

# إدارة العمليات

## مدخل لإدارة العمليات-٢

# استراتيجية العمليات

تكلّنا في نهاية المحاضرة السابقة عن مداخل (مقاربات) إدارة العمليات بما فيها مدخل استراتيجية العمليات أما الآن فسننتقل لاستراتيجية العمليات والجودة.

## ما هي استراتيجية العمليات؟

استراتيجية العمليات هي الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفية العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى وان دراسة استراتيجية العمليات لا بد أن تنصب على الجوانب الأساسية الآتية :

**أولاً :** الأهمية المتزايدة التي تعطي لاستراتيجية العمليات كشريك متساو وفعال للاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في إطار استراتيجية وحدة الأعمال

إن التمييز بين مستويات الاستراتيجية أصبح مهما لأغراض التحليل وتقسيم العمل حيث تصنف الاستراتيجيات وفق هذه المستويات إلى :

# استراتيجية العمليات

ما هي مستويات الاستراتيجية؟

استراتيجية الشركة

استراتيجيات وحدات الأعمال

الاستراتيجيات الوظيفية

تتعلق بالفلسفة والسياسة العامة على مستوى الشركة

كيف يمكن تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في البيئة الصناعية أو قطاع سوقي محدد؟

المستوى الأدنى اللاحق الذي يتصل بوظائف الشركة الرئيسية : التسويق ، المالية ، الموارد البشرية ، والبحث والتطوير ، العمليات

# استراتيجية العمليات

**ثانياً :** التأكيد على النظرة العملية إلى استراتيجية العمليات هي استراتيجية قائمة على التمييز بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية

□ القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي لها تأثير طويل على الاتجاه العام والخصائص الأساسية للشركة وتجسيد رسالتها وهي تتعلق بتصميم نظام العمليات وهذه تغطي ستة مجالات هي

✓ اختيار وتصميم المنتج

✓ اختيار المعدات

✓ تصميم إنتاج الوحدات

✓ تصميم العمل

✓ الموقع

✓ والتنظيم الداخلي للتسهيلات

# استراتيجية العمليات

□ القرارات التشغيلية هي القرارات ذات التأثير قصير الأمد وتتعلق بالمشكلات اليومية . أن هناك خمسة مجالات للقرارات التشغيلية في وظيفة العمليات هي:

✓ التشغيل

✓ السعة

✓ المخزون

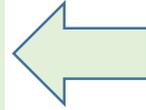
✓ قوة العمل

✓ الجودة

# استراتيجية العمليات

**ثالثاً:** الاهتمام بالخصائص الجديدة لاستراتيجية العمليات بوصفها القوة الدافعة الرئيسية في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الاستراتيجية التنافسية التي تنحصر في ثلاثة استراتيجيات هي:

١. توفير الخدمات والمنتجات بسعر منخفض.
٢. توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية:
٣. تحقيق احتياجات خاصة لقطاعات معينة في السوق



وعليه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

١. استراتيجية قيادة الكلفة
٢. استراتيجية التميز
٣. استراتيجية التركيز

الميزة التنافسية تعنى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في المنافسة وان استراتيجية العمليات تقوم على أن وظيفة العمليات هي التي توجد وتحقق الميزة التنافسية

# استراتيجية العمليات

ما هي خصائص الميزة التنافسية وكيف يمكن أن تعمل على الصعيد الاستراتيجي؟

الميزة التنافسية مجموعة خصائص أساسية يمكن أن تستخدم من قبل الشركة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص هي:

١. إن الميزة التنافسية من الناحية الخارجية تشتق من رغبات وحاجات الزبون

٢. أنها تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .

٣. أنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد الشركة والفرص في البيئة

٤. تعمل الشركات على ان تكون طويلة الأمد وصعبة التقليد من المنافسين

٥. أنها تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة

٦. أنها تقدم التوجيه والتحفيز لكل الشركة .

# الخصائص الجديدة الواجب مراعاتها في استراتيجية العمليات

أدت حدة المنافسة وزيادة عدد المنافسين الدوليين الى اكساب استراتيجية العمليات أهمية متزايدة في الاهتمام بخصائص جديدة لابد من مراعاتها وهذه الخصائص هي:

هي مدخل للإدارة المتكاملة من اجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق رضا الزبون.

ولاستكمال هذا التعريف نشير إلى العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

أولاً : الجودة الشاملة:

١. الرؤية الاستراتيجية للجودة : حيث أن الجودة لم تعد بعدا من أبعاد عملية الإنتاج في المستويات الدنيا وإنما هي بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي الذي يساهم في إيجاد الميزة التنافسية طويلة الأمد .

٢. مشاركة الجميع في إدارة الجودة الشاملة

## الخصائص الجديدة الواجب مراعاتها في استراتيجية العمليات

٣. قياس الجودة يرتبط بالشروط الفعلية للسوق والحاجات المحددة للزبون

٤. مدخل الزبون- ان الزبون أصبح مركز الاهتمام الذي تتمحور حوله الأبعاد والوظائف المختلفة .

٥. التحسين المستمر

العولمة تشير إلى النطاق الدولي للأعمال حيث أصبح العالم كله موقعا محتملا للشركات القائمة أو الجديدة وفروعها . وهناك ثلاثة عوامل أساسية أدت إلى العولمة هي :

ثانيا العولمة :

١. إن الأسواق المالية في العالم أصبحت أكثر انفتاحا في عقد الثمانينات مما سهل انتقال رأس المال الأرخص عبر الحدود الوطنية

# الخصائص الجديدة الواجب مراعاتها في استراتيجية العمليات

٢. تحسين النقل وتكنولوجيا الاتصالات

٣. اختراق الاستيراد في الاقتصاديات الرئيسية

# الخصائص الجديدة الواجب مراعاتها في استراتيجية العمليات

اذن أصبحت العولمة شيئاً ملموساً :

الإنتاج أصبح عالمياً (مثل تصنيع الساعات)

السوق أصبحت عالمية (الشركات تسوق في جميع أنحاء العالم)

المنافسة أصبحت عالمية وعليه

على الميزة التنافسية أن تكون ذات سمة عالمية



على العمليات أن تكون عالمية المستوى



## الخصائص الجديدة الواجب مراعاتها في استراتيجية العمليات

المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق ولحاجات ورغبات الزبون توفران فرصة اكبر لكسب الزبون وخسارة المنافسين له

التركيز على قوة الخدمات ذات العلاقة بمنتجات الشركة فحتى وقت قريب كان اغلب القيمة المضافة للمنتوج تأتي من عمليات الإنتاج التي تحول المادة الأولية إلى أشكال مفيدة من المنتجات النهائية ( الحديد إلى سيارات والقمح إلى طحين ) أما الآن فان القيمة المضافة تأتي بشكل متزايد من التحسينات التكنولوجية ، خصائص الأسلوب ، صورة المنتج والخصائص الأخرى التي توجد بها الخدمة فقط .

ثالثاً: المنافسة القائمة على الوقت:

رابعاً: المنافسة القائمة على الخدمة :

# الخصائص الجديدة الواجب مراعاتها في استراتيجية العمليات

هي إعادة تفكير عميق وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسين كبير وواسع في معايير الأداء المهمة استراتيجيا مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة .

خامسا : إعادة الهندسة :

# استراتيجية العمليات

## المحافظة على الميزة التنافسية

- من الممكن خلق ميزة تنافسية و لكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بالتالي تزول هذه الميزة، فالموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها و تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول.
- فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد و بالتالي تكون له ميزة تنافسية، ولكن في الأغلب يكون من السهل فتح مطاعم بنفس الموقع، وبالتالي فقدان الميزة التنافسية.
- أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات و أنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.