

إدارة الإنتاج والعمليات

استراتيجية العمليات

تعريف إدارة العمليات

إدارة العمليات هي عملية التخطيط والتنظيم للعمليات (سواء كانت إنتاجية أم خدمية) والرقابة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة



إدارة العمليات هي عملية صنع القرارات المتعلقة بتصميم نظام العمليات وتشغيلها لتحقيق أهداف المؤسسة



إدارة العمليات هي عملية التوجيه والسيطرة على نظام العمليات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة



لماذا ندرس إدارة العمليات؟

1. إدارة العمليات هي احدى اهم ثلاث وظائف أساسية في المنظمة
2. نرغب (نحتاج) لمعرفة كيف يتم انتاج السلع والخدمات
3. نرغب في معرفة ما الذي يقوم به مديري العمليات
4. إدارة العمليات هي الإدارة الأكثر تكلفة في المنظمة

Fisher Technologies هي مؤسسة صغيرة تبحث عن سبيل لمضاعفة أرباحها حتى تكون قادرة على شراء الجيل الجديد من آلات الإنتاج. تعرف إدارة هذه المؤسسة ان عدم مضاعفة الأرباح يعني عدم القدرة على الحصول على القرض اللازم للشراء من البنك. تعرف الإدارة كذلك أن عدم شراء الآلات الجديدة سيؤدي بالمؤسسة الى التوقف عن الإنتاج لعدم القدرة على مواجهة المنافسة، وسيكون نتيجة ذلك تسريح العمال وحرمان الزبائن من منتج المؤسسة .

تفكر إدارة المؤسسة في ثلاث بدائل:

البديل التسويقي: زيادة الإيرادات بنسبة 50%

البديل المالي: تخفيض التكاليف المالية بنسبة 50%

بديل العمليات: تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 20%

البيانات الحالية للمؤسسة هي:

		البيانات الحالية
الإيرادات		\$100,000
تكلفة الإنتاج		-80,000
الهامش الإجمالي		<u>20,000</u>
التكاليف المالية		-6,000
المجموع		<u>14,000</u>
ضريبة بمعدل 25%		-3,500
الأرباح		<u>\$ 10,500</u>

	الخيار التسويقي	
	البيانات الحالية	زيادة الإيرادات بـ 50%
الإيرادات	\$100,000	\$150,000
تكلفة الإنتاج	-80,000	-120,000
الهامش الإجمالي	20,000	30,000
التكاليف المالية	-6,000	-6,000
المجموع	14,000	24,000
ضريبة بمعدل 25%	-3,500	-6,000
الأرباح	\$ 10,500	\$ 18,000

الخيار التسويقي

50% زيادة الإيرادات بـ

	البيانات الحالية	الخيار التسويقي	الخيار المالي والمحاسبي
		زيادة الإيرادات بـ 50%	تخفيض التكاليف المالية بـ 50%
الإيرادات	\$100,000	\$150,000	\$100,000
تكلفة الإنتاج	-80,000	-120,000	-80,000
الهامش الاجمالي	20,000	30,000	20,000
التكاليف المالية	-6,000	-6,000	-3,000
المجموع	14,000	24,000	17,000
ضريبة بمعدل 25%	-3,500	-6,000	-4,200
الأرباح	\$ 10,500	\$ 18,000	\$ 12,750

الخيار المالي والمحاسبي

تخفيض التكاليف المالية بـ 50%

20% خيار الاعمال تخفيض تكاليف الإنتاج بـ

	البيانات الحالية	الخيار التسويقي	الخيار المالي والمحاسبي	اختيار الاعمال
		زيادة الإيرادات بـ 50%	تخفيض التكاليف المالية بـ 50%	تخفيض تكاليف الإنتاج بـ 20%
الإيرادات	\$100,000	\$150,000	\$100,000	\$100,000
تكلفة الإنتاج	-80,000	-120,000	-80,000	-64,000
الهامش الاجمالي	20,000	30,000	20,000	36,000
التكاليف المالية	-6,000	-6,000	-3,000	-6,000
المجموع	14,000	24,000	17,000	30,000
ضريبة بمعدل 25%	-3,500	-6,000	-4,200	-7,500
الأرباح	\$ 10,500	\$ 18,000	\$ 12,750	\$ 22,500

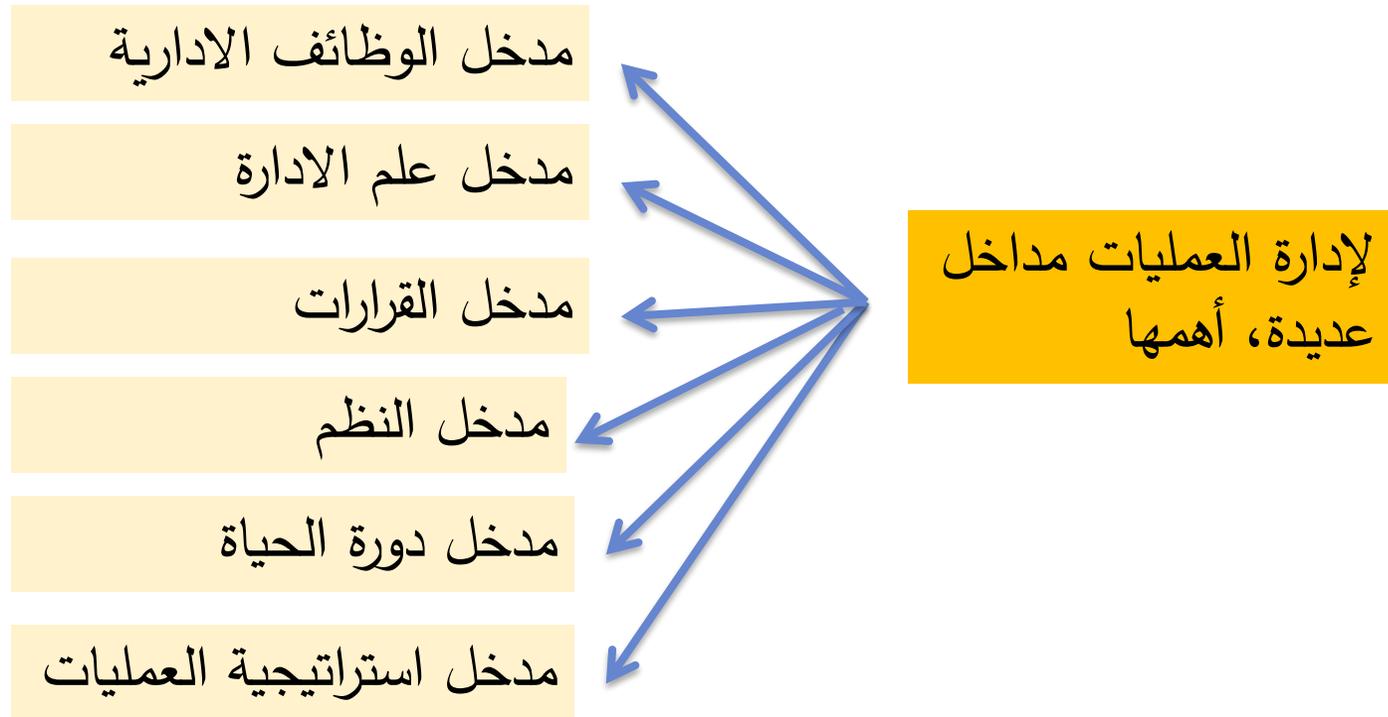
71% نسبة زيادة الأرباح

21%

114%

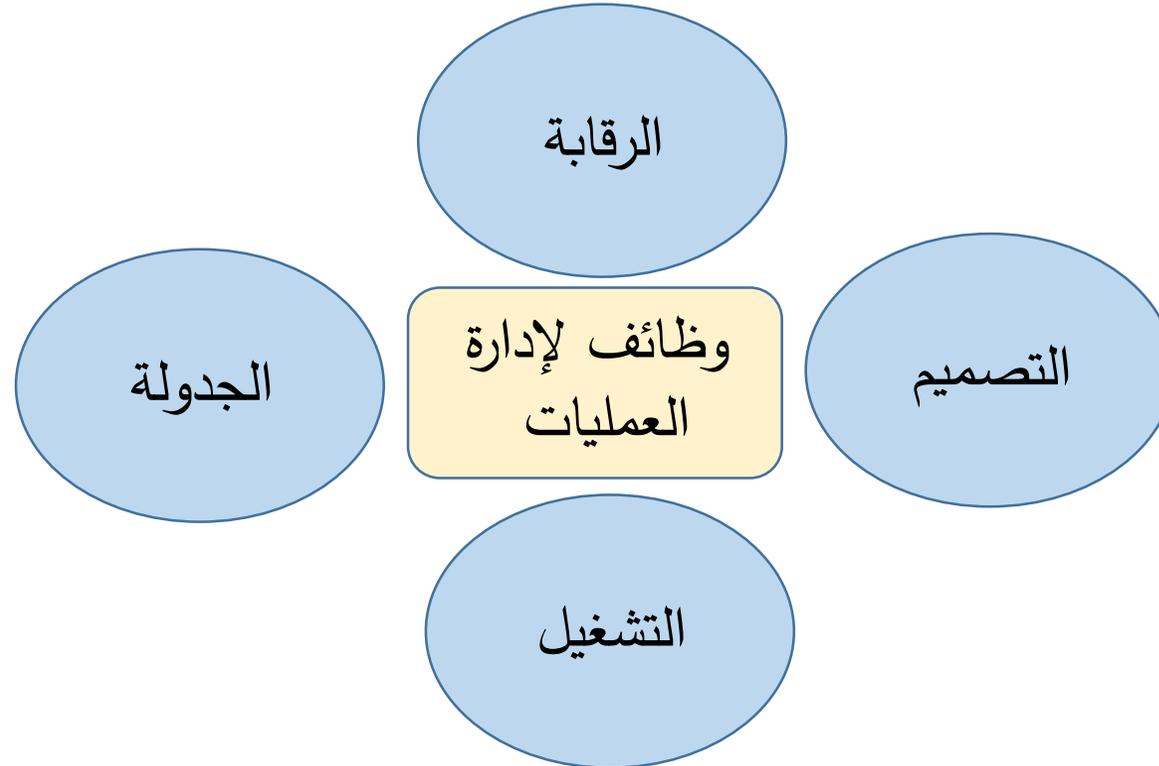
مداخل إدارة العمليات

المدخل هي النظرة التي تحكم تعاملنا مع موضوع معين وطريقة المعالجة التي تساعد على الفهم المنهجي لذلك الموضوع



مدخل الوظائف الادارية Managerial Functions Approach

رغم انه من أقدم المداخل في الإدارة لا يزال يحظى باهتمام لدى المختصين في إدارة العمليات يقوم على تجميع قرارات وأنشطة إدارة العمليات في مجموعات رئيسية تدعى وظائف المدير



المنتج، نمط التشغيل ، اختيار التجهيزات، إعداد معايير العمل،
تطور مهارات العاملين، اختيار الموقع، التنظيم الداخلي للمعمل ...



التصميم

ويشمل الشراء ، والتنبؤ بالاحتياجات ، وإعادة تصميم التشغيل



التشغيل

تشمل التخطيط الإجمالي ، جدولة مستويات قوة العمل ، إدارة
المشروع ، توقيت طلبات المخزون .



الجدولة:

تضم الرقابة على الجودة ، الرقابة على المخزون ،
السيطرة على عمليات الإنتاج



الرقابة

مدخل علم الإدارة Management Science Approach

لا يتم الوصول
للقرار الأمثل الا
باستعمال الأساليب
الكمية

يسعى هذا المدخل إلى توظيف الأساليب الكمية والنماذج الرياضية التي تم التوصل إليها كالبرمجة الخطية في معالجة مشكلات إدارة العمليات

الأساس في هذه الأساليب والنماذج هو أن القرارات الرشيد لا يستند إلى التقدير الذاتي والخبرة الشخصية بل إلى هذه الأساليب

تعتبر E.S. Buffa و M.K. Starr كبار ممثلي هذا المدخل

مستوى التجريد عند تمثيل الواقع

صعوبة الحلول المثلى وأحيانا عدم واقعيتها

هذا المدخل يهمل جانبا مهما في الإدارة وهو الجانب الفني

يواجه هذا المدخل صعوبات
كثيرة، منها خاصة :

يتجه هذا المدخل نحو التأكيد على أن القرارات هي جوهر العملية الإدارية في المجالات المختلفة

حسب هذا المدخل تكمن إدارة العمليات في دراسة صنع القرار لوظيفة العمليات

هذا المدخل:

✓ أكد على أهمية الأساليب التحليلية في صنع القرار

✓ ولكن يعتمد الحلول المرضية بدلاً من الحلول المثلى والرشد المقيد بدلاً من الرشد المطلق

وضع هذا المدخل خطوات منهجية اتخاذ القرار

✓ تحديد المشكلة

✓ جمع البيانات

✓ تحديد وتقييم البدائل المتاحة

✓ اتخاذ القرار

✓ المتابعة والتقييم

H. Simon يمثل هذا المدخل خاصة :

R.G. Schroeder

مدخل النظم Systems Approach

من مزايا مدخل النظم ما يلي:



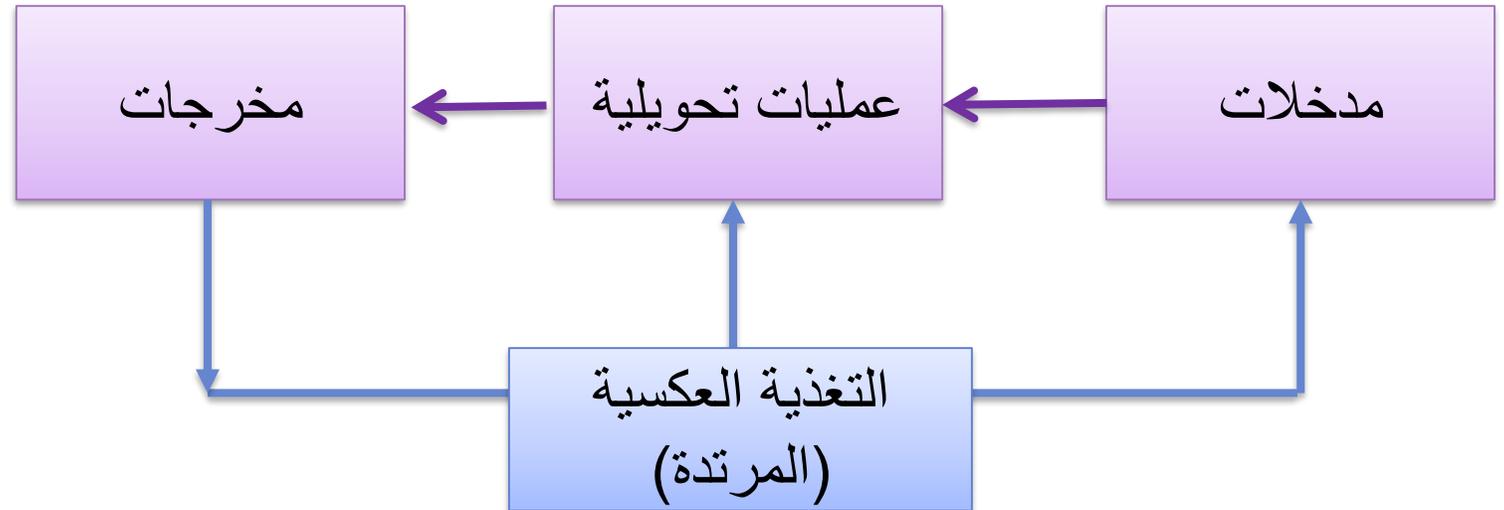
✓ تطوير الرؤية الكلية لنظام الإنتاج

✓ الاهتمام بالعلاقات الرابطة بين النظم
المكونة لنظام الإنتاج

✓ التفاعل مع البيئة

يركز هذا المدخل على أن النظام الإنتاجي هو عبارة عن
نظام مفتوح يتبع نظام أكبر منه هو نظام الشركة

يرى أصحاب هذا المدخل أن الإنتاج عبارة عن نظام يقوم
بتحويل مدخلات إلى مخرجات عبر عملية تحويلية



مدخل دورة الحياة Life Cycle Approach

قدم Chase و Aquilano مدخلا منطقيا يقوم على دورة حياة نظام الإنتاج مع متابعة تقدم هذا النظام منذ ظهوره وحتى نهايته

حسب هذا المدخل: النظام يولد كفكرة ثم يمر عبر مراحل نمو وتطور ليستجيب لمتطلبات البيئة. وعند عجزه عن الاستجابة، ينتهي هذا النظام.

مدخل استراتيجية العمليات Operations Strategy Approach

■ هذا المدخل المهم والأكثر استجابة للتغيرات المعاصرة في السوق والبيئة الصناعية القائمة على المنافسة

Wickham Skinner مؤسس هذا المدخل هو

■ في الماضي كانت وظيفة الإنتاج تعتبر وظيفة مساعدة فقط كانت تعامل ضمن الإدارة التشغيلية وتتبع استراتيجية التسويق أو الاستراتيجية المالية دون إعطائها الاستقلالية

■ لهذا يرى Skinner أن نتحرك نحو عصر التكنولوجيا المتقدمة و**حياة المنتج الأقصر** مما يستلزم إعادة النظر في مفاهيمنا حول الإنتاج والعمليات

- لم تكن وظيفة العمليات تحظى من قبل بالاهتمام على المستوى الإستراتيجي
- كانت تعالج ضمن المستوى التشغيلي وتمثل وظيفة مساعدة لتحقيق الإستراتيجية التسويقية
- انتبه بعض الباحثين إلى هذه المسألة وتمكنوا من إظهار الصفة الإستراتيجية لوظيفة العمليات
- كما أن التجربة اليابانية ساهمت بقوة في توجيه النظر إلى إستراتيجية العمليات

أهم من ساهم في إظهار إستراتيجية العمليات :

- W. Skinner
- S.C Wheelwright
- R.H Hayes
- M. Porter

Schroeder R.G

□ استراتيجية العمليات هي رؤية لوظيفة العمليات، تحدد الاتجاه الكلي وقوة الدفع الأساسية لصناع القرار كما أن هذه الرؤية يجب أن تتكامل مع رؤية الإدارة العليا

S.C Weelwright

□ هي الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى.

يجب أن ينصب دراسة استراتيجية العمليات على الجوانب الأساسية الآتية :

أولا : الأهمية المتزايدة التي تعطي لاستراتيجية العمليات كشريك متساو وفعال للاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في إطار استراتيجية المؤسسة

ثانياً: التأكيد على النظرة العملية إلى استراتيجيات العمليات القائمة على التمييز بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية حيث :

✓ أن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي لها تأثير طويل على الاتجاه العام والخصائص الأساسية للشركة وتجسيد رسالتها

✓ أما القرارات التشغيلية فهي القرارات ذات التأثير قصير الأمد وتتعلق بالمشكلات اليومية

ثالثاً: الخصائص الجديدة لاستراتيجيات العمليات بوصفها القوة الدافعة الرئيسية في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية والدور المتعاظم للاستراتيجية التنافسية

اهداف ادارة العمليات

اذا كان الهدف الاساسي لمنظمات الاعمال هو تحقيق الربح فان اهداف ادارة العمليات (منبثقة من الهدف العام) هي:

■ **رضاء المستهلك:** المستهلك هو الهدف - انتاج السلعة المطلوبة - ورضائه احدى معايير تقييم كفاءة ادارة العمليات

■ **الإنتاجية المرتفعة:** الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة

يجب تحقيق التوازن بين
الهدفين