كما أن القيمة الإحصائيةTقدرت ب(0.251)بالقيمة الموجبة وهي **أقل** من(1.96)،وعليه استنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستخلص انه**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مباشر بين نظام إدارة الجودة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.**

الفرضية الثالثة:

تنص على أنه **''يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و أداء المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05".**

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية 0.05 **قد تحققت،** لان القيمة الاحتمالية قدرت ب(0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية5%، كما أن القيمة الاحصائيةTقدرت ب(9.496)بالقيمة الموجبة و هي أكبر من (1.96)

(معنوي) ،وعليه استنادا إلى الدلالات الاحصائية السابقة نستخلص :**وجود أثر ايجابي مباشر بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة.**

ثانيا.الأثر الغير مباشر:

الفرضية الرابعة:

تنص على أنه"**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات في ظل وجود ولاء الافراد كمتغير وسيط عند مستوى معنوية 0.05**"

الجدول رقم 28:يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

العلاقة	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
نظام إدارة الجودة–> الولاء التنظيمي–> أداء المؤسسات	0.001	0.006	0.255	0.799

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفرضية التي تنص على **وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات في ظل وجود ولاء الافراد كمتغير وسيط عند مستوى معنوية 0.05لم تتحقق**، لان القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.799)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% ،كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (0.255) بالقيمة الموجبة وهي أقل من (1.96)، (معنوي).و عليه استنادا إلى الدلالات الإحصائية السابقة فإننا نستخلص **عدم وجود أثر ايجابي غير مباشر بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات وهذا بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.**

ثالثا.الأثر الكلي:

يوجد أثر كلي بين نظام إدارة الجودة و الأداء المؤسسي في ظل الآثار المباشرة و الغير المباشرة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم 29:يوضح نتائج الأثر الكلي

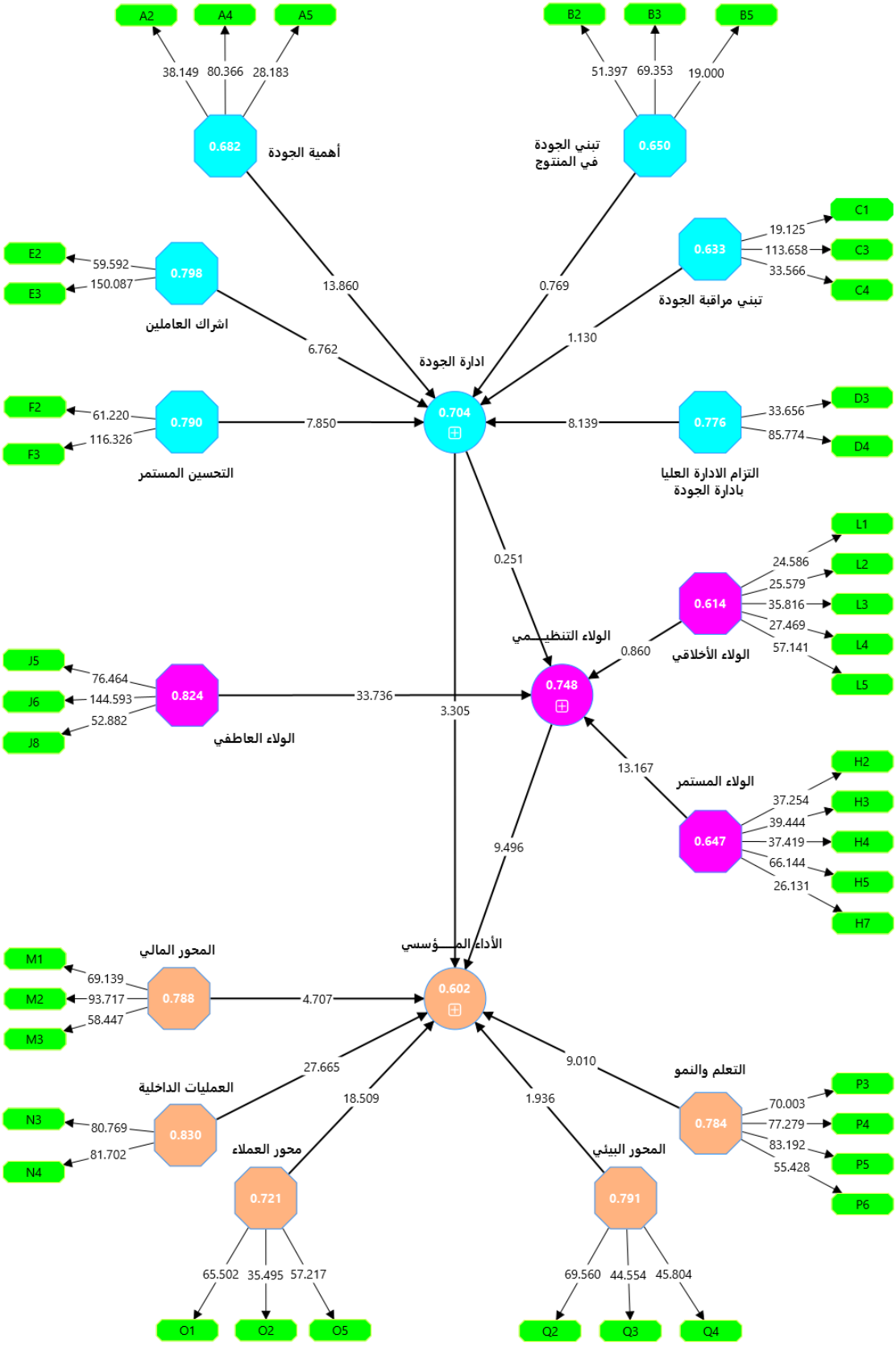
العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
نظام إدارة الجودة–أداء المؤسسات	0.023	0.022	0.008	**2.742**	0.006

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart PLS.4

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أنالقيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.006)، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% ،كما أن القيمة الإحصائية T بلغت (2.742) بالقيمة الموجبة و هي أكبر من (1,96)، (معنوي)، وعليه يمكن القول أن الأثر الكلي **محقق**، فباختلاف طبيعة الأثر سواء مباشر أو غير مباشر فان **نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسات**،والشكل التالي يوضح لنا الشكل النهائي لنموذج الدراسة:

الشكل رقم (15): النموذج النهائي للدراسة (بعد اختبار الفرضيات)

الشكل رقم 15:النموذج النهائي للدراسة (بعد اختبار الفرضيات)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSmart PLS.4

المطلب الرابع :تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

سنحاول مناقشة ما توصلنا إليه من خلال تحليل نتائج المقابلة و الاستبيان ، قد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى ثلاث متغيرات رئيسية المتغير المستقل المتمثل في نظام إدارة الجودة و المتغير الوسيط الولاء التنظيمي ، والاداء المؤسسي كمتغير تابع ، ولكل متغير مجموعة من الأبعاد ، وفي مايلي سيتم مناقشة النتائج :

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان و اختبار الفرضيات يمكننا ايجاز عدد من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ، وهي كالتالي :

-اتضح من خلال وصف متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث وهذا راجع لطبيعة عمل و نشاط المؤسستين.

- كما تبين من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير السن أن النسبة الكبرى ترجع لفئة الشباب من عمر 40حتى عمر 49 سنة ، وهذا ما يدل على حرص المؤسستين على الاستقرار الوظيفي و الاحتفاظ بالكفاءات التي تعمل لديها ، كما انها تستفيد من خبرات و تجارب هذه الفئة ونقلها لفئة الشباب الاستثمار بهذه الفئة لاعتبارها طاقة تحتاجها طبيعة العمل بالمؤسستين ،وتليها فئة من 30-39 سنة وهذا ما يدل على استقطاب المؤسستين لفئة الشباب التي تتطلبها طبيعة العمل .

-كما اتضح من وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن النسبة الكبرى من أفراد العينة يحوزون على الشهادات الجامعية ليسانس ، ثم تليها مهندس ، ثم تليها ماستر ، هذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة توظفان الكفاءات الجامعية حسب المناصب المناسبة لهم وهذا ما تتطلبه طبيعة العمل بالمؤسستين التي تشترط توفر شرط المؤهلات العالية لشغل الوظائف ،حيث تعتبر كنقاط قوة تمتلكها تسعى للحفاظ عليها ، حيث تسعى الكثير من المؤسسات الاجنبية استقطابهم و الاستفادة من خبراتهم مما يشكل تهديد و خطر على سوناطراك فظل وجود بيئة تنافسية ، حيث عملت المؤسسة على تحديث سياساتها الخاصة بالموارد البشرية ووضع نظاما جديدا للأجور .

-كما تبين من وصف أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة أن فئة الموظفين أكبر نسبة نظرا لطبيعة العمل التي تشترط توفر يد عاملة لتأدية مختلف المهام، ثم تليها فئة الاطارات السامية لتوفر مناصب عليا بالمؤسستين .

-كما تبين من وصف أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة أن النسبة الكبرى من أفراد العينة اللذين لديهم خبرة بين 11-15 سنة ، ثم تليها فئة 16-20 سنة ، ثم فئة 6-10 سنوات وهذا يدل على وجود استقرار بالمؤسسة و توفر عامل الخبرة بالمؤسستين ، ثم فئة أقل من 5 سنوات ، و في الاخير الفئة التي تتجاوز أكثر من 20 سنة .

-حاولنا بالبداية معرفة علاقة المتغيرات بأبعادها :

-توصلت الدراسة إلى تأكيد الفرضية الفرعية الأولى التي نص على**وجودأثر ذو دلالة إحصائية بين بعد أهمية الجودة ونظام إدارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05**، حيث بعد أهمية الجودة يؤثر على نظام إدارة الجودة في المؤسسات المدروسة حيث يعتبر إدراك العاملين لأهمية الجودة عاملا أساسيا في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة و يساعد في عملية تنفيذه داخل المؤسسة و هذا ما يساهم في نجاح عملية ارساء نظام ادارة الجودة ، وجاء هذا الادراك نتيجة الجهود المبذولة من طرف عناصر المشروع الذين قاموا بإجراء عمليات تحسيس للعاملين من اجل اقناعهم بأهمية تطبيق نظام ادارة الجودة على مستوى المؤسستين محل الدراسة، بالإضافة إلى المهارات المكتسبة من قبل العاملين نتيجة التدريب و التأهيل المستمر الذي توفره الادارة العليا للمؤسستين مما ساهم في نشر و غرس ثقافة الجودة لدى العاملين و زيادة الوعي لديهم بأهمية تطبيقها بالمؤسستين لما لها من اهمية في تحقيق الاهداف و النتائج المسطرة، وهي تتوافق مع نتائج دراسة (المعولية ، النوفلي ،2022)التي أشارت إلى أن اتجاهات مشرفي الانشطة المدرسية جاءت ايجابية بدرجة عالية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.

-توصلت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية بين بعد تبني الجودة في المنتوج و نظام إدارة الجودة من وجهة نظر العاملين بمؤسستي سوناطراك فصل وتمييع الغاز و سونلغاز نقل الغاز ،حيث يعتقد العاملين بان المؤسستين توليان أهمية بالغة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير خاصة بالتحاليل و الفحوصات الدورية التي تقام قبل و أثناء تسليم المنتوج للمؤسسات الزبونة التي تربطها اتفاقيات مع المؤسستين حيث يتم تأكيد تطابق جودة المنتوج مع معايير التحليل اثناء التسليم في الموانئ داخل البواخر بإجراء تحليل فوري للغاز بحضور ممثل عن مؤسسة التسليم و المؤسسة المستلمة و بحضور ممثل عن نشاط التسويق بالمؤسسة.

-توصلت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي **تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد تبني مراقبة الجودة و نظام ادارة الجودة عند مستوى معنوية 0.05** ، ومنه نقول أنه لا يوجد أثرذو دلالة احصائية بين بعد تبني مراقبة الجودة و نظام ادارة الجودة من وجهة نظر العاملين بالمؤسستين محل الدراسة ، أي انه بالمؤسستين محل الدراسة لا يؤثر بعد تبني مراقبة الجودة على نظام ادارة الجودة.

-كما توصلت الدراسة إلى تأكيد الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على **وجود أثر ايجابي مباشر لبعد التزام الإدارة العليا على نظام إدارة الجودة** من وجهة نظر العاملين بالمؤسستين محل الدراسة حيث أن نجاح تطبيق نظام ادارة الجودة يعتمد على اقتناع و موافقة الإدارة العليا الذي يساهم في تسهيل العملية من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة على مستوى كل المستويات الادارية و ضمان انخراط و اندماج كل الموارد البشرية في فهم و نشر ثقافة الجودة ، كما تعمل على توفير الدعم المعنوي و المادي من خلال تخصيص وتوفير الموارد المادية و المالية و البشرية اللازمة لتطبيقه ،وضمان التنسيق و الاتصال الفعال بين مختلف الوحدات الادارية التابعة للمؤسسة مع توفير بيئة داخلية تساهم في تسهيل مشاركة العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة ، كما تعمل على تحديد وقياس انشطة و عمليات المؤسسة و توجيهها و تنفيذها وفقا للأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة و المساهمة في تلبية حاجات و مصالح مختلف الاطراف التي تربطها علاقات و مصالح مع المؤسسة مثل الزبائن ، العملاء ،العمال ، الموردين و المجتمع بصفة عامة ،تتفق مع نتيجة دراسة(قتيبة و عبد الناصر، 2016)و دراسة (نعرورة، 2016) ، ومع دراسة (Benhacine & Hammadi, 2021)

- توصلت الدراسة إلى تأكيد الفرضية الخامسة التي نصت على **وجود أثر ايجابي مباشر لبعد اشراك العاملين على نظام إدارة الجودة** من وجهة نظر العمال في مؤسسة سوناطراك فصل الغاز ومؤسسة سونلغاز نقل الغاز ،حيث يعتبر مشاركة العاملين في اعداد نظام ادارة الجودة امر ضروري لإحداث التغيير في أداء العمل ، كلما ايقن العاملين اهمية نظام ادارة الجودة كلما كانت هناك تغيرات تنظيمية في الاداء و الانشطة تساعد على تطبيق النظام حسب ما هو مطلوب و مخطط له من قبل المؤسسة ،بالإضافة إلى ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة ب السياسات و المهام و حل مشاكل المؤسسة سينتج عنه تحقيق كفاءة عالية في الاداء ، حيث كل عامل مسؤول عن المهام و الانشطة

التي يقوم بها وكفاءته في وظيفته تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وهذا يتوافق مع دراسة كل من(نعرورة، 2016)(خثير و بن جرودة، 2019)(زكريا و اخرون، 2022) و دراسة (حكيم و محمد، 2019).

– من خلال نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد التحسين المستمر و نظام ادارة الجودة عند مستوى الدلالة 0.05 حسب وجهة نظر العاملين بالمؤسستين محل الدراسة ، وهذا يدل أن الفرضية السادسة محققة ، ومنه نقول ان التحسين المستمر يؤثر على نظام ادارة الجودة بالمؤسسات محل الدراسة حيث يتم وضع برامج و جمع البيانات و تحليلها من اجل القيام بعمليات التحسين بصفة مستمرة و تمس كل نشاطات المؤسسة و ادائها، كما ان المؤسسة تسعى دائما الى التطوير والتحسين المستمر لمهارات و قدرات العاملين بإقامة دورات تدريبية بالاستعانة بكوادر مؤهلة ومتخصصة حيث تحوز مؤسسة سوناطراك على اكاديمية داخلية للمناجمنت متخصصة في تطوير كفاءات الموارد البشرية في مجالات التسيير و الوظائف الداعمة التي تتوافق مع رؤية و سياسة المؤسسة، كما انه فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وأساليب الإنتاج، وهو مبدأ يعتبر العمل سلسلة من الخطوات المترابطة تؤدي إلى نتائج نهائية حيث تتغير احتياجات الزبائن وتوقعاتهم باستمرار، والمحيط الخارجي يتغير بصفة مستمرة مع الوقت ،و أصبحت المؤسسة ملزمة بتحسين وتطوير إنتاجها وعملياتها لتتلاءم مع التغيرات في محيطها الذي تعمل به، بالإضافة إلى ذلك، تسعى المنظمة باستمرار إلى تحسين منتجاتها وتقليل عيوبها لتتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة في السوق الذي تعمل به و هي تتفق مع نتائج دراسة (نعرورة، 2016).

أظهرت النتائج أن أبعاد أهمية الجودة و التزام الإدارة العليا و إشراك العاملين و التحسين المستمر تؤثر في تطبيق نظام إدارة الجودة و انه لا يوجد اثر لكل من أبعاد تبني الجودة في المنتوج و تبني مراقبة الجودة على نظام ادارة الجودة وبهذا نجيب على السؤال الفرعي واقع تطبيق نظام ادارة الجودة داخل المؤسسات المدروسة.

اما بالنسبة للمتغير الوسيط :

– بينت نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي وجود أثر ذو دلالة احصائية بين البعد العاطفي و الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 حسب وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ، وهذا يدل على ان الفرضية السابعة محققة ، ومنه نقول الولاء العاطفي يؤثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة وهذا يشير إلى

وجود ارتباط عاطفي للعاملين اتجاه مؤسساتهم و انتمائهم إليها و تأثرهم و اندماجهم بأهدافها وهي تختلف عن نتائج دراسة(جدي، 2014) التي توصلت نتائجها إلى نقص الارتباط العاطفي للأطباء اتجاه المستشفيات التي يعملون بها .

-نتائج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي أكدت وجود أثر ايجابي مباشر لبعد الولاء المستمر على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ، وهذا يدل على أن الفرضية الثامنة محققة ، وعليه نقول الولاء المستمر يؤثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ، حيث أن العاملين لديهم رغبة كبيرة للبقاء بمؤسساتهم وعدم تركها وهي تختلف عن نتائج دراسة(جدي، 2014) التي توصلت إلى عدم وجود ولاء مستمر لدى أفراد العينة المدروسة.

-نتائج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي بينت عدم وجود أثر ايجابي مباشر لبعد الولاء الأخلاقي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ، وهذا يدل على أن الفرضية التاسعة غير محققة ،وعليه نقول الولاء الأخلاقي لا يؤثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ،وهذا راجع لعدم شعور العاملين بواجب أخلاقي للبقاء والعمل بمؤسساتهم وعدم وجود ارتباط العاطفي اتجاه زملائهم بالعمل ، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة (جدي، 2014) التي توصلت إلى عدم وجود ولاء أخلاقي لدى أفراد العينة المدروسة.

المتغير التابع الاداء المؤسسي :

- نتائج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد المالي و الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ،وهذا يدل على أن الفرضية العاشرة محققة، وعليه نقول بان البعد المالي يؤثر على الاداء المؤسسي ، حيث هناك انخفاض مستمر في تكاليف المنتج على مستوى المؤسسة و زاد مستوى التشغيل حسب الاتفاقيات التي يتم ابرامها والاستجابة لمتطلبات السوق الوطنية و الدولية، مما ينتج عنه تحقيق نسب عالية الارباح.

- كما ان نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي بينت وجود اثر ايجابي مباشر لبعد العمليات الداخلية على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ،وهذا يدل على ان الفرضية الحادية عشر محققة، حيث يكون هناك زيادة في الانتاجية حسب المتطلبات التي تفرضها احتياجات السوق الوطنية و الاتفاقيات التي

توقعها المؤسسة مع المتعاملين الخارجيين، كما ان المؤسسات تعمل على تخفيض نسب العيوب بصفة مستمرة من خلال المخابر التي تحوزها و الخبرات التي يحوزها المتخصصين لديها ، ويتم تعديل اساليب الانتاج باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية و التقنية التي يشهدها نشاطها، كما انها تقوم بإنجاز الاعمال وفقا لمعايير الجودة المطلوبة، وهي تتوافق مع دراسة (زهراء ناجي ،2020)،ودراسة(مهداوي ،2019).

- بالإضافة إلى ذلك بينت نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي وجود اثر ايجابي مباشر لبعد العملاء على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ،وهذا يدل على ان الفرضية الثانية عشر محققة ،وعليه نقول بان رضا العملاء يؤثر على الاداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة ، حيث تعمل مؤسسة سوناطراك فصل و تمييع الغاز و مؤسسة سونلغاز نقل الغاز على تحقيق رضا العملاء لديهما حيث تقومان بإجراء دراسة حول رضا العملاء لديهما بتقديم استمارات تقيس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة و تستجيب للانشغالات و انخفاض في الشكاوي التي تسجل من طرف العملاء و الكفاءات وزيادة الرضا لديهم، لان المؤسسة تسعى الى تلبية احتياجات و رغبات العملاء ويتم تسليم المنتج في الوقت المتفق عليه ،كما انها تقوم باجراء دراسات لمعرفة احتياجات العاملين بصفتهم اول اصحاب المصلحة حيث تم تزويد مقر مؤسسة فصل وتمييع الغاز بقاعة للرياضة و قاعة استقبال جديدة للزائرين و العملاء و هذا كان بعد دراسة اقتراحات العاملين بها، وهي تتوافق مع دراسة (مهداوي ،2019) .

- نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي أكدت وجود أثر ايجابي مباشر بين بعد التعلم و النمو على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات محل الدراسة ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة عشر ، حيث المؤسسات تعمل على المحافظة على افراد اكفاء ويمتلكون مهارات عالية من خلال توفير بيئة مناسبة للتعلم و النمو و توفير بنية تكنولوجية تساعدهم على اداء عملهم وفقا للتطورات التكنولوجية التي يتطلبها قطاع النشاط ، اذ تتوفر لدى مؤسسة سوناطراك اكاديمية خاصة بتكوين اطاراتها و تجديد معارفهم ، وتعمل كذلك مؤسسة سونلغاز نقل الغاز على اقامة دورات تكوينية دورية لإطاراتها و عمالها من اجل تحديث و تجديد معارفهم و مواكبتها للتغيرات التكنولوجية و التقنية التي تشهدها التجهيزات و الجانب التقني وهي تتوافق (siti rapidah،2020)،ودراسة (جمال عبد الهادي ،2021).

– نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي بينت عدم وجود اثر ايجابي مباشر للبعد البيئي على الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات المدروسة ،وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية الرابعة عشر حيث أن الاداء المؤسسي لا يتأثر بالبعد البيئي مع ذلك تعمل المؤسسات محل الدراسة على الامتثال للقوانين البيئية و تتخذ اجراءات لمنع التلوث البيئي و تحافظ على البيئة، بالإضافة الى انها تقوم بمراجعة عمليات التخلص من النفايات و تسعى جاهدة للحصول على احدث الاصدارات الخاصة بالبيئة.

– اما بالنسبة للفرضيات الرئيسية فكانت النتائج كالتالي :

الفرضية الرئيسية الاولى : نظام إدارة الجودة مع الاداء المؤسسي:

- نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي بينت وجود أثر ايجابي مباشر لنظام إدارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات المدروسة ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين نظام ادارة الجودة و أداء المؤسسات ، وهي تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الجودة الشاملة مع الاداء المؤسسي التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط بينهما و التي توصلت إلى أهمية التزام الادارة العليا في تطبيق نظام ادارة الجودة الذي ينعكس إيجابا على جودة الاداء المؤسسي (بن حاسين، 2021)، و دراسة (العتيبي ،2022) توصلت إلى وجود اثر ايجابي لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية في مكة بالسعودية، كما انها تتوافق كذلك مع نتيجة دراسة (ناصر، 2013)(هوان و اخرون، 2019)(بوبريحة و خالد، 2022) و اتفقت مع دراسة دراسة(Rasit و other، 2018)و دراسة (مزيان ،2022).

الفرضية الرئيسية الثانية :نظام إدارة الجودة مع الولاء التنظيمي:

- نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي بينت عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية مباشرة بين نظام إدارة الجودة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المؤسسات ، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية بين نظام ادارة الجودة والولاء التنظيمي ، وهي لا تتوافق مع دراسة (باديس بوخلوة ،2013) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة : الولاء التنظيمي مع الاداء المؤسسي:

- نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي بينت وجود أثر ايجابي مباشر بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة ،وهذا يدل على تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي و الاداء المؤسسي ،حيث العاملين لديهم رغبة كبيرة للبقاء بمؤسساتهم وعدم تركها و يشعرون بالانتماء اليها و يندمجون فيها و يسعون إلى تحقيق اهدافها ، وهي تتوافق مع دراسة (بورقعة ،2020).

- **الاثار الغير مباشرة:**

الفرضية الرابعة :نظام ادارة الجودة مع الاداء المؤسسي بتوسط الولاء التنظيمي :

– نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي بينت عدم وجود أثر ايجابي غير مباشر بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات وهذا بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، وهذا يدل على عدم تحقق الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات في ظل وجود ولاء الافراد كمتغير وسيط ،أي انه لا يوجد اثر لنظام ادارة الجودة على اداء المؤسسات محل الدراسة بتوسط الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات محل الدراسة .

– الاثر الكلي :

- نتائج التحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي بينت انه نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسات محل الدراسة في ظل مجموع الاثار المباشرة و الغير المباشرة ، وهذا يدل على تحقق الفرضية التي تنص على انه باختلاف طبيعة الاثر سواء مباشر او غير مباشر فان نظام ادارة الجودة يؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسات محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

هذا الفصل الذي خصص لدراسة أثر نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات في مؤسسة سوناطراك فصل الغاز LQS ORANالكائن مقرها بوهران ، و مؤسسة سونلغاز نقل الغاز بوهران من خلال إسقاط نموذج الدراسة و بالاعتماد على الدراسة النظرية الخاصة بتأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات، و لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 475 استبيان على عينة المبحوثين في المؤسستين محل الدراسة ،وبعد جمع الاستبيانات قمنا في البداية بتوضيح مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمؤسستين ، ثم عرفنا بمختلف أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة المتمثلة في كل من الاستبيان و المقابلة، و الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار و تحليل الفرضيات التي وضعناها، وبعد ذلك انتقلنا لتحليل بيانات استمارة الاستبيان بداية بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة ، ثم بيانات الجزء الثاني التي حاولنا من خلاله التعرف على أثر نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات محل الدراسة من خلال معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية 22 v Spss ، و برنامج Smart Pls 4 لاختبار الفرضيات و التأكد من صحتها، وقد تم التوصل إلى النتائج الموالية :

- وجود أثر ايجابي مباشر لنظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات في المؤسسات المدروسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية مباشر بين نظام إدارة الجودة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.
- وجود أثر ايجابي مباشر بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ايجابي غير مباشر بين نظام إدارة الجودة و اداء المؤسسات وهذا بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.
- باختلاف طبيعة الاثر سواء مباشر او غير مباشر فان نظام ادارة الجودة يؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسات.


الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التحقق من وجود تأثير لنظام إدارة الجودة على ولاء الافراد و أداء مؤسستي سوناطراك فصل و تمييع الغاز و سونلغاز نقل الغاز بولاية وهران، وللإجابة على الاشكالية و اختبار صحة الفرضيات كان لابد من التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بنظام إدارة الجودة ،الولاء التنظيمي و الاداء المؤسسي ، وبعدها قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سوناطراك فصل و تمييع الغاز و سونلغاز نقل الغاز بمدينة وهران ،قمنا بتوزيع استبيانات على عينة مكونة من 475 عامل و قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها احصائيا للتحقق من صحة الفرضيات التي تم وضعها سابقا ،حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود أثر ايجابي مباشر لنظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات في المؤسسات المدروسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية مباشر بين نظام إدارة الجودة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة.
- وجود أثر ايجابي مباشر بين الولاء التنظيمي و الأداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ايجابي غير مباشر بين نظام إدارة الجودة و اداء المؤسسات وهذا بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.

التوصيات:

انطلاقا من اشكالية الدراسة و التي تم دراستها و الفرضيات المتبناة ، وعلى ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج ، قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات ندرجها فيما يلي :

- دراسة النموذج المقدم على مؤسسات اخرى و محاولة المقارنة بين النتائج.
- منح الفرصة للعاملين من اجل المشاركة أكثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة.
- زيادة الاهتمام بالعاملين الذين يعتبرون اهم العناصر في تطبيق نظام ادارة الجودة من خلال الاهتمام بزيادة وتطبيق نظام الحوافز تتماشى مع التسيير الحديث
- تبني افكار العاملين لتشجيعهم على المساهمة الفعالية في ارساء قواعد تطبيق نظام ادارة الجودة.
- تطبيق و تحسين البرامج التدريبية بصفة دورية لتواكب التغيرات التي تحدث في تحيين المعايير المكونة لنظام ادارة الجودة.
- مواكبة التغيرات و التطورات التقنية و الفنية لوسائل الاتصال و التجهيزات التقنية الحديثة الخاصة بتطبيق نظام ادارة الجودة.
- تقديم حوافز و مكافآت لتشجيع العاملين على الابتكار لزيادة الفاعلية الانتاجية و زيادة دافعية العاملين اتجاه تطبيق نظام ادارة الجودة.

المـراجـــع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

-ابراهيم العمرو،(2012)، " إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي "،دار البداية ناشرون وموزعون ،الأردن

-إبراهيم حسن محمد ،(1995) ،'نظم الجودة الشاملة والايزو وتطبيقاتها في المصانع '،مؤسسة الأهرام ،مصر .

-أحمد الخطيب ، رداح الخطيب ،(2006)،'إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية'، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،الأردن،الطبعة الثانية.

-أسامة ربيع أمين ،(2008) ،"التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS "، كلية التجارة ،جامعة المنوفية ،الطبعة 2

-إعادة الطبعة الثالثة.

-بوحرود فتيحة ،(2015)،'إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية و التطبيق '،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان الاردن ،الطبعة الأولى.

-جوزيف ف.هار و آخرون، ترجمة زكريا بلخامسة،(2020) ،"الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية -PLS SEM"،مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان الأردن، الطبعة الأولى.

-الحراحشة محمد حسن ،(2011) ،'إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي'،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ،الاردن ، الطبعة الاولى .

-خليل محمد حسن الشماع الأسدي ،(2022) ،" مبادئ الإدارة "،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن الطبعة الأولى .

-ذوقان عبيدات و آخرون ،(2009)،"البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه "،دار الفكر ، عمان الأردن ، الطبعة الحادية عشر

-زايري بلقاسم ،(2020) ،"منهجية البحث العلمي كيف تكتب بحثا جامعيا نجحا في العلوم الاقتصادية ؟"، النشر الجامعي الجديد ،الجزائر .

-سليمة رقيبة ،(2023) ،"الكامل في إعداد الرسائل الجامعية –مذكرات التخرج –ليسانس –ماجستير –ماستر –البحوث الجامعية و المقالات العلمية"،ألفادوك للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،الطبعة الأولى ،

-سيد عبد النبي محمد، (2019)، " أساليب مراقبة الجودة" ، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)،الجيزة،مصر .

-طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد إدريس ،(2021) ،"الإدارة الإستراتيجية ، منظور متكامل "،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،

-طاهر محمود كلالده ، (2008) ،'تنمية و إدارة الموارد البشرية '،دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ، الطبعة الأولى.

-عبد الباسط متولي خضر ،(2022) ،"أدوات البحث العلمي و خطة إعداده "،دار الكتاب الحديث ،القاهرة ،الإصدار الثالث ،

-عبد الرحمن أحمد محمد هيجان ،(1998)،"الولاء التنظيمي للمدير السعودي "،مركز الدراسات و البحوث ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ، الطبعة الاولى.

-على السلمي ،(2002)،"إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة "،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ،بدون طبعة.

-عمر وصفي عقيلي ،(2005) ،'إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي '، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى.

-عيسى حيرش ،(2021)،"منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية حسب المقاربة الاستنباطية "،النشر الجامعي الجديد ،الجزائر.

-فايز عبد الهادي ، عصام الدين محمد ،(2022) ،"الإحصاء الوصفي وتطبيقاته باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS"، منشورات جامعة عمر المختار ،ليبيا

-قاسم نايف علوان ،(2013) ،'إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001'،دار الثقافة للنشر و التوزيع الأردن ،ط3.

-لعلى بوكميش ،(2011) ،'إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 ' ،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى.

-مأمون سليمان الدرادكة ،(2015) ، ' إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء '، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ،الطبعة الثانية .

-مجموعة من الخبراء المتخصصين ،(2016) ، " الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات و مراكز المعلومات بالجودة الشاملة (الجودة –المعرفة) "،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة،مصر ، الطبعة الثانية ، الجزء الاول.

-محسن بن نايف العتيبي ،(2008) ،*'إستراتيجية نظام الجودة في التعليم* '،مكتبة الملك فهد ،المملكة العربية السعودية ،الطبعة الاولى

-محسن علي عطية ،(2014) ،" الجودة الشاملة و المنهج '،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،بدون طبعة.

-محمد أحمد عيشوني ،(2013) ،" ضبط الجودة الإحصائي باستخدام برامج الميكروسفت اكسل و المينيتاب " ، مركز البحث العلمي و الترجمة ، جامعة حائل ، السعودية ، ط 1 ،

-محمد خثير ،(2016)،"إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري و تطبيقي "،جسور للنشر و التوزيع ،الجزائر ، الطبعة الأولى

-محمد عبد العال النعيمي و آخرون ،(2009)،"إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات "،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن.

-محمد عبد الغني ،(2016)،"الجودة في إدارة وتقييم الاداء "،مركز تطوير الاداء و التنميةدبيك للنشر و التوزيع ،مصر الطبعة الأولى

-محمد فلاق ،(2018) ،" إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات "، النشر الجامعي الجديد ،تلمسان الجزائر.

-محمود حسين الوادي و آخرون ،(2012) ،'إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق ' ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى.

-محمود عيد مسلم،(2008) ،" الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي و بلانشارد و علاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم و أدائهم "،دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن ، الطبعة الأولى .

-مدحت محمد أبو النصر ،(2015) ، "إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات " ،المجموعة العربية التدريب و للنشر ، مصر ،الطبعة الأولى .

- المساعيد مفضي ،(2010)،'فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية '،دار جليس الزمان ،عمان الأردن الطبعة الأولى

-مصطفى دعمس ،(2015) ،"إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم "، دار غيداء للنشر و التوزيع ،الاردن.

-مصطفى محمود أبو بكر ،(2015) ،" قضايا إدارية و تنموية معاصرة تأصيل علمي وتطبيق عملي "، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، مصر ،بدون طبعة.

-مصطفى محمود ابو بكر ،(2015) ،" قضايا إدارية وتنموية معاصرة " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر

-مصطفى يوسف كافي ،(2013) ،"اقتصاديات البيئة و العولمة "،مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع ،دمشق، سوريا ،

-منال البارودي ،(2015) ،'الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين '، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ،الطبعة الأولى.

-منصور العور ،(2011) ،'الولاء المؤسسي وفعالية الأداء' ،سلسلة تسيير المعرفة 1،جامعة حمدان بن محمد الالكترونية، دبي ، ط1

-ناهدة عبد زيد الدليمي ،(2016)،"أسس وقواعد البحث العلمي "، دار صفاء للنشر و التوزيع،،عمان ، الأردن ،الطبعة الأولى ،

-يوسف حجيم الطائي ،هاشم فوزي العبادي ،(2015) ،'إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري '،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،الطبعة الأولى.

-يوسف مسعداوي ،(2014)،"أساسيات في إدارة المؤسسات "،دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر،الطبعة الثانية.

أطروحات الدكتوراه:

-أحمد بن عيشاوي ،(2008) ،" إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر "، أطروحة دكتوراه علوم إقتصادية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر .

-امال سلطان ،(2024) ،" أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على كفاءة أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة-"،أطروحة دكتوراه LMD في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات،جامعة باتنة1 ،الجزائر .

-أمال عطية ،(2024) ،"دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونا طراك للنقل عبر الأنابيب مديرية أطر يكو ما طئي –عقلة أحمد بئر العاتر "، أطروحة دكتوراه LMD علوم التسيير ،تخصص الموارد البشرية ،جامعة العربي تبسي تبسة ،الجزائر .

-ايمان عبادي ،(2019)،"الاتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز نموذجا دراسة وصفية و تحليلية"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم الاعلام و الاتصال ،تخصص اتصال استراتيجي و ازمات ،كلية علوم الاعلام و الاتصال ،جامعة الجزائر3 .

-بخديجة نبيلة ،(2024)،" دور خلايا ضمان الجودة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على ضوء المرجعية الوطنية لضمان الجودة ، دراسة ميدانية" ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ،علوم تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر .

-بزايد نجاة ،(2011) ،"التكوين و استراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي ،قسم علم النفس و علوم التربية ،كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران سانيا،الجزائر.

-بلطرش حياة ،(2020) ،"أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وتحقيق الولاء التنظيمي ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-وحدة الأخضرية-"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال ،جامعة أكلي محند أولحاج ،البويرة ، الجزائر.

-بلعزيز خيرة ،(2025)،"تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة –دراسة ميدانية على المؤسسات الجزائرية "،أطروحة دكتوراه ،في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشلف ، الجزائر.

-بلهواري فاطمة ،(2019) ،"الدافعية و الولاء التنظيمي لدى الأساتذة و علاقتهما بترتيب المؤسسة (دراسة مقارنة بين المتوسطات ذات النتائج المرتفعة و المتوسطات ذات النتائج المنخفضة بمدينة سيدي بلعباس "،أطروحة دكتوراه علوم ،في علم النفس عمل و تنظيم ،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة وهران 2، الجزائر.

-بن قانة مصطفى ،(2018) ، "الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية ،دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية "،أطروحة دكتوراه الطور الثالث ، علوم تسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر .

-بن يحي شهرزاد ،(2023) ،"الاستثمار في الرأس مال البشري و إسهامه في صناعة الولاء التنظيمي للموظفين ،دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية (تلمسان سيدي بلعباس)،أطروحة دكتوراه الطور الثالث نظام ل.م.د، إدارة الموارد البشرية ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ،الجزائر.

-بوبكر نعرورة ،(2015) ،"دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الحاصلة على شهادة ايزو 9001 "، أطروحة دكتوراه ،علوم التسيير جامعة المسيلة ، الجزائر .

-بوخلوة باديس ،(2016) ،"أثر تطبيق مبادئ أدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير أقسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة.

-بوعبد الله مصطفى ،عياد سيدي محمد، (2025) ،"الأداء المؤسسي في ظل إدارة جودة الموارد البشرية الحديثة-دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية عين تموشنت-"،أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير . تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة تلمسان ،الجزائر .

-بوكعبارة ليلية ،(2025)،"تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مجمع سيفيتال-"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة بسكرة، الجزائر.

-جوبر خالد ،(2016)،"نمط المناخ التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لإطارات الشباب و الرياضة –دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة -"،أطروحة دكتوراه في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية ، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3 .

-حوة فاطيمة ،(2021) ،"الوساطة الوثائقية في أنظمة المعلومات داخل المؤسسة الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة سوناطراكAVAL" ،أطروحة دكتوراه الطور الثالث نظام ل.م.د في علم المكتبات و العلوم الوثائقية ،قسم علوم المكتبات و العلوم المكتبية ، جامعة وهران 1 ، احمد بن بلة، الجزائر.

-زمورة جمال ،(2024) ،" دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة : قطاع الصحة بولاية باتنة"، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، تخصص إدارة عامة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .

-سامح ابراهيم ،(2015) ،" مدى فاعلية التدريب على برامج الجودة و تأثيره في كفاءة الجودة التعليمية و البيئة بالتطبيق على بعض المعاهد العلمية "، أطروحة دكتوراه فلسفة ،قسم العلوم الاقتصادية و القانونية و الإدارية البيئية ،جامعة عين شمس ، مصر .

-سكر فتيحة ، عديسة شهرة ،(2025) ،"دور الميكانيزمات الداخلية لنظام الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية –دراسة عينة من شركات المساهمة بولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة بسكرة ، الجزائر.

-شايب الدور سلمى ،(2024) ،" دور جداول القيادة في تطوير الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بإتباع منهجيتي GIMSI و BSC – دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية نفطال –الجزائر ،أطروحة دكتوراه LMD علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ،الجزائر .

-شوشان سهام ،(2018) ،"أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة"، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة باتنة 1 ،الجزائر،ص 93-94

-صبرينة براهمية،(2017) ،"تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"،أطروحة دكتوراه علوم ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة سطيف 2 ،

- عمي علي صبرينة ،(2021)،"الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج "،أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة المسيلة ، الجزائر.

-قواسمية رشيدة ،(2021) ،"شهادة الايزو و التغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،دراسة ميدانية لمؤسسة رويبة"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ،شعبة علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،جامعة الجزائر 3.

-ليندة بلحسين ،(2020) ،' دور ادوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي :دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية '، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

-مهداوي حمودي ،(2019) ،'دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء ،دراسة حالة شركة TREFISOUDبالعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، الجزائر .

-مومن نورة ،(2019) ، " علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية ،دراسة مقارنة بين فندق شيليا و مؤسسة نقاوس لصناعة الأحذية الرياضية EMAC بولاية باتنة" ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم النفس تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،كلية العلوم الإنسانية و علوم اجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر .

-نمديلي بشرى ،(2023)، " أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحقيق جودة المعلومة المالية –دراسة حالة مؤسسة صيدال " ، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، تخصص علوم مالية ، المركز الجامعي أحمد بو الصوف ميلة ، الجزائر.

المقالات :

- إبراهيم العلجوني ،رهام نصير ،(2024) ،"دور نظام إدارة الجودة ISO9001 في تحسين جودة التعليم التقني من خلال المورد البشري :دراسة تحليلية باستخدامك منهج تحليل المضمون " ،المجلة الأفرو آسيوية للبحث العلمي، ليبيا ،المجلد 2 ، العدد 5 ،ص 212-219

-أحمد بن عيشاوي ،(2013)،'إدارة الجودة الشاملة (QTM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز '،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، العدد 03 ، ص 33-46.

- اسمهان دومي ،عبد القادر رابح الله ،(2020) ،"علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المنظمي لدى الإطارات العليا و الوسطى —دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة حضنة حليب المسيلة —"،مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، جامعة المسيلة ،المجلد 5 ،العدد 2 ،ص 807-828.

- أمال بوسمينة و آخرون ،(2021) ،'تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للارتقاء بقطاع التعليم العالي —عرض تجارب عالمية و عربية —'، مجلة الاقتصاد الصناعي خزارتك ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ،الجزائر ،المجلد 11 ، العدد 1 ،ص 374-396.

- أوشريف يسرى ،حرز الله محمد لخضر ،(2017) ،'مقومات إدارة التميز و الجودة في أداء الموارد البشرية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة ،دراسة تحليلية على ضوء مدخل الجودة الشاملة ' ، مجلة Algerian Journal of Humanand Social Sciences،جامعة قسنطينة 3 ،المجلد 1 ،العدد ،ص 77-93.

- إيمان إبراهيم خضر أحمد و آخرون ،(2024) ،" المتغيرات البيئية و النفسية المرتبطة بالأداء الوظيفي لقطاع المحليات دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة القاهرة " ، مجلة العلوم البيئية كلية الدراسات العليا و البحوث البيئية ، جامعة عين شمس ، مصر ، المجلد 53 ، العدد 8 ،ص 1964 -1987 .

- أيمن عادل عبد الفتاح ،فاطمة المكاوي ،(2022) ، " دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي " ، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية ،كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات ،المجلد 13 ، العدد 1 ،ص1-48 .

- باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة ،(2013)،' اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط سكيكدة —الجزائر' ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 13 ، ص 103-114.

- باية بن عاشور ،حسين قادري ،(2021) ،'إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية في ضوء معايير الجودة الشاملة '،المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ،جامعة حاج لخضر باتنة 1، الجزائر ،المجلد 6 ، العدد 1،ص 1077-1098

- برباوي كمال ، قناشي آمنة ،(2019) ،«علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي ،دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار»،مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، المركز الجامعي ميلة ،الجزائر، المجلد 3 ، العدد *2* ، ص 559-572

- بريوشة مريم ،(2021)،"أثر تبني نظام ادارة الجودة ايزو 9000 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "،مجلة العلوم المالية و الادارية ، جامعة الوادي، الجزائر ، المجلد5، العدد1 ، ص 379-395.

- بن أحمد سعدية ،و آخرون ،(2020) ،' نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة :مفهومان متكاملان أم متعارضان ؟ ' ، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية ، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 03 ، العدد 05 ، ص 31- 44.

- بن أحمد لخضر ، حمياني صبرينة ،(2019) ،"دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية —دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة —" ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ،المجلد12 ، العدد1 ، ص 401-418.

- بن حوحو محمد ، مشتة مريم ،(2023)،"دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجوارية منصورة "، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، المجلد 16 ، العدد 1،ص 148-160.

- بن دحو سمية ،سهيل مقدم ،(2017) ،'العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي :دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران '،مجلة التنمية البشرية ،جامعة محمد بن احمد وهران 2 ،الجزائر ، المجلد 1 ، العدد 7 ،ص 207-240.

- بن عيسى بنعمر،أحمد بوريش،(2024)،"التكنولوجيا المالية (Fintech) كأداة لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 09، العدد 02، ص 103-121.

- بن قانة مصطفى ، زين الدين بروش ،(2018)،"أثر نظام ادارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية ،دراسة حالة المؤسسات الصناعية ببرج بوعريريج"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ،جامعة سطيف 2 ، الجزائر المجلد 12 ، العدد 2 ، ص 254-274.

- بن قانة مصطفى ،(2024)،"دراسة تحليلية لتطور تبني المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001"،مجلة أبحاث ودراسات التنمية ،جامعة برج بوعريريج ، الجزائر ، المجلد 11، العدد 2 ، ص 197-214.

- بوبكر نعرورة ،(2016) ،'تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية '،مجلة البحوث و الدراسات ،جامعة الوادي ، الجزائر ، العدد22 ،ص 269-288.

- بورقعة فاطمة ، رزين عكاشة ،(2020) ،'تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة '،مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ،جامعة غرداية، الجزائر ، المجلد 13 ، العدد 2 ، ص 944-966.

- بوعبد الله مصطفى ،عيد سيدي محمد ، (2023) ،"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة دراسة حالة- مؤسسة صناعة القفازات و المعدات الطبية لولاية عين تموشنت-،مجلة البشائر الاقتصادية ،جامعة بشار ، المجلد 9 ، العدد 2 ،ص 350-367.

- بوعطيط سفيان ،(2018) ،"الولاء التنظيمي : تنميته استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات "،مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،جامعة تبسة ، المجلد 11، العدد1 ، ص311-326.

- بولحديد مراد ، زعيبط نور الدين ،(2024) ،"تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ،المجلد 17 ، العدد 2،ص 45-57.
- بومدين يوسف ،(2007)، 'إدارة الجودة الشاملة و الاداء المتميز ' ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر ، المجلد5 ،العدد 5، ص 27-37 .
- ترمول محمد لطفي ،(2020) ،' الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري '، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 12،العدد1 ، ص 223-238.
- جدي شوقي ،(2014) ،"تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة " ،مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 14 ، العدد14 ، ص ص321-330.
- الحمادي حسين ،(2019)،"الولاء المؤسسي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية ،دراسةميدانية"، مجلة علوم التربية ، جامعة الازهر ، العدد 183 (2)، ص483 -522.
- حولية يحي ،بورعدة حورية (2022)،'برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة ،دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء بعين تموشنت'، مجلة التكامل الاقتصادي ، جامعة أدرار ، المجلد10 ، العدد3، ص 337-352.
- خالد خليل ، كاميليا لوصيف ،(2024) ،"التوجه المقاولاتي و الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في بعض المؤشرات الكلية "، journal of developmentstudies&entrepreneurship Oum el buaghi university,Algeria,vol2 , issue2, p39-58
- دحية خالد ، (2021) ، ' علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية ' ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة المسيلة ، المجلد 11 ، العدد 01، ص 336-351.
- دهان جودي ،بوبكر عصمان ،(2021) ،"المفهوم النظري السوسيولوجي للولاء التنظيمي –قراءة تحليلية– "،مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة بسكرة ،المجلد10 ، العدد2 ، ص 167-180.
- راضي عبد الله علي ،رافد عبد الجليل مجيد ،(2014) ،"دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام "،مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق ،المجلد8،العدد15،ص 270-313.

- رزيقة غراب ،(2015) ،' دور دارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمدينة سطيف '، الجزائر ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،العدد 39/38 ، ص 451-466.

- رمضان لونانسة ،إبراهيم بن يحي ،(2021) ،" تطور تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 ، للفترة (1993-2018) دراسة مقارنة مع الدول العربية ،الإفريقية و المتطورة"، مجلة دراسات و أبحاث اقتصادية للطاقات المتجددة ، المجلد8،العدد2،ص463-488.

- رياش سعيد ،نقموش محمد الطاهر ، (2017) ،'التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الاغواط ، دراسة ميدانية ' ،مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الأغواط ، الجزائر ،المجلد 11 ، العدد 3 ، ص 08-27.

- زنيني فريدة ،(2012) ،' الولاء التنظيمي و تأثيره على اداء العاملين :دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم – الجزائر –، مجلة الاقتصاد الجديد ،جامعة خميس مليانة ، الجزائر، المجلد 3 ، العدد 2 ، ص 195-222.

- زنيني فريدة ،(2012) ،' عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى الجزائر' ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة، العدد 08،ص 170-183.

- سحمون مصدق ، (2019) ،' إدارة الجودة الشاملة استراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي –دراسة تجارب جامعات عالمية و عربية – ، مجلة البحوث و الدراسات العليا ،جامعة يحي فارس المدية ، الجزائر ،المجلد 13 ، العدد 1 ، ص280-296.

- سعد بن عزيز حبيب العتيبي ،(2022) ،' اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الاداء بالمؤسسات الحكومية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في مكة المكرمة)،Global journal of Economics and Business، المجلد 12 ، العدد 5 ، ص 533-551.

- سعد موسى ،(2012) ،" قياس وتحليل و تقويم متطلبات نظام إدارة الجودة على وفق المواصفة الدولية (2008: iso9001)دراسة حالة في شركة واسط للصناعات النسيجية"، مجلة الكوت ،جامعة واسط العراق ، المجلد 1 ،الجزء الأول ، ص 492-523 .

- سعيد بن محمد مزهر (2016) ،' معايير نماذج الجودة الشاملة العالمية ومدى تطبيقها في العملية الإدارية و الأكاديمية ، دراسة ميدانية على جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية '،المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، المجلد 32 ،العدد 67 ،ص3-34.

- سعيدة شيخ ،(2024)،"التمكين و تأثيره على الولاء التنظيمي للعاملين ،–دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة "،مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ،المجلد 9 ،العدد 2،ص 72-87.

- سمير سليمان الجمل، (2024)،« الانتماء المؤسسي و الولاء الوظيفي وعلاقتهما بالأداء»،مجلة التطوير العلمي للدراسات و البحوث، الأردن ،المجلد 5 ، العدد 18 ،ص 234-250.

- سيد حياة ، كلاخي لطيفة ،(2018) ، 'التغيرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة '،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر ، المجلد 12 ، العدد 3 ،ص 127-137.

- شهيرة بدوي ،عادل محمد زايد،(2024) ،"تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على موظفي شركات القطاع الصناعي المصري)" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، جامعة قناة السويس ،فرع الإسماعلية ، مصر ، المجلد 15 ، العدد 2 ، ص193-216.

- الشيخ الداوي ،(2010) ،' تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء'، مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر ، العدد 7، ص 217 -227.

- صادقي علي ، الهاشمي مقراني ،(2017) ،"تحليل نظامي لواقع تطبيق الايزو 9000 في المؤسسة الجزائرية "،مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الاغواط ، المجلد 11 ، العدد 5 ، ص 99-119.

- طارق محمد الراسبي ، وآخرون،(2025) ،"الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظتي جنوب الشرقية و الداخلية بسلطنة عمان" ،المجلة العربية للتربية النوعية ،المؤسسة العربية للتربية و العلوم و الآداب ،المجلد 9 ، العدد 35، ص 215-240.

- الطاهر أحمد محمد علي ،(2022) ،'اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي : دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم '، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية ،المؤسسة العربية للتربية و العلوم و الآداب ،مصر ،المجلد 2 ، العدد 22 ، ص 1-28.

- الطيب حامد إدريس موسى ،أميرة عبد الرحمن المكي ،(2019) ،'تأثير تكلفة الجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية) '، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية ،المؤسسة العربية للتربية و العلوم و الآداب، مصر، المجلد الثالث ، العدد 9 ، ص 111-132.

- ظاهر لفا عفت النويران ،(2017) ،'أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية ، دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية'، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير ،والعلوم التجارية ،جامعة المسيلة ، الجزائر، المجلد 10، العدد ،17 ،ص 287-312.

-عاجب جابر، اسلام الشيخ ،(2024)،'الدور الوسيط للجودة الشاملة في العلاقة بين التدريب و الأداء بالتطبيق على (هيئة التامين الصحي ولاية القضارف) في الفترة من 2018-2023 ' ،مجلة منار الشرق للدراسات و الابحاثMESR ،المجلد 2، العدد 3 ،ص110-136.

-عبد الغني بن حامد ، (2018) ،" دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات " ،مجلة أفاق للدراسات و البحوث ، المركز الجامعي بإليزي ، الجزائر ،المجلد 1 ،العدد1 ، ص 11-25.

-عبد القادر بوعزة ، فاطمة عوماري (2018) ،"دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات دراسة ميدانية بمؤسسة تمسلقلوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار " ، مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد 4 ، العدد 1، ص 288-303.

-عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب الشريف ،(2021) ، " دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك "، مجلة علوم الانسان و المجتمع ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، المجلد 10 ، العدد1 ،ص 157-212 .

-عبد الناصر علك حافظ ،قتيبة ناظم ،(2016) ،"تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية2015: ISO 9001 دراسة حالة المركز العراقي الكوري "، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد 23، العدد 101 ،ص 99-117 .

-عبد الوهاب بن بريكة ، سمير هيشور ،(2018) ،' مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية –دراسة حالة : مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة' ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ،ص 122-129.

-عسلي نورالدين ،خوجة ياسمينة ، شلالي هاجر ،(2020) ،" أثر العدالة التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة " ،مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد4 ،العدد 2 ، ص 157-173.

-عشوش بشير،(2017) ،' الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك '،مجلة الجامع في الدراسات النفسية و التربوية ،جامعة المسيلة ،الجزائر ، المجلد 2، العدد 6 ، ص 238-256

-عفراء بن جابر بن زيد المعولية ،محمد بن عبد الله بن سيف النوفلي ،(2022) ، 'اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة '،المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية ، المجلد 4 ، العدد 5 ، ص 167-197.

- علي صادقي ،حسين معاش ،(2019) ،"معوقات و مشاكل تطبيق نظام الايزو 9000 في المؤسسات الجزائرية دراسة تحليلية تصورية "،مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية و الرياضية ،جامعة الاغواط NC ، المجلد 3 ، العدد 2،ص 20-36.

- غالم كمال ،بن خليف طارق،(2021) ،"تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وفق انموذج بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية–'، مجلة مجامع المعرفة ، المركز الجامعي تيندوف ،المجلد 7 ، العدد1 ،ص380-392.

- غراز طاهر ،بوطوطن محمد الصالح ،(2018) ،"الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة " ،حوليات جامعة الجزائر ، المجلد 32، العدد 3، ص 324-342.

- غربي صباح، (2019)، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التدريب المهني. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*،المجلد10، العدد2، ص139-112.

- فارسي إبراهيم الخليل ،(2023) ،' مستوى السلوك الإبداعي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل سوناطراك '، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية ، جامعة الوادي ، المجلد 06 ، العدد 01 ،ص 22-34.

- الفاضل تيمان إدريس ،ثابت أبو الروس ،(2022) ،"دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين "، المجلة العربية للنشر العلمي ، مركز تميم للدراسات و الأبحاث الأردن، العدد 40 ،ص 376 - 404.

- فتيحة بوحرود ،(2014) ،'إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية : بين النظرية و التطبيق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف '،مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،الجزائر، العدد 2 ،ص 105-133.

- فتيحة بوحرود، و عمر بن سديرة، (2019)،' محددات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : بالتطبيق على بعض المؤسسات بولاية سطيف'. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية ، *8* (4)، 582-610.

- فضل علي محمد الربيعي و زايد ناجي ناصر شاوش ،(2025)،"أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي :دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمنية" ، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية ،المجلد 4 ، العدد 2 ،ص 144-185 .

- قادة يزيد ،(2016) ، 'نظام إدارة الجودة ISO9001كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية '،مجلة دفاتر اقتصادية ، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر ،المجلد 7 ،العدد 1 ،ص 256-267.

- قرنوقة وليد و اخرون ،(2019) ،"قياس علاقة متطلبات نظام ا لإدارة البيئية طبق مواصفةISO14001بالأداء البيئي في المؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك "، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية و المالية ، المجلد 3 ، العدد2 ، ص 126-151.

- قصير بن عودة ،(2022) ،" إستراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة TQMدراسة ميدانية بمؤسستين بوهران(SIMAP)و(SNV) " ،مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات –،جامعة بليدة 2 ، الجزائر ،المجلد 9 ، العدد 2 ، ص 15-31 .
- كمال برباوي ،عبد القادر خليفة ،(2016) ،"العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية بشار " ،مجلة الباحث ، العدد16 ، ص 159-165
- لاكسي فوزية ، فاطمة الزهراء قارة مصطفى ،(2015) ،" الجودة كأسبقية و إستراتيجية تنافسية دراسة عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة الايزو 9000 " ، مجلة البشائر الاقتصادية ، جامعة بشار ، المجلد 1، العدد 2 ، ص 140-153
- لانا أبو عطية ،(2024) ،" الاحتراق النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى المربيات في مراكز التربية الخاصة في محافظة بيت لحم " ، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط / مصر / المجلد 40 ، العدد 7 ، ص 96-141 .
- لبنة جمازي أمين ،صحراوي وافية،(2023) ،' الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي :دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال "،مجلة أفكار و آفاق ، جامعة الجزائر 2،الجزائر،المجلد 11 ، العدد 4 ،ص 71-88
- لطفي دحماني ،(2024) ،"واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار "،مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات ،جامعة الجلفة ،الجزائر،المجلد 15 ،العدد1،ص 174-190
- مجدي محمد إبراهيم،(2024)، « دور محددات سلوك المواطنة التنظيمية و أثرها على الأداء المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات الصناعية بمدينة 6 أكتوبر » ، مجلة العلوم الإدارية و السياسة،مصر ،المجلد 2، العدد 1 ، ص 341 – 408.
- مجذوب أحمد قمر،(2015) ،"الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا (دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا)"،مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، المجلد 5 ، العدد 9 ، ص 213-232
- محمد العابد ، علي مكيد ،(2016) ،' دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي ' ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية ،جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 7 ، ص 182-194
- محمد اليحي ،(2018) ، 'مدى تأثير معايير الجودة ل Crosby على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة الشقراء (دراسة تطبيقية)'،مجلة الاقتصاد و التنمية ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، المجلد 9 ،العدد 1 ،ص 34-56
- محمد جمال محمد عبد الهادي ،(2021)،"أثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي :دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية "، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر،المجلد 51، العدد 1 ،ص 83-142
- محمد حمزة أمين عبد الله ،(2022) ،'محددات الولاء التنظيمي و آثاره : دراسة تحليلية'، المجلة العلمية لكلية الآداب ، جامعة دمياط ، مصر ، المجلد 11 ، العدد 4 ، ص 1-69
- محمد خثير ، حكيم بن جرودة ،(2019) ،'العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية '، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، العدد 04 ، ص 135-146

- محمد علي الشريف ،(2025)،"الدور الوسيط للوعي في العلاقة بين نظام إدارة الجودة و تحسين أداء المؤسسات الصناعية (دراسة حالة : مجموعة شركات دال للمواد الغذائية)،المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية ،مركز السنبلة للبحوث و الدراسات ، الاردن ،العدد 31 ، ص1-47.

- محمد منادلي ،ترمول محمد لطفي ، (2018)،'الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة و على المجتمع '، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية ،جامعة زيان عاشور الجلفة ،الجزائر ، المجلد 3 ،العدد 9، ص 393-406

- محمود عبد الله جاسم الخفاجي ،(2019)،" أنظمة الجودة و إمكانية تنفيذها في بعض المنشآت الغذائية المحلية "،المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك ، جامعة بغداد، المجلد 11 ، العدد 2 ، ص132-138.

- مصباح الغناوي ، (2024) ، " أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية –دراسة حالة المؤسسة الليبية للاستثمار –ليبيا 2024"،مجلة الأصالة ، المجلد 4 ، العدد 10 ،ص ص35-69.

- معاد بوبريحة ، خالد قاشي ،(2022)،'المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية –دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بجيجل'، مجلة الاقتصاد و المالية ،،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، المجلد 8 ، العدد 1،ص 31-50 .

- معاذ الحوت ،محمود المقدادي ،(2024)،« درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية الأردنية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين »،مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشلف ، الجزائر، المجلد 16 ، العدد 01 ،ص 225-233.

- منصور عبد القادر ،(2014) ،("أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة ")،مجلة رؤى اقتصادية ،جامعة الوادي ،الجزائر ،المجلد 4 ،العدد 6 ،ص 77-95.

- منصور عبد القادر ،(2021) ،" الثقافة التنظيمي و علاقتها بجودة الاداء المؤسسي وفقا للنموذج الأروبيEFQM (دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى و الأزهر بغزة"،مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية ،جامعة خنشلة الجزائر ،المجلد 5 ، العدد 1 ، ص 51-72.

- منصور هاني ،الداوي الشيخ ،(2022) ،"دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية "قطاع غزة " ،مجلة المنهل الاقتصادي ،جامعة الوادي ، المجلد05 ، العدد02 ، ص 587-604.

- منى الاحمري، و سليم عبد القادر، (2022)، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها. المجلة الدولية للعلوم الانسانية و الاجتماعية (31)، 155-172.

- مولاي علي زهرة ،(2016) ،"الولاء التنظيمي بين النظرية و التطبيق (الادارة القائمة على الولاء)"،مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ،جامعة باليدة 2 ،المجلد 2 ، العدد 6 ،ص 27-47.

- ناصر أمين أحمد علي ،(2013) ،' أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا ،دراسة ميدانية ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ،جامعة الجزائر 3 ، المجلد 4 ، العدد 28 ،109-137 .

- نبيهة بن جامع ،(2024)،"دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد و العلوم السياسية جامعة طرابلس "،مجلة جامعة بني وليد للعلوم الانسانية و التطبيقية ،طرابلس ، ليبيا، المجلد 9 ، العدد5 ،ص 465-481.

- نور الدين دودو ، بوكربوط عز الدين ،(2021) ،"العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة "، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة الوادي ،المجلد 13 ،العدد 04 ،ص291-302.

- نور الدين عسلي ،خديجة العقعاق ،(2019) ، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة " ،مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، المجلد 3 ، العدد 2 ،ص 85-100.

- هاني جلال الدين محمود فهمي ، (2024) ،" أثر الحوافز المالية و ظروف العمل على تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على مديرية التضامن الاجتماعي بالجيزة " ، مجلة العلوم الإدارية و السياسية ، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة ، مصر ، المجلد 2 ، العدد 1 ، ص 151-190.

- هوان بوعبد الله ، وآخرون ،(2019) ،' أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية و الحرف – دراسة حالة مؤسسةDATTE EL-GHAZELببسكرة' ، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد 04 ، العدد 7 ، جامعة ، ص 152-168.

-ياسر حسن صالح القحطاني ، (2021) ،'دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي –دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها '، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية ،المركز القومي للبحوث ،غزة ، فلسطين ، المجلد 5 ، العدد 25 ، ص 122-144.

المراجع باللغات الأجنبية :

الكتب :

- Eva Giesen « Démarche qualité et norme ISO9001 une culture managériale appliquée à la recherche », IRD Editions,2013
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M,(2022), «A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM » , SAGE Publications

المقالات باللغات الاجنبية :

- Abdulrahman Abdullah Alsughayir ,(2018) , «The impact of quality practices on productivity and profitability in the Saudi Arabian Dried Date Industry» , Amirecan journal of business and management , v 2 ,n° 4,340-346
- Abdulrahman Abdullah Alsughayir, (2014), « Does Practicing Total quality Management Affect Employee job satisfaction in Saudi Arabian organizations ? »
- Adolfas, Kaziliūnas, (2010), « The implementation of quality management systems in service organizations», Public Policy and Administration, 34(1):71-82.
- Arfan Bakhtiar ,and other ,(2023) , «The effect of quality management system (ISO9001) on operational performance of various organization in Indonesia »,Cogent business &management,V10,N2,PP1-12.
- Arslan Derrar, and Others,(2024), «The implementation of a Quality Management System in a Service Company, Case Study of IBIS Hotel Tlemcen »,review Mecas , university of Tlemcen , V°20,N°1 , pp110-119.
- Ben Yahia Chahrazed,Moussaoui Zahia, (2021), «The Impact of Organisational learning of Human Capital on Organisational Loyalty : a field research in Sonatrach Company»,Al-riyada for Business Economics Journal, University –chlef ,Vol07-N°01,PP63-80
- Dimitrios P.Kafetzopoulos and Others,(2015), « The impact of the quality management system on the the performance of manufacturing firms», international journal of Quality &reliability Management,V32, Issue 4 ,PP381-399.
- Esraa Farid Quawasmeh ,and other (2024),«The impact of human resources management practices on employee performance : a comparative study between Jordanian and Saudi Arabian universities», Migration letters ,v 21,n 2 ,PP243-257.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E(2010), « Multivariate Data Analysis (7th ed.)». Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J., Ringle, C., &Sarstedt, M, (2011),«PLS-SEM: Indeed a silver bullet». Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139–151.

- Hair, Jr. J. F; Sarstedt , Marko; Hopkins, lucas; Volker G, Kuppelweser,(2014),«Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) »,European Business Review,V 26,N2,PP 106–121.
- Hammadi lamia,Benhacine Hadjar, «L'impact de l'engagement de la haute direction sur la performance organisationnelles-cas des entreprises Algérienne certifiées iso 9001 du secteur de l'énergie»,revue etudes economiques,V12,N2,PP467-478 ,
- HammouteneOurdia,ZidaneMohamed Arafat,«La certification du systeme management de la qualité et la performance à l'exportation :l'expérience des entreprises publiques industrielles Algériennes »,revue des sciences économiques ,de gestion et sciences commerciales,V14,N01 ,PP664-675.
- Khalifa, Isa. (2020). Quality Management in Theory. International journal of scientific and research publications, 10(1):9776-. doi: 10.29322/IJSRP.10.01.2020.P9776
- Lin Shangze,(2024),«a study of the impact of employee loyalty on organizational performance based on improving organizational commitment »,The euraseans :journal on global socio -economic dynamics,V3,N46, P373-387
- Manuela, Elvia, and others,(2019), « The impact that has had the quality management, on the competitiveness of organizations». 9-17. doi: 10.35429/JES.2019.5.3.9.17.
- Meziani Mustapha , Ikhedji Yasmine,(2022), «Evaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : cas de 10 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaia»,Revue Etudes Economiques ,université de Djelfa ,Algerie,Vol16,N2,PP780-792.
- Meziani Mustapha ,Hammiche Hania ,(2021), « Développement de la démarche qualité et le management des compétences :Apport et limite dans quatre entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia »,revue des sciences économiques ,de gestion et sciences commerciales ,Vol 14,N02,p 396-412
- Meziani Mustapha and Others ,(2022),«Etat des lieux de la transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 version2008 à la norme ISO9001 version 2015 ,cas de 10 entreprises certifiées »,Revue Forum d'études et de recherches économiques, Université de Djelfa ,Algérie ,Vol 6 ,N 2 ,PP975-988.
- Min, Fu., Haiyan, He., Xincai, Chang. (2022). «Discussion on bettering quality management and product performance from quality management system ».BCP business & management, 21:32-35.doi: 10.54691/bcpbm.v21i.1171.
- Mohamed Nazmi and others,(2023) , «The impact of quality management systems on the organization performance of manufacturing firms», Russian law journal ,Vol 11,N4,PP314-320.

- Mohammed Al-Amin Al-Mahi ,(2021), «The Impact of the Internal Audit for Quality Management System on Improving the Quality Management System in Companies that Obtained the ISO 9001/2015 Certificate in the Energy Sector in Sudan», AJSP Arab Journal for Scientific Publishing ,Issue37 ,PP1-18
- Mohd Hamran Mohamad and Others, (2021),«Influence of human resource management (HRM) practices on service quality :An empirical study at food based downstream industry» ,ZULFAQAR Journal of Defence Management Social Science &Humanities ,Universiti Pertahanan Nasional Malaysia ,Malaysia,Vol 4,N 2,PP135-144
- Muhammad Akram and others,(2022), «Predicting School Performance through Organizational Management Quality of Head Teachers», Pakistan languages and humanities review,v6,N4,PP405-419.
- Mustapha Meziani ang others ,(2022), «Etat des lieux de la transition des entreprises certifées selon la norme ISO 9001 version 2008 à la norme ISO 9001 version 2015 :cas de 10 entreprises certifiées»,Revue forum d'études et de recherches économiques ,université Djelfa,Algérie,V06,N2,PP975-988.
- Rayhan Demas Hafiyyan &others,(2023),«The Influence of Employee Loyalty and Work Environment on Employee Work Productivity at CV. Umega Bahtera Sanjaya»,Quantitative Economics and Management Studies, V°4, N °2,PP333-345
- Rizki, Ismaini., Hendra, Gunawan. (2019). ImplikasiPenerapanSistemManajemenMututerhadapKinerjaKaryawandanBudayaOrganisasi. 4(1):44-48. doi: 10.30871/JAAT.V4I1.1165
- Ronald, Sukwadi. (2015). « The implementation of quality management practices in Indonesian SMEs», International Journal of Trade and Global Markets, 8(3):207-222.
- Saifhul Anuar Syahdan , and others,(2021),« Impact of ISO9001 quality management system implementation on organization quality culture and employee performance »,international journal of trends in accounting research , Vol 2, N2 , PP176-183.
- Saifhul, Anuar, and others,(2021), «Impact of ISO 9001 Quality Management System Implementation on Organizational Quality Culture and Employee Performance», V2,N2 ,PP176-183.
- SaifulAnuar Syahdan and others ,(2021), « Impact of iso 9001 quality management system implementation on organizational on organizational quality culture and employee performance »,internationan journal of trends in accounting research,V2,N2,PP176-183
- Sarun Widtayakornbundit & Boon-Anan Phinaitrup ,(2020);«mediating effects of relationship quality on the correlations between instructional leadership and loyalty», Malaysian Online journal of Educational Management ,Vol 8 ,issue2 ,1-18.

- Siti Rapidah,Siti Naemah,(2020),” Service quality and customer satisfaction experience of Customers' in Postal Service”,jurnal Intelek ,v 15,Issue 52,p 67-75
- Sofia Afriza Handayani, Fetty Poerwita Sary Telkom University, Indonesia ,(2025), « Work Motivation as a Moderator Between Work Environment and Ethical Leadership on Generation Z Employee Loyalty in Indonesia» ,Eduvest-Journal of universal studies,v°5,N°11,PP14178-14190.
- Taylan Budur , Mersid Poturak,(2021), «Employee performance and customer loyalty :mediation effect of customer satisfaction »,Middle east J. Management ,Vol8,N 5, P 453-478.
- Vinod Narayan Sayankar,(2013),« To study quality management system for reduction of quality cost »,Asian Journal of management,V° 4 ,N °1 ,PP36-39.
- Vinod Narayan Sayankar,(2014), «Role of training for maintaining an ISO9001 system»,international journal of research in computer application &management,V° 04,pp1-4
- Zahraa Naji Obead,(2020), «The role of the internal quality auditor in improving the quality management system 9001 ISO at General Company for Iraq Cement»,Iraq Journal for Economic Sciences,Vol 18,Issue 64,PP126-154.
- Zarinah, Abdul, Rasit and others , (2018), « Total Quality Management and Organizational Performance: the Role of Performance Measurement System», International journal of engineering and technology,7(4.15),PP265-271.

المطبوعات:

- علي برو ،(2009) ،" إدارة الجودة الشاملة ، المعهد الوطني للإدارة لبنان ،تاريخ التصفح 2024/12/17 من الموقع:

file:///F:/qualit%C3%A9%20memoir/course16.pdf

- تقي جمال ،(2022)،معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ، الموسوعة العربية الشاملة، تاريخ التصفح 2026/02/06

- /https://www.mosoah.com/references/ask-an-experts

مواقع انترنت:

- https://www.qmii.com/iso-9001-training-for-enhancing-employee-engagement/
- موقع وزارة السياحة و الصناعة التقليدية الجزائر ، تاريخ التصفح 2024/05/25:
- https://www.mta.gov.dz/certification-iso-9000/?lang=fr
- موقع شركة سونلغاز: تاريخ التصفح 2025/05/04:

- https://www.sonelgaz.dz/ar/4502/reorganisation-du-groupe-sonelgaz-ar2

- **'عنصر أساسي في البنية التحتية للطاقة الجزائرية...GRTG –'،مقال بصحيفة شهاب براس الالكترونية، تاريخ التصفح 2025/10/26.**

https://www.shihabpresse.dz/grtg-%D8%B9%D9%86%D8%B5%D8%B1-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7/

- https://www.sonelgaz.dz/media/file/3026/3_sonlghaz_nkl_alghaz_686e794dd86849.34193712.pdf2025/10/26

- **قوانين و مراسيم :**

- المرسوم الرئاسي 48/98 الصادر بتاريخ 11 فبراير 1998 المتضمن القانون الاساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات و انتاجها و تحويلها و تسويقها سوناطراك ،الجريدة الرسمية رقم 07، المؤرخة في 15 فبراير1998
- القانون 01/02 الصادر بتاريخ 05 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز بواسطة القنوات.
- المرسوم التنفيذي 466/05 الصادر بتاريخ 6 ديسمبر2005 المتضمن انشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وتنظيمها و تسييرها **ALGERAC**،الجريدة الرسمية رقم 08 ، المؤرخة في 11 ديسمبر 2005.
- **تقارير :**
- شركة سوناطراك ،(2025) ،"سوناطراك شركة بترولية وغازية متكاملة "،المديرية العامة لسوناطراك ، جنان الملك ،حيدرة الجزائر.

- https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2025/06/Presentation-SH-portrait-arabe-reduit.

- https://dokumen.tips/documents/05-02-issn-2682-2865-the-online-issn-2682-4248.html?page=1

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1 : سياسة الجودة لمؤسسة فصل و تمييع الغاز سوناطراك LQS ORAN باللغة العربية

نشاط التمييع و الفصل الوظيفي

سياسة الجودة

يمنح نائب الرئيس « نشاط التمييع و الفصل - الوظيفي » مع المديريات الوظيفية، عناية خاصة لمطابقة عملياته و وسائله و انجازات المنتجات .

يضمن « نشاط التمييع و الفصل -الوظيفي » قيادة وحدات الغاز الطبيعي المميع / الغاز النفطي المميع ، و كذا إدارة المناطق الصناعية بأرزيو و سكيكدة عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالنشاط.

يلتزم «نشاط التمييع و الفصل - الوظيفي » بوضع نظام تسيير الجودة طبقا لمعيار إيزو 9001 نسخة 2015، كما يطمح لتحقيق أهدافه القائمة على :

- تلبية احتياجات الوحدات و الأقسام و المناطق الصناعية و كل الأطراف المعنية ؛
- الامتثال للمتطلبات القانونية السارية ؛
- التواصل و المحيط الفعال بين كل المجالات المتخصصة؛
- التكوين و تأهيل العمال؛
- القيادة و مشاركة العمال؛
- التطوير المستمر لنظام تسيير الجودة .

تعد المرجعية إلى معيار دولي، أداة تسير حديثة و مستعملة في العالم بشكل واسع، ميزة رئيسية لكي يساهم نشاط التميع و الفصل الوظيفي في تحقيق رؤية المجمع سوناطراك

نائب الرئيس

15 جويلية 2020



السيد: فتوحي نصردين

نائب الرئيس نشاط التميع و الفصل

أولى اهتماما خاصا من أجل العمل بنظام الجودة استنادا على :

" القيادة - مشاركة العمال "

الملحق رقم 2 :

سياسة الجودة لمؤسسة فصل و تمييع الغاز سوناطراك LQS ORAN باللغة الفرنسية

POLITIQUE QUALITE DE LQS FONCTIONNEL



M. FATOUHI Nasreddine
Vice-Président Activité LQS

« LQS - **FONCTIONNEL** », représenté par son Vice-Président et ses Directions Fonctionnelles, accorde une attention particulière à la conformité de ses processus, supports et réalisations de produits.

« **LQS – FONCTIONNEL** » assure le pilotage des unités GNL/GPL, ainsi que la gestion des zones industrielles d'Arzew et Skikda à travers les KPI de l'Activité.

« **LQS – FONCTIONNEL** » s'engage à mettre en place le Système de Management de la Qualité conformément à la norme ISO 9001 version 2015, et ambitionne à réaliser ses objectifs axés sur :

- La satisfaction des attentes des complexes, des divisions et des zones industrielles ainsi que toutes les parties intéressées ;
- Le respect des exigences légales applicables ;
- la communication et l'environnement efficace entre l'ensemble de ses processus ;
- La formation et la qualification de son personnel ;
- Le leaderships et implication du personnel ;
- L'amélioration continue du système de management de la qualité.

La référence à un standard international, outil de management moderne, largement utilisé dans le monde, est un atout majeur pour la contribution de LQS FONCTIONNEL à la réalisation de la vision du groupe SONATRACH.

Le Vice-Président
15 Juillet 2020

الملحق رقم 3 :**certification iso 9001 LQS**



BCi ALGERIE
Bureau de Certification International

Le Bureau de Certification International certifie que le système de management de la qualité, de l'entreprise ci-dessous, a été évalué et jugé conforme à la norme.
BCI certifies that the quality management system implemented by the company is in conformity with the standard :

ISO 9001:2015

Sonatrach - LQS-FONCTIONNEL

Siège
AVENUE DJELLOUL BAKHTI NEMMICHE – BP 9621 – EL MAKARI – ORAN ALGERIE.

Pour son domaine d'activité:

Assistance, Conseil, Pilotage, Contrôle et Dotation en Outils de Gestion et de Maitrise QHSE, Planification, Etude et Performance, Technologie de l'Information, Ressources Humaines, Finances, Juridique et Sûreté Interne dans le domaine de la Liquéfaction des Gaz.

Certificat valable jusqu'au: **24 Juillet 2024**
Date certification initiale: 25 Juillet 2021

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de qualité.
La validité du certificat est vérifiable auprès de nos services: 00(213)797 63 58 70

BCI ALGÉRIE
Certification ISO 9001

ALGERAC

Date de signature: 25/07/ 2021
Comité de certification
Signature autorisée
Djaffar AMIR
Directeur Certification

Tel: 034 175 353 — Portable: 0668 88 81 36 — Email: contact@bcifrance.fr — Site: www.bcialgerie.com
Siège: Rte des Frères Mellal Sidi Ahmed - 06000 ALGERIE — R.C N° :06/00-0189715B15 - N° Fiscal: 001506819028447

الملحق رقم4 : قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة	المؤسسة
أ.د بن سماعين حمادي لمياء	أستاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان
د. علام فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة تلمسان
د. خلاصي عبد الإله	أستاذ محاضر ب	جامعة تلمسان

الملحق رقم5: استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابو بكر بلقايد–تلمسان–

استبانة بحث

تحية طيبة وبعد

في اطار تحضير رسالة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان: 'تأثير نظام إدارة الجودة على ولاء الأفراد و أداء المؤسسات 'أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي تضم مجموعة من الاسئلة التي أرجو منكم الاجابة عليها بكل موضوعية للاستفادة من المعلومات وذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب، علما ان كافة المعلومات التي سيتم الادلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة: علالي آمال

السنة الدراسية2025/2024

الجزء الاول : الخصائص الشخصية و الوظيفية

الرجاء ضع اشارة (X) في الخانة المناسبة :

1.**الجنس:** ذكر ☐ أنثـــى ☐

2. **العمــر:**

من 20 -29 سنة ☐ من 30-39 سنة ☐

من 40-49 سنة ☐ من 50 -59 سنة ☐

60 سنة فأكثر ☐

3.المستوى التعليمي:

بكالوريا فاقل ☐ تكوين متخصص ☐ تقني سامي ☐

دراسات تطبيقية ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐

ماستر ☐ دراسات ما بعد التدرج ☐

4.طبيعة الوظيفة: الرجاء وضع علامة (X) عند الاجابة التي تتوافق مع وظيفتك

مدير ☐ مدير دائرة ☐ نائب رئيس ☐ رئيس قسم ☐

نائب مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار سامي ☐ موظف ☐

5.سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐

11 -15 سنة ☐ 16 -20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

1. **نوع العقد** :

1.عقد غير محدد المدة ☐ 2 . عقد محدد المدة ☐

الجزء الثاني:الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب :

الرقم	الفقـــــــــــرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الجزء الخاص بادارة الجودة						
أهمية الجودة بالنسبة لأفراد العينة						
01	حصول المنتج على رضا المستهلك و اشباع حاجاته المتنامية					
02	السعي بصفة دائمة لتطوير و تحسين المنتج					
03	اكتشاف العيوب في المنتوج لتصحيحها					
04	الحصول على حصة سوقية و الاستحواذ على السوق					
05	الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية					
06	اعطاء سمعة طيبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى					
تبني الجودة في المنتوج						
01	تقدم مؤسستكم منتجات تتميز بالجودة العالية بالمقارنة مع المنافسين					
02	تتفوق منتجات مؤسستكم على منتجات المنافسين بالاداء الجيد					
03	تهتم مؤسستكم بانتاج منتوج ذو جودة تثير الانتباه					
04	يمتلك الموظفين لدى مؤسستكم خبرة تفيدهم في تحسين الجودة					
05	تقوم مؤسستكم باجراء اختبار في قدرة منتجاتها على الاداء الجيد					

تبني مراقبة الجودة						
01	يوجدفي مؤسستكم قسم خاص بمراقبة جودة المنتجات					
02	تسعى مؤسستكم باستمرار إلى تخفيض نسب العيوب في المنتوج					
03	تمنع مؤسستكم تسليم المنتجات الغير مطابقة لحاجات العملاء					
04	تستخدم مؤسستكم اساليب احصائية اثناء عملية مراقبة الجودة					
التزام الادارة العليا بتبني نظام ادارة الجودة						
01	تهتم الادارة العليا بتحسين الجودة في مؤسستكم					
02	تمنح الادارة العليا الحرية الكافية للعمال لاختيار افضل الطرق للقيام باعمالهم					
03	تفرض الادارة العليا على العمال الالتزام الصارم بقواعد واجراءات العمل					
04	تعمل الادارة العليا على دفع العمال للاهتمام بالجودة					
اشراك العاملين						
01	تشرك المؤسسة العمال في الاجتماعات الخاصة بالجودة					
02	المؤسسة تتوفر على نظام عادل في توظيف المؤهلين الذين يملكون امكانيات عالية في مجال عملهم					
03	عند وضع نظام الجودة يسمح لي بتقديم معلومات مفيدة					
04	تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعاملين على تطبيق مبادىء ايزو 9001					

التحسين المستمر						
01	يحتوي نظام الجودة ايزو 9001 على مجموعة كبيرة من الوثائق الغير مفيدة					
02	حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 ساهم في تشخيص المشاكل و ايجاد حلول لها					
03	انخفضت نسبة رفض المنتجات بعد تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 9001					
الجزء الخاص بالولاء التنظيمي						
أولا :الـــــــــــولاء العـــــــاطفي						
01	لدي رغبة في ان أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة					
02	أشعر بجو اخوي يدفعني للعمل أكثر مماهو مطلوب مني رسميا					
03	احس ان مشاكل هذه الشركة هي مشكلاتي الخاصة وأسعى لحلها					
04	لا اعتبر نفسي أحد أفراد عائلة هذه الشركة					
05	لا اشعر باي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة					
06	رغبتي قوية في بقائي في مؤسستي لذا أوفر كل جهودي لتسهيل العمل و انجاز المهام الموكلة لي					
07	هذه الشركة لا تعني لي الشيء الكثير					
08	لا اشعر بانتماء قوي لهذه الشركة					
09	أشعر بان مؤسستي لديها مكانة كبيرة لدي ما يدفعني للمحافظة عليها					

ثانيا: الولاء المستـــــــــمر						
10	بقائي بالمؤسسة بسبب حاجتي للعمل فيها ما يجعلني اعمل بجد للبقاء و التطور					
11	أرى أن الكثير من الأمور ستتغير (تتأثر) اذا ما تركت عملي					
12	هناك فرص عمل افضل خارج المؤسسة لكنني افضل التمسك بمؤسستي					
13	سيكون من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو احببت ذلك					
14	استمراري في العمل بهذه المؤسسة مرتبط بالضرورة و ليس رغبة مني					
15	اعتقد اذا فكرت في ان اجد عمل اخر خارج المؤسسة ليس هناك حلول بديلة					
16	لو انني لم أقدم كل مالدي لهذه المؤسسة لذهبت للعمل في مكان اخر					
ثالثا : الولاء الاخلاقي						
17	تقدم لي المؤسسة مزايا لاتتوفر في مؤسسات اخرى					
18	اشعر بقيود أخلاقية تمنعني من الذهاب إلى مؤسسة اخرى					
19	ساشعر بتأنيب الضمير إذا غادرت المؤسسة					
20	هذه المؤسسة تستحق الوفاء					
21	لن اترك المؤسسة الان لانني اشعر بواجب اتجاه الاشخاص الذين يعملون بها					

الجزء الخاص الاداء المؤسسي						
أولا :المحور المالي						
01	يوجد انخفاض مستمر في تكاليف المنتج على مستوى المؤسسة					
02	زاد مستوى التشغيل بالمؤسسة					
03	تم تحقيق نسبة عالية من الارباح					
ثانيا : محور العمليات الداخلية						
01	حققت الشركة تزايد مستمر في الانتاجية					
02	تعمل باستمرار المؤسسة على تخفيض معدل عيوب المنتج					
03	تجري المؤسسة تعديلات على اساليب الانتاج باستمرار					
04	تحرص المؤسسة على انجاز الاعمال وفقا لمعايير الجودة المطلوبة					
ثالثا : محور العملاء						
01	حققت المؤسسة ولاء عالي من عملائها					
02	انخفاض شكاوي العملاء					
03	يتم تسليم المنتج للعملاء في الوقت المحدد					
04	تضع المؤسسة سعر تنافسي لتحافظ على زبائنها و لجذب زبائن جدد					
05	تسعى المؤسسة الى الاستجابة لتطلعات ورغبات العملاء					
رابعا : محور التعلم و النمو						
01	انخفاض في شكاوي الكفاءات و زيادة مستوى الرضا لديهم					
02	تعمل الشركة على زيادة الحوافز للكفاءات بشكل مستمر للحفاظ عليهم					

03	تحرص المؤسسة على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الكفاءات اتجاه العمل					
04	زيادة انتاجية الكفاءات نتيجة تنمية مهاراتهم و سلوكياتهم					
05	تشجع المؤسسة الافراد على تبادل الافكار و الاراء لتقديم ماهو جديد					
06	الشركة توفر نظام معلومات فعال للكفاءات يمكنهم من معرفة معلومات عن العملاء					
07	يتم اشراك الكفاءات في اعداد الخطط الاستراتيجية و التنموية					
خامسا : المحور البيئي						
01	تحرص المؤسسة على الامتثال للقوانين البيئية					
02	تتخذ المؤسسة اجراءات لمنع التلوث و المحافظة على البيئة					
03	تقوم الشركة بمراجعة عمليات التخلص من النفايات					
04	تسعى المؤسسة الى الحصول على احدث الاصدارات الخاصة بالبيئة					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 06 :أسئلة المقابلة

اسم المؤسسة :

سنة الإنشاء:

طبيعة الملكية:

خاصة عامة شراكة مع أجانب

نوع نشاطات المؤسسة:

مهام المؤسسة:

المنتجات الرئيسية و الخدمات للمؤسسة

السوق الذي تنشط فيه المؤسسة

محلي ..... دولي.....

هل مؤسستكم تطبق نظام إدارة الجودة الايزو ؟

ماهي الإجراءات المتبعة للحصول على الايزو؟

ماهي مدة التجديد؟

كيف تم الحصول على شهادة الايزو؟

هل تم الحصول عليها مباشرة بالاتصال بالمؤسسة المانحة الايزو؟

هل تم الحصول عليها بتدخل وسيط؟

ما هو تاريخ تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة؟

هل سياسة الجودة واضحة لدى الجميع في مؤسستكم؟

حسب رأيكم ماهي أهم الخطوات التي يجب القيام بها قبل الحصول على شهادة الايزو 9001 ؟

ماهي دوافع الرئيسية لتبني نظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة في مؤسستكم ؟

ماهي الايجابيات التي حصلت عليها المؤسسة أثناء تطبيق نظام إدارة الجودة ؟

ما هي العراقيل التي واجهت تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة ؟

العراقيل التي واجهت تطبيق نظام إدارة الجودة :

- قلة الموارد المالية
- غياب الإطارات المكونة ضمن مجال نظام إدارة الجودة
- مشكل تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة
- نقص اهتمام الإدارة العليا

ايجابيات تطبيق نظام إدارة الجودة :

- تخفيض نسبة الأخطاء.
- تحسين الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف عدم الجودة.
- تحسين الاتصال داخل المؤسسة .
- تحسين رضا العمال بالمؤسسة .
- تخفيض شكاوي الزبائن .
- زيادة الحصة التسويقية .
- تحسين النتائج المالية.

الملحق رقم :07 صورة لواجهة مقر مؤسسة سوناطراك فصل و تمييع الغاز LQS ORAN



ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام إدارة الجودة على ولاء الافراد و أداء المؤسسات ،استهدفت الدراسة عينة عشوائية تشتمل على 475 عامل بمؤسسة سوناطراك فصل و تمييع الغاز LQS و مؤسسة سونلغاز نقل الغاز بوهران ، تم استخدام المنهج الوصفي قصد وصف متغيرات الدراسة وتحليلها ، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V22 و برنامج SMART PLS4.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود أثر ايجابي مباشر لنظام إدارة الجودة على الاداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة .
- لا يوجد اثر ايجابي غير مباشر بين نظام إدارة الجودة و أداء المؤسسات و هذا بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.
- باختلاف طبيعة الاثر سواء مباشر او غير مباشر فان نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسات.

الكلمات المفتاحية :نظام ادارة الجودة ،ولاء الافراد ، الاداء المؤسسي ، قطاع المحروقات، الغاز.

Abstract :

This study is aims to identify The impact of the quality management system on the loyalty of individuals and the performance of institutions.

The study targeted a random sample of 475 employees at the Sonatrach Gas Separation and Liquefaction LQS and Sonelgas Gas transmission company in Oran.

The descriptive methodology was used to describe and analyze the study variables. Data were analyzed using the statistical Soft ware SPSS Version22 and SmartPLS 4.

The study concluded with the following results:

- There is a direct positive impact of the quality management system on organizational performance in the studied organizations.
- There is no indirect positive effect between the quality management system on organizational performance with organizational loyalty as a mediating variable.
- Depending on the nature of the impact, whether direct or indirect, the quality management system has a positive impact on the organizational performance .

Keywords: Quality management system,Organizational Loyalty, Organizational Performance, Hydrocarbon Secteur,Gas

Résumé :

Cette étude vise à identifier l'impact du système de gestion de la qualité sur la loyauté des individus et la performance des institutions. L'étude a ciblé un échantillon aléatoire comprenant 475 travailleurs au sein de l'entreprise Sonatrach (LQS) et de l'entreprise Sonelgaz (Transport Gaz) à Oran. La méthode descriptive a été utilisée afin de décrire et d'analyser les variables de l'étude. Les données ont été analysées à l'aide des logiciels SPSS V22 et SMART PLS4.

L'étude s'est conclue par les résultats suivants :

- L'existence d'un impact positif direct du système de gestion de la qualité sur la performance organisationnelle au sein des entreprises étudiées.
- L'absence d'un impact positif indirect entre le système de gestion de la qualité et la performance des organisations, et ce, en présence de la loyauté organisationnelle comme variable médiatrice.

- Quelle que soit la nature de l'effet, direct ou indirect, le système de management de la qualité a un impact positif sur la performance organisationnelle.

Mots-clés :Système de management de la qualité, Performance organisationnelle ,Loyauté organisationnelle ,Secteur des Hydrocarbures ,Gaz