

## إدارة الإنتاج والعمليات / الفصل الثاني - الأسبوع الرابع - التخطيط الإستراتيجي للعمليات

**س1:** عرّف إستراتيجية العمليات، وإستراتيجية التصنيع، وإستراتيجية الخدمة.

**ج1: 1- إستراتيجية العمليات:** هي الكيفية التي يمكن بها للعمليات أن تساهم في تنفيذ الإستراتيجية الرئيسية للشركة من خلال ربط القرارات الهيكلية للعمليات (مثل قرارات تصميم المنتج والعمليّة والطاقة) مع أحد القرارات التشغيلية (مثل قرارات الجدولة والجودة)، وذلك بالتفاعل مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى. أو هي حلقة الوصل التي تربط القرارات التي تتخذ في إطار وظيفة العمليات مع الإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال، والإستراتيجية الكلية للمنظمة، والبيئة، والسوق.

**2- إستراتيجية التصنيع:** هي الطريقة التي تستخدمها شركات التصنيع في تطوير المقدرات الإنتاجية، من أجل دعم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وتنسيق الجهود مع الوظائف الأخرى.

**3- إستراتيجية الخدمة:** هي الطريقة التي تستخدمها المؤسسات الخدمية في تطوير قدرات وظيفة الإنتاج من أجل دعم الميزة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وتكامل بها إستراتيجيتي الإنتاج والتسويق.

**س2:** بيّن مكونات نطاق التخطيط الإستراتيجي للعمليات، داعماً إجابتك بمثال عن المستشفيات الخاصة، ومعامل الأدوية.

**ج2- نطاق التخطيط الإستراتيجي:** يتضمن تحديد مستويات الإستراتيجية داخل المنظمات، ويتكون من الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة، والإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية، والإستراتيجية على المستوى الوظيفي. ويمكن توضيح مكونات هذه الإستراتيجيات كما يأتي:

**1- الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة:** تتضمن هذه الإستراتيجية للخطوات الآتية:

أ- الفحص البيئي: هو عملية تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وتشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية.  
ب- صياغة الإستراتيجية الرئيسية للشركة: تتكون من إستراتيجيات النمو، والاستقرار، والتراجع. وتتضمن صياغة الرسالة، وتحديد الأهداف بعيدة الأمد، وتحليل السوق.

ج- تحديد القدرات التنافسية: تعني عملية تحديد وتطوير المقدرات الفريدة (أو المقدرات الجوهرية) التي تمتلكها المنظمة لغرض تحقيق الميزة التنافسية.

**2- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية:** تتضمن هذه الإستراتيجية للخطوات الآتية:

أ- تطوير الأسبقيات التنافسية: تتضمن إعداد الأولويات التنافسية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها. وتتضمن الكلفة، والجودة، والتوقيت، والمرونة، والإبداع.

ب- تطوير إستراتيجية الأعمال: تتضمن اختيار إستراتيجية من إستراتيجيات الأعمال المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المختارة. وهي إما إستراتيجية قيادة الكلفة، أو إستراتيجية التمايز، أو إستراتيجية التركيز.

**3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** تتضمن هذه الإستراتيجية للخطوات الآتية:

أ- تطوير الرسالة والأهداف والإستراتيجية للعمليات: يجري هنا صياغة رسالة العمليات، وتحديد أهدافها للأمد البعيد، وتطوير إستراتيجيتها وفقاً لنوع الأسبقيات التنافسية المختارة.

ب- تطوير مقدرات العمليات: تشير هذه الخطوة إلى بناء المقدرات المميزة لنظام الإنتاج والعمليات لغرض دعم إستراتيجية العمليات التنافسية، وإسناد إستراتيجية المنظمة لمقابلة طلبات الزبائن. وتستخدم القرارات الإنتاجية لغرض تحقيق ذلك مثل تطوير المنتجات، وتطوير العمليات، وإدارة الجودة، والمخزون، وغيرها.

والجدول الآتي يوضح النطاق الإستراتيجي لأحدى المستشفيات الخاصة، وأحد معامل الأدوية:

المستوى الإستراتيجي / نوع الشركة	المستشفى الخاصة	معمل إنتاج الأدوية
المستوى الكلي للمنظمة	تحديد إمكانية تقديم الخدمات الصحية في منطقة معينة، ودراسة قدرة المستشفى على تلبية تلك الخدمات.	تحديد مدى توافر الموارد الطبيعية اللازمة لتصنيع منتجات المعمل في منطقة معينة، وتوافر العدد المناسب من المداخر.

مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية	تحديد أسلوب التنافس المناسب مثلاً التركيز على جودة الخدمات الصحية، أم تخفيض كلفها، أم سرعة تسليمها.	تحديد طريقة التنافس المطلوب مثلاً التركيز على جودة الدواء، أم كلفته، أم تنوعه، أم تسليمه في الوقت المحدد.
المستوى التشغيلي أو الوظيفي	تحديد المقدرات الإنتاجية اللازمة لتحقيق التنافس مثلاً اكتساب طاقم طبي ماهر، أو تكنولوجيا حديثة.	تحديد المقدرات الإنتاجية لتحقيق التنافس مثلاً امتلاك تكنولوجيا مؤتمتة، أو مصادر تجهيز مستمرة.

### س3: عرّف الميزة التنافسية، والقدرات التنافسية.

**ج3: 1- الميزة التنافسية:** تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق على المنافسين في السوق بسبب تحقيقها لعوائد فوق المعدل، وذلك من خلال تطويرها وامتلاكها للمقدرات التنافسية المميزة التي تعمل على خلق القيمة للزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها. وتستخدم إدارة العمليات الإستراتيجيات التنافسية لتحقيق هذه الميزة. وتتحقق الميزة من خلال الجودة الأفضل، أو الكلفة الأقل، أو التسليم الأسرع، أو المرونة الأكبر.

**2- القدرات التنافسية:** هي الموارد المميزة التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها لتحقيق الميزة التنافسية. ومنها امتلاك قوة عمل ماهرة، أو شبكات توزيع واسعة، أو التفرد بامتلاك مصدر تجهيز للمواد الأولية، أو علاقات جيدة مع المجهزين، أو استغلال تكنولوجيا حديثة، أو إمكانية تغيير حجم الإنتاج.

**س4: بيّن مفهوم الإستراتيجيات التنافسية، واذكر أبعاد إستراتيجيات الأعمال التنافسية وفقاً لقرارات العمليات.**

**ج4: الإستراتيجيات التنافسية:** هي إستراتيجيات وحدة الأعمال الإستراتيجية، وتكون مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وتقسّم إلى ثلاثة أنواع يمكن توضيحها كما يأتي:

**1- إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة:** وتدعى أيضاً إستراتيجية الكلفة المنخفضة، وتستطيع الشركات تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تقديم المنتجات بأقل كلفة بالمقارنة مع بقية المنافسين، مع الأخذ بنظر الاعتبار توافر عامل الجودة في المنتج.

**2- إستراتيجية التمايز:** تستطيع الشركات تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتجات متميزة في أبعاد معينة غير الكلفة بالمقارنة مع بقية المنافسين. ومن هذه الأبعاد الجودة، أو التوقيت، أو المرونة، أو الإبداع، وعلى مستوى عموم السوق، مع الأخذ بنظر الاعتبار عامل الكلفة عند إنتاج المنتجات.

**3- إستراتيجية التركيز:** هي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة أو وحدة الأعمال في جزء معين من السوق، لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط. وتحقق الشركة ميزتها التنافسية بتطبيق هذه الإستراتيجية ومن خلال الكلفة المنخفضة أو بواسطة تمايز المنتج، ولكن في جزء معين من السوق.

والجدول الآتي يوضّح أبعاد إستراتيجيات الأعمال التنافسية وفقاً لقرارات العمليات.

إستراتيجية قيادة الكلفة	إستراتيجية التمايز
كلفة منخفضة بجودة مقبولة	جودة عالية بكلفة مقبولة
تنوع قليل في المنتجات	تنوع عالي في المنتجات
حجم إنتاج مرتفع	حجم إنتاج منخفض
كثافة رأس المال	كثافة قوة العمل
منتجات نمطية	منتجات غير نمطية
دورة إنتاج طويلة	دورة إنتاج قصيرة
تدفق مستمر للإنتاج	تدفق متقطع للإنتاج
الطاقة أقل من الطلب	الطاقة أكبر من الطلب
مهارة مقبولة لقوة العمل	مهارة عالية لقوة العمل
إنتاج مؤتمت أو آلي	إنتاج يدوي
استخدام تكنولوجيا متخصصة	استخدام تكنولوجيا عامة

مرحلة نضج المنتج	مرحلة تقديم المنتج
الإنتاج لأغراض الخزن	الإنتاج وفقاً للطلب
التركيز على المنتج	التركيز على العملية