

## دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة

– حالة الجزائر –

### The Role of Total Quality Management Principles in Enhancing Innovation in Startups: The Case of Algeria

ليلى حليمي<sup>1</sup>، حكيمة حليمي<sup>2\*</sup>، نصيرة محاجبية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة البليدة 2 (الجزائر)

[l.halimi@univ-blida2.dz](mailto:l.halimi@univ-blida2.dz) ،

<sup>2</sup> جامعة سوق اهراس (الجزائر)،

[hakima.halimi@univ-soukahrass.dz](mailto:hakima.halimi@univ-soukahrass.dz)

<sup>3</sup> جامعة البليدة 2 (الجزائر)،

[hanenmhadjbia@yahoo.fr](mailto:hanenmhadjbia@yahoo.fr)

تاريخ الارسال: 2025/11/22؛ تاريخ القبول: 2025/12/25؛ تاريخ النشر: 2025/12/31

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الناشئة مع تسليط الضوء على العراقيل التي تواجه تطبيق هذه المبادئ وطرح توصيات عملية لتجاوزها. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطرق للمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة ثم تحليل العلاقة بين الجودة والابتكار وأثرها على نجاح المؤسسات الناشئة في الجزائر على غرار Siamois، Yassir، QCM، و Legal Doctrine وتحليل كيفية توظيفها لمبادئ الجودة الشاملة في دعم الابتكار وتحقيق النمو المستدام، ما جعلها في صدارة الترتيب لسنة 2025.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز الابتكار عبر تحسين العمليات الداخلية، رفع جودة المنتجات والخدمات، وتشجيع مشاركة الموظفين في تطوير أفكار جديدة. ما يجعلها محركاً استراتيجياً للابتكار واستدامة النمو في المؤسسات الناشئة الجزائرية، رغم العراقيل العديدة التي تصطدم بها، وهو ما يستدعي تعزيز ثقافة الجودة عبر التدريب والتوعية، الاستثمار في أنظمة معلومات ذكية لدعم اتخاذ القرار.. إلخ

**الكلمات المفتاح:** إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الناشئة، الابتكار

رموز تصنيف jel: M11; M13; O31

**Abstract:** This study examines the role of Total Quality Management (TQM) principles in fostering innovation within Algerian start-ups, highlighting the challenges that may hinder their implementation and proposing practical strategies to overcome them. Using a descriptive-analytical approach, the research explores the experiences of prominent start-ups such as Yassir, Siamois QCM, and Legal Doctrine, examining how they employ TQM principles to support innovation and achieve sustainable growth, which has positioned them among the leading enterprises as of 2025.

The study concluded that adopting Total Quality Management (TQM) principles contributes to enhancing innovation by improving internal processes, increasing the quality of products and services, and encouraging employee participation in developing new ideas. This positions TQM as a strategic driver for innovation and sustainable growth in Algerian start-ups, despite the numerous obstacles they face, highlighting the need to strengthen a quality-oriented culture through training, awareness programs, and investment in intelligent information systems to support decision-making.

**Keywords:** Total Quality Management ; Start-ups ; Innovation

**Jel Classification Codes :** M11; M13; O31

## تهديد :

في ظلّ التحدّيات الاقتصادية المتسارعة والتحوّلات التكنولوجية العميقة، تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر تحدّيات متعددة ومعقدة، ما يجعل من الصعوبة بمكان ضمان نمو مستدام وقدرة على الصمود أمام تقلّبات السوق. هذه المؤسسات، على الرغم من مرونتها وروح المبادرة التي تميزها، غالبًا ما تواجه قيودًا حقيقية ناجمة عن محدودية الموارد المالية والبشرية، المنافسة الشديدة، وسرعة تغيير احتياجات العملاء والمستهلكين. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى أدوات وآليات إدارية قادرة على دعم الأداء وتخفيف الابتكار في الوقت نفسه.

وتحتل إدارة الجودة الشاملة TQM موقعًا بارزًا بين أدوات تحسين الأداء المؤسسي وتخفيف الابتكار، فهي تمثل نهجًا إداريًا متكاملًا يركز على التحسين المستمر، ويشرك جميع المستويات داخل المؤسسة في عملية صنع القرار، مع الاعتماد على بيانات دقيقة لتقييم الأداء وكشف نقاط القوة والقصور. ولا يقتصر دور الجودة الشاملة على ضبط العمليات وزيادة الكفاءة فحسب، بل تتعداه لتكون محركًا للابتكار، من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التجربة والتعلم المستمر، وتطوير منتجات وخدمات تتوافق مع توقعات العملاء المتغيرة والمتجددة.

**الإشكالية:** بناء على ماسبق تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي::

كيف يمكن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تُعزّز الابتكار داخل المؤسسات الناشئة الجزائرية، مع مراعاة العراقيل الواقعية التي قد تحدّ من فعاليتها؟

**الفرضيات:** انطلاقاً من هذه الإشكالية، صيغت الفرضيات الرئيسية للبحث كما يلي:

- يساهم تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر في تعزيز قدرات الابتكار.
- وجود عراقيل مثل نقص الموارد، ضعف البنية التحتية، ومقاومة التغيير يحدّ من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- تبني حلول مبتكرة واستراتيجيات عملية يمكن أن يعزّز التكامل بين الجودة والابتكار، ويحقق نمواً مستداماً للمؤسسات الناشئة الجزائرية.

**أهداف الدراسة:** تتلخص أهم أهداف البحث في:

- معرفة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الناشئة الجزائرية.
- تحديد العراقيل والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات عند تطبيق الجودة الشاملة.
- اقتراح حلول عملية واستراتيجيات لتعزيز التكامل بين الجودة والابتكار تساعد المؤسسات الناشئة الجزائرية على تحقيق نمو مستدام وتنافسية حقيقية في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

**هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات تمّ تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية، يتم في الأول تسليط الضوء حول المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ثمّ المؤسسات الناشئة، ليتم في المحور الثالث تحليل إسهامات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الابتكار في المؤسسات الناشئة مع الإشارة لحالة المؤسسات الناشئة الجزائرية.

## **I- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة**

### **1.I- مفهوم الجودة الشاملة:**

تعرف **الجودة** بأنها: "حالة ديناميكية ترتبط بالسلع أو الخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء". (شعبان، 2009، صفحة 24)، كما تعرف أيضاً بأنها: "المطابقة مع المتطلبات أي

أنّ تحقيق الجودة يحدث إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها، ويحقق مواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده". (حروش، 2024، صفحة 32)

أما إدارة الجودة الشاملة فيمكن تعريفها بأنها: "أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المؤسسة، حيث أنّ اتجاهها يتوقّف على فناعة أفراد المؤسسة بمبادئها". (خام الله ، 2012، صفحة 17)

فإدارة الجودة الشاملة تشير إلى منهج إداري يسعى إلى تحسين الأداء في جميع جوانب المؤسسة، من خلال إشراك كل العاملين وترسيخ ثقافة الجودة المستمرة. ويقوم هذا النهج على التركيز على رضا العميل وتحسين العمليات، والعمل بروح الفريق. وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في قدرتها على رفع كفاءة المؤسسة، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة التنافسية، ممّا يجعلها إطارا فعالا لتحقيق التفوّق المستدام في بيئات العمل الحديثة.

## 2.I- خصائص إدارة الجودة الشاملة:

إنطلاقا من كون إدارة الجودة الشاملة تعدّ إطارا تنظيميا يهدف إلى بناء ثقافة عمل تركز على التحسين المستمر في جميع المستويات الوظيفية، تتميز إدارة الجودة الشاملة بجملة من الخصائص من أهمّها: (عسلي والعقعاك، 2019، صفحة 88).

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة، وتقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات؛
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة؛
- زيادة رضا المستفيدين ورضا العاملين من إداريين في المنشأة؛
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية؛
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

## 2.I- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا توجد مقارنة واحدة تصلح لجميع المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنّ هذا التطبيق يرتبط بدرجة كبيرة بثقافة المنظمة وخصائص مواردها البشرية. فآليات التنفيذ تتشكّل وفق ظروف كل مؤسسة، فتسلك مسارًا خاصًا ينسجم مع بيئتها الداخلية. وعلى هذا الأساس، تمرّ عملية تطبيق الجودة الشاملة عادةً بمجملّة من المراحل التي تُبنى بشكل تدريجيّ وفق قدرات المؤسسة واستعدادها التنظيمي.

**أ- مرحلة الإعداد:** تمثّل هذه المرحلة تحضيراً لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ أولاً بمعرفة مدى الحاجة إلى تبني وتطبيق هذا الأسلوب في المنظمة، ويتم فيها توضيح مجموعة من القضايا مثل: توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد رسالتها؛

**ب- مرحلة التخطيط:** تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير في المنظمة، فبعد أن تكون البيانات التي تمّ جمعها في المرحلة السابقة مشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط ويتم فيها إنشاء لجنة إدارة الجودة الشاملة التي تكلف بإعداد الخطة الأولى للتطبيق وتحديد الموارد اللازمة، وتحديد إستراتيجية التطبيق؛

**ج- مرحلة التقييم:** وتشمل هذه المرحلة تقييمًا شاملاً لوضع المؤسسة من خلال ما يلي:

- تحليل الوضع الراهن للمؤسسة وتقدير مدى جاهزيتها، مع تحديد عناصر القوة التي يمكن البناء عليها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورصد جوانب الضعف التي قد تعيق التغيير ومحاولة معالجتها.

- دراسة آراء العملاء واتجاهاتهم تجاه التغييرات الجارية في بيئة العمل، وذلك بغرض تقييم أثر الخطط المنقّدة واستبيان مدى تلبيتها لتوقعات العملاء واحتياجاتهم.

**د- مرحلة التنفيذ:** تُمثّل هذه المرحلة الانطلاقة الفعلية لتجسيد متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع؛ إذ يجري فيها تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ وبرامج التدريب، إلى جانب تشكيل فرق العمل المكلفة بمتابعة تطبيق المبادئ وضمان سير العمليات وفق منهجية الجودة الشاملة.

هـ- **مرحلة الانتشار:** تكون هذه المرحلة بمثابة نقل الاستراتيجية من الورق إلى الواقع، وتجب على أكثر الأسئلة صعوبة عن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المؤسسة ولدى الموردين.

و- **التحسين المستمر:** من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة هو استمراريته، فهي لا تتوقف عند حدّ معين ، حيث يجب غرس الإلحاح بالجودة في نفوس جميع العاملين باستمرار وذلك بالبحث الدائم عن سبل التحسين والتطوير وحلّ المشكلات وممارسة التدريب المستمر ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف جديدة للتحسين، بالنظر للتغير المستمر في رغبات العملاء. (شريف، 2016، الصفحات 97-98)

## II - المؤسسات الناشئة: المفهوم والخصائص

### 1.II- مفهوم المؤسسات الناشئة

بدأ استخدام مصطلح المؤسسات الناشئة بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع ظهور شركات رأس المال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك، وكلمة START-UP تتكون من جزأين " START " وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و"UP " تشير لفكرة النمو القوي. (الباسط، 2006) .

وقد عرّف Paul Graham المؤسسات الناشئة في مقاله المشهور حول النمو "Growth" على أنها شركة صمّمت لتنمو بسرعة، و كونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة حديثة في حدّ ذاتها، كما أنّه ليس من الضروري أن تكون الشركات الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا، أو أن تمّول من قبل مخاطر أو مغامر. (بودالي، 2021).

كما اعتبر Patrick Fridenson أن تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، بل يجب توفر أربعة شروط كما يلي: (بالشعور، 2018).

- نمو قوي محتمل؛
- استخدام تكنولوجيا حديثة؛
- تحتاج لتمويل ضخم، الحصول على مختلف أنواع المساهمة؛

- أن تكون متأكدا من أن السوق جيد حيث يصعب تقييم المخاطرة.

ومن التعاريف الأخرى التي صيغت حول المؤسسة الناشئة أنّها مؤسسة مؤقتة تبحث عن نموذج مربح للأعمال، قابل للتكرار والتوسع، والذي يكون في البداية عبارة عن لوحة مغطاة بالأفكار والتخمينات (بن لخضر، شني، مخناش، و بريك، 2020، صفحة 28) أي أنّ الشركة أو المؤسسة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تودّ التواجد والعمل فيه بشكل فوري.

وبناء على التعاريف سالفة الذكر فالمؤسسة الناشئة يمكن النظر إليها باعتبارها بنية اقتصادية حديثة النشأة، تُبنى حول فكرة جديدة يتم تطويرها تدريجيا إلى نموذج عمل قابل للتطبيق والتوسع. وهي كيان يقوم على روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة، ويعتمد على الابتكار في تصميم المنتج أو الخدمة، وعلى توظيف الموارد المتاحة -المادية والبشرية والتكنولوجية -بطريقة مرنة وفعالة تسمح له بالتجريب السريع، تعديل المسار، وتحسين المخرجات باستمرار. وتتميز المؤسسات الناشئة بأنها لا تكتفي بتأسيس نشاط اقتصادي تقليدي، بل تسعى إلى إيجاد قيمة مضافة في السوق من خلال حلول جديدة أو طرق مبتكرة في تقديم القيمة، مع قابلية واضحة للنمو والتوسع في بيئات متغيرة.

## II.2- مميزات المؤسسات الناشئة

تتّصف المؤسسات الناشئة بجملة من السمات المشتركة التي تظهر بوضوح في مختلف التجارب حول العالم، ويمكن إبراز أهمّها كما يأتي:

- تعتبر مشاريع حديثة مبتكرة كونها نابعة عن فكرة إبداعية غير معهودة لم توجد من قبل؛
- تتطلب تكاليف منخفضة خاصة إذا ما قورنت مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل مفاجئ وسريع مثل Google، منشأة FacebookK، منشأة Instagram، منشأة Tiktok... وغيرها.
- تعتبر مؤسسات مستقلة، أي ليست تابعة لمؤسسات موجودة سابقا أو فرعا لها،
- تنمو بصفة تدريجية وعبر مراحل يطلق عليها بدورة حياة المؤسسة وهي تتمثل في مرحلة بناء و طرح الفكرة، مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة الاختفاء، مرحلة النمو المتزايد؛

- تملك الخيار إما النمو والنضج أو الفشل والإفلاس؛
- تعتمد على قنوات توزيع في الأغلب تكون عبر منصات التواصل الاجتماعي، وعن طريق الهواتف المحمولة الذكية هي القاعدة الأساسية للوصول إلى منصات الانترنت، مما يجعل الوصول إلى العملاء أسهل إلى حد كبير. (مخانشة، 2021، صفحة 10).

### II.3- أهمية المؤسسات الناشئة في الاقتصاد

تكتسب المؤسسات الناشئة مكانة متزايدة في الاقتصاد الحديث، إذ أصبحت أحد أبرز محركات النمو وإنتاج القيمة المضافة. ويعود ذلك إلى قدرتها على إدخال أفكار جديدة، وتوليد حلول مبتكرة، وخلق أساليب عمل أكثر مرونة وتكيفاً مع التحولات السريعة في الأسواق.

ومع توسع دور التكنولوجيا وتغير احتياجات المستهلكين، برزت هذه المؤسسات كمكوّن أساسي في تعزيز التنافسية، توفير مناصب عمل عالية الكفاءة، ودفع عجلة التنمية نحو قطاعات مستقبلية. لذا فإن دراسة أهمية المؤسسات الناشئة تمثل مدخلاً أساسياً لفهم أثرها الاقتصادي والاجتماعي، ودورها في تشكيل اقتصاد قائم على الابتكار والمعرفة.

ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية: (بايزيد، 2022، صفحة 62)

- خلق فرص للعمل بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يساهم في القضاء على مشكلة البطالة ومشكلة الفقر من خلال تحسين القدرة الشرائية ؛
- أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، ممّا يجعلها أداة هامة لترقية وتنمية الموارد المحلية وإحدى وسائل التكامل والاندماج بين المناطق؛
- تساهم في تمكين الفئات التي تمتلك الأفكار الاستثمارية ولا تمتلك القدرات المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية؛
- تساهم في تزويد مختلف المشاريع بما تحتاج إليه في عملية الاستثمار؛
- تساهم في تحسين النمو الاقتصادي من خلال القيم المضافة التي تحققها.

### III - إسهامات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الابتكار في المؤسسات الناشئة

#### III.1- دور مبادئ إدارة الجودة في دعم نجاح المؤسسات الناشئة

يشكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة خطوة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى إلى رفع كفاءتها وتعزيز تنافسيتها، إذ لا يمكن تحقيق نتائجها دون تهيئة مجموعة من الأسس التي تضمن نجاحها واستمراريتها. إذ لا بدّ من توفر متطلبات تنظيمية وبشرية وتقنية تعدّ الركيزة التي يقوم عليها هذا النهج الشامل. ومن خلال فهم هذه المتطلبات يمكن للمؤسسة بناء بيئة عمل مهيأة للتطوير المستمر وتبني ممارسات تفتح الطريق نحو جودة أعلى وأداء أكثر استدامة.

حيث يتوقّف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جملة من المتطلبات من أهمّها: دعم الجهات العليا، نشر ثقافة التغيير، وتوطيد العلاقة بين الرئيس والمؤسس لتسهيل عمليات الاتصال والمساعدة في توضيح الرؤية بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بحقائق القرارات التي تتخذها الإدارة لتعميق فكرة أنّ العمل هو من يدير المؤسسة، فعند حاجته ورغباته يبدأ العمل وعند إشباعها ينتهي، فرضاه هو الهدف الأول والأخير. (الحاج نعاس، 2021، صفحة 30)

وُظّهر العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة وإسهاماتها أن هذه المبادئ تعمل بشكل تكاملي لتأسيس بيئة تساعد المؤسسات الناشئة على النمو، تقليل الأخطاء، تعزيز رضا الزبون، وتطوير منتجات مبتكرة. وبذلك تصبح الجودة الشاملة إطاراً عملياً يعزّز قدرة المؤسسات الناشئة على تحقيق الاستدامة والتنافسية في مراحلها الأولى، وهو ما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول (1) : إسهامات مبادئ إدارة الجودة على المؤسسات الناشئة

| إسهاماتها في نجاح المؤسسات الناشئة                  | مبادئ إدارة الجودة الشاملة             |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|
| تلبية رغبات الزبون                                  | التركيز على الزبون                     |
| تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى         | التحسين المستمر                        |
| كسب ثقة العاملين                                    | التزام ودعم الإدارة العليا             |
| تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقييم الأداء | التعاون والمشاركة الجماعية             |
| الحصول على نتائج دقيقة                              | اتخاذ القرار بناء على الحقائق والحقائق |
| تحسين عمليات تقديم الخدمة وضمان استمرارها           | الاستثمار في الأفراد                   |

المصدر: بداوي إيمان، يعقوبي خليفة، اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وإنجاح المؤسسات الناشئة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 11، ديسمبر 2020، ص 06.

يوضح الجدول أعلاه مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وما يقابلها من إسهامات في دعم نجاح المؤسسات الناشئة. حيث يمكن تحليل العلاقة بين كل مبدأ وأثره المباشر على أداء المؤسسة الناشئة كما يأتي:

**أ- التركيز على الزبون:** هذا المبدأ يجعل المؤسسة الناشئة موجهة نحو السوق منذ اللحظة الأولى. الاستماع للزبون وفهم احتياجاته يساعد على تطوير منتجات أو خدمات تلائم الطلب الفعلي، وهو ما يقلل من مخاطر الفشل. كما أن "الوصول إلى الأداء الصحيح الذي يخدم الزبون" يضمن تقديم قيمة حقيقية، وهو ما يعزز الولاء ويقوّي فرص النمو في سوق تنافسية.

**ب- التحسين المستمر:** تعمل المؤسسات الناشئة في بيئة تتغير بسرعة، لذلك يصبح التحسين المستمر ضرورة وليس خياراً. تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى يقلل الهدر، وهو مهم خاصة في المشاريع التي تعاني من محدودية الموارد. أما تحقيق الأداء المتميز فيعدّ ركيزة أساسية للتمييز التنافسي، ويمنح المشروع قدرة على الابتكار المستدام ومعالجة الأخطاء بسرعة.

**ج- التزام ودعم الإدارة العليا:** إنّ القيادة الواعية هي عنصر جوهري في المؤسسات الناشئة. عندما تدعم الإدارة العليا مبادئ الجودة، فإن ذلك يخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتحفيز. هذا الالتزام يضمن استمرار برامج التحسين، ويربط بين جودة الأداء ورضا الزبون، مما يرسّخ ثقافة مسؤولية مشتركة نحو الجودة.

**د- التعاون والمشاركة الجماعية:** إنّ نجاح المؤسسات الناشئة يعتمد بشكل كبير على فرق العمل الصغيرة. تشجيع المشاركة يقلل من الآثار السلبية لأنظمة المكافآت الفردية، ويعزز روح الفريق. العمل الجماعي يسرّع حل المشكلات ويثري الأفكار، مما يحقق ابتكاراً جماعياً بدلاً من الاعتماد على فرد واحد.

**هـ- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق:** إنّ الاعتماد على البيانات يحدّ من القرارات المبنية على الحدس أو التقديرات غير الدقيقة، وهو أمر حاسم في المشاريع الناشئة التي تحتاج إلى تحركات مدروسة. الحصول على نتائج دقيقة يساعد في تقييم المسار، بينما وضع استراتيجيات متعددة يتيح مرونة أكبر أمام الظروف المتغيرة.

و-الاستثمار في الأفراد: العامل البشري هو المحرك الأول للمؤسسات الناشئة. الاستثمار في تطوير مهاراته يحسّن جودة الخدمة ويضمن استمراريته، كما يعزز القدرة على الابتكار. تدريب الأفراد وتمكينهم يفتح المجال لعمليات الإبداع والتجديد، مما يدعم النمو المستقبلي للمؤسسة.

### III.2- ثنائية الجودة الابتكار وأثرها على استدامة نو المؤسسات الناشئة

عادة ما ينظر للإبتكار على أنه عملية تتجلى في ثلاث مجالات رئيسية: ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، وابتكار الأساليب التنظيمية. فهو يتمثل في فكرة جديدة، أو منتج مستحدث، أو طريقة تشغيل مختلفة، أو نظام عمل مطوّر، يُنظر إليه على أنه جديد بالنسبة لفرد أو مؤسسة أو قطاع كامل. أما الابتكار التنظيمي تحديداً، فيقوم على صياغة أفكار وإجراءات حديثة ثم تطبيقها داخل البنية التنظيمية، بما يشمل تطوير النظم، وأساليب العمل، والتقنيات المعتمدة، بهدف رفع الكفاءة وتعزيز القدرة على مواكبة التغيرات.

ويعتبر الابتكار عامل نجاح رئيسي للشركات لتحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق العالمية الديناميكية، والابتكار هو نشاط مخطط له من قبل المنظمة للحصول على بعض الفوائد المتوقعة، الأمر الذي يؤدي إلى اختراع شيء جديد، حيث يعزى الحدّثة لهذه المنظمة، وهي عملية رجعية التي تتطلب تنظيمًا اجتماعيًا من خلال العلاقة بين الابتكار التنظيمي والعملية والمنتج، وهو نتاج عملية التعلم المتبادل بين الأطراف التي لها علاقة باعتبارها عملية اجتماعية مستقلة للقاء أصحاب المصلحة عند البحث عن الأفكار والمعلومات والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار. (غوتي و صوار، 2017، صفحة 155)

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التنافس والوجود خاصة المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية المتمثلة في: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أنّ وجود الجودة يضمن العديد من المزايا أهمها الابتكار بالإضافة إلى: (ناصر ، 2007، الصفحات 18-19)

- ينتج عن جودة الإنتاج والخدمات رضا العميل رغم البيع بأسعار أعلى، فترتفع كمية المبيعات ومن ثم زيادة الربحية؛

-زيادة الفعالية التنظيمية، بحيث تعزز إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر من العمل الجماعي وتحسن الاتصالات وتشرك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين؛

-يرتكز تحقيق رضا العميل على مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة، وهو فهم احتياجاته وتوقعاته بدقة، ثم مواءمة المنتجات أو الخدمات مع المواصفات التي يبحث عنها. ويؤدي ذلك إلى تعزيز ولاء العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد، بما ينعكس إيجاباً على حجم المبيعات ويحدّ من الخسائر المرتبطة بعدم تلبية السوق بالشكل المطلوب.

-الإعتماد على التقنيات الحديثة، باعتبار أنّ العميل يفضّل كل ما هو جديد من حوله والجودة الشاملة هي الأداة الوحيدة لتقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج؛

-تقليل الخسائر حيث أنّ الأخذ بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى الحد من خسائر العميل سواء تمثل في تكلفة الأجزاء التالفة، تكلفة الإصلاح وتقليل الغرامات؛

-تعزيز الموقع التنافسي بفضل تقديم المنتج بالجودة العالية، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛  
-الرفع من الحصة السوقية، حيث تساهم الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الإنتاجية والخدمية.

وبناء على المزايا التي تحقّقها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الناشئة، فإنّ تأثيرها على الابتكار يمثّل أهمها، بالنظر لارتباط استمرارية المؤسسات الناشئة بالابتكار، حيث يظهر ذلك في:  
-تحفيز الإبداع: من خلال توفير بيئة العمل التشاركية التي تشجّع الموظّفين على طرح أفكار جديدة؛

- تسريع تطوير المنتجات عبر تحسين العمليات وتقليل الأخطاء، وهو ما يتيح التركيز على الابتكار؛

- تعزيز القدرة التنافسية عبر تقديم حلول أفضل تلبي توقّعات العملاء؛  
-توظيف المعرفة المؤسسية لتحسين التصميم وتطوير ممارسات مبتكرة؛

- تحسين تدقق المعلومات بين الأقسام مما يساهم في زيادة فعالية الابتكار الجماعي؛
- تقليل المخاطر من خلال أنظمة الجودة التي تجعل تطبيق وتجربة الأفكار الجديدة أكثر أمانا.

### III.3- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة في الجزائر

تعتبر الجزائر حديثة العهد نسبياً في مجال الابتكار داخل المؤسسات الناشئة، ورغم محدودية التجارب السابقة، إلا أنها تعمل خلال السنوات الأخيرة على تعزيز بيئة الابتكار عبر تطوير الإطار القانوني والتنظيمي المتعلق بإنشاء هذه المؤسسات وتمويلها وآليات عملها. وتسعى الدولة إلى تشجيع الشباب، خصوصاً خريجي الجامعات، على الإبداع وريادة الأعمال من خلال إنشاء مراكز للمقاولاتية وحاضنات أعمال ترافق الطلبة من مرحلة بلورة الفكرة إلى غاية الحصول على التمويل والمتابعة التقنية والاستشارية بعد ذلك.

كما تُظهر تصريحات رئيس الجمهورية خلال الملتقى السنوي للمؤسسات الناشئة حجم الاهتمام الرسمي بهذه المنظومة، ويتجلى ذلك في جملة من الإجراءات من أبرزها:

- إطلاق صندوق مخصص لتمويل المؤسسات الناشئة؛
  - تحمّل الدولة كامل المخاطر في حالة فشل المشاريع بعد التدقيق في وضعيتها؛
  - السماح بتجسيد المشاريع والابتكارات بمجرد التصريح لدى الجهات الإدارية المختصة؛
  - إقرار إعفاءات ضريبية جديدة وتسهيلات لإنشاء الحاضنات والمسرّعات؛
  - ضمان حصول المشاريع على التمويل في آجال قصيرة.
- ويُعدّ أصحاب المشاريع الناشئة المكوّن الجوهري لاقتصاد المعرفة المبني على الإبداع والتكنولوجيا، إذ تعتمد قدرتهم التنافسية على تطوير حلول مبتكرة وذات مردودية عالية. وتُبرز الأدبيات الحديثة وجود علاقة طردية بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الناشئة وبين تعزيز قدراتها الابتكارية، حيث ينعكس تطبيق هذه المبادئ على تحسين العمليات، ورفع كفاءة الموارد، وتسريع تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات ملموسة.

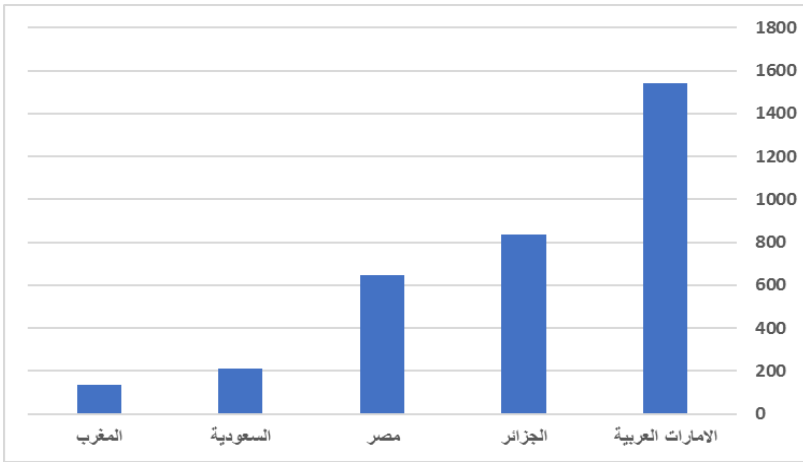
وقد بدا هذا الارتباط واضحاً في التجربة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة، من خلال الارتفاع الملحوظ في وتيرة إنشاء المؤسسات الناشئة وتجسيد المشاريع الابتكارية. ووفقاً لمؤشرات

ريادة الأعمال لسنة 2025، احتلت الجزائر المرتبة الثانية عربياً والمرتبة العشرين عالمياً من حيث عدد الشركات الناشئة، كما يُبينه الشكل التالي.

الشكل (1): ترتيب الدول العربية الخمسة (5) الأولى سنة 2025 من حيث عدد المؤسسات الناشئة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات <https://www.startupranking.com> تاريخ الإطلاع: 2025/11/15

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ: الإمارات العربية المتحدة احتلت الصدارة في عدد



المؤسسات الناشئة في سنة 2025 بما يقارب 1543 مؤسسة ناشئة، بالنظر إلى بيئة الأعمال الملائمة والمركزة على: تطوير مؤسسي الشركات الناشئة، تعزيز الابتكار ودعم المواهب والمشاريع المحلية، وجود (06) مناطق حرة و 33 منطقة صناعية، قدرة رواد الأعمال على جذب التمويل برأس المال المخاطر والاستثمار في قطاع التعليم العالي. (توزاني و العشابي، 2025، صفحة 302)

وليس من المفاجئ احتلال الجزائر للمرتبة الثانية في عدد المؤسسات الناشئة مقارنة بدول الجوار أو باقي الدول العربية، حيث ساهمت جهود السلطات لتعزيز ريادة الأعمال ودعم مؤسسات التعليم العالي في تحويل الأفكار الإبداعية لطلبته إلى مشاريع ومؤسسات ناشئة في ارتفاع عدد المؤسسات الناشئة إلى 838 مؤسسة سنة 2025 مقابل 811 في سنة 2024. فتوفير بيئة تنظيمية وتشريعية ومؤسسية متكاملة يعدّ عاملاً محورياً في جعل مناخ الاستثمار موجهاً

وداعما للمؤسسات الناشئة في الجزائر، حيث يسهم هذا الإطار في تعزيز الثقة، وتسهيل الإجراءات، ورفع قابلية تجسيد المشاريع الإبداعية على أرض الواقع. ويتجلى ذلك من خلال:

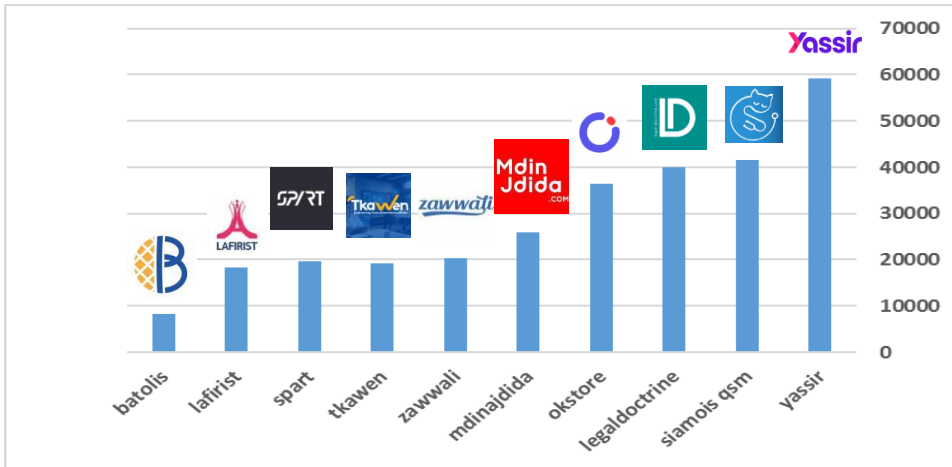
- إبرام الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة اتفاقية لتعبئة 58 مليار دينار جزائري (حوالي 411 مليون دولار) عبر الصناديق الولائية لدعم المشاريع الريادية في جميع الولايات، مع تحديد التمويل الأقصى لكل مشروع بـ 150 مليون دج.  
(www.algeriainvest.com)
- إنشاء عدد متزايد من الحاضنات المتخصصة في مرافقة المؤسسات الناشئة، عبر تقديم الإرشاد التقني، والمتابعة الإدارية، وتوفير فضاءات العمل، إضافة إلى الدعم في مراحل تطوير النماذج الأولية والتسويق والبحث عن التمويل؛
- الدور البارز لمراكز المقاولاتية داخل الجامعات، والتي ساهمت بشكل فعال في تحسين الفكر المقاولاتي لدى الطلبة، من خلال تدريبهم على آليات الابتكار، وصقل مهارات التفكير الريادي، وتعزيز قدرتهم على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع قابلة للتطبيق؛
- مساهمة مسرعة الأعمال **Algeria Venture (A-Venture)** باعتبارها أحد أهم الفاعلين في دعم منظومة الابتكار الوطني، من خلال مجموعة من البرامج المتخصصة مثل:
  - توفير شبكة من المرشدين والخبراء الذين يساهمون في ترشيد القرارات الإدارية والتقنية لرؤاد الأعمال، عبر التوجيه الاستراتيجي وتحسين نماذج الأعمال.
  - دعم التمويل والاستثمار عبر ربط المؤسسات الناشئة بالمستثمرين، وتسهيل حصولها على مصادر تمويل مناسبة لمرحلة نموها؛
  - إنشاء شراكات دولية لتعزيز الكفاءات الريادية عبر برامج تدريبية دولية وتبادل الخبرات.
  - تحفيز الابتكار المفتوح من خلال إشراك المؤسسات الناشئة في مشاريع مشتركة مع الشركات الكبرى، بما يسمح بنقل المعرفة وتطوير حلول مبتكرة؛
  - تنظيم ورشات عمل وبرامج تدريب متخصصة لتطوير المهارات التقنية والمقاولاتية ؛

- توسيع نطاق الابتكار ليشمل قطاعات استراتيجية مثل الذكاء الاصطناعي، التكنولوجيا المالية، الطاقة المتجددة، والصناعات التكنولوجية المتقدمة، بما ينسجم مع التحولات الاقتصادية.

وفي سياق التكنولوجيا الحديثة، يُعدّ دمج إدارة الجودة الشاملة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي رافداً مهماً لتعزيز الابتكار في الشركات الناشئة الجزائرية، ويسهم في رفع مستوى جودة المخرجات. (MILI, BENGANA, Zighed, & Mekimah, 2025)

كما ساهم ذلك في تحسين ترتيب عديد من هذه المؤسسات ليس فقط على المستوى الوطني، بل وأيضاً على المستوى العالمي، حيث احتلت على سبيل المثال المؤسسة الناشئة Yassir المرتبة الأولى وطنياً و1128 عالمياً (وهي مرتبة جيدة جداً مقارنة بمؤسسات عربية أخرى) بمجموع نقاط 59142 مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2): ترتيب أفضل المؤسسات الناشئة في الجزائر سنة 2025



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات <https://www.startupranking.com> تاريخ الإطلاع: 2025/11/15

يبين الشكل أعلاه أفضل 10 شركات ناشئة في الجزائر سنة 2025 حيث:

- احتلت شركة Yassir صدارة المؤسسات الناشئة في الجزائر، بتتقيق 59142، بحيث تعتبر من الشركات الرائدة في في مجال خدمات النقل حسب الطلب عبر الأنترنت من خلال تطبيق

**Yassir** في ظلّ عدم وجود منافسة قوية لها في هذا المجال. فمنذ تأسيسها سنة 2017 شهدت شركة يسير تطوراً سريعاً من مجرد تطبيق نقل تشاركي محلي إلى "سوبر-أب" متعدد الخدمات يعمل في أكثر من 45 مدينة ويمتد إلى عدة دول ([www.yaseir.com](http://www.yaseir.com)) وتحقق هذا النمو نتيجة تبني المؤسسة رؤية ممنهجة تجعل من الجودة والابتكار ركيزتين ثابتتين في كل مراحل عملها. فقد عملت على تطوير منصة رقمية موثوقة وسلسة، مقرونة بآليات صارمة للتدقيق في ملفّات السائقين وسلوكهم قبل اعتمادهم، بما يعكس مستوى عالياً من الانضباط المهني والمعايير غير القابلة للتساهل. كما اتجهت إلى توسيع خدماتها نحو حلول مالية رقمية داخل التطبيق، مستثمرة بنيتها التكنولوجية لابتكار خدمات مضافة تعزز التجربة الكلية للمستخدم.

وتتعامل المؤسسة مع الجودة بوصفها قيمة مؤسّسة لثقافتها الداخلية، لا مجرد مؤشر تشغيلي؛ إذ تقدّم نفسها في موقعها الرسمي على أنّ الجودة خط أحمر لا يخضع للمساومة. هذا التصوّر هو ما يحفزها على التطوير المستمر، سواء في آليات العمل أو في تنوع الخدمات. ويظهر ذلك بوضوح في انتقالها من خدمة النقل نحو مجالات التوصيل والدفع، بما أسهم في رفع مستوى الموثوقية عبر التحقق من الشركاء، وتسريع أداء الخدمات، وتوسيع نطاق التشغيل دون الإخلال بمستوى الأداء. ويمثل هذا التوجّه تجسيداً عملياً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يلتقي الالتزام بالمعايير مع الابتكار الديناميكي ليرسّخ موقع المؤسسة كفاعل رائد محلياً وإقليمياً.

- في المرتبة الثانية جاءت مؤسسة **Siamois QCM** بمجموع نقاط 41591، حيث منذ تأسيسها، تطورت لتصبح منصة إلكترونية رائدة في الجزائر مخصصة لطلبة الطب والصيدلة وطب الأسنان، وتعتمد المنصة على واجهة رقمية متقدمة تسمح للطلاب بإنشاء قوائم مراجعة، تحليل الأداء، مراجعة الأجوبة الخاطئة، وإدراج ملاحظاتهم الخاصة، ما يعكس التزاماً بتجربة تعليمية عالية الجودة ([www.siamois.com](http://www.siamois.com)).

ومن منظور ابتكاري، تعتمد المؤسسة عبر منصّتها نموذجاً يقوم على مزج قاعدة محتوى واسعة مع تحديثات منتظمة تراعي آخر المستجدات في المناهج الطبية، بما يضمن توافراً دائماً مع متطلبات الامتحانات الحديثة. ولا يقتصر الابتكار على تطوير المحتوى فحسب، بل يمتد ليشمل أدوات تحليل تشخيصي للأداء تُتيح للمستخدم رصد نقاط ضعفه بدقة وبناء خطة مراجعة تتلاءم مع احتياجاته الفردية. هذه الآليات تعبّر عن تطبيق عملي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، القائمة

على التحسين المستمر، وتركيز الجهود على رضا المستخدم، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار. ومن خلال هذا التكامل بين منهجيات الجودة والتجديد المستمر، استطاعت Siamois QCM ترسيخ مكانتها كأداة تعليمية موثوقة داخل المنظومة التعليمية في الجزائر.

- احتلت مؤسسة **Legal Doctrine** المرتبة الثالثة وطنيا سنة 2025 بمجموع نقاط 40101، حيث ومنذ تأسيسها عام 2018، تطوّرت لتصبح أول منصة جزائرية رائدة في مجال الذكاء القانوني، تقدّم محرك بحث قانوني متطوراً يضم تشريعات، لوائح، وقرارات محاكم من عدة دول أفريقية. تعتمد المؤسسة رؤية استراتيجية قائمة على الجودة الشاملة من خلال بناء قاعدة بيانات ضخمة ومهيكلّة (تضم أكثر من مليون وثيقة قانونية) تتيح للمستخدمين الوصول السريع والدقيق إلى النصوص القانونية اللازمة ([www.legal-doctrine.com](http://www.legal-doctrine.com))

وتتبنّى المؤسسة نهجاً ابتكارياً متقدماً من خلال دمج الذكاء الاصطناعي في محرك البحث الخاص بها، ما يمكّن المستخدمين من الوصول إلى معلومات دقيقة بطريقة ذكية وسلسة. إضافة إلى ذلك، توفر المنصة نظام مراقبة آلي للتنبيهات القانونية، يمنح العملاء القدرة على الاستجابة بسرعة لأي مستجدات تشريعية، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على التحسين المستمر والالتزام بمعايير الجودة العالية. هذه الرؤية المتوازنة بين الابتكار والجودة مكنتها من كسب ثقة أكثر من 5000 عميل، من المحامين والشركات إلى المؤسسات الكبرى، لتصبح Legal Doctrine مرجعاً قانونياً موثوقاً ليس فقط في الجزائر، بل على مستوى الدول الأفريقية أيضاً.

#### III.4- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة

الجزائرية: تواجه المؤسسات الناشئة العديد من العراقيل أمام تطبيق غدارة الجودة الشاملة وبالتالي التأثير السلبي على الابتكار ومن أبرز تلك العراقيل نذكر:

- ضعف البنية التحتية المعلوماتية والتكنولوجية ممّا يعيق القدرة على جمع البيانات بدقة وتنفيذ برامج تحسين مستمر؛

- نقص التزام الإدارة العليا: في بعض المؤسسات الجزائرية يجعل من الصعب ترسيخ ثقافة الجودة على المدى البعيد، وجعل الربح والنمو السريع الأولوية الأولى وليس بناء نظام جودة قوي.

- محدودية الموارد المالية وصعوبة في الوصول إلى رأس المال اللازم للنمو.
- مقاومة التغيير والتبني الثقافي بسبب صعوبة تغيير الممارسات الإدارية التقليدية.
- قصور في استمرارية التحسين نتيجة تراجع الجهود بسبب ضعف الدعم أو انصراف الاهتمام نحو أولويات أخرى هناك صعوبة في تحقيق استدامة الجودة

#### الخلاصة:

يُتَّضح من خلال هذه الدراسة أنَّ إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات التنظيمية، بل هي رؤية استراتيجية تركز على التحسين المستمر، إشراك الجميع، واتخاذ قرارات مبنية على فهم عميق لاحتياجات العملاء. وقد أظهرت تجربة المؤسسات الناشئة الجزائرية مثل **Yassir** و **Siamois QCM** و **Legal Doctrine** أنَّ تبني هذه المبادئ يمكن المؤسسات من تحويل الأفكار المبتكرة إلى خدمات ومنتجات ملموسة تلبي توقّعات السوق، مع رفع مستوى الثقة لدى المستخدمين والمستثمرين على حدّ سواء.

غير أنَّ الطريق نحو تطبيق الجودة الشاملة ليس خاليًا من العقبات؛ فضعف البنية التحتية الرقمية، الموارد المحدودة، المقاومة الداخلية للتغيير، ونقص الالتزام طويل الأمد يمكن أن يبطئ وتيرة الابتكار ويحدّ من فعالية استراتيجيات الجودة. لذلك، يمكن اقتراح مجموعة من الحلول العملية لتعزيز فرص النجاح من خلال:

- العمل على غرس ثقافة الجودة منذ البداية عبر برامج تدريبية وتوعوية؛
- الاستثمار في أنظمة معلومات ذكية لدعم التحليل واتخاذ القرار؛
- توفير دعم مستدام من الإدارة العليا لضمان استمرارية البرامج؛
- السماح بالابتكار داخل إطار الجودة بحيث يصبح تحسين المنتجات والخدمات هدفًا متجددًا وليس قيدًا روتينيًا، وتخفيف الفرق على المشاركة الفاعلة في برامج الجودة والابتكار يضمن الاستفادة من قدرات كل فرد وتحويلها إلى قيمة مضافة للمؤسسة.
- بناء على كلّ ما سبق يمكن القول أنَّ إدارة الجودة الشاملة تصبح في هذا السياق أكثر من أداة للرقابة على الأداء، بل فهي محرك للإبداع، وضمان للاستدامة، وقاعدة يمكن للمؤسسات الناشئة البناء عليها لتحقيق نجاح مستدام ونمو متوازن في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

## الهوامش والمراجع

- الباسط، و. ع. (2006). مؤسسات رأس المال المخاطر و دورها في تدعيم المشروعات الناشئة. مصر: دار النهضة العربية.
- الحاج نعاس، خ. (2021). إدارة الجودة الشاملة. مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر.
- بايزيد، ك. (2022). أهمية ومعوقات المؤسسات الناشئة: قراءة في تقرير الشركات الناشئة المعاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية. (04)
- بداوي، إ. &، يعقوبي، خ. (2021). اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وإنجاح المؤسسات الناشئة. مجلة نور للدراسات الاقتصادية. 44-55, pp. 06(02),
- بن لخضر، ا.، شني، ص.، مخناش، ي. &، بريك، أ. (2020). مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبيّن والواقع. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. 04(01),
- بوالشعور، ش. (2018). دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة - دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية (2)4. .
- بودالي، م. (2021). الصيغ التمويلية المتاحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار. 8(2),
- توزاني، ه. &، العشاي، ف. (2025). المؤسسات الناشئة في الجزائر: تجارب رائدة في الجزائر. مجلة أبعاد اقتصادية، 15(01), pp. 289-306.
- حروش، ر. (2024). إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر باستخدام التحليل النظامي، جامعة الجزائر 03: أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.
- خام الله، ص. (2012). الجودة الشاملة في التعليم العالي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. 05(02),
- شريف، م. (2016). سبتمبر. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة جامعة ولاية نورث ويست مسوري الأمريكية. مجلة البشائر الاقتصادية. (06)
- شعبان، إ. ع. (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار زهران.
- عسلي، ن. &، العفعاقي، خ. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس -دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة. -مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.
- غوثي، م. &، صوار، ي. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS من الدرجة الثانية لقطاع الاتصال بالجزائر. مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر. 05(02),
- مخانشة، آ. (2021). المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة صوت القانون. 08(01),
- ناصر، م. (2007). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة. مجلة إدارة. 17(02),
- MILL, K., BENGANA, I., Zighed, R., & Mekimah, S. (2025). From code to quality: How AI is transforming quality management in Algerian startups. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 08(01), pp. 1770-1776.
- www.algeriainvest.com. (n.d.)
- www.yaseir.com
- www.siamois.com
- www.legal-doctrine.com
- www.startupranking.com