

معلومات الباحث:

عنوان المداخلة : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدعم وترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر

اسم الباحث :قايد مريم
الدرجة العلمية :أستاذ محاضر قسم أ
مؤسسة الإنتماء :جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية- قسنطينة

معلومات النشاط العلمي:

عنوان النشاط: ملتقى وطني (حضورى- افتراضى) الموسم ب: المؤسسات الناشئة في الجزائر
– أفاق وتحديات

تاريخ النشاط:30 سبتمبر 2024

الجهة المنظمة:جامعة الجزائر 3

الإسم واللقب: قايد مريم

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر – أ

المؤسسة المستخدمة: جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية – قسنطينة

البريد الإلكتروني: Kaid_meriem@yahoo.com

ملتقى وطني حول: المؤسسات الناشئة في الجزائر-آفاق وتحديات

مداخلة بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدعم وترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر، وهذا على ضوء سعي الجزائر من خلال سياستها الاقتصادية الجديدة إلى تطوير بيئة أعمال ملائمة لإنشاء المؤسسات الناشئة، وقد تم التوصل إلى نتيجة أساسية مفادها أن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية بالمؤسسة من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، وهذا بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، لها دور مهم في تطوير المؤسسات الناشئة ، بما يعزز دورها في الإسهام في التنمية الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الناشئة.

summary :

This study aims to demonstrate the role of total quality management in supporting and promoting startups in Algeria, Especially as Algeria seeks, through its new economic policy, to develop a suitable business environment for the establishment of startups. A basic conclusion has been reached that total quality management, as a comprehensive administrative system, is based on making positive changes in the organization in order to improve and develop all its components to reach the highest quality in its outputs, and This is with the aim of achieving the highest degree of satisfaction among its customers, by satisfying their needs and desires according to what they expect. It has an important role in developing emerging institutions, thus enhancing its role in contributing to comprehensive development.

Keywords: total quality management, startup

مقدمة:

تعد المؤسسات الناشئة من أهم الآليات الاقتصادية، وأكثرها تأثيرا واستجابة للتهديدات التي تحملها التغيرات العالمية القائمة وفقا لخريطة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، ومعلوماتية جديدة. وفي ظل هذه الظروف، تعمل المؤسسات الناشئة على البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات وتسمح لها بالتأقلم ومواصلة نشاطها، معتمدة في ذلك على الأسبقيات التنافسية، التي من أبرزها أسبقية الجودة، فالجودة لم تعد تلك المتغيرة الثانوية التي لا تلقى اهتماما إلا في حالة ظهور فشل أو عيب، بل أصبحت حاليا تفرض نفسها كنظام شامل يجب تسييره بكفاءة عالية، من خلال تبني الإتجاهات والنظم الأكثر حداثة في إدارتها، ومن أهم هذه الإتجاهات إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر معيار أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، وقاعدة هامة للانطلاق في حركة البحث عن التميز، وأداة قيمة لتحسين الميزة التنافسية.

ونظرا لتشديد الحكومة الجزائرية على ضرورة تطوير المؤسسات الناشئة بغية زيادة القدرة التنافسية، ومواكبة التطور السريع في أساليب تلبية حاجات العملاء، فقد أصبح هناك ضرورة حتمية ومستعجلة لتحقيق تغيير فعلي في سير عملها، من خلال تسخير كل إمكانياتها لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبية إحتياجات العميل ورغباته في الأسواق الوطنية والخارجية، ويمكن تحقيق هذا من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي بالرغم من كونها مدخلا تم تطبيقه وثبتت فاعليته في العديد من المؤسسات في العالم إلا أنه وحتى الآن ما زال بعيدا عن التطبيق الكامل في المؤسسات الجزائرية .

من خلال ما سبق يمكن عرض إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر؟

منهج الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي في الجوانب النظرية المرتبطة بالمؤسسات الناشئة وإدارة الجودة الشاملة، كما تم الإستعانة بالمنهج التحليلي بغية تبيان أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و إبراز خطوات تطبيقه في المؤسسات الناشئة العاملة في الجزائر .

أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في دعم المؤسسات الناشئة، كما تتمثل أهميتها في النتائج التي يتوصل إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر .

تقسيمات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيسي فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: الإطار النظري للمؤسسات الناشئة.
- المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.
- المحور الثالث: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الناشئة في الجزائر.

المحور الأول: الإطار النظري للمؤسسات الناشئة:

تعد المؤسسات الناشئة من محركات النمو الاقتصادي في أي دولة في العالم سواء كانت متطورة أو نامية، لذا تسعى كل الحكومات إلى توفير البنية التحتية لها كي تنمو وتزدهر

1/تعريف المؤسسة الناشئة (startup)

حسب القاموس الإنجليزي هي مشروع صغير بدأ للتو ، وكلمة Start-up تتكون من جزأين «Start» وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و «up» وهو ما يشير لفكرة النمو القوي. ويعرفها القاموس الفرنسي la rousse أعلى أنها "المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة"¹.

في حين يعرفها غراهم بول على أنها: "مؤسسة مصممة لتنمو بسرعة وأن تكون حديثة التأسيس لا يجعلها ناشئة ، كما أنه ليس من الضروري أن تعمل المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا، وأن تحصل على تمويل مخاطر، وأن تكون لها نوع من المخرجات ، والشيء الأساسي الوحيد هو النمو"² أما بالنسبة للتشريع الجزائري فان مصطلح المؤسسة الناشئة ظهر مؤخرا ،حيث تم الإشارة إليه لأول مرة في قانون المالية لسنة 2020 ثم جاء تنظيمها من خلال المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 17 محرم 1442هـ الموافق ل 15 سبتمبر 2020م المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" فطبقا للمادة 11 من هذا المرسوم فإن المؤسسة الناشئة هي كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري تحترم المعايير التالية³:

- يجب أن يعتمد نموذج أعمالها على فكرة مبتكرة.
 - أن تكون للمؤسسة الناشئة إمكانيات نمو كبيرة وسريعة.
 - أن لا يتجاوز عدد عمالها 250 عاملا.
 - يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات.
 - أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
 - أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة
- وحسب المادة 14 من نفس المرسوم فإن علامة مؤسسة ناشئة تمنح للمؤسسة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها .

2/ خصائص المؤسسة الناشئة:

تخضع المؤسسة الناشئة لعدة خصائص أهمها:

- **مؤسسة مؤقتة:** لا يتجاوز عمر المؤسسة الناشئة بضع سنوات معدودة أي أن دورة حياة المؤسسة الناشئة يجب أن تكون قصيرة، وهذا لا يعني أنها ستزول بعد هذه الفترة وإنما تصبح خاضعة لتصنيف آخر (مؤسسة متوسطة أو كبيرة)، فالمؤسسة الناشئة أمامها خيارين أما النمو والتوسع لتصبح مؤسسة ناجحة، أو الخسارة والانسحاب من السوق.
- **نموذج أعمالها يعتمد على فكرة مبتكرة:** ومعنى ذلك أن سد حاجيات فئة معينة من المجتمع يكون بطريقة جديدة سهلة وذات طابع إبداعي، حيث يشترط في المشكلة المراد حلها (مصدر فكرة المشروع) أن تكون متكررة وبسيطة و يعاني منها الكثير من الأشخاص. كما يكون لخصائص الحل الابتكاري أنه قابل للتوسع وله آثار اقتصادية واجتماعية وقابل للتطبيق تقنيا واقتصاديا⁴.
- **إمكانيات نمو كبيرة وسريعة:** ويمكن أن يستدل على نمو المؤسسة بالعديد من المؤشرات منها نمو حجم العمال، واتساع الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى المؤشرات المالية على غرار تطور رأس المال و رقم الأعمال.
- **المرونة:** كون المؤسسات الناشئة ذات حجم صغير وخبرة محدودة وموجهة نحو المجهول يجعلها أكثر عرضة للمشاكل التي تتطلب التجربة والارتجال خصوصا في مراحلها الأولى الامر الذي يتطلب المرونة الكافية لمواجهة هذه التحديات.
- **عدم التأكد:** تمتاز المؤسسات الناشئة بدرجة كبيرة من عدم التأكد والمخاطرة ذلك أن المؤسسة الناشئة مصممة لإنشاء منتج جديد لم يتم طرحه من قبل والتحدي الذي تواجهه هو ايجاد وبناء نموذج أعمال وذلك من خلال طرح فرضيات والتأكد من صحتها من خلال القيام بمجموعة من التجارب في السوق الذي سيوجه له المنتج وجمع البيانات لاستخلاص النتائج.⁵
- **الاعتماد على التكنولوجيا:** تعتمد المؤسسة الناشئة على أفكار تجارية ترتكز على التكنولوجيا في إشباع السوق، حيث تعتمد على المنصات لتسويق منتجاتها وخدماتها،والعثور على التمويل اللازم من خلال الانترنت كالفوز بدعم حاضنات الأعمال.

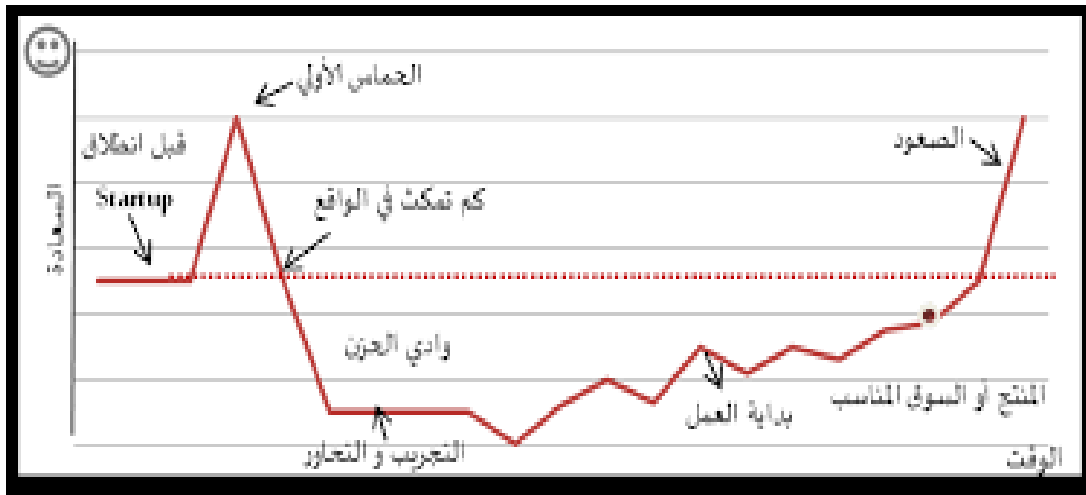
- **التكاليف المنخفضة:** يقوم المبتكر للمؤسسات الناشئة على مبدأ التكاليف المنخفضة، فتطبيق الفكرة لا يتطلب رؤوس أموال ضخمة وتكاليف مرتفعة، فالتكاليف المطلوبة تكون صغيرة جدا مقارنة بالإيرادات المخطط تحقيقها في حالة نجاحها.⁶

3/دورة حياة المؤسسة الناشئة:

تختلف دورة حياة المؤسسات الناشئة عن باقي المؤسسات فهي غالبا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة قبل أن تعرف طريقها إلى القمة وهو ما يبرزه الشكل التالي:

شكل رقم: 01

مراحل نمو الشركات الناشئة



Source :Graham, P. startup happiness curve. (2020). Retrieved 10 2020, 23, from :
www.pinterest.com

- فمن خلال الشكل أعلاه يتضح أن المؤسسة الناشئة تمر بستة مراحل:⁷
- **مرحلة ما قبل انطلاق المؤسسة الناشئة:** ويتم في هذه المرحلة طرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة تقوم بتلبية أذواق شريحة واسعة في السوق ، يكون التمويل في هذه المرحلة ذاتيا مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية .
- **مرحلة انطلاق المؤسسة الناشئة:** في هذه المرحلة يتم طرح الجيل الأول من المنتج الذي يكون غير معروف وبحاجة إلى الترويج، يكون سعر المنتج في هذه المرحلة مرتفعا وغالبا ما تكون العائلة و الأصدقاء المصدر الأول للتمويل كما يمكن الحصول على التمويل من قبل المضاربين حيث تكون درجة المخاطرة كبيرة.
- **مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو:** في هذه المرحلة توسع المؤسسة الناشئة أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها ليلبغ المنتج الذروة ويزداد العرض منه ليحتل مكانة جيدة في السوق ، في هذه المرحلة

يمكن أن يتوسع النشاط خارج مبتكريه الأوائل فيبدأ الضغط السلبي مما يؤدي بالمنتج إلى التراجع والفشل .

- **مرحلة الانزلاق في الوادي:** رغم استمرار الممولين بتمويل المشروع إلا أنه يواصل التراجع إلى وادي الموت وهو ما يعني خروج المشروع من السوق إذا لم يتم التدارك.
- **مرحلة تسلق المنحدر:** في هذه المرحلة يتم إدخال تعديلات على المنتج أو إطلاق إصدارات جديدة محسنة وهكذا تبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره وتسويقه على نطاق واسع.
- **مرحلة النمو المرتفع:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة الناشئة في النمو لتبدأ بذلك مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

المحور الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

لقد ظهر مفهوم الجودة في اليابان مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، واكتسح مكانة وأهمية بالغة، إلى أن أصبح موضوع العصر وتجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة.

1/ تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يفسر مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالأتي:⁸

- الإدارة : أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوما بدقة .
- الجودة: أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات العميل.
- الشاملة: وهذا لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.

وعلى هذا الأساس فقد عرفت إدارة الجود الشاملة بأنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة، من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتنبطة من متطلبات العملاء».⁹

كما عرفها Deming بأنها : « تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة».¹⁰

في حين إعتبرها Crosby على أنها: المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء وإستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة».¹¹

ويرى Cimpa بأنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة أوجه على الأقل هي: ¹²
أولاً: من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو «الإخلاص الكلي للعميل».
ثانياً: من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى:

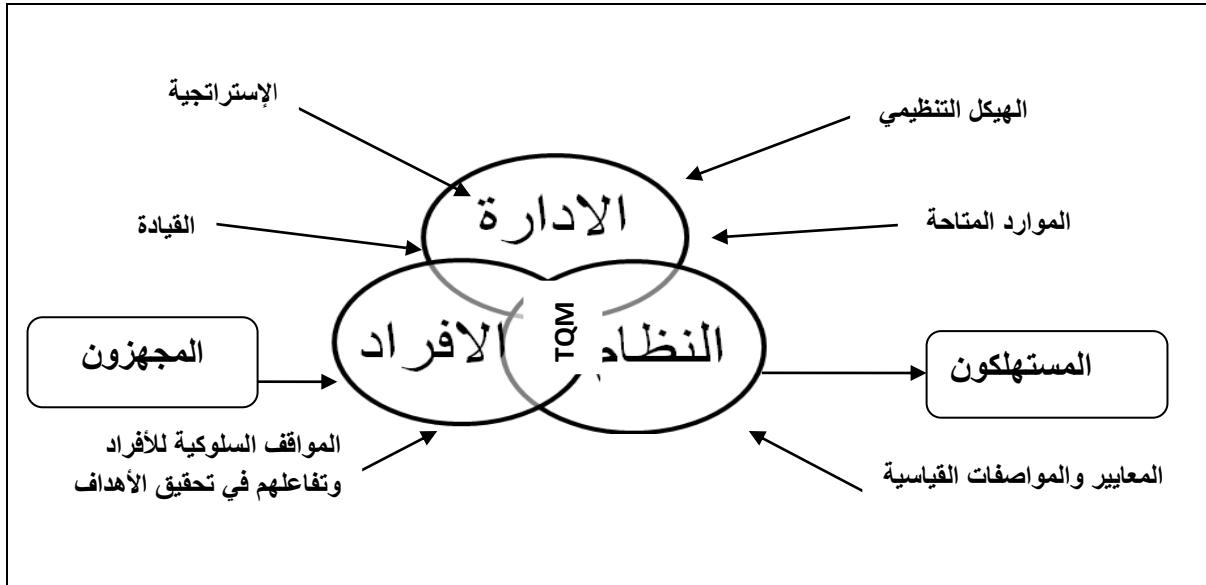
- تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها.
- تقليص الكلف والوقت اللازم لإستجابة للمشاكل والحاجات والفرص إلى أقل ما يمكن.
- تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين.
- التحسين المستمر.

ثالثاً: من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى مخرجاتها.
 أما منظمة التقييس العالمية فقد عرفتها بأنها: «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما, بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل, من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين»¹³

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن الوصول إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو واحد من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه, إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة, حيث أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة, والذي يتمثل في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير, من خلال تقديم السلع والخدمات بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 02

النظرة الشمولية لكل الأطراف الفاعلة في إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المنظمة



المصدر: خضير كاظم حمود, إدارة الجودة الشاملة, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,

عمان, 2000 ص73

ومن أجل توضيح الرؤية أكثر حول إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري, فإننا نقوم بعرض الجدول التالي والذي يتضمن مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات.

الجدول رقم: 01

المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة للعملاء .	تعظيم العائد على الاستثمار .	الهدف الكلي.
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل .	تركيز على المدى القصير .	التخطيط .
جماعي, تعاوني (فرق العمل)	فردى .	أسلوب العمل.
جماعية , شاملة.	شخصية جزئية.	المسؤولية.
ديمقراطية قائمة على المشاركة .	سلطوية وإصدار أوامر	القيادة الإدارية
من خلال الجودة العالية وإرضاء العميل .	من خلال كمية الإنتاج .	الربح .
كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول	هدف الرقابة
جماعي .	فردى .	حل المشاكل.
الجودة العالية.	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى.	هدف الإنتاج.
مستمر .	عند الحاجة والضرورة .	التطوير والتحسين.
النمو والتطور.	الأمان والاستقرار الوظيفي .	اهتمام الأفراد .
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة .	لحب العمل .	توجيه الأفراد.
التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية.	التدريب عند الحاجة .	تنمية الأفراد .
مسؤولية الجميع .	محصورة في جهة معينة .	مسؤولية الجودة
الشراء بما يخدم الجودة .	الشراء بأقل سعر هو الهدف .	شراء المستلزمات
مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة .	تمسك والتزام حرفي وتام بها .	اللوائح والأنظمة
الجمع بين السلطتين في فريق واحد .	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	علاقات السلطة .

المصدر: عمر وصفي عقيلي, المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, الطبعة الأولى, دار وائل للطباعة والنشر, عمان, 2005, ص ص: 57, 58

2/ مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

يمكن عرض المراحل التاريخية التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة, من خلال عرض تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها, حيث مر هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة إلى أن وصل إلى مفهومه الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة. ويمكن اختصار هذه المراحل فيما يلي:

1-2 / بداية الثورة الصناعية : تولى الحرفيين خلال القرون الوسطى وحتى القرن التاسع عشر الإنتاج بكميات صغيرة، وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة تقع على عاتق كل حرفي، سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير¹⁴.

ومع ظهور الثورة الصناعية التي جاءت بمفهوم المصنع والإنتاج الواسع والتخصص في العمل، لم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتج، وإنما عن جزء فقط من عمليات صنعه، كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال الذي يتحمل جودة أعمالهم.

وفي هذه الفترة كانت عمليات الرقابة تعتمد على أسلوب المقارنات¹⁵، والذي يركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع.

2-2 / السيطرة على الجودة بالفحص: تميزت الفترة ما بين 1920 و 1940 بظهور الحاجة إلى وظيفة المفتش (الفاحص)¹⁶ المختص بالعمل الرقابي على الجودة، وفي هذه المرحلة كانت عملية التحقق من الجودة تعتمد على المقارنة بين نتائج هذا النشاط ومعايير الجودة المحددة مسبقاً، وهذا بهدف تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بدقة¹⁷.

2-3 / السيطرة على الجودة إحصائياً: خلال الحرب العالمية الثانية برز مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج، كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة وتسهيل عملية الرقابة على الجودة والتقليل من الجهود المبذولة في مجالها، وقد مكنت النمطية من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها العينات الإحصائية، عينات القبول ومخططات الرقابة على الجودة¹⁸.

2-4 / تأكيد الجودة: في 1956 م، بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة وهذا نتيجة سعي جميع المنظمات الصناعية للوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب أو أخطاء. ولتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء، يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:¹⁹

- الرقابة الوقائية: وهي تعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- الرقابة المرورية: وهي تعنى بفحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.
- الرقابة البعدية: وهي تعنى بالتأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد العميل، وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

2-5/ إدارة الجودة الإستراتيجية : ظهر هذا المفهوم في الفترة ما بين 1970 و 1980 وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها, للحصول على أكبر حصة سوقية , خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة العالية والأسعار المقبولة وتعتبر شركة IBM الأمريكية أول شركة تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني, ورسمت إستراتيجية الجودة لها ضمن المحاور الرئيسية التالية:²⁰

- إرضاء العميل وتلبية ما يريده ويتوقعه, فتحديد الجودة يكون من قبل العميل.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته, فالجودة عملية متكاملة ولا يمكن تجزئتها.

- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء : الأنظمة ,الثقافة التنظيمية, الهيكل التنظيمي ,أساليب وإجراءات العمل... الخ

2-6/ إدارة الجودة الشاملة: لقد أدت شدة المنافسة العالمية , وإكتساح الصناعة اليابانية للأسواق , وخسارة المؤسسات الأمريكية لحصص كبيرة , إلى قيام هذه الأخيرة بتوسيع وتطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة , وذلك بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً, وإستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع العملاء والموردين. فإدارة الجودة الشاملة هي إمتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية .

3/ مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال المبادئ الضرورية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في:

2-1/ مبدأ التركيز على العميل: يعد التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية إحتياجاته , الهدف الرئيسي للمؤسسة , ويشمل مصطلح العميل حسب منظمة الجودة البريطانية²¹ كلا من المستثمرين, الموظفين, أصحاب المصالح ,الموردين, المجتمع بأسره, وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة. كما يمكن الإشارة إلى هذا المصطلح بصورة أخرى على أنه يشمل كلا من العميل الداخلي الذي يتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة, والعميل الخارجي الذي يتمثل في الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على إقتناء المنتج .

2-2/ مبدأ مشاركة العاملين: تؤمن إدارة الجودة الشاملة بضرورة المشاركة الفعلية لجميع العاملين في تطوير عمل المؤسسة , والإرتقاء بها إلى المستويات العليا من العمل والإنتاج . ويقصد بالمشاركة الفعلية: « مساهمة العاملين في جميع المستويات الإدارية وكل حسب تخصصه, في وضع وإعداد أهداف وخطط المنظمة ».²²

2-3/ مبدأ التحسين المستمر للعمليات: يشكل هذا المبدأ أساساً مهماً تتميز به فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو يركز على إحداث طفرة في الجودة تنقل المنظمة لمستوى أداء أعلى .

وتأتي أهمية التحسين المستمر في كون العمليات تلعب دوراً رئيسياً في تعريف أنشطة العمل والمهام ومتطلبات العملاء من المنتجات والخدمات المقدمة لهم، حيث تعتبر جودة تلك المنتجات والخدمات مؤشراً لجودة العمليات المؤدية إليها ، وبالتالي فإن العمليات مهما كان نوعها تؤثر على كل موقف وكل عمل ومهمة تنجز .

2-4/ مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: لقد عملت المؤسسات التي سعت إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، على إمتلاك نظام فعال للاتصالات، يزودها بمختلف البيانات عن جميع أنشطتها عملياتها، أقسامها، فروعها وحتى عن المؤسسات المنافسة، وهذا للوصول إلى المعلومات المتعلقة ب²³:

- توقعات ورغبات العملاء وملاحظاتهم عن المؤسسة ومنتجاتها.
- الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع العملاء الحصول عليه.
- مستوى أداء الموظفين المتعاملين مع العملاء بشكل مباشر.

ومن ثم فإن إتخاذ أي قرار سيكون مبني على أساس حقائق وبيانات صحيحة، وليس على أساس توقعات وأراء شخصية.

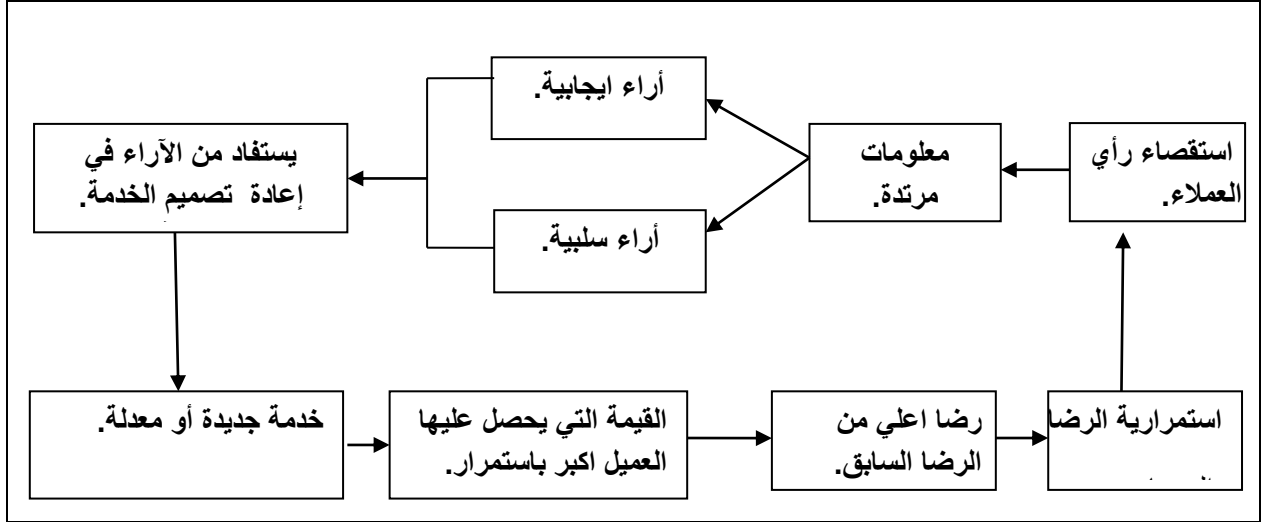
2-5/ مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش: لقد ركزت الإدارة التقليدية على عنصر المراقبة ، مما عزز من عملية تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها، وهو ما أدى إلى إستنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية، بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إنخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية، لإعتمادها على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش، ويتطلب هذا إستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من إستخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء . فإدارة الجودة الشاملة تتطلق من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية.

2-6/ التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع، وهي عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات، حتى يتم الإستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات ايجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية²⁴

فالتغذية العكسية وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها لدى عملائها من خلال الاستطلاع المستمر لرأيهم ، كما أنها وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على

السلع والخدمات, وذلك وفق ما يريده العملاء وتوقعونه. ونعرض فيما يلي شكلا توضيحيا يبين لنا ما تقدم:

شكل رقم: 03 التغذية العكسية



المصدر: عمر وصفي عقيلي, مرجع سبق ذكره, ص 160.

المحور الثالث: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الناشئة في الجزائر :

يحظى موضوع تطوير ودعم المؤسسات الناشئة في الجزائر باهتمام كبير في السنوات الأخيرة لما له من أهمية بالغة في تحقيق التنمية المستدامة في الدولة، ورغم ذلك إلا أن هذه المؤسسات تواجه العديد من الصعوبات ومشاكل عدم قدرتها على مواكبة متطلبات السوق، وقلة الخبرة في تسيير فترة الإنطلاق وفقا لإستراتيجية محددة، وعليه تعد إدارة الجودة الشاملة ضرورة للشركات الناشئة حتى تضمن بقائها واستمرارها.

1_ العوامل الدافعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الناشئة:

يمكن حصر أهم أسباب تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الناشئة إلى:

- إرتفاع مستوى وعي العملاء وتمييزهم بين الخدمة والسلعة ذات الجودة العالية وتلك التي لا تشبع حاجاتهم، وفي هذا المجال تساهم إدارة الجودة الشاملة في ضمان أن المنتجات والخدمات تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، وهذا مهم للشركات الناشئة والتي غالبا ما يكون لديها موارد محدودة ويحتاجون إلى التأكد من أن منتجاتهم مناسبة منذ البداية.

- ازدياد حدة المنافسة وتمائل الخدمات والمنتجات وهو ما أدى بالشركات الناشئة إلى السعي لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين، من خلال تقديم خدمات ومنتجات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية، و يمكن لإدارة الجودة الشاملة تحقيق هذا من خلال تبسيط عمليات الإنتاج وتقليل الفاقد وتحسين الاتصال بين جميع الإدارات داخل المؤسسة.
- التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات جعل من السرعة في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات تحدي بالنسبة للمؤسسة الناشئة، وفي هذا المجال تعمل إدارة الجودة الشاملة على اختصار وقت تنفيذ المعاملات المختلفة وتوفير الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وتحديد المشكلات ومعالجتها في وقت مبكر.
- ضعف الكفاءة التنظيمية بما في ذلك ازدواجية بدل الجهود في العمل وضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة.

2 تحديات وآلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الناشئة بالجزائر:

- يمكن أن يمثل تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة تحدياً لأي مؤسسة ناشئة وذلك للأسباب الرئيسية التالية:²⁵
- غالباً ما تكون المؤسسات الناشئة محدودة الموارد وقد لا يكون لديها ميزانية أو موظفين لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - غالباً ما تركز المؤسسات الناشئة على طرح المنتج في السوق بسرعة وقد لا ترغب في تأخير الإطلاق عن طريق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - غياب الخبرة الكافية التي تسهل عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يجعل المؤسسة الناشئة لا تعرف من أين تبدأ خاصة مع غياب التدريب في بداية بدء العمليات التجارية.
 - غالباً ما يعني تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات على الطريقة التي تتم بها الأمور، وقد يكون هذا صعباً على الموظفين الذين اعتادوا على الطريقة التقليدية للإدارة.

وعلى الرغم من هذه التحديات و باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة مدخل تنظيمي عام طويل المدى يسعى إلى تحقيق مركز تنافسي للمؤسسة في المستقبل المنظور، فإن تطبيقها ضروري لأي مؤسسة ناشئة و يتم بشكل تدريجي وفق مراحل يتم التخطيط لها بعناية، حيث تختلف مراحل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة ناشئة إلى أخرى بسبب الاختلاف المتباين بينها، فالمؤسسات الخدمية تختلف عن المؤسسات الربحية²⁶ وهناك بعض الخطوات لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الناشئة وهي كالآتي:²⁷

- وضع أهداف واقعية، حيث يجب أن يتم تصميم نظام إدارة الجودة الشاملة وفقا للاحتياجات المحددة للمؤسسة الناشئة ومنتجاتها وخدماتها، ويجب أن تكون مصممة لتلبية متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة على المؤسسة.
- إشراك جميع الموظفين في المؤسسة الناشئة وهذا من خلال التأكد من أن كل فرد في الشركة يفهم أهمية الجودة ويتم استثماره في انجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تصميم نظام إدارة الجودة الشاملة يكون مرنا ومستجيب للاحتياجات المتغيرة للمؤسسة، ويجب أن يكون قادرا على استيعاب المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة فضلا عن التغيرات في البيئة الخارجية.
- دمج نظام إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة لتكون بذلك أداة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما يجب أن توفر الإدارة العليا القيادة والالتزام والموارد اللازمة لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب الموظفين لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح، حيث يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بأهمية الجودة وكيف يمكنهم المساهمة فيها، ومعرفة كيفية استخدام الأدوات والتقنيات المختلفة المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة مثل تقنيات حل المشكلات والتحليل الإحصائي ورسم خرائط العمليات.
- مراقبة وتقييم دوري ومنتظم لنظام إدارة الجودة الشاملة، وهذا ضروري لضمان أن التحسينات التي تم إجرائها تؤدي في الواقع إلى تحسين الجودة، ومن المهم أيضا تحديد المشاكل المحتملة في وقت مبكر حتى يمكن معالجتها قبل أن تتسبب في مشكلات أكبر ، وتزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التصميم للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة .
- ويمكن قياس نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ناشئة بعدة طرق أهمها:²⁸
 - تتبع مستويات رضا العملاء بمرور الوقت ومقارنتها بأهداف الشركة.
 - قدرة الشركة على تقليل أو إزالة العيوب في منتجاتها، ويمكن القيام بذلك عن طريق تتبع عدد العيوب لكل وحدة بمرور الوقت ومقارنتها بأهداف الشركة.
 - النظر إلى الأداء المالي للشركة الناشئة وهذا من خلال تتبع مبيعات الشركة وأرباحها وتدفعها النقدي بمرور الوقت ومقارنتها بأهداف الشركة.

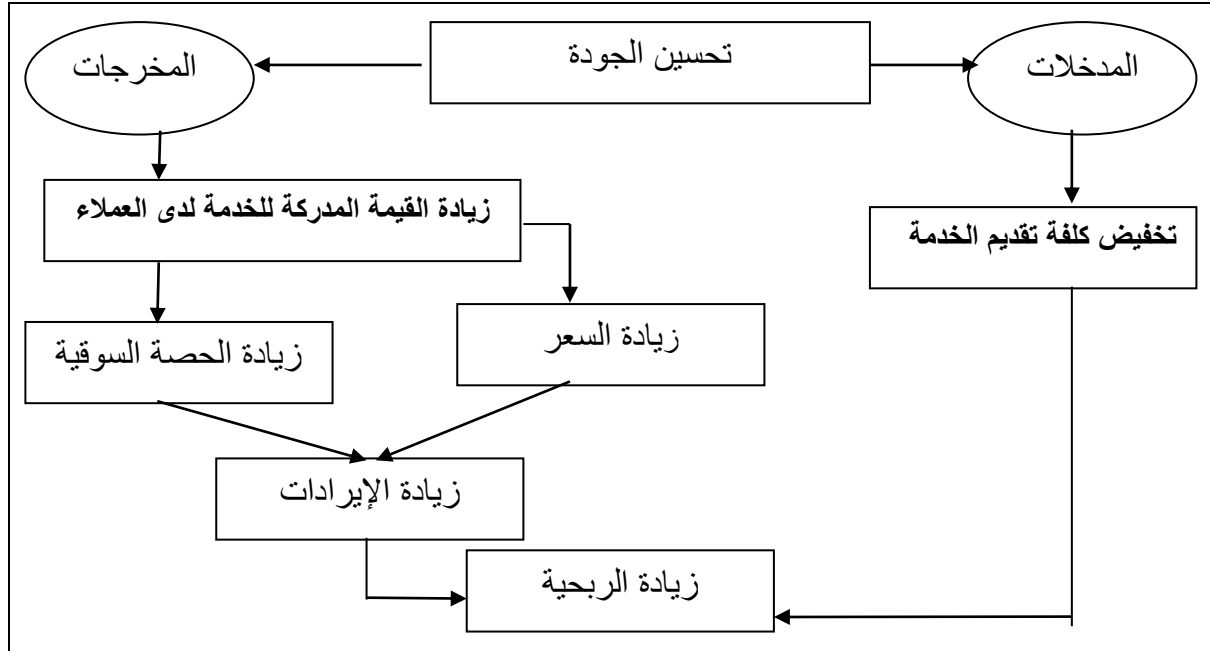
3/ الآثار المنتظرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الناشئة في الجزائر:

تتجلى آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الناشئة من خلال الأهمية الاقتصادية الناجمة عن حسن تطبيقها، ومن أهم الفوائد الناجمة عن ذلك التطبيق ما يلي:

- تحسين جودة المنتج وهذا من خلال تنفيذ إجراءات مراقبة الجودة الفعالة وهو ما يضمن تقوية الوضع التنافسي وزيادة المبيعات وتحسين الربحية ومن ثم ضمان بقاء الشركة الناشئة واستمرارها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم: 04

آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية المؤسسة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

2008 ، ص 50

- تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف من خلال تقليل حدوث العيوب وإعادة العمل، ويمكن للشركة الناشئة توفير المال على المواد الخام والعمالة وتكاليف التصنيع الأخرى، بالإضافة إلى ذلك فمن خلال تحسين الاتصال والتعاون بين الموظفين يمكن تحديد المشكلات وتصحيحها في وقت مبكر من عملية تطوير المنتج، وهو ما يسمح للشركة الناشئة من توفير الوقت والأموال التي كان من الممكن إنفاقها على إعادة صياغة المنتج أو إصلاح العيوب لاحقاً.

- تحسين رضا العملاء من خلال توفير المنتجات التي تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها، كما أنه من خلال ضمان تدريب موظفيها بشكل صحيح وتحفيزهم لتقديم خدمة عملاء ممتازة يمكن لشركة ناشئة خلق بيئة يشعر فيها العملاء بالتقدير.
- تحسين معنويات الموظفين ودفعهم للالتزام بالجودة وهذا من خلال تشجيع الموظفين على تحديد طرق تحسين العمليات وتقديم الاقتراحات للتغيير وهو ما يؤدي إلى عمليات أكثر كفاءة وفعالية ومنتجات ذات جودة أفضل ومبتكرة .

الخاتمة

تطمح المؤسسات الناشئة إلى تطوير وتحديث أساليبها ونظمها لكي تواكب حركة التغيير والتطور الإداري على مستوى العالم، وما يصاحب ذلك من تطور معرفي يتطلب منها إحلال تقنيات إدارية جديدة وحديثة، للتعامل مع قضاياها بفاعلية واقتدار، ومواجهة التحديات المتمثلة في انخفاض مستوى الإنتاجية، وتدني مستوى الرضا لدى العملاء، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الأداء والرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين، والمنافسة الحادة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويزيد من حدة هذا التحدي التغيير في سلوك المستفيد من الخدمة والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختياره.

إن مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، حتى تتمكن المؤسسة الناشئة من المنافسة والبقاء، ويكون هذا من خلال تغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة كمنهج إدارة الجودة الشاملة، الذي يساعدها على تحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء .

غير أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الناشئة، لا يمكن أن يكتب له النجاح إذا لم تهيئ له متطلبات كثيرة، من أهمها وعلى رأسها: مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والرغبة في الإنجاز والإبداع، والحرص على مصلحة العميل واحترام رغباته، وبعبارة أخرى فإن التفكير في تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي تحديد مدى ملائمة الثقافة السائدة لمتطلبات تطبيق هذا المدخل المعاصر .

من خلال دراستنا للموضوع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدعم وترقية المؤسسات الناشئة في الجزائر تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تسمح للمؤسسات الناشئة بتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتحقيق رضا عملائها.

- تقوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الناشئة على مجموعة من المرتكزات والمتطلبات التي تساعد على تطوير جودة المنتج والخدمة والتحسين المستمر للأداء بهدف إرضاء العملاء باعتبارهم ركيزة أساسية ومفتاح النجاح لأية مؤسسة.
- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الناشئة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في تلك المؤسسة ،حتى يمكن تهيئة العاملين لقبول الفكرة.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الكثير من الموارد حتى يتم تنفيذها بشكل صحيح وهذا يمثل تحديا بالنسبة للشركات الناشئة التي غالبا ما تعمل بموارد محدودة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تستغرق إدارة الجودة الشاملة وقتا طويلا وهو ما يشكل مشكلة بالنسبة للشركات التي تحاول طرح منتجها إلى السوق بسرعة.

التوصيات

- بناء على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- إنشاء مركز وطني متخصص في نظام إدارة الجودة الشاملة يتخرج منه متخصصون في الإشراف على تدريب حاملي المشاريع المبتكرة على أجديات إدارة الجودة الشاملة.
 - نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الناشئة، لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ،وذلك عن طريق خطة إعلامية مكثفة، يتولى فيها الخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة إعداد المادة الإعلامية وعقد الندوات والحلقات العلمية لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
 - إنشاء موقع إلكتروني يعنى بإدارة الجودة الشاملة، وإنشاء مجلة متخصصة في هذا المجال.
 - تحسين مناخ الأعمال في الجزائر وهذا من خلال تبسيط إجراءات إنشاء المؤسسات وتوفير العقار والاستفادة من القروض إضافة إلى عصرنه الإدارة العمومية والقطاع المالي ومكافحة أشكال الفساد والبيروقراطية.

مراجع البحث:

- 1_ اللجنة الوطنية للتسيقية لحاضنات الأعمال الجامعية، دورة تدريب المدربين، 23 فيفري 2023. ¹
- ² Graham p, STARTUP=GROWTH.2012 On :
<http://www.paulgraham.com/growth.htm>
- ³ - المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020م المتعلق بإنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"
- ⁴ - سفيان خوجة علامة، أساسيات نموذج العمل التجاري، دورة تكوينية حول: كفاءات إعداد نموذج العمل التجاري، 24 أبريل 2024، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، ص4.
- ⁵ - بن خضر السعيد وآخرون، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبنّي والواقع، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية مجلد 4، عدد1، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2020، صص 29-30
- ⁶ - مشري محمد الناصر، المرتكزات الإستراتيجية للنهوض بالمؤسسات الناشئة في الجزائر، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية السياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2023، ص3
- ⁷ - نور الهدى حمروش، المؤسسات الناشئة بين آليات الدعم والواقع في الجزائر، مجلة قضايا معرفية، المجلد 2 العدد 2، 2022، صص 139_140
- ⁸ - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص: 41، 42
- ⁹ - Gerdf Kamisk، J -Pierre Bauer، management de la qualité de A à Z، Masson، paris، 1994، p119.
- ¹⁰ - K-Ishihara، maitrise la qualité: méthodologie de gestion، édition mare mortun، paris، 1996، p12.
- ¹¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، صص 75.
- ¹² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص 75.
- ¹³ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص 39
- ¹⁴ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 64.
- ¹⁵ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص 17.

- ¹⁶ يوسف حجيم الطائي وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص 65
- ¹⁷ عمر وصفي عقيلي, المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, الطبعة الأولى, دار وائل للطباعة والنشر, عمان, 2005, ص 32 .
- ¹⁸ محمد عبد العال النعيمي وآخرون, إدارة الجودة المعاصرة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2009, ص 52.
- ¹⁹ عمر وصفي عقيلي, مرجع سبق ذكره, ص ص: 25, 26.
- ²⁰ يوسف حجيم الطائي وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص 68.
- ²¹ خضير كاظم حمود, مرجع سبق ذكره ص 99.
- ²² عبد الستار العلي, مرجع سبق ذكره ص 39.
- ²³ -محمد عبد الوهاب العزاوي, تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي , انطلاقا من موقع الانترنت www.scribed.com
- ²⁴ -وليامز رتشارد, أساسيات إدارة الجودة الشاملة , مكتبة جرير, عمان , 1999 ص 23.
- ²⁵ -تحديات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في شركة ناشئة المنتج, على شبكة الانترنت:
<https://fastercapital.com/arabpreneur>
- ²⁶ -احمد بن عيشاوي, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ,مجلة الباحث ,جامعة ورقلة الجزائر, عدد 04 , 2006
- ²⁷ -تحديات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في شركة ناشئة المنتج, على شبكة الانترنت:
<https://fastercapital.com/arabpreneur> (تم التحميل يوم: 2024/7/19).
- ²⁸ -تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في شركة ناشئة المنتج, على شبكة الانترنت:
<https://fastercapital.com> (تم التحميل يوم: 2024/7/11).