

أهمية الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في السوق
دراسة تطبيقية لأسبقية التنافسية التسليم

The importance of technological innovation in achieving competitive
advantage in the market

Applied study of competitive advantage of delivery

قاشي يوسف

Gachi Youcef

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)، y.gachi@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2022/04/01

تاريخ القبول: 2022/02/27

تاريخ الاستلام: 2022/01/07

ملخص:

تعمل المؤسسات اليوم في سوق شديد المنافسة وقدرات ومزايا تنافسية كبيرة، لذا يجب عليها تحديد وضع السوق الذي تريد العمل فيه ومعرفة منافسيها وماهي استراتيجياتهم وإمكانياتهم، لتتمكن من تبني استراتيجيات تنافسية مناسبة من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها. تهدف من خلال البحث إلى معرفة المتغيرات التي لها تأثير أكبر على تأخر التسليم في المؤسسة محل الدراسة. حيث توصلنا من خلال الدراسة إلى أن التأخر في تسليم الإنتاج يكمن في التأخر المسجل في استلام المواد الأولية وتوقف الآلات وليس لوجود نقص في طاقة الإنتاج في المؤسسة. كلمات مفتاحية: التنافسية، الابتكار، الإستراتيجية، التسليم

تصنيفات JEL: L22, O32, C87

Abstract:

Organizations today operate in a highly competitive market with great competitive capabilities and advantages, so they must determine the market situation in which they want to work and know their competitors and what their strategies and capabilities are,

المؤلف المرسل: قاشي يوسف، الإيميل: y.gachi@univ-bouira.dz

and thus, be able to adopt appropriate competitive strategies in order to maintain their survival and continuity.

The aim of the research is to identify the variables that have a greater impact on the delay in delivery in the institution under study.

Through the study, we concluded that the delay in the delivery of production lies in the delay in receiving the raw materials and stopping the machines, not because there is a shortage of production capacity.

Keywords: competitiveness, innovation, strategy, delivery.

Jel Classification Codes : L22, O32, C87

1. مقدمة:

المؤسسات القائمة على الابتكار هي التي يكون فيها الابتكار المصدر الأساسي لميزتها التنافسية، ولقد تزايد التأكد من أن الابتكار هو مصدر هذه الميزة في الفترة الأخيرة، ومن جهة أخرى فإن التكنولوجيا الحديثة سوف يكون لها مضاعفات عديدة منها اقتصادية (الإنتاجية والاستهلاكية)، ومنها اجتماعية تخلق نمطا حضاريا جديدا يختلف تماما عما نعيشه في أيامنا هذه. فهناك بعض من المؤسسات تنشئ ميزة تنافسية بالابتكار من خلال التطوير لفرصة سوقية جديدة ومؤسسات أخرى تحقق تلك الميزة من خلال التقليد الفعال للوصول الأسرع إلى الإنتاج الواسع. كما أن القرب من المؤسسات الابتكارية هو ميزة في حد ذاته لأنه يحقق الاتصال القصير والتبادل المتطور للأفكار والابتكار. وعلى هذا نجد الحديث يتزايد عن الحاجة إلى إدارة الابتكار والتكنولوجيا العملية وإلى إستراتيجية الابتكار في المؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرار والنمو. إن المؤسسات في عصرنا اليوم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية تجاه المنافسين، ولعل تحقيق ذلك لن يكون إلا من خلال تحقيق الأسبقيات التنافسية، المتمثلة في الجودة والتكلفة، والمرونة والإبداع والتسليم.

إن أسبقية التنافسية عن طريق التسليم لن تتحقق إلا إذا كان هناك احترام لتسليم الطلبات إلى الزبائن في الوقت المناسب دون التغاضي عن تحقيق الأسبقيات الأخرى.

1.1 إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالى:

ما هو واقع أسبقية التنافسية التسليم في مؤسسة BANOU MESSAOUD

BRIQUETERIE BOUIRA- BMBB

2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة تعتمد هذه الدراسة على الفرضية الآتية: يسهم التأخر في استلام المواد الأولية في المؤسسة محل الدراسة في وجود تأخر في تسليم المنتج إلى الزبائن في الوقت المناسب.

3.1 أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- التطرق إلى الأسبقيات التنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية؛
- معرفة المتغيرات التي لها تأثير أكبر على تأخر التسليم في المؤسسة محل الدراسة.

4.1 منهج البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والإحاطة بكل جوانب الموضوع نعتد على المنهج الوصفى التحليلي من خلال وصف مختلف الجوانب النظرية للموضوع، كما نعتد على منهج دراسة الحالة والمتمثل في الدراسة التطبيقية لمؤسسة BANOU MESSAOUD BRIQUETERIE BOUIRA- BMBB –

2. تطور الأسواق وتدويل المنتج

أدت التغيرات المتسارعة والكبيرة في تقنيات التصنيع الحديثة إلى إجراء تطورات هائلة في حركة الأسواق وزيادة حدة المنافسة العالمية، إذ تحولت الميزات التنافسية عبر القارات مما لزم الأمر ظهور أسواق مجزأة وغير متجانسة ذات تنوع عالى في المنتجات، وأصبحت المنافسة على أساس تصنيع المنتجات وفق احتياجات ورغبات الزبائن، حيث انتقلت المصانع إلى نظم التصنيع المتكامل بالحاسوب (Computer) Integrated Manufacturing (CIM) وساهم التقدم العلمى في تبنيها مما سهل العمليات الصناعية؛ محققا أهدافها في تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة

العالية والتسليم السريع والمرونة الكبيرة والكلفة الأقل والخدمات الأفضل دوماً، وبذلك شهدت الصناعة تحولات كبيرة في استراتيجيات التصنيع وعمليات الإنتاج في بدايات الألفية الثالثة لتستوعب الأسواق العالمية نتيجة تنامي حركة التجارة الدولية وتكوين التكتلات الاقتصادية التي ساعد على نموها كثيراً شبكة المعلومات العالمية المتنافسة وشبكات المواصلات والنقل (اللامي، 2008، صفحة 273). وعلى هذا الأساس تزايدت حدة المنافسة الدولية وتسارع النمو في اندماج الأسواق العالمية مثل الصين وأوروبا الشرقية مما ألزم المؤسسات متوسطة الحجم في التوسع عالمياً، إذ لم يعد إنتاج المنتجات في الولايات المتحدة ومن ثم تصديره كافياً لإبراز الضمانة لنجاح المؤسسات وبقائها واستمرارها في ميادين الإنتاج و التسويق بل برزت معايير جديدة للتنافس عالمياً متضمنة الجودة، والتنوع، والإنتاج وفق حاجات الزبون والملائمة والوقت والكلفة الأقل (مندور، 2010، صفحة 61).

ساهمت إستراتيجية عولمة العمليات إلى زيادة الكفاءة وإضافة القيمة للمنتجات والخدمات المقدمة على النطاق الدولي، وأصبحت المؤسسات أكثر استجابة للمنافسة الدولية نتيجة تبنيها لإستراتيجيات مناسبة وكذا السرعة في التكيف مع متغيرات البيئة. وهكذا تغيرت التوجهات إزاء تنامي العمليات الدولية بين مختلف المؤسسات الصناعية العالمية لعدة أسباب، والتي تكون أسباب ملموسة وأخرى غير ملموسة، وفيما يلي عرض لهذه الأسباب:

1.2 أسباب ملموسة:

تتضمن الأسباب الملموسة المجالات الآتية:

1.1.2 تخفيض التكاليف:

تبحث العديد من المؤسسات الدولية عن تحقيق مزايا عديدة من خلال تخفيض تكاليفها كفرص ملموسة، إذ تساعد المواقع الأجنبية في تحقيق أجور عمل منخفضة مما يساعد في تقليل التكاليف سواء كانت تكاليف مباشرة أو تكاليف غير المباشرة، فضلاً عن مساهمة القيود الحكومية المنخفضة على تحقيق مدى واسع من العمليات جراء الحفاظ على البيئة والصحة والأمان وتقليل الضرائب والتعريفات الجمركية جراء مساهمة الإتفاقيات التجارية بغية تحقيق كلفة تشغيل التسهيلات الإنتاجية في البلدان الأجنبية (الدمرداش، 2008، صفحة 211).

2.1.2 تحسين سلسلة التجهيز:

يمكن تحسين شبكة التجهيز من خلال اختيار موقع المصنع والتسهيلات الإنتاجية في الدول التي تتوفر فيها موارد متميزة، والتي تكون على شكل مواد بشرية أو مواد أولية.

3.1.2 توفير سلع وخدمات أفضل:

تكون بعض خصائص السلع والخدمات ملموسة وقابلة للقياس (مثلا تعدد السلع لتسليمها في الوقت المحدد) كما تكون الخصائص غير ملموسة وأقل قابلية للقياس (مثلا خاصية الثقافة) وبين الانتقال من الأسباب الملموسة لتدويل العمليات إلى الأسباب غير الملموسة تحتاج المؤسسة إلى استيعاب أفضل وواسع للاختلافات الثقافية بين البلدان وطرق أداء الأعمال التي تختلف من بلد لآخر، إذ تأتي عملية الاستيعاب نتيجة قيام المؤسسة بتعديل منتجاتها وخدماتها بالشكل الذي يتناسب مع الحاجات الثقافية في الأسواق الأجنبية. وهناك سبب آخر لتدويل العمليات يتمثل بالقرب من المستهلكين الأجانب لتتمكن المؤسسات من الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن المتميزة.

4.1.2 جذب الأسواق الجديدة:

تتطلب العمليات الدولية تفاعلا مع الزبائن الأجانب، والمجهزين والمؤسسات المتنافسة، لذا يتحتم على المؤسسات الدولية ضرورة العلم بالفرص المتفردة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، إذ لا تساعد معرفة هذه الأسواق واحتياجاتها فقط في زيادة المبيعات، ولكن أيضا تسمح للمؤسسات بتنوع قاعدة زبائنها وتحسين دورة حياة أعمالها. كما تتوفر العمليات الدولية على مرونة عالية للإنتاج جراء إمكانية نقل وتحويل السلع والخدمات بين مختلف البلدان تبعا لاقتصاد كل بلد.

تعد فرصة تمديد أو توسيع دورة حياة المنتج سبب آخر للدخول إلى الأسواق الأجنبية ففي الوقت الذي تمر بعض المنتجات بمرحلة النضج في دولة ما فإنها قد تمثل منتجات تمر بمرحلة التقدم في دول أخرى أقل تقدما.

2.2 الأسباب الغير الملموسة:

تشتمل الأسباب غير الملموسة على الأسباب التالية (اللامي، 2008، الصفحات 277-278):

1.2.2 التعلم لتحسين العمليات:

لا يأخذ التعلم موقعه المناسب بصورة واسعة، إذ تقوم المؤسسات بخدمة نفسها وزبائنها بصورة جيدة عندما تفتح الباب واسعا أمام الأفكار الجديدة كما هو الحال في شركة جنرال موتورز (G M)؛ إذ وجدت إمكانية تحسين عملياتها من خلال التعاون المشترك مع اليابان في مجال

بناء وإدارة مصنع للسيارات. حيث سمحت هذه الإستراتيجية لشركة (GM) للمساهمة في رأس مالها ومعرفتها في الولايات المتحدة والاستفادة من قوانينها البيئية، في حين تساهم المؤسسات اليابانية بأفكار الإنتاج والتخزين.

2.2.2 جذب المواهب العالمية:

يمكن للمؤسسات العالمية جذب أفضل العاملين من خلال تقديم أفضل فرص التوظيف فيها؛ إذ تحتاج هذه المؤسسات إلى أفراد في كل المجالات الوظيفية والتي تمتلك خبرات على النطاق الدولي. وإزاء هذه الأسباب والتطورات الهائلة في البيئة الدولية تحتم على المؤسسات ضرورة صياغة استراتيجيات جديدة من أجل الإستجابة للتغيرات المطلوبة لمواجهة المنافسة الحادة والأسواق المجزأة والطلبات الكبيرة وتقنيات التصميم والإنتاج سريعة التطور. وبذلك ازداد تمكين الزبائن لإيصال أصواتهم في الشراء واختيار المنتجات وفق رغباتهم، وتزايدت قدرات الزبون للإنتقال من مؤسسة إلى أخرى من أجل اقتناء المنتجات مما أصبح كسب ولائه حقيقة ممكنة لا سبيل لتجاهلها. وساهم النمو السريع في التجارة الالكترونية (E-Commerce) والدور المتميز لشبكة المعلومات العالمية إلى ربط المنتجين مع المجهزين والزبائن بحلقة واحدة في إطار سوق واحدة.

3. مستويات الإستراتيجيات في المؤسسة

تقسم الإستراتيجيات حسب مستوى الأعمال إلى ثلاث مستويات، ولكل مستوى مجموعة من القرارات يتعامل معها، هذه مستويات هي: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة؛ الإستراتيجية على مستوى الأعمال؛ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

تمثل إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الوظيفية الوجه المكمل لإستراتيجية المؤسسة حيث تسير القرارات والأفعال بطريقة متناسقة مع الخطة الإستراتيجية الموضوعية استرشاداً بإستراتيجية المؤسسة (Fernez & François, 2006, p. 57) ولهذا سوف يتم إلقاء الضوء على مستويات الإستراتيجية الثانية والثالثة وذلك كما يلي:

1.3 الإستراتيجية على مستوى الأعمال:

يكون التركيز هنا على مستوى المصنع أو فرع في المؤسسة أو خط إنتاج معين، حيث يعبر عنها بوحدة الأعمال الإستراتيجية. إن هذا المستوى يهتم بكيفية الوصول إلى فاعلية المنافسة ويشمل ذلك (جبرين، 2006، صفحة 53):

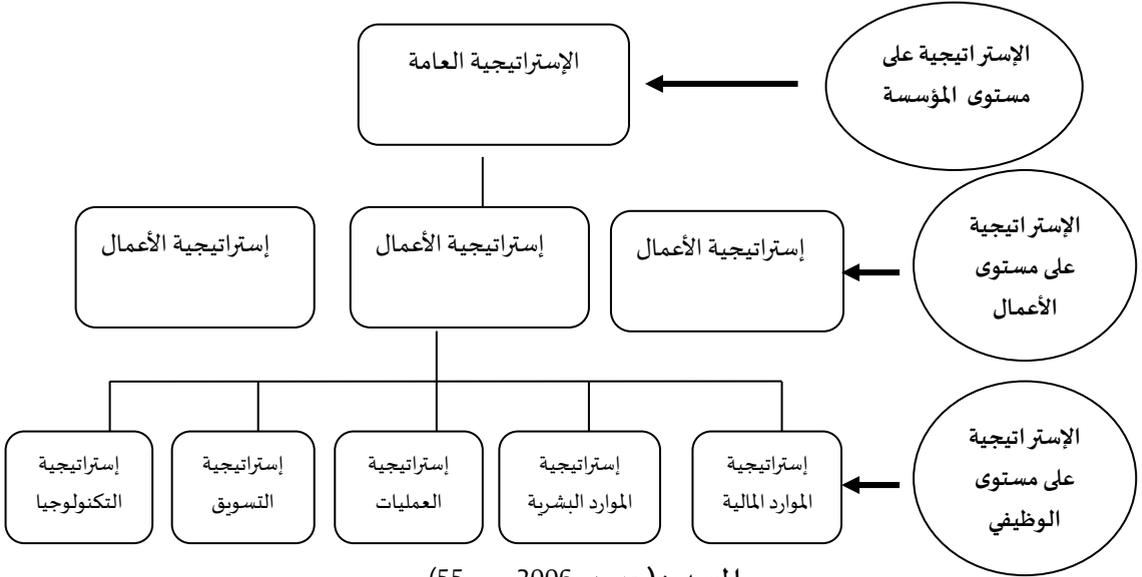
- تحديد الفرص والمخاطر في الأسواق بالنسبة للمنتجات أو الخدمات؛

- تحديد عوامل النجاح في هذه الأسواق؛
- تقييم استراتيجيات المؤسسات المنافسة؛
- البحث عن مزايا نسبية تنافسية للأعمال؛
- تحديد مصادر الضعف والقوة في المؤسسة.

2.3 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

المستوى الثالث للإستراتيجية هو على مستوى الأقسام أو الوظائف الرئيسية مثل (الإنتاج أو العمليات، التسويق، التمويل، البحث والتطوير). فعلى المستوى الوظيفي هناك مجموعة من الإختيارات الرئيسية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة المنوط بها، وتستمد هذه الإختيارات من استراتيجيات المؤسسة ومن استراتيجيات الأعمال، كما تتوقف على إمكانيات كل القسم والفرص والمخاطر التي يواجهها بالإضافة إلى الأهداف المباشرة للقسم حسب وظيفته. يمكن أن نضع الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة في شكل سلسلة قيمة، ويمكننا تصنيفها وفق ست مجالات وظيفية رئيسية التي يوضحها المخطط.

الشكل 1: مستويات الإستراتيجية الثلاث



المصدر: (جبرين، 2006، ص 55)

في هذه الدراسة سوف يتم التركيز على إستراتيجية وظيفة العمليات والتكنولوجيا.

4. خطوات صياغة إستراتيجية التكنولوجيا

تحقق حالة التكامل بين التكنولوجيا والإستراتيجية نتائج كبيرة تتمثل في تحديد الخيارات التكنولوجية المتاحة، وتشخيص الموارد التقنية المطلوبة، والمساهمة في سرعة نقل الأفكار إلى الإنتاج، لذا لا بد من إطار يجسد الجوانب التكنولوجية في إستراتيجية الأعمال، ويمر ذلك عبر الخطوات التالية:

1.4 تشخيص القدرات التكنولوجية المتميزة:

إن تشخيص هذه القدرات يساهم في صياغة الأهداف، ويوفر السبل للقدرات التكنولوجية التي تساعد في تطوير منتجات جديدة تتناغم مع أهداف الأعمال، وبعبارة أخرى تهتم هذه الخطوة بالقوة التكنولوجية للمؤسسة نسبة إلى منافسها (اليقظة التكنولوجية) وذلك من خلال ثلاثة أوجه هي (detrie, 20007, pp. 123 -124):

- المهارات التكنولوجية التي تعني بالتنظيم (الترتيب) التقني؛
- كيفية تطبيق المهارات أي نوع العمل المطلوب كالتطوير وتطبيق المنتج والاختبار والقياس والتحليل؛
- الوجه الثالث يهتم بالمنتج أو العملية مثل الجودة والتصميم والتصنيع.

2.4 تشخيص التكنولوجيا التي تساهم في نجاح الأعمال:

تتعلق الخطوة الثانية بتحديد المجالات الإستراتيجية للتكنولوجيا، أي التكنولوجيا الحالية والمستقبلية التي تجعل المستفيدين يشتركون المنتج، إذ ينصب التحليل على المنتج وتجزئة السوق (المستهلك، المؤسسة، مجموعة المستهلكين) والتأكيد على المجالات التي تهتم بالتصميم، الجودة والموثوقية، قوى البيع وقنوات التوزيع، وهكذا تشخص الخطوتين السابقتين الاقتدار التكنولوجي للمؤسسة التي تجعل منتجاتها تنافسية في السوق.

3.4 تنسيق الأهداف التكنولوجية والأعمال:

من الضروري جدا تحقيق المقابلة بين أهداف التكنولوجيا والأهداف الوظيفية الأخرى من خلال ثلاث أدوات: الأداة الأولى تتمثل في وضع إستراتيجية البحث والتطوير كوظيفة تعنى بالسوق والقوة التنافسية، أما الأداة الثانية تتمثل في المقابلة بين الإستراتيجية والتكنولوجيا، وفي هذا الإطار هناك إستراتيجيتين للتكنولوجيا هما: إستراتيجية القائد والتابع التكنولوجي.

- إستراتيجية القائد التكنولوجي، حيث تمتلك المؤسسة في الحالة الأولى أجهزة ومعدات متقدمة، وبرمجيات متطورة، وتتميز في تقديم المعرفة والمهارات، والقدرات التنافسية العالية، وتعد مثل هذه المؤسسات مخترعة ومبدعة للتكنولوجيا أي تطبق إستراتيجية القيادة التكنولوجية.

- إستراتيجية التابع التكنولوجي، حيث أنه في هذا النوع تتجنب المؤسسة الاستثمارات التكنولوجية، إذ تنتظر وتراقب التطورات التي تحصل في الميدان وتقوم بتقليد الابتكارات الموجودة وبذلك تتعرض لمخاطر الدخول المتأخر للأسواق.

والأداة الثالثة للتنسيق فهي ملائمة الأهداف التكنولوجية مع إستراتيجية المنتج، فمثلا عند تطبيق إستراتيجية التغلغل لجزء من السوق مع منتج منخفض الكلفة التي تتطلب وضع أهداف تكنولوجية للمنتج أو إبداع العملية، تعني بتخفيض الكلفة، وهنا تتمثل إبداعات المنتج بالمواد الأقل كلفة، أما الإبداعات العملية فتعني باستهلاك طاقة أقل، ووقت تسليم أسرع، ونسب تلف أقل.

4.4 ترتيب وتوفير النظم المنظمية لأغراض التنفيذ الاستراتيجي:

تربط هذه الخطوة بين الاعتبارات الداخلية والخارجية والتي تهتم بالنظم والأدوات والسياسات الضرورية لتنفيذ التوجه الاستراتيجي، وهذه النظم هي الفرد، القاعدة التكنولوجية، التنظيم، الارتباطات الخارجية، سياسات تكنولوجيا الأعمال، قياس الأداء والمكافآت والموازنات. لذا من الضروري تحقيق التلاؤم والانسجام بين المتطلبات الإدارية والتنظيمية المتمثلة بالموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة وبيئتها الخارجية المحيطة بها بغية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

5. مفهوم إدارة العمليات وأهمية الابتكار في صياغة إستراتيجية العمليات وتحقيق الميزة

التنافسية في السوق

1.5 مفهوم إدارة العمليات:

تمثل إدارة العمليات إحدى الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تعمل على معالجة موارد المؤسسة من مواد أولية وطاقة وعمل بهدف خلق سلع وخدمات لتلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب.

وتعد العمليات أحد المرتكزات الرئيسية التي تستند إليها المؤسسة في تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية والتنافسية، وهنا لابد من الإهتمام بشكل خاص بعاملين أساسين في طريقة تحديد العمليات لأهداف الأداء هما: حاجات الزبائن وتفضيلاتهم، وكذا أداء المنافسين وأنشطتهم. تساهم وظيفة العمليات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد اختلف الباحثون في تحدها، فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم من حددها بستة أبعاد.

2.5 أهمية الابتكار في صياغة إستراتيجية العمليات وتحقيق الميزة التنافسية في السوق:

تدرك المؤسسات أن الواقع العملي أصبح أكثر من أي وقت مضى يعتمد على الابتكار، إذ هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. والمؤسسة الإبتكارية تختلف عن المؤسسات الأخرى التي لا تضع الابتكار محورا أساسيا في استراتيجياتها.

هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة (قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز) التي يجب توجيهها نحو تكنولوجيا العمليات، المنتج، أهداف السوق بغية المساهمة في القيمة المضافة لنشاط تحويل المواد وتحقيق الاقتدار المتميز للأعمال الذي يتصل بالأسبقيات التنافسية في مجال إستراتيجية العمليات.

1.2.5 الأسبقيات التنافسية:

يمكن شرح الأسبقيات التنافسية بأنها الأبعاد التي تختارها المؤسسة وتركز عليها في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق (معروف، 2010، صفحة 94) وتستطيع عن طريق أحدها أو أكثر أن تحصل على مزايا. وتعد الأسبقيات إحدى مجالات محتوى إستراتيجية العمليات التي تقرر بموجبها أسبقية أهداف الأداء. هذه الأسبقيات يمكن وضعها في خمس مجموعات، تم ترتيبها وفقا للتوجهات الحديثة في إدارة العمليات التي تعتبر كل منها بمثابة مصادر للميزة التنافسية في المؤسسة والتي تتمثل في:

- الجودة: ونعني بذلك أن يتسم المنتج الذي تقدمه المؤسسة بالجودة التي تجعله متميزا، ويجب أن يرتبط ذلك بالجودة في التصميم مما يعطي
- التسليم: توفير الإنتاج في المكان والزمان المطلوب من خلال ثلاث أسبقيات تنافسية هي: وقت تسليم أسرع، والتسليم في الوقت المحدد، والسرعة في التهيئة والأعداد التي تعكس قدرة العمليات لمقابلة مواعيد التسليم بانتظام. ويلاحظ عندما تكون عمليات الإنتاج توجهه للتخزين تقاس كفاءة التسليم بتوفر الإنتاج عند الطلب عليها، أما عندما تكون عمليات

الإنتاج حسب الطلب تقاس بمدى مقابلة جداول التسليم وفقاً لتواريخ الإستحقاق المتفق عليها مع الزبائن، لذلك تبين هذه الأسبقية قدرة المؤسسة لتوفير المنتجات عند الحاجة إليها والتي تقاس وفقاً لوقت الإنتاج. وعموماً يمكن بلورة تنافسية التسليم في ثلاثة أبعاد، أولها سرعة التسليم والذي يقاس بالوقت المستغرق بين استلام الطلبية وتاريخ تلبية طلب الزبون وثانيها تسليم المنتج في الوقت المحدد والمتفق عليه مع الزبون وذلك من خلال ملاحظة حجم الطلبات التي تم تسليمها في الوقت المحدد وثالثها سرعة التطوير: أي مدى القدرة على تطوير المنتج، فغالباً أن تكون المدة أقصر ما يكون.

- المرونة: ونعني بالمرونة القدرة على الإستجابة في الوقت المحدد للأحداث التي قد تطرأ وتؤدي إلى ضرورة تعيير طبيعة المنتج أو تصميمه أو حتى في الزيادة في عدد الطلبيات، حيث لا بد من الإستجابة الفورية لهذه التغيرات من أجل أن تحقق المؤسسة أسبقية تنافسية تجاه الغير.

- الكلفة: ونعني بذلك أن يتم تقديم منتجات بأسعار تكون منخفضة مقارنة بالأسعار التي يقدمها المنافسون، هذا الأمر يجعل المؤسسة تحقق تميزاً أمام باقي المنافسين مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، ومن أجل تحقيق هذه الأسبقية يجب على المؤسسة أن تسهر على تخفيض جميع التكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجية (تكلفة العمال، تكلفة المواد، تكلفة العامل التكنولوجي) وكذا التكاليف التشغيلية (التحكم في تكاليف الإدارة).

- الإبداع: والتي تكون مبنية على القدرات التي تمتلكها المؤسسة في مجال التصميم والتطوير للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، كما يتعلق الإبداع بقدرة المؤسسة على تطوير عملياتها الإنتاجية بما يمكنها من تحقيق ميزة وأسبقية تنافسية.

2.2.5 علاقة استراتيجيات الأعمال مع الأسبقيات التنافسية:

يمكن توضيح علاقة إستراتيجية الأعمال مع الأسبقيات التنافسية بالخيارات الثلاثة الآتية (محسن و النجار، 2004، الصفحات 55-57):

1.2.2.5 القيادة الشاملة للكلفة:

تشير إلى مقاصد المؤسسة لتحقيق كلفة منخفضة مع المحافظة على مستوى مقبول للنوعية، أي أن هذا الخيار الاستراتيجي يضع الكلفة في الأسبقيات التنافسية الأولى لتمييز

المنتجات، لذا تتميز بالحصول على حصة سوقية وربحية كبيرة نتيجة القدرة على إنتاج وتسليم منتجات أو خدمات لمجموعة كبيرة من المستهلكين والتي تكلف أقل من المنافسين.

2.2.2.5 تميز المنتج:

وهو الخيار الذي تتبعه المؤسسة لتكون متفردة في الصناعة عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة عالية لدى المشترين من خلال العلامة التجارية أو التكنولوجيا المستخدمة أو هيئة وشكل المنتج، أو الخدمة المقدمة وشبكة التوزيع. تمنح هذه الإستراتيجية ربحية عالية عندما تتجاوز الأسعار تكاليف تميز المنتج أو الخدمة، وتتجسد مزايا مثل هذا الخيار في النوعية المتميزة التي تنعكس على زيادة الحصة السوقية نتيجة الحصول على السمعة العالية، والطلب الكبير على المنتجات التي تمثل عوائق أمام الداخلين الجدد للصناعة، لذلك تؤكد الأسبقيات التنافسية في الإستراتيجية على الجودة مع بعض المرونة (j.orsoni, 1990, p. 140).

3.2.2.5 التركيز:

تتبع هذه الإستراتيجية في جزء من السوق حيث توجه الجهود لخدمة المستهلكين في سوق معين باستخدام التكلفة المنحمله أو التميز، وتكون الأسبقيات التنافسية للمؤسسة محققة من خلال التحكم في التكلفة والإنتاج بجودة عالية، مع ضرورة الإستجابة للتغيرات الحاصلة، كما ينبغي على المؤسسة أن تحقق أسبقية التسليم في الوقت المحدد من أجل الحفاظ على الحصة السوقية لها أمام المنافسين.

6. دراسة حالة أسبقية التنافسية التسليم في المؤسسة

إن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة BANOU MESSAOUD BRIQUETERIE BOUIRA - BMBB، المختصة في مجال صناعة الأجر الخاص بالبناء، حيث سنقوم بدراسة أسبقية التنافسية التسليم من خلال استخدام تحليل المركبات الأساسية ACP للوقوف على واقع هذه الأسبقية في المؤسسة محل الدراسة.

حيث سيتم دراسة أسبقية التسليم لمنتج الطين الذي يستخدم في البناء وذلك على مدار 12 سنة كاملة للوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى وجود تأخر في التسليم، كل ذلك يتم من خلال استخدام تحليل المركبات الأساسية ACP.

1.6 خطوة البدء في التحليل:

تمثل بيانات الجدول رقم (01) الإنتاج في المؤسسة خلال 12 سنة الذي يسلم للزبائن. ومن أجل دراسة أسباب تأخر تسليم السلعة للزبائن نقوم بتحديد المتغيرات التالية:

أهمية الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في السوق
دراسة تطبيقية لأسبقية التنافسية التسليم

- رقم السنة (AN)،
 - رقم الأعمال (CA) (الوحدة 10^4 دج)،
 - تأخر تسليم السلعة (RL) (الوحدة: عدد أسابيع)
 - نسبة توقف الآلات بنسبة لوقت الإنتاج (AM) (الوحدة %) ،
 - معدل استخدام الطاقة (TU) (الوحدة %)،
 - نسبة تأخر الحصول على المواد الأولية بالنسبة لوقت الإنتاج (RM) (الوحدة %) .
- إن الهدف من الدراسة هو الكشف عن المتغيرات المشتركة، وبالتالي يمكن معرفة المتغيرات التي لها تأثير أكبر على تأخر التسليم، بالإضافة إلى معرفة نسبة المساهمة لكل متغيرة في تشكيل المحاور الجديدة.
- عند قيامنا بإدراج المعطيات الخاصة بالمؤسسة في البرنامج SPSS نحصل على الجدول التالي:

الجدول 1 : معطيات المؤسسة في برنامج SPSS

	AN	CA	RL	AM	TU	RM
1	1	2800	7	,17	65	,15
2	2	2600	4	,12	55	,13
3	3	1200	5	,13	50	,18
4	4	1900	4	,12	55	,13
5	5	900	2	,09	65	,11
6	6	3000	5	,16	65	,15
7	7	1100	2	,09	50	,12
8	8	1300	1	,05	55	,10
9	9	1200	2	,06	55	,12
10	10	1200	2	,09	55	,11
11	11	2700	7	,17	65	,14
12	12	2500	4	,12	55	,12
13
14

المصدر: مخرجات برنامج Spss

يمثل الجدول أعلاه بيانات المؤسسة لمدة 12 سنة بخصوص العوامل المؤثرة في أسبقية التسليم بالمؤسسة، حيث يبين العمود الثالث رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة خلال 12 سنة (الوحدة 10^4 دج)، أما العمود الرابع من الجدول يبين مدة التأخر في تسليم السلعة (بالأسابيع)، حيث نسجل أن مدة التأخر تتراوح بين أسبوع في السنة الثامنة إلى 07 أسابيع في السنة

الأولى والحادية عشر. العمود الخامس يبين نسبة توقف الآلات الإنتاجية، حيث نلاحظ أن نسبة التوقف تتراوح بين 05% و17%. أما العمود السادس فيبين معدل استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، حيث نلاحظ أنه خلال 12 سنة فإن المؤسسة تستخدم في أحسن الأحوال 65% من إمكانياتها، والعمود الأخير من الجدول يبين نسبة التأخر في الحصول على المواد الأولية بالنسبة لوقت الإنتاج، حيث نجد أن هذه النسبة تتراوح بين 10% و15%.

2.6 تحليل معطيات المؤسسة باستخدام البرنامج SPSS :

من أجل تحليل المعطيات الخاصة بالمؤسسة وباستخدام برنامج Spss، نضغط على analyse لتظهر لنا القوائم الفرعية، ثم نقوم بعدها بالضغط في القائمة الفرعية على Réduction Analyse factorielle ثم des dimension

من خلال الصورة (الملحق رقم 01) تظهر خمسة علب حوار وهي:

descriptive ; Extraction ; Rotation ; Facteurs ; Options

في علبة حوار Extraction يتم شرح لماذا يتم استخدام Acp normée وكيفية تحديد القيم الذاتية. نضغط أولاً على مصفوفة الارتباطات matrice corrélations لأننا سوف نستخدم Acp normée وهذا بسبب أن وحدات قياس جدول البيانات غير متساوية. و من أجل إيجاد القيم الذاتية نضغط على:

1 : مخطط القيم الذاتية trace : 2 structure : 3 basée (البرنامج يأخذ بقيم الذاتية أكبر من 1) poursuivre : 4

في علبة حوار rotation نضغط على: carte factorielle من خلالها يمكن التمثيل البياني

لمختلف المحاور، ثم نضغط على ok وبعد إتمام العملية نحصل على النتائج التالية :
* الإحصاء الوصفي: هذا الجدول يعطي لنا المتوسط والانحراف المعياري لكل المتغيرات.

الجدول 2: نتائج الإحصاء الوصفي

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
CA	1866,67	795,822	12
RL	3,75	2,006	12
AM	,1142	,03988	12
TU	57,50	5,839	12
RM	,1300	,02216	12

المصدر: مخرجات برنامج Spss24

* اختبار bartlett: في الجدول رقم 03 أدناه تظهر لنا نتائج هذا الإختبار

الجدول 3: مؤشر KMO واختبار Bartlett

Indice de Kaiser–Meyer–Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,730
Khi-deux approx.	45,659
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl 10
	Signification ,000

المصدر: مخرجات برنامج Spss24

يسمح لنا اختبار bartlett باختبار الفرضية الصفرية التي تنص على أن: مصفوفة الإرتباطات هي مصفوفة الوحدة.

نلاحظ من الجدول أن نتيجة $P < 0.05$ - ومنه نرفض الفرضية الصفرية.

* القيم الذاتية وتباين: نتوصل من خلال الجدول رقم 04 أدناه إلى النتائج التالية:

- القيم الذاتية والتي نجدها في العمود المجموع total، ويمثل التشتت الذي تتحمله المركبات (المحاور الجديدة).

- مصفوفة التشتت الكلي inertie total تساوى مجموع القيم الذاتية.

- نسبة مساهمة كل مركبة تشتت الكلي (الصورة نشاهدها 100%) نجدها في العمود %variance،

ونحصل عليها بقسمة القيمة الذاتية على التشتت الكلي

الجدول 4: نتائج التباين الكلي

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,500	69,993	69,993	3,500	69,993	69,993
2	,985	19,698	89,691	,985	19,698	89,691
3	,389	7,774	97,465			
4	,087	1,736	99,201			
5	,040	,799	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: مخرجات برنامج Spss24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر قيمة ذاتية هي 3,50 وهي تمثل المركبة الأساسية الأولى d1 التي تساهم في تشكيل التشتت الكلي بـ 69,99%، أما القيمة الذاتية 0,98 فتتمثل المركبة الأساسية الثانية d2 وهي تساهم في تشكيل تشتت الكلي بـ 19,69% ، وعليه يمكن مشاهدة التشتت الكلي الأولى بنسبة 89,69% في الفضاء الجزئي d1 + d2.

لانتزاع عدد المركبات الأساسية هناك قاعدتين:

○ يكون اختيار عدد المحاور حسب نسبة المعلومات التي نريدها وتضمها هذه المحاور (نسبة تشتت):

○ من مخطط القيم الذاتية أين نأخذ فقط القيم الموجودة في الجهة اليسرى من نقطة التحول للمخطط، أو من خلال رسم المستقيم الذي يمر على نقاط المخطط التي هي تقريبا على نفس المستقيم، ونأخذ فقط النقاط خارج المستقيم.

بعد التطبيق يمكن الحصول على الشكل البياني الموضح في الملحق رقم 04.

يمثل الجدول رقم 05 أدناه جودة تمثيل المتغيرات، مثلا جودة تمثيل المتغيرة AM هي 0.96

هذا يعني أن 96% من تشتت (معلومات) هذه المتغيرة نجدها على إحدى المركبتان (d1 - d2).

ونفس الأمر بالنسبة لجودة تمثيل المتغيرات الأخرى التي تظهر من خلال الجدول أدناه

الجدول 5: جودة تمثيل متغيرات الدراسة

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
CA	1,000	,773
RL	1,000	,960
AM	1,000	,962
TU	1,000	,871
RM	1,000	,919

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج spss 24

أما بالنسبة لإحداثيات الأفراد (السنوات) على المركبتين: $d1 = FAC1$ $d2 = FAC2$

فتظهر من خلال بيانات الجدول المبين في الملحق رقم 05.

التمثيل البياني: من أجل التمثيل البياني للسنوات لدينا إحداثيات الأفراد هي FAC1 و FAC2 ،

وعليه نحصل على الشكل الموضح في الملحق رقم 06.

من الشكل البياني المبين في الملحق رقم 06 يمكن اعتبار أن هناك مجموعتين، المجموعة البعيدة عن المبدأ (خصوصية المجموعة أن الأفراد متقاربة من حيث المسافة). المجموعة الأولى: 11، 6، 1 على المحور الأول من جهة الموجبة. المجموعة الثانية: 5، 7، 8، 9، 10 على المحور الأول من جهة السالبة. * إحدائيات المتغيرات والتمثيل البياني لمصفوفة الارتباطات: من خلال إحدائيات المتغيرات نقوم بتشكيل مصفوفة الارتباطات: المتغيرات/ المحاور. هذه الارتباطات نجدها ممثلة في الجدول التالي.

الجدول 6: مصفوفة المركبات

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
AM	,979	-,052
RL	,972	-,122
CA	,848	,232
RM	,723	-,630
TU	,595	,719

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Spss

التمثيل البياني لهذه المتغيرات يبينها الملحق رقم 07.

من خلال الشكل البياني في الملحق رقم 07 نلاحظ أن هناك ارتباط قوى بين المحور الأول و المتغيرات AM , RL , RM , CA , TU من الجهة موجبة، كما أن قرب المتغيرات , RL , RM , CA , TU , AM يدل على أن هناك علاقة قوية بين هذه المتغيرات.

3.6 النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقية للمؤسسة تم الحصول على النتائج التالية:

من الشكل الموضح في الملحق رقم 07 يمكن استنتاج أن التأخر في تسليم الإنتاج RL يكمن في التأخر عند استلام المواد الأولية RM وتوقف الآلات AM و ليس في طاقة الإنتاج TU.

في المجموعة الأولى للسنوات من الشكل (الملحق رقم 06) نتوصل إلى أن هناك تأخر كبير في تسليم الإنتاج خلال السنوات 1، 6، 11 على المحور الأول. والسبب في ذلك هو التأخر في استلام المواد الأولية RM و توقف الآلات AM. أما في المجموعة الثانية فنجد أنه ليس هناك تأخر كبير في تسليم الإنتاج خلال السنوات 5، 7، 8، 9، 10 على المحور الأول.

7. خاتمة:

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الابتكار يكون ناجحاً عندما يتحقق الترابط الواضح للأفكار الجديدة وتكنولوجيا المنتج والعملية؛ وهذا يعني الابتكار التقني وما يرتبط ضمناً مع الإبداع الإداري الذي يكون كنظام إداري جديد (القواعد، والإجراءات، والأدوار، والاتصالات ...) وبرامج تطويرية جديدة للعاملين تؤثر بصورة غير مباشرة في إنتاج المنتجات أو تقديم خدمات إلى الزبائن. ويكون ناجحاً عندما تتحسن كل من الجودة، التسليم، المرونة والتكلفة.

1.7 نتائج اختبار الفرضية:

تنص الفرضية الرئيسية للبحث على أنه يسهم التأخر في استلام المواد الأولية في المؤسسة محل الدراسة في وجود تأخر في تسليم المنتج إلى الزبائن في الوقت المناسب، فمن خلال دراسة الحالة نجد أن هذه الفرضية محققة وإضافة إلى ذلك فإن سبب التأخر في تسليم المنتج إلى الزبائن لا يعود فقط إلى التأخر تسلم المواد الأولية، بل يرجع كذلك إلى الأعطال المتعلقة بالآلات الإنتاجية.

2.7 نتائج الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تتمثل المهمة المركزية لإدارة التكنولوجيا في سياق إستراتيجية الأعمال التأكد من الحصول والمحافظة على وضع أو مركز تكنولوجي قوي يتناسب مع السوق والمنتج، ويساند الإستراتيجية التنافسية، لذلك لا بد من صياغة إستراتيجية متكاملة للتكنولوجيا التي تمثل أبرز قرارات إستراتيجية العمليات.
 - تمثل إدارة العمليات إحدى الوظائف المهمة في المؤسسة، فهي تعمل على معالجة موارد المؤسسة المختلفة بهدف خلق سلع وخدمات تلبية لاحتياجات الزبائن في الوقت المناسب.
 - لا بد من الاهتمام بحاجات الزبائن وتفضيلاتهم وكذا أداء المنافسين وأنشطتهم من أجل تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

- تمثل نسبة توقف الآلات الإنتاجية بالنسبة لوقت الإنتاج نسب مرتفعة خاصة في السنة الأولى والحادية عشر والسنة السادسة.
- تمثل نسبة التأخر في استلام المواد الأولية في السنة الثالثة أكبر نسبة تقدر ب 18% بينما سجلت السنة الثامنة أدنى نسبة قدرت ب 08%، وعلى العموم فإن نسبة التأخر في وصول المواد الأولية تعتبر مرتفعة مقارنة بنسبة الأعطال في الآلات الإنتاجية.
- إن أسباب التأخر في تسليم المنتج بمؤسسة، BANOU MESSAOUD BRIQUETERIE – BOUIRA- BMBB راجع إلى مشكل التأخر في وصول (استلام) المادة الأولية وكذا في الأعطال (التوقف) الذي يصيب آلات الإنتاج.

3.7 المقترحات:

من الأمور الملحة والتي أصبحت مطلبا أساسيا لكل مؤسسة عصرية، هي وضع الاستراتيجيات والرؤى الفعالة والقادرة على التعامل والتفاعل مع تحدي ثورة المعلومات وتقنيات الاتصال، وذلك من خلال وضع الخطط الطويلة وقصيرة المدى لتدريب وتأهيل العاملين للتعامل معها، كونها أصبحت ضرورة من ضروريات التسيير الحديث. وهذا يتطلب من المسير العصري العمل على تلمس عوامل نجاح الإدارة في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهه باستمرار والتحكم في فعاليات الأداء المؤسسي بكل أبعاده.

8. قائمة المراجع:

1.8 المراجع باللغة العربية:

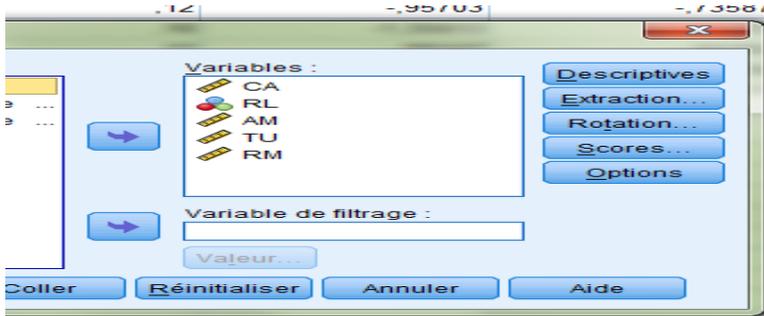
- طلعت الدمرداش إبراهيم، اقتصاديات الإنتاج: مدخل تحليل المشروعات، ط2، (دار النهضة العربية، القاهرة، 2008).
- عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، (دار وائل للطباعة والنشر الأردن، 2004).
- عصام عمر مندور، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية، ط1، (دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010).
- علي هادي جبرين، إدارة العمليات، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006).

- غسان قاسم داود اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، (إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008)
 - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003).
 - هوشيار معروف، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، ط1، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010).
- 2.8 المراجع باللغات الأجنبية:

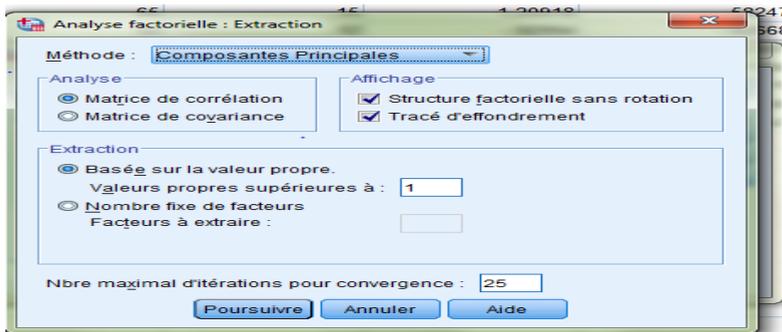
- Fernez, walch sandrine et romon François, management de l'innovation : de la stratégie aux projets, (Vubert, Paris, 2006).
- jean pierre detrie, la politique général d'entreprise, 3ème édition, (paris, 1997).
- j. Orsoni, management stratégique, (librairie Vubert, paris, 1990).

9. الملاحق:

الملحق رقم 01:



الملحق رقم 02:

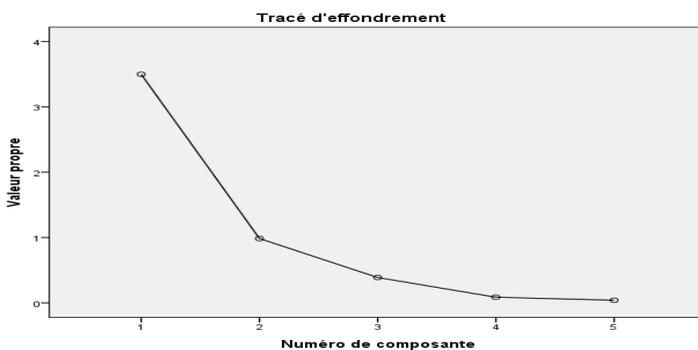


أهمية الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في السوق
دراسة تطبيقية لأسبقية التنافسية التسليم

الملحق رقم 03:



الملحق رقم 04: مخطط القيم الذاتية

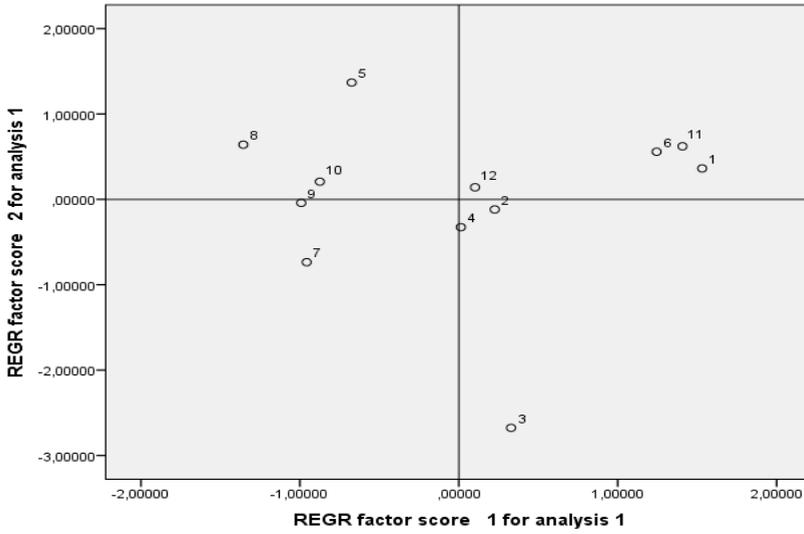


الملحق رقم 05: إحدائيات الأفراد (السنوات)

FAC1_1	FAC2_1
1,53096	,36219
,22597	-,11839
,32888	-2,67642
,01289	-,32569
-,67418	1,36832
1,24464	,55787
-,95703	-,73587
-1,35613	,64025
-,99147	-,04168
-,87415	,20738
1,40731	,62131
,10232	,14073

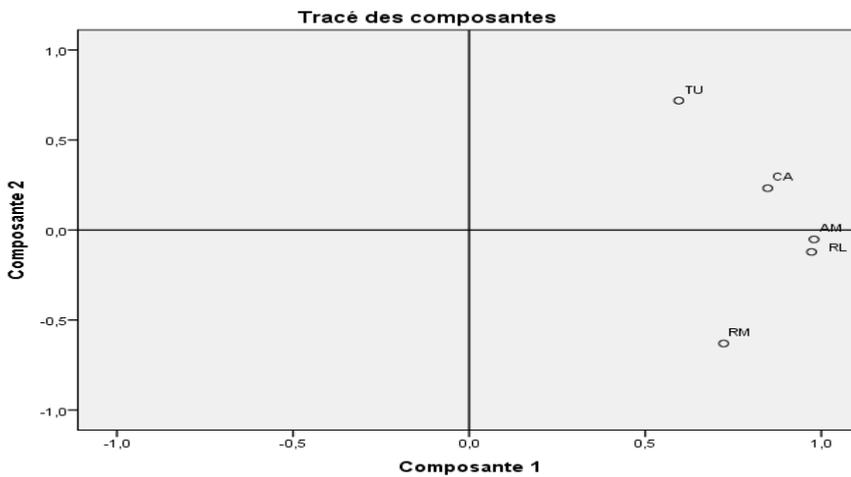
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج 24 spss

الملحق رقم 06 : التمثيل البياني للأفراد



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Spss

الملحق رقم 07 : تمثيل البياني للارتباطات



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Spss