

الفصل الثاني

أبعاد التنافس العملياتية

Operational Competition Dimensions

1.2: المفهوم:

لا يستند التنافس إلى قاعدة ثابتة بل متغيرة تبعاً لعوامل بيئة التنافس، وارتكازاً على ما يراه الزبون قيمياً بالدرجة الأساس . لذا فان ما يعد اليوم بعداً حاسماً للتفرد التنافسي، قد لا يكون كذلك مستقبلاً لاستمرارية التغير في ظروف التنافس ومن ثم ابتعاده. وهكذا يتباين التركيز على هذه الأبعاد بين مدة وأخرى وصناعة وأخرى أيضاً.

ويستنتج من التتبع التاريخي لأبعاد التنافس، توجه التركيز في خمسينيات وستينيات القرن العشرين صوب الكلفة المنخفضة بوصفها بعداً أساسياً للتنافس، أضيف إليه في السبعينيات والثمانينيات الجودة العالية، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات نتيجة حركية الأسواق الدولية (Stonebraker & Leong, 1994: 86). وهكذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل والجودة الأفضل إلى مصدرها الكامن في القدرات التي تكسب المنظمة المرونة اللازمة للتكيف مع الفرص المتغيرة، إلى جانب الاهتمام ببعد التسليم ولكن دون التضحية ببعد الكلفة والجودة. ومع تزايد أهمية السرعة في تلبية رغبات السوق المستهدفة، برز مفهوم التنافس استناداً إلى الوقت شاملاً بعد التسليم بشقيه اعتمادية وسرعة التسليم إلى جانب المرونة ممثلة بسرعة الاستجابة للتغير في كل من حجم الإنتاج وتنوع المنتج، فضلاً عن سرعة تقديم منتج جديد. هذا من جانب، ومن جانب آخر، يترادف تعبير أبعاد التنافس مع تعبيرات أخرى تستهدف المعنى ذاته جدول رقم (2-1). إلا انه بصرف النظر عن هذه التسميات سواء أكانت أسبقيات تنافسية أم أسبقيات تنظيمية أم أبعاد تنافس أم مقاييس أداء خارجية أم مهام تصنيع أم قدرات عامة أم كفاءات إنتاج، فان اهتمامها ينصب في تحويل رغبات السوق إلى مجالات مستهدفة تنفذها نشاطات المنظمة سعياً إلى ميزة تنافسية، حينما تتفرد في واحد أو أكثر من تلك المجالات مقارنة بمنافسيها (Krajewski & Ritzman, 1996:36).

تستخدم أبعاد التنافس أو الأسبقيات التنافسية والمطورة من أدبيات استراتيجية العمليات كمقياس داخلي

جدول رقم (1-2): التعبيرات المرادفة لأبعاد التنافس

الباحثون	التعبير
Dilworth (1992:60).	- خصائص أداء.
Stonebraker & Leong (1994:23).	- مقاييس أداء تعكس كفاءة وفاعلية آلة أو منطقة عمل أو منظمة ككل.
Chase & Aquilano (1992:10).	- مقاييس أداء متوجهة نحو الزبون.
Adam & Ebert (1996:43).	-معايير النجاح المستندة إلى السوق.
Leong et al. (1990:114).	- مجموعة أهداف.
Wheelwright (1984:80), Chase & Aquilano (1992:36), Aquilano et al. (1995:30), Krajewski & Ritzman (1996:33), Krajewski & Ritzman (1999:32).	- أسبقيات تنافس.
Corbett & Wassenhove (1993:107), Evans (1993:118), Martinich (1997:37).	- أبعاد تنافس.

المصدر: استناداً إلى المصادر المشار إليها في الشكل.

عندما تقيس الأبعاد المرتبطة بالجدارة -Competence-Related Dimensions- ممثلة بالكلفة، والجودة والوقت. وكمقياس خارجي حينما تعبر عن الأبعاد المتصلة بالتنافس والمستمدة من أدبيات استراتيجية التسويق، وهي السعر، والمنتج والمكان* (التوزيع)، اعتماداً على عناصر المزيج التسويقي الذي تنافس به المنظمة. وهكذا تصبح استراتيجيتي العمليات والتسويق وما فيهما من أبعاد وجهين لعملة واحدة -Two Sides of the Same Coin- (Corbett & Wassenhove, 1993:108). وفي الفقرات الآتية استعراضاً مركزاً لأبعاد التنافس العملية.

* يتعامل الترويج كعنصر رابع مع إدراك الزبون للعناصر الثلاث الأخرى، ولا يشكل بعداً رابعاً.

2.2: أنواع أبعاد التنافس:

أ- الكلفة -Cost- :

تعد الكلفة الأقل، البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه وما زالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة على، أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات أكبر.

يقصد ببعد الكلفة من وجهة نظر المنظمة "إنتاج وتوزيع منتج بأقل نفقات أو موارد ضائعة وبما يسمح بتحقيق ميزة كفوية" (Stonebraker & Leong, 1994:63) ناجمة من كلفة منتج المنظمة الاوطاً مقارنة بالمنظمات المماثلة، الأمر الذي يكسبها قدرة أكبر على تقليص السعر مع تحقيق ربح يساوي ربح المنافس. في حين يقصد ببعد الكلفة فيما يخص الزبون "الكلفة المالية التي يتحملها لقاء شراء واستخدام المنتج" (Ray, 1992:392; Corbett & Wassenhove, 1993:109) وصيانتته أيضاً. بينما يشير السعر إلى المبلغ الذي "يغطي كلفة إنتاج وتسويق المنتج متضمناً" عائداً "معقولاً" عن جهد المنظمة ومخاطرتها" (Kotler, 1997:499)، إذ تمثل الربحية الفرق بين السعر والكلفة.

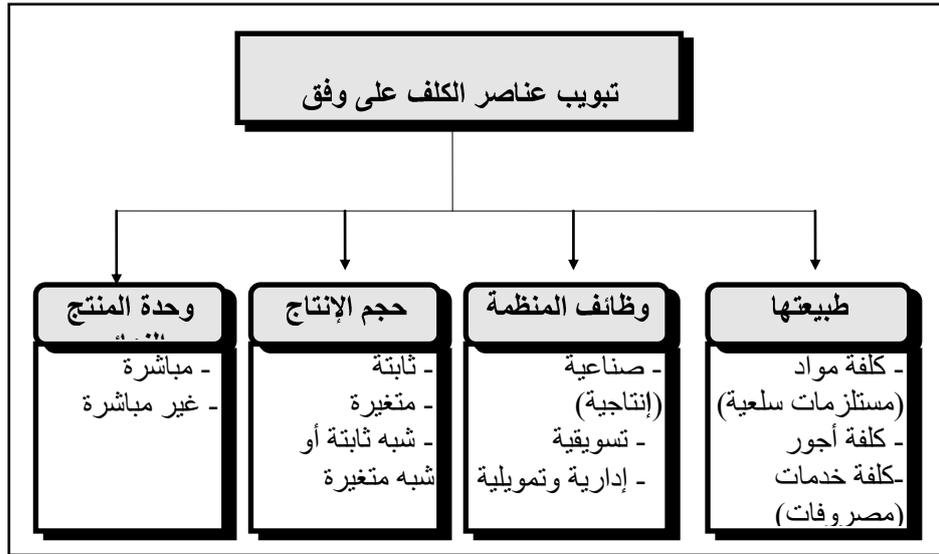
ويعبر عن هذا البعد بالكلفة الكلية للمنتج التي تبوب إما بحسب طبيعتها أو علاقتها بوظائف المنظمة أو بحجم الإنتاج أو بوحدة المنتج النهائي، شكل رقم (2-1). كما إن التبويب الأولي لعناصر الكلف " بحسب طبيعتها وفي ضوء وظائف المنظمة، ينبغي أن يتبعه تبويب آخر على وفق العلاقة مع حجم الإنتاج ووحدة المنتج النهائي" (عبد الرحيم وآخرون، 1990:67). وفي الآتي توضيحاً لهذين التبويبين:

أولاً: على أساس حجم الإنتاج: تتضمن الكلفة الكلية عنصرين أساسيين ولمستوى نشاط معين هما:

(عبد الرحيم وآخرون، 1990:71-72) (Hilton,2008:257- 258;Horngren et al.,1996:38-39)

(1): كلفة ثابتة -Fixed Cost-: لا تتغير في مجموعها مع تغير حجم الإنتاج، في ظل مستوى طاقة معين، وتتباين للوحدة المنتجة عكسياً مع تغير حجم الإنتاج، مثل الإيجار، والتأمين، والفوائد، والرواتب الملزمة الدفع بصرف النظر عن حجم المخرجات.

(2): كلفة متغيرة -Variable Cost-: تتباين في مجموعها طردياً مع تغير حجم الإنتاج وتستقر للوحدة المنتجة، مثل المواد الأولية، وأجور العمل، ومصاريف التعبئة والشحن.



شكل رقم (1-2) : تبويب عناصر الكلف

المصدر: عبد الرحيم، علي، العادلي، يوسف والعظمة، محمد (1990). "أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية"، ذات السلاسل، الكويت:63.

كما قد تتغير الكلفة بنسبة اقل من نسبة التغير في حجم الإنتاج، حينما تضم مزيجاً من الكلف الثابتة والمتغيرة. إذ تدعى بشبه الثابتة-Semi-Fixed- عند غلبة الجزء الثابت على الجزء المتغير، وبشبه المتغيرة-Semi Variable- في الحالة المعاكسة، ككلفة التصليح والصيانة. (عبد الرحيم وآخرون، 1990: 78) (Hilton,2008:260- 261).

ثانياً: على أساس وحدة المنتج النهائي: تتضمن الكلفة الكلية جزأين رئيسيين هما: (عبد الرحيم وآخرون، 1990: 67-69) (Hilton, 2008: 189).

(1): كلفة مباشرة -Direct Cost-: ترتبط وتتغير مباشرة مع حجم الإنتاج، مثل المواد الأولية، واجور العمل المباشر، والمصاريف المباشرة.

(2): كلفة غير مباشرة -Indirect Cost-: لا ترتبط ولا تتغير مباشرة مع حجم الإنتاج، مثل المواد غير المباشرة، والعمل غير المباشر (الإداري مثلا)، والمصاريف غير المباشرة منها الإيجار، والتأمين، والاندثار، والرواتب، والمصاريف الصناعية العامة التي تنفق على المنظمة ككل. وبصرف النظر عن أسلوب تبويب عناصر الكلف، يمكن استخدام الكلفة بوصفها احد أبعاد الميزة التنافسية وأسلوبا للتمايز.

الا أن التمايز الكلفوي أو السعري ليس كغيره من اشكال التمايز الاخرى كونه يقود إلى منافسة سعريه مباشرة، إلى جانب تأثيره في إدراك جودة المنتج. كما إن الكلفة الأقل لا تحدث ميزة تنافسية مستدامة لإمكانية مضاهاتها، ومن ثم "هزيمة المنظمة أمام مضاهاة المنافس أو حتى تقديمه بديلا" ارخص ان لم تتمكن من أن تمايز عرضها للزبون في طريقة أخرى غير السعر" (Kotler, 1997:280). في حين تحقق أشكال التمايز الأخرى موضعا "تنافسيا" يمكن حمايته ضد المضاهاة، يعزز الولاء للمنتج ويقلل مرونة السعر لا سيما في حالة المنتجات الخاصة التي يبحث الزبون عن صفات معينة تتوافر فيها.

ب- الجودة -Quality- :

يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط انفاقه تنعكس في بحثه عن جودة أفضل إلى جانب السعر وبدا " يتحدد قرار الشراء في ظل كل من السعر والجودة " (Reeves & Bednar, 1994:429). بل تفوقت أهمية الجودة، منذ الثمانينيات في تحديد هذا القرار قياسا" إلى السعر (Hill, 1991:379; Hill, 1993:115; Krajewski & Ritzman, 1996:12) المنظمة وان لم تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جرائها. وقد أوضحت تعريفات عدة معنى الجودة فيما يأتي أهمها:-

- "مستوى التفوق -Excellence-" (Fowler & Fowler, 1964:1003). إلا انه من الصعب تحديد وقياس معالم التفوق المتباينة بتباين الأفراد.
- قدم (Philip B. Grosby) تعريفه للجودة بأنها "المطابقة للمتطلبات -Conformance To Requirements- التي تضعها الإدارة" (Harvard Business School, 1987:127; Russell & Taylor III, 1995:126; Groover, 1996: 1034).

يهتم هذا التعريف بجانب واحد يتمثل بمطابقة مواصفات التصميم التي قد لا تعكس متطلبات الزبون.

● - هي "مجموعة الخصائص الهندسية والتصنيعية المحددة لدرجة تلبية توقعات الزبون عند استخدام المنتج" (Feigenbaum, 1961:13).

● الموائمة للاستخدام -Fitness For Use- (Juran et al., 1974:2-2)

● عرفها معهد المقاييس الوطني الأمريكي American National Standards Institute, ANSI--المؤسسة الأمريكية للسيطرة على الجودة -The American Society For Quality Control, ASQC-، بأنها "معالم وخصائص المنتج كافة التي تتصل بالقابلية على تلبية حاجات محددة بدقة" (Russell & Taylor III, 1995:88; Groover, 1996:1034).

تربط التعاريف الثلاثة السابقة بين خصائص التصميم ودرجة تلبية متطلبات وتوقعات الزبون بشأن أداء المنتج، وبذا فإنها تؤكد جودة التصميم من دون الإشارة إلى جودة المطابقة التي يشتمل عليها تعبير الجودة بوصفها "درجة ملائمة مواصفات التصميم لوظيفة المنتج واستخدامه، ودرجة مطابقة المنتج النهائي لمواصفات التصميم" (Adam & Ebert, 1996:47)، عليه تتجسد الجودة في بعدين مترابطين هما:

أولاً: جودة التصميم -Design Quality-: تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم للمتطلبات المرغوبة من الزبون (Ray, 1992:348)، أو تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء (Krajewski & Ritzman, 1996:36; Krajewski & Ritzman, 1999:34) ممثلة بخصائص المنتج المهمة والمحددة في مرحلة التصميم الوظيفية -Functional- منها والجمالية -Aesthetic- الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره.

وفيما يأتي بعض من أهم هذه الخصائص: (Dilworth, 1992:610; Russell & Taylor III, 1995:89)

(1): المعولية -Reliability- : احتمالية عمل المنتج لمدة زمنية محددة من دون عطل.

(2): قابلية التعمير -Durability- : مدة حياة المنتج لحين استبداله.

(3): قابلية الخدمة -Serviceability- : يسّر وسرعة وكلفة التصليح.

(4): الجمالية: ترتبط بمظهر المنتج.

ويحدد نشاط التسويق مستوى أهمية هذه الخصائص، اعتماداً على إدراك الزبون المستهدف لقيمتها. ثم يترجم نشاط البحث والتطوير تلك الخصائص إلى لغة التصنيع من أجل تحديد مستلزمات الإنتاج وبما يؤمن تحويل الجودة المرغوبة و/أو المتوقعة لجودة فعلية.

ثانياً: جودة المطابقة -Conformance Quality- : أو جودة المعالجة أو جودة التصنيع (Ray,1992:344) وتعرّف "بالخلو من العيوب -Freedom From Deficiencies- (Groover, 1996:1034) أو "الجودة المتجانسة (المتسقة) -Consistent Quality- (Krajewski & Ritzman, 1996:37; Krajewski & Ritzman, 1999:34). المنتج لمواصفات التصميم. (Hill, 1991:386; Ray, 1992:348; Hill, 1993:35; Russell & Taylor III, 1995:90; Krajewski & Ritzman, 1996:142; Groover, 1996:1034) وبتعبير آخر هي مدى انحراف المخرجات خلال التصنيع عن مواصفات التصميم.

وترتبط جودة المطابقة بالقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة، لذا فإن مسؤوليتها تقع مباشرة تحت إشراف نشاط العمليات مستخدماً "أسلوب سيطرة المعالجة الإحصائية -Statistical Process Control, SPC- لتشخيص فيما إذا كانت المعالجة تحت السيطرة الإحصائية عند حدوث انحرافات عشوائية -Random- عن المواصفات المصممة، إلا إنها ضمن المدى المقبول لتعذر تجنبها، إذ تنجم من ظروف التشغيل الطبيعية كالتباين في مهارات الأفراد والمواد الأولية وفي قدرة الآلات. وقد تكون المعالجة خارج السيطرة الإحصائية عند حدوث انحرافات خاصة (لا صدفية) -Assignable- تعزى إلى ظروف غير طبيعية كالأخطاء البشرية والمواد الأولية المعيبة والتقادم والعطلات المستمرة في الآلات. (حسن وسالم، 1983:266-276، محجوب، 1988:265)، (Groover, 1996:1035; Logothetis,1997: 15-16). مما يحتم اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لتشخيص وإزالة أسباب مثل هذه الانحرافات وإعادة العمل إلى الحالة المستقرة.

يتبين مما ورد أنفاً إن مسؤولية ضمان جودة التصميم تقع تحت إشراف نشاط البحث والتطوير، فيما يضطلع نشاط العمليات بمهمة تأمين جودة المطابقة. إلا أنه لا يمكن لهذين النشاطين بمفردهما أن يحققا جودتي التصميم والمطابقة من دون مشاركة النشاطات الأخرى لتداخل تأثيراتها في مستوى جودة المنتج النهائي، لذا فالجودة مسؤولية الجميع بدءاً "بمرحلة التصميم وانتهاءً" بخدمات ما بعد البيع. مما حدا بالباحث (Armend V. Feigenbaum) لأن يطرح مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة - Total Quality Control, TQC- عام (1961) في كتاب حمل العنوان ذاته، إذ وصفها بأنها "نظام فاعل، تتكامل فيه جهود مجموعات المنظمة المتنوعة للمحافظة على، وتحسين وتطوير جودة المنتج، بطريقة اقتصادية تؤمن إشباعاً تاماً للزبون" (Feigenbaum, 1961:12). وبذا تعكس TQC- مديلاً واسعاً لا يعدّ الجودة مطلباً فنياً فحسب وإنما قضية استراتيجية ومحوراً لجهود جميع النشاطات الوظيفية والتزاماً كبيراً من المنظمة، مما يبرز ضرورة إدارتها بشمولية عبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة* - Total Quality Management, TQM-. الذي يمثل فلسفة إدارية تتجلى بمجموعة مبادئ (التركيز على الزبون والتحسين المستمر وعمل الفريق)، تنفذ من خلال مجموعة تطبيقات، مثل جمع وتحليل المعلومات عن متطلبات السوق وباستخدام مجموعة أساليب منها سيطرة المعالجة الإحصائية. (Dean & Bowen, 1994:394-395). وفي هذا الصدد أعدت منظمة التقييس الدولية - International Standardization Organization, ISO- عام (1987) سلسلة مواصفات قياسية عالمية، استناداً إلى المواصفات البريطانية (BS 5750) الموضوعه عام (1979)، مؤكدة ضرورة اعتماد نظام متكامل لإدارة الجودة يبدأ بمعرفة متطلبات الزبون وينتهي بالمحافظة على البيئة. (الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة الجودة، (1997: 1) International Organization For Standardization, 1996:2). وقد اعتمدها بوصفها مواصفة عربية دولية قياسية عام (1994) تحت رقم (1200) مركز المواصفات والمقاييس التابع للمنظمة العربية للتنمية

* يستخدم اليابانيون تعبير السيطرة الواسعة للمنظمة على الجودة، -CWQC- Company-Wide Quality Control. -- ، بدلاً من -TQM-، Bank, 1996:599; Adam & Ebert, 1995:92; Russell & Taylor III, 1996:192).

الصناعية والتعدين. (جبر، 1996: 79) ولأهمية عناصر -ISO- تدرج بعدها شروطاً أساسية لإبرام عقود التجارة الدولية وبصفتها ركيزة لا غنى عنها عند التنافس خارجياً.

وبذا يشير مختصر منظمة التقييس الدولية باللغة الانكليزية -ISO- إلى مجموعة عناصر تمثل نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة. تشمل جميع العناصر اللازمة لضمان الجودة وعددها ثمانية عناصر، وفقاً لإصدار المنظمة لعام (2000)، فيما كان الإصدار الأحدث للمواصفة عام (2008) (ISO 9001:2008) هذا من جانب، ومن جانب آخر فقد ركزت إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأساس على التحسين المستمر بحثاً عن طرائق أفضل لعمل الأشياء وعلى رغبات الزبون بوصفهما العاملين الحاسمين في جعل الجودة سلاحاً تنافسياً ناجحاً لا سيما بعد أن غير العالم (Philip B. Grosby) النظرة بشأن الكلف المرافقة للجودة الجيدة عبر طرحه مفهوم الجودة الخالصة -Free Quality- عام (1979) (Russell & Taylor III, 1995:126)، مؤكداً العيوب الصفرية -Zero Defects- والسيطرة الإحصائية على الجودة، وإمكانية استثمار تحسين الجودة بوصفه وسيلة لتخفيض الكلفة الكلية والتأثير إيجابياً في مستوى الربحية. إذ يركز مفهوم "Grosby" على إن الجودة الرديئة تتسبب في كلف غير ظاهرة (فشل داخلي -Internal Failure- وفشل خارجي -External Failure-) تتجاوز كلف ضمان الجودة الجيدة (Hart & Casserly, 1985:55; Krajewski & Ritzman, 1996:168)، ممثلة بكل من كلفة الوقاية -Preventive Cost- وكلفة التقويم -Appraisal Cost-.

وفي الآتي توضيح لهذين النوعين. جدول رقم (2-2):

(Juran et al., 1974: 5.4-5.5; Dilowrth, 1992: 611; Ray, 1992: 348; Russell & Taylor III, 1998: 93-95; Adam & Ebert, 1996: 603; Krajewski & Ritzman, 1996: 153-155).

- كلف ضمان الجودة الجيدة : وتعكس فلسفة الجودة المتمثلة بأداء العمل بجودة من المرة الأولى عبر التركيز على جهود تحسين الجودة في مرحلتي التصميم والتصنيع تأميناً لمطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- كلف الجودة الرديئة : وهي الأكثر أهمية ، إذ تشمل كلف الفشل في مطابقة المواصفات، الداخلية منها قبل تسليم المنتج للزبون و/أو الخارجية بعد تسليم واستخدام المنتج. فيما تمثل كلف الفشل

الخارجي بالنسبة للزبون، كلف فقدان الوقت بسبب العطل، و كلف الاستبدال، والتصليح والخدمة. من هذا المنطلق يمكن أن تساهم الجودة الجيدة في تخفيض الكلفة قبل وبعد بيع المنتج.

جدول رقم (2-2) : أنواع كلف الجودة

كلف الجودة الرديئة (كلف غير ظاهرة)	كلف ضمان الجودة الجيدة
<p>كلف الفشل الداخلي الناجمة عن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التالف الذي لا يمكن معالجته. - إعادة تصنيع المعيب. - العائد المفقود نتيجة الفقرات التالفة. - إعادة فحص واختبار ما يعاد صنعه. - تأخير عملية الإنتاج. - صيانة الآلات. - تدريب أو استبدال العامل. 	<p>كلف الوقاية الناجمة عن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط الجودة. - التدريب والتطوير. - ضمان جودة تصميم جيدة. - السيطرة على وتحسين المعالجة. - تحسين الجودة عن طريق التعاون مع المجهزين والزبائن.
<p>كلف الفشل الخارجي الناجمة عن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - خدمة الزبون أثناء مدة الضمان*. - فقدان مبيعات مستقبلية. - حوادث المنتج منها أجور الدفاع وتضرر سمعة المنظمة. 	<p>كلف التقييم الناجمة عن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فحص واختبار الفقرات المجهزة ونصف المصنعة والمنتجات النهائية. - صيانة آلات الفحص والاختبار. - تحديد ظروف تشغيل الزبون للمنتج. - عمل وتدريب ملاك السيطرة على الجودة.

* تعهد مكتوب يحدد مسؤولية المنظمة عن استبدال أو صيانة الفقرات العاطلة خلال مدة زمنية معينة (Krajewski & Ritzman, 1996: 155)

ج- الوقت -Time-:-

يرتكز تنافس صناعات عدة على قاعدة تنافس جديدة تدعى بالتنافس استناداً إلى الوقت -Time- (Leong et al., 1990: 116; Chase & Aquilano, 1992: 36; Based Competition-Acquilano et al., 1995: 30; Pragman, 1996: 54) . يتضمن المفهوم الجديد أبعاد تنافس تشترك بعنصر الوقت، مستهدفة تخفيض وقت الانتظار -Lead Time- (Corbett & Wassenhove, 1993: 108; Pragman, 1996: 54) الذي يمثل الوقت الكلي المطلوب لإنتاج المنتج متضمناً الوقت المنصرف في شراء المواد الأولية وتصميم وتصنيع وتسليم المنتج إلى الزبون.

يؤثر في وقت الانتظار كل من بعدي المرونة والتسليم، إذ تسهم فاعلية المرونة في استباق واستثمار الفرصة عبر استجابة أسرع لرغبات الزبون المتغيرة كما ونوعاً، وبما يزيد من سرعة تقديم منتجات جديدة. فيما تسهم اعتمادية وسرعة التسليم في تسريع إتمام طلب الزبون بما ينسجم مع الموعد المتفق عليه.

وهكذا يستهدف التنافس استناداً إلى الوقت تخفيض الوقت الضائع في جميع نشاطات سلسلة القيمة بدءاً من فكرة تطوير منتج جديد مروراً بالتصنيع وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع (Chase & Aquilano, 1992: 976). وقد اتجهت المنظمات حديثاً إلى اعتماد مفهوم الهندسة المتزامنة (سيتم تناول المفهوم لاحقاً) عند تطوير المنتج الجديد من أجل كسب عدة ميزات في مقدمتها تخفيض الوقت، لا سيما بعد إن أدركت جميع المنظمات الناجحة أهمية الحاجة إلى تقليل الوقت في جميع أوجه الإنتاج بوصفه المصدر المهم للميزة التنافسية الاستراتيجية، وفي الآتي إيضاحاً لكل من بعدي المرونة والتسليم والمفاهيم والأبعاد الفرعية الأخرى المرتبطة بهما:

اولاً: المرونة -Flexibility-: لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تفوقاً تنافسياً بعد إن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع، كذلك وسائل أشباعها. ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل، ممثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات متنوعة. إذ تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المحتملة، كما تعدّ مطلباً للبقاء طويل الأمد (Askin & Standridge, 1993: 125). فيما تعبر المرونة بوصفها بعداً تنافسياً عن سرعة الاستجابة للتغيرات في مقدار الإنتاج ومزيج المنتج (Dilworth,

(63: 1994; Leong & Stonebraker 7: 58: 1992)، وبدا فإنها تشمل مرونتي المقدار والمنتج. وفي الآتي إيجازاً " لكل منهما:

(1): مرونة الحجم -Volume Flexibility- ترتبط بالتغير في حجم إنتاج منتج معين. إذ تعكس " سرعة التغير في مقدار الإنتاج وزيادة ونقصاناً لمواءمة التغير في مستوى الطلب" (Upton, 1995: 76) مستغرقة أعوام أو أشهر أو ساعات اعتماداً على طبيعة الصناعة (Krajewski & Ritzman, 1996: 36) Krajewski & Ritzman, 1999: 40;

(2): مرونة المنتج (المزيج) -Product Flexibility- (Mix): تمثل درجة مسايرة رغبات الزبون المتغيرة. إذ تعكس " سرعة زيادة مدى (تشكيلة) المنتجات المقدمة" (Upton, 1995: 76) عن طريق تنوع واسع فيها يلبي رغبات متعددة. وبذا تعبر المرونة عن التغير في حجم الإنتاج وعن مدى تنوع المنتج. فيما يضيف (Geruein) أصنافاً خمسة أخرى للمرونة فضلاً عما سبق ذكره (Leong et al., 1990: 114) وكما يأتي:

(1): مرونة التغيير -Changeover Flexibility- : وتمثل قابلية العملية على معالجة مزيج منتج متنوع ويعبر عنها بسرعة الاستجابة لتهيئة أو إعداد -Set up- الآلة لإنتاج متنوع.

(2): مرونة التعديل -Modification Flexibility- : وتعكس القابلية على معالجة حالات تغير متعددة في تصميم المنتج خلال مدة زمنية معينة ، عن طريق التنفيذ السريع لتغيرات في هندسة تصميم جزء محدد.

(3): مرونة التعاقب -Sequencing Flexibility-: وهي قدرة الآلة على معالجة عدة حالات تعاقب مختلفة.

(4): مرونة المواد -Material Flexibility-: وهي قدرة الآلة على معالجة أجزاء ذات أبعاد وخصائص متباينة.

(5): مرونة التسيير -Rerouting Flexibility-: وتمثل إمكانية التعامل مع مدة توقف الآلة للتصليح أو الشحن دون توقف نظام التصنيع.

وعلى الرغم من اتساع بعد المرونة ليشمل عدة أبعاد فرعية إلا إنها لا تخرج في محتواها عن تحقيق هدف مرونتي المنتج (المزيج) والحجم، إذ ترتبط التصنيفات الأربعة الأولى لبعد المرونة على

وفق وجهة نظر "Geruein" مع مرونة المنتج (المزيج) تحديداً، فيما تستهدف مرونة التسيير تحقيق مرونة نظام التصنيع وبما يخدم مرونتي المنتج (المزيج) والحجم، هذا من جانب ومن جانب آخر، يصنف عدة باحثون سرعة تطوير-Development Speed- منتجات جديدة ضمن بعد المرونة كونه يعكس سرعة الاستجابة للتغيرات في مزيج المنتج . فيما يتطرق إليها كل من (Krajewski & Ritzman) بوصفها أحد الأبعاد الفرعية للتنافس على أساس الوقت. لا سيما بعد تزايد قصر دورة حياة المنتج الأمر الذي أدى إلى تقليص احتمالية بقاء المنظمة دون تقديم منتجات جديدة تقف دون تحول الزبائن إلى منتجات أكثر حداثة لمنظمات منافسة. إذ تسهم المنتجات الجديدة في بقاء ونمو المنظمة عندما تستبق طرحها للسوق والتمتع بمزايا الدخول الأول، وأهمها إمكانية فرض سعر أعلى وحصّة سوقية متفردة ومن ثم ربحية عالية، وهكذا أصبحت سرعة تقديم منتجات جديدة بعداً تنافسياً حاسماً. (Corbett, 1993: 109; Evans, 1993: 9; Acquilano, 1995: 22) منذ نشوء الفكرة واكتمال التصميم النهائي حتى الإنتاج (Krajewski & Ritzman, 1993: 48, Ritzman, 1996: 38).

هذا من جهة ومن جهة أخرى ، يعد باحثون آخرون مفهوم الابتكار -Innovation- بعداً أساسياً من أبعاد التنافس، ويقصد به "القابلية على تقديم منتجات وعمليات جديدة" (Heap, 1989: 3; Leong et al., 1990: 114; Evans, 1993: 118). إلا أنه في الوقت الذي ينضوي فيه مفهوم تقديم منتج جديد تحت بعد المرونة فإن تقديم عملية جديدة يسند جميع أبعاد التنافس ، لذا يعد الابتكار مفهوماً أكثر شمولاً وعمقاً إذ ينجم عن ابتكار المنتج تقديم منتجات جديدة أو مطورة تلبي رغبات الزبون بطريقة أفضل، فيما يقدم ابتكار العملية طرائق أفضل لانجاز العمل" (Schermerhorn et al., 1997:410) ، عن طريق "استخدام وتطوير إجراءات وتطبيقات وآلات جديدة لتحسين طريقة الانجاز، مثل استخدام تصميم جديد للمصنع يخفض مستوى المخزون تحت الصنع-WIP- أو تطوير أساليب تجميع جديدة أو تحسين أنظمة رقابة المخزون" (Pitts & Lei, 1996: 61). وبذا يهدف ابتكار العملية إلى تطوير ما مستخدم من تقانة مثل الإجراءات والأساليب والتطبيقات والآلات أو استخدام أخرى جديدة تستهدف تحسين أبعاد التنافس في الكلفة أو الجودة

أوالمرونة أو التسليم . وهكذا يمتد مفهوم الابتكار شاملاً جميع أبعاد التنافس، وليس بعداً تنافسياً منفرداً بل فلسفة تحسين وتطوير وتجديد تشمل جميع أوجه المنظمة.

استناداً إلى ما تقدم يمكن النظر إلى سرعة التطوير كبعد فرعي ثالثاً ضمن البعد الرئيسي التنافس على أساس الوقت بشرط تحديد مؤشرات قياس دقيقة ومنفصلة لكل بعد فرعي، وكما يقدم ذلك لاحقاً الجدول رقم (2-3)، إذ يتضح من المؤشرات المستعرضة إن سرعة التطوير انعكاساً للقابلية على المرونة.

ومن جانب آخر يرتبط بعد مرونة المزيج مع مفهوم الايحاء -Customization- الذي يعكس قابلية التكيف للحاجات الفردية لكل زبون (Johnston & Morris, 1985: 35; Gilmore & Pine II, 1997: 91) عن طريق إجراء تغييرات في التصميم . ويشير مفهوم الايحاء إلى الحرفية ذات الإنتاج المنخفض والتنوع الواسع والمتوجهة صوب الزبون ، التي سادت قبل استخدام الآلية وتغلب الإنتاج النمطي. إلا إن حرفة اليوم ذات إنتاج مرتفع مع تنوع واسع ، تستند إلى تقانة مرنة حققت إيحاءً واسعاً -Mass Customization- عن طريق تصنيع "منتجات مختلفة ومكيفة طبقاً لحاجات الزبون الفردية بكلفة منخفضة كما في الإنتاج النمطي الواسع" (Pine II et al., 1995: 103) وبجودة عالية وتسليم فاعل أيضاً بالاعتماد على شبكة تجهيز ذات نشاطات قادرة على تصميم منتج وعملية تصنيع مع إمكانية توفير نماذج مستقلة متعددة يمكن تجميعها بأشكال مختلفة بيسر وسرعة وبكلفة أقل .

ثانياً: التسليم -Delivery-: تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل بوصفه شكلاً من أشكال تمايز المنظمة، وبعدها تنافسياً لا غنى عنه في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون لا سيما عند التعامل مع منظمات الصنع على وفق الطلب -Make-To-Order- وفي مقدمتها منظمات الخدمة.

ويعبر عن هذا البعد بكل من " اعتمادية -Dependability- وسرعة -Speed- التسليم " (Leong et al., 1990: 114; Stonebraker & Leong, 1994: 63) ويقصد بكل منهما الآتي:

(1): اعتمادية التسليم: تمثل إمكانية انجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة (Dilworth,1992: 58). وتقاس بالقدرة على "التسليم في الوقت المحدد -On-Time-Delivery- ، والمعبر عنه بالنسبة المئوية للطلبات المشحونة في الموعد المتفق عليه" (Krajewski & Ritzman, 1996: 38; Krajewski & Ritzman, 1999: 34).

(2): سرعة التسليم: تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون وتقاس بوقت التسليم السريع
Fast Delivery Time- والمعبر عن الوقت المنقضي بين تسلم الطلب وتلبيته (Aquilano
et al., 1995: 47; Krajewski & Ritzman, 1996: 38; Krajewski & Ritzman, 1999: 34)

ومن الجدير بالقول إن القدرة على انتظام مواعيد التسليم والسرعة في انجاز طلب الزبون ترتبط بشكل مباشر مع منظمات الصنع على وفق الطلب، إذ تستدعي طلبات الايصاء تحديد موعد للتسليم ووقت ينتظر لانجازها. في حين تحقق منظمات الصنع لغرض الخزن -Make-To-Stocke- الفاعلية في تسليم منتجاتها النمطية اعتماداً على مستوى توافر مخزون المنتجات النهائية. يتضح مما استعرض آنفاً، أهمية تحديد خطوات تصميم وتصنيع وتسليم المنتج وتحليل كل خطوة من اجل توفير الوقت ومن ثم الكلفة، ودون الإضرار بالجودة، بهدف تحقيق تفرداً تنافسياً يستند إلى التركيز على الوقت مع الاهتمام بالأبعاد الأخرى التي ترتبط بعلاقات متداخلة التأثير مع بعضها، (تستعرض الفقرة اللاحقة ذلك). فيما يعرض جدول رقم (2-3) مؤشرات قياس أبعاد التنافس اعتماداً على نتائج بحوث عدة، اجريت في هذا المجال.

جدول رقم (2-3) : بعض مؤشرات قياس أبعاد التنافس

المؤشر	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - كلفة الوحدة المنتجة. - كلفة العمل للوحدة. - كلفة المواد الأولية للوحدة. - الكلفة الصناعية غير المباشرة. - معدل دوران مخزون تحت الصنع، ومخزون المواد الأولية، ومخزون المنتجات النهائية. - إنتاجية رأس المال. - مستوى استغلال الطاقة/الآلة. - إنتاجية العمل المباشر. - إنتاجية العمل غير المباشر. 	- الكلفة:
<ul style="list-style-type: none"> - كلفة الفشل الداخلي: التالف، وكلفة العمل المعاد، ونسبة المعيب، ونسبة المرفوض. - كلفة الفشل الخارجي: تكرار الفشل عند الزبون، وكلفة خدمات ما بعد البيع. - متوسط الوقت بين العطلات. - عدد التغييرات الهندسية. - جودة التجهيز. 	- الجودة:
<ul style="list-style-type: none"> - متوسط التغييرات في حجم الإنتاج خلال مدة زمنية معينة مقسومة على حدود الطاقة الإنتاجية. - عدد الأجزاء التي تعالجها الآلة، وتشير إلى إمكانية الآلة الواحدة من معالجة مزيج من الأجزاء ذات العلاقة ببعضها. - نسبة عدد الأجزاء التي تعالجها الآلة إلى العدد الكلي للأجزاء الذي يعالجه المصنع. - مدى (تشكيلة) المنتجات المقدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المرونة: - الحجم - المزيج
<ul style="list-style-type: none"> - عدد مرات استبدال الجزء خلال مدة زمنية معينة، وتعكس سرعة المعالجة. - عدد حالات تغيير تصميم الجزء خلال مدة زمنية معينة. - عدد حالات التعاقب المختلفة التي تعالجها الآلة، ويكون الحد الأدنى هو التعاقب الثابت، والحد الأعلى هو المعالجة العشوائية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التغيير - التعديل - التعاقب
<ul style="list-style-type: none"> - مدى التباين في الخصائص الأساسية للأجزاء التي تعالجها الآلة. - مدة توقف الآلة للتصليح أو الشحن. 	<ul style="list-style-type: none"> - المواد - التسيير

تابع جدول رقم (2-3) : بعض مؤشرات قياس أبعاد التنافس

المؤشر	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - مستوى الاستثمار في البحث والتطوير. - وقت التصميم والتصنيع. - عدد المنتجات الجديدة أو المطورة خلال مدة زمنية معينة. - عمر المنتجات المقدمة خلال مدة زمنية معينة ، (دورة حياة منتج المنظمة). 	<ul style="list-style-type: none"> - سرعة التطوير
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة التسليم في الوقت المحدد. - دقة حالة المخزون. - متوسط التأخير. - أداء واستقرار جدولة الإنتاج الرئيسة. - وقت انتظار التسليم. 	<ul style="list-style-type: none"> التسليم: -الاعتمادية -السرعة

Source: Adapted From:

- Leong, GK., Snyder, DL. & Ward, PTt. (1990). "Research in the Process & Content of Manufacturing Strategy", *Omega International Journal*, 18 (2): 115.
- Stonebraker, Peter W. & Leong, G. Keong (1994). "Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence". Allyn & Bacon, USA: 22-23, 85.

بعد إيضاح مفهوم العمليات إدارة واستراتيجية ، إلى جانب أبعاد التنافس. يقدم جدول رقم (2-4) رؤية للعلاقة بين استراتيجية العمليات وأبعاد التنافس، عاكسة الدور الذي يمكن أن تؤديه استراتيجية العمليات في إسناد استراتيجية التنافس ممثلة بأبعادها، وكما يأتي:

(1): استراتيجية الصنع على أساس الخزن: تأكيد أكبر على المنتجات المعيارية وبحجم إنتاج كبير وكلفة منخفضة، مع جودة مطابقة (متجانسة) عالية، وتسليم سريع كأولويات تنافسية، وتأكيد أقل على المرونة المرتفعة.

(2): استراتيجية الصنع على وفق الطلب: تأكيد أكبر على تقديم منتجات إحصائية بحجم إنتاج صغير وجودة تصميم عالية وزبائنية (مرونة مزيج) مع مرونة حجم مرتفعة، كأولويات تنافسية تستهدف الفوز بالطلب وتحقيق حصة سوقية عالية، مع تأكيد أقل على بعدي الكلفة المنخفضة والتسليم السريع.

جدول رقم (2-4) : العلاقة بين استراتيجية العمليات وأبعاد التنافس

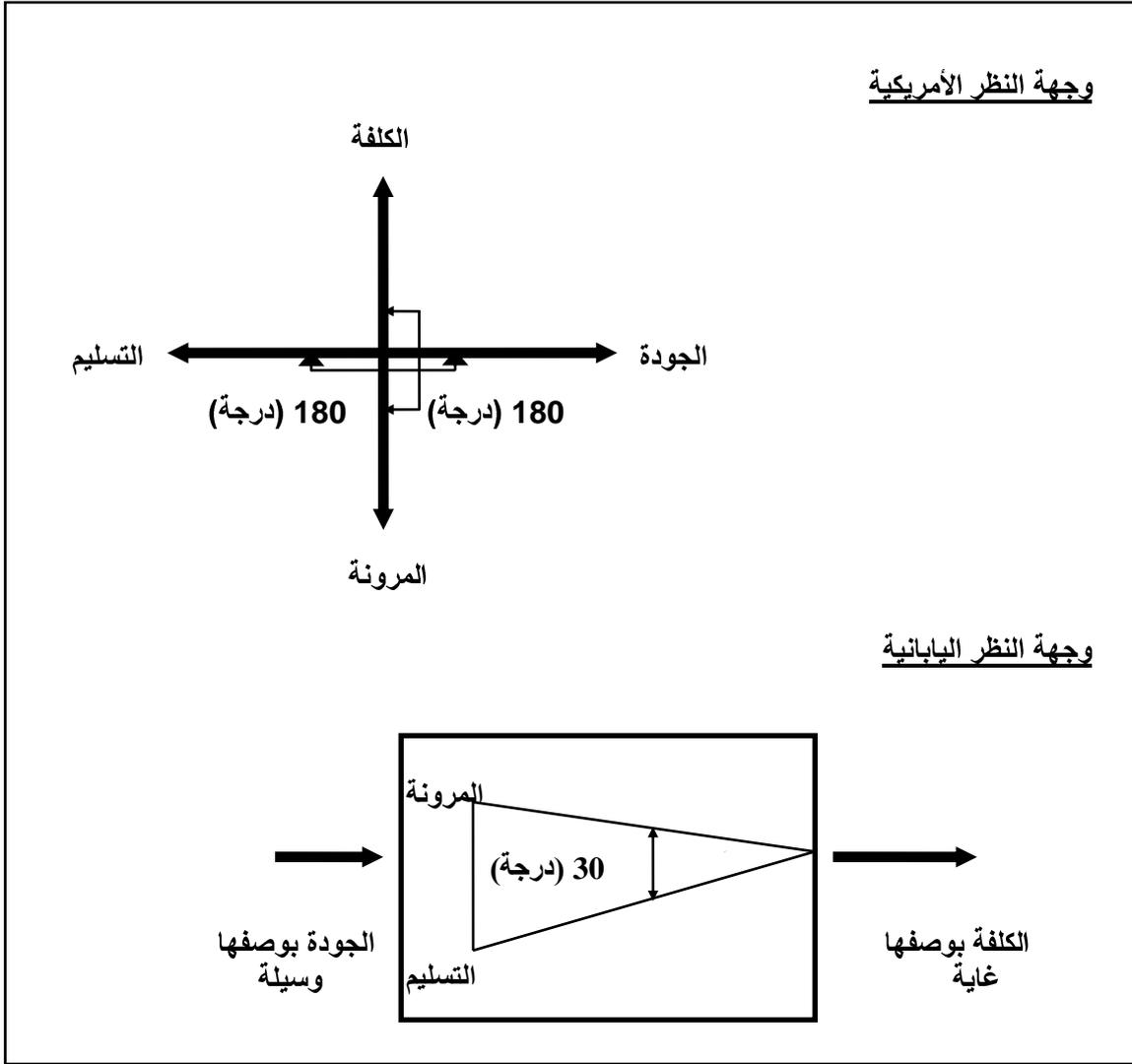
البعد	الاستراتيجية	على أساس الخزن	على وفق الطلب
- الكلفة		-منتجات معيارية، بحجم إنتاج كبير، وكلفة منخفضة.	-منتجات ايصانية ، بحجم إنتاج صغير، وكلفة مرتفعة.
- الجودة		-جودة مطابقة عالية.	- جودة تصميم عالية.
- المرونة		-قابلية أقل للاستجابة إلى التغير في حجم الإنتاج ومزيج المنتج.	- قابلية أكبر للاستجابة إلى الايصانية وبحجم إنتاج مختلف.
- التسليم		- وقت تسليم قصير.	- وقت تسليم طويل.

3.2 : العلاقة بين أبعاد التنافس:

ركزت الجهود المبكرة للباحث (Skinner, 1969) على مفهوم المصنع المركز "Factory Focused" ذلك انه لا يمكن عمل جميع الأشياء بشكل جيد، مما يفرض ضرورة تركيز الجهود على مجموعة مهام محددة، تستهدف أداء جيداً في عدد محدود من أبعاد التنافس غير المتعارضة. الأمر الذي يبرز أهمية المبادلات-"Trade-Offs-" بين تلك الأبعاد في تصميم وإدارة المصانع من اجل تركيز واستثمار قدرات التصنيع بعدها سلاحاً تنافسياً استراتيجياً. وفي ذات السياق تفرض حدود قدرات المنظمة الداخلية ومتطلبات السوق إعادة ترتيب أبعاد تنافس المنظمة عبر إجراء المبادلات فيما بينها.

لقد كان المنطق وراء شيوع هذا المفهوم في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي هو عدم إمكانية تفوق المنظمة في جميع مقاييس الأداء معاً، من اجل هذا ينبغي تركيز الموارد على أبعاد النجاح الحاسمة (Acquilano et al.1995:24-25). إلا إن اشتداد ضراوة المنافسة وتجاوزها الحدود المحلية أدى إلى التأكيد على أهمية امتلاك القدرة على تقديم منتج يناسب رغبات الزبون وبجودة جيدة وسعر معقول في الوقت الملائم ، كإحدى المستلزمات الرئيسة للبقاء في ميدان الأعمال.

وفي الوقت الذي ينظر فيه المديرون الأمريكيون إلى وجود مبادلة بين خيارات متعارضة من أبعاد التنافس، شكل رقم (2-2)، تستدعي إجراءات متباينة بين خيارى الكلفة والجودة أو بين خيارى المرونة والتسليم. لا يؤمن المديرون اليابانيون بضرورة الاختيار ما بين بعدي الكلفة والجودة، إذ إن تطبيق



شكل رقم (2-2) : وجهتا النظر الأمريكية واليابانية للعلاقة بين أبعاد التنافس

Source: Wheelwright, Steven C. (1981). "Japan-Where Operations Really are Strategic", *Harvard Business Review*, 59 (4), July-August:71.

طرائق تحسين الجودة بوصفه وسيلة يسهم في تحسين بعدي المرونة والتسليم ومن ثم تخفيض الكلفة الإجمالية بوصفه غاية. وبذا قد تكون الجودة شرطاً مسبقاً لجميع الأبعاد، ذلك إن ما تستدعيه من رقابة صارمة تؤدي إلى انتظام سير العمل دون تالف أو معيب مما يسهم في تسليم ذي فاعلية أكبر، الأمر الذي

يهيئ المناخ للاستجابة بمرونة للتغيرات كما ونوعاً، وتعزز المرونة القدرة على تحسين سرعة تقديم منتجات جديدة فيما يسبب غياب كل من الجودة الجيدة والتسليم الفاعل تدهوراً في القدرة على المرونة، هذا من جانب، ومن جانب آخر، تصبح برامج تخفيض الكلفة أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أفضل وبذا يكون تحسين الأداء في مجموعة أبعاد تراكمياً عبر تعزيز بعضها الآخر وليس تبادلياً (Corbett & Wassenhove, 1993: 112) .

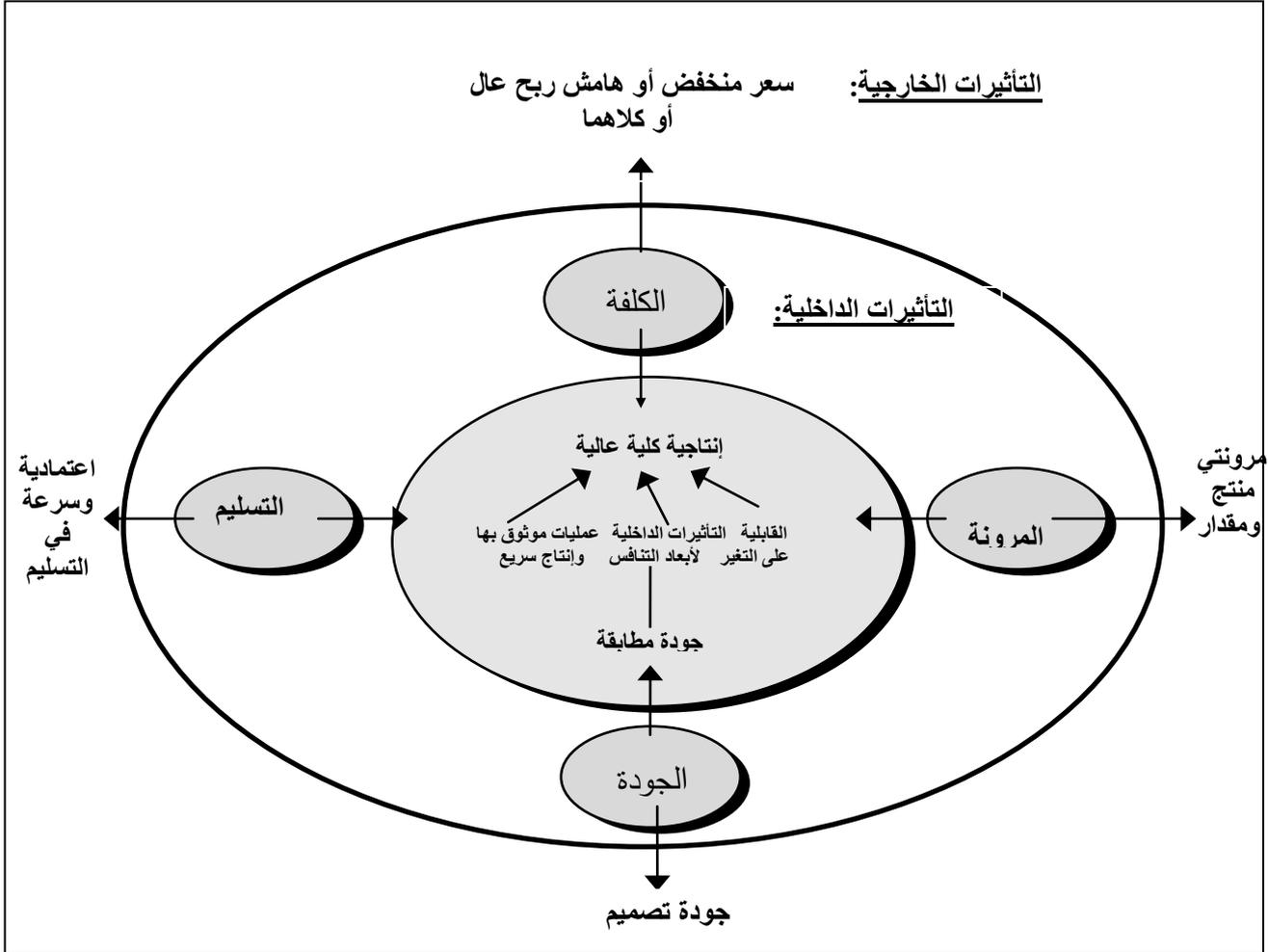
ويتفق مع هذا الطرح (Slack et al., 1998) من إن تخفيض الكلفة يرتبط بتأثيرات داخلية للأبعاد الأخرى، كما يعكس ذلك شكل رقم (2-3) الذي يتبين منه كل من الآتي:
أولاً: التأثيرات الداخلية لأبعاد الجودة والمرونة والتسليم على بعد الكلفة وعلى النحو الآتي:
(1): تسهم الجودة العالية في تدني الكلفة نتيجة انخفاض كلفة الجودة الرديئة.
(2): تسهم المرونة المرتفعة في زيادة القدرة على التعامل مع طلبات متنوعة بوقت أقصر وجهد أقل ومن ثم كلفة أدنى.

(3): تسهم فاعلية التسليم في تحسين كفاءة العمل نتيجة تقليل الضياع في الموارد ومن ثم كلفة أدنى.
ثانياً: التأثيرات الخارجية لكل بعد من الأبعاد الأربعة، كما يتضح مباشرة على الشكل المذكور.
وعلى الرغم من انتقاد فكرة المبادلة بكونها رؤية إدارية محدودة، ومع ما إتاحتها تقانات الأتمتة المرنة لمنظمات اليوم العالمية من أن تقدم أداءً جيداً في جميع تلك الأبعاد. إلا أنه لا توجد منظمة قائمة فيها جميعاً في وقت واحد، مع إن الكثير منها يقدم قيمة جيدة في أبعاد عدة. ومن ثم فإن المبادلات ينبغي أن تكون موجودة (Chase & Acquilano, 1992: 21) .

يستنتج مما استعرض آنفاً ما يأتي:

(1): يندر أن تتفوق المنظمة في جميع أبعاد التنافس في وقت واحد لصعوبة وخطورة ذلك (Wheelwright, 1984: 81).
(2): تستمد مقومات التفوق في بعد ما من الأداء الناجح في الأبعاد الأخرى من أجل هذا لن يحدث تفوق في بعد معين على حساب التضحية بآخر، لترابطها فيما بينها بعلاقات متداخلة التأثير.

(3): لا تقوم المبادلات بين أبعاد التنافس على التعارض، بل على التفوق في إحداها أو بعضها وعبر تعزيز بعضها الآخر. تتجلى في اختيار استراتيجية تنافس تركز على قدرات المنظمة الداخلية وما تفرضه بيئة التنافس من محددات.



شكل رقم (2-3) : التأثيرات الداخلية والخارجية لأبعاد التنافس

Source: Adapted From:
Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A. & Johnston, R. (1998). " Operations Management " (2nd ed.). Pitman Publishing, London; 66.

ارتكازاً" على تلك الرؤية استفادت المنظمات اليابانية من التقانة الحديثة في تنظيم ذاتها لتقديم منتجات واطئة الكلفة من دون التضحية بالأبعاد الأخرى. بل ذهبت ابعد من ذلك إذ امتلكت المرونة الاستراتيجية -Strategic Flexibility- ممثلة بالقدرة على التحرك بسرعة مدهشة وبأقل ما يمكن من الموارد من بعد إلى آخر مبذلة "أحيانا" لطبيعة المنافسة ضمن الصناعة الواحدة (Hayes&Pisano, 1994:78,82)، اعتماداً" على قدراتها التي أتاحت لها إعادة تنظيم ذاتها عند تغير اهتمام الزبائن محققة استجابة فاعلة تسبق منافسيها أو مبذلة لطبيعة المنافسة معهم.

4.2 : العوامل المؤهلة للطلب والفائزة بالطلب:

يختار الزبون شراء المنتجات ذات الجودة الأفضل عند مدى سعر تنافسي على مدار الوقت الأمر الذي ينعكس على الحصة السوقية (Dilworth,1992:607). وبذلك يحدد الزبون الأهمية النسبية للعوامل التنافسية التي أطلق عليها أستاذ مدرسة الأعمال في لندن (Terry Hill) ، العوامل المؤهلة للطلب (Order-Qualifying Factors) ، والعوامل الفائزة بالطلب (Order- Winning Factors) ، فضلاً" عن العوامل الأخرى الأقل أهمية (Less Important Factors) . يقدم الشكل رقم (2-4) ، الاختلافات بين عوامل التأهيل الثلاثة على بعدي الأداء والمنفعة التنافسية (الجاذبية للزبون).

يقصد بالعوامل الفائزة بالطلب تلك العوامل التي تسهم مباشرة وبشكل حاسم في ربح الأعمال ، بعدها الأسباب التي يقيمها الزبون بكونها أساسية لشراء السلعة أو الخدمة ، إذ يكون مستوى أداء المنظمة فيها متفوقاً مقارنة مع منظمات أخرى ويؤدي تحسين الأداء في هذه العوامل إلى الفوز بأعمال أكثر ، كونها تحقق ميزة تنافسية على المنافسين . وبذلك فإنها تحدد الموضع التنافسي للمنظمة . وهكذا يظهر منحني عوامل الفوز بالطلب استقراراً" وأهمية متزايدة في المنفعة التنافسية عندما يكون أداء العمليات فيها أفضل من المنافسين. من خلال زيادة مستمرة وثابتة وعالية في المساهمة في التنافس ، كلما كان أداء العمليات فيها أفضل.

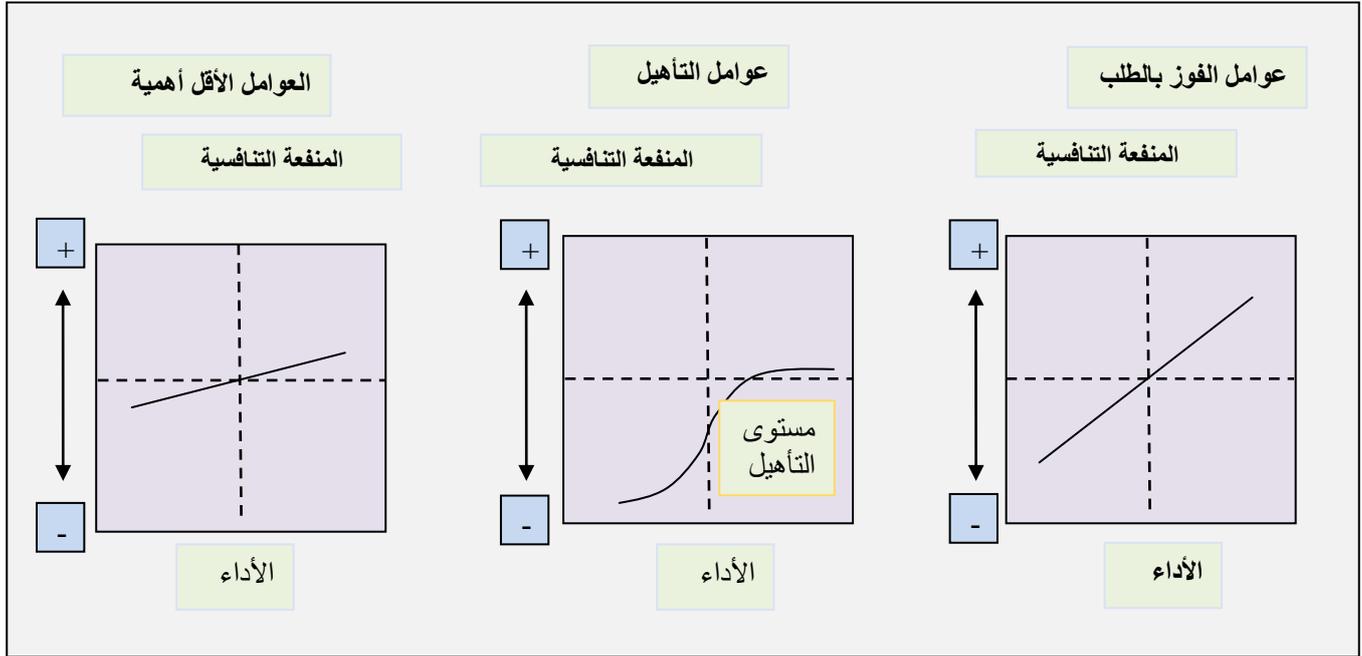
في حين لا تعد العوامل المؤهلة للطلب محددات أساسية للنجاح التنافسي ، إلا إنها تبقى عوامل مهمة لتواجد واستمرار منتجات المنظمة في السوق ، كونها تمثل مستوى الأداء في أبعاد التنافس الذي يضمن

للمنظمة التنافس في السوق ، دون أن يفوز به . كما إنها تعكس الأوجه التنافسية لمنتج المنظمة عندما يكون أداء العمليات فيها ، تماما" فوق مستوى الأداء الذي يهتم به الزبون ، حينما يرفع مديرو العمليات مستوى الأداء فيها إلى مستوى التأهيل ، وعندها فقط تبدأ مساهمتها الأكبر في التنافس . في حين تغدو المنظمة غير مؤهلة من وجهة نظر زبائن عدة ، عندما ينخفض مستوى الأداء في هذه العوامل تحت مستوى الأداء المؤهل الذي لا يقدم ميزة للموضع التنافسي للمنظمة ، كما أن التحسين فيها إلى أعلى من مستوى الأداء المؤهل لا ينجم عنه منفعة تنافسية اكبر تتفوق على كلف التحسين فيها. إذ لا يجدي التفوق على المنافسين في بعد تنافسي لا يرغب به السوق ، كونه لا يغدو أكثر من مؤهلا" للطلب غير فائزا" فيه.

وتوجد عوامل أخرى غير مؤهلة للطلب ولا فائزة به وهي العوامل الأقل أهمية ، التي لا تؤثر في الزبون بشكل أساسي بصرف النظر عن مستوى أداء العمليات فيها، إلا إنها مهمة في أجزاء أخرى من نشاطات العملية. وإن تحسين الأداء فيها لا يؤدي إلا إلى مزيدا" من الكلف دون زيادة المنفعة التنافسية. في حين تمتلك العوامل الأقل أهمية تأثيرا قليلا في الزبائن بصرف النظر عن مستوى أداء العمليات فيها. لذلك فإن التحسين في أداء العمليات في العوامل الفائزة في الطلب سيؤدي إلى منفعة تنافسية عالية في الوقت الذي لا يؤدي مثل هذا التحسين في العوامل المؤهلة للطلب أو الأقل أهمية إلا مزيدا من الكلف دون زيادة المنفعة التنافسية.

تختلف هذه العوامل من صناعة إلى أخرى ومن سوق لآخر وعلى مدار الوقت إذ تصبح العوامل الفائزة بالطلب مؤهلة بالطلب، مع مرور الوقت بعد استنساخها من قبل المنافسين مما يحتم على المنظمة استمرار التحسين المستمر والسريع في أداء العمليات فيها، أو إضافة عوامل أخرى جديدة. إلا أنه ومن أجل المحافظة على الحصة السوقية والبقاء في السوق من خلال جذب زبائن إضافيين ، ينبغي التفوق في أبعاد التنافس التي يقيهما الزبون بكونها رابحة للطلب ، والتي لا بد وأن تركز أولا على عوامل التأهيل للطلب التي تمكن المنظمة من التواجد والتنافس في السوق.

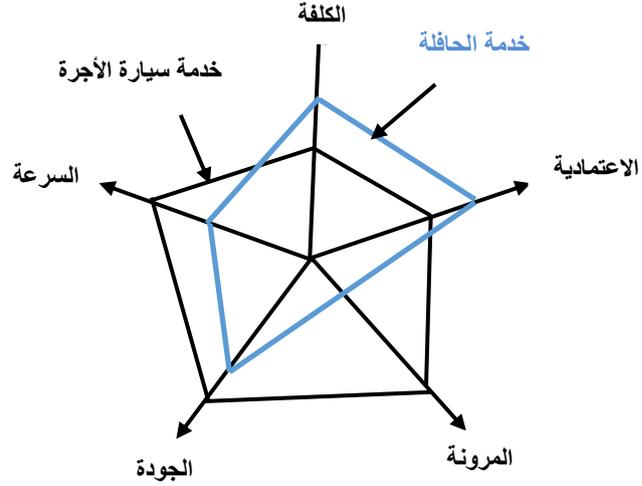
كما يمكن تمثيل الأهمية التنافسية لأهداف أداء أو أبعاد تنافس السلعة أو الخدمة، كما في الشكل (2)- (5) ، عبر سهم يمتد من نقطة الأصل المشتركة إلى جميع أبعاد التنافس المطلوبة . إذ تنخفض الأهمية النسبية للبعد التنافسي كلما اقترب من نقطة الأصل .



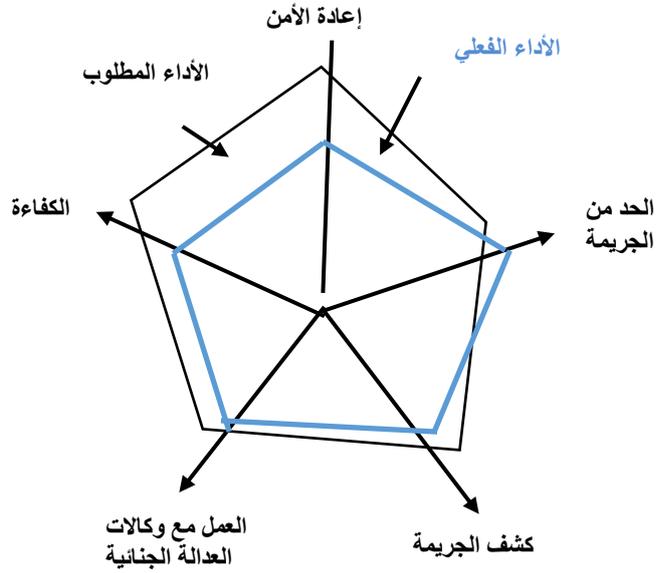
شكل رقم (4-2) عوامل التنافس الفائزة بالطلب والمؤهلة له والأقل أهمية

Source: Slack, Nigle, Chambers, Sturat & Johnston, Robert (2010), "Operations Management (6th ed.). Financial Times Prentice Hall., New York: 70 .

يظهر من الشكل (5-2, A) ، إنه على الرغم من إن الحافلة وسيارة الأجرة توفران ذات الخدمة الأساسية وهي خدمة النقل ، إلا إن أهداف أدائهما مختلفة . إذ تتفوق خدمة الحافلة في بعدي الكلفة والاعتمادية ، في حين تتفوق خدمة سيارة الأجرة في أبعاد السرعة والجودة والمرونة . كما يمكن تمثيل عدة أبعاد تنافس مختلفة في الشكل. إذ يقدم الشكل (5-2, B) تمثيلاً للأهمية النسبية لأبعاد الأداء المطلوب والأداء الفعلي لقوى الأمن البريطانية وبثلاث مؤشرات للجودة (كشف الجريمة ، والحد من الجريمة ، وإعادة الأمن) ، فضلاً عن قياس الكلفة بمؤشر الكفاءة ، وقياس تطور علاقة قوى الأمن مع الزبائن الداخليين معبراً عنهم بوكالات العدالة الجنائية. ويظهر تفوق قوى الأمن البريطانية في هدف الحد من الجريمة في أدائها الفعلي عن ما هو مطلوب ، واقترب أدائها الفعلي في الأهداف الأخرى من الأداء المطلوب .



(A)



(B)

شكل رقم (5-2)
 (A) الأهمية النسبية لأهداف أداء خدمتي سيارة الأجرة والحافلة
 (B) أداء وأهداف قوى الأمن

Source: Slack, Nigle, Chambers, Sturat & Johnston, Robert (2010), "Operations Management (6th ed.). Financial Times Prentice Hall., New York: 53

أسئلة الفصل الثاني

- س1: تتجسد الجودة كأحد أبعاد التنافس الرئيسية في بعدين فرعيين مترابطين ، وضح ذلك.
- س2: تكلم عن كل -TQC- و -TQM- مصطلحات ومفاهيم.
- س3: كيف يمكن استثمار مفهوم تحسين الجودة الجيدة بوصفه وسيلة لتخفيض الكلفة الكلية على وفق وجهة نظر (Grosby).
- س4: يعد التنافس استناداً إلى الوقت، قاعدة التنافس الجديدة، وضح ذلك.
- س5: تعبر المرونة عن سرعة الاستجابة للتغيرات في مقدار الإنتاج ومزيج المنتج، وضح ذلك.
- س6: أضاف (Geruein) أصنافاً خمس أخرى للمرونة، تكلم عن ذلك.
- س7: هل تعتقد إن الابتكار بعداً أساسياً من أبعاد التنافس ، أم مفهوماً شاملاً ينضوي ضمنه جميع أبعاد التنافس.
- س8: يعبر عن بعد التسليم بكل من اعتمادية وسرعة التسليم ، بين ذلك.
- س9: هل تعتقد بضرورة المبادلة -Trade – Off- بين أبعاد التنافس
- س10: هل تحتاج منظمة الأعمال إلى العوامل الثلاثة المؤثرة في الطلب للتواجد والبقاء في السوق . وهل يستدعي تحسين أداء العمليات فيها إلى زيادة المنفعة التنافسية. ناقش ذلك.