

إدارة الإنتاج والعمليات

استراتيجية العمليات 2

تخيل أن مؤسستين "أ" و "ب" تعملان في نفس القطاع، وتستهدفان نفس السوق، وتقدمان منتجات أو خدمات متقاربة من حيث السعر.

تقدم "أ" منتج بتكلفة معقولة وجودة مستقرة وتحترم آجال التسليم
في حين تعاني "ب" من التأخر، وارتفاع التكاليف، وتذبذب في الجودة.

السؤال الذي يطرح هنا ليس: ما هي الاستراتيجية التي
اختارتها المؤسسة؟ بل: **كيف تدار العمليات داخلها؟**

فالعمليات ليست مجرد وظيفة تنفيذية تهدف إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، بل
تشكل **المجال الذي تختبر فيه الاستراتيجية فعليا .**

مهـا كانت الخيارات الاستراتيجية المعلنة طموحة، فإنها تبقى حبرا على ورق إذا لم تدعمها استراتيجية عمليات قادرة على تحويلها إلى أداء فعلي.

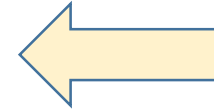
من هذا المنطلق لم يعد ينظر إلى العمليات على أنها نشاط ثانوي أو تابع لبقية الوظائف، بل أصبحت تحتل موقعا مركزيا داخل البناء الاستراتيجي للمؤسسة.

يمكن تلخيص الجوانب الأساسية التي تقوم عليها
استراتيجية العمليات في ثلاثة محاور مترابطة.

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

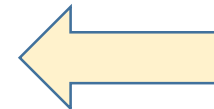
ما هي مستويات الاستراتيجية؟

استراتيجية المنظمة



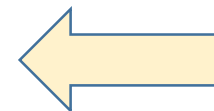
تتعلق بالفلسفة والسياسة العامة على مستوى الشركة

استراتيجيات وحدات الأعمال



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

الاستراتيجيات الوظيفية



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

ثانياً : تقوم استراتيجية العمليات على نظرة عملية تميز بين القرارات الاستراتيجية طويلة المدى والقرارات التشغيلية اليومية.

□ **القرارات الاستراتيجية** هي القرارات التي لها تأثير طويل على الاتجاه العام للمنظمة 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

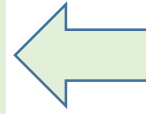
□ **القرارات التشغيلية** هي القرارات ذات التأثير قصير الأمد وتتعلق بالمشكلات اليومية . و هناك خمسة مجالات للقرارات التشغيلية في وظيفة العمليات هي:

- ✓ التشغيل
- ✓ السعة
- ✓ المخزون
- ✓ قوة العمل
- ✓ الجودة

رغم أن بعض القرارات قد تبدو تشغيلية في ظاهرها، إلا أن تراكمها واستمراريتها يمنحها بعدا استراتيجيا واضحا

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:

1. توفير الخدمات والمنتجات بسعر منخفض.
2. توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية:
3. تحقيق احتياجات خاصة لقطاعات معينة في السوق



وعليه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

1. استراتيجية قيادة التكلفة

2. استراتيجية التمييز

3. استراتيجية التركيز

لقد أصبحت الميزة التنافسية مرتبطة بقدرة المؤسسة على تحقيق **كفاءة تشغيلية، وجودة مستقرة، ومرونة في الاستجابة، وسرعة في التسليم**، في ظل الدور المتعاظم للاستراتيجية التنافسية في بيئات أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين.

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

الأهداف الأساسية لإدارة العمليات

إذا كان الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال هو تحقيق الربح فان أهداف إدارة العمليات (منبثقة من الهدف العام) هي:

يجب تحقيق
التوازن بين
الهدفين

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

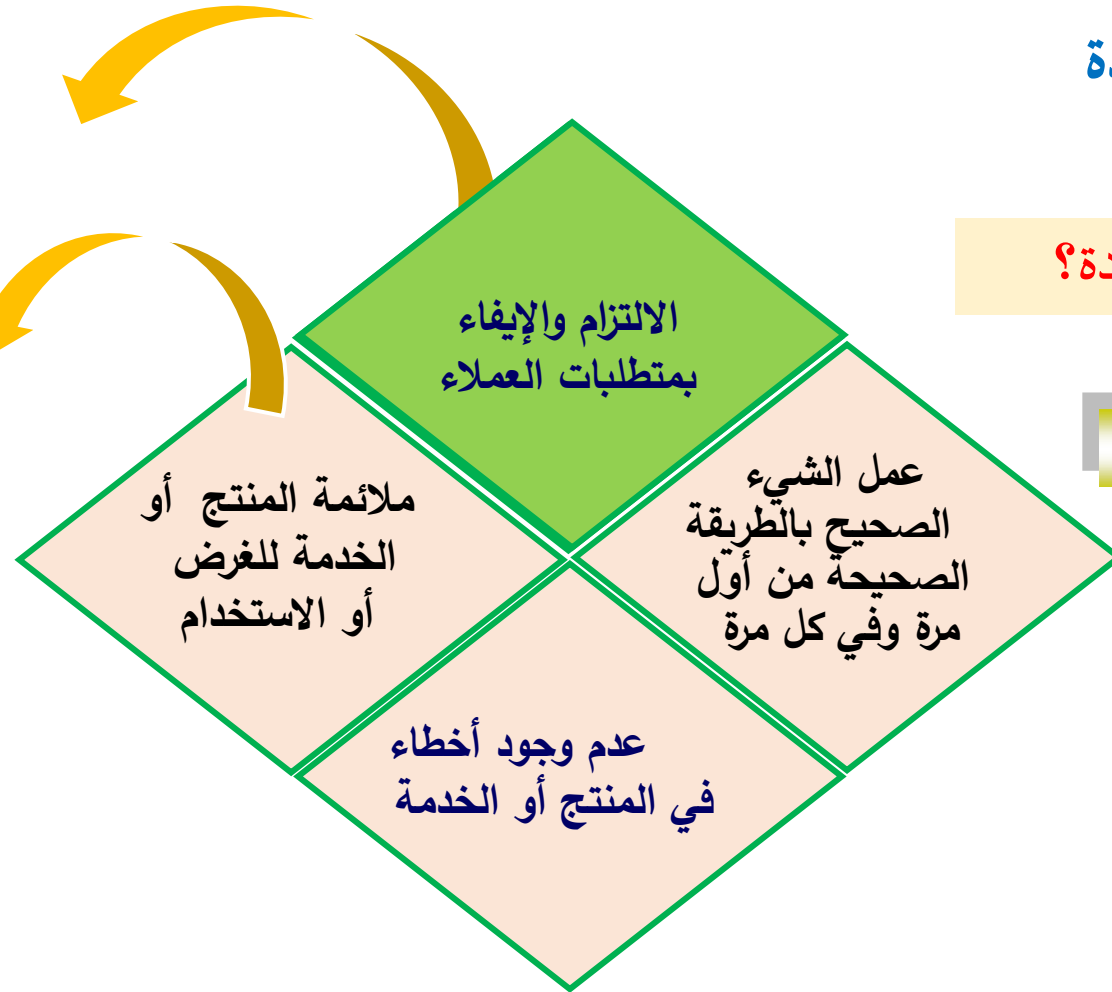
■ **رضاء المستهلك**: رضا المستهلك هو الهدف

- إنتاج السلعة المطلوبة - ورضائه احد معايير تقييم كفاءة ادارة العمليات

إدارة الجودة

ما هي الجودة؟

الجودة هي:



“الجودة تعنى الموائمة مع المتطلبات”

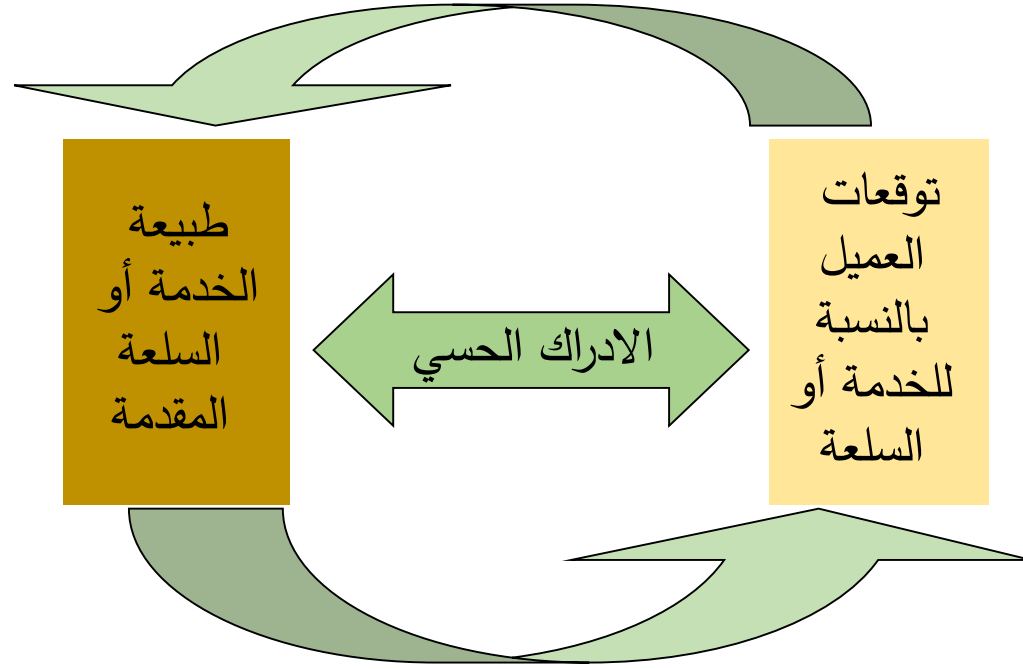
فيليب كروسبى Philip B.Crosby

“الجودة هي المناسبة لأغراض الإستخدام”

جوران J.M.Juran

مقدار الفجوة بين توقعات العميل وطبيعة الخدمة/السلعة المقدمة

يتحدد مستوى الجودة بـ:



بداية الاهتمام بالجودة الشاملة

بدأ الاهتمام بالجودة كنظام اداري في اليابان مع نهاية النصف الأول من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المنظمات الصناعية اليابانية.

بعد نجاح اليابان انتشرت الفكرة في الدول الغربية وحاولت تلك الدول تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

رواد الجودة الشاملة



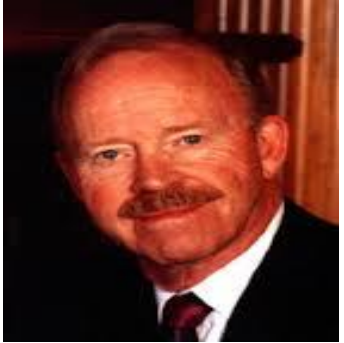
(يلقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة) : ركز على استعمال
الأساليب الإحصائية (Statistical Process Control) SPC
(في عمليات التحسين (النقاط الأربعة عشر لديمنغ)

1- إدوارد ديمينغ
Edward Deming



ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران (التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة)
أكد على مسئولية الإدارة في تحقيق الجودة

2- جوران
Joseph Juran



الالتزام الكلي للإدارة العليا بمبادئ الجودة (العمل على تحقيق مبدأ "افعله صحيحا منذ المرة الأولى - الهدف هو المعيب الصفري".
ركز على الدوافع و عمليات التخطيط أكثر من أساليب رقابة العمليات و حل المشاكل

3- كروسبي
Philip Crosby



الأب الروحي لحلقات الجودة حيث انه أول من نادى بحلقات الجودة.

4- كاورو ايشيكافا
Kaoru Ishikawa

حلقات الجودة

مجموعة مكونة من 6 - 12 عامل من نفس القسم، تجتمع المجموعة بصفة دورية (4 ساعات في الشهر) لدراسة و حل المشاكل المتعلقة بالجودة و اقتراح التحسينات

محطات من تاريخ الجودة الشاملة

- قبل عام 1900م. (مبدأ التفتيش لاستبعاد الشوائب والعيوب من قبل العميل).
- 1900م -1920 م. (مبدأ التفتيش من قبل إدارات متخصصة).
- 1924م -1940م. (نظرية ضبط الجودة الإحصائي SQC لشيوارت).
- 1940-1950 م. (الانطلاقة الفعلية لإدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية)
- 1950-1960م. (انتقال الجودة إلى اليابان عن طريق ديمينغ وجوران).

□ 1960-1970 م. (حلقات الجودة تنتشر في اليابان).

□ 1970م -1980م. (مفهوم التحسين المستمر في اليابان وانقلاب الموازين).

□ 1980م -1990م. (الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم الغربي).

□ 1990م -الآن. (انتشار الجودة بمفاهيمها المختلفة مثل الهنדרه , 6 Sigma وغيرها).

اذن منذ الخمسينيات من القرن الماضي ظهرت الحاجة إلى تطبيق الجودة الشاملة في مجال الاعمال وكان ذلك في اليابان على يد ديمينغ

مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل المدى للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في المؤسسة بما يحقق رضا الزبون

إدارة الجودة الشاملة:

العناصر الأساسية للجودة الشاملة

- الرؤية الإستراتيجية للجودة
- مشاركة الجميع في إدارة الجودة
- قياس الجودة يرتبط بالشروط الفعلية للسوق وبحاجة الزبون
- مدخل الزبون (أن الزبون أصبح مركز الاهتمام الذي تتمحور حول الأبعاد والوظائف المختلفة)
- التحسين المستمر

هناك حوالي 40 برنامجاً مطبقاً لإدارة الجودة في العالم

- Deming prize • Japan 1951
- Malcolm Baldrige • USA 1987
- European Quality Award • Europe 1992
- Canada Award for Excellence • Canada 1992