

إدارة الإنتاج والعمليات

استراتيجية العمليات

عرفنا من المحاضرة
السابقة أن الإنتاج هو



أساس التطور الحقيقي
للمجتمعات في عالم اليوم

مصدر الثروة



أداة لإيجاد وتحويل وإضافة قيمة جديدة للمواد

الفكر الاقتصادي الحديث يرى إن الإنتاج ليس **خلق المادة** و إنما هو **خلق المنفعة**,
أو **إضافة منفعة جديدة**, بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل

و بهذا فإن مصطلح
الإنتاج يمكن أن يطلق
على ما يلي:

✓ العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛

✓ عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية)؛

✓ عمليات التخزين, حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛

✓ كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.

ولهذا السبب فإننا نستخدم في
الوقت الحاضر مصطلح العمليات

أي أن الإنتاج يتمثل في جانبين هما الجانب السلعي
(السلع) و الجانب الخدمي (الخدمات).

أساليب الإنتاج

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج : الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع.

الإنتاج المستمر:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته, و قد يكون نمطيا في مدخلاته (مثل الجلد الحقيقي, الجلد المصنع لصناعة أحذية متجانسة), يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.

يقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية, أي نفس المقاييس ونفس النوعية, و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص.

إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية.

الإنتاج المتقطع :

عندما تكون المواصفات والخصائص المميزة للإنتاج تتحدد وفقا لرغبات وميول المستهلكين والمستخدمين

الإنتاج يكون عادة بكميات وأحجام محدودة ومتباينة وبصورة متقطعة، وعلى مراحل شبه مستقلة

أمثلة عن الإنتاج المتقطع

- ✓ صناعة الأجهزة والمعدات الالكترونية.
- ✓ صناعة الأثاث المكتبي والمنزلي.
- ✓ صناعة مواد ومستحضرات التجميل.

أمثلة عن النتاج المستمر

- ✓ صناعة تكرير النفط.
- ✓ صناعة الأسمنت ومواد البناء.
- ✓ صناعة المنتجات الخشبية.
- ✓ خطوط التجميع في مصانع السيارات

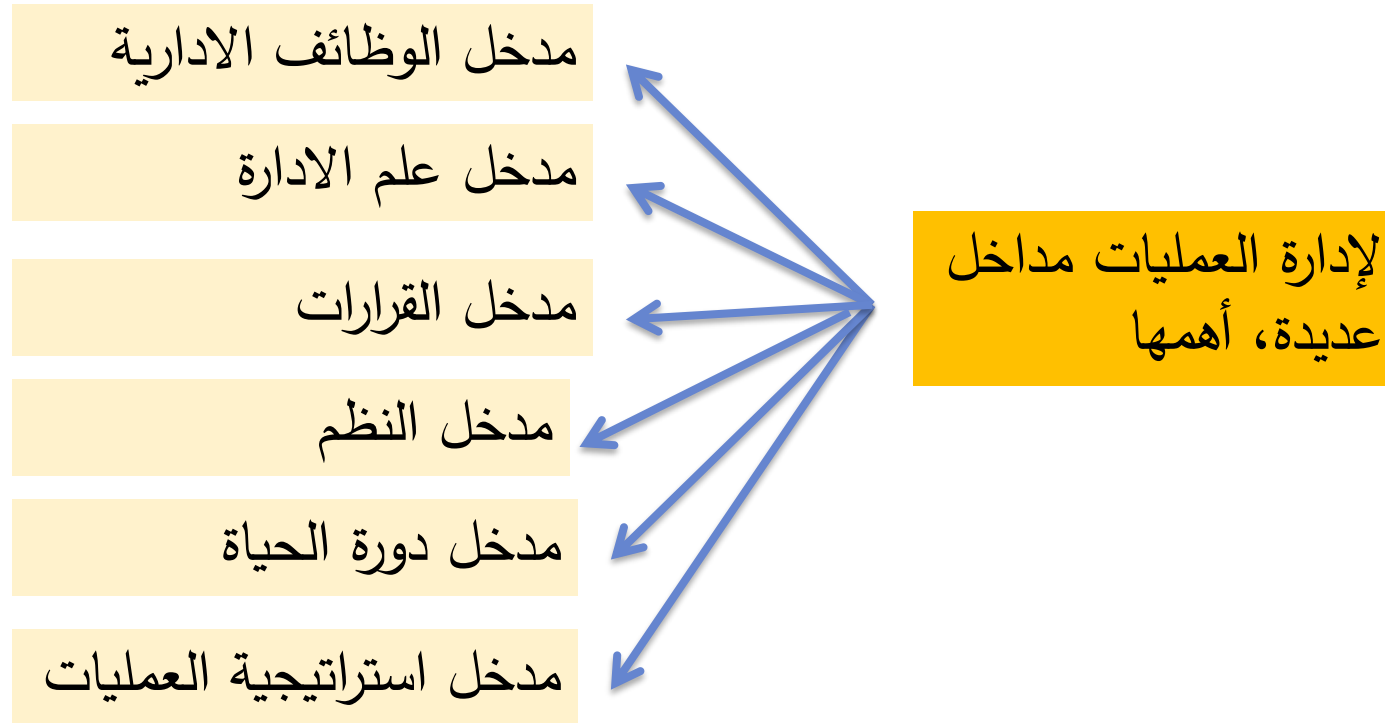
اهم الفروق بين الإنتاج المستمر و المتقطع

يمكن توضيح أهم الفروق بين الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع في الجدول التالي:

الإنتاج المتقطع	الإنتاج المستمر
✓ غير متخصص الآلات	✓ متخصص الآلات
✓ غير نمطي المخرجات	✓ نمطي المخرجات
✓ يخضع لمواصفات العميل.	✓ لا يخضع لمواصفات العميل

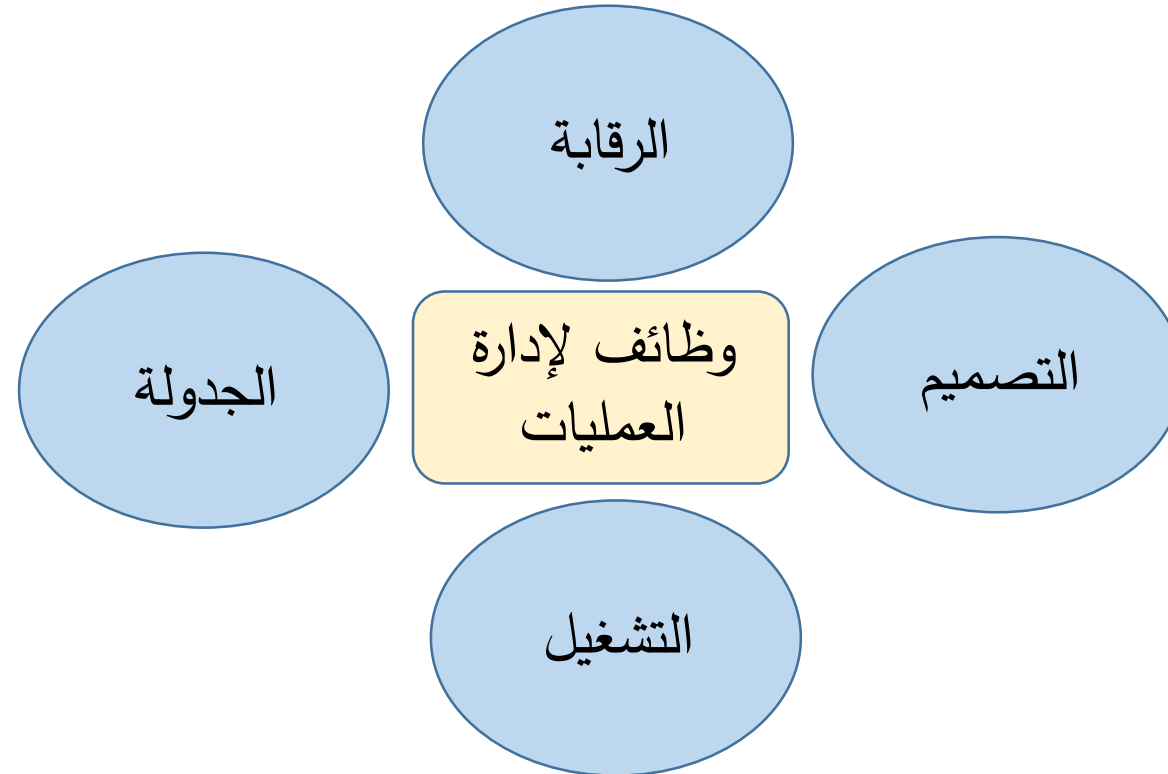
مداخل إدارة العمليات

المدخل هو 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 الإنتاج و العمليات
يقوم على تجميع قرارات وأنشطة إدارة الإنتاج و العمليات في مجموعات رئيسية تدعى وظائف المدير



مدخل الوظائف الادارية Managerial Functions Approach

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

التصميم (تصميم نظام
الإنتاج)، ويضم:

ويشمل الشراء ، والتنبؤ بالاحتياجات ، وإعادة تصميم التشغيل .

التشغيل (تشغيل
نظام الإنتاج) :

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
إلا 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 القرار 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

مدخل القرارات Decisions Approach

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:



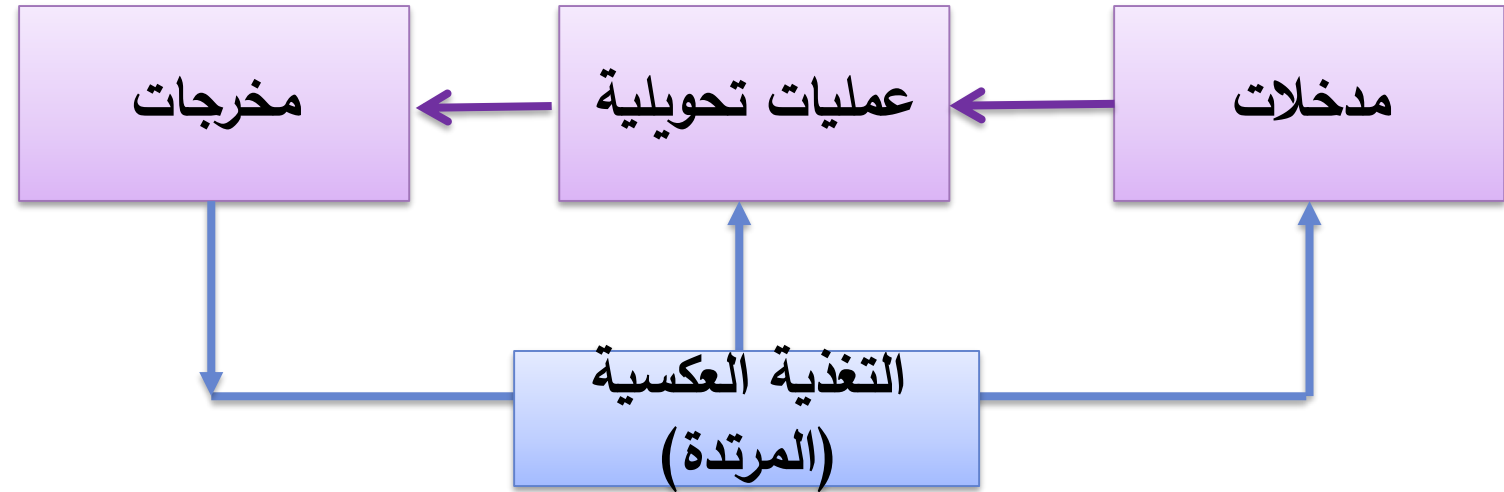
✓ تطوير الرؤية الكلية لنظام الإنتاج

✓ 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



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

- 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 :

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

تعريف استراتيجية العمليات Operations Strategy

ثانياً: التأكيد على النظرة العملية إلى استراتيجية 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 لاستراتيجية 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:** رضا المستهلك هو الهدف
- انتاج السلعة المطلوبة - ورضائه احد معايير تقييم كفاءة ادارة العمليات
- **الإنتاجية المرتفعة:** الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة

يجب تحقيق
التوازن بين
الهدفين