

التسيير النسوي كنموذج لقيادة الابتكار

حالة مؤسسة:المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنوعة ولاية غرداية

بن قرينة محمد حمزة	محسن زوبيدة	أم الخير ربوح
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
hamzabmg@yahoo.fr	zoubidamo@yahoo.fr	lmd004413@gmail.com
Received: 30/10/2018	Accepted:30/11/2018	Published:30/12/2018

ملخص:

يهدف من خلال هذا العمل إلى إبراز دور التسيير النسوي في المؤسسات الجزائرية كنموذج لقيادة الابتكار، وذلك من ناحية نشاط المرأة في أداء العمل المقاوم للأعمال والذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن ذلك يعد دافع أساسي للقيادة الابتكار، والذي تتمكن المرأة من خلاله التأثير على سلوك الموظفين وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة من بينها تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ومن خلال هذا الطرح قمنا بصياغة الإشكالية التالية:
هل يمكن اعتبار التسيير النسوي كنموذج لقيادة الابتكار في المؤسسات الجزائرية؟
الكلمات المفتاحية: تسيير نسوي، قيادة الابتكار، امرأة مقاول، ميزة تنافسية مستدامة.
تصنيف JEL: B54, O31.

Abstract:

Us aim of this work to highlight the role of the Management feminist in the Algerian institutions as a model to lead innovation, in terms of women's activity in the entrepreneurial work of business performance which allows it to achieve a competitive advantage, so this is a obligate motivation for driving innovation, which women can through which to influence the behavior of the officer and coordinate their efforts to achieve certain aims, including the achievement of the organization's plans and perceptions of the future, and through this proposal, we have formulated the following problem: Can we consider the management feminist model for driving innovation in the Algerian institutions?

keywords: management feminist, driving innovation , woman entrepreneurs, sustainable competitive advantage

JEL Classification: B54, O31,

* مرسل المقال: أم الخير ربوح

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية لإبراز دور تسيير المرأة في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنطقة ولاية غرداية، ونمط قيادتها في الإدارة كنموذج للابتكار، وذلك من خلال التطرق للتسيير النسوي وقيادة الابتكار في المحور الأول، أما في المحور الثاني سنعرض حالة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية.

المحور الأول: التسيير النسوي وقيادة الابتكار:

إن مساهمة المرأة في مجال الأعمال وبالتحديد نشاط المرأة في العمل المقاوي، يمثل من بين نماذج قيادة الابتكار التي تسعى إلى تحقيق النجاح فيها، وضمان بقائها واستمرارها في السوق؛ لذلك سيتم التطرق في هذا المحور إلى التسيير النسوي، مفهوم المقولة، المرأة المقولة والابتكار ومن ثم قيادة الابتكار.

أولاً: أساليب التسيير:

يشير أسلوب الإدارة إلى السلوك الذي يختاره المسير في التواصل مع موظفيه وتقديم الإرشادات لهم، فضلاً عن نهجه لتحفيزهم في عملية صنع القرار، وتختلف أساليب المسير من مؤسسة لأخرى وحسب نشاط الصناعة المعني، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يلي:

1. أسلوب الإدارة الاستبدادي:

يتميز هذا النوع من الأساليب بمركزية صنع القرار من طرف المسير، وتكون الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل في اتجاه واحد، كما يتصف هذا المسير باعتماده لهذا الأسلوب بتوجيه مهمة للكل من أجل القيام بها، ويستخدم في ذلك التحفيز الخارجي¹.

2. أسلوب الإدارة التشاركي:

يتميز أسلوب الإدارة التشاركي باتخاذ القرارات اللامركزية، وتكون الاتصالات في اتجاهين حيث يسمح للموظفين بإبداء رأيهم حول موضوع معين، أي يقوم المسير بمشاركةهم في اخذ القرارات المناسب، ويستخدم في ذلك المحفزات الذاتية للموظفين².

3. أسلوب الإدارة الديمقراطي:

يسمح الأسلوب الديمقراطي في الإدارة بالمشاركة المباشرة في عملية صنع القرار من قبل المدير والموظفين، حيث يعطي المدير للموظفين تفويض أكثر من ناحية اتخاذ القرارات، وبذلك يشعر الموظفون بشكل أكثر بالمسؤولية لأنها تأخذ دور كبير ومباشر في عملية صنع القرار، إلا أن العيب في هذا الأسلوب يكمن من ناحية القدرة على التدريب والمهارات التي يمكن للموظفين بأن يكونوا على استعداد لمعرفة كيفية تفويضهم لأداء المهام المطلوبة منهم³.

ثانياً: التسيير النسوي:

إن وجود إدارة التنوع والتي عرفت حسب "CASCIO" بأنها قدرة الشركة على توظيف اليد العاملة المتنوعة أي غير متجانسة، والاستفادة من كل إمكانياتها إلى أقصى حد، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، وبمعنى آخر هي الاعتراف بالفروقات الفردية وتقديرها لدى المؤسسة من ناحية مساهمة المرأة في أداء العمل المقاوي للأعمال يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن ذلك يعد دافع رئيسي للابتكار من خلال تنفيذ سياسة إدارة التنوع، حيث يعتبر عمل المرأة هو عامل اجتماعي

وديناميكي في النمو الاقتصادي، وكذلك هو بمثابة استثمار اجتماعي يؤدي إلى تطور الاقتصاد من خلال التنوع في الأعمال التجارية كممثل أي عامل آخر من التنوع.

لذلك فإن العمل في شكل مجموعات وبتنوع يؤدي إلى تحقيق أداء عالي وإنشاء بيئة ملائمة للابتكار في النشاط التسييري للعمل من جانب الموظفين، إلا أن تأثير إدارة التنوع على أداء العمل في شكل مجموعات يمكن أن يكون سلبي على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل قد يكون ايجابيا وخاصة من ناحية الإبداع أي أنه كلما منح وقت أطول لمجموعة العمل بالمؤسسة في أداء عملهم كلما كان ذلك أفضل، وبالتالي فإن لتسيير المرأة أسلوب إدارة تفاعلي والذي من شأنه يشجع على مشاركة جميع الموظفين في العمل من ناحية تبادل المعلومات والسلطة، وهذا ما يعود بالإيجاب على تقدير الذات لدى مرؤوسهم وهو الأمر الذي من شأنه يعطي تحفيز لهم في العمل وتحقيق أفضل للأداء⁴.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد المساواة بين الجنسين هي الفكرة الكامنة وراء ذلك في عملية التسيير، بحيث أن قياس المديرين من فئتين مختلفتين يمكن أن يشكل خطرا لأن المعلومات الأساسية يمكن أن تضعيف منهما، والتي تمثل ذا قيمة في التحليل للحصول على صورة كاملة عن الطريقة التي يعتبرون أنفسهم قادة الابتكار فيها؛ بحيث وجدت أن القيادات النسائية على مستويات عالية أشارت إلى أن لديهم أسلوب القيادة أكثر ابتكارا من الذكور، وقد تم تحديد أسلوب القيادة الموجه نحو الابتكار على أنه الرغبة في تحمل المخاطر والبحث عن الفرص والاستعداد للتغلب على الإجراءات الحالية ونماذج الأعمال التقليدية؛ كما وجد أن الرجال يتكلمون أكثر من النساء في مجموعات العمل، في حين يكون تحدث النساء أكثر في مجموعات مختلطة بين الجنسين، وهو الأمر الذي يجعل الرجال في مجموعات العمل يحتكرون المحادثة أي الحوار، أما النساء بدورهن يطرحن أسئلة أكثر من الرجال أثناء الحوار، مما يجعل الرجال يعانون من انقطاع متعدد، وأخطار محفوفة بالمخاطر أثناء عملية التسيير بالمؤسسة؛ وقد تبين أن هناك اختلافات صغيرة جدا في سلوك القيادة بين النساء والرجال، بحيث تعلق هذه الاختلافات بنوع الجنس في أسلوب القيادة، والمتمثلة في أن للمرأة أسلوب أكثر ديمقراطية من الرجل وأن لكليهما قدر كبير في التركيز على حل المشاكل في الإدارة⁵.

ومن بين الإيجابيات أو الفوائد المنتظرة من التسيير النسوي نجد⁶:

- ✓ تفعيل دور المرأة والتي تشكل نصف المجتمع ليكون المجتمع متناغم بشكل أفضل، والكل يشارك في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية؛
- ✓ بناء جيل من المواطنات القادرات على مواجهة العقبات والمشاكل الاقتصادية وإيجاد الحلول والبدائل المبتكرة؛
- ✓ الخروج من ثقافة إلقاء الحمل والمسؤولية على كاهل الدولة في تأمين الوظائف والدخل والمعيشة إلى ثقافة الشراكة في تأمين الدخل والوظائف وتحسين طريقة حياة الناس؛
- ✓ خلق أسواق جديدة ناتجة عن ابتكارات رواد الأعمال من خلال دمج التخصصات المختلفة والمهارات المتعددة وتطوير المزيد من الصناعات؛
- ✓ تطوير وتنمية المناطق الريفية التي تزخر بالموارد والحرف المحلية على استغلال الموارد المحلية لصنع منتجات نهائية سواء للاستهلاك أو للتصدير؛
- ✓ التقليل من هجرة المواهب وذلك من خلال توفير مناخ محلي محفز للمقاولة وإنشاء الأعمال الخاصة.

1. مفهوم المقاتولة:

وهي تمثل مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء مؤسسة، وبمعنى آخر هي النشاطات التي يقوم المنشئ من خلالها بتعبئة وتركيب موارد معلوماتية، مادية، بشرية،... الخ، لاستغلال الفرصة وتجسيدها على شكل مشروع مخطط له.⁷

2. المرأة المقاتولة:

تعرف "المرأة المقاتولة" بأنها كل امرأة تكون لوحدها أو برفقة شريك أو أكثر، وقامت بتأسيس أو شراء أو تحصلت على مؤسسة عن طريق الإرث، حيث تتحمل مسؤولياتها المالية، الإدارية والاجتماعية، وتساهم في تسييرها يوميا، كما أنها عبارة عن شخص يتحمل المخاطر المالية التي تساعد في إنشاء أو الحصول على مؤسسة، لكي تديرها بطريقة إبداعية وذلك عن طريق تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة.⁸

خصائص المؤسسات المسيرة من طرف المرأة:

تتميز المؤسسات التي تسييرها امرأة عادة بما يلي:⁹

- ✓ أقل سنا وحجما؛
- ✓ تركز نشاطها في القطاعات منخفضة النمو؛
- ✓ ليس لها شركاء؛
- ✓ أطول بقاء وأقل نجاحا؛
- ✓ مردودية ونمو متماثل.

3. مفهوم الابتكار:

يعرف الابتكار حسب منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بأنه: مجموعة الخطوات العملية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري للأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، ويعتبر البحث والتطوير خطوة واحدة من هذه الخطوات.¹⁰

ثانيا: قيادة الابتكار:

قبل التطرق لمفهوم قيادة الابتكار وجب علينا معرفة مفهوم القائد، القيادة ومن ثم قيادة الابتكار.

1. مفهوم القائد:

يعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصيه تجعله قادرا على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة.¹¹

لذلك نجد أن أهمية القائد (المدير) تكمن في قدرته على تطوير قدرات موظفيه على التفكير والإبداع وحل المشاكل التي تواجه مؤسسته بطرق ابتكارية.

2. مفهوم القيادة: تعرف القيادة بأنها العلاقة بين الأفراد والتفاعل بينهم، بحيث ينجم عن هذه العلاقة ظهور فرد

يتحمل مسؤولية توجيه نشاط الجماعة لوحده، وذلك كله من أجل تحقيق هدف معين.

3. مفهوم قيادة الابتكار:

عرف نجم عبود نجم القيادة الإبتكاريه بأنها تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين الموظفين في المؤسسة، وتقوم على تطوير أساليب العمل وتطوع السياسات والأنظمة في المؤسسة، حيث تتميز بمرونة الأنظمة والقواعد، كما أنها تركز على جانب الابتكار، إضافة إلى ذلك فإن جميع قنوات الاتصال بالمؤسسة تكون مفتوحة بكل اتجاه.¹²

وبالتالي فإننا نلاحظ من خلال مفهوم قيادة الابتكار بأن القيادة تمثل دورا فعالا في عملية تحفيز أو إعاقة الابتكار، لذلك نجد أن القيادات الإبتكارية في المؤسسات تحفز على الابتكار من خلال إعطاء حوافز للموظفين لكي يقوم بالتغيير في هياكلها وأساليب عملها.

لذلك نجد أن مساهمة التسيير النسوي في قيادة الابتكار تكمن في سعي المرأة المقاتلة إلى تحقيق الاستقلالية، وفرض ذاتها من خلال الحاجة إلى انجاز عملها والإصرار على نجاحه، وذلك بناء على تعريف "جوزيف شومبيتر" للمقاتل بأنه مبتكر في عمله، وبالتالي فقد تمت دراسة حالة مؤسسة "القوليه" باعتماد التسيير النسوي كنموذج لقيادة الابتكار.

4. التسيير النسوي والابتكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

تعتبر المقاتلة عامل أساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال القدرة على معرفة السوق مما يؤدي إلى حصوله على أحسن درجة من الابتكار، وكذلك القدرة على التسويق مما يمكن من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.¹³

وبالتالي فإن وجود إدارة تنظيمية في المؤسسة والمتمثلة في التخطيط والاعتماد على إستراتيجية واضحة تقودها لتحقيق ذلك، وهذا ما يعتبر ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة للتعبير على ذلك الابتكار المتحقق من جانبها، كما يعتبر قوة دافعة أو عنصر أساسي نحو الارتقاء بمستوى عمليات الإنتاج وتحسين مستوى المخرجات المتحققة؛ وبالتالي فإن علاقة التسيير النسوي بالابتكار تتمثل في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي بدورها تعني: "توصيف للأداء المتفوق والمعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى نفس الصناعة؛"

كما أنها تعني المستوى الأعلى في إدارة المؤسسة وأنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة، بل تركز على التوجه الدقيق نحو عمليات الأعمال المنجزة من طرفها.¹⁴

5. عناصر الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة:

إن العمل الدؤوب للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتمثل في كونها حريصة نحو تلبية متطلبات زبائنها والاستجابة إلى الإستراتيجية التنافسية في السوق، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين أساسيات العمل في المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها ومدى تأثيرها على المجتمع والبيئة، وفيما يلي عرض للعناصر الخمسة لإدارة المؤسسة في التعامل مع إستراتيجية الاستدامة¹⁵:

أ- الفهم الخاص بالمؤسسة لاستدامة السوق:

ويتمثل في المعرفة العميقة للسوق من خلال قياس عدد الزبائن الذين يشترون منتجات المؤسسة مقارنة بإجمالي السوق من حجم المبيعات لذلك المنتج، وهل يمكن أن تنمو هذه الأعداد مستقبلا، وكم هي حصة السوق المتحققة للمؤسسة:

ب- الفهم الخاص بالمؤسسة لعلامة المنتج:

وهنا يتم معرفة مدى تأثير العلامة التجارية المتحقق في السوق وارتباطه بالاستدامة، وذلك للتوضيح مقدار التأثير المباشر لتحقيق ولاء الزبون للعلامة التجارية لمنتج المؤسسة:

ت- تحديد التكامل الفعال ما بين الاستدامة والإستراتيجية:

يتمثل هذا التكامل في العناصر الأساسية الأربعة فيما بينها لتحقيق الاستدامة وهي كالتالي:

1. ما هو الشيء المرغوب فيه من قبل الزبون؛

2. قدرة المؤسسة على تسليم وإيصال المنتج للزبون؛

3. تمييز المؤسسة بين المنافسين في نفس الصناعة؛

4. تعزيز العلاقة مع الزبون بشكل دائم.

ث- إعادة تقييم خبرة الزبون:

ويتم ذلك من خلال تقييم تجربة الزبون في التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها وذلك خلال اعتماد التفاعل اليومي مع

الزبائن ومعرفة ردود الأفعال الخاصة بهم؛

ج- التسويق:

إن اعتماد التسويق في التفاعل مع السوق سيجعل من السهل على الزبائن شراء منتجات المؤسسة مما يؤدي إلى

تحقيق الاستدامة للمؤسسة والتكامل مع بقية الأنشطة المعتمدة في المؤسسة.

المحور الثاني: حالة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنطقة غرداية

أولاً: التعريف بالمؤسسة

أنشأت مؤسسة القولية لإنتاج وتوزيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية في 05 مارس 1996 برأس مال قدره 50,000,000 دينار جزائري، وهي تقع في المنطقة الصناعية بالمنطقة "غرداية" على بعد 870 كلم من العاصمة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 22500 كلم²، أما المساحة المستعملة فهي 9000 كلم².

وفي سنة 1997 باشرت مؤسسة القولية ذات المسؤولية المحدودة عملها في مجال إنتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية وهو مجال النشاط الذي تشتهر به، لذلك تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها إلى السوق الجزائري ككل لكنها تركز بشكل خاص على المناطق الجنوبية نظراً لارتفاع درجة الحرارة فيها من جهة، وجهة أخرى قصر المسافة بينها وبين المؤسسات البترولية الكبيرة والمتمركزة في الجنوب والتي تعد أكبر مستهلك للمياه المعدنية بشكل خاص.

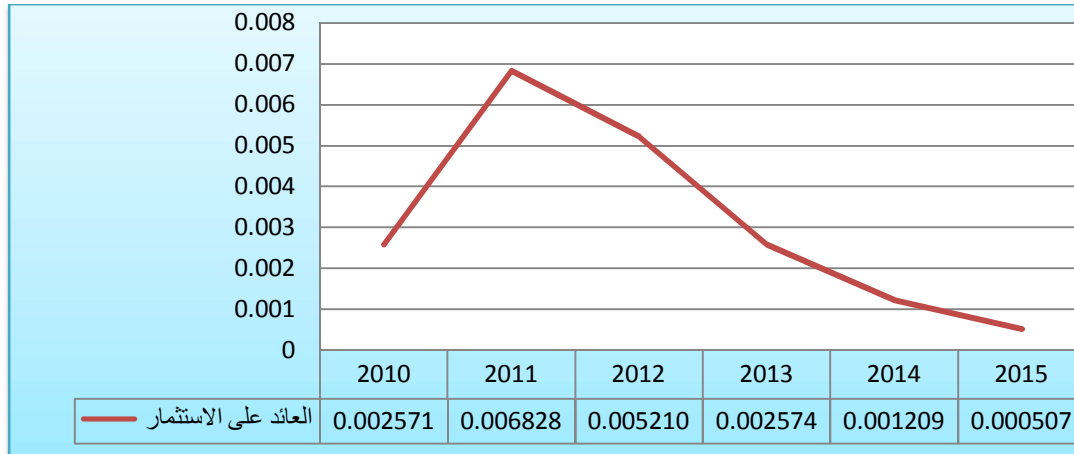
ثانياً: نموذج قيادة الابتكار من خلال التسيير النسوي في مؤسسة القولية

إن توجه مديرة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية الاستثماري في مجال المياه سنة 1996، جعلها تفرض نفسها في مجال العمل رغم الصعوبات التي واجهتها آنذاك باعتبارها أول امرأة تنشط في هذا المجال، إلا أنها تخطت ذلك من خلال تحديها لظروف المنافسة وضمان بقائها في السوق، ومن إحدى خطوات نجاحها كقيادية في مجال المياه أنه تم استدعائها من طرف رئاسة الجمهورية، لحضور ندوة عمل في دولة المغرب هي وثلاثة مقاولات نجحوا في مجال عملهم، ممثلين دولة الجزائر في هذه الندوة.

كما أنها تحصلت على شهادة أحسن تسيير للمرأة في المؤسسة سنة 2014 بالجزائر، من خلال مشاركتها في الصالون الدولي للمشروبات والتعليب بالجزائر، وهي بذلك أول امرأة تحصل على شهادة تثبت نجاح قيادتها في المؤسسة.

وما يزيد دلالة على نجاح التسيير النسوي كنموذج قيادي رائد تطور مبيعات المؤسسة، وذلك لكسب رضا المستهلك، والذي بدوره يعد مكسباً حقيقياً عند المؤسسة، والتي تسعى من خلاله تعزيز قدرتها التنافسية، من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة مبيعاتها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): يوضح العائد على الاستثمار لمؤسسة القولية



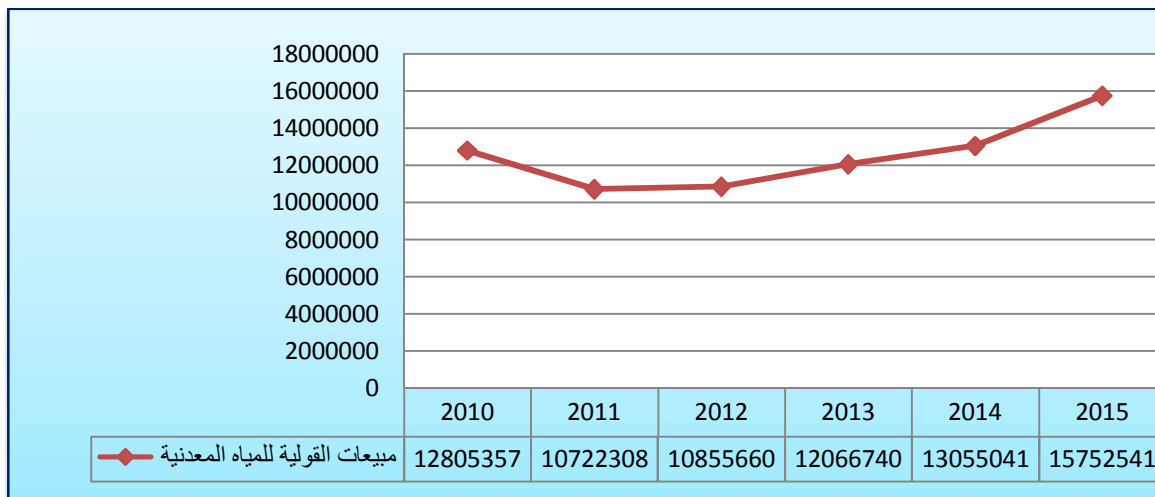
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن العائد على الاستثمار لمؤسسة القولية من المياه المعدنية تزايد خلال السنتين الأولى، ثم بدأ بالانخفاض التدريجي خلال السنوات الأربعة الأخيرة 2012، 2014، 2013، و2015 ليصل في سنة 2015 إلى 0,000506971 دج. وذلك بالرغم من نتيجة الحريق الذي شب بإحدى مخازن المؤسسة سنة 2013 وكلفها خسارة في المواد الأولية، إلا أنها تداركت الأمر نتيجة لحسن التسيير من طرف المديرية.

ومن خلال هذه التطورات لحجم المبيعات يتبين لنا مدى وعي وإدراك المستهلك بأهمية شراء منتج القولية ألا وهو المياه المعدنية، إذ يعتبر ذلك نقطة قوة لديها لأنه يؤدي إلى تعزيز زيادة ثقة المستهلكين بالمؤسسة ومنتجها، وهو الهدف الذي تسعى مؤسسة "القولية" لبلوغه قصد تحقيق أهداف من الربحية والنمو.

ومن بين أهداف مؤسسة "القولية" هو تحقيق نمو في المبيعات، وذلك لكسب رضا المستهلك والذي بدوره يعد مكسبا حقيقيا عند المؤسسة، والتي تسعى من خلاله تعزيز قدرتها التنافسية، من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة مبيعاتها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): تطور مبيعات المياه المعدنية لمؤسسة القولية



المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل بأن هناك تواتر بالزيادة والنقصان بالنسبة لمبيعات المياه المعدنية لمؤسسة "القولية"، بحيث أنه خلال السنوات الثلاثة الأولى كان هناك زيادة في حجم المبيعات والذي وصل إلى ذروته سنة 2007 بـ 14,018,200 دج، ثم يعود

التسيير النسوي كنموذج لقيادة الابتكار

للا انخفاض سنة 2009، ثم يرتفع سنة 2010 ليعود للانخفاض مرة ثانية إلى غاية 2012 بـ 10855660 دج ثم يعود للارتفاع ليصل سنة 2015 إلى 15752541 دج.

ومن خلال هذه التطورات لحجم المبيعات يتبين لنا مدى وعي وإدراك المستهلك بأهمية شراء منتج القوي له وهو المياه المعدنية، إذ يعتبر ذلك نقطة قوة لأنه يؤدي إلى تعزيز ثقة المستهلكين بالمؤسسة ومنتجاتها، وهو الهدف الذي تسعى مؤسسة "القوي" لبلوغه قصد تحقيق أهداف من الربحية والنمو. هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن قيام مؤسسة "القوي" بتقديم منتجاتها وخاصة المياه المعدنية إلى السوق بأحجام مختلفة أي تناسب العائلة، المؤسسات، كذلك المستهلك كفرد في حد ذاته، تمثل لها هدف أساسي، لأن منتجاتها تتناسب مع المستهلك من حيث دخله والكمية التي يريد شرائها، لذلك فهي تسعى جاهدة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين على اختلافها، كما تقوم المؤسسة بعمليات استحداث مستمر للألات المنتجة وذلك محاولة منها التميز عن المنافسين بمنتجاتها، وهذا كله لجذب المستهلكين من حيث التعبئة والتغليف الجيد.

ثالثا: تحليل نشاط مؤسسة القوي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

أ- خصائص المنتجات:

تهتم مؤسسة "القوي" بتحسين نوعية منتجاتها سعيا منها لتكوين صورة حسنة لدى المستهلك، إذ أن المؤسسة بإمكانها أن تكتسب شهرة واسعة، وذلك بفضل الخصائص التي تميز منتجاتها، حيث أن نوعية منتجات المؤسسة المسماة المشروبات الغازية والمياه المعدنية تتميز بالجودة العالية وذلك لغرض إيجاد مكانة في السوق ومواجهة المنافسين، فهي تحرص بشكل أكثر على أن تلقى منتجاتها قبولا لدى المستهلكين، كما أنها تقوم بالاعتماد على المخبر في التحاليل للتأكد من نوعية المنتجات ابتداء من المواد الأولية إلى غاية المنتجات النهائية.

ب- التعبئة والتغليف:

لقد أصبحت المؤسسة تدرك أهمية تغليف المنتجات كقوة فاعلة تساهم في تمكين المستهلك من رسم صورة مفصلة ومرغوبة عن المؤسسة وعلامتها التجارية، لذلك شهدت المؤسسة في السنتين الأخيرتين اهتماما كبيرا بأهمية التغليف وتحسينه فهو يعتبر وسيلة ترويجية لمنتجاتها، كما يستطيع المستهلك التعرف من خلال التغليف على العلامة التجارية، الاسم التجاري، نوع المنتج، مدة الصلاحية وعنوان المؤسسة المنتجة له، إضافة إلى ذلك يعتبر التغليف وسيلة لحماية المنتجات من التلف ويسهل عملية نقلها من مكان لآخر، ويعتبر أيضا آلية لتمييز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى الموجودة في السوق.

الجدول رقم (2.3): يوضح مصاريف الإشهار والتغليف

التغليف	الإشهار	السنوات
211072424,81	12724287,61	2007
248403325,57	18338777,94	2008
259604303,17	20121252,94	2009
52168087,61	6390022,67	2010
13165418,17	9254217,81	2011
58718661,59	1922354,31	2012
270677681,48	7720248,49	2013
66928901,06	7159186,57	2014

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن مصاريف الإشهار تقل عن مصاريف التغليف- التي تخص القارورة والغطاء والغلاف الخارجي للقارورة- وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بالتغليف من أجل جذب انتباه المستهلك والتميز عن باقي المنافسين.

ت- تحسين الجودة:

إن سعي المؤسسة دوما لتقديم منتجات ترضي المستهلك، يكون الهدف من وراء ذلك الرفع من ربحيتها وحصتها السوقية، وبالتالي فإنها تولي اهتماما كبيرا لعملية تحسين الجودة، والتي تمر بالمراحل التالية:

إن عملية تحسين الجودة بالنسبة للمؤسسة تبدأ من المستهلك، فعند تقديم المؤسسة منتجاتها تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بكل المشاكل والصعوبات التي يواجهها المستهلكين عند استخدامهم لمنتج المؤسسة، وكذلك تأخذ باقتراحاتهم من أجل اتخاذ القرار المناسب والمتعلق بتحسين جودة المنتجات.

1. اتخاذ القرار:

بعد قيام المؤسسة بجمع المعلومات حول المشاكل والاقتراحات تقوم بعقد لجنة على مستواها وذلك من أجل النظر إذا كان من الضروري إجراء تحسين لمنتجاتها أولا، ويتم ذلك كله بناء على الاقتراحات والمشاكل المقدمة من المستهلكين لمنتجاتها، وقبل المصادقة على القرار تقوم اللجنة بتقييم كل التكاليف المترتبة جراء هذا القرار كتكاليف اقتناء الآلات الجديدة، تكاليف إنشاء فرع جديد للإنتاج وكذلك تكاليف تأهيل وتدريب اليد العاملة... الخ، وبالتالي فإنه إذا وجدت المؤسسة بأن هذا القرار لصالحها من ناحية التكاليف، حجم المبيعات وكسب رضا المستهلك.. الخ، تقوم بالمصادقة عليه.

2. تنفيذ القرار:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بوضع القرار حيز التنفيذ وذلك بعد أخذها بكامل الإجراءات اللازمة، حيث تضع المواصفات والخصائص الجديدة للمنتج، ومن ثم تقوم بإنشاء فرع جديد واقتناء آلات تعمل وفقا لهذه المواصفات، كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية داخلية للعمال، وهذا للتعرف على تشغيل الآلات الجديدة من خلال جلب المؤسسة للخبراء والمختصين في هذه الآلات.

ث- أثر الجودة على الأداء التنافسي لمؤسسة "القوليه":

بعد دراسة نظام الإنتاج ومراقبته بالمؤسسة ومن ثم تحسين الجودة، سوف نقوم بدراسة أثر هذه الجودة على الأداء التنافسي في هذا المطلب، وذلك من خلال مؤشرين ألا وهما: الإنتاجية والتكاليف، الميزة التنافسية المستدامة.

1. الإنتاجية والتكاليف:

إن المنافسة في سوق المياه المعدنية والمشروبات الغازية هي منافسة سعرية بالدرجة الأولى، وذلك لأن المؤسسة التي تقدم منتجاتها بأقل سعر وأعلى جودة مقارنة بمنافسها، تحوز على أكبر حصة سوقية.

لذلك فإن مؤسسة "القوليه" تسعى إلى الظفر بهذه الميزة، حيث يحسب السعر بالنسبة لمنتجاتها بالعلاقة التالية:

السعر = تكاليف المواد الأولية + تكاليف الإنتاج + تكاليف الإدارة + هامش الربح.

وبالتالي فإنه من أجل معرفة أثر الجودة على تخفيض أسعار منتجاتها، نقوم بدراسة دور هذه الجودة في تخفيض تكاليف إنتاجها من خلال تحليل تكاليف اليد العاملة وتكاليف الإنتاج المعيب.

- تكاليف اليد العاملة:

تعتبر آلات الإنتاج عالية التقنية، فهي مزودة بحاسبات مبرمجة لتسيير آلة الإنتاج وفق البرنامج الإنتاجي المخطط لها، وبالتالي فهي تقوم بعدة وظائف مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى عدد كبير من العمال، لذلك نجد أنها تقوم بصنع

التسيير النسوي كنموذج لقيادة الابتكار

القارورات، ملئها، إغلاقها، وضع اللاصقات الإشهارية والتغليف بطريقة متسلسلة.

وفي هذه الحالة فإن مهمة العامل تكون مراقبة سير العملية الإنتاجية من أجل تصحيح الخلل الذي قد يحدث في العملية مما يتطلب تدخل العامل وضبط الحاسبات بالشكل الصحيح، لذلك نجد في هذه العملية بأن هناك عاملان فقط يشرفان على تشغيل الآلات الإنتاجية، وهذا ما يجعل مؤسسة "القوليه" تتمكن من تخفيض تكاليف اليد العاملة ومن ثم أسعار المنتجات.

- تكاليف الإنتاج المعيب:

تمثل هذه التكاليف دور هاماً في عملية تسعير منتجات المؤسسة لذلك فإنها إذا زادت زاد سعر المنتجات، وبالتالي فإن هذا ما يجعل المؤسسة تسعى دائماً للتحكم في هذه التكاليف، وذلك باقتناء آلات حديثة وعالية التقنية وتكون قليلة العطل وتؤدي وظيفتها بالدقة المطلوبة، من خلال تدريب وتأهيل اليد العاملة لكي يتم اكتشاف الخلل قبل وقوعه ومن ثم القيام بتصحيحه.

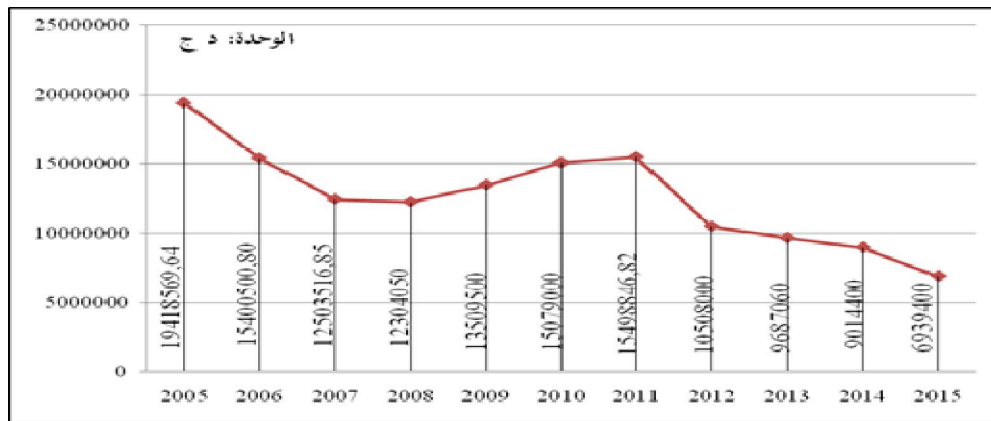
لذلك نجد أنه خلال سنتي 2002/1997 بأن نسبة الإنتاج المعيب قد بلغت 12%، والسبب يعود لرداءة جودة المادة الأولية "PVT" التي تصنع منها القارورات وكذلك بساطة تقنية آلات الإنتاج، مما أدى إلى الرفع من أسعار المنتجات، وبالتالي صعوبة تصريفها، حيث بلغ المخزون في 2002/12/31 بالنسبة للمياه المعدنية 21000 قارورة.

وبعد قيام المؤسسة بتحسين الجودة من خلال التخلي عن المادة "PVT" واستبدالها بالمادة "PET" وإنشاء فرع إنتاج جديد واستعمال آلات حديثة للإنتاج، انخفضت تكاليف الإنتاج المعيب إلى 05% من الإنتاج الإجمالي، وهذا ما أدى إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض أسعار المنتجات.

ج- الميزة التنافسية المستدامة:

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة في الخصائص الإيجابية التي تمتلكها، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها سوق المياه المعدنية والمشروبات الغازية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة "القوليه" هي ميزة تنافسية سعرية، وهذا بفضل تمركزها في المناطق الجنوبية مقارنة بمنافسيها في الشمال، وقربها من ولايات الجنوب التي تمثل محور سوق المياه المعدنية والمشروبات الغازية بالنسبة للمؤسسة "القوليه"، لذلك فإنها تتمكن من تخفيض هوامش توزيع منتجاتها، وتوفيرها لمستهلكيها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من الحصول على المناقصات والطلبات الكبيرة الخاصة بالمياه المعدنية، وبالتالي أدى ذلك إلى قلة مخزون المياه المعدنية وخاصة في فصل الصيف.

الشكل رقم (3.3): يوضح مصاريف مخزون مؤسسة "القوليه" للمياه المعدنية من 2005 إلى 2015.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق السجل التجاري بالجزائر الخاصة بمؤسسة القوليه.

نلاحظ من خلال الشكل بأن مصاريف مخزون المياه المعدنية لمؤسسة القولية في انخفاض مستمر من سنة 2005 إلى 19418569,64 دج ليصل سنة 2008 إلى 12304050 دج، ثم يعود للارتفاع إلى غاية سنة 2011 ليصل إلى 15498846,82 دج، لينخفض من جديد إلى سنة 2015 ويقدر بـ 6939400 دج، وبمقارنة مصاريف مخزون المياه المعدنية لسنة 2015 بسنة 2005 نجد أن هناك انخفاض كبير، والسبب يعود لإدراك ووعي المؤسسة بالسوق والمنافسة الحادة بين المؤسسات ذات نفس النشاط، مما جعلها تتبع إستراتيجية التسعير وذلك من خلال تخفيض هوامش توزيع منتجاتها، وتوفيرها لمستهلكها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها في الوقت والمكان المناسبين.

رابعاً: نمط التسيير المعتمد في مؤسسة "القوليه" في الإدارة:

إن الأسلوب الذي تتبعه مديرة مؤسسة "القوليه" في تسييرها للإدارة هو "الأسلوب التشاركي"، وهي بذلك تعبر عن إشراك رأي الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث تركز القيادة التشاركية التي تتبعها المدير على فكرة رئيسية ألا وهي التأثير على الموظفين من ناحية دمجهم في شكل مجموعات، حيث يحفزهم ذلك على الإبداع والابتكار ويحقق لديهم الشعور بالمسؤولية وإتقان العمل والتعاون والانسجام فيما بينهم، وهو الأمر الذي يجعل مهمة المديرية سهلة وفعالة، وتساعد في تحقيق أهداف وتصورات المؤسسة المستقبلية.

وبالتالي فإن مسيرة مؤسسة "القوليه" تسعى من خلال إتباعها لهذا الأسلوب إلى احترام شخصية الموظفين والاهتمام بمشاكلهم ومساعدتهم في حلها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية لديهم، مما يشجعهم في اتخاذ القرار كلاً حسب تخصصه، لذلك فإن المديرية تهدف كذلك من وراء إتباعها لهذا الأسلوب إلى تدريب الموظفين أثناء العمل من أجل الوصول في الأخير إلى موظفين ذا خبرة وكفاءة عالية، يساعدها ذلك في تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة في السوق.

الخلاصة:

من خلال هذا العمل يتضح لنا أن معظم الصعوبات التي تواجهها المرأة في مجال العمل تتصل بالجوانب الإدارية وليست راجعة إلى قدراتها وتكوينها، مما يستلزم العمل على حلها لأن عمل المرأة بصفة عامة وتوليها قيادة مؤسساتها بصفة خاصة لهو بمثابة عنصر إنتاجي هام لا بد من الاستفادة منه والعمل على تخطي العقبات والصعوبات، لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل ضمان بقاء مؤسستها في السوق واستمرارها.

كما ويعتبر التسيير النسوي كعامل ابتكار وهذا ما يمثل المقابلة، وذلك من خلال القدرة على معرفة السوق مما يؤدي إلى حصولها على أحسن درجة من الابتكار، وكذلك القدرة على التسويق مما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

¹ **Management Styles**, on the site: https://en.wikipedia.org/wiki/Management_styles, consulted the 2016-04-29.

² **Ibid.**

³ Exploring Different Management Styles, [managerialskills.org](http://www.managerialskills.org), on the site:

<http://www.managerialskills.org/management-styles/>, consulted the 2016-04-29.

⁴ Sophie Landrieux-Kartochian, *Femmes et performance des entreprises, "l'émergence d'une nouvelle Problématique"*, la revue Travail et Emploi n° 102 • Avril-juin 2005, fance.

⁵ Anne Grethe Solberg, *"Et kjønnspektiv på innovasjonsledelse" gender diversity is related to organizational innovation*, Doktoravhandling forsvart ved Detsamfunnsvitenskapeligefakultet, Universitetet i Oslo, 2012, p- p19-22.

⁶ سلامي منيرة، دراسة وتحليل واقع المقالة النسوية بالجزائر "دراسة ميدانية على عينة من المقاولات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة قاصدي مباح، 2015/2014، ص ص 149-150.

⁷ سلامي منيرة، *التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر "دراسة ميدانية تناولت طالبات على أبواب التخرج من جامعة "ورقلة للموسم الجامعي 2007/2006"*، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة قاصدي مباح، 2007/2006، ص 4.

⁸ سلامي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁹ سلامي منيرة، نفس المرجع السابق، ص ص 147-148.

¹⁰ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، *قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا*، متوفر

على الموقع: <http://www.escwa.un.org/information meetings/events/10-12 june/studya-adac>. consulté le 11/12/2014.P10

¹¹ أحمد السيد كردي، مفهوم القيادة في الإدارة، مقال منشور على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/666118>. consulté le 13/06/2016.

¹² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار " المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 134.

¹³ LowSweeFoon and PraveenBalakrishnan Nair, *Revisiting the Concept of SustainableCompetitiveAdvantage: Perceptions of Managers in MalaysianMNCs*, International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 63-78, 2010, p 67- 70.

¹⁴ ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة "محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة"، مقال بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد9، جامعة الشلف، 2013، ص 5، 6، 7.

¹⁵ JenniferRice, *CreatingCompetitiveAdvantage throughSustainability*, 23 juil 2009, Sur le site:

www.fruitfulstrategy.com, Consulté le 06/12/2015.