الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس– سطيف –

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع

معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو9000 و14000 – دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية

إعداد الطالبة

مرزوقي نوال

إشراف الأستاذ

أ د. بوهزة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

د. بروش زين الدين	***أستاذ محاضر***	***جامعة سطيف***	***رئيسا***
أ د. بوهزة محمد	***أستاذ التعليم العالي***	***جامعة سطيف***	***مشرفا ومقررا***
د. قطاف ليلى	***أستاذة محاضرة***	***جامعة سطيف***	***مناقشة***
د. فوزي عبد الرزاق	***أستاذ محاضر***	***جامعة سطيف***	***مناقشا***

السنة الجامعية: 2009 –2010

المقدمة العامة

- تمهيد

يعيش العالم اليوم وسط مجموعة من المتغيرات السريعة والمؤثرة، تتطور فيها نظم الجودة والبيئة وتتكامل فيها أدوار المنظمات العالمية والاتفاقيات. وتتجه هذه المتغيرات نحو عولمة النشاط البشري بجميع أشكاله وأنماطه، مما يحتم على مختلف السلع والخدمات مطابقتها مع المواصفات القياسية العالمية، في عالم أصبح سوقا مفتوحة لمن يستطيع المنافسة، حيث أصبح على الدول التي تريد أن تعيش وتواكب عالمها المعاصر أن تتعامل بذات المواصفات.

تعتبر مواصفات الإيزو9000 والإيزو14000 من أشهر المواصفات القياسية العالمية وأكثرها انتشارا، ومن أهم أدوات تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات على المستويين المحلي والدولي. وبالنظر للأهمية الكبيرة التي تكتسيها هذه الأخيرة، حيث أصبح الحصول على شهادة المطابقة معها عاملا أساسيا لدخول الأسواق والاستمرار فيها وزيادة الحصة السوقية، فقد اتجهت العديد من دول العالم نحو تشجيع مؤسساتها على تطبيق هذه المواصفات والتوافق مع مبادئها ومتطلباتها.

حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي أصبحت تمثل الركيزة الأساسية للتنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، ستواجه تحديات عميقة بفعل انفتاح الاقتصاد الجزائري وتزايد ارتباطه وتبعيته للأسواق العالمية، خصوصا بعد التقدم في المفاوضات المتعلقة بانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق، وكذا تزايد عدد الاتفاقيات التي تعمل الدولة على إبرامها على المستويين الإقليمي والدولي، فقد أصبح لزاما على هذه الأخيرة أن تعمل من أجل تطوير قدراتها التنافسية، عن طريق تحسين جودة منتجاتها (سلع وخدمات) وطرق إدارتها ومسايرة التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة. ويعتبر تبني نظام لإدارة الجودة أو البيئة وفقا للمواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 والإيزو14000 إحدى أهم الوسائل الكفيلة بتمكين هذه المؤسسات من تحقيق ذلك.

وإيمانا من الحكومة الجزائرية بفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد بادرت إلى تبني جملة من الإصلاحات والتشريعات القانونية ومجموعة من برامج الدعم، وذلك بهدف توفير مناخ ملائم لنشاط هذه المؤسسات، والذي يمكنها من الاستمرار والمحافظة على حصصها السوقية من جهة، والنفاذ إلى الأسواق العالمية من جهة أخرى.

- إشكالية البحث

رغم الجهود المبذولة من قبل السلطات العمومية للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إلا أنه لا يزال يواجه العديد من المشكلات والمعوقات، التي تقف حائلا دون وصول مؤسساته وخاصة الصناعية منها إلى مستوى مثيلاتها في الدول المتقدمة، لا سيما فيما يخص اعتماد المواصفات القياسية العالمية وحيازة شهادة المطابقة معها، سواء في

مجال الجودة (الإيزو 9000) أو البيئة (الإيزو 14000)، وهذا ما يؤكده انخفاض عدد المؤسسات الحاصلة على شهادات الإيزو 9000 والإيزو 14000، والذي وصل في نهاية سنة 2009 إلى حوالي 450 مؤسسة.

وسيتم من خلال هذا البحث تسليط الضوء على أبرز هذه المعوقات، وبناء على ذلك يمكن تلخيص إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي:

ما هي أهم المعوقات التي تقف حائلا دون حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو9000 والإيزو14000؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تعد المشكلات المرتبطة بنمط الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر من بين المعوقات التي تقف في طريق حصولها على شهادة الإيزو9000 و14000؟

2. هل تعتبر المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية إحدى معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو 9000 و14000؟

3. هل تعد المشكلات المرتبطة بالوسائل والأساليب المادية والتقنية من بين المعوقات التي تقف أمام حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو 9000 و14000؟

4. هل تعتبر المشكلات المرتبطة بالجانب المالي من العوامل التي تعيق حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو9000 و14000؟

5. هل تعد الضغوطات التي يفرضها المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر من بين معوقات حصولها على شهادة الإيزو؟

- فروض البحث

في ضوء الإشكالية السابقة، يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

1. تعتبر المشكلات الناتجة عن نمط المديرين والإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر من أهم معوقات حصولها على شهادة الإيزو9000 و14000.

2. تعتبر المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية عائقا أساسيا أمام حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو9000 و14000.

3. تعد المشكلات المرتبطة بالوسائل والأساليب المادية والتقنية من ضمن معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو9000 و14000.

4. تعتبر المشكلات الخاصة بالجانب المالي من أبرز المعوقات التي تقف حائلا دون حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو9000 و14000.

5. تعد الضغوطات التي يفرضها المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر من أهم العوامل التي لا تساعد على تمكين هذه المؤسسات من الحصول على شهادة الإيزو9000 و14000.

- أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع بناء على رغبة من الباحثة في الكشف عن أهم المعوقات التي تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من جعل نظم إدارتها متوافقة مع المواصفات القياسية العالمية والحصول على شهادة المطابقة معها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة للحد منها.

- أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الإشارة إلى الفوائد التي ستجنيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة والصناعية منها بصفة خاصة من وراء تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة البيئة الإيزو 14000 واكتساب شهادات المطابقة معها؛

- الوقوف على أبرز المعوقات التي تقف حائلا دون حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادات الإيزو9000 و14000؛

- المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة للحد من هذه المعوقات.

- أهمية البحث

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة، فهو يعالج واحدة من أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ إذ أن حصول هذه الأخيرة على شهادة الإيزو9000 و/أو 14000 يعتبر نقطة إيجابية في صالحها، لأنه يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة التحديات التي فرضتها الظروف الاقتصادية التي تعيشها الجزائر في الفترة الأخيرة، وذلك نظرا للمنافع الداخلية والخارجية التي يمكن للمؤسسات تحقيقها من خلال التطبيق الجيد لأنظمة الإدارة (ISO) بها. الأمر الذي يقتضي ضرورة العمل وبسرعة من أجل إيجاد الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية منها في مستوى المنافسة مقارنة بالمؤسسات الأجنبية.

- منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث والتأكد من صحة الفرضيات السابقة، سيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة الذي يهدف إلى جمع البيانات عن أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر، والتي تقف في طريق حصولها على شهادة الإيزو9000 و14000، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات، وهي: الاستبيان، المقابلة المنهجية والملاحظة. كما سيتم استخدام المنهج الإحصائي من أجل تحليل هذه البيانات وتفسيرها، بهدف الوصول إلى عدد من النتائج التي يمكن تعميمها، ومن ثم الخروج بمجموعة من المقترحات، وذلك عن طريق الأدوات التالية: النسب المئوية، التكرارات واختبار (كا^2).

- خطة البحث

يتكون البحث من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، حيث يتضمن الفصل الأول مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثاني فيتناول مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة والبيئة والتسجيل للإيزو، بينما سيخصص الفصل الثالث لمعوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على شهادة الإيزو. ويتناول الفصل الرابع دراسة تطبيقية لمعوقات حصول عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية سطيف على شهادة الإيزو9000 و14000. وينتهي البحث بخاتمة توضح أهم النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول
مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الأول
مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

يتجه الواقع العالمي في ظل التحولات الاقتصادية والمتغيرات المعاصرة بشكل ملموس نحو دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساندتها. فالمنظمات الدولية بنشاطاتها المتنوعة والواقع التطبيقي في مختلف بلدان العالم يظهران بجلاء أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع هام تتمحور حوله وتتكامل معه باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، في مزيج تنموي يستهدف بالدرجة الأولى الارتقاء بالاقتصاد الوطني لأي دولة ليصبح اقتصادا قويا ومتينا. وتبين التجارب الدولية، أن معظم بلدان العالم المتقدم والنامي ظلت تبحث في السنوات القليلة الماضية عن كافة الطرق والوسائل لزيادة نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها، نظرا لأهميتها اللامتناهية وقدرتها على تعبئة الموارد وتحقيق أعلى قيمة مضافة وإحداث التحول في علاقات وقيم العمل والإنتاج، إضافة إلى كونها المصدر الرئيسي للابتكار والتجديد وأداة للمحافظة على استمرارية المنافسة وتدعيمها.

لقد برزت ملامح الاهتمام الجدي بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بداية من التسعينات (1990)*، تزامنا مع تطبيق الإصلاحات الاقتصادية من خلال برنامج التعديل الهيكلي الذي جرى الاتفاق بشأنه مع صندوق النقد الدولي. حيث أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم نمو وترقية هذه المؤسسات، وتجسد ذلك من خلال إنشاء مجموعة من الهياكل والبرامج التي تهتم خصيصا بدعمها وتأهيلها وتطوير دورها في الاقتصاد الوطني.

سيتم من خلال هذا الفصل إعطاء فكرة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتطرق المبحث الأول إلى الإطار العام لهذه المؤسسات، بينما يعرض المبحث الثاني لمحة عن واقعها في الجزائر.

* تعود البدايات الأولى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى ما بعد الاستقلال، وقد كان أكثرها ينشط في الصناعات الغذائية.

المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة * نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات الاقتصادية العاملة بالاقتصاد الوطني لمعظم الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ تشكل ما يفوق 90 % من العدد الإجمالي للمؤسسات [1]. وبالرغم مما تعانيه هذه الأخيرة من مشكلات ومعوقات هنا وهناك، إلا أنها تبقى من أهم المجالات التي تعتمد عليها اقتصاديات هذه الدول.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى محاولة إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالم ص م، حيث يتناول في المطلب الأول ماهيتها، وفي المطلب الثاني أنواعها ومجالات نشاطها، كما يتناول في المطلبين الثالث والرابع خصائصها ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للدور الذي يلعبه الحجم الاقتصادي للمؤسسة في تحديد مكانتها داخل الاقتصاد الوطني، فقد جرى العرف على تقسيم المؤسسات من حيث حجمها إلى مؤسسات مصغرة، صغيرة، متوسطة وكبيرة. وبما أن موضوع البحث يتمحور حول الم ص م، فسيتم فيما يلي التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تميز هذا النوع عن غيره من المؤسسات، لكن مع الإشارة أولا إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

شغلت المؤسسة الاقتصادية بال الكثير من المفكرين الاقتصاديين عبر مختلف الأزمنة باعتبارها نواة النشاط الاقتصادي، وقد تعددت تعاريفها تبعا لدرجة التركيز على الجوانب الخاصة بها كطبيعة نشاطها، العناصر المكونة لها، دورها في الحياة الاقتصادية وغيرها من الجوانب. ومن ضمن تلك التعاريف ما يلي:

تعرف المؤسسة بأنها: "كيان اجتماعي ذو أهداف محددة، يعمل بموجب أنشطة وأجهزة تركيبية وضمن حدود متعارف عليها"[2].

وتعرف بأنها: "وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"[3].

كما تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية، طبيعية كانت أو مالية، ووسائل الإنتاج المشغلة وفق تركيب معين لإنجاز المهام المنوطة بها، والمتمثلة بصورة عامة في إنتاج السلع أو أداء الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مع العمل على تحقيق التشغيل الأفضل لهذه الطاقات والموارد والوسائل المتاحة"[4].

وتعرف أيضا بأنها: "وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد لتحويلها إلى مخرجات نتيجة القيام بأنشطة وتفاعلات، بهدف إشباع حاجات ورغبات الأفراد عن طريق

---

* سيتم الإشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باقي المذكرة بالرمز الم ص م.

[1] غياط شريف وبوقمقوم محمد، "التجربة الجزائرية في تطوير الم ص م ودورها في التنمية"، **الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية** جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف، 17- 18 أفريل 2006، ص106.

[2] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 2005، ص22.

[3] إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص10.

[4] أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص13.

إنتاج وتوزيع تلك المخرجات، والتي قد تكون سلعة أو خدمة. وتحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن استمرارية بقائها وتطورها"[1].

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي كيان اقتصادي واجتماعي يتشكل من أفراد ومجموعات وموارد مادية ووسائل إنتاج مشغلة معا وفق تركيب معين، لإنجاز مجموعة من المهام من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف الآراء حول وجود تعريف دقيق للم ص م، حيث يختلف التعريف تبعا لاختلاف إمكانيات كل دولة وقدراتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل درجة التصنيع والتقدم التكنولوجي، طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، نوعية الصناعات الحرفية التقليدية القائمة، الكثافة السكانية، مدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، المستوى العام للأجور والدخل وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد طبيعة وملامح المؤسسات والصناعات القائمة فيها. كما يختلف التعريف وفقا للهدف منه، وهل هو للأغراض الإحصائية أو التمويلية أو لأغراض أخرى[2].

على الرغم من عدم وجود تعريف دولي متفق عليه للم ص م، إلا أنه يوجد اتفاق على المعايير التي يمكن على أساسها وضع تعاريف للأحجام المختلفة للمؤسسات. ويمكن توضيح هذه المعايير وعرض مجموعة من التعاريف الخاصة بالم ص م، فيما يلي:

أولا.معايير التصنيف: هناك عدة معايير تستخدم لتحديد حجم المؤسسة، ويميل الباحثون عادة إلى انتقاء المعيار الذي يلائم غرض البحث، وليس هناك إجماع في الرأي بين الاقتصاديين على تفضيل معيار محدد من بين تلك المعايير، ذلك أن كلا منها محاط بجانب أو أكثر من جوانب القصور، والتي تحد من قابلية الركون إليه أو الاعتماد عليه كمعيار وحيد لتصنيف المؤسسات بما يتناسب وأحجامها. وتنقسم هذه المعايير إلى معايير كمية وأخرى نوعية، وأهمها:

1.المعايير الكمية: تهتم هذه المعايير بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات أو المؤشرات الكمية والإحصائية، التي تبرز الفروق بين الأحجام المختلفة للمشروعات، وهي ذات صبغة محلية لأنها توضع في ضوء ظروف كل دولة على حدى، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين[3]:

أ.المجموعة الأولى: وتضم مؤشرات تقنية واقتصادية، من ضمنها: عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة وحجم الطاقة المستهلكة.
ب.المجموعة الثانية: وتتضمن المؤشرات النقدية، وهي: رأس المال المستثمر ورقم الأعمال.

كما يمكن تصنيف المؤسسات باستخدام مؤشرات مركبة مثل نسبة رأس المال إلى العمل (معامل رأس المال)، أو نسبة المبيعات إلى رأس المال، أو مؤشرات ترجيحية يستخدم في تركيبها أكثر من عاملين مثل رأس المال وعدد العاملين وإجمالي المبيعات السنوية. حيث يتم

---

[1] فايز جمعة النجار وعبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص59.

[2] نوزاد عبد الرحمن الهيتي، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية"، **مجلة المال والصناعة** بنك الكويت الصناعي، العدد الرابع والعشرون، 2006، ص11.

[3] عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003- 2004، ص9.

احتساب نسبة كل عنصر بقسمة إجمالي قيمته على مستوى النشاط الصناعي، وتتم بعد ذلك عملية ضرب هذه النسب للحصول على المؤشر الترجيحي[1].

وبالرغم من تعدد المعايير الكمية، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد العمال يعتبر أكثرها شيوعا وقبولا على المستوى الدولي، لكن ذلك لا يعني وجود اتفاق حول عدد العمال المستعمل في التصنيف، فهو يختلف من بلد لآخر باختلاف الأوضاع الاقتصادية، النشاط الاقتصادي، التركيبة السكانية، عدد السكان في الدول وعوامل أخرى[2].

وعموما، يتراوح الحد الأقصى لعدد العاملين في المشروع الصغير في الدول المتقدمة كاليابان، أمريكا، إنجلترا وألمانيا بين 200 و500 عامل، بينما ينخفض العدد في الدول النامية كمصر، الكويت والإمارات العربية المتحدة ليصل إلى100 عامل فأقل[3].

2.المعايير النوعية: يهتم هذا النوع من المعايير بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية أخذا بالاعتبار للفروق العديدة المرتبطة بالمؤسسة وعناصر التشغيل الرئيسية فيها. ومن أهم المعايير النوعية ما يلي[4]:

أ.المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويله، فشركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبيرا مقارنة بشركات الأفراد. وفي هذا الإطار، تشمل الم ص م: شركات الأفراد، المؤسسات العائلية والتضامنية، شركات التوصية البسيطة والتوصية بالأسهم، شركات المحاصة، الوكالات والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، صناعات منتجات الألبان والخضر والفواكه والحبوب والمنتجات الخشبية والأثاث والمنسوجات، المحلات التجارية، المطابع، الأسواق المركزية، المزارع، مكاتب السياحة والسفر والشحن، بالإضافة إلى ورش الصيانة والإصلاح وأعمال العمارة والبناء.

ب.المعيار التنظيمي: تصنف المؤسسة صغيرة ومتوسطة وفقا لهذا المعيار، إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية:

- الجمع بين الملكية والإدارة؛
- قلة عدد مالكي رأس المال؛
- ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة محددة؛
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛
- المحلية إلى حد كبير؛
- الاعتماد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها.

ج.المعيار التقني: بناء على هذا المعيار، يتم تصنيف المؤسسات تدريجيا طبقا لدرجة المكننة المستخدمة من ناحية، ومدى الاعتماد على المهارات اليدوية من ناحية أخرى. وبذلك تصنف مؤسسات ص م، المؤسسات التي تستخدم أساليب إنتاج ذات كثافة رأسمالية منخفضة نسبيا وكثافة عمالية عالية.

---

[1] عباس علي المحرن، "الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، المجلد السابع، العدد الثاني، مايو 2000، ص232.

[2] توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص17.

[3] هالة محمد لبيب عنبة، **إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي**المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 1، 2002، ص16.

[4] خالد عبد العزيز بن محمد السهلاوي، "معدل وعوامل انتشار المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، المملكة العربية السعودية، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، يوليو 2001، ص ص310-311.

والجدول الموالي يوضح مثالا عن عدد المؤسسات المصنفة حسب طبيعة التكنولوجيا في بعض الدول الأوروبية:

جدول 1-1: توزيع المؤسسات تبعا لطبيعة التكنولوجيا في بعض الدول الأوروبية

الدول	تكنولوجيا عالية			تكنولوجيا متوسطة			تكنولوجيا منخفضة		
	حجم المؤسسة			حجم المؤسسة			حجم المؤسسة		
	مصغرة	صغيرة ومتوسطة	كبيرة	مصغرة	صغيرة ومتوسطة	كبيرة	مصغرة	صغيرة ومتوسطة	كبيرة
فرنسا	9	11	23	13	18	28	78	71	47
ألمانيا	9	12	19	11	19	34	80	69	47
المملكة المتحدة	8	7	15	32	35	37	60	53	48
إيطاليا	4	9	26	14	22	32	82	71	42
إسبانيا	8	17	21	12	15	16	80	76	63
البرتغال	4	8	15	59	61	62	37	22	23
لكسمبورغ	6	8	15	6	22	57	88	70	28

Source : Olivier Ferrier**, Les très petites entreprises**, De Boeck, Belgique, 1° éd., 2002, p.34.

ويلاحظ من خلال هذا الجدول، أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد استعمالها للتكنولوجيا العالية والمتوسطة من جهة، وانخفض استعمالها للتكنولوجيا الضعيفة من جهة أخرى. لذلك فإن عدد المؤسسات المصغرة التي تستعمل التكنولوجيا العالية والمتوسطة منخفض جدا، بينما يلاحظ ارتفاع عدد تلك التي تستعمل تكنولوجيا ضعيفة. كما أن عدد المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا ضعيفة مرتفع جدا مقارنة بعدد المؤسسات المستعملة لتكنولوجيا عالية ومتوسطة، وهذا مهما كان حجمها وفي كل الدول الأوروبية، باستثناء البرتغال التي يرتفع فيها عدد المؤسسات المستعملة للتكنولوجيا على اختلاف مستوياتها.

وتجدر الإشارة، إلى أن المعايير النوعية يمكن أن تمتد إلى حدود أكثر تعقيدا كأن تصنف المؤسسات حسب القطاعات التي تنشط فيها، أو حسب استقلاليتها، أو طرق مشاركة أصحابها في إدارتها. فعلى سبيل المثال تميز العديد من الدول الآسيوية بين نوعين من الم ص م هما المؤسسات المحلية والمؤسسات الأجنبية[1].

[1] Olivier Ferrier, op.cit., p.29.

ثانيا.تعاريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تنفرد كل دولة بتعريف أو بمجموعة من التعاريف الخاصة بالم ص م، والتي تختلف باختلاف الغرض منها. وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

1.تعريف الم ص م في الولايات المتحدة الأمريكية: حسب لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية، يعتبر المشروع صغيرا عندما يستوفي اثنين على الأقل من الشروط التالية[1]:

- عدم استقلال الإدارة عن المالكين، وأن تتم إدارة المشروع من طرف كل الملاك أو بعضهم؛
- تمويل رأس المال المشروع من طرف مالك واحد أو عدد قليل من المالكين؛
- العمل في منطقة محلية فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد؛
- أن يكون حجم المشروع صغيرا نسبيا بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي إليه.

كما عرفت إدارة الأعمال الصغيرة المؤسسات الصغيرة بأنها: " تلك التي تمتلك وتعمل بشكل مستقل، أي تتصف بالاستقلالية، كما تتصف بالتفرد والتميز وعدم الشيوع في مجال أعمالها"[2].

2.تعريف الم ص م في اليابان: يعرف القانون الأساسي للم ص م لعام 1963 هذه المؤسسات بأنها: "تلك التي لا يتجاوز رأسمالها المستثمر 100 مليون ين ياباني، ولا يتجاوز عدد عمالها 300 عامل"، وهي تقسم حسب القطاعات إلى[3]:

أ.مؤسسات صناعية ومنجمية وباقي الفروع: وهي المؤسسات التي يقل رأس المال المستثمر فيها عن 100 مليون ين ولا يفوق عدد عمالها 300 عامل.

ب.مؤسسات التجارة بالجملة: وهي المؤسسات التي لا يزيد رأسمالها عن 30 مليون ين ياباني، ويقل عدد العمال فيها عن 100 عامل.

ج.مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات: وفيها لا يزيد رأس المال عن 10 مليون ين، أما عدد العمال فهو يقل عن 50 عاملا.

3.تعريف الم ص م في الإتحاد الأوروبي: اعتمد الإتحاد الأوروبي في تعريفه للم ص م، حسب توصية 2003، على معايير عديدة هي: عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية السنوية والاستقلالية. ويمكن تلخيص ما جاءت به هذه التوصية في الجدول الموالي:

---

[1] محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان، "المشروعات الصغيرة ماهيتها والتحديات الذاتية فيها (مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن)"، **الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل الم ص م في الدول العربية**جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 17- 18 أفريل 2006، ص71.

[2] فلاح حسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص21.

[3] بن يعقوب الطاهر وشريف مراد، "المهام والوظائف الجديدة للم ص م في إطار معايير التنمية المستدامة"، **الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة** جامعة فرحات عباس- سطيف، 07-08 أفريل 2008، ص739.

جدول 1-2: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإتحاد الأوروبي حسب توصية 2003

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الميزانية السنوية (وحدة نقدية أوروبية)	الاستقلالية
مصغرة	< 10	≥ 2 مليون	≥ 2 مليون	25 % من رأس المال أو حقوق التصويت لمؤسسة أخرى
صغيرة	< 50	≥ 10 مليون	≥ 10 مليون	
متوسطة	< 250	≥ 50 مليون	≥ 43 مليون	
كبيرة	< 250	< 50 مليون	< 43 مليون	/

Source : Jean- Luc marteau et Jean-Noél Combasson, **La reprise de pme**, Lavoisier, Paris, 2008, p.54.

ومن خلال الجدول، يمكن القول أن الم ص م في الإتحاد الأوروبي تشمل المؤسسات التي لا يمتلك 25 % من رأس مالها أو حقوق التصويت بها من قبل مؤسسة أخرى، علما أن المؤسسات المصغرة هي تلك التي تشغل أقل من 10 عمال، ويقل كل من رقم أعمالها وميزانيتها السنويين عن 2 مليون وحدة نقدية أوروبية، أما المؤسسات الصغيرة فهي تلك التي يقل عدد عمالها عن 50 عامل، ويقل كل من رقم أعمالها وميزانيتها عن 10 مليون وحدة نقدية أوروبية أو يساويها. بينما تمثل المؤسسات المتوسطة تلك التي يقل فيها عدد العاملين عن 250 عامل، ويقل كل من رقم أعمالها وميزانيتها عن 50 مليون وحدة نقدية أوروبية أو يساويها.

4.تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية: يشمل مفهوم الم ص م في معظم الدول العربية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، والتي تضم مشاريع الحرف اليدوية، الورش الصغيرة والمصانع الحديثة. وفيما يلي عرض للتعاريف الخاصة ببعض الدول العربية:

أ.دول مجلس التعاون الخليجي: تستخدم هذه الدول معيار رأس المال المستثمر للتمييز بين المؤسسات، حيث تعرف: "المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي يبلغ متوسط رأسمالها المستثمر أقل من مليوني دولار، أما المتوسطة فتشمل المؤسسات التي تستثمر بين 2 مليون وأقل من 6 ملايين دولار. بينما تعد المؤسسات كبيرة، إذا بلغ رأس المال المستثمر فيها 6 مليون دولار فأكثر"[1].

ب.الأردن: حسب الدراسة التي قامت بها الجمعية الملكية عام 1989 حول المشاريع الاستثمارية في الأردن: "تعتبر مؤسسات صغيرة المؤسسات التي تستخدم من 9 إلى 19 عاملا، بينما تعتبر المؤسسات التي تستخدم ما بين 20 و99 عاملا مؤسسات متوسطة. أما المؤسسات التي تستخدم 100 عامل فأكثر، فتصنف كمؤسسات كبيرة"[2].

ج.المغرب: عرف قانون الاستثمارات لسنة 1983 المقاولات الصغيرة والمتوسطة في بنده الثالث: "بالمقاولة التي لا يتجاوز الاستثمار فيها، سواء عند إنشائها أو توسيعها 5 ملايين درهم،

---

[1] نوزاد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 13.

[2] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص88.

والتي لا تتجاوز قيمة التجهيزات فيها لكل منصب شغل 70 ألف درهم". لكن قانون الاستثمارات لسنة 1988 توسع في هذا التعريف معتبرا المقاولة صغيرة ومتوسطة: "إذا لم تتعد تكلفة كل منصب شغل 153 ألف درهم مع حد أقصاه 70 عاملا، أي إذا كان مجمل الاستثمار 10 ملايين درهم"[1].

وخلاصة القول، أن التعريف الشامل والمناسب للم ص م، وفي أي بلد، هو ذلك التعريف الذي يعمل على إبراز الخصائص الأساسية والحقيقية لهذه المؤسسات، والذي يعتمد في بنائه على المزج بين كل من المعايير الكمية والمعايير النوعية على حد سواء. وفي هذا الإطار، يمكن اقتراح التعريف التالي للم ص م، وهو أنها: تلك المؤسسات التي تتميز بقلة عدد عمالها، صغر حجم رأس المال المستثمر فيها، انخفاض طاقتها الإنتاجية ومحدودية أسواقها والتي غالبا ما تكون محلية، إضافة إلى الجمع فيها بين الإدارة والملكية، واعتمادها بشكل كبير على المصادر الذاتية والمحلية للتمويل.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجالات عملها

تختلف المؤسسات الاقتصادية فيما بينها في العديد من الجوانب، ونظرا لذلك فهي تصنف استنادا إلى مقاييس عديدة كالشكل القانوني، الحجم وطبيعة النشاط. وبما أن الم ص م هي مؤسسات اقتصادية، فإن تصنيفها يخضع لنفس هذه المقاييس، كما يمكن ربطها ببعض التصنيفات الأخرى. وبناء على ذلك، فسيتم في هذا المطلب توضيح مختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها الم ص م ومجالات عملها الأكثر انتشارا.

الفرع الأول: التصنيفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقوم هذه التصنيفات على معايير عديدة أهمها: طبيعة النشاط، طبيعة الملكية والشكل القانوني*، ويمكن توضيحها كالتالي:

أولا.التصنيف حسب طبيعة النشاط: يقسم كلارك (Clark) النشاط الاقتصادي إلى ثلاث قطاعات أساسية هي القطاع الأولي، القطاع الثانوي والقطاع الثالث. وعلى هذا الأساس تصنف الم ص م إلى:

1.مؤسسات القطاع الأولي: وتشمل مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة كالمؤسسات الزراعية، مؤسسات الصيد والمؤسسات الإستخراجية[2].

2.مؤسسات القطاع الثانوي: تضم المؤسسات ذات الطابع الصناعي، أي المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل أو إنتاج السلع. وتعتبر المؤسسات الصناعية من أكثر أنواع الم ص م انتشارا، وهي تعرف بأنها: "كل مؤسسة يتمثل نشاطها الرئيسي في استلام المواد بحالة معينة وإخضاعها لعمليات إستراتيجية لاستخلاص مادة جديدة منها، أو تحويلها إلى مادة جديدة ذات استعمالات جديدة، وتوزيعها بشكلها الجديد"[3]. ويتسع القطاع الصناعي للعديد من الم ص م التي تنشط في مجالات مختلفة، من أمثلتها[4]:

---

[1] عمر الكتاني، "دراسة تقييمية للمقاولات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المغربية"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة فرحات عباس- سطيف، العدد 3، 2004، ص102.

* يرتبط الشكل القانوني للمؤسسة بطبيعة ملكيتها، على اعتبار أن هذه الأخيرة هي المحدد لنمط القوانين والقواعد التي تحكم تسييرها. وقد تم الفصل بينهما في المذكرة للتبسيط فقط.

[2] Jean-Claude Pappillon, **Economie de l'entreprise**, Ed. Management, Paris, 2° éd., 2006, p.32.

[3] توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، مرجع سابق، ص20.

[4] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**لمؤسسة الجامعية للدراسات مجد، بيروت، ط 1، 2007، ص51.

أ.المنتجات سريعة التلف: كمنتجات الألبان، الخبز والحلويات والفطائر، تعبئة العصائر وصناعة وسائل حفظ الخضر والفواكه واللحوم والأسماك.
ب.الأنشطة التي تعتمد دقة العمل اليدوي: كالملابس التقليدية، صناعة الفخار والأواني الزجاجية والنحاسية وصناعة السجاد.
ج.صناعات أخرى: كصناعة الألبسة الجاهزة والأحذية الجلدية والبلاستكية، صناعة الأدوات والأواني المنزلية ومواد ومعدات التنظيف، تجميع الأجهزة الالكترونية غير المعقدة، صناعة الزيوت النباتية، صناعة السكر والحلويات والعسل والصناعات الخشبية ومواد البناء.

3.مؤسسات القطاع الثالث: وتشمل كافة المؤسسات التي يتمثل نشاطها في تقديم الخدمات في مجال النقل، الاتصالات، التوزيع والصحة. ومن أمثلتها: المؤسسات التجارية، المؤسسات المالية، مؤسسات النقل والعيادات الطبية. ومن أكثر المجالات التجارية التي تتناسب وطبيعة الم ص م: التجارة العامة، تجارة الجملة، تجارة التجزئة والتجارة المتخصصة.

ثانيا.التصنيف حسب طبيعة الملكية : وفقا لهذا التصنيف، يمكن أن تأخذ الم ص م شكل مؤسسات عامة، مختلطة، تعاونيات ومؤسسات خاصة.

1.المؤسسات العامة: وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى الدولة باسم المجتمع، مثل الشركات الوطنية والولائية والبلدية، وهي تدار وفق إجراءات وقوانين متميزة تحدد قواعد تسييرها.
2.المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تمول برأس مال مشترك ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك بنسب مختلفة يمكن أن تكون 51 % للدولة و49 % للقطاع الخاص[1]. وهي تدار بشكل مشترك، لكن مع بعض التدخل من قبل الحكومة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلد.
3.الجمعيات التعاونية **:** تعد الجمعيات التعاونية مؤسسات برأس مال خاص، وهي مشاريع اختيارية تقوم بين أشخاص تجمعهم مصالح مشتركة، بهدف تلبية احتياجاتهم وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية[2].
4.المؤسسات الخاصة: هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر، وغالبا ما يكون هدفها تحقيق أقصى ربح ممكن.

ثالثا.التصنيف حسب الشكل القانوني: يعرف الشكل القانوني للمؤسسة بأنه: "الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسة عند تكوينها، والتي تحدد حقوقها وواجباتها وتنظم علاقاتها مع كافة الأطراف التي تتعامل معها"[3].

ويتوقف اختيار الشكل القانوني الملائم على مجموعة من الاعتبارات التي يجب دراستها والنظر فيها قبل تحديد الشكل النهائي للمؤسسة، ومن أهمها[4]:

1.الضرائب: تختلف النسب الضريبية المفروضة على المؤسسات باختلاف شكلها القانوني، وهي تتغير من فترة إلى أخرى حسب الوضعية الاقتصادية والمالية للبلد. لذلك ينبغي على

---

[1] كاسر نصر المخروس وشوقي ناجي جواد، **إدارة المشروعات الصغيرة**،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص34.

[2] Mohieddine Esseghir, **Le prix de revient au service des pme,** Tunis : Les éditions CLE, Tunis, 2002, p.13.

[3] جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى أبو عيد، **إدارة المشاريع الصغيرة**،دار اليازوري العلمية، عمان، 2004، ص25.

[4] ماجدة العطية، **إدارة المشروعات الصغيرة** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2004، ص ص31-32.

المستثمر القيام بتقدير النسب الضريبية الخاصة بمختلف الأشكال القانونية، واتخاذ القرار المناسب الذي يتلاءم مع إمكانياته وطبيعة نشاطه.

2.المسؤولية المالية: حيث يجب على أي مستثمر أن يحدد مدى قدرته على تحمل المسؤولية الشخصية عن الالتزامات المالية لهذه المؤسسة، وخصوصا في حالة حدوث مشاكل مالية كالمديونية أو الخسارة.

3.رأس المال اللازم لبدأ النشاط: يختلف الأشخاص في قدرتهم على توفير رأس المال الضروري لإنشاء المؤسسات، وبذلك تختلف الأشكال القانونية لهذه الأخيرة باختلاف حجم رأس المال المستثمر فيها. لذلك ينبغي اختيار الشكل القانوني الذي يتلاءم والقدرات المالية للمستثمر من جهة، والمقارنة بين التكاليف والفوائد التي بإمكانه تحقيقها من جهة أخرى.

4.السيطرة: يحدد الشكل القانوني للمؤسسة صلاحيات صاحبها المخولة له. ففي المؤسسات الفردية مثلا، تكون السيطرة كاملة لمالك المؤسسة وتقل كلما دخل شركاء جدد.

5.أهداف العمل: تؤثر الخطط المستقبلية للمؤسسة بشكل كبير في اختيار شكلها القانوني، فإذا كانت هذه الأخيرة تشهد نموا معتبرا وتحقق عوائد مالية مجزية ولها طموحات توسعية، فسيكون من الضروري تغيير شكلها إلى شكل آخر يتماشى مع وضعيتها الجديدة.

ومن بين الأشكال القانونية التي يمكن أن تأخذها الم ص م ما يلي:

1.المؤسسات الفردية: وهي التي تملك وتمول وتدار من قبل شخص واحد يعد هو المسؤول الأول والأخير عن مختلف نشاطاتها. وبالتالي فهو يتحمل وحده كافة النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة سواء كانت ربحا أو خسارة[1]. ويعد هذا النوع من المؤسسات الأكثر بساطة في مجال الأعمال، وهو يمتاز برأس مال محدود وإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء، إضافة إلى سهولة اتخاذ القرارات، ويكون هدفه الأساسي تحقيق الربح.

2.الشركات: الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع ما بتقديم حصة من مال أو عمل أو كليهما، على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة[2]. وتنقسم الشركات بدورها إلى نوعين هما:

أ.شركات الأشخاص: يقوم هذا النوع على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، مما يعود بالأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة. وهي تضم كلا من:

*شركات التضامن: تعد شركات التضامن من أكثر الأشكال التي تأخذها الم ص م وخاصة في بداية نشأتها، وهي تقوم على أساس اتفاق بين شخصين أو أكثر على ممارسة نشاط تجاري، وتكون مسؤولية الشركاء فيها تضامنية وغير محدودة سواء على النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود المؤسسة، أو الالتزامات المادية المترتبة عليها. ومن خصائص هذه المؤسسات[3]: اكتساب الشركاء لصفة التاجر، مساهمة كل واحد منهم بصفة شخصية في إدارتها، كما أنها تتمتع بالشخصية المعنوية، والتي تكون غير مستقلة عن شخصية الشركاء.

*شركات التوصية البسيطة: تضم هذه الشركات نوعين من الشركاء: شركاء متضامنين مسؤولين عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة ولهم إمكانية إدارتها، وشركاء موصين يلعبون فقط دور ممولين للمؤسسة، ومسؤوليتهم محصورة في حدود قيمة حصصهم. وتخضع شركات

---

[1] كاسر نصر المحروس وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 31.

[2] Mohieddine Esseghir, op.cit., p.12.

[3] Ibid., p.12.

التوصية البسيطة لنفس أحكام شركات التضامن [1]، مع مراعاة بعض القواعد الخاصة، كعدم جواز مساهمة الشركاء الموصين بحصص عمل أو ظهور أسمائهم في عنوان الشركة.
*شركات المحاصة: وهي شركات تعتمد في إنشائها على اتفاق بين شخصين طبيعيين أو أكثر للقيام بعمليات تجارية، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه بين الشركاء حسب اتفاقهم. ولا تقوم هذه الشركات إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء، أي أنها مستترة ولا تظهر للغير. وبذلك فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية[2].

ب.شركات الأموال: وتقوم هذه الشركات على تجميع رؤوس أموال من عدد كبير من الأشخاص، وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل أو هيمنة شخصية من قبل المساهمين. ويلاحظ أنه، قليلا ما تأخذ الم ص م شكل شركات الأموال، باستثناء تلك التي تعرف تطورا ونموا واسعا. ومن أنواع شركات الأموال[3]:

*الشركات ذات المسؤولية المحدودة: تعتبر هذه الشركات النموذج الأفضل للم ص م، وهي نوع من شركات الأموال وتطوير لشركات الأشخاص، لكن عدد الشركاء فيها يكون كبيرا نسبيا ويكون رأسمالها موزعا على حصص بين الشركاء محصورة بينهم، بحيث لا يمكن انتقالها إلى غيرهم إلا بشروط متفق عليها ما بين الشركاء. وبالنسبة لإدارة الشركة فتأخذ خصائص شركات الأشخاص.
*شركات التوصية بالأسهم: رغم أن هذا النوع هو من شركات الأموال، إلا أنه تطوير لشركات التوصية البسيطة، مع فرق أن رأس المال فيها يكون موزعا على أسهم يمتلك كل شريك عددا منها.
*شركات المساهمة: وفيها يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد لضمان عدم السيطرة فيما بعد على إدارة الشركة من قبل أحد المساهمين. وتقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة لالتزامات الشركة على قدر مساهمته في رأس المال. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الأشكال القانونية يظهر بصفة واسعة ضمن المؤسسات الكبيرة ويقل استعماله من قبل الم ص م.

بالإضافة للأشكال السابقة، يمكن التمييز بين أنواع أخرى للم ص م، وهي:

1.المؤسسات العائلية: تشير المؤسسة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة. وبذلك، فإن المؤسسات العائلية هي:"مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية الخاصة بها، وقد يحدث ذلك عندما يكون أكثر من نصف أسهم الشركة مملوكا لعائلة واحدة، أو عندما تكون نسبة من الإدارة العليا للمؤسسة تنتمي لعائلة واحدة، أو عندما تقوم مجموعة من أفراد العائلة بممارسة دور رقابي فعال على المؤسسة"[4].
وعلى الرغم من أن مصطلح المؤسسات العائلية قد يشير عند البعض إلى الصورة التقليدية للمتاجر المنتشرة في المناطق السكنية، إلا أن هذه المؤسسات تعتبر جزءا مهما من الاقتصاد

---

[1] المادة 563 مكرر، الفقرة 1-2، **القانون التجاري الجزائري** الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2003، ص ص153-154.

[2] المادة 795 مكرر، الفقرة 1- 3، المرجع نفسه، ص ص249-250.

[3] كاسر نصر المخروس وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 32-33.

[4] عمرو علاء الدين زيدان، **مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية**المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 1، 2002، ص212.

العالمي. ذلك أنها تمثل نسبة كبيرة من المؤسسات العاملة في الاقتصاديات التي تعتمد قوانين السوق الحر، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 1- 3: المؤسسات العائلية كنسب من المؤسسات المسجلة في بعض دول العالم

الدولة	نسبة المؤسسات العائلية (%)
البرتغال	70
المملكة المتحدة	75
إسبانيا	80
سويسرا	85
السويد	90 <
إيطاليا	95 <
الشرق الأوسط	95 <

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص211.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن نسبة المؤسسات العائلية مرتفعة جدا، إذ تتراوح بين 70 % وأكبر من 95 %، وخصوصا في منطقة الشرق الأوسط وإيطاليا، أين تمثل هذه المؤسسات أكثر من 95 % من مجموع المؤسسات المسجلة، مما يدل على أهميتها بالنسبة لهذه الدول.

2.المؤسسات الحرفية التقليدية: تتباين الرؤى بين مختلف الدول، وخاصة الدول العربية فيما يتعلق بالمؤسسات الحرفية التقليدية. فالبعض منها يعتبر أن هذه المؤسسات تدخل ضمن نطاق الم ص م، بينما يفرق البعض الآخر بينها وبين هذه المؤسسات، ويعرفها بأنها: "تشمل كل مؤسسة تعمل في مجال إنتاج مواد أو تقديم خدمات حرفية، بالاعتماد بصورة أساسية على الجهد الشخصي لصاحبها وخبرته المهنية، وبالاستعانة بأفراد أسرته أو بعمل آخرين، على أن لا يزيد عدد العاملين فيها عن تسعة"[1].

ومن بين المعايير المستعملة في التمييز بين الأنشطة الحرفية وباقي الأنشطة التجارية والصناعية، ما يلي[2]:

أ.معيار الاستقلالية: تتمثل الاستقلالية في الملكية الخاصة من طرف الحرفي لوسائل الإنتاج التي يستخدمها في ممارسة حرفته.

ب.معيار الحجم: يشترط في المؤسسات الحرفية أن يكون عدد الأشخاص المرافقين لأصحابها أو مساعديهم محدودا. كما يكون من الأفضل أن تكون هذه المؤسسات ذات توجه عائلي.

---

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم، **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 2، 2007، ص35.

[2] Sous la direction de Katherine Gundoff et Annabelle Jaouen, **Les relations interorganisationnelles des pme,** Lavoisier, Paris, 2008, p.p.129-130.

ج.معيار التأهيل: حيث يجب أن يكون أصحاب المؤسسات الحرفية أو الحرفيون مؤهلين مهنيا وأن يكونوا متمكنين بشدة من الحرف التي يمارسونها.
د.المعيار الوظيفي: يقوم هذا المعيار على التفريق بين الوظائف الرئيسية والوظائف الثانوية خلال ممارسة النشاط.

الفرع الثاني: مجالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر انتشارا

يتكون الجهاز الاقتصادي لأي بلد من وحدات كبيرة وأخرى أقل منها حجما، ترتبط فيما بينها بعلاقات اقتصادية قوية أساسها التعاون والتكامل في بعض المجالات، مع احتفاظ كل نوع من هذه المؤسسات بمجالات تخصصه. فالمؤسسات الكبيرة تنفرد بممارسة الأنشطة التي تتطلب إنتاجا كبيرا، وتلك التي تحتاج كثافة رأسمالية عالية [1]. بينما تركز الم ص م تخصصها على بعض المجالات التي تمتلك فيها ميزة تنافسية، وهي تلك المجالات التي تتمتع فيها بدرجة عالية من المهارة والتميز، تعجز المؤسسات الكبيرة عن الوصول إليها، ومن أهم هذه المجالات:

أولا.المقاولة من الباطن (**Subcontracting**): انتشرت المقاولة أو التعاقد من الباطن في العديد من الاقتصاديات الحديثة وكان لها تأثير فعال على تطور الم ص م المقاولة. وهي تشير إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم إحدى الوحدات، وعادة ما تكون صغيرة أو متوسطة، بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى كبيرة، وذلك وفقا للجدول الزمني والمواصفات التي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها[2].

وتأخذ المناولة أو التعاقد من الباطن أشكال عديدة، وهي[3]:

1.التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص **(specialization / complimentary subcontracting):** في هذا النوع، تقوم الشركة الأم بتفويض المقاول الفرعي لإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة. وتمثل هذه الحالة نوعا من التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية.
2.التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية **(capacity subcontracting)**: يظهر هذا النوع من خلال قيام المنتج الأصلي لسلعة ما بالتعاقد مع إحدى الوحدات الإنتاجية لإنتاج هذه السلعة وفقا لمواصفات محددة، في نفس الوقت وبالتزامن مع ما تنتجه الشركة الأصلية. وغالبا ما يتم اللجوء لذلك نتيجة لعدم كفاية الطاقة الإنتاجية لدى الشركة الأم لإنتاج الكمية اللازمة لتغطية هذا الطلب. وهذه الحالة تمثل علاقة مؤقتة بين الشركة الأم والمقاول من الباطن.
3.التعاقد من الباطن مع المورد **(supplier subcontracting)**: تشبه هذه العملية حالة التخصص في كونها نوعا من التكامل الرأسي، إلا أن المقاول الفرعي في هذا النوع يسيطر تماما على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج، ويتفق مع الشركة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي وفقا للتعاقد ونصوصه.

ثانيا.التزويد الخارجي (outsourcing) أو المناولة الصناعية (industrial subcontracting): وهو يمثل قيام الشركة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من

---

[1] دمدوم كمال، "دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجهاز الصناعي المتميز بالثنائية"، **الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية** جامعة فرحات عباس- سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص110.

[2] شفيق الأشقر، "نحو إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية"، **المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية**، الجزائر، 12- 15 سبتمبر 2006، ص7.

[3] المرجع نفسه، ص7.

إنتاجها داخليا. وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح الشركة الأم. ومن خصائص هذا النوع، أن الشركة الأم هي التي تتولى مهمة تطوير منتجها النهائي وتكون مسؤولة عن بيعه وبعلامتها التجارية، بينما ينحصر دور المقاول في تزويدها بالمكونات أو الخدمات الخاصة [1]. وتشمل أشكال التزويد الخارجي ما يلي[2]:

1.الإنتاج والتصنيع: يضم هذا المجال كلا من:
- تصنيع المعدات الثابتة والوحدات الإنتاجية؛
- تصنيع معدات متحركة وخدمية؛
- تصنيع قطع الغيار ومهام صناعية استهلاكية؛
- عمليات مراقبة الجودة؛
- أعمال التعبئة والتغليف؛
- عمليات نقل المواد الخام، المنتجات الوسيطة والمنتجات النهائية؛
- عمليات الشحن البحري واستئجار البواخر وإدارتها.

2.الخدمات العامة: وتشمل النقل والمواصلات، الخدمات الصحية والطبية، النظافة العامة، خدمات المطاعم والأمن والحراسة.

ثالثا.الترخيص (franchise) أو الامتياز التجاري (licensing): يعد الترخيص أو الامتياز التجاري واحدا من أشكال ملكية الم ص م الواسعة الانتشار في العديد من الدول. وتعود جذور هذا الأخير إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث ظهر في أمريكا في شكل فعاليات في مجال الخدمات، وهو عبارة عن: "اتفاقية قائمة بين الشركة الأم والمؤسسة الصغيرة تسمح لهذه الأخيرة باستخدام أساليب العمل ونقل الخبرة والمعرفة التي تعتمدها الشركة الأم، بمعنى اعتماد كل ما من شأنه أن يحقق لها النجاح، كتقنيات الإنتاج وأساليب التدريب" [3]. وتسمى الجهة المانحة للرخصة بالمرخص "franchisor"، أما الجهة الممنوحة فتدعى بالمرخص "franchisee". ويتضمن عقد الترخيص النقاط التالية[4]:
- مدفوعات الآلات والأجهزة وطرق توفير رأس المال؛
- أسعار البيع والخصومات وطرق الدفع والتحصيل؛
- التفاصيل المالية والمحاسبية؛
- الإعلان والترويج ووسائله؛
- الصيانة والإصلاحات والالتزامات المختلفة؛
- العمال وطرق الحوافز، الأجور، ساعات وطرق العمل؛
- التأمين ونطاق السوق؛
-كيفية إنهاء العقد والتمويل وتجديد شروط العقد.

---

[1] Michel Tschache, "The German experience in development of subcontracting",**1ére conférence et salon arabe de la sous-traitance industrielle**, Alger, 12-15 septembre, 2006, p.1.

[2] شفيق الأشقر، مرجع سابق، ص8.

[3] مصباح عائشة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطورها: دراسة تحليلية لبعض المؤسسات بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955– سكيكدة، 2004- 2005، ص35.

[4] فريد راغب النجار، **إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم**،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998- 1999، ص43.

وينتشر الترخيص في مجالات عديدة مثل [1]: صناعة السيارات وأدواتها التكميلية، محلات تصليح محركات السيارات، صناعة المشروبات، محلات بيع الهدايا، وكالات السفر والسمسرة، أما النمو السريع، فقد كان في مجال بيع المأكولات السريعة. وهو يأخذ أشكال متنوعة هي[2]:

1. الترخيص للتوزيع المباشر للمنتج : في هذا النوع من الترخيص، يلعب المرخص له دور وكيل المرخص في منطقة معينة، حيث يقوم المرخص بتوفير السلع وتجهيزها للمرخص له لكي يتولى تصريفها دون تعديل أو تغيير في شكلها أو هيئتها. ومن خلال هذه العملية يحقق كل من الطرفين أرباحا بعد بيع المنتجات، لكن بنسب متفاوتة.

2. الترخيص لإنتاج السلع: في هذه الحالة، يستعمل المرخص له الاسم التجاري أو العلامة التجارية للمرخص. وطبقا للعقد المبرم بين الطرفين يحق للمرخص له، بالإضافة إلى استخدام العلامة التجارية، إنتاج السلع من خلال حصوله على النماذج والمكونات والمعطيات التقنية المتعلقة بالمنتج، شريطة احترام القواعد المحددة في العقد. وتهدف الشركات التي تتبنى هذا النوع من الترخيص إلى التوسع والحصول على أسواق جديدة، ومن أشهر هذه الشركات: Mc Poulet frite kentucky, Burger king, Donalds .

3. الترخيص لاستعمال العلامة التجارية: يظهر هذا النوع، عندما يمنح المرخص للمرخص له حق استعمال العلامة التجارية دون ممارسة أي نوع من الرقابة على فعالياته التسويقية للسلع والخدمات المتفق عليها، ومن خلال هذه العملية، يحصل المرخص على دفعات شهرية كما يحقق المرخص له هامشا ربحيا بسيطا. وينتشر هذا الترخيص عادة بين موزعي المعدات والأجهزة الثقيلة.

المطلب الثالث: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا كانت الم ص م تمثل حجما مستقلا من المؤسسات، فلابد أنها تتصف بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأحجام الأخرى. من هذه الخصائص ما هو إيجابي، وهي تمثل ميزة حقيقية لا تتوفر عليها الأنواع الأخرى من المؤسسات، ومنها ما هو سلبي، مما يشكل عائقا في طريق نجاح هذه المؤسسات واستمراريتها. وسيتم إبراز أهم تلك الخصائص من خلال هذا المطلب، الذي يضم الخصائص العامة للم ص م وخصوصيات إدارتها وتسييرها.

الفرع الأول: الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشمل هذه الخصائص مجموعة من العناصر التي لا تتوافر إلا في هذا النوع من المؤسسات، ويمكن توضيحها كالتالي:

أولا. كثرة عددها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة: يشهد عالم الم ص م في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا وملحوظا، وبالخصوص في العشريات الثلاث الأخيرة. فبعد أكثر من 50 سنة ظلت خلالها المؤسسات الكبيرة والعملاقة مسيطرة على كافة الأنشطة الاقتصادية في مختلف دول العالم، برزت الم ص م وبقوة في معظم الاقتصاديات، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في التنمية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية [3]، فإن هذه المؤسسات تمثل ما نسبته 95 % من مجموع المؤسسات، وتساهم بما يقارب نصف قيمة الإنتاج الداخلي الخام لأغلبية الدول المتقدمة، ويعتبر 70 % منها مؤسسات عائلية. كما أن غالبية هذه

---

[1] عبد الغفور عبد السلام وآخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2001، ص15.

[2] كاسر نصر المحروس وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 67.

[3] Louis Jacques Filion, **Management des pme de la création à la croissance**, Ed. du renouveau pédagogique, Canada, 2007, pp.23.

المؤسسات هي عبارة عن مؤسسات مصغرة وصغيرة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل المؤسسات التي تشغل أقل من 19 عامل نسبة 70 %، وفي فرنسا 81 %، وفي الاتحاد الأوروبي 85 %.

ثانيا.تنوع أشكال الملكية: نظرا لصغر حجم رأس المال اللازم لإنشائها، فإن الم ص م تأخذ في الغالب طابع الملكية الفردية والعائلية، أو شركات الأشخاص، وفي أحيان قليلة تظهر في شكل شركات أموال. وبذلك، فإن هذه المؤسسات لا تمتلك إمكانية الاستفادة من المزايا المرتبطة بالحجم الكبير سواء تعلق الأمر باقتصاديات أو وفورات الحجم، أو بتكاليف الحصول على عوامل الإنتاج[1].

ثالثا.ارتفاع معدلات إنشائها واختفائها: تتميز الم ص م بسهولة إنشائها وتأسيسها من جهة، وبارتفاع معدلات فشلها واختفائها من جهة أخرى. ويعود السبب في سهولة الإنشاء والتأسيس إلى مجموعة من العوامل، أهمها[2]:

- صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائها؛
- قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها، بما فيها دراسات جدوى إقامتها والشروع في إنشائها؛
- سهولة إعداد المباني وتركيب خطوط الإنتاج من آلات ومعدات؛
- سهولة تحضير مستلزمات التشغيل والإنتاج من مواد خام ومواد أخرى؛
- انخفاض إجراءات تكوينها وانخفاض التكاليف الإدارية بها.

أما فيما يخص ارتفاع معدلات فشل هذه المؤسسات وبالتالي غلقها، فإن الكثير من المختصين يرجعون أسباب ذلك إلى سوء الإدارة من طرف الملاك المسيرين، والناتج عن جملة من العوامل هي[3]:

- عدم الكفاءة والوقوع في أخطاء جسيمة؛
- نقص أو انعدام الخبرة الكافية والمتوازنة، سواء فيما يتعلق بفرع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، أو فيما يخص الأنشطة الرئيسية اللازمة لتشغيلها كالإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها؛
- نقص الخبرة الإدارية لدى أصحاب المؤسسات فيما يتعلق بكيفية التعامل مع العنصر البشري.

وبالإضافة للعوامل السابقة، يؤكد المختصون أن مديري الم ص م غالبا ما يتحلون بسلوكيات أقل رشادة، خاصة في مجال التنبؤ والتخطيط لمستقبل مؤسساتهم، كما يتميزون بمقدار زائد من الثقة والتفاؤل، الأمر الذي من شأنه التأثير على دقة وصحة قراراتهم[4]. والجدول الموالي يوضح أمثلة عن معدلات إنشاء وغلق الم ص م في بعض الدول الأوروبية خلال سنة 1992:

---

[1] Maryse Salles, **Stratégies des pme et intelligence économique- une méthode d'analyse des besoins**, Ed. Economica, Paris, 2° éd., 2006, p.19.

[2] خالد بن عبد العزيز بن محمد السهلاوي، مرجع سابق، ص 314.

[3] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **إدارة المشروعات الصغيرة** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2002، ص ص60-61.

[4] Sous la direction de Katherine Gundoff et Annabelle Jaouen, op.cit., p.111.

جدول 1- 4: معدلات إنشاء وغلق الم ص م في الدول الأوروبية خلال سنة 1992

الدول الأوروبية	عدد المؤسسات التي تم إنشاؤها	عدد المؤسسات التي تم غلقها	معدل الإنشاء الخام (%)	معدل الإنشاء الصافي (%)
الدانمرك	16 758	/	6.0	/
ألمانيا	416 900	318 000	19.3	4.6
فرنسا	274 541	306 005	11.7	- 1.3
هولندا	24 000	16 300	6.4	2.1
النمسا	658	787	4.9	-1.0
فنلندا	18 565	46 725	9.2	-14.0
السويد	18 364	18 700	5.4	-0.0
المملكة المتحدة	183 452	223 765	12.5	-2.7

Source : Oliver Ferrier, op.cit., p.61.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق، أن مستويات إنشاء الم ص م في كل من ألمانيا وهولندا تفوق مستويات غلقها، بينما يظهر العكس في كل من فرنسا، النمسا، فنلندا، السويد والمملكة المتحدة. مما يعكس الحساسية الشديدة التي تمتاز بها هذه المؤسسات تجاه الظروف الاقتصادية.

رابعا.المرونة العالية وسرعة التكيف مع التغيرات: تتميز الم ص م بدرجة عالية من المرونة في مختلف النواحي المتعلقة بنشاطها، تتجسد في قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ سواء داخلها أو خارجها، وقابليتها لتعديل ظروف العمل فيها. فعلى الصعيد الإنتاجي مثلا، تظهر المرونة من خلال سرعة تغيير الإنتاج وتنويعه تبعا للرغبات المتقلبة والمتجددة للأفراد المستهلكين، وذلك اعتمادا على مهارات صاحب المؤسسة والعاملين معه وعوامل أخرى. وفيما يخص العاملين، تظهر المرونة من خلال سرعة وسهولة التغيير في تركيبتهم. أما المرونة الإدارية، فتشمل القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل، سواء مع العاملين أو مع العملاء.

خامسا.القدرة على الإبداع والتطوير: تعتبر الم ص م مركزا للتدريب الذاتي لأصحابها والعاملين بها، فهي تساعد على خلق إطار تقني يعتبر من ضمن البنى الأساسية للتنمية. وقد أثبتت الدراسات العلمية أنها تلعب دورا بارزا في زيادة حركية الإبداع والابتكار، ويظهر ذلك من خلال[1]:

- كونها المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة، حيث ساهمت في القرن العشرين بحوالي 60 % من الاختراعات الرئيسية مثل الطائرات، آلات التصوير، أجهزة النقل الأوتوماتيكية، المحركات النقالة والحاسبات الالكترونية؛

[1] نبيل جواد، مرجع سابق، ص90.

- مساهمتها في تقديم الأفكار اللازمة لتطوير التشكيلات السلعية التي تنتجها المؤسسات الكبيرة، فمثلا استفادت شركة جنرال إلكتريك من أفكار بعض المؤسسات الصغيرة في تطوير تشكيلتها السلعية من الأفران والبرادات والمحامص الكهربائية.

لكن على الرغم من هذه المساهمات، إلا أن محاولات الم ص م لولوج عالم الإبداع والابتكار تبقى محدودة، والسبب يعود إلى وجود مجموعة من العوامل المعيقة، والتي يمكن حصرها ضمن سبب رئيسي هو محدودية الموارد المالية الذاتية لهذه المؤسسات من جهة، وتهرب البنوك والمؤسسات المالية من تقديم الدعم المالي لها تجنبا للمخاطرة من جهة أخرى[1].

سادسا.القدرة على الانتشار الجغرافي: تمتلك الم ص م قدرة كبيرة على التواجد في الأماكن المختلفة لأي بلد، وذلك نظرا لسهولة الإجراءات وبساطة الإمكانيات الضرورية لإنشائها وتشغيلها، عكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى بنية أساسية كبيرة. وفي الدول النامية تتركز هذه المؤسسات في المناطق الحضرية والمدن الكبرى، كما تتواجد في القرى والأرياف[2].

الفرع الثاني: خصوصيات إدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز الم ص م كذلك، باختلاف طرق إدارتها وتسييرها عن باقي المؤسسات الكبيرة والضخمة، وتعود هذه الخصوصية إلى طابع الجوارية (Proximity) الذي يميز إدارة هذه المؤسسات (إدارة جوارية)، والتي من مظاهرها سيادة العلاقات الشخصية أو الطابع الشخصي في التعامل سواء مع الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها [3]. ويمكن توضيح أهم تلك الخصوصيات فيما يلي:

أولا.الخصوصيات المرتبطة بالنواحي الإدارية والتنظيمية: تتميز الم ص م من الناحية الإدارية والتنظيمية بالعديد من الخصوصيات، ومنها:

1.المركزية المفرطة: تعد المركزية المفرطة من أهم خصوصيات إدارة الم ص م، وتنبع هذه الخاصية من مبدأ الجمع بين الإدارة والملكية المنتشر في هذه المؤسسات، وبالخصوص في المؤسسات العائلية. حيث يتولى مالك المؤسسة بنفسه، وأحيانا بالاستعانة بعدد محدود من المساعدين، إدارة كافة فعاليات مؤسسته من إنتاج، تسويق، تمويل ونواحي فنية، كما ينفرد بسلطة اتخاذ القرارات. وبذلك تأخذ إدارة الم ص م الطابع الشخصي لملاكها ومديريها، والناتج عن سيطرتهم وحضورهم الدائم والمكثف فيها[4].

إن هذه المركزية المفرطة يترتب عنها نتائج إيجابية وأخرى سلبية، فهي تكون ضرورية فيما يخص القرارات الإستراتيجية، بينما تشكل عائقا في طريق نجاح المؤسسة إذا ما تعلق الأمر بقرارات تخص الأمور والنواحي التشغيلية البسيطة. لأنه مع نمو حجم المؤسسة وتوسعها، يصبح من الصعب على المالك المدير الإحاطة بكافة جوانبها نظرا لمحدودية وقته وقدراته، الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى تعرضها لمشاكل كبيرة تؤدي إلى فشلها[5].

2.بساطة التنظيم: تتميز الم ص م عن المؤسسات الكبيرة ببساطة التنظيم المستخدم، والذي غالبا ما يكون مفتقرا للأسس والأصول العلمية التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسات الأكبر حجما. ويلاحظ بالنسبة للمؤسسات المتوسطة أن التنظيم يتركز حول شخص المالك المدير وعلاقاته

---

[1] Jean Lachmann, **Financer l'innovation des pme**, préface de Marcel Rudloff, Ed. Economica, Paris, 1996, p.22.

[2] عبد الرحمن يسري أحمد، **تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها**الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص18.

[3] Olivier Torres, "Smallness of firm and HRM : the key role played by proximity", http:// www.oliviertorres.net (25/06/2009), p.2.

[4] Sous la direction de Katherine Gundoff et Annabelle Jaouen, op.cit., p.111.

[5] Christian Fournier, **Techniques de gestion de la pme : approche pratique,** Les éditions d'organisation, Paris, 1992, p.28.

بالعاملين من جهة، وبالأطراف المحيطة بمؤسسته من عملاء، موردين وأطراف أخرى من جهة ثانية (أنظر الملحق رقم **01**). أما في المؤسسات الصغيرة، ونظرا لصغر الحجم أكثر، فإن التنظيم يكون أكثر بساطة (أنظر الملحق رقم **02**)، وأهم ما يميزه قلة المستويات الإدارية، مما يساعد على انتشار التنظيم غير الرسمي داخلها، وخاصة في المؤسسات العائلية أين يكون العاملون والإدارة على معرفة شخصية يبعضهم البعض بسبب القرابة أو انتمائهم لنفس المنطقة أو المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى التعاون من قبل الجميع خلال ممارسة الأنشطة المختلفة، حيث تسود بينهم الصداقات الحميمة وروح العائلة وقيمها المختلفة. ويعتبر هذا العنصر من المعايير المهمة في الصين، حيث تسود العلاقات الإنسانية مدعومة بالعائلة[1].

3.بساطة نظام المعلومات: تتميز أنظمة المعلومات المعتمدة في الم ص م ببساطتها ومرونتها، وهو ما يجعلها تساهم في تسهيل عملية الإدارة واتخاذ القرارات. وتستمد هذه البساطة من عاملين أساسيين هما[2]:

- بساطة نظم الاتصالات وقلة هيكلتها، والقائمة على أساس الحوار المباشر وغير الرسمي بين المدير والعاملين من جهة، ومع العملاء من جهة أخرى. مما يجعل البعد العلاقاتي أهم من البعد التنظيمي.

- اعتماد آليات تنسيق بسيطة (آليات التنسيق لـ: Mintzberg)، كالتعديل المتبادل (Mutual ajustment)، والإشراف المباشر (Direct supervision).

4.إستراتيجية قصيرة المدى: يلاحظ في الم ص م قلة الاهتمام بتبني إستراتيجية محددة، بل يقتصر الأمر على اللجوء إلى بعض ردود الأفعال الوقتية والمرتكزة على المواجهة في المدى القصير، وتحديدا في الظروف الصعبة فقط (انخفاض مبيعات المؤسسة، ظهور منافسين جدد،...)، والتي غالبا ما تكون مبنية على أساس عفوي. وبذلك، فإن الإستراتيجية وإن وجدت تكون ضمنية وغير مجسدة في سياسات وخطط واضحة. كما أن المالك المدير في هذه المؤسسات يوجه سلوكياته الإستراتيجية، في أغلب الحالات، نحو التركيز على الأطراف الخارجية فقط باعتبارهم مصدرا للمنافع (الحصول على التمويل، السلطة والدعم)[3].

هذا، ويظهر أن هناك من الخصائص في الم ص م ما يشجع على استخدام الإدارة الإستراتيجية بكفاءة كالتوجه البيروقراطي المحدود، التوجه الإنساني للإدارة وتفرغ العاملين لأداء مهامهم بإخلاص. ومنها ما يعيقها كمحدودية الموارد واتخاذ القرارات المتسرعة وعدم تحليلها أو دراستها[4].

ثانيا.الخصائص المتعلقة بنواحي النشاط: وتشمل مجموعة الخصائص المرتبطة بكل من الإنتاج، التسويق، التكنولوجيا والتمويل.

1.الإنتاج: من أهم ما يميز العملية الإنتاجية في الم ص م هو انخفاض حجم الإنتاج، إضافة إلى الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية. وذلك راجع لقدرة هذه المؤسسات على السيطرة والتحكم في عناصر الإنتاج وعدم تعقيد العمليات، مما يسمح برفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أقصى ربح ممكن. ويصاحب ذلك بالطبع سرعة دوران رأس المال العامل وقصر دورة الإنتاج.

---

[1] فايز جمعة النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 68.

[2] للإطلاع أكثر راجع:

Olivier Torres, "Du role et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME", **Les PME**, http://www.olivier torres.net (25/06/2009), p.9.

[3] Christian Fournier, op.cit., p.p.18 -23.

[4] صلاح عباس، **العولمة في إدارة المنظمات العالمية** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص52.

2.التسويق: تتميز الم ص م بمحلية أسواقها ومحدوديتها نسبيا (تسويق جواري)، إضافة إلى المعرفة الشخصية بالعملاء مما يجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية، وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغيير يمكن أن يحدث فيها.

3.التكنولوجيا: تحتاج التكنولوجيا الحديثة إلى مصادر تمويلية كبيرة لا تستطيع الم ص م توفيرها نظرا لضعف مصادر التمويل الموجهة إليها، لذلك فهي تستخدم تقنيات إنتاج بسيطة وآلية ذات مستوى تكنولوجي منخفض. وغالبا ما يعتمد العمل فيها على الأيدي العاملة بدرجة كبيرة (أسلوب إنتاجي كثيف العمل)، وتزيد الصناعات اليدوية بها. كما أن المستوى التعليمي والثقافي لدى العمال بهذه المؤسسات غالبا ما يكون منخفضا، ولكن ذلك لا ينفي حاجتها إلى العمالة المؤهلة والماهرة والمدربة[1].

4.التمويل: ترتبط خصوصيات الم ص م في الجانب المالي بكيفية إدارتها، من حيث التدخل القوي والمباشر للمدير، دوره المركزي فيها، بساطة التنظيم وغياب الفصل بين وظائف الملكية والقرارات والرقابة، الأمر الذي يؤثر على طبيعة استثماراتها وخياراتها المالية المستقبلية ومصادر وسياسات تمويلها. ومن بين هذه الخصوصيات[2]:

- ارتفاع تكلفة رأس المال ودرجة المخاطرة؛
- محدودية مصادر التمويل وقصر فترة الاسترداد؛
- ارتباط قيمة المؤسسة بنوعية ملاكها وصعوبة إجراء تقييم مالي لها بسبب عدم قدرتها على اللجوء إلى الأسواق المالية؛
- عدم الشفافية المعلوماتية، بسبب الاعتماد على أنظمة معلومات مالية ومحاسبية أقل تطورا مقارنة بتلك الموجودة في المؤسسات الكبيرة، وقلة الاتصالات مع الأطراف المالية؛
- ارتفاع تكاليف تركيب العمليات المالية (التقييم، التدقيق،...)، مما يؤدي إلى عدم إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم كما في العمليات المالية للمؤسسات الكبيرة.

المطلب الرابع: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهر الاهتمام بالم ص م نتيجة بروز العديد من المشكلات التي لم تستطع المؤسسات الكبرى التعامل معها أو إيجاد الحلول لها أو التغلب عليها من جهة، ونظرا لإيمان الحكومات والأفراد في الوقت الراهن بأهمية الأدوار التي تقوم بها هذه المؤسسات في مختلف مجالات التنمية من جهة أخرى. ويمكن الوقوف على ذلك من خلال هذا المطلب الذي يوضح مبررات ومحددات قيام الم ص م، ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفرع الأول: مبررات ومحددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم تعزيز التطور التقني السريع والمتواصل على مدى سنوات القرن العشرين لاقتصاديات الحجم الكبير، و ما نتج عنه من مؤسسات صناعية عملاقة أدت إلى اتساع نطاق العديد من المدن الصناعية، ومن ثم توسعها الأفقي والعمودي، ورغم المزايا الكثيرة التي حققتها هذه الأخيرة من خفض لتكاليف الإنتاج والمساهمة في إيجاد فرص عمل لأعداد هائلة من

---

[1] أيمن علي عمر، **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن**،الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص ص44- 45.

[2] Eric Stéphany, **La relation capital–risque/ pme : fondements et pratiques**, Ed. De Boeck, Bruxelles, 1° éd., 2003, p.24.

البشر، إلا أن ذلك لم يمنع من ظهور العديد من المشكلات التي وقفت المؤسسات الكبيرة عاجزة عن حلها، وأهمها[1]:

- انخفاض حجم التراكم الرأسمالي في الكثير من الدول، وبالتالي ندرة الموارد الرأسمالية اللازمة لإقامة صناعات كبيرة وفق أسس اقتصادية وفنية متقدمة؛
- تخلف الفنون الإنتاجية ونقص الخبرات الفنية المتخصصة؛
- ضيق السوق المحلية، بسبب انخفاض القدرة الشرائية للأفراد نظرا لانخفاض نصيبهم من الدخل الوطني؛
- فشل المؤسسات المحلية الكبرى في منافسة المؤسسات الأجنبية، التي استفادت من خبرتها الطويلة وفنها الإنتاجي المتطور في إنتاج سلع رخيصة وذات جودة عالية لا تنافسها منتجات الدول المتخلفة.

وقد أدت هذه الأسباب إلى ظهور المطالبة بتفكيك المؤسسات الكبرى وإعادة توزيعها على نطق جغرافية أوسع، ودعم الم ص م وتشجيعها.

وعلى أية حال، فإن أدبيات الصناعة ترجع محددات أو ضرورات قيام المشاريع ذات الأحجام الصغيرة إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي[2]:

أولا.التكلفة: حيث يكون من الضروري قيام مؤسسات محلية تخدم مناطق جغرافية محدودة، لإنتاج السلع التي تتميز بسرعة التلف أو بتكاليف نقل باهظة.

ثانيا.طبيعة العمليات: تتصف بعض عمليات الإنتاج بالبساطة مما يسهل قيام المؤسسات الصغيرة، كما أن بعض المنتجات المصنعة قد تتطلب نوعا من الدقة والتميز الذين لا يمكن تحقيقهما إلا من خلال المؤسسات الصغيرة التي تستطيع الارتباط بعلاقة وثيقة مع المستهلك، كما هو الحال بالنسبة لإنتاج الملابس أو صنع المجوهرات

ثالثا.السوق: فمن الضروري أن تنشأ وحدات إنتاج صناعية صغيرة لإنتاج السلع التي تتميز بمحدودية الطلب عليها، مثل بعض أنواع الملابس والمنتجات الجلدية الفاخرة وغيرها. كما قد يكون من الملائم لمناطق أو بلدان معينة تنمية المؤسسات الصغيرة بدلا من المؤسسات الكبيرة، وخاصة في حالة تميزها بصغر حجم السوق المحلية أو عدم تطور وسائل النقل وقنوات توزيع المنتجات.

الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية

لم تعد أهمية الم ص م موضع خلاف بين الاقتصاديين أو متخذي القرار؛ ففضلا عن الضرورات والعوامل المحددة لقيام هذه الأخيرة، هناك الدور الإستراتيجي الذي تلعبه في تحقيق التطور الاقتصادي للدول، وذلك من خلال مساهمتها في مختلف الجوانب وأهمها:

أولا.خلق مناصب الشغل: تساهم الم ص م في خلق فرص عمل أكثر وفرة واستمرارية لتشغيل الشباب، وتساعد في التخفيف من حدة مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول، وذلك بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بتكلفة خلق فرص العمل بالمؤسسات الكبرى. إذ أنها كثيرا ما توفر فرص عمل مقابل أجور معقولة للعديد من الأسر الفقيرة والنساء اللاتي يفتقرن إلى المصادر البديلة للدخل، مما يساهم في التقليل من حدة الفقر، وتخفيف العبء على ميزانيات الدول

---

[1] طيب لحيلح، "دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي الجزائر، تونس، المغرب"، **الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل الم ص م في الدول العربية** جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف، 17- 18 أفريل 2006، ص163.

[2] عباس علي المجرن، مرجع سابق، ص 237.

المختلفة في هذا المجال[1]. وللوقوف على أهمية الم ص م في مجال التشغيل، سيتم عرض بعض الأمثلة عن الإحصائيات الخاصة بمساهمتها في استقطاب العمالة في بعض الدول.

في الولايات المتحدة الأمريكية، أوجدت المشروعات الصغيرة (التي تستخدم أقل من 500 عامل) عام 1980، أكثر من ثلث فرص العمل المتاحة للعاملين. أما المؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عاملا، فقد أوجدت أكثر من نصف هذه الفرص. واستمر هذا الاتجاه في عام 1990، حيث كانت المؤسسات الصغيرة السبب الوحيد في تزايد نمو فرص العمل لديها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي استمرت في تقليص عدد العاملين لديها[2].

في منطقة شرق آسيا ودول الأطلسي، تشكل الم ص م ما يزيد عن 95 % من إجمالي المؤسسات التي تستقطب ما بين 35-85 % من إجمالي قوة العمل. بينما تستوعب الهند حوالي 50 % من إجمالي العمالة الصناعية[3].

أما في إيطاليا، والتي تتميز بكون عدد الم ص م فيها جد مرتفع مقارنة بباقي الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية واليابان (أنظر الملحق رقم **03**)، فتشير الإحصائيات لسنة 1996، أن 71 % من المستخدمين في القطاع الصناعي يعملون في مؤسسات تشغل أقل من 250 شخص[4].

ثانيا.تنمية المتغيرات الاقتصادية الكلية: تساهم الم ص م مساهمة فعالة في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال كونها أداة لتحقيق التوازن الاقتصادي، وكذا تأثيرها في مختلف المتغيرات الاقتصادية الكلية من: استهلاك، ادخار، استثمار، ناتج محلي إجمالي وصادرات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي[5]:

1.دعم الاستهلاك المحلي: كون أجور العاملين فيها منخفضة نسبيا، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في حجم الاستهلاك الكلي للعمال، نتيجة لتوجيه كل أو معظم دخولهم نحو الاستهلاك وبصفة خاصة نحو السلع الاستهلاكية.

2.تعبئة المدخرات والفوائض المالية المتراكمة: الخاصة بالأفراد وتشغيلها وتوجيهها بما يخدم التنمية الاقتصادية في جميع القطاعات.

3.زيادة حجم الاستثمار: نظرا لارتفاع معدلات دوران رأس المال في هذه المؤسسات، مما يؤدي إلى نمو حجم رأس المال، ويجعلها نواة للمؤسسات الكبيرة، وبالتالي التأثير بشكل إيجابي على الاقتصاد الوطني من خلال مضاعف الاستثمار المعجل.

4.زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي: من خلال تطبيق إستراتيجيات بدائل الواردات لتوفير حاجة السوق من السلع الاستهلاكية والوسيطة والاعتماد على الخامات المحلية.

5.دعم الصادرات: تلعب الم ص م دورا مؤثرا في دعم الصادرات من خلال سد جزء من حاجة الطلب المحلي، وبالتالي إتاحة فرصة أكبر لتصدير الإنتاج الخاص بالمؤسسات الكبيرة. وذلك لما تتميز به من مزايا نسبية ووفورات اقتصادية، أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة وبذلك تساهم في توفير العملة الصعبة.

---

[1] عبد العزيز جميل مخيمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مرجع سابق، ص 32.

[2] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص23.

[3] نوزاد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 14.

[4] Daniela Bigarelli, "L'habillement en Italie : PME et systèmes régionaux de production", **Les dynamiques de pme: approches internationales**, Presses universitaires de France, Paris, 2000, p.229.

[5] نبيل جواد، مرجع سابق، ص ص93-94.

ثالثا.تنمية المواهب والإبداع والابتكار: تعتبر الم ص م مصدرا لروح المبادرة والإبداع المتواصل، فهي تبادر إلى ابتكار منتجات وعمليات إنتاج جديدة. وغالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة الحجم عند بداية نشاطها ثم ما تلبث أن تنمو بسرعة إذا أثبتت نجاحا، كما أنها تلعب دورا اختياريا يتمثل في المساعدة على التحقق من كفاءة الابتكارات الجديدة وإعادة تكييفها بما يتلاءم واحتياجات البيئة المحلية ومتطلباتها.

وقد بينت دراسات ميدانية في كندا، أن المؤسسة ص م في قطاع الصناعة أخذت تفوق المؤسسة الكبرى في الميدان التكنولوجي، ليس باستعمال التقنيات الحديثة في الإعلان فحسب، بل باستعمال الآلات والمعدات الأكثر تناسبا وملاءمة مع القطاع الموجودة فيه[1].

رابعا.تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية: تساهم الم ص م بشكل كبير في تحقيق التوازن الجغرافي والتنمية الإقليمية المتوازنة وضمان العدالة في توزيع الدخل، وذلك نظرا للمرونة التي تتسم بها في التوطن والتنقل بين مختلف المناطق أو الأقاليم. الأمر الذي يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية والريفية، إعادة التوزيع السكاني والحد من الهجرة إلى المدن الكبرى.

خامسا.المحافظة على استمرارية المنافسة: يساعد صغر حجم المؤسسات وتعددها على محاربة الاحتكار والاقتراب من حالة المنافسة، هذه الأخيرة التي تلعب دورا مهما في الاقتصاد من خلال كونها أداة للتغيير والتطوير والإبداع خصوصا في عصر التطور السريع، إضافة إلى المنافع الاقتصادية المترتبة عنها، والتي يأتي في مقدمتها كفاءة تخصيص الموارد والتوزيع الأمثل لها[2]. ونظرا للمساهمة الكبيرة للم ص م في مجال تشجيع المنافسة، فقد بادرت العديد من الدول إلى إنشاء هيئات ومؤسسات دعم خاصة لمساعدتها. ومن أمثلتها إدارة المشاريع الصغيرة ولجنة البيت الأبيض للمشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية.

سادسا.تحقيق التكامل الاقتصادي مع المؤسسات الكبرى: تلعب الم ص م دورا بارزا في دفع عجلة التنمية بمختلف جوانبها، وذلك من خلال مساهمتها في منح المؤسسات الكبيرة ميزة تنافسية عالية نتيجة التكامل الإنتاجي العمودي والأفقي القائم على أساس التعاون المستمر والمتبادل فيما بينها. حيث لا يمكن للمؤسسات الكبيرة والصغيرة وحدها القيام بكافة العمليات الإنتاجية، بل لا بد من إدراك أن المؤسسات الكبيرة غالبا ما تحتاج لمساعدة الم ص م، وخاصة في المجالات التي تتميز فيها هذه الأخيرة بدرجة عالية من التخصص والكفاءة، تفوق ما يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تحققه. وهكذا يتم الوصول إلى نظام أكثر توازنا واستقرارا في السوق المحلي.

ومن أمثلة المجالات التي يتركز فيها التكامل بين المؤسسات الكبيرة والم ص م [3]: صناعة السيارات (مثل شركة فورد وشركة جنرال موتورز)، صناعة التلفزيونات، الخدمات المقدمة مع البيع من صيانة، ضمان، تشغيل وتوزيع السلع.

المبحث الثاني: لمحة عن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

اعتمدت الجزائر في بداية مشوارها التنموي، أي بعد الاستقلال مباشرة، على نموذج الصناعات المصنعة الذي اعتبر كنتيجة حتمية لقناعات إيديولوجية عكست بوضوح النظام الاقتصادي السائد آنذاك. وقد ساهم هذا التوجه بشكل مباشر في تهميش قطاع الم ص م طيلة

---

[1] نوزاد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 15.

[2] عباس علي المجرن، مرجع سابق، ص 238.

[3] جهاد عبد الله عفانه وقاسم موسى أبو عيد، مرجع سابق، ص 18.

فترة زمنية طويلة امتدت عبر ثلاثة عقود من الزمن. ومع بداية التسعينات، بدأت الرؤى تتغير وبدأ الاهتمام بهذه المؤسسات يتزايد شيئا فشيئا، إلى أن تم إرساء القواعد السياسية والقانونية التي تحكم عملية النهوض بها وتطويرها. وسيتم إعطاء صورة عن الوضعية التي تعيشها الم ص م في الجزائر من خلال هذا المبحث، الذي يتناول في المطلب الأول ماهيتها، وفي المطلب الثاني واقعها ودورها في الاقتصاد الوطني، أما المطلب الثالث فيتطرق إلى آليات وبرامج دعمها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أدى الاهتمام بقطاع الم ص م إلى تزايد عدد هذه المؤسسات بشكل واضح؛ فبعد أن كانت هذه الأخيرة في بداية التسعينات لا تمثل سوى نسبة ضئيلة مقارنة بالمؤسسات الصناعية العمومية، تنامت حصتها، والتي يعود معظمها للقطاع الخاص وأصبحت تلعب دورا أساسيا في تنمية الاقتصاد الجزائري. وبذلك سعت الحكومة الجزائرية وعن طريق إنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات سنة 1993 إلى وضع مختلف الأسس الضرورية لتأطيرها والإشراف عليها ودعمها، بدءا بتحديد تعريف لها من خلال إصدار القانون رقم 01-18 سنة 2001. سيتم من خلال هذا المطلب عرض مختلف محاولات التعريف بهذه المؤسسات ومراحل تطورها، وذلك كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن تهميش السلطات العمومية للم ص م في بداية رسم إستراتيجيتها التنموية ساهم في غياب تعريف قانوني محدد لها، عدا بعض المحاولات الفردية غير الرسمية. وقد استمر هذا الوضع إلى غاية 12 ديسمبر 2001، تاريخ صدور القانون التوجيهي لترقية الم ص م. ويمكن إيجاز أهم المحاولات لتعريف هذه المؤسسات في الآتي:

أولا.المحاولة الأولى: ظهرت أول محاولة لتعريف الم ص م عند وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية للفترة (1974-1977)، حيث عرفت وزارة الصناعة والطاقة الم ص م بأنها: "كل وحدة إنتاج مستقلة قانونيا تشغل أقل من 500 عامل، وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج، وتقدر قيمة إنشائها بأقل من 10 مليون دج، وتأخذ أحد الأشكال التالية: مؤسسات تابعة للجماعات المحلية (مؤسسات ولائية وبلدية)، فروع المؤسسات الوطنية، مؤسسات مختلطة، مؤسسات مسيرة ذاتيا ومؤسسات خاصة"[1].

نتيجة لعدم وجود تعريف قانوني محدد ودقيق، فإن وزارة الصناعة والطاقة آنذاك كانت تعتبر أن كل المؤسسات الخاصة والعمومية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، باستثناء المؤسسات الوطنية الكبيرة.

ثانيا.المحاولة الثانية: في إطار الملتقى الأول حول الصناعات ص م، طرحت المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة (EDIL) تعريفا للم ص م يرتكز على معيارين كميين

---

[1] خوني رابح، "آفاق تمويل المؤسسات ص م في الجزائر"، **الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية**جامعة فرحات عباس- سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص6.

هما: اليد العاملة ورقم الأعمال. ووفقا لهذا التعريف: "تشمل الم ص م، المؤسسات التي تشغل أقل من 200 عامل، وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج"[1].

ثالثا.المحاولة الثالثة: جاءت هذه المحاولة في إطار المداخلة المقدمة في الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية، بعنوان: عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي. ووفقا لهذه المداخلة، تعرف الم ص م بأنها: "كل وحدة إنتاج سلع أو خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية)"[2].

رابعا.تعريف المشرع الجزائري: تحقيقا للانسجام في تعريف الم ص م، وخاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو- متوسطي، وكذا توقيعها على ميثاق بولونيا حول الم ص م (La Charte de Bologne) في جوان 2000، أخذ المشرع الجزائري بالتعريف المعتمد من طرف الإتحاد الأوروبي، الذي يصنف هذه المؤسسات حسب كل من: معيار عدد العمال، رقم الأعمال، حجم الميزانية السنوية ودرجة استقلالية المؤسسة[3]. حيث تم إصدار القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 م، المتضمن القانون التوجيهي لترقية الم ص م، والذي يحدد التعريف القانوني والرسمي للجزائر، وكذا الإطار القانوني لبرامج وتدابير دعم ومساعدة هذه المؤسسات.

فحسب المادة الرابعة من القانون السابق، تعرف الم ص م بأنها: " كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها بـ 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"[4].

كما بين القانون 01-18 في المواد 5، 6، 7 منه الحدود الفاصلة بين الم ص م ومعايير تصنيفها، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 1-5: معايير تعريف وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الصنف		عدد العمال (الأجراء)		رقم الأعمال		الحصيلة السنوية (الميزانية)
مؤسسة مصغرة		9 - 1		< 20 مليون دج		< 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة		49 - 10		< 200 مليون دج		< 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة		250 - 50		200 مليون- 2 مليار دج		100- 500 مليون دج

المصدر: حسين رحيم، "نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة فرحات عباس- سطيف، العدد 2، 2003، ص162.

---

[1] زغيب شهرزاد، عيساوي ليلى، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق"، **الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**، جامعة عمار ثليجي- الأغواط، 8- 9 أفريل 2002، ص174.

[2] عثمان لخلف، مرجع سابق، ص24.

[3] معطى الله خير الدين وبوقمقوم محمد، "تفعيل دور التمويل البنكي للم ص م في الجزائر"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية** جامعة الحاج لخضر-باتنة، العدد 13، ديسمبر 2005، ص145.

[4] رحيم حسين، "نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة أبحاث روسيكادا**، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، العدد 3، ديسمبر 2005، ص120.

الفرع الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

رغم أن الانطلاقة الحقيقية للم ص م في الجزائر لم تكن إلا في التسعينات من القرن الماضي، إلا أنها كانت متواجدة ولكن بصورة غير واضحة المعالم كما هي عليه الآن. فقد تكونت أغلبية هذه المؤسسات بعد الاستقلال وتطورت، ليس على أساس تجربة مكتسبة، وإنما من خلال رؤوس الأموال المتأتية من التجارة والقطاع الخاص.

عموما يمكن تقسيم مراحل تطور هذه المؤسسات إلى:

أولا.مرحلة (1963- 1980): خلال هذه الفترة، ركزت الجزائر على اختيار إستراتيجية التنمية المعتمدة على مبادئ الاقتصاد الموجه وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي، واعتماد سياسة الصناعات المصنعة وما يرتبط بها من مؤسسات كبرى، باعتبارها رمزا للتطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي والاجتماعي. ونتيجة لذلك بقي القطاع الخاص قطاعا ثانويا ومهمشا، وهذا ما تؤكده قوانين الاستثمار الخاصة بسنتي (1963 و1966)[1]. حيث اهتم قانون سنة 1963 فقط بمعالجة عدم استقرار المحيط الذي ميز الفترة التي تلت الاستقلال مباشرة، ولم يكن له أي تأثير على تطوير الم ص م، سواء تعلق الأمر بتعبئة رأس المال الوطني أو الأجنبي. أما قانون الاستثمار لسنة 1966، فعلى الرغم من أنه حاول تحديد نظام يتكفل بالاستثمار الوطني الخاص في إطار التنمية الاقتصادية الشاملة، وبناء على ذلك اعتبر القطاع الخاص مكملا للقطاع العام، إلا أنه ساهم في وضع قيود وعراقيل حالت دون تطوير قطاع الم ص م، وذلك نظرا لتأكيده على احتكار الدولة للقطاعات الحيوية في الاقتصاد، وكذا إلزام المشاريع الخاصة بالحصول على تصريح من اللجنة الوطنية للاستثمارات على أساس معايير انتقائية.

كما اعتبر القطاع الخاص خلال هذه المرحلة قطاعا استغلاليا، وشددت عليه الرقابة بواسطة الضرائب التي تمنعه من التمويل الذاتي وتكبح تطوره من ناحية العدد والإنتاج، إضافة إلى منعه من الاستيراد والتصدير. ولكن ذلك لم يمنع بعض التجار من توجيه رؤوس أموالهم نحو الاستثمار الإنتاجي، حيث وصل عدد المؤسسات والصناعات ص م التي تم إنشاؤها سنة 1966 إلى 263 مؤسسة، توفر 10 200 منصب شغل، وارتفع هذا العدد إلى 1 086 مؤسسة سنة 1968، ثم 1 434 مؤسسة سنة 1973[2].

ثانيا.مرحلة (1980- 1988): منذ بداية الثمانينات، حاولت الدولة الجزائرية إحداث إصلاحات في الاقتصاد الوطني في ظل استمرار التوجه الاشتراكي. وقد تجسد ذلك في إطار المخططين الخماسيين الأول (1980- 1984) والثاني (1985- 1989)، بإتباع جملة من السياسات التي كان هدفها إعادة الاعتبار للقطاع الخاص والتراجع عن إستراتيجية الصناعات المصنعة مقابل تشجيع الصناعات الخفيفة والمتوسطة. ولذلك شهدت هذه الفترة إصدار العديد من القوانين التي كان لها أثر كبير على منظومة الم ص م، ومن أهمها:

1.قوانين إعادة الهيكلة العضوية والمالية: حيث تضمنت عملية إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية، التي أقرها المرسوم رقم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، تفكيك وتفتيت هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة إلى وحدات صغيرة

---

[1] بريبش السعيد، تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور الم ص م في التنمية (واقع وآفاق): حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باجي مختار– عنابة، 2004، ص87.

[2] Meliani Hakim et Bouadam Kamel, "La pme – pmi Algérienne: passé, présent et perspectives", **Session internationale sur: le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines**, Université Ferhat Abbas- Sétif, 25-28 Mai 2003, p.19.

الحجم. وبذلك انتقل عدد المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى 480 مؤسسة سنة 1982، كما ارتفع عدد المؤسسات الولائية والبلدية إلى 504 مؤسسة ولائية و1 079 مؤسسة بلدية[1].

2.قانون الاستثمار الخاص: ساهمت الدولة من خلال إصدار القانون رقم 82-11 المؤرخ في 1982/08/21، والمتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص، في تمكين المؤسسات والصناعات ص م (PME/PMI) من الاستفادة من بعض الإجراءات، وهي:

- حق التحويل الضروري لشراء التجهيزات والمواد الأولية؛
- الحصول على تصريحات محدودة الاستيراد والاستفادة من نظام الاستيراد بدون دفع.

غير أنه، وإلى جانب الإجراءات التي استفاد منها القطاع الخاص، أدى هذا القانون إلى تعزيز بعض العقبات التي حالت دون توسع قطاع الم ص م، وهي[2]:

- فرض الاعتماد الإلزامي للمشاريع الاستثمارية؛
- تحديد مساهمة البنوك بـ: 30 % من قيمة الاستثمارات المعتمدة؛
- تحديد سقف مالي للمشاريع الاستثمارية، لا يتجاوز 30 مليون دج لإنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة أو بالأسهم، و10 مليون دج لإنشاء مؤسسات فردية أو شركات تضامن؛
- منع امتلاك عدة مشاريع من طرف شخص واحد.

وللإشراف على هذه السياسة وتجسيد أهدافها، تم إنشاء ديوان توجيه ومتابعة وتنسيق الاستثمارات الخاصة سنة 1983. إلا أن التدابير التي جاء بها هذا الأخير لم تخلف أثرا إيجابيا ملموسا على الم ص م خاصة الجديدة منها.

3.قانون استقلالية المؤسسات: أثبتت إستراتيجية المؤسسات الكبرى التي اعتمدتها الجزائر خلال الفترة (1963-1988) فشلها، خاصة بعد الأزمة البترولية لسنة 1986، وبذلك تعين القيام بإصلاحات عميقة وجذرية تهدف إلى تصحيح وضعية الاقتصاد، بإعطاء الاستقلالية للمؤسسات وتمهيد الأرضية للانتقال نحو اقتصاد السوق. ولتجسيد ذلك، تم إصدار القانون رقم 88-01 المؤرخ في 1988/01/12[3]، المتضمن استقلالية المؤسسات العمومية، والذي انعكست آثاره بشكل كبير على قطاع الم ص م.

ثالثا.مرحلة (1988- 1994): بعد تفاقم الأزمة الاقتصادية والمالية والاجتماعية منذ سنة 1986، أصبح من الضروري البحث عن طريقة عمل جديدة، تمثلت في الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق القائم على الانفتاح وتبني إصلاحات هيكلية عميقة في إطار التعاون مع المؤسسات النقدية والمالية الدولية. وقد أدى مسار الإصلاحات إلى ظهور العديد من القوانين التي شجعت على تنمية قطاع الم ص م؛ ففي سنة 1990، صدر القانون رقم 90-10 المؤرخ في 1990/04/14، المتعلق بالنقد والقرض، والذي أعطى أهمية كبيرة للاستثمار الخاص في هذا القطاع، وحدد علاقة جديدة لحركة رأس المال مع الخارج بما في ذلك حرية إنشاء المؤسسات الاقتصادية وفروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية [4]. كما دعمت الإصلاحات المتعلقة

---

[1] محمد بلقاسم حسن بهلول، **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية**منشورات دحلب، الجزائر، 2001، ص46.

[2] بوهزة محمد وبن يعقوب الطاهر، "تمويل المشروعات ص م في الجزائر: حالة المشروعات المحلية (سطيف) "، **الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية** جامعة فرحات عباس- سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص238.

[3] للإطلاع أكثر راجع:

إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية** جامعة الحاج لخضر- باتنة، العدد 6، جوان 2002، ص90.

[4] محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص 173.

بالاستثمار الوطني بالمصادقة على قانون الاستثمار الصادر في 05 أكتوبر 1993، المتعلق بترقية الاستثمار، والذي منح امتيازات جديدة لتنمية القطاع الخاص عن طريق الم ص م، من خلال نصه على مجموعة من المبادئ هي[1]:

- الحق في الاستثمار بحرية؛
- عدم التمييز بين القطاع الخاص الوطني والأجنبي في الحقوق والواجبات؛
- تقليص درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي إلى أدنى حد، مع ضرورة التخفيف من الضرائب والرسوم لتشجيع الاستثمار؛
- إنشاء وكالة خاصة بترقية الاستثمار ودعمه ومتابعته؛
- دراسة الملفات المتعلقة بالاستثمار في أجل أقصاه 60 يوما.

رابعا.مرحلة ما بعد 1994: أدى تفاقم ظاهرة المديونية، التي وصلت في سنة 1994 حدودا لا تطاق، إلى دفع الجزائر للتوجه إلى الهيئات النقدية والمالية الدولية، باعتبار العلاقة التي تربطها معها منذ سنة 1989، طالبة إعادة جدولة ديونها مع قبول إحداث تغييرات هيكلية عميقة في طريقة عمل اقتصادها. وبذلك التزمت الحكومة الجزائرية بتطبيق تلك التغييرات من خلال توقيع سلسلة من الاتفاقيات تضمنت تنفيذ مجموعة من البرامج، وهي:

- برنامج الاستقرار الاقتصادي (1994/04/01-1995/05/31)، وبرنامج التصحيح الهيكلي (1995/03/31-1998/04/01)، الذين تم الاتفاق بشأنهما مع صندوق النقد الدولي؛
- برنامج التعديل الهيكلي لسنة 1998 (لمدة سنتين)، والذي تم توقيعه مع البنك الدولي.

شكلت إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وخوصصتها، إضافة إلى إصلاح المنظومة المصرفية وتحرير التجارة الخارجية والأسعار أهم الجوانب الأساسية لهذه البرامج وإحدى الوسائل المشروطة لتحسين وضعية الاقتصاد الجزائري الذي دخل مرحلة جديدة تحددت ركائزها باحتلال القطاع الخاص المكانة الأولى باعتباره القطاع الأكفأ في قيادة المسيرة التنموية. وللتقليل من الآثار السلبية لهذه السياسات وتعزيز جوانبها الإيجابية، قامت الدولة باتخاذ العديد من الإجراءات التي تساعد على تطوير المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها لتكون في مستوى المنافسة الدولية، ومنها إصدار قانون جديد للاستثمار[2] في جوان 2001 (الأمر رقم 01-93 المؤرخ في 2001/08/20)، والذي كان هدفه الأولي إعادة بناء سلسلة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني. إضافة إلى القانون التوجيهي لترقية الم ص م (القانون رقم 01-18 الصادر في 2001/12/12)، والذي يهدف إلى[3]:

- تشجيع ظهور مؤسسات جديدة؛
- رفع مستوى النسيج المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي؛
- تشجيع الإبداع والابتكار؛
- تشجيع عملية التصدير للمنتجات والخدمات؛
- تسهيل توزيع المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

---

[1] سعيد بريبش، "المؤسسات ص م الصناعية الخاصة في الجزائر: دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني"، **مجلة آفاق**، جامعة باجي مختار– عنابة، العدد 5، مارس 2001، ص29.

[2] بوهزة محمد وبن يعقوب الطاهر، مرجع سابق، ص 241.

[3] ضحاك نجية، "المؤسسات ص م بين الأمس واليوم آفاق: تجربة الجزائر"، **الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل الم ص م في الدول العربية**، جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف، 17-18 أفريل 2006، ص ص138- 139.

كما عملت الحكومة على إنشاء مجموعة من آليات الدعم لهذه المؤسسات مثل: صندوق ضمان القروض (FGAR)، صندوق ضمان قروض الاستثمار (CGCI PME)، الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م (AND PME). وإلى جانب ذلك، تم إنشاء الصندوق الخاص بتأهيل الم ص م، والذي يعتبر من العوامل المشجعة على تحسين مستوى الإنتاجية لدى هذه المؤسسات والرفع من تنافسيتها في ظل المنافسة الدولية الحادة.

المطلب الثاني: واقع و مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يعرف قطاع الم ص م في الجزائر، خلال الفترة الأخيرة، وتيرة نمو متسارعة نتيجة للمجهودات الكبيرة التي قامت وتقوم بها الدولة من أجل ترقيته وتطويره، حتى أنه يمكن القول أن مستقبل التنمية اليوم يرتكز على هذا القطاع، وذلك بالنظر إلى مساهمته المعتبرة في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية. ولتوضيح مكانة الم ص م الجزائرية ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، سيتم في هذا المطلب عرض بعض المعلومات الإحصائية المتوفرة عنها بالتركيز على الجوانب التالية:

الفرع الأول: معطيات حول وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إن الهدف من عرض هذه المعطيات، هو محاولة إبراز أهم الخصائص المتعلقة بالم ص م الجزائرية، من حيث تركيبتها النوعية والعددية، مجالات نشاطها الأساسية ومناطق تواجدها، وذلك كما يلي:

أولا.تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة (2005- 2008): يمكن توضيح تطور عدد الم ص م ونسبتها خلال الفترة (2005- 2008)، من خلال الجدول التالي:

جدول 1- 6: تطور عدد ونسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوعيتها (2005- 2008)

نوعية المؤسسات ص م	2005		2006		2007		2008	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المؤسسات الخاصة	245 842	71.71	269 806	71.61	293 946	71.53	392 013	75.45
المؤسسات العامة	874	0.25	739	0.19	666	0.16	626	0.12
الصناعة التقليدية	96 072	28.02	106 222	28.19	116 347	28.31	126 887	24.42
المجموع	342 788	100	376 767	100	410 959	100	519 526	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأعداد: 08،10،12،14 المتضمنة معطيات السنوات من 2005 إلى 2008، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م: www.pmeart-dz.org.

تبين الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، تطورا سنويا في تعداد الم ص م خلال الفترة 2005-2008، حيث ارتفع عددها من 342 788 مؤسسة في نهاية 2005، إلى 519 526 مؤسسة نهاية 2008، أي بنسبة زيادة قدرها 51.56 %.

فيما يخص التركيبة النوعية لهذه المؤسسات، فهي تتكون من مؤسسات خاصة، مؤسسات عامة وصناعة تقليدية. ويلاحظ أن المؤسسات الخاصة تمثل الأغلبية ضمن مجموع الم ص م (أكثر من 70 %)، وفي كل السنوات محل الدراسة. كما أن عددها في تزايد مستمر، حيث وصل إلى 392 013 مؤسسة نهاية 2008، مقارنة بـ: 245 842 مؤسسة نهاية 2005، أي بنسبة زيادة 59.46 %. بينما تأتي الصناعة التقليدية في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بحوالي 28 % من مجموع هذه المؤسسات، وفي المجموع تشكل كل من المؤسسات الخاصة والصناعة التقليدية أكثر من 99 % من العدد الإجمالي للم ص م. يعود الفضل في هذا التطور إلى الدعم المقدم من قبل السلطات العمومية لتشجيع القطاع الخاص والمبادرات الحرة والفردية. أما المؤسسات العامة، فهي تمثل نسبة ضئيلة جدا، وهي تعرف تراجعا سنويا في عددها الذي انخفض من 874 مؤسسة نهاية 2005، إلى 626 مؤسسة نهاية 2008، أي بمعدل انخفاض قدره 28.37 %. وهذا التراجع ناتج عن خوصصة هذه المؤسسات وإعادة تنظيم القطاع العام.

من جانب آخر، يلاحظ أن التركيبة النوعية للم ص م تضم أيضا مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة. وتشير معطيات الجدول الموالي، إلى أن المؤسسات المصغرة تمثل الأغلبية ضمن هذه المؤسسات بنسبة تقدر بحوالي 95 %، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة تتراوح بين 3-4 %، والنسبة المتبقية تعود للمؤسسات المتوسطة.

جدول 1- 7: حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب فئة الأجراء (2007-2008)

عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة الأجراء	تطور الم ص م الخاصة 2007		تطور الم ص م الخاصة 2008	
	العدد	%	العدد	%
المؤسسات المصغرة (1- 9 عمال)	23 015	95.34	26 385	96.15
المؤسسات الصغيرة (10- 49 عامل)	997	4.13	896	3.27
المؤسسات المتوسطة (50- 250 عامل)	128	0.53	160	0.58
المجموع	**24 140**	**100**	**27 441**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية الخاصة بقطاع الم ص م، الأعداد 12 و14 المتضمنة معطيات 2007 و2008، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م: www.pmeart-dz.org.

ومن الملاحظات السابقة، يمكن القول أن الم ص م الجزائرية تضم في معظمها مؤسسات خاصة، وهي في الغالب مؤسسات مصغرة، أي تشغل من 1 إلى 9 عمال.

ثانيا.مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بما أن المؤسسات العامة لا تمثل سوى نسبة ضئيلة ضمن نسيج الم ص م، فإن نشاطها الاقتصادي محدود يقتصر على بعض الفروع في الصناعة، الزراعة والخدمات. أما فيما يخص الم ص م الخاصة، فيمكن توضيح أهم مجالات نشاطها من خلال الجدول الموالي:

جدول 1- 8: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاطات الاقتصادية (2005- 2008)

فروع النشاط		عدد الم ص م 2005		عدد الم ص م 2006	عدد الم ص م 2007	عدد الم ص م 2008
البناء والأشغال العمومية		80 716		90 702	100 250	111 978
التجارة والتوزيع		42 183		46 461	50 764	55 551
النقل والمواصلات		22 119		24 252	26 487	28 885
خدمات العائلات		18 148		19 438	20 829	22 529
الفندقة والإطعام		15 099		16 230	17 178	18 265
صناعة المنتجات الغذائية		14 417		15 270	16 109	17 045
خدمات المؤسسات		12 143		14 134	16 310	18 473
صناعة الخشب، الفلين والورق		9 612		10 300	11 059	11 848
الحديد والصلب		7 516		7 906	8 353	8 794
مواد البناء		6 138		6 369	6 748	7 154
صناعة النسيج		3 881		4 019	4 152	4 291
صناعة مختلفة		3 191		3 297	3 446	3 564
الفلاحة والصيد البحري		2 947		3 186	3 401	3 599
كيمياء مطاط بلاستيك		1 850		1 967	2 084	2 205
صناعة الجلد		1 523		1 558	1 628	1 667
خدمات المرافق الجماعية		1 516		1 659	1 833	1 954
مؤسسات مالية		779		853	934	1 009
أعمال عقارية		657		755	816	916
المناجم والمحاجر		600		657	722	784
المحروقات		522		531	544	551
خدمات الإشغال البترولية		164		188	215	231
المياه والطاقة		64		74	84	94
المجموع		**245 842**		**269 806**	**293 946**	**321 387**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، الأعداد 8،10،12،14 المتضمنة معطيات السنوات (2005- 2008)، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م: www.pme.art-dz.org.

من تحليل معطيات الجدول أعلاه، يتبين أن الم ص م الخاصة تنشط في مجالات عديدة تشمل مختلف القطاعات والفروع ولكن بنسب متفاوتة، حيث يلاحظ أن الخدمات تحتل المرتبة الأولى بنسبة تقارب 46 % من مجموع الم ص م، وهي تضم بصفة أساسية: التجارة والتوزيع، النقل والمواصلات، خدمات العائلات، الفندقة والإطعام وخدمات المؤسسات. يليها البناء والأشغال العمومية بنسبة 34 % من المؤسسات، وباقي الصناعات (وأهمها الصناعة الغذائية) بنسبة 18.5 %. أما الفلاحة والصيد البحري، فهي لا تمثل سوى نسبة ضئيلة مقارنة بباقي الأنشطة.

لكن على الرغم من الحركية التي تعرفها الم ص م الخاصة في كل فروع النشاط، إلا أنها لا تخرج عن إطار التمركز في بعض الفروع، كالبناء والأشغال العمومية، التجارة والنقل والمواصلات، على حساب فروع أساسية أخرى كالصناعة الغذائية مثلا.

ثالثا.مناطق تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: نظرا لعدم توفر بيانات أو معطيات حول التوزيع الجغرافي للم ص م العامة، سيتم عرض المعطيات المتعلقة بالم ص م الخاصة فقط، حيث يوضح الجدول (1-9) توزيع هذه المؤسسات حسب ولايات الوطن.

جدول 1- 9: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الولايات (2005- 2008)

الولايات	عدد الم ص م خ 2005	عدد الم ص م خ 2006	عدد الم ص م خ 2007	عدد الم ص م خ 2008
الجزائر	30 257	32 872	35 296	38 096
وهران	16 227	17 255	18 363	19 643
تيزي وزو	13 170	14 434	16 045	17 840
بجاية	10 167	11 132	12 588	14 009
سطيف	9 968	11 088	12 289	13 555
تيبازة	8 111	9 149	10 243	11 526
بومرداس	8 258	9 090	10 000	10 897
قسنطينة	7 499	8 439	9 291	10 243
البليدة	7 838	8 511	9 349	10 240
عنابة	6 660	7 233	7 766	8 299
الشلف	6 882	7 316	7 704	8 160
باتنة	5 033	5 912	6 659	7 537
سكيكدة	5 217	5 754	6 410	7 199
المجموع	**135 290**	**148 365**	**162 003**	**177 244**
النسبة المئوية	55.03	54.99	55.1	55.15
باقي الولايات	110 552	121 441	131 943	144 143
المجموع الكلي	**245 842**	**269 806**	**293 946**	**321 387**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، الأعداد 12،10،8،14 المتضمنة معطيات السنوات (2005- 2008)، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م: www.pmeart-dz.org.

بينما يوضح الجدول الموالي توزيع الم ص م حسب جهات الوطن:

جدول 1- 10: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجهات (2006- 2008)

الجهات	2006		2007		2008	
	عدد الم ص م	%	عدد الم ص م	%	عدد الم ص م	%
الشمال	163 492	60.6	177 730	60.46	193 483	60.2
الهضاب العليا	80 072	29.7	87 666	29.82	96 354	29.98
الجنوب	20 803	7.7	22 576	7.68	25 033	7.79
الجنوب الكبير	5 439	2.00	5 974	2.04	6 517	2.03
المجموع	**806 269**	**100**	**293 946**	**100**	**321387**	**100**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، الأعداد 12،14 (بيانات 2007- 2008)، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م:www.pmeart-dz.org .

تبين معطيات الجدول (1-9)، أن الم ص م الخاصة في الجزائر تتركز بكثرة في مناطق محددة من الوطن دون غيرها من المناطق الأخرى، فهي تتوزع على 13 ولاية بنسبة 55 %، والنسبة الباقية مقسمة على 35 ولاية. وهي تتواجد أساسا في المدن الكبرى والمناطق العمرانية

التي تمتاز بحركية كبيرة للنشاط الاقتصادي وتوفر الهيئات والمصالح الإدارية، ومن أمثلتها: الجزائر، وهران، تيزي وزو، بجاية وسطيف. الأمر الذي يدل على وجود خلل في توزيع هذه المؤسسات، وهذا يتنافى وخاصية الانتشار الجغرافي التي تتميز بها الم ص م عموما. وعلى الرغم من التفاوت في الترتيب بين بعض الولايات، حيث تقدمت ولاية تيبازة، ومنذ 2006 على ولاية بومرداس، وكذلك الحال بالنسبة لكل من: قسنطينة والبليدة، عنابة والشلف، باتنة وسكيكدة، إلا أن الخلل في توزيع الم ص م يبقى قائما.

ويبين الجدول (**1-10**)، أن الم ص م تتمركز بصفة أساسية في الجهة الشمالية للوطن بنسبة تفوق 60 %، تليها جهة الهضاب العليا بنسبة 29.83 %. أما جهة الجنوب والجنوب الكبير، فيبقى عدد الم ص م فيها محدودا، فهي لا تمثل سوى 9.74 % من مجموع الم ص م الخاصة، مما يعكس عدم التوازن التنموي بين مختلف جهات الوطن وخاصة بين الشمال والجنوب.

الفرع الثاني: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

بعد توضيح الجوانب المتعلقة بوضعية الم ص م الجزائرية من حيث تعدادها، مجالات نشاطها وكيفية توزيعها على مختلف مناطق الوطن، سيتم عرض بعض المؤشرات عن مدى مساهمتها في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك كالتالي:

أولا.مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: من أهم خصائص الم ص م، قدرتها على استيعاب قدر كبير من العمالة. ولا شك أن التطور المستمر الذي تعرفه هذه المؤسسات في الجزائر من ناحية عددها، سمح لها بتوفير العديد من مناصب الشغل خصوصا في هذه المرحلة التي يعاني فيها الاقتصاد الجزائري من ارتفاع كبير في معدل البطالة، خاصة ضمن فئة الشباب. وهذا ما يؤكده الجدول الموالي:

جدول 1- 11: تطور مناصب الشغل المصرح بها خلال الفترة (2005- 2008)

نوعية الم ص م	2005	2006	2007	2008
المؤسسات الخاصة	642 987	708 136	771 037	841 060
المؤسسات العامة	76 283	61 661	57 146	52 786
الصناعة التقليدية	192 744	213 044	233 270	254 350
المجموع	**1 157 856**	**1 252 707**	**1 355 399**	**1 540 209**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، معطيات 2005- 2008، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م: www.pmeart-dz.org.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن عدد مناصب الشغل المصرح بها في المؤسسات الخاصة يعرف تزايدا من سنة لأخرى، حيث ارتفع عدد الأجراء في هذه المؤسسات من 642 987 شخص نهاية 2005، إلى 841 060 شخص نهاية 2008، أي بنسبة زيادة قدرها 30.81 %. والأمر نفسه ينطبق على الصناعة التقليدية، التي تعرف هي الأخرى تطورا ملحوظا بمعدل 31.97 % من مناصب الشغل. أما بالنسبة للم ص م العامة، فيلاحظ أنها تعرف تراجعا سنويا في مستويات التشغيل، حيث انخفض عدد الأجراء فيها من 76 283 شخص نهاية 2005 إلى 52 786 شخص نهاية 2008، أي بمعدل انخفاض قدره 30.8 % . وهذا راجع إلى الإجراءات التي فرضتها عملية الخوصصة.

ثانيا.مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام: تساهم الم ص م، وخاصة الخاصة منها، بنسبة معتبرة في تكوين الناتج الداخلي الخام (PIB)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

جدول 1- 12: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات (2005-2007)

الوحدة: مليار دج

مساهمة الم ص م في PIB	2005			2006			2007		
	قيمة	%		قيمة	%		قيمة	%	
الم ص م للقطاع الخاص	2 364.5	78.41		740.062	79.56		153.773	80.80	
الم ص م للقطاع العام	651.0	21.59		704.05	2044		749.86	19.20	
المجموع	**3 015.5**	**100**		**444.113**	**100**		**903.633**	**100**	

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية، العدد 14 معطيات 2008، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م: www.pmeart-dz.org.

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، إلى تنامي مساهمة القطاع الخاص في الإنتاج الداخلي الخام، حيث ارتفعت من 2 364.5 مليار دج سنة 2005 إلى 3 153.77 مليار دج سنة 2007، وفي المتوسط تقدر هذه النسبة بأكثر من 78 %. أما القطاع العام، فعلى الرغم من تطور قيمة الإنتاج الداخلي الخام المحققة من طرف مؤسساته، إلا أن نسبة مساهمته تبقى ضئيلة مقارنة بالقطاع الخاص.

ثالثا.مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة: يمكن تبيان مساهمة الم ص م الجزائرية في خلق القيمة المضافة، من خلال الجدول التالي:

جدول 1- 13: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة(2005-2007)

الوحدة: مليار دج

فروع النشاط	الطابع القانوني للم ص م	2005		2006		2007	
		القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
الزراعة	خاص	578.79	99.84	638.63	99.84	701.03	99.55
	عام	0.93	0.16	1.00	0.16	3.16	0.45
	المجموع	**579.72**	**100**	**639.63**	**100**	**704.19**	**100**
البناء والأشغال العمومية	خاص	403.37	79.81	486.37	79.72	593.09	80.94
	عام	102.05	20.19	123.69	20.27	139.62	19.05
	المجموع	**505.42**	**100**	**610.07**	**100**	**732.71**	**100**
النقل والمواصلات	خاص	417.59	69.86	576.941	75.39	657.35	79.19
	عام	180.19	30.14	188.291	24.61	172.72	20.80
	المجموع	**597.78**	**100**	**765.23**	**100**	**830.07**	**100**
خدمات المؤسسات	خاص	45.65	79.77	50.32	8069	56.60	78.92
	عام	11.58	20.23	12.04	19.31	15.11	21.07
	المجموع	**57.23**	**100**	**62.36**	**100**	**71.71**	**100**
الفندقة والإطعام	خاص	60.88	87.45	65.30	87.24	71.12	88.07
	عام	8.74	12.55	9.55	12.76	9.63	11.92
	المجموع	**69.62**	**100**	**74.85**	**100**	**80.75**	**100**
الصناعة الغذائية	خاص	101.79	80.48	110.86	82.18	127.98	84.12
	عام	24.69	19.52	24.04	17.82	24.14	15.87
	المجموع	**126.48**	**100**	**134.9**	**100**	**152.13**	**100**
صناعة الجلد	خاص	2.31	84.93	2.21	86.67	2.08	87.39
	عام	0.41	15.07	0.34	13.33	0.30	12.6
	المجموع	**2.72**	**100**	**2.55**	**100**	**2.38**	**100**
التجارة	الخاص	629.18	94.17	675.05	94.02	776.82	93.25
	العام	38.95	5.83	42.91	5.98	56.18	6.74
	المجموع	**668.13**	**100**	**717.96**	**100**	**833**	**100**

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 14 (معطيات 2008)، الموقع الإلكتروني لوزارة الم ص م: www.pmeart-dz.org.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن الم ص م تساهم في خلق القيمة المضافة سواء كانت خاصة أو عامة وفي معظم فروع النشاط، إلا أن القطاع الخاص يحتل الصدارة من حيث ارتفاع نسبة مساهمته. وفيما يخص فروع النشاط الأكثر مساهمة في تكوين القيمة المضافة، فيلاحظ بالنسبة للقطاع الخاص، أنها تشمل كلا من: التجارة، الزراعة، النقل والمواصلات، البناء والأشغال العمومية والصناعة الغذائية. بينما لا تساهم باقي الفروع، كالفندقة والإطعام، خدمات المؤسسات وصناعة الجلد، إلا بنسب قليلة. وبالنسبة للقطاع العام، يعتبر كل من: النقل والمواصلات، البناء والأشغال العمومية، التجارة والصناعة الغذائية أكثر الأنشطة مساهمة في خلق القيمة المضافة.

ومما سبق، يتضح أن الم ص م الجزائرية تؤدي دورا لابأس به في الاقتصاد الوطني، وخاصة المؤسسات الخاصة على اعتبار أنها تمثل النسبة الغالبة ضمن هذه المؤسسات.

المطلب الثالث: آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من المعلوم أن الم ص م، على غرار المؤسسات الكبيرة، تقع أمام تحد منافسي كبير، وبذلك فإنه من الصعب تصور أي تطور لها دون دعم من الدول التي تنتمي إليها؛ وإدراكا منها لهذه الحقيقة، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء العديد من الوكالات والصناديق والبرامج لدعم مؤسساتها ص م ومرافقتها، وسيتم توضيح البعض منها فيما يلي:

الفرع الأول: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من الهياكل والآليات التي سخرتها الدولة الجزائرية لتنمية وتطوير الم ص م، إلا أنه يتعذر ذكرها جميعا، لذلك سيتم الاقتصار على ذكر أهمها فقط.

أولا.هيئات مرافقة المؤسسات: وتتمثل في وزارة الم ص م والصناعة التقليدية، والمؤسسات التي تقع تحت إدارتها وهي:

1.المشاتل وحاضنات الأعمال: تعتبر حاضنات الأعمال: "منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز بكل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع الأعمال، وهي تدار عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المؤسسات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها"[1].

ويعرف المشرع الجزائري المشاتل بأنها: "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتأخذ ثلاثة أشكال هي: المحضنة، ورشة الربط ونزل المؤسسات"[2].

أ.المحضنة: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب الم ص م في قطاع الخدمات.

ب.ورشة الربط: وهي تختص بالتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

ج.نزل المؤسسات: يتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

كما حدد المشرع، أهداف هذه المؤسسات والوظائف المكلفة بانجازها، والتي تصب في إطار تقديم المساعدة للم ص م فيما يخص توفير الأماكن لإنشائها وتقديم الخدمات لها.

2.مراكز التسهيل: وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وعلى غرار الحاضنات، تمثل مراكز التسهيل هياكل دعم للم ص م، ولكنها تختلف عنها من حيث أهدافها، والتي تشمل ما يلي[3]:

- تطوير ثقافة التقاول؛
- وضع شباك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها واستردادها؛
- إنشاء فضاء للالتقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية؛
- الحث على تنمية البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين أصحاب المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية، الصناعية والمالية؛

---

[1] أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 94.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 2003/02/25، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، **مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2004، ص ص46-47.

[3] Lachheb Youcef, "Les mesures d'appui pour la promotion de la pme", **Session internationale sur : le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines**, université Ferhat Abbas- Sétif, 25-28 mai 2003, p.35.

- مرافقة الم ص م للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

3.المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين الم ص م وجمعياتها المهنية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ومن مهامه[1]:

- ضمان الحوار والتشاور الدائم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل المتعلقة بالتطور الاقتصادي وترقية الم ص م؛
- تشجيع وترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة؛
- جمع المعلومات من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل من أجل إعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.

ثانيا.الهياكل المتعلقة بتوسيع دائرة الاستثمار: تضم هذه الهياكل كلا من:

1.الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (L'ANSEJ): استحدثت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 1996/09/08، ووضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى متابعة نشاطها الوزير المكلف بالتشغيل. وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع جهوية ومحلية، ومن مهامها[2]:

- تقديم الدعم والاستشارة للشباب المقدمين على إقامة مشاريع، ومتابعة مسار التركيب المالي وتعبئة القروض لمشاريعهم طيلة فترة تنفيذها؛
- تزويد المستثمرين بكل المعلومات المتعلقة بممارسة نشاطهم سواء في الجانب الاقتصادي، التقني، التشريعي أو التنظيمي؛
- السهر على كون المؤسسات المستحدثة تعمل في مجالات مربحة ومستمرة، لضمان التشغيل وتحقيق المداخيل لأصحابها من جهة، واسترداد الديون خلال الآجال المحددة من جهة أخرى.

ومن أجل تحقيق أهدافها، والمتمثلة في التخفيف من حدة البطالة بين فئة الشباب والاستفادة من كفاءتهم وخبرتهم، وترقية الم ص م، عملت الوكالة على استحداث مجموعة من المزايا الموجهة للشباب المقاول، في شكل إعانات مالية وجبائية، لكن النتائج المحققة لم تكن كما كان مسطرا لها.

2.الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): أنشئت هذه الوكالة سنة 2001، بموجب المرسوم رقم 03/01، المتعلق بتطوير الاستثمار، لتحل محل وكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI) المنشأة سنة 1993، بعد فشلها في ترقية ودعم الم ص م. وهي تضم مهام ووسائل كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ووكالة ترقية ودعم الاستثمار، وهذا بهدف تركيز الجهود لترقية الاستثمار في إطار هيكل موحد، والتكفل بكافة المستثمرين الوطنيين والأجانب وتمكينهم من تنفيذ مشاريعهم، كما تستفيد من مجموع الوسائل والخبرات المكتسبة لدى هاتين الوكالتين. والجديد في هذه الوكالة هو تواجدها على المستوى المحلي، وذلك للتخفيف من عبء التنقل للجزائر العاصمة من جهة، وحتى تكون قريبة من مكان تواجد المستثمر لتسهيل حصوله على المعلومات اللازمة ومتابعة ملف الاستثمار من جهة أخرى.

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 2003/02/25، المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري، مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص79.

[2] غياط شريف وبوقمقوم محمد، مرجع سابق، ص 109.

3.الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (AND PME): في إطار مواصلة السعي لتطوير وترقية قطاع الم ص م، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 2005/05/03، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتولى تنفيذ المهام التالية[1]:

- تطبيق الإستراتيجية القطاعية الخاصة بترقية وتطوير الم ص م؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م وضمان متابعة سيره؛
- تتبع التطور العددي للم ص م فيما يخص الإنشاء، التوقف وتغيير النشاط؛
- إعداد دراسات دورية بخصوص التوجهات العامة للم ص م؛
- جمع واستغلال ونشر المعلومات الخاصة بمجالات نشاط الم ص م.

ثالثا.آليات الدعم المالي: وضعت الدولة آليات متنوعة لتمويل الم ص م، ومنها:

1.صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وقد تم إنشاؤه بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11، تطبيقا للقانون التوجيهي رقم 01-18 لترقية الم ص م. وهو يهدف إلى تسهيل حصول هذه المؤسسات على القروض البنكية قصيرة الأجل لمواجهة مراحل انطلاقها وتوسعها، وذلك من خلال الاتفاق مع البنوك على تعويضها في حالة عجز هذه المؤسسات عن التسديد في الآجال المحددة، حسب نسبة الضمان المتفق عليها مسبقا، والتي يمكن أن تصل إلى 80 %، في حين يقدر المبلغ الأدنى والمبلغ الأقصى للضمان بـ: 4 مليون دج و25 مليون دج على التوالي[2].

تتكون مخصصات هذا الصندوق أساسا من مساهمة الدولة، وهو يعمل على منح الضمانات للم ص م فيما يخص الأنشطة الاستثمارية التالية: إنشاء مؤسسات، تجديد التجهيزات أو توسيع المؤسسة، كما يمكن للصندوق أن يضمن احتياجات رأس المال العامل المترتبة عن الاستثمار الممول. ويشترط في المؤسسات المستفيدة، أن تكون قد استوفت معايير الأهلية للقروض البنكية، لكنها لا تملك ضمانات عينية، أو أن ضماناتها غير كافية لتغطية مبلغ القرض المطلوب. كما تمنح الأولوية للمشاريع التي تستجيب لإحدى المعايير التالية[3]:

- إنتاج سلع أو تقديم خدمات غير متوفرة في الجزائر؛
- تحقيق قيمة مضافة عالية من خلال نشاطها؛
- المساهمة في زيادة الصادرات أو تخفيض الواردات؛
- الاعتماد على الموارد الطبيعية المتوفرة في الجزائر والمواد الأولية المحلية؛
- انخفاض قيمة رأس المال المطلوب لإنجازها مقارنة بمناصب الشغل التي توفرها.

2.صندوق ضمان قروض الاستثمار (CGCI): تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المرسوم الرئاسي لـ: 2004/04/19، بهدف تغطية الأخطار الناجمة عن عدم تسديد القروض البنكية الممنوحة للم ص م، في إطار تمويل استثماراتها الإنتاجية، خلال مراحل نشأتها، توسعها أو تجديد تجهيزاتها. تتكون مخصصاته من مساهمات الخزينة العمومية والبنوك العمومية، ويقدر رأس ماله بـ: 30 مليار دج، 60 % منها مقدمة من طرف الخزينة والباقي مقسم بين البنوك والمؤسسات المالية. وبذلك، فإن الصندوق لا يرتبط بعلاقة مباشرة مع المستثمرين بل تكون

---

[1] منشورات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[2] Djebbar Boualem, "Présentation du FGAR", **Séminaire international sur : la promotion du financement de la PME,** Ministère de la PMEA, Alger, 27-28 septembre 2005, p.10.

[3] Ibid., p.11.

علاقته مع البنوك. وقد تم الانطلاق الفعلي لهذا الصندوق في سنة 2005، ويبلغ الحد الأقصى للقرض البنكي القابل للضمان من طرفه 50 مليون دج[1].

3.صندوق رأس المال المخاطر: ويعرف أيضا بشركة رأس المال المخاطر، وفي دول أخرى شركة رأس مال الاستثمار. وقد ظهر هذا النوع من الشركات في الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية لتلبية الاحتياجات التمويلية للم ص م، ثم انتشر في العديد من الدول الأخرى. ويعرف التمويل برأس المال المخاطر (risque Capital)، بأنه: "التغير الهيكلي في الإدارة المالية للمؤسسة الفردية أو العائلية، من خلال عميل له صفة شريك في المؤسسة يمول ويوجه القرارات الإستراتيجية للمشروع ويهدف في المقابل إلى تحقيق مردودية على المدى الطويل"[2].

وفي الجزائر، تأسس صندوق رأس المال المخاطر لفائدة الم ص م في 2004 برأس مال 3.5 مليار دج ممول بالتنسيق بين الخزينة العمومية والهيئات المصرفية، بهدف تسهيل حصول الشباب على القروض، وتتمثل مهامه في[3]:

- تمويل إنشاء وتوسعة المشروعات مقابل عوائد مؤجلة إلى ما بعد الاستثمار، ذلك أن هذه الشركات تقوم على المشاركة والمضاربة، حيث تقدم تمويلا من دون ضمان العائد ولا مقداره. وهي بذلك تخاطر بأموالها وفق آلية المشاركة في المغنم والمغرم؛
- رصد الطاقات المالية المتاحة خاصة لدى البنوك، والعمل على إشراكها في تمويل المشاريع المقترحة؛
- مساعدة المشروعات الجديدة في إدارتها بما يحقق تطورها وتجنب العثرات التي يمكن أن تتعرض لها، خاصة في المراحل الأولى للتشغيل؛
- متابعة ومراقبة تنفيذ المشروعات لضمان سلامة الإنجاز.

الفرع الثاني: برامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لتمكين الم ص م من مواجهة التحديات الراهنة على المستويين الداخلي والخارجي، قامت السلطات العمومية بإعداد مجموعة من برامج الدعم منها:

أولا.برنامج الإنعاش الاقتصادي: يعد وسيلة لتمكين الم ص م من إحداث الكثير من الأنشطة والقيام باستثمارات متنوعة. وقد شمل غلافه المالي 2 مليار دج على امتداد ثلاث سنوات (2001-2004) لصالح صندوق ترقية التنافسية الصناعية، و 2 مليار دج لتمويل إصلاح وعصرنة المناطق الصناعية ومناطق النشاط. كما تضمن هذا البرنامج بعض السياسات المرافقة التي تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وتوفير شروط إنتاج فعال للاستثمارات التي شرع فيها، وأكد على ضرورة تطبيق بعض الإصلاحات العاجلة، وهي[4]:

- ضرورة حماية بعض الفروع، وذلك من خلال الشروع في تدابير إلغاء الرسم النوعي الإضافي والقيمة المحددة إداريا للسلع التي لا تنافس الإنتاج المحلي منافسة كبيرة، ومنع تصدير المواد الأولية التي يمكن تنميتها واستغلالها محليا؛

---

[1] Boutaba Miloude, "Nouveaux instruments de financement de la pme /pmi," **Séminaire international sur : la promotion du financement de la pme**, Alger, 27-28 septembre 2005, p.6.

[2] سحنون سمير وبونوة شعيب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر"، **الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل الم ص م في الدول العربية**جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف، 17- 18 أفريل 2006، ص427.

[3] شلابي عمار، تأهيل المؤسسة العمومية الاقتصادية ومحيطها: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزم المعدني وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955– سكيكدة، 2005- 2006، ص100.

[4] بريبش السعيد، مرجع سابق، ص156.

- الاقتطاعات الإجبارية، وذلك بتخفيض بعض الرسوم كالرسم على النشاط المهني وتحويل المنح العائلية تدريجيا نحو صندوق الضمان الاجتماعي؛
- دعم قدرات استغلال المؤسسات من خلال تطبيق بعض الإجراءات التنظيمية، كتحديد أسعار الطاقة والماء للمؤسسات التي تستهلك كميات كبيرة.

ثانيا.برنامج ميدا لدعم وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة: يندرج هذا البرنامج في إطار التعاون الأورو متوسطي، وقد شرع في تنفيذه في سبتمبر 2002، بغلاف مالي قدره 62.9 مليون أورو، ساهم فيه الإتحاد الأوروبي بـ: 57 مليون أورو، والحكومة الجزائرية بـ: 3.4 مليون أورو، و 2.5 مليون أورو تمثل مساهمة المؤسسات المستفيدة من هذا البرنامج.
ويتمثل الهدف العام لهذا البرنامج، في تطوير القدرة التنافسية للم ص م الخاصة من خلال تقديم الاستشارة والتكوين، وذلك لضمان مشاركتها أكثر في إحداث النمو الاقتصادي والاجتماعي.
أما الأهداف الخاصة فتشمل[1]:

- تحسين قدرات الم ص م الخاصة وتمكينها من مواجهة متطلبات اقتصاد السوق؛
- المساهمة في تمويل أفضل للاحتياجات المالية لهذه المؤسسات؛
- مساعدة هذه المؤسسات في الحصول على المعلومات المهنية؛
- تحسين المحيط التنظيمي والمؤسساتي.

ويتدخل هذا البرنامج لمساعدة الم ص م الخاصة التي لا يقل عمرها عن ثلاث سنوات، وتشغل من 10 إلى 250 عاملا، وتملك سجلا تجاريا. وهو لا يقتصر على مؤسسات القطاع الصناعي، بل يشمل أيضا تلك التي لها علاقة غير مباشرة بالصناعة، كما يمكن أن يتدخل بشكل غير مباشر لضمان قروض هذه المؤسسات لدى البنوك.

ثالثا.البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن عملية التأهيل هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات الهدف منها تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل عولمة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، وهي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب، بل تتعدى ذلك إلى المحيط الاقتصادي ككل.
ولتمكين الم ص م الجزائرية من مسايرة التطورات الحالية والنهوض بها، أعدت وزارة الم ص م والصناعة التقليدية برنامجا وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات بقيمة 1 مليار دج سنويا، امتد إلى غاية سنة 2003. وتتمثل أهدافه الأساسية في[2]:

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات حسب الأولوية، عن طريق إعداد دراسات تسمح بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط، وسبل دعم المؤسسات بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع؛
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة، وذلك بالتنسيق الفعال بين الم ص م ومكونات محيطها القريب؛
- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها؛
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل، خاصة المتعلقة بترقية المؤهلات وتحسين مستوى الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير ومخططات التسويق، والوصول إلى معايير الجودة العالمية (الإيزو).

---

[1] بوخاوة إسماعيل وعطوي عبد القادر، "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية**جامعة فرحات عباس- سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص843.

[2] شلابي عمار، مرجع سابق، ص104.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التأهيل اختيارية والمؤسسات ليست مجبرة على تنفيذها، كما أنها تخضع للكثير من الشروط.

ونظرا لأن نتائج البرنامج السابق لم تكن في المستوى المطلوب، قامت الحكومة الجزائرية بإطلاق برنامج وطني آخر في 2007، والذي يهدف إلى تأهيل 6000 م ص م.

خلاصة الفصل الأول

لقد أثبتت تجارب العديد من الدول أهمية الم ص م وفائدة الاعتماد عليها كأساس لتحقيق التنمية؛ فهي تساهم في تحقيق التوازن الاقتصادي من خلال زيادة القيمة المضافة و الناتج الداخلي الخام والصادرات، وتخفيض تكاليف الإنتاج والواردات. كما تساهم في توفير مناصب الشغل، وبالتالي التخفيف من حدة البطالة.

على غرار الكثير من الدول، فقد أولت الجزائر اهتماما كبيرا بهذا النوع من المؤسسات ووضعتها ضمن أهم أولوياتها. ويتجلى ذلك من خلال السعي المتواصل للحكومة للنهوض بقطاع الم ص م وتطويره وعصرنته، من خلال إنشاء العديد من هياكل و آليات الدعم وبرامج التطوير.

لكن رغم النتائج الإيجابية التي حققتها الم ص م الجزائرية من حيث مساهمتها المعتبرة في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن القطاع لا يزال دون مستوى نظيره في الدول المتقدمة، وخاصة فيما يتعلق بتطبيق المعايير العالمية (ISO) وتبني أنظمة إدارة متوافقة معها، سواء في مجال الجودة (نظام الإيزو 9000) أو البيئة (نظام الإيزو 14000)، والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني
مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة والبيئة والتسجيل للإيزو

الفصل الثاني
مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة والبيئة والتسجيل للإيزو

تمهيد

شهد القرن الحادي والعشرين تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد، تطور تكنولوجيا الاتصال، بروز المنظمة العالمية للتقييس (ISO) واتفاقية التجارة الحرة. فبعد أن كان السعر هو الأساس الذي يقوم عليه التفاوض بشأن السلع والخدمات، أصبح اهتمام المتعاملين في الأسواق العالمية الحديثة يرتكز أيضا على مستوى الجودة كأساس جوهري في التعامل؛ فالمستهلك أصبح على قدر عال من الفهم والإدراك لمجريات الأمور ولم يعد يقبل ببساطة ما يعرض عليه في الأسواق. وبذلك اتجهت العديد من المجتمعات إلى إتباع السبل المثلى لتحقيق جودة السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها أو تقديمها.

وكنتيجة للجهود المتواصلة لإيجاد أسس سليمة لتحقيق الجودة بصورة أفضل وعلى المستوى العالمي، قامت المنظمة العالمية للتقييس عام 1987 بوضع مجموعة من المواصفات القياسية العالمية للجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الايزو 9000 خاصة بضمان وتأكيد الجودة، وقد تم تعديلها وأصبحت تعرف بأنظمة إدارة الجودة الإيزو9000.

وعلى إثر النجاح الذي حققته مواصفات الإيزو 9000 من جهة، وكذا بداية الاهتمام الدولي بقضايا البيئة من جهة أخرى، تم إصدار سلسلة أخرى من المواصفات القياسية العالمية تتمثل في الإيزو14000 (نظام الإدارة البيئية) عام 1996، وأصبحت هذه المواصفات تكتسي أهمية بالغة في الوقت الحالي نظرا للمنافع التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال تطبيقها. وللوقوف على هذه الأهمية، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الخاصة بكل من أنظمة إدارة الجودة وأنظمة إدارة البيئة من حيث التعريف بها، نشأتها وتطورها، مبادئها ومتطلباتها ومكونات مواصفاتها وذلك في المبحثين الأول والثاني، إضافة إلى توضيح بعض الجوانب المتعلقة بالتسجيل للحصول على شهادة المطابقة في المبحث الثالث.

المبحث الأول: أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000

أصبح تبني نظام لإدارة الجودة وفقا لمواصفات الإيزو 9000 ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، حيث أنه يساهم في تحسين المستويات الإدارية في كافة النواحي، سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو التدريب وغير ذلك. وسيتم الوقوف على ذلك من خلال هذا المبحث الذي يضم في المطلب الأول الجودة والمواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000، وفي المطلب الثاني أساسيات حول أنظمة إدارة الجودة. أما المطلب الثالث والأخير، فيتطرق إلى الفرق بين أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: الجودة والمواصفات القياسية العالمية الإيزو9000

إن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة في المؤسسات المعاصرة، وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي، بل إن له جذورا تمتد للقدم. ويمكن اعتبار مدخل الرقابة على الجودة الذي قدمه العالم الإحصائي شيوارت (W.Shewart) البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث، والتي كان لإسهامات العديد من الرواد* أثر كبير في تشكيل فلسفاتها وأدواتها. وتعتبر المواصفات القياسية العالمية الإيزو9000 استجابة فعالة، وعلى نحو عالمي للاتجاهات الحديثة التي تضع الجودة في مركز الاهتمام الإستراتيجي للأعمال، وهي تجمع مختلف الممارسات المطبقة في هذا المجال. وللوقوف على الدور الهام للجودة والمواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 سيتم التركيز في هذا المطلب على ماهية الجودة وبعض المفاهيم العامة حول مواصفات الإيزو9000.

الفرع الأول: ماهية الجودة

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى لتحقيقها مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه هذه الأخيرة لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أولا.مفهوم الجودة: يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشيء أو طبيعة الشخص ودرجة الصلابة، وقديما كانت الجودة تعني الدقة والإتقان[1].

مع تطور علم الإدارة وظهور الثورة الصناعية وازدياد المنافسة بين الشركات، أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. وبالرغم من تعدد وتنوع تعاريف الجودة بسبب اختلاف المداخل والأسس المعتمدة في التعريف، والموضحة في الملحق رقم **04**، إلا أن هناك تعريفين نالا اعترافا واسعا وعبرا عن نظرتين سائدتين في التعامل مع مفهوم الجودة: الأول قدمه كروسبي (Crosby)، حيث عرفها بأنها: "المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة" [2]. والثاني قدمه جوران (Juran)، حيث عرفها بأنها:" مدى ملاءمة المنتج للاستخدام"[3].

---

* **من أبرز رواد الجودة** والتر شيوارت، إدوارد ديمنج، آرموند فيغنباوم، كاورو إيشيكاوا، جزيف جوران، فيليب كروسبي، مالكولم بالريج، جي تيكوشا.

[1] مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص15.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**،دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص15.

[3] نجم عبود نجم، **مدخل إلى إدارة العمليات**،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص405.

ووفقا لمواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000، تعرف الجودة بأنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو عملية ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف المعنية"[1].

مما سبق، يمكن القول أن مصطلح الجودة لا يخرج عن كونه ذلك المستوى من الأداء أو الخصائص المرتبطة بمنتج أو نظام أو عملية ما، والذي يختلف باختلاف الهدف منه. فقد يكون هذا الهدف تحقيق منافع للعميل من خلال المنتج الذي يشتريه، أو ملاءمة المنتج للاستخدام أو إتقان العمل للتوصل إلى الأداء المرغوب.

لقد تطور مفهوم الجودة بشكل كبير، حيث انتقل من مجرد التركيز على المنتج والعميل إلى فكرة الشمولية، أي الجودة الشاملة، التي تقوم على اعتبار الجودة نظام فرعي ضمن المؤسسة يشمل كل وظائفها، ويحقق مشاركة كل أفرادها والاتصال الفعال بين عناصرها وزبائنها بغية التكييف المستمر للمنتجات مع توقعات الزبائن وتطوراتها.

ثانيا.أهمية الجودة: في ظل ازدياد حدة المنافسة والتوجه نحو العولمة وتزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق في مختلف أنحاء العالم نتيجة توفر عدد هائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، أيقنت المؤسسات عدم إمكانية الاستمرار في السوق دون تبني إستراتيجية فعالة لجودة منتجاتها، خصوصا بعد أن تبين لها أن الجودة أصبحت من الأمور التي تؤثر وبقوة في تقرير حاضرها ومستقبلها، وذلك لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، إضافة إلى مساهمتها في بناء موقف تنافسي متميز في الأسواق. ونتيجة لذلك تزايد اهتمام المؤسسات بتحديد حاجات ورغبات العملاء والتعرف على اهتماماتهم وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبيتها من أجل تحقيق رضاهم وكسب ولائهم.

ثالثا.سبل تحقيق الجودة: تعتبر الإدارة الوسيلة الأساسية لتحقيق المستوى المرغوب من الجودة، لذلك لابد أن تمارس بإتقان، بمعنى أن تتم ممارسة العمل الإداري بمستوى الجودة الذي يسمح بتحقيق مستوى الجودة المطلوب من قبل العميل. وتسمى هذه العملية بإدارة الجودة، التي تعرف بأنها: "جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات، وتعمل على تطبيقها بالاستعانة بوسائل مثل: التخطيط للجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، وتحسينها ضمن إطار نظام الجودة" [2]. كما تعرف بأنها: "سلسلة من المهام الإدارية المترابطة والمستمرة، والتي تمارس في إطار مجموعة من المرجعيات الإدارية لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن من أجل تحقيق منافع عملاء المؤسسة"[3].

يمكن توضيح الوسائل المستخدمة في إدارة الجودة فيما يلي[4]:

1.التخطيط للجودة: يتضمن الأنشطة التي تحدد الأهداف الخاصة بالجودة وبتطبيق عناصر نظام الجودة، ويشمل تخطيط المنتج، التخطيط الإداري والعملياتي، إعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.

---

[1] بوحرود فتيحة وعظيمي دلال، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورومغاربية"، **الملتقى الدولي حول: آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري**جامعة فرحات عباس- سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص380.

[2] قدوم لزهر، إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة فارمال مصنع عنابة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عنابة، 2008/2007، ص130.

[3] محمد محمد إبراهيم، **إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل**الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص30.

[4] قدوم لزهر، مرجع سابق، ص130.

2.ضبط الجودة: يمثل مجموعة الأساليب والأنشطة العملياتية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة والهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج، من أجل الوصول إلى الفعالية الاقتصادية المرجوة. وينظر عادة إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة لكشف العيوب وليس لمنع حدوثها.

3.ضمان الجودة: يشمل جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها، المطبقة ضمن نظام الجودة، والهادفة إلى إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة. وعليه فإن ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع وقوع الأخطاء والعيوب بدلا من الكشف عنها، كما أنه يركز على الحاجة إلى تطبيق أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج.

4.تحسين الجودة: يتمثل في مجموعة التدابير المتخذة من طرف المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل تحقيق فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل من المؤسسة وزبائنها. ويتم تحسين الجودة إما من خلال تحقيق ضبط أفضل لجميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة أو من خلال تنفيذها بطرق جديدة، ويعد تحسين الجودة أساسا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: مفاهيم عامة حول المواصفات القياسية العالمية الإيزو9000

عملت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) من خلال إصدارها لسلسلة مواصفات الإيزو 9000 على توفير لغة مشتركة بين المتعاقدين ووسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي. وبذلك أصبحت هذه المواصفات الأساس العام للتجارة العالمية، وبدونها لم يعد ممكنا تحقيق كفاءة وجودة الإنتاج ورضا الزبائن. ويمكن توضيح ماهية مواصفات الإيزو9000 من خلال النقاط التالية:

أولا.تعريف الإيزو 9000: لقي تعريف الإيزو 9000 اهتمام العديد من الباحثين والكتاب، لذلك تعددت التعاريف التي حاول من خلالها هؤلاء إعطاء فكرة واضحة عنه. وقبل التطرق إلى البعض منها، ينبغي الإشارة إلى المقصود بكلمة ISO، حيث تدل هذه الأخيرة على المنظمة العالمية للتقييس*، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS التي تعني التساوي، ويعود السبب في اختيار هذه التسمية لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استعمالها للدلالة عليها[1].

أما الإيزو9000، فيعرف بأنه: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء"[2].

ويعرف أيضا بأنه: "سلسلة من المواصفات التي تضم مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي يمكن من خلالها لأي مؤسسة تسعى للحصول على شهادة المطابقة أن تطور وتوثق نظام الجودة المعتمد لديها بشكل متكامل وشامل، ويحقق خلال استخدامه توفير متطلبات رضا المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي"[3].

---

* هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في دول العالم، تأسست سنة 1947 ومقرها جنيف بسويسرا، رسالتها تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي، وتطوير التعاون في مجال الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية.

[1] إلهام يحياوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2005، ص82.

[2] سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000 و10011**، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص119.

[3] خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبو تايه، **متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو9000**، دار اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص27.

كما يعرف بأنه: "سلسلة من المواصفات المبنية على مفهوم العملية، أي أن كل عمل يتم تأديته من خلال عملية معينة، وتهتم تلك المواصفات بتطبيق نظم إدارة جودة فاعلة، لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا العميل عنها"[1].

مما سبق، يمكن القول أن الإيزو9000 يشمل مجموعة من المتطلبات الأساسية و الإرشادات التي من شأنها مساعدة مختلف المؤسسات في بناء نظام محكم لإدارة الجودة مدعم بالوثائق، لكنه لا يوضح كيفية تحقيق هذه المتطلبات. وهو يسمح للمؤسسة بالتأكد من أن منتجاتها تتوافق وحاجات الزبائن ورغباتهم. وبذلك فإن مواصفات الإيزو9000 ليست مواصفات للمنتج وإنما هي مواصفات إدارية أي تنصب على المنظومة الإدارية للمؤسسات.

يعتبر نموذج العملية والتوجيه نحو الزبون والتحسين المستمر من أهم المرتكزات التي يقوم عليها الإصدار الأخير لمواصفات الإيزو9000 (إصدار2000)[2].

ثانيا.نشأة وتطور الإيزو 9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة: تعود جذور مواصفات الإيزو9000 إلى الصناعة العسكرية والنووية، حيث ظهرت الحاجة إليها أثناء الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعة في أداء عملها، مما فرض على الشركات ضرورة الالتزام بقواعد محددة لتأكيد الجودة كشرط مسبق من شروط التعاقد معها. ويمكن تلخيص أهم المحاور المتعلقة بنشأة مواصفات الإيزو 9000 من خلال إبراز أهم المراحل التي مهدت لظهور هذه الأخيرة وكذا علاقتها بتطور حركة الجودة، وذلك كما يلي:

1.مراحل ظهور الإيزو 9000: مر إنشاء سلسلة مواصفات الإيزو 9000 بثلاث مراحل أساسية؛ بدءا بمواصفات الصناعة العسكرية، ثم المواصفات الوطنية، فالمواصفات العالمية، ومن أبرز مميزات هذه المراحل[3]:

أ.مرحلة المواصفات العسكرية: تمتد هذه المرحلة بين الخمسينات والستينات من القرن العشرين، تميزت بإصدار مجموعة من المواصفات العسكرية مثل مواصفات الدفاع البريطانية، ومواصفات الحلفاء (AQAP)، وغيرها من المواصفات، والتي تم تبنيها فيما بعد من قبل العديد من الشركات العاملة في قطاعات أخرى بهدف تحسين كفاءتها الإنتاجية. كما شهدت هذه المرحلة قيام بعض الشركات بإصدار مواصفات خاصة بها تتعلق بتأكيد الجودة، وقد تم تصميمها حسب المتطلبات الفردية لهذه الشركات.

ب.مرحلة المواصفات الوطنية: بدأت هذه المرحلة في أوائل السبعينات من القرن العشرين، وكان من أهم مميزاتها سعي الدول الأوروبية لإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة لتقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل وتمكينها من المنافسة على المستوى الدولي، خصوصا بعد بروز الصناعة اليابانية كمنافس قوي وتفوق جودة منتجاتها مقارنة بالمنتجات الأوروبية والأمريكية، وتعد المواصفة البريطانية **BS 5750** الصادرة من المعهد البريطاني للمواصفات عام 1979 من أهم المواصفات الوطنية وأكثرها نجاحا.

---

[1] عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**،جامعة حسيبة بن بوعلي– الشلف، 17- 18 أفريل 2006، ص713.

[2] للإطلاع أكثر راجع:

Henri Mitonneau, **ISO 9000 Version 2000 : pour une pratique renouvelée du management de la qualité,** Dunod, Paris, 2° éd., 2004, p.p.11-17.

[3] مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)**،دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004، ص ص273- 274.

ج.مرحلة المواصفات العالمية: تميزت بإصدار المواصفات العالمية الإيزو 9000 في بداية 1987، والتي كانت تستند في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية بشكل كبير، لكنها تعكس في الوقت ذاته المتطلبات العالمية. وتتمثل العوامل التي ساهمت في ظهور هذه المواصفات في[1]:

- تطور مفاهيم الجودة وظهور فلسفة الجودة الشاملة؛
- نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية؛
- بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية؛
- تطور الوعي بالجودة مجتمعيا؛
- إضافة إلى تطور التشريعات القانونية الخاصة بتحديد المسؤولية الناتجة عن الأضرار التي قد تسببها المنتجات غير المطابقة.

وقد لاقت مواصفات الإيزو 9000 منذ صدورها قبولا وانتشارا واسعين، فقد سارعت الكثير من الدول والمنظمات إلى وضع مواصفات وطنية وإقليمية تستند في محتواها ومتطلباتها إلى هذه المواصفات وتسير على نهجها.

2.علاقة الإيزو9000 بتطور حركة الجودة: لا يقتصر الإيزو9000 على كونه مواصفات عالمية لأنظمة إدارة الجودة بل يعتبر أيضا أحد المحطات المميزة في تطور حركة الاهتمام بالجودة، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال تتبع المراحل التي مر بها تطور حركة الجودة، والموضحة في الملحق رقم **05**، والتي يشير الكثير من الباحثين ومنهم Garvin إلى أنها تقسم إلى أربعة مراحل، وهي[2]:

أ.مرحلة الفحص (1920- 1940): بظهور الثورة الصناعية تطورت المصانع وكبر حجمها وأصبح الإنتاج يتم بأحجام كبيرة (نظام الإنتاج الكبير) وبذلك لم يعد ممكنا القيام بفحص كل المنتجات من قبل شخص واحد (العامل أو مسؤول الإنتاج)، الأمر الذي تطلب ضرورة وجود وظيفة مستقلة تقف إلى جانب وظيفة الإنتاج وتعمل على فحص المنتجات أي مقارنة مطابقتها للمواصفات الأساسية الموضوعة.

ب.مرحلة مراقبة الجودة إحصائيا (1940- 1960): شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام الشركات اليابانية المنهج الإحصائي لاختيار عينات من المنتجات بهدف ضبط الجودة. ومن الأساليب الإحصائية التي تم استعمالها في الرقابة على الجودة: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية، خرائط مراقبة الجودة وتحليل التباين.

ج.مرحلة تأكيد الجودة وضمانها (1960- 1980): تميزت هذه المرحلة بظهور مدخل ضمان وتأكيد الجودة، الذي يركز على منع حدوث الأخطاء، وكان بمثابة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بموجبه غزو الأسواق الأوروبية . وقد بدأ استخدام مبادئ تأكيد الجودة في الصناعة العسكرية والنووية، لتستعمل فيما بعد كأساس لبناء المواصفات الوطنية ومنها المواصفة البريطانية **BS 5750**، والتي اشتقت منها سلسلة المواصفات العالمية الإيزو9000 عام 1987.

د.مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980- الوقت الحالي): بظهور إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للإدارة بدلا من كونها أداة

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص46.

[2] جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة**،مكتب القاهرة للطباعة و التصوير، القاهرة، ط 1، 2002، ص290؛ محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، مرجع سابق، ص17.

للرقابة، وتوازيا مع ظهور الحاجة إلى توحيد المواصفات الوطنية، تم إصدار سلسلة المواصفات العالمية الإيزو9000 التي تجمع الممارسات المطبقة في مجال الجودة على الصعيد العالمي، وتوالت التطورات الحاصلة على هذه السلسلة (تعديل 1994، تعديل 2000، تعديل2008)، وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة لمتطلبات الزبون وكذا الانسجام وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا.فوائد تطبيق مواصفات الإيزو 9000: تتنوع المنافع والفوائد المتأتية من تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 تبعا لتعدد الجهات المستفيدة منها، والتي تشمل كلا من: المؤسسة، العاملين فيها وزبائنها. ويمكن حصر المنافع التي تعود على كل طرف من هذه الأطراف فيما يلي:

1.بالنسبة للمؤسسة: ينعكس تطبيق مواصفات الإيزو 9000 على المؤسسة بصورة إيجابية سواء من الناحية الداخلية أو من الناحية الخارجية، وسيتم توضيح ذلك كما يلي:

أ.المنافع الداخلية: وتتمثل في مختلف الإيجابيات المتحققة داخل المؤسسة والتي تخدم أهدافها، وأهمها:

* تحسين جوانب الأداء: وذلك من خلال[1]:
- رفع الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية والاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج؛
- التخطيط الجيد للمنتجات وتنويعها والتطوير والتحسين المستمر لجودتها؛
- ضبط وتطوير عمليات الاتصال الداخلي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة؛
- المساعدة في إيجاد الحلول للمشاكل ومنع حدوث تكرارها.

* تخفيض التكاليف: سواء التكاليف التشغيلية أو تكاليف أخرى خصوصا التكاليف الناتجة عن اللاجودة، والتي تتضمن كلا من[2]: تكاليف الوقاية، تكاليف الكشف والاختبار (التقويم)، وتكاليف المعيب أو تكاليف الإختلالات الداخلية والخارجية.

* زيادة ربحية المؤسسة: من خلال زيادة حجم المبيعات نتيجة تحسين العمليات الإنتاجية وتدني مستوى التكاليف.

ب.المنافع الخارجية: وهي تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وأهمها[3]:
- تكوين صورة طيبة عن المؤسسة في بيئة الأعمال وزيادة الثقة بمنتجاتها؛
- حصول المؤسسة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير منتجاتها؛
- تمكين المؤسسة من تلبية طلب السوق؛
- خلق ميزة تنافسية قوية؛
- زيادة الحصة السوقية بسبب زيادة ثقة المستهلكين في جودة منتجات المؤسسة؛
- تمكين المؤسسة من الدخول في أسواق جديدة.

2.بالنسبة للعاملين: يمكن حصر أهم المنافع التي تعود على العاملين من وراء تطبيق المؤسسة لمواصفات الإيزو9000 في[1]:

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة**،دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص154.

[2] للإطلاع أكثر راجع:

رحال علي وإلهام يحياوي،" اللاجودة تكلف باهضا"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**،جامعة الحاج لخضر- باتنة، العدد 8، جوان 2003، ص201.

[3] جاسم مجيد، **دراسات في الإدارة و الإيزو**،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص78.

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- زيادة مستوى الرضا عن العمل من خلال التحسين في ظروف العمل؛
- تعزيز شعور الانتماء للمؤسسة؛
- رفع مستوى أداء العاملين من خلال رفع كفاءتهم عن طريق التوجيه والتدريب المستمر والمكثف، وتطوير قدراتهم الشخصية.

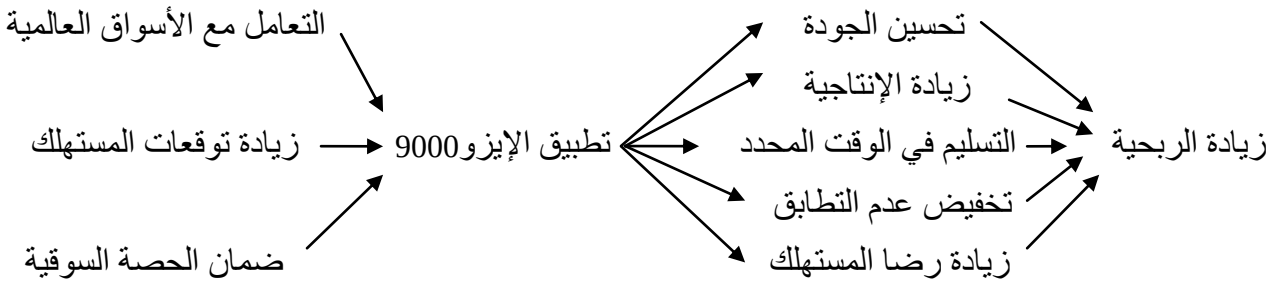
3.بالنسبة لزبائن المؤسسة: تتمثل المنافع المتحققة لزبائن المؤسسة في زيادة رضاهم من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين، وكذا تسهيل حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها سواء المتعلقة بالمؤسسة ككل أو بمنتجاتها[2].

وإضافة إلى المنافع السابقة، فإن مواصفات الإيزو 9000 تعتبر أيضا وسيلة تساهم بشكل كبير في تسهيل التعلم التنظيمي أو المؤسساتي[3].

ولكن رغم ذلك، فإن الدراسات أثبتت أن تبني نظام لإدارة الجودة وفقا لهذه المواصفات يعتبر واحدا من بين المقومات الأساسية اللازمة لتعزيز تنافسية المؤسسات، وليس الوحيد، فهذه المقومات تشمل أيضا إدارة المعارف والكفاءات، التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، الإبداع والابتكار والتحلي برؤية إستراتيجية[4]. كما أنه ينبغي على المؤسسات أن تدرك حقيقة أن الحصول على شهادة المطابقة لا يعني نهاية المطاف، بل إنها تعتبر الخطوة الأولى في طريق الجودة. لذلك يجب عليها استخدام هذه الشهادة كدافع للتحسين المستمر لجودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها حتى تتمكن من المنافسة في الأسواق العالمية.

الشكل الموالي يوضح أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو9000:

الشكل 2 -1: فوائد تطبيق معايير الإيزو9000



المصدر: سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 362.

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 290.

[2] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9000: 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص194.

[3] للإطلاع أكثر راجع:
Danièle Benezech et Joclyne Loos-baroin, "Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel", **Revue Sciences de gestion,** n°36, Mai 2004, p.16.

[4] Meziani Mustapha, "L'impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la gestion des connaissances", **3° Séminaire international sur : la gestion des entreprises,** université Mohamed Khider- Biskra, 12-13 novembre 2005, p.238.

يبين الشكل السابق، أن تطبيق معايير الإيزو 9000 يؤدي من جهة إلى زيادة ربحية المؤسسة، وذلك من خلال تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية، التسليم في الوقت المحدد، تخفيض عدم التطابق وزيادة رضا المستهلك، ومن جهة أخرى يساهم في تحقيق التعامل مع الأسواق العالمية، زيادة توقعات المستهلكين وضمان الحصة السوقية.

رابعا.مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000 وتعديلاتها: تعتبر سلسلة مواصفات الإيزو 9000 واحدة من بين الـ 17 400 مواصفة التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس منذ نشأتها عام 1947، وهي من أشهر هذه المواصفات وأكثرها نجاحا. وقد صدرت هذه المواصفات لأول مرة عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، ثم تم تعديلها ثلاث مرات، حيث كان التعديل الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000، أما التعديل الثالث، فتم في 2008. وسيتم إعطاء صورة عن مكونات سلسلة مواصفات الإيزو9000 إصدار 1987 وتعديلاتها في النقاط التالية:

1.سلسلة مواصفات الإيزو9000 إصدار 1987: تتضمن هذه السلسلة مجموعة من الوثائق التي تعنى بمتطلبات تأكيد جودة المنظومة الإدارية، وتتكون من خمس مواصفات رئيسية يمكن تصنيفها في مجموعتين هما[1]:

أ.المواصفات التعاقدية: تمثل هذه المواصفات* ثلاثة مستويات أو نماذج لضمان وتأكيد الجودة عند التعاقد مع العملاء، وهي التي يتم منح الشهادة عنها، ويمكن توضيحها فيما يلي:

* **الإيزو9001:** المواصفة القياسية العالمية لأنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة خلال عمليات التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع.
* **الإيزو9002:** المواصفة القياسية العالمية لأنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة خلال عمليات الإنتاج، الفحص والاختبار والتركيب.
* **الإيزو9003:** المواصفة القياسية العالمية لأنظمة الجودة: نموذج للاختبار والفحص النهائي.

ب.المواصفات الإرشادية: وهي تشمل المواصفات التي تعتبر بمثابة خطوط إرشادية لمختلف النواحي التي تلزم لتطبيق أي مواصفة من المواصفات التعاقدية السابقة، وتتضمن:

* **الإيزو9000:** المواصفة القياسية العالمية لإدارة وضمان الجودة بأجزائها المختلفة.
* **الإيزو9004:** المواصفة القياسية العالمية للنظام المتكامل للجودة بأجزائها.

ويضاف إلى المواصفات الرئيسية السابقة، المواصفة القياسية (الإيزو 8402) التي تم إصدارها عام 1986، والتي تمثل معجما بالمفردات والمصطلحات المتعلقة بالجودة، علاوة على مجموعة من الوثائق المساعدة والفنية.

2.التعديل الأول (إصدار سنة 1994): انسجاما مع الضوابط التي اعتمدتها المنظمة العالمية للتقييس بإجراء مراجعة لسلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000 كل أربع أو خمس سنوات، قامت اللجنة الفنية ISO/ TC 176 ولجانها الفرعية سنة 1991 بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإعداد توصيات بشأنها، كما قامت بوضع مقترحات لمواصفات قياسية جديدة تبين وجود الحاجة إليها. لكن التعديلات لم تكن جوهرية لأنها لم تمس البنية بل اقتصرت على بعض التغييرات المتمثلة في[2]:

---

[1] جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص ص 306-307.

* يرى البعض أن مصطلح المواصفات التعاقدية لا أساس له، لأنه، نظريا كل المواصفات تصلح لاتفاق تعاقدي بين طرفين، لكن البعض منها فقط يمكن من خلاله الحصول على شهادة من طرف ثالث.

[2] Jérôme l'erat-pytlak, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de doctorat, université des sciences sociales –Toulouse 1, 2002, p.95.

- تركيز النصوص على الزبون أو العميل، وذلك من خلال التعديل في مجال التطبيق أين تم التأكيد على أن المتطلبات تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق رضا الزبون؛
- التأكيد الواضح على إمكانية استعمال هذه المواصفات في عملية التقييم من قبل أطراف خارجية؛
- تطوير المحاور المتعلقة بالإجراءات الوقائية والتصحيحية وتخطيط الجودة.

وقد تم إصدار المواصفات القياسية المعدلة سنة 1994 وكانت تضم إضافة إلى المواصفات السابق ذكرها، والصادرة سنة 1987، مجموعة أخرى من المواصفات هي المواصفات القياسية الإيزو10000 بأجزائها، وبذلك أصبحت السلسلة مكونة من 20 مواصفة.

3.التعديل الثاني (إصدار سنة 2000): استجابة للانتقادات التي وجهت للمواصفات القياسية الإيزو9000 إصدار 1994 ، قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بمراجعتها بصورة شاملة وأجرت عليها تعديلات جوهرية وكلية مست بنيتها، مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية السابقة (أنظر الملحق رقم **06**). وقد اكتملت التعديلات وتم إصدار المواصفة الجديدة في 2000/12/15. ويمكن تلخيص أهم أهداف تعديل سنة 2000، والتغيرات الحاصلة على المواصفات في الآتي:

أ.الأهداف الأساسية للتعديل: تمثلت أهداف هذا التعديل في النقاط التالية[1]:
- توفير إمكانية تطبيق المواصفات من قبل مختلف المؤسسات وباختلاف مجالات نشاطها؛
- توفير البساطة في الاستخدام والوضوح في اللغة والترجمة والسهولة في الفهم؛
- توفير إمكانية الربط بين نظام الجودة والعمليات التي تتكون منها نشاطات المؤسسة أي التركيز على نموذج العملية؛
- اعتبار أن الإيزو 9000 تمثل المرحلة المبدئية تمهيدا لتطبيق أكثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- توفير مزيد من التكامل والتوافق مع المواصفات القياسية الأخرى مثل مواصفات أنظمة إدارة البيئة الإيزو14000.

ب.الجوانب التي شملها التعديل: إضافة إلى التغييرات الحاصلة في التعاريف والمصطلحات وبعض المبادئ، والموضحة في الملحق رقم **07**، شمل التعديل تغييرا جذريا في هيكل السلسلة تمثل في دمج المواصفات التعاقدية في إصدار 1994 في مواصفة واحدة هي المواصفة القياسية الإيزو9001:2000، التي أصبحت تمثل المواصفة التعاقدية الوحيدة في العائلة الجديدة، والتي تم العمل على جعلها تتوافق مع المواصفة القياسية الإيزو 9004* (الثنائي المتوافق). إضافة إلى إصدار المواصفة القياسية الإيزو 19011، وهي تشمل مجموعة من النصائح والإرشادات المساعدة على تحقيق التدقيق الداخلي والخارجي لأنظمة إدارة الجودة والبيئة وكذا إدارة برنامج التدقيق، ويمكن استعمالها من طرف شريحة واسعة من الأطراف [2]. والشكل الموالي يوضح مكونات سلسلة مواصفات الإيزو9000 إصدار 2000:

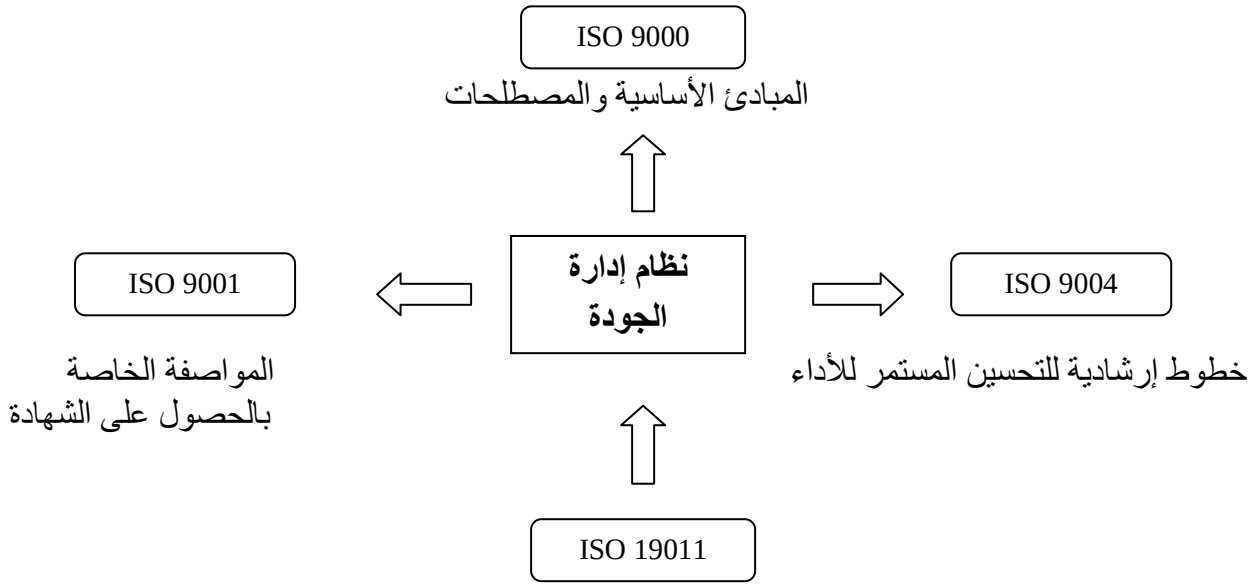
---

[1] عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**،دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 161.

[*] صممت المواصفتان الايزو 9001 والايزو 9004 على أنهما مكملتان لبعضهما البعض، ولكن من الممكن أن تستخدما بصورة مستقلة، وعلى الرغم من اختلافهما من حيث المجال، إلا أنهما تحتويان على هيكلية متشابهة، وذلك لتسهيل تطبيقهما كثنائي متوافق.

[2] Christophe Villalonga, **L'audit qualité interne : manager avec efficacité son processus d'audit**, Dunod, Paris, 2° éd., 2007, p.6.

الشكل 2-2: مكونات سلسلة الإيزو9000 إصدار2000



Source : A Ouaret, L'esprit des normes ISO, **Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation,** Ed. G.A.L, Alger, 2005, p.32.

4.التعديل الثالث (إصدار سنة 2008): بعد ثماني سنوات من الخبرة في تطبيق المواصفة الايزو9001:2000 الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في معظم دول العالم، قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بإصدار المواصفة الجديدة الايزو 9001:2008، التي تعتبر رابع إصدار للمواصفة المنشورة عام 1987. وقد كان الهدف من إصدار هذه المواصفة، هو تقديم توضيحات للعناصر الواردة في المواصفة السابقة (إصدار 2000)، فهي لا تتضمن متطلبات جديدة، إضافة إلى بعض التعديلات التي تهدف إلى تحقيق تناسقها مع المواصفة الايزو14001:2004 الخاصة بأنظمة إدارة البيئة.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الإصدار الجديد (ISO 9001:2008) يلغي ويعوض الإصدار الثالث (ISO 9001:2000)، حيث تصبح شهادات الايزو9001:2000 غير سارية أو غير معترف بها بعد 24 شهرا من تاريخ نشر المواصفة الجديدة[1].

ويمكن استعمال شهادة المطابقة للأغراض التالية:

- لزيادة الثقة في المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات المانحة للشهادة؛
- بين الشركاء أي في العلاقات بين المؤسسات؛
- عند اختيار الموردين؛
- زيادة القدرة على تلبية شروط العروض المتاحة في الأسواق.

المطلب الثاني: أساسيات حول أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000

أصبح الحصول على شهادة المطابقة متطلبا أساسيا من متطلبات السوق العالمية؛ حيث لم تعد هذه الأخيرة اختيارية وإنما أصبحت عاملا مهما لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة الحصة السوقية، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى السعي بشكل مستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد على المواصفات القياسية الإيزو 9000 كأساس لها. وحتى تضمن هذه المؤسسات نجاح

[1] "L'ISO et L'IAF annoncent un calendrier pour la mise en œuvre de la certification accréditée selon la norme ISO 9001 :2008", **Revue EL MIQYAS**, IANOR, N° 24, T4, 2008, p.36.

أنظمتها، ينبغي عليها الالتزام بكافة المبادئ والمتطلبات الواردة في نصوص المواصفات، والتي تتوافق مع طبيعتها وإمكانياتها. وسيتم توضيح هذه الأخيرة من خلال هذا المطلب الذي يتناول مبادئ ومتطلبات أنظمة إدارة الجودة ونظام الجودة في ظل الإيزو9000.

الفرع الأول: مبادئ ومتطلبات أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000

حددت مواصفات الإيزو9000 مجموعة من المبادئ تتكون من ثمانية عناصر يمكن للإدارة العليا من خلالها الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أفضل أداء. وتتضمن المواصفة القياسية الإيزو9001 إصدار 2000 مجموعة من المتطلبات التي ينبغي للمؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة الالتزام بتطبيقها ما أمكن ذلك . ويمكن عرض هذه العناصر في الآتي:

أولا. مبادئ إدارة الجودة وفقا لمواصفات الإيزو 9001: تم استنباط هذه المبادئ بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي تشمل[1]:

1.التوجيه نحو الزبون: أي اعتباره محور عمل الشركة وقوتها الدافعة، وهذا يستوجب على المؤسسة ضرورة الفهم الكامل لحاجات زبائنها الحالية والمستقبلية، والعمل على إرضاء متطلباتهم.

2.القيادة: تعتبر الإدارة العليا للمؤسسة المحدد الوحيد لتوجهات المؤسسة، وبذلك يقع على عاتقها مسؤولية خلق بيئة داخلية ملائمة يمكن في إطارها تحقيق وحدة الهدف ودفع العاملين للمشاركة في تحقيقه.

3.المشاركة الكاملة للعاملين: بمعنى إشراك كل العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة.

4.مدخل العملية: أي تبني أسلوب الإدارة بالعمليات، والذي يقوم على إلزامية تعريف جميع العمليات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، ويؤدي تطبيقه إلى تحقيق نتائج أكثر فعالية.

5.مدخل النظم: أو أسلوب المؤسسة المتكاملة، وهو يهدف إلى جعل المؤسسة منظومة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

6.التحسين المستمر: حيث يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة هدفا دائما لها.

7.مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات: بمعنى اتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات وحقائق واقعية ودقيقة.

8.علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: أي اعتبار أن هناك مصلحة مشتركة قائمة بين المؤسسة وموردیها والعمل على تطويرها لأن ذلك يزيد من قدرات كلا الطرفين على خلق القيمة.

ثانيا.أهم متطلبات نظام إدارة الجودة: تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إصدار 2000 من ثمانية عناصر أساسية هي[2]:

1.المجال: يشير إلى قابلية تطبيق نظام إدارة الجودة في جميع المؤسسات مهما كان نوعها، حجمها وطبيعة نشاطها، وإمكانية استثناء بعض المتطلبات عند التطبيق.

---

[1] Philippe Détrie, **Conduire une démarche qualité,** Ed. D'organisation, Paris, 2° éd., 2001, p.p.23-24.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص314.

2.المرجع المعياري: يتضمن هذا العنصر بعض الملاحظات حول المواصفات الواجب اعتمادها لتطبيق نظام إدارة الجودة، وهو يحتوي تأكيدا على تطبيق المواصفة القياسية الإيزو9001 إصدار2000، التي تلغي وتعوض المواصفات التعاقدية الثلاث الصادرة سنة1994.

3.التعاريف والمصطلحات: يحتوي هذا العنصر على مجموعة من المصطلحات والتعاريف المرتبطة بنظام إدارة الجودة وكافة أطرافه.

4.نظام إدارة الجودة: ويتناول هذا العنصر متطلبات التوثيق كدليل الجودة وسياسة الجودة وأهدافها، والإجراءات المطلوب توثيقها والوثائق والسجلات اللازمة.

5.مسؤوليات الإدارة: يتضمن هذا البند التزام الإدارة بوضع سياسة وأهداف الجودة، وكذا مراجعات الإدارة وتحقيق متطلبات العملاء وتوفير الموارد اللازمة كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات الداخلية والخارجية.

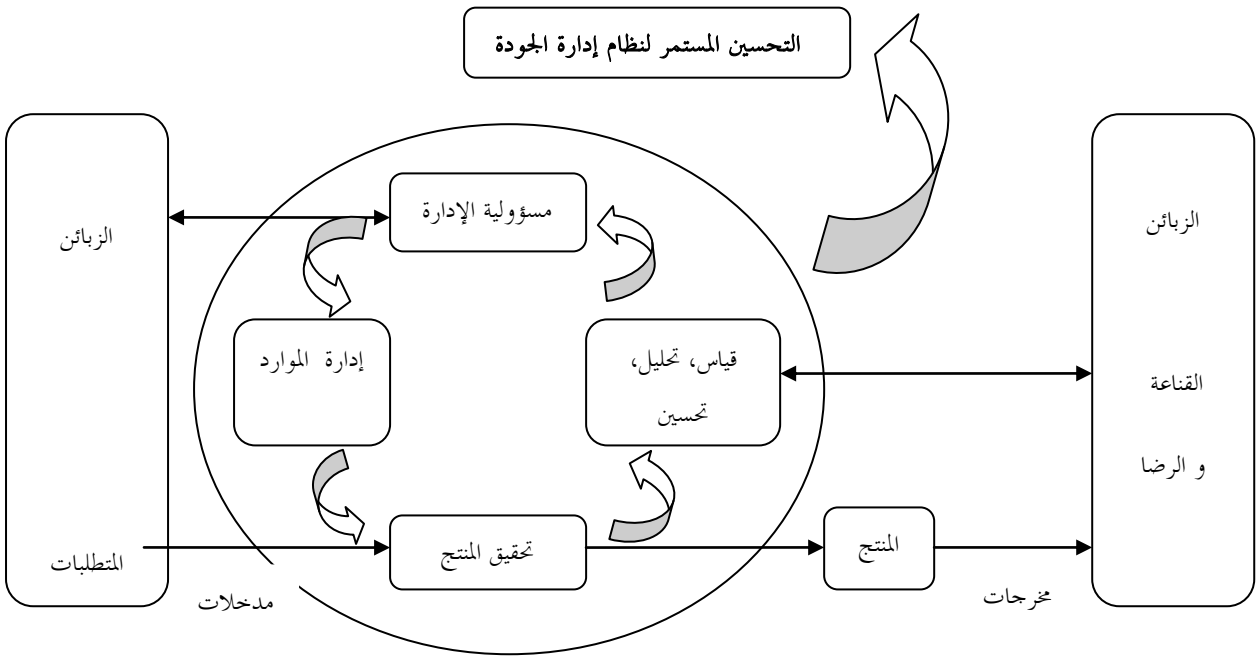
6.إدارة الموارد: من حيث تأمين الموارد وخاصة الموارد البشرية الكفأة والواعية والمدربة، وكذا البنية التحتية للمؤسسة وبيئة العمل.

7.تحقيق المنتج: ويتضمن تحديد طرق المراقبة والفحص للتأكد من مطابقة المنتج، وكذا التأكد من وجود السجلات الضرورية لذلك. كما يركز هذا العنصر على العمليات المرتبطة بالعملاء من حيث تحديد المتطلبات والتغذية العكسية إضافة إلى التصميم، التطوير، المشتريات وضبط أجهزة القياس.

8.القياس والتحليل والتحسين: يركز هذا المتطلب على مراقبة وقياس وتحليل رضا الزبائن والموردين إضافة إلى التدقيق الداخلي وضبط المنتجات غير المطابقة، وإجراء التحسينات المستمرة.

يمكن توضيح نموذج نظام إدارة الجودة القائم على العمليات من خلال الشكل الموالي:

الشكل 2-3: نموذج نظام إدارة الجودة القائم على العمليات



Source : Norme internationale ISO 9000 :2000, SMQ - Principes essentiels et vocabulaire, 2° édition, 15-12-2000, p.3.

من خلال هذا الشكل، يمكن القول أن منظومة الإيزو 9000 تقوم على عناصر أساسية تشمل كلا من: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج والقياس والتحليل والتحسين. وهي تنطلق من التعرف على متطلبات العميل وصولا إلى قياس مستوى رضاه عن المنتج (قياس الفجوات)، ثم السعي لغلق الفجوات بين توقعاته وتطلعاته في المنتج من خلال التحسين المستمر، وهكذا تستمر الحركة الدائرية لنظام الإيزو.

الفرع الثاني: نظام الجودة في ظل الإيزو9000 إصدار 2000

ينبغي لكل مؤسسة تطمح في الحصول على شهادة المطابقة أن يكون لها نظام جودة يتميز بالشمولية والفعالية قياسا بالأنظمة الأخرى. ويعتمد نظام الجودة المطلوب وفقا لمتطلبات مواصفات الإيزو 9000:2000 على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من حيث تصميم نظام متكامل للجودة في المؤسسة يحدد أهدافها وإجراءاتها ووسائلها والوثائق المطلوبة لإنجاز الأنشطة. وفيما يلي وصف تفصيلي لنظام الجودة من حيث مفهومه، مكوناته والمستويات المختلفة لتوثيقه، وتدقيقه.

أولا.مفهوم نظام الجودة: يعرف نظام الجودة بأنه:" يمثل إطارا تنظيميا يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة"[1].

كما يعرف بأنه:" نظام يوضع في المؤسسة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين"[2].

يسعى نظام الجودة لتحقيق جملة من الأهداف هي[3]:

- وضع دليل للجودة معتمد من قبل الإدارة العليا للشركة؛
- وضع خطط للجودة ولمختلف أنشطة المؤسسة وتبليغها لجميع العاملين؛
- تنظيم الوثائق والسجلات المرتبطة بالجودة والمعرفة في دليل الجودة؛
- حصر جميع العمليات الإنتاجية وتحديد مسؤولية وصلاحية منفذ كل عملية في المؤسسة؛
- الاحتفاظ بسجل يتضمن معايير الأداء والتوجيهات وتعليمات العمل لكل وحدة تنظيمية، والتي ينبغي الالتزام بها من قبل جميع العاملين في المؤسسة؛
- المراجعة المستمرة لجميع سجلات وبيانات الجودة للتحقق من توفر الكفاءة والفعالية.

ثانيا.مكونات نظام الجودة: مثل أي نظام تقليدي يحتوي نظام الجودة على مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها من قوى بشرية، رأس مال، مهارات، وسائل ومعدات وغيرها، والتي تشكل النظام المتعارف عليه والمطلوب لتحقيق هدف تحسين الجودة. وبصفة أساسية يتكون نظام الجودة في المؤسسة من الهيكل التنظيمي، الموارد والإجراءات التشغيلية التي تستخدم لإدارة الجودة. ويمكن توضيحها في الآتي[4]:

1.الهيكل التنظيمي: يعتبر هذا العنصر مهما جدا لنظام الجودة، حيث يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة وكذلك العاملين فيها، بهدف تقييم

---

[1] يحياوي إلهام، " دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة باتنة"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة فرحات عباس– سطيف، العدد 6، 2006، ص103.

[2] يوسف حجيم الطائي ومحمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**،مراجعة مؤيد الفضل، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص39.

[3] قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 231.

[4] أديدجي باديرو، **الدليل الصناعي إلى الايزو9000**، ترجمة فؤاد هلال، مراجعة محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 1999، ص40.

مشكلات الجودة وتوفير الحلول المناسبة لها، ومن ثم تعيين ممثل للإدارة بسلطات محددة ومسؤول عن القضايا المرتبطة بالجودة، والتأكد من أن المتطلبات الخاصة بالمعايير يجري تنفيذها وفق المطلوب.

2.الموارد: لتحقيق أهداف نظام الجودة، يجب تحديد الموارد المطلوبة والمناسبة، هذه الموارد تتضمن:

أ.الموارد البشرية: بمختلف مستوياتها وأنواعها وطرق تدريبها لرفع كفاءة أدائها من أجل ضمان تحديد مشاكل الجودة واقتراح الحلول الملائمة لها.

ب.الموارد المادية: من أجهزة ومعدات، والتي يحتاج إليها نظام الجودة في التصميم، الإنجاز والفحص والاختبار.

ج.الموارد الأخرى: كمصادر المعلومات المطلوبة في عملية التحسين والتطوير المستمر للجودة وفق رغبات الزبون.

3.الإجراءات التشغيلية: تتحدد هذه الإجراءات في مجموعتين هما:

أ.الإجراءات التصحيحية: وهي الإجراءات المطبقة بهدف إصلاح العيوب في المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

ب.الإجراءات الوقائية: وتمثل كافة الإجراءات التي تسعى إلى تجنب حدوث الأخطاء.

ثالثا.توثيق نظام الجودة: يتميز المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية بديناميكية وتغير مستمر، وهذا يؤثر على أداء هذه الأخيرة ويجعله متغيرا، لذلك ينبغي عليها العمل على بناء نظام توثيق كفء وفعال لمختلف أنشطتها حتى تضمن نجاح تحقيق أهدافها.

ويسعى التوثيق لتحقيق مجموعة من الأهداف يتطلب الوصول إليها القيام ببعض المهام الأساسية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1.أهداف التوثيق: تتمثل أهداف التوثيق في[1]:

- إجراء المراجعات على عمليات الجودة وتحديثها إن لزم الأمر؛
- تدريب العاملين الجدد لأداء مهام عملهم؛
- الوقاية من حدوث الأخطاء في العمل وإمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوثها بسرعة؛
- مساعدة الإدارة في ضبط نظام الجودة والمحافظة عليه.

2.المهام الأساسية للتوثيق: تتطلب عملية توثيق نظام الجودة القيام بالمهام التالية[2]:

أ.إعداد دليل الجودة: يتضمن دليل الجودة صورة مختصرة عن الأسلوب المستخدم من قبل المؤسسة المعنية في تطبيق مواصفات الإيزو 9000 ومتطلباتها العملية، إضافة إلى التعريف بالسياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة في تطبيق أنظمة الجودة. وهو يساعد العاملين في التعرف على هذه السياسات والإجراءات، كما يساهم في تعريف الزبائن والموردين عن كيفية إدارة الأنشطة وكذا البرامج والإجراءات التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أنظمة الجودة المعتمدة من قبلها.

---

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 46-47.

[2] خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبو تايه، مرجع سابق، ص ص 177- 180.

ب.إعداد دليل الإجراءات: وهو عبارة عن وثيقة تبين خطوات العمل المؤثرة على الجودة، وتصف كيفية وأسلوب القيام بالعمليات وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.
ج.إعداد دليل تعليمات العمل: ويتضمن إيضاح الجوانب التفصيلية لأداء الأنشطة المختلفة أي إيضاح طريقة العمل بصفة دقيقة، مما يسهل لمن يستخدمه الوصول إلى المستوى المطلوب للأداء.

رابعا.تدقيق نظام الجودة: يعتبر تدقيق الجودة أحد الوسائل الإدارية لتقييم فعالية نظام الجودة، ويقصد به عموما وفقا للمواصفة 10011: "تقييم نظامي ومستقل لتحديد مدى توافق الأنشطة المتعلقة بالجودة ونتائجها مع ترتيبات مخططة، وما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بفعالية ومناسبة لبلوغ أهداف محددة" [1]. وتتم عملية التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي وفق مجموعة من المراحل، ويمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي:

1.أنواع التدقيق: ينقسم التدقيق إلى نوعين أساسيين هما[2]:

أ.التدقيق الداخلي: أي تقييم الفعاليات النوعية التي تمارس في المؤسسة، ويعد هذا النوع أحد دعائم استمرارية نظام الجودة في المؤسسة، كما يعتبر من الأسس المهمة في التدقيق الدوري الذي تقوم به جهات التسجيل للتأكد من استمرارية توافق النظام، وقد يشمل هذا النوع ثلاث مستويات هي: تدقيق النظام، تدقيق العمليات، وتدقيق المنتجات.

تتمثل المواصفات الخاصة بالتدقيق الداخلي في[3]:
* **الإيزو10011 – 1:** خطوط إرشادية لتدقيق أنظمة الجودة (التدقيق).
* **الإيزو10011 – 2:** معايير تصنيف المدققين (مؤهلات المدققين).
* **الإيزو10011 – 3:** إدارة برامج التدقيق.

في إطار تعديل سنة 2000، تم تعويض هذه المواصفات بالمواصفة الإيزو19011.

ب.التدقيق الخارجي: ويسمى أيضا بمراجعة الطرف الثاني، تقوم به المؤسسة بالاعتماد على بعض الأفراد من ذوي الكفاءة أو الاستعانة بمكاتب خارجية لتقييم واختيار مورديها.

2.مراحل التدقيق: تتم عملية التدقيق وفق أربع مراحل هي [4]: تخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثالث: العلاقة بين نظام الإيزو9000 وإدارة الجودة الشاملة

يخلط الكثير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وهناك من يعتبرهما نفس الشيء، لكن الحقيقة هي أن هناك اختلافا كبيرا بين هذين المفهومين وكل منهما يؤدي معنى مختلفا عن الآخر. إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن هناك علاقة متينة تربط بينهما، وهذا ما تم التأكيد عليه في المواصفة الإيزو 2000:9000 وكذلك المواصفة الجديدة الإيزو9000:2008. وسيتم التعرف على طبيعة هذه العلاقة من خلال هذا المطلب الذي يتناول ماهية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو9000.

---

[1] سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 194.

[2] عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 144.

[3] Christophe Villalonga, op.cit., p.5.

[4] للاطلاع أكثر راجع:
Alain bernillon et Olivier Cérutti, **Implanter et gérer la qualité totale,** Ed. D'organisation, Paris, 1988, pp.206-208.

الفرع الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تهدف إلى تحسين درجة الأداء والارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات والتركيز على المستفيد منها (داخلي أو خارجي)، وهو يشكل مجموع القيم والمبادئ التي تهدف إلى رسم إطار محكم لتحقيق الجودة بكل أبعادها ومفاهيمها. ويمكن إعطاء فكرة عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

أولا.تعريف إدارة الجودة الشاملة: يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار، وبشكل عام يمكن الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولت هذا الموضوع في الآتي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها:" مجموع المبادئ والطرق المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تهدف إلى تجنيد كل العناصر في المؤسسة من أجل تحقيق رضا الزبائن وبأقل تكلفة"[1].

وتعرف أيضا بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت"[2].

كما تعرف بأنها:" مدخل إداري لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها، خدماتها، العاملين فيها، عملياتها، وبيئتها وبإشراك جميع العاملين من أجل تحقيق رضا الزبون أو المستفيد"[3].

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تؤكد على أهمية مقابلة رغبات الزبائن بدقة، وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة منذ البداية تحقيقا لأهداف المؤسسة، على أن تصبح جزءا من الثقافة الخاصة بها؛ وهي تعد بمثابة إستراتيجية للتميز في الأداء عبر توجيه العاملين لتحقيق رضا العملاء وإشباع حاجاتهم، وذلك في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة؛ كما أنها طريقة لإدارة الجودة على مستوى المؤسسة ككل، فهي تشمل المنتجات والخدمات، الأفراد، العمليات وأوساط العمل وغيرها.

ثانيا.أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيص أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

1.أهمية إدارة الجودة الشاملة: تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال[4]:

- كونها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظاما تقليديا يخضع لإجراءات وقرارات محددة، مما يدع المجال كافيا للمؤسسة للتكيف مع المتغيرات في محيطها؛
- قدرتها على تغيير سلوك أفراد المؤسسة فيما يتعلق بالجودة؛
- تطبيقها يعني أن المؤسسة تهتم بأنشطتها ككل وليس الزبائن فقط؛
- نظام متكامل، وبالتالي فالجودة تمثل محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.

---

[1] Alain Bernillon et Olivier Cérutti, op.cit., p.23.

[2] محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص31.

[3] عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 205.

[4] محمد عبد العال النعيمي وراتب جليل صويص وغالب جليل صويص، **إدارة الجودة المعاصرة**،دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص45.

2.أهداف إدارة الجودة الشاملة: ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة أهداف رئيسية تعد من أهم مبادئها*، وهي[1]:

- تحقيق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين عن طريق تلبية توقعاتهم أو تجاوزها؛
- إشراك العاملين، وينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل؛
- التحسين المستمر والمعتمد على الاعتقاد بإمكانية تحسين أي جانب من جوانب العملية وارتباط الأفراد بها بشكل يضعهم في أفضل موقع يمكنهم من تحديد التغييرات التي ينبغي إجراؤها.

الفرع الثاني: علاقة الإيزو9000 بإدارة الجودة الشاملة

إن معظم الدراسات التي حاولت توضيح الفرق بين أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة تخص إصدار 1994. لكن فيما يخص إصدار 2000، فيلاحظ أنه اعتمد أساسا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تطبيقها وبذلك فإن هذا الإصدار قد تركز على خلق علاقة متينة بين كل من الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة أساسها التكامل والانسجام، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية[2]:

- هل تحتاج المؤسسات المعتمدة لبرامج إدارة الجودة الشاملة للحصول على شهادة المطابقة؟
- هل تحتاج المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة إلى تطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة؟
- ما هو الأفضل للمؤسسات التي لا تملك برامج لإدارة الجودة الشاملة وغير حاصلة على شهادة المطابقة، تطبيق الإيزو9000 أو إدارة الجودة الشاملة أو كليهما؟

فبالنسبة للمؤسسات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة، ومنها تلك التي تميزت في تطبيقها مما مكنها من الحصول على جوائز الجودة*، يعتبر التسجيل للإيزو9000 أمرا مهما لأنه يساهم في إضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها إضافة إلى تحقيقه لبعض المنافع، كما تم الإشارة إليه سابقا.

وبالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة، فإن ذلك يعني توفرها على قاعدة قوية تسمح لها بتبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر،...

أما المؤسسات التي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة وغير حاصلة على شهادة المطابقة، فيجب عليها العمل أولا من أجل توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة عن طريق تطبيق مواصفات الإيزو9000، واستعمال هذا الأخير كأداة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن هناك تكاملا واضحا بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود اختلافات بسيطة بينهما. فالتكامل يكمن في أن تطبيق الإيزو 9000 يعتبر خطوة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة مستقبلا وحجر الأساس لبنائها، كما أن

---

* هي نفسها المبادئ التي تم اعتمادها في مواصفات الايزو 2000:9000 المذكورة سابقا.

[1] عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 205.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، مرجع سابق، ص71.

* **من أشهر جوائز الجودة:** جائزة دمنج في اليابان، جائزة مالكوم بالريج للجودة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة الجودة الأوروبية في أوروبا.

تطبيق النظامين معا سيؤدي حتما إلى تطوير العمل وتحسين الإنتاجية وبالتالي جعل المؤسسة قادرة على المنافسة المحلية والعالمية. أما الاختلاف، فيتمثل في العناصر التالية:

- أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة لإنتاج سلع وخدمات تحقق منافع العميل، أما الإيزو 9000 فهو عبارة عن متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والتقنية التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومن ثم فهو بمثابة دليل قد يأخذ شكلا إرشاديا أو إلزاميا؛

- أن الإيزو 9000 يمكن أن يطبق على جزء من المؤسسة بينما إدارة الجودة الشاملة يجب أن تطبق في كل جوانب المؤسسة ومستوياتها؛

- اختلاف هدف المؤسسة من تطبيق كل منهما، فإذا كان هدفها الحصول على الشهادة فقط ستطبق مواصفات الإيزو9000، أما إذا كان هدفها إرضاء الزبون والتحسين المستمر فستلجأ إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وبالتالي يعتبر كل من نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة عنصرا مهما جدا بالنسبة للمؤسسات، ولا يمكن لأحدهما أن يكون بديلا عن الآخر فلكل منهما مزايا ومنافع مختلفة لكنها تنصب نحو تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

المبحث الثاني: أنظمة إدارة البيئة الإيزو14000

شهدت العقود الأخيرة اهتماما دوليا واضحا بقضايا البيئة والمشكلات المرتبطة بها، إذ أدركت دول العالم خطورة التلوث البيئي والأضرار التي يمكن أن يلحقها. ويعتبر مؤتمر الأمم المتحدة ستوكهولم عام 1972 بداية الاهتمام الرسمي لإرساء قواعد التعاون الدولي لحل المشاكل البيئية، كما يعد مؤتمر ريودي جانيرو عام 1992 حول البيئة والتنمية نقطة تحول هامة في السعي لبناء نظام خاص بالإدارة البيئية على المستوى العالمي، والذي تم على إثره إصدار سلسلة المواصفات القياسية العالمية الإيزو 14000 عام 1996. ولإعطاء فكرة عن نظم الإدارة البيئية، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى بعض المفاهيم حول الإدارة البيئية والمواصفات القياسية الإيزو14000، أساسيات أنظمة إدارة البيئة، وأخيرا عناصر التكامل بين الإيزو 14000 والإيزو9000.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة البيئية والمواصفات القياسية الإيزو14000

بدأ اهتمام المؤسسات بموضوع الإدارة البيئية في بعض الدول منذ منتصف الثمانينات من القرن العشرين، باعتبارها مصدرا لتحسين صورتها وزيادة ربحيتها وتنافسيتها. وبذلك سعت السلطات الحكومية إلى وضع مقاييس تشريعية خاصة بموضوع البيئة وحمايتها، ثم تطور الأمر إلى وضع مجموعة من المواصفات الخاصة بأنظمة إدارة البيئة وهي الإيزو 14000. وسيتم توضيح ماهية الإدارة البيئية ومواصفات الإيزو14000 فيما يلي:

الفرع الأول: ماهية الإدارة البيئية

ظهر الاهتمام بالبيئة وحمايتها منذ نشوء أولى الحضارات رغم غياب تشريعات بيئية صريحة، وبدأ يتزايد بشكل طردي كلما زادت حدة التلوث ليتحول إلى مدخل إداري يعرف بإدارة البيئة، ويمكن إعطاء لمحة عن المفاهيم المتعلقة بهذا المدخل فيما يلي:

أولا.مفهوم الإدارة البيئية: اختلف الباحثون والكتاب في إعطاء تعريف للإدارة البيئية، فمنهم من أكد على التعريف المنفصل لكلمتي إدارة وبيئة، ووفقا لهؤلاء يشمل مفهوم البيئة: "جميع

الظروف والعوامل الخارجية التي تعيش فيها الكائنات الحية وتؤثر في العمليات التي تقوم بها"[1].

كما تمثل البيئة: "المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة بما في ذلك الهواء، الماء، التربة، الموارد الطبيعية، النبات، الحيوان، الإنسان والعلاقات فيما بينها"[2].

أما الإدارة ونسبة للبيئة، فتعرف بأنها: "تلك الوسيلة التي توزع أو تحافظ على المصادر البيئية، كما تمثل عملية هيكلية تبدأ بوضع الأهداف وتمتد خلال عدة وظائف منها البحث، التخطيط، التنظيم، التطوير وغيرها"[3].

وهناك من الباحثين من ركز على الجمع بين الإدارة والبيئة في مفهوم واحد، وحسبهم تعرف الإدارة البيئية بأنها: "إدارة الموارد الطبيعية والبشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة المتواصلة للإنسان ومجتمعه في أي مكان وبما يضمن تحسين جودة حياته وحياة الأجيال المستقبلية"[4].

وتعرف أيضا بأنها: "عملية تتضمن عادة مجموعة من القضايا الإدارية والقانونية التي تعمل على تنظيم وتطوير النظم والمعايير البيئية"[5].

وحسب غرفة التجارة الدولية، تعرف إدارة البيئة بأنها: "وظيفة تكمن في إيجاد وتصميم نوع من الآلية الشاملة التي تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة لمنتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بدءا بالتخطيط والتصميم ووصولا إلى المنتج التام"[6].

وبناء على ما تقدم من تعاريف، يمكن القول بأن الإدارة البيئية تتضمن مجموع الأنشطة الإدارية التي تقوم بها المؤسسة لضمان تقديم منتجات متوافقة مع البيئة، وهي تعتبر أحد أهم الأدوات الضرورية لتحقيق التنمية المستدامة.

ثانيا.تطور مفهوم الإدارة البيئية: بالرغم من أن الإدارة البيئية هي من الموضوعات الحديثة نسبيا بين موضوعات وفروع الإدارة، إلا أن إدراك الإداريين للضغوط البيئية وما تشكله من قيود على النمو الاقتصادي ليس مسألة حديثة، بل هو قديم قدم علم الإدارة نفسه. وقد شهدت الإدارة البيئية تطورا مفهوميا مهما مر بعدة مراحل تشبه تقريبا المراحل التي مر بها تطور الجودة.

فقد كانت هذه الأخيرة تعتمد على عمليات الفحص اللاحق للتلوث، وبذلك كانت استجابة العمل الأولية علاجية أي حل المشكلات بعد حدوثها. لكن هذه المرحلة لم تكن مجدية بسبب المقاومة التي أبدتها المؤسسات فيما يخص التكيف والاستجابة للتشريعات البيئية، التي من أمثلتها: تشريع الصحة العامة (1875)، قانون الهواء النظيف (1959)، قانون السيطرة على الفضلات ذات المستوى الإشعاعي (1960)، قانون منع التلوث بالنفط عند نقله عبر البحار في بريطانيا، وقوانين: الطاقة الذرية (1946)، الهواء النظيف (1967) وتعديلاته (1977، 1990)،

---

[1] سيد عاشور أحمد، **التلوث البيئي في الوطن العربي واقعه وحلول معالجته**بدون دار النشر)، جمهورية مصر العربية، ط 1، 2006، ص11.

[2] محمد صلاح الدين عباس، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية الايزو14000**، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2006، ص62.

[3] نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات الايزو14000**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص122.

[4] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 371.

[5] سحر قدوري الرفاعي، "التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق"، **المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة: التجارة الدولية وأثرها على التنمية المستدامة**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (بدون بلد النشر)، 2007، ص30.

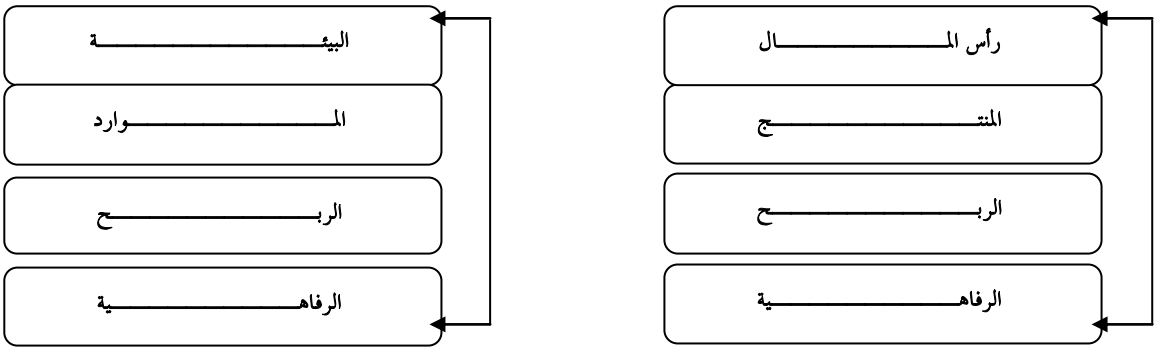
[6] عثمان حسن عثمان، "دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية"، **الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة** جامعة فرحات عباس– سطيف، 07- 08 أفريل 2008، ص523.

السياسة البيئية الوطنية (1969)، سياسة النفايات النووية (1982) وتعديله (1987)، منع التلوث (1990)، الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية[1].

وفي بداية الثمانينات، وبظهور مفهوم التنمية المستدامة، وهي: " تلك التنمية التي تقوم على تلبية حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم" [2]، حصل انتقال من المفهوم البسيط للإدارة البيئية إلى البحث في العناصر والأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة بيئيا، وتحول التركيز إلى الوقاية من التلوث، وبذلك اعتبرت الإدارة البيئية من بين أهم الوسائل اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة.

وخلال العقد الأخير من القرن العشرين، طرأ توسع تدريجي على مفهوم الإدارة البيئية، حيث اتخذ هيئة إستراتيجية قوامها البحث في كيفية تأثير الأنشطة البشرية على البيئة وتنظيمها، لغرض الانسجام مع تعظيم الفائدة الاجتماعية والاقتصادية وحماية البيئة وتخفيف المشكلات المحتملة. وبذلك أصبحت الإدارة البيئية تضم مجموعة من الأنشطة الإدارية المرتكزة على منهج علمي شامل يتضمن إجراءات خاصة تقوم على تقدير المؤثرات البيئية، تدريب العاملين على تخفيض معدلات الإسراف والضياع وبناء قسم متكامل ضمن أقسام المؤسسة يتحقق من خلاله إنتاج منتجات ليس لها أي تأثير بيئي أو أقل تأثير مقارنة بالمنافسين [3]. ويمكن توضيح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة البيئية في الشكل الموالي:

الشكل 2- 4: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة البيئة



– الإدارة التقليدية – **– إدارة البيئة –**

Source : Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14000**, Presses polytechniques et universitaires romandes, Italie, 3° éd., 2007, p.5.

يبين الشكل أعلاه، أن الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة البيئية يتمثل في اختلاف الأساس الذي تقوم عليه كل منهما. فبالنسبة للإدارة التقليدية، يعتبر رأس المال المحرك الأساسي الذي تقوم عليه هذه الأخيرة، باعتباره وسيلة ضرورية لإنتاج المنتجات ومن ثم تحقيق الربح والرفاهية. أما بالنسبة للإدارة البيئية، فيلاحظ أن البيئة تأتي في مقدمة أولوياتها فهي تسعى إلى حمايتها والحفاظ عليها، وتأتي بعدها الموارد من حيث السعي لتحقيق الكفاءة في استخدامها، وهو ما يساهم في تحقيق الربح والرفاهية.

---

[1] للإطلاع أكثر راجع:

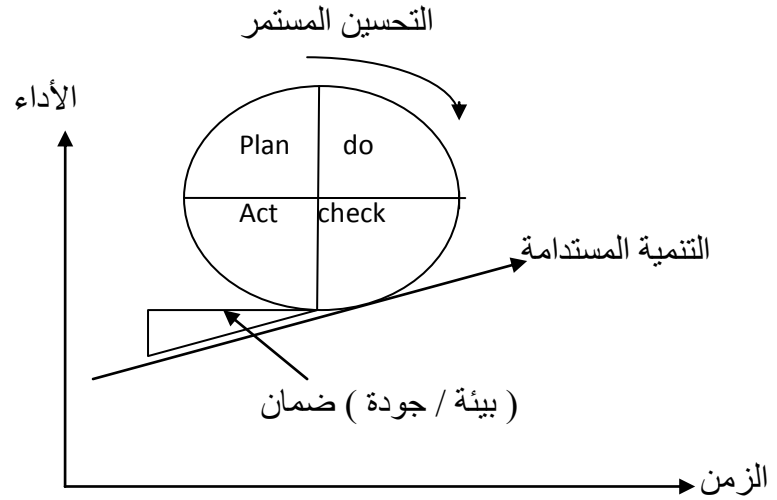
عارف صالح مخلف، **الإدارة البيئية: الحماية الإدارية للبيئة**دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، 2007، ص ص124- 130.

[2] عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنط، **التنمية المستديمة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص25.

[3] نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، مرجع سابق، ص ص 117- 118.

ثالثا.وظائف إدارة البيئة: تتضمن إدارة البيئة مجموعة من الوظائف والمهام يؤدي القيام بها بفعالية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وهي لا تختلف عن الوظائف الإدارية بصفة عامة، وإن كانت تتميز عنها ببعض الخصوصيات ذات الصلة بالجوانب البيئية. وتعتمد هذه الوظائف على المبدأ الذي اشتهر لدى الباحثين في مجال الجودة، وهو Plan-Do-Check-Act (PDCA)[1] المعروف بعجلة ديمنج*، والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل 2- 5: عجلة ديمنج والتحسين المستمر



Source : John Stans, Maarten A. Siebel, "Environnemental management systems : Basic concepts of ISO 14001", http://www.e-textile.org , on-line : 04/03/2009.

يتضح من خلال الشكل السابق، أن تبني نظام لإدارة الجودة و/أو البيئة والالتزام بالتحسين المستمر لأدائه يعتبر وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة. وتتم عملية التحسين المستمر وفق أربع مراحل أساسية، بدءا بالتخطيط (خطط Plan)، والذي يتضمن دراسة العمليات وتحديد المشكلات والتخطيط لكيفية حلها، ثم تنفيذ الخطة (نفذ Do)، ثم الفحص (افحص Check)، أي تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف المسطرة في المرحلة الأولى، وللكشف عن ظهور مشكلات جديدة. وفي الأخير تأتي مرحلة اتخاذ الإجراءات (افعل Act)، والتي تتضمن وضع الأسس لعملية التحسين، والعودة إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد، للتحقق من ظهور مشكلات جديدة ومن ثم تطوير الخطط لحلها.

يمكن توضيح مضمون وظائف إدارة البيئة في الآتي[2]:

1.التخطيط: يتضمن تحديد الوظائف والعمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية. وينبغي أن يكون التخطيط البيئي شاملا لجميع أنشطة المؤسسة التموينية والإنتاجية والتسويقية.

2.التنفيذ: تشمل هذه الوظيفة القيام بالعمليات والسياسات البيئية كما هو مخطط لها وحيث تشمل جميع أنشطة المؤسسة.

---

[1] Michel jonquières, **Le manuel du management environnemental**, tome1, Société Alpine de publications, Paris, 2001, p.21.

* هذه العجلة ليست من اختراع إدوارد ديمنج، وإنما تعد استكمالا لأعمال والتر شيوارت (دورة شيوارت).

[2] عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص 527.

3.الرقابة: تتمثل هذه الوظيفة في مراقبة ومتابعة العمليات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية وأهداف السياسات البيئية، مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير البيئية المتخذة من قبل المؤسسة.
4.التطوير: هذه الوظيفة تستدعي، إذا تطلب الأمر، القيام بتصحيح وتقويم العمليات.

الفرع الثاني: مفاهيم عامة حول المواصفات القياسية الإيزو14000

تم إصدار سلسلة مواصفات الإيزو 14000 في سبتمبر 1996 من طرف اللجنة الفنية ISO/TC 207، وكانت تعد إسهاما لتحسين الأداء البيئي وتسهيل التبادل التجاري. وقد اعتمدت في بنائها على مدخل إدارة الجودة الشاملة وعلى سلسلة مواصفات الإيزو 9000، ويمكن توضيح المفاهيم المتعلقة بهذه المواصفات فيما يلي:

أولا.التعريف بمواصفات الإيزو 14000 وعوامل ظهورها: تعرف سلسلة الإيزو 14000 بأنها: "مجموعة من الوثائق التي تهدف إلى التعريف بنظام الإدارة البيئية وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه وتفسير العلاقة بينه وبين المؤسسة وعمليات التصنيع والسلع"[1].

وتعرف أيضا بأنها: "سلسلة تخاطب ستة مجالات أساسية، وهي لا تمثل التوجهات أو الحدود الفنية المرتبطة بها، ولكنها تعتبر مواصفات لنظم الإدارة البيئية المرتبطة أو المحيطة بالمؤسسة، وبذلك فهي تختص بتقويم نظم الإدارة دون أن تضع حدودا أو معايير فنية معينة"[2].

كما تعرف بأنها: "مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة العالمية للتقييس، وهي تمثل نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة وخلق توازن مع احتياجاتها"[3].

مما سبق، يمكن تعريف سلسلة الإيزو 14000 بأنها: مجموعة من المواصفات التي توضح الأنشطة والإجراءات التي تسمح بإرشاد المؤسسة فيما يتعلق بكيفية إدارة المفاهيم البيئية بما يحقق المحافظة على البيئة، وهي ليست مواصفات فنية وإنما هي مواصفات إدارية تختص بتطبيق نظم إدارة بيئية سليمة. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تطبيق هذه المواصفات من طرف كل المؤسسات على اختلاف طبيعتها وحجمها ومكان تواجدها.

وقد كان المعهد البريطاني للتقييس أول من أبدى اهتماما بإيجاد مواصفات لإدارة البيئة، حيث قام عام 1992 بإصدار المواصفة **BS 7750**، والتي عدلت وأعيد إصدارها في فيفري 1994 لتتوافق مع نظام الإدارة البيئية الخاص بالإتحاد الأوروبي Environnemental (EMAS) Management and Audit Sheme (أنظر الملحق رقم **08**). وبعد ذلك، قامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدار مواصفات الإيزو14000 تحت تأثير مجموعة من العوامل أهمها[4]:

- ظهور مفهوم التنمية المستدامة، الذي برز لأول مرة عام 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك، والذي ساهم في لفت انتباه المجتمع الدولي إلى قضايا البيئة وأخطار التلوث؛
- النجاح الكبير الذي حققته مواصفات الإيزو9000 لأنظمة إدارة الجودة؛
- سلبيات المواصفات الوطنية والإقليمية، والمتمثلة في تماثل متطلباتها وتناقضها أحيانا، مما أدى إلى خلق حواجز أمام التبادل التجاري؛

---

[1] كرايغ ميسلر وتوماس فلايف، **دليل الجيب إلى الايزو14000**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط 1، 1999، ص9.

[2] محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 213.

[3] خالد أبو عصبة، "**نظم إدارة البيئة وسلسلة الايزو1400 والاستفادة منها**"، الموقع الالكتروني: http://www.moeforum.net (2008/02/16).

[4] محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، مرجع سابق، ص219.

- تطور الوعي البيئي، والذي ساهم بتوفير رأي عام ضاغط باتجاه إيجاد مواصفات عالمية تسمح بتحسين الأداء البيئي؛
- تطور التشريعات البيئية، والذي انعكس من خلال زيادة القوانين البيئية وإنشاء مجالس حماية البيئة.

ثانيا.مزايا تطبيق الإيزو14000: يساهم تطبيق مواصفات الإيزو14000 في تحقيق مزايا عديدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها، ومن أهم هذه المزايا[1]:

1.بالنسبة للمؤسسة: تتمثل المزايا المتحققة للمؤسسة فيما يلي:
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وتقليل الفاقد؛
- الحد من التلوث وتحقيق التوافق مع التشريعات البيئية؛
- التحسين المستمر والفائدة الملحقة بمنتجات المؤسسة وخدماتها؛
- تحسين قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الحكومية المتخصصة؛
- تحسين صورة المؤسسة وأداءها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة؛
- اكتساب تقدير واعتراف الهيئات العالمية مما يفتح أسواق التصدير؛
- زيادة الأرباح والناتجة عن الفوائد السابقة.

2.بالنسبة للعاملين بالمؤسسة: يستفيد العاملون من المزايا التالية:
- زيادة الوعي البيئي لدى كل العاملين بالمؤسسة؛
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات.

ثالثا.مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 14000: تتكون سلسلة الإيزو 14000 من مجموعتين رئيسيتين من المواصفات تؤثر كل منهما في مجمل جوانب المؤسسة، تتعلق المجموعة الأولى بالمنتجات بينما تختص الثانية بالمؤسسة ككل، وتضم كل مجموعة ثلاثة أنواع من المواصفات تتفرع إلى عدة أجزاء، كما يوضحه الملحق رقم **09**. ولقد توخى واضعو السلسلة التنسيق بين ما صدر من قوانين وإجراءات في مختلف أنحاء العالم ولم يستهدفوا ابتداع مواصفات جديدة، وبذلك فهي لا تلغي القوانين السائدة ولا تزيد عليها، وإنما تسعى إلى مساعدة الإدارة على تحقيق المتطلبات البيئية في عملها.

وتعتبر المواصفة القياسية الإيزو 14001 المواصفة الإلزامية الوحيدة ضمن السلسلة، والتي تقدم للمؤسسات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية، وتسمح ببلورة سياسة بيئية واضحة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة. أما بقية المواصفات فهي وثائق إرشادية تستخدمها المؤسسات للتأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسؤولياتها البيئية مثل التدقيق البيئي، تقويم الأداء البيئي، تحليل دورة حياة المنتجات والأنشطة وتوفير المعلومات للعاملين والجمهور.

وقد تم تعديل هذه السلسلة عام 2004، ليصبح عدد المواصفات المكونة لها 16 مواصفة بدل 23 في إصدار 1996، والسبب يعود إلى دمج بعض المواصفات الخاصة بها ضمن عائلة المواصفات القياسية الإيزو9000 إصدار 2000، على اعتبار أن أغلب المؤسسات سائرة في تبني المواصفتين نتيجة وجود نقاط مشتركة بينهما، خاصة فيما يتعلق بالتوثيق والتدقيق[2].

---

[1] رحيم حسين ومناصرية رشيد، "مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية"، **الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة**جامعة فرحات عباس- سطيف، 07- 08 أفريل 2008، ص ص175- 176.

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 387.

المطلب الثاني: أساسيات حول أنظمة إدارة البيئة

على الرغم من أن أنظمة إدارة البيئة صممت كمقاييس اختيارية لا إلزامية، إلا أنها يمكن أن تصبح متطلبا فعليا في السوق للمؤسسات وعلى المستويين المحلي والدولي، وهي بذلك تمثل جواز السفر بالنسبة لهذه الأخيرة للدخول إلى الأسواق العالمية. وسيتم توصيف هذه الأنظمة من خلال هذا المطلب الذي يتناول كلا من: ماهية نظام الإدارة البيئية، متطلبات تطبيقه، توثيقه وتدقيقه.

الفرع الأول: ماهية نظام الإدارة البيئية

يمثل نظام الإدارة البيئية نظاما فرعيا ضمن المؤسسة يستخدم كأداة فاعلة للتطبيق العملي للإدارة البيئية، ويمكن الوقوف على ذلك فيما سيأتي:

أولا.مفهوم نظام إدارة البيئة: يعد نظام الإدارة البيئية وفقا لتعريف اللجنة الفنية ISO/TC 207: "جزءا من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير وتنفيذ وإنجاز ومراجعة ومتابعة السياسة البيئية"[1].

أما من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، فإن منظومة الإدارة البيئية: "هي ذلك الهيكل المتضمن مجموعة من العمليات والإجراءات المتوافقة مع الأهداف البيئية للمنظمة، والذي يمتلك مسؤوليات مهمة في تكوين المنظمة"[2].

كما يعرف نظام الإدارة البيئية بأنه: "مجموعة إجراءات تتخذها الشركة لإدارة الأنظمة المتصلة بالبيئة"[3].

بالتالي، يمكن القول أن نظام الإدارة البيئية هو جزء من النظام الكلي للمؤسسة، يتضمن مجموعة من المكونات والعناصر، ويهدف لتحقيق التوافق بين نشاطات المؤسسة وبيئتها، وبذلك فهو وسيلة لحماية البيئة ولكنه في نفس الوقت أداة للإدارة الفعالة. وتتمثل أهم العناصر المكونة لنظام الإدارة الفعالة في: السياسة البيئية، هيكل النظام، المسؤوليات، البرامج أو المشاريع، الإجراءات أو تعليمات العمل والموارد.

ثانيا.خصائص نظام الإدارة البيئية: يتألف نظام الإدارة البيئية من حلقة التحسين المستمر، والتي تمثل مجموعة من المتطلبات يمكن تطبيقها على مختلف أنواع وأحجام المؤسسات التي ترغب في إقامة وإدامة نظام إدارتها البيئية. ويتميز هذا النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي[4]:

1.الاهتمام بذوي المصالح: حيث يقوم نظام الإدارة البيئية على الأخذ بعين الاعتبار لكافة متطلبات الأشخاص المعنيين أو المتأثرين بالأداء البيئي للمؤسسة، ومن بينهم: الأشخاص القاطنين بالقرب من المنشآت الصناعية، هيئات حماية البيئة على المستوى المحلي أو العالمي، الجماعات المحلية، الزبائن وموردو المنتجات والخدمات.

---

[1] محمد صلاح الدين عباس، مرجع سابق، ص 154.

[2] نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، مرجع سابق، ص 122.

[3] بوغازي فريدة وخنشول إيمان آسيا، "تطبيق نظام الإدارة البيئية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة"، **الملتقى الوطني حول: اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة** جامعة 20 أوت 1955– سكيكدة، 21-22 أكتوبر 2008، ص5.

[4] Jacques Salamitou, **Management environnemental : application à la norme ISO 14001 révisée**, Dunod, Paris, 2004, p.p.30-39.

2. **التحسين المستمر:** إذا كان التحسين المستمر بالنسبة لنظام إدارة الجودة يعني الوقوف على الفروق أو الانحرافات مقارنة بالأهداف المسطرة، فإن التحسين المستمر في المجال البيئي يتطلب أن يتضمن نظام الإدارة البيئية ضرورة تحقيق هدف تحسين الأداء البيئي، أي رفع الأداء البيئي إلى أعلى مستوى.
3. **المعرفة من طرف ذوي المصالح:** حيث يجب على المؤسسات التي تملك أنظمة للإدارة البيئية أن تسعى لإعلام كافة الأطراف المحيطة بها من أجل ترسيخ صورة جيدة عنها لديهم.
4. **المرونة وإمكانية التطوير:** يتميز نظام الإدارة البيئية بكونه مرنا مما يسمح بإجراء التعديلات إن لزم الأمر، كما أنه يتوفر على إمكانية التطوير والتحسين بما يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.
5. **البساطة والصرامة:** تتمثل البساطة في عدم اشتراط النظام الالتزام بتطبيق الكثير من الإجراءات، والتي تؤدي إلى إضافة الوقت وهدر الموارد البشرية والمالية، أما الصرامة فتهدف إلى تخفيض التكاليف.
6. **التوافق مع باقي الأنظمة الإدارية:** مثل نظام إدارة الجودة، وهذا التوافق يعني استخدام نفس النموذج لبناء النظام أو النظامين، التعريف المشترك للعناصر وإلغاء كل الإجراءات المتعارضة بين النظامين.

الفرع الثاني: متطلبات إنشاء نظام للإدارة البيئية

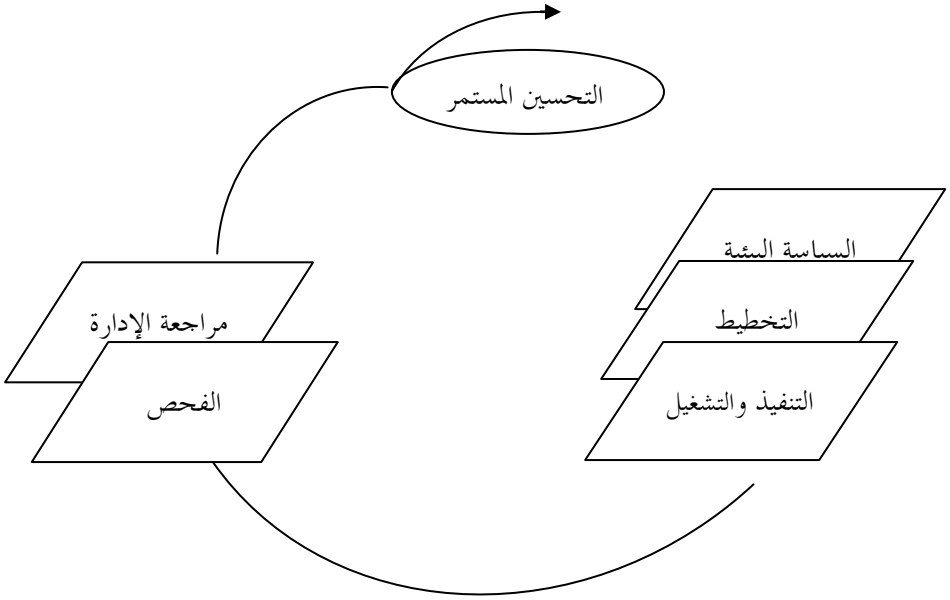
يتطلب إنشاء نظام للإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية الإيزو 14001 تطبيق مجموعة من العناصر، والتي تمثل جملة من الخصائص والشروط الواجب توفرها في نظام إدارة البيئة، من أهمها[1]:

1. **السياسة البيئية:** الغرض منها هو تأكيد الالتزام بالوقاية من التلوث والتقيد بالقوانين والتشريعات وتوفير إطار لوضع الأهداف البيئية ومراجعتها. ويجب على المؤسسة القيام بتوثيق سياستها البيئية ونشرها.
2. **التخطيط البيئي:** يتضمن التخطيط البيئي تشخيص الجوانب والمؤثرات البيئية وإعداد الموازنات لمعالجتها، توثيق الغايات البيئية ومراجعتها باستمرار ووضع برامج إدارة البيئة ضمن إطار زمني.
3. **التنفيذ والتشغيل:** يحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى وجود موظفين مؤهلين ومدربين وإلى إجراءات موثقة وخطوط اتصالات واضحة، بالإضافة إلى ضرورة ضبط الوثائق والعمليات والاستعداد للطوارئ.
4. **الفحص والإجراءات التصحيحية:** يتضمن هذا العنصر متابعة الأنشطة البيئية وقياسها، تحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية، الاحتفاظ بالسجلات البيئية الخاصة بالأداء البيئي وإجراء تدقيق للنظام.
5. **مراجعة الإدارة:** حيث أكدت المواصفة القياسية الإيزو 14001 على ضرورة إجراء مراجعة دورية من قبل المؤسسة وتوثيق عمليات المراجعة.

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص320.

الشكل الموالي يمثل نموذجا لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية الإيزو14001:

الشكل 2- 6: نموذج لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية الإيزو14001



Source : Norme Internationale ISO14001 :2004, Systèmes de management environnemental -Exigences et lignes directrices pour son utilisation, 2° éd., 15/11/2004, p.vi.

يتضح من خلال الشكل السابق، أن نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO 14001 يبدأ بتحديد السياسة البيئية، ثم القيام بالتخطيط البيئي، فالتشغيل والتنفيذ، مرورا إلى الفحص والمراجعة من قبل الإدارة العليا للتأكد من مدى ملاءمة مختلف عناصر النظام للتطبيق، والقيام بالتصحيحات ومعالجة الإختلالات من أجل تحقيق أفضل أداء بيئي، وهذا عملا بمبدأ التحسين المستمر.

الفرع الثالث: توثيق نظام الإدارة البيئية وتدقيقه

من بين الأمور الأساسية التي ينبغي على المؤسسات مراعاتها لضمان سلامة أنظمة إدارتها البيئية، هو الالتزام بتوثيق وتدقيق هذه الأنظمة، وتتضمن عمليتا التوثيق والتدقيق ما يلي*:

أولا.توثيق نظام الإدارة البيئية: بما أن عملية التوثيق الخاصة بنظام الإدارة البيئية تشبه عملية توثيق نظام إدارة الجودة، فإن المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 والراغبة في الحصول على شهادة الإيزو 14001 لن تجد صعوبة فيما يخص توثيق أنظمة إدارتها البيئية.

ويتمثل الغرض من عملية التوثيق في[1]:

- توضيح العناصر الأساسية لنظام الإدارة البيئية ومدى تفاعلها؛
- توفير البيانات عن الوثائق الأخرى المرتبطة بنظام الإدارة البيئية.

عموما، تشتمل الوثائق الخاصة بنظام الإدارة البيئية، والتي يمكن أن تكون في صورة ورقية أو إلكترونية، أنواع عديدة لكل منها وظيفته الخاصة، وهي[2]:

---

* سيتم تناول هذين العنصرين باختصار لأنهما يشبهان توثيق وتدقيق نظام الجودة الذين تم عرضهما سابقا.

[1] محمد صلاح الدين عباس، مرجع سابق، ص 168.

[2] Paolo Baracchini, op.cit., p.49.

1.السياسة البيئية: تتضمن التزام إدارة المؤسسة باعتبار المحافظة على البيئة من أهم أولوياتها، وهي تعتبر وثيقة الاتصال الداخلي، كما أنها تمثل للأطراف الخارجية دليلا على تحكم المؤسسة في آثارها البيئية.
2.الدليل البيئي: هو وثيقة توضح السياسات الأساسية والأهداف والأبعاد والممارسات التي تقوم بها المؤسسة لتطبيق نظام الإدارة البيئية، وهو موجه للأطراف الداخلية والخارجية معا.
3.العمليات: توضح هذه الوثائق كيفية تنفيذ الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة.
4.الإجراءات: تمثل الوثائق التشغيلية الأساسية لنظام إدارة البيئة، وهي تقدم معلومات مفصلة حول الوظائف والأشخاص القائمين بها.
5.تعليمات العمل: توضح هذه الوثائق بشكل أكثر تفصيلا توجيهات العمل لمختلف نشاطات المؤسسة.
6.السجلات: تشمل جميع المستندات التي توضح مطابقة المؤسسة لمتطلبات نظم الإدارة البيئية.

ثانيا.تدقيق نظام الإدارة البيئية: يعتبر التدقيق القسم الأهم في نظام الإدارة البيئية، لأنه يمنح المؤسسة فرصة تقييم مدى تطابقها مع متطلبات المواصفة القياسية الإيزو 14001، وتقيدها بالقوانين والأنظمة. حيث يتم إجراء عمليات التدقيق بصفة دورية، والغرض من ذلك هو التحقق من تطبيق معايير نظام الإدارة البيئية كما حددتها المؤسسة، وإطلاع إدارتها على النتائج.
ويجب أن يرتكز برنامج التدقيق وجدوله الزمني على مدى ارتباط العمل أو النشاط المعني بالبيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج عمليات التدقيق السابقة[1].

المطلب الثالث: علاقة نظام الإيزو14000 بنظام الإيزو9000

استجابة للاهتمام المشترك بالجودة والبيئة، قامت المنظمة العالمية للتقييس بتشكيل لجنة أوكلت إليها مسؤولية تحقيق التناسق والتكامل بين أنشطة اللجنتين التقنيتين 176 و207، وذلك لتسهيل الأمور للمؤسسات الراغبة في تبني أنظمة إدارية متكاملة تغطي كافة الأنشطة وتخضع لعمليتي مراجعة وتدقيق واحدة، مما يسمح بتخفيض الجهد والوقت والتكاليف. ويمكن توضيح العلاقة بين نظم إدارة البيئة ونظم إدارة الجودة من خلال الوقوف على نقاط التشابه والاختلاف بينهما، وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: نقاط التشابه بين الإيزو14000 والإيزو9000

أظهرت المراجعة النظرية للمواصفتين القياسيتين الإيزو 14001 والإيزو 9001 وجود العديد من عناصر التكامل والتشابه بين متطلباتهما، إضافة إلى بعض جوانب التشابه الأخرى، ومن أهم هذه العناصر[2]:
أولا.فيما يخص المتطلبات: تشترك المواصفتان في العديد من المتطلبات، ومنها:

1.متطلبات تخطيط وتوثيق نظامي إدارة الجودة والبيئة: تشمل هذه المجموعة كلا من: المتطلبات العامة، متطلبات التخطيط والإدارة، ومتطلبات التوثيق وضبطه.
2.متطلبات تنفيذ وتشغيل نظامي إدارة الجودة والبيئة: وتضم المتطلبات الخاصة بإدارة الموارد ومتطلبات ضبط العمليات والمنتج.
3.متطلبات قياس وتدقيق نظامي إدارة الجودة والبيئة: وتضم متطلبات الرقابة والقياس والتحليل ومتطلبات التدقيق.

---

[1] كرايغ ميسلر، مرجع سابق، ص47.

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 393- 394.

4.متطلبات مراجعة النظامين: وتشمل مراجعة الإدارة ومدخلاتها ومخرجاتها.
5.متطلبات التحسين المستمر: وتتضمن التحسين المستمر والإجراء التصميمي والإجراء الوقائي.

ثانيا.أوجه التشابه العامة: يمكن حصر جوانب التشابه العامة بين المواصفتين في الآتي:
- تتم فيهما المطابقة لنظم الإدارة وليس لمستوى الأداء؛
- تم بناؤها على أساس نموذج ديمنج؛
- قابلية التطبيق في مختلف الظروف الثقافية، الاجتماعية والجغرافية؛
- قابلية التطبيق في كل أنواع وأحجام المؤسسات؛
- تطبيقهما لا يضمن تحقيق نتائج أداء مثلى؛
- الاشتراك في إجراءات وخطوات التسجيل؛
- الاشتمال على نفس المبادئ العامة لنظم الإدارة؛
- اعتماد نجاح تطبيقهما على التزام كل العاملين بدءا من الإدارة العليا للمؤسسة.

الفرع الثاني: نقاط الاختلاف بين الإيزو14000 والإيزو9000

على الرغم من وجود العديد من أوجه التشابه بين الإيزو 14001 والإيزو9001، خصوصا فيما يتعلق بالمتطلبات، إلا أن هناك بعض الفروق الهامة في آليات تناول هذه المتطلبات، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية[1]:

أولا.التدقيق: يعتبر التدقيق الداخلي في نظام الإدارة البيئية أكثر شمولا منه في نظام إدارة الجودة، لأنه أكثر حساسية من الناحية القانونية.
ثانيا.السياسة: تناقش سياسة الجودة بصورة رئيسية داخليا، في حين أن السياسة البيئية تكون أكثر توجها نحو خارج المؤسسة، مما يستوجب استخدام لغة غير تقنية. فيما يرى البعض بأن سياسة الجودة ما هي إلا بيان نية، أما سياسة البيئة فهي عبارة عن بيان تعهد والتزام.
ثالثا.تحديد الجوانب البيئية: يعد تحديد الجوانب البيئية المتطلب الرئيسي في المواصفة القياسية الإيزو14001، التي تسلتزم إجراء خطوات تخطيطية عديدة، وهو ما لا تتناوله المواصفة القياسية الإيزو9001.
رابعا.الزبون وذوي المصالح: تركز المواصفة القياسية الإيزو9001 على الزبون بشكل أساسي، على الرغم من أخذها لحاجات ذوي المصالح بالاعتبار. أما في المواصفة القياسية الإيزو14001، فإن التركيز يكون على مختلف الأطراف ذات العلاقة مثل: الزبائن، جمعيات حماية البيئة، السلطات المحلية وغيرها.
خامسا.التشريعات القانونية والتنظيمية: تركز المواصفة القياسية الإيزو 14001 بصورة أكبر على تلك التشريعات، لأن الشركات التي تخفق في تحقيق مستويات الجودة المخططة لا تخضع عادة إلى القوانين الجزائية والمدنية، بينما تقاضى تلك التي تنتهك القوانين والتشريعات البيئية.
سادسا.تكاليف الأسس الهيكلية: تطلب المواصفة القياسية الإيزو14001 من المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف عند رسمها للأسبقيات والحلول لمعالجة مشاكلها البيئية، في حين لا تتناول المواصفة القياسية الإيزو9001 هذا الأمر.

المبحث الثالث: أساسيات حول التسجيل للحصول على شهادة المطابقة (ISO)

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، مرجع سابق، ص ص227- 228.

تشكل شهادات الإيزو مؤشرا جيدا على القدرة التنافسية للدول والمؤسسات، نظرا للدور المهم الذي تلعبه في تعزيز فرص التصدير والوصول إلى أسواق جديدة. وتمثل هذه الأخيرة جملة من المعايير النموذجية لنظم الإدارة، والتي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، ومهما كانت طبيعة إنتاجها ونشاطها، وسواء كانت خاصة أو عامة أو حتى حكومية. وسيتم توضيح الأمور المتعلقة بالتسجيل للحصول على شهادة الإيزو من خلال هذا المبحث، الذي يتناول في المطلب الأول ماهية التسجيل، وفي المطلب الثاني مراحل الحصول على شهادة المطابقة، أما في المطلب الثالث والأخير، فسيتم التطرق إلى تكاليف التسجيل ومدة الحصول على الشهادة.

المطلب الأول: ماهية التسجيل للحصول على شهادة الإيزو

على الرغم من عدم اشتراط المواصفتين القياسيتين الإيزو 9001 و14001 وجوب التسجيل، إلا أن العديد من المؤسسات تعتبر الحصول على شهادة المطابقة دليلا على التزامها بمتطلبات أي من المواصفتين. ويمكن إعطاء فكرة عن ماهية عملية التسجيل من خلال هذا المطلب، الذي يتناول كلا من: تعريف التسجيل، أهميته ودوافعه، وهيكل المنظمات المختصة بمنح الشهادة.

الفرع الأول: تعريف عملية التسجيل

تعتبر عملية التسجيل لنظام الإدارة بالمؤسسة والحصول على شهادة المطابقة مرحلة هامة، وذلك لما يرافقها من قرارات يجب اتخاذها، وما تحتاج له من تحضير وما تتطلبه من تكاليف.

والتسجيل هو: "عملية يشهد فيها طرف ثالث غير متحيز أن نظام الإدارة بالمؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها تتوافق مع متطلبات خاصة"[1].

وهو أيضا: "عملية تقوم من خلالها سلطة أو هيئة معروفة بإثبات مطابقة مؤسسة أو نظام أو منتج ما لمعيار معين قد يكون تشريع أو مواصفة"[2].

بذلك، فإن التسجيل ليس سوى عملية تأكيد من طرف ثالث على توافق المؤسسة ككل أو نظام إدارتها أو منتجاتها أو خدماتها مع متطلبات معينة، قد تكون خاصة بمواصفات الإيزو أو بنوع من التشريعات.

توجد أنواع عديدة من الشهادات، وهي[3]:

- الشهادات الخاصة بالأشخاص، وهي تأكيد على الكفاءة المهنية لشخص ما لإتمام مهام محددة؛
- الشهادات الخاصة بالمنتجات والخدمات، ومن شأنها رفع قيمة المنتجات تجاريا من خلال الثقة التي تبعثها في الزبائن؛
- الشهادات الخاصة بالمؤسسات، وهي تسمح بالتعريف بها لدى الأطراف الخارجية ومطابقتها مع المواصفات.

هذا، وتتباين المؤسسات في اختيار أسلوب التسجيل، وعموما تتمثل أهم أساليب التسجيل فيما يلي[4]:

- الاعتماد كليا على طرف ثالث للقيام بعملية تأهيل المؤسسة وتسجيلها؛

---

[1] A. Ouaret, op.cit., p.37.
[2] Philippe Détrie, op.cit., p.316.
[3] Florence fernandez, Michel Lozato et Paula Mendes, **Assistant de gestion pme – pmi**, Dunod, Paris, 5° éd., 2005, p.155.
[4] إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص95.

- الاعتماد على ملاكها لإجراء عمليات التأهيل والتدقيق داخليا، ثم اللجوء إلى طرف ثالث للقيام بالتسجيل؛
- الإعلان الذاتي في التطابق مع متطلبات المواصفات دون إشراك أي طرف خارجي بالعملية، وهذا يتطلب قدرة المؤسسة واستعدادها لتوفير أدلة تؤكد تلك المطابقة كلما طلبها أصحاب المصالح.

يعتبر الأسلوب الثاني أقل الأساليب تكلفة وأكثرها فعالية وكفاءة إذا ما توفرت للمؤسسة كفاءات مؤهلة للقيام بذلك الدور، لاسيما وأنه يساهم في خلق قوى داخلية ضاغطة لتنفيذ النظام وتطويره وبالتالي نجاحه واستمراره.

الفرع الثاني: أهمية التسجيل ودوافعه

أصبح التسجيل على المواصفتين الإيزو 9001 و 14001 يحتل أهمية كبيرة نظرا للمنافع الكبيرة التي يحققها، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال استعراض الاستجابة الدولية في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفتين، حيث أظهر المسح السنوي الحادي عشر لسنة 2001، والذي تجريه المنظمة العالمية للتقييس حول تطور عدد شهادات الإيزو 9001 و14001، أن[1]: عدد الشهادات الممنوحة بلغ نحو 547.4 ألف شهادة وزعت على 161 دولة، مرتفعا بنسبة 25 % تقريبا مقارنة بالعام 2000، وهي أعلى نسبة منذ عام 1993. ومن بين هذه الشهادات نحو 510.6 ألف شهادة من عائلة الإيزو9000، ونحو 36.8 ألف شهادة من عائلة الإيزو14000.

وبالنسبة للدول العربية، فقد احتلت مرتبة متأخرة من حيث عدد الشهادات مقارنة بالدول الأوروبية، والتي تمثل حصتها النسبة الأكبر على المستوى العالمي (أنظر الملحق رقم **10**)، إذ بلغ عدد الشهادات المتحصل عليها فيها عام 2001، نحو 510 3 شهادة من عائلة الإيزو 9000، ونحو 199 شهادة من عائلة الإيزو14000 (أنظر الملحق رقم **11**).

بالرغم من التأكيد على أهمية التسجيل وما يحققه من مزايا عديدة للمؤسسات، إلا أنه يتوجب على هذه الأخيرة أن تقوم أولا بدراسة المنافع الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحققها من خلاله، وكذا تكاليف هذه العملية، دراسة وافية وشاملة حتى تتمكن من اتخاذ قرار التسجيل من عدمه.

هذا، وتوجد عوامل عديدة تدفع المؤسسات للتسجيل للإيزو، ومنها[2]:
- طلب الزبون وتعزيز رضاه؛
- زيادة الحصة السوقية؛
- مسايرة التطورات الاقتصادية، السياسية والتشريعية؛
- زيادة الربحية وتخفيض التكاليف؛
- التحسين المستمر لنظامي إدارة الجودة والبيئة في المؤسسة؛
- الحصول على تسهيلات ائتمانية من المصارف والمؤسسات المالية؛
- كسب ود المجتمع وأصحاب المصالح؛
- تحقيق ميزة تنافسية؛
- الاستفادة من المزايا التي تمنحها الحكومات للمؤسسات المسجلة؛
- حصول منافس رئيسي على شهادة الإيزو.

---

[1] تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003، ص103.

[2] إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص95.

الفرع الثالث: هيكل المنظمات المختصة بمنح الشهادة

تحتاج المؤسسات التي ترغب في تعديل نظامها الإداري للتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الإيزو9001 و14001 إلى معرفة نظام الحصول على الشهادة وهيكل المنظمات المختصة بمنحها، ويتكون هذا الهيكل من الهيئات التالية[1]:

أولا.المنظمة العالمية للتقييس : تختص هذه المنظمة بالمواصفات ذاتها من حيث إنشائها وتطويرها وتعديلها ومشاكل تطبيقها. وهي تعمل على تصميم وتطوير العديد من المواصفات العالمية في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك المواصفات المتعلقة بالمنتجات والجوانب التقنية المتعلقة بها. والمنظمة لا تتدخل نهائيا في منح الشهادات الدالة على التوافق مع أي من المواصفتين، وإنما تركت هذه المسؤولية للنظام الدولي الذي استقر العمل به لسنوات طويلة. فهي تعمل فقط على توفير النشرات والدوريات والمعلومات اللازمة حول المواصفات وتعديلاتها.

ثانيا.المنظمات المختصة بتقييم هيئات التسجيل ومنح الشهادات واعتمادها : من أشهر هذه المنظمات، المنظمة البريطانية العالمية لاعتماد هيئات منح الشهادات، والتي تختص بتقييم هيئات التسجيل ومنح الشهادات واعتمادها لتصبح مخولة للقيام بهذا العمل. وهي تعمل طبقا لمعايير ومواصفات محددة، وتقوم بتقييم إمكانات وأسلوب عمل هيئات التسجيل ونظام الإدارة بها والخطوات التي تتبعها هذه الهيئات لمراجعة المؤسسات التي تطلب التسجيل. وتقوم المنظمات العالمية للاعتماد بمتابعة هيئات التسجيل بصفة مستمرة للتأكد من مستوى عملها، ويجوز لها أن تعتمد أية هيئة لمنح الشهادات خارج نطاق الدول التي تعمل بها، ولكنها لا تتدخل في منح شهادات المطابقة، وبذلك يكون تعاملها مقتصرا على هيئات التسجيل فقط.

ثالثا.هيئات التسجيل ومنح الشهادات: تختص هذه الهيئات بمنح الشهادات الدالة على توافق المؤسسات مع متطلبات أي من المواصفات، وهي تقوم بتقييم نظام العمل لديها وتمنحها الشهادة في ضوء هذا التقييم، ثم تعمل على متابعتها للتأكد من استمرار التزامها بما نصت عليه المواصفات. ويشترط في هيئات التسجيل أن تكون معتمدة طبقا لما أشارت إليه المواصفات، وألا تعمل في مجال الاستشارة إلى جانب التقييم، إذ أن هناك تضاربا واضحا في المصالح، وأن الإخلال بهذا الشرط يعني الإخلال بأحد أهم الشروط اللازمة للاعتراف بالشهادة.

رابعا.المراكز الاستشارية: يعامل هؤلاء كطرف مستقل لمساعدة المؤسسات التي تطلب التوافق مع المواصفات، وهناك مجموعة من المعايير التي تحكم اختيار المستشارين، وهي:

- عدد أعضاء الفريق الاستشاري الذي سيعمل على مساعدة المؤسسة ومؤهلاتهم وخبراتهم؛
- العملاء الحاليون لهذا المكتب، وعدد الشركات التي حصلت على شهادة المطابقة بواسطته؛
- تكاليف تقديم الاستشارة وأساس احتساب هذه التكاليف؛
- الجدول الزمني لتقديم الاستشارة؛
- حصول المركز نفسه على شهادة الإيزو؛
- تعامل المركز مع هيئات التسجيل العالمية.

خامسا.الجهة طالبة التسجيل: تتمثل هذه الجهة في المؤسسة التي تطلب التوافق مع إحدى مواصفات الإيزو، ويقع عليها عبء اختيار الهيئة الاستشارية المناسبة واختيار هيئة التسجيل التي ستحصل من خلالها على الشهادة.

---

[1] حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب آل علي وسنان كاظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة والإيزو** مؤسسة الوراق، عمان، ط 1، 2003، ص136.

المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة المطابقة

يتم التسجيل سواء للإيزو9000 أو الإيزو14000 بإتباع نفس الخطوات. وعموما يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية للتسجيل تتضمن كل منها مجموعة من الإجراءات والخطوات، وهي: مرحلة ما قبل التسجيل، مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة ومرحلة ما بعد التسجيل. ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الآتي:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل التسجيل

وهي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بوضع منهجية وخطة تطبيق خاصة بها لتكييف نظام إدارة جودتها أو نظام إدارتها البيئية وفقا لمتطلبات الإيزو 9001 أو14001، فهي إذن مرحلة تهيئة المؤسسة وتحضيرها للتسجيل، وتتضمن الخطوات التالية[1]:

أولا.التخطيط: تتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للإدارة يتوافق مع مواصفات الإيزو 9000 أو 14000، ونقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية عن طريق البرامج الإرشادية والتدريبية، وهي تتضمن القيام بما يلي:

- تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المؤسسة ومجال تطبيقها؛
- تعيين مدير مسؤول يعتبر ممثلا للإدارة العليا لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة؛
- تشكيل فرق عمل لإنشاء نظام إدارة يتلاءم مع متطلبات المواصفات العالمية؛
- التغلب على مقاومة التغيير عن طريق إقناع الجميع بجدوى تحسين الجودة أو المحافظة على البيئة.

ثانيا.التطابق: وفي هذه المرحلة يتم تقييم نظام إدارة الجودة أو البيئة القائم بشكل شامل، وتمحيص مختلف وثائقه وخاصة الدليل (دليل الجودة أو الدليل البيئي)، الذي يوضح سياسة المؤسسة تجاه الجودة أو البيئة، وذلك استنادا للمتطلبات الواردة في المواصفتين بغية تحقيق المطابقة معها، وتعرف هذه العملية بالتقييم الأولي أو المبدئي. ونظرا لصعوبة هذه الخطوة، فإن المؤسسة يمكن أن تستعين بإحدى المراكز الاستشارية لمساعدتها في التأهيل لنيل الشهادة، وتتمثل الاستشارة في تقديم بعض النصائح والإرشادات في مجال التوافق مع متطلبات المواصفات مثل: المساعدة في توثيق النظام، المساعدة في عمليات التدقيق الداخلي وغيرها.

ويمكن تلخيص أهم مراحل خطة التأهيل للإيزو في الم ص م، والتي تستغرق عادة من 6 إلى 12 شهرا، فيما يلي[2]:

1.حملة الإعلام والتوعية بالإيزو: وهي تتضمن الخطوات التالية:

- وضع جدول للحملة؛
- إعلام كافة المشاركين في خطة تنفيذ برنامج الإيزو.

2.تعيين ممثل للإدارة: تتضمن هذه المرحلة تعيين منسقين للبرنامج.

3.تشكيل فرق التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد من سيكتب دليل الجودة؛

---

[1] عبد الرحمن بن حمد الحميضي، "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الأربعون، العدد 1، أفريل 2000، ص 160.

[2] سيف الإسلام مخناش، دور نظام إدارة الجودة في التحكم في التكاليف: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2008- 2009، ص ص46- 47.

- تحديد من سيطبع ويخرج الدليل؛
- تشكيل فرق صياغة العملية الإنتاجية وإجراءاتها.

4.كتابة دليل الجودة و/أو الدليل البيئي: ويتم ذلك كما يلي:
- مراجعة المواصفة الإيزو9004 و/أو المواصفة الإيزو14004؛
- تحديد كيفية التنظيم، التحديث والكتابة؛
- التنسيق مع فريق العملية والإجراءات؛
- تحديد أي الإجراءات سيتعين الإشارة إليها أو الاستشهاد بها.

5.تصميم خريطة تدفق العمليات الفرعية: تشمل هذه المرحلة ما يلي:
- تعيين الحدود بين العمليات؛
- تحديد أية عملية أو عمليات يتعين وضعها على خريطة التدفق؛
- تحديد الإجراءات التي يجب توثيقها.

6.توثيق الإجراءات: تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- تصميم المقابلات اللازمة؛
- تنفيذ المقابلات؛
- إعداد المسودة الأولى للإجراءات الموثقة؛
- تحديد تعليمات العمل التي تحتاج إلى توثيق وتوثيقها؛
- توثيق الإجراءات العملية.

7.تدريب مراجعي نظام الجودة: فيما يخص أساليب حل المشكلات والأساليب الإحصائية للجودة.

8.إجراء مراجعة ما قبل التسجيل: وتتم هذه الأخيرة لدى مكتب أو هيئة تسجيل معتمدة من المنظمة العالمية للتقييس.

9.متابعة وتقييم عملية التنفيذ: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- إجراء المراجعات الداخلية؛
- توثيق الإجراءات التصحيحية.

10.جدولة خطة مراجعة التوافق مع مواصفة أو مواصفات الإيزو.

11.إزالة التعارضات أو التناقضات في نظام إدارة الجودة و/أو نظام إدارة البيئة إن وجدت.

12.التسجيل للحصول على شهادة الإيزو.

الفرع الثاني: مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة

بعد قيام المؤسسة بكافة التحضيرات والاستعدادات الضرورية لعملية التسجيل، تبدأ عملية التسجيل للحصول على شهادة المطابقة، ومن أبرز الخطوات الواجب إتباعها في هذه المرحلة ما يلي[1]:

أولا.اختيار المسجل: يمثل المسجل الجهة المرخص لها بمراجعة منظومة الجودة أو المنظومة البيئية للمؤسسة بهدف منح الشهادة، ويتم اختيار هذا الأخير وفقا لمجموعة من المعايير منها: الاعتمادية، نطاق الخبرات، التكلفة والثقة.

ثانيا.عملية التسجيل: تتضمن هذه العملية القيام بالإجراءات التالية:

[1] Michel Cattan, **Pour une certification qualité gagnante**, Afnor, Paris, 2003, p.p.188-200.

1.تقديم طلب التسجيل: حيث تقوم المؤسسة الراغبة في الحصول على الشهادة بتقديم طلب توضح فيه أنشطتها وأقسامها والموقع الذي ترغب في تسجيله ونوع الشهادة المطلوبة، ومن جهته يزود المسجل المؤسسة بعقد متكامل يشتمل على كافة الحقوق والواجبات المترتبة على الطرفين.

2.التدقيق: بعد اختيار فريق التدقيق وتدريبهم وتحضير كل الإمكانيات الضرورية، يتم الشروع في عملية التدقيق وذلك على مرحلتين، الأولى تخص المراجعة الموقعية للنظام، والتي تتم انطلاقا من زيارة المدقق للموقع المراد تسجيله للتأكد من مطابقة كافة الوثائق والتحقق من تهيئة المؤسسة للتدقيق الشامل (تدقيق المطابقة)، وكذا تقييم المصادر اللازمة لإجرائه. أما الثانية فتخص التدقيق الشامل، والذي يتم بدوره على مراحل هي: اللقاء الافتتاحي، التقييم وإعداد تقرير التقييم واللقاء الختامي.

3.قرار التسجيل: يشتمل التقرير النهائي الذي يعده فريق التدقيق على إحدى النتائج الآتية:

- تزكية بالتسجيل بعد التحقق من القيام بالإجراءات التصحيحية، في حالة وجود حالة أو أكثر من حالات عدم المطابقة التي يمكن تصحيحها والتحقق من ذلك دون إجراء تدقيق شامل؛
- تزكية بإعادة التقييم موقعيا، في حالة وجود عدة حالات رئيسية من عدم المطابقة كوجود خلل في أحد عناصر أي من النظامين.

وعند استلام شهادة المطابقة تكون نافذة لمدة 3 سنوات، ويمكن سحبها قبل هذه المدة في حال اكتشاف حالة أو حالات لعدم المطابقة خلال زيارات المراقبة الدورية، أو في حالة إخلال المؤسسة بشروط زبائنها.

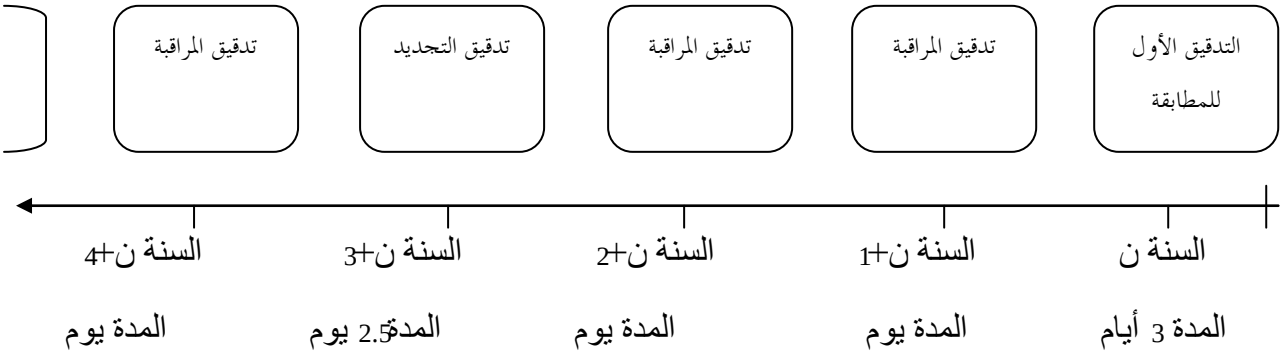
الفرع الثالث: مرحلة ما بعد التسجيل

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة الإيزو 9001 أو 14001 وتسجيلها في قائمة المؤسسات الحاصلة على الشهادة، تخضع هذه الأخيرة لزيارات مراقبة دورية تكون إما مجدولة كل 6 أشهر أو فجائية. وتنصب أولى زيارات المراقبة على التأكد من مطابقة الإجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة الثانوية المشخصة خلال مرحلة التدقيق الشامل. وعند اكتشاف أي حالات عدم تطابق رئيسية، يتم سحب الشهادة من المؤسسة[1].

وعادة ما تجد كثير من المؤسسات صعوبات عديدة فيما يخص التدقيق لتجديد الشهادة، ولتجنب مثل هذه الصعوبات، والتي من شأنها تحميل المؤسسة تكاليف إضافية مرتفعة، ينبغي التخطيط لما بعد الحصول على الشهادة، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل الموالي:

[1] عبد الرحمن بن حمد الحميضي، مرجع سابق، ص 161.

الشكل 2- 7: التقسيم الزمني لعملية التسجيل للإيزو



Source : Paolo Baracchini, Op.cit., p.151.

يتضح من خلال الشكل السابق، أنه بعد إجراء عملية التدقيق الأول للمطابقة خلال السنة (ن)، والذي يدوم 3 أيام، والحصول على الشهادة، تخضع المؤسسة لسلسلة من عمليات التدقيق تعرف بتدقيق المراقبة تدوم يوما واحدا، وذلك خلال السنتين المواليتين (ن +1) و(ن+2). وبعد انقضاء 3 سنوات على تاريخ الحصول على الشهادة (السنة ن+3)، ينبغي على المؤسسة التجديد للشهادة، حيث تستمر عملية تدقيق التجديد يومين ونصف. وبعد ذلك تبقى المؤسسة تخضع لعمليات تدقيق المراقبة إلى غاية مرور 3 سنوات أخرى على تاريخ إجراء التجديد، وهكذا تتكرر العملية.

المطلب الثالث: تكاليف ومدة الحصول على شهادة المطابقة

قبل اتخاذ قرار تبني المواصفتين الإيزو 9001 و/أو 14001، ينبغي على المؤسسة إجراء دراسة شاملة للتكاليف المترتبة عن هذه العملية، وكذا المدة الزمنية اللازمة للحصول على شهادة المطابقة، وسيتم توضيح هذه العناصر من خلال هذا المطلب، الذي يتناول في الفرع الأول تكاليف الحصول على شهادة المطابقة، وفي الفرع الثاني مدة الحصول عليها.

الفرع الأول: تكاليف الحصول على شهادة الإيزو

يمكن تحليل هيكل تكاليف الحصول على شهادة الإيزو إلى نوعين هما: تكلفة تنفيذ النظام وتكلفة التسجيل.

أولا.تكلفة تنفيذ النظام: تتضمن هذه الأخيرة مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتهيئة نظام الإيزو 9000 و/أو الإيزو 14000. ويتوقف تحديد حجم هذه التكاليف على الحالة التي يكون عليها نظام الجودة و/أو البيئة الخاص بالمؤسسة في توقيت بدء التحول نحو التسجيل لنيل شهادة الإيزو. فإذا كان نظام الجودة و/أو البيئة القائم في مؤسسة ما فعالا، فذلك يمكنها من تحمل تكاليف محدودة للغاية، أما إذا كانت هذه الأخيرة لا تتوفر على أي نظام، فستتحمل مبالغ كبيرة حتى تتهيأ لتطبيق نظام الإيزو[1].

ثانيا.تكاليف التسجيل: تختلف تكاليف التسجيل من مؤسسة لأخرى تبعا لمجموعة من العوامل، ويمكن توضيح أهم أنواع التكاليف والعوامل المحددة لها فيما يلي:

[1] سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 153.

1.العوامل المحددة لتكاليف التسجيل: تتحدد التكاليف المرتبطة بالتسجيل للإيزو 9000 والايزو14000 اعتماد على جملة من العوامل، وهي[1]:

- حجم المؤسسة وطبيعتها؛
- عدد المواقع التي سيتم تقييمها وعدد العاملين فيها؛
- تكلفة المدقق وحجم فريق التدقيق؛
- عدد الزيارات الموقعية التي يقوم بها المدققون؛
- رسوم التسجيل ونفقات الإقامة والسفر؛
- عدد وأهمية الجوانب البيئية بالنسبة للإيزو14001؛
- درجة تعقيد عمليات بناء نظامي إدارة الجودة والإدارة البيئية؛
- مدى وجود عناصر لأي من نظامي إدارة الجودة والإدارة البيئية مسبقا في المؤسسة؛
- طريقة حساب أو تقدير المؤسسة لهاته التكاليف.

2.أنواع تكاليف التسجيل: تنقسم هذه التكاليف إلى نوعين رئيسيين هما[2]:

أ.تكاليف الإعداد الأولية: تدفع هذه التكاليف لمرة واحدة، وتشكل رسوم التسجيل والتجهيزات المكتبية نسبة رئيسية ضمنها، بالإضافة إلى أجور الاستشاريين في حال احتاجت المؤسسة لخدماتهم. وتشير دراسة، أن أجور الاستشاريين تتراوح بين ثلاث إلى خمس مرات رسوم التسجيل.

ب.تكاليف الإدامة والتحسين طويل الأمد: يتميز هذا النوع من التكاليف بكونه مستمرا، وهي تتركز على تكاليف التدقيق الدورية، الاستثمار في التكنولوجيا الودية بيئيا بالنسبة لأنظمة إدارة البيئة وبرامج التدريب. كما يعد الوقت المستغرق من قبل المؤسسة لوضع وإدامة نظام إدارة الجودة أو البيئة من أكثر المصادر المسببة للتكاليف، إذ تصل نسبته في بعض المؤسسات إلى 90 % من إجمالي التكاليف. وقد توصلت دراسة انجليزية - تايلندية مشتركة، إلى أن أغلب إنفاق المؤسسات في الدول الصناعية المتقدمة يتركز على البرمجيات، في حين تتركز التكاليف البيئية للدول الصناعية الحديثة على الأجهزة والمعدات.

على العموم، ومهما يكن مقدار تكاليف الحصول على شهادة الإيزو، فإنه يمكن استردادها في أجل قصير قد يستغرق عامين، طالما تهيأ في المؤسسة نظام فعال للجودة و/أو البيئة يساهم بدوره في تعظيم كل من الميزة والقدرة التنافسيتين لها. والجدول الموالي يوضح قيمة تكاليف التسجيل للإيزو حسب حجم المؤسسة:

جدول 2- 1: تكاليف التسجيل حسب حجم المؤسسة (معبرا عنه بعدد العمال)

عدد العمال	**أقل من** 200	200 -500	500 -1000	**أكبر من** 1000
نسبة التكاليف	0.9	1.1	1.2	1.8

Source : Philippe Détrie, Op.cit., p.32.

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، مرجع سابق، ص243.

[2] المرجع نفسه، ص244.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه كلما زاد حجم المؤسسة، والمعبر عنه بعدد العاملين فيها، كلما زادت نسبة التكاليف المرتبطة بعملية التسجيل للحصول على شهادة المطابقة، وبذلك يمكن القول أن هناك تناسبا طرديا بين تكاليف التسجيل للإيزو وحجم المؤسسة.

الفرع الثاني: مدة الحصول على شهادة المطابقة

تختلف مدة الحصول على شهادة المطابقة الإيزو 9001 والإيزو 14001 من مؤسسة إلى أخرى، ويتوقف ذلك على حالة نظام الإدارة بالمؤسسة عند شروعها في التقدم للتسجيل، ويمكن تقسيم مدة الحصول على الشهادة إلى الفترات التالية[1]:

- فترة تنفيذ نظام إدارة الجودة أو نظام الإدارة البيئية؛
- فترة اختيار المنظمة المعتمدة التي سيتم التسجيل لديها، والتي ستقيم نظام الإدارة بالمؤسسة كأساس لمنح الشهادة؛
- الفترة الفاصلة بين تاريخ التقدم بالطلب وتاريخ بدء مراجعة وتقييم نظام الإدارة؛
- الفترة الفاصلة بين تاريخ المراجعة والتقييم وتاريخ إصدار الشهادة.

فإن كانت المؤسسة تطبق نظاما فعالا لإدارة الجودة أو الإدارة البيئية، فإن حصولها على الشهادة يمكن أن يستغرق من 12 إلى 18 شهرا، أي 15 شهرا في المتوسط للمؤسسات الكبيرة التي يتجاوز عدد عمالها 500 شخص. أما بالنسبة للم ص م، التي يتراوح عدد العاملين بها بين 100 و300 عامل ولديها مرحلة أولى لنظام الجودة و/أو البيئة، يتطلب الأمر فترة يتراوح مداها بين 85 و120 يوما تقريبا (قد لا تكون متصلة)، لجعل المؤسسة مؤهلة للتوافق مع مواصفات الإيزو. وغالبا ما يستغرق الأمر من 12 إلى 15 يوما لعملية كتابة دليل الجودة أو الدليل البيئي، ولو أن الأمر قد يستغرق عدة أسابيع قبل ذلك لتحديد محتوى الدليل. كما يتراوح الوقت اللازم لإعداد وتوثيق تعليمات العمل وخرائط تدفقه في المتوسط بين40-50 يوما.

يتوقف طول فترة تطبيق نظام لإدارة الجودة و/أو الإدارة البيئية يؤهل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو9001 و14001 على عدة عوامل أهمها[2]:

- حجم المنظمة أو المؤسسة؛
- رغبة الادارة ومستوى دافعيتها للحصول على الشهادة في تاريخ معين؛
- مدى خبرة المستشار في إرشاد المؤسسة بشأن نظام إدارة الجودة أو إدارة البيئة ومساعدتها على تجنب الأخطاء؛
- القدر المطلوب من الوثائق لتوثيق عناصر نظام إدارة الجودة أو إدارة البيئة وتحديد سياساته وعملياته وإجراءاته؛
- مقدار المقاومة التي قد تبدو من قبل الإدارات أو العاملين بالمؤسسة.

بذلك، فإن مدة نيل الشهادة تتوقف على درجة توافق نظام المؤسسة مع أي من المواصفتين، إذ كلما قلت درجة التوافق طالت الفترة اللازمة لتنفيذ خطوات التطوير، وإن لم يتوفر هذا النظام من الأصل، فقد يتطلب الأمر سنوات من الجهد المكثف والمتصل لمجرد بلوغ مرحلة التسجيل لدى منظمة معتمدة.

---

[1] سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 142.

[2] المرجع نفسه، ص143.

خلاصة الفصل الثاني

تبين من خلال هذا الفصل أن كلا من إدارة الجودة وإدارة البيئة تعتبر من التقنيات الإدارية الحديثة التي تسمح بتحقيق كفاءة الاستخدام لكافة الموارد الاقتصادية والبيئية المتاحة للمؤسسات، وهي عبارة عن مجموعة من المواصفات العالمية التي تهدف إلى تطوير نظام أو أنظمة الإدارة بالمؤسسة.

كما تبين أنه، ونظرا لدخول المؤسسات مرحلة الإنتاج الصناعي الكمي من أجل التصدير، فقد باتت الحاجة ماسة إلى وجود مواصفات خاصة للمنتجات المصنعة. وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق هذه المواصفات، فإنه ينبغي عليها استخدام أحسن العمليات الإنتاجية، واختيار التجهيزات المناسبة لها، وتأمين المهارات العالية لتشغيلها، وكل ذلك لا يتأتى إلا من خلال تطبيق مواصفات الإيزو، التي أصبحت أداة فعالة لنقل التكنولوجيا وتطوير جودة المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجين المحليين، مما يسمح لهم بدخول الأسواق الخارجية والحفاظ على مواقعهم في الأسواق المحلية. حيث أن اهتمام المؤسسة بالجودة وتحسينها يسمح لها بتخفيض التكاليف من جهة نتيجة لخفض العيوب والهدر، وتحسين الإنتاجية من جهة أخرى نتيجة لتحسين العمليات، مما يؤدي إلى تحسين القيمة المضافة للمؤسسة والاقتصاد الوطني ككل. كما أن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14001 يساهم في زيادة قدرتها على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج، بغض النظر عن الفوائد الأخرى مثل ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، تقليل الفاقد، الحد من التلوث وتحسين صورة المؤسسة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة.

لكن على الرغم من الأهمية البالغة لمواصفات الإيزو 9000 و14000، إلا أن تطبيقها من قبل المؤسسات الجزائرية، وخاصة المتوسطة والصغيرة يعد ضعيفا مقارنة بباقي الدول، وذلك يعود إلى جملة من المشكلات والمعوقات، والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

واقع التقييس في الجزائر ومعوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شهادة الإيزو9000 و14000

الفصل الثالث
واقع التقييس في الجزائر ومعوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شهادة الإيزو9000 و14000

تمهيد

إن اتفاق الشراكة الذي وقعته الجزائر مع الإتحاد الأوروبي تمهيدا لإنشاء منطقة التجارة الحرة وظروف العولمة، وكذا المفاوضات الجارية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كلها عوامل تضع الاقتصاد الجزائري أمام تحديات كبيرة ومتعددة ستكون الم ص م في قلبها، لاسيما وأنها ستواجه منافسة شديدة وغير متكافئة على المستويين المحلي والدولي، سواء من قبل المؤسسات الأجنبية ذات الخبرة والكفاءة العالية، أو مع مثيلاتها في النشاط من المؤسسات الوطنية الكبيرة.

على الرغم من التوسع في عدد هذه المؤسسات، إلا أن ذلك لا يعكس نجاعتها ولا كفاءتها التنافسية؛ فباستخدام مؤشر حيازة شهادة المطابقة العالمية (ISO)، والتي أصبحت من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من اكتساب قدرات تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، يلاحظ أن عدد الم ص م الجزائرية الحاصلة على هذه الشهادة منخفض جدا مقارنة بعددها في معظم الدول، مما يدل على أن هذه المؤسسات غير قادرة على استيفاء الشروط الموضوعية للمواصفات والمعايير الدولية. الأمر الذي يعزز إمكانية انسحابها من الأسواق. ويرجع ذلك إلى وجود مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تقف في طريق هذه المؤسسات سواء على مستوى محيطها الداخلي أو في المحيط الخارجي، وسيتم إبراز هذه المعوقات من خلال هذا الفصل الذي يضم مبحثين، الأول يهدف إلى إعطاء فكرة عن واقع التقييس في الجزائر، والمبحث الثاني يتناول أبرز المعوقات التي تقف في طريق حصول الم ص م على شهادة الإيزو9000 والإيزو14000.

المبحث الأول: لمحة عن واقع التقييس في الجزائر

أدت عولمة الأسواق والتطور السريع في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى ظهور الحاجة لإيجاد لغة مفهومة ومشتركة بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين في كافة أنحاء العالم. ونتيجة لذلك برز الاهتمام بالتقييس كوسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي من خلال الاعتراف المتبادل بشهادات المطابقة والاعتماد، وأصبحت المواصفات الصادرة عنه تشكل أدوات اختيارية لتنظيم الأسواق والمنافسة.

وفي الجزائر، بدأت بوادر التقييس الأولى منذ الاستقلال في إطار التعاون المغاربي، وتتالت التطورات إلى غاية إنشاء النظام الجزائري للتقييس، وهو الأداة المنظمة والمسيرة لأنشطة التقييس في الجزائر. ولإعطاء فكرة عن واقع التقييس في الجزائر، يتناول هذا المبحث كلا من نشأة وتطور التقييس في الجزائر في المطلب الأول، ماهية النظام الجزائري للتقييس في المطلب الثاني والبرنامج الوطني لمساعدة المؤسسات في الحصول على شهادة الإيزو في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نشأة وتطور التقييس في الجزائر

أصبح التقييس في الجزائر يحتل أهمية كبيرة من خلال اعتباره أداة لتنظيم الاقتصاد الوطني وترقية تنافسيته على المستوى الدولي. ويمكن توضيح مدلول هذا الأخير ومراحل تطوره من خلال هذا المطلب الذي يتناول في الفرع الأول مفهوم التقييس، وفي الفرع الثاني مراحل تطوره.

الفرع الأول: تعريف التقييس

يعرف التقييس على المستوى الوطني بأنه: "مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها والمصادق عليها من طرف جهاز معتمد، تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من منتجين ومستعملين وشركاء موصين (ممثلي الإدارات والوزارات الوصية)، من أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تطويرها وتحسينها، وتكون موجهة لاستعمال متكرر حسب درجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة"[1].

كما يمثل التقييس: "ذلك النشاط الهادف إلى توفير مختلف الوثائق المرجعية المتضمنة حلولا للمشاكل التقنية والتجارية المتعلقة بالمنتجات (السلع والخدمات)، التي تطرح بصفة متكررة في العلاقات بين الشركاء الاقتصاديين، العلميين، التقنيين ،الاجتماعيين"[2].

ويمكن القول، أن التقييس هو ذلك النشاط الذي يتضمن تقديم حلول للمشاكل التي قد تظهر بين مختلف المتعاملين بخصوص المنتجات (السلع والخدمات)، من خلال وضع معايير ومواصفات موضوعية متفق عليها من طرف الجميع.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للتقييس في الجزائر

مر التقييس في الجزائر بتطورات عديدة، منذ الاستقلال إلى الوقت الحالي، يمكن إدراجها ضمن أربع مراحل أساسية هي[3]:

---

[1] بوطبخ ليلى، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو 2000/9001: دراسة حالة مركب المضاغط والرصاصات CCA، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955– سكيكدة، 2006/2005، ص92.

[2] M.Keddam, Interview de Monsieur le directeur générale de l'IANOR, **Revue EL MIQYAS**, IANOR, n°22, T1, 2008, p.31.

[3] إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص ص 113- 114.

أولا.الفترة (1963- 1973): تميزت هذه المرحلة بإنشاء المنظمة المغاربية للتقييس كأساس لإرساء التعاون والتنسيق بين دول المغرب العربي في مجال التقييس، وذلك في إطار التعاون الاقتصادي الصناعي الذي جمع هذه الدول، حيث اعتبر التقييس آنذاك من أهم وسائل تحقيق التنمية الصناعية. وقد مر إنشاء هذه الأخيرة عبر الخطوات التالية:

- القيام بالدراسات الأولية من طرف اللجنة الاقتصادية الإفريقية (CEA) بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، وذلك في سنة 1963؛
- الاتفاق على تشكيل اللجنة الدائمة الاستشارية المغاربية (CPCM)، في 22 نوفمبر 1964 بطنجة (المغرب)، للمساعدة على إنشاء هيئة رسمية تتكفل بدراسة التقييس ورقابة الجودة على مستوى وطني لكل دولة من دول المغرب العربي. ثم تم تطوير هذه اللجنة لتصبح في شكل عضو رسمي يدعى مصلحة التنسيق والتقييس المغاربي (SECONOM) لضمان التنسيق بين دول المغرب العربي؛
- اجتماع مصلحة التنسيق والتقييس المغاربي بطرابلس الليبية في ماي 1970، والذي انتهى بإنشاء اللجنة المغاربية للتقييس (COMANOR).

لكن هذه اللجنة لم تستمر طويلا، ففي نهاية سنة 1970 انتهت مهامها وباء التعاون المغاربي بالفشل. وبعد ذلك قامت الجزائر بإعداد دراسة لتقييم الحاجات الوطنية للتقييس وإنشاء منظمة جزائرية تتكفل به.

ثانيا.الفترة (1973- 1980): في نوفمبر 1973، تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية، والمعروف اختصارا بـ (INAPI)، وبدأ السعي نحو اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف في مجال التقييس، وتطوير المعلومات من خلال تنظيم تربصات وملتقيات وأيام دراسية بمساعدة خبراء أجانب. مما ساهم في تكوين رأس مال معرفي ووثائقي، وإعداد مجموعة من الإطارات المؤهلة في مجال التقييس وإنشاء ست (06) لجان تقنية وطنية للتقييس. وخلال هذه المرحلة، شاركت الجزائر في الندوة الدولية الثالثة حول التقييس في دول العالم الثالث بمساهمة كل من المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI).

ثالثا.الفترة (1980- 1989): تميزت هذه المرحلة بتغير التوجه في أنشطة المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI)، وظهور الاهتمام بتطوير تقييس المؤسسات. حيث قام هذا الأخير بإصدار تشريع قطاعي خاص بالصناعة الخفيفة يجبر المؤسسات تحت الوصاية على دمج التقييس في أنشطتها، وإعادة هيكلتها والفصل بين وظائفها المختلفة. كما تم إنشاء لجان للفروع يترأسها المدراء العامون للمؤسسات وأمانة (INAPI). وخلال سنة 1989، تم إنشاء التقييس الوطني وبدأت المؤسسات تتعود على تطبيق المواصفات.

رابعا.الفترة (1989- إلى اليوم): شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في أنشطة التقييس الوطني تمثلت في الآتي:

- المصادقة على القانون الخاص بالتقييس؛
- إنشاء 11 لجنة تقنية وطنية سنة 1989، وبسبب ثقل المهام المسندة إليها تم إعادة هيكلتها إلى 47 لجنة؛
- تقسيم المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية إلى مؤسستين هما المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، والمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI).

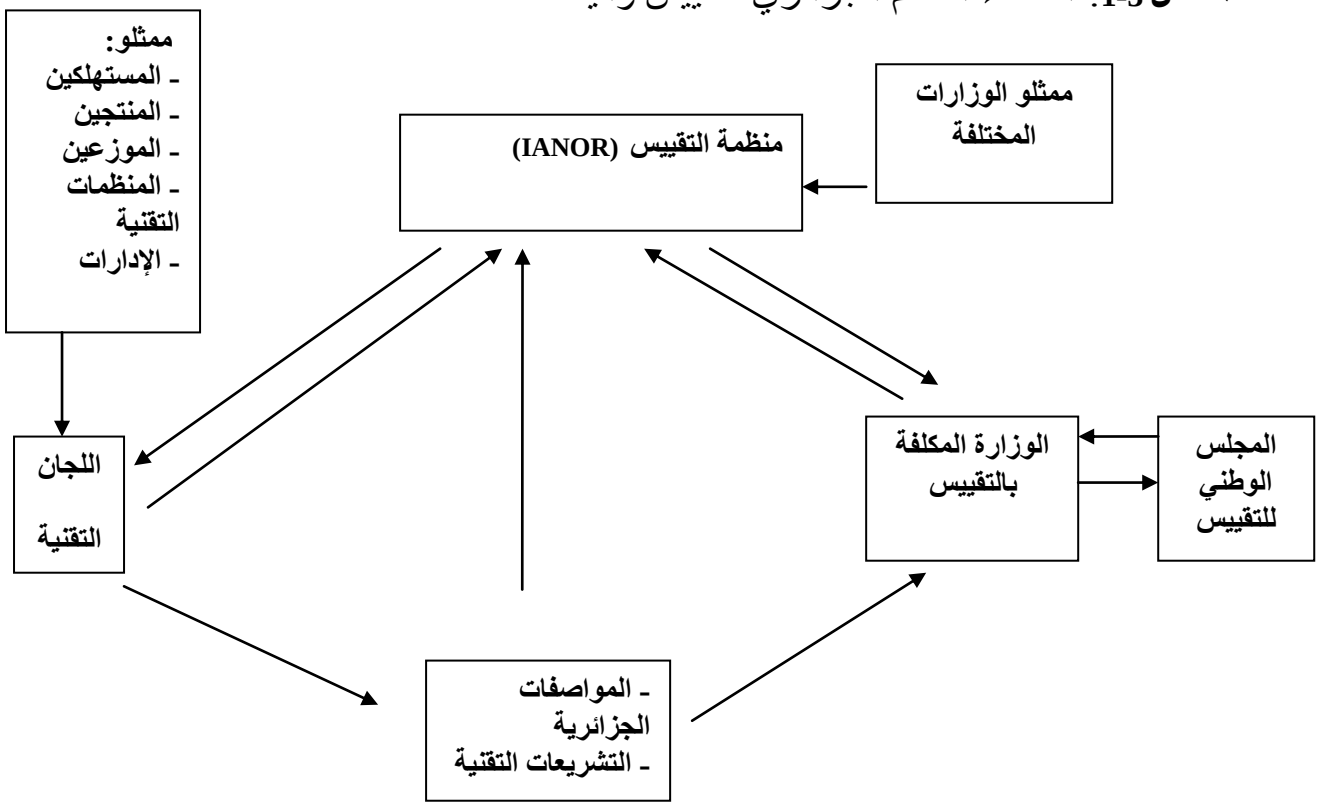
المطلب الثاني: ماهية النظام الجزائري للتقييس

يمثل النظام الجزائري للتقييس الأداة التي من خلالها يتم التحكم في نشاط التقييس وتوجيهه لدعم الاقتصاد الوطني وتعزيز جهود تنميته. ومن خلال هذا المطلب، سيتم التعريف بالهيئات المكونة لهذا النظام والمواصفات الصادرة عنه وجائزة الجودة الجزائرية.

الفرع الأول: هيئات التقييس في الجزائر

يتكون النظام الجزائري للتقييس من مجموعة من الهيئات مهمتها التكفل بنشر وتطبيق نظم التقييس، وإعداد وإصدار المواصفات القياسية الجزائرية [*] (NA)، إضافة إلى متابعة تطورات التقييس على المستوى العالمي وتحقيق التكيف والملاءمة معها. والشكل الموالي يوضح هذه الهيئات وآلية عملها:

الشكل 3-1: أعضاء النظام الجزائري للتقييس وآلية عمله



Source : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit., p.12.

يبين الشكل السابق، أن النظام الجزائري للتقييس يتكون من ثلاث أعضاء رئيسيين وهم: المجلس الوطني للتقييس، المعهد الجزائري للتقييس واللجان التقنية. وسيتم التعريف بهؤلاء الأعضاء في النقاط التالية:

أولا.المجلس الوطني للتقييس (CNN): كان يعرف سابقا بلجنة توجيه وتنسيق أعمال التقييس (COCTN). تم إنشاؤه للسهر على إعداد السياسات الوطنية للتقييس وتتبع التطورات الحاصلة في هذا المجال على المستويين المحلي والدولي، وهو يقع تحت رئاسة الوزارة المكلفة بالتقييس.

يضم هذا المجلس أعضاء معينين لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد، يشملون ممثلين عن الوزارات وممثل عن جمعيات حماية المستهلك وممثل عن جمعيات حماية البيئة وممثل عن

[*] NA : Normes Algériennes.

الغرفة الوطنية للفلاحة وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وأربع ممثلين عن جمعيات أرباب العمل. وتتمثل مهامه في[1]:

- اقتراح الاستراتيجيات والطرق الناجعة لتطوير وتحسين النظام الجزائري للتقييس؛
- تحديد أهداف التقييس على المدى القصير والطويل؛
- دراسة مشاريع البرامج الوطنية للتقييس وتقييمها؛
- متابعة البرامج الوطنية للتقييس وتقييم عملية تنفيذها.

ثانيا.المعهد الجزائري للتقييس (IANOR): تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 98-69 لـ 21 فيفري 1998، كمنظمة وطنية للتقييس في إطار إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI). وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال القانوني[2]. ويعتبر هذا المعهد العضو الممثل للجزائر في المنظمة العالمية للتقييس (ISO) واللجنة الالكتروتقنية الدولية (CEI)، وهو يشارك في أشغال اللجان التقنية الدولية [*]، كما يمثل نقطة المعلومات الجزائرية حول العوائق التقنية للتجارة (OTC). وهو حاصل على شهادة الإيزو9001 إصدار 2000.

لتطبيق السياسة الوطنية للتقييس، فيما يخص تسيير البرنامج الوطني للتقييس وتقييم المطابقة، يتولى المعهد المهام التالية[3]:

- إعداد ونشر وتوزيع المواصفات الجزائرية، وذلك على أساس الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس وبالتنسيق مع مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي؛
- مركزية وتنسيق مجموع أعمال التقييس الممارسة من طرف الهيئات الحالية والتي سيتم إنشاؤها؛
- تبني علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وعلامات الجودة؛
- ترقية الأعمال والأبحاث الضرورية لإعداد المواصفات وضمان تطبيقها، سواء بالجزائر أو بالخارج؛
- توفير والاحتفاظ بالوثائق والمعلومات المرتبطة بالتقييس؛
- تطبيق المعاهدات والاتفاقيات الدولية الخاصة بالتقييس وتمثيل الجزائر فيها.

وإضافة إلى المهام السابقة، والتي تدخل في إطار الأنشطة الأساسية، يقوم المعهد بأنشطة أخرى ذات طابع تجاري، وهي[4]:

1.**تقديم الدعم للمؤسسات:** يساهم المعهد في تطوير أنشطة المؤسسات الجزائرية في إطار السياسة الاقتصادية الوطنية، من حيث توفير الوسائل الضرورية التي تسمح لها بالبقاء والتكيف مع المنافسة الدولية، وذلك من خلال:

أ.توفير المعلومات الخاصة بالتقييس: حيث يلعب المعهد دورا هاما في تزويد المؤسسات بالمعلومات والمعطيات الخاصة بالتقييس والجودة، والتي تسمح بتحسين القدرة المهنية للمؤسسات، وتحضيرها لمسايرة التطورات والتغيرات التي يمكن أن تحصل في مجال نشاطها، إذ يتوفر على مجموعة هامة من الوثائق والمراجع حول ضمان وإدارة الجودة. كما أنه يقوم

---

[1] Décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou el Kaada 1426 correspondant au 6 Décembre 2005, relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, **Journal officiel,** n° 80, 9 Dhou el Kaada 1426/ 11 Décembre 2005, p.3.

[2] M. Keddam, op.cit., p.30.

[*] حتى 2006، شارك المعهد الجزائري للتقييس في أشغال 33 لجنة تقنية دولية وهو عضو فيها.

[3] Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, op.cit., p.123.

[4] M. Keddam, op.cit., p.p.31-32.

بتوفير المواصفات الجزائرية والمواصفات الأجنبية (ISO,EN,NF...) للمؤسسات وبأشكال عديدة من أقراص مضغوطة، وثائق، وغيرها.

ب.التكوين: يتيح المعهد الجزائري للتقييس للمؤسسات الراغبة في بناء ميزة تنافسية من خلال اكتساب شهادة الإيزو، فرصة مرافقتها عن طريق إخضاع أفرادها لبرامج تكوينية لتمكينهم من فهم المواصفات وأدوات الجودة وتحسين مستوى كفاءتهم، كما يتولى إعداد التدقيق الأولي لها. وتأخذ برامج التكوين شكلين هما:

* تكوين داخل المعهد: من خلال تنظيم دورات تكوينية حول المواضيع التالية: تدقيق الجودة، مفاهيم حول التقييس ونظام إدارة الجودة الإيزو9000.

* تكوين داخل المؤسسات: في مجال التدقيق الداخلي، نظام إدارة الجودة، نظام إدارة البيئة، تقييم المطابقة.

2.منح شهادة مطابقة المنتجات (العلامة تاج): بموجب القرارات الصادرة سنة 1996، المحددة لشروط وإجراءات مساهمة وسحب علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية، انطلق مشروع منح شهادة المطابقة للمنتجات بالجزائر (العلامة تاج). ويعتبر المعهد الجزائري للتقييس المنظمة المانحة لهذه الشهادة كدليل على مطابقة منتج ما للمواصفات القياسية الجزائرية، ويشترط في المؤسسات الراغبة في الاستفادة منها ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو9001. توضع العلامة "تاج" على المنتج أو على الغلاف الخاص به، وهي تأخذ صورة حرفين متشابكين هما: ت ج، أي الحرفين الأولين من كلمتي تقييس جزائري، مكتوبين في شكل تاج داخل دائرة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 3-2: العلامة تاج الجزائرية

Source : Bruno Omer, Architecture législative et institutionnelle pour la réglementation technique des produits, **Revue El MIQYAS**, IANOR, n°22, T1, 2008, p.23.

منذ انطلاق العمل بهذه الشهادة، بلغ عدد المنتجات الجزائرية الحاصلة عليها 15 منتج، بينها 10 منتجات استفادت منها في 2006.

ثالثا.اللجان التقنية الوطنية (CTN): يتم إنشاء هذه اللجان بقرار من الوزارة المكلفة بالتقييس وباقتراح من طرف المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، وهي تمارس مهامها تحت مسؤولية هذا المعهد، يبلغ عددها 57 لجنة، وهي موزعة بحيث يكون لكل نشاط أو مجموعة أنشطة لجنة تقنية واحدة.

تتكون اللجان التقنية الوطنية من ممثلي الهيئات والمنظمات الوطنية، المتعاملين الاقتصاديين جمعيات حماية المستهلك والبيئة، وتشمل مهامها ما يلي[1]:

- إعداد مشاريع برامج التقييس؛
- إعداد مشاريع المواصفات؛
- تبليغ مشاريع المواصفات للمعهد الجزائري للتقييس لمناقشتها؛
- التحضير للاختبار الدوري للمواصفات الوطنية؛
- المشاركة في أعمال التقييس الدولي والإقليمي؛
- المساهمة في إعداد التنظيمات التقنية.

بالإضافة إلى الهيئات السابق ذكرها، يوجد في الجزائر هيئات أخرى تختص بالجودة والاعتمادية والقياس الشرعي، ومنها:

- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI)؛
- المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف (CACQE)؛
- الديوان الوطني للقياس الشرعي (ONML)؛
- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED)؛
- المجلس الجزائري للاعتمادية (CAA).

الفرع الثاني: المواصفات القياسية الجزائرية

يتم وضع المواصفات القياسية الجزائرية من طرف المعهد الجزائري للتقييس، بالتعاون مع المجلس الوطني للتقييس واللجان التقنية الوطنية، وذلك وفقا لأحكام التشريعات الوطنية الخاصة بذلك والاتفاقيات الدولية، خاصة تلك المتعلقة بالعوائق التقنية للتجارة (OTC). وتصنف المواصفات القياسية الجزائرية إلى ثلاث مجموعات هي:

- المواصفات الأساسية المتعلقة بـ: المفاهيم، القياس، الاتفاقيات، العلامات، الرموز؛
- المواصفات الخاصة التي تحدد خصائص المنتجات وحدود الأداء؛
- مواصفات طرق الاختبار والتحليل التي تقيس هذه الخصائص والأداءات.

مهما كان نوع المواصفات، فإن عملية إنشائها تمر بسبع مراحل أساسية هي[2]:

- تعريف حاجات مختلف الشركاء وتحليلها للتأكد من أهمية وضع مواصفات جديدة؛
- برمجة جماعية من طرف المجلس الوطني للتقييس لدراسة هذه الحاجات؛
- إنشاء مشروع المواصفات بعد اجتماع خبراء كل الأطراف المعنية بإدارة المعهد الجزائري للتقييس؛
- البحث عن موافقة شاملة من كل الخبراء للانتقال نحو المرحلة الموالية؛
- المصادقة على هذا المشروع من طرف المتعاملين الاقتصاديين للقطاع المعني؛
- الموافقة على المشروع، حيث يقوم المعهد بتسجيل النص النهائي ونشره كمواصفة وطنية؛
- التقييم المستمر لتطبيق هذه المواصفة من طرف المعهد لتكييفها مع تطور الحاجات.

أما بالنسبة للمواصفات الدولية، فإنها توضع ضمن المجموعة الوطنية.

---

[1] Décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou El Kaada 1426/ 6 Décembre 2005, op.cit., p.4.

[2] إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص117.

الفرع الثالث: جائزة الجودة الجزائرية

لتشجيع المؤسسات الجزائرية على ترقية وتطوير الجودة بها لجأت الجزائر إلى إنشاء جائزة وطنية تتمثل في الجائزة الجزائرية للجودة، والتي تم إرساء أسسها ضمن برنامج تطوير النظام الوطني للتقييس من قبل الحكومة في مارس 2000. وتتمثل أهداف هذه الجائزة في الآتي:

- تحديد نقاط القوة والضعف ومحاور التحسين في مسيرة الجودة؛
- تحسين صورة المؤسسة والبرهنة لزبائنها قدرتها على بلوغ مستوى متطلباتهم المتعلقة بالجودة؛
- تشجيع مجهودات المؤسسة على اختيار الطريق المؤدي نحو الامتياز.

وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الجائزة، ينبغي عليها مراعاة مجموعة من القواعد والشروط. وسيتم عرض هذه الأخيرة، وكذا معايير التقييم وفق جائزة الجودة الجزائرية في النقاط التالية[1]:

أولا.قواعد جائزة الجودة الجزائرية: تتمثل هذه القواعد في أنه يجب على المترشحين ما يلي:

- احترام كل المواصفات والقواعد المتعلقة بالضريبة، الصحة، أمن العمل، الأمن العام والبيئة؛
- تواجد فريق المقيمين بالمؤسسة لإكمال ملف الترشح؛
- استعمال الوزارة المكلفة بالجائزة المعلومات غير السرية في دراستها، كوسيلة للتكوين ولتوضيح الحالات سواء في إشهاراتها بالجزائر أو بالخارج؛
- قبول الطابع النهائي لقرارات لجنة الاختيار؛
- حضور الفائز في حفلة تسليم الجائزة عند الاحتفال باليوم الوطني للتقييس.

ثانيا.شروط المشاركة في مسابقة جائزة الجودة الجزائرية: تخص هذه الشروط ملف الترشح ومراحل عملية اختيار الفائز، وهي تشمل ما يلي:

1.تكوين ملف الترشح: يضم هذا الملف استمارة الترشح واستبيان خاص بالجائزة وجداول وأشكال بيانية وبعض المعلومات الخاصة بأنشطة ونتائج السنوات الثلاث الأخيرة. وبعد استكمال وثائق الملف يتم إرسال خمس نسخ منه إلى المديرية العامة للتنسيق والتقييس التابعة لوزارة الصناعة قبل 29 جويلية من كل سنة، لتعرض على لجنة التحكيم.

2.التقييم الأولي: تشمل هذه العملية تقييم الملف وزيارة موقع المؤسسة من طرف مجموعة من المقيمين للتعمق في بعض العناصر الواردة في الملف. وتتشكل لجنة التحكيم من مسيري المؤسسة ومختصين في الجودة.

3.اتخاذ القرار النهائي: حيث يتم اختيار المؤسسة الفائزة وتسلم لها الجائزة يوم الاحتفال باليوم الوطني للتقييس الموافق لـ 19 ديسمبر من كل سنة. وتتكون هذه الجائزة من ميدالية شرفية، شهادة شرفية ومكافأة مالية قدرها 2 مليون دج.

ثالثا.معايير التقييم وفق جائزة الجودة الجزائرية: يتم التقييم وفق معايير تشمل ثماني فصول بمجموع 1000 نقطة تغطي الجوانب التالية:

- التزام الإدارة (120 نقطة)؛
- الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)؛

[1] إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص ص 122- 123.

- الاستماع للزبون والمستعملين (200 نقطة)؛
- السيطرة على الجودة (120 نقطة)؛
- قياس الجودة (100 نقطة)؛
- تحسين الجودة(80 نقطة)؛
- مشاركة الأفراد (100 نقطة)؛
- النتائج (200 نقطة).

المطلب الثالث: برنامج مساعدة المؤسسات الجزائرية في الحصول على شهادة الإيزو

في ظل استعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والتوقيع على اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وبالنظر إلى أهمية الجودة ودورها في تطوير المؤسسات الجزائرية التي تعاني من نقص كبير في هذا المجال، قامت الحكومة، ومن خلال وزارة الصناعة، بإعداد برنامج لمساعدة هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة، وذلك في إطار البرنامج الوطني للتقييس لسنة 2001. وسيتم توضيح مضمون هذا البرنامج وأهدافه وإنجازاته من خلال هذا المطلب، الذي يضم في الفرع الأول التعريف بالبرنامج، وفي الفرع الثاني معطيات حول المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات الإيزو9000 و14000.

الفرع الأول: ماهية البرنامج

يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحسين قدراتها التنافسية وإمكانياتها التصديرية، عن طريق منحها مساعدات مالية لتمكينها من تطبيق نظام أو أكثر من أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة، وتشمل هذه الأنظمة:

- نظام إدارة الجودة (المواصفةISO 9001)؛
- نظام إدارة البيئة (المواصفة ISO 14001)؛
- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (المرجع OHSAS 18001)؛
- نظام إدارة الموارد الغذائية (المواصفة ISO 22000).

حتى تتمكن المؤسسات من الاستفادة من المساعدات التي يمنحها هذا البرنامج لمرافقتها في الحصول على شهادات المطابقة، يجب عليها أن تستوفي كافة الشروط التي يفرضها هذا الأخير، إضافة إلى تقديم كل الوثائق المطلوبة في ملف الترشح. وسيتم توضيح كل من شروط البرنامج ومكونات ملف الترشح وطبيعة المساعدات وحصيلة انجازات البرنامج في النقاط التالية:

أولا.شروط الاستفادة من البرنامج: يفرض برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات الإيزو مجموعتين من الشروط، الأولى تتعلق باختيار المؤسسات، والثانية تخص اختيار المنظمات المرافقة لها في مسيرة الحصول على الشهادة والمتمثلة في مكاتب الدراسات. وتشمل هذه الشروط ما يلي[1]:

1.شروط اختيار المؤسسات: تستفيد من هذا البرنامج كل المؤسسات، سواء كانت خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية:

[1]Ministère de l'industrie (division de la qualité et de la sécurité industrielle), Cahier des charges relatif à la sélection des entreprises et organismes au programme d'aide de l'Etat à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management, in : www. mipi.dz /file/fr/cahier.doc, p.2.

- ذات الانتماء الجزائري؛
- التي لا يقل عمرها عن 3 سنوات؛
- التي تشغل أكثر من 20 عامل، 10 منهم على الأقل يمثلون عمالا دائمين.

2.شروط اختيار المنظمة أو مكتب الدراسات : يشترط البرنامج أن يكون مكتب الدراسات المختار من طرف المؤسسة ذا انتماء جزائري، وواحدا من المكاتب الواردة في القائمة التي حددتها وزارة الصناعة، والتي تضم أسماء وعناوين مكاتب الدراسات المكلفة بمرافقة المؤسسات في مسيرة الحصول على شهادات الإيزو.

ثانيا.مكونات ملف الترشح: يتضمن ملف الترشح للاستفادة من البرنامج الوثائق التالية:
- نسخة مطابقة للسجل التجاري؛
- نسخة مطابقة لبطاقة التعريف الجبائية؛
- نسخة من القانون الأساسي للمؤسسة؛
- شهادة الانخراط في مؤسسة للضمان الاجتماعي؛
- بطاقة تعريفية للمؤسسة؛
- رسالة التزام من المسؤول الأول في المؤسسة.

بعد استكمال وثائق الملف من طرف المؤسسة، يرسل إلى قسم الجودة والأمن الصناعي التابع لوزارة الصناعة وترقية الاستثمارات لدراسته وتحديد قرار قبول المؤسسة المترشحة من عدمه.

ثالثا.طبيعة المساعدات المالية المقدمة من طرف البرنامج: تأخذ هذه المساعدات شكلين هما[1]:
- مساهمة الدولة بنسبة 80 % من تكاليف عقد المرافقة لتطبيق نظام أو أنظمة الإدارة التي ترغب في وضعها المؤسسة، وذلك في حدود 2 مليون دينار للنظام.
- مساهمة الدولة بنسبة 80 % من تكاليف التسجيل للحصول على شهادة المطابقة، في حدود 1 مليون دينار للنظام.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات المستفيدة من البرنامج تحصل على المساعدات المالية لمدة أقصاها 18 شهرا، ويمكن أن تمدد إلى 6 أشهر أخرى بطلب من المؤسسة المعنية. وذلك في إطار الاتفاق بين الوزارة المكلفة بالتقييس (وزارة الصناعة) والمؤسسة المستفيدة من المساعدة، والذي يحدد حقوق وواجبات الطرفين فيما يخص عملية المرافقة والحصول على شهادة المطابقة. وأي مؤسسة تبدأ عملية المتابعة أو المرافقة والتسجيل قبل توقيع الاتفاق، تفقد حقها في الاستفادة من الدفعات المالية.

رابعا.حصيلة إنجازات البرنامج : يمكن توضيح الإنجازات المحققة في مجال مساعدة المؤسسات للحصول على شهادات الإيزو في الجدول التالي:

[1] Ibid., p.3.

جدول **3- 1:** حصيلة إنجازات برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات الإيزو (2006)

المؤسسات	العدد
عدد المؤسسات المنخرطة في البرنامج	370
عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو9001	177
عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو14001	04

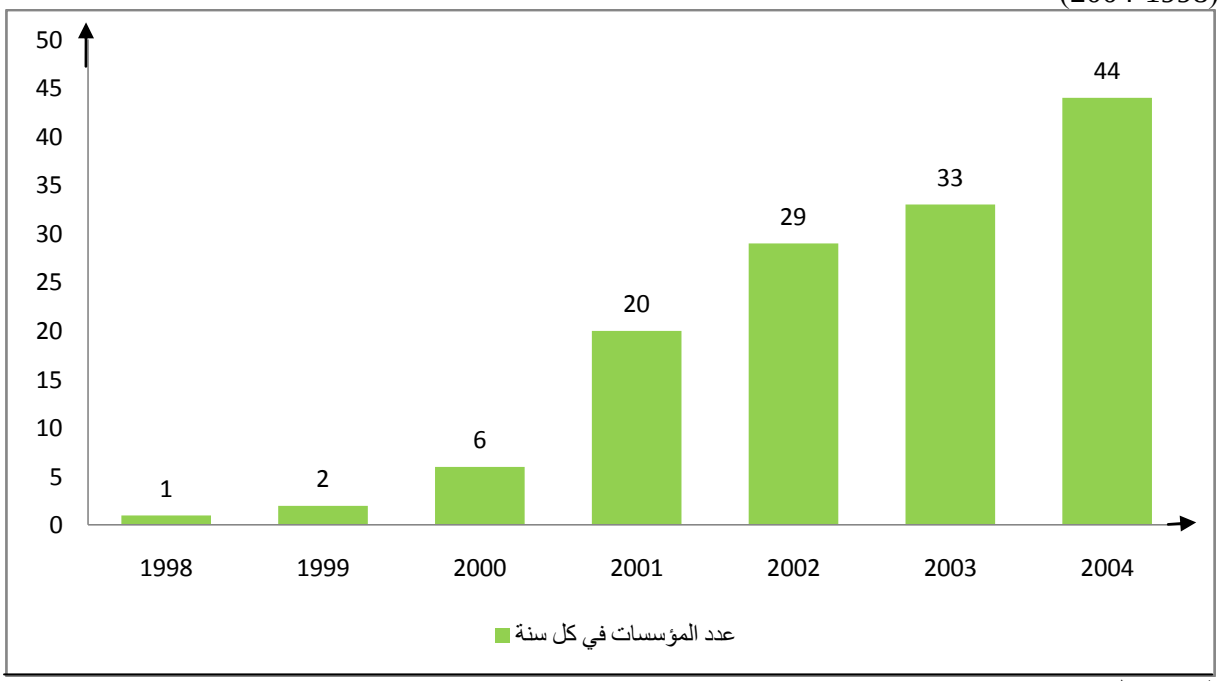
المصدر: بقة الشريف والعايب عبد الرحمن،"مسار تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأورو- جزائرية"، **الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري**، جامعة فرحات عباس- سطيف، 13- 14 نوفمبر 2006، ص321.

يتضح من خلال الجدول، أن عدد المؤسسات التي تحصلت على شهادة الإيزو بمساعدة البرنامج هو 181 مؤسسة من بين 370 مؤسسة منخرطة، أي أن ما يقارب 49 % من هذه المؤسسات، قد استفادت من المساعدات المخصصة من طرف البرنامج وتمكنت من الحصول على الشهادة، مما يدل على وجود اهتمام من طرف المؤسسات بالبرنامج. لكن هذا الاهتمام يبقى محدودا، لأن عدد المؤسسات المنخرطة يعتبر ضئيلا مقارنة بالنسيج المؤسساتي الإجمالي للجزائر.

الفرع الثاني: معطيات حول المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات الإيزو

يتميز عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات الإيزو بتطور معتبر، حيث بلغ عددها منذ سنة 1998 إلى غاية سبتمبر 2005، 169 مؤسسة، منها 163 مؤسسة تحصلت على شهادة الإيزو 9000 إصدار 1994 و 2000، و 6 مؤسسات تمكنت من الحصول على شهادة الإيزو14000. ويمكن توضيح التطور في عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات الإيزو9000 و14000 من خلال الشكل الموالي:

الشكل 3-3: تطور عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات الإيزو 9000 و14000 خلال (2004-1998)



المصدر: إلهام يحياوي، مرجع سابق، ص124.

من خلال الشكل، يتضح أنه قبل سنة 2001 كان تطور عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات الإيزو ضعيفا، حيث ارتفع عددها من مؤسسة واحدة، وهي مؤسسة ENIEM الحاصلة على شهادة الإيزو9002 إصدار 1994، إلى 9 مؤسسات، وذلك إلى غاية سنة 2000، أي بزيادة قدرها 8 مؤسسات. وانطلاقا من سنة 2001، أصبح عدد المؤسسات يرتفع أكثر كل سنة، نظرا للمساهمات التي يقدمها برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات الإيزو، والمتطلبات التي فرضتها الظروف الجديدة للاقتصاد الجزائري.

المبحث الثاني: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شهادة الإيزو9000 و14000

في الوقت الذي تحول فيه اهتمام المؤسسات في معظم دول العالم سواء المتقدمة أو النامية نحو تطبيق المعايير الدولية (الإيزو) والتسابق لاكتساب شهادات المطابقة معها كوسيلة لتعزيز قدراتها التنافسية، حيث بلغ عدد الدول التي تبنت هذه المعايير إلى غاية نهاية 2007، 175 دولة، ووصل عدد الشهادات الموزعة فيها إلى[1]: 468 951 شهادة من نوع الإيزو2000:9001، و572 154 شهادة من نوع الإيزو 2004:14001، ما تزال الم ص م تتخبط في العديد من المشكلات والاختلالات التي تقف عائقا أمام وصولها إلى هذا المستوى. وتصنف هذه المشكلات، والتي تمتاز بتداخلها مع بعضها البعض، إلى مشكلات داخلية نابعة من داخل المؤسسة، وغالبا ما يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومشكلات خارجية، أي خارجة عن إرادة المؤسسة وتصرفها. وسيتم توضيح أهم النقاط المتعلقة بهذه الأخيرة من خلال هذا المبحث، الذي يعرض في المطلب الأول المعوقات الداخلية، وفي المطلب الثاني المعوقات الخارجية.

[1] L'étude ISO sur la certification-2007, **Revue El MIQYAS**, IANOR, n° 24, T4, 2008, p.37.

المطلب الأول: المعوقات الداخلية

على الرغم من توفر الم ص م، باعتبارها نوعا خاصا من المؤسسات، على مجموعة من الخصائص التي تعتبر من ضمن مقومات نجاح تطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة، كبساطة تنظيمها (قلة المستويات الإدارية)، مرونتها، الطابع الشخصي في تعاملها مع العاملين، قربها من الزبائن وغيرها، إلا أنها تتسم بخصائص أخرى سلبية تعتبر المصدر الأساسي للمشكلات التي تحول دون وصولها إلى مستوى التوافق والمعايير الدولية. وسيتم الوقوف على هذه المشكلات من خلال هذا المطلب، الذي يتناول كلا من: المعوقات المرتبطة بنمط الإدارة، المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية والمعوقات التقنية.

الفرع الأول: المعوقات المرتبطة بنمط الإدارة

تشمل هذه المعوقات مجموعتين أساسيتين، تتمثل الأولى في المشكلات المتعلقة بمديري الم ص م، أما المجموعة الثانية فتتعلق بالاختلالات الداخلية في هذه المؤسسات. ويمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي:

أولا.المعوقات المرتبطة بنوعية مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تعاني العديد من الم ص م من مشكلة سوء الإدارة، وذلك لكون الأشخاص القائمين عليها يفتقرون لمقومات ومهارات رجال الأعمال أو المنظمين، ويتوفرون على العديد من جوانب النقص، ومنها:

1.نقص الخبرة الإدارية: يعتبر المدير العنصر الأساسي والمحوري في عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة البيئة الإيزو 14000. وذلك يتطلب منه امتلاك خبرة واسعة في مجال العمل الإداري من تخطيط، تحديد الأدوار التنظيمية، توجيه وتحفيز العاملين على تنفيذ الخط في إطار الأدوار المحددة والرقابة للتأكد من سلامة التنفيذ. كما يتطلب منه تعلم العناصر الأساسية المرتبطة بهذه الأنظمة، من خلال الرجوع إلى ما نشر حولها لتكوين خلفية نظرية عنها، والتعرف على تجارب بعض المؤسسات التي تمكنت من الحصول على شهادة الإيزو. وهذا يساعده وأعضاء الإدارة على الوصول إلى قناعات ثابتة بأهمية هذه الأساليب الإدارية الحديثة، وإقناع العاملين في المؤسسة بجدوى تبنيها.

لكن معظم مديري الم ص م لا يتمتعون بالخبرة الإدارية الكافية والضرورية لتطبيق أنظمة الإيزو، وذلك بسبب افتقارهم للتجربة (حداثة مزاولة مهنة الإدارة) والتكوين والتدريب المنظم والتخصص الدقيق[1]، وكذا نقص إطلاعهم واستعلامهم حول ما يجري من تغيرات وتطورات في مجال الإدارة، وعدم اهتمامهم بتطوير قدراتهم الإدارية، بل يلاحظ في هذه المؤسسات تركيز مديريها على ممارسة مهنة الإدارة من منظور بعيد كل البعد عن المنظور الإداري السليم، وتشيع هذه الظاهرة أكثر في المؤسسات الخاصة، التي تضم في معظمها مؤسسات عائلية يتم إدارتها من قبل بعض أو أحد أفراد العائلة. ومن أهم السمات المميزة لهذا النمط الإداري ما يلي[2]:

أ.التوجه بالخبرة العملية: بمعنى التركيز على الخبرة المكتسبة في مجال العمل الإداري، والتي غالبا ما تكون عشوائية وقائمة على طريقة التجربة والخطأ، وليس على الخبرة المستندة إلى تراكم معرفي. وعلى الرغم من أن الخبرة العملية تعتبر أحد الدعائم الأساسية لمهنة الإدارة، إلا أنها لا تعد كافية لوحدها، فمهنة الإدارة هي عبارة عن منظومة علمية وعملية متكاملة، بمعنى

---

[1] هيا جميل بشارات، **التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة**دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص39.

[2] محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 193- 194.

أن ممارستها بشكل سليم تتطلب الرجوع أو الاستناد إلى مجموعة من الأسس والأصول العلمية والعملية التي كرستها الدراسات والتجارب.

ب.التوجه بالقواعد والقوانين في إدارة المؤسسات: بمعنى العمل في مناخ إداري بيروقراطي شديد التعقيد، نتيجة الإفراط في فرض القواعد والقوانين الصارمة دون ترك أي مجال للتفكير والمبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

ج.التوجه بالمؤهل العلمي والوظيفي في إدارة المؤسسات: بمعنى تحيز القائمين بالإدارة وفقا لتخصصاتهم العلمية والوظائف التي يشغلونها، وهو ما يكرس ممارسة الإدارة من منظور المهارات الفنية، والتي بالرغم من أهميتها، إلا أنها تعتبر واحدة وليس الوحيدة ضمن المقومات الأساسية التي يجب أن تتوافر في المديرين، والتي تشمل مجموعة متعددة من المهارات والقدرات الإدارية الأخرى.

من المظاهر السلبية التي تترتب عن نقص الخبرة الإدارية لدى المديرين، ما يلي:

- عدم القدرة على التمييز بين المواقف الإدارية المختلفة؛
- عدم القدرة على امتلاك رؤية كلية حول تفاصيل العمل بجوانبه الداخلية والخارجية؛
- الرؤية الضيقة والاهتمام بجانب واحد من جوانب العمل وإهمال الجوانب الأخرى؛
- عدم القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة؛
- الاعتماد على نقل تجارب الماضي أو تجارب الآخرين في حل المشكلات، مما يؤدي إلى تضخمها وعدم القدرة على التحكم فيها؛
- عدم المعرفة بالتطورات التقنية والتكنولوجية؛
- عدم الفصل بين أنشطة المؤسسة والأنشطة الشخصية؛
- عدم المعرفة بنظم وطبيعة البنوك والمؤسسات المالية وإجراءات التعامل معها.

2.ضعف القدرات والمهارات القيادية: تعتبر القيادة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها أنظمة الإيزو، وأحد المتطلبات التي تفرضها التغيرات الحديثة في المحيط. ذلك أن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الأنظمة والتوافق معها، يعتمد بشكل كبير على تحلي مديريها بالروح القيادية، والتي تتجسد بالتزامهم بقيادة التحول داخل مؤسساتهم بإيمان واقتناع، وتشجيع جميع العاملين على إنجاز هذا التحول بشكل دائم ومستمر، والعمل على توفير المناخ الملائم لبناء ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات التميز في الأداء الإداري والجودة العالية[1]. وتزداد أهمية القيادة بشكل خاص في الم ص م، أين تتوفر معظم العوامل المساعدة على نجاحها، من حيث قرب المدير من العاملين والعلاقات المباشرة بين العاملين فيما بينهم، وغيرها.

لكن ما يلاحظ في الم ص م، وفي أغلب الحالات، هو الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية، وعدم الالتزام بنظم اختيار وتأهيل القيادات الإدارية لشغل الوظائف القيادية، إضافة إلى اقتصار تصرفات مديري هذه المؤسسات وسلوكياتهم على ممارسة إدارة عادية بأسلوب مركزي قائم على التعامل مع العاملين من منطلق أنهم يخضعون للسيطرة. ويظهر ذلك من خلال[2]:

- مركزية العمل في يد المدير وعدم قدرته على منح العاملين الثقة والسلطات (الفشل في تفويض السلطة)، مما يؤدي من جهة إلى إهماله لبعض الجوانب الأساسية في العمل الإداري

---

[1] عبد الرحمن بن حمد الحميضي، مرجع سابق، ص 155.

[2] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)** دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2005، ص ص415-417.

ووقوعه في الأخطاء، ومن جهة أخرى يساهم في حرمان العاملين من التطور وإحباطهم معنويا؛

- انشغال المدير عن العاملين بحكم تعدد مهامه ووظائفه، وعدم انتباهه لمشاعر الانزعاج وعدم الرضا التي قد يشعرون بها؛

- عدم قدرة المدير على جعل العاملين فريق عمل فعال قوامه الشعور بالانتماء النفسي للمؤسسة والتعاون لتحقيق أهدافها كما لو كانوا أصحابها؛

- عدم قدرة المدير على حل المشكلات التي تحدث في مؤسسته بسبب عدم معرفته بالأساليب العلمية المستعملة في ذلك، وعدم إشراك العاملين في حلها؛

وفيما يخص توجيه وتحفيز العاملين، فهناك العديد من المظاهر التي تؤكد وجود اختلالات في ممارسة هذه العملية، ومنها[1]:

- اقتصار نظام الحوافز على الحوافز المالية فقط وإهمال المعنوية منها؛

- النمطية في تحفيز العاملين دون تفرقة بين اهتماماتهم وحاجاتهم، وذلك نتيجة عدم دراسة السلوك الإنساني عند تحفيز العاملين؛

- انفصال عملية تحفيز العاملين عن نتائج تقييم الأداء؛

- عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحفيز العاملين، وعدم الدقة في المعلومات المتاحة مما ينعكس سلبا على قرارات التحفيز؛

- عدم الدقة في صياغة التعليمات المنظمة للعمل وعدم مراعاة الشروط الواجب توافرها في تلك التعليمات؛

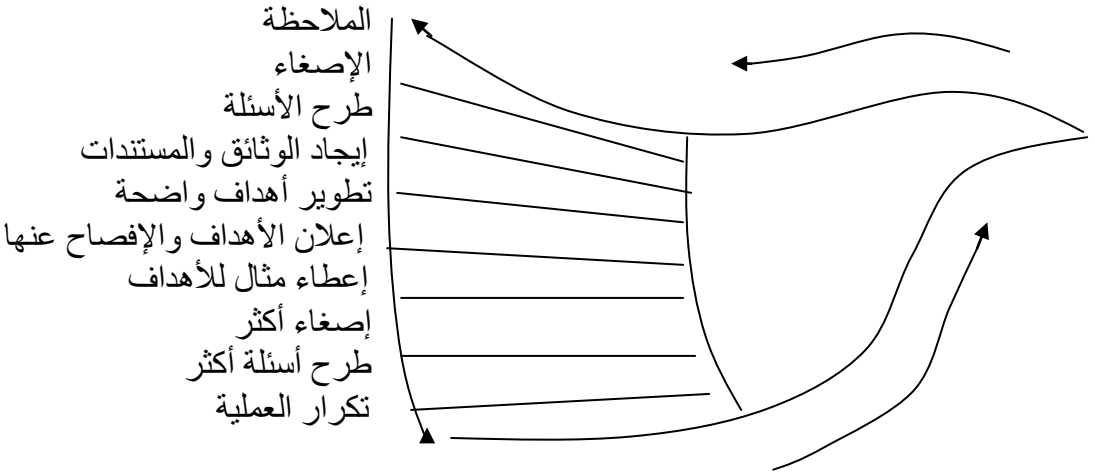
- عدم وجود قنوات اتصال قوية بين الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة وبين الأفراد فيما بينهم.

إن هذه العوامل، تضع المؤسسة أمام العديد من الصعوبات والتهديدات، منها ارتفاع مستويات عدم الرضا لدى العاملين وانخفاض الروح المعنوية لديهم، لعدم إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمل في إطار فرق عمل، مما ينعكس سلبا على مردوديتهم وكفاءتهم وانعدام التآلف بينهم، وبالتالي صعوبة الاحتفاظ بالعمالة الجيدة وتسربها إلى مؤسسات أخرى، خاصة في ظل محدودية الأجور والمزايا الممنوحة.

[1] محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 211.

الشكل الموالي يوضح نموذجا لعملية القيادة من خلال الإيزو9000:

الشكل **3- 4:** عملية القيادة من خلال الإيزو9000



المصدر: أديدجي باديرو، مرجع سابق، ص21.

يتضح من خلال الشكل السابق، أن النموذج القيادي الفعال اللازم لتطبيق الإيزو 9000 هو النموذج القائم على الملاحظة والإصغاء المتبادل بين المدير والعاملين، وإلقاء الأسئلة وتوفير الوثائق الضرورية لسير العمل، وإنشاء أهداف واضحة ونشرها لكافة أفراد المؤسسة، وتوضيح مختلف جوانب العمل من خلال الإصغاء وطرح الأسئلة أكثر، وهكذا تتكرر العملية.

3.ضعف مهارات التخطيط: تشمل مهارات التخطيط، تلك المهارات الخاصة ببلورة الأفكار وتحويلها إلى واقع ملموس، وتحديد الأهداف ووضع خطط وبرامج لتحقيقها، إضافة إلى الإدراك الجيد للعوامل البيئية الخارجية وما تعرضه من فرص وما تشكله من تهديد[1].

ويعتبر ضعف التخطيط من أهم المشكلات التي تعاني منها الم ص م، وهو ناتج عن عدم إحاطة مديريها ومعرفتهم بكيفية إعداد الخطط وفق أسس علمية واقعية تكون بمثابة الطريق الذي يحدد مسيرة المؤسسة نحو التقدم والنمو. ومن أهم مظاهر ضعف العملية التخطيطية[2]:

- إهمال متابعة ورصد التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية أو عدم محاولة التكيف معها، بسبب غياب الوعي الفكري لدى أغلب مديري الم ص م بمدى أهمية وضرورة دراسة وتحليل ما يدور حولهم من تحولات اقتصادية محلية وعالمية خطيرة لابد من التعامل معها بعقلانية لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة العالمية والانفتاح العالمي للأسواق؛
- عدم القدرة على تشخيص المؤشرات المبهمة والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وإدراك آثارها المحتملة؛
- عدم الاستعداد للتغيير والتكيف، بسبب عدم تخصيص الوقت الكافي لمتابعة المتغيرات البيئية الخارجية، أو التركيز على الأمور الداخلية فقط؛
- إعطاء وقت أطول لفعاليات وواجبات روتينية يومية تتكرر بنفس الطرق والآليات والأساليب، في حين تتقلص مساحة الوقت المخصص لأنشطة التخطيط والتفكير الإداري، بسبب فقدان الموازنة بين التفكير كممارسة إدارية تتطلب وقتا وجهدا وترتبط بحالة التطوير

---

[1] توفيق يوسف عبد الرحيم حسن، مرجع سابق، ص 66.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص361؛ سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص97.

المستقبلية وبين الفعل والإنجاز اليومي كمتطلب لتسيير الجوانب الآنية للعمل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسرعة، غير متناسقة أو متناقضة؛

- عدم وجود رسالة ورؤية واضحة في معظم المؤسسات؛

- عدم إتباع الأسس العلمية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الآراء المجردة، وعدم إشراك العاملين في عملية إعدادها ووضعها، من منطلق أنهم يفتقدون المقدرة على حل المشكلات، وذلك على الرغم من الدور المهم لمشاركة العاملين.

- اعتماد وظيفة التخطيط في كافة مراحلها وعملياتها وآلياتها على اعتبارات شخصية دون وجود دراسات حقيقية؛

وهو ما يدل على غياب الممارسات الإستراتيجية في العملية التخطيطية على الرغم من أهمية هذه الأخيرة وضرورتها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن إرجاع ذلك إلى العوامل التالية[1]:

- الاعتقاد بعدم الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي؛

- التصور بعدم توفر الوقت للقيام بالتخطيط الإستراتيجي؛

- اعتبار التخطيط الإستراتيجي عملية صعبة ومعقدة جدا تتطلب ذكاء ومهارات تفوق حدود القدرات الفردية؛

- الاعتقاد بأن العملية التخطيطية، وبالأخص الإستراتيجية منها تحتاج إلى تكاليف عالية؛

- الاعتقاد بأن التفكير الإستراتيجي يعتبر مضيعة للوقت؛

- التصور بأن الخطة الإستراتيجية تقيد حرية المدير في الفعل والمبادرة وتقلل من المسؤولية؛

- الخوف من الخطأ والمخاطر التي تنطوي عليها عمليات التخطيط الإستراتيجي.

4.ضعف القدرة على التفاوض مع الأطراف المهمة: بحكم محدودية مواردها المالية والمادية، فإن الم ص م تحتاج إلى بناء علاقات جيدة مع الأطراف المحيطة بها، لاسيما مع الزبائن والموردين والبنوك والمؤسسات العاملة في نفس مجال نشاطها. ولتحقيق ذلك، يتطلب الأمر ضرورة امتلاك مديري هذه المؤسسات مهارات تفاوضية عالية وقدرة جيدة في التحدث والإقناع واكتساب ثقة الآخرين، من أجل الحصول على المساعدة اللازمة من هذه الأطراف والمحافظة على مصالح مؤسساتهم، خاصة في ظل تعارض أهداف كل طرف مع أهداف الأطراف الأخرى. وهو ما يفتقده الكثير من مديري أو أصحاب الم ص م؛ فالكثير من هذه المؤسسات لا تملك القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم، بسبب إهمال مديريها دراسة حاجات هؤلاء الزبائن ورغباتهم وأذواقهم والسمات المميزة لهم، وعدم الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات وتحسين جودتها ومراعاة تقديمها في الوقت المناسب. وكل هذا ناتج عن انخفاض الوعي التسويقي لديهم، حتى أن البعض منهم لا يفرق بين مجالي التسويق والبيع. كما أن علاقات معظم هذه المؤسسات مع الموردين ومع غيرها من المؤسسات التي تمارس نفس نشاطها الإنتاجي غير وطيدة، وهذا ما يؤدي إلى عدم انتظام عملية الحصول على المدخلات الضرورية لنشاطها أو عدم كفايتها أو ارتفاع تكاليفها من جهة، وعدم الإطلاع على تطورات وفنون صناعاتها وتمسكها بالأساليب القديمة في الإنتاج من جهة أخرى.

في الجانب التمويلي، يظهر الضعف الكبير في التفاوض من خلال سوء العلاقة بين مديري الم ص م، الذين لا يبحثون سوى عن مصالحهم الشخصية دون الارتكاز فعليا على أسس علمية اقتصادية، والبنوك التي تتحدث بلغة عقلانية وباستعمال الأسس العلمية في اختيار المشاريع.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 305- 306.

وذلك يعود إلى انخفاض الوعي المصرفي لدى مديري هذه المؤسسات، مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي الذي ترتفع فيه أسعار الفوائد، وهو ما يمثل عقبة أمام حصولهم على التمويل بشروط ملائمة[1].

5.ضعف مستوى الثقافة الإدارية ومحدودية أفق المديرين وتطلعاتهم: تعتبر مشكلة ضعف المستوى الثقافي للمديرين ومحدودية أفقهم وتطلعاتهم من العوامل الأساسية التي تقف في طريق تقدم الم ص م ووصولها إلى مستوى المؤسسات الأجنبية، من حيث تبني واحترام المعايير والمواصفات الدولية (الإيزو). وتتجلى أبعاد هذه المشكلة في كون معظم مديري هذه المؤسسات يفتقدون منطق المقاولة والاستثمار الحقيقي، فهم لا يبحثون إلا عن تحقيق الربح السريع وبأي ثمن دون الاهتمام بالمشاركة أو الإسهام في جهود التنمية من خلال خلق مناصب شغل أو احترام التشريعات والقوانين. والكثير منهم يتبع سياسة تقليد الآخرين بالخوض في المجالات الاستثمارية التي حقق فيها هؤلاء نتائج إيجابية في السنوات الأولى من بداية نشاطهم [2]. كما أن تركيزهم ينصب فقط على الجانب الكمي للإنتاج والبيع من منطلق أن ما ينتج سوف يباع بسرعة، والالتزام بمراقبة حضور وانصراف العاملين، وبالتالي إهمال الاهتمام بمراقبة جودة الإنتاج أو الآثار المحتملة لنشاط المؤسسة على البيئة، ومن ثم التغاضي عن جودة الأداء الإداري ككل نظرا لنقص معايير قياس الأداء النوعي.

إضافة إلى السلوكيات والتوجهات السابقة، فإن بعض المديرين يمتلكون منظورا ضيقا، فهم يعتبرون تبني أنظمة إدارة الجودة والبيئة (الإيزو 9000 والإيزو14000) مصدرا من شأنه تحميل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها، متجاهلين بذلك أهمية تطبيق هذه الأنظمة والحصول على شهادة المطابقة معها ومنافعها بالنسبة لمؤسساتهم. والبعض الآخر ما يزال سلوك الاتكال على الدولة والاعتماد على مواردها وانتظار مساعداتها راسخا ومترسبا في أذهانهم.

وللتغلب على المشكلات المشار إليها سابقا، من الضروري أن يهتم مديرو الم ص م بما يلي[3]:

- تطوير العلاقات مع الزملاء المماثلين والعاملين الآخرين؛
- الاهتمام الدائم والمستمر بالحوار والتفاوض؛
- تحفيز المرؤوسين؛
- حل الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين في المؤسسة؛
- تأسيس شبكة للمعلومات وتقدير الحاجة إليها؛
- اتخاذ قرارات متعلقة بتشخيص الموارد تحت ظروف تتسم بعدم التأكد؛
- امتلاك الرغبة في التعلم المستمر من خلال الوظيفة والعمل.

إضافة إلى ممارسة المدير لنمط قيادي معين، كأن يكون رسميا سلطويا يحشد العاملين نحو الأهداف المحددة، أو مندمجا ومنظما للآخرين حيث الإحساس بالانتماء وخلق الجو العاطفي المناسب للإنجاز، أو ديمقراطيا لبناء التوافق والاتفاق الحقيقي في بيئة العمل. وقد يتبع أسلوب المدرب، حيث الاهتمام بتطوير العاملين وزيادة قدراتهم من خلال التمكين. وإن كان يفضل

---

[1] هالة محمد لبيب عنبه، مرجع سابق، ص 40.

[2] الشريف بقة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الواقع والصعوبات"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية** جامعة تبسة، 2007، ص55.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 362.

بالطبع القائد الفعال الذي يوازن بين متغيرات الإنتاج ومتغيرات السلوك، وصاحب فلسفة الحوافز والدوافع والحب والترابط والود مع العاملين[1].

ثانيا.المعوقات المرتبطة بالمشكلات والإختلالات الناتجة عن نمط الإدارة: تشمل هذه المعوقات بعض الإختلالات الإدارية والتنظيمية الشائعة في معظم الم ص م، ومنها:

1.غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين: تفتقد العديد من الم ص م لأساسيات الهيكل التنظيمي واللوائح والنظم المسيرة للعمل والعاملين، وذلك بسبب هيمنة الشخصية في تنظيمها، أي تنظيم العمل بصيغ شخصية وليس بتعليمات وأنظمة رسمية. حيث أن تنظيم شؤون العاملين لا يخضع لسياسات مقننة ومدونة في وثائق رسمية، سواء فيما يتعلق بتحديد أسس اختيارهم وتعيينهم ومستويات أجورهم ومبادئ الحوافز والجزاءات، أو فيما يخص توضيح اختصاصاتهم وخطوط السلطة والمسؤولية، وإنما يتم الاتفاق عليها بصفة شخصية[2].

كما أن آليات العمل وإجراءاته والعلاقات التبادلية بين أقسام المؤسسة وبين المستويات الوظيفية المختلفة غير محددة وموضحة بدقة، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة، وتداخل المهام وتعارض الأهداف. وينعكس افتقاد المؤسسة لهذه العناصر إلى فوضى العمل بها وهروب الكفاءات منها وتدهور مستوى أدائها.

2.افتقاد أساسيات الرقابة وتقييم الأداء: على الرغم من الأهمية البالغة لعملية الرقابة، والتي من خلالها يمكن التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم، إلا أن تطبيقها وسيرها في الم ص م الجزائرية يتسم بالعديد من الفجوات، من أهمها:

- افتقار هذه المؤسسات لنظم الرقابة الرسمية القائمة على أساس أرقام ومؤشرات معينة وواضحة، واكتفاءها بالحكم على أداء الأفراد والأعمال بطريقة حسية مباشرة، من خلال المراقبة الشخصية من طرف المدير للعاملين (عدم وجود معايير رقابية موضوعية). وهو ما يعيق إمكانية تعرف متخذي القرار على أهم جوانب القوة والضعف بالمؤسسة، ويؤثر سلبا على جودة القرارات الخاصة بمستقبل أعمالها؛

- عدم الالتزام بقياس أداء العاملين وعدم إعلامهم بنتائج هذا القياس، مما يجعلهم يتخاذلون في عملهم، وبالتالي عدم اهتمامهم بالتطوير والتحسين المستمر. وفي هذا الإطار، يرى توماس مونسون أنه: "عندما يقاس الأداء يتحسن الأداء، وعندما يقاس الأداء ويعلن رسميا، فإن التحسين تزداد سرعته"[3].

- الاعتماد على الرقابة السلبية أي الرقابة بعد انتهاء تنفيذ الأنشطة وليس الرقابة الإيجابية التي تتم أثناء أداء العمل، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات؛

- عدم الاعتماد على الآليات الحديثة في الرقابة كالإعلام الآلي مثلا، والتركيز على مجالات معينة مثل الإنتاج والبيع، وإهمال بعض الأنشطة الأخرى كخدمة العملاء والأنشطة الإدارية والمساندة التي تساهم في خدمة الوظائف الأخرى؛

- عدم توافر المعلومات الدقيقة الضرورية لأنشطة الرقابة والمتابعة، وتأخير الحصول عليها، مما يؤدي إلى التأخير في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

---

[1] فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص19.

[2] لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)، **ندوة المشروعات ص م في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية** القاهرة، 18- 22 يناير 2004، ص117. سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص36.

[3] مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص76.

3.الافتقار إلى نظم المعلومات أو عدم فعالية ما هو متوفر منها: تلعب نظم المعلومات دورا إستراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، حيث يمتد تأثيرها إلى ضمان استمرارية هذه الأخيرة ونجاحها، وذلك لأنها تساهم في تدعيم الإدارة في مختلف عملياتها التخطيطية والتنظيمية وصنع القرارات والرقابة. كما تساعد على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتخفيض التكاليف وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء [1]. وبالتالي فهي تسمح بتسهيل تطبيق أنظمة الإيزو. ونظام المعلومات الإدارية هو نظام شامل يتضمن أنظمة فرعية أخرى للمعلومات مثل نظام المعلومات الإنتاجية ونظام المعلومات التسويقية ونظام المعلومات المالية وغيرها.

وعلى الرغم من أهمية نظم المعلومات، إلا أن الم ص م الجزائرية غالبا ما تفتقر إليها، وإن توفرت عليها فهي تمتاز بعدم فعاليتها، وذلك نظرا لمحدودية المعلومات التي تتوافر عليها، فهي تهتم بصفة أساسية بمعالجة المعلومات الخاصة بنواحي النشاط من فوترة ومخزونات وإنتاج ومحاسبة وأجور، وبصفة أقل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا [2]. إضافة إلى ضعف تدفق هذه المعلومات، بسبب احتكارها من قبل المدير أو مجموعة محدودة من أفراد الإدارة العليا.

الفرع الثاني: المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية

ترتبط هذه المعوقات بجوانب النقص العديدة التي تعرفها الم ص م فيما يخص مواردها البشرية، وهي تشمل ما يلي:

أولا.نقص أو عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة: يعتبر وجود الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة من ضمن العناصر الضرورية لتطبيق أنظمة الإيزو، ذلك أن إعداد دليل الجودة و/أو الدليل البيئي، وصياغة سياسة الجودة و/أو السياسة البيئية، وإجراء عمليات التدقيق يحتاج إلى إطارات ذات خبرة واسعة ومستوى عالي من التخصص والمعرفة المعمقة بمواصفات أنظمة إدارة الجودة والبيئة. وهو ما تفتقر إليه معظم الم ص م، حيث تعاني هذه الأخيرة من نقص كبير في الجانب البشري، سواء تعلق الأمر بضعف كفاءة استخدام الأفراد والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم، أو بانخفاض مؤهلاتهم، خاصة وأن هذه المؤسسات عادة ما تستقطب الأشخاص الذين يصعب عليهم الالتحاق بالمؤسسات الكبيرة مثل كبار السن والشباب حديثي التخرج وقليلي الخبرة[3]. وهي الفئات التي عادة ما تقبل العمل في الم ص م رغم محدودية ظروف العمل بها، بينما تفضل العمالة المؤهلة والمدربة العمل في المؤسسات الكبيرة.

كما أنه، ونظرا لارتباط هذه المؤسسات من الناحية المالية بأفراد العائلة والأقارب والأصدقاء من جهة، وبناء على رغبة مديرها من جهة أخرى بحجة توفر عامل الثقة، فإنها غالبا ما تقوم بتوظيف بعض هؤلاء الأفراد رغم عدم توفرهم على المؤهلات العلمية الضرورية لشغل الوظائف. وقد أوضحت دراسة قامت بها وزارة الم ص م والصناعة التقليدية في جوان 2003، شملت 194 مؤسسة ص م من فرع الكيمياء والصيدلة أن [4]: 65 % من الم ص م في الجزائر لا تقوم بتوظيف العمال بطرق رسمية بل عن طريق الشبكات غير الرسمية. كما بينت هذه الدراسة أن [5]: فئة الإطارات التي تتوافر عليها هذه المؤسسات، والتي تضم في الغالب

---

[1] المرجع نفسه، ص315.

[2] L. Hassid, P. Jacques- Gustave, N. Moinet, **Les pme face au défi de l'intelligence économique**, préface de René Monory, Dunod, Paris, 1997, p.2.

[3] توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، مرجع سابق، ص 71.

[4] Hasna Amina Kadri-Messaid, Les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME- PMI, **De la gouvernance des PME- PMI : regards croisés France - Algérie**, op.cit., p.220.

[5] Ibid., p.222.

الإطارات المسيرة، لا تمثل سوى 12.8 % من مجموع الموارد البشرية، بينما تمثل فئة أعوان التحكم 18 % وهي تتألف من رؤساء الورشات وأفواج العمل من تقنيين، أما فئة أعوان التنفيذ، فهي تعد الغالبة، حيث تمثل 69.2 % من مجموع الموارد البشرية. وهي تضم العمال المنفذين.

ثانيا.ارتفاع معدل دوران العمل: تعرف المؤسسات الم ص م ارتفاعا كبيرا في معدل دوران العمل فيها، وهو ما يشكل عاملا غير مساعد على سلامة تطبيق أنظمة الإيزو، نظرا للنتائج السلبية التي يعود بها على المؤسسة من ارتفاع تكاليف العمل (تكاليف خسارة اليد العاملة المدربة وتكاليف تدريب العاملين الجدد)، تعطل الطاقة الإنتاجية، ارتباك العمل وتأخير تسليم الطلبيات للعملاء، خاصة وأن هذه المؤسسات لا تتوافر على موارد مالية كبيرة لتغطية هذه التكاليف. ويرجع السبب في ارتفاع معدل دوران العمل في هذه المؤسسات إلى مجموعة من العوامل، جزء منها يرتبط بالخلفية الثقافية للعاملين (مشكلة الذهنيات)، والذين يعتبرون العمل في هذه المؤسسات عملا مؤقتا وفرصة لاكتساب الخبرة في انتظار الحصول على فرص عمل أفضل في مؤسسات كبيرة [1]، نظرا لاعتقادهم بأن القطاع الخاص قطاع استغلالي. أما الجزء الآخر، فيرتبط بظروف العمل داخل هذه المؤسسات، وهو يشمل العوامل التالية[2]:

- انخفاض مستويات الأجور في الم ص م نسبيا مقارنة بمعدلات الأجور في المؤسسات الكبيرة ومؤسسات القطاع العام؛
- محدودية فرص الترقية؛
- ارتفاع مخاطر الفشل فيها؛
- ارتفاع عدد ساعات العمل اليومي؛
- محدودية المكافآت والامتيازات التي تمنحها هذه المؤسسات؛
- عدم التأمين الاجتماعي على بعض العاملين وأحيانا كل العاملين؛
- كثرة إجراءات الرقابة والتشدد والتحكم في العاملين؛
- عدم الاهتمام بالسلامة المهنية للعاملين في هذه المؤسسات.

ثالثا.نقص الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وكفاءات العاملين: لا تهتم معظم الم ص م بمبدأ الاستثمار في الموارد البشرية لتنمية وتطوير المهارات التقنية والإدارية للعاملين بها. وذلك على الرغم من حاجتهم إلى التكوين والتدريب. ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض الوعي لدى مديري هذه المؤسسات بأهمية هذه العملية لاستمرار قدرة مؤسساتهم على المنافسة، خاصة وأن مردودها أكبر بكثير من التكاليف التي تتطلبها، والتي لا تمثل نسبة تذكر من معظم ميزانيات هذه المؤسسات. حيث أن برامج التكوين والتدريب المخصصة لهذا الغرض قليلة جدا، وهي غير خاضعة لتخطيط محكم، كما أنها تقتصر فقط على بعض الوظائف (التقنية والتجارية مثلا)، وعلى بعض الفئات من العاملين[3].

وقد أوضحت الدراسة المشار إليها سابقا، والخاصة بمؤسسات فرع الصيدلة والكيمياء في الجزائر، أن[4]: 65.6 % من المؤسسات محل الدراسة لا تقوم ببرمجة أنشطة لتكوين مستخدميها. كما بينت دراسة أخرى أن[5]: ما نسبته 12 % فقط من العاملين في الم ص م، هم من ذوي المهارة

---

[1] توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، مرجع سابق، ص 71.

[2] أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص ص 162- 163.

[3] Hasna Amina Kadri-Messaid, op.cit., p.223.

[4] Ibid., p.223.

[5] هيا جميل بشارات، مرجع سابق، ص44.

المهارة والكفاءة في العمل، وأن 88 % منهم يكتسبون المهارات والمعارف من خلال الاحتكاك بالأشخاص المدربين أو من داخل العمل نفسه.

رابعا.غياب الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أنظمة الإيزو: تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموع المعارف والقيم والسلوكيات المشتركة بصفة ضمنية بين أفراد المؤسسة [1]. وتعتبر هذه الأخيرة من أهم العوامل التي تعبر عن شخصية المؤسسة وتؤثر على الممارسات الإدارية للعاملين، خاصة فيما يتعلق بـ[2]:

- الولاء والانتماء؛
- العمل الفردي أو العمل بروح الفريق؛
- نمط العلاقات الاجتماعية السائدة؛
- نمط السلوك الوظيفي السائد بالمؤسسة؛
- الأنماط القيادية السائدة؛
- أسلوب العمل السائد؛
- التوجهات الإدارية السائدة في المؤسسة.

وحيث أن أنظمة إدارة الجودة و/أو البيئة تمثل سلوكا وثقافة على مستوى القائد والأفراد والمؤسسة ككل، فإن التطبيق السليم لها يتوقف بشكل كبير على مدى تقبل وقدرة الأفراد على تغيير ثقافتهم باتجاه الاهتمام بتبني المبادئ والعناصر الأساسية التي تقوم عليها هذه الأنظمة، كتحقيق الجودة وتحسينها و/أو المحافظة على البيئة، والتوافق معها. ويشمل هذا التغيير الطريقة التي يدير بها الأفراد علاقاتهم فيما بينهم، الإجراءات التي ينفذون بها الأعمال والاستعداد للتكيف[3]. إذ أن التفكير في تحقيق إدارة الجودة و/أو إدارة البيئة، والذي يعتبر قرارا استراتيجيا ومكسبا للإدارة والمؤسسة والمجتمع ككل، يتطلب ضرورة استعداد كافة أفراد المؤسسة ومستوياتها، وولاءهم وتضحيتهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

الفرع الثالث: المعوقات التقنية والمادية

تشمل هذه المعوقات بعض المشكلات المرتبطة بالجانب الإنتاجي والبيئي، والتي تظهر في الم ص م بسبب عدم خبرة مديريها في المجالات التقنية. ومن بين هذه المشكلات[4]:

أولا.المشكلات المرتبطة بسوء إدارة الإنتاج : تعاني العديد من الم ص م من مشكلات كبيرة على مستوى إدارة إنتاجها، وذلك بسبب إهمال مديريها إتباع الأساليب الإنتاجية العلمية والحديثة، التي تساعد على تحسين المنتجات والأداء البيئي للمؤسسة بما يتماشى مع المواصفات العالمية، واكتفائهم بإتباع أسلوب المحاكاة في الإنتاج وعدم احترام الوقت في العملية الإنتاجية، إضافة إلى إهمال القيام بمراقبة ومتابعة مستمرة لهذه العملية من أجل منع حدوث التلوث والمحافظة على الموارد. ومن أهم هذه المشكلات:

1.عدم ملاءمة نوعية الأجهزة والمعدات المستخدمة في الإنتاج: غالبا ما تستخدم الم ص م أجهزة ومعدات متقادمة أو أقل تطورا من تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة، نظرا لصعوبة الحصول على المعدات الإنتاجية الحديثة بسبب نقص الموارد المالية، أو بناء على اختيار مديري هذه المؤسسات النابع من عدم خبرتهم أو رغبتهم في تجنب تحمل تكاليف كبيرة، دون

---

[1] Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Economie D'entreprise**, Edition DALLOZ, Paris, 7e édition, 2004, p.51.

[2] محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 174- 175.

[3] بوحرود فتيحة وعظيمي دلال، مرجع سابق، ص 386.

[4] نبيل جواد، مرجع سابق، ص ص 105- 106؛ أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص ص 152 - 153.

الاهتمام بالآثار التي يمكن أن تخلفها النوعية الرديئة للمعدات الإنتاجية على جودة المنتجات أو على البيئة.

2.عدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب: حيث غالبا ما يلجأ مديرو الم ص م إلى شراء معدات وآلات مستوردة ذات استثمار كبير نسبيا وتكلفة تشغيل عالية، فهي تتطلب قطع غيار غير متوفرة محليا وخبراء أجانب لإجراء المتابعة التقنية لها وصيانتها، وهو ما يتسبب في العديد من المشكلات لهذه المؤسسات في حال تعطل المعدات والآلات، كتوقف العملية الإنتاجية وما ينجر عنه من خسائر كبيرة.

3.إهمال القيام بالدراسات التقنية: نظرا لانعدام الخبرة الكافية لدى مديري الم ص م في المجال التقني أو عدم توافر هذه المؤسسات على مشرفين تقنيين مهرة، فإنها غالبا ما تهمل القيام بالدراسات التقنية، خاصة فيما يتعلق بالآلات ومعدات الإنتاج.

4.ضعف اهتمام المؤسسات بعملية الصيانة المستمرة أو الوقائية للآلات: وذلك رغبة منها في تجنب تحمل تكاليف هذه العملية وعدم تعطيل الإنتاج لإجرائها، مما قد يؤدي إلى تحميل هذه المؤسسات خسائر كبيرة في حالة حدوث عطل مفاجئ في الآلات وتوقف العملية الإنتاجية، والذي يضطرها إلى القيام بعمليات الصيانة العلاجية التي تتطلب تكاليف عالية.

5.سوء اختيار المواد الأولية: حيث غالبا ما تعتمد هذه المؤسسات على خامات ومستلزمات تفتقر للشروط المطلوبة، وذلك بسبب[1]:

- غياب تخطيط أعمال الشراء ووضع برامج التوريدات؛
- عدم تحقيق الترابط والتنسيق بين أعمال الشراء وخطط الإنتاج وإمكانيات التمويل والتخزين؛
- غياب الموضوعية في اختيار مصادر التوريد؛
- عدم كفاءة أعمال المتابعة للموردين والتوريدات؛
- عدم الجدية في إجراءات الفحص والتأكد من مطابقة التوريد لشروط الجودة والوقت قبل استلامها وتخزينها؛
- تزايد الاعتماد على استيراد جزء كبير من الخامات والمستلزمات خاصة التجهيزات وقطع الغيار.

ثانيا.المشكلات المرتبطة بالجانب البيئي: تتلخص هذه الأخيرة في المشكلات التالية:

1.مشكلات تحديث الطرق والمعدات وإدخال التكنولوجيات الجديدة للإنتاج الأنظف: وهي تلك التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند تحديثها لطرق ومعدات الإنتاج، وإدخالها للتكنولوجيات الجديدة للإنتاج الأنظف، ومنها[2]:

- انعدام الخبرة التقنية اللازمة لتنفيذ برامج الإنتاج الأنظف؛
- الافتقار للمعلومات الخاصة بالتقنيات الحديثة للإنتاج الأنظف؛
- الخضوع للسياسة الاحتكارية الممارسة من قبل موردي المواد الأولية والمستلزمات، والذين غالبا ما يروجون لمواد غير صديقة للبيئة، طالما أن ذلك يحقق لهم مستويات عالية من الأرباح؛
- تحديث خطوط الإنتاج قد ينجم عنه إيقاف العمليات القائمة حتى وإن كانت صالحة للتشغيل؛
- افتقار العمالة للمهارات التي تتناسب والعمليات والتقنيات الحديثة للإنتاج الأنظف؛
- غياب الخبرة الاستشارية فيما يتعلق باختيار التقنيات والمواد والكيماويات الصديقة للبيئة؛

---

[1] محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 218.

[2] سامية جلال سعد، **الإدارة البيئية المتكاملة** منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص258.

2.عدم وجود نظام للأمن الصناعي والسلامة المهنية: نظرا للجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية سواء من قبل أرباب العمل أو العاملين، فإن هذه المؤسسات غالبا ما تعاني من كثرة حوادث العمل، وهو ما يتناقض ومبادئ ومتطلبات أنظمة الإيزو.

المطلب الثاني: المعوقات الخارجية

تشمل المعوقات الخارجية المشكلات والصعوبات التي تفرضها البيئة الخارجية التي تتواجد فيهه الم ص م وتمارس نشاطاتها في إطارها، والتي تتسم بالعديد من الخصائص السلبية. وسيتم إبراز أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات بفعل ضعف بيئتها الخارجية من خلال هذا المطلب، الذي يضم فرعين يتناول الأول منهما المعوقات المالية، بينما يعرض الثاني المعوقات المرتبطة بالضغوطات الأخرى.

الفرع الأول: المعوقات المالية

يعتبر نقص التمويل من أبرز المشكلات التي تعاني منها الم ص م بصفة عامة، ومن أهم المعوقات التي تقف في طريق حصولها على شهادة الإيزو بصفة خاصة. حيث تفتقر هذه الأخيرة للأموال الضرورية لتطبيق أنظمة الإيزو والتوافق معها، والتسجيل للحصول على شهادة المطابقة، خاصة في ظل اعتمادها بشكل كبير على مواردها الذاتية المحدودة وقلة مصادر التمويل الخارجية المتاحة لها. ومن بين المشكلات المرتبطة بالجانب المالي:

أولا.مشكلات الاقتراض من العائلة أو الأصدقاء: تعتمد الم ص م الخاصة بشكل كبير على الموارد المالية لأفراد العائلة والأصدقاء في تمويل احتياجاتها، لكن الحصول على الأموال عن طريق هذا المصدر يرتبط بالعديد من المشكلات، وهي[1]:

- قلة أو محدودية الأموال الممكن توفيرها من خلال هذا المصدر والمتمثلة في المدخرات الشخصية؛
- طبيعة الموارد الممنوحة من قبل العائلة، والتي قد تكون في شكل عقارات أو أراضي يشترك في ملكيتها العديد من الأشخاص، أو أصول أخرى يصعب تحويلها إلى سيولة نقدية في زمن مناسب دون خسارة؛
- المشكلات المرتبطة بالمعاملات المالية بين أفراد العائلة الواحدة أو بين الأصدقاء، خاصة فيما يتعلق باختيار صيغة المشاركة؛
- اشتراط تشغيل بعض أفراد العائلة أو أقارب الأصدقاء في المؤسسة، أو التدخل في إدارتها.

ثانيا.مشكلات الاقتراض من السوق غير الرسمي: يمثل التمويل غير الرسمي ذلك التمويل الذي يتم من خلال قنوات تعمل غالبا خارج إطار النظام القانوني الرسمي في الدولة [2]. وتسمى هذه القنوات بتجار النقود أو المرابين أو مديني الرهانات.

على الرغم من الأهمية التي يحتلها السوق غير الرسمي في تمويل الم ص م، إلا أنه يطرح العديد من المشكلات والعيوب التي تحد من إمكانية حصول هذه الأخيرة على الأموال الضرورية لممارسة نشاطها، ومن بينها[3]:

---

[1] عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص ص 37- 38.

[2] محمد عبد الحليم عمر، "التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية"، **الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية** جامعة فرحات عباس- سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص363.

[3] المرجع نفسه، ص365.

- صغر حجم القروض التي يمكن تقديمها من قبل قنوات هذا السوق، والتي لا تسمح للمؤسسات بتلبية كافة احتياجاتها التمويلية؛
- قصر مدة القروض الممنوحة من قبل السوق غير الرسمي، وعدم منح فترة سماح للمقترضين قبل أن يبدأ السداد؛
- القروض الممنوحة تناسب تمويل رأس المال العامل فقط، ولا تكفي لتمويل رأس المال الثابت؛
- محدودية نطاق الخدمات المالية، حيث تقتصر على الإقراض فقط، بخلاف مؤسسات التمويل الرسمية مثل البنوك، والتي تقدم إلى جانب التمويل خدمات مالية أخرى متعددة؛
- محدودية النطاق الجغرافي للتمويل غير الرسمي، والذي يعمل في إطار محلي ولا يمكن نقله إلى أماكن بعيدة؛
- ارتفاع معدلات الفائدة على القروض (معدلات ربوية)، والتي تحسب على الأيام أو الشهر بنفس المعدلات السائدة في السوق الرسمي عن السنة الكاملة؛
- التشدد في أخذ الضمانات المالية من المقترضين وعدم التردد في الاستيلاء عليها في حالات الإعسار دون إعطائهم فرصة.

ثالثا.المشكلات المتعلقة بالائتمان التجاري: يعرف الائتمان التجاري بأنه: "الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد إلى المشتري عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها"[1]. وهو يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها الم ص م في حالة عدم كفاية رأس مالها العامل لمقابلة الاحتياجات الجارية، وعدم قدرتها على توفير الأموال من مصادر أخرى.

من أهم المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات فيما يخص التمويل عن طريق الائتمان التجاري، هو أن تكلفة هذا الأخير عادة ما تكون مرتفعة للغاية، وذلك لأنها تتناسب ودرجة المخاطرة التي تنطوي عليها الم ص م، خاصة عند وجود احتمال التأخر في التسديد، أو تحول مبالغ الائتمان إلى ديون معدومة. وبذلك تحسب تكلفة الائتمان التجاري على أساس الجمع بين تكلفة استعمال مبالغ الائتمان والخسائر المعدومة ونفقات منح الائتمان التجاري[2].

رابعا.المشكلات المتعلقة بالاقتراض المصرفي: بحكم محدودية مواردها المالية، فإن الم ص م مجبرة على اللجوء إلى البنوك لتمويل احتياجاتها، لكنها تقابل بالعديد من العراقيل والمشكلات، من بينها:

1.صعوبة الحصول على القروض: تواجه الم ص م صعوبة كبيرة في تدبير الأموال عن طريق البنوك، وذلك بسبب:

أ.ارتفاع تكلفة الاقتراض: إن أسعار الفائدة التي تفرضها البنوك على الم ص م، والتي تحددها في ضوء تكلفة الأموال وهامش الربح المطلوب والمخاطرة المحتملة، تكون مرتفعة ولا تتناسب مع قدرات هذه المؤسسات، ولاسيما عندما يزداد معدل التضخم. كما أنها مماثلة لتلك التي تدفعها المؤسسات الأكبر حجما على القروض الكبيرة[3]. وهو ما يجعل العديد من الم ص م تتردد في اللجوء إلى التمويل المصرفي مكتفية بذلك بمواردها المحدودة، والتي لا تسمح لها بتطوير إمكاناتها في الجوانب المختلفة.

---

[1] عبد العزيز النجار، **أساسيات الإدارة المالية**،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص474.

[2] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص225.

[3] كاسر نصر المحروس وشوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 47.

ب.عدم تلاؤم الضمانات مع قدرات المؤسسات: تفرض البنوك شروطا قاسية على الم ص م فيما يتعلق بالضمانات المطلوبة، والتي عادة ما تكون ضمانات عينية أو عقارية ذات قيمة مرتفعة ونادرا ما تتوفر لدى هذه المؤسسات، مما يزيد من صعوبة حصولها على القروض البنكية، وخاصة في ظل غياب ميكانيزمات تغطية المخاطر المرتبطة بالقروض الممنوحة، كخطر الصرف وتغير أسعار الفائدة وعدم التسديد[1].

ج.طول فترة انتظار الموافقة على منح القروض: حيث تأخذ هذه الأخيرة مدة زمنية طويلة تفوق على أقل تقدير 6 أشهر[2]، ويعود ذلك إلى مركزية قرارات منح القروض على مستوى الوكالات الرئيسية في العاصمة، خصوصا في حالة كون مبلغ القرض كبيرا، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى ظهور مشكلات أخرى من بينها تغير أسعار التجهيزات وأسعار الصرف.

د.تعدد وتعقد الإجراءات الإدارية: تفرض البنوك على أصحاب الم ص م العديد من الإجراءات الإدارية عند طلبهم الحصول على قروض. وتعتبر هذه الإجراءات مكلفة جدا، حيث تساوي تكلفتها تقريبا نفس تكلفة القروض الممنوحة للمؤسسات الكبيرة، كما أن عملية منح القروض تمر بالعديد من المراحل المملة والبيروقراطية، الأمر الذي يجعل المستثمرين يحجمون عن الإقدام على تجسيد مشاريعهم.

2.محدودية عدد البنوك المتعامل معها: يلاحظ أن العلاقة بين البنوك والم ص م تشوبها العديد من المشكلات، بسبب التفاوت الموجود بين هذين المتعاملين الاقتصاديين اللذان ينتميان إلى قطاعين مختلفين، خاصة فيما يتعلق بطريقة التسيير المعتمدة من قبلهما. فالكثير من البنوك تتخوف من التعامل مع هذا النوع من المؤسسات نظرا للعديد من الخصائص التي تتسم بها، والتي تؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم تحقيق المردودية لكلا الطرفين. ولذلك، فإن عدد البنوك التي تتعامل معها الم ص م قليل جدا ويقتصر في أغلب الأحيان على بنك واحد فقط، بينما تتعامل المؤسسات الكبيرة مع العديد من البنوك وتحصل على مختلف احتياجاتها التمويلية نظرا لعلاقاتها الجيدة معها.

3.محدودية الصيغ التمويلية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحتاج الم ص م إلى أدوات التمويل طويل الأجل لشراء الآلات والمعدات وغيرها من الأصول الثابتة، كما تحتاج إلى أدوات التمويل قصير الأجل، لاسيما القروض، لتغطية احتياجاتها من المواد الأولية وتسديد أجور العاملين وغيرها من مصاريف الاستغلال. وبالنظر إلى هذه الاحتياجات المتعددة، فإن أساليب الاقتراض التي تتوافر عليها البنوك، والتي تتعامل وفقها مع الم ص م، محدودة جدا سواء من حيث نوع وعدد الصيغ المتاحة، والتي تقتصر على بعض آليات التمويل قصير الأجل، أو من حيث حجم القروض التي لا تكفي لتغطية احتياجاتها ولا تتلاءم مع طبيعتها؛ حيث يلاحظ أن معظم البنوك تتجنب تقديم قروض طويلة الأجل، وهي القروض التي غالبا ما تحتاج إليها المؤسسات التي تمارس أنشطة صناعية، وهو ما يكرس تشجيع الأنشطة التجارية على حساب الأنشطة الإنتاجية.

4.ضعف دور وسائل الدعم المالي: رغم تعدد الامتيازات المالية التي تقدمها أجهزة الدعم المالي للم ص م للنهوض بها وتنميتها، إلا أن استفادة هذه الأخيرة من الدعم ما تزال محدودة ولم تصل إلى المستوى المطلوب، وذلك نظرا لحداثة هذه الأجهزة من جهة، ونقص تداول

---

[1] مصباح عائشة، مرجع سابق، ص123.

[2] سحنون سمير وبونوة شعيب، مرجع سابق، ص426.

المعلومات المالية، خاصة فيما يتعلق بشروط الاستفادة من الدعم المالي والمزايا التي يمنحها، من جهة أخرى.

5.مشكلات الضغط الجبائي والجمركي: تجد الم ص م صعوبة كبيرة في بناء الاحتياطات المالية الملائمة والمحافظة عليها لاستغلالها في النمو والتوسع، وذلك بسبب كون الأعباء الضريبية التي تتحملها كبيرة، خاصة وأنها تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي والعائلي المحدود. كما أن معظم مديريها يفتقرون للخبرة والمعرفة بالأساليب التي تحقق وفرا ضريبيا، وكيفية مسك دفاتر حسابات منتظمة، وهو ما يؤدي إلى اعتماد إدارة الضرائب على التقدير الجزافي الذي يكون أحيانا مبالغا فيه[1].

يعتبر ثقل العبء الضريبي من أهم العوامل المشجعة على الأنشطة الموازية، حيث يلاحظ أن عدد الم ص م التي تنشط في السوق غير الرسمي كبير ويفوق عدد المؤسسات الناشطة في السوق الرسمي.

كما أن النظام الجمركي يشكل أحد العقبات التي تخلق مشكلات وصعوبات عديدة للم ص م، وذلك بسبب ضعف الإعفاءات الجمركية الممنوحة لهذه المؤسسات، وتعدد الرسوم المفروضة على وارداتها من المواد الأولية والتجهيزات. إضافة إلى عدم وجود معاملة تفضيلية لها في القوانين والتشريعات الخاصة بالرسوم الجمركية، وتعقد إجراءات منح التراخيص.

الفرع الثاني: المعوقات المرتبطة بالضغوطات الأخرى للبيئة الخارجية

رغم كثافة الجهود التي تبذلها العديد من الأجهزة والهيئات الحكومية لدعم الم ص م وترقية تنافسيتها على المستويين المحلي والدولي، إلا أن نتائجها تبقى محدودة، وذلك لكونها تتسم بالعديد من أوجه القصور، فضلا عن أنها لا تعمل وفق تنسيق متكامل للوصول إلى نتائج فعالة، وهو ما ينعكس سلبا على هذه المؤسسات. ويمكن توضيح أهم جوانب القصور، والتي تعتبر من بين العوامل التي لا تساعد على تمكين هذه المؤسسات من الحصول على شهادات الإيزو، من خلال ما يلي:

أولا.قصور الدعم التقني : تفتقر الم ص م لمقومات الدعم التقني، بسبب غياب دور حاضنات الأعمال التي تعتبر من الوسائل الضرورية لمرافقة المؤسسات ومساعدتها، من خلال مساهمتها في تقوية مهارات ومقومات العمل الخاص لدى مديري هذه المؤسسات وتطوير قدرات وكفاءات العاملين فيها، وكذا تأهيل مستوى الإنتاج بها لمطابقة المواصفات القياسية المحلية والدولية[2]، ونظرا لنقص مراكز التكوين والتأهيل المتخصصة في تكوين المديرين والعاملين من الناحية التقنية.

ثانيا.محدودية نتائج برامج دعم القدرات التنافسية للم ص م : على الرغم من تعدد البرامج الوطنية المخصصة لدعم الم ص م وتقوية تنافسيتها، والتي من أهمها البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م وبرنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات الإيزو، إلا أن النتائج التي حققتها هذه الأخيرة تعتبر ضئيلة مقارنة بالحجم الذي تمثله الم ص م ضمن النسيج المؤسساتي الإجمالي في الجزائر.

---

[1] توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، مرجع سابق، ص 72.

[2] لؤي محمد زكي رضوان، مرجع سابق، ص 113.

فبالنسبة لبرنامج التأهيل، فقد عرف هذا الأخير عراقيل عديدة ساهمت في الحد من نتائجه، ومنها[1]:

- عدم الإقبال الكبير للمؤسسات العمومية على هذا البرنامج بسبب عدم توافرها على الشروط التي تسمح لها بالاستفادة من الإعانات المالية الممنوحة، نظرا لاختلال وضعها المالي واعتقاد مديريها بعدم جدوى الانخراط في هذا البرنامج بسبب عملية الخوصصة؛
- عدم اقتناع بعض أصحاب المؤسسات الخاصة بجدوى البرنامج؛
- ظهور برنامج آخر تابع لبرنامج ميدا يمنح امتيازات مالية وتسهيلات إدارية أفضل من تلك التي يمنحها صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

بالرغم من إدخال بعض التعديلات في كيفية إدارة البرنامج الوطني للتأهيل، إلا أن الإنجازات المحققة من قبله تبقى ضعيفة. والأمر نفسه ينطبق على برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات الإيزو.

بصفة عامة، يمكن ربط ضعف نتائج البرامج الوطنية المخصصة لدعم الم ص م بالعوامل التالية:

- عدم اختيار التوقيت المناسب لتطبيق هذه البرامج وعدم التنسيق بينها، حيث تم إطلاق عدة برامج بالموازاة مع بعضها البعض؛
- عدم التسويق الجيد للبرامج ونقص الإعلام حولها، مما جعل مسيري المؤسسات يخلطون بينها، فمثلا يلاحظ أن العديد من المسيرين يعتقدون بأن الحصول على شهادة الإيزو هو التأهيل؛
- عدم قدرة السلطات العمومية على إقناع المؤسسات بأهمية هذه البرامج وإلزاميتها، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة المحلية والدولية. وذلك بسبب عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على التعريف الواضح بماهية هذه البرامج وأهدافها والمزايا التي تمنحها للمؤسسات.

ثالثا.نقص المعلومات: تعاني الم ص م من مشكلة نقص المعلومات المتعلقة بنشاطها بصفة عامة، حيث يلاحظ ما يلي[2]:

- عدم توفر الإحصائيات والمعلومات الدقيقة عن المحيط الاقتصادي والمناخ الاستثماري لدى مديري الم ص م، وعدم دقة وشمولية ما هو متوفر منها؛
- انعدام التنسيق بين هذه المؤسسات فيما يتعلق بتجميع المعلومات ومعالجتها وتبادلها؛
- عدم وجود شبكة معلوماتية تربط مدراء الم ص م بالمؤسسات الحكومية؛
- انعدام المعلومات المتعلقة بحجم السوق وعدد المؤسسات الناشطة في مختلف القطاعات؛
- عدم قدرة هذه المؤسسات على توفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، والذي يجعلها تفقد قيمتها، خصوصا في ظل التغيرات السريعة التي يعرفها المحيط الاقتصادي.

كما تعاني هذه المؤسسات من نقص المعلومات المتعلقة بالتقييس، وصعوبة الحصول على الوثائق الخاصة بالمواصفات القياسية سواء الوطنية أو العالمية، بالنظر إلى محدودية مواردها المالية. إن هذه الصعوبات التي تواجهها الم ص م في الحصول على المعلومات الخاصة بنشاطها لا تسمح لها بأي شكل من الأشكال بتطوير طرق عملها وإدارتها وتحسين جودة منتجاتها.

---

[1] بقة الشريف والعايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 320.

[2] مصباح عائشة، مرجع سابق، ص128.

رابعا.ضعف دور الفضاءات الوسيطة: تعد الفضاءات الوسيطة من الوسائل الضرورية لتطوير الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال مساهمتها في الربط بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين وتحقيق التعاون بينهم من جهة، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لنشاطهم من جهة أخرى. لكن الدور الذي تلعبه هذه الفضاءات في الجزائر محدود، لاسيما فيما يتعلق بالإعلام والتحسيس بأهمية الجودة واحترام المعايير الدولية، وتمكين المؤسسات من التعرف على تجارب المؤسسات الناجحة والرائدة سواء كانت محلية أو أجنبية، للاستفادة منها في تطوير طرق إدارتها وإجراءات العمل فيها وغيرها. ويظهر ذلك من خلال:

1.عدم وجود ترابط وتعاون بين المؤسسات: وذلك بسبب ضعف دور بورصات المناولة والشراكة في تنظيم علاقات المناولة بين مختلف المؤسسات المنتجة، وبالتالي عدم مساهمتها في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات. إضافة إلى محدودية مساهمة غرف التجارة والصناعة في تخفيف الضغوطات على المتعاملين الاقتصاديين.

2.ضعف مشاركة المؤسسات في التظاهرات المحلية والدولية: تعتبر التظاهرات الاقتصادية المحلية والدولية فضاء لتبادل المعلومات الاقتصادية والمالية وتسويق المنتجات، كما أنها من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها نشر ثقافة الجودة والتقييس بين المؤسسات، إلا أن حضور المؤسسة الجزائرية عموما والصغيرة والمتوسطة خصوصا في مثل هذه التظاهرات يعتبر حضورا رمزيا فقط لأن عدد المؤسسات المشاركة فيها قليل جدا.

خامسا.عدم وجود ربط بين المؤسسات وهياكل التقييس الموجودة: على الرغم من تعدد هياكل التقييس إلا أنه لا يوجد ربط بينها وبين المؤسسات، إضافة إلى انعدام التنسيق بين مختلف هذه الهياكل.

خلاصة الفصل الثالث

تبين من خلال هذا الفصل، أن الم ص م تعاني من العديد من الصعوبات، والتي تقف حائلا دون حصولها على شهادات الإيزو، سواء داخلها أو على مستوى بيئتها الخارجية. فعلى الصعيد الداخلي، يعتبر نقص الخبرة لدى المديرين وضعف مهاراتهم الإدارية والقيادية ومحدودية أفقهم من أهم العوامل التي تعيق تطبيق أنظمة الإيزو في هذه المؤسسات وحصولها على شهادة المطابقة. يضاف إلى ذلك الاختلالات الكثيرة التي تسود معظم هذه المؤسسات وخاصة الخاصة منها، من حيث غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين وافتقاد أساسيات الرقابة وتقييم الأداء، وعدم الاهتمام ببناء أنظمة معلومات فعالة لتسهيل أنشطة المؤسسة. كما تعتبر المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية والمادية من المعوقات الأساسية التي تمنع الم ص م من التوافق مع المعايير الدولية.

أما على المستوى الخارجي، أي البيئة الخارجية التي تتواجد فيهه الم ص م، فيلاحظ أن هناك العديد من المعوقات التي تقف في طريق هذه المؤسسات، يأتي في مقدمتها المعوقات المالية، نقص الدعم التقني المقدم من قبل الدولة، ضعف دور البرامج المخصصة لدعم القدرة التنافسية لهذه الأخيرة، صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية، نقص الاهتمام بنشر ثقافة الجودة واحترام المعايير الدولية وكذا ضعف الربط بين الهيئات المكلفة بالتقييس والم ص م.

سيتم الوقوف أكثر على هذه المعوقات من خلال الدراسة الميدانية، والموضحة في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

دراسة تطبيقية لمعوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية على شهادة الإيزو9000 و14000

الفصل الرابع
دراسة تطبيقية لمعوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية على شهادة الإيزو9000 و14000

تمهيد

بعد استعراض أهم النقاط المتعلقة بالم ص م وأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بأنظمة الإيزو9000 والإيزو14000 والتسجيل للحصول على شهادة المطابقة، وكذا معوقات حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو، وذلك في الفصول السابقة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية هذا البحث.

بهدف التعرف بشكل أوسع وبصفة أدق على أبرز المعوقات التي تقف في طريق حصول الم ص م الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو، سيتم دراسة عينة من الم ص م على مستوى ولاية سطيف، التي تمتلك نسيجا اقتصاديا مهما مقارنة بالولايات الأخرى حيث تحتل المرتبة الخامسة وطنيا فيما يخص عدد الم ص م الخاصة، والذي بلغ 14 449 مؤسسة حسب إحصائيات السداسي الأول من سنة 2009، وذلك عن طريق المقابلة المباشرة مع مديري مؤسسات العينة المستقصاة، والاستفسار منهم عن أبرز المعوقات التي تقف حائلا دون تمكين مؤسساتهم من الحصول على شهادة الإيزو؛ حيث سيتم التطرق في المبحث الأول من هذا الفصل إلى منهجية البحث الميداني، أما في المبحث الثاني، فسيتم عرض وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها لاستخلاص النتائج.

المبحث الأول: منهجية البحث الميداني

يتناول هذا المبحث منهجية البحث الميداني، وذلك بالتركيز على إعطاء صورة عامة عن وضعية الم ص م بولاية سطيف من حيث تعدادها، نوعيتها، مجالات نشاطها، توزيعها الجغرافي. وكذا وضعية الم ص م الصناعية بالولاية. كما يتطرق إلى التعريف بعينة البحث من خلال توضيح معايير اختيارها والأدوات المستعملة في جمع البيانات، وكذا أدوات التحليل الإحصائي. وسيتم عرض هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي:

المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

يعرف قطاع الم ص م بولاية سطيف حركية واسعة، خاصة في ظل انتهاج سياسة الانفتاح الاقتصادي وفتح المجال أمام القطاع الخاص المحلي والأجنبي للاستثمار في المجالات الاقتصادية المختلفة، وتهيئة الظروف الملائمة لتنميته وتطويره من خلال إصدار مجموعة من القوانين التي تنظم وتسير شؤونه، وإنشاء العديد من الهياكل والبرامج للنهوض بمؤسساته وتطوير قدراتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

ويمكن الوقوف على ذلك، من خلال هذا المطلب الذي يتناول معطيات حول وضعية الم ص م بولاية سطيف ومساهمتها في توفير مناصب الشغل.

الفرع الأول: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

يمكن إعطاء صورة عن وضعية الم ص م بولاية سطيف من خلال ما يلي:

أولا.توزيع الم ص م بولاية سطيف حسب ملكيتها: تتكون الم ص م المحلية في معظمها من مؤسسات خاصة، حيث تمثل نسبة 97 % من إجمالي الم ص م بالولاية، بينما لا تمثل المؤسسات العامة سوى نسبة قليلة تصل تقريبا إلى 3 %، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول **4- 1**: توزيع الم ص م بولاية سطيف حسب ملكيتها، إلى غاية 2009/09/30

نوعية المؤسسات ص م	عدد الم ص م	النسبة (%)
المؤسسات الخاصة	8 758	97
المؤسسات العامة	245	3
مجموع المؤسسات	**9 003**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 12)

ثانيا.توزيع الم ص م بولاية سطيف حسب معيار العمالة: تتضمن التركيبة النوعية للم ص م بولاية سطيف كذلك، وكما يوضحه الجدول رقم (**4-2**): مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، وأخرى متوسطة. لكن النسبة الغالبة ضمن هذه الأنواع تعود للمؤسسات المصغرة التي توظف أقل من 10 عمال، حيث تمثل أكثر من 90 % من مجموع المؤسسات. أما المؤسسات الصغيرة، فتمثل 7.8 % من المؤسسات، وهي نسبة قليلة مقارنة بالأولى. بينما تمثل المؤسسات المتوسطة نسبة ضئيلة جدا، حيث تقل عن 2 % من مجموع المؤسسات.

جدول **4- 2**: توزيع الم ص م بولاية سطيف حسب معيار العمالة، إلى غاية 2009/09/30

نوعية الم ص م	عدد الم ص م	النسبة (%)
المؤسسات المصغرة (1- 9 عمال)	8 142	90.4
المؤسسات الصغيرة (10- 49 عامل)	696	7.8
المؤسسات المتوسطة (50- 250 عامل)	165	1.8
مجموع المؤسسات	**9 003**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 13)

ثالثا.توزيع الم ص م بولاية سطيف حسب مناطق تركزها: يبين الجدول رقم (**4-3**)، أن الم ص م بولاية سطيف تتركز بكثافة عالية في بلدية سطيف، والتي تتوفر على 3 698 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي ما يعادل 43.26 % من المجموع الكلي على مستوى الولاية. تليها بلدية العلمة التي تضم 1 129 مؤسسة بنسبة 13.21 % من المؤسسات، ثم بلدية عين ولمان بنسبة 3.65 % من المؤسسات. بينما تتقارب باقي البلديات من حيث عدد الم ص م المتواجدة بها، والذي يقل عن 253 مؤسسة، بنسبة تقل عن 3 %.

جدول **4- 3:** توزيع الم ص م تنازليا حسب كثافة تواجدها ببلديات الولاية، إلى غاية 2008/12/31

البلديات	عدد الم ص م	النسبة (%)
سطيف	3 698	43.26
العلمة	1 129	13.21
عين ولمان	312	3.65
بوقاعة	252	2.94
عين الكبيرة	226	2.64
عين أرنات	223	2.61
عين أزال	208	2.43
عموشة	195	2.28
باقي البلديات	2 305	26.98
المجموع	**8 548**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف (أنظر الملحق رقم 14)

رابعا.وضعية الم ص م الصناعية بولاية سطيف: تمتلك ولاية سطيف نسيجا صناعيا هاما يشمل تقريبا كافة فروع النشاطات الصناعية، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول 4- 4: توزيع الم ص م الصناعية المحلية حسب نوع الصناعة، إلى غاية 2009/09/30

الأنشطة الصناعية	عدد الم ص م	النسبة (%)
المناجم والتنقيب	71	4.48
الصناعات المعدنية	204	12.87
مواد البناء، سيراميك وزجاج	270	17.03
كيميائيات (مطاط وبلاستيك)	93	5.87
الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت	358	22.59
صناعة الجلود والأحذية	9	0.57
الصناعة الخشبية، الطباعة والورق	471	29.72
صناعات مختلفة	49	3.09
مجموع الم ص م الصناعية	**1 585**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 12)

يتبين من خلال الجدول السابق، أن الم ص م الصناعية بولاية سطيف تنشط في العديد من المجالات الصناعية، وهي تتركز بالدرجة الأولى في الصناعة الخشبية والطباعة والورق بنسبة 29.72 % من المؤسسات، تليها الصناعات الغذائية والتبغ والكبريت بنسبة 22.59 % من المؤسسات، ثم مواد البناء والسيراميك والزجاج بنسبة 17.03 %. وتأتي الصناعات المعدنية في المرتبة الرابعة بنسبة 12.87 % من المؤسسات. أما باقي الصناعات فهي أقل انتشارا، حيث تقل نسبة الم ص م التي تنشط فيها عن 6 %.

كما أن تركيبة هذه المؤسسات، والموضحة في الجدول رقم **(5-4)**، تضم في الغالب مؤسسات خاصة، حيث تمثل 97.66 % من إجمالي المؤسسات، والنسبة المتبقية تعود للمؤسسات العامة. ويلاحظ أن المؤسسات العامة تضم نسبة كبيرة من المؤسسات المتوسطة تصل إلى 54.05 %، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 32.43 %، ثم المصغرة بنسبة 13.52 %. أما المؤسسات الخاصة، فهي تتكون في معظمها من مؤسسات مصغرة بنسبة تقدر بـ 86.88 %، وتمثل كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 10.79 % و2.33 % على التوالي. وبالتالي، يمكن القول أن أغلب الم ص م الصناعية الخاصة هي عبارة عن مؤسسات مصغرة، أما المؤسسات العامة، فمعظمها مؤسسات متوسطة.

جدول 4- 5: توزيع الم ص م الصناعية المحلية حسب ملكيتها ومعيار العمالة، إلى غاية 2009/09/30

نوعية الم ص م الصناعية	عدد الم ص م الصناعية		النسبة (%)	
	عامة	خاصة	عامة	خاصة
مؤسسات مصغرة	5	1 375	13.52	86.88
مؤسسات صغيرة	12	167	32.43	10.79
مؤسسات متوسطة	20	36	54.05	2.33
المجموع	**37**	**1 548**	**100**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (أنظر الملحق رقم 12)

الفرع الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف في التشغيل

تساهم الم ص م بولاية سطيف بشكل إيجابي وفعال في التخفيف من حدة البطالة من خلال توفيرها لمناصب شغل للعديد من الفئات وخاصة فئة الشباب. ويمكن إبراز عدد مناصب الشغل التي تم توفيرها عن طريق هذه المؤسسات من خلال الجدول الموالي:

جدول **4- 6:** مساهمة الم ص م بولاية سطيف في التشغيل حسب ملكيتها، إلى غاية 2009/09/30

نوعية الم ص م	عدد مناصب الشغل	النسبة
مؤسسات عامة	11 451	22.57
مؤسسات خاصة	39 275	77.43
المجموع	**50 726**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات ص.و.ض.إ (أنظر الملحق رقم 12)

يبين الجدول السابق، أن الم ص م الخاصة تعتبر أكثر مساهمة من المؤسسات العامة فيما يخص توفير مناصب الشغل، حيث تصل مساهمتها إلى 77.43 % من مجموع المناصب، مقابل 22.57 % بالنسبة للمؤسسات العامة. وذلك يعود إلى هيمنة هذه المؤسسات على تركيبة الم ص م بالولاية.

كما يوضح الجدول الموالي مساهمة الم ص م بولاية سطيف في التشغيل حسب مجالات نشاطها:

جدول **4- 7:** مساهمة الم ص م بولاية سطيف في التشغيل حسب مجالات نشاطها، إلى غاية 2009/09/30

مجالات النشاط	عدد الم ص م	عدد مناصب الشغل	النسبة (%)
الفلاحة والصيد البحري	74	712	1.4
المياه والطاقة	11	491	0.97
المناجم والتنقيب	71	1 265	2.49
الصناعات المعدنية	204	2 127	4.19
مواد البناء، سيراميك وزجاج	270	3 415	6.73
البناء والأشغال العمومية	2 808	17 612	34.72
كيميائيات (مطاط،بلاستيك)	93	2 004	3.95
الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت	361	2 406	4.74
صناعة الألبسة والنسيج	60	227	0.45
صناعة الجلود والأحذية	9	155	0.31
الصناعة الخشبية، الطباعة والورق	471	1 167	2.3
صناعات مختلفة	49	446	0.88
النقل والموصلات	898	2 490	4.91
التجارة	1 875	6 645	13.10
الفندقة، المطاعم والمقاهي	351	936	1.85
الخدمات المقدمة للمؤسسات	551	3 561	7.02
الشؤون العقارية	713	1 539	3.03
المؤسسات المالية	74	1 479	2.92
مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد	10	276	0.54
مختلف الخدمات غير التجارية المقدمة للجماعة	50	1 773	3.50
المجموع	**9 003**	**50 726**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات ص.و.ض.إ (أنظر الملحق رقم 13)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن فرع البناء والأشغال العمومية يعتبر من أكثر الأنشطة مساهمة في خلق مناصب الشغل، حيث تبلغ نسبة مساهمته 34.72 % من مجموع المناصب، تليه الأنشطة التجارية بنسبة قدرها 13.10 %، ثم الخدمات المقدمة للمؤسسات بنسبة قدرها 7.02 %. ويأتي فرع مواد البناء والسيراميك والزجاج في المرتبة الرابعة بنسبة تقدر بـ 6.73 %. أما باقي الأنشطة، وعلى الرغم من التفاوت في معدلات مساهمتها، والتي تتراوح بين 0.3 % و4.91 %، إلا أنها تعتبر قليلة وذلك نظرا لانخفاض عدد المؤسسات الناشطة فيها.

المطلب الثاني: معايير اختيار عينة البحث وأدوات جمع وتحليل البيانات

يتضمن هذا المطلب عرضا لمجموعة المعايير التي تم اعتمادها عند اختيار عينة البحث من حيث النوع والحجم، وذلك في الفرع الأول، كما يتطرق إلى التعريف بالأدوات المستعملة في جمع البيانات، وكذا أدوات التحليل الإحصائي في الفرع الثاني. وسيتم توضيح هذه العناصر في النقاط التالية:

الفرع الأول: معايير اختيار عينة البحث

نظرا لعدم إمكانية إجراء الدراسة الميدانية على جميع أفراد المجتمع الأصلي، والمتكون من الم ص م الصناعية بولاية سطيف، فقد تم اللجوء إلى استعمال طريقة العينة، والتي تم اختيارها وفقا لمجموعة من المعايير، وهي:

أولا.معايير اختيار نوع العينة: تم اختيار العينة اعتمادا على المعايير التالية:

- تم تصنيف المؤسسات حسب حجمها، أي بالاعتماد على معيار عدد العمال في كل مؤسسة. وذلك نظرا لإمكانية وسهولة الحصول على المعلومات الخاصة بهذا المعيار؛
- تم اختيار العينة من المؤسسات التي توظف من 10 إلى 250 عاملا، والتي تضم مؤسسات صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)، ومؤسسات متوسطة (من 50 إلى 250 عامل). وبالتالي تم استثناء المؤسسات التي تشغل أقل من 10 عمال وهي المؤسسات المصغرة، وذلك على اعتبار أن معظمها عبارة عن مؤسسات فردية حديثة النشأة ولم تتجاوز بعد مرحلة الانطلاق، مما لا يسمح لها بالتفكير في السعي للحصول على شهادة الإيزو؛
- تم سحب العينة من المؤسسات الصناعية، على اعتبار أن معظم المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادات الإيزو هي عبارة عن مؤسسات صناعية ونظرا لملاءمتها أكثر للدراسة؛
- تتكون العينة من مؤسسات خاصة فقط، وذلك لكونها تمثل النسبة الغالبة ضمن تركيبة الم ص م بالولاية، كما أنها تتمتع بالاستقلالية التامة في الإدارة مقارنة بالمؤسسات العامة التي تعتبر استقلاليتها نسبية، خاصة وأن معظمها عبارة عن وحدات تابعة لمؤسسات كبيرة، كما أن أغلبها تعرف وضعية متدهورة؛
- كما تم التركيز عند اختيار العينة على المؤسسات التي لم تتمكن بعد من الحصول على شهادة الإيزو، وذلك للوقوف أكثر على أبرز المعوقات التي تحول دون حصولها على هذه الشهادة.

ثانيا.معايير اختيار حجم العينة: تم الاعتماد في اختيار حجم العينة على الإحصائيات الخاصة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، والتي تم عرضها سابقا. وذلك نظرا لعدم توفر الإحصائيات الدقيقة لدى الهيئات الأخرى ذات العلاقة بقطاع الم ص م. وقد تم حصر حجم عينة الدراسة بـ 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية، نظرا لصعوبة الاتصال بالمؤسسات من جهة، ورفض مديري العديد من المؤسسات إجراء المقابلة والإجابة عن أسئلة الاستمارة من جهة أخرى. علما أنه تم تحديد حجم المجتمع كما يلي:

بلغ عدد الم ص م بولاية سطيف، إلى غاية 30 سبتمبر 2009، 9003 مؤسسة، منها 1585 مؤسسة صناعية تضم تركيبتها: 1350 مؤسسة مصغرة، 179 مؤسسة صغيرة، و 56 مؤسسة متوسطة. وبما أنه تم استثناء المؤسسات المصغرة عند سحب العينة، فإن عدد المؤسسات الصناعية يصبح 235 مؤسسة، وذلك وفقا للعملية التالية:

1585- 1350 = 235 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية، منها 203 مؤسسة خاصة و 32 مؤسسة عامة. وبحذف المؤسسات العامة أيضا، يصبح عدد المؤسسات 203 مؤسسة خاصة.

كما أنه، ونظرا لعدم توفر المعطيات الخاصة بتعداد الم ص م الحاصلة على شهادات الإيزو بولاية سطيف، فقد تم مراعاة أن تكون المؤسسات المنتمية للعينة غير حاصلة على شهادة الإيزو.

الفرع الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

تتحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة البيانات المتوفرة حول الموضوع والمناهج المستخدمة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

أولا.أدوات جمع البيانات: استخدم في جمع البيانات عدة أدوات هي:

1.المقابلة: حيث تم إجراء مقابلات مباشرة مع مديري الم ص م المختارة للدراسة. وهو ما سمح بتوضيح وشرح الأسئلة الواردة في الاستبيان واختبار ملاءمتها من جهة، والتأكد من صحة البيانات التي تم جمعها والحصول على بيانات إضافية مفيدة للدراسة من جهة أخرى.

2.الاستبيان: وهو الأداة الأكثر أهمية واستعمالا في هذا البحث. وقد تضمن هذا الأخير مجموعة مكونة من 67 سؤالا، مقسمة إلى ثلاثة أجزاء (أنظر الملحق رقم **15**). حيث خصص الجزء الأول منها للبيانات العامة، واحتوى على 7 أسئلة. أما الجزء الثاني، فتم تخصيصه للاستفسار عن المعوقات الداخلية التي تمنع المؤسسات من الحصول على شهادة الإيزو، وقد ضم 47 سؤالا. كما احتوى الجزء الثالث والأخير على 20 سؤالا تخص مجموعة المعوقات الخارجية.

لقد تنوع نمط أسئلة الاستبيان من أسئلة مغلقة ذات اختيارين أو ذات اختيارات متعددة، وهدفها توجيه إجابات مديري المؤسسات المستقصاة نحو ما يخدم الدراسة، إلى أسئلة مفتوحة لتمكين هؤلاء الأخيرين من التعبير بحرية عن أهم العوامل التي تعيق حصولهم على شهادة الإيزو.

3.الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة للتأكد من صدق بعض البيانات، حيث أسهمت في إثراء محتوى الدراسة الميدانية، كما ساعدت على تحقيق فهم أعمق للمشكلات والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات محل البحث. وقد تم استخدام هذه الأداة المنهجية في جمع البيانات خلال الزيارات الاستطلاعية للمؤسسات، وعند تطبيق الاستبيان على أفراد العينة.

ثانيا.أدوات التحليل الإحصائي: من أجل تحليل ما تم جمعه من بيانات من المؤسسات المستقصاة، تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية كالنسب المئوية والتكرارات واختبار ($كا^2$) لقياس الدلالة الإحصائية للفروق بين البدائل.

ويحسب كا² بالعلاقة التالية:

$$كا^2 = \frac{(ت\ و - ت\ م)^2}{ت\ م}$$

حيث:

ت و: التكرار الواقعي (المتحصل عليه)؛ ت م: التكرار المتوقع.

بعد ذلك يتم الكشف عن دلالة كا ² المستنتجة من خلال تفحص الجدول الإحصائي المتعلق بقيم اختبار كا² عند درجة الحرية المساوية لـ (ن -1)، ولمستوى الدلالة لنسب الثقة في النتائج المتحصل عليها. حيث تمثل (ن-1): عدد البدائل أو الاختيارات لكل سؤال- 1.

وقد تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات (من خلال اختبار كا²) على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

بعد توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، سيتم عرض النتائج المتوصل إليها وذلك من خلال هذا المبحث، الذي يضم مطلبين: يتناول الأول منهما الخصائص المميزة للعينة المستقصاة، بينما يعرض الثاني إجابات أفراد العينة محل الدراسة الخاصة بالأسئلة الواردة في الاستبيان وتحليلها.

المطلب الأول: الخصائص المميزة للعينة المستقصاة

تضم الخصائص المميزة للعينة المستقصاة كلا من خصائص المؤسسات وخصائص مديريها. ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال ما يلي:

الفرع الأول: الخصائص المميزة للمؤسسات

تشمل هذه الخصائص ما يلي:

أولا.توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكل القانوني: أظهر تحليل البيانات التي تم جمعها أن المؤسسات محل الدراسة تأخذ أشكالا قانونية متنوعة، يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

جدول 4- 8: توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكل القانوني

الشكل القانوني للمؤسسة	التكرار	%
شركة الشخص الوحيد محدودة المسؤولية (EURL)	06	20
شركة تضامن (SNC)	03	10
شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)	16	53.33
شركة مساهمة (SPA)	05	16.67
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتبين من خلال هذا الجدول، أن أغلب المؤسسات المستقصاة هي عبارة عن مؤسسات ذات مسؤولية محدودة (SARL)، إذ تمثل ما نسبته 53.33 % . يليها في الترتيب مؤسسات الشخص الوحيد محدودة المسؤولية (EURL) بنسبة تقدر بـ 20 % من مجموع المؤسسات المستقصاة. ثم شركات المساهمة (SPA) بنسبة تقدر بـ 16.67 % . وتأتي شركات التضامن (SNC) في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ10 % من مجموع مؤسسات العينة.

ثانيا.توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الصناعة: من خلال تحليل البيانات المتعلقة بنوع الصناعة، يلاحظ أن الم ص م محل الدراسة تنشط في مجالات صناعية متعددة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 4- 9: توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الصناعة

نوع الصناعة	التكرار	%
الصناعات البلاستيكية	09	30
مواد البناء	06	20
الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت	08	26.7
الصناعة المعدنية	03	10
صناعات أخرى	04	13.3
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يلاحظ من خلال هذا الجدول، أن الم ص م محل الدراسة تنشط بكثرة في الصناعات البلاستيكية، إذ تمثل هذه الأخيرة 9 مؤسسات بنسبة تقدر بـ 30 % ، تليها الصناعات الغذائية والتبغ والكبريت بنسبة تقدر بـ 26.7 %، ثم صناعة مواد البناء بنسبة تقدر بـ 20 % من مجموع المؤسسات المستقصاة. وتأتي الصناعات الأخرى في المرتبة الرابعة بنسبة تقدر بـ 13.3 % ، وهي تشمل كلا من: صناعة الأثاث المكتبي، صناعة الزجاج، تركيب الأجهزة الإلكترونية وصناعة حفاظات الأطفال. أما الصناعة المعدنية، فهي تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ 10 % من المؤسسات المستقصاة.

ثالثا.توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة النشاط: من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمدة النشاط للمؤسسات محل الدراسة، يتبين أن من ضمن هذه المؤسسات هناك مؤسسات تقل مدة نشاطها

عن 3 سنوات، مؤسسات تتراوح مدة نشاطها بين 3 و5 سنوات ومؤسسات تفوق مدة نشاطها الـ 5 سنوات. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول **4- 10:** توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة النشاط

مدة النشاط	التكرار	%
أقل من 3 سنوات	03	13.3
من 3 سنوات إلى 5 سنوات	03	10
أكثر من 5 سنوات	23	76.7
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن 76.7 % من المؤسسات المستقصاة تفوق مدة نشاطها 5 سنوات، بينما تمثل المؤسسات التي تقل مدة نشاطها عن 3 سنوات نسبة تقدر بـ 13.3 %. أما المؤسسات التي تتراوح مدة نشاطها بين 3 و 5 سنوات، فلا تمثل سوى نسبة تقدر بـ 10 % فقط من مجموع المؤسسات المستقصاة.

رابعا.توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال: تتكون العينة المستقصاة من مؤسسات صغيرة توظف من 10 إلى 49 عاملا، ومؤسسات متوسطة توظف من 50 إلى 250 عاملا. والجدول الموالي يوضح توزيع هذه المؤسسات:

جدول **4- 11**: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال

عدد العمال	التكرار	%
من 10 إلى 49 عامل	20	66.7
من 50 إلى 250 عامل	10	33.3
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن معظم المؤسسات محل الدراسة هي عبارة عن مؤسسات صغيرة، حيث يبلغ عددها 20 مؤسسة، بنسبة تقدر بـ 66.7 %، والبقية تمثل مؤسسات متوسطة بمجموع 10 مؤسسات، أي بنسبة 33.3 % من مجموع المؤسسات المستقصاة.

الفرع الثاني: الخصائص المرتبطة بالمديرين

يمكن توضيح هذه الخصائص من خلال ما يلي:

أولا.توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط الإدارة: أظهر تحليل البيانات التي تم جمعها حول مديري الم ص م المستقصاة أن بعض هذه المؤسسات يتم إدارتها من قبل المالك، أما البعض الآخر فيتولى مهمة إدارتها مدير أجير، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول **4- 12:** توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط الإدارة

نمط الإدارة	التكرار	%
مدير مالك	20	66.7
مدير أجير	10	33.3
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن أغلب الم ص م محل الدراسة يتم إدارتها من قبل المالك، حيث يبلغ عددها 20 مؤسسة، بنسبة تقدر بـ 66.7 %. أما الـ 10 مؤسسات الباقية، فهي تدار من قبل مدير أجير. مما يشجع على وجود خاصية المركزية في اتخاذ القرارات.

ثانيا.توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للمدير: يظهر تحليل البيانات أن الم ص م محل الدراسة تختلف من حيث المستوى التعليمي لمديريها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول **4- 13:** توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للمدير

المستوى التعليمي	التكرار	%
متوسط	03	10
ثانوي	11	36.7
جامعي	16	53.3
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب الم ص م محل الدراسة يتم إدارتها من قبل مديرين ذوي مستوى جامعي، حيث يبلغ عدد هذه الأخيرة 16 مؤسسة، بنسبة تقدر بـ 53.3 %. بينما تمثل المؤسسات التي يحوز مديروها على مستوى ثانوي نسبة تقدر بـ 36.7 %. أما المؤسسات التي لا يحوز مديروها سوى على مستوى متوسط، فتمثل نسبة تقدر بـ 10 % من مجموع المؤسسات المستقصاة. وبالتالي يمكن الحكم بوجود عامل مشجع على تطور هذه المؤسسات، وهو كون مديريها يحوزون على مستوى تعليمي مرتفع.

ثالثا.توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة لدى المدير: يبين تحليل البيانات أن الم ص م محل الدراسة تختلف من حيث عدد سنوات الخبرة لدى مديريها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول **4- 14:** توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة لدى المديرين

عدد سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	04	13.34
من 5 إلى 10 سنوات	07	23.33
من 10 إلى 15 سنة	07	23.33
أكثر من 15 سنة	12	40
المجموع	**30**	**100**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين هذا الجدول، أن أغلب الم ص م المستقصاة يفوق عدد سنوات الخبرة لدى مديريها 15 سنة، حيث يبلغ عددها 12 مؤسسة، بنسبة تقدر بـ 40 %، وتمثل كل من المؤسسات التي تتراوح خبرة مديريها بين 5 و 10 سنوات، وبين 11 و 15 سنة نسبة تقدر بـ 23.33 % ، بينما تمثل المؤسسات التي يقل فيها عدد سنوات الخبرة لدى المديرين نسبة تقدر بـ 13.34 % من مجموع المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبيان

بعد تحديد الخصائص المميزة للعينة محل الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد هذه العينة عن مختلف الأسئلة الواردة في الاستبيان، وذلك بالاعتماد على النسب المئوية واختبار كا ²، على أن تفسر قيمة كا ² لإجابات أفراد العينة عن كل سؤال من أسئلة الاستبيان كما يلي:

- إذا كانت قيمة كا ² المحسوبة أكبر من قيمة كا ² المجدولة، عند درجات الحرية (ن -1) ومستوى الخطأ 0.05، فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختيارات المختلفة لكل سؤال؛

- إذا كانت قيمة كا ² المحسوبة أقل من قيمة كا ² المجدولة، فهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختيارات المختلفة.

الفرع الأول: تحليل الإجابات المرتبطة بالمعوقات الداخلية

يتضمن هذا الجزء كلا من المعوقات المرتبطة بنمط المديرين والإدارة، المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية والمعوقات التقنية والمادية. وسيتم الوقوف على كل منها في النقاط التالية:

أولا.المعوقات المرتبطة بنمط المديرين والإدارة: يمكن توضيح إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بهذه المعوقات فيما يلي:

جدول **4- 15:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**08**)

هل تلقيتم تكوينا متخصصا في الإدارة أو علوم التسيير

الاختيار	التكرار	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	09	30	4.8	1	0.05	3.84
لا	21	70				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من خلال هذا الجدول، يتبين أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.028، مشيرة إلى أن الدلالة كانت لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين غالبية مديري الم ص م محل الدراسة أنهم لم يتلقوا تكوينا متخصصا في الإدارة، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 70 %، وبالمقابل، أكد 30 % من المديرين تلقيهم لتكوين في الإدارة.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول (**4-13**)، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للمديرين، يستنتج أنه من بين 53.3 % من المديرين الحائزين على مستوى جامعي، هناك 15.99 % فقط تلقوا تكوينا متخصصا في الإدارة، بينما 37.31 % منهم لم يتلقوا ذلك، وهو ما يؤكد أن نمط الإدارة في هذه المؤسسات يخضع للمنظور التقني أكثر منه للمنظور الإداري.

جدول **4- 16:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**09**)

هل لديكم إطلاع حول أنظمة الإيزو9000 أو الإيزو14000

الاختيار	التكرار	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	05	16.67	13.33	1	0.05	3.84
لا	25	83.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى أن الدلالة كانت لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين معظم مديري الم ص م محل الدراسة (83.33 %) عدم إطلاعهم على أنظمة الإيزو 9000 والإيزو14000، بينما أكد 16.67 % من المديرين امتلاكهم لخلفية نظرية حول أنظمة الإيزو9000 والإيزو14000.

جدول **4- 17:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**10**)

هل اطلعتم على تجارب بعض المؤسسات التي طبقت أنظمة الإيزو وحصلت على الشهادة

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	06	20	10.8	1	0.05	3.84
لا	24	80				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من تحليل الجدول السابق، يتضح أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.011، وقد كانت هذه الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين 80 % من مديري الم ص م المستقصاة عدم إطلاعهم على تجارب المؤسسات التي طبقت أنظمة الإيزو وتمكنت من الحصول على شهادة المطابقة، بينما أكد 20 % متابعتهم لتجارب العديد من المؤسسات التي طبقت أنظمة الإيزو.

جدول **4- 18:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**11**)

هل تخصصون وقتا للتعلم والتدريب لتطوير مهاراتكم الإدارية

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
دائما	03	10	11.07	3	0.05	7.81
غالبا	11	36.67				
أحيانا	13	43.33				
نادرا	03	10				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.011، مشيرة إلى أن الدلالة كانت لصالح الاختيار (أحيانا)؛ فقد أقر 43.33 % من مديري المؤسسات محل الدراسة أنهم لا يخصصون وقتا للتعلم والتطوير إلا في بعض الأحيان فقط، وذلك بحكم تعدد أشغالهم. وبين 36.33 % أنهم غالبا ما يخصصون وقتا لتطوير مهاراتهم الإدارية. فيما أكد 10 % من المديرين حرصهم على تخصيص الوقت الكافي للتعلم والتطوير، أما باقي المديرين (10 %)، فقد اعترفوا بأنهم نادرا ما يفكرون في تخصيص وقت لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

جدول **4- 19:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**12**)

هل تهتمون بالآراء والأفكار والاقتراحات التي يقدمها العاملون

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	22	73.33	6.53	1	0.05	3.84
لا	08	26.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من خلال هذا الجدول، يتضح أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.011، والدلالة لصالح الاختيار (نعم)؛ فقد بين 73.33 % من مديري الم ص م محل الدراسة أنهم يولون اهتماما كبيرا بالآراء والأفكار والاقتراحات التي يقدمها العاملون، فيما أقر 26.67 % عدم مبالاتهم بالآراء والأفكار والاقتراحات التي يقدمها العاملون.

جدول **4- 20:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**13**)

هل تشجعون العاملين على التعاون في أداء العمل في إطار فرق العمل

الاختيار	ت	%	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا^2 المجدولة
نعم	09	30	4.8	1	0.05	3.84
لا	21	70				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا^2 دالة عند مستوى 0.028، مشيرة إلى أن الدلالة جاءت لصالح الاختيار (لا)؛ فقد أقر 70 % من مديري الم ص م محل الدراسة أنهم لا يشجعون العاملين على التعاون في أداء العمل في إطار فرق عمل، وقد لوحظ أن معظم هؤلاء المديرين يجهلون المفهوم الحقيقي لفرق العمل، في حين بين 30 % من المديرين أنهم يقومون بتشجيع العاملين على العمل في إطار فرق عمل لقناعتهم بأهمية هذه الطريقة في تحسين الأداء.

جدول **4- 21:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**14**)

إذا كنتم تعانون من تعدد المهام، هل تسمحون بإشراك العاملين في أداء بعضها

الاختيار	ت	%	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا^2 المجدولة
دائما	01	3.34	9.2	3	0.05	7.81
غالبا	07	23.33				
أحيانا	12	40				
نادرا	10	33.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول، أن قيمة كا^2 دالة عند مستوى 0.027، وهي تشير إلى أن الدلالة كانت لصالح الاختيار (أحيانا)؛ فقد بين 40 % من مديري الم ص م محل الدراسة أنهم يسمحون بإشراك العاملين في أداء البعض من مهامهم في بعض الأحيان فقط، كما أقر 33.33 % من المديرين بأنهم نادرا ما يسمحون بإشراك العاملين في أداء مهامهم، حتى ولو كانوا يعانون من كثرتها. في حين بين 23.33 % من المديرين أنهم غالبا ما يقومون بتفويض بعض المهام إلى العاملين الذين يحوزون على ثقتهم. أما باقي المديرين (3.34 %)، فقد أكدوا بأنهم يقومون على الدوام بتفويض بعض مهامهم إلى العاملين مع حرصهم على متابعتهم.

جدول 4- 22: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (15)

هل تقومون بمنح العاملين حوافز لتشجيعهم على تحسين العمل

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
دائما	02	06.67	17.2	3	0.05	7.81
غالبا	05	16.67				
أحيانا	17	56.66				
نادرا	06	20				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من تحليل هذا الجدول، يتضح أن كا ² دالة عند مستوى 0.001، والدلالة لصالح الاختيار (أحيانا)؛ فقد أقر 56.66 % من المديرين أنهم أحيانا ما يقومون بمنح العاملين حوافز لتشجيعهم على تحسين العمل، وقد لوحظ أن معظم هؤلاء المديرين يربطون الحوافز بالجانب المادي فقط، والمتعلق بالحوافز المالية، بينما يهملون الحوافز المعنوية التي لا تقل أهمية عن الأولى، كما بين 20 % من المديرين أنهم نادرا ما يمنحون للعاملين حوافز، فيما أكد 16.67 % أنهم غالبا ما يشجعون العاملين من خلال منحهم حوافز، حتى ولو كانت معنوية. فيما أكد 6.67 % من المديرين أنهم يحرصون دائما على تقديم الحوافز للعاملين لتشجيعهم على تحسين العمل.

جدول **4- 23:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (16)

هل تقومون بدراسة ومتابعة ما يحصل من تغيرات في المحيط الخارجي للمؤسسة

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
دائما	05	16.67	17.2	3	0.05	7.81
غالبا	06	20				
أحيانا	17	56.66				
نادرا	02	06.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة جاءت لصالح الاختيار (أحيانا)، فقد بين 56.66 % من المديرين أنهم لا يقومون بدراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي لمؤسساتهم إلا أحيانا، بينما أكد 20 % من المديرين أنهم غالبا ما يقومون بدراسة تغيرات المحيط. وأقر 16.67 % من المديرين حرصهم على متابعة تغيرات المحيط على الدوام، وذلك لضمان نجاح العملية التخطيطية. أما باقي المديرين (6.67 %)، فقد اعترفوا بأنهم نادرا ما يهتمون بدراسة ومتابعة ما يحصل من تغيرات في محيط مؤسساتهم، من منطلق أنهم ليسوا بحاجة لذلك.

جدول **4- 24:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**17**)

هل تأخذون وقتا كافيا للتفكير قبل اتخاذ القرارات

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
دائما	03	10	8.6	2	0.05	5.99
غالبا	11	36.67				
أحيانا	16	53.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من تحليل الجدول السابق، يظهر أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.014، وهي تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (أحيانا)؛ فقد أقر نسبة كبيرة من مديري المؤسسات محل الدراسة بأنهم أحيانا ما يأخذون الوقت الكافي لاتخاذ القرارات، وذلك متوقف على طبيعتها، وهم يمثلون نسبة تقدر بـ 53.33 %، في حين أكد 36.67 % من المديرين أنهم غالبا ما يأخذون الوقت الضروري للتفكير قبل اتخاذ أي قرار مهما كانت طبيعته، وبين 10 % الباقون حرصهم على تخصيص الوقت اللازم للتفكير من أجل ضمان سلامة قراراتهم.

جدول **4- 25:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**18**)

هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	07	23.33	8.53	1	0.05	3.84
لا	23	76.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.003، وهي تشير إلى عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في معظم المؤسسات محل الدراسة؛ فقد أقر 76.67 % من المديرين عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بل تعتبر هذه العملية من صلاحية المدير فقط، بينما أكد 23.33 % من المديرين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال نقابة العمال.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول (**4-19**)، يستنتج أنه من بين 73.33 % من المديرين الذين أكدوا أنهم يولون اهتماما كبيرا بالآراء والأفكار والاقتراحات التي يقدمها العاملون، هناك 17.11 % فقط يسمحون بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، بينما 56.22 % لا يسمحون بذلك. وهذا يؤكد أن تطبيق مبدأ المشاركة الفعلية والتامة للعاملين في هذه المؤسسات، والتي تعتبر من المبادئ الأساسية لأنظمة الإيزو، ما يزال بعيدا عن المستوى المطلوب.

جدول **4- 26:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**19**)

هل يشارك العاملون في إعداد الخطط المستقبلية

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	08	26.67	6.53	1	0.05	3.84
لا	22	73.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.011، وهي تشير إلى عدم مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية في أغلب المؤسسات محل الدراسة؛ فقد بين 73.33 % من المديرين أن العاملين في مؤسساتهم لا يشاركون في إعداد الخطط المستقبلية، وبالتالي إهمال التخطيط بالمشاركة، بينما أكد 26.67 % من المديرين على مراعاتهم إشراك العاملين في العملية التخطيطية.

جدول **4- 27:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**20**)

هل تقوم المؤسسة بدراسة وتقدير التأثيرات المحتملة لنشاطها على البيئة عند إعداد الخطط

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	04	13.33	16.13	1	0.05	3.84
لا	26	86.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة **كا²** دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى عدم مراعاة معظم المؤسسات المستقصاة للتأثيرات التي يمكن أن تخلفها أنشطتها على البيئة؛ فقد أقر 86.67 % من مديري هذه المؤسسات عدم اهتمامهم بدراسة وتقدير التأثيرات المحتملة لنشاط مؤسساتهم على البيئة، بحجة عدم توافر الكفاءات القادرة على إعداد مثل هذه الدراسات وارتفاع تكاليفها، بينما أكد 13.33 % الباقون حرصهم على التحديد المسبق للتأثيرات التي يمكن أن تخلفها أنشطتهم، من منطلق تأكيد اهتمامهم بالمحافظة على البيئة.

جدول **4-28**: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**21**)

هل تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
دائما	12	40	9.2	3	0.05	7.81
غالبا	10	33.33				
أحيانا	07	23.33				
نادرا	01	03.34				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.027، مشيرة إلى اهتمام معظم المؤسسات المستقصاة بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن؛ فقد أكد 40 % من المديرين حرصهم عل دراسة احتياجات ورغبات زبائنهم على الدوام، كما أكد 33.33 % أنهم غالبا ما يقومون بدراسة احتياجات ورغبات زبائنهم. في حين بين 23.33 % بأنهم يجرون الدراسات الخاصة باحتياجات الزبائن في بعض الأحيان فقط. أما ما نسبته 3.34 %، فقد أقروا بأنهم نادرا ما يهتمون بإجراء مثل هذه الدراسات.

جدول **4- 29:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**22**)

هل تقومون بتسجيل شكاوى الزبائن وتهتمون بها

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	28	93.33	22.53	1	0.05	3.84
لا	02	06.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، يتضح أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى اهتمام معظم المؤسسات المستقصاة بتسجيل شكاوى الزبائن وأخذها بعين الاعتبار، فقد أكد 93.33 % من المديرين حرصهم على الاهتمام بتسجيل أي شكوى يتقدم بها الزبائن، بينما أكد 6.67 % عدم اهتمامهم بتسجيل شكاوى الزبائن، من منطلق أنه لم يحدث وأن قدم زبائنهم شكوى.

جدول **4- 30:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**23**)

ما عدد الموردين الذين تتعاملون معهم بصفة دائمة، وتربطكم بهم علاقات جيدة

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
لا يوجد مورد	02	06.67	29.6	2	0.05	5.99
مورد واحد	04	13.33				
مجموعة من الموردين	24	80.00				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة جاءت لصالح الاختيار (مجموعة من الموردين)؛ حيث أكد 80 % من المديرين أنهم يتعاملون بصفة دائمة مع مجموعة من الموردين، والذين تربطهم بهم علاقات جيدة، كما بين 13.33 % من المديرين تعاملهم بصفة أساسية مع مورد واحد فقط، بينما أكد 6.67 % من المديرين بأن مورديهم مؤقتين وليسوا دائمين.

جدول 4- 31: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (24)

هل لديكم رغبة أكيدة في تطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	09	30	4.8	1	0.05	3.84
لا	21	70				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.028، مشيرة إلى عدم اهتمام معظم مديري المؤسسات المستقصاة بتطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة؛ فقد بين 70 % من المديرين عدم رغبتهم في تطبيق هذه الأنظمة والحصول على شهادة المطابقة، فيما أكد 30 % رغبتهم في أن تتبنى مؤسساتهم العمل وفق المعايير الدولية، ولكنهم لم يقوموا بأي محاولة لتجسيد هذه الرغبة.

جدول 4- 32: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (25)

ما أسباب عدم سعيكم للحصول على شهادة الإيزو

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
العملية مكلفة جدا	06	20	23	4	0.05	9.49
العملية لا تؤدي إلى منافع	03	10				
كل ما تنتجه المؤسسة يباع بسرعة	16	53.33				
الدولة لا تقدم مساعدة 100 %	04	13.33				
أسباب أخرى	01	03.34				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (كل ما تنتجه المؤسسة يباع بسرعة)؛ حيث أكد 53.33 % من المديرين عدم حاجة مؤسساتهم لمثل هذه الشهادة لأن الطلب مرتفع على منتجاتهم، وبين 20 % أن تكاليف العملية عالية جدا، بينما أرجع 13.33 % من المديرين السبب إلى كون الدولة لا تقدم مساعدة 100 %، في

حين أكد 10 % قناعتهم بأن هذه العملية لا تؤدي إلى تحقيق منافع. أما باقي المديرين (3.34 %)، فقد بينوا وجود أسباب أخرى منها: صعوبة تحسيس أفراد المؤسسة وإقناعهم بأهمية تطبيق نظام الإيزو، صغر حجم المؤسسة وعدم وضوح هيكلتها، وأخيرا تعرض المؤسسة لصعوبات مالية.

جدول **4- 33:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**26**)

هل يوجد لدى المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف التنظيمية

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	07	23.33	8.53	1	0.05	3.84
لا	23	76.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.003، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين 76.67 % من مديري الم ص م المستقصاة عدم توافر مؤسساتهم على هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف التنظيمية المختلفة، على الرغم من أن 23.33 % الباقين، قد أكدوا وجود هيكل تنظيمي لدى مؤسساتهم.

جدول **4- 34:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**27**)

هل تتوافر المؤسسة على وثائق رسمية تحدد مسؤوليات وصلاحيات كل مستوى وظيفي

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	02	06.67	22.53	1	0.05	3.84
لا	28	93.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه أن، قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى عدم اهتمام معظم المؤسسات المستقصاة بالتحديد الدقيق والواضح للمسؤوليات والصلاحيات لمختلف مستوياتها الوظيفية؛ فقد أقر 93.33 % من مديري هذه المؤسسات عدم توافر مؤسساتهم على وثائق رسمية تحدد مسؤوليات وصلاحيات كل مستوى وظيفي، رغم أن 6.67 % الباقين قد أكدوا بأن مؤسساتهم تتوافر على مثل هذه الوثائق.

جدول **4- 35:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**28**)

هل تتوافر المؤسسة على وثائق رسمية توضح إجراءات تنفيذ الأنشطة المختلفة

الاختيار	ت	%	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا^2 المجدولة
نعم	07	23.33	8.53	1	0.05	3.84
لا	23	76.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة كا ^{2} دالة عند مستوى 0.003، تشير إلى عدم اهتمام معظم المؤسسات المستقصاة بتوثيق إجراءات العمل؛ فقد بين 76.67 % من المديرين عدم توافر مؤسساتهم على وثائق رسمية توضح إجراءات تنفيذ الأنشطة المختلفة، على الرغم من أن 23.33 % من المديرين أكدوا توافر مؤسساتهم على مثل هذه الوثائق.

جدول **4- 36:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**29**)

هل تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستمرة للأداء بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها

الاختيار	ت	%	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا^2 المجدولة
نعم	21	70	4.8	1	0.05	3.84
لا	09	30				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا^2 دالة عند مستوى 0.028، تشير إلى اهتمام معظم المؤسسات محل الدراسة بالرقابة المستمرة على الأداء؛ فقد أكد 70 % من المديرين حرصهم على متابعة الأداء باستمرار لتدارك الأخطاء وتصحيحها، على الرغم من أن 23.33 % قد بينوا عدم قيامهم بالرقابة المستمرة للأداء.

جدول **4- 37:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**30**)

هل تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة

الاختيار	ت	%	كا^2 المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا^2 المجدولة
نعم	08	26.67	6.53	1	0.05	3.84
لا	22	73.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا^2 دالة عند مستوى 0.011، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين 73.33 % من مديري المؤسسات محل الدراسة بأن مؤسساتهم لا تستخدم الطرق الإحصائية للفحص والرقابة، بينما أكد ما نسبته 26.67 % استخدام مؤسساتهم لهذه الطرق.

وبالرجوع إلى نتائج الجدول (4-36)، يستنتج أنه من بين 70 % من المديرين الذين أكدوا حرصهم على المراقبة والمتابعة المستمرة الأداء، هناك 18.67 % فقط يستخدمون الطرق الإحصائية للقيام بهذه العملية، بينما 51.33 % لا يستخدمونها، وهذا يدل على كون عملية الرقابة يغلب عليها الطابع الشخصي وتفتقر للمعايير الموضوعية.

جدول 4- 38: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (31)

هل تسمحون بتدفق المعلومات داخل المؤسسة بسهولة وللجميع

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	05	16.67	13.33	1	0.05	3.84
لا	25	83.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى عدم تدفق المعلومات داخل المؤسسات المستقصاة بسهولة وللجميع؛ فقد بين 83.33 % من مديري هذه المؤسسات أن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تخصهم هم وأعضاء الفريق الإداري فقط، وليس هناك ضرورة لإعلام كافة العاملين بها، على الرغم من أن 16.67 % من المديرين قد أكدوا بأنهم لا يمانعون أن يكون العاملون على علم ببعض المعلومات التي تخص مؤسستهم.

جدول 4- 39: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (32)

هل يوجد لدى المؤسسة هيكل يحدد بوضوح كيفية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	06	20	10.8	1	0.05	3.84
لا	24	80				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.011، وهي تشير إلى افتقار معظم المؤسسات المستقصاة إلى هيكل يحدد بوضوح كيفية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية العمودية والأفقية؛ فقد أقر 80 % من مديري هذه المؤسسات ذلك، وبينوا أن عمليات الاتصال داخل مؤسساتهم تتم بصفة عشوائية، في حين أكد 20 % الباقون توافر مثل هذا الهيكل لدى مؤسساتهم.

ثانيا.المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية: يمكن توضيح استجابات أفراد العينة نحو الأسئلة الخاصة بالمعوقات البشرية من خلال ما يلي:

جدول 4- 40: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (33)

هل تعاني المؤسسة من نقص أو انعدام الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق أنظمة الإيزو

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	28	93.33	22.53	1	0.05	3.84
لا	02	06.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (نعم)؛ فقد أكد 93.33 % من مديري المؤسسات المستقصاة معاناة مؤسساتهم من نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق أنظمة الإيزو، رغم أن 6.67 % الباقين قد أكدوا عدم معاناتهم من هذه المشكلة.

جدول **4- 41:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم **(34)**

هل تعاني المؤسسة من مشكلة هروب العاملين إلى مؤسسات أخرى

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	16	53.33	0.13	1	0.05	3.84
لا	14	46.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن 53.33 % من مديري المؤسسات المستقصاة معاناة مؤسساتهم من مشكلة هروب العاملين إلى مؤسسات أخرى، في حين أن 46.67 % قد بينوا عدم معاناتهم من هذه المشكلة.

غير أن قيمة كا ² غير دالة، أي أنها تشير إلى عدم وجود اختلافات بين آراء المستجوبين حول معاناتهم من مشكلة هروب العاملين إلى مؤسسات أخرى.

جدول **4-42:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم **(35)**

هل تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	08	26.67	6.53	1	0.05	3.84
لا	22	73.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.011، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد أقر 73.33 % من مديري المؤسسات محل الدراسة أنهم لا يقومون بتدريب وتكوين العاملين، رغم أن 26.67 % أكدوا اهتمامهم بتدريب وتكوين العاملين لديهم.

جدول **4- 43:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**36**)

إذا كانت الإجابة لا، هل السبب هو

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
ارتفاع تكلفة التدريب	12	54.5	0.18	1	0.05	3.84
أسباب أخرى	10	45.5				
المجموع	**22**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من مديري المؤسسات المستقصاة أرجعوا سبب عدم قيامهم بتدريب العاملين إلى ارتفاع تكلفة عملية التدريب، وهم يمثلون إحصائيا نسبة 54.5 %، في حين بين 45.5 % من المديرين وجود أسباب أخرى تقف وراء عدم اهتمامهم بتدريب العاملين، ومنها أن طبيعة نشاط المؤسسة لا تتطلب القيام بتدريب العاملين، إضافة إلى عدم استقرار العاملين في المؤسسة، وهو ما يعكس ضعف الوعي لدى هؤلاء المديرين بأهمية وأهداف التدريب.

غير أن قيمة كا² هي غير دالة، أي أنها تشير إلى عدم وجود اختلافات بين آراء المديرين المستجوبين فيما يخص أسباب عدم اهتمامهم بتدريب العاملين.

جدول **4- 44:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**37**)

هل تعانون من صعوبة تقبل واستيعاب العاملين للأفكار الجديدة في المؤسسة والتكيف معها

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	07	23.33	8.53	1	0.05	3.84
لا	23	76.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.003، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين 76.67 % من مديري المؤسسات المستقصاة بأنهم يعانون من صعوبة تقبل واستيعاب العاملين للأفكار الجديدة داخل المؤسسة والتكيف معها، رغم أن 23.33 % الباقين قد أكدوا استعداد العاملين لديهم لتبني الأفكار الجديدة والتكيف معها.

ثالثا.المعوقات التقنية والمادية: يمكن توضيح إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بهذه المجموعة من المعوقات من خلال ما يلي:

جدول 4- 45: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (38)

هل تمتلك المؤسسة التجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير المنتجات

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	23	76.67	8.53	1	0.05	3.84
لا	07	23.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.003، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (نعم)؛ فقد بين 76.67 % من مديري المؤسسات المستقصاة أن مؤسساتهم تتوفر على التجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير المنتجات. فيما بين 23.33 % من المديرين عدم توفر مؤسساتهم على التجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير المنتجات.

جدول 4- 46: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (39)

هل تقوم المؤسسة بإعداد دراسات تقنية قبل شراء المعدات والتجهيزات

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	21	70	4.8	1	0.05	3.84
لا	09	30				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من هذا الجدول، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.028، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (نعم)؛ فقد أكد 70 % من المديرين أنهم يقومون بإعداد دراسات تقنية قبل شراء المعدات والتجهيزات، بينما بين 30 % من المديرين عدم قيامهم بذلك.

جدول 4- 47: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (40)

هل تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	29	96.67	26.13	1	0.05	3.84
لا	01	03.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة جاءت لصالح الاختيار (نعم)؛ فقد أكد 96.67 % من مديري المؤسسات المستقصاة أنهم يقومون بصيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري، رغم أن 3.33 % من المديرين بينوا عدم قيام مؤسساتهم بعملية الصيانة بشكل دوري.

جدول 4- 48: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (41)

هل تعاني المؤسسة من مشكلة توقف الإنتاج من فترة لأخرى

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	19	63.33	2.13	1	0.05	3.84
لا	11	36.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن نسبة كبيرة من المؤسسات المستقصاة تعاني من مشكلة توقف الإنتاج من فترة لأخرى؛ فقد أكد 63.33 % من مديري هذه المؤسسات تعرض مؤسساتهم لهذه المشكلة من حين لآخر، بينما بين 36.67 % عدم معاناتهم منها.

غير أن قيمة كا ² هي غير دالة، وهذا يشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء مديري المؤسسات المستقصاة فيما يخص معاناتهم من مشكلة توقف الإنتاج.

جدول **4- 49:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**42**)

إذا كانت الإجابة نعم، ما هي أسباب توقف الإنتاج

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
عدم توفر قطع غيار الآلات المستوردة	02	10.5	8.32	2	0.05	5.99
الاعتماد على متابعين تقنيين أجانب	05	26.3				
أسباب أخرى	12	63.2				
المجموع	**19**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.016، تشير إلى أن الدلالة جاءت لصالح الاختيار (أسباب أخرى)؛ حيث أرجع 63.2 % من المديرين أسباب توقف الإنتاج إلى ندرة المواد الأولية، وأكد 26.3 % من المديرين توقف الإنتاج في مؤسساتهم بسبب الاعتماد على متابعين تقنيين أجانب، فيما بين 10.5 % الباقون أن سبب توقف الإنتاج يرجع إلى عدم توافر قطع غيار الآلات المستوردة.

جدول **4- 50:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**43**)

هل تتوافر المؤسسة على مصلحة لتسيير مخلفات الإنتاج

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	05	16.67	19.2	1	0.05	3.84
لا	25	83.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يظهر من خلال الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد أقر 83.33 % من مديري المؤسسات المستقصاة أن مؤسساتهم لا تتوافر على مصلحة لتسيير مخلفات أو فضلات الإنتاج، رغم أن 16.67 % من المديرين قد أكدوا وجود هذه المصلحة في مؤسساتهم.

جدول **4- 51:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**44**)

هل تتوافر المؤسسة على مصلحة الأمن والسلامة المهنية

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	03	10	19.2	1	0.05	3.84
لا	27	90				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين معظم مديري المؤسسات المستقصاة أن مؤسساتهم لا تتوافر على مصلحة الأمن والسلامة المهنية، وهم يمثلون 90 %، بينما أكد 10 % من المديرين وجود هذه المصلحة في مؤسساتهم.

جدول **4- 52:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**45**)

*هل تملك المؤسسة الوسائل التقنية الضرورية لتدريب العاملين وإعدادهم لمواجهة الظروف الطارئة *

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	04	13.33	16.13	1	0.05	3.84
لا	26	86.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى عدم امتلاك معظم المؤسسات المستقصاة للوسائل التقنية اللازمة لتدريب العاملين وإعدادهم لمواجهة الظروف الطارئة كالحوادث، الحرائق وغيرها؛ فقد أقر 86.67 % من مديري هذه المؤسسات ذلك، بينما أكد 13.33 % الباقون امتلاكهم لبعض الوسائل البسيطة.

جدول **4- 53:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**46**)

هل تتوافر المؤسسة على مصلحة الوقاية من التلوث

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	03	10	19.2	1	0.05	3.84
لا	27	90				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى افتقار معظم المؤسسات المستقصاة إلى مصلحة الوقاية من التلوث؛ فقد بين 90 % من مديري هذه المؤسسات بأن مؤسساتهم لا تتوافر على مصلحة خاصة بالوقاية من التلوث، بينما أكد 10 % الباقون وجود هذه المصلحة لدى مؤسساتهم.

جدول **4- 54:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**47**)

هل تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بسجلات خاصة بتقارير الحوادث وكيفية التعامل معها وتجنبها

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	09	30	4.8	1	0.05	3.84
لا	21	70				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.028، تشير إلى عدم مراعاة أغلب المؤسسات محل الدراسة الاحتفاظ بسجلات عن تقارير الحوادث؛ فقد أقر 70 % من المديرين بأنهم لا يحتفظون بأي سجل يخص تقارير الحوادث، بينما أكد 30 % الباقون حرصهم على الاحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالحوادث التي تعرضت لها المؤسسة وكذا المؤسسات الأخرى، وكيفية التعامل معها وتجنبها في سجلات خاصة.

الفرع الثاني: تحليل الإجابات المرتبطة بالمعوقات الخارجية

يضم هذا الجزء كلا من المعوقات المالية والمعوقات الأخرى التي يفرضها المحيط الذي تتواجد فيه الم ص م الصناعية في الجزائر. وسيتم توضيحها من خلال النقاط التالية:

أولا.المعوقات المالية: سيتم توضيح إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالمعوقات المالية من خلال ما يلي:

جدول **4-55:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**48**)

هل الموارد المالية الذاتية للمؤسسة

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
كافية	11	36.67	8.6	2	0.05	5.99
كافية نوعا ما	16	53.33				
غير كافية	03	10				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.014، مشيرة إلى أن الدلالة جاءت لصالح الاختيار (كافية نوعا ما)؛ إذ أكد 53.33 % من المديرين أن مواردهم المالية الذاتية كافية نوعا ما، وبين 11 % أن مواردهم المالية الذاتية كافية، في حين بين 10 % من المديرين أن مواردهم المالية الذاتية غير كافية.

جدول **4- 56:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**49**)

هل تعانون من مشكلات في الاقتراض من العائلة أو الأصدقاء

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	25	76.67	13.33	1	0.05	3.84
لا	05	23.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (نعم)؛ إذ أكد 76.67 % من مديري المؤسسات المستقصاة معاناتهم من مشكلات في الاقتراض من العائلة أو الأصدقاء، بينما بين 23.33 % من المديرين عدم تعرضهم لمثل هذه المشكلات.

جدول **4- 57:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**50**)

إذا كانت الإجابة نعم، ما طبيعة هذه المشكلات

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
محدودية الأموال الممنوحة	18	72	4.84	1	0.05	3.84
فرض شروط قاسية	07	28				
المجموع	**25**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.028، مشيرة إلى أن الدلالة كانت لصالح الاختيار (محدودية الأموال الممنوحة)؛ فقد بين أغلب مديري المؤسسات المستقصاة أنهم

يعانون من مشكلة محدودية الأموال الممنوحة من قبل العائلة أو الأصدقاء (72 %)، فيما أرجع 28 % من المديرين مشكلات الاقتراض من العائلة أو الأصدقاء إلى فرض شروط قاسية.

جدول **4- 58:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**51**)

هل تعانون من مشكلة ارتفاع أسعار الفائدة في السوق غير الرسمي

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	23	76.67	8.53	1	0.05	3.84
لا	07	23.33				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.003، تشير إلى معاناة معظم المؤسسات المستقصاة من مشكلة ارتفاع أسعار الفائدة في السوق غير الرسمي؛ فقد أكد 76.67 % من المديرين ذلك، رغم أن 23.33 % منهم نفوا معاناتهم من هذه المشكلة.

جدول **4- 59:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**52**)

ما عدد البنوك التي تتعاملون معها

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
بنك واحد فقط	24	80	10.8	1	0.05	3.84
مجموعة من البنوك	06	20				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (بنك واحد)؛ فقد بين 80 % من المديرين أن مؤسساتهم تتعامل مع بنك واحد فقط، في حين بين 20 % الباقون تعامل مؤسساتهم مع مجموعة من البنوك.

جدول **4- 60:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**53**)

هل هذه البنوك

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
عامة	22	73.33	6.53	1	0.05	3.84
خاصة أو أجنبية	08	26.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، يتبين أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.011، تشير إلى أن أغلب المؤسسات المستقصاة تتعامل مع بنوك عامة؛ إذ بين 73.33 % من المديرين تعاملهم مع بنوك عامة، فيما بين 26.67 % تعاملهم مع بنوك خاصة أو أجنبية.

جدول **4- 61:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**54**)

هل تمكنتم من الحصول على قروض مصرفية

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	24	80	10.8	1	0.05	3.84
لا	06	20				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

من خلال الجدول، يتبين أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى استفادة معظم المؤسسات المستقصاة من قروض مصرفية؛ فقد أكد 80 % من المديرين ذلك، فيما نفى 20 % من هؤلاء المديرين حصولهم على قروض مصرفية.

جدول **4- 62:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**55**)

إذا كانت الإجابة نعم، هل القروض المتحصل عليها

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
كافية	01	04.17	31.75	2	0.05	5.99
كافية نوعا ما	02	08.33				
غير كافية	21	87.5				
المجموع	**24**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (غير كافية)؛ فقد بين 87.5 % من مديري المؤسسات المستقصاة أن القروض المتحصل عليها غير كافية، وبين 8.33 % أن القروض التي تحصلوا عليها كافية نوعا ما، بينما أكد 4.17 % من المديرين أن القروض المتحصل عليها كافية.

جدول **4- 63:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (56)

هل تمكنت مؤسستكم من الاستفادة من أحد أجهزة الدعم المالي

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	04	13.33	16.13	1	0.05	3.84
لا	26	86.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد أكد 86.67 % من المديرين عدم استفادة مؤسساتهم من خدمات أي من أجهزة الدعم المالي، رغم أن 13.33 % قد بينوا حصولهم على الدعم من قبل أجهزة الدعم المالي.

جدول **4- 64:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (57)

إذا كانت الإجابة لا، ما السبب في عدم استفادتكم

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
عدم المعرفة بوجودها	09	34.6	13.23	5	0.05	11.07
لا يوجد دعم في قطاع نشاط المؤسسة	04	15.4				
كثرة الإجراءات الإدارية	01	03.8				
عدم تناسب الدعم واحتياجات المؤسسة	08	30.8				
المؤسسة ليست في حاجة للدعم	02	07.7				
أسباب أخرى	02	07.7				
المجموع	**26**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (عدم المعرفة بوجودها)؛ حيث أقر 34.6 % من المديرين عدم معرفتهم بوجود أجهزة تقدم الدعم المالي للم ص م، كما بين 30.8 % عدم تناسب الدعم مع احتياجات مؤسساتهم. في حين يرى 15.4 % أنه لا يوجد دعم في قطاع نشاط مؤسساتهم، وبالنسبة لباقي المديرين، فقد أرجعوا أسباب عدم استفادتهم إلى عدم حاجة مؤسساتهم لمثل هذا الدعم (7.7 %) ، وكثرة الإجراءات الإدارية (3.8 %)، وإلى أسباب أخرى (7.7 %) لم يتم ذكرها.

جدول **4-65:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (58)

هل معدلات الضرائب المفروضة على مؤسستكم

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
مرتفعة	21	70	4.8	1	0.05	3.84
متوسطة	09	30				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.028، مشيرة إلى معاناة معظم المؤسسات المستقصاة من الضغط الضريبي؛ فقد أكد 70 % من المديرين أن معدلات الضرائب المفروضة على مؤسساتهم مرتفعة، رغم أن 30 % من المديرين يرون أنها متوسطة.

جدول **4- 66:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**59**)

هل تعانون من ارتفاع معدلات الرسوم الجمركية المفروضة على المواد والتجهيزات المستوردة

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	24	80	10.8	1	0.05	3.84
لا	06	20				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتضح من الجدول أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (نعم)؛ فقد أكد 80 % من مديري المؤسسات المستقصاة ارتفاع معدلات الرسوم الجمركية المفروضة على موادهم وتجهيزاتهم المستوردة، رغم أن 20 % الباقين نفوا ذلك.

ثانيا.المعوقات المرتبطة بضغوطات المحيط الأخرى: يمكن توضيح هذه المعوقات من خلال ما يلي:

جدول **4- 67:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**60**)

هل استفادت مؤسستكم من البرامج المخصصة لدعم الم ص م

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	01	03.33	26.13	1	0.05	3.84
لا	29	96.67				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول السابق، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى عدم استفادة معظم المؤسسات المستقصاة من المساعدات المقدمة في إطار البرامج المخصصة لدعم الم ص م؛ فقد

بين 96.67 % من المديرين عدم استفادتهم من أي برنامج، فيما بين 3.33 % استفادتهم من البرنامج الأوروبي لترقية الم ص م (إجابة السؤال رقم **61**).

جدول **4- 68:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**62**)

ما أسباب عدم استفادتكم من هذه البرامج

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
عدم المعرفة بوجودها	14	48.3	16.69	4	0.05	9.49
عدم توفر شروط القبول	06	20.7				
عدم قناعة المؤسسة بأهميتها	05	17.2				
تعقد إجراءات الاستفادة	02	06.9				
أسباب أخرى	02	06.9				
المجموع	**29**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.002، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (عدم المعرفة بوجودها)؛ حيث بين 48.3 % من المديرين عدم معرفتهم بالبرامج المخصصة لدعم الم ص م، وأرجع 20.7 % سبب عدم استفادتهم من هذه البرامج إلى عدم توفر شروط القبول في مؤسساتهم، فيما بين 17.2 % عدم قناعتهم بأهمية هذه البرامج. وبالنسبة لباقي المديرين، فقد عللوا عدم استفادتهم من برامج الدعم بصعوبة وتعقد إجراءات الاستفادة (6.9 %) وأسباب أخرى (6.9 %) لم يتم ذكرها.

جدول **4- 69**: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**63**)

هل تعانون من مشكلة نقص المعلومات الخاصة بالتقييس وطرق تحسين الجودة والأداء البيئي

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	21	70	4.8	1	0.05	3.84
لا	09	30				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.028، مشيرة إلى معاناة أغلب المؤسسات محل الدراسة من مشكلة نقص المعلومات الخاصة بالتقييس وطرق تحسين الجودة؛ فقد أكد 70 % من مديري هذه المؤسسات ذلك، رغم أن 30 % الباقين قد بينوا عدم معاناتهم من هذه المشكلة.

جدول **4- 70**: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم **(64)**

هل تشارك مؤسستكم في التظاهرات المحلية والدولية المتعلقة بالجودة والبيئة والتقييس

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
نعم	06	20	10.8	1	0.05	3.84
لا	24	80				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، مشيرة إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (لا)؛ فقد بين 80 % من مديري المؤسسات المستقصاة عدم مشاركة مؤسساتهم في التظاهرات المحلية والدولية المتعلقة بالجودة والبيئة والتقييس، رغم أن20 % أكدوا مشاركتهم.

جدول **4-71**: إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم **(65)**

إذا كانت الإجابة لا، هل السبب هو

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
عدم قناعة المؤسسة بأهميتها	02	08.33	31.75	2	0.05	5.99
عدم المعرفة بكيفية المشاركة	01	04.17				
عدم منح تسهيلات للمشاركة	21	87.50				
المجموع	**24**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يتبين من خلال هذا الجدول، أن قيمة كا ² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن الدلالة لصالح الاختيار (عدم منح تسهيلات للمشاركة)؛ فقد أكد 87.5 % من مديري المؤسسات المستقصاة عدم وجود تسهيلات خاصة للم ص م لتمكينها من المشاركة في مثل هذه التظاهرات، وبين 8.33 % من المديرين أن سبب عدم مشاركتهم في هذه التظاهرات هو عدم

قناعتهم بأهميتها، فيما أرجع 4.17 % من المديرين عدم مشاركتهم إلى عدم المعرفة بكيفية المشاركة.

جدول **4- 72:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**66**)

هل توجد معوقات خارجية أخرى تمنع مؤسستكم من الحصول على شهادة الإيزو 9000 و14000

الاختيار	ت	%	كا² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الخطأ	كا² المجدولة
مشكلة العقار	02	06.67	17.2	3	0.05	7.81
المنافسة غير الشرعية	06	20				
نقص الدعم التقني	17	56.67				
عدم ملاءمة القوانين	05	16.66				
المجموع	**30**	**100**				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن قيمة كا² دالة عند مستوى 0.001، تشير إلى أن مشكلة نقص الدعم التقني تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون حصول معظم المؤسسات المستقصاة على شهادة الإيزو؛ فقد بين 56.67 % من المديرين معاناة مؤسساتهم من نقص الدعم التقني، خاصة فيما يتعلق بطرق تحسين الجودة والوصول إلى التكنولوجيات الودية بيئيا. وأكد 20 % من المديرين على المشكلات الخاصة بالمنافسة غير الشرعية من قبل القطاع الموازي، والتي بالرغم من كونها تعتبر من المعوقات غير المباشرة، إلا أنها تؤثر كثيرا وبشكل سلبي على هذه المؤسسات، كما ركز 16.66 % من المديرين على مشكلة عدم ملاءمة بعض القوانين، والتي لا تساعد على تمكين هذه المؤسسات من التطور والتفكير في تبني المعايير الدولية. أما بقية المديرين (6.67 %)، فقد أكدوا على عنصر آخر من المعوقات غير المباشرة، وهو مشكل العقار الذي يعد من أهم العوامل التي تعيق تنمية الم ص م في الجزائر بصفة عامة .

ويمكن توضيح إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال الأخير في الجدول الموالي:

جدول **4-73:** إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**67**)

هل يمكنكم إعطاء فكرة حول ماهية نظام الإيزو9000 أوالإيزو14000

الاختيار	ت	%
أجاب	05	16.67

لم يجب	25	83.33
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه، أن أغلب مديري المؤسسات المستقصاة (83.33 %) لم يجيبوا على السؤال المتعلق بإعطاء فكرة حول ماهية نظام الإيزو 9000 أو الإيزو 14000، بينما أجاب 16.67 % من المديرين على هذا السؤال. وهو ما يؤكد صحة إجابات أفراد العينة الخاصة بالسؤال رقم (**08**).

الفرع الثالث: تفسير النتائج وفقا للفرضيات

اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة المستقصاة عن الأسئلة الواردة في الاستبيان، سيتم اختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وذلك كما يلي:

أولا.الفرضية الأولى

"تعتبر المشكلات الناتجة عن نمط المديرين والإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر من أهم معوقات حصولها على شهادة الإيزو9000 و14000".

بعد تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بالمعوقات المرتبطة بنمط المديرين والإدارة، تبين أنها تشمل ما يلي:

1.بالنسبة للمعوقات المرتبطة بمديري المؤسسات: فقد وجد ما يلي:

أ. أن أغلب مديري المؤسسات محل الدراسة لم يتلقوا تكوينا متخصصا في الإدارة أو علوم التسيير (70 %)، وهم يمثلون 37.31 % من بين 53.33 % من المديرين الحائزين على مستوى جامعي، وأن معظمهم يجهلون ماهية أنظمة الإيزو 9000 والإيزو 14000 (83.33 %)، ولا تتوافر لديهم أدنى فكرة عن تجارب المؤسسات التي طبقت هذه الأنظمة وحصلت على شهادة المطابقة (80 %)، كما أنهم قليلا (أحيانا) ما يهتمون بتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية (43.33 %). وهذا ما يعكس نقص الخبرة والكفاءة الإدارية لدى معظم مديري الم ص م الصناعية في الجزائر.

ب. وبخصوص عملية القيادة، التي تعتبر من أهم مبادئ أنظمة الإيزو، فقد تبين ضعف المديرين من هذه الناحية، ويظهر ذلك من حيث عدم اهتمامهم بخلق روح التعاون والانسجام بين العاملين من خلال تشجيعهم على أداء العمل في إطار فرق (70 %) ، وفشلهم في تحقيق مشاركتهم بفعل المركزية المفرطة، والتي تجعلهم لا يسمحون بإشراك هؤلاء في أداء بعض المهام إلا أحيانا (40 %) أو نادرا (33.33 %)، رغم أن أغلب هؤلاء المديرين قد أظهروا اهتمامهم بالآراء والاقتراحات التي يقدمها العاملون (73.33 %)، إضافة إلى قلة الاهتمام بتوفير الظروف الملائمة (الحوافز) لتشجيعهم وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة (أحيانا 56.66 %، نادرا 20 %). وبالتالي يمكن القول أن معظم هؤلاء المديرين غير مؤهلين لقيادة عملية تطبيق أنظمة الإيزو.

ج. وفيما يتعلق بالتخطيط، يظهر أن معظم المديرين غير ملمين بالأصول العلمية الصحيحة للعملية التخطيطية، فهم يهملون دراسة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي (أحيانا 56.66 %، نادرا 6.67 %)، ولا يخصصون الوقت الكافي للتفكير قبل اتخاذ القرارات (أحيانا 53.33 %)، كما لا يسمحون بإشراك العاملين سواء في صنع هذه القرارات (76.67 %)، أو في إعداد الخطط المستقبلية (73.33 %)، أي إهمال التخطيط بالمشاركة رغم الفوائد التي يعود بها على المؤسسة. كما وجد أن معظم المديرين يهملون الجانب البيئي عند إعداد الخط المستقبلية، والمتعلق بدراسة التأثيرات المحتملة لنشاط المؤسسة على البيئة (86.67 %).

د. في حين وجد أن أغلب المديرين أصبحوا على يقين بضرورة الاستجابة لمتطلبات الزبائن والوقوف عند رغبتهم، وبناء علاقات جيدة مع الموردين قوامها المنفعة المتبادلة، وما يؤكد ذلك هو حرصهم على تحديد ومعرفة احتياجات ورغبات زبائنهم بشكل دائم أو غالبا (40 %، 33.33 % على التوالي)، ومراعاتهم تسجيل شكاويهم وأخذها في الاعتبار (93.33 %)، وكذا تعاملهم مع مجموعة متنوعة ودائمة من الموردين (80 %).

ه. كما تبين أن المعوقات المرتبطة بالمديرين تتضمن كذلك محدودية أفقهم وتطلعاتهم، إذ أن أغلبهم أكدوا عدم رغبتهم في تطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة (70%). أما عن أسباب عدم سعيهم للحصول على هذه الشهادة، فهي تشمل: عدم الحاجة إليها لأن الطلب مرتفع على منتجاتهم (53.33 %)، كون تكاليف هذه العملية مرتفعة جدا (20 %)، كون الدولة لا تقدم مساعدة كاملة (13.33 %)، كون العملية لا تؤدي إلى تحقيق منافع (10 %)، وأسباب أخرى (3.34 %) منها: صعوبة تحسيس أفراد المؤسسة وإقناعهم بأهمية تطبيق أنظمة الإيزو، صغر حجم المؤسسة وعدم وضوح هيكلتها، وأخيرا تعرض المؤسسة لصعوبات مالية.

2.بالنسبة للمعوقات المرتبطة بالإختلالات الناتجة عن نمط الإدارة: تبين ما يلي:

أ. أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا يوجد لديها هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف التنظيمية المختلفة (76.67 %)، في الوقت الذي يتطلب فيه تطبيق أنظمة الإيزو أن يكون لدى المؤسسة هيكل تنظيمي.

ب. أن معظم هذه المؤسسات لا تهتم بالتحديد الواضح والدقيق للمسؤوليات والصلاحيات للمستويات الوظيفية المختلفة (76.67 %)، بالمقابل تركز المواصفتان الإيزو 9000 والإيزو14000 على ضرورة تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لكل مستوى وظيفي.

ج. أن معظم المؤسسات المستقصاة لا تهتم بتوثيق إجراءات تنفيذ الأنشطة المختلفة بها (76.67 %)، ويعد توثيق إجراءات العمل من ضمن العناصر الأساسية التي تقوم عليها أنظمة الإيزو.

د. على الرغم من حرص أغلب هذه المؤسسات على متابعة الأداء باستمرار لتدارك الأخطاء وتصحيحها (70 %)، إلا أنها لا تستخدم الطرق الإحصائية للفحص والرقابة (73.33 %)، وهو ما يجعل عملية الرقابة أقل فعالية، خاصة وأنها تنصب على جانب واحد فقط (الرقابة بعد تنفيذ الأنشطة)، وتفتقر للمعايير الموضوعية.

ه. صعوبة تدفق المعلومات داخل معظم المؤسسات المستقصاة واحتكارها من قبل المدير أو أعضاء الفريق الإداري (83.33 %)، وهو ما يتنافى ومبدأ الإفصاح عن المعلومات التي تخص المؤسسة ونشاطها لكافة أفرادها.

و. عدم توافر معظم المؤسسات محل الدراسة على أنظمة داخلية واضحة وفعالة للاتصالات (80 %)، في الوقت الذي تشترط فيه المواصفتان الإيزو9000 والإيزو14000 ذلك.

وبالنظر إلى نتائج اختبار كا ² الخاصة بأسئلة هذا المحور، والتي بين التحليل الإحصائي معنوية كل منها، يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

ثانيا.الفرضية الثانية

"تعتبر المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية عائقا أساسيا أمام حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو9000 و14000".

بين تحليل إجابات أفراد العينة حول محور المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية ما يلي:

1. أن معظم المؤسسات المستقصاة تعاني من مشكلة نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق أنظمة الإيزو 9000 و 14000 (93.33 %) ، وذلك راجع بطبيعة الحال إلى اعتمادها على عاملين حديثي الخبرة وذوي مستوى تعليمي محدود.

2. أن ما نسبته 53.33 % من هذه المؤسسات تعاني من مشكلة هروب العاملين بها إلى مؤسسات أخرى، وهو ما يؤثر سلبا على نشاطها بصفة عامة، وعلى تطبيق أنظمة الإيزو بصفة خاصة.

3. أن أغلب هذه المؤسسات لا يتم فيها إخضاع العاملين لدورات تدريبية وتكوينية (73.33 %)، وأسباب ذلك هي ارتفاع تكلفة التدريب والتكوين (54.5 %)، وأسباب أخرى (45.5 %) تتعلق بكون طبيعة نشاط بعض المؤسسات لا تتطلب القيام بتدريب العاملين وعدم استقرار هؤلاء في المؤسسة. وهو ما يؤكد نقص الوعي لدى مديري هذه المؤسسات بضرورة وأهمية عملية التدريب.

4. كما أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تعاني من مشكلة صعوبة تقبل واستيعاب العاملين للأفكار الجديدة في المؤسسة والتكيف معها (76.67 %)، وهو ما يشكل عائقا أمام تطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة، خاصة وأن هذه العملية تتطلب مشاركة وتعاون كل من الإدارة والعاملين.

وبالرجوع إلى نتائج اختبار كا² الخاصة بهذا المحور، والتي بين التحليل الإحصائي معنوية 60 %، إذ لم يكن الفرق معنويا بين إجابات المستجوبين في سؤالين اثنين من بين الأسئلة الخمسة الواردة في هذا المحور، وهما السؤال 34 والسؤال 36، يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت جزئيا.

ثالثا.الفرضية الثالثة

"تعد المشكلات المرتبطة بالوسائل والأساليب التقنية والمادية من ضمن المعوقات التي تقف أمام حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو 9000 و14000".

أظهر تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المعوقات التقنية والمادية ما يلي:

1.فيما يخص الجانب الإنتاجي: تبين أن المشكلة الأساسية للمؤسسات محل الدراسة لا تكمن في عدم امتلاكها للتجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير المنتجات، فقد تبين أن أغلبها تتوافر عليها (76.67 %) ، وإنما تكمن المشكلة في عدم خبرة مديري هذه المؤسسات من الناحيتين الإدارية والتقنية، وعدم وعيهم بأهمية هذا الجانب. ويظهر ذلك من خلال:

أ. عدم اهتمامهم بإعداد الدراسات التقنية قبل شراء المعدات والتجهيزات (70 %).
ب. تعرض هذه المؤسسات لتوقف العملية الإنتاجية من حين لآخر (63.33 %)، بسبب عدم القدرة على توفير المواد الأولية، الاعتماد على الآلات المستوردة التي تتطلب مراقبة تقنية من قبل خبراء أجانب وعدم توافر قطع غيار لهذه الأخيرة، وهذا على الرغم من أن معظم المديرين قد أكدوا حرصهم على صيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري (96.67 %).

2.فيما يخص الجانب البيئي: تبين أن المشكلات التقنية المرتبطة بالجانب البيئي تشمل ما يلي:

أ. عدم توافر معظم المؤسسات محل الدراسة على مصلحة لتسيير مخلفات أو فضلات الإنتاج (83.33 %) ، وعدم قيامها بمعالجة هذه الفضلات قبل التخلص منها، وقد لوحظ أثناء الزيارات الاستطلاعية لهذه المؤسسات أن الكثير منها تعج ساحاتها بالفضلات البلاستيكية والفضلات المعدنية وغيرها.
ب. عدم توافر معظم هذه المؤسسات على مصلحة الأمن والسلامة المهنية (90 %).
ج. عدم امتلاك معظم هذه المؤسسات للوسائل الضرورية لتدريب العاملين وإعدادهم لمواجهة الظروف الطارئة (86.67 %).
د. عدم مراعاة أغلب هذه المؤسسات الاحتفاظ بسجلات خاصة بتقارير الحوادث وكيفية التعامل معها وتجنبها (70 %).

وبالرجوع إلى نتائج اختبار كا² الخاصة بأسئلة هذا المحور، والتي بين التحليل الإحصائي معنوية 90 %، أي وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص 9 أسئلة من بين الأسئلة العشرة الواردة فيه، يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

رابعا.الفرضية الرابعة

"تعتبر المشكلات الخاصة بالجانب المالي من أبرز المعوقات التي تقف حائلا دون حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو9000 و14000".

بين تحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المعوقات المالية ما يلي:

1. أن نسبة كبيرة من المؤسسات محل الدراسة تعاني من مشكلات في الاقتراض من العائلة والأصدقاء (76.67 %)، ومن أبرزها: محدودية الأموال الممنوحة (72 %)، فرض شروط قاسية

(28 %)، كما تعاني من ارتفاع أسعار الفائدة في السوق غير الرسمي (76.67 %)، علما أن أغلب مديري هذه المؤسسات قد أكدوا بأن مواردهم المالية الذاتية هي كافية نوعا ما (53.3 %).

2. أن معظم هذه المؤسسات تتعامل مع بنك واحد فقط (80 %)، وأن أغلب هذه البنوك هي عبارة عن بنوك تابعة للقطاع العام، وهي تمثل 73.33 %، مما يعني أن النظام المالي ما يزال حكرا على المؤسسات المالية الحكومية، الأمر الذي لا يسمح لهذه المؤسسات بالتنويع في مصادر تمويلها، وبالتالي عدم قدرتها على تغطية تكاليف الإعداد لتطبيق أنظمة الإيزو والتسجيل للحصول على شهادة المطابقة.

3. على الرغم من كون معظم هذه المؤسسات قد تمكنت من الحصول على قروض مصرفية (80 %)، إلا أن نسبة كبيرة من المديرين أكدوا بأنها لم تكن كافية لتغطية احتياجات مؤسساتهم (87.5 %).

4. أن معظم هذه المؤسسات لم تتمكن من الاستفادة من المساعدات المقدمة من قبل أجهزة الدعم المالي (86.67 %)، وأسباب ذلك هي: عدم معرفة بعض المؤسسات بوجودها (36.6 %)، عدم تناسب الدعم مع احتياجات بعض المؤسسات (30.8 %)، عدم وجود دعم في قطاع النشاط (15.4 %)، عدم حاجة بعض المؤسسات لمثل هذا الدعم (7.7 %)، كثرة الإجراءات الإدارية (3.8 %) وأسباب أخرى لم يتم ذكرها، مما يدل على الدور الهامشي الذي تلعبه هذه الأجهزة في تقديم الدعم المالي للم ص م.

5. أن أغلب المؤسسات المستقصاة تعاني من الضغط الضريبي والجمركي، نتيجة ارتفاع معدلات الضرائب (70 %) والرسوم الجمركية المفروضة عليها (80 %)، الأمر الذي يجعل من الصعب عليها تكوين احتياطات مالية إضافية.

وبالنظر إلى نتائج اختبار كا² الخاصة بهذا المحور، والتي بين التحليل الإحصائي معنويتها، يمكن القول أن الفرضية الرابعة محققة.

خامسا.الفرضية الخامسة

"تعد الضغوطات التي يفرضها المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر من أهم العوامل التي لا تساعد على تمكينها من الحصول على شهادة الإيزو9000 و14000".

فيما يخص الضغوطات الأخرى للبيئة الخارجية، والتي تعتبر من العوامل غير المساعدة على تطوير الم ص م ووصولها إلى مستوى التوافق مع المعايير الدولية، فقد تبين ما يلي:

1. أن نسبة كبيرة من المؤسسات محل الدراسة لم تتمكن من الاستفادة من أي برنامج من البرامج المخصصة لدعم الم ص م، سواء البرامج الوطنية أو الأجنبية (96.67 %)، ومن أهم الأسباب التي تقف وراء ذلك: عدم معرفة معظم المؤسسات بوجود هذه البرامج (48.3 %)، عدم توفر شروط القبول (20.7 %)، عدم قناعة بعض المديرين بها (17.2 %)، صعوبة وتعقد إجراءات الاستفادة (6.9 %) وأسباب أخرى لم يتم ذكرها.

2. أن أغلب هذه المؤسسات تعاني من مشكلة نقص المعلومات الخاصة بالتقييس وطرق تحسين الجودة والأداء البيئي (70 %).

3. أن معظم هذه المؤسسات لا تشارك في التظاهرات المحلية والدولية المتعلقة بالتقييس والجودة والبيئة (80 %)، وأسباب ذلك هي: عدم وجود تسهيلات لتمكينها من المشاركة (87.5 %)، عدم قناعة البعض من مديري هذه المؤسسات بأهمية المشاركة في مثل هذه التظاهرات (8.33 %)، عدم المعرفة بكيفية المشاركة (4.17 %).

4. وبخصوص المعوقات الخارجية الأخرى، فقد تبين أن معظم المؤسسات محل الدراسة تعاني من نقص الدعم التقني (56.67 %) ، خاصة فيما يتعلق بطرق تحسين الجودة والأداء البيئي، الحصول على التكنولوجيات الودية بيئيا ونقص البرامج المخصصة لمساعدة الم ص م فيما يخص تدريب وتكوين العاملين في مجال إدارة الجودة والبيئة، إضافة إلى بعض المشكلات، والتي بالرغم من كونها تعتبر غير مباشرة، إلا أنها تؤثر سلبيا عل هذه المؤسسات، ومنها: المنافسة غير الشرعية من قبل القطاع الموازي (20 %)، عدم ملاءمة بعض السياسات والقوانين (16.66 %) ومشكلة العقار (6.67 %).

باعتبار أن نتائج اختبار كا ² الخاصة بأسئلة هذا المحور، والتي بين التحليل الإحصائي معنوية كل منها، يمكن القول أن الفرضية الخامسة محققة.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الدراسة الميدانية التي خصت عينة من الم ص م الصناعية بولاية سطيف، حيث تم تسليط الضوء على وضعية الم ص م بولاية سطيف بصفة عامة من حيث تعدادها، تركيبتها النوعية، كثافة تواجدها ومساهمتها في التشغيل، وكذا وضعية الم ص م الصناعية بالولاية بصفة خاصة. بالإضافة إلى التعريف بالأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات كالملاحظة، المقابلة والاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي، والتي شملت كلا من التكرارات، النسب المئوية واختبار كا^2.

أما المبحث الثاني، فقد تضمن هو الآخر تحليلا للخصائص المميزة لأفراد العينة محل الدراسة من ناحية الشكل القانوني للمؤسسات، نوع الصناعة، مدة النشاط، عدد العمال، المستوى التعليمي للمدير وعدد سنوات خبرته. كما شمل أيضا تحليل مختلف إجابات أفراد العينة محل الدراسة حول المعوقات التي تقف حائلا دون حصولهم على شهادة الإيزو.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما دوليا واسعا بالم ص م، وذلك لتزايد الإدراك بالدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في توسيع النشاط الاقتصادي وتنويعه، وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية.

وعلى غرار مختلف دول العالم، خصت الجزائر قطاع الم ص م باهتمام واسع، وتجسد ذلك من خلال إصدار جملة من التشريعات القانونية التي تنظم وتسير شؤونه، وإنشاء العديد من الهياكل والبرامج الموجهة خصيصا لدعم وتأهيل مؤسساته وتطوير دورها في الاقتصاد الوطني.

وحيث أن تبني المواصفات القياسية العالمية، ومن بينها الإيزو 9000 والإيزو14000، أصبح عنصرا أساسيا لا يمكن للمؤسسات على اختلاف أحجامها ومجالات نشاطها الاستغناء عنه، فإن على الم ص م الجزائرية السعي لتطبيق هذه المواصفات والحصول على شهادة المطابقة معها حتى تستطيع البقاء والاستمرار.

وانطلاقا مما سبق، حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أهم المعوقات التي تمنع حصول الم ص م في الجزائر على شهادة الإيزو 9000 و 14000، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار العام للم ص م من حيث تعريفها، أنواعها ومجالاتها الأكثر انتشارا، خصائصها، أهميتها، ثم واقع هذه المؤسسات في الجزائر ومكانتها في الاقتصاد الوطني. وخصص الفصل الثاني لعرض المفاهيم الأساسية الخاصة بكل من نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة من حيث التعريف بهما، نشأتهما وتطورهما، مبادئهما ومتطلباتهما ومكونات مواصفاتهما، وكذا الجوانب المتعلقة بالتسجيل للحصول على شهادة المطابقة. أما الفصل الثالث، فتم التطرق فيه إلى معوقات حصول الم ص م في الجزائر على شهادة الإيزو، والتي تم تصنيفها إلى: معوقات داخلية تتضمن كلا من: المشكلات الإدارية، المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية ومشكلات

أخرى تخص الجانب الإنتاجي والتقني والجانب البيئي، إضافة إلى المعوقات الخارجية، والتي تشمل: المشكلات المالية وضغوطات المحيط الأخرى.

بينما تم تخصيص الفصل الرابع للدراسة الميدانية، والتي خصت عينة من الم ص م الصناعية بولاية سطيف. وقد خلصت هذه الأخيرة إلى تأكيد صحة الفرضيات الخمس التي سبق طرحها في بداية هذا البحث، ومن أهم نتائجها ما يلي:

- النتائج

اتضح وجود العديد من المعوقات التي تقف حائلا دون حصول الم ص م الصناعية في الجزائر على شهادة الإيزو 9000 و14000؛ ففيما يخص المعوقات المرتبطة بنمط المديرين والإدارة، فقد تبين أنها تشمل بالنسبة للمديرين: نقص الخبرة الإدارية لديهم، ضعف قدراتهم القيادية ومهاراتهم في مجال التخطيط ومحدودية أفقهم وتطلعاتهم، وبالنسبة للاختلالات الناتجة عن نمط الإدارة: غياب التحديد الواضح والدقيق لكل من الوظائف التنظيمية والمسؤوليات والأدوار والصلاحيات لكل فرد أو مستوى وظيفي، عدم توثيق إجراءات العمل، نقص فعالية عملية الرقابة، صعوبة تدفق المعلومات داخل المؤسسات ونقص فعالية نظم الاتصالات.

وفيما يخص المعوقات المرتبطة بالعنصر البشري، فقد وجد أنها تشمل: نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق أنظمة الإيزو، عدم استقرار العمالة نوعا ما، نقص الاهتمام بتدريب وتكوين العاملين وغياب الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أنظمة الإيزو.

وبالنسبة للمعوقات التقنية والمادية، فقد تبين أنها تتمثل في بعض المشكلات الناتجة عن نقص الخبرة لدى مديري المؤسسات محل الدراسة وعدم وعيهم فيما يخص الجوانب التقنية.

وفيما يتعلق بالمعوقات المالية، فقد تم التوصل إلى أنها تتلخص في مشكلات الاقتراض من العائلة والأصدقاء والسوق غير الرسمي، محدودية البنوك المتعامل معها من حيث العدد والنوع ومن ثم محدودية صيغ التمويل وحجم القروض المتاحة، محدودية الاستفادة من أجهزة الدعم المالي والضغط الجبائي والجمركي.

أما بالنسبة للمعوقات المرتبطة بالضغوطات الأخرى للمحيط، فيمكن حصرها في: محدودية الاستفادة من برامج دعم الم ص م، نقص المعلومات، ضعف دور الفضاءات الوسيطة، إضافة إلى مشكلات أخرى غير مباشرة كالنافسة غير الشرعية، عدم ملاءمة بعض السياسات والقوانين ومشكلة العقار.

ومما سبق، يمكن القول أن الحد من المعوقات التي تقف أمام تمكن الم ص م الصناعية في الجزائر من الحصول على شهادة الإيزو 9000 و14000 يرتبط بالدرجة الأولى بمدى رغبة هذه المؤسسات وطموحها في التغيير والتطوير، إضافة إلى إيمانها والتزامها بضرورة تسخير كل الإمكانيات والجهود لتحقيق ذلك. كما يمكن أن تساهم الحكومة الجزائرية في هذه العملية من خلال سعيها لتعزيز وتفعيل أكثر لدور الأجهزة والبرامج المخصصة لدعم تنمية وتطوير هذا النوع من المؤسسات.

- المقترحات

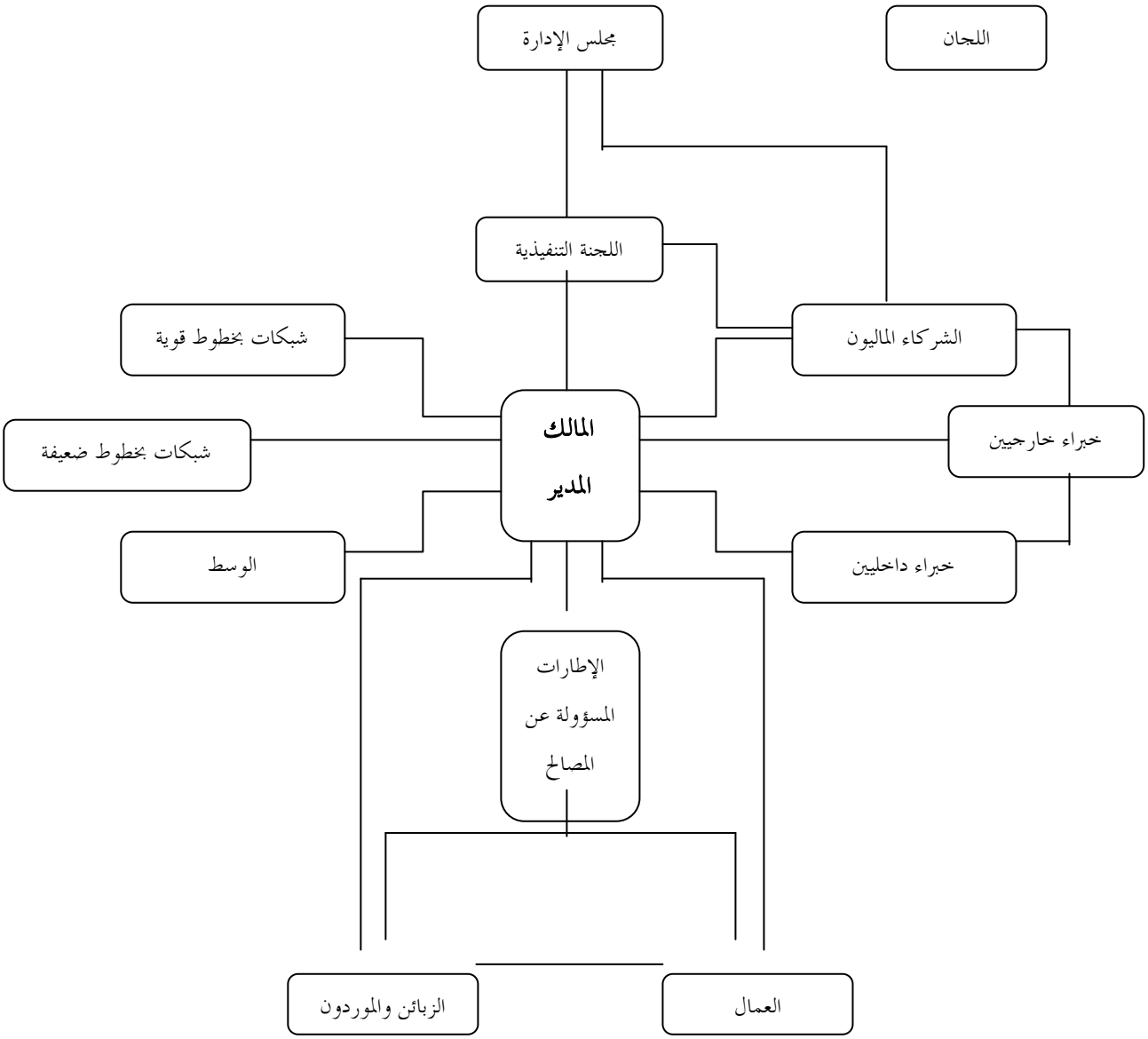
انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح الحلول التالية:

1. تخصيص دورات تدريبية وتكوينية لصالح مديري الم ص م في مجال إدارة الجودة وإدارة البيئة، بهدف تحسيسهم بأهميتها والفوائد التي تعود بها على مؤسساتهم.
2. العمل على نشر المعايير والمواصفات القياسية العالمية بصورة دورية ومستمرة وحث المؤسسات على احترامها.
3. توطيد العلاقة بين الجامعات والمعاهد المتخصصة ومديري الم ص م لتعريفهم بالتطورات الحاصلة في مجال الإدارة وطرق التسيير والتنظيم والتكنولوجيات الحديثة، وفتح المجال أمام مشاركتهم في الملتقيات والندوات العلمية.
4. العمل على نشر ثقافة التقييس والجودة والمحافظة على البيئة لتعريف الم ص م بالمزايا التي تعود بها عليها، وذلك بتنظيم الملتقيات والأيام الدراسية والمؤتمرات التي تساعد على الربط بين مديري هذه المؤسسات والهيئات المختصة بالتقييس، وتفعيل دور وسائل الإعلام في إبراز أهمية التقييس بالنسبة للاقتصاد الوطني.
5. تشجيع التعاون بين المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وتبادل الخبرات فيما بينها.
6. تفعيل دور البنوك والمؤسسات المالية التابعة للقطاع الخاص في تمويل الم ص م بالتخفيف من العراقيل التشريعية التي تحد من نشاطها.
7. إعادة النظر في الإجراءات التي تعمل وفقها أجهزة الدعم المالي، وتعزيز دورها من خلال التنسيق والربط بينها من جهة، وتقريبها من الم ص م من جهة أخرى.
8. عصرنة وتطوير إدارة الجمارك، والعمل على توجيه النظام الجبائي ليتوافق أكثر مع طبيعة الم ص م وخصوصيتها.
9. تفعيل دور وسائل الإعلام في الإعلان عن البرامج المخصصة لدعم تنمية وتطوير الم ص م والتعريف بماهيتها، أهدافها وكيفية الاستفادة منها لإقناع هذه المؤسسات بالالتحاق بها.
10. تكثيف التعاون العربي والمغاربي في مجال التقييس.
11. توسيع مجال التعاون الدولي مع الدول ومع المنظمات الدولية المختصة في مجال التقييس وتنمية الم ص م.
12. العمل على إنشاء شبكة معلومات على المستوى الوطني، لتوفير كافة المعلومات الضرورية لقطاع الم ص م، خاصة في مجال التقييس وطرق تحسين الجودة.

ويبقى هذا الموضوع الهام محل جهود بحثية مستقبلية تتناول العديد من جوانبه المتخصصة التي لم يسعها هذا البحث جميعا، كتعميم هذه الدراسة لتشمل أنواعا أخرى من الم ص م كالمؤسسات الخدمية مثلا، دراسة قياسية لمدى تأثير الخصوصيات التي تمتاز بها الم ص م على فعالية تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000 وإدارة البيئة الإيزو14000.

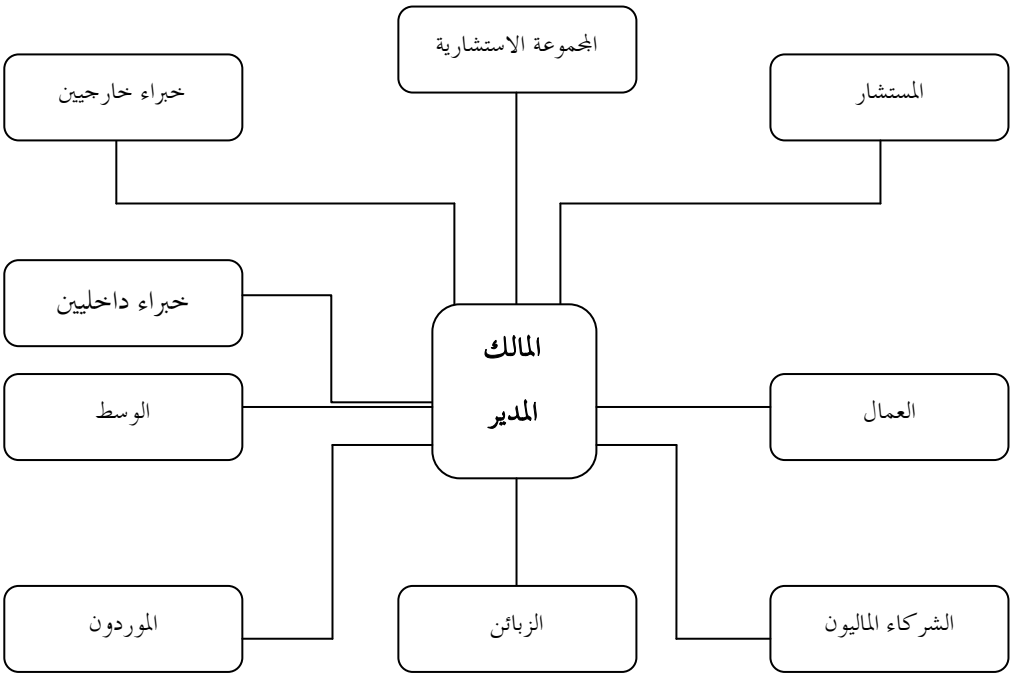
الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة متوسطة



Source : Sous la direction de Jacques Filion, **Management des PME - de la création à la croissance,** Éd. de Renouveau pédagogique Inc, Canada, 2007, p.10.

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صغيرة



Source : Sous la direction de Jacques Fillion, op.cit., p.9

الملحق رقم 03: توزيع المستخدمين في القطاع الصناعي حسب حجم المؤسسة (1991-1993)

الدول	إيطاليا	فرنسا	ألمانيا *	المملكة المتحدة	الو م أ **	اليابان ***
مؤسسات تشغل 250 عامل فما أقل	71.4	47	37.5	44.5	36.6	74.1

مؤسسات تشغل أكثر من 250 عامل	28.6	53	62.5	55.5	63.4	25.9
المجموع	100	100	100	100	100	100

* 200 عامل ، ** 500 عامل ، *** 300 عامل

Source : Daniela Bigarelli, L'habillement en Italie : pme et systèmes régionaux de production, **Les dynamiques de pme : approches internationales,** Presses universitaires de France, Paris, 2000, p.229.

الملحق رقم 04: تعار يف الجودة وفقا لبعض المداخل

المدخل	تعريف الجودة وفق المدخل
المنتج	صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، حيث يمكن تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحمل والصلابة وقياس مدى الاعتماد على المنتج.
المستخدم	أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، إذ أن المنتجات التي تقوم بإنتاج هذه التفضيلات تعد الأعلى جودة.
التصنيع	التوافق مع المواصفات والمتطلبات إذ أن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديدها خلال التصميم.
القيمة	درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالتكلفة المناسبة للمنتج، يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل.
درجة التفضيل	تعني لمعظم الناس التفضيل، وهي تعد مرادفا للرفاهية والتمييز وهي متاحة للقادرين على الدفع.
التركيز على الزبون	مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية.

المصدر: يوسف جحيم الطائي ومحمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية** ، مراجعة مؤيد الفضل، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص57 بتصرف.

الملحق رقم 05: ملخص بأهم مراحل تطور حركة الاهتمام بالجودة وظهور الإيزو9000

الفترة الزمنية	التطورات الحاصلة خلالها
أوائل القرن العشرين	تحكم المشرفين أو الملاحظين في الجودة
العشرينات	الاعتماد على الفحص وظهور خرائط شيوارت للتحكم في الجودة، أساليب وجداول سحب العينات اللازمة للفحص، العينات المزدوجة، احتمالية القبول، مخاطرة المنتج، ونظام تصنيف العيوب
الثلاثينات	تطوير المعايير البريطانية، خطة أخذ العينات المتغيرة وضبط العملية
الأربعينات	استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، تقويم عملية الفحص، أخذ العينات التتابعية، وضع حدود دقيقة للمواصفات النمطية لكل الامدادات التي يستخدمها الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، التحكم الصناعي في الجودة، والتحكم متعدد المتغيرات في الجودة
الخمسينات	تكوين المجموعة الاستشارية لاعتمادية المعدات الالكترونية، ظهور المراجع العلمية الخاصة بالتفتيش والرقابة على الجودة، نشر الإحصاء التطبيقي، استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في اليابان، نظم التفتيش المستمر ومعالجة الأساليب التي تؤدي إلى ظهور المعيب في اليابان
الستينات	الرقابة الشاملة للجودة، العيوب الصفرية، حلقات الجودة، نشر برامج الجودة، وتشريع أمان المنتج للمستهلك في الولايات المتحدة الأمريكية
السبعينات	اعتبار اليابانيين الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع،ظهور برامج إدارة الجودة،ظهور مدخل ضمان وتأكيد الجودة، رقابة الجودة على مستوى الشركة ككل، وتحسينات الجودة من خلال التجارب المصممة إحصائيا، ظهور أشكال السبب والنتيجة لإيشيكاوا

الثمانينات	عقد العديد من المؤتمرات التي تهدف إلى الاهتمام بالجودة في الشركات الصناعية والخدمية في كل من اليابان، أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية،الانتشار الواسع لبرامج الرقابة على الجودة وبرامج الكمبيوتر، وظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة
التسعينات	التأكيد على تصميم المنتج وجودة التصميم، التأكيد على وثائق الجودة، ظهور سلسلة الإيزو9000 والاهتمام بمراجعة (تدقيق) جودة المنتج

المصدر: جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، **إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة** ، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة، ط 1، 2002، ص287.

الملحق رقم 06: مقارنة بين إصدار 1994 وإصدار 2000

إصدار 1994	إصدار2000	موضوع المواصفة
الإيزو8402 9000-1، 9000-2، 9000-3	الإيزو9000	نظام إدارة الجودة،مبادئ أساسية ومصطلحات الإيزو 2000:9000 يلغي ويعوض مواصفات الإيزو8402
الإيزو9000، 9002، 9003	الإيزو9001	نظم إدارة الجودة، المتطلبات: نموذج لضمان الجودة يستخدم للتطبيقات الداخلية للجهات المانحة للشهادة وللأغراض التعاقدية، وهو يركز على فاعلية نظام إدارة الجودة في الإيفاء بمتطلبات الزبون.
الإيزو1-9004، 2-9004، 3-9004، 4-9004.	الإيزو9004	نظام إدارة الجودة، خطوط إرشادية لتحسين الأداء: وهو مدخل للجودة موجه نحو الإرضاء المستمر للزبون والأطراف المعنية. هذه المواصفة لا تعتمد لأغراض التسجيل أو الأغراض التعاقدية، لكنها متكاملة مع الإيزو9001. تستخدم كقاعدة للتقييم الذاتي في إطار التوجه نحو الامتياز، وتشمل ملحقا به استمارة للتقييم.
الإيزو10000 بعشرة أجزاء	الإيزو19011	تدقيق نظام إدارة الجودة والبيئة
/	تقريرين تقنيين	بطاقة عائلة المواصفات القياسية توضيح مبادئ إدارة الجودة (القيادة، التوجيه نحو الزبون، مشاركة الأفراد، التحسين المستمر، مدخل العمليات، مدخل النظم)

المصدر: المرجع نفسه، ص 393.

الملحق رقم 07: تغيير المصطلحات في المواصفات القياسية إصدار2000

مصطلحات إصدار 1994	مصطلحات إصدار 2000
المورد	المؤسسة
المقاول الباطني	المورد
نظام ضمان الجودة	نظام إدارة الجودة
السيطرة	الإدارة
إدارة المورد	الإدارة العليا
المنتج والخدمة	المنتج
/	تحقيق المنتج
/	السيرورة
/	المتطلبات القانونية

المصدر: إلهام يحياوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية- دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2005- 2006، ص 392.

الملحق رقم 08: المواصفات العالمية لنظام الإدارة البيئية

المواصفة	الدولة أو المنظمة	طبيعة المواصفة	تاريخ النشر
EMAS	الإتحاد الأوروبي	تشريع	2001 - 1993
BS 7750	المملكة المتحدة	مواصفة وطنية	1994
X 300	فرنسا	مواصفة وطنية	1995
ISO 14000	المنظمة العالمية للتقييس	مواصفة عالمية	2004 - 1996

Source : Paolo Baracchini, **Guide a la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO14000**, Presses polytechnique et universitaire romande, Italie 3° éd., 2007, p.20.

الملحق رقم 09: عائلة مواصفات الإيزو14000

غرض المواصفة	المواصفات الخاصة بالمؤسسة	المواصفات الخاصة بالمنتجات
وضع سياسة بيئية	ISO 14004 ISO TR 14061	ISO 14060 (الدليل 64) ISO TR 14062
الخصائص	ISO 14011 مواصفة نظام إدارة الجودة	مواصفات الملصقات البيئية: ISO 14020 ISO 14021 ISO 14024 ISO 14025
وسائل التقييم	مواصفات التدقيق البيئي: ISO 14010 ISO 14011 ISO 14012 ISO 14013 ISO 14014 ISO 14015 مواصفات تقييم الأداء البيئي: ISO 14031 ISO 14032	مواصفات تقييم دورة الحياة: ISO 14040 ISO 14041 ISO 14042 ISO 14043 ISO 14047 ISO 14048 ISO 14049
المصطلحات	ISO 14050	

Source : Michel Jonquière, **Le manuel du management environnemental**, Tome1, Société Alpine de publication, Paris, 2001, p.p.15-16.

الملحق رقم 10: توزيع شهادات الإيزو9000 في نهاية 2000 في الدول الأوروبية

الدولة	عدد الشهادات	الدولة	عدد الشهادات
ألمانيا	32 500	روسيا	1 134
فرنسا	17 170	سلوفاكيا	522
النرويج	1 600	بلغاريا	259
هولندا	11 036	سلوفينيا	843
اليونان	2 173	يوغسلافيا	339
بولونيا	2 075	كرواتيا	302
النمسا	3 826	سويسرا	8 660
المجر	4 672	السويد	4 358
البرتغال	1 696	لكسمبورغ	136
رومانيا	1 032	الدانمرك	2 258
ايرلندا	3 330	تشيكيا	3 855
المملكة المتحدة	63 725	إسبانيا	12 576
بلجيكا	3 760	فنلندا	2 200
إيطاليا	30 367	استونيا	175

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Philippe Détrie, **Conduire une démarche qualité**, Editions d'organisation, Paris 4° éd., 2001, p.30.

الملحق رقم 11: شهادات الإيزو في الدول العربية ودول مختارة

الدولة	الإيزو9000		الإيزو14000	
	1995	2001	1996	2001
الأردن	2	402		10
الإمارات	104	747	1	49
البحرين	9	59		2
تونس	13	302		7
الجزائر		12		
السعودية	98	705		6
السودان		3		
سوريا		158		5
عمان	20	67		5
فلسطين		78		5
قطر	5	52		
الكويت	9	78		1
لبنان	6	129		3
ليبيا		4		5
مصر	45	546	1	100
المغرب	9	158		6
اليمن	1	10		
مجموع الدول العربية	321	3 510	2	199
تركيا	434	2 949	6	91
كوريا	619	17 676	57	880
ماليزيا	690	3 195	7	367
إجمالي الدول المشمولة	127 349	510 616	1 491	36 765
نسبة المقارنة				
الدول العربية إلى العالم	0.25	0.69	0.13	0.54
تركيا إلى العالم	0.34	0.58	0.40	0.25
كوريا إلى العالم	0.49	3.46	3.82	2.39
ماليزيا إلى العالم	0.54	0.63	0.47	1.00

المصدر: تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003، ص105.

الملحق رقم 15: استمارة الاستبيان

جامعة فرحات عباس سطيف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

- استمارة موجهة لمديري المؤسسات ص م بولاية سطيف -

سيدي الفاضل،،،

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقوم الطالبة بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع: **معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو9000 والإيزو14000، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية** . لذلك يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموع الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. وتأكدوا بأن كل ما ستدلون به من آراء سيستخدم لإثراء البحث العلمي لا غير.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: معلومات عامة

أولا: معلومات عامة عن المؤسسة

1. الشكل القانوني للمؤسسة:

1.مؤسسة الشخص الوحيد محدودة م (EURL) ☐ 2.شركة تضامن (SNC) ☐

3.شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) ☐ 4.شركة مساهمة (SPA) ☐

5.شركة توصية بسيطة (SCS) ☐

2. نوع الصناعة: .....

3. مدة النشاط:

1. أقل من 3 سنوات ☐
2. من 3 إلى 5 سنوات ☐
3. أكثر من 5 سنوات ☐

4. عدد العمال الدائمين في المؤسسة لسنة 2009 هو: .....

1. من 10 إلى 49 عامل ☐
2. من 50 إلى 250 عامل ☐

ثانيا: معلومات عامة عن المستجوب

5. نمط الإدارة:

1. مدير مالك ☐
2. مدير أجير في المؤسسة ☐

6. المستوى التعليمي:

1. ابتدائي ☐ 2. متوسط ☐

3. ثانوي ☐ 4. جامعي ☐

7. عدد سنوات الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات ☐
2. من 5 إلى 10 سنوات ☐
3. من 10 إلى 15 سنة ☐
4. أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: المعوقات الداخلية

أولا: المشكلات المرتبطة بنمط المديرين والإدارة

08. هل تلقيتم تكوينا متخصصا في الإدارة أو علوم التسيير؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

09. هل لديكم إطلاع حول أنظمة الإيزو9000 أو الإيزو14000؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

10. هل اطلعتم على تجارب بعض المؤسسات التي طبقت أنظمة الإيزو وحصلت على الشهادة؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

11. هل تخصصون وقتا للتعلم والتدريب لتطوير مهاراتكم الإدارية؟

1.دائما ☐ 2.غالبا ☐ 3.أحيانا ☐ 4.نادرا ☐

12. هل تهتمون بالآراء والأفكار والاقتراحات التي يقدمها العاملون؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

13. هل تشجعون العاملين على التعاون في أداء العمل في إطار فرق عمل؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

14. إذا كنتم تعانون من تعدد المهام، هل تسمحون بإشراك العاملين في أداء بعضها؟

1.دائما ☐ 2.غالبا ☐ 3.أحيانا ☐ 4.نادرا ☐

15. هل تقومون بمنح العاملين حوافز لتشجيعهم على تحسين العمل؟

1.دائما ☐ 2.غالبا ☐ 3.أحيانا ☐ 4.نادرا ☐

16. هل تقومون بدراسة ومتابعة ما يحصل من تغيرات في المحيط الخارجي للمؤسسة؟

1.دائما ☐ 2.غالبا ☐ 3.أحيانا ☐ 4.نادرا ☐

17. هل تأخذون وقتا كافيا للتفكير قبل اتخاذ القرارات؟

1.دائما ☐ 2.غالبا ☐ 3.أحيانا ☐ 4.نادرا ☐

18. هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

19. هل يشارك العاملون في إعداد الخطط المستقبلية؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

20. هل تقوم المؤسسة بدراسة وتقدير التأثيرات المحتملة لنشاطها على البيئة عند إعداد الخطط؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

21. هل تقومون بدراسة احتياجات ورغبات الزبائن؟

1.دائما ☐ 2.غالبا ☐ 3.أحيانا ☐ 4.نادرا ☐

22. هل تقومون بتسجيل شكاوى الزبائن وتهتمون بها؟ 1.نعم □ 2.لا □
23. ما عدد الموردين الذين تتعاملون معهم بصفة دائمة وتربطكم بهم علاقات جيدة؟
1.لا يوجد مورد □ 2.مورد واحد □ 3.مجموعة من الموردين □
24. هل لديكم رغبة أكيدة في تطبيق الإيزو والحصول على شهادة المطابقة؟
1.نعم □ 2.لا □
25. ما أسباب عدم سعيكم للحصول على شهادة الإيزو؟
1.هذه العملية مكلفة جدا □ 2.العملية لا تؤدي إلى تحقيق منافع□
3.كل ما تنتجه المؤسسة يباع بسرعة □ 4.الدولة لا تقدم مساعدة 100% □
5.أسباب أخرى (حدد).....
26. هل يوجد لدى المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف التنظيمية؟
1.نعم □ 2.لا □

27. هل تتوافر المؤسسة على وثائق رسمية تحدد مسؤوليات كل مستوى تنظيمي بوضوح؟
1.نعم □ 2.لا □
28. هل تتوافر المؤسسة على وثائق رسمية توضح إجراءات تنفيذ الأنشطة المختلفة؟
1.نعم □ 2.لا □
29. هل تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستمرة للأداء بغرض تدارك الأخطاء وتصحيحها؟
1.نعم □ 2.لا □

30. هل تستخدم المؤسسة الطرق الإحصائية للفحص والرقابة؟
1.نعم □ 2.لا □
31. هل تسمحون بتدفق المعلومات داخل المؤسسة بسهولة وللجميع؟ 1.نعم □ 2.لا□
32. هل يوجد لدى المؤسسة هيكل يحدد بوضوح كيفية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية؟
1.نعم □ 2.لا □

ثانيا: المشكلات المرتبطة بالموارد البشرية

33. هل تعاني المؤسسة من نقص أو انعدام الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق أنظمة الإيزو؟
1.نعم □ 2.لا □
34. هل تعاني المؤسسة من مشكلة هروب العاملين إلى مؤسسات أخرى؟
1.نعم □ 2.لا □
35. هل تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين؟ 1.نعم □ 2.لا □

36. إذا كانت الإجابة لا، هل السبب هو؟

1.ارتفاع تكلفة عملية التدريب ☐

2.أسباب أخرى.....

37. هل تعانون من صعوبة تقبل واستيعاب العاملين للأفكار الجديدة في المؤسسة والتكيف معها؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

ثالثا: المشكلات التقنية والمادية

38. هل تمتلك المؤسسة التجهيزات والمعدات اللازمة لتطوير المنتجات؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

39. هل تقوم المؤسسة بإعداد دراسات تقنية قبل شراء المعدات والتجهيزات؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

40. هل تقوم المؤسسة بصيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

41. هل تعاني المؤسسة من مشكلة توقف الإنتاج من فترة لأخرى؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

42. ما هي أسباب توقف الإنتاج؟

1.عدم توافر قطع غيار الآلات المستوردة ☐

2.الاعتماد على متابعين تقنيين أجانب ☐

3.أسباب أخرى (حدد) .....

43. هل تتوافر المؤسسة على مصلحة لتسيير مخلفات الإنتاج؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

44. هل تتوافر المؤسسة على مصلحة الأمن والسلامة المهنية؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

45. هل تعاني المؤسسة من نقص الوسائل التقنية الضرورية لتدريب العملين وإعدادهم لمواجهة الظروف الطارئة؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

46. هل تتوافر المؤسسة على مصلحة الوقاية من التلوث؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

47. هل تحتفظ المؤسسة بسجلات خاصة بتقارير الحوادث؟ 1.نعم ☐ 2.لا ☐

الجزء الثالث: المعوقات الخارجية

أولا: المشكلات المالية

48. هل الموارد المالية الذاتية للمؤسسة؟ 1.كافية ☐
2.كافية نوعا ما ☐
3.غير كافية ☐

49. هل تعانون من مشكلات في الاقتراض من العائلة أو الأصدقاء؟
1.نعم ☐ 2.لا ☐

50. إذا كانت الإجابة نعم، ما هي طبيعة هذه المشكلات؟
1.محدودية الأموال الممنوحة ☐
2.صعوبة تسييل الموارد الممنوحة ☐
3.فرض شروط قاسية ☐

51. هل تعانون من مشكلة ارتفاع أسعار الفائدة في السوق غير الرسمي؟
1.نعم ☐ 2.لا ☐

52. ما عدد البنوك التي تتعاملون معها؟ 1.لا يوجد أي بنك ☐
2.بنك واحد فقط ☐
3.مجموعة من البنوك ☐

53. هل هذه البنوك؟ 1.عامة ☐
2.خاصة أو أجنبية ☐
3.مختلطة ☐

54. هل تمكنتم من الحصول على قروض مصرفية؟
1.نعم ☐ 2. لا ☐

55. إذا كانت الإجابة نعم، هل القروض المتحصل عليها؟
1.كافية ☐
2.كافية نوعا ما ☐
3.غير كافية ☐

56. هل تمكنت مؤسستكم من الاستفادة من أحد أجهزة الدعم المالي؟
1.نعم ☐ 2.لا ☐

57. إذا كانت الإجابة لا، ما السبب في عدم استفادتكم ؟
1.عدم المعرفة بوجودها ☐ 2 .لا يوجد دعم في قطاع نشاط المؤسسة ☐
3.كثرة الإجراءات الإدارية ☐ 4.عدم تناسب الدعم مع احتياجات المؤسسة ☐
5.المؤسسة ليست في حاجة هذا الدعم ☐ 6.أسباب أخرى (حدد).....

58. هل معدلات الضرائب المفروضة على مؤسستكم؟ 1. مرتفعة ☐
2. متوسطة ☐
3. منخفضة ☐

59. هل تعانون من ارتفاع معدلات الرسوم الجمركية المفروضة على المواد والتجهيزات المستوردة؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

ثانيا: المعوقات المرتبطة بضغوطات المحيط الأخرى

60. هل استفادت مؤسستكم من البرامج المخصصة لدعم المؤسسات ص م؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

- إذا كانت الإجابة نعم، مر إلى السؤال 61
- إذا كانت الإجابة لا، مر إلى السؤال 62

61. حدد البرامج التي تمكنتم من الاستفادة منها؟

1.البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات ص م ☐
2.البرنامج الأوروبي لترقية المؤسسات ص م ☐
3.برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات الإيزو ☐

62. ما أسباب عدم استفادتكم من هذه البرامج؟

1.عدم المعرفة بوجودها ☐ 2.عدم توفر شروط القبول ☐
3.عدم قناعة المؤسسة بأهميتها ☐ 4.صعوبة وتعقد إجراءات الاستفادة ☐
5.أسباب أخرى (حدد).....

63. هل تعانون من مشكلة نقص المعلومات الخاصة بالتقييس وطرق تحسين الجودة والأداء البيئي؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

64. هل تشارك مؤسستكم في التظاهرات المحلية والدولية المتعلقة بالجودة والبيئة والتقييس؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

65. إذا كانت الإجابة لا، هل السبب هو؟

1.عدم قناعة المؤسسة بأهميتها ☐
2.عدم المعرفة بكيفية المشاركة ☐
3.عدم منح تسهيلات للمشاركة ☐

66. هل توجد معوقات أخرى تمنع مؤسستكم من الحصول على شهادة الإيزو9000 و14000؟

.....

67. هل يمكنكم إعطاء فكرة حول ماهية نظام الإيزو 9000 أو الإيزو 14000؟

.....

.....

شكرا على تعاونكم معنا لإنجاز هذا البحث العلمي

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. إبراهيم، محمد محمد. **إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

2. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. **إدارة المشروعات الصغيرة** ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2002.

3. أحمد، عبد الرحمن يسري. **تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996.

4. أحمد، سيد عاشور. **التلوث البيئي في الوطن العربي: واقعه وحلول معالجته** ، (بدون دار النشر)، جمهورية مصر العربية، ط 1، 2006.

5. آل شبيب، دريد كامل. **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.

6. باديرو، أديدجي. **الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال، مراجعة محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 1999.

7. برنوطي، سعاد نائف. **إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005.

8. بشارات، هيا جميل. **التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة** ، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.

9. البكري، سونيا محمد. **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

10. بلوط، حسن إبراهيم. **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات** ، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 2005.

11. بهلول، محمد بلقاسم حسن. **الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية** ، منشورات دحلب، الجزائر، 2001.

12. الترتوري، محمد عوض؛ جويحان، أغادير عرفات. **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.

13. جواد، نبيل. **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، المؤسسة الجامعية للدراسات مجد، بيروت، ط 1، 2007.

14. جودة محفوظ أحمد. **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.

15. حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة** ، مكتب القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة، ط 1، 2002.

16. الحداد، عواطف إبراهيم. **إدارة الجودة الشاملة** ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.

17. حسن، توفيق عبد الرحيم يوسف. **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
18. الحسيني، فلاح حسن. **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
19. حمود، خضير كاظم؛ أبو تايه، سلطان نايف. **متطلبات التأهيل لشهادة الايزو 9000**، دار اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
20. الدرادكة، مأمون؛ الشبلي، طارق. **الجودة في المنظمات الحديثة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
21. زيدان عمرو علاء الدين. **مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2002.
22. السامرائي، مهدي. **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
23. سعد، سامية جلال. **الإدارة البيئية المتكاملة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
24. السكارنة، بلال خلف. **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
25. الطائي، حميد عبد النبي؛ آل علي، رضا صاحب؛ الموسوي، سنان كاظم. **إدارة الجودة الشاملة والإيزو**، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2003.
26. الطائي، يوسف حجيم؛ العجيلي، محمد عاصي؛ الحكيم، ليث علي . **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، مراجعة مؤيد الفضل، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
27. طرطار، أحمد. **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
28. عباس، محمد صلاح الدين. **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية الايزو14000**، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2006.
29. عباس، صلاح. **العولمة في إدارة المنظمات العالمية** ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008
30. عبد السلام، عبد الغفور؛ الحلبي، رياض؛ شحادة، حازم؛ الجيوسي، محمد . **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
31. عبد العزيز، سمير محمد. **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011**، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
32. عبد المحسن، توفيق محمد. **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة** ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
33. عرباجي، إسماعيل. **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

34. العزاوي، محمد عبد الوهاب. **أنظمة إدارة الجودة والبيئة** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002.
35. العزاوي، محمد عبد الوهاب. **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005.
36. العزاوي، نجم؛ النقار، عبد الله حكمت. **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات الايزو14000**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
37. العطية، ماجدة. **إدارة المشروعات الصغيرة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2004.
38. عفانة، جهاد عبد الله؛ أبو، عيد قاسم موسى. **إدارة المشاريع الصغيرة** ، دار اليازوري العلمية، عمان، 2004.
39. علوان، قاسم نايف. **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. عمر، أيمن علي. **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن** ، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
41. عنبه، هالة محمد لبيب. **إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2002.
42. الغالبي، طاهر محسن منصور. **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
43. غنيم، عثمان محمد؛ أبو زنط، ماجدة أحمد. **التنمية المستديمة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
44. الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ الطائي، يوسف حجيم. **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
45. **القانون التجاري الجزائري**، الديوان الوطني للأشغال التربوية، الجزائر، 2003.
46. مجيد، جاسم. **دراسات في الإدارة والإيزو**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
47. المحروس، كاسر نصر؛ جواد، شوقي ناجي. **إدارة المشروعات الصغيرة** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
48. مخلف، عارف صالح. **الإدارة البيئية: الحماية الإدارية للبيئة** ، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، 2007.
49. مخيمر، عبد العزيز جميل؛ عبد الحليم، أحمد عبد الفتاح. **دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط2، 2007.
50. **مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2004.
51. **المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة: التجارة الدولية وأثرها على التنمية المستدامة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

52. ميسلر، كرايغ؛ فلايف، توماس. **دليل الجيب إلى الايزو 14000**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999.
53. النجار، فريد راغب. **إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998- 1999.
54. النجار، فايز جمعة؛ العلي، عبد الستار محمد. **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
55. النجار، عبد العزيز. **أساسيات الإدارة المالية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.
56. نجم، نجم عبود. **مدخل إلى إدارة العمليات** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
57. النعيمي، محمد عبد العال؛ صويص، راتب جليل؛ صويص، غالب جليل. **إدارة الجودة المعاصرة**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.

ثانيا:المجلات

1. بريبش، سعيد. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني"، **مجلة آفاق**، جامعة عنابة، العدد 5، مارس 2001.
2. بقة، الشريف. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الواقع والصعوبات"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة تبسة، 2007.
3. بوخاوة، إسماعيل؛ دومي، سمراء. "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة باتنة، العدد 6، جوان 2002.
4. الحميضي،عبد الرحمن بن حمد. "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك"، **مجلة الإدارة العامة** ، المملكة العربية السعودية، المجلد الأربعون، العدد 1، أفريل 2000.
5. رحال، علي؛ يحياوي، إلهام. "اللاجودة تكلف باهضا"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة باتنة، العدد 8، جوان 2003.
6. رحيم، حسين. "نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير** ، جامعة سطيف، العدد 2، 2003.
7. رحيم، حسين. "نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة أبحاث روسيكادا**، جامعة سكيكدة، العدد 3، ديسمبر 2005.
8. السهلاوي، خالد بن عبد العزيز بن محمد. "معدل وعوامل انتشار المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"، **مجلة الإدارة العامة** ، المملكة العربية السعودية، المجلد الواحد والأربعون، العدد 2، يوليو 2001.
9. الكتاني، عمر. "دراسة تقييمية للمقاولات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المغربية"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف، العدد 3، 2004.

10.المجرن، عباس علي. "الصناعات الصغيرة في الكويت: مؤشرات العمل والكفاءة"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الكويت، المجلد السابع، العدد 2، مايو 2002.
11.معطى الله، خير الدين؛ بوقمقوم، محمد. "تفعيل دور التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جامعة باتنة، العدد 13، ديسمبر 2005.
12.الهيتي، نوزاد عبد الرحمن. "الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية"، **مجلة المال والصناعة**، بنك الكويت الصناعي، العدد 24، 2006.
13.يحياوي، إلهام. "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة باتنة"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف، العدد 6، 2006.

ثالثا: الملتقيات والتقارير

1. زغيب، شهرزاد؛ عيساوي، ليلى. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقع وآفاق"، **الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**، جامعة الأغواط، 8- 9 أفريل 2002.

2. مداخلات **الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية**، جامعة سطيف، 25- 28 ماي 2003:

- بوخاوة، إسماعيل؛ عطوي، عبد القادر. "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"؛
- بوهزة، محمد؛ بن يعقوب، الطاهر. "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: حالة المشروعات المحلية (سطيف)"؛
- خوني، رابح. "آفاق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"؛
- دمدوم، كمال. "دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجهاز الصناعي المتميز بالثنائية"؛
- عمر، محمد عبد الحليم. "التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية".

3. تقرير التنافسية العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003.

4. رضوان، لؤي محمد زكي. "المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (الواقع ومعوقات التطوير)"، **ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية**، القاهرة، 12-22 يناير 2004.

5. مداخلات **الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، جامعة الشلف، 17- 18 أفريل 2006:

- سحنون، سمير؛ بونوة، شعيب. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر"؛
- ضحاك، نجية. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم، آفاق: تجربة الجزائر"؛

- عياش، قويدر. "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"؛
- غياط، شريف؛ بوقمقوم، محمد. "التجربة الجزائرية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"؛
- لحليح، طيب. "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي: الجزائر، تونس، المغرب"؛
- الوادي، محمود حسين؛ سمحان، حسين محمد. "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها (مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن)".

6. الأشقر، شفيق. "نحو إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية"، **المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية** ، الجزائر، 12- 15 سبتمبر 2006.

7. مداخلات **الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري** ، جامعة سطيف، 13- 14 نوفمبر 2006:
- بقة، الشريف؛ العايب، عبد الرحمن. "مسار تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأورو جزائرية"؛
- بوحرود، فتيحة؛ عظيمي، دلال. "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورومغاربية".

8. مداخلات **الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة** ، جامعة سطيف، 07- 08 أفريل 2008.

- بن يعقوب، الطاهر؛ شريف، مراد. "المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة"؛
- رحيم، حسين؛ مناصرية، رشيد. "مواصفات الإيزو كأداة لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية"؛
- عثمان، عثمان حسن. "دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية".

9. بوغازي، فريدة؛ خنشول، إيمان آسيا. "تطبيق نظام الإدارة البيئية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة"، **الملتقى الوطني حول: اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة** ، جامعة سكيكدة، 21- 22 أكتوبر 2008.

رابعا: الرسائل العلمية

1. بريبش، السعيد. تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية (واقع وآفاق): حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عنابة، 2004.

2. بوطبخ، ليلى. إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو 2000/9001: دراسة حالة مركب المضاغط والرصاصات CCA، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2005- 2006.
3. شلابي، عمار. تأهيل المؤسسة العمومية الاقتصادية ومحيطها: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزم المعدني وحدة سكيكدة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2005- 2006.
4. قدوم، لزهر. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة فارمال مصنع عنابة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عنابة، 2007- 2008.
5. لخلف، عثمان. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003- 2004.
6. مخناش، سيف الإسلام. دور نظام إدارة الجودة في التحكم في التكاليف: دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2008- 2009.
7. مصباح، عائشة. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطورها: دراسة تحليلية لبعض المؤسسات بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2004- 2005.
8. يحياوي، إلهام. دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2005.

المراجع باللغة الأجنبية

أولا: الكتب

1. Baracchini, Paolo. **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14000**, Presses polytechniques et universitaires romandes, Italie, 3°éd. 2007.

2. Bernillon, Alain ; Cérutti, Olivier. **Implanter et gérer la qualité totale,** Ed. D'organisation, Paris, 1988.

3. Bressy, Gilles ; Konkuyt, Christian. **Economie d'entreprise**, Ed. Dalloz, Paris, 7°éd., 2004.

4. Cattan, Michel. **Pour une certification qualité gagnante**, Afnor, Paris, 2003.

5. **De la gouvernance des pme - pmi, regard croisés France - Algérie**, L'harmattant, Paris, 2006.

6. Détrie, Philippe. **Conduire une démarche qualité**, 2°édition, Ed. D'organisation, Paris, 2001.

7. Esseghir, Mohieddine. **Le prix revient au service des pme**, Les éditions CLE, Tunis, 2002.

8. Fernandez, Florence ; Lozato, Michel ; Mendes, Paula. **Assistant de gestion pme - pmi**, Dunod, Paris, 5° éd., 2005.

9. Ferrier, Olivier. **Les très petites entreprises**, Ed. De Boeck, Belgique, 1°éd., 2002.

10. Fillion, Luis jacques. **Management des pme - de la création à la croissance**, Ed. Du renouveau pédagogique, Canada, 2007.

11. Fournier, Christian. **Techniques de gestion de la pme : approche pratique**, Les éditions d'organisations, Paris, 1992.

12. **Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation**, Ed. GAL, Alger, 2005.

13. Gundoff, Katherine ; Jaouen, Annabelle. **Les relations inter organisationnelles des pme**, Lavoisier, Paris, 2008.

14. Hassid, L ; Jacques- gustave, P ; Moinet, N. **Les pme face au défi de l'intelligence économique**, préface de René Monory, Dunod, Paris, 1997.

15. Jonquières, Michel**. Le manuel du management environnemental**, tome1, Société alpine de publications, Paris, 2001.

16. Lachman, Jean. **Financer l'innovation des pme**, préface de Marcel Rudloff, Ed. economica, Paris, 1996.

17. **Les dynamiques de pme- approche internationale**, Presses universitaires de France, Paris, 2000.

18. Marteau, Jean- Luc ; Combasson, Jean- Noél. **La reprise de pme**, Lavoisier, Paris, 2008.

19. Mitonneau, Henri. **ISO 9000 version 2000 - pour une pratique renouvelée du management de la qualité**, Dunod, Paris, 2°éd., 2004.

20. Pappillon, Jean- claude. **Economie de l'entreprise**, Ed. Management, Paris, 2°éd., 2006.

21. Salamitou, Jacques. **Management environnemental - application à la norme ISO 14001 révisée**, Dunod, Paris, 2004.

22. Salles, Maryse. **Stratégies des pme et intelligence économique - une méthode d'analyse des besoins**, Ed. economica, Paris, 2°éd, 2006.

23. Stéphany, Eric. **La relation capital - risque/ pme - fondements et pratiques**, Ed. De boeck, Bruxelles, 1°éd., 2003.

24. Villalonga, Christophe. **L'audit qualité interne - manager avec efficacité son processus d'audit**, Dunod, Paris, 2°éd., 2007.

ثانيا: المجلات والجرائد الرسمية

1. Benezech, Danièle ; Loos - Baroin, Joclyne. Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel, **Revue sciences de gestion**, n°36, Mai 2004.

2. Décret exécutif n° 05- 464 du 4 Dhou el Kaada 1426/ 6 décembre 2005, **Journal officiel**, n° 80, 9 Dhou el Kaada 1426/ 11 décembre 2005.

3. L'étude ISO sur la certification 2007, **Revue EL MIQYAS**, IANOR, n° 24, T4, 2008.

4. L'ISO et l'IAF annoncent un calendrier pour la mise en œuvre de la certification accréditée selon la norme ISO 9001 : 2008, **Revue EL MIQYAS**, IANOR, n° 24, T4, 2008.

5. Keddam. Interview de Monsieur le directeur générale de l'IANOR, **Revue EL MIQYAS**, IANOR, n° 22, T1, 2008.

6. Omer, Bruno. Architecture législative et institutionnelle pour la réglementation technique des produits, **Revue EL MIQYAS**, IANOR, n° 22, T1, 2008.

ثالثا: الملتقيات والتقارير

1. **Session internationale sur : le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines**, université de Sétif, 25- 28 mai 2003 :

- Meliani, Hakim ; Bouadam, Kamel. La pme - pmi algérienne : passé, présent et perspectives ;
- Lachheb, Youcef. Les mesures d'appui pour la promotion de la pme.

2. **Séminaire international sur : la promotion du financement de la pme**, Ministère de la PMEA, Alger, 27- 28 septembre 2005 :

- Djebbar, Boualem. Présentation du FGAR ;
- Boutaba, Miloud. Nouveaux instruments de financement de la pme/pmi.

3. Meziani, Mustapha. L'impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la gestion des entreprises, **séminaire international sur : la gestion des entreprises**, université de Biskra, 12- 13 novembre 2005.

4. Tschache, Michel. The German experience in development of subcontracting, **1° conférence et salon arabe de la sous - traitance industrielle**, Alger, 12- 15 septembre 2006.

رابعا: الرسائل العلمية

L'erat- pytlak, Jérôme. Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de doctorat, université des sciences sociales - Toulouse 1, 2002.

خامسا: المواصفات القياسية العالمية

1. Norme internationale ISO 9000:2000, Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, 2éme édition, 15/12/2000.

2. Norme internationale ISO 14001:2004, Systèmes de management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation, 2éme édition, 15/11/2004.

سادسا: مواقع الإنترنت

1. http://www.oliviertorres.net
2. http://www.Pme art-dz.org
3. http://www.e-textile.org
4. http://www.moeforum.net
5. http://www.mipi.dz.

قائمة الأشكال والجداول

أولا.الأشكال

الفصل	رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الثاني	1	فوائد تطبيق معايير الإيزو9000	59
	2	مكونات سلسلة الإيزو9000 إصدار 2000	62
	3	نموذج لنظام إدارة الجودة القائم على العمليات	65
	4	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة البيئة	75
	5	عجلة ديمنج والتحسين المستمر	76
	6	نموذج لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية للإيزو14001	82
	7	التقسيم الزمني لعملية التسجيل للإيزو	92
الثالث	1	أعضاء النظام الجزائري للتقييس وآلية عمله	102
	2	العلامة تاج الجزائرية	104
	3	تطور عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات الإيزو9000 و14000 خلال (1998- 2004)	110
	4	عملية القيادة من خلال الإيزو9000	114

ثانيا.الجداول

الفصل	رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الأول	1	توزيع المؤسسات تبعا لطبيعة التكنولوجيا في بعض الدول الأوروبية	07
	2	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي حسب توصية 2003	09
	3	المؤسسات العائلية كنسب من المؤسسات المسجلة في بعض دول العالم	15
	4	معدلات إنشاء وغلق الم ص م في الدول الأوروبية خلال سنة 1992	21
	5	معايير تعريف وتصنيف الم ص م في الجزائر	31
	6	تطور عدد ونسبة الم ص م حسب نوعيتها (2005- 2008)	35
	7	حركية الم ص م الخاصة حسب فئة الأجراء (2007- 2008)	36
	8	توزيع الم ص م حسب النشاطات الاقتصادية (2005- 2008)	37
	9	توزيع الم ص م الخاصة حسب الولايات (2005- 2008)	38
	10	توزيع الم ص م حسب الجهات (2006- 2008)	39
	11	تطور مناصب الشغل المصرح بها خلال الفترة (2005- 2008)	40
	12	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات (2005-2007)	40
	13	تطور مساهمة الم ص م في القيمة المضافة (2005-2007)	41
الثاني	1	تكاليف التسجيل حسب حجم المؤسسة (معبرا عنه بعدد العمال)	94
الثالث	1	حصيلة إنجازات برنامج مساعدة الم ص م في الحصول على شهادات الإيزو (2006)	109
الرابع	1	توزيع الم ص م بولاية سطيف حسب ملكيتها إلى غاية 2009/09/30	134
	2	توزيع الم ص م بولاية سطيف حسب معيار العمالة إلى غاية 2009/09/30	135
	3	توزيع الم ص م تنازليا حسب كثافة تواجدها ببلديات الولاية إلى غاية 2008/12/31	135
	4	توزيع الم ص م الصناعية المحلية حسب نوع الصناعة إلى غاية 2009/09/30	136
	5	توزيع الم ص م الصناعية حسب ملكيتها ومعيار العمالة إلى غاية 2009/09/30	137
	6	مساهمة الم ص م بولاية سطيف حسب ملكيتها في التشغيل حتى 2009/09/30	137
	7	مساهمة الم ص م المحلية في التشغيل حسب مجالات نشاطها إلى غاية 2009/09/30	138
	8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكل القانوني	142
	9	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الصناعة	142
	10	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة النشاط	143

الفصل	رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة

الرابع	11	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال	143
	12	توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط الإدارة	144
	13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للمدير	144
	14	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة لدى المدير	1145
	15- 39	إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالمعوقات الإدارية (من 8 إلى 32)	146- 157
	40- 44	إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية (من 33 إلى 37)	158- 159
	45- 54	إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالمعوقات التقنية والمادية (من 38 إلى 47)	160- 164
	55- 66	إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالمعوقات المالية (من 48 إلى 59)	164- 169
	67- 72	إجابات أفراد العينة عن الأسئلة الخاصة بالمعوقات المرتبطة بضغوطات المحيط (من 60 إلى 66)	169- 172
	73	إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم (67)	172

فهرس المحتويات

المقدمة العامة..... ب
الفصل الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 2
تمهيد..... 2
المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 3
المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 3
الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية..... 3
الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 4
المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجالاتها..... 10
الفرع الأول: التصنيفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 10
الفرع الثاني: مجالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر انتشارا..... 16
المطلب الثالث: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 19
الفرع الأول: الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 19
الفرع الثاني: خصوصيات إدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 22
المطلب الرابع: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 25
الفرع الأول: مبررات ومحددات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 25
الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية..... 26
المبحث الثاني: لمحة عن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..... 29
المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..... 29
الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..... 29
الفرع الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..... 31
المطلب الثاني: واقع ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية..... 34
الفرع الأول: معطيات عامة حول وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.... 35
الفرع الثاني: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية..... 39
المطلب الثالث: آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 42
الفرع الأول: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 42
الفرع الثاني: برامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 46
خاتمة الفصل الأول..... 49
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة والبيئة والتسجيل للإيزو..... 51

تمهيد..... 51
المبحث الأول: أنظمة إدارة الجودة الايزو9000..... 52
المطلب الأول: الجودة والمواصفات القياسية العالمية الايزو9000..... 52
الفرع الأول: ماهية الجودة..... 52
الفرع الثاني: مفاهيم عامة حول المواصفات القياسية العالمية الايزو9000..... 54
المطلب الثاني: أساسيات حول أنظمة إدارة الجودة الايزو9000..... 63
الفرع الأول: مبادئ ومتطلبات أنظمة إدارة الجودة الايزو9000..... 63
الفرع الثاني: نظام الجودة في ظل الايزو9000 إصدار 2000..... 66
المطلب الثالث: العلاقة بين نظام الايزو9000 وإدارة الجودة الشاملة..... 69
الفرع الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة..... 69
الفرع الثاني: علاقة الايزو9000 بإدارة الجودة الشاملة..... 71
المبحث الثاني: أنظمة إدارة البيئة الايزو14000..... 72
المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة البيئية والمواصفات القياسية الايزو14000..... 72
الفرع الأول: ماهية الإدارة البيئية..... 72
الفرع الثاني: مفاهيم عامة حول المواصفات القياسية الايزو14000..... 77
المطلب الثاني: أساسيات حول أنظمة إدارة البيئة..... 79
الفرع الأول: ماهية نظام الإدارة البيئية..... 79
الفرع الثاني: متطلبات إنشاء نظام للإدارة البيئية..... 81
الفرع الثالث: توثيق نظام الإدارة البيئية وتدقيقه..... 82
المطلب الثالث: علاقة نظام الايزو14000 بنظام الايزو9000..... 83
الفرع الأول: نقاط التشابه بين الايزو14000 والايزو9000..... 83
الفرع الثاني: نقاط الاختلاف بين الايزو14000 والايزو9000..... 84
المبحث الثالث: أساسيات حول التسجيل للحصول على شهادة المطابقة(ISO)..... 85
المطلب الأول: ماهية التسجيل للحصول على شهادة المطابقة..... 85
الفرع الأول: تعريف عملية التسجيل..... 86
الفرع الثاني: أهمية التسجيل ودوافعه..... 86
الفرع الثالث: هيكل المنظمات المختصة بمنح الشهادة..... 87
المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة المطابقة..... 89
الفرع الأول: مرحلة ما قبل التسجيل..... 89
الفرع الثاني: مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة..... 91

الفرع الثالث: مرحلة ما بعد التسجيل..... 92
المطلب الثالث: تكاليف ومدة الحصول على شهادة المطابقة..... 93
الفرع الأول: تكاليف الحصول على شهادة المطابقة..... 93
الفرع الثاني: مدة الحصول على شهادة المطابقة..... 94
خاتمة الفصل الثاني..... 96
الفصل الثالث: واقع التقييس في الجزائر ومعوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شهادة الإيزو9000 و14000..... 98
تمهيد..... 98
المبحث الأول: لمحة عن واقع التقييس في الجزائر..... 99
المطلب الأول: نشأة وتطور التقييس في الجزائر..... 99
الفرع الأول: تعريف التقييس..... 99
الفرع الثاني: التطور التاريخي للتقييس في الجزائر..... 100
المطلب الثاني: ماهية النظام الجزائري للتقييس..... 101
الفرع الأول: هيئات التقييس في الجزائر..... 101
الفرع الثاني: المواصفات القياسية الجزائرية..... 105
الفرع الثالث: جائزة الجودة الجزائرية..... 106
المطلب الثالث: برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادة الإيزو..... 107
الفرع الأول: ماهية البرنامج..... 108
الفرع الثاني: معطيات حول المؤسسات الجزائرية الحاصلة عل شهادات الإيزو..... 110
المبحث الثاني: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على شهادة الإيزو9000 و14000..... 111
المطلب الأول: المعوقات الداخلية..... 111
الفرع الأول: المعوقات المرتبطة بنمط الإدارة..... 111
الفرع الثاني: المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية..... 122
الفرع الثالث: المعوقات التقنية والمادية..... 122
المطلب الثاني: المعوقات الخارجية..... 124
الفرع الأول: المعوقات المالية..... 124
الفرع الثاني: المعوقات المرتبطة بالضغوطات الأخرى للمحيط..... 128
خاتمة الفصل الثالث..... 131
الفصل الرابع: دراسة تحليلية لمعوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصناعية على شهادة الإيزو9000 و14000..... 133
تمهيد..... 133
المبحث الأول: منهجية البحث الميداني..... 134
المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف..... 134
الفرع الأول: وضعية الم ص م بولاية سطيف..... 134
الفرع الثاني: مساهمة الم ص م بولاية سطيف في التشغيل..... 137
المطلب الثاني: معايير اختيار عينة البحث وأدوات جمع وتحليل البيانات..... 138
الفرع الأول: معايير اختيار عينة البحث..... 139
الفرع الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات..... 141
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية..... 141
المطلب الأول: الخصائص المميزة للعينة المستقصاة..... 141
الفرع الأول: الخصائص المميزة للمؤسسات..... 141
الفرع الثاني: الخصائص المرتبطة بالمديرين..... 143
المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبيان..... 145
الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد العينة المرتبطة بالمعوقات الداخلية..... 145
الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة المرتبطة بالمعوقات الخارجية..... 164
الفرع الثالث: تفسير النتائج وفقا للفرضيات..... 173
خاتمة الفصل الرابع..... 179
الخاتمة العامة..... 181
الملاحق..... 185
قائمة المراجع..... 205
قائمة الأشكال والجداول..... 216
فهرس المحتويات..... 220

الملخص

في ظل توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل العنصر الأساسي الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك نظرا لكونها تعتبر من أهم مصادر توليد الثروة وتوفير مناصب الشغل وترقية الصادرات خارج المحروقات. وأمام تزايد انفتاح الاقتصاد الجزائري واندماجه ضمن حركية الاقتصاد العالمي، أضحت هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة، خاصة إذا لم تسعى لتدارك مختلف جوانب النقص فيها وترقية مستوى تنافسيتها.

رغم الجهود التي تبذلها الدولة لتنمية هذه المؤسسات وتهيئة الظروف الملائمة لجعلها تتكيف والواقع الجديد للاقتصاد الوطني، إلا أنها ما تزال تعرف العديد من المعوقات. وقد حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على تلك التي تقف في طريق حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو (ISO)، وقد تم التوصل إلى وجود مجموعة من المعوقات، منها ما يرتبط بالإدارة، ومنها ما يرتبط بالموارد البشرية والوسائل والأساليب المادية والتقنية، ومنها ما يرتبط بالجانب المالي، وضغوطات المحيط.

الكلمات الدالة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ التنمية/ إدارة الجودة/ إدارة البيئة/ الإيزو 9000/ الإيزو14000/ شهادة المطابقة/ المواصفات القياسية العالمية/ المعوقات.

Résumé

Au vu de l'orientation de l'Algérie vers l'économie du marché, les petites et moyennes entreprises représentent désormais l'élément fondamental sur lequel se base le développement économique et social, vu quelles sont considérés comme étant parmi les plus importantes sources génératrices de richesse, pourvoyeuses de postes d'emploi, et promotrices d'exportation autres que les hydrocarbures. Devant une économie algérienne de plus en plus ouverte et intégrer à la mobilité de l'économie mondiale, ces entreprises font face à de grands défis, notamment dans le cas où elles n'entreprennent rien pour combler leurs multiples points de lacune et élever leur niveau de compétitivité.

Malgré les efforts fournis par l'Etat pour le développement de ces entreprises en mettant ces conditions favorables à leur adaptation et leur intégration dans l'économie nationale, elles font toujours face à plusieurs obstacles, que nous avons essayé d'éclaircir relief dans le présent travail de recherche, notamment ceux qui empêchent ces entreprises d'obtenir la certification ISO.

Nous en avons énuméré quelques uns, relatif à la gestion, ou relatifs aux ressources humaines, et aux méthodes matérielles et techniques pour certains, ou à l'aspect financier et aux pressions du milieu pour les autres.

Mots clés : Petites et moyennes entreprises/ Développement/ Management de la qualité/ Management environnemental/ ISO 9000/ ISO 14000/ Certification de conformité/ Normes internationales/ Obstacles.