

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



JSIE BISKRA
JOURNÉES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES SUR L'ENTREPRENEUR

ينظمان الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية



بعنوان



الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية

فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ

2012 19/18/17 أبريل

بناء إستراتيجية العمليات في المؤسسة كخطوة أولية في بناء مخطط
الأعمال.

الاسم و اللقب : د. أفاسم عمر

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر قسم ب- مجال التخصص:

إدارة الإنتاج والعمليات

البريد الإلكتروني : ooakacem2007@yahoo.fr

رقم الهاتف : 0666848260

الجامعة : الجامعة الإفريقية-أحمد دراية- أدرار .



المخلص

- يعتبر الدور الرئيسي لمديري الإدارة العليا في المؤسسة هو التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لأعمالهم، وذلك بما يكفل تحديد الخطوات العملية اللازمة وكيفية وتوقيت تنفيذها، وتعد استراتيجية العمليات (**operations Strategy**) خطة طويلة الأجل لتوجيه كيفية أداء العمليات التشغيل أو الإنتاج بالمنظمة وبغرض إنجاز أهدافها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وهي متسقة مع الاستراتيجيات الثلاث: الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية المجال الوظيفي.

في هذه الورقة البحثية سوف يتم التطرق إلى مبادئ بناء إستراتيجية العمليات مع تحديد مختلف القضايا الرئيسية المتعلقة بها.





مقدمة:

تعد استراتيجية العمليات وعناصرها من الأدوات المهمة والتي تؤثر في باقي استراتيجيات المؤسسة بما يسهم في تحقيق النجاح ومن ثم البقاء في عالم المنافسة، ولعل الواقع الحالي لمديري العمليات يشهد إهمالا للدور الذي تلعبه أنشطتهم في التوجه الاستراتيجي لشركاتهم وكذا إهمالهم لاستراتيجية العمليات، ولعل الدراسات المهمة التي نشرها (w.skinner) عام (1969) التصنيع: الحلقة المفقودة في الاستراتيجية الكلية، و عام (1974) المصنع البوري the focused factory، وكذلك دراسات هيز وولرايت (Hayes and wheelwright) وغيرهم جعلت من مدخل استراتيجية العمليات يشهد تطورا باعتبارها أكثر استجابة للمتغيرات المعاصرة في السوق والبيئة الصناعية القائمة على المنافسة، لذلك وجب الالتزام بقواعد بناء إستراتيجية العمليات والمنبثقة من السياسة العامة للمؤسسة أو الإستراتيجية الكلية لها، وهي بمثابة الطريق الذي يوضح كيفية قيام ومساهمة وظيفة الإنتاج والعمليات بفعالية في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن إشكالية الدراسة تمحورت في التساؤل التالي:

ماهي مبادئ بناء استراتيجية العمليات وماهي عناصرها؟ ولحل هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى المحورين التاليين:

المحور الأول: إستراتيجية العمليات/ المفهوم-الأهمية-إطار العمل.

المحور الثاني: عناصر إستراتيجية العمليات

تم الاعتماد في هذه الورقة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في تحديد مفاهيم استراتيجيات العمليات والعلاقة مختلف استراتيجيات المؤسسة، وكذا في تحديد عناصر هذا النوع من الاستراتيجيات.

المحور الأول: استراتيجية العمليات/ المفهوم-الأهمية-إطار العمل.

يعد موضوع استراتيجيات العمليات من أهم مواضيع إدارة الإنتاج والعمليات، حيث انتقل الاهتمام بالعمليات من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي لما له من دور في تحقيق المرونة والتعامل مع ظروف السوق وحاجات الزبائن، وفيما يلي المفاهيم الأساسية لبناء استراتيجية العمليات داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم استراتيجية العمليات

تعمل الشركات عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأفضل لمواردها وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال استراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف وغايات المؤسسة الرئيسية، وقد كان للمقالات التي كتبها (skinner) من معهد الإدارة هارفرد الذي يشار إليه غالبا بالجد لاستراتيجية العمليات ابتداء من مقالته الأولى (التصنيع الحلقة المفقودة في الإستراتيجية العامة) في سنة (1969) الأثر البالغ في نقل العمليات من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي؛ حيث عرف استراتيجية العمليات بأنها " خطة طويلة الأجل تتعلق بقرارات ووظيفة العمليات والبرامج المرتبطة بها". وقبل الولوج في مفهوم استراتيجية العمليات، لابد من التمييز بين الاستراتيجيات الثلاث الآتي ذكرهم: أ- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة: وهي تحدد مجالات الأعمال (أو الأنشطة) أو الأسواق التي ينبغي على المؤسسة خدمتها، كيف ينبغي توظيف الموارد بين مجالات الأعمال المختلفة؟ (حالة مؤسسة تعمل في أكثر من مجال عمل).

ب- إستراتيجية الأعمال أو وحدة الأعمال: وهي تحدد كيفية قيام المؤسسة بالتنافس في كل صناعة تعمل بها أو في كل قطاع (منتج/سوق) على أساس السعر، الخدمة أو أي عوامل أخرى (استراتيجية تنافس كل مجال نشاط على حدة).





ج- استراتيجية المجال الوظيفي: تحدد كيفية استغلال الموارد واستغلال القدرات التنافسية للمؤسسة في مجال وظيفي معين (الإنتاج والعمليات، التمويل، الأفراد، الشراء، التسويق).
ومن خلال الاستراتيجيات الثلاثة السالف ذكرهم فإن إستراتيجية العمليات تعتبر المحرك والدافع لباقي استراتيجيات المؤسسة، وأحد فروع استراتيجيات المجال الوظيفي، ويرى "رياض ضياء عزيز الصفوا" يرى بأنه يمكن التعبير عن استراتيجية العمليات بأنها استراتيجية لوظيفة العمليات تهتم بالربط بين القرارات ذات العلاقة بالعمليات على مستوى استراتيجية وحدة الأعمال والاستراتيجية الكلية للشركة وتهدف إلى تحقيق أهداف العمليات المتمثلة بالكلفة والجودة والتسليم والمرونة من أجل تعزيز القدرات المميزة للشركة والتي تنعكس على قابليتها للتفوق على المنافسين من خلال إنتاج المنتجات التي يرغبها الزبائنⁱⁱⁱ.

ثانياً: أهمية استراتيجية العمليات

تتبع أهمية استراتيجية العمليات من كونها العنصر الحيوي في الإستراتيجية الكلية للشركة ويعود السبب في ذلك إلى أنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المؤسسة، ويشير (Brown) من جانبه في تقريره لأهمية إستراتيجية العمليات إلى أن موارد العمليات تشكل حدود 80-85% من موجودات المؤسسة بما فيها الثابتة والمتداولة، فضلاً عن أن مدير العمليات يكون مسؤولاً عن إدارة نسبة عالية من الموارد البشرية ولاسيما العاملين في الخط الأول، كما أن تحقيق شركة فاعلة لا يأتي بالصدفة ولكن يتحقق ذلك بوجود استراتيجية عمليات مناسبة، وتحقيق الترابط بين عوامل المنافسة ومهمة العمليات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: الربط بين عوامل المنافسة ومهمة العمليات

عوامل المنافسة	مهمة العمليات
تقديم منتج بنسب قليلة من الأخطاء	جودة العملية
تجهيز موثوق (معتمد)	معولية التجهيز
أداء عالي للمنتجات أو وسائل الراحة	جودة المنتج
منتج متاح بسرعة	سرعة التجهيز، معولية التوزيع
إيصال السلعة أو الخدمة حسب رغبة الزبون	المرونة
الرياح في سوق المنافسة	منتج بكلفة قليلة
تقديم منتج جديد بسرعة	الغبداع السريع
السرعة في إجراء التغيير	مرونة الاستجابة للزبون
القيام بمزيج من التغييرات السريعة للمنتج	الإيصائية والمرونة
السرعة في إجراء تغيير التصميم	المرونة في التصميم

La source : Brown, S., and all, strategic operations management, (1st.Ed), Butter worth, Heinemann, U.S.A , P.53.

ويشير "رياض ضياء عزيز" إلى أن أهمية استراتيجية العمليات تبرز من خلال إعطاء بعد استراتيجي لوظيفة العمليات يتعدى المسؤوليات والمهام الواضحة التي تؤديها هذه الوظيفة، حيث إن الشركات تمارس من خلال استراتيجية العمليات الدور الأساسي في إطار تحقيق أهدافها، لذا فإن البعد الاستراتيجي للعمليات هو النشاط الأكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المؤسسة وبالمنافسة والسوق خارج المؤسسة^{iv}.

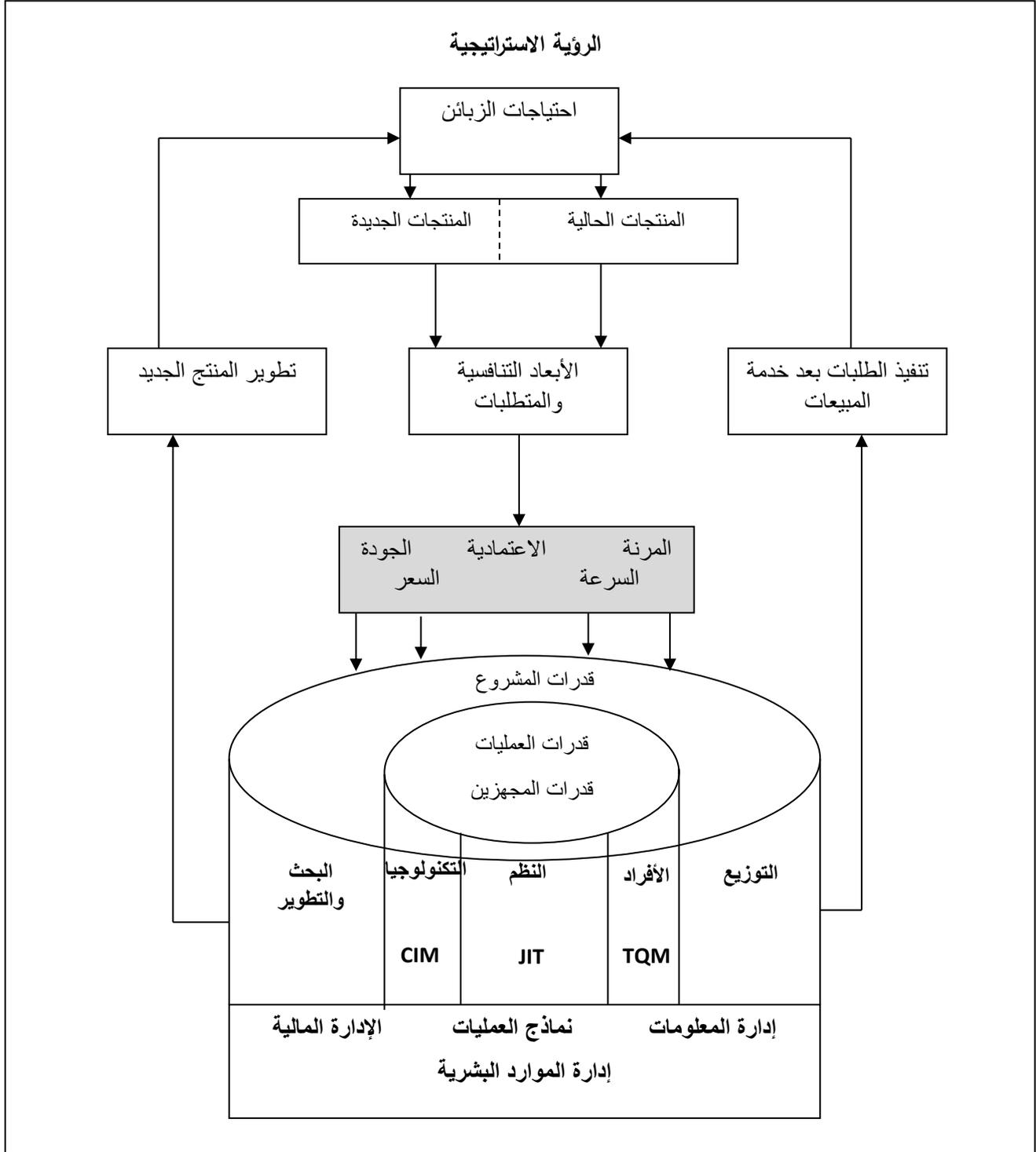
ثالثاً: إطار عمل إستراتيجية العمليات

تصاغ استراتيجية العمليات كغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة الصناعية لدعم ومساندة الاستراتيجية الكلية من خلال التركيز على أهداف تصنيعية تستجيب لحاجة المؤسسة في مجالات تنافسها الرئيسية (الأسواق، المنتجات).



إن إطار استراتيجية العمليات يعني بأن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على تحسين الإنسجام بين البيئة الداخلية والخارجية وهو ما يؤدي إلى أداء أفضل، كما أن استراتيجية المؤسسة لا يمكن أن تصمم من الفراغ، ولكن يجب أن ترتبط عموديا بالزبون وأفقيا بالأجزاء الأخرى للشركة، والشكل الموالي يعرض هذا الترابط بين حاجات الزبون وأسبقيات الأداء ومتطلبات العمليات، والتي تتعلق بقدرة موارد المؤسسة لإشباع تلك الحاجات. (أنظر الشكل الموالي)

الشكل رقم 01: إطار عمل استراتيجية العمليات



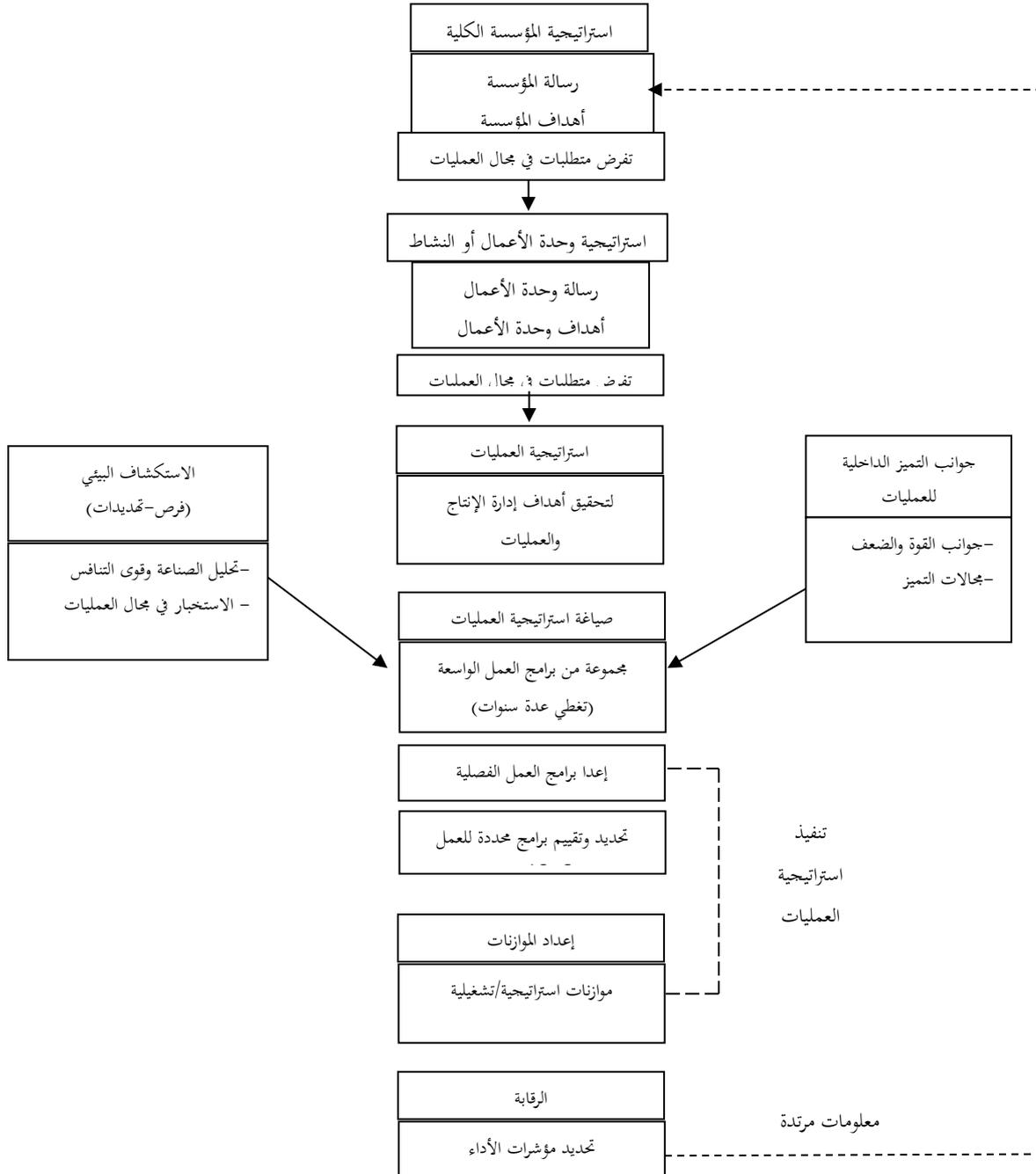
المصدر: رياض ضياء عزيز، مرجع سبق ذكره، ص34.

من خلال الشكل يتضح أن متطلبات المنتج الجديد أو المنتج الحالي تحدد أسبقيات الأداء والتي ستتحول إلى أسبقيات العمليات (الأسبقيات المرتبطة بقدرات المنظمة (الأسطوانة في الشكل)، حيث أن العمليات لا تستطيع إشباع حاجات الزبون بدون مشاركة إدارة البحث والتطوير في المؤسسة، وبدون دعم مباشر أو غير مباشر من الإدارة المالية، وإدارة المواد وإدارة المعلومات، كما إن عملية توفير متطلبات الأداء تستلزم استخدام قدرات العمليات (والأمر ينطبق على المجهزين أيضا)، وهذه القدرات تتضمن التقنية، الأنظمة والموارد البشرية.

رابعاً: الخطوات العامة لإعداد استراتيجية العمليات

لإعداد استراتيجية العمليات هناك مجموعة خطوات يجب الإلتزام بها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: مراحل إعداد استراتيجية العمليات



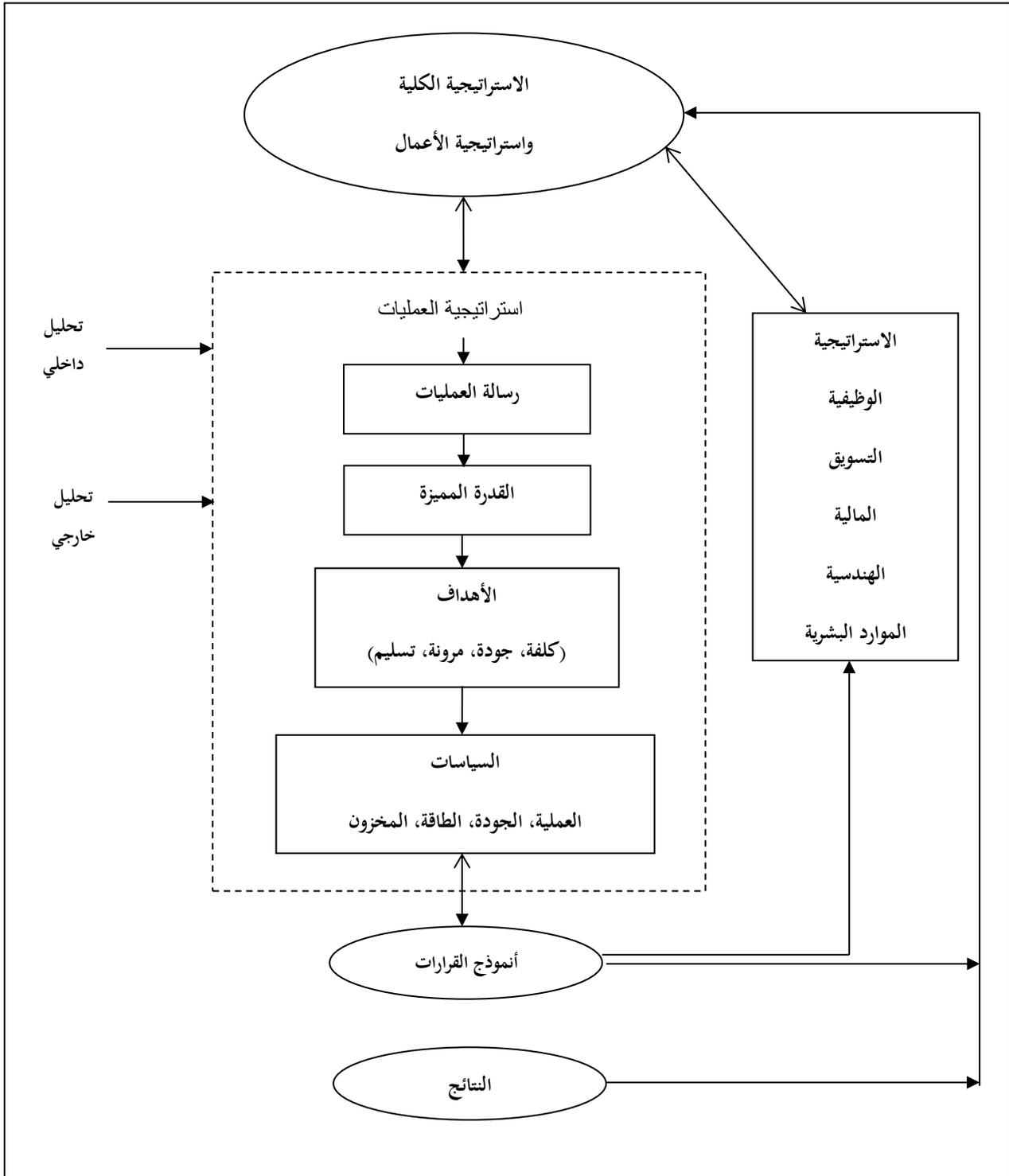
المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.



- وفيما يلي شرح مختصر للخطوات وهي كما يلي^٧:
- 1- الاسترشاد بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة (الرسالة والأهداف) في تحديد المتطلبات الأساسية لاستراتيجية العمليات.
 - 2- الاسترشاد بالإستراتيجية الكلية في إعداد استراتيجية وحدة الأعمال.
 - 3- الاسترشاد باستراتيجية وحدة الأعمال أو النشاط في تحديد المتطلبات الأساسية لاستراتيجية العمليات.
 - 4- تحليل جوانب التميز الداخلية للإنتاج والعمليات (السعر، الزمن، الجودة، المرونة) والتي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - 5- تفهم الاتجاهات الهامة في الصناعة ومواقع المنافسين الرئيسيين حالياً ومستقبلاً، وجمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بالإنتاج والعمليات (الاستكشاف البيئي).
 - 6- صياغة استراتيجية العمليات (برامج عمل واسعة)
 - 7- البدء في تنفيذ استراتيجية العمليات من خلال إعداد كل من برامج العمل المحددة، إعداد الموازنات والرقابة على الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بالإستراتيجية المختارة.
- المحور الثاني: عناصر إستراتيجية العمليات**
- تعددت وجوهات النظر في أبعاد استراتيجية العمليات، وفيما يلي الشكل يوضح أهم الأبعاد المعنوية بالدراسة:



الشكل رقم 03: أبعاد استراتيجية العمليات



La source : Schoeder G., operations Management, 2nd ED, McGraw-Hill, U.S.A , 2004, P.20.



من خلال الشكل نرى العناصر الأربعة ضمن المستطيل المنقط في الشكل تمثل قلب استراتيجية العمليات، أما العناصر الأخرى في الشكل فهي مدخلات ومخرجات عملية التطوير استراتيجية العمليات، وتمثل نتائج عملية قرارات العمليات، ومن خلال الشكل فإن عناصر استراتيجية العمليات هي^{vi}:

1- رسالة العمليات Operations mission؛ حيث تمثل الخطوة الأولى في إعداد إستراتيجية العمليات لذلك يجب وضعها بعد تحليل ودراسة وفهم الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية والمالية. والرسالة تمثل في مفهومها جواب الإدارة في السؤال التالي: (ما هو عملنا؟ وما يجب أن نحاول انجازه لمصلحة زبائننا)، وتعرف الرسالة أيضا بأنها " تعبير واضح عن تاريخ المؤسسة والتفصيلات الإدارية والاعتبارات البيئية والموارد والقابليات، وتستخدمها لإرشاد عملية صنع القرارات في المؤسسة. أما رسالة العمليات، فيقصد بها الغرض من وظيفة العمليات استنادا إلى العلاقة مع الإستراتيجية الكلية والتنافسية، وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربعة التي تسعى العمليات إلى تحقيقها وهي الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم.

- وعلى سبيل المثال إذا كانت إستراتيجية الأعمال هي قيادة المنتج فإن رسالة العمليات ستؤكد على إدخال منتج جديد من خلال تحقيق هدف المرونة وذلك لتقديم منتجات تتمكن من مواجهة التغير في احتياجات السوق.

وتتصف رسالة العمليات بالموصفات التالية:

- * **البساطة**: إذ يجب صياغتها في عبارات قصيرة تصف الأسس التي يتم اختيارها للمنافسة.
- * **الوضوح**: حيث يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة خاصة مدير التسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير.
- * **التحديد**: فهي تعتبر أداة اتصال لجميع الأفراد المؤثرين أو المتأثرين بنظام الإنتاج ومرشدا لمتخذي القرارات في جميع المستويات التنظيمية.

فعلى سبيل المثال حددت شركة ماكدونالدز (McDonalds) منذ عام (1988) أربعة مصطلحات لرسالة عملياتها وهي الجودة، النظافة، الخدمة، والقيمة، وبعد مرور أكثر من عشرين (20) عاما لازالت هذه المصطلحات موجودة وذلك لأن الرسالة عادة لا تتغير بشكل جذري بمرور الوقت، حيث إن المستخدمين يحتاجون أن يعرفوا أن هناك اتجاه ثابت للمنظمة.

2- القدرة المميزة (الكفاءة المميزة) Distinctive competence؛ وهي تشير إلى قدرة المؤسسة على فعل شيء ما بشكل أفضل من منافسيها، ويعرف (Stevenson) القدرة المميزة بأنها الخواص والقدرات الخاصة التي تمنح المؤسسة تفوق تنافسي، وفي هذا السياق يشير الكتاب في هذا المجال إلى أن القدرة المميزة تعتبر أحد المصادر أو الطرق التي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية، وفي هذا السياق فإن القدرة المميزة هو ما تنجزه المؤسسة بصورة أفضل من منافسيها، أما المزايا التنافسية فهو ما يميز المؤسسة أو منتجاتها بصورة مفضلة في أنظار الزبائن، وبناء عليه فإن اعتبار القدرات المميزة هي ميزة تنافسية يعد خطأ إستراتيجيا، فالكفاءة الإنتاجية الأفضل تعد مقدر، وقد تتحول إلى أسعار أدنى، عندها تصبح ميزة تنافسية.

كما ينبغي على القدرة المميزة أن تتلائم مع رسالة العمليات، فمثلا ليس من المناسب أن تكون القدرة المميزة في مجال أنظمة إدارة التخزين في حين تكون رسالة العمليات تقديم منتج جديد، حيث تبرز العلاقة التبادلية كأفضل شكل لتحديد العلاقة بين رسالة العمليات التي تحدد ما هو مطلوب من العمليات تقوم به وبين القدرة المميزة التي تشير إلى ما تستطيع العمليات أن تقوم به فعلا وتتميز بأدائه. وتتضمن القدرة المميزة المهارات والتقنيات التالية:

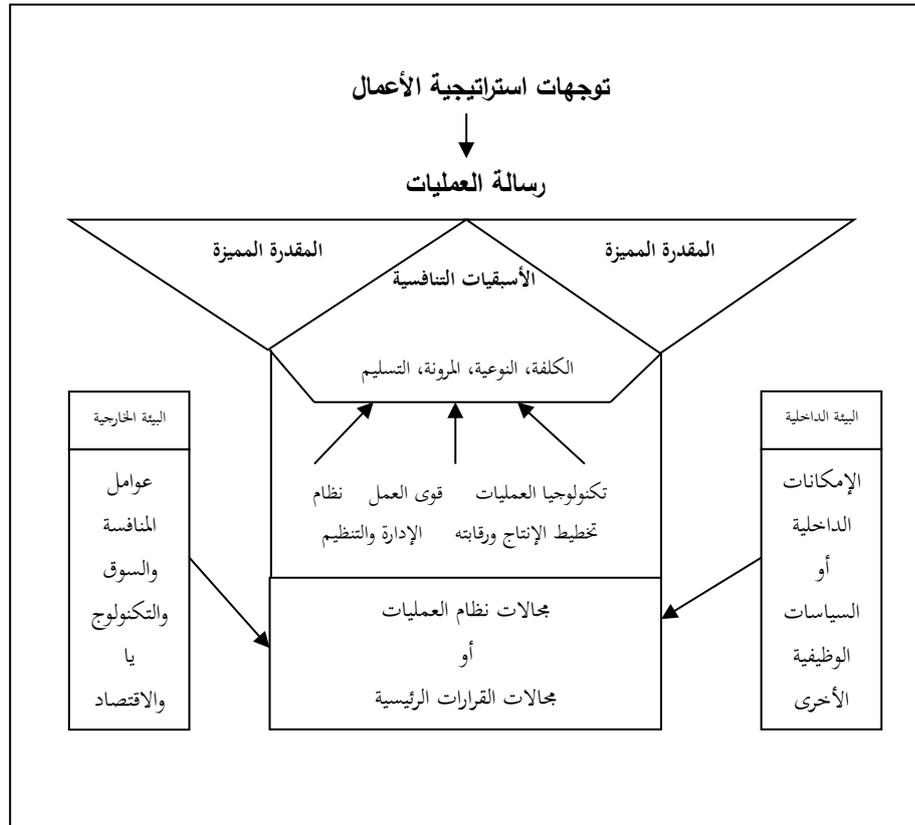
- * **القوة العاملة**: فالكفاءة والتدريب الجيد للعاملين يكسب المؤسسة ميزة في الاستجابة لحاجات السوق.
- * **التسهيلات**: يعد امتلاك تسهيلات موقعية مثل المخازن، المصانع ميزة رئيسية، وذلك بسبب وقت الانتظار الطويل المطلوب لبناء مواقع جديدة بالإضافة إلى أن التسهيلات التي تكون مرنة يمكن أن تتعامل مع أنواع كثيرة من السلع بمستويات مختلفة من الأحجام مما يحقق ميزة تنافسية.



*- المهارات المالية والتسويقية: تعد المهارة في جذب واستخدام الأموال وكذا المعرفة السوقية المتمثلة في كيفية توزيع المنتجات وتميزها عن المنتجات المنافسة عوامل تسهم في تحقيق تفوق المؤسسة عن المنافسين.

*- الأنظمة والتقنية: يعد اكتساب المؤسسة لنظم الإسناد الإدارية عامل يحقق لها مزايا ضخمة. إن بناء القدرة المميزة يتم من خلال تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى، والأسبقيات التنافسية التي تستجيب لها، ومن ثم تحديد مجالات العمليات (متغيرات نظام العمليات) التي تتوافق مع الأسبقيات وتقدم المساندة لاستراتيجية المؤسسة واستراتيجية العمليات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03: بناء القدرة المميزة للعمليات



المصدر: السعد، مسلم علاوي، بناء المقدرة المميزة للعمليات في المنشآت الصناعية، دراسة ميدانية، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، مجلد 20، العدد 78، الإمارات العربية المتحدة، 1999.

وفيما يلي الجدول يوضح بعض أشكال القدرة المميزة.

الجدول رقم 02: بعض أشكال القدرة المميزة

إسم المؤسسة	مجال عملها	قدرتها المميزة
Sony	أجهزة كهربائية	تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة الجودة
Toyota	صناعة السيارات	- تشغيل وتطوير العمليات التصنيعية -خفض زمن تنصيب المعدات المعقدة
Motorola	أجهزة كهربائية	-تحقيق دورة سريعة في عمليات التصنيع. -الجودة
Macdonald's	سلسلة مطاعم	-السرعة في تجهيز الطلبية -الجودة
Honda	صناعة السيارات	تطوير محركات الطاقة
Delta airlines	نقل جوي	الخدمات الممتازة
Emerson electric	أجهزة كهربائية	تصنيع منخفض الكلفة
Black and ducker	أجهزة كهربائية	تصميم وإنتاج المحركات الكهربائية الصغيرة

المصدر: رياض ضياء عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 46.

إن القدرة على التنافس بشأن الفرص المستقبلية وليس الفرص الحالية بالسوق هي من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في المستقبل، ويتحقق ذلك من خلال إيجاد طرق سريعة وموصلة إلى الفرص المستقبلية (المنتجات والأسواق المحتملة)، حيث إن القدرات المميزة تمثل هذه الطرق للوصول للفرص المستقبلية.

3- أهداف العمليات Operations objectives؛ حيث أن الأهداف هي النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة ببلوغها، أما أهداف العمليات فتعرف بأنها الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة والتي عندما يتم ضمها إلى جهود الوظائف الأخرى ستساعد المؤسسة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها، وهي تتحدد من خلال القرارات الإستراتيجية المهمة التي تتخذها المؤسسة، وتعد هذه الأهداف لدى الشركات ميزات تنافسية.

إن الأهداف الأربعة الأساسية للعمليات هي: الكلفة، الجودة، التسليم والمرونة، حيث يجب أن

تشتق من رسالة العمليات، وفيما يلي شرح مفصل لكل هدف ^{vii}:

3-1. هدف التكلفة: يمكن تقسيم هذا الهدف إلى ثلاثة أنواع:

أ- **تكلفة منخفضة:** حيث يكون هدف المؤسسة هو إنتاج سلع أو تقديم خدمات بأقل تكلفة في الصناعة.
ب- **تكلفة تنافسية:** لا يعني ذلك ضرورة تقديم منتجات بأقل تكلفة، بل يعني أن تكون المؤسسة في موقع تنافسي أفضل من غالبية الشركات المنافسة في الصناعة.

ج- **أهمية أقل لاعتبار التكلفة:** تقدم الشركات هنا منتجات بأسعار أعلى نظير تقديم منتج متميز.

3-2. هدف الجودة: يمكن فهم هدف الجودة من خلال ثانية أبعاد للجودة وهي: الأداء، المطابقة، الوثوق أو الاعتمادية، الجوانب الجمالية، توفير الخدمات، الخصائص، المتانة، والجودة المدركة.

3-3. هدف التسليم: يمكن تعريف هذا الهدف من خلال بعدين وهما: السرعة والاعتمادية، فمثلا تنافس بعض الشركات من خلال تسليم المنتج أو الخدمة في حدود 24 ساعة منذ طلب العميل، في حين تقوم



شركات أخرى بالتسليم في مدة أطول مع إقناع العميل بأنه سوف يتم تقديم منتج يعتمد عليه في حدود المدة المتفق عليها.

3-4. هدف المرونة: وله ثلاث أبعاد وهي: الحجم، منتجات جديدة ومزيج المنتجات، وتعني مرونة الحجم المقدر على تعديل الإنتاج وفقا للطلبات الموسمية والتقلبات في الطلب وبصفة خاصة شركات الازياء والموضة، أما مرونة المنتج الجديد فتعني سرعة تقديم منتجات جديدة إلى الاسواق (مثل صناعة السيارات)، أما مرونة مزيج المنتجات، فتعني مقدرة المؤسسة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات، أي قدرتها على تقديم منتجات وفق طلبات الزبون.

4- سياسة العمليات Operations policies؛ حيث تشير إلى الكيفية التي تستطيع عن طريقها العمليات للوصول إلى أهدافها، وأن سياسات العمليات يجب أن تتطور حسب أنواع القرارات الرئيسية والتي تعد سياسات أساسية وهي: العملية، نظم الجودة، الطاقة والمخزون.

إن مدير العمليات هو المسؤول عن وضع السياسة العامة للعمليات والتي تتضمن التنسيق بين مختلف الاختصاصات داخل العمليات؛ حيث أن سياسة العمليات يجب أن تتكامل مع قرارات الوظائف والسياسات الأخرى وهذا أحد الأمور الطبيعية في إنجاز الأعمال، وهي إحدى مسببات التكامل التي تحتاجها استراتيجية العمليات. الجدول الموالي يوضح بعض السياسات المهمة للعمليات.

الجدول رقم 03: أمثلة حول السياسات المهمة للعمليات

الخيار الاستراتيجي	مجال السياسة	نوع السياسة
الشراء أم الصنع صناعة يدوية أو آلية مشروع، دفعة، خطأ، أو مستمر تخصص عالي أم منخفض مركزي أم لا مركزي	مدى العملية الأتمتة تدفق العملية تخصص العمل الإشراف	العملية
الوقاية أم التفتيش تدريب تقني أم إداري التركيز على الجودة أم الكلفة	المدخل التدريب المجهزين	أنظمة الجودة
تسهيلات إنتاج كبيرة أم صغيرة أسواق محلية أم أسواق خارجية دائمي أم مؤقت	حجم التسهيلات الموقع الاستثمار	الطاقة
مستوى عال أم منخفض من التخزين المخازن مركزية أم لا مركزية الرقابة على التفاصيل الكبيرة أم الصغيرة	الكمية التوزيع أنظمة الرقابة	التخزين

La source : Schoeder R., G., operations Management Contemporary Concepts, 5nd ED, McGraw-Hill, Irwin, U.S.A, 2000, P.24

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه السياسات:
1-4. سياسات تصميم العملية: وتركز هذه السياسات على التصميم المادي لمراحل عمليات الإنتاج، وتختص بتحديد المجالات الأساسية الآتية:





*- مدى العملية؛

*- درجة الأتمتة؛

*- تدفق مراحل الإنتاج.

4-2. سياسات الجودة: وهي تعبر عن الإلتزام التام والاعتقاد الإيجابي بفلسفة الجودة ومبادئها وتطبيقاتها، كما تعتبر سياسة الجودة الوثيقة الأساسية الجادة لرؤية الإدارة في تحديد المهام والأهداف المراد تحقيقها من خلال الجودة.

4-3. سياسات الطاقة: تعرف الطاقة على أنها أقصى معدل لتحويل نظام الإنتاج المدخلات إلى مخرجات، كما تعرف على أنها القدرة على تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة.

ويعبر مفهوم تخطيط الطاقة عن الموازنة بين الموارد الوحدة الصناعية المتاحة والعبء الناشئ نتيجة الطلب على منتجات تلك الوحدة، كما أن تخطيط الطاقة يعد من القرارات الإستراتيجية طويلة المدى والذي يثبت المستوى العام لموارد المؤسسة، وسياسة الطاقة تتحدد في المجالات الآتية:

*- حجم التسهيلات؛

*- الموقع؛

*- الاستثمار

4-4. سياسات المخزون: يتمثل المخزون في الكميات المحتفظ بها من المواد لمادية للعمليات، وتشمل سياسة المخزون جميع الأبعاد التي تمارسها إدارة المخزون لتحديد كميات المخزون ومواقعه في الزمان والمكان المعنيين، وتتضمن المجالات الأساسية التالية:

*- الحجم؛

*- التوزيع؛

*- نظم الرقابة.

خاتمة:

تعتبر الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في المنافسة، وإن استراتيجية العمليات تقوم على أن وظيفة العمليات هي التي توجد وتحقق الميزة التنافسية، وأن التركيز على هذا التوجه رغم بداياته المبكرة فإن بدايته الحقيقية كان في الثمانينات، بعد ظهور لاعبين جدد في الأسواق يتمتعون بمزايا ويعملون وفق رؤية استراتيجية في مجال العمليات؛ حيث أن اليابانيون كانوا السباقين لهذه الرؤية، وبذلك فإن المؤسسة التي تحاول بناء خطة أعمالها تأخذ في الحسبان أهمية وظيفة العمليات وبعدها الاستراتيجية المفقود في عامة مخططات أعمال المؤسسات الحديثة النشأة، وعليه يمكن أن تحدد الاهتمامات الأولية في بناء مخطط الأعمال حسب التوصيات التالية:

1- التأكيد على النظرة العملية إلى استراتيجية العمليات القائمة على التمييز بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية، حيث الأولى متعلقة بتصميم نظام العمليات، أما الثانية فتتعلق بالمشكلات اليومية الخاصة بتصميم نظام العمليات (الإنتاج).

2- فهم إستراتيجية العمليات في اتجاهاتها الحديثة بوصف العمليات أحد مصادر الميزة التنافسية والمجال الذي يمكن استخدامه كسلاح تنافسي في التفوق والتميز في السوق كما هو الحال في الصناعة اليابانية.

3- فهم الأساليب الكمية واستخدامها وتطبيقاتها في مجال العمليات وكذا فهم التكنولوجيا وأنظمتها الحديثة في العمليات بما يسمح باستخدام أفضل للموارد المتاحة.

4- قبل وضع استراتيجية العمليات ضرورة التركيز على تحقيق التوافق بين استراتيجية العمليات وبقية الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة، كإستراتيجية التسويق، التمويل، الموارد البشرية.

5- التأكيد على الجودة في العمليات والمنتجات مواجهة للتحديات التي تواجهها إدارة العمليات.

6- الحاجة إلى السلوك التنافسي والاحترافية في شخصية مديري العمليات، والذي يعطي القدرة على إدارة الصراع في ظل التغيرات السريعة في الأسواق.





الهوامش

- 1 رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، منشورة)، العراق، 2009، ص 29.
- 2 نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص49. يمكن الرجوع أيضا إلى:
 - نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 22.
 - 3 رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سبق ذكره، ص 32.
 - 4 رياض ضياء عزيز، مرجع سبق ذكره، ص34.
 - 5 نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 52.
 - 6 رياض ضياء عزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-60 بتصرف
 - 7 نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص54. يمكن الرجوع إلى:
 - نجم عبود نجم، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص68.

