

واقع القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - تبسة -

إشراف الدكتور:

- يحي دريس

من إعداد الطالبتين:

- نادية قراري

- يسرى سليمانى

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر سعيدان	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
يحي دريس	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقرررا
صالح محرز	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشثا



شكر و عرفان

الحمد لله العظيم الجليل العلي الفيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له
الفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا
وحبيبنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى صحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين
إن الحروف لتتهاذى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء

إن الكلمات لتقف عاجزة والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم،

في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر الخيال ولا

يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أثاروا لنا دروبا

فواجب علينا ونحن نخط الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة، جزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ المشرف "الدكتور دريس يحيى" على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى مساعدته

لنا والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله خير الجزاء

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة على سعة ورعاية صدرهم

وتوفيرهم الوقت لمناقشة ونقد هذا العمل المتواضع إذ بانتقاداتهم يكتمل هذا العمل

الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وإلى كل عمال جامعة العربي

التبسي - تبسة -

إلى كل عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و على رأسهم رئيسة مصلحة خلية الإعلام والاتصال

"السيدة فابة وهيبة" وإلى مديرة روضة أطفال طيور الجنة "السيدة غنيات روضة" على تعاونهم

معنا لإتمام الجانب التطبيقي لهذه المذكرة

إلى "السيدة أحمد شاوش راضية" المكلفة بتسيير مكتبة المعهد الوطني المتخصص في التسيير

شيداني بشير - تبسة -

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وتأدية

هذه الأمانة الجليلة.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري حول القيادة النسوية	
07	مقدمة الفصل الأول
08	المبحث الأول: أسس نظرية حول القيادة النظرية
08	المطلب الأول: تطور مفهوم القيادة الإدارية
10	المطلب الثاني: القائد الإداري
12	المطلب الثالث: وظائف وأساليب القيادة الإدارية
14	المطلب الرابع: أنواع القيادة الإدارية
16	المبحث الثاني: مدخل حول القيادة النسوية
16	المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية
18	المطلب الثاني: الفرق بين المرأة والرجل في القيادة
19	المطلب الثالث: اتجاهات نظرية لدراسة الحركة النسوية
21	المطلب الرابع: مقومات نجاح القيادة النسوية
22	المبحث الثالث: محددات القيادة النسوية
22	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في القيادة النسوية
23	المطلب الثاني: متطلبات النجاح في العمل القيادي للمرأة
24	المطلب الثالث: الآثار الاقتصادية والتنمية للقيادة النسوية
25	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة النسوية
28	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: مدخل نظري حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
30	مقدمة الفصل الثاني

31	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	المطلب الأول: معايير ضبط تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
37	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	المطلب الرابع: مزايا وصعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
42	المبحث الثاني: مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42	المطلب الأول: تكوين فكرة المشروع
44	المطلب الثاني: مرحلة البحث عن التمويل
46	المطلب الثالث: مرحلة إعداد مخطط الأعمال
48	المطلب الرابع: مرحلة انطلاق المشروع
49	المبحث الثالث: عوامل نجاح ومعوقات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة النسوية
49	المطلب الأول: آليات إنشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
50	المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية المرتبطة بصاحبة المشروع
51	المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية المرتبطة بالمشروع
52	المطلب الرابع: معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية
55	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة القيادة النسوية من خلال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وروضة الأطفال	
57	مقدمة الفصل الثالث
58	المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب -تبسة
58	المطلب الأول: نشأة وتعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
61	المطلب الثاني: حجم المؤسسات النسوية المحولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة من سنة 2010 إلى 2018
63	المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي للمؤسسات النسوية الممولة من سنة 2010 إلى سنة 2018
72	المطلب الرابع: توزيع المؤسسات النسوية الممولة من سنة 2010 إلى سنة 2018 حسب قطاع النشاط
77	المبحث الثاني: واقع القيادة النسوية في روضة طيور الجنة
77	المطلب الأول: تعريف روضة طيور الجنة

79	المطلب الثاني: دوافع تأسيس الروضة
80	المطلب الثالث: صعوبات القيادة النسوية من وجهة نظر صاحبة المؤسسة
81	المطلب الرابع: طبيعة القيادة في الروضة
83	المبحث الثالث: تقييم تجربة القيادة النسوية في إنشاء روضة الأطفال
83	المطلب الأول: تقييم التجربة من الناحية الاقتصادية
84	المطلب الثاني: تقييم التجربة من الناحية الاجتماعية
84	المطلب الثالث: تقييم التجربة من الناحية العلائقية
85	المطلب الرابع: مستقبل القيادة النسوية للروضة
86	خاتمة الفصل الثالث
88	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	قائمة المصطلحات
	ملخص

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	الرقم
47	الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال	01
61	حجم المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31	02
62	حجم المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31	03
64	توزيع المؤسسات النسوية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31 حسب الملحقات	04
65	توزيع المؤسسات الذكورية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31 حسب الملحقات	05
71	التوزيع الجغرافي للمؤسسات النسوية عبر ملحقات ولاية تبسة	06
74	توزيع المؤسسات النسوية الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط	07
75	توزيع المؤسسات الذكورية الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط	08
78	الهيكل التنظيمي لروضة طيور الجنة	09

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	الرقم
19	يوضح الفرق بين المرأة والرجل في القيادة	01
34	التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	02
35	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03
46	مصادر التمويل الخارجية	04
61	حجم المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31	05
62	نسبة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010 إلى 2018	06
64	توزيع المؤسسات النسوية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010 إلى 2018 حسب الملحقات	07
65	توزيع المؤسسات الذكورية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010 إلى 2018 حسب الملحقات	08
66	توزيع المؤسسات النسوية الممولة من 2010 الى 2018 حسب الملحقات	09
72	توزيع المؤسسات الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط	10
73	نسبة المؤسسات الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط	11
75	نسبة المؤسسات الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 مقارنة بمجموع كل فئة	12

هـكـهـ



إن التحولات العالمية التي يشهدها عصرنا الراهن من استشراف المستقبل، ومواكبة التطورات في مختلف مجالات الحياة، كل هذا مبني على الإستثمار في رأس المال البشري، أي أن الموارد البشرية هي القوة القادرة على الخلق والعطاء من خلال الاستثمار في هذه الطاقات من خلال صناعة القيادات الإدارية، والتي تعتبر سمة العصر الحالي والشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى إلى حجز مكانتها في عالم الأعمال، فكثيرا ما يكون إخفاق المنظمات راجعا لافتقاد قيادة ذات كفاءة عالية لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الأفراد ورضاهم.

ومع التقدم التكنولوجي والتغيرات التي واكبها العالم في مختلف المجالات فتح المجال أمام العنصر النسوي للتقلد مناصب قيادية، أي أن القيادة لا تقتصر فقط على الرجال إنما أصبحت تتعدى ذلك إلى قيادة مؤسسات من قبل نساء، ففي الجزائر مثلا كانت المرأة تشارك في الأعمال في فترة الإستعمار عملن كمرضات وفي المجال الزراعي، أما بعد الإستقلال توجب على النساء أن يعملن وهذا بسبب الوضعية التي وصلن إليها كالترمل، مما أدى بهن إلى العمل من أجل تغطية حاجاتهن وحاجات أبنائهن، فقد أكدت السلطة على ضرورة مشاركتهن في الإقتصاد الوطني حيث تحصلن على حقهن كعاملات بمقتضى عدة قوانين وتشريعات، وأمام الأمية المتفشية تفتنت الحكومة إلى ضرورة تعلمهن من أجل المشاركة في العمليات الإجتماعية، الإقتصادية والسياسية، وكان لقانون إجبارية التعليم لكلا الجنسين الدور البارز في التغيرات الحاصلة على مستوى العمل، وكانت للدولة جهود مبذولة وبارزة من أجل تعليم وتكوين النساء من جهة، ومن جهة أخرى رغبة العائلات في تأكيد التعليم والتكوين للبنات.

وتمكنت المرأة من اقتحام بعض الوظائف التي كانت وقفا على الرجال، وشيئا فشيئا أصبح هناك تواجد نسوي في الوظائف السياسية وكذا مختلف القطاعات، وارتفع هذا التواجد مع مرور الوقت وبتحسن الأوضاع في البلاد.

إن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إحدى أهم القطاعات الإقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم، وهذا راجع للدور المحوري في الانتاج والتشغيل والدخل، فتسعى معظم الإقتصاديات في الوقت الراهن للإهتمام بالمقاولاتية لما لهن من آثار إيجابية على مختلف جوانب الحياة الإقتصادية والاجتماعية، كما بات معروفا أنه من غير الممكن التحدث عن نمو إقتصادي مستدام دون إدماج المرأة التي تمثل نصف المجتمع، خاصة دورها في الجانب المقاولاتي وإنشاء المؤسسات، حيث أثبتت الدراسات في بعض البلدان أن هناك إرتباط قوي بين مستوى النشاط المقاولاتي النسوي والنمو، حيث أصبح إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية أحد أقطاب الإقتصاد وقاطرات نموه، ومدى وجودها من عدمه هو الذي يفرق بين نمو مختلف الإقتصاديات.

1- الإشكالية

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى نجاح القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- بناء على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الأسئلة الفرعية كما يلي:
- ❖ ما المقصود بالقيادة؟ وماهي أنماطها؟
- ❖ ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ❖ ماهي طبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتم إنشائها وإدارتها من قبل الفئة النسوية؟
- ❖ ماهي العراقيل التي تواجه القيادة النسوية في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ❖ مامدى مساهمة المرأة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ❖ هل تؤثر القيادة النسوية إيجابا على أداء الأفراد؟

2- فرضيات الدراسة

يقوم البحث على فرضية رئيسية مفادها:

للقيادة النسوية دور إيجابي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- وتتبع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالاتي:
- ❖ تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعريف خاص بها يتلائم وخصوصيتها.
- ❖ يتركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية في بعض القطاعات دون أخرى.
- ❖ تواجه القيادة النسوية صعوبات كثيرة في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ للقيادة النسوية أثر على أداء العاملين.

3- أهداف الدراسة

تطمح هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ❖ إبراز العلاقة بين القيادة النسوية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ فهم الدور القيادي الذي تلعبه المرأة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ التعرف على أهمية القيادة النسوية في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ تحليل واقع القيادة النسوية في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهمية من خلال الموضوع الذي تعالجه والذي يتعلق بواقع القيادة النسوية في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكمن هذه الأهمية في الإعتبارات التالية:

❖ الأهمية البالغة التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التأثير على متغيرات النشاط الإقتصادي.

- ❖ إبراز دوافع تأسيس المرأة لمشاريعها الخاصة والتحديات التي تواجهها.
- ❖ معرفة مدى إسهام المرأة في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5- أسباب اختيار الموضوع

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع إنطلاقاً من الإعتبارات التالية:
- ❖ بإعتباره من المواضيع الحديثة والميل الشخصي لمثل هذه المواضيع.
 - ❖ إدراكنا لأهمية موضوع المرأة القائدة.
 - ❖ لمعرفة مدى إهتمام مجتمعنا بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية.

6- منهج الدراسة

لدراسة الموضوع تم إستعمال المنهج الوصفي من أجل إبراز الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا وصف الجوانب المتعلقة بالقيادة النسوية وهذا بالرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والقوانين والتعليمات.

كما استعملنا أسلوب دراسة الحالة، حيث كانت دراسة الحالة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة- ثم تتبعنا مشروع ممول من طرف الوكالة والمتمثل في روضة أطفال، واستعنا بعدة أدوات في ذلك تمثلت في المقابلة والملاحظة وتحليل البيانات.

7- محددات الدراسة

إرتبط البحث بحدود مكانية وزمنية وموضوعية كالآتي:

- ❖ **الحدود المكانية:** من خلال دراسة تحليلية على مستوى كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة- وروضة أطفال (طيور الجنة).

- ❖ **الحدود الزمنية:** دراسة تتعلق بالفترة الزمنية من سنة 2010 إلى سنة 2018، هذا بالنسبة لدراسة المؤسسات السنوية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة- أما بالنسبة لدراسة روضة طيور الجنة فتعلقت هذه الدراسة منذ إنشاء الروضة إلى غاية الفترة الحالية، بالإضافة إلى إعطاء رؤية مستقبلية لها.

❖ **الحدود الموضوعية:** العمل يتعلق بالقيادة النسوية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نركز على القيادة النسوية على مستوى الولاية وأثرها على المؤسسة في حد ذاتها دون الخوض في أثر القيادة النسوية على مستوى الوطن.

8- دراسات سابقة

إستعنا في تناولنا لهذا الموضوع على مجموعة من الدراسات السابقة، حيث نذكر:

❖ **قابة زينب، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين،** شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير وإدارة المؤسسات، سنة 2010-2011، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية "كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة؟"، وقد كانت هذه الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-، حيث استعملت 20 استمارة في بحثها.

وتوصلت إلى عدة نتائج، حيث كان من بينها ما يلي:

وجوب اعتماد سياسة توظيف للقادة الإداريين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات التي تم التعرض لها في البحث وخاصة السمات الذهنية والسلوكية مع العمل على تطويرها عن طريق التعليم والتدريب الذاتيين، أو القيام بنشاطات تدريبية في شكل محاضرات، مؤتمرات وغيرها من أساليب التدريب.

❖ **ملاك سميرة، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر،** شهادة ماجستير في علم الاجتماع، سنة 2014-2015 حيث تمثلت الإشكالية الأساسية "ماهي معوقات ممارسة المرأة القائد لوظائفها القيادية بالإدارة في الجزائر؟"، وقد كانت هذه الدراسة في مختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائدة بولاية المسيلة، حيث استعملت 49 استمارة في بحثها.

وتوصلت إلى نتائج كان من بينها:

أن المرأة القائد بالإدارة الجزائرية تواجه معوقات أثناء أدائها لوظائفها القيادية، ويمكن تصنيف المعوقات التي أظهرتها الدراسة على أنها معوقات متعلقة بالمرأة ومهاراتها وخبرتها، معوقات تنظيمية متعلقة ببيئة العمل وثقافة المنظمة وهي معوقات قد تواجه أي قائد، ومعوقات ذات بعد إجتماعي تتعلق بنظرة العامل للمرأة على أنها لا يمكن أن تكون قائد وهو تابع لها.

❖ **لعمور رميلة، معراج هوارى، آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها،** ملتقى وطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، سنة 2017، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية "فيما تكمن آليات ومراحل إقامة المشاريع الصغيرة؟"، وقد كانت هذه الدراسة دراسة كلية حيث توصلت إلى نتائج، من بينها:

أنه لا يوجد تعريف محدد للمشاريع الصغيرة وإنما تتعدد مفاهيمه بين الدول وداخل الدولة الواحدة ويخضع تعريفها لمجموعة من المعايير، إضافة إلى تعدد الآليات المعتمدة لإقامة المشروع الصغير ويعتمد إختيار الأسلوب أو الآلية على مدى توفر فرصة مناسبة طموحة يمكن إستغلالها وفق هذه الآلية.

❖ شلوف فريدة، المرأة المقاتلة في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2009، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية "هل تملك المرأة المقاتلة في الجزائر الخصائص التي تمكنها من إنشاء مؤسسة والنجاح في إدارتها؟"، وقد كانت هذه الدراسة دراسة سوسولوجية حيث توصلت إلى عدة نتائج من بينها:

أن المرأة الجزائرية تملك من الخصائص الفردية ما جعلها اليوم تمسك بزمام الأمور فيما يخص إنشائها وإدارتها لمؤسستها الخاصة، لتكون بذلك مقاتلة بالمقاييس المتعارف عليها دوليا وليس مجرد إسم يوضع على سجل تجاري كما هو موجود في الكثير من الدول العربية وخاصة دول المشرق العربي، وبالتالي هي تملك الخصائص الأساسية التي يفترض أن يملكها أي مقاول بغض النظر عن الجنس.

9- خطة البحث

بناء على الأهداف الأساسية للموضوع واستنادا للإشكالية المطروحة وكذا الإجابة على التساؤلات المطروحة فسيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** يتم التطرق فيه إلى مجموعة المفاهيم حول القيادة الإدارية ووظائفها وأساليبها وأنواعها، والتعرف على مفهوم القيادة النسوية والعوامل المؤثرة فيها ومتطلبات نجاحها وآثارها الإقتصادية والتنموية وكذا التحديات التي تواجه القيادة النسوية.

❖ **الفصل الثاني:** أما بالنسبة لهذا الفصل فسيتم من خلاله دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية من خلال التطرق إلى مفهومها وتصنيفاتها ومزاياها وسلبياتها، وبعدها سنتطرق إلى مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى التطرق لعوامل نجاح ومعوقات هذه الأخيرة.

❖ **الفصل الثالث:** وسيتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تيسة- حيث سيتم التطرق لإحصائيات حول المؤسسات النسوية الممولة من طرف الوكالة وذلك خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2018 وتخص هذه الإحصائيات حجم هذه المؤسسات وتوزيعها الجغرافي وكذلك توزيعها حسب قطاع النشاط، بالإضافة إلى دراسة واقع القيادة النسوية في روضة طيور الجنة من خلال التطرق لدوافع تأسيس الروضة وصعوبات القيادة النسوية من وجهة نظر صاحبة المؤسسة، وأخيرا سيتم تقييم تجربة القيادة النسوية في إنشاء روضة أطفال طيور الجنة.

الفصل الأول

مدخل نظري حول القيادة النسوية



مقدمة الفصل الأول

إن القيادة هي من بن أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة، وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي يستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم.

ومهما اختلفت نوع القيادة إلا أنها كلها تصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في رؤوسيه بحكم منصب صنع القرار، وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إن القيادة النسوية هي أحد الأنماط القيادية التي تبلورت في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت المرأة موجودة في الكثير من المواضع لكي تتقاسم مع الرجل الأدوار والمراكز والمساهمات في حياة تقدم المجتمعات، ولهذا الغرض قمنا بتقسيم الفصل كالاتي:

❖ المبحث الأول: أسس نظرية حول القيادة الإدارية؛

❖ المبحث الثاني: مدخل حول القيادة النسوية؛

❖ المبحث الثالث: محددات القيادة النسوية.

المبحث الأول: أسس نظرية حول القيادة النظرية

القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهم، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم لها بحكم ارتباطها بالأفراد وعلاقات العمل، لذلك فمن الصعب إضفاء مفهوم معين عليها، دون مراعاة تلك الترابطات والتوافقات.

لذلك سيتم التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية من خلال المطلب الأول، والقائد الإداري في المطلب الثاني، ووظائف وأساليب القيادة الإدارية في المطلب الثالث، وأخيراً أنواع القيادة الإدارية في المطلب الرابع.

المطلب الأول: تطور مفهوم القيادة الإدارية

ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين والمختصين على تحديد مفهوم موحد لها، بل هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بها.

1. تعريف القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية عدة تعاريف منها:

❖ "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".¹

❖ تعرف بانها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".²

❖ "هي عملية التأثير في نشاطات الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة، والتنسيق بين جهودهم بما يضمن إنتاجية مرتفعة".³

ومن مجموعة التعاريف السابقة للقيادة الإدارية، نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة

الإدارية هي:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين؛
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم؛
- هدف مشترك تسعى الجماعات إلى تحقيقه؛

¹ زياد رمضان وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، مركز الكتب الأردني، عمان، 2003، ص 193.

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 97.

³ عبد القفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 533.

2. مقومات القيادة الإدارية

يمكن وضع مقومات أساسية للقيادة الإدارية من خلال السعي لرفع كفاءة كل عنصر من عناصر القيادة على النحو التالي:¹

1.2. شروط صحة القرار

من بين شروط صحة القرار ما يلي:

- ❖ لا بد من وضوح القرار وصراحته؛
- ❖ أن يكون متفقا مع المصلحة العامة؛
- ❖ أن يكون صادرا من مرجع صالح؛
- ❖ لا يتعارض مع القرارات السابقة أو المحتملة مسبقا.

2.2. مستلزمات تنفيذ القرار

لتنفيذ القرار يجب:

- ❖ فهم القائد لجماعة العمل كمنفذين للقرار، خاصة إدراك مؤهلاتهم ومواقفتهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية؛
- ❖ الاستجابة لحاجات جماعة العمل وربما مصالحهم الخاصة بالمصلحة العامة وبأهداف المؤسسة؛
- ❖ الموازنة بين واجباتهم وصلاحياتهم وامتنيازاتهم.

3.2. شروط البيئة الإيجابية لاتخاذ القرار

ومن بين شروط اتخاذ القرار:

- ❖ بناء القرار وفق أبعاد الموقف الراهن واحتمالات تغييره؛
- ❖ الموازنة بين الإمكانيات المتاحة وتنسيقها باتجاه تحقيق الأهداف؛
- ❖ سرعة البديهة في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين.

4.2. شروط تبليغ القرار

لتبليغ القرار شروط من بينها:

- ❖ تجاوز عيوب الصورة الذهنية في نقل القرارات والمعلومات بين القائد وجماعة العمل؛
- ❖ كشف ومعالجة مصاعب البيئة المادية المعوقة لتبليغ القرار؛
- ❖ إدراك معوقات البيئة الاجتماعية لتحقيق التجاوب بين البيئة وجماعة العمل؛

¹ قابة زينب: دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير إدارة المؤسسات، جامعة تبسة، تبسة، الجزائر، 2011، ص 04-05.

❖ توفير نظام معلومات كفاء يحقق التواصل بين القائد وجماعة العمل.

5.2. شروط متابعة التنفيذ

لمتابعة التنفيذ يجب اتباع ما يلي:

- ❖ إبعاد مفهوم المحاسبة عن الرقابة واستبدالها بمفهوم المتابعة لكشف الانحرافات وإعادة التنسيق مع المتغيرات البيئية؛
- ❖ الرقابة في الوقت والمكان المناسبين؛
- ❖ اعتماد المعايير الموضوعية في فحص وتقييم كفاءة تنفيذ القرارات وتقويمها.

3. أهمية القيادة الإدارية

القيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية، وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:¹

- ❖ أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- ❖ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- ❖ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- ❖ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- ❖ تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.

المطلب الثاني: القائد الإداري

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الإجابة على السؤال؛ هل القائد يولد أم يصنع؟ وصولاً لصفات القائد الإداري وأخيراً التطرق لعلاقة القيادة بالإدارة.

1. القائد يولد أم يصنع

تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم على أن القيادة موهبة فطرية تمثلها فئة معينة قليلة من الناس، ويقول **وايبن بينسي**: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما" أكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد ومثله بيتز دركر يقول القيادة يجب أن نتعلمها وباستطاعتك ذلك".²

¹ محمد العدلوني: الكفاءة في القرن 21، دار قرطبة للنشر، السعودية، 2008، ص 20.

² علي محمود محمد: مقومات القائد التربوي، دار المجتمع للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003، ص 58.

2. صفات القائد الإداري

يمكن تلخيص صفات القائد الإداري في الآتي:¹

- ❖ السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة؛
- ❖ الهدوء والاعتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات؛
- ❖ القوة البدنية والسلامة الصحيحة؛
- ❖ المرونة وسعة الأفق؛
- ❖ القدرة على ضبط النفس عند اللزوم؛
- ❖ المظهر الحسن والإيجابية في العمل؛
- ❖ خصائص ذاتية (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور؛
- ❖ مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز؛
- ❖ القدرة على الابتكار وحسن التصرف؛
- ❖ تتسم علاقته مع الزملاء بالكمال والتعاون؛
- ❖ الجمع بين المعرفة و بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين؛
- ❖ الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة؛
- ❖ أن يمتلك القدرة على محاوره الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

3. العلاقة بين القيادة والإدارة

يمكن التمييز بين القيادة والإدارة في عدة أوجه من بينها:²

1.3. أوجه الاختلاف

وتتمثل في:

- ❖ الإدارة تساعد على استمرار العمل من خلال ممارسة الوظائف الإدارية، بينما القيادة تقوم بالتجديد والتنمية والتطوير؛
- ❖ تركز الإدارة على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تركز القيادة على فعل الشيء الصحيح من أول مرة؛
- ❖ تعتمد الإدارة على الهيمنة والسيطرة من خلال السلطات والصلاحيات المخولة، بينما تعتمد الإدارة على الثقة المتبادلة من خلال العمل بروح الفريق.

¹ أحمد عبد المحسن العساف: مهارات القيادة و صفات القائد، دار النشر العلمي والمطابع، ط1، الرياض، السعودية، ص 40.

² علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 33.

2.3. أوجه الاتفاق

وتتمثل في:

- ❖ يشتركان في تحديد الهدف فلكل منهما أهداف يراد تحقيقها؛
- ❖ خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف؛
- ❖ التأكد من إنجاز المطلوب وفق المعايير المحددة؛
- ❖ الرقابة وتقويم العمل؛
- ❖ تنظيم العمل وتوجيه العاملين.

المطلب الثالث: وظائف وأساليب القيادة الإدارية

يرتكز القائد على مجموعة من الوظائف والأساليب في المنظمة التي تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه وبدرجة عالية من الفعالية والقوة.

1. وظائف القيادة الإدارية

ويمكن ذكر أهم هذه الوظائف كالآتي:¹

- 1.1. **وظيفة التخطيط:** تكون أول وظيفة تسبق باقي الوظائف الأخرى حيث أن القيادة الإدارية تقوم بتحديد أهداف المنظمة وتوضيح الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف المسطرة مسبقاً.
- 2.1. **وظيفة التنظيم:** تعمل القيادة الإدارية على تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات للحصول على أقصى طاقة إنتاجية ممكنة والتقليل من عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق التعاون بين العاملين.
- 3.1. **وظيفة التوجيه:** تتضمن هذه الوظيفة توجيه جهود العمال لتحقيق جهود المؤسسة والإشراف عليها، وقد أثبتت الدراسات الحديثة تنوع وتعدد الدوافع التي تحرك سلوك العاملين في عذا الصدد للقائل حرية الاختيار استخدام الحوافز الإيجابية أو السلبية، كما أم مهارات الاتصال من جانب القائد ترتبط بفاعلية في توجيه سلوك العاملين وهي ترتبط بصورة مباشرة بفاعلية في أداء وظيفة التوجيه.
- 4.1. **وظيفة الرقابة:** تعمل القيادة الإدارية من خلال هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة، وكذا ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومن الخطوات التي تشتمل عليها وظيفة الرقابة وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المحققة لهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

¹ محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، ص ص 39-40.

وينظر الكثير من الكتاب المعاصرين للتنسيق على انه أحد أهداف المنظمة وليس وظيفة، فالتنسيق الفعال ومحصلة الأداء الفعال لجميع وظائف المؤسسة، فلا بد للقائد من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد.

2. أساليب القيادة الإدارية

تعد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، وأهم هذه الوسائل ما يلي:¹

1.2. قوة التأثير القائمة على الحوافز (على التحفيز): إن استخدام القائد للحوافز مثل المكافآت والمدح والشكر والابتسام والترفية والمعاملة الحسنة يمكنها أن تؤثر كثيراً على العاملين.

2.2. قوة التأثير القائمة على الإكراه: هي وسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

3.2. قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: هي وسيلة تعني أن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات العاملين وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيه.

4.2. قوة التأثير القائمة على الخبرة: تزداد قوة القائد والتأثير على مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

5.2. قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بان يحاول القائد في إطار من الشرعية تغيير اتجاهات العاملين وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

6.2. تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ويقنعهم بها، ويربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للعاملين.

7.2. إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: إذا أردت أن تكون قائداً ناجحاً يجب عليك أن تشرك مرؤوسيك في اتخاذ القرارات التي تمسهم وتهمهم، وعليك أن تقدر الموقف وطبيعة المشكلة والعاملين وخبرتهم حتى تستطيع أن تحدد درجة ونوع المشاركة التي يمكن أن تطلبها من مرؤوسيك.

¹ ملك سميرة: المرأة الفاعلة بالإدارة في الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015 ص 36.

المطلب الرابع: أنواع القيادة الإدارية

تصنف أنواع القيادة الإدارية إلى عدة تصنيفات يترجم كل منها الأسلوب الذي يتبعه القائد.

تبدو القيادة في أشكال مختلفة بحسب طبيعتها، أو الهدف المستوفى منها، يمكن تصنيفها إلى ما

يلي:¹

1. تقسيم القيادة حسب التأثير

1.1. قيادة مركزية: درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات تكون في يد جهة واحدة أو شخص معين ويتيح

ذلك الفرصة لمن تتركز السلطة في يده لكي يمارس حقوقا وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف.

2.1. قيادة لامركزية: تعني منح مزيد من السلطات والحق في اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى تنظيما.

2. تقسيم القيادة من حيث الهيكل التنظيمي

2.1. القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفق منهج التنظيم، أي وفق اللوائح والقوانين التي

تنظم أعمال المنظمة، والقائد حينما يمارس مهامه من هذا المنطق فسلطته ومسؤولياته يحكمها مركزه الوظيفي.

2.2. القيادة غير الرسمية: هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المنظمة وفقا لقدراتهم ومواهبهم

القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي.

3. تقسيم القيادة من حيث النوع

2.2. القيادة الطبيعية: يتمتع بها الأفراد في مواقف خاصة، ويكون لهم تأثير على أفراد الجماعة أو

المجتمع وتحقيق أهدافهم عن طريق تعاونهم ومشاركتهم في خطوات العمل، ومن ثم فهي قوة تؤثر في المواطنين.

فالقائد الطبيعي هو ممثل من جماعات المجتمع، حيث ينوب عنها ويدافع عن مصالحها وحقوقها

ويعبر عن رأيها وآمالها، وهو في ذلك الموقف موضع الثقة ومن هنا يهتم بعنصر القيادة لتنظيم المجتمع.

2.3. القيادة المهنية: هي قيادة وظيفية تسعى لمساعدة الأفراد على حل مشاكلهم وإجابة مطالبهم ومقابلة

احتياجاتهم على أسس سلمية وتعمل على تهيئة الفرص للنمو والتقدم وتحقيق أهداف المجتمع عن طريق

المشاركة الإيجابية والتخطيط السليم والتغيير الدقيق والتقييم الشامل.

4. تصنيفات أخرى للقيادة الإدارية

1.4. قيادة فردية: حين يكون القائد فردا واحدا يتصرف حسب هواه، وهو يشبه القيادة الاستبدادية، إذ أن

القائد يميل إلى هوى نفسه وتحقيق طموحاته فقط.

¹ أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتوصيل الهياكل والممارسات التنظيمية)، دار الهلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 77-81.

2.4. قيادة جماعية: حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة وتتخذ القرارات بالأجماع أو بأغلبية الأصوات.

3.4. قيادة شكلية: هي قيادة رمزية تصل فيها سلطة القائد إلى أدنى درجة لها وتظهر في الهيكل

التنظيمي (في قمته)، لكنها في الحقيقة لا تملك أية سلطات حقيقية.

المبحث الثاني: مدخل حول القيادة النسوية

القيادة كمفهوم وكدور ارتبط ارتباطا وثيقا بالرجل في كل مجالات الحياة، حيث تسود تلك النظرة أو فكرة أن المرأة لا تمتلك القدرة على هذا الدور، ورغم ذلك فقد تقلدت المرأة عبر تاريخ الإنسانية الطويل أدوارا قيادية هامة، وأضحى للمرأة دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم. لذلك سيتم التطرق لمفهوم القيادة النسوية في المطلب الأول، والفرق بين المرأة والرجل في القيادة في المطلب الثاني، ثم الاتجاهات النظرية لدراسة الحركة النسوية من خلال المطلب الثالث، وفي المطلب الرابع مزايا القيادة النسوية ومقومات نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية

يعد موضوع القيادة النسوية من الموضوعات الهامة، ولكن الكتابات فيها تتسم بالمعدودية والقلّة بشكل عام، حيث انه مصطلح جديد على الساحة وتم ذكره أول مرة في منتدى المكسيك عام 1975 الذي عقده الأمم المتحدة حيث سنتطرق في مفهوم القيادة النسوية إلى:

1. تعريف القيادة النسوية

تعرف القيادة النسوية على أنها: "كل امرأة سواء كانت لوحدها أو برفقة شريك أو أكثر، أسست أو اشترت أو تحصلت على مؤسسة عن طريق الإرث، وتصبح مسؤولة عليها ماليا، إداريا، اجتماعيا، وتساهم في تسييرها، كما أنها شخص يتحمل المخاطر المالية لإنشاء أو الحصول على مؤسسة وتسييرها بطريقة إبداعية وذلك عن طريق تطوير منتج جديد ودخول أسواق جديدة".¹

كما عبر عنها بانها: "تلك المرأة التي تمتلك خصائص ومميزات معينة تجعلها تتحمل خطر القيام بالقيام بالأعمال، وهي تلك المرأة التي تتحمل المسؤولية وتمتلك روح المبادرة والمخاطرة وتتعامل بمرونة وبمهارة في التنظيم الإداري، هدفها النجاح والتفوق".²

كما تعرف أيضا على أنها: "بمثابة تولى الجنس الأنثوي للمناصب القيادية في جميع المجالات وهذا ما يمكنها من صنع القرارات التنظيمية والتي تنصب في خانة تحقيق الأهداف المرجوة بغية الدفع بعجلة التنمية للمجتمع".³

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن:

❖ القيادة النسوية عمل شاق، وفيه تحد لإثبات مهارتهن وقدراتهن؛

¹ منيرة سلامي يوسف قريشي: المقاولاتية النسوية في الجزائر واقع الإنشاء وتحديد مناخ الأعمال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2012، ص 87.

² المرجع نفسه، ص 87.

³ حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 377.

- ❖ القيادة النسوية هي كل امرأة تنشئ أو تمتلك مؤسسة وتتوفر فيها مجموعة من الخصائص؛
- ❖ القيادة النسوية هي كل امرأة تمتلك روح المبادرة وتتعامل بمرونة مع التنظيم والإدارة.

2. دوافع القيادة النسوية

تتمثل دوافع القيادة النسوية في:

- ❖ أن كل النساء أصبحن يمتلكن القاعدة القانونية والقبول الاجتماعي والاستعداد الذاتي من أجل أن تكون شريك في القيادة والعمل في كل القطاعات والمجالات المختلفة، وخاصة تلك المجالات الحديثة القائمة على الخدمة المتخصصة و المعرفة؛
- ❖ إن جميع النساء أصبحن يمتلكن الوعي من أجل أن يكون العمل بمثابة رسالة ومشاركة من أجل المجتمع، وتقدمه وليس من أجل مزاحمة الرجل في فرص العمل، أو تحديه في المؤهلات والقدرات؛
- ❖ كل النساء لديهن درجة من الطاقة الفكرية وإن هذه الطاقة لدى بعض النساء مرتكزة على الرؤية وليس على الوجود فحسب، والبعض الآخر على المدى الطويل، والبعض الآخر الأهداف قصيرة الأمد والبقية بحاجة إلى وضع الأهداف؛
- ❖ أنهن يعرفن كيف يتفوقن في الإدارة والعمل بجهدهن وجهد الآخرين من الذين يعملون معهن، ولكن مع التواضع والاعتراف الكامل بجهد الآخرين، فإن هذا التفوق يمكن ان يستمر بدون الثقة بالآخرين سواء كانوا رجالا أو نساء.¹

3. أهداف القيادة النسوية:

- إن هدف القيادة النسوية الرئيس هو أن تأخذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف ولتحقيق الهدف الرئيسي لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:²
- ❖ تمكين المرأة من أداء دور متميز في التنمية المستدامة من خلال إعطائها دورها الحقيقي في المجتمع؛
 - ❖ أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرص للمجتمع؛
 - ❖ إبراز طاقات المرأة وقدراتها، وهذا يعتمد عليه استمرارها في عملها ونجاحها؛
 - ❖ تحقيق مركز اجتماعي وخلق مناصب عمل جديدة؛
 - ❖ القيادة النسوية تشجع على المشاركة وتقاسم السلطة والمعلومة؛

¹ بوقندورة يمينة: دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 72.

❖ العمل على النهوض بالقدرات البشرية لتوجيه جهود العاملين نحو الأهداف المراد إنجازها.¹

المطلب الثاني: الفرق بين المرأة والرجل في القيادة

قبل إبراز الفرق بين المرأة والرجل في القيادة لا بد من التطرق أولاً لأهم الصفات القيادية التي تميز

المرأة.

1. الصفات القيادية التي تميز المرأة

للمرأة طبيعة خاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل، وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من

الصفات والتي تتميز بها المرأة في القيادة وأهمها:

1.1. المشاركة: كالاتشارة في عملية اتخاذ القرار، والمشاركة في النصح والتوجيه.

2.1. التعاطف: الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم، وهذه الصفة تعين المرأة على بناء

علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الجميع يحبونها فيتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

3.1. الاتصال: فالمرأة أكثر استعداداً وانفتاحاً للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل في نفس الظروف، وتعتبر

أن الاتصال والحوار أساسي لإدارة العمل.

4.1. روح الفريق: المرأة أكثر ميلاً للعمل بروح الفريق والاستعانة بالمستشارين والعمل في هيكل تنظيمي

تغلب عليه العلاقات الأفقية والمشاركة الاجتماعية في اتخاذ القرارات.

5.1. المرأة أكثر تقبلاً لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التثبيت بالمناصب وعرقلة التغيير.²

2. الفرق بين المرأة والرجل في القيادة

ظل طريق التقدم الإداري للنساء لفترات طويلة في الماضي مسدوداً بسبب العادات والتقاليد التنظيمية،

ولكن بالتدرج ثم إزالة كثير من هذه العقبات، وتمهيد الطريق أمامهن، وأصبحت المرأة تحتل الكثير من

المناصب في مختلف القطاعات، ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه والاختلاف

بين قيادات الذكور والإناث، حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن النساء في

الغدرة ظلن أقلية، إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعاً وأكثر إمكانية بإجرائها الآن عن ذي

قبل.³

¹ بوقندورة بمينة: مرجع سابق، ص 72.

² طارق محمد السوداني: صناعة القائد، مكتبة جرير، ط3، الرياض، 2005، ص 210-213.

³ المرجع نفسه، ص 214.

ويمكن تلخيص أهم الفروق في:

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين المرأة والرجل في القيادة

المرأة القيادية	الرجل القيادي
تعمل بدرجة واحدة من الجهد، ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة ومتباعدة	يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع
تعتبر المقاطعات فرصة لبناء العلاقات لتفهم احتياجات الاتباع ومساعدتهم.	المقاطعات والزيارات تتركه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه
تخصص وقتاً للأمر الأخرى، ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية	يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أموراً أخرى في الغالب.
تقيم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والتعليم والبيئة	يتابع أداء المهمة تلو الأخرى، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية.
تحب تبادل المعلومات	يجب الاحتفاظ بالمعلومات
تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي	يحرص على التسلسل التنظيمي

المصدر: طارق محمد السويدي، صناعة القائد، مكتبة جرير، ط3، الرياض، 2005، ص 214.

المطلب الثالث: الاتجاهات النظرية لدراسة الحركة النسوية

على غرار كل حركة اجتماعية اخترقت الحركات النسوية تيارات فكرية متباينة، سعت هذه التيارات كل على طريقته وأفكاره إلى فهم أسباب تبوء النساء مواقعاً تابعاً في المجتمع وإلى تحرير المرأة من هذه التبعية لتصبح عنصر فعالاً ومشاركاً في هذا المجتمع، وتوجد عدة تصنيفات للحركة النسوية، فقد صنفت في البدايات الأولى للحركات النسوية حسب كتب slulamith firestone في الديالينيك الجنس، أن ثمة في نظرها ثلاث تيارات نسوية للولايات المتحدة في عام 1970، هناك أولاً النسوية المحافظات ويقصد بهن النسويات الليبراليات الاصطلاحيات في منظمة النساء الوطنية، ثم هناك السياسيات، أي نساء المجموعة اليسارية، وأخيراً هناك حركة النسويات الراديكليات.¹

غير أن أكثر التصنيفات شيوعاً هو ذلك التصنيف الذي ظهر في الموجة النسوية الثانية والذي يقسمها

إلى:

1. الاتجاه النسوي الليبرالي

هو تيار علماني لم يسعى للتغيير من الداخل بل رأى في الدين السبب الرئيسي لتردي أوضاع المرأة، وأتاهم الدين بتكريس فكرة الأبوية وإعطاء الشرعية لفكرة تقسيم العام والخص ودعم النظرة للمرأة كزوجة وأم

¹ هالة كمال: مترجمة، موسوعة النساء والثقافات الإسلامية، مؤسسة المرأة والذاكرة، القاهرة، 2006، ص 48.

فقط، وتقديم المنظومة الأخلاقية التي تبرر خضوع المرأة وقهرها، ويمثل هذا التيار تهديدا لدور الكنيسة في الضبط الاجتماعي لتأثيره على أعداد متزايدة من النساء في المجتمعات الغربية اللواتي يمثلن أغلبية المترددين على الكنيسة، وقد نشأ التيار النسوي تاريخيا في المجتمع الليبيرالي الرأسمالي كحركة لتحرير المرأة في القرن 19 نتيجة تردي أو ضاع النساء في ظل الثورة الصناعية، وما بعدها، تعيش دور المرأة الاجتماعي والسياسي، وإذا كانت هناك كتابات عديدة طرحت قضايا المرأة وطالبت بالتغيير منذ القرن 17، إلى أن القرن 19 يمثل ذروة هذه الدعوة وتنظيمها في شكل مطالب محددة تدعمها حركة اجتماعية قوية، وعملت هذه الاتجاهات في البداية في إطار الليبيرالية وسعت للتغيير من خلال الحصول على ضمانات قانونية للمرأة في مجال ظروف العمل والحقوق السياسية خاصة التصويت.¹

2. الاتجاه النسوي الماركسي

يرى هذا الاتجاه أن من المستحيل لأي كان لا سيما النساء أن يحصلوا على فرصة أو فرص متعادلة حقيقية في مجتمع طبقي، حيث توفر الموارد من قبل الكم المستضعف، ويحصد نتائجها وتنتهي إلى يد القلة القوية، ولذلك يرى أصحاب هذا الاتجاه أن اضطهاد المرأة ممثل ومتأصل في قانون الملكية الفردية، ولذلك فإنه إذا قدر لكل النساء وليس القلة المستفيدة أو المستثناة فقط أن يتحررن يوما ما، فإن النظام الرأسمالي سينتهي ليحل محله النظام الشيوعي، وذلك لأنه في ظل الشيوعية لن يكون أحد مسؤولا عن أحد، أو معتمدا اقتصاديا على الآخر، فالنساء سيكن مستقلات عن الرجال وبذلك يكن مستويات، فالطبقة في ظل الاشتراكيين كفيلة بأن تجنب المرأة الكثير من معاناتها حيث لا توجد هناك طبقة خاصة بالنساء وأخرى بالرجال، وهذا أحد أوجه المساواة الأكيدة عند هؤلاء.²

3. الاتجاه النسوي الراديكالي

لقد بلورت الحركة النسائية في تطورها في القرن العشرين مطلب وآليات مختلفة، وشهدت مرحلة الستينات في الموجة الثانية من الحركة انتقال من المطالبة بالضمانات القانونية إلى طرح الأفكار الراديكالية بشأن المرأة ودورها وعلاقتها بالرجل، واقترن ذلك بانتشار الفكر الاشتراكي الراديكالي في أوساط المتقنين الغربيين، خاصة الشباب منهم، ومثل ذلك تجاوز مجال الحركة إلى مجال الطرح الإيديولوجي، أي الانتقال من تحيري المرأة إلى النسوية وأدى المناخ الذي أفرزته حركة تحرير المرأة في مرحلة الستينات إلى المشاركة القوية من جانب المرأة في المجال الأكاديمي منذ بداية السبعينات، وبدا طرح مشكلات المرأة بشكل أكثر علمية وتحليل قضاياها من خلال البحوث الأكاديمية، وهي المرحلة التي أطلق عليها البعض مرحلة "إشكالية

¹ هبة رؤوف عزت: المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية، دار المعرفة بولوغين، الجزائر، 2001، ص 48.

² جون بيليس وستيف سميث: عولمة السياسة العالمية، مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2004، ص ص 10-09

المرأة في العلم" والتي تبلورت بجهد النساء الباحثات في المجالات المعرفية المختلفة ليبدأ مع أوائل الثمانينات الحديث عن إشكالية العلم في الفكر النسوي أي الانتقال من الأيديولوجيا إلى الأستمولوجيا.¹

ويمكن الاستنتاج مما سبق الأبعاد المعرفية النظرية التي أسهمت بها الكتابات النسوية من أبرزها:

- ❖ رفض الفصل بين النظرية والتطبيق، وبين الباحث والموضوع والتأكيد على أهمية التفاعل والتلاحم بين الباحث والقضية محل البحث، ومن هنا أهمية بحث النساء في قضية المرأة لقدرتهن على فهمها؛
- ❖ إبراز أهمية خبرة المرأة كمصدر للمعرفة التي ظلت لفترة طويلة انعكاسا لخبرة الرجال ورؤيتهم؛
- ❖ رفض الثنائيات الحاكمة للفكر الغربي، خاصة ثنائية العام والخص، ونقد تقسيم العمل الاجتماعي على أساس الجنس.²

المطلب الرابع: مقومات نجاح القيادة النسوية

تتلخص مقومات نجاح المرأة فيما يلي:

1. **القدرة على العمل:** من مقومات نجاح المرأة قدرتها على العمل لساعات طويلة واستخدام نمط تسييري مرن وديناميكي.
2. **امتلاكها لبعد النظر** فتمتاز المرأة القائدة ببعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم، بالإضافة لقوة التحمل ورباطة الجأش.
3. **القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات:** من مقومات نجاح القيادة النسوية أيضا نجد القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات لأن المرأة تتميز بالمسؤولية وتحمل المخاطر، بالإضافة إلى الحرية والاستقلالية في التفكير.
4. **القدرة على تحقيق النجاح:** أي لا بد أن يتوفر عامل التفاؤل المدعم بأسس واقعية مدروسة.
5. **المهارة في التنظيم:** لكي تحقق المرأة النجاح لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار التوافق الذي يجب أنه يحدث بين مهاراتها ومواصفات العمل ونوعية النشاط ومستلزماته المناسبة كما ونوعا.
6. **الإحاطة بعلم الإدارة:** فالإدارة الجيدة تتجاوز في أهميتها رأس المال، فالكثير من المشاريع أدارتها نساء بإشراف متنوع لم تتجح برغم توافر رأس المال بسبب سوء الإدارة، كما أن هناك تجارب ناجحة جدا برأس مال متوسط أو قليل أشرفت عليه نساء لإدارات كفاءة مزودة بالمعرفة وبالقدر المتاح للمرأة القيادية أن تكون مشاركة في صنع السياسات وتحديدها، فهي مطالبة ببذل الجهود خاصة على هذا الصعيد، لأن عناصر إدارة العمل مترابطة وشديدة الاتصال.³

¹ هبة رؤوف عزت: مرجع سابق، ص 50-51.

² المرجع نفسه، ص 52.

³ مريم سلمان عباس الدليمي: خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2016، ص 20.

المبحث الثالث: محددات القيادة النسوية

المرأة تمتلك الخصائص الإيجابية الضرورية لممارسة القيادة، كما أنها تقدم مساهمة كبيرة في المواقع التي تشغلها لتحقيق التنمية والرفع بعجلة التطور لمجتمعها، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة في القيادة النسوية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني متطلبات النجاح في العمل القيادي للمرأة، وفي المطلب الثالث الآثار الاقتصادية والتنموية للقيادة النسوية، وفي المطلب الرابع التحديات التي تواجه القيادة النسوية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في القيادة النسوية

توجد عدة عوامل مؤثرة في القيادة النسوية ومن بينها:¹

1. الشخصية

بعيدا عن مقارنة الاقتصاديين، فإن دراسة المرأة القائدة تطورت من خلال البحث حول شخصيتها حين أظهرت بعض الدراسات أن الصفات الشخصية الأكثر حاجة إلى أن تتصف بها المرأة القائدة هي:

- ❖ القدرة على الاتصال وفهم الآخرين؛
- ❖ القدرة على جمع البيانات من البيئة؛
- ❖ القدرة على المفاوضة الجيدة؛
- ❖ القدرة على تحديد واستغلال فرص الإبداع؛
- ❖ القدرة على البناء والمحافظة على العلاقات؛
- ❖ الاستعداد لتحمل المخاطر حتى لو كان ذلك يعرضها للخطر.

2. المخاطرة

المخاطرة هي السمة السيكولوجية التي تبرز التمييز كما هو الحال في أبحاث المقابلة، كل مقال هو مجبر على المخاطرة، يقرر ويقوم بالاختيار في ظروف غير مؤكدة لكن يقوم بالمخاطرة على أمل اختياره يؤول إلى الصواب، فالشعور بأخذ مخاطر مهمة عن طريق إنشاء مؤسسة هو المهيمن لكل من الرجال والنساء، علما أن النساء عموما لا تأخذ مخاطر كبيرة، إنهم يسعين جميعا لمزيد من المعلومات لتخفيف المخاطر المحتملة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، سيدي محمد بن أشنهو: المحددات الفردية لمقالة المرأة قراءة نظرية وتحريية، تلمسان الجزائر، 2015، ص ص 123-

3. الدوافع

يعرف الدافع بأنه القوة التي تدفع الفرد نحو القيام بشيء معين أو تحقيق رغبة معينة، وعند إسقاط هذا التعريف على دوافع المرأة القائدة لإنشاء مؤسسة يكون السؤال لماذا تريد إنشاء مؤسسة؟ هل بدافع نفسي تريد تحقيق ذاتها وإبراز قدراتها وكفاءاتها، أو هناك دوافع أخرى قد تتمثل في كسر قيود وضعها المجتمع، والسير عكس التيار، وقد تكون هذه الدوافع هي التي تدعم المرأة القائدة أكثر قوة وتميزاً أياً كان مشروعها.

4. الإدراك

يعرف الإدراك على أنه الوعي الحسي للأشياء أو الأحداث الخارجية الأكثر أو الأقل تعقيداً، فالفرد يتأثر بشدة على حسب خصائصه الديموغرافية وقيمه وشخصيته، ونمط عيشه، وثقافته، وخبرته. من جهة فإن الإدراك يكون بظهور الشيء الذي يحدث ردة فعل لدى الفرد لذلك فإن الأنشطة التي لا تجلب النفع أو الغير مرغوب فيها لها مدة مدركة أطول من مدة الأنشطة الممتعة، في هذه الحالة لا تميل المرأة القائدة إلى المبالغة في تقدير إدراك وقت الانتظار لإنشاء مؤسساتها ومن جهة أخرى هناك الخطر المدرك التذيي يتمثل في عدم مقدرة المرأة القائدة على التنبؤ بالنتائج المتمخضة عن المشاريع، فيكون هناك استثمار أو مشروع محفوف بالمخاطر عندما تدرك المرأة القائدة بأن هناك عواقب سلبية قد تحدث، أو احتمال تأثيرها الإيجابي يكون منخفض.

بصفة عامة إن إدراك المرأة القائدة لمخاطر امتيازات مشروع معين يكون على حسب المرأة القائدة وأيضاً على حسب المعلومات المتاحة.

المطلب الثاني: متطلبات النجاح العمل القيادي للمرأة

في ظل تبوأ المرأة اليوم لمناصب قيادية لإدارة مشروعات خاصة تجد نفسها أمام مسؤوليات، لذا يجب أن تتوفر في المرأة قواعد رئيسية تشكل أساس عوامل النجاح، حيث تتمثل متطلبات النجاح للمرأة في العمل القيادي فيما يلي:¹

1. تطوير المهارات التكنولوجية

يعتبر تطوير المهارات التكنولوجية مطلب من متطلبات نجاح المرأة في العمل القيادي، فالمرأة القيادية مطلوب منها تطوير مهاراتها التكنولوجية واستخدامها في توسيع ثقافتها وتطوير خبرتها، الأمر الذي يترتب عليه المزيد من التفوق في الأداء والإنتاج ومواكبة العصر.

وقد ارتبطت الثورة المعلوماتية بالتخطيط الاستراتيجي لعمليات التنمية والتطوير في مختلف النواحي الاقتصادية والإنتاجية والمادية والفكرية، وتبعاً لذلك نشأت متطلبات من نوع خاص تمثلت في اكتساب

¹ ملاك سميرة: مرجع سابق، ص 118-120.

المهارات التكنولوجية وتطويرها لتسيير العمليات الإدارية ومراكز العمل، وما يمكن أن تفيد به في تطوير المنتجات أو إنشاء مجالات إنتاج جديدة.

2. الإحاطة بعلم الإدارة

بما أن المرأة القائدة تشارك في صنع السياسات وتحديدها فهي مطالبة ببذل الجهود للإحاطة بعلم الإدارة لأن عناصر إدارة العمل مترابطة وشديدة والاتصال، بدأ من تحديد السياسات ومرورا بالخطط ووضع البرامج الكفيلة بتنفيذها وإنهاء مراجعتها وتقسيمها، وكذلك لان الإدارة الجيدة تتجاوز في أهميتها رأس المال فكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي أدارتها النساء بإشراف متنوع لم تتجح بالرغم من توفر رأس المال، والسبب يرجع إلى سوء الإدارة والجهل بعلم التعامل مع المجموعات والوسائل، كما أن هناك تجارب ناجحة جدا برأس مال متوسط أو قليل أشرفت عليه إدارات كفؤة بقيادة النساء أحاطت بعلم الإدارة.

3. معرفة المرأة القائدة لحقوقها وواجباتها

عند تولي المرأة لمناصب قيادية يجب عليها معرفة حقوقها وكيفية الحصول عليها من جهة ومن جهة أخرى يجب عليها القيام بواجباتها على أحسن وجه وهذا راجع لمدى وعيها المؤسساتي وإلمامها بالقوانين الخاصة بعملها القيادي للوصول إلى أهدافها.

المطلب الثالث: الآثار الاقتصادية والتنموية للقيادة النسوية

تؤدي القيادة النسوية دورا هاما في عملية التنمية الاقتصادية حيث يمكن حصر اهم آثارها الاقتصادية والتنموية في:

1. التشغيل

تلعب القيادة النسوية دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة حيث عند قيادة المرأة للمؤسسة فهي بذلك قد تساهم في توظيف نساء أكثر ومن ثم زيادة التشغيل لدى النساء خاصة من خلال إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة وبالتالي تخفيض البطالة لدى النساء.

2. الفئة الاجتماعية

تساهم القيادة النسوية من ناحية أخرى في التحول من امرأة أجيبة إلى امرأة مستثمرة أي من امرأة عادية بأجر قليل إلى قائدة ومسؤولة ومستثمرة.¹

¹ زينة عرايش، ابتسام قارة: الريادة النسوية في الواقع بين الواقع والطموح، دراسة استكشافية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، العدد 02، 2018، ص

3. توزيع الدخل

باعتبار أن المجتمع يتكون من عنصرين أساسيين هما المرأة والرجل، وتعد إشكالية توزيع الدخل من الإشكاليات المهمة التي نبحث عن تسويتها وتحقيق توزيع عادل للدخل، ولهذا فالقيادة النسوية تعد أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرص للجميع.

4. الحد من الهجرة للمدن

عند إقامة المرأة القائدة لمشروع خاص يخدم المجتمعات التي تعيش في تلك المنطقة، فهذا يؤدي إلى استقرار السكان وتخفيض نسبة الهجرة الداخلية للمدن، لان هذا يخدم مصلحة الطرفين (المرأة القائدة وسكان المنطقة)، فمن جهة إثبات وجود المرأة القائدة وتحقيقها للنجاح وإبراز إمكانياتها، ومن جهة أخرى توظيف النساء العاملات بتلك المنطقة ومن ثم رفع مستوى التنمية المحلية في المجتمعات التي تعيش بها.¹

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة النسوية

رغم كل ما يقال عن مميزات القيادة النسوية وعلى نحو يرغب الكثير في ممارستها، إلا انه في نفس الوقت تثار توليفة واسعة من المشاكل والتحديات التي تعوق بل تحد من إمكانية انطلاقها، وتتباين هذه المشكلات من حيث شدتها وخطورتها وتهديدها لوجودها، ويعتبر التعرف عليها أمراً ضروريا لإيجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها، حيث يمكن إجمال مختلف هذه التحديات في الآتي:

1. صعوبات اجتماعية

تتمثل في صورة ثقافة المجتمع والصورة النمطية للمرأة في العمل حيث لا زالت تمثل عقبات في مجالات عديدة وإذ نظرنا إلى الصورة التقليدية للمرأة فيها يمكن أن نسميها القسم الاجتماعي الجنسي في المجتمع، فإن هذه الصورة تقوم على أن المرأة في البيت والرجل في العمل.

ومع برامج التنمية الاقتصادية والحركة الواسعة في تحديث المجتمعات أخذت أدوار المرأة تتطور في جميع المجالات، ومع ذلك فإن الصورة النمطية في العمل لا زالت تمارس تأثيرها، حيث أغلب المجتمعات لا يتقبلون فكرة أن تكون المرأة قائدة ومسيرة، وهذا راجع لثقافة المجتمع، فغالبا ما لا يقبل الرجال رئاسة النساء لهم في مجال العمل.²

¹ Hind bouzekaouiet, driss Farhan: **les facteurs enclencheurs de l'entrepreneuriat féminin chez les étudiantes universitaires**, revue de la littérature, p02.

² Anne dietrich, patrich gilbert, frédérique pigeyre: **la gestion des compétences en jeux, modèles prespectives**, 03^{eme} Edition, dunod, paris, 2010, p 11.

2. صعوبات اتصالية

بالرغم من أن المرأة تتميز بالقدرة على الاتصال ، لأنها أكثر استعدادا وانفتاحا للحوار للوصول إلى حلول للمشاكل، التي قد تعترض المؤسسة وتعيق عملها، وبالتالي الاتصال أساسي لإدارة العمل، إلا أنها تواجه مشاكل في ذلك، وهذه المشاكل ترجع إلى رفض الرجال في تقبل هذه العلاقات، أي شغل النساء لمنصب قيادي وقيادتهم للرجال ومن ثم علاقات اتصالية فيما بينهم في العمل أو تعود هذه المشاكل لتمرد النساء على القرارات المتخذة التي تكون غالبا نسائية.

3. التنقل والمشاركة

أي صعوبة تنقل المرأة لوحدها (خاصة المرأة الريفية) وذلك لمتابعة مشاريع أخرى أو المشاركة في المنتقيات والبرامج التكوينية للاستفادة من خبرات الدول الأخرى في هذا المجال بسبب رفض العائلة أو الأزواج لذلك، مما يقلل من حظوظ تطوير خبراتها ونجاحها.

4. الإشراف الميداني

أغلب المشاريع تتطلب الحضور والإشراف الميداني وبما أن القائد امرأة فذلك يعتبر مشكلة في بعض الأحيان، فقد يكون صعبا على المرأة إشرافها ميدانيا في بعض الأماكن، وذلك راجع لخصائص ترتبط إما بالتضاريس أو بطبيعة المكان، فمثلا في مقولة بناء لا يمكنها الصعود لأماكن مرتفعة جدا، أو تواجدها هناك في كل الأوقات، وذلك نظرا للمخاطر التي قد تتعرض لها المرأة أثناء خروجها للعمل في وقت مبكر، أو عودتها منه في وقت متأخر.¹

5. صعوبات تمويلية

تتمثل اهم هذه الصعوبات التمويلية في كون النساء القائدات في اغلب الأحيان يعتمدن على التمويل الذاتي، أي مواردهن المالية الخاصة وموارد عائلاتهم، أما اللجوء للقروض البنكية وآليات الدعم المالي فيكون ضعيفا، وبالتالي فهن يعملن في حدود الإمكانيات المالية المحدودة المتاحة لهن، وذلك راجع لعدم المخاطرة لديهن.

6. غياب روح المغامرة

لا شك في أن الميل العام نحو الأعمال الأقل تحديا أو مغامرة ونحو الوظائف الأكثر نعومة وهذوء، وربما أقل حراكا وتغيرا مقارنة بالرجال الذين هم أكثر ميلا إلى التحدي والمغامرة وإلى الوظائف الأكثر صعوبة والأكثر حراكا وتغيرا.

¹ Jean marie peritte: **dictionnaire des ressources humaines**, Ed Vuibert, paris, 1999, p58.

7. صعوبات فنية

غالبا ما تظهر هذه الصعوبات الفنية في نقص التكوين والتدريب الجيد في مجال نشاط مشاريعهن والتي تظهر عادة في الصناعات التقليدية والحرف، أو مجال الطبخ والحلويات ففي هذه المهن نجد أن المرأة أحيانا تعتمد على خبرتها ومعرفتها الخاصة ولا تعتمد على التكوين أو التدريب وتستطيع تسيير عملها بشكل جيد، لأنها بطبيعتها تجيد ذلك بعكس الرجل الذي يعتمد على التدريب والتكوين لتسيير هذه النشاطات.¹

¹ Jean-Louis Muller : **les nouveaux styles de' management**, Ed Vibert, paris, 1999, p58.

خاتمة الفصل الأول

إن القيادة هي إحدى أهم المتغيرات في مختلف المنظمات لما لها من أهمية كبيرة، كون نجاح المنظمة يقوم على أساسها، لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق رسالة المنظمة، فهي بمثابة القدرة على توجيه الآخرين بمرونة وقابلية، وهذا ما تسعى إليه القيادة النسوية، كونها قيادة العنصر الأنثوي الذي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنموية، وباعتبارها كذلك نموذج يقوم على التبادلية.

كذلك خصائص المرأة في الأقرب للتفاهم والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين، لذلك فإن تزايد انخراط المرأة في العمل القيادي سيقدم دفعة قوية للعنصر النسوي من أجل إثبات وتحقيق الذات عن طريق مضاعفة الجهود واستثمار في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التقدم للمجتمعات الإنسانية.

القيادة ليست مقتصرة على العنصر الذكوري، لأن المرأة استطاعت الولوج إلى عالم القيادة وعالم الأعمال، وعملت جاهدة على إيجاد نموذج قيادي جديد لها يتماشى مع القدرات والخصائص المميزة لها، ويمكن تجسيد القيادة من خلال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني

مدخل نظري حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسوية



مقدمة الفصل الثاني

يمكن ممارسة القيادة من خلال إنشاء المؤسسات بأنواعها خاصة منها ما كان صغير الحجم أو متوسط، حيث أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم، وهذا راجع للدور المحوري في الإنتاج والتشغيل والدخل. ومما لا شك فيه أن النمو الاقتصادي المستدام أصبح يرتبط تلقائياً بموضوع إدماج المرأة، حيث تخطى دور المرأة الأمور المنزلية في الدول المتطورة والنامية، وتلعب النساء اليوم دوراً محورياً في عملية التنمية الاقتصادية وتشكيل الهيكل الاجتماعي السائد للبلد، وحظت بمكانة بارزة في جانب إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن وجود هذه المؤسسات النسوية يعبر عن رغبة الأفراد في إحداث التغيير داخل المجتمع.

ولهذا سننطلق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ المبحث الثاني: مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ المبحث الثالث: عوامل نجاح ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة وواضحة داخل اقتصاديات مختلف الدول، وذلك نظرا لدورها المحوري والمتزايد في تحقيق التنمية المنشودة من خلال إسهاماتها في الناتج الوطني، وخلق مناصب الشغل واستيعاب التكنولوجيا المتجددة.

وفي هذا المبحث سنتطرق لمعايير ضبط تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المطلب الأول، ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المطلب الثاني، ثم تصنيف هذه المؤسسات في المطلب الثالث، ومزاياها وسلبياتها في المطلب الرابع.

المطلب الأول: معايير ضبط تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من كثرة معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشعبها، إلا أنها يمكن تصنيفها تحت معيارين أساسيين هما؛ معيار نوعية وأخرى كمية كما يلي:

1. المعايير الكمية

تتعدد المعيار الكمية المستخدمة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أشهرها ما يلي:

1.1. معيار العمالة: يعتبر معيار عدد العاملين هو أكثر المعايير استخداما للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وذلك لعدة أسباب أهمها توفير بيانات العمالة في غالبية الدول وسهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية، كما انه يسمح بالمقارنة الدقيقة بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج أنواعا متماثلة عن السلع، ولكن يلاحظ أن النظر بهذا المعيار وحده قد لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمؤسسة بسبب إغفاله لحجم رؤوس الأموال المستثمرة وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة كفاءة رأس المال، هذا إلى جانب اعتماده على بيانات العمالة بأجر فقط وإغفاله العمالة الأسرية دون أجر والعمالة المؤقتة والموسمية.¹

2.1. معيار رأس المال: يرى البعض أن معيار رأس المال المستثمر قد يكون أكثر فاعلية من سابقه، خاصة بالنسبة لبرامج تنمية المؤسسات التي تركز على حجم الأصول الرأسمالية عند تقرير الإعانات أو القروض الميسرة لتمويل شراء الآلات والمعدات أو لإنشاء المناطق الصناعية للورش الحرفية، ومع ذلك يواجه التطبيق العملي هذا المعيار عدة مشاكل منها:

❖ تعذر إجراء المقارنات الدولية بين المؤسسات بسبب أسعار الصرف وضرورة تحويل عملات الدول المختلفة إلى عملة واحدة.

¹ محمد فتحي صقر: واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وآفاق التنمية، 19/18 يناير 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 11.

❖ عدم إمكانية التعرف الدقيق على الحجم الحقيقي للمؤسسات اعتمادا على رأس المال وحده نظرا لاختلاف الفن الإنتاجي بين المؤسسات.

❖ تعذر الاتفاق على الحد الأقصى الفاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يلاحظ اختلاف هذه الحدود الفاصلة من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر كما هو الحال بالنسبة لمعيار العمالة.

3.1. المعيار المزدوج (العمالة ورأس المال): نظرا للانتقادات التي وجهت للمعيارين السابقين تم المزج

بينهما في معيار مشترك بحيث يتحدد حجم المؤسسات في ظل حد أقصى لكل من العمال ورأس المال المستثمر، ولكن يلاحظ أن الأخذ بهذا المعيار المزدوج يؤدي إلى استبعاد المؤسسات التي توظف أعداد قليلة من الأفراد، ولكنها تتطلب استثمارات عالية تفوق الحد الأقصى لرأس المال، وكذلك المؤسسات التي تتميز بارتفاع عدد العمال بها عن الحد الأقصى للعمالة على الرغم من صغر حجم استثماراتها، وبناء على ذلك فإن المؤسسات التي يجري تصنيفها صغيرة الحجم وفقا لهذا المعيار يكون عددها بالضرورة أقل من العدد المناظر في حالة تطبيق معيار فردي.¹

2. المعايير النوعية

يمكن تلخيص المعايير النوعية المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

1.2. المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها

وطريقة تمويلها، فشركات الأموال غالبا ما يكون رأسمالها كبيرا مقارنة مع شركات الأشخاص، ووفقا لهذا المعيار تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع المؤسسات ذات الشكل المؤسسي مثل شركات الأفراد، العائلة، التضامنية، شركات التوصية البسيطة والمحاصة، الوكالات، الحرف، المهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، والمكاتب السياحية... إلخ.²

2.2. المعيار الإداري والتنظيمي: تصنف المؤسسة صغيرة او متوسطة وفقا لهذا المعيار إذا كانت تتسم

بخاصيتين أو أكثر من هذه الخواص:

❖ الجمع بين الملكية والإدارة؛

❖ قلة عدد مالكي رأس المال؛

❖ ضيق نطاق العمل (إنتاج سلعة واحدة أو خدمة واحدة)؛

❖ صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛

¹ محمد فتحي صقر: مرجع سابق، ص ص 12-13.

² حياة عبد الله وآخرون: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009، ص 08.

❖ تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير؛

❖ تكون محليا إلى حد كبير في المنطقة التي تعمل به؛

❖ تعتمد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأس مالها من أجل نموها.

3.2. المعيار التكنولوجي: تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لهذا المعيار بانها تلك المؤسسات

التي تستخدم أساليب بسيطة وذات كفاءة رأسمالية منخفضة وكثافة عمالية عالية، كالصناعات الحرفية واليدوية والمطابع والمحلات التجارية.¹

4.2. معيار المسؤولية والملكية: كثيرا ما تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الأحيان

للقطاع الخاص، والتي تكون أغلبها في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية، ولهذا فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكة مباشرة وحدة، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل، وكذلك التسويق والتوظيف وتمويل المؤسسة.

5.2. معيار محدودية السوق: تعتبر هيمنة المؤسسة على السوق من المعايير التي تحدد حجمها، حيث

تمثل علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق ونوع المنتجات المعروفة، إن إنتاج المؤسسات الصغيرة المتوسطة هو إنتاج سلعي والعلاقة بينها وبين السوق هي علاقة عرض وطلب وتحديد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه الأخيرة على السوق.

6.2. معيار طبيعة النشاط: طبيعة النشاط الممارس يحدد حجم المؤسسة، فبعض أنواع الصناعات الخفيفة

لا يتطلب حجما كبيرا في رؤوس الأموال ولا عددا كبيرا في اليد العاملة في الصناعات الحرفية والتقليدية التي يكفيها ورشة صغيرة كما توجد صناعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة وآلات ومعدات استثمارية ضخمة، كما هو الحال في صناعات السيارات والصناعات البترولية.²

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التطرق إلى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب تحديد مفهومها من أجل توضيح

معالمها وتحديد مجالات تداخلها، حيث تختلف الآراء حول وجود تعريف شامل ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويختلف هذا التعريف من دولة لأخرى حسب إمكانياتها وقدراتها الاقتصادية والاجتماعية.

¹ إلهام فخري طلمية: التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

² شعيب أتشي: واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008،

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، حيث لا تسيطر على المجال الذي تنشط فيه، ولقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على المعيارين؛ قيمة المبيعات والعمالة.¹ ولقد وضع القانون حدود قصوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

الجدول رقم (02): التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي للمبيعات السنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي للمبيعات السنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل

المصدر: بلعزوز بن علي، محمد أليفي: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل2، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006، ص 485.

2.1. تعريف البنك الدولي

يميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع هي:

- ❖ **مؤسسة مصغرة:** وهي تلك التي تشغل أقل من 10 عمال، كما يبلغ حجم أصولها أقل من 100 ألف دولار وان لا يتجاوز حجم المبيعات السنوية 100 ألف دولار.
- ❖ **مؤسسة صغيرة:** وهي التي تشغل أقل من 50 عاملا ولا يتعدى كل من حجم الأصول وحجم المبيعات السنوية عن 03 ملايين دولار.
- ❖ **مؤسسة متوسطة:** يبلغ عدد العمال فيها أقل من 300 عامل، أما كل من أصولها وحجم المبيعات السنوية فلا يفوق 15 مليون دولار.²

¹ جمعة هوام، شافية شاي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق، ملتقى وطني حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2000-2010، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 451.

² سليمان ناصر، عواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهونات المستقبل، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري، 2011، ص 03.

3.1. تعريف الجزائر: عرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بانها كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 01 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.¹

ويمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة المعيار	عدد الأجزاء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوي
مصغرة	01-09	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
صغيرة	10-49	من 40 إلى 400 مليون دج	من 20 إلى 400 مليون دج
متوسطة	50-250	من 400 مليون إلى 04 مليار دج	من 400 مليون إلى 01 مليار دج

المصدر: إسماعيل صاري، رشيد سعيداني: مساهمة المقالة النسائية في إنشاء المشاريع الصغيرة في الجزائر في إطار

هيئات الدعم (ANSEJ, ANGEM CNAC)، مجلة البحوث الاقتصادية، الجزائر، 2017، ص 06.

وفي الأخير نستخلص أنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير التفرقة بينها وبين المؤسسات الكبيرة، إلا أن المختصين أجمعوا على أن معيار عدد العمال هو الأنجع والأكثر استخداما من طرف الدول في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لسهولة وبساطته.

2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة وتتمثل في:

1.2. اختلاف أنماط الملكية: تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ملكية فردية أو عائلية أو

على شكل شركات الأشخاص وذلك لانخفاض رأس المال المستثمر فيها، وتساعد هذه الأنماط من الملكية على إبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية التي تتواجد لدى أصحابها.

2.2. سهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة

والقيادة والتوجيه وهذا ما يسهل تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين لتحقيقها بأفضل السبل، كما تمتاز

أيضا ببساطة هيكلها التنظيمي ومركزية عالية في اتخاذ القرارات، إذ أن في الغالب مالك المؤسسة هو

مديرها، حيث أنه يتولى العمليات الإدارية والفنية والمالية فيها.²

¹ إسماعيل صاري، رشيد سعيداني: مساهمة المقالة النسائية في إنشاء المشاريع الصغيرة في الجزائر في إطار هيئات الدعم (ANSEJ, ANGEM CNAC)، مجلة البحوث الاقتصادية، الجزائر، 2017، ص 06.

² هياجيل بشارت: التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص

3.2. سهولة الإنشاء والتأسيس: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض حجم رأسمالها وهذا ما يشجع أصحاب المدخرات الصغيرة والمتوسطة لإنشاء مثل هذه المؤسسات كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة وسهلة ما يجعلها سهلة في الإنشاء، حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب وتفعيل هذه المدخرات من أجل تحقيق منفعة تلبي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي.

4.2. القدرة على تدعيم المؤسسات الكبيرة: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبيرة وذلك من خلال توفير الاحتياجات الوسيطة لها، كما أنها تقوم بدور التوزيع والتقديم للخدمات المنتجة من طرف المؤسسات الكبيرة، كما أنها تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة وإعداد العمال وتكسيهم الخبرة والمهارة ومن ثم انتقالهم إلى المؤسسات الكبيرة ذات الأجور المرتفعة، وهي بذلك تخدم المؤسسات الكبيرة.¹

3. أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الأهداف التي ترغب في تحقيقها، ويمكن سرد اهم هذه الأهداف فيما يلي:²

- ❖ استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستخدمي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن يحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل؛
- ❖ يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها، والتي تشترك في ذات المدخلات؛
- ❖ المحافظة على التوازن بين المناطق على المستوى الوطني خاصة بين الريف والمدينة وهو ما يساهم في تقليص ظاهرة النزوح أو الهجرة الريفية؛
- ❖ تنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإرساء قواعد التنمية الاقتصادية، حيث تشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن عدد الابتكارات والاختراعات التي تحققت عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزيد من ضعف مثلها التي حققتها المؤسسات الكبرى؛

¹ ناجي بن حسين: مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تطويرها في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 23-25 ماي 2003، ص 06.

² محمد الهادي مبارك: المؤسسة الصغيرة ودورها في التنمية، ملتقى وطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 08-09 أبريل 2002، ص ص 86-87.

❖ تحقيق الاستقلالية في العمل، أي أن يكون الشخص رئيساً وليس مرؤوساً، وأن يتحرر من اللوائح والقيود التي تفرض على سلوكه من خلال العمل في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة أو المتوسطة.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المرونة العالية التي تتميز بها المؤسسات جعلتها الأكثر تنوعاً في مزاولة نشاطاتها، حيث تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدة معايير نذكر منها:

1. حسب المعيار القانوني

وتنقسم حسب هذا المعيار إلى:

1.1. مؤسسات فردية: وهي مؤسسة يمتلكها ويديرها فرد واحد يقوم باتخاذ جميع القرارات وفي المقابل يحصل على الأرباح وهو المسؤول عن جميع الالتزامات وديون المؤسسة.

2.1. مؤسسات الشركات: وهي التي تعود ملكيتها لأكثر من شخصين وتنقسم إلى:

1.2.1. شركات الأشخاص: يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف وتشمل شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة.

2.2.1. شركات الأموال: لا أثر للاعتبار الشخصي فيه، بمعنى السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الأموال، ورأس مالها مقسم على أسهم قابلة للتداول وتضم شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

3.2.1. شركات التضامن: تعتبر هذه الشركات من أهم الشركات إذ يقدم فيها الشركاء حصصاً قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة من شريك إلى آخر حيث في هذا النوع من الشركات يكون العاملان فيها متضامنين في التزامات الشركة اتجاه الغير، وقد يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة.

2. حسب طبيعة المنتجات

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها إلى:

1.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج السلع الاستهلاكية: يتمثل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية مثل المنتجات الغذائية والملابس والنسيج والمنتجات الجلدية والتبغ وبعض المنتجات الكيميائية وغير ذلك من السلع الاستهلاكية.

2.2. مؤسسات صغيرة ومتوسطة لإنتاج السلع الوسيطة: يحتوي هذا النوع على كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في تحويل المعادن، المؤسسات الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيماوية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء، المخابر والمناجم.

3.2. مؤسسات صغيرة ومتوسطة لإنتاج سلع التجهيز: تطلب صناعة سلع التجهيز رأس مال كبير، وهذا الأمر لا يتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا فإن مجال تدخل هذه المؤسسات يتميز بالضيقة والتخصص، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة انطلاقاً من قطع الغيار المستورد.¹

3. تصنيف حسب الملكية

وتنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:

1.3. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال... إلخ)

2.3. المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

2.3. المؤسسات المختلفة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص.²

4. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجهها

وتنقسم إلى:

1.4. المؤسسات العائلية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكون مكان إقامتها هو المنزل، ويتم إنشائها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة، أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود لنفس المنطقة وذلك في إطار ما يعرف بالمقولة الباطنية.

2.4. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية: يشبه أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية للنوع السابق من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطاعاً لفائدة مصنع ترتبط فني شكل تعاقد تجاري، وتلجأ للاستعانة بالعامل الأجير، وهي صفة تميزها المؤسسات العائلية ويميزها أيضاً كون مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

¹ سليمة غدير احمد: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ط2، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 1998، ص ص 55-56.

² حليلة الحاج علي: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص

3.4. مؤسسات صغيرة ومتوسطة متطورة وشبه متطورة: تتميز هذه المؤسسات باستخدامها لفنون إنتاج حديثة ومتطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية التكنولوجيا المستخدمة أو تنظيم العمل أو من ناحية المنتج الذي يتم صنعه بالاعتماد على طرق صناعة حديثة.¹

5. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب العمل

ويندرج ضمن هذا المعيار الأنواع التالية:

1.5. المؤسسات غير المصنعة: وتجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتبر الأول إنتاج موجه للاستهلاك الذاتي، أما الثاني فيقوم بها حرفي أو مجموعة من الحرفيين.

2.5. المؤسسات المصنعة: وهي تجمع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة التي تختلف عن المؤسسات غير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية استخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة ومن حيث درجة اتساع أسواقها.²

6. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الطبيعة الاقتصادية للنشاط

ويمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا إلى هذا المعيار إلى:

1.6. المؤسسات الصناعية

وتنقسم إلى:

1.1.6. مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب مهارات وكفاءة عالية لتشغيلها.

2.1.6. مؤسسات الصناعات التحويلية الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج.

2.6. المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري

3.6. المؤسسات الخدمية: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد

والمواصلات، مؤسسات الأبحاث العلمية وغيرها.³

¹ رؤوف عثمانية: التخطيط في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000، ص 39.

² محمد الصلاح زويتة: أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 13.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2006، ص 30-31.

المطلب الرابع: مزايا وصعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال التعرض لكل من مزايا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن التأكيد على دور تلك المؤسسات.

1. مزايا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تلخيص هذه المزايا فيما يلي:¹

1.1. سهولة تكوين هذه المؤسسات: فهي لا تحتاج على رؤوس أموال ضخمة ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أو شركات تضامن كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة.

2.1. توفير الوظائف الجديدة: هذه المؤسسات تسعى إلى توفير العمل للعمال الذي لا يلبي احتياجات المؤسسة الكبرى، حيث أنها تستقطب العديد من الأفراد الذين لم يسبق لهم العمل، وبالتالي تساهم في تخفيض حج البطالة.

3.1. تقديم خدمات ومنتجات جديدة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي من خلال تبنيها وتشجيعها للاختراعات والإبداعات.

4.1. توفير احتياجات المؤسسات الكبرى: تعتبر هذه المؤسسات سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى، فإلى جانب دورها كمورد تقوم بدور الموزعين وتقديم خدمات ما بعد البيع الخاصة بالعملاء وعادة ما تبني المؤسسات الكبيرة استراتيجيتها بالاعتماد على الموردين الخارجيين الصغار والذين يتصفون بدرجة عالية من الاعتمادية والمرونة.

5.1. تقديم السلع والخدمات الخاصة: هناك متطلبات خاصة جدا بالمستهلك لا تلبها المؤسسات الكبرى لاعتمادها على الأنشطة التي تحقق وفرة الإنتاج الكبير، وبالتالي يجد المستهلك نفسه أمام مؤسسات صغيرة تقوم بتوفير هذه الخدمات.

6.1. الفعالية في التسيير: تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب طرق للتسيير لا تتميز بالتعقيدات بل بالسهولة، فهياكلها التنظيمية بسيطة واتصالاتها مباشرة وتستطيع أن تشغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية والفعالة، كما ينطبق هذا الأمر على عملية اتخاذ القرارات، خاصة من حيث توفر المعلومات، وسرعة وصولها أو الفعالية في استخدامها.

2. صعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وأهم هذه السلبات مرتبط بعنصر الملكية سواء كانت فردية أو بشكل تضامن وتتمثل في:²

¹ ماجدة العطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

² محمد هيكل: مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 2003، ص ص 47-48.

1.2. المسؤولية غير المحدودة على الدين: هذه المسألة تنطبق على شركات الأفراد وشركات التضامن، بالنسبة للمالك الفرد أو للشركاء، هذه المسؤولية غير المحدودة ستؤدي إلى تصفية المؤسسة إذا تعرضت إلى ظروف تدفعها للفشل، أو الظروف الشخصية للمالكين.

2.2. صعوبات التوسع: تتخذ غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في التوسع إذا أتيحت لها فرص مناسبة، وذلك لمحدودية الأموال المتاحة من قبل المالكين أو نتيجة لعدم تمكنها بمركز مالي مقبول، وهنا تجابه هذه المؤسسات العديد من المصاعب في البحث عن مصادر دائمة لتمويل نشاطاتها التوسعية. إن إمكانية التمويل تزداد خاصة بالنسبة للمؤسسات المتوسطة التي تنشأ في شكل مؤسسات مساهمة حيث تستفيد من ميزات هذه الشركات والمتمثلة في تكوين أو زيادة رأس مالها عن طريق طرح الأسهم والحصول على حجم كبير من الأموال موزعة إلى حصص صغيرة.

3.2. ارتباط المؤسسة بحياة مالكيها: فسواء كان المالك فرد أو شركاء فإن حياة المؤسسة مرتبطة بحياة مالكيها، أو بانسحاب أحدهم أو كلهم، وبالتالي هذه المؤسسات تتصف بحياة قصيرة بالرغم من إمكانية ظهور مؤسسات أخرى تحمل نفس الصفة.¹

¹ أيمن علي عمر: إدارة المشروعات الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1993، ص 12.

المبحث الثاني: مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالنسبة للعديد من الباحثين إنشاء مؤسسة جديدة هو نتيجة لاكتشاف وتطوير الفرص، فهم يفترضون أن سيرورة اكتشاف وتطوير الفرص متكاملة مع سيرورة إنشاء مؤسسة جديدة. وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب، عرض في المطلب الأول مرحلة تكوين فكرة المشروع، وفي المطلب الثاني مرحلة البحث عن التمويل، وفي المطلب الثالث مرحلة إعداد مخطط الأعمال، وفي المطلب الرابع مرحلة انطلاق المؤسسة، وهذه المراحل تعرف بمراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: تكوين فكرة المشروع

إن فكرة المشروع هي نتيجة عدة بحوث وتساؤلات حول نجاعة وإمكانية تحقيق المشروع، فالمهارة في المجال بالغة الأهمية تسمح بإيجاد الفكرة الملائمة للمشروع، ولكن إيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهمة صاحب المشروع بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

1. البحث عن الفكرة

تعتبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن وعادة ما يتم البحث مدة طويلة من أجل اكتشافها؟، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة بدأ من رغبة صاحب المشروع تبدأ رحلة البحث عن الفكرة، فالرغبة تجعل صاحب المشروع يبحث عن الطرق للوصول إلى الفكرة. ولا يمكن الوصول للفكرة الصحيحة لأنه لا توجد أفكار صحيحة وأخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، بالتخطيط الفردي يظهر بأنه الطريقة الوحيدة الأكثر ملائمة لتجسيد فكرته أو منتوجه، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين وليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة.¹

¹ سعد طه علام: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 18.

2. قابلية تجسيد الفكرة

وتتم دراسة قابلية تجسيد الفكرة من خلال دراسة السوق والبحث عن المعلومات.

1.2. دراسة السوق

دراسة السوق هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:¹

❖ تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني والتكنولوجي؛

❖ وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة؛

❖ التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة؛

❖ دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم والتعرف على دوافعهم ومواقفهم وسلوكياتهم وبصفة عامة سيرورتهم في الشراء؛

❖ دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها ومواقف وسلوكيات المستهلكين حسب هذه القنوات؛ وتحديد استراتيجيات التوزيع؛

❖ دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجياتهم وأيضا تحليل عرضهم ونتائجهم؛

❖ القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع؛

❖ طبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع من حيث المناخ السياسي والاقتصادي، الموردين، الأجور، الدخل القومي واتجاهات تطوره في المستقبل، التضخم، الانكماش، تقلبات الأسعار... إلخ.

2.2. أنواع المعلومات

تنقسم المعلومات من حيث الأهمية إلى معلومات أولية وأخرى ثانوية.

1.2.2. المعلومات الثانوية: وهي عبارة عن بيانات سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن طريق

الآخرين، ويتمك البحث وفقا للمراحل التالية:²

أ. تحديد المعلومات الضرورية الواجب توفرها؛

ب. تحديد الجهات التي سوف يتم جمع المعلومات منها والتي يمكن حصرها في:

¹ ماجدة العطية: إدارة المشروعات الصغيرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 188-119.

² ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 168.

❖ **الهيئات الحكومية:** مثل الهيئات الوطنية للإحصاء والدراسات الاقتصادية والبنوك ومراكز دراسة العوائد والتكاليف ومراكز السجل التجاري وغيرها.

❖ **الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات والنقابات الوظيفية والاستعلامات التجارية وتعطي معلومات تقنية وسياسية واقتصادية وقانونية وتجارية.

❖ **وسائل الإعلام:** مثل المقالات والصحف المختصة أو حصص الراديو والتلفزيون.

❖ **المنافسين:** من خلال الوثائق التجارية (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم، المنتج).

ج. تحليل المعلومات المتحصل عليها والبحث عن الأهم منها ووضعها في شكل وثيقة (تقارير) لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ثم وضعها في التقرير النهائي لدراسة السوق.

لكن ورغم أهمية هذه المعلومات إلا أنها تبقى غير كافية من أجل إجراء دراسة سوق شاملة، لهذا يستوجب الأمر اللجوء إلى المعلومات الأولية.

2.2.2. المعلومات الأولية: وهي تلك البيانات التي يقوم الباحث بنفسه أ وعن طريق من يمثله يجمعها وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها وعرضها لتخدم غرض البحث، وتنقسم تقنيات جمع المعلومات الأولية إلى قسمين هما:¹

❖ **تقنيات كمية:** غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.

❖ **تقنيات كيفية:** الأساسي هو الإجابة عن السؤال، لماذا؟ والتي تكون الإجابة عليه عن طريق الدراسات الكمية غير كافية، من خلال فهم الحقيقة القاعدية لسلوك وآراء ومواقف المستهلكين، وتعتبر المقابلة والملاحظة المباشرة من أهم الأساليب الكيفية.

المطلب الثاني: مرحلة البحث عن التمويل

بعد تحليل المعلومات المحصل عليها بكل دقة والتأكد من فعالية المشروع تقوم صاحبة المشروع في مرحلة لاحقة بالبحث عن مصادر الأموال اللازمة من خلال اللجوء إلى مختلف المصادر الممكنة.

1. الحاجات من الأموال الدائمة

وتتكون من:²

❖ **مصاريف الإنشاء:** وتتمثل في أتعاب المستشار القانوني وإصدار الشهادات والأوراق ومصاريف

الإشهار الأولي، وكل المصاريف الأولية بشكل عام.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس: المرجع نفسه، ص 169.

² علي محمد رابعة: الإدارة المالية، أسس وتطبيق، عمان، 1989، ص 16.

❖ الاستثمارات: وتتمثل في مصاريف إنشاء المحلّ، ومصاريف اقتناء التجهيزات (آلات ومعدات نقل...).

❖ الودائع والكفالات المدفوعة: مثل الإيجار والضمانات المدفوعة.

❖ الاحتياجات من رأس المال العامل: هي عبارة عن مبلغ من المال يستعمل بشكل دائم من أجل الحياة على المخزون الضروري لكي تمارس المؤسسة نشاطها بشكل عادي، فسوء تقدير احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل يدخل في مشاكل على مستوى الخزينة في المدى القصير.

2. مصادر التمويل

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

1.2. الأموال الخاصة: وتتكون من الأموال الشخصية التي تحصل عليها صاحبة المشروع من خلال علاقاتها مع المحيط مثل العائلة والأصدقاء، إضافة على مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق والنمو، وهو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحبة المشروع في مشروعها، كما تمكنها من الحصول على قرض بسهولة.

والمساهمة الخاصة مهمة لكنها غالبا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا ستكون صاحبة المشروع مجبرة على البحث عن مصادر إضافية من الأموال.

2.2. التمويل الخارجي: ينبغي على صاحبة المشروع ضمان أدنى حد من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعها، ولكنها في الحقيقة تنبغي بالتحضير لطلب تمويل خارجي، ويتمثل هذا الأخير في إعطاء الحرية لصاحبة المشروع في التصرف في سلع حقيقية أو قدرة شرائية نضير وعد بأن نفس السلع أو سلع ضئيلة ستعاد خلال مهلة محددة، وغالبا ما يكون ذلك مقابل أجر الخدمة والخطر السائد، وتتوقف قدرة صاحبة المشروع على الحصول على أموال خارجية على ما يلي:¹

❖ حجم الأموال المطلوبة؛

❖ المرودية؛

❖ قدرة المؤسسة على تسديد ديونها.

ويمكن تلخيص مختلف أنواع التمويل الخارجية من خلال الجدول التالي:

¹ كنجو كنجو، إبراهيم وهي فهد: الإدارة المالية، عمان، 1997، ص 124.

الجدول رقم (04): مصادر التمويل الخارجية

مصادر التمويل	شكل التمويل
❖ الدولة (تشجيع إنشاء مؤسسات) ❖ الهيئات المحلية	مساعداة
❖ الهيئات المحلية ❖ شبكات المقاوله ❖ تنظيمات أخرى مثل صناديق التقاعد	قروض دون ضمانات وقروض تضامنية
❖ بعض البنوك التجارية والتي عاجة ما تمنح قروضا مقابل ضمانات ولفترة وقصيرة، أو متوسطة الأجل.	قروض بنكية
❖ هيئات القروض المتخصصة	قروض متوسطة وقصيرة الأجل
❖ البنوك ❖ التنظيمات المختصة	القرض الإيجاري

المصدر: رباح نادية: دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2000-2009)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 29-30.

المطلب الثالث: مرحلة إعداد مخطط الأعمال

تم التعرض من خلال المطلب السابق لاهم مصادر التمويل التي يمكن أن تحصل عليها صاحبة المشروع، والتي يتوقف الاختيار منها على حاجاتها الفعلية، والتي يجب تبريرها وتوضيح لتلك المصادر من خلال ما يعرف بمخطط الأعمال.

1. تعريف مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية لتحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذي قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.¹

وبالتالي فإن لمخطط الأعمال نوعين من الوظائف الأساسية إحداهما داخلية والأخرى خارجية:²

❖ **الوظائف الداخلية:** يساعد على بناء المشروع وتشغيله من خلال المخططات التفصيلية لكل وظائف المشروع، فهو أداة للقيادة الاستراتيجية للمشروع.

¹ طاهر محسن منصور الغالي: إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 75.

² بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2003، ص 130.

❖ **الوظائف الخارجية:** يساعد على الحصول على الموارد الخارجية (بالخصوص الموارد المالية) فهو

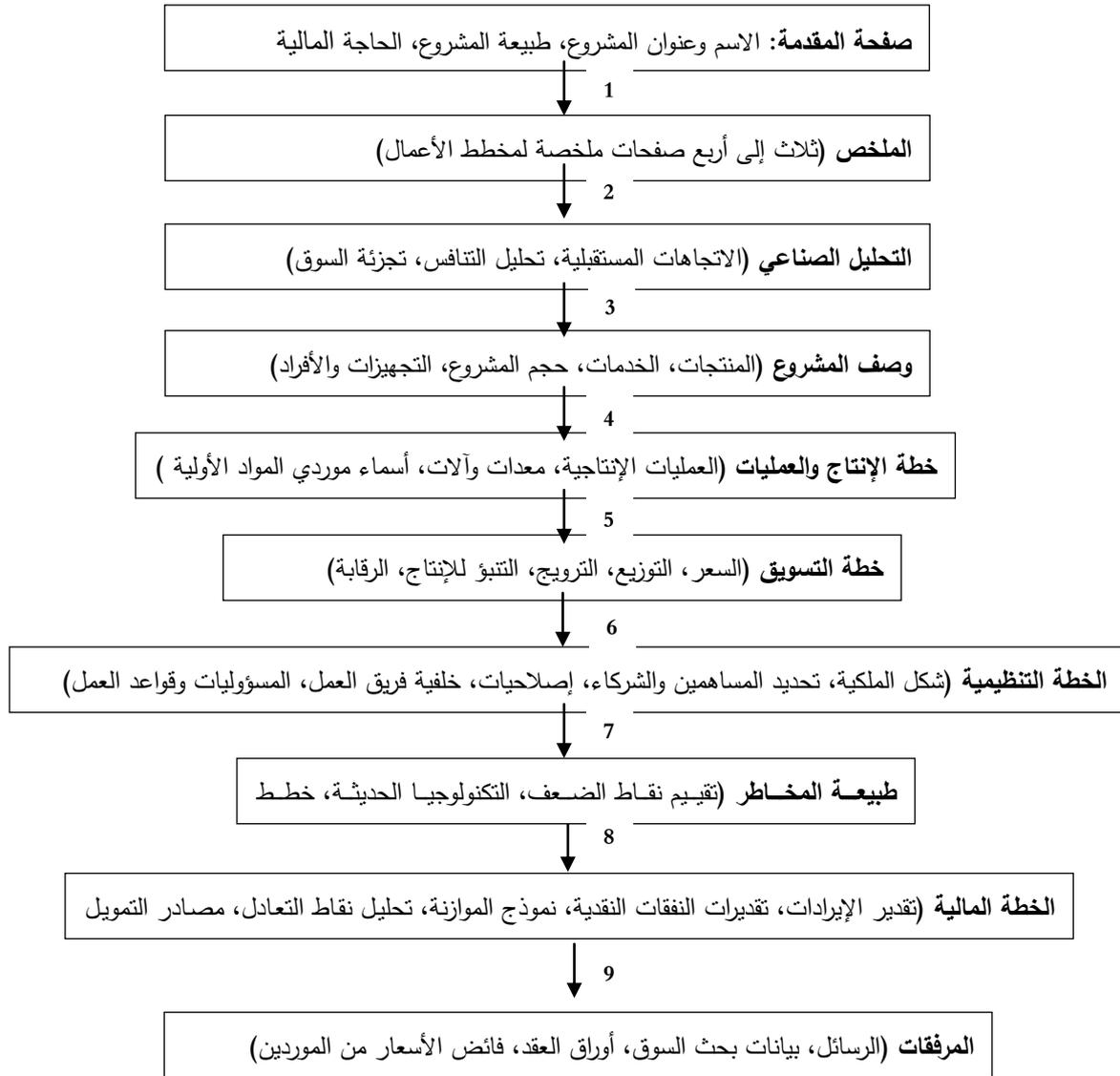
أداة للحصول على الموارد الخارجية.

2. مكونات مخطط الأعمال:

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل

مخطط الأعمال المحاور الأساسية التالية:

الشكل رقم (01): الخطوات الرئيسية لمخطط الأعمال



المصدر: لغير حمزة، روح المقابلة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017 ص 14.

المطلب الرابع: مرحلة انطلاق المشروع

تمثل مرحلة الانطلاق الخطوة الأولى لتجسيد الهدف الذي تم تحديده في مخطط الأعمال، وقبل البدء في نشاط المؤسسة قد يقوم صاحبها بتعديل ومراجعة ميزانية الصندوق، إضافة إلى مراجعة أهدافه ومخططاته في حد ذاتها من أجل أن يستخرج بعض التغيرات التي يمكن أن تتخلل أنشطة الأسابيع الأولى والأشهر الجارية، كما ينبغي عليه أيضا التحضير من أجل القيام بالافتتاح الرسمي لمؤسسته والتأكد من أن كل شيء يسير حسب ما تم التخطيط له ودون أي عائق، لأنه غالبا ما يصعب من الانطباع الأول لدى الآخرين.¹

كما يقوم بالتأكد من انه قام بالاختيار الجيد للأفراد الذين يملكون الكفاءات اللازمة، وانه قام بوضع سلم الأجور المناسب، كما يعمل على توفير ظروف جيدة للعمل، إضافة إلى خلق علاقات حسنة مع الموردين والمقرضين والمستثمرين وممثلي الدولة والهيئات المحلية وخاصة الزبائن، ومبدئيا يمكن اعتبار المشروع ناجحا إذا كانت النتائج المستقبلية موثوق منها إلى حد كبير.

وكان مستوى الأداء جيد، وتوفرت درجة عالية من الحماية والتكاليف معقولة، وأن يكون الهامش المحتمل يتلاءم مع العلاقة/كلفة/خدمة أو منتج.

وبالتالي يبقى على المقاول تحديد الاستراتيجية العامة لمؤسسته التي تضمن استمرار نشاطها.

وتظهر المهمة الرئيسية لصاحب المشروع هي السيطرة والمراقبة الدقيقة للتطبيق الفعلي لخطة المشروع

الرئيسية ويتطلب ذلك:²

- ❖ إطلاق المشروع من قبل غدارة المنظمة؛
- ❖ ضمان المصادر المطلوبة؛
- ❖ بدأ وتنفيذ العمل الشامل؛
- ❖ التوجيه، المراقبة والسيطرة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص 149.

² عبد الرحمان الحبيوري، إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 77.

المبحث الثالث: عوامل نجاح ومعوقات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة النسوية

باعتبار أن النساء تشكل نصف المجتمع فقد كان لهن دورا بارزا في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرغم من كل العراقيل التي تحد في بعض الأحيان من مشاركتها في هذا النشاط. وفي هذا المبحث سنتطرق لآليات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية في المطلب الأول، ثم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية المرتبطة بصاحبة المشروع في المطلب الثاني، وعوامل نجاح هذه المؤسسات المرتبطة بالمشروع في المطلب الثالث، أما المطلب الرابع فسننتظر فيه إلى معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية.

المطلب الأول: آليات إنشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تتعدد الآليات المعتمد لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويعتمد اختيار الأسلوب أو الآلية على مدى توفر فرص مناسبة طموحة يمكن استغلالها وفق هذه الآلية، ومن أهم هذه الآليات التي اعتمدت من قبل الكثير من الرواد ما يلي:

1. البدء بمشروع جديد تماما

فإن الكثير من أصحاب المشاريع الصغيرة كانوا يعملون لدى الغير ولكنهم اقتنصوا فكرة نتيجة تعاملهم اليومي ووجود قدرة ريادية لديهم فبدأوا عملا جديدا لم يكن موجودا، كما أن توافر مهارات معينة وتوفر فرصة معينة يدفع لإنشاء عمل جديد.

2. شراء مشروع قائم

يقوم أصحاب المشاريع الصغيرة بشراء مشاريع موجودة قد تكون فاشلة، ثم العمل على إعادة بنائها وتنظيمها وجعلها أعمالا مربحة.¹

3. تغيير اختصاص المشروع

يمكن أن يقوم المشروع الصغير بديلا عن مشروع سابق لم يكتب له النجاح ليس نتيجة لقصور في القدرات الإدارية والتجربة، بل نتيجة لتغيرات خارجة عن إرادة صاحب المشروع الصغير، أو أحيانا يكون المشروع الجديد قد اكتشف نتيجة التعامل اليومي مع المشروع الأول وأنه يمكن أن يكون أكثر ربحا.

4. الشراكة مع الآخرين

قد يبدأ المشروع بناء على شراكة مالية مع شخص آخر أو شراكة بأفكار وممتلكات مادية، مثل استغلال بناية تعود لشخص آخر بطريقة يمكن أن تكون مشروعاً جديداً وناجحا.

¹ صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي: الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص 175.

5. الامتياز

يعتبر الامتياز من صور المشاريع الصغيرة، ويعرف الامتياز بأنه شراء حقوق تشغيل واستخدام اسم مشاريع أخرى في أماكن غير دولتها الأم، ومن الأمثلة الشائعة للامتياز شركة كوكاكولا، ماكدونالدز وكنتاكي وغيرها والامتياز يقوم على أساس اتفاق بين الشراكة أو المؤسسة المانحة للامتياز.

وغالبا ما تكون مؤسسة كبيرة معروفة ومؤسسات صغيرة تحصل على هذا الامتياز وتكون المؤسسة المستفيدة مستقلة في إدارتها وعملها ولكنها ستحمل اسم المؤسسة المانحة بموجب عقد قانوني متفق عليه ومقابل رسوم سنوية محددة وعلى المؤسسة المستفيدة ان تراعي فوانين الدولة التي تعمل بها، وكذلك شروط المؤسسة المانحة للامتياز، أما الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المستفيدة تكمن في الاسم التجاري والسمعة المكتسبة، كما تنفيذ من خبرات إدارية متقدمة وأساليب إنتاج متطورة.¹

المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسيوية المرتبطة بصاحبة المشروع

هناك مجموع من العوامل التي يجب أن تتوفر في صاحبة المؤسسة حتى تستطيع النجاح والاستمرار،

والتي تتمثل في:

1. المهارات الإدارية

أي ضرورة توفر العديد من المهارات الإدارية لدى صاحبة المؤسسة مثل فن التفاوض، تنظيم الوقت، التعامل مع الآخرين، وغيرها من مهارات حل المشكلات.

2. الخبرة

من عوامل نجاح المؤسسة كذلك الحرص على اكتساب الحد الأقصى من الخبرة قبل تأسيس هذه المؤسسة لتفادي مختلف المشاكل لاحقا.

3. المخاطرة

ومن أحد عوامل النجاح أيضا لدى صاحبة المؤسسة هو تحمل المخاطر وحب الإنجاز وحب اكتشاف المجهول والإبداع والابتكار.²

¹ لعمور ربيعة، معراج هواري: آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 06-07 ديسمبر 2017، ص ص 07-08.

² المرجع نفسه، ص 14.

المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية المرتبطة بالمشروع

يوجد العديد من العوامل الواجب توفرها لنجاح المشروع أو المؤسسة، وهذه العوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، هما:

1. عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمشروع

هناك عدد من العوامل يجب الإعداد لها وتجهيزها قبل إنشاء المشروع والبعض الآخر يمكن تحقيقه أثناء التشغيل، وهي:

1.1. إجراء دراسة أولية: يجب إجراء دراسة أولية عن جدوى المشروع، والتي على ضوءها يمكن وضع خطة المشروع.

2.1. تطوير القدرات الإدارية: قد يعتمد نجاح المؤسسة على تطوير القدرات الإدارية اللازمة باستمرار لسير العمل في المشروع، وهذه القدرات تشمل العديد من الجوانب:

❖ توجيه وتشغيل المشروع باستخدام وظائف الإدارة؛

❖ تعزيز ودعم وظيفة التسويق في المشروع الصغير، والتي تساعد في معرفة السوق والفرص التسويقية والحرص على تحسين جودة المنتج؛

❖ وظيفة التمويل والمحاسبة والتي تساعد في وضع الخطط المالية الملائمة مع التعامل مع الجوانب المالية والمحاسبية بطريقة صحيحة تضمن التغلب على المشكلات في هذا الحقل وترشيد التكاليف عن طريق تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.¹

2. عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمشروع

هناك أيضا عوامل يجب توافرها في البيئة التي تنشأ وتعمل بها المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تساهم بشكل فاعل في تمهيد طريق النجاح لهذه المشاريع، ومنها ما يلي:

1.2. قوة العلاقة بالقوى التنافسية: تتوصل المؤسسة إلى تحقيق وضعية تنافسية ملائمة مع القوة التنافسية (زبائن، موردين، الدخلاء الجد إلى القطاع، السلع البديلة، إضافة إلى المنافسين المباشرين في القطاع).

فالممول الذي تحققه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود في جزء منه إلى يقظتها الدائمة للتفاعلات التي تحيط بها، وتقربها من القوة التنافسية لمعرفة طريقة مواجهتها.²

¹ لعمور رميلة، معراج هواري: مرجع سابق، ص 15.

² طاهر محسن، منصور الغالي: إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

2.2. المعرفة الممتازة بالسوق: تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة منتجاتها (سلع وخدمات) وسلوكيات عاملها، وردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين لها، ويرى العديد من الباحثين أن العلاقة الحميمة بين المؤسسات والزبائن هي السر وراء نجاح هذه الأعمال، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للمؤسسات بتقديم خدمات شخصية تفرديّة، وليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عينات محدودة أو حتى واسعة من أسواق، كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة لها المرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق والتي في حقيقتها جزء سوق أو مجموعات زبائن قد لا تكون جذابة للمؤسسات الكبيرة، وبذلك فإن المؤسسات الصغيرة لديها مبادرات وقدرات متميزة على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليبها التسويقية الخاصة.¹

3.2. تشجيع هياكل الدعم: كل من هياكل الدعم المختلفة و تشجيع المرأة على إقامة مشروعها الخاص سواء دعم مادي من خلال برامج تمويلية متنوعة وداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو دعم معنوي من خلال التسهيل لهم الإجراءات وتشجيعهم على ذلك، ومساعدتهم وإرشادهم في الخطوات اللازمة لبدء المشروع بل وحتى المرافقة خلال فترة نشاط المشروع²

المطلب الرابع: معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية

بالرغم من المحاولات التي قامت بها المرأة في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتطورات التي شهدتها وإن كانت بطيئة، تخللها جملة من المصاعب والعراقيل التي تحد في بعض الأحيان من مشاركتها في هذا النشاط، وفي أحيان أخرى مقدرتها على مواصلة نشاطها وتطويره، وأهم هذه المعوقات نوعان، الأولى ممارستها لمهنة حرة، والثانية ذات طابع سوسيو ثقافي لا يزال مرهون بذهنيات بالية ومعتقدات خاطئة التي تنسب للدين تارة وللعادات والتقاليد تارة أخرى، فالمرأة في مجتمعنا ينظر لها باعتبارها كائن يجب أن يخضع للرجل وسلطته سواء كان أبا أو زوج.

¹ مدخل خالد: التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2012، ص ص 46-47.

² لعمور رميلة، معراج هواري: مرجع سابق، ص 15.

إضافة إلى الصعوبات التالية:

1. المعوقات السوسيو ثقافية

تتلخص أهم المعوقات السوسيو ثقافية فيما يلي:¹

❖ صعوبات ذات طابع سوسيو ثقافي مازال مرهون بذهنيات بالية ومعتقدات خاطئة تنسب للدين تارة وللعادات والتقاليد تارة أخرى، وفي هذا الشأن تقول رئيسة جمعية "seve" طايا ياسمين أن المرأة صاحبة مؤسسة في الجزائر هي باستمرار في مواجهة الصعوبات والعراقيل، كونها تنتمي إلى مجتمع محافظ تربي على خضوع المرأة للرجل؛

❖ استغلال العادات الثقافية والاجتماعية لكبح طموح المرأة، فمثلا المرأة لا يسمح لها بالخروج ليلا، حتى ولو تعلق الأمر بالمشاركة بمأدبة أعمال؛

❖ صعوبة التوفيق بين الأعمال المنزلية وعملها خارج المنزل.

2. المعوقات المالية

تعد المعوقات المالية أكبر العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية فتعيق أو تحد من عمل هذه المؤسسات، حيث:

❖ ترتبط المعوقات المالية أساسا بالثقة المالية، فالبنك يكون متحفظ قد يعطي مبالغ كبيرة للرجل لأن المعاملة ستكون مع الرجل شخصيا، على عكس المرأة فقد يتحفظ في ذلك وهذا راجع لافتقاد الثقة للمرأة صاحبة المشروع فغالبا تكون الذمة المالية للمرأة تابعة للرجل، فيسأل البنك مثلا عن كانت متزوجة أم لا، وإن كانت متزوجة ما مجال عمل زوجها، فمثلا عن الزوج بطل والزوجة تقدمت بقرض كبير فإن البنك يتحفظ ويأخذ احتياطاته، فقد يأخذ الزوج هذا المال أو يتصرف هو في المشروع باسم الزوجة، وبهذا البنك لا يضمن تسديد المال لاحقا.

❖ إضافة على فرض البنك لشروط كان تتمتع المؤسسة بشهرة واسعة أو أن تكون شخصية معروفة في الوسط التجاري.

❖ إجراءات كثيرة ومعقدة لحصول المؤسسات النسوية على الدعم من طرف هياكل الدعم المختلفة، حيث تتطلب الكثير من الوثائق لوجود اختلاف بين المقاولات النسائية والرجالية، ومن ثم الرجال يحصلون على الدعم أسرع من النساء.²

¹ ريم لونيبي: صعوبات وريادة الأعمال النسوية بحجمها الصغير والمتوسط في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 01، الجزائر، العدد 13، جويلية 2018، ص ص 28-29.

² شلوف فريدة: المرأة المقاولات في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009، ص ص 76-

3. معوقات تخص طبيعة النشاط

تتمثل هذه المعوقات أساسا في سوء اختيار طبيعة النشاط في بداية المشروع الذي يتلاءم مع الطبيعة النسوية أو مع مؤهلات القيادة النسوية، فلا تستطيع المرأة إنشاء مشروع في أي مجال لأن هناك نشاطات تخص المرأة 100% وتستطيع النجاح في ذلك بسهولة كإنشاء معمل خياطة، أو صالون تجميل... إلخ. وعلى العكس نجد القليل من النساء ينجحن في مجال المقاولاتية والبناء والأشغال العمومية، لأنها تخص الرجال أكثر من النساء يقمن بأعمال محدودة لأن فيها جانب إشرافي أكثر فلا تستطيع المرأة أن تكون موجودة في ورشة البناء في كل الأوقات، كما أن هذا النشاط يتطلب مجهود بدني، فالمرأة أقل جهدا من الرجل وفي حالات يجب أن تذهب المرأة لتفقد العمل ليلا أو أن تتواجد في أماكن ذات تضاريس صعبة عليها، هذا إضافة إلى أن المرأة لها التزامات أخرى أو قد لا تكون دائما موجودة في العمل فقد تكون مريضة أو في عطلة أمومة... إلخ.

ولهذا فالنساء ينجحن أكثر فغي المؤسسات التي تكون ذات طابع نسوي أو خدماتي أكثر، ومن ثم

فطبيعة النشاط في حد ذاته يعتبر عائق¹.

¹ ريم لونيبي: مرجع سابق، ص 28.

خاتمة الفصل الثاني

مما سبق التطرق إليه نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل الدعامة الأساسية للاقتصاد، ولهذا فقد أولت لهذه المؤسسات اهتمام كبيراً من خلال آليات خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة، واستطاعت المرأة إبراز تميزها في بعض القطاعات، مما جعلها تقدم على خوض العمل في الأعمال المقاولاتية التي لطالما تم ربطها بقضايا النوع الاجتماعي لا بالقدرة على الأداء.

وبالرغم من تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسوية نتيجة للدعم والبرامج التوجيهية إلا أنها ضئيلة وغير كافية، نتيجة للعديد من العراقيل والصعوبات حالت دون إنشاء بعض من هاته المؤسسات أو حتى استمرارها في بعض الأحيان.

ومن خلال الجانب النظري سيتم دراسة موضوعنا في الواقع ومحاولة التماسه من خلال دراسة تطبيقية في كل من الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب -تبسة، وروضة أطفال طيور الجنة.

الفصل الثالث

دراسة حالة القيادة النسوية من خلال الوكالة
الوطنية لدعم تشغيل الشباب وروضة الأطفال



مقدمة الفصل الثالث

لقد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى مختلف الأبعاد النظرية لدراستنا التي تدور حول واقع القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وارتأينا أن يتم إسقاط الجانب النظري في الواقع من خلال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، التي تعتبر من أهم الهياكل التي أنشأتها الدولة بهدف تنمية وتطوير المؤسسات وإزالة العوائق التي تعترضها خاصة في مرحلة الإنشاء، ومن بين هذه المؤسسات روضة طيور الجنة التي من خلالها تم دراسة واقع القيادة النسوية وتقييم هذه التجربة.

ولهذا الغرض قمنا بتقسيم الفصل كالآتي:

- ❖ المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة؛
- ❖ المبحث الثاني: واقع القيادة النسوية في روضة طيور الجنة؛
- ❖ المبحث الثالث: تقييم تجربة القيادة النسوية في إنشاء روضة الأطفال.

المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة-

تساهم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بشكل كبير في منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع بما فيهم النساء، وتشجيعهم على كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفرع تبسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنتناول فيه حجم المؤسسات النسوية الممولة من طرف هذه الوكالة خلال الفترة (2010-2018) ثم التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات في نفس الفترة في المطلب الثالث، وتوزيع هذه المؤسسات حسب قطاع النشاط في المطلب الرابع.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

يوجد عدة هياكل للدعم المالي من بينها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وسيتم في هذا المطلب التطرق لنشأة هذه الوكالة ومهامها والتحديات التي طرأت عليها هذا بشكل عام، أما بشكل خاص فسيتم التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة، مع التطرق لاستراتيجياتها المتبعة في العمل.

1. نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، حيث تعرف بأنها هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وحدد مقر الوكالة بمدينة الجزائر العاصمة، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل، كما يمكن للوكالة أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي بناء على تقرير من مجلسها التوجيهي.¹

2. مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

أسندت للوكالة عند نشأتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المهام التالية:²

- ❖ منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- ❖ التكفل بتسيير تخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الغلافات التي يصفها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها؛
- ❖ تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم؛

¹ المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52 الصادر في 11 سبتمبر 1996، ص 12.

² المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص 12-13.

- ❖ متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمار؛
 - ❖ تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما من خلال برامج التكوين والتوظيف الأولي؛
 - ❖ تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم؛
 - ❖ تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستقلالها؛
 - ❖ تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مقاول أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة إنجاز برامج التكوين والتشغيل.
- كذلك يمكن للوكالة من أجل الاضطلاع بمهامها على أحسن وجه أن تقوم بما يأتي:
- ❖ تكلف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة ولحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية بواسطة هيكل متخصصة.
 - ❖ تنظم تدابير لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.
 - ❖ منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- أما التعديلات التي طرأت على مهام الوكالة والتي أوردها المرسوم التنفيذي رقم 03-288 فتمثلت في:¹
- تعديل البند الذي ينص على «تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم» وعوضت بما يلي: «تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى إحداث الأنشطة وتوسيعها»، حيث كان يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة إلى مرة واحدة وهي في حالة إنشاء المؤسسة المصغرة، ومع صدور المرسوم التنفيذي الجديد أصبح أصحاب المؤسسات المصغرة يستفيدون من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة سواء عند عملية إنشاء مؤسسة مصغرة أو عند أي عملية توسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسات المصغرة.

¹ المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-288، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 54 الصادر في 10 سبتمبر 2003، ص 06.

3. تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

أنشئ فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة، ويعتبر أول فرع تم إنشاؤه بعد المديرية العامة وبدأ بمزاولة نشاطه في 17/06/1996، ويقع مقرها في حي جبل الجرف، حديقة النهضة 424 بلدية تبسة، وهو يعتبر هيئة ذات طابع تسييري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتكفل بتشجيع ودعم ومرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة مصغرة، هذا الجهاز موجه للشباب البطالين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 و35 سنة، ويمتد السن إلى 40 سنة الذين يريدون إنشاء مؤسسة مصغرة.¹

4. استراتيجية عمل الوكالة فرع تبسة

تنفذ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب استراتيجيتها العامة من خلال الفروع المنشأة في مختلف الولايات ومنها فرع ولاية تبسة الذي يعتمد على استراتيجية مركزة على الدعم المالي والمعنوي لمنشئي المؤسسات المصغرة وذلك وفق:²

- ❖ تسهيل مهمة الشباب من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة وهذا بتظافر جهود مختلف مصالح الفرع، وكذلك وضع منشورات ومخططات تسهل التعرف على مختلف العمليات الإدارية التي يسلكها الشباب في سبيل التوصل لإنشاء مؤسسة مصغرة؛
- ❖ تنظيم أيام إعلامية ودراسية تحسيسية يستهدف من خلالها الفرع فئة الشباب البطال لإنماء الروح المقاولانية لديهم خاصة خريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني.
- ❖ تنظيم معارض محلية لترقية منتجات المؤسسة المصغرة وربط العلاقات فيما بينها.
- ❖ إجراء دورات تكوينية للشباب المستفيد من برنامج الفرع للرفع من قدراتهم التسييرية وتحكمهم أكثر في إدارة مشاريعهم وتعاملهم مع باقي الإدارات والموردين والعملاء.
- ❖ إعلاء المستويات لإنشاء أكبر عدد من المؤسسات المصغرة التي تأمل أن تكون في المستقبل مؤسسات صغيرة أو متوسطة ناجحة.

¹ معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

² معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

المطلب الثاني: حجم المؤسسات النسوية المحولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة من سنة 2010 إلى 2018

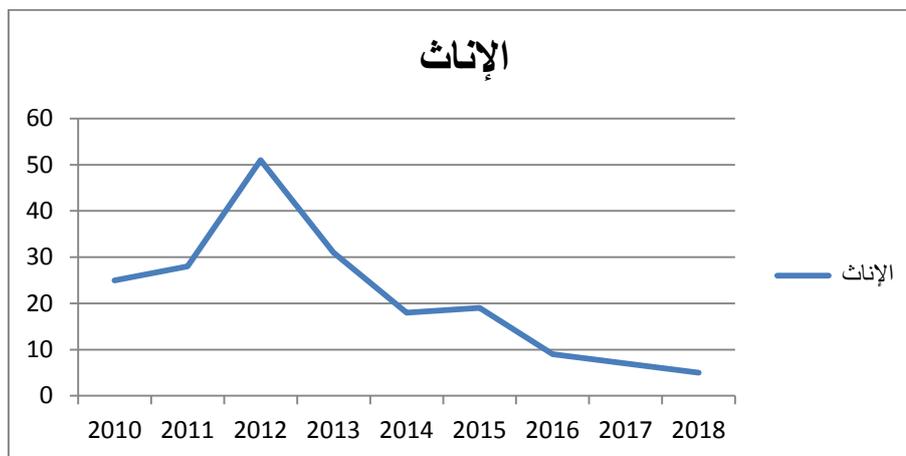
سيتم استعراض حجم المؤسسات النسوية والذكورية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من خلال ما يلي:

الجدول رقم (05): حجم المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الإناث	25	28	51	31	18	19	09	07	05
الذكور	203	711	1153	709	305	141	113	94	63
المجموع	288	739	1204	740	323	166	122	101	68

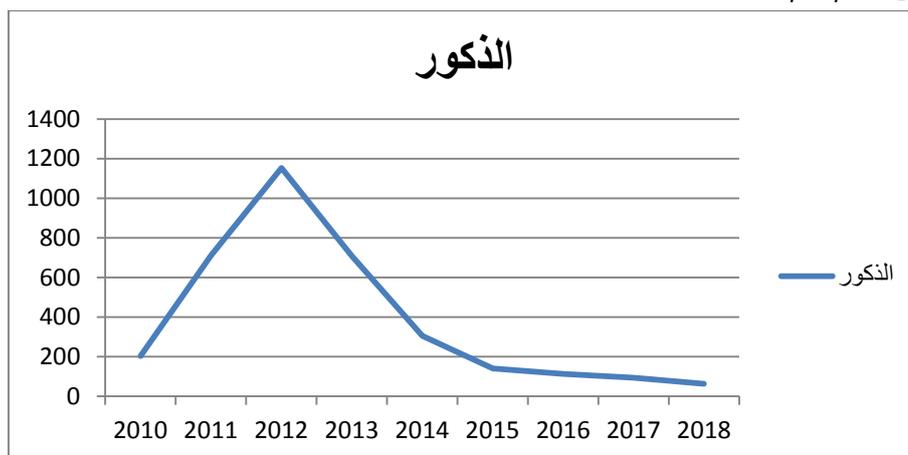
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

الشكل رقم (02): حجم المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

الشكل رقم (03): حجم المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

جدول رقم (06): نسبة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة من 2010 إلى 2018

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الإناث %	10.96	03.78	04.23	04.18	5.57	11.87	07.37	06.93	07.35
الذكور %	89.03	96.21	95.76	95.81	94.42	88.12	92.62	93.06	92.64
المجموع %	100	100	100	100	100	100	100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

من خلال الجدول رقم (05) والجدول رقم (06) إضافة للشكلين رقم (02) و (03) نلاحظ أنه في سنة 2010 نجد 25 مؤسسة نسوية والتي تمثل نسبة 10.96% من المجموع الكلي للمؤسسات في هذه السنة، بينما نجد في نفس السنة 203 مؤسسة ذكورية والتي تمثل نسبة 89.03% من الحصيلة الإجمالية لعدد المؤسسات. وفي سنة 2011 كان عدد المؤسسات النسوية 28 مؤسسة والمقدرة بنسبة 03.78% من النسبة الإجمالية للمؤسسات في هذه السنة، بينما نجد في نفس السنة 711 مؤسسة ذكورية والتي تمثل 96.21% من المجموع الكلي للمؤسسات.

وإزداد العدد في سنة 2012 ليصل إلى 51 مؤسسة نسوية، حيث تمثل نسبة 04.23% من المجموع الكلي للمؤسسات في هذه السنة، فيما يقابلها 1153 مؤسسة ذكورية في هذه السنة ما يمثل نسبة 95.76% من إجمالي الحصيلة للمؤسسات.

ومن خلال الثلاث سنوات السابقة نلاحظ زيادة متتالية في حجم المؤسسات سواء كانت نسوية أو ذكورية، وهذا راجع للتعديلات التي أجريت سنة 2011-2012، المتمثلة في: الضريبة الجبائية 00%،

المساهمة الشخصية 01%، حيث كانت من 20% إلى 25% في التسعينات، ثم 10%، 15% ومن ثم وصلت هذه المساهمة إلى 10%، 05%، وأخيرا حسب تعديلات 2011 وصلت إلى 01%، إضافة إلى تخفيض نسبة الفائدة إلى 00%، الإعفاء الجبائي كان ثلاث سنوات ثم أصبح ستة سنوات، وإعطاء امتيازات أخرى مثل القروض الإضافية كقرض الكراء، والعربة ورشة والمكاتب الجماعية، هذا إضافة إلى الامتيازات المتعلقة بتسديد القروض، والتي تم تمديد نسبة إرجاعها، حيث تمثلت في 05 سنوات الأولى للبنك و05 سنوات الأخرى للوكالة.

أما سنة 2013 فانخفض عدد المؤسسات، حيث سجلت 31 مؤسسة نسوية مثلت نسبة 04.18% من النسبة الإجمالية للمؤسسات في هذه السنة، وسجل أيضا 709 مؤسسة ذكورية من العدد الكلي للمؤسسات، ما قدر بـ 95.81% من النسبة الكلية في هذه السنة.

لينخفض أكثر عدد المؤسسات في سنة 2014، حيث بلغ عدد المؤسسات النسوية 18 مؤسسة بنسبة 05.57% من النسبة الإجمالية، و305 مؤسسة ذكورية ما يقابلها نسبة 94.42% من إجمالي الحصيلة في هذه السنة.

وفي سنة 2015 وصل عدد المؤسسات النسوية إلى 19 مؤسسة، حيث مثلت نسبة 11.87%، ووصل عدد المؤسسات الذكورية إلى 141 مؤسسة في نفس السنة، حيث قدرت بنسبة 88.12% من النسبة الكلية لمجموع المؤسسات.

وفيما يخص سنة 2016 لاحظنا وجود 09 مؤسسات نسوية بنسبة 07.37% من حصيلة المؤسسات لهذه السنة، ووجود 113 مؤسسة ذكورية بنسبة 92.62% من النسبة الكلية. ثم في سنة 2017 سجل فقط 07 مؤسسات نسوية، حيث قدرت بنسبة 06.93% من النسبة الإجمالية السنوية، وسجل أيضا 94 مؤسسة ذكورية ما يقابلها نسبة 93.06% من الحصيلة الإجمالية لعدد المؤسسات في نفس السنة.

يتواصل الانخفاض في عدد المؤسسات ليصل للحد الأدنى سنة 2018، حيث سجلت 05 مؤسسات نسوية وقدرت نسبتها بـ 07.35% كما سجلت 63 مؤسسة ذكورية قابلتها نسبة 92.64% من الحصيلة الإجمالية لعدد المؤسسات في هذه السنة.

ويعود السبب في انخفاض عدد المؤسسات ابتداء من سنة 2013 إلى وقتنا الحالي إلى تجميد بعض الأنشطة كالخياطة والحلاقة... الخ.

المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي للمؤسسات النسوية الممولة من سنة 2010 إلى سنة 2018

يوجد في ولاية تبسة ثلاث ملحقات للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث تنقسم إلى:

❖ ملحقة تبسة تضم 14 بلدية

تبسة، الحمامات، بئر الذهب، بولحاف الدير، الكويف، المريج، عين الزرقاء، بوخضرة، مرسط، لعوينات، الوزنة، الحويجبات، الماء الأبيض، بكارية.

❖ ملحقة بئر العاتر تضم 06 بلديات

بئر العاتر، العقلة المالحة، صفصاف الوسري، أم علي، فركان، نقرين.

❖ ملحقة الشريعة تضم 08 بلديات

الشريعة، بئر مقدم، تليجان، العقلة، بجن، سطح قننيس، المزرعة، قريقر.

جدول رقم (07): يمثل توزيع المؤسسات النسوية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع

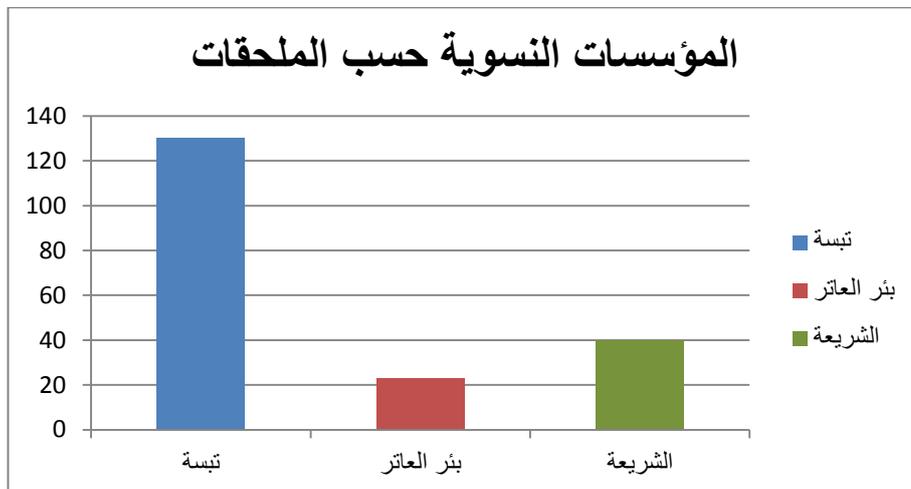
تبسة من 2010 إلى 2018 حسب الملحقات

الملحقات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	المجموع العام
تبسة	18	20	32	21	10	14	06	06	03	130
بئر العاتر	02	03	07	01	04	05	00	00	01	23
الشريعة	05	05	12	09	04	00	03	01	01	40
المجموع	25	28	51	31	18	19	09	07	05	193

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

الشكل رقم (04): يمثل توزيع المؤسسات النسوية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع

تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31 حسب الملحقات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع المؤسسات الذكورية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

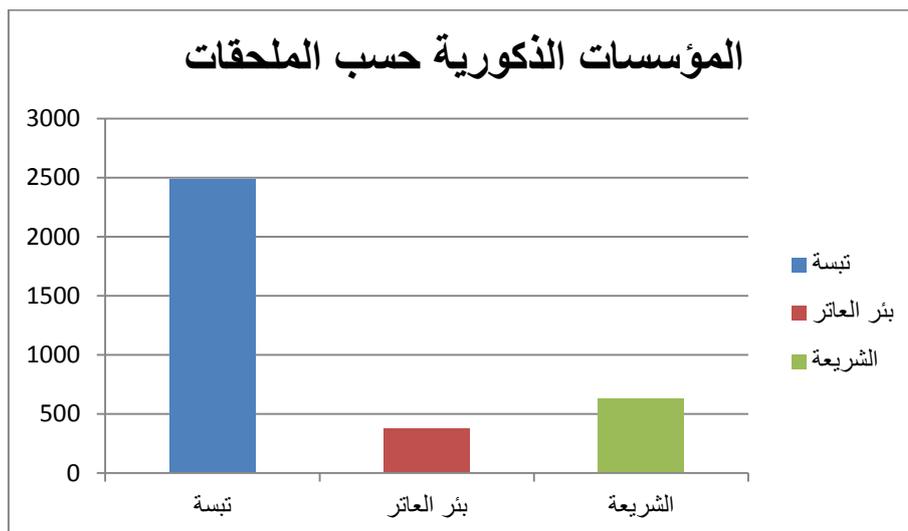
فرع تبسة من 2010 إلى 2018 حسب الملحقات

الملحقات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	المجموع العام
تبسة	134	559	837	488	244	90	67	40	27	2486
بنر العاتر	17	46	163	62	20	30	15	08	18	379
الشريعة	52	106	153	159	41	21	31	46	18	627
المجموع	203	711	1153	709	305	141	113	94	63	3492

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع المؤسسات الذكورية الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

فرع تبسة من 2010/01/01 إلى 2018/12/31 حسب الملحقات



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع المؤسسات النسوية الممولة من 2010 الى 2018 حسب الملحقات

الملحقات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	المجموع
تنسبة	15	15	25	17	09	12	05	03	01	102
ونزة	01	02	01	03	00	00	01	02	00	10
الماء الأبيض	02	00	01	00	00	00	00	01	00	04
الحمامات	00	01	01	0	01	00	00	00	0	03
بكارية	00	01	0	01	00	01	00	00	01	04
الكويف	00	01	01	00	00	00	00	00	00	02
مرسط	00	00	02	00	00	00	00	00	00	02
لعوينات	00	00	01	00	00	00	00	00	00	01
بوخضرة	00	00	00	00	01	00	00	00	00	01
بولحاف الدير	00	00	00	00	00	00	00	00	01	01
الشريعة	04	04	11	09	03	00	03	01	00	35
بئر مقدم	01	00	00	00	00	00	00	00	01	02
العقلة	00	01	00	00	01	00	00	00	00	02
المزرعة	00	00	01	00	00	00	00	00	00	01
بئر العاتر	02	03	06	01	04	05	00	00	01	22
صفصاف الوسري	00	00	01	00	00	00	00	00	00	01
المجموع	25	28	51	31	18	19	09	07	05	193

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- تنسبة - (ملحق رقم 02)

1. ملحقة تنسبة:

من خلال الجداول أعلاه والشكلين (04) و(05) نلاحظ أن في سنة 2010 كان عدد المؤسسات النسوية التابعة لملحقة تنسبة يضم 18 مؤسسة، حيث كان توزيعها كالتالي:

15 مؤسسة في مدينة تنسبة و01 مؤسسة واحد في ونزة، ومؤسستين في الماء الأبيض، بينما باقي البلديات لم نلاحظ فيها أي نشاط نسوي، ونجد 134 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف البلديات التابعة لهذه الملحقة.

ثم يزداد العدد سنة 2011 ليصل إلى 20 مؤسسة نسوية موزعة كما يلي:

15 مؤسسة نسوية في مدينة تبسة ومؤسستين في ونزة 01 مؤسسة في الحمامات وأخرى في بكارية، و 01 مؤسسة في الكويف، أما باقي البلديات لا يوجد فيها أي نشاط نسوي، ونجد في نفس السنة 559 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف البلديات التابعة لمصلحة تبسة.

ثم يزداد عدد المؤسسات أكثر في سنة 2012 ليصل إلى 32 مؤسسة نسوية موزعة على مختلف البلديات التابعة لمصلحة تبسة، حيث نجد:

25 مؤسسة نسوية في مدينة تبسة و 01 مؤسسة واحدة في الونزة ومؤسسة في الماء الأبيض ومؤسسة في الحمامات، وأخرى في الكويف، ومؤسستان في مرسط، ومؤسسة أخرى في لعوينات، بينما بكارية وبوخضرة وبولحاف الدير فلم يسجل فيهم أي نشاط نسوي في هذه السنة.

ونجد في نفس السنة 837 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف البلديات المذكورة سابقا التابعة لمصلحة تبسة، وسبب الزيادة المتتالية خلال هذه الثلاث سنوات راجع إلى التعديلات في سنة 2011 و 2012، مثل: الضريبة الجبائية 00%، المساهمة الشخصية 01% (حيث كانت 20%، 25% في التسعينات، ثم 10%، 15% و 10%، 05% إلى أن وصلت لـ 01%)، تخفيض نسبة الفائدة 00%، الإعفاء الجبائي كان 03 سنوات أصبح 06 سنوات، القروض الإضافية كقرض الكراء والعربة ورشة والمكاتب الجماعية.

هذا إضافة إلى الامتيازات المقدمة كتمديد نسبة الارجاع (تسديد القروض) والتي تتمثل في 05 سنوات الأولى للبنك و 05 سنوات الأخرى للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

أما في سنة 2013 انخفض عدد المؤسسات سواء النسوية أو الذكورية حيث نجد 21 مؤسسة نسوية تابعة لمصلحة تبسة وموزعة على مختلف البلديات التابعة لهذه المصلحة، حيث يوجد 17 مؤسسة نسوية في مدينة تبسة و 03 مؤسسات في ونزة ومؤسسة واحدة في بكارية، بينما باقي البلديات الأخرى التابعة لهذه المصلحة فلم يسجل فيها أي نشاط نسوي.

ونجد في نفس السنة 488 مؤسسة ذكورية موزعة أيضا على مختلف هذه البلديات.

سجل في سنة 2014 حوالي 10 مؤسسات نسوية تابعة لمصلحة تبسة حيث 09 مؤسسات منهم في تبسة ومؤسسة في الحمامات، أما باقي البلديات فكان فيها النشاط معدوم. أما فيما يخص المؤسسات الذكورية فسجل 244 مؤسسة تابعة لمصلحة تبسة وموزعة على مختلف بلدياتها.

بالنسبة لسنة 2015 لاحظنا وجود 14 مؤسسة نسوية وزعت 12 مؤسسة منها في تبسة ومؤسسة في بكارية وأخرى في بوخضرة فقط، كما لاحظنا وجود 90 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف بلديات نفس المصلحة.

أما سنة 2016 فنقص عدد المؤسسات أكثر ووصل الى 06 مؤسسات نسوية تابعة لمصلحة تبسة حيث تمركزت 05 مؤسسات منهم في مدينة تبسة ومؤسسة واحد في ونزة، بينما وصل عدد المؤسسات الذكورية الى 67 مؤسسة وتوزعت هذه المؤسسات على مختلف البلديات لهذه المصلحة.

وفي سنة 2017 سجل أيضا 06 مؤسسات نسوية لمصلحة تبسة، 03 منهم في تبسة و 02 مؤسستان في ونزة وأخرى في الماء الأبيض، كما سجل أيضا في نفس السنة 40 مؤسسة ذكورية تابعة لهذه المصلحة. استمر تناقص عدد المؤسسات سواء النسوية أو الذكورية الى أن وصل الى العدد الأدنى في السنة الأخيرة 2018، فوصل عدد المؤسسات النسوية إلى 03 مؤسسات فقط، واحدة في تبسة وواحدة في بكارية وأخرى في بولحاف الدير، وفي المقابل وصل عدد المؤسسات الذكورية إلى 27 مؤسسة وهو أيضا أدنى عدد، وهذا في نفس السنة ونفس المصلحة.

وسبب التناقص المتتالي في عدد المؤسسات من سنة 2013 إلى 2018 راجع إلى تجميد بعض الأنشطة.

2. ملحق بئر العاتر

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن في سنة 2010 كان عدد المؤسسات النسوية التابعة لمصلحة بئر العاتر يضم 02 مؤسستان فقط وتتمركز كل منهما في بئر العاتر، ونجد في نفس السنة 17 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف البلديات التابعة لمصلحة بئر العاتر.

وفي سنة 2011 وصل عدد المؤسسات النسوية في هذه المصلحة إلى 03 مؤسسات نسوية وكلهم تمركزوا في بئر العاتر، أما المؤسسات الذكورية في هذه السنة ازداد ليصل إلى 46 مؤسسة موزعة على مختلف بلديات المصلحة.

ثم يزداد العدد في سنة 2012 ليصل إلى 07 مؤسسات نسوية، حيث 06 مؤسسات منها في بئر العاتر، ومؤسسة واحدة في صفصاف الواسرى، ونجد في نفس السنة 163 مؤسسة ذكورية.

حيث أن عدد المؤسسات النسوية والذكورية في زيادة بسبب التعديلات والامتيازات المذكورة سابقا.

أما سنة 2013 فانخفض عدد المؤسسات النسوية والذكورية، حيث نجد مؤسسة واحدة نسوية في بئر العاتر، و62 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف بلديات المصلحة.

سجل في سنة 2014 حوالي 04 مؤسسات نسوية تابعة لمصلحة بئر العاتر، حيث تمركزت كلها في مدينة بئر العاتر، ولم يسجل أي نشاط نسوي في مختلف البلديات التابعة لها، أما فيما يخص المؤسسات الذكورية فسجلت 20 مؤسسة ذكورية تابعة لمصلحة بئر العاتر وموزعة على مختلف بلدياتها.

بالنسبة لسنة 2015 لاحظنا وجود 05 مؤسسات نسوية وكانت كلها في بئر العاتر، كما لاحظنا وجود 30 مؤسسة ذكورية في هذه الملحقة.

أما سنة 2016 كان عدد المؤسسات النسوية معدوماً، حيث لم يسجل أي نشاط نسوي في هذه الملحقة، بينما وصل عدد المؤسسات الذكورية إلى 15 مؤسسة ووزعت على مختلف بلديات ملحقة بئر العاتر، وفي سنة 2017 كان النشاط النسوي أيضاً معدوم في هذه الملحقة، بينما سجلت 08 مؤسسات ذكورية. ثم سجلت مؤسسة نسوية واحد في سنة 2018 وتمركزت في بئر العاتر، وفي المقابل وصل عدد المؤسسات الذكورية إلى 18 مؤسسة في هذه الملحقة.

3. ملحقة الشريعة:

من خلال الجدول رقم (07) والجدول رقم (08) والجدول رقم (09) نلاحظ أن في سنة 2010 كان عدد المؤسسات النسوية التابعة لملحقة الشريعة يضم 05 مؤسسات نسوية، حيث تمركزت 04 منها في الشريعة ومؤسسة في بئر مقدم، ونجد في نفس السنة 52 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف البلديات التابعة لملحقة الشريعة.

في سنة 2011 وصل عدد المؤسسات النسوية في هذه الملحقة إلى 05 مؤسسات أيضاً، حيث تمركزت 04 منها في الشريعة وواحدة في العقلة، أما المؤسسات الذكورية فازداد ليصل إلى 106 مؤسسة موزعة على مختلف بلديات الملحقة.

ثم يزداد العدد في سنة 2012 ليصل إلى 12 مؤسسة نسوية، حيث تمركزت 11 مؤسسة في الشريعة ومؤسسة في المزرعة، ونجد في نفس السنة 153 مؤسسة ذكورية تابعة لهذه الملحقة.

أما سنة 2013 فانخفض عدد المؤسسات النسوية ليصل إلى 09 مؤسسات نسوية متمركزة كلها في مدينة الشريعة، و159 مؤسسة ذكورية موزعة على مختلف بلديات ملحقة الشريعة.

سنة 2014 سجل فيها 04 مؤسسات نسوية، حيث تمركزت 03 منها في الشريعة ومؤسسة في العقلة، أما فيما يخص المؤسسات الذكورية فسجلت 41 مؤسسة ذكورية تابعة لملحقة الشريعة وموزعة على مختلف البلديات التابعة لها.

بالنسبة لسنة 2015 كان النشاط النسوي معدوم في هذه الملحقة، ولاحظنا وجود 21 مؤسسة ذكورية في هذه الملحقة.

أما سنة 2016 فسجلت 03 مؤسسات نسوية في هذه الملحقة والمتمركزة كلها في مدينة الشريعة، بينما وصل عدد المؤسسات الذكورية إلى 31 مؤسسة موزعة على مختلف البلديات في هذه الملحقة.

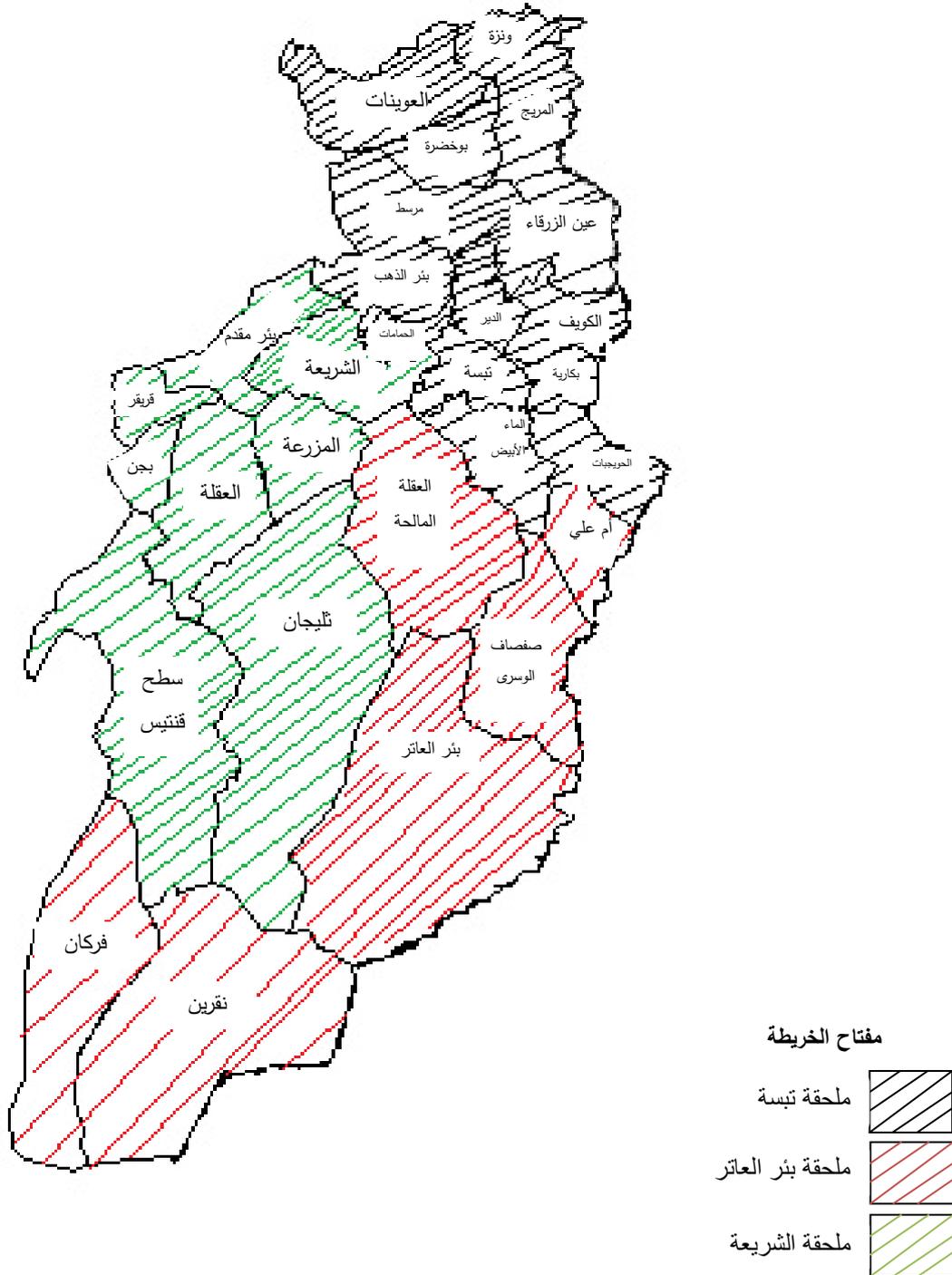
وفي سنة 2017 تمثل النشاط النسوي في هذه الملحقة بإنشاء مؤسسة نسوية واحدة متمركزة في مدينة الشريعة، بينما سجلت 46 مؤسسة ذكورية بها.

ثم سجلت مؤسسة نسوية أخرى في سنة 2018 وتمركزت في بئر مقدم، وبالمقابل سجلت 18 مؤسسة ذكورية في هذه الملحقة وفي نفس السنة.

ومن خلال التحليل السابق نلاحظ أن التوزيع الجغرافي للمؤسسات اختلف من ملحقة إلى أخرى، ولكن ملحقة تبسة بمختلف بلدياتها حازت على أكبر عدد من المؤسسات، وبالتالي معظم النشاطات تمركزت في مدينة تبسة والبلديات التابعة لها، ووصل عدد المؤسسات إلى 130 مؤسسة نسوية من تاريخ 2010 إلى 2018 و2486 مؤسسة ذكورية بها، ثم تليها ملحقة الشريعة من حيث التوزيع الجغرافي للمؤسسات فوصل مجموع المؤسسات النسوية إلى 40 مؤسسة نسوية من سنة 2010 إلى 2018، و627 مؤسسة ذكورية تمركزت في مختلف بلديات ملحقة الشريعة، وحصلت ملحقة بئر العائر على أقل عدد من المؤسسات فتمركزت بها 23 مؤسسة نسوية و379 مؤسسة ذكورية، خلال الفترة بين 2010 و2018.

وبالتالي نلاحظ أن التوزيع الجغرافي الذي خضعت له المقاولاتية النسوية هو نفسه التوزيع الجغرافي الذي خضعت له المقاولاتية الرجالية، أي يوجد تناسب في التمركز الجغرافي بين هذه المؤسسات ولا يوجد اختلاف، حيث الاختلاف يكمن في العدد فقط.

الشكل رقم (06): التوزيع الجغرافي للمؤسسات النسوية عبر ملحقات ولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع تبسة

يمثل الشكل السابق ملحقات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بما فيها من بلديات، حيث أن ملحقة بئر العاتر تمثل أكبر مساحة 5851 كلم² وبالمقابل مجموعة المؤسسات النسوية هو 23 و 379 مؤسسة ذكورية، ثم تليها ملحقة الشريعة بمساحة 4787 كلم² ومجموع المؤسسات النسوية بها هو 40 مؤسسة و627 مؤسسة ذكورية، ثم أقل مساحة لملحقة تبسة 3379 كلم² بما فيها من 130 مؤسسة نسوية و2486 مؤسسة ذكورية.

وبالتالي:

- ❖ ملحقة تبسة: 01 مؤسسة نسوية في كل 26 كلم²؛
- ❖ ملحقة الشريعة: 01 مؤسسة نسوية في كل 120 كلم²؛
- ❖ ملحقة بئر العاتر: 01 مؤسسة نسوية في كل 254 كلم².

المطلب الرابع: توزيع المؤسسات النسوية الممولة من سنة 2010 إلى سنة 2018 حسب قطاع النشاط من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع المؤسسات الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط

قطاعات النشاط	عدد المؤسسات النسوية الممولة	عدد المؤسسات الذكورية الممولة
الخدمات	118	736
المهن الحرة	29	27
الصناعة	23	165
الفلاحة	08	263
النقل	08	1986
البناء والأشغال العمومية	07	315
المجموع	193	3492

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تبسة

الجدول رقم (11): يمثل نسبة المؤسسات الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط

قطاعات النشاط	نسبة المؤسسات النسوية الممولة %	نسبة المؤسسات الذكورية الممولة %
الخدمات	13.81	86.18
المهن الحرة	51.78	48.21
الصناعة	12.23	87.76
الفلاحة	02.95	97.04
النقل	00.40	99.59
البناء والأشغال العمومية	02.17	97.82

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
تنسبة

من خلال الجدول رقم (10) والجدول رقم (11) نلاحظ أن عدد المؤسسات النسوية الممولة من سنة 2010 إلى 2018 في قطاع الخدمات كانت 118 مؤسسة أي بنسبة 13.81% من العدد الإجمالي للمؤسسات النسوية والذكورية معا في هذا القطاع، وفي نفس الفترة كانت المؤسسات الذكورية في نفس القطاع عدد أكبر بكثير يصل إلى 736 مؤسسة ذكورية تابعة لقطاع الخدمات، وبالتالي بنسبة 86.18% من العدد الإجمالي للمؤسسات في هذا القطاع.

ثم يليها قطاع المهن الحرة 29 مؤسسة نسوية من سنة 2010 إلى سنة 2018 أي بنسبة 51.78% من إجمالي المؤسسات في هذا القطاع، بينما نلاحظ 27 مؤسسة ذكورية في نفس الفترة بنسبة 48.18% من إجمالي مؤسسات المهن الحرة.

ونجد 23 مؤسسة نسوية في قطاع الصناعة أي بنسبة 12.23% من إجمالي هذه المؤسسات، بينما هناك 165 مؤسسة ذكورية في هذا القطاع، وبالتالي 87.76% من العدد الكلي للمؤسسات التابعة لقطاع الصناعة، وهذا دائما في نفس الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2018.

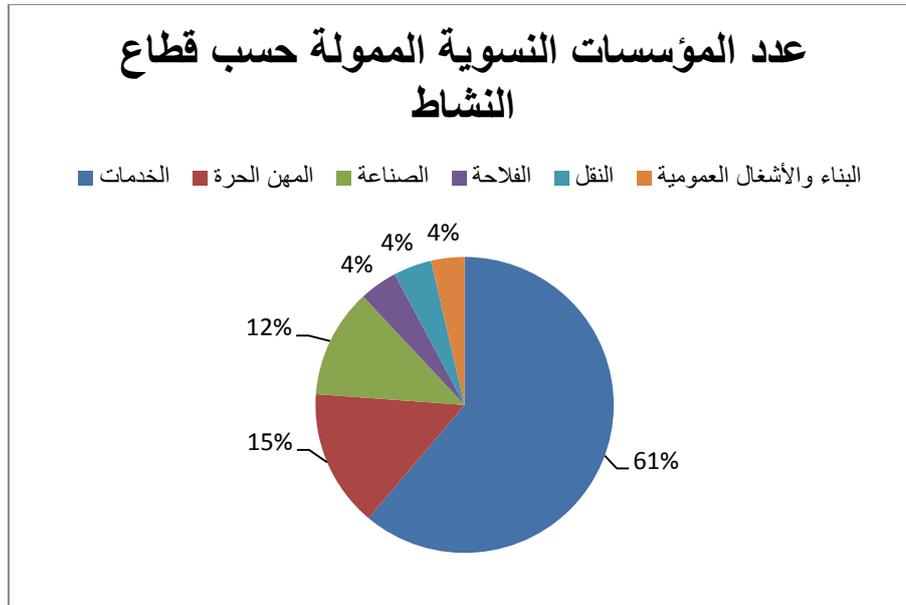
أما قطاع الفلاحة فنجد 08 مؤسسات نسوية وهو عدد ضئيل جدا وهو ما يعادل نسبة 02.95% من العدد الإجمالي للمؤسسات في هذا القطاع، بينما نلاحظ في هذا القطاع 263 مؤسسة ذكورية، والذي يمثل نسبة 97.04% من النسبة الإجمالية للمؤسسات في هذا القطاع وفي نفس الفترة.

قطاع النقل يمثل عدد قليل فيما يخص المؤسسات النسوية، حيث نجد فيه 08 مؤسسات نسوية من إجمالي المؤسسات في هذا القطاع، والذي يمثل نسبة 0.4% من النسبة الإجمالية لمؤسسات هذا القطاع، بالمقارنة مع المؤسسات الذكورية نجد 1986 مؤسسة ذكورية، والذي يعادل نسبة 99.59% من الحصيلة الإجمالية لهذه السنوات الأخيرة، وبالتالي فإن المؤسسات النسوية شبه معدومة مقارنة بالمؤسسات الذكورية.

وأخيرا في قطاع البناء والأشغال العمومية نجد أدنى عدد للمؤسسات النسوية وهو 07 مؤسسات فقط من سنة 2010 إلى سنة 2018، أي بنسبة 02.17%، فيما نجد 315 مؤسسة ذكورية، ما يعادل نسبة 97.82% من إجمالي نسبة المؤسسات في هذا القطاع وفي نفس الفترة.

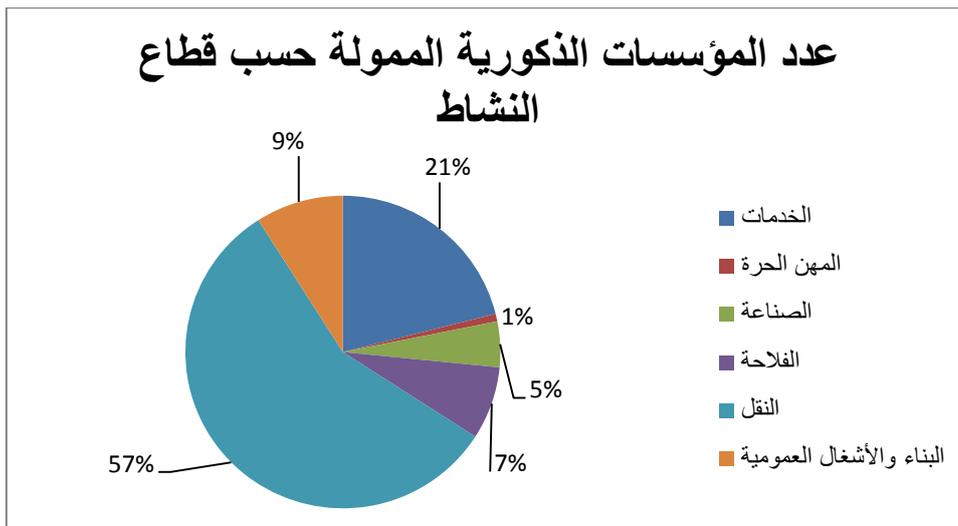
وبالتالي عدد المؤسسات النسوية الممولة من سنة 2010 إلى سنة 2018 هو 193 مؤسسة نسوية وذلك في جميع القطاعات، حيث أن هذا العدد يعادل نسبة 05.23% من النسبة الإجمالية للمؤسسات. أما عدد المؤسسات الذكورية الممولة في نفس الفترة وباختلاف القطاعات فهو 3492 مؤسسة ذكورية بنسبة 94.76% من الحصيلة الإجمالية للمؤسسات.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع المؤسسات النسوية الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
تنبسة

الشكل رقم (08): يمثل توزيع المؤسسات الذكورية الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تبسة

الجدول رقم (12): يمثل نسبة المؤسسات الممولة من تاريخ 2010 إلى 2018 مقارنة بمجموع كل فئة

قطاعات النشاط	نسبة المؤسسات النسوية الممولة من مجموع النشاطات السنوية %	عدد المؤسسات الذكورية الممولة من مجموع النشاطات السنوية %
الخدمات	61.13	21.07
المهن الحرة	15.02	00.77
الصناعة	11.91	04.72
الفلاحة	04.14	07.53
النقل	04.14	56.87
البناء والأشغال العمومية	03.62	09.02
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تبسة

ومن خلال التحليل السابق إضافة إلى الجدول رقم (12) نلاحظ أن أكثر نشاط تمارسه النساء يكون في قطاع الخدمات والذي يتمثل غالبا في الأطباء والمحامين، وهذا ما يمثل نسبة 61.13% من النسبة الإجمالية للمؤسسات النسوية بمختلف قطاع النشاط.

ثم يليها قطاع المهن الحرة كالحلاقة والخياطة... الخ، بنسبة 15.02% من إجمالي نسبة المؤسسات النسوية من شتى القطاعات.

ثم يأتي قطاع الصناعة بنسبة 11.91% من مجموع المؤسسات النسوية وبعدها نجد قطاع الفلاحة والنقل بنسبة 04.14% لكل منهما من النسبة الإجمالية للمؤسسات النسوية.

وأقل نسبة نشاط نسوي نجدها في قطاع البناء والأشغال العمومية ما يمثل نسبة 03.62% من الحصيلة الإجمالية للمؤسسات النسوية باختلاف نوع النشاط، ودائما في الفترة الممتدة من 2010 إلى سنة 2018، وذلك نظرا لطبيعة هذا النشاط الذي غالبا لا يناسب المرأة باعتبار أن المرأة في هذا المجال تقوم بأعمال محدودة كما ذكرنا سابقا في الجانب النظري.

أما بالنسبة للرجال فنجد أن القطاع المستحوذ من طرف المؤسسات الذكورية هو قطاع النقل بنسبة 56.87% من النسبة الإجمالية للمؤسسات الذكورية باختلاف قطاع النشاط.

ثم يليه قطاع الخدمات بنسبة 21.07% من الحصيلة الإجمالية للمؤسسات الذكورية، ومن ثم نجد قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 09.02% من إجمالي نسبة المؤسسات الذكورية في مختلف الأنشطة.

وبعدها نجد قطاع الفلاحة بنسبة 07.53% من النسبة الكلية للمؤسسات الذكورية.

ثم نجد قطاع الصناعة ما يمثل نسبة 04.72% من إجمالي المؤسسات الذكورية.

وأخيرا قطاع المهن الحرة الذي يعبر عن أدنى نسبة لمجموع المؤسسات الذكورية وهي 0.77%، ودائما في الفترة الممتدة من 2010 إلى سنة 2018.

وتفسير هذا أن بعض الأنشطة كالنقل والبناء والأشغال العمومية والفلاحة هي نشاطات ذكورية أكثر وتناسب الرجال أكثر من النساء، بينما قطاع المهن الحرة نجدها في أغلب الأحيان لدى النساء، كالحلاقة والخياطة... الخ.

المبحث الثاني: واقع القيادة النسوية في روضة طيور الجنة

قامت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتمويل عدة مؤسسات نسوية، وقد تم اختيار إحدى هذه المؤسسات، وهي روضة طيور الجنة لدراسة موضوعنا وتبسيط الضوء عليه أكثر. ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالروضة وتحديد دوافع تأسيسها وإظهار صعوبات القيادة النسوية من وجهة نظر صاحبة المؤسسة، وطبيعة القيادة في هذه الروضة.

المطلب الأول: تعريف روضة طيور الجنة

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى تعريف روضة طيور الجنة ومعرفة الأهداف التي تسعى لتحقيقها وصولاً لهيكلها التنظيمي الذي يبين سيرورة العمل داخل هذه الروضة.

1. التعريف بروضة طيور الجنة

تم تأسيس روضة طيور الجنة من قبل السيدة "غنيات روضة" بتاريخ 10/07/2009، وذلك بمساعدة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة، عن طريق تمويل ثلاثي، ويقع مقرها في طريق عنابة -02 بجانب ابتدائية بوعامر سعيد -تبسة، صاحب الموقع البلدية والسيدة غنيات تملك حق الاستغلال، وهذه الروضة مؤسسة تربية اجتماعية تستقبل الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 03 أشهر و05 سنوات، دورها مكمل لدور الأسرة، حيث تهتم بقدر كبير بتنمية قدراتهم وشخصياتهم من جميع الجوانب، كالنفسية، الجسمية والخلقية، وذلك عن طريق ما تقدمه من أنشطة مناسبة لعمر الطفل، وهذا بهدف تحضيره للحياة الاجتماعية بصفة عامة والحياة المدرسية بصفة خاصة.¹

2. أهداف روضة طيور الجنة

لروضة طيور الجنة عدة أهداف محددة مسبقاً متصلة فيما يلي:²

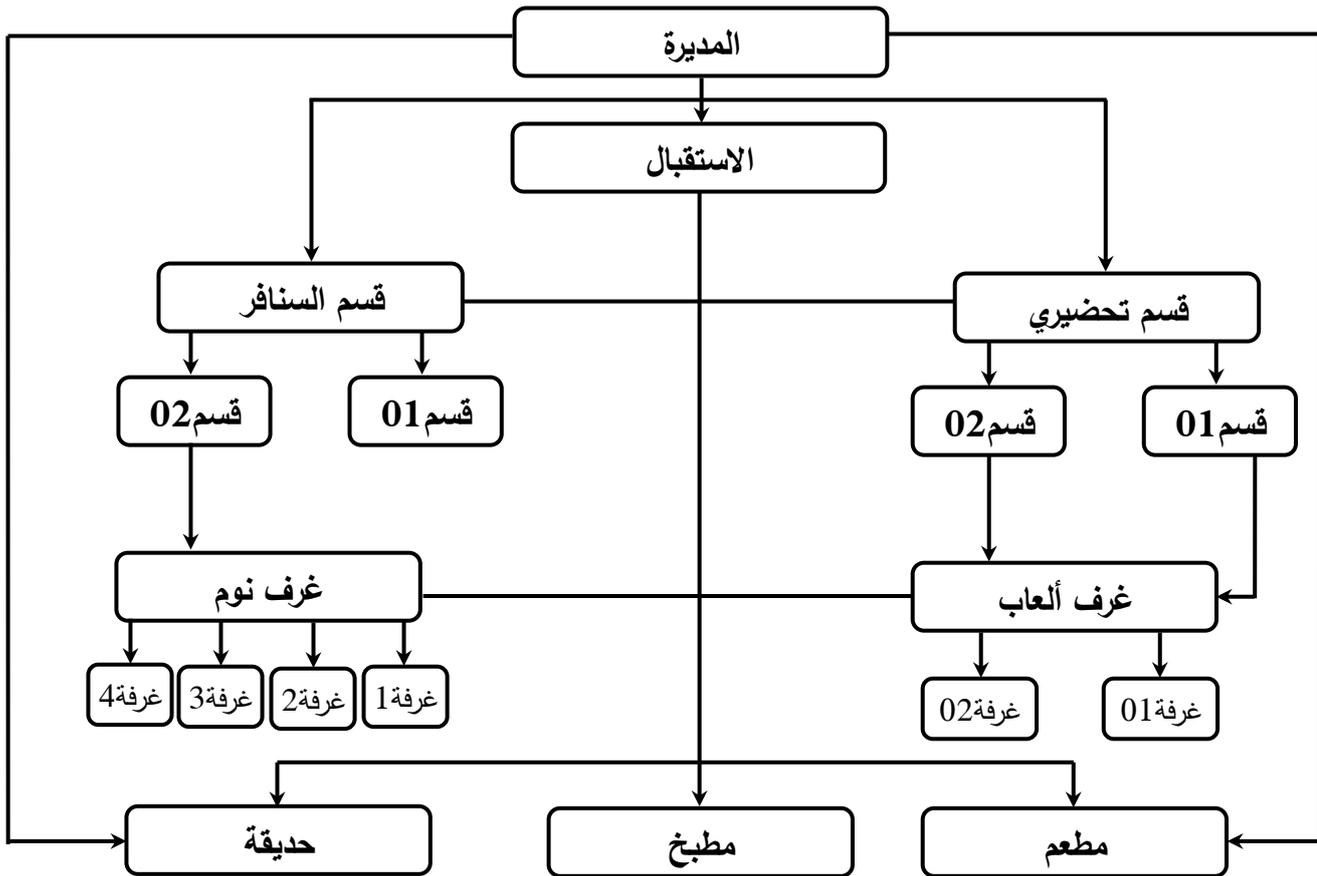
- ❖ صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه، الخلقى والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية سوية لجو الأسرة المتجاوبة؛
- ❖ مساعدة الطفل على التعبير عن نفسه بالرموز الكلامية؛
- ❖ مساعدة الطفل التعبير عن خيالاته وتطويرها؛
- ❖ مساعدة الطفل على الاندماج مع الأقران؛
- ❖ تنمية قدرة الطفل على حل المشكلات؛
- ❖ تأهيل الطفل للانتقال الطبيعي من الأسرة إلى الروضة إلى المدرسة؛

¹ ملحق رقم (03).

² ملحق رقم (03).

- ❖ إكساب الطفل المفاهيم والمهارات الخاصة بالتربية الدينية واللغة العربية والرياضيات والفنون والموسيقى والتربية الصحيحة الاجتماعية؛
- ❖ تنمية ثقة الطفل بذاته كإنسان له قدراته ومميزاته؛
- ❖ التعاون مع الأسرة في تربية الطفل.

شكل رقم (09): يمثل الهيكل التنظيمي لروضة تطوير الجنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من طرف روضة تطوير الجنة

من خلال الشكل رقم (09) نلاحظ أن:

- المديرة:** تقع على رأس هرم الهيكل التنظيمي فهي تقوم بجميع إجراءات التسيير داخل الروضة، حيث تشرف على أعمال كل المربيات وتقوم بكل الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة.
- الاستقبال:** تشرف عليه عون استقبال، حيث تقوم باستقبال كل قادم للروضة وتقدم خدمات استعلامية، فهي ترد على الهاتف، تنظم أوقات مقابلة الأولياء مع المديرة.
- قسم تحضيرى:** يوجد قسمين تحضيريين في الروضة تشرف عليهما مربيات يقمن بتقديم برامج تعليمية لفئة الأطفال من سن 04 سنوات إلى 05 سنوات، ويكمن دور المربية في هذا القسم حث الأطفال على المشاركة الفعالة في أنشطة الروضة، وتشجيع الطفل على التعبير الحر وتحفيزه على التعلم.

قسم السنافر: يوجد قسمين للسنافر في الروضة، تشرف عليهما مربيات، بحيث المربية في هذا القسم تكون بديلة للأمم، لأنها تتعامل مع أطفال من سن 03 أشهر إلى 04 سنوات، بالإضافة إلى تقديم خدمات أخرى مثل رواية قصص تتماشى مع فكر وعمر الطفل، وكذلك تعمل على إرساء القواعد السلوكية السوية المرغوبة مثل النظافة، احترام الكبير... الخ.

ويشترط للعمل في هذه الروضة مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتمتع بها المربيات من بينها:

- ❖ التمتع بصحة جيدة شرط من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر في المربية، بحيث لا تكون تعاني من أمراض يمكن أن تعيقها عن القيام بعملها على أكمل وجه.
- ❖ تتميز بالدقة في الملاحظة تمكنها من ملاحظة الأطفال وتقييمهم يوميا، واستغلال كل فرصة لمساعدتهم على النمو بشكل متكامل.
- ❖ تكون محبة للأطفال قادرة على العمل معهم بروح العطف والحنان والصبر، بحيث تعطي الفرصة للطفل للانتهاء مما يريد فعله أو قوله مهما احتاج من وقت.

بالإضافة إلى وجود غرفتي ألعاب وأربعة غرف للنوم في الطابق العلوي مع وجود مطبخ ومطعم وحديقة.

المطلب الثاني: دوافع تأسيس الروضة

اتضح من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها في روضة طيور الجنة أن تأسيس الروضة كان بمجمل عدة دوافع تمثلت في:¹

1. دوافع شخصية

تمثلت في حب صاحبة المؤسسة للاستقلالية في العمل، وحبها لإنشاء مشروعها الخاص، إضافة إلى تخصصها الجامعي القريب من هذا المجال، والمتمثل في شهادة ليسانس في علم النفس العيادي.

2. دوافع اجتماعية

أرادت صاحبة المؤسسة من خلال عملها الخاص الارتقاء بمكانتها الاجتماعية، فكونها متعلمة وتشتغل في إحدى المؤسسات العمومية تحظى بنظرة إيجابية ومحترمة من قبل مجتمعها، ولكنها أرادت أن تطور هذه المكانة ولا يتحقق هذا التطور والارتقاء إلا بالانتقال من عمل في وظيفة إلى إنشاء مؤسسة تكون على رأس هرمها التنظيمي، وهكذا استطاعت الوصول إلى المكانة الاجتماعية التي كانت تطمح لها من خلال إنشاء روضة طيور الجنة.

¹ ملحق رقم (03).

3. دوافع مالية

بالرغم من أن صاحبة الروضة كانت تحصل على راتب شهري من عملها السابق (الوظيفة)، بالإضافة إلى حصولها على المردودية كل ثلاثة أشهر وحصولها على علاوة المنصب العالي كونها شغلت منصب رئيس مصلحة، إلا أنه يبقى مدخول الوظيفة العمومية ضعيف مقارنة بمدخيل المشروع الخاص، ويعتبر الدافع المالي أهم الدوافع لتأسيس روضة طيور الجنة، فصاحبة المؤسسة حققت طموحها المادي بإنشائها لمشروعها الخاص، هذا الطموح الذي لم تحققه من الراتب الثابت في الوظيفة.

4. تشجيع العائلة

ترتبت وترعرعت صاحبة المؤسسة في وسط عائلي مشجع حيث كان والدها يعمل كمدير لمؤسسة تربوية وأمها أستاذة ما جعلها تكتسب أفكار جديدة ومبتكرة تخص هذا النشاط، بالإضافة إلى تشجيع الزوج لإنشائها لمؤسستها الخاصة.

5. المهارات الإدارية

توفر العديد من المهارات لدى صاحبة المؤسسة وهذا لكونها كانت موظفة في نفس مجال تخصصها، وكانت تشغل منصب رئيس مصلحة في مؤسسة النشاط الاجتماعي وتمثلت هذه المهارات الإدارية في القدرة على حل المشكلات والتأثير في الآخرين، وتجيد فن التفاوض والاتصال مع الآخرين.

6. تشجيع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تحصلت صاحبة المؤسسة على دعم مالي من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة- (تمويل ثلاثي) وكذلك حصلت على مقر الروضة بسهولة من طرف البلدية. **المطلب الثالث: صعوبات القيادة النسوية من وجهة نظر صاحبة المؤسسة** اتضح من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها لروضة طيور الجنة أن صاحبة الروضة واجهت في بداية إنشائها لهذه المؤسسة عدة صعوبات في مجالات مختلفة من بينها:¹

1. صعوبات مالية

وتمثلت في الإجراءات الكثيرة والمعقدة للحصول على الدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والبنك، حيث تتطلب الكثير من الوثائق، وبالتالي التأخر في بدأ المشروع. وبعد تعديلات سنة 2011 أرادت أن تستفيد من هذه الامتيازات الجديدة فدخلت في مشاكل مع البنك، وفي الأخير توصلت إلى إعادة جدولة تسديد القرض للبنك.

¹ ملحق رقم (03).

2. صعوبات في قبول اسم الروضة

حيث واجهت صاحبة المؤسسة مشكلة في قبول اسم الروضة، حيث قدمت عدة أسماء لكنها قوبلت بالرفض، وبعد مدة تم اختيار طيور الجنة كاسم لهذه المؤسسة.

3. صعوبات في الحصول على المعلومة

حيث أن صاحبة المؤسسة في بداية إنشاء الروضة كان عليها الاطلاع على عمل المؤسسات في نفس المجال، ولكنها وجدت عدة صعوبات تمثلت في عدم التعاون من قبل عدة روضات، وإن أعطيت لها المعلومة لا تكون واضحة ولا تعرف كيفية استخدامها.

4. صعوبات في إيجاد عمال أكفاء

في بداية نشأة المؤسسة وجدت صاحبها صعوبات في إيجاد عمال أكفاء من حيث تحمل المسؤولية خاصة أن طبيعة هذه المؤسسة تتطلب مواصفات معينة يتصف بها عمالها كحب الأطفال وحسن التعامل معهم.

5. صعوبات اتصالية

وهذه الصعوبات الاتصالية تمثلت في تحسس الزوج من تواصل صاحبة المؤسسة مع آباء الأطفال، فالزوج يحبذ تعاملها مع أمهات الأطفال.

أما فيما يخص صعوبات القيادة النسوية من وجهة نظر العاملات فلم نجد أية صعوبة حسب مقابلتنا لهن، حيث استحسن أن يكون الشخص الموجود على رأس المؤسسة امرأة أحسن بكثير من وجود رجل، ويرجع هذا لطبيعة نشاط هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الرابع: طبيعة القيادة في الروضة

اتضح من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها في روضة طيور الجنة أن:¹

1. القيادة التنظيمية

نمط القيادة هو قيادة رسمية لأن صاحبة المؤسسة تمارس مهامها وفق منهج التنظيم، أي وفق اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال الروضة، وتمارس مهامها من هذا المنطق، فسلطتها ومسؤولياتها يحكمها مركزها الوظيفي فهي تشدد على الالتزام باللوائح والتعليمات بشكل تام لفرض تطبيق النظام داخل الروضة.

2. القيادة حسب التأثير

أما درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات فهي في يد صاحبة المؤسسة، حيث تتيح لها ممارسة صلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف، فهي لا تمنح الحق في اتخاذ القرار لأي من العاملات، بالرغم

¹ ملحق رقم (03).

من انهن يرين أن صاحبة المؤسسة تشاركهن في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه القرارات تبقى بسيطة وفي أمور سطحية ولا يتدخلن في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3. السيطرة على مشاكل العمل

تتسم صاحبة هذه المؤسسة بقدرتها على حل المشاكل فهي تقوم بإيجاد حلول لكل المشاكل التي تواجهها من خلال قيامها بالعمل كمديرة داخل الروضة دون إدخال كطرف آخر.

4. وسائل التأثير

تستخدم صاحبة هذه المؤسسة عدة وسائل للتأثير على العاملات ليقمن بواجباتهن على أحسن وجه، ومن بين هذه الوسائل معاملتها لهن بطريقة حميمة ودافئة، حيث أنها لا تهتم بالعمل فقط وإنما تهتم كذلك بالعاملات إذا كانت العاملة تواجه مشكلة شخصية تخبر صاحبة المؤسسة وهي تساعد، وتأخذ بعين الاعتبار ظروف هذه العاملة.

وتتسم صاحبة المؤسسة بشخصية مرنة حيث أنها تؤثر على العاملات من خلال خبرتها في هذا المجال الذي يدخل عامه العاشر، فهي على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي تعمل فيه.

5. أسلوب الاتصال

تستخدم عدة أساليب للاتصال بعاملاتها كالإدارة بالتجوال وتفقد العمل داخل الروضة، وكذلك القيام باجتماعات دورية كلما استلزم الأمر ذلك، كما أن بابها دائما مفتوح للعاملات لطرح انشغالاتهن فيما يخص أنشطة الروضة.

المبحث الثالث: تقييم تجربة القيادة النسوية في إنشاء روضة الأطفال

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقييم تجربة القيادة النسوية في إنشاء روضة أطفال، حيث سنتطرق إلى تقييم التجربة من الناحية الاقتصادية في المطلب الأول، ومن الناحية الاجتماعية في المطلب الثاني، ومن الناحية العلائقية في المطلب الثالث، ثم مستقبل القيادة النسوية للروضة في المطلب الرابع.

المطلب الأول: تقييم التجربة من الناحية الاقتصادية

تعتبر تجربة إنشاء روضة طيور الجنة ناجحة اقتصاديا ويظهر ذلك من خلال:

1. تحسين مدخول صاحبة المؤسسة

كما ذكرنا سابقا أن صاحبة المؤسسة كانت تحصل على راتب محدود، وبإنشائها مؤسستها الخاصة حسنت من مدخولها حيث تطورت إيرادات الروضة تدريجيا ففي السنوات الأولى كانت الروضة لا تحقق أرباحا كثيرة، فهي تغطي مصاريف الروضة ورواتب العاملات، حيث كان عدد الأطفال 12 طفلا، وعدد العاملات مريبتان، وطباخة وعاملة نظافة، وهذا النقص في استقبال الأطفال وفي عدد العاملات راجع لكون المؤسسة لم تعرف بعد.

والتطور في رقم الأعمال لهذه المؤسسة راجع لـ:

❖ زيادة الإيرادات وهذا بزيادة عدد الأطفال داخل الروضة؛

❖ الاستفاد من تعديلات سنة 2011 التي طرأت على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛

❖ تغيير قانون الضريبة في السنوات الأولى كانت الضريبة نسبة من رقم الأعمال، وفي سنة 2016

أصبحت ضريبة ثابتة؛

❖ بالنسبة لنفقات الرواتب فصاحبة المؤسسة تتعامل مع كل من مكتب التشغيل ومؤسسة التشغيل

الاجتماعي، فالتوظيف في هذه الروضة يكون عن طريق هاتين الهيأتين اللتان تقدمان رواتب للعاملات

وتأمينات اجتماعية، وهذا يجعل صاحبة المؤسسة تخفض من نفقات الروضة بدفع نسبة قليلة من الراتب

المكمل للراتب المقدم من طرف كل من مكتب التشغيل ومؤسسة التشغيل الاجتماعي.

2. تشغيل يد عاملة

إنشاء هذه الروضة فتح مجال لتشغيل بعض الشباب فقد بدأت الروضة بتوظيف 04 عاملات ووصلت

لـ 12 عاملة في الوقت الحالي، حيث يخصص لكل عاملة راتب حسب الوظيفة والخبرة.

3. عيش حياة كريمة

نجاح هذه المؤسسة اقتصاديا من خلال أرباحها المحققة وفر لصاحبتها العيش الكريم أو على الأقل

حياة معقولة من الناحية الاقتصادية.

المطلب الثاني: تقييم التجربة من الناحية الاجتماعية

تعتبر تجربة إنشاء روضة طيور الجنة ناجحة اجتماعيا ويظهر ذلك من خلال:¹

1. تحقيق مكانة اجتماعية

صاحبة المؤسسة بصفتها المديرية، هذا المنصب جعلها معروفة على نطاق كبير في مجتمعها وفي طبقتها التي تنتمي إليها، حيث حققت سمعة طيبة لشخصها ولمؤسستها من خلال الجهود المبذولة من طرفها لتسيير الروضة وقد وصلت لهذه المكانة الاجتماعية من خلال إنشائها لروضة طيور الجنة والعمل في هذا المجال لمدة 10 سنوات.

2. تحقيق الاستقلالية

من خلال إنشاء هذه المؤسسة حققت صاحبها استقلالية ذاتية، بحيث منصبها كمديرة للمؤسسة سمح لها أن تكون غير مقيدة بأوقات العمل وتعمل بأريحية تامة، إضافة إلى العطلة السنوية التي مدتها شهرين (جويلية، أوت).

3. نقص ضغوط العمل

كون المديرية صاحبة القرارات وترجع السلطة لها في كل أمور الروضة هذا ما سمح لها بالتخلص من ضغوط العمل والتحرر من قيود الأوامر والتعليمات فهي لا تخضع لسلطات أعلى منها. وتعمل صاحبة المؤسسة على تسيير الروضة فتكف كل عاملة بمهامها، حيث تقوم العاملات بواجباتهن على أحسن وجه، هذا أيضا يخفف على صاحبة المؤسسة ضغوط العمل ويوصلها لتحقيق النجاح في مجال عملها.

المطلب الثالث: تقييم التجربة من الناحية العلائقية

طبيعة نشاط الروضة يفرض وجود اتصال كبير بين المديرية والأولياء من ناحية وبين المديرية والمؤسسات التي تتعامل معها الروضة من ناحية أخرى، وبهذا فمن خلال الاتصال استطاعت مديرة الروضة أن تكون علاقات كبيرة مع الناس، فأصبحت تعرف الكثير منهم، ويرتب مختلفة من المجتمع (المدير، المعلم، الطبيب، المهندس، المحامي... الخ).

وبالتالي الاتصال بمختلف أصناف المجتمع من خلال تعاملها معهم، وهذا ما سمح لها أن تكون شبكة من العلاقات بالرغم من أنها امرأة وبالرغم من وجود بعض العوائق، إلا أن طبيعة نشاطها مكنها من إثبات وجودها في العمل وفي المجتمع وبالتالي كونت نوع من رأس مال علائقي.

¹ ملحق رقم (03).

المطلب الرابع: مستقبل القيادة النسوية للروضة

انشاء روضة الأطفال تجربة ناجحة من عدة نواحي، ومن بين هذه النواحي نجد أنها ناجحة من الناحية الاقتصادية الناحية الاجتماعية، وحتى الناحية العلائقية.

1. أسباب نجاح الروضة

يعود سبب النجاح الذي حققته الروضة إلى عنصرين أساسيين، هما:

1.1. طبيعة النشاط: سبب نجاح هذه الروضة يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط فهو نشاط سنوي، ويمكن للمرأة فيه أن تحقق نجاحات كثيرة، وهذا المشروع بالنسبة لصاحبة المؤسسة كان بمثابة تجربة ناجحة ومثال يقتدى به في عالم الشغل للنساء.

2.1. صفات صاحبة المؤسسة: تمتاز صاحبة الروضة بصفات قيادية من طبعها، ذلك ما ساعدها على تحقيق النجاح الذي وصلت إليه اليوم، ومن أهم هذه الصفات أن لها سمعة طيبة و أخلاق حسنة، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم والإيجابية في العمل، وكونها على دراية كافية بعلم الإدارة، كما تتصف بقدرتها على التأثير في الآخرين... الخ.

2. مشاريع مستقبلية للروضة

بالرغم من مختلف الصعوبات التي واجهت الروضة في البداية إلا أنها نجحت بشكل كبير، ومستقبل هذه الأخيرة سيكون جيد وتستطيع التوسع أكثر:

- ❖ التوسع من حيث النشاطات كإضافة لغات أجنبية كالفرنسية والإنجليزية؛
- ❖ تحديث الأجهزة والوسائل التعليمية المختلفة؛
- ❖ تطوير البرامج التعليمية وتقديم أنشطة تعليمية جديدة؛
- ❖ التطوير في النظام الداخلي للروضة؛
- ❖ إضافة ألعاب جديدة.

خاتمة الفصل الثالث

استنادا لدراستنا التطبيقية على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة، تم مقارنة حجم المؤسسات المنشأة من طرف الذكور بالمؤسسات النسوية، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة، كان أبرزها على سبيل المثال أن المؤسسات النسوية أقل تطورا من ناحية العدد، وأنها تتوزع بنفس تناسب التوزيع الجغرافي للمؤسسات الذكورية، ويبقى قطاع النشاط المسيطر على المؤسسات النسوية في قطاع الخدمات.

فتأسيس المرأة لمشروعها الخاص يمنحها فرصة كبيرة لممارسة التزاماتها وواجباتها كفرد داخل مجتمعنا، ومهما تعرضت لصعوبات تبقى دوافعها أقوى من كل الصعوبات التي تعترضها لإنشاء مشروعها، وهذا ما ينطبق على صاحبة روضة الأطفال التي سلطنا عليها الضوء في دراستنا التطبيقية، حيث كانت قائدة ناجحة في عملها ولاقت قبول لدى العاملين معها، ولم تواجه الكثير من المشاكل في العمل، حيث حققت نجاحات في كل النواحي سواء من الناحية الاقتصادية أو الناحية الاجتماعية أو الناحية العلائقية، وأهم عامل ساعدها في النجاح هو طبيعة النشاط فهو نشاط نسوي (رعاية الأطفال)، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال واقع القيادة النسوية في روضة طيور الجنة.

غائبة



تمحورت مشكلة البحث حول واقع القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد كانت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة- حالة للدراسة على إعتبار أهميتها في تمويل وتشجيع إنشاء المؤسسات، وكذلك تطرقنا إلى مؤسسة صغيرة تمثلت في روضة أطفال كدراسة حالة مرافقة. حيث كانت إشكالية البحث حول أهمية القيادة النسوية ودورها في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت فيها الكثير من العراقيل والتي لازالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، حيث حاولنا من خلال البحث تبيان واقع القيادة النسوية، كما تعرضنا إلى بعض الحلول التي من شأنها تحسين هذا الواقع.

وفي نهاية هذا المبحث قمنا باختبار الفرضيات وتقديم النتائج والتوصيات المطلوبة.

1- اختبار الفرضيات

❖ جاءت فرضية الأساس كالتالي: "للقيادة النسوية دور إيجابي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" صحيحة، حيث أن الكثير من المؤسسات النسوية حققت نجاحات كبيرة، وذلك راجع لطبيعة النشاط النسوي في المؤسسة.

❖ جاءت الفرضية الأولى كما يلي: "تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعريف خاص بها يتلاءم وخصوصيتها" صحيحة، حيث أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة معايير كمية وأخرى نوعية تضبط تعريفها؛

❖ جاءت الفرضية الثانية كما يلي: "يتركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض القطاعات دون أخرى" صحيحة، حيث غالبا المرأة تتجه للأنشطة الخدمية والأنشطة التي لا تتطلب الكثير من الجهد العضلي؛

❖ نصت الفرضية الثالثة على ما يلي: "تواجه القيادة النسوية صعوبات كثيرة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وهي صحيحة، حيث تعترض القيادة النسوية عراقيل كثيرة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يوجد مشكل الثقافة والعادات والذي يتعلق بطبيعة العمل ككل، أو مشكل كون المرأة تعمل كقائد بمؤسسة؛

❖ فيما يخص الفرضية الرابعة فقد نصت على ما يلي: "للقيادة النسوية أثر على أداء العاملين" وهي أيضا صحيحة، حيث تؤثر القيادة النسوية بشكل ايجابي خاصة في العلاقات مع العاملين، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على أدائهم وذلك من خلال الطبيعة الخاصة للمرأة في التعامل مع الآخرين والتواصل معهم وفتح المجال للحوار.

2- النتائج

لقد تم التوصل من خلال الجانب النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج، أهمها:

- ❖ تمثل القيادة الإدارية حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- ❖ إن هدف القيادة النسوية الرئيسي هو إتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل جهود وتكاليف؛
- ❖ القيادة النسوية أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرص للجميع؛
- ❖ تعتبر الإحاطة بعلم الإدارة متطلب من متطلبات النجاح في العمل القيادي للمرأة؛
- ❖ إنشاء مؤسسة جديدة هو نتيجة لإكتشاف وتطوير الفرص، حيث إنشائها يمر بعدة مراحل بدءا بتكوين فكرة المشروع ووصولاً لانطلاق المؤسسة؛
- ❖ غالبا المرأة تتجه إلى إنشاء المؤسسات التي تتناسب وطبيعتها، حيث طبيعة النشاط الملائم يساعد المرأة القائدة على النجاح في عملها؛
- ❖ تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي، وهذا ما ظهر لنا من خلال الدراسة التطبيقية لروضة الأطفال؛
- ❖ دعم الهياكل المالية للعنصر النسوي يعتبر من أهم عوامل نجاح المشاريع النسوية.

3- التوصيات والاقتراحات

- إنطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها، ومن أجل دعم القيادة النسوية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نوصي بمايلي:
- ❖ دعم المرأة من طرف الهيئات المالية ليس فقط من الناحية المالية ولكن من عدة جوانب؛
 - ❖ متابعة المشاريع من الفكرة إلى التجسيد على أرض الواقع ومرافقتها أثناء وبعد الإنشاء، وتخصيص نسبة من المشاريع خاصة العمومية للمؤسسات النسوية؛
 - ❖ تغيير نظرة المجتمع للمرأة القائدة ومساواتها بالرجل من خلال نشر الوعي وتسويق الصورة الحقيقية للمرأة؛
 - ❖ تغيير الثقافة السائدة والعادات البالية التي تعيق عمل المرأة من خلال الإشهار مثلاً؛
 - ❖ تعليم وإدخال أفكار العمل الخاص للمرأة في مستويات دراسية قبل المستوى الجامعي؛
 - ❖ خروج المرأة من الدائرة الضيقة التي وضعت نفسها فيها في قطاعات معينة، وتشجيعها لإنشاء مؤسسات في مجالات أخرى قادرة على العمل والنجاح فيها لقطاعات لم تذهب لها النساء من قبل؛

- ❖ تطوير عمل المرأة من خلال ملتقيات ومحاضرات تقدم لها؛
- ❖ تتمركز المؤسسات النسوية بشكل كبير في المدينة، وبالتالي التشجيع على إقامة المؤسسات النسوية في المناطق النائية كأن تتلائم المؤسسة والطبيعة الريفية كالصناعات التقليدية أو صالونات تجميل،... الخ.

4- آفاق البحث

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى واقع القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد أخذنا روضة أطفال كمؤسسة تقودها امرأة بدعم من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة-، وسيكون من الأفضل في بحوث أخرى القيام بدراسة في مؤسسة بقيادة نسوية ولكن في مجال أكثر تعقيدا كشركة للبناء والأشغال العمومية.

ومن بين العناوين التي نقترحها أن تكون مواضيع بحث قيمة في المستقبل وتساهم في إثراء هذا

الجانب:

- ❖ دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ❖ القيادة النسوية في الجزائر بين القطاع الرسمي وغير الرسمي؛
- ❖ القيادة النسوية والمشاركة الاقتصادية في الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. الكتب:

1. أحمد عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد، دار النشر العلمي والمطابع، ط1، الرياض، السعودية.
2. أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتوصيل الهياكل والممارسات التنظيمية)، دار الهلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. إلهام فخري طمليّة: التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. أيمن علي عمر: إدارة المشروعات الصغيرة، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1993.
5. بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2003.
6. ثابت عبد الرحمان بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. جون بيليس وستيف سميث: عولمة السياسة العالمية، مركز الخليج للأبحاث، دبي، 2004.
8. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. زياد رمضان وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط7، مركز الكتب الأردني، عمان، 2003.
10. سليمة غدير احمد: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
11. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي: الإدارة والأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
12. طارق محمد السويدياني: صناعة القائد، مكتبة جرير، ط3، الرياض، 2005.
13. طاهر محسن منصور الغالي: إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
14. طاهر محسن، منصور الغالي: إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
15. عبد القفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
16. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
17. علي محمد ربابعة: الإدارة المالية، أسس وتطبيق، عمان، 1989.
18. علي محمود محمد: مقومات القائد التربوي، دار المجتمع للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003.
19. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2006.

20. كنجو كنجو، إبراهيم وهي فهد: الإدارة المالية، عمان، 1997.
21. ماجدة العطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2004.
22. ماجدة العطية: إدارة المشروعات الصغيرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
23. محمد العدلوي: الكفاءة في القرن 21، دار قرطبة للنشر، السعودية، 2008.
24. محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008.
25. محمد طه علام: دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
26. محمد هيكل: مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 2000.
27. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
28. هالة كمال: مترجمة، موسوعة النساء والثقافات الإسلامية، مؤسسة المرأة والذاكرة، القاهرة، 2006.
29. هبة رؤوف عزت: المرأة والعمل السياسي رؤية إسلامية، دار المعرفة بولوغين، الجزائر، 2001.
30. هيا جميل بشارت: التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ثانيا. الأطروحات والرسائل:

1. بوقندورة يمينة: دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
2. حليلة الحاج علي: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.
3. رؤوف عثمانية: التخطيط في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000/2001.
4. شعيب أتشي: واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
5. شلوف فريدة: المرأة المقاتلة في الجزائر، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009.
6. قابة زينب: دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير إدارة المؤسسات، جامعة تبسة، تبسة، الجزائر، 2011.
7. محمد الصلاح زويتة: أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.

8. مدخل خالد: التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2012.
9. مريم سلمان عباس الدليمي: خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2016.
10. ملاك سميرة: المرأة القائدة بالإدارة في الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.

ثالثا. القوانين والمراسيم:

1. المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52 الصادر في 11 سبتمبر 1996.
2. المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-288، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 54 الصادر في 10 سبتمبر 2003.

رابعا. المجالات والدوريات:

1. إسماعيل صاري، رشيد سعيداني: مساهمة المقالة النسائية في إنشاء المشاريع الصغيرة في الجزائر في إطار هيئات الدعم (ANSEJ, ANGEM CNAC)، مجلة البحوث الاقتصادية، الجزائر، 2017.
2. خبابة عبد الله وآخرون: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009.
3. ريم لونيبي: صعوبات ريادة الأعمال النسوية بحجمها الصغير والمتوسط في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 01، الجزائر، العدد 13، جويلية 2018.
4. زينة عرباش، ابتسام قارة: الريادة النسوية في الواقع بين الواقع والطموح، دراسة استكشافية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، العدد 02، 2018.
5. عبد الرزاق بن حبيب، سيدي محمد بن أشنهو: المحددات الفردية لمقالة المرأة قراءة نظرية وتجريبية، تلمسان الجزائر، 2015.
6. منيرة سلامي يوسف قريشي: المقاولاتية النسوية في الجزائر واقع الإنشاء وتحديد مناخ الأعمال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 20124.
7. ناجي بن حسين: مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تطويرها في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 23-25 ماي 2003.

خامسا. الندوات والملتقيات:

1. جمعة هوام، شافية شاوي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق، ملتقى وطني حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2000-2010، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 18-19 ماي 2011.

2. سليمان ناصر، عواطف محسن: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهونات المستقبل، غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري، 2011.

3. لعمور رميلة، معراج هواري: آليات إقامة المشاريع الصغيرة والصعوبات التي تحد من تنميتها وتطورها، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 06-07 ديسمبر 2017.

4. محمد الهادي مباركي: المؤسسة الصغيرة ودورها في التنمية، ملتقى وطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 08-09 أفريل 2002.

5. محمد فتحي صقر: واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وآفاق التنمية، 18/19 يناير 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. سادسا. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Anne dietrich, patrich gilbert, frédérique pigeyre: la gestion des compétences en jeux, modèles prespectives, 03^{eme} Edition, dunod, paris, 2010.

2. Hind bouzekaouiet, driss Farhan: **les facteurs enclencheurs de l'entrepreneuriat féminin chez les étudiantes universitaires**, revue de la littérature.

3. Jean marie peritte: **dictionnaire des ressources humaines**, Ed Vuibert, paris, 1999.

العلاج ق



الملحق رقم (03)

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري في هذه الدراسة كان لا بد من أن نخصص جزء تطبيقي من أجل معرفة أكثر لواقع القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث وقع إختيارنا لميدان الدراسة على روضة أطفال طيور الجنة -تبسة- لأنها من بين المؤسسات التي تم إنشائها من قبل امرأة، ومن خلال فترة تربصنا قمنا بإستعمال أسلوب المقابلة من أجل معرفة كل ما يخص موضوعنا وجاء مضمون هاتين المقابلتين كما يلي:

1-المقابلة الأولى:

مقابلة مع صاحبة روضة أطفال "طيور الجنة" يوم 2018/04/25 حيث تم تقديم مجموعة من الأسئلة على صاحبة الروضة، وقد كانت الإجابات بشكل سؤال وجواب كما يلي:

✓ سؤال 01: متى قمت بإنشاء هذه الروضة؟

➤ جواب 01: أنشئت هذه الروضة بتاريخ 2009/07/10.

✓ سؤال 02: كيف تحصلت على تمويل لإنشاء مؤسستك؟

➤ جواب 02: أنشئت مؤسستي عن طريق تمويل ثلاثي (أموالي الخاصة، مساعدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -تبسة-)، مساعدة من البنك).

✓ سؤال 03: من أين تحصلت على مقرر الروضة؟

➤ جواب 03: تحصلت على مقرر الروضة من البلدية والآن أملك حق الإستغلال.

✓ سؤال 04: ماهي الفئة العمرية للأطفال الذين تستضيفهم مؤسستك؟

➤ جواب 04: أستقبل داخل مؤسستي الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 03 أشهر حتى 05 سنوات.

✓ سؤال 05: ماهي الأهداف التي تعملين على تحقيقها من خلال إنشائك لهذه الروضة؟

➤ جواب 05: من خلال تسييري لمؤسستي أعمل على تحقيق عدة أهداف سواء كانت أهداف وجدانية أو أهداف تعليمية أو أهداف تربوية أو أهداف مهارية.

✓ سؤال 06: كم يبلغ عدد العاملات في هذه الروضة؟

➤ جواب 06: عدد العاملات في الوقت الحالي 12 عاملة.

✓ سؤال 07: ماهي أهم الدوافع التي قادتك لتأسيس هذه الروضة؟

➤ جواب 07: يوجد عدة دوافع، من بينهم مجال عمل الوالدين وتشجيعهم، حب الإستقلالية في العمل، إضافة للمهارات التي إكتسبتها من خلال عملي السابق وكذلك تشجيع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

✓ سؤال 08: هل واجهت صعوبة في تمويل مشروعك؟

➤ **جواب 08:** نعم، وذلك في تعقيد الوثائق والإجراءات لقبول ملف إنشاء المؤسسة في البداية، وإعادة

جدولة تسديد القرض من طرف البنك فيما بعد.

✓ **سؤال 09:** كيف تم إختيارك لإسم الروضة؟

➤ **جواب 09:** اخترت اسم "طيور الجنة" إسم لمؤسستي بعد أخذ ورد عدة أسماء قبله.

✓ **سؤال 10:** في مرحلة الإنشاء، هل قدمت لك مساعدة من طرف مؤسسات مشابهة لمؤسستك؟

➤ **جواب 10:** لا، واجهت صعوبة في الحصول على المعلومة من طرف هذه المؤسسات.

✓ **سؤال 11:** على أي أساس يتم إختيارك لمربيات الروضة؟

➤ **جواب 11:** أجد صعوبة في إختياري لمربيات الروضة خاصة في بداية إنشائها وهذا راجع

للمواصفات التي يجب أن تتوفر في من يعمل في هذه المؤسسة.

✓ **سؤال 12:** هل لديك صعوبات في التعامل مع أولياء الأطفال؟

➤ **جواب 12:** لا يوجد أي صعوبات في التعامل مع أولياء الأطفال، ولكن لدي مشكل خاص بزوجي

حيث يحبذ لو أتعامل مع الأمهات دون الآباء.

✓ **سؤال 13:** إن لم تتواجد في المؤسسة، لمن تفوضين السلطة؟

➤ **جواب 13:** لا أفوض السلطة لأي أحد، وهذا بالنسبة لي مشكلة.

✓ **سؤال 14:** عند مواجهتك لمشاكل داخل المؤسسة، لمن تلجئين لمساعدتك في حلها؟

➤ **جواب 14:** أقوم بحل المشاكل التي تواجهني في العمل بنفسي.

✓ **سؤال 15:** هل تطورت مهاراتك كمديرة للمؤسسة منذ إنشائها إلى حد الآن؟

➤ **جواب 15:** بالطبع تطورت مهاراتي وأصبحت ذات خبرة في المجال.

2- المقابلة الثانية:

مقابلة مع مربية بروضة "طيور الجنة" يوم 2018/04/28 حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة على مربية بالروضة، وكانت الإجابات بشكل سؤال وجواب كالآتي:

✓ سؤال 01: ألا ترين أنه أفضل لو كان للمؤسسة مديرا بدلا من مديرة؟

➤ جواب 01: لا على العكس، العمل مع مديرة أحسن بكثير من العمل مع مدي.

✓ سؤال 02: هل تسمح لك مديرتك في المشاركة بإتخاذ القرارات؟

➤ جواب 02: نعم، نتشارك في إتخاذ القرارات.

✓ سؤال 03: هل تفضل مديرتك الإلتزام باللوائح و التعليمات أم تفضل المبادرة و الإبداع لحل

المشكلات؟

➤ جواب 03: تفضل المديرية الإلتزام باللوائح والتعليمات بشكل تام.

✓ سؤال 04: كيف هي طريقة معاملة المديرية لك؟

➤ جواب 04: معاملتها حميمية و دافئة.

✓ سؤال 05: هل تهتم مديرتك بالعمل و الأطفال فقط، أم تهتم أيضا بكن كعاملات؟

➤ جواب 05: تحاول التوفيق بين الطرفين.

✓ سؤال 06: ماهو أسلوب الإتصال المستعمل من طرف المديرية؟

➤ جواب 06: تستعمل معنا أساليب مختلفة كالأجتماعات الدورية والإدارة بالتجوال وكذا أسلوب الباب

المفتوح.

قائمة المصطلحات:

الانجليزية	الفرنسية	العربية
Leader	Patron	القائد
Leadership	Leadership	القيادة
Administrative leadership	Direction administration	القيادة الإدارية
Female leadership	Leadership féministe	القيادة النسوية
Women's entrepreneurship	Entrepreneuriat féminin	المقاولة النسوية
Leading women	Femme dirigeante	المرأة القائدة
Small and medium foundation	Petites et moyennes entreprises	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
Challenges	Défis	التحديات
Motives	Motivations	الدوافع
Difficulties	Difficultés	الصعوبات
Project establishment	Créer un projet	إنشاء مشروع
Finance	Financement	التمويل
Support structures	Structures de soutien	هياكل الدعم
National agency for youth employment support	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
Kindergarten	Crèche	روضة أطفال
Communication	Communication	الاتصال
Relations	Relations	العلاقات
Decision making	Prise des décisions	اتخاذ القرارات
Management science	Sciences de gestion	علم الإدارة
Official leadership	Leadership officiel	القيادة الرسمية

المخلص

دراسة واقع القيادة النسوية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى لإبراز الدور المحوري الذي تلعبه النساء اليوم في عملية التنمية الإقتصادية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على عمل المرأة في المجال القيادي والدور الذي تلعبه المرأة القائدة لإنشاء مشروعها الخاص، بالإضافة إلى زيادة المعارف الإنسانية في مجال عمل المرأة ووصولها إلى مراتب قيادية، وتحليل العلاقة بين كل من القيادة النسوية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما إذا كانت القيادة النسوية تؤثر أداء العاملين بالمؤسسة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة نتائج، حيث كان من أهمها أن المرأة تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من خلق جو مناسب للعمل والقدرة على إدارة الأعمال المختلفة داخل المؤسسة، وكذا التعامل بطريقة جيدة مع محيطها.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسوية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإنشاء، المرأة القائدة، الأداء.

Résumé

L'étude de la réalité du leadership féministe sert à créer des petites et des moyennes entreprises pour montrer le rôle pivot que joue les femmes aujourd'hui dans le développement économique, et ce à travers le rôle du travail de la femme dans la zone de leadership en tant qu'une femme leader, dirigeante pour créer et réaliser son propre projet, mais aussi pour augmenter les connaissances humaines dans le domaine de la femme arrivant au classement du leadership, et l'analyse de la relation entre le leadership féministe et la création des petites et des moyennes entreprises, tout en vérifiant si le leadership féministe influence la performance des employés de l'entreprise.

A travers notre études, nous sommes arrivées à un ensemble de résultats, essentiellement ; la femme possède les caractéristiques de leader qui lui permettent pour créer l'air nécessaire du travail et la capacité de gérer les différents travaux dans l'entreprise, ainsi le bon comportement avec son entourage.

Les mots clés: le leadership féministe, les petites et moyennes entreprises, création, la femme leader, la performance.