

## إدارة العمليات

الفصل الثاني:

استراتيجية العمليات

## مداخل إدارة العمليات

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



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**

## مدخل علم الإدارة Management Science Approach

- يسعى هذا المدخل إلى توظيف الأساليب الكمية والنمذج الرياضية التي تم التوصل إليها كالبرمجة الخطية في معالجة مشكلات إدارة العمليات
- الأساس في هذه الأساليب والنمذج هو أن **القرار الرشيد لا يستند إلى التقدير الذاتي والخبرة الشخصية بل إلى هذه الأساليب**

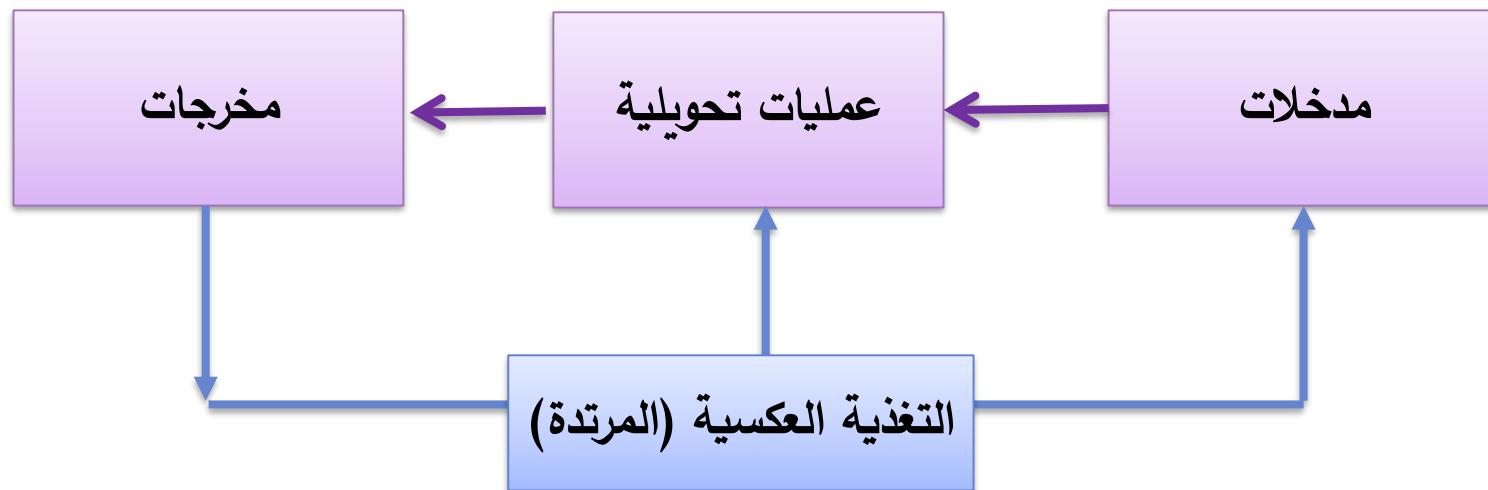
## مدخل القرارات Decisions Approach

- 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**

## مدخل النظم Systems Approach

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

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



## مدخل استراتيجيّة العمليات

المدخل الأهم

الأكثر استجابة للتغيرات المعاصرة في السوق  
والبيئة الصناعية القائمة على المنافسة

مؤسس هذا المدخل هو Wickham Skinner

أما أهم من ساهم في إظهار الصفة الإستراتيجية للعمليات نذكر :

R.H Hayes

S.C Wheelwright

Heizer & Render

M. Porter

لقد انتبه هؤلاء الباحثين إلى أهمية وظيفة العمليات وتمكنوا من إظهار الصفة الإستراتيجية لها

يرى Skinner

- أننا نتحرك نحو عصر **التكنولوجيا المتقدمة وحياة المنتج الأقصر** مما يستلزم إعادة النظر في مفاهيمنا حول الإنتاج والعمليات

مثل الجودة الأفضل، والإنتاجية الأعلى، والتكاليف الأقل، والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى و...

إضافة إلى ذلك فقد نجحت المنافسة في العقود الأخيرة في رفع العارضة إلى مستوى أعلى



ولمواكبة هذه التغيرات اضطرت إدارة العمليات في المنظمات إلى **إعداد وتنفذ استراتيجيات بدءاً بالرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى**، وانتهاء بإعداد خطط للتنفيذ متضمنة المبادرات وبرامج العمل

## مستويات الإستراتيجية

- يرتبط عدد ومستوى الإستراتيجية داخل المنظمة بطبيعة المنتجات والخدمات المقدمة
- بصفة عامة يتم التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية هي: **الإستراتيجية العامة، استراتيجيات وحدات الأعمال، استراتيجيات الوظائف**

### الإستراتيجية العامة

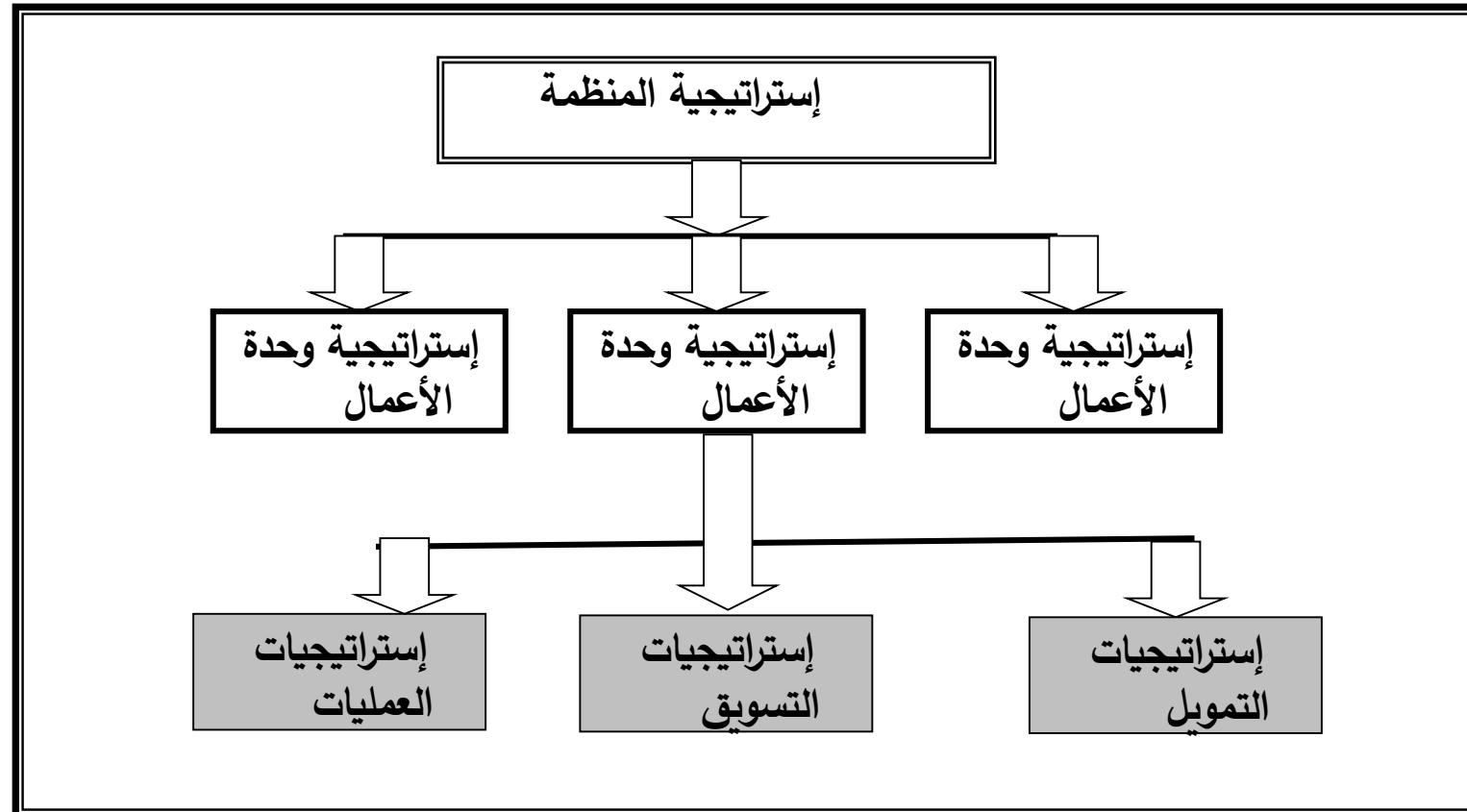
لكل منظمة إستراتيجية تساعدها على تحديد رسالتها في المجتمع، وثبتت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى.

### استراتيجيات وحدات الأعمال

تشعى الإدارة على مستوى وحدات الأعمال، إلى تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط

## الإستراتيجيات الوظيفي

يقوم مديري الوحدات الإدارية (التسويق، المالية والعمليات) بإعداد استراتيجيات وظيفية يكون مستواها أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال



## العلاقة بين استراتيجيات العمليات والاستراتيجيات التنافسية لبورتر

حدد مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية في السوق:

### 1. استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership

تهدف إلى تقديم سلع أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين من خلال تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين كفاءة العمليات.

### 2. استراتيجية التمييز Differentiation

تركز هذه الاستراتيجية على تقديم سلع أو خدمات فريدة وعالية الجودة لجذب العملاء والتميز عن المنافسين.

### 3. استراتيجية التركيز Focus Strategy

تستهدف هذه الاستراتيجية شريحة سوقية محددة بدلاً من السوق بالكامل، إما عبر التكلفة المنخفضة أو التميز.

(أ) تركيز على التكلفة – (Cost Focus) استهداف سوق محدد بتكليف منخفضة.

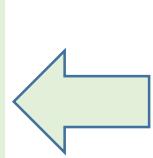
(ب) تركيز على التميز – (Differentiation Focus) تقديم سلعة أو خدمة مميزة لشريحة معينة.

تطلب هذه الإستراتيجية عمليات مرنة قادرة على تلبية الاحتياجات المتخصصة لهذه الشريحة.

هذف  
والقيم

<b>Cost Leadership</b> قيادة التكلفة	<b>Differentiation</b> التميز
<b>Cost Focus</b> التركيز على التكلفة	<b>Differentiation Focus</b> التركيز على التميز

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



يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

تستطيع إدارة العمليات المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم سلع وخدمات:

(1) أرخص،

(2) أفضل، أو على الأقل مختلفة ،

(3) أكثر استجابة.

- توفر كل واحدة من الاستراتيجيات الثلاث فرصة لمديرى العمليات لتحقيق الميزة التفاضلية.
- قد توجد أشكال نقية من هذه الاستراتيجيات، ولكن من المرجح أن يضطر مديرى العمليات لتنفيذ مزيج من هذه الاستراتيجيات.
- أن إستراتيجية العمليات هي جزء من إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمات إذ تتمثل بمجموعة من القرارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج والتخزين والتوزيع للسلع والخدمات

## تعريف إستراتيجية العمليات

عرف S.C Weelwright إستراتيجية العمليات بأنها ” الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعم الميزة التفاضلية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى.“

وعرفها Slack etal أنها الإطار الكلي للقرارات والأنشطة التي تسعى إلى تحديد دور وأهداف وفعاليات العمليات بحيث تساهم في وتدعم إستراتيجية أعمال المنظمة . ( Slack etal , 1998 : 77 )

وعرفها (Harrison) بأنها مجموعة من القرارات العملياتية طويلة الأمد المتمثلة بالاستثمارات الطويلة في المباني والمعدات، الموقع ، تخطيط طاقة العمليات ، تصميم العملية ، تصميم المنتج الجديد، تحديد مستويات الجودة ، الاستثمار في الموارد البشرية ، تكنولوجيا الإنتاج ، تصميم أنظمة التصنيع وطرق الرقابة عليها بهدف تحقيق مخرجات ملائمة ذات كلفة منخفضة . (Harrison, 1996:200)

وعرفها Norri& Radford بأنها ”تقرير Statement يبين كيف تساهم وظيفة العمليات في تحقيق أغراض وأهداف المنظمة بفاعلية (Norri& Radford, 1995:78)

**على هذا الأساس فإن دراسة استراتيجية العمليات يجب أن تنصب على الجوانب الأساسية الآتية :**

**أولاً** : الأهمية المتزايدة التي تعطى لاستراتيجية العمليات كشريك متساو وفعال لاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة

**ثانياً** : التأكيد على النظرة العملية لاستراتيجية العمليات القائمة على التمييز بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية حيث :

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

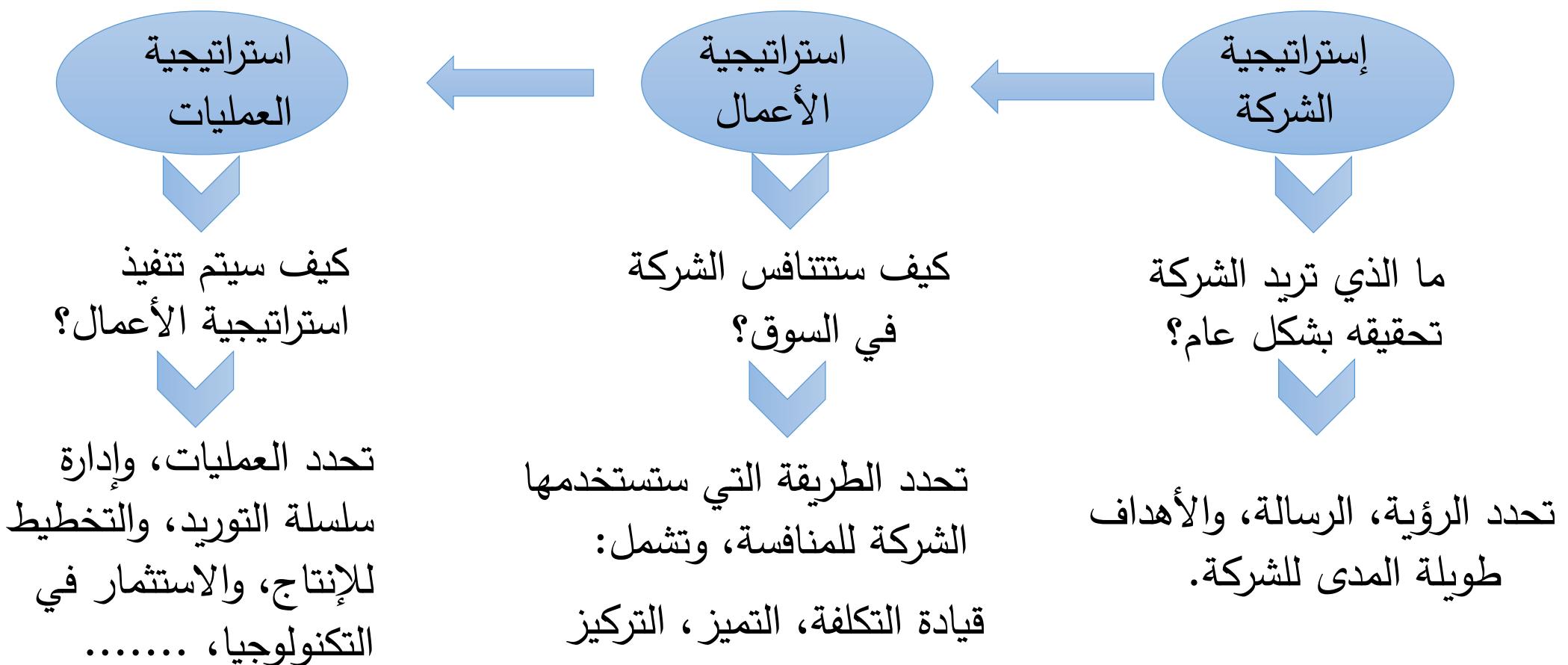
✓ أما القرارات التشغيلية فهي القرارات ذات التأثير قصير الأمد وترتبط بالمشكلات اليومية

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

## العلاقة بين استراتيجية العمليات وإستراتيجية الأعمال

يؤكد Heizer و Render أن استراتيجية العمليات يجب أن تكون متوافقة تماماً مع الأهداف العامة للمنظمة، حيث تساهم قرارات إدارة العمليات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوحدة الأعمال.

يمكن فهم هذه العلاقة من خلال الإطار التالي:



## أهمية إستراتيجية العمليات

تظهر أهمية إستراتيجية العمليات من خلال قدرتها في خلق فرصةً عديدة لتطوير الأساليب التافسية التي تمثل بقصر المدة التحضيرية للتسليم ، وتحسين جودة المنتج ، والقابلية التي تمنح المنظمة قوة على منافسيها ، والحصة السوقية ، بالإضافة إلى المزايا التي تتحققها المنظمة عن طريق إدارة وتنسيق العمليات وهذه المزايا هي : ( Vondermbse & White, 1991 : 31 )

- ✓ الترابط بين إستراتيجية العمليات والاستراتيجيات المالية والتسويقية.
- ✓ تحقيق المرونة في العمليات والتي تؤدي إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن .
- ✓ ارتفاع مستوى الإنتاجية وتحسين التفاس في الأسواق العالمية .
- ✓ ارتفاع مستوى الجودة من أجل أن تبقى المنظمات قادرة على التفاس في الأسواق العالمية .

في حين يؤكد Evans على أن أهمية إستراتيجية العمليات تظهر من خلال قدرتها في تطوير التكنولوجيا الجديدة وأنظمة الإنتاج التي تحقق نتائج عديدة في إطار المنتجات كتخفيض الكلفة وتحسين الجودة والاعتمادية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية.

واعتماداً على ما تقدم فإن أهمية إستراتيجية العمليات تتركز في جانبيين رئисيين هما :

☞ قدرتها على توفير قوة تنافسية للمنظمة تعزز إستراتيجية أعمالها وبالتالي تحقق أهدافها بعيدة الأمد .

☞ التماسك والارتباط الوثيق مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

## أهداف إدارة العمليات

تسعى إدارة العمليات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

الكفاءة التشغيلية Operational Efficiency.

تسعى إدارة العمليات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التبذير في الموارد (مثل المواد الخام، الوقت، العمالة، والطاقة).

يساعد تحسين الكفاءة التشغيلية في تحسين القدرة التنافسية وزيادة الربحية، خاصة في الأسواق التي تعتمد على الأسعار كميزة تنافسية

الجودة Quality

الجودة تعبر عن مدى قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية متطلبات العملاء.

تهتم إدارة العمليات بتحقيق مستويات جودة عالية من خلال تطبيق معايير الجودة العالمية مثل ISO 9001، وتقنيات التحسين المستمر مثل Six Sigma، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة رضا العملاء.

### سرعة التسليم Speed & Timeliness

تشير السرعة إلى قدرة المنظمة على تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات وإيصال المنتجات إلى العملاء في أسرع وقت ممكن. يمكن أن يتم ذلك من خلال تحسين سلاسل التوريد، أتمتة العمليات وتقليل التأخيرات

### المرنة Flexibility

تشير المرنة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، مثل التغيير في الطلب أو إدخال منتجات جديدة. تشمل المرنة نوعين رئисيين:

•**مرنة المنتج** :القدرة على تطوير أو تخصيص المنتجات بناءً على احتياجات العملاء.

•**مرنة العمليات**:القدرة على تغيير حجم الإنتاج أو التكيف مع متغيرات العرض والطلب.

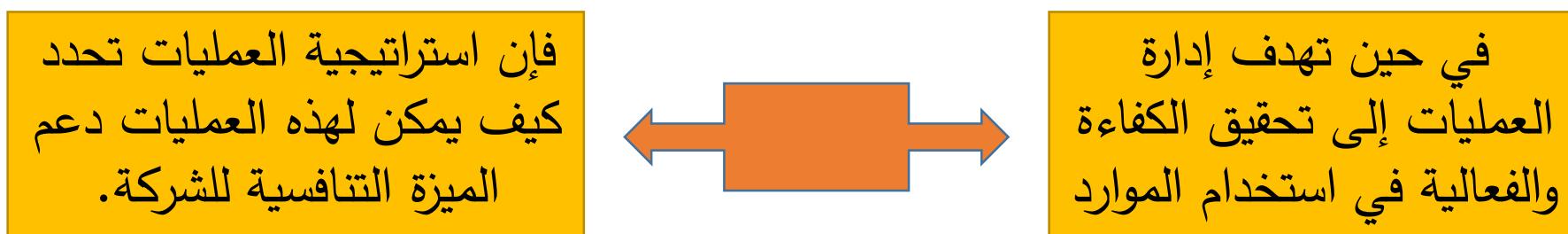
ويتم هذا من خلال المنافسة على تقديم سلع أو خدمات جديدة باستمرار

**لتحقيق هذه الأهداف**، تحتاج إدارة العمليات إلى تطوير استراتيجيات خاصة بها تتماشى مع الاستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها مايكل بورتر

هذه الاستراتيجيات لا تعمل بشكل منفصل عن الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر، بل تتكامل معها ل لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء التشغيلي للمؤسسة.

فيما تحدد استراتيجيات بورتر كيفية تفاس الشركة في السوق، تحدد استراتيجيات العمليات كيفية تنفيذ هذه التوجهات على المستوى التشغيلي

مما سبق يمكن تحديد العلاقة بين أهداف إدارة العمليات واستراتيجية العمليات.



فالأهداف التشغيلية لإدارة العمليات هي الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ استراتيجية العمليات لتحقيق أهداف المنظمة.

تحدد استراتيجيات العمليات (Operations Strategy) الكيفية التي توجه العمليات التشغيلية لدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة، سواء كانت تعتمد على القيادة في التكلفة، التميز في الجودة، أو التركيز.

## الاستنتاج

- ◆ إدارة العمليات ليست مجرد دعم للإستراتيجية التنافسية، بل هي الأساس الذي يجعل تنفيذ هذه الاستراتيجيات ممكناً.
- ◆ الشركات الناجحة تحقق التكامل بين استراتيجيات العمليات والإستراتيجية التنافسية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.
- ◆ يمكن دمج أكثر من إستراتيجية تشغيلية لدعم إستراتيجية بورتر المختارة، مثل الجمع بين إدارة الجودة وتقليل التكاليف لتعزيز الربحية والتنافسية.

مما سبق يمكن تحديد العلاقة بين أهداف إدارة العمليات وإستراتيجية العمليات

□ في حين تهدف إدارة العمليات إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، فإن إستراتيجية العمليات تحدد كيف يمكن لهذه العمليات دعم الميزة التنافسية للشركة.

□ الأهداف التشغيلية لإدارة العمليات هي الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ إستراتيجية العمليات لتحقيق أهداف المنظمة.

## القرارات الاستراتيجية العشر لإدارة العمليات

يمكن تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة والاستجابة عندما يتخذ المديرون قرارات فعالة في 10 مجالات من إدارة العمليات.

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. تصميم السلع والخدمات    | 6. الموارد البشرية وتصميم الوظائف |
| 2. الجودة                  | 7. ادارة سلسلة التوريد            |
| 3. تصميم العمليات والقدرات | 8. المخزون                        |
| 4. اختيار الموقع           | 9. الجدولة                        |
| 5. تصميم التخطيط           | 10. الصيانة                       |