

إستراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة

د. أقاسم عمر¹

أ. بن عبيد عبد الباسط²

ملخص:

يعتبر الدور الرئيسي لمديري الإدارة العليا في المؤسسة هو التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لأعمالهم، وذلك بما يكفل تحديد الخطوات العملية اللازمة وكيفية وتوقيت تنفيذها،

وتعد إستراتيجية العمليات (Strategy Operations) خطة طويلة الأجل لتوجيه كيفية أداء العمليات التشغيل أو الإنتاج بالمنظمة وبغرض إنجاز أهدافها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وهي متسقة مع الاستراتيجيات الثلاث: الإستراتيجية 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.

Abstract:

The main role of the directors of the senior management in the organization is strategic planning for their future, so as to ensure the practical steps necessary to determine how and timing of implementation,

The strategy operations (operations Strategy) long-term plan to guide how to perform operations or production operation and purpose of the organization accomplish its objectives for the production of goods or provision of services, which is consistent with the three strategies: the overall strategy of the institution, business strategy, and strategy functional area.

In this paper, the research will be addressed to the principles of building operations strategy with the identification of various key issues related to them.

¹ أستاذ محاضر (أ)، جامعة أدرار ooakacem2007@yahoo.fr

² أستاذ مساعد (أ)، جامعة أدرار

مقدمة:

تعد إستراتيجية العمليات وعناصرها من بين الاستراتيجيات التي لاقت اهتماما كبيرا في عالم الإدارة باعتبارها أداة 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 لإستراتيجية العمليات، ولعل الدراسات المهمة التي نشرها (w.skinner) عام (1969) التصنيع: الحلقة المفقودة في الإستراتيجية الكلية، وعام (1974) المصنع البؤري (the focused factory) وكذلك دراسات هيز وولرايت (Hayes and wheelwright) وغيرهم جعلت من مدخل إستراتيجية العمليات يشهد تطورا باعتباره 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:

ما هي مبادئ بناء إستراتيجية العمليات وما هي عناصرها ؟

ولحل هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى المحورين التاليين:

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

المحور الثاني: عناصر إستراتيجية العمليات.

تتبع أهمية هذا الموضوع من كون أن النشاط الاقتصادي للمؤسسة يتمحور على وظيفة حساسة وهي وظيفة التحويل أو الإنتاج حيث تشكل الإطار التنظيمي لعملية تحويل موارد الإنتاج، وفي هذا الإطار فإن جميع الخطط والبرامج مستنبطة من إستراتيجية العمليات القائمة في المؤسسة والتي لا تخرج عن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. 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: إستراتيجية 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 إستراتيجية العمليات داخل المؤسسة.

أولاً : مفهوم إستراتيجية العمليات

تعمل الشركات عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأفضل لمواردها وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال إستراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف وغايات المؤسسة الرئيسية، وقد كان للمقالات التي كتبها (skinner) من معهد الإدارة هارفرد الذي يشار إليه غالباً بالجد لإستراتيجية 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 إستراتيجية العمليات بأنها " خطة طويلة الأجل تتعلق بقرارات وظيفة العمليات والبرامج المرتبطة بها"¹. وقبل الولوج في مفهوم إستراتيجية العمليات، لابد من التمييز بين الاستراتيجيات الثلاث الآتي ذكرهم²:

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 (إستراتيجية تنافس كل مجال نشاط على حدة).

ج- إستراتيجية 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

¹ رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر إستراتيجية 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، ص 49. يمكن الرجوع أيضا إلى:

- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 22.

استراتيجيات المجال الوظيفي، ويرى "رياض ضياء عزيز الصفوا" بأنه يمكن التعبير عن إستراتيجية العمليات بأنها إستراتيجية لوظيفة العمليات تهتم بالربط بين القرارات ذات العلاقة بالعمليات على مستوى إستراتيجية وحدة الأعمال والإستراتيجية 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 الزبائن¹.

ثانياً: أهمية إستراتيجية العمليات

وتتبع أهمية إستراتيجية 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 تبريره لأهمية إستراتيجية العمليات إلى أن موارد العمليات تشكل بحدود 80-85% من موجودات المؤسسة بما فيها الثابتة والمتداولة، فضلاً على 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 إستراتيجية عمليات مناسبة وتحقيق الترابط بين عوامل المنافسة ومهمة العمليات كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ رياض ضياء عزيز الصفوا، مرجع سبق ذكره، ص 32.

جدول رقم 01: الربط بين عوامل المنافسة ومهمة العمليات

عوامل المنافسة	مهمة العمليات
تقديم منتج بنسب قليلة من الأخطاء	جودة العملية
تجهيز موثوق (معتمد)	معدلية التجهيز
أداء عالي للمنتجات أو وسائل الراحة	جودة المنتج
منتج متاح بسرعة	سرعة التجهيز، معدلية التوزيع
إيصال السلعة أو الخدمة حسب رغبة الزبون	المرونة
الربح في سوق المنافسة	منتج بكلفة قليلة
تقديم منتج جديد بسرعة	الغبداع السريع
السرعة في إجراء التغيير	مرونة الاستجابة للزبون
القيام بمزيج من التغيرات 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 إستراتيجية العمليات تبرز من خلال إعطاء بعد استراتيجي لوظيفة العمليات يتعدى المسؤوليات والمهام الواضحة التي تؤديها هذه الوظيفة، حيث إن الشركات تمارس من خلال إستراتيجية العمليات الدور الأساسي في إطار تحقيق أهدافها، لذا فإن البعد الاستراتيجي للعمليات هو النشاط الأكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المؤسسة وبالمنافسة والسوق خارج المؤسسة¹.

ثالثاً: إطار عمل إستراتيجية العمليات

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

¹ نفس المرجع السابق، ص34.

إن إطار إستراتيجية العمليات يعني بأن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على تحسين الانسجام بين البيئة الداخلية والخارجية وهو ما يؤدي إلى أداء أفضل، كما أن إستراتيجية 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.

من خلال الشكل (انظر الشكل رقم 01 في ملاحق البحث) 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.

رابعا: الخطوات العامة لإعداد إستراتيجية العمليات

لإعداد إستراتيجية العمليات هناك مجموعة خطوات يجب الالتزام بها، يمكن توضيحها في الشكل رقم 02 الموجود في ملاحق البحث، وفيما يلي شرح مختصر للخطوات وهي كما يلي¹:

1- الاسترشاد بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة (الرسالة والأهداف) في

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجية العمليات.

- 2- الاسترشاد بالإستراتيجية الكلية في إعداد إستراتيجية وحدة الأعمال.
- 3- الاسترشاد بإستراتيجية وحدة الأعمال أو النشاط في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجية 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 إستراتيجية العمليات (برامج عمل واسعة)

7- البدء في تنفيذ إستراتيجية العمليات من خلال إعداد كل من برامج العمل المحددة، إعداد الموازنات والرقابة على الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بالإستراتيجية المختارة.

المحور الثاني: عناصر إستراتيجية العمليات

تعددت وجوهات النظر في أبعاد إستراتيجية العمليات، فحسب الشكل رقم 03 (انظر في ملاحق البحث) نرى العناصر الأربعة ضمن المستطيل المنقط في الشكل تمثل قلب إستراتيجية العمليات، أما العناصر الأخرى في الشكل فهي مدخلات ومخرجات عملية التطوير إستراتيجية العمليات وتمثل نتائج عملية قرارات العمليات، ومن خلال الشكل فإن عناصر إستراتيجية العمليات هي¹:

¹ رياض ضياء عزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-60. بتصرف.

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.

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 ينبغي على القدرة المميزة أن تتلاءم 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 أن تقوم به وبين القدرة المميزة التي تشير إلى ما تستطيع العمليات أن تقوم به فعلا وتتميز بأدائه.

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 لإستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية العمليات، والشكل رقم 04 يوضح ذلك (انظر ملاحق البحث). والجدول أدناه يوضح بعض أشكال القدرة المميزة.

الجدول رقم 02: بعض أشكال القدرة المميزة

اسم 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 هدف¹:

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 ثمانية أبعاد للجودة وهي: الأداء، المطابقة، الوثوق أو الاعتمادية، الجوانب الجمالية،

¹ 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.

توفير الخدمات، الخصائص، المتانة، والجودة المدركة.

3-3. هدف التسليم: يمكن تعريف هذا الهدف من خلال بعدين وهما: السرعة والاعتمادية، فمثلا تتنافس 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 المقدرة على تعديل الإنتاج وفقا للطلبات الموسمية والتقلبات في الطلب وبصفة خاصة شركات الأزياء والموضة، أما مرونة المنتج الجديد فتعني سرعة تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق (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 إستراتيجية

العمليات. والجدول الموالى يوضح بعض السياسات المهمة للعمليات.

الجدول رقم 03: أمثلة حول السياسات المهمة للعمليات

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

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:

4-1. 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 الالتزام 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 وموقعه في الزمان والمكان المعنيين، وتتضمن المجالات الأساسية التالية:

* - الحجم؛

* - التوزيع؛

* - نظم الرقابة.

خاتمة:

تعتبر الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في المنافسة، وإن إستراتيجية العمليات تقوم على أن وظيفة العمليات هي التي تضمن تحقيق الميزة التنافسية، وأن التركيز على هذا التوجه رغم بداياته المبكرة فإن بدايته الحقيقية كانت في الثمانينات، بعد ظهور لاعبين جدد في الأسواق يتمتعون بمزايا ويعملون وفق رؤية إستراتيجية في مجال العمليات؛ ونجد من ذلك اليابانيين الذين كانوا سباقين لهذه الرؤية، وبذلك فإن المؤسسة التي تحاول بناء خطة أعمالها عليها أن تأخذ في الحسبان أهمية وظيفة العمليات وبعدها الاستراتيجي 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 إستراتيجية العمليات القائمة على التمييز بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية، حيث الأولي 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.

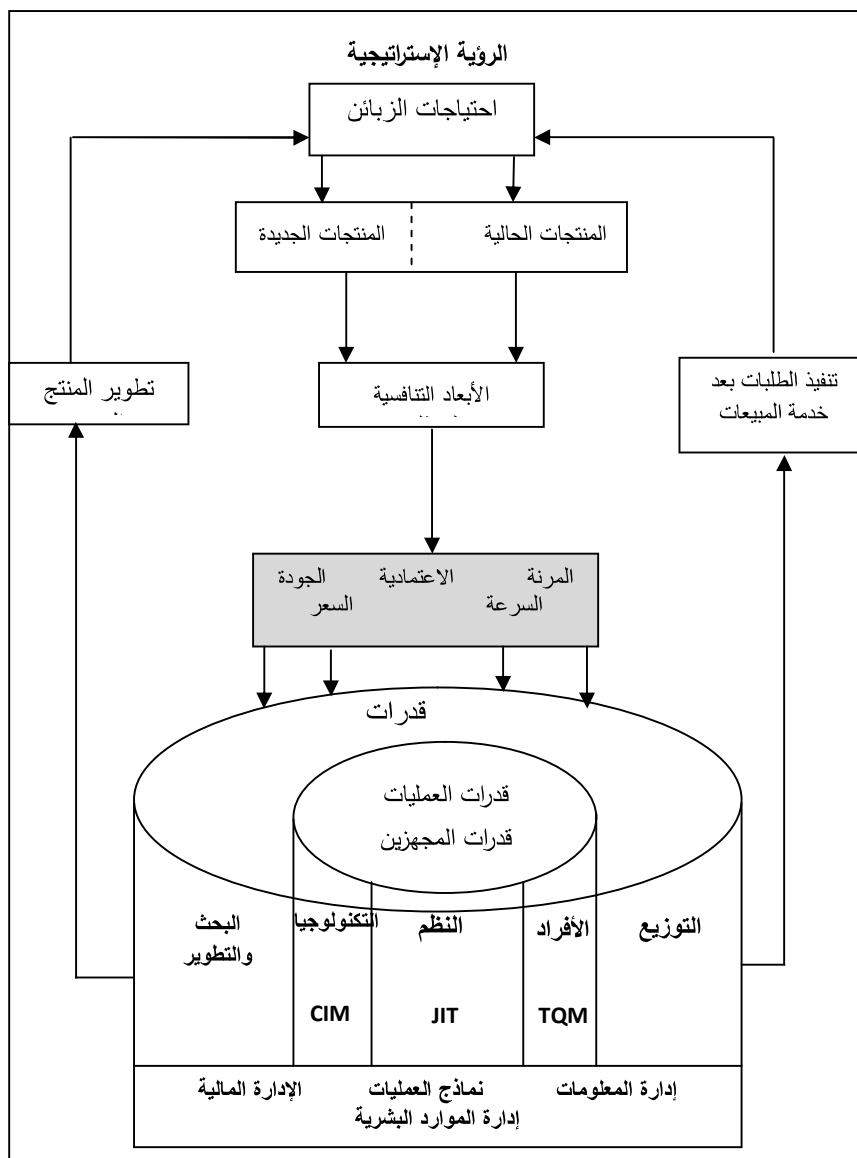
- 4- قبل وضع إستراتيجية العمليات ضرورة التركيز على تحقيق التوافق بين إستراتيجية العمليات وبقية الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة، كإستراتيجية التسويق، التمويل، الموارد البشرية.
- 5- التأكيد على الجودة في العمليات والمنتجات لمواجهة التحديات التي تواجهها إدارة العمليات.
- 6- الحاجة إلى السلوك التنافسي والاحترافية في شخصية مديري العمليات، والذي يعطي القدرة على إدارة الصراع في ظل التغيرات السريعة في الأسواق.

المراجع:

- 1 نيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 2 - نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 3 - نجم عبود نجم، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 4 - رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، منشورة)، العراق، 2009.
- 5 - 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.
- 6- Schoeder R., G., **operations Management Contemporary Concepts**, 5nd ED, McGraw-Hill, Irwin, U.S.A, 2000.
- 7- Schoeder G., **operations Management**, 2nd ED, McGraw-Hill, U.S.A, 2004.
- 8- Brown, S., **strategic operations management**, (1st.Ed), Butter worth, Heinemann, U.S.A.

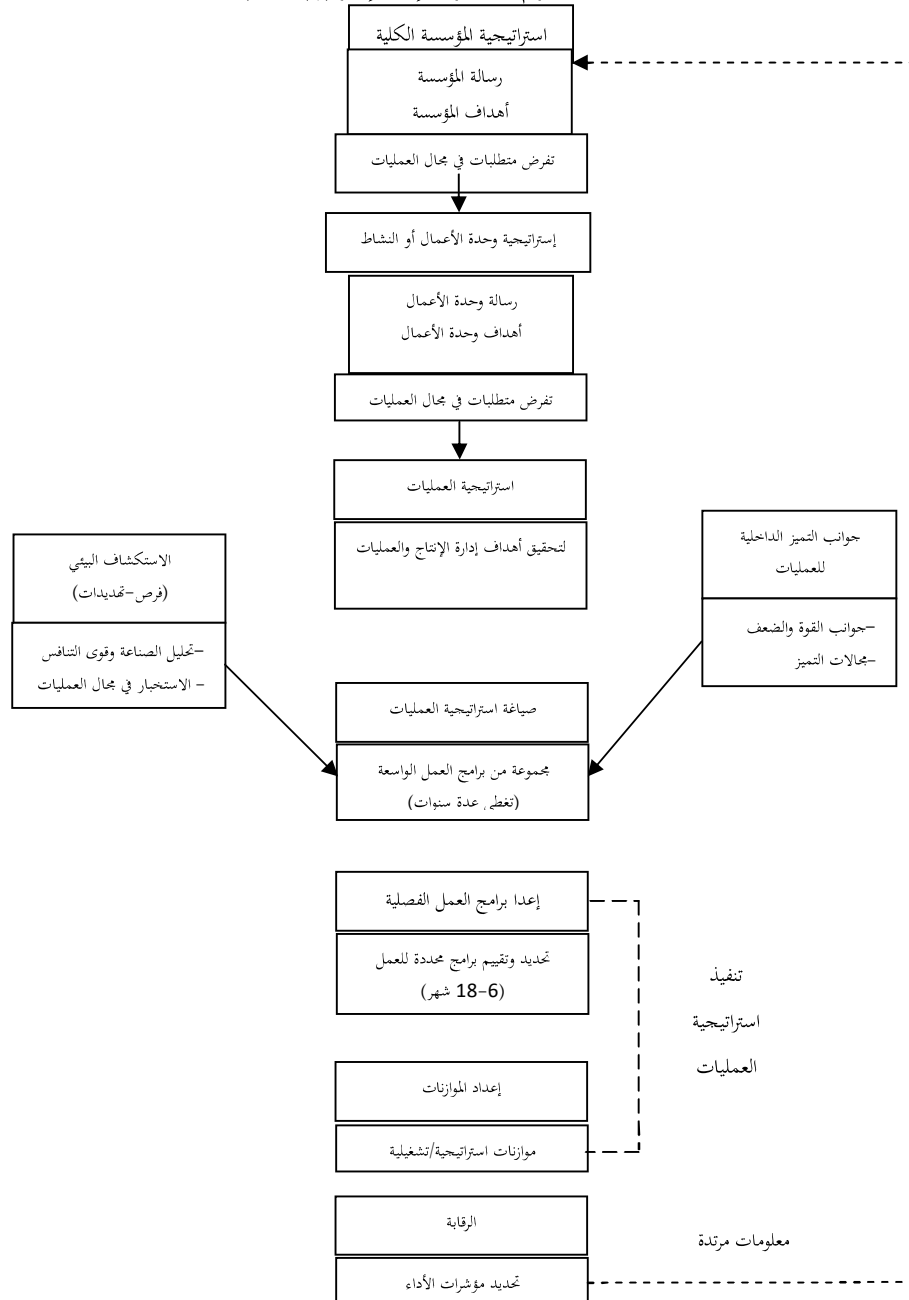
ملاحق البحث

الشكل رقم 01: إطار عمل إستراتيجية العمليات



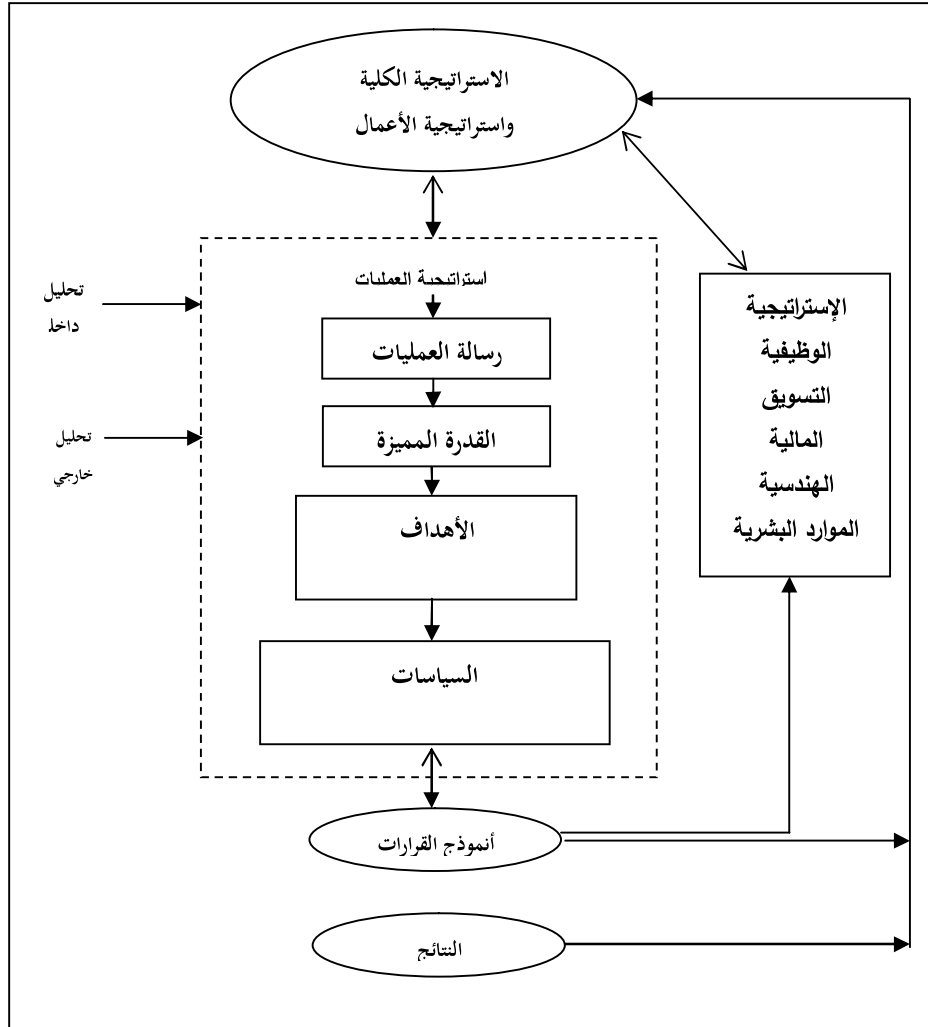
المصدر: رياض ضياء عزيز، مرجع سبق ذكره، ص34.

الشكل رقم 02: مراحل إعداد إستراتيجية العمليات



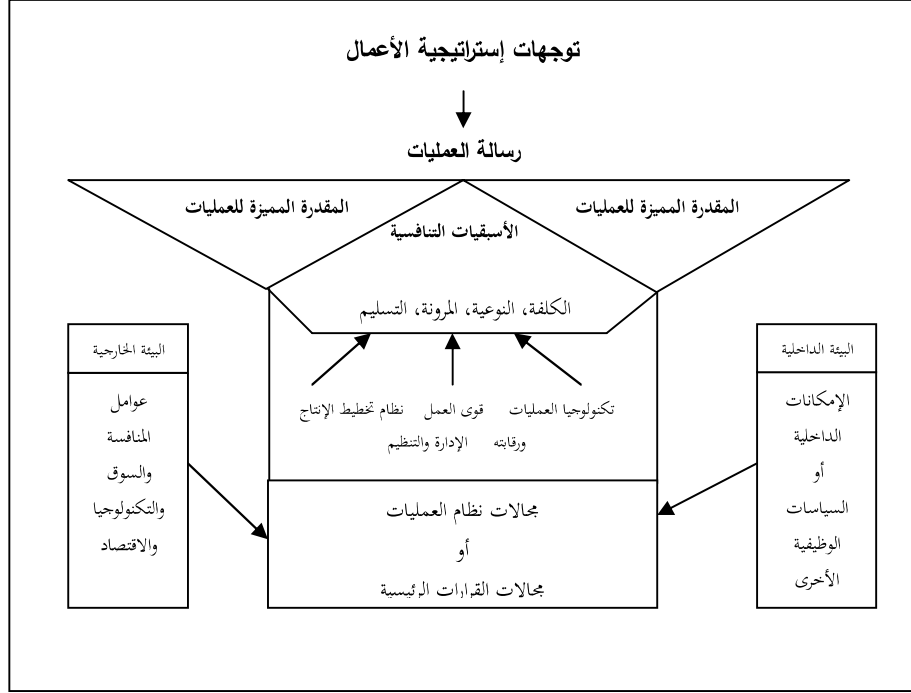
المصدر: نبيل محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الشكل رقم 03: أبعاد إستراتيجية العمليات



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

الشكل رقم 04: بناء القدرة المميزة للعمليات



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