

تطبيق معايير النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) في المؤسسات الناشئة: التحديات والفرص
**Application of the European Quality Model (EFQM) in startups:
challenges and opportunities**

بوترفاس محمد أمين¹

¹ المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، m.bouterfas@cu-maghnia.dz

تاريخ الاستلام: 2025/03/27 تاريخ القبول: 2025/05/10 تاريخ النشر: 2025/06/11

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجهها الشركات الناشئة عند تطبيق نموذج الجودة الأوروبي (EFQM) كإطار لتحسين الأداء. من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والأمثلة الواقعية، تفحص الدراسة الصعوبات التي تعيق تطبيق نموذج الجودة الأوروبي (EFQM) في بيئة الشركات الناشئة، بما في ذلك قيود الموارد، والحاجة إلى المرونة، والتركيز على المنتج، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والخبرة. على العكس من ذلك، يناقش البحث الفرص المتاحة لهذه المنظمات، مثل تحسين العمليات، وتعزيز رضا العملاء، وبناء ثقافة تشجع على التميز والابتكار، وجذب الاستثمارات، وفي النهاية تحسين الأداء التنظيمي العام. تخلص الدراسة إلى أنه من الضروري تكييف نموذج EFQM ليتناسب مع خصائص الشركات الناشئة، مع التركيز على الجوانب الأكثر أهمية، واستخدام أدوات مرنة لتنفيذ برنامج الجودة وتحقيق التنمية المستدامة.

كلمات مفتاحية: المؤسسات الناشئة، الجودة، النموذج الأوروبي للجودة

تصنيفات JEL: JEL :,

Abstract: This research aims to explore the challenges and opportunities faced by startups when applying the European Quality Model (EFQM) as a framework for performance improvement. Through a review of the theoretical literature and real-world examples, the study examines the difficulties that hinder the application of EFQM in the startup environment, including resource constraints, the need for agility, and a focus on product, in addition to challenges related to organizational structure and experience. Conversely, the research discusses the opportunities available to these organizations, such as improving processes, enhancing customer satisfaction, ... The research concludes that it is necessary to adapt the EFQM model to fit the characteristics of startups, with a focus on the most important aspects, and the use of flexible tools to implement a quality program and achieve sustainable development.

Keywords: Startup, Quality, TQM, EFQM

JEL Classification Codes:,

بوترفاس محمد أمين: m.bouterfas@cu-maghnia.dz

1. مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الجودة عنصرًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام. وتعد المؤسسات الناشئة، بوصفها محركات رئيسية للابتكار والنمو الاقتصادي، في حاجة ماسة إلى تبني معايير جودة متقدمة لضمان بقائها وازدهارها في الأسواق المحلية والعالمية. وفي هذا السياق، يبرز النموذج الأوروبي للجودة كإطار عمل متكامل يساعد المؤسسات على تحقيق التميز من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والعملياتية.

ومع ذلك، ورغم إثبات جدارته بين مختلف المقاربات والنماذج التي تعنى بالجودة وفعاليتها، فإن تطبيق معايير الجودة الأوروبية في المؤسسات الناشئة يواجه العديد من التحديات، التي تتراوح بين نقص الموارد وعدم القدرة على التكيف مع المتطلبات المعقدة لهذه المعايير. في المقابل، فإن تبني هذه المعايير يفتح أبوابًا جديدة أمام المؤسسات الناشئة، مثل تحسين السمعة، وزيادة القدرة التنافسية، والوصول إلى الأسواق الدولية. في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

• ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في تطبيق معايير النموذج الأوروبي للجودة، وما هي

الفرص التي يمكن أن توفرها هذه المعايير لتعزيز نجاحها؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي معايير النموذج الأوروبي للجودة، وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسات الناشئة؟
2. ما هي التحديات الرئيسية التي تعيق تبني هذه المعايير في المؤسسات الناشئة؟
3. ما هي الفرص التي يمكن أن توفرها معايير الجودة الأوروبية لتحسين أداء المؤسسات الناشئة؟
4. كيف يمكن للمؤسسات الناشئة التغلب على التحديات لتحقيق التميز من خلال تطبيق معايير الجودة؟

أهداف البحث:

1. تعريف معايير النموذج الأوروبي للجودة وأهميتها للمؤسسات الناشئة.
2. تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في تطبيق هذه المعايير.
3. استكشاف الفرص التي يمكن أن توفرها معايير الجودة لتحسين أداء المؤسسات الناشئة.
4. تقديم توصيات عملية لمساعدة المؤسسات الناشئة على تبني معايير الجودة الأوروبية.

2. المؤسسات الناشئة :

المؤسسة الناشئة (Startup) هي شركة أو مشروع جديد، يتميز بالابتكار والاعتماد على التكنولوجيا، وُثِنِي على فكرة جديدة أو نموذج عمل جديد يهدف إلى حل مشكلة أو تلبية حاجة في السوق. تتميز المؤسسات الناشئة عادةً بمستوى عالٍ من عدم اليقين والمخاطرة، وسعيها لتحقيق نمو سريع ومستدام.

1.2 الخائص المميزة للمؤسسات الناشئة:

يتميز تعريف الشركات الناشئة بعدة خصائص متداخلة ومتغيرة، مما يجعل تقديم تعريف جامع وشامل أمرًا صعبًا. ومع ذلك، يمكن تحديد بعض السمات الأساسية المتكررة في الأدبيات العلمية:

1. **الابتكار (Innovation):** الشركات الناشئة تركز على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو

تحسين المنتجات/الخدمات الحالية بطرق مبتكرة. يمكن أن يشمل ذلك التكنولوجيا الجديدة، أو

نماذج الأعمال الجديدة، أو حتى طرقًا جديدة لتلبية احتياجات العملاء. (Ries, 2011)

2. **الرغبة في النمو السريع (Scalability):** تسعى الشركات الناشئة إلى تحقيق نمو سريع ومستدام،

و غالبًا ما تستخدم التكنولوجيا لتوسيع نطاق عملياتها بسرعة وتكلفة منخفضة نسبيًا. (Blank &

Dorf, 2012)

3. **عدم اليقين والمخاطرة (Uncertainty and Risk):** تواجه الشركات الناشئة مستوى عالٍ

من عدم اليقين والمخاطرة، سواءً فيما يتعلق بمنتجاتها، أو أسواقها، أو نموذج أعمالها. غالبًا ما يعتمدون

على التكرار والتعلم المستمر للتكيف والتطور. (Shane & Venkataraman, 2000)

4. **الموارد المحدودة (Limited Resources):** غالبًا ما تعمل الشركات الناشئة بموارد مالية

وبشرية محدودة، مما يتطلب منها الإبداع في استخدام هذه الموارد والتركيز على الأولويات. (Read

et al., 2009)

5. **التركيز على العميل (Customer-Centricity):** تركز الشركات الناشئة بشكل كبير على

فهم احتياجات العملاء ورغباتهم وتلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال. (Maurya, 2016)

6. التكنولوجيا (Technology): تعتمد العديد من الشركات الناشئة على التكنولوجيا كعامل أساسي لتقديم منتجاتها وخدماتها والتواصل مع العملاء وتوسيع نطاق عملياتها. (Stam & Elfring, 2008)

7. فريق العمل (Team): يعتمد نجاح الشركة الناشئة على فريق العمل المؤسس، الذي يتمتع بالمهارات والخبرات المناسبة، والرغبة في المخاطرة والعمل الجاد. (Eisenhardt, 1989)

2.2 أنواع المؤسسات الناشئة:

يمكن تصنيف الشركات الناشئة بعدة طرق، بناءً على نموذج الأعمال، أو الصناعة، أو التكنولوجيا المستخدمة. بعض الأنواع الشائعة تشمل:

- الشركات الناشئة التقنية (Tech Startups): تعتمد على التكنولوجيا لتطوير منتجات أو خدمات مبتكرة.
- الشركات الناشئة الاجتماعية (Social Startups): تهدف إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي.
- الشركات الناشئة القائمة على الخدمات (Service Startups): تقدم خدمات معينة للعملاء.
- الشركات الناشئة في مجالات محددة (Industry-Specific Startups): شركات ناشئة تركز على قطاعات معينة مثل التكنولوجيا المالية (FinTech) أو التكنولوجيا الصحية (HealthTech).

3.2 مراحل تطور المؤسسات الناشئة:

تمر الشركات الناشئة بعدة مراحل من التطور، بدءًا من مرحلة الفكرة وصولاً إلى النمو والتوسع، تشمل المراحل الشائعة:

- مرحلة الفكرة (Ideation): توليد فكرة عمل جديدة. (Sarasvathy, 2001)
- مرحلة التقييم والتحقق (Validation): اختبار الفكرة والتحقق من وجود سوق لها. (Blank & Dorf, 2012)

- مرحلة التطوير (Development): أين يتم تصميم و بناء المنتج أو الخدمة.
- مرحلة الإطلاق (Launch): إطلاق المنتج أو الخدمة في السوق. وذلك بعد التأكد من جاهزيته.
- مرحلة النمو (Growth): زيادة عدد العملاء والإيرادات. عن طريق تجربته من طرف العملاء، والترويج له.
- مرحلة النضج (Maturity/Scale Up): توسيع نطاق العمليات وتحقيق الربحية.

3. نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

1.3 تعريف النموذج:

نموذج التميز الأوروبي (EFQM) هو إطار عمل شامل لإدارة الجودة، يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز المستدام من خلال التركيز على العملاء والموظفين والمجتمع، وكذلك على العمليات والنتائج. يعتبر النموذج أداة تشخيصية وتقييمية تساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وتوجيه جهود التحسين المستمر نحو تحقيق أفضل أداء.

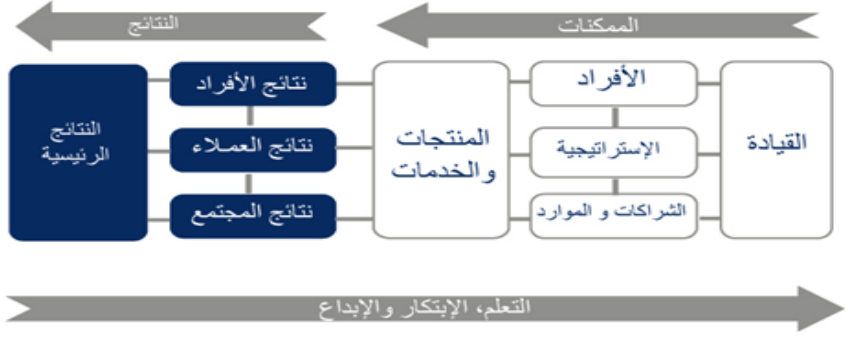
2.3 الخلفية والمنشأ:

تم تطوير نموذج EFQM في عام 1991 من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وهي منظمة غير ربحية تضم العديد من الشركات الأوروبية الكبرى. استوحى النموذج من النماذج الأمريكية لإدارة الجودة الشاملة، مثل نموذج Malcolm Baldrige National Quality Award، ولكنه يتميز بتركيزه على أصحاب المصلحة المتعددين والنتائج الشاملة. (EFQM, 2020)

المكونات الرئيسية:

يتكون نموذج EFQM من تسعة معايير رئيسية، مقسمة إلى مجموعتين:

الشكل 1: نموذج الجودة الاوروي



المصدر: المؤلف(ة)، (سنة النشر)، عنوان الكتاب، الناشر، بلد النشر. ص XX

يتكون نموذج EFQM من تسعة معايير رئيسية، مقسمة إلى مجموعتين، نشرحها فيما يلي:

- 1) الممكنات (Enablers): تمثل العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج المرجوة. وتشمل:
 - القيادة (Leadership): الدور القيادي في تحديد الرؤية والرسالة والقيم، وتطوير ثقافة التميز.
 - الاستراتيجية (Strategy): تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات أصحاب المصلحة وتحليل البيئة الخارجية.
 - الأفراد (People): إدارة وتطوير الموارد البشرية، وخلق بيئة عمل محفزة وإيجابية.
 - الشراكات والموارد (Partnerships and Resources): إدارة العلاقات مع الشركاء والموردين، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

• العمليات والمنتجات والخدمات (Processes, Products and Services): تصميم وإدارة العمليات الداخلية لضمان الجودة والكفاءة، وتحسين المنتجات والخدمات.

(2) النتائج (Results): تمثل ما تحققه المؤسسة من خلال تطبيق الممكنات. وتشمل:

- نتائج العملاء (Customer Results): رضا العملاء وولائهم.
- نتائج الأفراد (People Results): رضا الموظفين ومشاركتهم.
- نتائج المجتمع (Society Results): المساهمة في المجتمع والتنمية المستدامة.
- نتائج الأداء (Performance Results): الأداء المالي والتشغيلي، والابتكار.

3.3 استخدام نموذج الجودة الأوروبي وفوائده:

يستخدم نموذج EFQM على نطاق واسع في مختلف القطاعات والصناعات، وهو أداة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي. من بين الفوائد الرئيسية لاستخدامه:

- تحسين رضا العملاء والموظفين.
- زيادة الكفاءة والإنتاجية.
- تحسين الجودة وتقليل التكاليف.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار.
- تحسين السمعة التنظيمية.
- الحصول على جوائز التميز (على سبيل المثال، جائزة التميز الأوروبية).

الانتقادات والقيود:

- على الرغم من فوائده العديدة، يواجه نموذج EFQM بعض الانتقادات، مثل:
 - التركيز الزائد على العمليات، والذي قد يهمل بعض الجوانب الأخرى الهامة.
 - صعوبة تطبيقه في بعض المؤسسات الصغيرة أو المعقدة.
 - التكلفة العالية لتطبيق النموذج والحصول على التقييم.
 - بعض الباحثين يرون أنه نموذج "جامد" نوعاً ما، وقد لا يتناسب مع جميع أنواع المؤسسات وثقافتها.
- (Lakhal, 2006)

4. أهمية الجودة للمؤسسات الناشئة:

الجودة، في سياق المؤسسات الناشئة، لا تعني فقط الالتزام بالمعايير القياسية أو الحصول على شهادات الجودة، بل تعني تبني فلسفة شاملة تركز على تلبية احتياجات العملاء، وتحسين العمليات باستمرار، وخلق قيمة مستدامة. تعتبر الجودة عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات الناشئة، على الرغم من التحديات الفريدة التي تواجهها في هذا المجال.

1.4. بناء الثقة والمصداقية (Building Trust and Credibility):

إن المؤسسات الناشئة بحاجة ماسة إلى بناء الثقة والمصداقية مع العملاء والمستثمرين والشركاء. الجودة في المنتج أو الخدمة، وفي التعاملات اليومية، تعزز هذه الثقة. إن الاعتماد على الجودة يخلق انطباعاً إيجابياً يعوض عن نقص الشهرة أو الخبرة. في دراسة عن العلامة التجارية والدليل على الجودة أفاد (Aaker, 1996)، إلى أن الجودة المتصورة تساهم بشكل كبير في قيمة العلامة التجارية وولاء العملاء. بالنسبة للشركات الناشئة، هذه الجودة هي جوهر العلامة التجارية، حيث أنهم في بداية مسيرتهم.

2.4. اكتساب ميزة تنافسية (Gaining a Competitive Advantage):

في بيئة تنافسية للغاية، يجب على الشركات الناشئة أن تتميز عن منافسيها. ويمكن للجودة أن تكون أداة قوية للحصول على هذه الميزة. إن الجودة العالية تؤدي إلى رضا العملاء، مما يؤدي إلى الولاء وتكرار الشراء، وفي النهاية، إلى نمو مستدام. لقد أظهرت دراسات (Porter, 1985) أن الجودة هي أحد العوامل الرئيسية للميزة التنافسية. تساعد الجودة على تمكين الشركات الناشئة من المنافسة على أساس التمايز بدلاً من السعر، مما يزيد من هوامش الربح.

3.4. إدارة التكاليف والوقت (Managing Costs and Time):

تقلل الجودة من التكاليف على المدى الطويل من خلال تقليل الأخطاء وإعادة العمل، والتي تعد مكلفة بشكل خاص للشركات الناشئة ذات الموارد المحدودة. كما تساهم الجودة في تسريع الوقت اللازم للتسويق من خلال تحسين العمليات وتجنب التأخير. تم إثبات تأثير الجودة على التكاليف (Garvin, 1988). حيث تشمل التكاليف الإضافية التكاليف المترتبة على الأخطاء، وعمليات إعادة الإنتاج، وخدمة العملاء الضعيفة. واعتماد الجودة الشاملة يقلل من هذه التكاليف.

4.4. تحسين تجربة العميل (Improving Customer Experience):

تجربة العميل هي جوهر نجاح الشركات الناشئة. الجودة تؤثر بشكل مباشر على تجربة العميل، من خلال تقديم منتجات/خدمات عالية الجودة، وتوفير خدمة عملاء ممتازة، وتسهيل العمليات. إذ يعتبر العملاء الراضون هم أفضل سفراء للعلامة التجارية، وينشرون كلمة "الجودة" من خلال التوصيات الشفهية ووسائل التواصل الاجتماعي. دون تكاليف، أو مجهودات اعلانية اضافية من طرف المؤسسة. إذ تؤكد الأدبيات العلمية على أهمية تجربة العميل (Pine & Gilmore, 1998) كعامل رئيسي للتميز والولاء. كما تعتبر الجودة ضرورية لإنها تسمح ببناء تجربة عملاء إيجابية لا تُنسى.

5. تشجيع الابتكار والثقافة التنظيمية (Fostering Innovation and Organizational Culture):

يسمح التركيز على الجودة ببناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتحسين المستمر. أين يتم تشجيع الموظفين على تحديد المشكلات واقتراح حلول، مما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات. إذ تؤكد الدراسات منها دراسة (Deming, 1986) على أهمية ثقافة الجودة في دفع عجلة التحسين المستمر. كما تؤدي المساءلة والمسؤولية المشتركة الى تحسن ثقافة العمل الإيجابية.

تعتبر الجودة ضرورية لنجاح الشركات الناشئة، لكن لا ينبغي اعتبار ذلك أمرًا بديهيًا. حيث يجب على المؤسسات الناشئة تبني نهج استراتيجي للجودة، يركز على تلبية احتياجات العملاء، وتحسين العمليات، وبناء ثقافة الابتكار. من خلال الموازنة بين الاستثمار في الجودة والموارد المحدودة، ويمكن للشركات الناشئة الاستفادة من الجودة لتحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز النمو المستدام.

5. المؤسسات الناشئة وتطبيق نموذج EFQM

يشكل النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) إطارًا شاملاً لإدارة الجودة يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتعزيز التميز. ومع ذلك، فإن تطبيق معايير EFQM في المؤسسات الناشئة يمثل تحديًا وفرصة في آن واحد. تتطلب المؤسسات الناشئة، بطبيعتها، مرونة وسرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، في حين أن تطبيق EFQM قد يُنظر إليه على أنه عملية معقدة وبطيئة. سنتناول فيما يلي تحليل التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في تطبيق EFQM، جنبًا إلى جنب مع الفرص التي يمكن أن يوفرها هذا النموذج لتعزيز نجاحها.

أولاً: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في تطبيق EFQM

تُشكّل المؤسسات الناشئة بيئة ديناميكية مُتأثرة بالنمو السريع، والابتكار، وعدم اليقين. في هذا السياق، يواجه تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) تحديات فريدة تتطلب فهمًا عميقًا وتكييفًا استراتيجيًا.

1. محدودية الموارد

تعاني معظم المؤسسات الناشئة من ضيق في الموارد المالية، والبشرية، والزمينية. كما يؤكد ذلك (Read et al., 2009) مفيداً بأن الشركات الناشئة تعمل غالبًا بموارد محدودة، مما يفرض عليها إعطاء الأولوية لمهام أخرى على حساب تطبيق نظام الجودة. إن تطبيق EFQM يتطلب موارد معتبرة لإجراء التقييمات، وتدريب الموظفين، وتوثيق العمليات، وتنفيذ التحسينات. وقد تفوق هذه التكاليف قدرة الشركة الناشئة على التحمل، خاصة في المراحل الأولية. كما حدث مع

ZipRecruiter: حيث بدأت كشركة ناشئة صغيرة، وواجهت صعوبة في تخصيص الوقت والمال لتطبيق نظام إدارة الجودة الشامل مثل EFQM في بداية مسيرتها. ركزوا بدلاً من ذلك على تطوير المنتج وجذب العملاء، مما أدى إلى نمو سريع. (ZipRecruiter, 2023) إضافة الى فريق **Slack** حيث واجه في البداية، كفريق صغير تحديًا في توثيق جميع العمليات وتدريب العاملين عليها. أين تحتم عليهم إعطاء الأولوية لإنشاء المنتج وتلبية متطلبات المستخدمين. (Slack, 2023)

2. المرونة والسرعة

يشكل "التعلم الرشيق" (Lean Learning) في الشركات الناشئة حجر الأساس في نجاحها (Blank & Dorf, 2012)، حيث يجب أن تكون المؤسسات الناشئة قادرة على التعلم بسرعة من الأخطاء وتعديل مسارها. مع امتلاكها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، وتجربة أفكار جديدة، وتعديل الاستراتيجيات بمرونة. وهنا قد تتعارض بعض معايير نموذج EFQM، الذي غالبًا ما يركز على التوثيق والعمليات المُحدّدة، مع هذه الديناميكية. حيث يمكن أن تؤدي الإجراءات المُفصّلة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار والحد من الإبداع. فقد قامت Airbnb بتغيير نموذج عملها بشكل متكرر في البداية استنادًا إلى ملاحظات المستخدمين. دون التقييد بكل عمليات EFQM التقليدية أين كانت تشكل عائقًا للقدرة على التكيف السريع مع هذه التغيرات. (Airbnb, 2023) كما ركز Spotify على تطوير ميزات جديدة وإطلاقها بسرعة. ولو اعتمدت على توثيق كل خطوة وتدقيقها وفقًا لإجراءات الجودة، لشكل ذلك عائقًا أمام هذا التدفق السريع. (Spotify, 2023)

3. التركيز على المنتج والعميل

ويسمى أيضا صراع الاولويات. حيث تولي الشركات الناشئة الأولوية القصوى لتطوير منتج يلبي احتياجات السوق والحصول على العملاء. اذ يمثل ذلك جوهر تأسيسها واستمرارها، حيث ترى (Maurya, 2016) أن الشركات الناشئة يجب أن تركز على بناء منتجات يرغب العملاء بشرائها (Build What Customers Want). يجب أن تكون الجودة متوافقة مع هذا التركيز. من هنا قد يُنظر إلى تطبيق EFQM كنشاط ثانوي، خاصةً في المراحل الأولى، عندما يكون التركيز الرئيسي على "الحصول على المنتج في أيدي العملاء". حيث يكمن التحدي هنا في صعوبة إقناع المؤسسين والموظفين بأهمية الجودة في وقت مبكر. ركزت Dropbox في البداية على سهولة الاستخدام والموثوقية في تخزين ومشاركة الملفات. يمكن أن يكون تطبيق معايير EFQM التي تركز على العمليات عائقًا في هذه المرحلة، حيث كان الهدف هو جذب المستخدمين. (Dropbox, 2023) واهتمت Instagram بتوفير تجربة مستخدم بسيطة وسهلة الاستخدام. ولم تركز على تطبيق عمليات الجودة التفصيلية، مما أدى الى نجاح هذه التجربة. (Instagram, 2023)

4. عدم وضوح الهيكل التنظيمي

غالبًا ما تفتقر الشركات الناشئة إلى هيكل تنظيمي واضح، ويدعم هذا رأي (Eisenhardt, 1989) على أن الشركات الناشئة غالبًا ما تعتمد على فرق صغيرة متعددة الوظائف. فمع عدم وجود أقسام محددة ومسؤوليات واضحة. قد يكون من الصعب تحديد من هو المسؤول عن تنفيذ ومراقبة إجراءات الجودة المطلوبة، وبالتالي صعوبة تكييف نظام EFQM مع هذا الهيكل التنظيمي غير الرسمي. عملت فيسبوك (Facebook) في البداية كفريق صغير مكون من مهندسين ومصممين، مع القليل من الهيكل التنظيمي الرسمي. مما يشير إلى صعوبة تطبيق EFQM في هذه البيئة. (Facebook, 2023) ونفس الأمر يطبق على Twitter وعمله كفريق صغير يتفاعل بسرعة (Twitter, 2023)، مما يجعل من الصعب تحديد الإجراءات الواضحة لضمان الجودة.

5. الافتقار إلى الخبرة

يشير (Zairi, 1997) إلى أن الخبرة في إدارة الجودة أمر ضروري لتطبيق معايير الجودة بشكل فعال. غالبًا ما تفتقر الشركات الناشئة إلى الخبرة في مجال إدارة الجودة، مما يجعل تطبيق إجراءات EFQM أمرًا صعبًا. فقد يحتاج الموظفون إلى التدريب المكثف على مفاهيم الجودة وأدواتها لفهم وتطبيق معايير EFQM بشكل صحيح. والعديد من الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا غالبًا ما يكون مؤسسوها من ذوي الخبرة في مجال التكنولوجيا، وليس بالضرورة في إدارة الجودة. مما يؤدي إلى الحاجة لكفاءات جديدة.

ثانيًا: الفرص التي يوفرها EFQM لتعزيز نجاح المؤسسات الناشئة

على الرغم من التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة، يمكن أن يوفر EFQM فرصًا كبيرة لتحسين الأداء وتعزيز النجاح:

1. تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة:

يؤكد (Dale, 2003) على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات وتحقيق الميزة التنافسية. أين يمكن ل EFQM أن يوفر إطارًا عمليًا لتحقيق ذلك. بأن يساعد المؤسسات الناشئة على تحديد نقاط الضعف

في جميع العمليات (التطوير، الإنتاج، التسويق، خدمة العملاء، إلخ). وذلك من خلال تحليل العمليات وتقييمها وفقًا لمعايير EFQM، أين يمكن للشركات الناشئة تبسيط العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتخفيض التكاليف.

في المراحل المبكرة، استخدمت Shopify عمليات EFQM لتحسين عملية تسجيل المستخدم (User on-boarding)، وتبسيط تجربة المستخدم، وتقليل الوقت المستغرق في معالجة الطلبات. (Shopify, 2023)

إضافة إلى مؤسسة Notion، وهي أداة إدارة المهام، والتي قامت باستخدام مبادئ EFQM لتحسين عملية تطوير الميزات، وتقليل الأخطاء، وزيادة سرعة إطلاق الميزات الجديدة. (Notion, 2023)

2. تعزيز رضا العملاء (Enhancing Customer Satisfaction):

تعتبر تجربة العميل هي أساس الاقتصاد الجديد، كما تشير إلى ذلك (Pine & Gilmore, 1998) حيث تسهم في بناء علاقات دائمة مع العملاء. ويعتبر EFQM الحل الأنسب حيث يمثل العميل جوهرها النموذج. يركز EFQM بشكل أساسي على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. فمن خلال تطبيقه، يمكن للشركات الناشئة فهم عملائها بشكل أفضل، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي تلك الاحتياجات، وتطوير تجارب عملاء مميزة. يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء، وزيادة الولاء، وتحسين السمعة، وزيادة التوصيات الشفهية، مما يساهم في النمو المستدام.

لقد ركزت Stripe، وهي منصة دفع عبر الإنترنت، على توفير خدمة عملاء استثنائية سريعة وفعالة. من خلال استخدام مبادئ EFQM، قامت الشركة بجمع ملاحظات العملاء بانتظام، وتحسين العمليات استنادًا إلى هذه الملاحظات، مما أدى إلى ارتفاع معدلات رضا العملاء والاحتفاظ بهم. (Stripe, 2023)

تولي HubSpot، وهي منصة تسويق ومبيعات، أهمية كبيرة لتجربة العميل. استخدمت HubSpot مقاييس EFQM لتقييم تجربة العميل، وتحسين خدمات الدعم، وتبسيط العمليات، مما أدى إلى زيادة رضا العملاء والولاء، وهذا ساعد على النمو الكبير للشركة. (HubSpot, 2023)

3. بناء ثقافة التميز والابتكار:

يؤكد (Deming, 1986) على أهمية ثقافة الجودة في دفع عجلة التحسين المستمر والابتكار. ويمثل EFQM إطارًا عمليًا لبناء هذه الثقافة. إذ يشجع على ثقافة التحسين المستمر والابتكار، مما يساعد المؤسسات الناشئة على التكيف مع التغيرات في السوق والحفاظ على ميزة تنافسية. حيث يتم تشجيع الموظفين على تحديد المشكلات، واقتراح الحلول، والعمل معًا لتحسين العمليات والمنتجات. يمكن أن تؤدي هذه الثقافة إلى زيادة مشاركة الموظفين، وتحسين الابتكار، وزيادة الإنتاجية. يساعد EFQM على خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتعزيز روح التعاون والمسؤولية.

استخدمت شركة Atlassian، وهي شركة برمجيات، مبادئ EFQM لتشجيع الموظفين على تبادل الأفكار، واختبار الحلول الجديدة، والتعلم من الأخطاء، مما أدى إلى تطويرها لمنتجات مبتكرة. (Atlassian, 2023) وهي شركة تشتهر بثقافتها القوية الموجهة نحو الابتكار وحل المشكلات.

كما تركز شركة ألعاب الفيديو Valve، بقوة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. تطبيقاً لمبادئ EFQM والتي ساعدتها على إنشاء بيئة يتم فيها تحفيز الموظفين على المساهمة بأفكارهم، والعمل بشكل تعاوني، وتحمل المسؤولية عن النجاح والفشل. (Valve, 2023)

4. جذب الاستثمارات

يؤكد (Shane & Venkataraman, 2000) في بحثهم على أهمية بناء مصداقية الشركات الناشئة لجذب الاستثمار. وهنا يعتبر تطبيق EFQM بمثابة "إشارة" إيجابية للمستثمرين المحتملين. يمكن أن يدل تطبيق EFQM للمستثمرين والشركاء المحتملين على أن المؤسسة ملتزمة بالجودة والتميز، ولديها نظام إدارة فعال، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص الحصول على التمويل أو التعاون مع شركات أخرى.

الشركات الناشئة التي حصلت على جوائز EFQM، غالبًا ما تستخدم الشركات الناشئة التي حصلت على جوائز EFQM أو التي تظهر التزامًا بمعايير EFQM في عروض المستثمرين، مما يبرز التزامها بالجودة والتميز.

شركات التقنية: غالبًا ما تذكر شركات التقنية الناشئة التزامها بمعايير الجودة في العروض التقديمية للمستثمرين والشركاء، وتؤكد على ذلك كأحد العوامل الحاسمة لنجاح الشركة.

5. تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز

يرى (Lakhal, 2006) أن EFQM يوفر إطارًا فعالًا لتحسين الأداء التنظيمي. فهو يوفر إطارًا شاملاً لتقييم الأداء في جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الجوانب المالية، والتشغيلية، والتسويقية، والموارد البشرية. من خلال تطبيق EFQM، يمكن للشركات الناشئة تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع أهداف واقعية، وتبني التقدم المنجز، واتخاذ قرارات مستبصرة لتحسين الأداء العام وتعزيز النمو.

تطبيق معايير النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) في المؤسسات الناشئة: التحديات والفرص

الجدول 1: النتائج المحققة من طرف بعض المؤسسات الناشئة بناء على اعتماد الجودة

الشركة	مجال التأثير الرئيسي	النتيجة المتوقعة (تصين)
Shopify	تحسين عمليات تسجيل المستخدم/تجربة العميل/كفاءة العمليات	زيادة CSAT (10-20%) / زيادة التحويلات (15-25%) / زيادة توفير وقت العمليات (20-30%)
Slack	تحسين عملية تطوير الميزات/خدمة العملاء	تقليل وقت إطلاق الميزات (10-15%) / انخفاض طلبات الدعم (5-10%)
Airbnb	تحسين تجربة الإقامة/جودة الخدمات	زيادة معدلات الحجز والائتمالك (5-10%) / زيادة تقييمات المضيفين والضيوف (5-10%)
Spotify	تحسين جودة الخدمة/تجربة المستخدم	زيادة عدد المستخدمين النشطين (5-10%) / تحسين الاحتفاظ بالعملاء (2-5%)
Stripe	تحسين خدمة العملاء	زيادة رضا العملاء (10-20%) / زيادة معدل الإحالة (5-10%)
HubSpot	تحسين تجربة العميل/كفاءة العمليات	زيادة معدلات الاحتفاظ (5-10%) / توفير وقت فرق التسويق والمبيعات (10-15%)
Atlassian	تحسين الابتكار وثقافة العمل	زيادة عدد المنتجات/الميزات (10-20%) / زيادة الإنتاجية (5-10%)
Valve	ثقافة الشركة/جودة المنتج	زيادة المبيعات (10-20%) / للألعاب الناجحة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على تلخيص مجموعة من المعطيات

الخلاصة:

- قد يكون من الصعب على الشركات الناشئة تخصيص الموارد الكافية لضمان الجودة في جميع المجالات، خاصة في المراحل المبكرة. مما يوجب عليهم التركيز على الجوانب الأكثر أهمية للعملاء (عناية العميل، جودة المنتج الرئيسي) بدلاً من محاولة الكمال المطلق.
- يجب على الشركات الناشئة تحديد السوق المستهدف وتقديم مستوى الجودة الذي يفضله هؤلاء العملاء. قد لا تكون الجودة الأعلى دائماً هي الأفضل، خاصة إذا كانت تتطلب موارد إضافية تؤثر على التكلفة والوقت اللازمين للتسويق.
- قد تتطلب تنفيذ أنظمة الجودة الأولية استثمارات كبيرة في الوقت والمال في البداية. يجب على الشركات الناشئة تقييم التكاليف والفوائد بعناية، والاستفادة من الأدوات والمنهجيات الرشيقة التي تتناسب مع مواردها المحدودة.

تطبيق معايير النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) في المؤسسات الناشئة: التحديات والفرص

- قد يكون من الصعب قياس تجربة العميل بشكل موضوعي، ويتطلب الأمر استخدام أدوات متنوعة (استطلاعات الرأي، ملاحظات العملاء، تحليل البيانات). يجب على الشركات الناشئة أن تكون قادرة على الاستماع إلى ملاحظات العملاء والتعامل معها بمرونة.
- لكي تكون ثقافة الجودة فعالة، يجب على القادة إظهار الالتزام بالجودة، ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة. قد يكون من الصعب تغيير الثقافة التنظيمية القائمة، ويتطلب ذلك جهدًا طويل الأمد.

6. خاتمة:

يواجه تطبيق EFQM في المؤسسات الناشئة تحديات كبيرة بسبب ضيق الموارد، والحاجة إلى السرعة والمرونة، والتركيز على المنتج والعميل، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الافتقار للخبرة. يجب على الشركات الناشئة تكييف نموذج EFQM ليناسب ظروفها الفريدة. يمكن لذلك استخدام EFQM كإطار عمل مرن، والتركيز على الجوانب الأكثر أهمية من الجودة التي تؤثر بشكل مباشر على العملاء، والتحسين المستمر بشكل تدريجي. يجب على الشركات الناشئة أن تتبنى ثقافة الجودة كجزء من الحمض النووي للشركة، بدءًا من القيادة، مع إعطاء الأولوية للمرونة والتكيف والمشاركة المستمرة من قبل جميع الموظفين.

يوفر تطبيق EFQM للمؤسسات الناشئة فرصًا كبيرة لتحسين العمليات، وتحقيق رضا العملاء، وبناء ثقافة التميز، وجذب الاستثمار، وتحسين الأداء التنظيمي. كما يساعد EFQM الشركات الناشئة على بناء أسس قوية للنجاح المستدام. يجب على الشركات الناشئة أن تكييف EFQM ليتناسب مع ظروفها الفريدة، والتركيز على الجوانب الأكثر أهمية من الجودة. حيث يمكن استخدام EFQM كأداة لتوجيه الجهود نحو التميز وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

توصيات:

- يجب أن يُطبَّق نموذج EFQM بمرونة وبتكيف مع بيئة المؤسسة الناشئة وليس بالضرورة كنسخة طبق الأصل.

- من الضرورية فهم الأولويات الخاصة بكل مؤسسة ناشئة وحسن ادارتها، خاصة في مراحل المؤسسة الاولى.
- التمسك بمفاهيم EFQM كالثقافة الإيجابية والتحسين المستمر قد يكون أكثر أهمية من الحصول على شهادة EFQM رسمية.
- يوصى بإجراء المزيد من الأبحاث لتحديد أفضل الممارسات لتطبيق EFQM في المؤسسات الناشئة، وتطوير أدوات وتقنيات مصممة خصيصًا لتلبية احتياجاتها.

7. قائمة المراجع:

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Benyahia, M., & Benhabib, A. (2020). The Role of Algerian Universities in Promoting Entrepreneurship: Challenges and Opportunities. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 45-56
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Boulter, L., Bendell, T., & Dahlgaard, J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners . *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 197-215.
- Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001: 2015 quality management system standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2), 64-82.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Dale, B. G. (2003). The Introduction of TQM. *Managing Quality*, 66.. Blackwell Publishing.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- EFQM (2020). *The EFQM Model*. European Foundation for Quality Management.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.

Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038.

Garvin, D. A. (1988). Managing quality: The strategic and competitive edge. *Free Press*.

Lakhal, S. (2006). The EFQM excellence model as a tool for performance improvement in public organizations: A critical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(4), 407-423.

Maurya, A. (2016). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logic in entrepreneurial decision-making: *Academy of Management Journal*, 52(3), 577-595.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Sweis, R. J., Asma'a, S. I., Amayreh, I., & Al-Sayyed, N. (2019). The relationship Between Total Quality Management (TQM) implementation and organisation performance: evidence from the airlines companies in UAE. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(1), 58.

Zairi, M. (1997). Benchmarking: Theory and practice. *Journal of Quality and Reliability Management*, 14(5), 477-493.