

# اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وإنجاح المؤسسات الناشئة

يعقوبي خليفة  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات  
[khelifa.yakoubi@univ-saida.dz](mailto:khelifa.yakoubi@univ-saida.dz)

بداوي ايمان  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
مخبر إدارة وتقييم أداء المؤسسات  
[imane.badaoui545@gmail.com](mailto:imane.badaoui545@gmail.com)

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إنجاح و دعم المؤسسات الناشئة من خلال تفعيل مستوى الجودة داخل المؤسسة لتساهم في تحسين القدرة التنافسية، حيث سلطنا الضوء من خلال هذه الدراسة على مبادئ الجودة الشاملة ومدى إسهاماتها في تطوير وتحسين نشاط المؤسسة الناشئة. توصلت النتائج إلى أن تطبيق تلك المبادئ من أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على التميز في السوق وتشكل لها مسارا حيويا يضمن استمرارها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الناشئة.

## Astract:

These study aims to identify the role of the principles of Total Quality Management in the success and the supporting of the emerging enterprises by activating the level of quality within the enterprise in order to improve the competitiveness, where we shed light through this study on the principles of Total Quality Management and its contributions to the development and improvement of the enterprise emerging activity. The results concluded that the application of these principles is one of the most important mechanisms that help the enterprise to excel in the market and constitute a vital path for it to ensure its continuation.

**Key Words:** Total Quality Management, Principles of Total Quality Management, Emerging enterprises

## المقدمة:

لقد باتت تبني نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري قادر على استيعاب التحديات التي تواجهها المؤسسات و خاصة المؤسسات الناشئة والتعامل معها من أجل ضمان بقائها واستمرارها ، وبما أنها نظاما يتكامل مع كل نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية ويتشابه مع كافة مجالات النشاط و مستوياته بتالي ما على المؤسسات سوى تبنيه من اجل تحسين أداء الداخلي و الخارجي وصولا إلى تحقيق رضا العملاء ، وبما أن المؤسسة الناشئة تسعى لتسويق و طرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة والحصول على حصة سوقية كبيرة عليها الضفر بتطوير بمستوى جودة كل من منتجاتها و خدماتها لجذب اكبر عدد ممكن من العملاء منه كسب ربحية و تعزيز قدرتها التنافسية .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال الذي يقدمه نظام الجودة الشاملة على رأسها مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إسهامها في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر . وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى إسهام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم المؤسسات الناشئة ؟

## الأسئلة الفرعية :

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- ما مفهوم المؤسسات الناشئة و ما طبيعة العلاقة بينها و إدارة الجودة الشاملة

- ما مدى اهتمام المؤسسات الناشئة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تنقسم هذه الورقة البحثية إلى محورين ابتداء بالمحور الأول يتضمن مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة و المؤسسات الناشئة ، المحور الثاني يتضمن دور مبادئ إدارة الجودة في دعم و إنجاح المؤسسات الناشئة.

## II المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة والمؤسسات الناشئة

1 إدارة الجودة الشاملة

### 1-1 الجودة :

يعرف DEMING الجودة بأنها "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات، والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف". (01)

أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة. (02)

### 1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

بناء على تعريف (اوكلاند) فإن إدارة الجودة الشاملة طريقة لتحسين فعالية ومرونة كل الأعمال ومن خلالها يتم تحسين التنظيم ويشترك كل فرد وكل قسم في المنظمة في كل نشاطات المنظمة.(03)

يعرفها (جابلونسكي) بأنها فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل ان يعمل بشكل أفضل.(04)

### 3-1 أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بكونها فلسفه شاملة تتبناها المنظمة للتغيير الجذري في فكر وسلوك العاملين لتحقيق الجودة في مخرجاتها وليست مجرد قوانين ولوائح تتبع من قبل العاملين في المنظمة. وبالتالي كان لزاما على المنظمة النظر إلى نشاطاتها كمنظومة متكاملة بحيث تكون الجودة هي المحصلة النهائية للجهود والتعاون بين العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة.(05)

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة المرغوبة والتي نالت اهتمام كبير من قبل الأكاديميين والقادة والباحثين والممارسين للإدارة لارتباطها بمفهوم الجودة ذاتها من حيث التركيز على خصائص وسمات ما يتم تقديمه للعملاء وإشباع حاجتهم بتكلفة منخفضة وكفاءه عالية. ونتيجة لما حققه هذا المفهوم من نتائج ناجحة وإيجابية في القطاعات الصناعية والتجارية في الدول المتقدمة ومن أهم هذه النتائج زيادة الإنتاجية , العمل بروح الفريق الواحد ,تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة, تحقيق رضا العميل وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح .(06)

### 1- 3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة: (07)

#### 1-3-1 التركيز على الزبون :

إن رضا الزبون هو الهدف الأساسي لأي منظمة سواء في القطاع العام أو الخاص و نجاح المنظمات يعتمد على مدى قناعتها و إدراكها لأهمية تقديم الخدمات /المنتجات بكفاءة و فعالية عالية حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة ؛

#### 1-3-2 التحسين المستمر :

تعتبر التحسين المستمر هدفا رئيسيا للمنظمة تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز بالجودة الشاملة و يتحقق ذلك من خلال :

- تخفيض الأخطاء و تجنب وقوعها ؛
- تحديد المشاكل بدقة ووضع أساليب اللازمة لعلاجها ؛
- تخفيض الانحرافات التي تحدث أثناء عملية تقديم الخدمة للزبون .

#### 1-3-3 التزام و دعم الإدارة العليا :

هناك اتفاق عام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة و لا شك أن التزام و دعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجا عن إيمانها و قناعتها بما يمكن أن تجنيه من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ؛

### 1-3-4 التعاون و المشاركة الجماعية :

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التعاون في أداء الأعمال وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بعضها عن بعض ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دليل على هذا النظام التعاوني ؛

### 1-3-5 اتخاذ القرار بناء على الحقائق :

تمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بان قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة و ليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية وذلك من أجل الحصول على نتائج دقيقة و التعرف على مستوى الانحراف في أداء عمليات الخدمة.

## 2 المؤسسات الناشئة

### 1-2 مفهوم المؤسسات الناشئة

المؤسسة الناشئة أو startup هو مصطلح يستخدم لتحديد المؤسسات حديثة النشأة، والتي نشأت من فكرة ريادية إبداعية وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والازدهار بسرعة.

حسب (باتريك فريديسن (patrick Fridenson) ان تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، ويجب الإجابة على الأربع تساؤلات التالية : (08)

✓ نمو قوي محتمل؛

✓ استخدام تكنولوجيا حديثة؛

✓ تحتاج لتمويل ضخم، جمع التبرعات الشهيرة؛

✓ أن تكون متأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطر

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحه.

### 2-2 الوظائف الرئيسية لمؤسس الشركة الناشئة : (09)

✓ توفير رؤية لمنتج بالإضافة لمجموعة من الميزات الخاصة به ؛

✓ الوصول إلى مجموعة من المعلومات حول جميع عناصر نموذج الأعمال الذي سوف يتم استخدامه مع هذا المنتج مثل:

- من هم العملاء؟

- ما هي قنوات التوزيع؟

- كيف يمكننا بناء وتمويل الشركة؟

✓ التأكد من صحة نموذج الأعمال من خلال معرفة ما إذا كان العملاء يتصرفون كما يتنبأ النموذج الخاص به الذي توصل إليه.

### 3-2 ركائز المؤسسة الناشئة (10)

#### 1-2-3 معرفة الذات :

الشركات الناشئة تمر بمرحلة البحث عن الذات. من زاوية نظر تجارية نطلق عليها "مرحلة الركود" حيث يبلغ حجم الإيرادات صفر إلى جانب ندرة العملاء. السبب وببساطة أنها تحمل منتج/خدمة غير مرغوبة (بعد). وعليه يكمن التحدي في تحديد العملاء المحتملين والوصول إليهم. إقناعهم بشراء المنتج أو استعمال الخدمة إلى غاية تحويلهم من عميل محتمل إلى عميل وفي صالح كمادة تسويقية مستقبلاً لغاية نمذجة صيغة مناسبة تستفتح بها السوق بجدارة. تحكمها السيورة المؤقتة وحجم الجهود المُنَاطة بالفريق العامل من طاقة فكرية وبذل مالي مكثف بغية تقديم منتج يحقق رغبة

#### 3-2-2 النمو السريع :

الشركات الناشئة مصممة لتنمو بسرعة حالما تعثر على نموذج عملها التجاري الأنسب. إذ تقدر إحدى أشهر مسرعات الأعمال أمثال « YCombinator » معدل النمو المطلوب لأي شركة ناشئة ما يعادل 5 إلى 7 % أسبوعياً. فتسريع الفجوة الزمنية بين منتج/خدمة/ مفهوم غير مرغوب إلى تحديد جمهور وإقناع عملاء وتحقيق مبيعات متضاعفة هو ما يضمن ما نطلق عليه مرحلة النمو السريع.

#### 3-2-3 قابلية التوسع :

يقصد بمصطلح "scalability" الإنجليزي "قابلية التوسع"، كخاصية أساسية مرتبطة بالنمو السريع الذي يمكن أن تشهده الـ "startup" خلافاً للشركات الكلاسيكية، تتكيف startup وتزيد من أداءها وفعاليتها في تغطية الأعداء المتزايدة والضخمة للعملاء ومواجهة التحديات المتنامية لسوق العمل بخدمة متطلباتها. هذه القابلية للتوسع تصاحب نمو النطاق الميداني والربحي دون إحداث تغييرات عميقة في نموذج العمل التجاري.

### 4-2 نقاط القوة و الضعف للمؤسسات الناشئة : (11)

المؤسسات الناشئة عبارة عن منشآت مصغرة، صغيرة و متوسطة تتميز بمجموعة من الخصائص بعضها يشكل نقاط قوتها وتشكل الأخرى نقاط ضعفها .

#### 1-4-2 نقاط القوة :

✓ توازن هيكل النشاط الإنتاجي؛

✓ دعم الشركات الكبيرة؛

- ✓ توفير فرص عمل حقيقية و تقليص حجم البطالة؛
- ✓ استثمار المدخرات المحلية الصغيرة؛
- ✓ المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات؛
- ✓ نشر القيم الصناعية الايجابية؛
- ✓ المساهمة في تحقيق إستراتيجية التنمية المحلية؛

## 2-4-2 نقاط الضعف :

- ✓ محدودية وعدم القدرة على اختيار و صياغة إستراتيجية العمل
- ✓ لا يمكنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم بسبب صغر حجمها
- ✓ عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع بسبب قلة وضعف إمكانياتها

## III المحور الثاني : دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم المؤسسات الناشئة

### 1 إسهامات مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الناشئة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	إسهاماتها في إنجاح المؤسسات الناشئة
التركيز على الزبون	✓ تلبية رغبات الزبون ✓ الوصول إلى الأداء الصحيح الذي يخدم الزبون
التحسين المستمر	✓ تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة ✓ تحقيق الأداء المتميز
التزام ودعم الإدارة العليا	✓ كسب ثقة العاملين ✓ ضمان التحسين المستمر للأداء ✓ تحقيق رضا الزبون
التعاون والمشاركة الجماعية	✓ تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء ✓ تشجيع العمل الجماعي
اتخاذ القرار بناء على الحقائق	✓ الحصول على نتائج دقيقة ✓ وضع استراتيجيات متعددة
الاستثمار في الأفراد	✓ تحسين عمليات تقديم الخدمة و ضمان استمرارها ✓ يحقق عمليات الإبداع والتجديد

من إعداد الباحثين بالاعتماد على (المحياوي، 2006)

## 2 مناهج تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في واقع المؤسسات الناشئة: (12)

تعتمد مناهج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأساليب الداعمة لتطبيق مبادئها وتمكينها من بلوغ مرتبة النجاح ومن أهم هذه الأساليب:

## 1-2 أسلوب المقارنة المرجعية ( Benchmarking ) أو القياس المقارن لأفضل أداء :

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلوغ مرتبة التميز في أدائها ويأتي أسلوب المقارنة المرجعية لتأمين هذا التوجه من خلال العمل على تحديد مرجع مميز في الأداء

### 1-1-2 مفهوم المقارنة المرجعية :

عرفها "spenley" بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبية للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة و اكتشاف أفكار جديدة للتحسين.

### 2-2 نشر وظيفة الجودة :

هي نظام يتعلق بتحويل متطلبات الزبون الحالية والمتوقعة إلى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وذلك يشمل تصميم المنتج، التطوير، العملية الإنتاجية، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك توزيع المنتج واستخدامه من قبل الزبون .

فتعتبر من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة فهي تساهم في الربط بين عنصرين أساسيين هما الزبون و العملية الإنتاجية، فهي تنطلق من احتياجات الزبون لتحويلها إلى متطلبات تصميم و ثم متطلبات هندسة يتم إنتاجها، فتحول رغبات الزبون إلى خصائص للجودة تدخل ضمن المنتج.

### 2-3 حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة من الأدوات المهمة التي يعتمد عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة في تشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة بروح جماعية. ولقد عرفت أول ظهور لها عام 1962 على يد أستاذ الهندسة "كورا ايشكاوا" في جامعة طوكيو. ولا زالت هذه الأداة إلى يومنا هذا من أدوات التحسين الفاعلة التي تميزت بقدرتها على رفع إنتاجية وتحسين جودة منتجات المؤسسات المتبينة لها.

## 3 تأثير إدارة الجودة الشاملة على متغيرات نجاح و استمرار المؤسسة : (12)

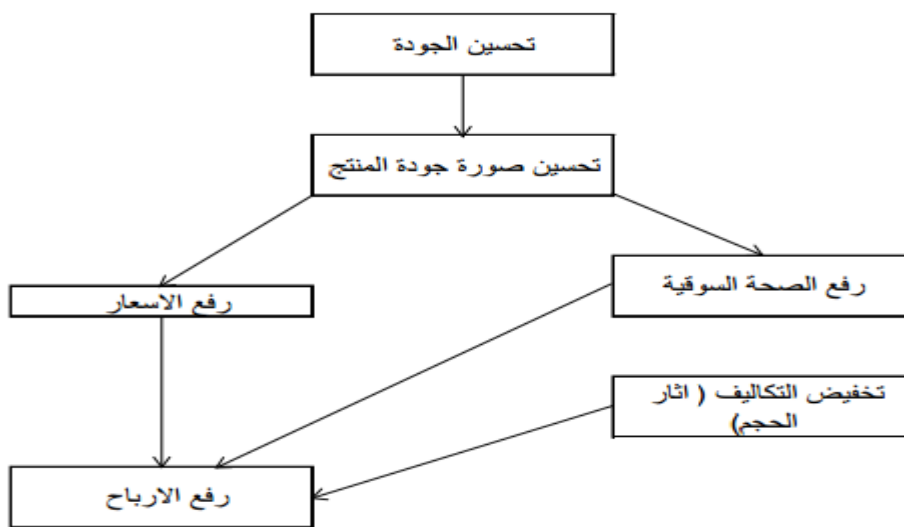
### 1-3 إدارة الجودة الشاملة و ربحية المؤسسة:

هناك عنصري أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح المؤسسة وتحديد عما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا، أولاً: مقدار القيمة التي يولها الزبائن لمنتجات وخدمات المؤسسة، ثانياً : تكاليف إتباع المؤسسة. إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين الزبائن إذ يمكنهم الاعتماد عليها و الثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. إن هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي على منتجاتها، إذ أنه كلما ارتفعت القيمة التي يولها الزبائن لمنتجات المؤسسة بفعل الجودة العالية، كلما ارتفع السعر الذي يمكن أن تفرضه المؤسسة على هذه المنتجات.

### 2-3 تأثير إدارة الجودة الشاملة على الحصة السوقية:

توجد علاقة ايجابية بين متغيرات الجودة والحصة السوقية إلا أنها صعبة التفسير. فإذا كان للجودة تأثير على الحصة السوقية في معظم مجموعات المنتجات، فإن هذا سيظهر من خلال الجودة المدركة العالية لدى الزبون والتي من شأنها أن تزيد من وفاء الزبائن للمنتج مما يؤدي إلى زيادة تكرار شرائهم للمنتج ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. كما يمكن أن يظهر التأثير بين الجودة والحصة السوقية بشكل غير مباشر من خلال العلاقة القائمة بين السعر والجودة المدركة. هذه العلاقة تبدو علاقة معقدة صعبة التحليل. فالسعر المرتفع مثلا يمكن أن يؤدي إلى رفع الحصة السوقية بسبب أنه في بعض الظروف يؤثر السعر المرتفع على إدراك الزبون فيعتبر هذا الأخير علامة للجودة العالية مما يؤدي إلى اقتناء المنتج وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الحصة السوقية.

### الشكل رقم (01):العلاقة بين الجودة و الحصة السوقية



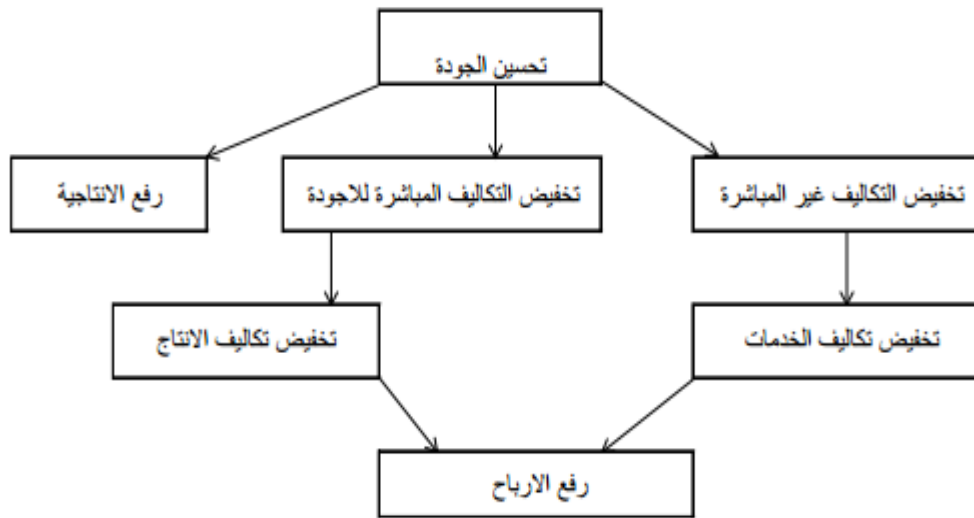
Source: Jean Claude Tarendeau, " Marketing, Stratégie, industrielle ,"édition Vuibert, Paris, 1998, P241

### 3-3 تأثير إدارة الجودة الشاملة على التكلفة:

الكثير من الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الجودة والتكاليف ذلك أن الحصول على مستوى عالي من الجودة التقنية سيظهر في السمات المختلفة للمنتج كالأداء، المتانة، الموثوقية، هذه السمات صحيح أنه سيتربط عنها تكاليف عالية بالنسبة للمؤسسة المنتجة في حين إذا نظرنا إليها من منظور ديناميكي فإن هذه التكاليف العالية يمكن أن تعوض بمزايا المرتبطة بإلغاء تكاليف الاجودة المحققة بفضل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، و أنه في المدى البعيد ستستفيد المؤسسة من المزايا المرتبطة بآثار الخبرة باعتبار أن الجودة التقنية سيتم تثمينها من طرف عدد كبير من الزبائن.

### الشكل رقم (02):العلاقة بين الجودة و التكلفة





Source: Jean Claude Tarendeau, " Marketing, Stratégie, industrielle", édition Vuibert,  
Paris, 1998, p 242.

تشهد بيئة من خلال هذه الدراسة تم عرض أهم ما ساهمت به إدارة الجودة الشاملة في دعم المؤسسات الناشئة التي تشهد وتيرة تغيير متسارعة ومعقدة وحالة عدم يقين غير مسبوقه دفعت بهذه المؤسسات إلى البحث عن سبل تطوير قدراتها التنظيمية و التسييرية يمكنها من مواجهة هذه التحديات من أبرزها صعوبة كسب ميزة تنافسية خاصة في بداية مشوارها من جهة و جهة أخرى الرفع من الحركة الاقتصادية و تنمية هذه العجلة و خلق فرص لدى الشباب ، خاصة ما تشهده الجزائر في الآونة الأخيرة باتت تعطي اهتماما كبيرا لهذا النوع من المؤسسات الناشئة منها وما كفلته لتمويلها من العديد من المؤسسات الحكومية و مع ذلك تشهد قصور و تحديات عديد لتطبيقها ومنه يجب إعطاء أهمية بالغة لدى المجتمع الجزائري و نشر هذه الثقافة للنهوض بالاقتصاد الوطني . و لضمان هذه المؤسسات استمرارها و بقائها عليها إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة النموذج الإداري الحديث الذي اثبت قدرته على مساعدة المؤسسات في مواجهة هذه التحديات والصمود في وجه المنافسة.

قائمة المراجع :

- (01) لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة ، ايزو 9000، الاردن: دار اليازة للنشر و التوزيع ،2010،ص 21.
- (02) DEBOIS, P. K. Marketing Management Public, Paris: union;10 eme edition,2000,p80.
- (03) عبيد شاهر، دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك، (ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة)، رام الله ، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة،2012،ص10.
- (04) قاسم نايف، علوان المياوي، ادارة الجودة في الخدمات، ليبيا، دار الشروق للنشر و التوزيع ط1، 2006،ص 143.
- (05) محمد اليحي، مدى تأثير معايير الجودة ل (Crosby) على تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء (دراسة تطبيقية)، 2018،ص40.
- (06) الحسين محمد بديوي، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، عمان: دار المناهج،2004،ص58.
- (07) بن عيشي عمار، مبادئ ادارة الجودة الشاملة و دورها في التقليل من مخاطر الناشئة عن الهدر، بسكرة: جامعة بسكرة،2018،ص05.
- (08) *dis-cest-quoi-une-start-up* (mars, 2016 21). تاريخ الاسترداد 2020\_ 11\_ 02، startups.fr
- (09) <https://www.alrab7on.com>
- (10) <https://www.alrab7on.com>
- (11) بختي علي، المؤسسات الناشئة، الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقع و تحديات، المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، السنة 2020،ص202.
- (12) مليكة مقداد ، إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، اطروحة شهادة الدكتوراه ،2018،ص306.