

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

**س5:** وضّح مفهوم الأسبقيات التنافسية، وتكلم عن أنواعها بشكل موجز، مع تبيان أمثلة عن الشركات التي يمكن أن تتبنى أسبقية معينة على حساب الأسبقيات الأخرى.

**ج5:** مفهوم الأسبقيات التنافسية: هي القدرات المرغوبة التي يفترض أن تمتلكها الشركة لغرض تحقيق التفوق على المنافسين. ويمكن وصفها أيضاً بأنها أبعاد تشغيلية مهمة يجب أن تمتلكها عملية معينة، وتمتلكها أيضاً سلسلة القيمة التي تخلقها تلك العملية، وتكون هذه الأبعاد قادرة على خلق القيمة لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي. ويمكن توضيح أنواع الأسبقيات التنافسية في الجدول الآتي:

الشركات	الأبعاد التنافسية للأسبقية	الأسبقية التنافسية الرئيسية
إنتاج السكر، وإنتاج البسامير، وشركات نقل المسافرين.	الكلفة المنخفضة / السعر المنخفض: تتضمن تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين لغرض زيادة الحصة السوقية. وتتطلب التركيز على تخفيض الكلف وإزالة مصادر الهدر والضياع.	الكلفة المنخفضة
شركات صناعة الأثاث المنزلي، شركات صناعة السيارات، والأزياء.	الجودة للأعلى: ينصب تركيز العمليات على بناء جودة التصميم من خلال تضمين قدرات التصميم عالي الأداء في المنتج، مثل الخصائص الجمالية، والمتانة، والمعولية، والسلامة، والاستخدام الاقتصادي، وسهولة الاستخدام، واللطافة في التعامل.	الجودة
شركات صناعة الطائرات، وصناعة المعدات الطبية.	الجودة المتساوية: يتم التركيز هنا على تحقيق جودة المطابقة، لغرض مقابلة مواصفات المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المحددة مسبقاً من قبل إدارة العمليات.	الجودة
طوارئ المستشفى، ومركز توزيع البريد.	سرعة التسليم: تسليم المنتج بأسرع وقت ممكن. ويقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تليته.	الوقت / التسليم
موعد الفحص في العيادات، ومطاعم الوجبات السريعة.	التسليم في الوقت المحدد: تسليم المنتجات وفقاً لموعد تمّ تحديده مسبقاً. ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه للطلبات التي سلّمت للزبائن في الأوقات المحددة.	الوقت / التسليم
شركات صناعة الهواتف النقالة.	سرعة التطوير: القدرة على تطوير المنتجات الجديدة بشكل أسرع من المنافسين. ويقاس بوقت تطوير وتصميم المنتجات الجديدة.	سرعة التطوير
الأسواق المركزية، المصارف الشاملة.	مرونة التنوع: تعني قدرة المنظمة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات لتلبية الحاجات والرغبات المختلفة للزبائن.	المرونة
صناعة الألبسة الجاهزة، والفندق.	مرونة الحجم: قدرة المنظمة على تغيير حجم الإنتاج وفقاً للتغيرات الحاصلة في الطلب والمبيعات.	المرونة
شركات الإسكان والتعمير، والحلاقة.	الإيحاء أو الزبائنية: تطوير قدرات المنظمة نحو تغيير نوع المنتج وفقاً لطلب الزبون تبعاً للتغيرات الحاصلة في طلب السوق.	الإيحاء أو الزبائنية
شركات تصنيع أجهزة التلفاز.	تصميم المنتجات الجديدة: التركيز هنا يكون على نشاط البحث والتطوير لغرض خلق المنتجات الجديدة.	الإبداع
شركات تصنيع البرامجيات.	تحوير المنتجات الحالية: اكتشاف أساليب جديدة للعمليات لغرض تحوير وتطوير المنتجات الحالية.	تحوير وتطوير المنتجات الحالية
	المؤهلون للطلبية: هي أبعاد الحد الأدنى التي يجب أن تتوافر في المنظمة أو منتجاتها، لكي يقرر الزبون جعلها أحد مصادر شرائه. <u>الفائزون بالطلبية:</u> هي الأبعاد التي يجب أن تتوافر في المنظمة أو منتجاتها، لكي تعطىها قيمة مضافة ومميزة يدركها الزبون، ولا تتوافر في غيرها من الشركات لكي يختارها مصدراً للشراء.	الفائزون والمؤهلون للطلبية

**س6:** ميّز بين قرارات التصميم، وقرارات التشغيل التي تتخذ في نطاق العمليات.

**ج6: 1-** قرارات التصميم: تدعى أيضاً بالقرارات الهيكلية لأنها تتعامل مع عناصر إستراتيجية طويلة الأمد، أي إن مدة هذه القرارات تكون طويلة الأجل، ولذلك فإن تأثيرها يكون بعيد الأمد أيضاً. كذلك هنالك صعوبة في تغييرها لأنها قرارات إستراتيجية منخفضة المرونة، وأيضاً ترتفع كلف مثل هذا النوع من القرارات، فضلاً عن ارتفاع مخاطرتها وحالة عدم التأكد المتعلقة بها. أما أنواعها فهي تصميم المنتج، وتصميم العملية، وتصميم الطاقة، وتصميم الموقع، والترتيب الداخلي للمرفق، وإدارة سلسلة التجهيز أو التكامل الرأسي.

**2-** قرارات التشغيل: تدعى أيضاً بقرارات الإسناد أو البنى التحتية، وهي قرارات إستراتيجية أيضاً لكنها ذات طابع تكتيكي لأنها تتعامل مع متطلبات العمل اليومي، أي إن مدة القرارات تكون من قصيرة إلى متوسطة، ولذلك فإن تأثيرها يكون من قريب إلى متوسط الأمد. كذلك هنالك إمكانية في تغييرها لأنها قرارات تشغيلية عالية المرونة، وأيضاً تتصف هذه القرارات بانخفاض كلفها، وانخفاض حجم المخاطرة وعدم التأكد على العموم. أما أنواعها فهي تصميم العمل أو إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإجمالي للإنتاج، والتخطيط لمتطلبات المواد، والمخزون والإنتاج الآني، والجدولة التشغيلية، والجودة، والصيانة.

**س7:** تكلم عن القرارات الإستراتيجية في العمليات بشكل موجز، واذكر أمثلة لتطبيق هذه القرارات في أحد المصارف التجارية، وشركة متخصصة في صناعة الألبان.

**ج7:** القرارات الإستراتيجية في العمليات: يمكن توضيح مضامينها بإيجاز في النقاط الآتية:

**1- تصميم المنتج:** يتعلق هذا القرار بتصميم منتجات الشركة التي تكون على العموم على نوعين، المنتجات غير النمطية، وهذه تنتج وفقاً لطلب الزبون وبكميات صغيرة في الغالب، ويجري التركيز عند إنتاجها على عنصر الجودة والتوقيت المناسب والمرونة والإبداع. والمنتجات النمطية التي تتشابه في خصائصها وتنتج بكميات كبيرة، وهنا يتم التركيز على عامل الكلفة وتقليل الهدر والضياع.

**2- تصميم العملية (تكنولوجيا الإنتاج):** يشير إلى تحديد طريقة الإنتاج واختيار التكنولوجيا. ويمتد من نظام مرکز نحو العملية يتطلب استخدام تكنولوجيا ذات أغراض عامة تسمح في إنتاج منتجات متنوعة، إلى نظام مرکز نحو المنتج، الذي يتطلب تطبيق تكنولوجيا متخصصة تستخدم في إنتاج منتجات محددة. ويقسم إلى نظام المشروع، وورشة العمل، والإنتاج بالدفعات، والإنتاج الواسع، والإنتاج المستمر.

**3- تصميم الطاقة:** تتضمن القرارات المتعلقة بتحديد حجم الطاقة بالمقارنة مع الطلب، إذ إما يسمح بزيادة حجم الطاقة عن الطلب، أو انخفاضه عنه. كذلك تتضمن توقيتات التوسع بالطاقة وهل تكون على شكل دفعة واحدة كبيرة أم دفعات متساوية. ويحدث التوسع بالطاقة إما من خلال زيادة قوة العمل، أو زيادة وجبات العمل، أو زيادة حجم المخزون، أو من خلال التعاقد الفرعي مع المجهزين.

**4- الموقع:** تشمل القرارات المتعلقة بالموقع على تحديد حجم الموقع، وعدد المواقع، أي إما استخدام موقع واحد كبير أو عدة مواقع صغيرة. وتختلف طبيعة الموقع وفقاً لطبيعة المنتج، إذ يتم إنشاء موقع السلعة بالقرب من مصادر الطاقة والموارد الطبيعية، فيما يكون موقع الخدمة قريباً على الزبائن والسوق.

**5- إدارة سلسلة التجهيز (التكامل الرأسي):** تعرّف سلسلة التجهيز أو التكامل الرأسي بأنها جميع الأنشطة التي تبدأ بالسيطرة على إنتاج المواد الأولية، وتصنيع الأجزاء، وإنتاج المنتج، وتنتهي بتوزيع المنتج في السوق وتسليمه للزبون. وهنالك نوعين من التكامل الرأسي وهما التكامل نحو الخلف، وهذا يعني قيام الشركة بشراء مصادر التجهيز، والتكامل نحو الأمام، ويعني قيام الشركة بشراء منافذ التوزيع.

**6- تصميم العمل (إدارة الموارد البشرية):** تشير هذه القرارات إلى القضايا الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل تحديد مستوى المهارة المطلوبة للعاملين لتشغيل نظام الإنتاج، وتحديد طبيعة التدريب ومعايير الاختيار، ووضع أسس مقاييس الأداء، والتعويضات، وتصميم الوظيفة أو العمل.

**7- التخطيط والسيطرة (الجدولة):** تتضمن القرارات المتعلقة بتحديد حجم الإنتاج، ونوعه، وتوقيته. وتؤثر مثل هذه القرارات في الكلفة، والجودة، واعتمادية التسليم.

**8- الجودة:** تعرف الجودة وفقاً للمنتج بأنها المطابقة للمواصفات، ووفقاً للزبون بأنها الملائمة للاستخدام. ويجب تحديد توقعات الزبون لغرض تحديد مستوى الجودة المرغوب في المنتجات. ومن الأمثلة على قرارات الجودة هي قياس الجودة، وتحديد المسؤول عن الجودة، وكذلك تحديد أبعاد الجودة.

**9- المخزون:** تشمل قرارات المخزون مثلاً على المفاضلة بين كلف إعداد وتهيئة المعدات، وكلف المخزون، وكذلك الاحتفاظ بمستويات عالية للمخزون، أم مستويات واطنة منه.

**10- الصيانة:** تتعلق بمستويات المعولية والثبات في منتجات الشركة. ومن ضمن قرارات الصيانة هي كلف الصيانة، ونوع الصيانة، أي هل تكون صيانة وقائية أم علاجية.

#### جدول يوضح قرارات العمليات في أحد المصارف التجارية، وشركة متخصصة في صناعة الألبان

نوع القرار	أحد المصارف التجارية	شركة متخصصة في صناعة الألبان
تصميم المنتج	اللطف والكراماتة في التعامل مع الزبون	تحديد مكونات القشطة، وشكل العبوة
تصميم العملية (تكنولوجيا الإنتاج)	استخدام الصراف الآلي وبطاقات الائتمان	الأنواع المؤتمتة، والأحزمة الناقلات
الطاقة	الاحتفاظ بقوة عمل إضافية	استخدام عدد محدد من قوة العمل
الموقع	قرب المصرف من مناطق تجمع الزبائن	قرب الشركة من المزارع ومصدر المياه
إدارة سلسلة التجهيز (التكامل الرأسي)	تبدأ باستقبال الزبون والبدء بانجاز معاملة معينة، وتنتهي بحصوله على تلك الخدمة	تبدأ باستلام الحليب الخام من المزارع، وتنتهي بتوزيع المنتجات في السوق
تصميم العمل (إدارة الموارد البشرية)	التركيز على دقة وسلامة الحسابات	التركيز على مهارة استخدام الأتمتة
التخطيط والسيطرة (جدولة الإنتاج)	تحديد الكادر الوظيفي لتلبية طلب الزبون	تحديد حجم الإنتاج وفقاً لتنبؤات الطلب
الجودة	التركيز على وسائل تقديم الراحة للزبون	التركيز على مذاق الحليب، ومدة نفاذه
المخزون	الاحتفاظ بكمية من المستلزمات المكتنية	عدم تكديس المخزون لتلافي التلف
الصيانة	التركيز على الصيانة الوقائية	التركيز على الصيانة العلاجية

**س8:** اختر الإجابة الصحيحة من بين الاختيارات المرفقة مع النقاط الآتية:

1- تتضمن قرارات التصميم ضمن تطوير إستراتيجية العمليات للقرارات الآتية عدا:  
 أ- قرار الصيانة.  
 ب- قرار الطاقة.  
 ج- قرار المصنع والموقع.

2- يشير مفهوم التكامل الرأسي نحو الأمام إلى:  
 أ- سعي المنظمة لإحكام سيطرتها على المجهزين.  
 ب- سعي المنظمة لإحكام سيطرتها على السوق.  
 ج- أ.ب.

3- يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على:  
 أ- تحقيق التفوق على المنافسين.  
 ب- تحقيق النمو في مبيعاتها.  
 ج- التأثير في السوق.

4- تتكون أبعاد الأسبقية التنافسية المتعلقة بالمرونة من الأبعاد الآتية:  
 أ- مرونة التنوع ومرونة الحجم.  
 ب- الإيصاء (أو الزبونية).  
 ج- أ.ب.

5- قد تتبني المنظمة أسبقية التسليم / الوقت عن طريق:  
 أ- الإيفاء بمواعيد التسليم المتفق عليها. ب- تخفيض مقدار الوقت بين استلام طلبية الزبون وتوفيرها له.  
**ج- أ+ب.**

6- إن إستراتيجية العمليات تهتم بتحديد الكيفية التي:  
 أ- تساند بها الوظائف التشغيلية للعمليات لإستراتيجية الأعمال. ب- تتنافس بها وحدة الأعمال في السوق.  
 ج- إدارة التداؤب ما بين وحدات الأعمال.

7- يتطلب استخدام إستراتيجية قيادة الكلفة لعملية:  
 أ- إنتاج منتجات نمطية باستخدام تكنولوجيا متخصصة. ب- الإنتاج بدرجة عالية من الإيحاء أو الزبونية في تصميم المنتجات.  
 ج- إنتاج منتجات متنوعة باستخدام تكنولوجيا ذات أغراض عامة.

8- إن العبارات الآتية تصف عملية تطوير الإستراتيجية الرئيسة للمنظمة عدا:  
 أ- صياغة رسالة المنظمة. ب- تحديد الأسبقيات التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.  
 ج- تحديد الأهداف طويلة الأمد.

9- المنتجات التي تنتج بكميات كبيرة ولا تتغير مواصفاتها هي:  
 أ- المنتجات الاستهلاكية. ب- المنتجات النمطية. ج- المنتجات سريعة التلف.

10- تمثل العبارات الآتية قرارات يتخذها مدراء الإنتاج والعمليات عدا:  
 أ- الصيانة. ب- تعيين وتدريب العاملين. ج- تصميم الترتيب الداخلي.

11- تتضمن قرارات التصميم طويلة الأجل المتعلقة بالجودة التي تندرج ضمن نظام نشاطات الإنتاج:  
 أ- تنظيم إدارة الجودة ووضع معايير لها. ب- ضبط الجودة لضمان المطابقة مع المعايير. ج- أ+ب.

**س9:** أكمل الفراغات الآتية:

1- إستراتيجيات الأعمال التنافسية هي إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز.

2- تقسم الأسبقيات التنافسية إلى خمسة أنواع هي الكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع.

3- تتكون إستراتيجيات منظمات الأعمال من ثلاث مستويات إستراتيجية هي الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال والإستراتيجية على المستوى التشغيلي.

**س10:** أصلح الخطأ في العبارات الآتية (من خلال تصحيح المقطع الذي تحته خط من الجملة):

1- تمثل قرارات الجودة نوعاً من القرارات الإستراتيجية في إدارة الإنتاج. (التشغيلية)

2- إن إستراتيجيات قيادة الكلفة، والتمايز، والتركيز تمثل أنواع الإستراتيجيات على مستوى الشركة (وحدة الأعمال الإستراتيجية)

3- يسمى بُعد الجودة الذي يركّز على بناء جودة عالية الأداء بالجودة المتساوقة لتحقيق المطابقة. (الأعلى)

4- إن قرارات المخزون هي نوعاً من القرارات الإستراتيجية في إدارة الإنتاج. (التشغيلية)

- 5- إن إستراتيجيات النمو والاستقرار والتراجع تمثل نوعاً من الإستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال (الشركة)
- 6- يشار إلى بُعد الجودة الذي ينصب تركيزه على مطابقة المنتج لخصائص التصميم بالجودة الأعلى (المتساوية لتحقيق المطابقة)
- 7- تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة إنتاج المنتجات التي تكون وفقاً لطلب الزبون. (منتجات نمطية)
- 8- تتبنى إستراتيجية التمايز استخدام التكنولوجيا المتخصصة لغرض تحقيق طلب الزبون. (ذات الاستخدام العام)
- 9- تعمل إستراتيجية التركيز على تحقيق رغبات الزبائن على مستوى عموم السوق. (جزء معين من السوق)
- 10- يدعى بُعد الجودة المتعلق بقدرة النظام الإنتاجي على التكيف مع الظروف البيئية بالإبداع. (المرونة)
- 11- تعد قرارات تحديد حجم الطاقة الإنتاجية من القرارات التشغيلية في إدارة الإنتاج. (الإستراتيجية)
- 12- يستخدم مصطلح إستراتيجية العمليات للدلالة على إستراتيجية السلع فقط. (السلع والخدمات)
- 13- يشار إلى بُعد الجودة الذي يركّز على البحث وتطوير منتجات جديدة بالاستجابة السريعة للزبون. (الإبداع المستمر)
- 14- يمكن القول إنّ قرارات تحديد الموقع تعد من القرارات التشغيلية في إدارة الإنتاج. (الإستراتيجية)
- 15- تدعى الإستراتيجية المتضمنة تطوير الأسبقيات التنافسية بالإستراتيجية على مستوى الشركة. (وحدة الأعمال الإستراتيجية)
- 16- إنّ بُعد الجودة المركّز على عامل الوقت لغرض تحقيق رغبات الزبون هو التصميم المتفوق للمنتج. (الاستجابة السريعة للزبون)