

# Operations Management

Dr.zakwan kreit

استراتيجية العمليات

الفصل الثاني



# مفاهيم وتعريفات ١

استخدمت كلمة الاستراتيجية بداية عند اليونان في العلوم العسكرية، وهي مرادفة لكلمة "استراتيجيوس" وكانت تعني فن الحرب (فن القيادة) أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز

تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى امتدت الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة.



## مفاهيم وتعريفات ٢

**تعرف الاستراتيجية** على أنها: " تحديد اتجاه عمل المنظمة ومجالها في المدى الطويل للوصول إلى المزايا التنافسية المرغوبة، ويتم ذلك من خلال دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتوفير الموارد التي تضمن الوصول إلى أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها".



### **العمليات:**

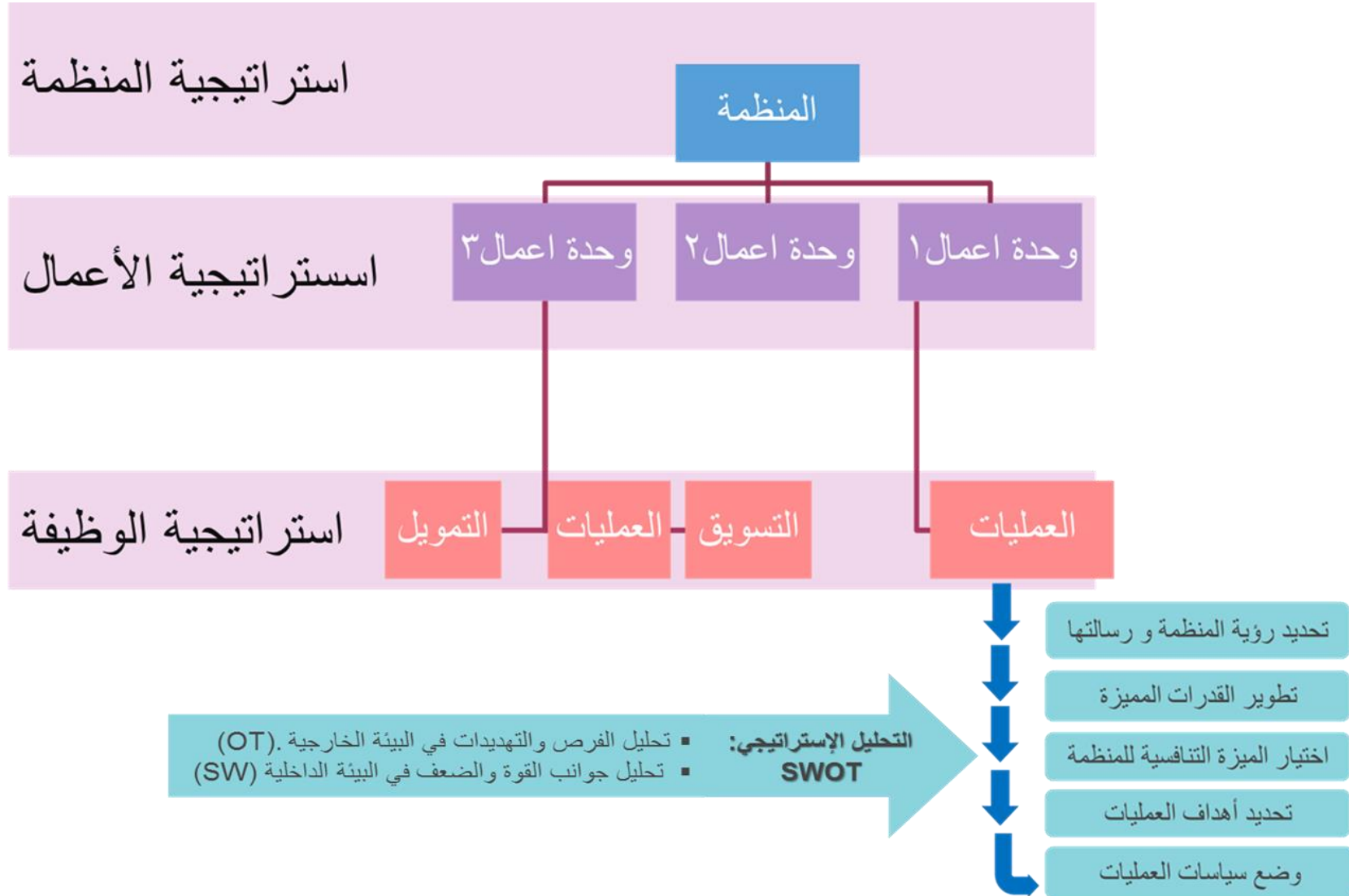
هي جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات.



**تعرف استراتيجية العمليات** على أنها: " خطة طويلة الأجل تتضمن وضع السياسات والأهداف العريضة لاستخدام الموارد المتاحة في المنظمة، بهدف تحقيق استراتيجيتها التنافسية طويلة الأجل".



# من المفاهيم السابقة يتضح ان استراتيجيات العمليات يتم صياغتها وتطويرها وفق الخطوات الأساسية التالية:



# أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال



تشير الدراسات الى أن أداء

الاستراتيجية كان أفضل من المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم وذلك  
لمواجهتها للتحديات المتمثلة في :

تخفيض حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة بسبب التسارع الكمي  
والنوعي في البيئة الخارجية.

تدعيم المركز التنافسي.

تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.

دعم التفكير الاستراتيجي للمديرين.

فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية.

الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية

# مستويات الاستراتيجية

إن معظم المنظمات لديها ثلاث مستويات للاستراتيجية ولكل مستوى مجموعة من القرارات التي يتعامل معها ويركز عليها. ومستويات الاستراتيجية هي:



رؤية شاملة - تعريف الرسالة - تحديد الأهداف - تحديد الأعمال - تخصيص

الموارد - صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات

- ما هي الأعمال التي سنقوم بها؟
- ما هي الأعمال التي سنكسبها أو ربما نخسرها؟
- كيف نحدد الموارد بين وحدات الأعمال؟
- ما هو نوع العلاقة بين المركز ووحدات الأعمال؟

تحويل الرسالة والأهداف الى استراتيجيات محددة للمنافسة لكل وحدة وتعمل على تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة - تحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل.

- كيف يمكن المنافسة في ميدان الأعمال؟
- ما هي رسالة أعمالنا؟
- ما هي الأهداف الاستراتيجية لأعمالنا؟

القيام بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية - التركيز على وظائف محددة مثل التسويق والإنتاج. مثلاً: استراتيجية التصنيع

- كيف تسهم الوحدة التنظيمية في تحقيق استراتيجية الأعمال؟
- ما هي الأهداف الاستراتيجية للوحدة التنظيمية؟
- كيف يمكن إدارة الموارد في الوحدة التنظيمية؟
- ما هي التكنولوجيا المستخدمة في الوحدة الإدارية؟
- ما هي المهارات المطلوبة للعاملين في الوحدة التنظيمية؟

# عناصر استراتيجية العمليات ومكوناتها ١

## تحديد رؤية المنظمة ورسالتها



مجموعة من المبادئ العامة التي توضح الغرض من وجود المنظمة، وما هي غاياتها وأهدافها وقيمها ومعتقداتها، ونوع النشاط الذي تزاوله و الاسواق التي تريد الوصول إليها

وبالتالي فإن بيان رسالة المنظمة يجب أن يتضمن:

- غرض المنظمة والأهداف الأساسية
- قيمها الأساسية
- نوع نشاطها
- من هم زبائنها



الصورة التي تكونها المنظمة لنفسها وتأمل الوصول إليها



# عناصر استراتيجية العمليات ومكوناتها ٢

## التحليل الإستراتيجي

يتم هذا التحليل في ضوء دراسة عوامل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ودراسة عوامل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات .

**العوامل الداخلية** ويمثلها نقاط القوة والضعف التي تقع في نطاق سيطرة المنظمة.

**العوامل الخارجية** وهي الفرص والتهديدات والتي ليس للمنظمة تأثير عليها، ولكن يمكن أن تستغل في صالح المنظمة فتصبح فرصة أو تستخدم ضدها فتصبح تهديداً.

**S W**

**O T**

### نقاط القوة Strengths

- براءات الاختراع التي تنفرد بها المنظمة
- علامات تجارية مميزة وقوية.
- سمعة جيدة لدى الجمهور.
- شبكة نشر واتصال واسعة

### نقاط الضعف Weaknesses

- عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالمنظمة.
- علامات تجارية ضعيفة.
- سمعة تجارية سيئة بين الجمهور.
- شبكة نشر واتصال ضعيفة

### الفرص المتاحة Opportunities

- وجود الدعم الحكومي
- التوصل إلى تكنولوجيا جديدة.
- انخفاض في المعوقات التي تحيط بالمشاريع

### التهديدات Threats

- تغير أذواق المستهلكين
- دخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه المنظمة إلى السوق الذي تتعامل فيه.
- قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال.
- زيادة تعقيد إجراءات أو شروط الائتمان

يوضح الشكل  
تحليل المتغيرات الأربعة وكيف تساعد في تحديد الموقف  
الاستراتيجي من خلال دمج العوامل الخارجية والداخلية





# عناصر استراتيجية العمليات ومكوناتها ٣

## تطوير القدرات المميزة

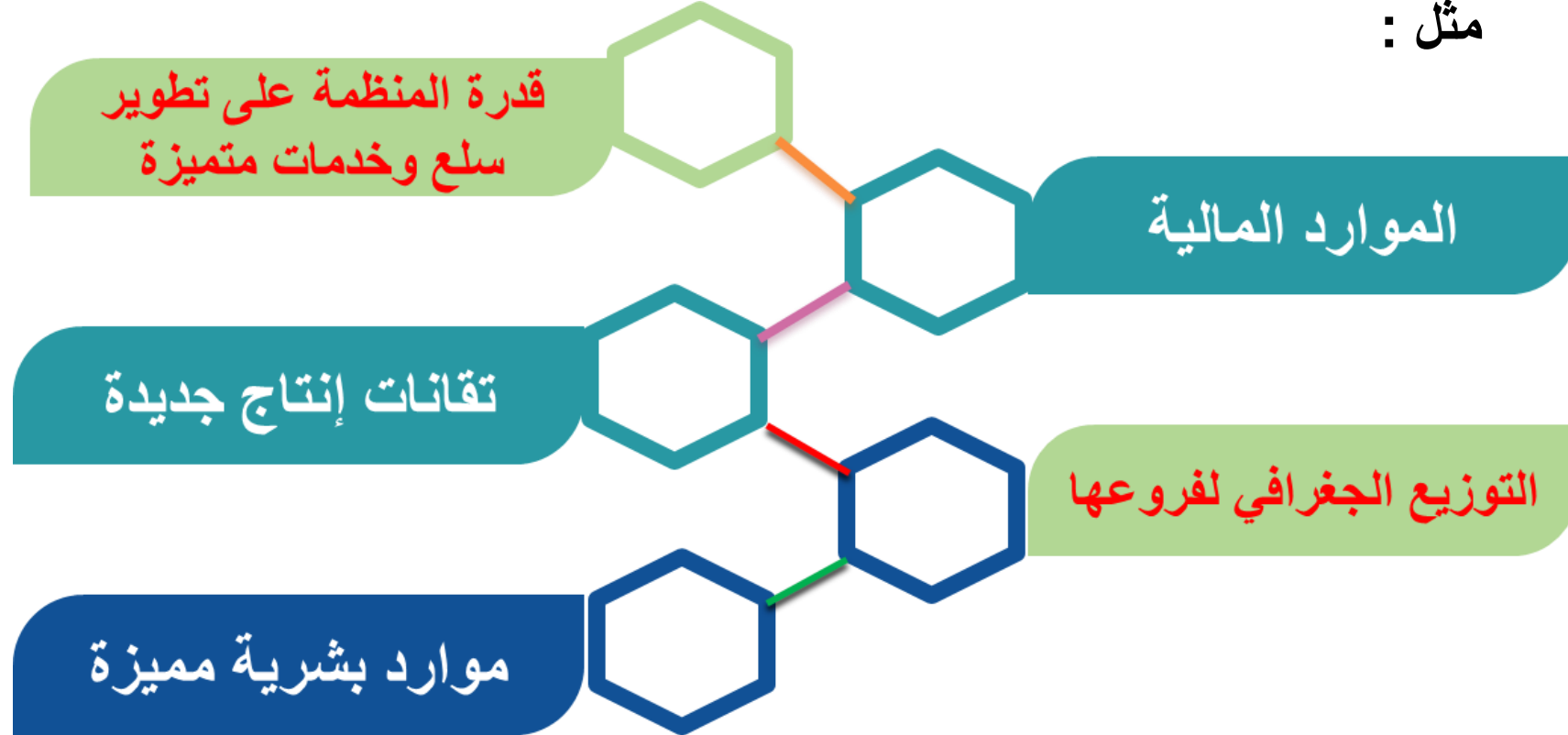
وفي هذه الخطوة يجب أن تحدد الأسبقيات التنافسية واعطائها الأولوية بما يحقق لها مزايا استراتيجية على المنافسين الآخرين .

هل ينبغي التأكيد على **السعر المنخفض**، أم **الجودة العالية**، أم **السرعة في التسليم والدقة في مواعيد التسليم**، أم **في المرونة في تغيير حجم الإنتاج، أو تغيير نوع المنتجات استجابة لتغيرات السوق**. فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق لها ميزة تنافسية من خلال مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي ستتنافس عليها .

# عناصر استراتيجية العمليات ومكوناتها ٤

## اختيار الميزة التنافسية للمنظمة

تسمى مجموعة المزايا التنافسية التي يتم اختيار أحدها للتنافس على أساسها في السوق بنجاح "بأبعاد الفوز بالطلبية". وفي هذه الخطوة يجب اختيار أحد أبعاد الفوز بالطلبية بالاعتماد على القدرات المميزة للمنظمة  
مثل :



# عناصر استراتيجية العمليات ومكوناتها

## تحديد أهداف العمليات

وتشكل بحد ذاتها أولويات تنافسية، أو عناصر القدرة التنافسية لاستراتيجية العمليات والمنظمة معاً.

درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون

جودة  
التصميم

بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة

جودة  
المطابقة

الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات وهذه مجتمعه أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون .

جودة  
الخدمة

## الجودة:

أصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه. ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:



## التكلفة المنخفضة:

التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية ، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الاسعار ، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة هي :

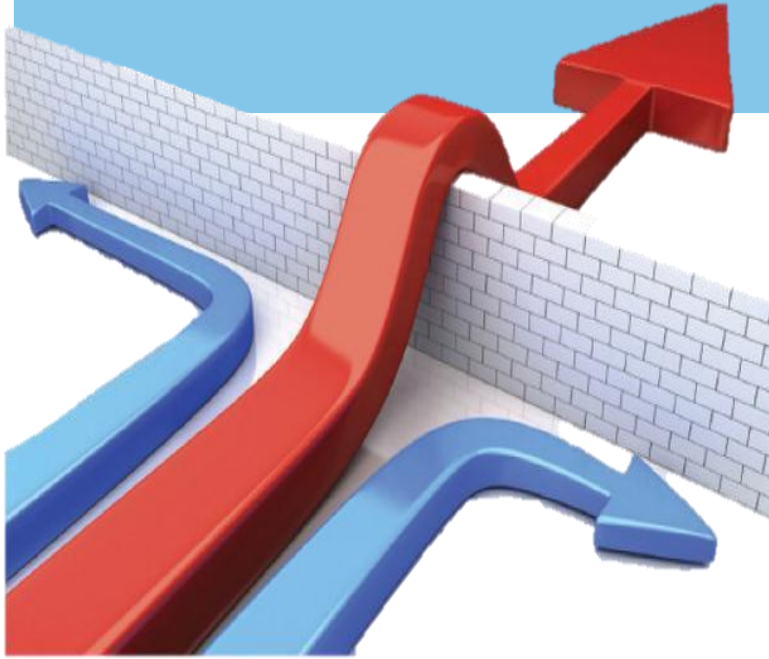
- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين .
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- اتباع أسلوب منع العيوب بدلاً من كشفها وتصحيحها
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة

## السرعة في التسليم



يعتبر وقت التسليم وسرعته هدفاً رئيسياً آخر للعمليات. ويكون ذلك من خلال تحسين الجودة كأسلوب لتخفيض الوقت الضائع في العمليات ، والاستغناء عن الأنشطة التي توفر في وقت التشغيل، أو وقت العملية الانتاجية، وسينخفض بذلك وقت إعداد الطلب ووقت الإنتاج والتسليم.

## المرونة



يعد نظام عمليات المنظمة مرناً عندما يستجيب بسرعة للتغيرات في متطلبات الزبائن، التي تنعكس على التغيرات في مستويات الطاقة الانتاجية، سواء بالتوسع في حجمها عند زيادة الطلب، أو الانكماش في حالة انخفاض الطلب.

# عناصر استراتيجية العمليات ومكوناتها ٦



## وضع سياسات العمليات

- ❖ تحدد سياسات العمليات كيفية إنجاز أهداف العمليات . وهنا يجب على مديري العمليات تطوير سياسة العمليات لكل هدف من أهداف العمليات المذكورة سابقاً.
- ❖ على سبيل المثال قد تكون سياسة الاعتماد على الموارد البشرية الماهرة مكلفة لكنها تقدم مرونة أفضل في تحقيق أهداف العمليات . وهنا يجب أن تحدد هذه الخيارات من قبل الإدارة العليا ضمن الاعتبارات الاستراتيجية للمنظمة.

## أنواع استراتيجيات العمليات



### استراتيجية قيادة التكلفة

وتشير هذه الاستراتيجية إلى أن المنظمة تنتج سلعها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين الموجودين في قطاع الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة ، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.



### استراتيجية التمايز

تقوم هذه الاستراتيجية على تمايز السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة بما يميزها عن السلع والخدمات الأخرى في الصناعة الواحدة ، وبما يخلق للمنظمة مركزاً فريداً في إنتاجها.



### استراتيجية التركيز

تعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز على مجموعة معينة من العملاء، أو جزء من خط المنتجات، أو قطاع من السوق. وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة (استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة).

وَشَكَرًا

