

النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية

The Algerian model of quality and its role in improving quality in Algerian companies

مصطفى يونسى¹، سعد مرزق²

¹ محبر مكيماء MOEMADD جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، younsim82@yahoo.fr

² جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)، mrezeugesaad@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020-10-25

تاريخ القبول: 2020-09-03

تاريخ الاستلام: 2020-04-16

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية النموذج الجزائري للجودة في الارتقاء بالمؤسسات الجزائرية وتحفيزها على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتحكم فيها من خلال إرساء ثقافة الجودة، حيث قامت الدولة بدعم المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية (ISO) من خلال التعويض المادي لتكاليف الحصول على الشهادة، إضافة لتأسيس الجائزة الجزائرية للجودة تمنح سنويا لأحد المؤسسات الرائدة في مجال أعمالها وذلك بموجب المرسوم التنفيذي (02-05) المؤرخ في 06 جانفي 2002. وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن النموذج الجزائري للجودة ساهم في دعم المؤسسات الجزائرية للارتقاء بأدائها من خلال تحسين جودة منتجاتها، إلا أن الإشكالية تبقى في أن استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكاد تكون منعدمة من هذه الجائزة، حيث أن الجائزة الجزائرية للجودة في طبعتها السابقة منحت للمؤسسات الكبيرة فقط، لذلك أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في معايير التقييم التي على أساسها تمنح الجائزة وهذا لإعطاء فرصة أكبر للمؤسسات الصغيرة في الحصول على الجائزة.

كلمات مفتاحية: الجودة، النموذج الجزائري للجودة، الجائزة الجزائرية للجودة.

تصنيف JEL : M10، M11.

Abstract:

The study aims to highlight the importance of the Algerian model of quality in upgrading Algerian Companies, and motivating them to adopt and control modern management concepts, by establishing a culture of quality, where the Government has encouraged them to obtain a Certificate of Conformity with International Standards (ISO). Through material compensation for the costs of obtaining the certificate, in addition to establishing the 'Algerian Quality Award', annually to one of the leading Companies in its field , In accordance with the Executive Decree (02-05) of January 06 th, 2002 .

The study concluded several results; the most important is that the Algerian model of quality contributed to encouraging Algerian Companies to improve their performance, by improving the quality of their products. However, the problem remains that the benefit of small and medium companies are absent from this award. We mention that the prize in its previous edition was awarded to Big Companies only. Therefore, the study recommended that it is necessary to review the evaluation criteria, to give opportunity also for small and medium Ones.

Keywords: Quality, the Algerian quality model, the Algerian Quality Award.

JEL Classification: M10، M11

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسة أحد أهم الأطراف الفاعلة في الحياة الاقتصادية لجميع الدول، من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي المتواصل في تحقيق الرفاهية للمجتمع وتوفير متطلباته من منتجات وخدمات من جهة ومسؤولياتها تجاه المجتمع من جهة أخرى. ونتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تواجه المؤسسات تحديات متنامية في عملياتها الإنتاجية والإدارية تدفعها إلى البحث عن سبل وأساليب تمكنها من التميز عن منافسيها للوصول إلى الهدف المنشود المتمثل في البقاء والاستمرار. وأولى هذه التحديات التي تواجه المؤسسات تبرز الجودة والتي تعد من أهم مصادر التميز والتفوق باعتبارها عامل هام لجذب المستهلكين، والوسيلة الفعالة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتزايدة. ولأن الجودة اليوم لم تعد مسؤولية تحقيقها المؤسسات فقط بل تعدت للدولة كونها طرف فاعل في الحياة الاقتصادية، سعت الدول المتقدمة إلى تبني نماذج خاصة بالجودة هدفها مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في التميز والبقاء والاستمرارية، ومن أمثلة هذه النماذج، النموذج الأوروبي للجودة والنموذج الياباني والأمريكي وغيرها من النماذج الشهيرة الخاصة بالجودة.

ولم يبق الأمر سمة في الدول المتقدمة التي كانت سبابة في تبني النماذج الخاصة بالجودة، بل تعداه إلى غيرها من الدول النامية وهو ما يصدق على الجزائر، فقد حذت حذو مثيلاتها وغيرها ممن يطمح إلى تصميم نموذج خاص بما يحقق مؤسساتها ما تصبو إليه من مستويات أداء عالية من الجودة، وهو ما يشير بوضوح إلى بروز وعي إداري ونضج تسييري، قد يكون خطوة أولى من طرف الجزائر في المساهمة لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسات،¹ وذلك من خلال مرافقة المؤسسات التي تريد الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO) وتعويض تكاليف الحصول على الشهادة وتأسيس الجائزة الجزائرية التي تعد العنصر الأساسي للنموذج الجزائري للجودة من خلال الإرشادات والأدلة التي تستخدم لتقييم المؤسسات.

تعتبر الإرشادات والأدلة التي نشرها الجائزة الجزائرية للجودة والتقييم الذي تقترحه في الترتيب للفوز بما نموذجاً عملياً يحدد خارطة الطريق نحو بلوغ المؤسسات لأعلى مستويات الجودة والتميز، ووسيلة فعالة لإرساء ثقافة الجودة بالمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال العناصر التي يشملها التقييم الذي يهتم بجميع وظائف المؤسسة وفي جميع الأقسام والمستويات، سواء كانت إنتاجية أو تجارية، لذلك كان الأسلوب الأمثل والأفضل لغرس ثقافة الجودة في المؤسسات التي ترغب في الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة.

1.1 إشكالية البحث:

يعد النموذج الجزائري الذي خصت به هذه الدراسة امتداداً للمجهودات الجزائرية المتواصلة للارتقاء بأداء المؤسسات من خلال إرساء ثقافة الجودة، حيث نحاول في هذا السياق أن نتعرف على هذا النموذج من خلال طرح السؤال التالي: كيف تنظر الجزائر للجودة؟ وما هي الآليات الكفيلة لإرساء ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الجزائرية؟

2.1 فرضية البحث:

من خلال الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية التي تعد إجابة مؤقتة لهذه الدراسة:

- النموذج الجزائري للجودة مستمد من النموذج الأوروبي للجودة من حيث مدخلاته ومخرجاته؛
- قامت الجزائر باستحداث الجائزة الجزائرية للجودة وتعويض المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة للمواصفات كمبادرة لتشجيع ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية.

3.1 أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- عرض وتقديم الإطار النظري للجودة؛
- محاولة فهم النموذج الجزائري للجودة وتحديد العناصر المكونة له؛
- تقييم مدى استفادة المؤسسات الجزائرية من هذا النموذج.

4.1 الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات الجزائرية التي قامت دراسات النموذج الجزائري للجودة من خلال مدخل الجائزة الجزائرية للجودة، حيث حصرت تلك الدراسات النموذج الجزائري من خلال الجائزة الجزائرية للجودة فقط، بمعنى أن عناصر الجودة تقتصر فقط على معايير التقييم المستخدمة لترتيب المؤسسات المرشحة للجائزة، إلا أننا في دراستنا هذه نرى أن النموذج الجزائري للجودة يشمل إضافة للجائزة الجزائرية للجودة، شهادة المطابقة للمواصفات الدولية حيث أن العديد من المؤسسات التي تريد الحصول على هذه الشهادة تستفيد من تكاليف الحصول على الشهادة كمساعدة من طرف الدولة لذلك يمكن اعتبارها ضمن النموذج الجزائري للجودة، وفيما يلي نستعرض الدراسات التي كان موضوعها النموذج الجزائري للجودة:

- الدراسة الأولى للباحث شوقي قبطان بعنوان "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي" (2014)، هدفت الدراسة إلى إبراز عناصر النموذج الجزائري للجودة من خلال الجائزة الجزائرية للجودة وعناصر التقييم المكونة لها المتمثلة في التزام الإدارة العليا، الإستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبون، التحكم في النوعية وقياس الجودة، إضافة لتحسين الجودة والنتائج، وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، حيث يرى أن عناصر التميز التنظيمي هي: البناء الإستراتيجي والتوجه بالزبائن، العمليات، الموارد البشرية، العلاقات وأخيرا التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن النموذج الجزائري للجودة بمعايير ومنهجيته التي يعتمد عليها يساهم في تحقيق التميز التنظيمي لأصحاب المصالح من ملاك وحملة أسهم وعمال وزبائن، والمجتمع ككل.

- الدراسة الثانية للباحثين ميلود زيد الخير وكهينة رشام بعنوان "جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي" (2014)، حيث تناولت الدراسة أهم النماذج العالمية للجودة المتمثلة أساسا في النموذج الأوروبي لجائزة (EFQM) نظرا لكونه النموذج الأقرب للنموذج الجزائري للجودة من حيث عناصر المكونة له والمستخدم في تقييم المؤسسات الراغبة في الحصول على الجائزة، بعد ذلك عرض الباحثين النموذج الأمريكي للجودة من خلال جائزة مالكوم بالدريج والنموذج الياباني للجودة حسب جائزة دومنغ، وأخيرا النماذج العربية المتمثلة في نموذج دبي لجائزة الجودة والنموذج الأردني لجائزة الملك عبد الله، ليختتم الباحثان الدراسة بالنموذج الجزائري للجودة من خلال عرض نشأته وأهم عناصره المتمثلة في: التزام الإدارة العليا، الإستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبون، التحكم في النوعية وقياس الجودة، إضافة لتحسين الجودة والنتائج، حيث توصلت الدراسة أن النموذج الجزائري للجودة مشابه للنموذج الأوروبي من حيث العناصر المكونة له.

- الدراسة الثالثة للباحثين أحمد جميل وميلود زيد الخير بعنوان "مدخل المقارنة المرجعية من خلال الأدلة الإرشادية لجوائز الجودة" (2014)، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المقارنة المرجعية كأداة للتحسين المستمر في المؤسسات، حيث يرى الباحثان أن تقييم المؤسسات من خلال معايير محددة هو أمر ضروري للارتقاء بأداء المؤسسات وتحسين جودة مخرجاتها، وباعتبار المقارنة تتم وفقا لمعايير محددة، استخدم الباحثان نموذجا نظريا للتقييم مستمد من خلال النماذج الشهيرة للجودة المتمثلة في النموذج

الأوروبي والأمريكي والياباني ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العناصر الهامة في تقييم المؤسسات تتمثل أساسا في دعم الإدارة العليا، الاتصالات المستخدمة في المؤسسات والتخطيط الاستراتيجي، إضافة للعمليات وعنصر الموارد البشرية.

2 الإطار المفاهيمي للجودة:

1.2. مفهوم الجودة:

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقبة زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية في بناء الأهرامات والحضارة الصينية في بناء سور الصين العظيم والحضارة المسيحية في بناء الكاتدرائيات والحضارة الإسلامية في بناء المساجد والقصور. ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة بانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث ارتبطت الجودة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية حينما طبقت كنظام إداري في المؤسسات اليابانية في المجالات الصناعية بداية من القرن العشرين، حيث نجحت نجاحاً باهراً باعتبارها ثقافة تسييرية تلتزم بها المؤسسة، لينتقل هذا المفهوم لأمريكا والدول الأوروبية على مستوى المؤسسات الصناعية بهدف تحقيق الجودة العالية للمنتجات وتخفيض عيوبها عن طريق تطوير أساليب الرقابة على الجودة والحد من تكاليف الإنتاج، من هنا نستخلص أن مفهوم الجودة يشمل العمليات الإدارية وعمليات الإنتاج إضافة للمنتجات²

أما من حيث الاصطلاح ترجع كلمة الجودة **Quality** إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.

إن مفهوم الجودة هو مفهوم واسع ومعقد لذلك تعددت تعريفات الجودة بحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين حيث اختلفت الدراسات والأبحاث في تحديد مفهوم دقيق لها، فنجد أن **(Joseph Juran)** عرفها على أنها الملاءمة للاستخدام، أما **(Taguchi)** فعرفها على أنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستهلك، بينما عرفها الكاتب **(Jokung Octave)** على أنها القيمة المسبقة التي يراها الزبون للمنتجات.³

أما الكاتب **(Philip Crosby)** فتختلف نظريته للجودة حيث يراها من منظور المنتج نفسه حيث عرفها على أنها المطابقة للمواصفات التي تعتمد أساساً على جودة التصميم والتنفيذ.⁴

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ الاختلافات بين وجهات نظر الكتاب والباحثين لمفهوم الجودة حيث أن هذا المفهوم يختلف من باحث لآخر وعموماً فإن مفهوم الجودة ينظر إليه على أنه مطابقة المنتج للمواصفات التي يرغب بها الزبون بأقل تكلفة ممكنة.

كذلك من خلال التعريفات السابقة نستخلص بعض الخصائص التي تميز الجودة نوجزها في العناصر التالية:⁵

- ✓ أن الجودة مسألة نسبية وليست مطلقة، فهي تختلف باختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم وأذواقهم، فهي بذلك تخضع للحكم الشخصي ومن جهة أخرى الخصائص والمميزات في المنتج، أوفي العمليات الإنتاجية هي قابلة للتطوير والتغيير والتحسين؛
- ✓ إن تحقيق الجودة يبدأ بتحديد احتياجات الزبون وتوقعاته بل حتى من الممكن تجاوزها عن طريق تلبية الحاجات الكامنة في الإنسان؛
- ✓ أن الجودة تتعلق بوضع معايير معدة سلفاً لها، حتى يتم في النهاية مقارنة مدى تطابق المنتج مع هذه المعايير وذلك باستخدام مقاييس معينة.

2.2. أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة للمؤسسات والزبائن، إذا تعد أحد أهم العوامل التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن باقي المنافسين كما تعد أحد أهم العوامل التي تجعل الزبون يختار منتج دون آخر وعموماً يمكن النظر إلى أهمية الجودة من خلال العناصر التالية:

1.2.2 بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة سمعتها من مستويات جودة المنتجات التي تقدمها لزبائنها، وذلك من خلال تقديم منتجات تراعي رغبات الزبائن من حيث الشكل والمواصفات والحجم والأذواق وغيرها من العناصر التي يطلبها الزبون في المنتج، حيث أن نقصان الجودة يعني فقدان عدد من الزبائن ما قد يضعف تنافسية المؤسسة، إضافة لذلك فإن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتجنبها، ما يجنب المؤسسة تكلفة إضافية وزمن ضائع في الإنتاج وهو ما يعني زيادة أرباح المؤسسة وتقليل تكاليفها.⁶

2.2.2 بالنسبة للزبون:

لقد أصبحت الجودة ضرورة واقعية، فدواعي الجودة وإتقان العمل في بيئة اليوم لا تكاد تحصى، فالمنافسة الشديدة القائمة على أشدها بين مختلف المؤسسات تجعل منها ضرورة ملحة حتى يتمكن المنتج من تحقيق أهدافه وغاياته تسويقياً وجلباً للزبائن وتحقيقاً للنجاح والتطور.

لقد استقر الرأي حول ضرورة توافر أربعة عناصر في أي منتج للقول بأنه ذو جودة عالية بالنسبة للزبون وهذه العناصر تعرف في فرنسا بحروف السين الأربعة (Les 4 S) وهي:⁷

- شرط الصحة (Santé)، أي المنتج صحياً مفيداً لجسم المستهلك وله فوائد شتى؛
- شرط السلامة (Sécurité)، وهو أن يكون المنتج سليماً وخالياً من كل ما من شأنه الإضرار بالمستهلك؛
- شرط تلبية ذوق المستهلك (Satisfaction)، أي أن يكون المنتج محققاً لرغبة تذوق جيدة لدى المستهلك؛
- شرط سهولة الاستعمال (Service)، أي أن يقدم المنتج في حلة سهلة للاستعمال بالنسبة للمستهلك.

3.2. مداخل الجودة:

تتعدد مداخل الجودة بحسب وجهات النظر المختلفة للأطراف المكونة لعملية التبادل، فنظرة المؤسسات للجودة تختلف عن نظرة الأفراد المستهلكين، وبدورها نظرة الأفراد المستهلكين تختلف باختلاف الأفراد. من هنا تعددت المداخل المتعلقة بمفهوم الجودة، حيث أن كل مدخل يركز على عناصر تحدد توجهه لمفهوم الجودة.

1.3.2 مدخل الجودة من خلال الزبون:

يندرج ضمن هذا المدخل وجهات النظر التي ركزت على الزبائن لذلك نجد أنها تتناول الجودة على أنها تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين، وتلبية متطلباتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق المنتجات والاستخدام الأمثل الذي يتوقعه المستهلك لتحقيق الغرض المطلوب منها، بجانب تحقيق قيمة فعلية للزبون بما يحقق رضاه وولائه للمؤسسة، وهو ما يعني التطابق بين الجودة المتوقعة من الزبون مع الجودة الفعلية المقدمة من قبل المؤسسة، وتعكس وجهة النظر هذه التوجه في تناول الجودة على أنها هي ما يراه الزبون وليس ما تقرره المؤسسة.⁸

إن هذا المدخل يفترض أن المستهلك هو الجزء الأهم في العملية الإنتاجية ككل ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية على أساس أن المستهلكين أصبح لديهم وجهة نظر رشيدة ويعرفون المنتجات ذات الجودة العالية ويشترونها، ونتيجة لذلك وجب على المؤسسات الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في المنتجات، فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه المنتجات بما يلي حاجاته ورغباته الضمنية.⁹

2.3.2 مدخل الجودة من خلال الإنتاج والمنتج:

يندرج ضمن هذا المدخل التوجه الذي ركز على الالتزام بالمواصفات والتطابق مع المتطلبات، وذلك على مستوى العمليات الإنتاجية أو المنتجات النهائية بما يحقق المتطلبات المتوقعة سواء كانت فنية أو قانونية أو تشريعية أو سوقية، بجانب تكامل الأنشطة والأقسام من أجل إنتاج منتجات وخدمات تلي توقعات الزبائن، وتميز بأداء عال من المرة الأولى لتجنب تكرار عملية التشغيل وتحقيق إنتاج الكفاء الذي يلي احتياجات السوق، ويعكس هذا المدخل التوجه الداخلي للمؤسسة في تعاملها مع الجودة من خلال التركيز على الإنتاج ومواصفات المنتج.¹⁰

3.3.2 مدخل الجودة من خلال الأداء:

يعد هذا المدخل امتداد للمدخل أو المفهوم السابق، على اعتبار أن الأداء يعبر عن الترجمة العملية للإنتاج والمنتج والمحقق لأهداف رضا الزبون وولائه، ويشمل هذا المدخل العناصر المتعلقة بتدنية العيوب إلى الصفر (صفر أخطاء)، والملاءمة للاستخدام للمنتج وتحقيق التميز بجانب القيمة النهائية للمنتج وتحقيق الغرض المتوقع بل والتفوق على التوقعات.¹¹

وما تجدر الإشارة إليه أن الجودة من منظور الأداء تنطوي على أربعة عوامل أساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹²

- إمكانية تعطل المنتج التي لن تظهر إلا خلال فترة معينة.
- الاستخدامات التي صمم المنتج من أجلها.
- الفترة الزمنية التي يشتغل فيها المنتج بكفاءته التصميمية.
- الظروف البيئية التي يجب توفرها لكي يعمل المنتج بكفاءة.

4.3.2 مدخل الجودة من خلال المثالية:

ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها ولا التعبير عنها، ولكن يمكن الإحساس بها و استشعارها، وما يمكن ملاحظته على هذا المدخل أنه لا يعطي مدلولاً واقعياً للجودة يمكن قياسه بشكل موضوعي، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الجودة ودراساتها، لأنه لا يمكن دراسة شيء معين غير موجود في الواقع.¹³

3. الخلفية التاريخية للنموذج الجزائري للجودة من خلال النموذج الأوروبي:

تجمع أغلب الكتابات الجزائرية الخاصة بالجودة أن النموذج الجزائري للجودة مقتبس من النموذج الأوروبي للجودة من حيث أفكاره والعناصر المكونة له، لذلك يجدر بنا قبل تناول النموذج الجزائري للجودة التطرق للنموذج الأوروبي وعرض أهم مكوناته.

1.3 رؤية النموذج الأوروبي للجودة:

في عام 1988 وقعت 14 شركة أوروبية على ورقة عمل لتأسيس الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، بهدف تعزيز تطبيق الجودة وعملياتها وقد كانت تشمل معظم الشركات في العالم وبعد ذلك رصدت جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation For Quality Management EFQM) في عام 1992.

وتوجهت للشركات الأوروبية فقط وهي تعتبر الجودة نظاما توجهه قيادة فعالة وتركز على ثلاثة أهداف رئيسية، التركيز على تحقيق التميز في العمل وتحفيز المؤسسات على تنمية مبادراتها للتحسين والتطوير في عملها وعرض النتائج المحققة في جميع المجالات وفي كل أنشطة المؤسسة، وهي تعتبر من الجوائز الهامة في العالم، تسعى إليها المؤسسات الأوروبية في مارس من كل عام ليتم تقييمها من طرف حوالي مائتي مدير وخبير في الجودة يتم اختيارهم من كل أنحاء أوروبا.¹⁴

2.3 عناصر النموذج الأوروبي للجودة:

يشمل النموذج الأوروبي على العديد من المعايير وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها وتشمل هذه العناصر ما يلي:¹⁵

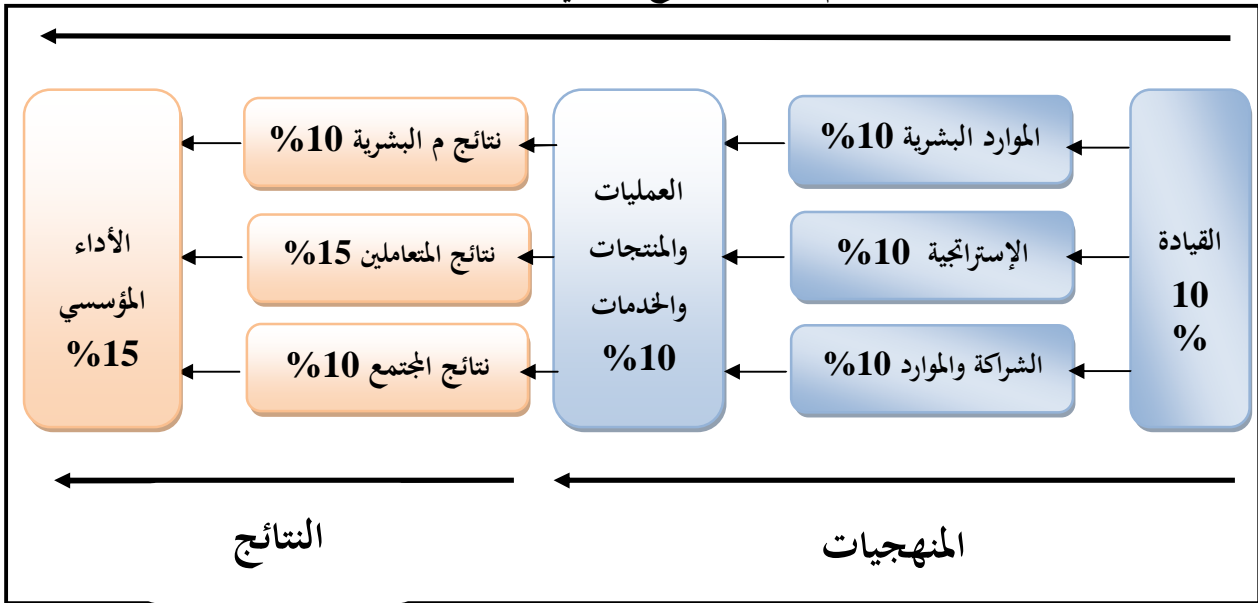
- المعيار الأول يتعلق بالقيادة، وهو الفريق القائم على توجيه العملية وتعبئة الجهود في إطار البحث عن التحسين المستمر كفلسفة في إطار مبادئ إدارة الجودة، وهي الرأس المفكر والركيزة الموجهة لجميع الطاقات في هذا الاتجاه لذا يتوقف على كفاءة عناصرها نجاح المسعى في مجموعه؛
- المعيار الثاني يركز على الإستراتيجية ووضوح الرؤية والرسالة، وتكوين التصور المستقبلي لما هو مطلوب القيام به والوصول إليه عن طريق تحديد ونشر ومراجعة وتحسين الإستراتيجية؛
- المعيار الثالث يتوجه نحو تفعيل المورد البشري، الذي يشكل رأس المال الفكري، بما يتمتع به من كفاءة ومهارات تعتبر المكون الرئيسي للأصول غير الملموسة، كما أنه يعد الطاقة الكامنة التي تحرك بقية الموارد ولا بد من العمل على إقحامه في العمليات التحسينية كضمان للنجاح؛
- المعيار الرابع هو الموارد وتخصيصها بما يكفل الإنجاز الجيد لما تصبو إليه المؤسسة تحقيقه والبحث عن الاستخدام الأمثل لها؛
- المعيار الخامس هو العمليات في مختلف الأنشطة الضرورية، ويفترض فيها أن تكون على وتيرة تتماشى مع ضمان التحسين المستمر؛
- السادس والسابع يرتبط برضا العاملين من زبائن داخلين وخارجيين، وهذا العنصر يرتبط بمدى استيعاب المؤسسة لمخاطباتها وإدراج الزبون ضمن سياستها العامة.

وقد جرت على النموذج الأوروبي للجودة عدة تغييرات في سنة 2019 شملت المجالات التالية:¹⁶

- ارتقى النموذج من كونه أداة للتطوير المستمر إلى نموذج (إداري/قيادي) متكامل يربط بين عناصره الثلاثة وجهة المؤسسة والتنفيذ والنتائج؛
- أصبح النموذج المطور يغطي بالنتيجة مساحة المؤسسة ككل وفيه سعة أكبر لدمج كافة العمليات الإدارية وبالتالي يمكن اعتماده كنموذج واحد لقيادة المؤسسة؛
- طور النموذج الجديد من حيث تحليل البيئة الحيوية للمؤسسة ليشمل أصحاب المصلحة والسوق وبيئة المنافسة وكذلك التحولات العالمية المؤثرة؛

- يمكن دمج النموذج الجديد مع نماذج التخطيط الإستراتيجي كالخرائط وبطاقة الأداء المتوازن بفاعلية أكبر من النموذج السابق؛
 - يركز النموذج الحالي على الابتكار كمصدر للميزة التنافسية والشركات وضمن تحقيق أفضل النتائج واستدامة الأعمال؛
 - يركز النموذج بشكل مستمر على أصحاب المصلحة في كافة ركائز النموذج ومعاييرها؛
 - يركز النموذج على أهمية التحول المؤسسي وبناء القدرات على التغيير المستمر وتعظيم الاستفادة من الفرص؛
 - يحدد بوضوح ضرورة بناء وتوجيه الثقافة المؤسسية باتجاه غرض المؤسسة "Organizational Purpose" وباتجاه الابتكار كأحد القدرات الأساسية للمؤسسة.
- والشكل الموالي يوضح عناصر النموذج الأوروبي للجودة:

الشكل رقم (01): النموذج الأوروبي للجودة الجائزة



المصدر: <http://www.iso-tec.com>، تاريخ الإطلاع 2020/03/12.

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن النموذج الأوروبي يقوم على فكرة أن النتائج التي تحققها المؤسسة سواء للمتعاملين أو للعمال أو للمجتمع، إنما تتحدد أساسا بكفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالعاملين والاستخدام الأمثل للموارد، مما سيؤثر على مخرجات المؤسسات سواء كانت خدمات أو سلع والتي بدورها ستحسن من وضعية المؤسسة ومستويات الجودة التي تقدمها.

4. النموذج الجزائري للجودة:

يبروز عدة نماذج عالمية وعربية للجودة قامت الجزائر ببذل جهود لإرساء ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية، لذلك وضعت الجزائر برنامجا لتطوير نظام وطني لضبط الجودة، حيث بموجب هذا القرار عملت الدولة على تعويض تكاليف حصول المؤسسات على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO)، إضافة لتأسيس الجائزة الجزائرية للجودة.

1.4 تعويض تكاليف الحصول على الشهادة (La certification):

حيث يقدم للمؤسسة تعويض التكاليف التي دفعتها خلال فترة المرافقة، وهي الفترة التي تستعين فيها المؤسسة بمكتب دراسات متخصص في الإيزو لمساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة وتحضيرها للحصول على شهادة المطابقة للمواصفات.

وقد عملت وزارة الصناعة والمناجم على وضع قائمة بأسماء مكاتب المرافقة وتقديم نسخة منها للمؤسسات الراغبة في الحصول على المساعدة المالية لاختيار واحد من هذه المكاتب للتعاقد معه. وبعد أن تتعاقد المؤسسة مع مكتب الدراسات توقع اتفاقية مع الوزارة تسمى باتفاقية التمويل في إطار برنامج النظام الوطني للتقييس.¹⁷

وما تجدر الإشارة إليه أنه على المؤسسة أن تحترم مدة إنجاز مجمل الأعمال الخاصة بالتحضير للحصول على شهادة المطابقة والمحددة في العقد (18 شهرا)، وفي حالة تجاوز هذه المدة ولم تتمكن المؤسسة من تحضير نفسها للحصول على شهادة المطابقة فعليها أن تطلب تمديد المدة من طرف الوزارة وذلك بموجب عقد تكميلي، وهذا حتى لا يسقط حقها في التعويض. وتقدر المساعدة المالية هنا بـ 50 بالمائة من مبلغ قدره ثلاثة ملايين دينار من التكاليف كحد أقصى.

ويدفع التعويض حسب مراحل المرافقة على النحو التالي:¹⁸

- 30% عد مرحلة التشخيص وحالة الأماكن في المؤسسة.

- 30% بعد مرحلة التكوين.

- 30% بعد وضع الإجراءات والتدقيق.

- 10% بعد المساعدة في عملية الإشهاد على المطابقة والحصول على شهادة المطابقة.

إن هذه المساعدات تمارس بواسطة صندوق ترقية التنافسية الصناعية المنظم بموجب المرسوم التنفيذي 192-2000 المؤرخ في 25 ديسمبر 2000، وتتولى اللجنة الوطنية للتنافسية المكونة من ممثلين من مختلف الوزارات، ويفتح هذا الصندوق المجال أمام جميع المؤسسات للاستفادة من التعويضات، والخاضعة للقانون الجزائري التي مارست نشاطا لأكثر من ثلاثة سنوات وتستخدم أكثر من 20 عاملا.

بعد نهاية مرحلة المرافقة تقوم المؤسسة باختيار مكتب منح الشهادة (Bureau de certification)، وفي الوقت الحالي فإن لكل مكتب أجنبي يمنح الشهادة له مندوبين على مستوى الوطن مثل (AFAQ) (فرنسا)، و (QMI) (كندا)، وبعد أن تحصل المؤسسة على شهادة المطابقة تمنح لها مساعدة مالية كتعويض لها عن تكاليف الحصول على شهادة المطابقة، وذلك بعد تقديم الفاتورة المدفوعة لهيئة الإشهاد على المطابقة (مكتب منح شهادة المطابقة).

ونشير إلى أن أول مؤسسة تحصلت على شهادة المطابقة في الجزائر هي شركة (ENIEM)، حيث تحصلت على شهادة المطابقة (ISO9000) بتاريخ 1998/07/01، من طرف المكتب (Ascer international France-AFAQ)، وأن أول مؤسسة تحصلت على المساعدات المالية التي تقدمها الدولة هي مؤسسة (AMIMER ENERGIE) في ماي 2003 حيث تحصلت على شهادة المطابقة (ISO9000) في نفس التاريخ من طرف المكتب (AFAQ).¹⁹

2.4 تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة

1.2.4 نشأة الجائزة الجزائرية للجودة

اقترحت لأول مرة الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير المؤسسات الجزائرية، وبالفعل تم إقرار هذه الجائزة بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة والمناجم ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، وتمثل الجائزة الجزائرية للجودة تشجيعا للمؤسسات وذلك من خلال تقديم مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية تمنح سنويا لأحد المؤسسات التي تنشط

على مستوى التراب الوطني، سواء كانت منظمات صناعية أو تجارية، صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.²⁰

تهدف الجائزة الجزائرية للجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في العناصر التالية:²¹

- دفع المؤسسات الجزائرية إلى التوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة.
- ترقية والاعتراف بمجهودات المؤسسات.
- تحفيز المؤسسات لإشراك جميع العاملين في مشروع الجودة.
- إعطاء دليل مادي بأن الدولة تولي أهمية للمؤسسات التي تهتم بتطوير نفسها من خلال عامل الجودة.

1.2.4 عناصر النموذج الجزائري للجودة

إن عناصر النموذج الجزائري للجودة يتحدد من خلال عناصر التقييم التي تعتمدها اللجنة المختصة لمنح الجائزة الجزائرية للجودة، حيث وفقا لهذه العناصر تمنح نقطة إجمالية لكل مؤسسة مشاركة تمكنها من أن تصنف مع نظيرتها من المؤسسات المترشحة.

ويكون تقديم النقاط على أساس سلم تنقيط يتضمن (1000) نقطة موزعة على المعايير الثمانية بأوزان مختلفة حسب أهمية كل معيار (الوزن الترجيحي)، وتختار اللجنة المختصة للتقييم النقطة المناسبة على أساس الملاحظة التي تبديها تجاه الإجابات المقدمة من طرف المؤسسة على الأسئلة الخاصة بمعايير التقييم وفقا لما يلي:²²

- الإجابة مرضية تمنح نقطة تتراوح ما بين 80 إلى 100% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة جيدة تمنح نقطة تتراوح ما بين 60 إلى 80% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة متوسطة تمنح نقطة تتراوح ما بين 30 إلى 60% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار؛
- الإجابة غير كافية تمنح نقطة تتراوح ما بين 0 إلى 30% من مجموع النقاط المخصصة للمعيار.

والجدول الموالي يوضح المعايير المقترحة التي تمنح على أساسها الجائزة الجزائرية للجودة:

الجدول رقم (01): معايير الجائزة الجزائرية للجودة

التنقيط	العوامل	المحور
120 نقطة	استعداد الإدارة العليا	المحور الأول
80 نقطة	الإستراتيجية والأهداف	المحور الثاني
200 نقطة	الأدوات والإصغاء للزبون	المحور الثالث
120 نقطة	التحكم في الجودة	المحور الرابع
100 نقطة	قياس الجودة	المحور الخامس
80 نقطة	تحسين الجودة	المحور السادس
100 نقطة	مشاركة العاملين	المحور السابع
200 نقطة	النتائج	المحور الثامن

المصدر: المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية-دراسة حالة بنك البركة-، (أطروحة دكتوراه) غير

منشورة، علوم اقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص46

وفيما يلي شرح مختصر لأهم المحاور:²³

أ- المحور الأول التزام الإدارة العليا:

وهو يرمي إلى معرفة مجريات سير الجودة عن طريق إشراك وتخصيص الموارد، ومختلف مواقف المدراء والموظفين ومدى الالتزام بإنجاح مبادرة التحسين المستمر وكذا إعطاء أمثلة عن الأعمال الداخلية والخارجية (نشر المعلومات، حق التصرف مع العملاء والموردين بالإضافة إلى معرفة الجهود التي تقوم بها الإدارة) لإنجاح الجودة سواء كانت فردية أو جماعية، يتم الإجابة من طرف المؤسسة على التساؤلات السابقة حول التزام الإدارة.

ب- المحور الثاني إستراتيجية وأهداف المؤسسة:

يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالكيفية التي توصل إستراتيجية الجودة إلى الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وكيفية نشر إستراتيجية الجودة كأهداف في كل وظائف المؤسسة وكيفية إشراك الموظفين في تحقيق إستراتيجية وأهداف الجودة على أرض الواقع.

ج- المحور الثالث الإصغاء للزبون:

تقوم المؤسسة بالإجابة عن كيفية قياس رضا العملاء وكذلك الكيفية التي يتم تحسين الطرق لتقييم رضا العملاء ومعرفة العلاقة بجمعيات حماية المستهلكين، وكذا نمو الحصة السوقية ومعرفة قدرة استجابة المؤسسة لمتطلبات العملاء وإعطاء تصور عن المنتجات والخدمات مع القدرة التنافسية للمؤسسة.

د- المحور الرابع التحكم في الجودة:

تقوم المؤسسة بالإجابة عن المنتجات التي تقدمها ومدى تنوعها و الآليات التي تمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها وأخبار علاقتها بالموردين ومدى الاعتماد عليهم.

هـ- المحور الخامس قياس الجودة:

يخص هذا المحور المعايير المستخدمة في المؤسسة لقياس مستويات الجودة وهل هي كيفية أو نوعية ؟

و- المحور السادس تحسين الجودة:

يهتم هذا العنصر بمدى اهتمام المؤسسة بتحسين الجودة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تخص الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لحسين جودة منتجاتها، إضافة لعمليات الرقابة على الجودة بناء على أهداف المؤسسة ونتائج المحققة.

ي- المحور السابع مشاركة العاملين:

يتم من خلال هذا العنصر تقييم مدى مساهمة العاملين في المؤسسة في تحقيق الجودة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التي تخص نظام الحوافز التي تمنحها المؤسسة للمبادرات الخاصة بتحسين الجودة وكذلك الآليات التي تستخدمها المؤسسة لقياس مشاركة العاملين في الجودة على مستوى المؤسسة.

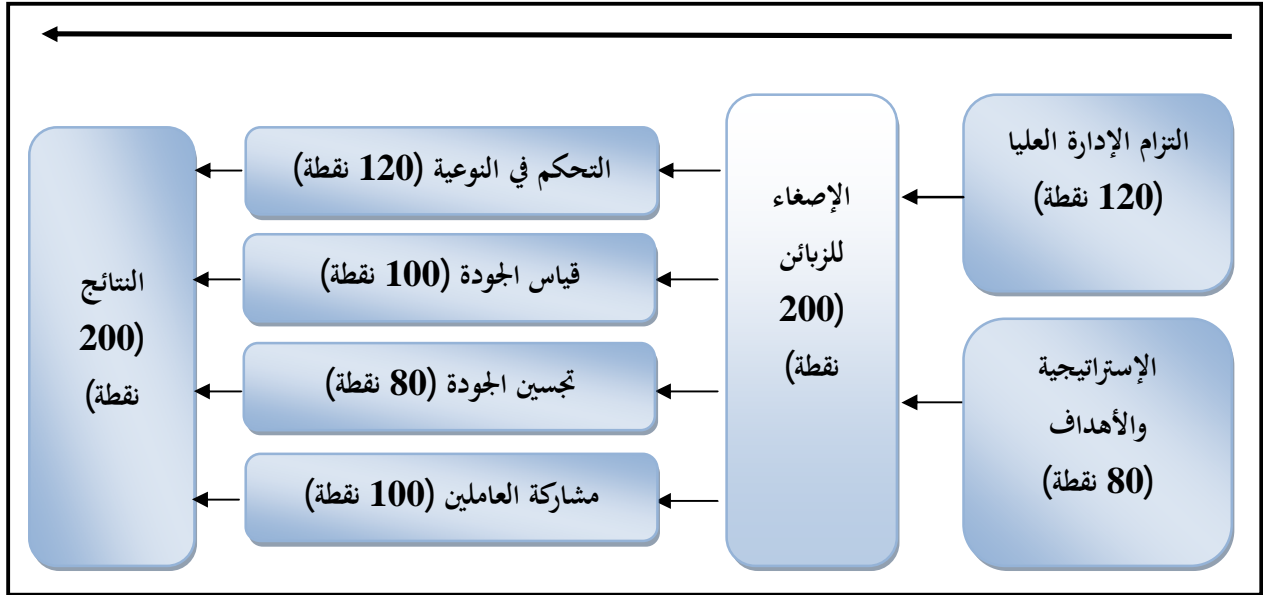
ن- المحور الثامن النتائج:

يعد هذا العنصر من أهم عناصر التقييم كونه يخص مخرجات المؤسسة والتي تظهر للزبائن والعملاء ، ويخص هذا الجزء الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين، المتعاملين مع المؤسسة (مثل حملة السندات والأسهم)، النتائج المالية والتسويقية المحققة من طرف المؤسسة مثل الأرباح و الزيادة في رقم الأعمال و الحصة السوقية.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن المحاور التقييم السابقة الذكر يسبقها محور يخص التعريف بالمؤسسة، حيث يتم عرض أسئلة الغرض منها التعريف بالمؤسسة بشكل تفصيلي.

والشكل الموالي يوضح رؤية الجودة وفقا للنموذج الجزائري:

الشكل رقم (02): النموذج الجزائري للجودة الجائزة



المصدر: شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة، طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 1 العدد 1، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ص 115.

أما فيما يخص المؤسسات الجائزة الجزائرية للجودة فهناك العديد من المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على هذه الجائزة نوضحها من خلال الجدول الموالي الذي يخص المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة في السنوات ما بين (2005-2019):

الجدول رقم (02): المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة (2005-2019)

السنة	الطبعة	المؤسسة الحاصلة على جائزة الجودة الجزائرية
2005	03	المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR)
2006	04	المؤسسة الوطنية للأصلاح بقسنطينة (ENASEL)
2007	05	المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME)
2008	06	مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX)
2009	07	مؤسسة ميناء بجاية
2010	08	المؤسسة الوطنية للدهون (ENAP)
2011	09	مجمع بن حمادي للصناعات منزلية والإلكترونية (CONDOR)
2012	10	شركة أوعمران للخزف. (الغزوات)
2013	11	شركة ENIEM
2014	12	مؤسسة كناوف بلاتر فلوروس لإنتاج الجبس (وهران)
2015	13	منشأة السكك الحديدية انفراري (فرع تابع للشركة الوطنية للسكك الحديدية ومخابر فينوس)
2016	14	شركة ENIEM
2017	15	مؤسسة كوندور
2018	16	شركة الإسمنت لعين الكبير (مجمع الصناعي لإسمنت الجزائر) (جيك) سطي
2019	17	شركة سيتال لصناعة وصيانة عربات الترامواي (الجزائر العاصمة)

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمناجم (www.mdipi.gov.dz)، تاريخ الإطلاع: 2020/02/23.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أغلب المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة هي التي تنتج منتجات ملموسة (سلعة)، مما يدفعنا إلى القول أن المعايير التي تحكم هذه الجائزة تخدم المؤسسات التي تنتج السلع أكثر من الخدمات بالرغم من أن اقتصاديات الدول في أغلب دول العالم تعتمد على الخدمات، إضافة لذلك نلاحظ أن فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكاد تكون منعدمة في الحصول على الجائزة نظرا لأن معايير التنقيط تخدم المؤسسات الكبيرة أكثر من الصغيرة والمتوسطة.

كذلك تجدر الإشارة إلى ضرورة اقتناع وانخراط المؤسسات الجزائرية في النموذج الجزائري للجودة فقد تبين لنا من خلال الدراسات الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة أن العديد من المؤسسات الجزائرية لم تشارك في الطبعات الخاصة بمنح الجائزة الجزائرية للجودة.

5. خلاصة:

النموذج الجزائري للجودة من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، يعتبر ثمرة الجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية في سبيل تحفيز المؤسسات الجزائرية ودفعها نحو تبني ثقافة الجودة والتحكم فيها في جميع الوظائف والأقسام، خاصة في ظل التحديات التنافسية التي تفرضها البيئة على المؤسسات، حيث أن الجودة أصبحت مطلبا لجميع الزبائن وشرط أساسي وضروري للبقاء والإستمرارية، وهنا يأتي دور الدولة لمساعدة المؤسسات في إرساء ثقافة الجودة وذلك من خلال آليات وقواعد سنت في شكل قوانين وأعمال قامت بها الدولة من أجل الارتقاء بالمؤسسات الجزائرية بما يعرف بالنموذج الجزائري للجودة الذي حاولنا عرضه من خلال هذه الدراسة حيث توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن النموذج الجزائري للجودة يعتمد على اليات تتمثل في تعويض تكاليف المرافقة بالنسبة للمؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO) إضافة لتقديم جائزة تمنح لأفضل مؤسسة جزائرية، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي (02-05) المؤرخ في 06 جانفي 2002؛
- تتكون عناصر التقييم الخاصة بالنموذج الجزائري للجودة من العديد من العناصر تشمل مدخلات ومخرجات المؤسسة ممثلة في: التزام الإدارة العليا، الإستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبون، التحكم في النوعية وقياس الجودة، إضافة لتحسين الجودة والنتائج؛
- أغلب المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة هي التي تنتج منتجات ملموسة (سلعة)، مما يدفعنا إلى القول أن المعايير التي تحكم هذه الجائزة تخدم المؤسسات التي تنتج السلع أكثر من الخدمات بالرغم من أن اقتصاديات الدول في أغلب دول العالم تعتمد على الخدمات؛
- فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكاد تكون منعدمة في الحصول على الجائزة نظرا لأن معايير التنقيط تخدم المؤسسات الكبيرة التي لها موارد ضخمة أكثر من الصغيرة والمتوسطة.
- على الرغم من القيمة المعنوية للجائزة الجزائرية للجودة، إلا ان القيمة المادية لها لا تتناسب مع طموحات المؤسسات الجزائرية، حيث تعد القيمة (2 مليون دج) قليلة بالنسبة لاحتياجات المؤسسات، خاصة إذا علمنا أن قيمة الجائزة لم تتغير منذ تأسيسها في سنة 2002.

ومن خلال النتائج المستخلصة من هذه الدراسة نقدم بعض الاقتراحات لتلخص فيما يلي:

- إعادة النظر في معايير التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة وهذا لإعطاء فرصة لحصول المؤسسات الخدمية والصغيرة والمتوسطة على الجائزة؛
 - إقناع جميع المؤسسات الجزائرية في الانخراط في النموذج الجزائري للجودة وضرورة مشاركتهم فيه، من خلال المشاركة في طبعات الجائزة الجزائرية للجودة أو من خلال الاقتراحات المقدمة من طرفهم؛
 - إعادة النظر في قيمة الجائزة الجزائرية للجودة لتكون حافزا أكبر للمؤسسات في سبيل تحسين مستويات الجودة لديهم.
6. الهوامش والإحالات:

- ¹ ميلود زيد الخير و كهينة رشام، جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التمييز والتعليم التنظيمي، مجلة معارف، مجلد 9 العدد 16، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص 278.
- ² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 19-20.
- ³ مصطفى يونسى، دور الجودة والتقييم في حماية المستهلك في ظل تحديات اقتصاد السوق - دراسة مقارنة على قطاع مؤسسات عصير الفواكه بالجزائر -، (أطروحة دكتوراه) غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2016/2015، ص 7.
- ⁴ يوسف بومدين، دور إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، مجلد 5 العدد 5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 28.
- ⁵ لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة: ISO9000، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 22-23.
- ⁶ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة 2000:9000، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 97-98.
- ⁷ محمد عبد الكريم عدلي، دور علامة التصديق الجماعية في ضمان الجودة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلد 12 العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 73.
- ⁸ محمد عنتر أحمد أحمد، أثر تطبيق نظام الجودة 2000:9000 على رضا العاملين، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 69، العدد 2، 2010، ص 51.
- ⁹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 12.
- ¹⁰ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومداخل العمل)، ج1، دار المناهج العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 117.
- ¹¹ محمد عنتر أحمد أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 54.
- ¹² حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 78.
- ¹³ لعلى بوكميش، مرجع سابق ذكره، ص 50.
- ¹⁴ على السلمى، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، ط4، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 14.
- ¹⁵ ميلود زيد الخير و كهينة رشام، مرجع سابق ذكره، ص 280.
- ¹⁶ تاريخ الإطلاع: 2020/03/12 على الساعة 17.00، <http://www.iso-tec.com>.
- ¹⁷ مصطفى يونسى، مرجع سابق ذكره، ص 113-114.
- ¹⁸ نفس المرجع السابق، ص 114.
- ¹⁹ نفس المرجع السابق، ص 115.
- ²⁰ شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة، طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 1 العدد 1، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ص 110-111.
- ²¹ المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة -، (أطروحة دكتوراه) غير منشورة، علوم اقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 45.

²² شوقي قبطان، مرجع سابق ذكره، ص 115.

²³ ميلود زيد الخير و كهيبة رشام، مرجع سابق ذكره، ص ص 288-289.