

إستراتيجيات القيادة في المقاولات الصغيرة - دراسة سوسيو إقتصادية لعينة من الشباب المقاول
بتيارت

leadership strategies for Small businesses - A socio- economic study of
a sample of young entrepreneurs in Tiaret

خيرة عمور¹، الحاج بلهوارى²
Kheira Amour 1, Hadj Belhouari 2

¹ جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم (الجزائر)، kheira.amour@univ- mosta.dz

² جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم (الجزائر)، hadj.belhouari@yahoo.fr

مخبر: حوار الحضارات، التنوع الثقافي وفلسفة السلم.

تاريخ الاستلام: 2021/09/01 تاريخ القبول: 2022/05/23 تاريخ النشر: 2022/07/07

ملخص:

تعالج الدراسة الراهنة مسألة: إستراتيجيات القيادة داخل المقاولات الصغيرة بتيارت-إحدى المدن الجزائرية- كمحاولة للتعرف على منطق القيادة الذي يعتمد المقاول الشاب في مقاولته، وذلك بالتركيز على مهمة التخطيط الإستراتيجي، كما نسعى إلى تحديد الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين (114 مبحوثا) معتمدين في ذلك على عينة كرة الثلج نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث نوع النشاط الممارس.

وخلصت الدراسة في نتائجها إلى: تغليب المنطق القيادي الإرتجالي على منطق القيادة العقلانية في المقاولات التي يقودها الشباب، و هو ما يفتح المجال لدراسة الموضوع من زوايا أخرى مستقبلا؛ تنظيما ومعرفيا، نظرا لأهمية هذا النوع من المؤسسات في تنمية الإقتصاد والمجتمع ككل.
الكلمات المفتاحية: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الشباب المقاول، المقاولات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسة الجزائرية.

تصنيفات JEL: A14.

Abstract:

The current study addresses The question of: leadership strategies within small businesses in Tiaret - one of the Algerian cities - as an attempt

¹ المؤلف المرسل: خيرة عمور ، الإيميل: kheira.amour@univ-mosta.dz

to identify the leadership logic adopted of a young entrepreneurs in his business, by focusing on the task of strategic planning, as we seeks to identify the socio-professional characteristics of the researchers. (114 researchers) relying on the snowball sample due to the heterogeneity of the research community in terms of type of activity.

The study concluded in its results: to give priority to the improvisational leadership logic over the logic of rational leadership in youth-led enterprises, which opens up the possibility of studying the topic from other perspectives in the future; organizational and knowledge, given the importance of this type of institution in the development of the economy and society as a whole.

Keywords: leadership; strategic planning; young entrepreneurs; small and medium enterprises; the Algerian enterprise.

JEL Classification Codes: A14

1. مقدمة:

شكل مفهوم القيادة كعملية تنظيمية، واحدا من بين المواضيع المهمة في الأدبيات النظرية التي عنت بمجال المؤسسة الصناعية، باعتباره مفهوما تقاطعت فيه العلوم من مختلف الحقول المعرفية؛ الإقتصادية، الإجتماعية و الإدارية، للبحث في قضايا المؤسسة الكمية الربحية ذات الارتباط الوثيق بالإنتاج والإنتاجية، الأداء و غيرها من المفاهيم الإقتصادية، إلى جانب التفاعلات الإنسانية و الإجتماعية بين الفاعلين ضمن نسقها قصد فهم السلوك التنظيمي للعامل، وتأثيره على فعالية المؤسسة/المقولة وثقافتها. وفي ذات السياق، عرفت المؤسسة الجزائرية تحولات عديدة، في بنيتها ووظيفتها من خلال تبنيتها لاستراتيجيات مختلفة في مجال القيادة والإشراف، بهدف دفع وتيرة الإنتاج إلى الأمام والحد من الصعوبات التي لازالت إلى اليوم تشكل حجرة عثرة أمام المقاولين خاصة الشباب منهم، بل وتعداهم إلى المؤسسات العمومية الخدمانية الأخرى.

والحديث عن إستراتيجيات القيادة بما فيها التخطيط يبدو بسيطا، لكنه أعمق من ذلك لأن ممارسة هذه المهمة لا تقف على تحديد حجم رؤوس الأموال و الموارد المادية و البشرية والهيكيلية فقط، فهناك متغيرات إجتماعية، ومحددات ثقافية تؤثر في شخصية المقاول، وحتى العمال فهم لا ينسلخون عن ثقافتهم الأصلية كونها ليست لباسا ينتزع عند باب المقولة، بغض النظر عن نوع النشاط الممارس فيها، و هو عامل من شأنه التأثير إيجابا من خلال رفع كميات الإنتاج، أو سلبا ليعرقل بذلك السير الحسن للعملية الإنتاجية داخل النسق المقاولاتي.

2. الإشكالية:

- تتبع أهمية مشكلتنا البحثية، من أهمية موضوع القيادة داخل المقاولات الصغيرة والمتوسطة وحتى الشركات الكبرى، و هو ما دفعنا للبحث فيه قصد محاولة الإجابة على التساؤل التالي:-
- ما هو المنطق القيادي الذي يسير به المقاول الشاب مقابلته الصغيرة؟.
 - و قصد الإجابة على التساؤل المركزي قمنا بطرح السؤال التالي:-
 - ما مدى تجسيد المقاول الشاب لمعالم التخطيط الإستراتيجي باعتباره مهمة رئيسية في قيادة المقاولات الصغيرة؟.

3. فرضيات الدراسة:

- للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة والتي مفادها:-
- يغلب المنطق القيادي الإرتجالي العشوائي على المنطق القيادي العقلاني في المقاولات الصغيرة التي يقودها الشباب.
- وتفرعت عن الفرضية العامة فرضية جزئية مفادها:-
- يعتمد المقاول الشاب في قيادة مقاولته الصغيرة على حدسه أكثر من اعتماده على مهمة التخطيط الإستراتيجي.

4. أهداف الدراسة:

- حاولت الدراسة الراهنة تحقيق المساعي التالية:-
- تشخيص الواقع الفعلي للمقاولات الصغيرة، كمحاولة لمعرفة المنطق القيادي الذي يعتمده المقاول الشاب في قيادة مقاولته كهدف رئيسي تفرع منه هدفين فرعيين هما:-
- تحديد الخصائص السوسيو مهنية للمقاولين الشباب بولاية تيارت.
- محاولة التعرف على مدى وضوح مهمة التخطيط الإستراتيجي في المقاولات الصغيرة التي يقودها الشباب.

5. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الكمي في اختبار فروضها، بحيث يتضح ذلك من خلال أدواته المتمثلة؛ في الملاحظة و الإستمارة التي كانت أداة أساسية في جمع البيانات الميدانية أنظر الملحق رقم (01)، وهذا بعد إخضاعها لإختبار الصدق والثبات من خلال: عرضها على أساتذة محكمين من جامعة تيارت لتأكيد صدقها الظاهري، ثم قمنا بحساب " معامل ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات الأداة والذي

ينحصر بين (0-1) فكلما كانت النتيجة أقرب إلى الصفر كلما قلت درجة ثبات الأداة، وكلما اقتربت نتيجة الإختبار من 1 كلما زادت درجة الثبات، وعموما يشير المختصون في الإحصاء إلى أن الوصول إلى نسبة 60% لنتائج الإختبار تؤكد ثبات أداة الدراسة، وهو ما توصلنا إليه عند اخضاع الإستمارة لهذا الإختبار أنظر الملحق رقم (02) بحيث وجدنا القيمة (0.62) أي ثبات أداة الدراسة. وبعد ذلك تم توزيع الإستمارة على عينة تجريبية شملت 17 مفردة وعند التأكد من وضوح الأسئلة لدى الباحثين قمنا بتوزيع الإستمارة النهائية على عينة شملت (114) من المقاولين الشباب بتيارت، باعتماد عينة كرة الثلج نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث من حيث نوع النشاط الممارس، وعدم القدرة على تحديد الفئات العمرية من الجهات التي أفادتنا ببيانات حول مجتمع وعينة البحث، ليمت تفرغ بيانات الإستمارة بواسطة برنامج spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار 21) وتبويبها ثم تحليلها قصد الخروج بنتائجها الإمبريقية.

6. محددات القيادة في المقاولات الصغيرة والمتوسطة:

تختلف معايير تصنيف المقاولات؛ كما وكيفا من بلد إلى آخر، لكنها تتفق على وجود منهجية منظمة، وقيادة هادفة أساسها الإبتكار القائم على مبدأ "التدمير الخلاق" حسب "شومبيتر" الضمان بقائها أمام المؤسسات الكبيرة.

1.6 محددات القيادة في المقولة الصغيرة:

تتميز المقاولات الصغيرة بصغر حجمها الذي يسهل مهمة قيادتها (Drucker, 2002, p. 144) لأن نطاق الإشراف فيها ضيق، حيث يكون فيه المقاول هو المشرف والموجه المباشر لعماله ما يتيح له فرصة مراقبة سير عملية الإنتاج في كل مراحلها؛ بداية من صنع المنتج بمواصفاته المطلوبة إلى غاية تسويقه الذي يتطلب سماتا سلوكية في التعامل، أما من حيث ملكيتها فهي إما فردية، أو مشتركة بين شخصين أو أكثر.

ومن جهتها لا تتطلب عملية التخطيط في المقولة الصغيرة وقتا طويلا، و لا جهات محددة لرسم خطتها، إلا أن هذا لا ينفي أهمية وجود تنظيم إداري يفصل بين مهام التخطيط الإستراتيجي و الإشراف و التنفيذ، قصد تحقيق نمو، بقاء وتطور المقولة إلى حجم أكبر (دراكر، 2013، صفحة 269).

إلا أن ما يعاب على هذا النوع من المقاولات ذات الحجم الصغير؛ ملكيتها العائلية التي تجعل منصب القيادة فيها حكرا على أفراد العائلة ولو على حساب الكفاءة لأنها تجسد مقولة: "لا بد أن ندعم ابن عمنا" وهي خاصية تتميز بها غالبية المقاولات الجزائرية باختلاف حجمها ونوعها، ففيها تكريس للمحسوبية، و الجهوية في تولي المناصب ما يجعل نمط القيادة فيها اعتباريا و ارتجاليا، ويؤدي إلى عدم

توافق مواصفات الوظيفة مع شاغلها من حيث المؤهلات العلمية، الفنية و المهارة، و هو عامل قد يتسبب في انخفاض الروح المعنوية للعمال، وتدني مستوى أدائهم، كما قد يؤدي إلى دوران العمل الذي يكلف خسارة موارد بشرية مؤهلة تنعكس سلبا على إنتاجية المقاوله ككل؛ صغيرة كانت أم متوسطة أو حتى الشركات الكبرى ليكون مآلها الإنحلال والزوال. (دراكر، 2013، صفحة 276)

2.6 محددات القيادة في المقاوله المتوسطة:

من خصائص المقاولات المتوسطة أنها أكثر تعقيدا وتكليفا من المقاولات الصغيرة، لأنها تتطلب وجود إطارات مهمتها وضع استراتيجيات مختلفة المدى، (دراكر، 2013، صفحة 271) بعد تحديد الرؤية الإستراتيجية، انطلاقا من دراسة السوق والتنبؤ بتحديات البيئة الخارجية؛ كالمنافسة، ندرة المواد الأولية وظهور أسواق جديدة، ليتم أخذها بالحسبان من خلال صياغة خطط مرنة قابلة للتعديل وفقا لتغيرات المحيط الخارجي للمقاوله، كما يشترط فيها توفر وحدات إشراف مكلفة بشؤون العمال لتوجيههم وفقا للطرق العملية المناسبة، ومصلحة للموارد البشرية للفصل في الخلافات والصراعات العمالية، و تحديد سلم الأجور والترقية إلى جانب وظائف أخرى، إلا أن هذه المصلحة رغم أهميتها مغيبة في الدول العربية بما فيها الجزائر، وفي حال وجودها فهي منحصرة في مفهومها التقليدي القائم على مهام التوظيف، وحساب الرواتب ومتابعة الدوام، والتصريح بالإجازات. (السلمي، د،س،ن،، صفحة 16)

7. إستراتيجيات القيادة في المؤسسة الجزائرية:

عرف الإقتصاد الجزائري تحولات عديدة، مست المفاهيم والإيديولوجيات المبنية على توجهات مختلفة، واستراتيجيات متباينة على مستوى القيادة التي خضعت لها المؤسسة الوطنية، للنهوض بالإقتصاد الوطني المرتكز على الربح، وهو ما نسعى إلى إبرازه على النحو التالي:-

1.7 مرحلة الإستقلال:

أدى رحيل المستعمر الفرنسي إلى شغور الورش Contremaitres الصناعية التي كانت ملكا للمستوطنين، فتربص بها العمال الجزائريين قصد تشكيلهم لبرجوازية صغيرة، إلا أنها اصطدمت بقرار مصادرتها باعتبارها إرث إقتصادي تابع للدولة المقاول: الذي له صلاحية التسيير و التحكم في مفاصل السلطة؛ سياسيا، إقتصاديا وإجتماعيا مستقبلا. (الرياشي، 1999، صفحة 327)

وبهدف تحقيق مخططاتها ساعدت البيروقراطية (الدولة) جماعات تشغيلية لتولي شؤون المزارع والإشراف على فئات عمالية تفتقر لثقافة التصنيع، و التكنولوجيا التي يجهلها العامل الجزائري ذو الأصول الريفية الزراعية ما صعب مهمة الإشراف، وتسبب في هدر الوقت. (حيدوسي، 1997، صفحة 13)

2.7. نموذج الدولة كمقاول في قيادة المؤسسة الجزائرية:

فرضت الدولة الجزائرية نفوذها عن طريق النظام الإشتراكي، بإصدار قوانين تلغي الملكية الخاصة كميثاق 1964، وميثاق 1976 (هيشور، 2017، صفحة 207) لكنها تلقت مقاومة من تنظيمات البرجوازية الصغيرة المبعدة الذين طالبوا بتحسين أوضاعهم (الرياشي، 1999، صفحة 378). ل يتم إشراكهم في مختلف المناصب القيادية كمحاولة لإبعاد القطاع الخاص و بداية لتجذر القطاع العام. (حيدوسي، 1997، صفحة 17) أين تم حصر مهام الإطارات المسيرة في عمليات تنفيذ القوانين و القرارات دون فهمها في أحيان كثيرة، و هو حال منع العامل من إقامة علاقات تعاون مع المسيرين من أجل كسب معايير جديدة تحتكم إلى العقلانية الصناعية والتعاون مع الفئات المهنية. (عنصر، 2005، صفحة 38) وتدرجياً بدأ التحول نحو توجه جديد، تميز بلامركزية القيادة والتخطيط في المرحلة الموالية التي جاءت كخطوة مفروضة لا مخيرة، حيث تم تبني اصلاحات أفرزت تحرير الممارسات المقاولاتية و تحلي الدولة عن بعض صلاحياتها (بولكعبيات، 2002، صفحة 84) وفقاً للأمر 95-92 المؤرخ في 26/08/1995 المتضمن المجالات التي انسحبت منها الدولة (خميس، 2011، صفحة 205) التي أنشئت أجهزة مساعدة للشباب لنشر الثقافة المقاولاتية في المجتمع الجزائري.

8. المقاول الجزائري في الدراسات السوسولوجية: الخصائص السوسيو مهنية.

اهتم عديد الباحثين بالمؤسسة الصناعية الوطنية، والعمال الصناعيين من خلال دراستهم لتفاعلات العمال الجزائريين داخل المصنع، والأنماط القيادية السائدة فيه، كما بحثوا في عوامل تشكل المقاولين بالتركيز على الأبعاد السوسيو مهنية، والعلائقية، والتغيرات التي طرأت على البنية الإقتصادية والإجتماعية الجزائرية، وفيما يلي تلخيص لأهم الأبحاث التي تناولت المقاول الجزائري بالدراسة.

1.8. قبل الإستقلال:

- دراسة "بوخبزة" التحول الإجتماعي في الجزائر "1989" ركز فيها على التغير الذي عرفته الجزائر من الخمسينات إلى غاية الثمانينات، بالتعرض إلى المسار التاريخي للمقاول الجزائري أثناء الإستعمار وعوامل ظهور المقاولين بالتطرق للبعد الإقتصادي الذي سيطر عليه المستعمر، ما أدى إلى تراجع البرجوازي الجزائري (رب العمل) أمام البرجوازي المستعمر، في حين عرفت مرحلة الإستقلال؛ بإعادة البناء الإجتماعي والإقتصادي لسد فراغ البنية السوسيو اقتصادية. (رحماني و جاب الله، 2014).

2.8. أثناء الإستعمار:

- **بيير بورديو "العمل والعمال الجزائريون"** درس الفرد الجزائري الذي اعتبره أقرب إلى المقاول أو الإقتصادي لأنه؛ يملك قدرة على التحويل الإبداعي بدججه للإجتماعي (القيم الإجتماعية الثقافية) في الإقتصادي، مما يكسبه سلوكات اقتصادية موروثة من الإقتصاد التقليدي والعرف الذي يحتكم إلى التنظيم العائلي للورشة الحرفية، لكنه في المقابل مفتقر لصفتي القيادة والكفاءة التقنية. كما حدد أنماط مختلفة من المقاولين الجزائريين من خلال دراسته التي جرت إبان الإستعمار هم: مقاولون من الطبقة الكادحة، مقاولون متوسطين يمارسون مهن اقتصادية واجتماعية، مقاولين مسؤولين صغار في العمل الزراعي. (رحماني و جاب الله، 2014، الصفحات 118-119)

3.8. بعد الإستقلال:

- **جون بيناف: "المسار السوسيو مهني لرؤساء المؤسسات الجزائرية" 1981:** ركز "بيناف" في دراسته على الأصول الإجتماعية، والجغرافية، المستوى التعليمي، التجربة المهنية لتفسير سلوكات المقاولين، واعتبر أن الفترة ما بين (1962-1970) شهدت حركة كبيرة في المجال الصناعي الخاص (jean, 1982, p. 61)، وقد توصل إلى ثلاثة أصناف من المقاولين هم: **المقاولون التجار**؛ سنهم من 50 إلى 60 سنة، من شرق الجزائر وجنوبها ينتمون إلى عائلات نبيلة ومتواضعة، مارسوا أنشطة تجارية، و استثمروا في الصناعة (نيار، 2007-2008، صفحة 41). إلى جانب **المقاولون العمال**: بعضهم إطارات من التسيير الذاتي و أعضاء من الجيش ومنهم من كانوا عمالا في القطاع العام، أصولهم فقيرة مكونة من فلاحين و تجار تعليمهم كان جيد في مدارس فرنسية، ولهم خبرة ميدانية كبيرة، ومنهم المغتربون القدامى من أصول قبائلية كونوا ثروة في المهجر. وهناك **المقاولون أصحاب المشاريع غير المسيرين**: يستعين هذا الصنف بمسيرين من تونس ولبنان، فرنسا وسويسرا في إدارة مشاريعهم فيما يتكلفون هم بملكية العقار، الإستيراد والتصدير. (نيار، 2007-2008، صفحة 43)

4.8. مرحلة الإصلاحات:

تميزت هذه المرحلة بدراسات عديدة أهمها دراسة "الجيلالي اليابس": **الفعل المقاولاتي وتكون الطبقة البرجوازية الصناعية في الجزائر**. تطرق فيها إلى تطور البرجوازية الجزائرية التي ربطها بالتسهيلات التي قدمتها الدولة في مجال الصناعة، لتساهم في تشكل مقاولين تابعين لها إيديولوجيا سياسيا، قضائيا واجتماعيا، بحيث تدعي هذه البرجوازية المشاركة في بناء اقتصاد وطني متطور ومستقل إلا أنها خاضعة للدولة، و في نفس الوقت ترفض تدخلها في نشاطها و تطالبها بالحماية الصناعية وحرية المبادرة (نيار،

2007-2008، صفحة 45)، وقد مزج هؤلاء المقاولون بين التقليدي (علاقات العمل التقليدية؛ القبلية و الجهوية في التوظيف) وبين الحديث؛(التكنولوجيا الحديثة) (Liabes, 1988) كما اعتبر أن المؤسسة الصناعية ليست مكانا اقتصاديا فقط بل هي مجال يتأثر بما هو سياسي واجتماعي وبيئي، وعليه فالمقاول الجزائري لا يمكن تناوله كباقي المقاولين الذين تناولتهم تحليلات المنظرين الغربيين؛ كالمقاول الشومبيترى (المقاول المبتكر) أو المقاول الماركسي (الرأسمالي)، فميزة المقاول الجزائري أنه متعدد الوظائف قائد، تاجر، صانع، مروج عقاري.. الخ، كما أنه يعتمد على العائلة التي تمثل مصدر دعم وممول لمشروعه. (Benata, 2014-2015, p. 157)

- دراسة محمد مضوي:

les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en algérie: un essai de typologie 2002-2006

درس "مضوي" 30 مقاولا من كبار رجال الأعمال في الجزائر العاصمة في المناطق الحضرية والريفية، وفي مختلف الأنشطة، ليتوصل إلى وجود أربعة أنماط من المقاولين هم: المقاولون المتحولون؛ عمال القطاع العام (فنيون، مديرين، مهندسين) أعيد تدريبهم فترة التسعينات في القطاع الخاص لإنشاء أعمالهم الفردية أو بالشراكة، يفوق سنهم 50 سنة، مستواهم التعليمي عالي، تخصصهم فني و خبرتهم المهنية طويلة، ساعدتهم علاقاتهم في إنشاء مشاريع خاصة.

و هناك المقاولون المتعاقدون: أنشأوا مشاريعهم نتيجة للبطالة خاصة بعد عملية تسريح العمال من الشركات في مرحلة إعادة الهيكلة 1994. (Madoui, 2008, p. 6)، أما المقاولون المغتربون أو المهاجرون: أغلبهم من منطقة القبائل لديهم خبرة طويلة في المصانع الفرنسية، عادوا إلى الجزائر في الثمانينات لإنشاء مشاريع خاصة، ومنهم فئة شابة هاجرت من أجل الدراسة في الخارج لتطوير مؤهلاتهم ورفع مستواهم العلمي الذي مكنتهم من كسب أفكار جديدة وأموال استثمارها في المجال الخاص، فيما ينتمي المقاولون الورثة: إلى عائلات مارست الأعمال الحرة لفترة طويلة في مجال التجارة، وورثوها لأبنائهم بهدف المحافظة على الموروث العائلي والعمل وفق التقاليد الأسرية التي تسعى لحماية العشيرة ومقاومة التغيير، يتراوح سنهم مابين 40-50 سنة، ومستواهم التعليمي جد منخفض، في حين يختلف الأبناء الشباب عن آبائهم؛ حيث يتميزون بمستوى تعليمي ومؤهلات عالية من البكالوريا و ما فوق يسعون إلى تغيير أساليب العمل، وتطبيق مبادئ الإدارة في أعمالهم مع محافظتهم على بعض التقاليد الإجتماعية: كتقاسم العمل والتضامن العشائري قصد المحافظة على استمراريتها. (Madoui, 2008, pp. 8-

9)

مما سبق نخلص إلى وجود بعض التقاطعات بين الباحثين الذين تناولوا المقاول الجزائري نجملها في نموذجين نموذج أول: يرجع تشكل المقاولين في الجزائر إلى عوامل ثقافية، رمزية واجتماعية، تاريخية، حسب تحليلات "بورديو" و "بوخيزة" الذي فسر تراجع البرجوازية المحلية أمام البرجوازية الإستطانية بتوفر المناخ المناسب للتطور من خلال إعفائها من الضرائب ومنحها العقارات... الخ، في مقابل التضيق الشديد على البرجوازي الجزائري، الذي بدأ في الظهور بعد الإستقلال نتيجة لثورة أرباب العمل ولشغور مصانع المستوطنين. وتطرق "بيناف" في ذات السياق إلى أصناف المقاولين الجزائريين كما ذكرنا آنفا.

أما النموذج الثاني فهم مقاولون من صنع الدولة: حسب "الجيلالي اليابس، ومضوي" حيث ساهمت الإصلاحات الإقتصادية في ظهور المقاولين الذين لديهم خبرة مهنية في القطاع العام فأغلبهم: عمال وإطارات القطاع الدولاتي سابقا ما ساعدهم في الحصول على امتيازات وصفقات كونوا من خلالها ثروة.

9. عينة الدراسة وخصائصها السوسيو مهنية:

نحاول من خلال الجداول الموالية إبراز أهم الخصائص التي اتصفت بها عينة البحث، والتي تعتبر كمتغيرات وسيطة بإمكانها التأثير في المشكلة البحثية.

الجدول 01: توزيع الفئات العمرية للمقاولين الشباب.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
من 20-25	14	12.3
من 26-30	26	22.8
من 31-35	32	28.1
من 36-40	42	36.8
المجموع	114	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss الإصدار 21. من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، و المتعلقة بمتغير السن لعينة الدراسة يتضح لنا أن: 42 مفردة بنسبة 36.8% سنهم بين 36 إلى 40 سنة. و 32 مبحوث بنسبة 28.1% سنهم من 31 إلى 35 سنة. فيما وجدنا 26 من أفراد عينة البحث بنسبة 22.8% سنهم بين 26 إلى 30 سنة. في حين كان سن 14 مفردة بنسبة 12.3% في الفئة من 20 إلى 25 سنة.

بالتمعق في النسب المئوية نلاحظ أن؛ أغلب المقاولين يفوق سنهم 30 سنة، وهو ما تؤكد الفئتين من (31-35 سنة) و الفئة من (36-40 سنة)، ويرجع ذلك إلى صعوبة مناخ المقاولات في الجزائر الذي يرتبط في الغالب بتعجيزات بيروقراطية منها؛ تأخر الترخيص بإنشاء مشروع خاص سواء من حيث العقار، أو الحصول على قروض بنكية لأن أغلب البنوك تمنح الأولوية للشركات الكبرى، وبالتالي فئات قليلة هي التي

تتمكن من خلق مقاولات وتعتمد في ذلك على رساميل شخصية (مصادر غير رسمية)؛ إما من طرف العائلة، أو الأصدقاء أو رأس مال خاص بالمقاول شخصيا.

فيما ترد نسب الفئتين أقل من 30 سنة، وهي نسب منخفضة نظرا لارتباط مفردات البحث بالدراسة الجامعية، حسب ما صرح به بعض المبحوثين، إضافة لمواجهة بعضها نفس العراقيل المتعلقة بمناخ الإستثمار والتي ذكرت آنفا.

الجدول: 02 المستوى التعليمي للمقاولين الشباب.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
إبتدائي	9	7.9
متوسط	52	45.6
ثانوي	39	34.2
جامعي	14	12.3
المجموع	114	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss الإصدار 21.

تبين القراءة الإحصائية لجدول المستوى التعليمي الخاص بمفردات البحث أن: 52 مفردة بنسبة 45.6% مستواها التعليمي متوسط. بينما مثلت النسبة 34.2% أصحاب المستوى التعليمي الثانوي. فيما كان المستوى التعليمي لـ 14 مفردة بنسبة 12.3% جامعي. أما المستوى الإبتدائي فكانت نسبته 7.9%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن؛ أغلب المبحوثين لديهم مستوى تعليمي بين المتوسط بنسبة 45.6% والثانوي بنسبة 34.2%، ويرجع ذلك إلى الخروج المبكر من المدرسة، والتوجه إلى المجال المهني الذي يعتبره الأفراد كمصدر للربح السريع، من خلال تحويل صدمة الفشل الدراسي إلى فرصة للعمل المقاولاتي الذي يساهم بدوره في تحسين المستوى المعيشي العائلي.

بينما كانت أدنى نسبة لأصحاب المستوى التعليمي الإبتدائي الذي يقتصر بخلق مشاريع لا تتطلب

مستوى علمي عالي؛ كالزراعة والحرف والتجارة مثلا.

الجدول: 03 نوع النشاط الحالي الذي يمارسه المقاول الشاب.

النسبة المئوية	العدد	الإحتمالات
9.6	11	صناعي
12.3	14	تجاري
16.7	19	خدماتي
36	41	حرفي
25.4	29	زراعي
%100	114	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss الإصدار 21. تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلب النشاطات الممارسة من طرف عينة البحث هي في المجال: الحرفي الذي ينتمي إليه 41 مقاول بنسبة 36%. أما النشاط الزراعي يشمل 29 من مفردات البحث بنسبة 25.4%. فيما شمل قطاع الخدمات 19 مبحوث بنسبة 16.7%. وتضمن النشاط التجاري 14 مبحوث بنسبة 12.3%. أما المجال الصناعي وجدنا فيه 11 مبحوثا بنسبة 9.6%.

يرجع التفاوت في النسب خاصة الإرتفاع في نسب النشاطين؛ الحرفي والزراعي إلى طبيعة المنطقة محل الدراسة -تيارت- التي تعتبر منطقة فلاحية، وبالتالي يكون الإستثمار في المجال الزراعي هو الأنسب إلى جانب وجود بعض الحرف والصناعات التقليدية؛ كصناعة السروج والأواني الفخارية التي تعبر عن ثقافة المادية لهذه المنطقة، وهو ما جعل شبابها المقاول يتجه نحو تلك المجالات للإستثمار فيها كموروث ثقافي اقتصادي. فيما تنقسم بقية النسب بين نشاطات أخرى خدماتية، تجارية، صناعية باعتبار أن السوق فيها غير متشبع، وعليه فالإستثمار فيها يلبي حاجات المجتمع خاصة المواطن البسيط.

الجدول: 04 الخبرة المهنية في النشاط الحالي للمقاولين الشباب.

النسبة المئوية	العدد	الإحتمالات
10.5	12	أقل من سنة
25.4	29	من سنة إلى 5 سنوات
29.8	34	من 6 إلى 10 سنوات
34.2	39	أكثر من 10 سنوات
%100	114	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss الإصدار 21. توضح النتائج الجدولية أن سنوات الخبرة في مجال النشاط الحالي لعينة البحث هي: 39 مبحوث بنسبة 34.2% خبرتهم أكثر من 10 سنوات. و 34 مفردة بنسبة 29.8% خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات.

- إلى جانب 29 مبحوث بنسبة 25.4 % خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات. أما 12 مفردة بنسبة 10.5% خبرتهم المهنية أقل من سنة.

نستنتج من الجدول أعلاه أن؛ أكبر نسبتين هما لفئتي الخبرة أكثر من 10 سنوات، والفئة من 6 إلى 10 سنوات، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم (01) المتعلق بسن أفراد العينة؛ أين كان سن المقاولين كبير لأنه؛ كلما زاد سن المقاول زادت خبرته المهنية في النشاط الممارس، في حين كانت أقل نسبة للفئة أقل من سنة بنسبة 10.5% والتي تمثل غالبيتها المستوى الجامعي، وعليه فالإنشغال بالدراسة الجامعية يسبب تأخر في إنشاء مشروع خاص علما أن العينة شملت فئة الشباب فقط.

10. مناقشة الصدق الإمبريقي للفرضية العامة:

انطلاقا من البيانات الكمية المستقاة من واقع المقاولات الصغيرة بتيارت، نلخص النتائج المتوصل

إليها حول موضوع استراتيجيات القيادة في الجدول التالي:-

الجدول:05 نتائج الدراسة الميدانية.

النسبة المئوية	يغلب المنطق القيادي الإرتجالي العشوائي على المنطق القيادي العقلاني في المقاولات الصغيرة التي يقودها الشباب.
98.2%	أكدت النتائج الميدانية اعتماد الشباب المقاوم على عملية التخطيط في قيادة مقاولتهم من خلال :تحديد المهام والأدوار، وضع أهداف عقلية، إلى جانب العمل حسب الطلبات اليومية، مما يفسر قصر مدى الخطة المعتمدة، ويرجع ذلك إلى حجم المقاولات الصغيرة التي يكون فيها المقاوم هو القائد والمشرف والمنفذ لعملية الإنتاج بالتعاون مع عماله.
91.8%	يعتمد الشباب المقاوم في قيادة مقاولتهم على: تحديد الأهداف، تحديد حجم العمالة وتحديد المواد الأولية لفترة زمنية معينة؛ وهذا ما يفسر وجود تخطيط على مستويات العمل والموارد البشرية، والمادية .
63.2%	هناك مقاولين قاموا باتخاذ قرارات ندموا عليها بعد تنفيذها منها ما يتعلق: بكيفيات وطرق أداء العمل وتوظيف العمال، وطريقة التعامل معهم لأن؛ هناك فئات من العمال تتصف باللامبالاة والتأخر، إتلاف الوسائل، وعدم تحمل مسؤوليتها في العمل مما يكلف المقاوم جهدا مضاعفا في عملية توجيه العمال، مع هدر الوقت في الإنذارات الشفوية المتكررة، وهو ما يسهم في تأخر صنع المنتجات، وعدم الإلتزام مع الزبائن في تسليم الطلبات.
85%	هناك اختلاف في فئات الزبائن التي يتعامل معها المقاوم، لكن أكثرها تكون مع المواطن البسيط وبدرجة أقل مع المؤسسات الحكومية، ويرجع ذلك لكون المقاولات الصغيرة تغطي حاجات الفرد الجزائري لأن تكاليفها معقولة بالنسبة إليه.
91.7%	أشارت الشواهد الميدانية إلى أن: أغلب عمليات اختيار العمال من طرف المبحوثين تقوم على أساس الخبرة والكفاءة المهنية، ومنهم من ينتمون إلى نفس منطقة المقاوم ثم تأتي الشهادة العلمية، وهذا طبيعي لأن طبيعة المهام التي تجرى داخل الورش تتطلب الكفاءة والبنية الجسدية أكثر من المستوى التعليمي لأنها تنتمي إلى المستوى التنفيذي، كما يرجع اختيار شخص قريب من منطقة المقاوم إلى ضمان وصول العامل في الوقت المناسب، ومعرفة المسبقة التي تعزز الثقة بين العامل والمقاوم.
75.6%	يعتمد المقاولون الشباب في عملية الإشراف والتوجيه على الطريقة: التشاركية من خلال التوجيه المباشر للعمال أثناء أداء العمل، بالإضافة إلى الطريقة الفردية بتكليف كل عامل بمهمة معينة لا تتطلب جهدا كبيرا، كما أنها طريقة تجعل العامل يتحمل المسؤولية، ويعتمد على نفسه في ابتكار طرق عملية جديدة .
63.1%	بينت إجابات المبحوثين احترام نسبي لدوام العمل، حيث صرح أغلبهم باستمرارهم في العمل إلى ساعات متأخرة، بالإضافة إلى العمل في العطلة الأسبوعية خاصة يوم السبت لأن يوم الجمعة يعتبره أغلب المقاولون كيوم راحة وعبادة بحكم انتمائهم العقائدي للإسلام.
88.6%	أجابات أغلب مفردات الدراسة، بأنها تقوم بتعويض عمالها في حال عملهم لساعات إضافية، مما يفسر عدم استغلال المقاولين لعمالهم، والعمل بالحديث الشريف "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" حسب تصريحات بعض المبحوثين، وهو ما يفسر تأثر بالثقافة الدينية من طرف عينة الدراسة التي أفادت بتعويض العامل لقاء جهده المبذول.
82.15%	متوسط نسبة النتائج

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss الإصدار 21.

في ضوء المعالجة النظرية، والإمبريقية لموضوع استراتيجيات القيادة داخل المقاولات الصغيرة التي يقودها الشباب المقاوم بتيارات، ومن خلال النسب المئوية في الجداول السابقة أسفرت الدراسة الراهنة على النتائج التالية:-

- يغلب المنطق القيادي الإرتجالي العشوائي على المنطق القيادي العقلاني في المقاولات الصغيرة التي يقودها الشباب بتيارت. يمكن تبرير هذه النتيجة انطلاقا من الخصائص السوسيو مهنية التي تميزت بها عينتنا البحثية بحيث؛ وجدنا أن أغلب الباحثين يفوق سنهم 30 سنة وصولا إلى 40 سنة و مستواهم التعليمي بين المتوسط والثانوي، مما يفسر توجههم نحو النشاطات الحرفية الزراعية المرتكزة على المهارة والخبرة المهنية أكثر من المؤهل العلمي، وهو ما أدى إلى غياب المنطق العقلاني الذي يتطلب دراية بعلم الإدارة والتسيير المستند على نظريات القيادة، والأسلوب العلمي في العمل من خلال تقسيم العمل، التخطيط، التنظيم، وطرق إدارة الصراع ومواجهة الأزمات. وهو ما أدى إلى طغيان النمط القيادي الإرتجالي العشوائي الذي يعتمد فيه المقاول الشاب على الخبرة. فرغم امتلاك عينتنا البحثية لخبرة مهنية من 6 إلى أكثر من 10 سنوات إلا أن الخبرة وحدها لا تكفي فهناك مواقف تتطلب وجود خبرة ومهارة فنية، لكن هذا لا يصلح في كل الحالات خاصة في ظل قوة المنافسة والتطور التكنولوجي باعتبارهما من المهديدات البيئية التي تفرض توفر خصائص معينة في القائد/المقاول الشاب ليتمكن من مواجهتها ومواصلة بقائه وتطوره في السوق، فحسب نتائجنا تكتفي عينتنا البحثية بإنشاء مقولة صغيرة، توظيف عمال ومواد أولية، والقيام بعملية الإنتاج وفقا لطلب الزبون لتحقيق ربح مادي بعيدا عن القيم العملية الرأسمالية المقترنة بالمجال المقاولاتي المرتكز على المناجمت حسب "دروكر" الذي يرى بأن المقاول الذي لا يسير عمله وفقا للنظريات العلمية والمناجمت ليس مقولا في نظره، وهو ما تفتقر إليه العينة المدروسة وأغلب المقاولات في الجزائر، مما يفسر عدم تطورها وتعثر أغلبها، كونها من صنع الدولة التي منحت مشاريع للشباب وأغفلت كعادتها تعبئة مواردها البشرية فنيا معرفيا ومهاريا، ما جعلهم يتوارثون سمات وقيم عملية تقليدية في التوظيف وعلاقات العمل ويمزجونها بالتكنولوجيا وهو ما أشار إليه "الجيلالي اليايس" في دراسته متناسين في ذلك أن نجاح المشروع المقاولاتي لا بد وأن يسبق بتنشئة مقاولاتية من محيط المقاول ليكتسب قيما عملية تتوافق وثقافة العمل الصناعي الرأسمالي، وهو رهان كسبته المؤسسات اليابانية وخسرته السياسات التنموية في بلادنا.

11. خاتمة :

حاولت الدراسة الراهنة التعرف على واقع استراتيجيات القيادة في المقاولات الصغيرة، التي يقودها الشباب في مدينة -تيارت - كنموذج عن بقية المدن الجزائرية الأخرى، وتم هذا بإستقاط الأدبيات النظرية في مجال المؤسسة، وخاصة المقاولات الصغيرة والمتوسطة، قصد تحديد أهم خصائصها بالإضافة إلى عرض

المسار التاريخي للمؤسسة الجزائرية؛ منذ الإستقلال إلى غاية اليوم، بالإضافة إلى عرض أبرز الدراسات على تناولت المقاول الجزائري في مراحل مختلفة، وهو ما ساعدنا في بناء الإستمارة التي كانت أداة أساسية في البحث، بحيث طبقت على عينة من الشباب المقاول، بالإعتماد على عينة الكرة الثلجية، ليتم معالجة البيانات الميدانية إحصائيا بهدف إعطاء الموضوع قيمته الكمية والكيفية؛ من خلال قراءة الأرقام المتحصل عليها، وتحليلها وتفسيرها.

لتتوصل الدراسة في نهايتها إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ صدق الفرضية التي انطلقنا منها، والتي سجلنا فيها: **تغليب للمنطق القيادي الإرتجالي العشوائي على المنطق القيادي العقلاني في المقاولات الصغيرة التي يقودها الشباب، وهذا من خلال اختبار مؤشرات التخطيط الإستراتيجي** (أنظر قائمة الملاحق ملحق رقم 01) داخل المقاولات التي جرت عليها الدراسة، والتي بينت اعتماد المقاولين الشباب على حدسهم؛ (وضع أهداف عقلية، العمل حسب الطلب، اختيار عمال على أساس الخبرة وقرب مكان سكنهم من المقولة، الندم على قرارات متعلقة بالعمل والتوظيف، عدم احترام الوقت الرسمي للعمل).

وفي ضوء التكاثر النظري، والطروحات الإمبريقية حول موضوع الدراسة يبقى مجال البحث فيه قائما؛ في بيئات تنظيمية ودوائر علمية أخرى لمعالجة متغيرات: الأنماط القيادية، الرؤية الإستراتيجية في المقاولات باختلاف حجمها ونوعها، كما توصي الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود الفكر المقاولاتي لدى الشباب المقاول، إلا أنه يبقى بعيد عن المنطق الإستراتيجي المحتكم إلى العقلانية والأسلوب العلمي في القيادة وتطبيق النظريات العلمية و المناجنت.

ونشير في ذات الصدد إلى امتلاك الشباب المقاول لبعض القدرات التي تبقى بحاجة إلى تطوير، عن طريق تفعيل جهات الدعم اللوجستيكي، وخلق مكاتب استشارية توجه المقاول الشاب نحو مشاريع ابتكارية جديدة، مع ضرورة توفير الدعم المالي والحد من العراقيل التي تواجه المقاول الشاب عند الإنطلاق في عملية إنشاء مقاولته، ناهيك عن صياغة برامج تكوينية تدريبية لتعليمهم وتكوينهم على أساسيات المقاولاتية: كعلم القيادة، واكتساب المهارات التقنية لتمكينهم من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة المعتمدة في مجال نشاطهم.

إضافة لما سبق، نؤكد على ضرورة احتكاك المقاولين الشباب بالخبراء والمختصين وكبار المقاولين قصد الإستفادة من خبرتهم في كل ماله علاقة بعالم الأعمال الحرة.

12. قائمة المراجع :

المؤلفات:

1. -بيتر إف دراكر:(2013)، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية .
2. -سليمان الرياشي وآخرون: (1999)، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية، والثقافية،مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان.
3. -علي السلمي:(د،س،ن،)،إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
4. -غازي، حيدوسي: (1997)،التحرير الناقص ،دار الطليعة ،لبنان.
5. -drucker,p.f:(2002),innovation and entrepreneurship,practice and principles, perfect bound.

الأطروحات:

6. -محمد لمن هيشور: (2017). ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة دكتوراه علوم . علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، سطيف، الجزائر.
7. - نيار نعيمة.(2007-2008) .لخلفية المهنية والإجتماعية للشباب المنشئ للمؤسسات المصغرة:دراسة ميدانية لعينة من الشباب المستثمر في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فروع الجزائر وسط:بئر توتة - زرالدة-حسين داي ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،الجزائر.
8. -Benata, m. (2014-2015). influence de la culture et de l'environnement sur l'intention entrepreneuriale:cas de l'algerie ,thèse du diplôme de doctorat en sciences économiques. (u. a. belkaid, éd.) tlemcen.

المقالات:

9. -بولكعبيات إدريس:(جوان، 2002)، تجربة الجزائر في التنمية قراءة في الإنتقال من نموذج إلى نموذج مضاد، منشورات جامعة منتوري،العدد17 .
10. -عنصر العياشي:(2005)، تسيير الكفاءات ،الإتصال و القيادة في المؤسسة ،منشورات المركز الوطني للبحث في الأنترولوجيا الإجتماعية و الثقافية CRASC،وهران،الجزائر.
11. -خميس خليل:(2011)،مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية في الجزائر،مجلة الباحث عدد 09.
12. -إسحاق رحمان، و طيب جاب الله. (2014). سوسيوولوجيا المقاول في الجزائر من المداخل الكبرى إلى الدراسات المعاصرة. مجلة دراسات في العلوم الإجتماعية،المنظمات ، 1 (03).

13. -Liabes Djilali entreprise entrepreneurs et bourgeoisie industrie,sociologie de l'entreprendre,1988.
14. - Madoui Mohamed (2008) .les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en algérie:un essai de typologie .cahiers du cread.
15. -Peneff jean .(1982) .carrières et trajectoires sociales des patrons algériens .in actes de la recherche en sciences sociales.

13.ملاحق :

ملحق رقم:01

الإستمارة.

- البيانات الشخصية:

- 1-السن: من {20 إلى 25 سنة} من {26 الى 30 سنة} من {31 إلى 35 سنة} من {36 إلى 40 سنة}
- 2-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 3-النشاط الحالي:
- صناعي تجاري خدماتي حرفي زراعي

4-الخبرة المهنية في النشاط الحالي :

- أقل من سنة من {سنة إلى 5 سنوات} من {6 إلى 10 سنوات} أكثر من 10 سنوات
- استراتيجيات المقاولين في قيادة مقاولاتهم (تخطيط العمل ، تخطيط الموارد البشرية ، تخطيط الوقت).

تخطيط العمل :

5 - هل تخطط لعملك ؟

لا

نعم

في حال الإجابة (بنعم) كيف يتم ذلك ؟

تحدد كل المهام تضع برنامج يومي تعمل حسب الطلب لا تضع أي خطة

6 - هل تعتمد في عملك على ؟

- تحديد الأهداف تحديد حجم العمال المناسب توفير المادة الأولية لمدة معينة
- تحديد مهام وواجبات العمال تحديد الوسائل والتكنولوجيا اللازمة تعديل في الخطة و البرنامج
- تحديد الفئات التي تتعامل معها (المتعاملين)

7- هل اتخذت قرار وندمت عليه ؟

لا

نعم

في حال الإجابة (بنعم) هل هو في ؟

- التوظيف كيفية أداء العمل كيفية التعامل مع العمال

8- ماهي فئة الزبائن التي تتعامل معها ؟

مواطن بسيط مؤسسات شركات كبرى مؤسسات حكومية

-تخطيط الموارد البشرية(العمال).

9-علي أي أساس تختار عمالك ؟

الشهادة العلمية خبرة و الكفاءة المهنية علاقات قرابة أو دم ابن منطقتك علاقات شخصية

10- ماهي الطريقة التي توجه بها العمال في مؤسستك (مقاولتك) ؟

فردية تشاورية مشاركة العمال في القرار

-تخطيط الوقت :

11- هل تحترم مقاولتك أوقات العمل الرسمية (دوام العمل)؟

دائما أحيانا نادرا إطلاقا

12- إذا كانت هناك ساعات إضافية هل يتلقى العمال تعويضا ؟

نعم لا

ملحق رقم: 02 نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,623	33