



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# التخطيط الاستراتيجي للعمليات

## إستراتيجية العمليات

الفصل الثاني

عند الانتهاء من هذا الفصل يتوقع من الطالب ان تكون قادرة على

• معرفة أهمية النظرة العالمية لإدارة الإنتاج والعمليات

• تعريف الرسالة و الإستراتيجية.

• وصف وشرح المستويات المختلفة للإستراتيجية في الشركة.

• معرفة وشرح الميزات التنافسية

• معرفة وشرح القرارات الإستراتيجية للعمليات

• إعداد وتطوير إستراتيجية العمليات

• وصف بدائل العمليات الدولية ودورها في نجاح إستراتيجية المنظمة

# نظرة عالمية (كونية) لإدارة العمليات

## A Global View of Operations

نحن نعلم تأثير العولمة على القيود الثقافية بين المجتمعات لذلك يجب على مدير العمليات اليوم النظر الى إدارة العمليات من وجهة نظر عالمية. باختفاء هذه القيود اصبح بمقدور سكان العالم الاستمتاع بالاتي:

✓ التطورات المذهلة والمتسارعة للتكنولوجيا.

✓ وسائل نقل سريعة وموثوقة.

✓ وسائل اتصالات رخيصة.

نستطيع القول بأن العولمة تعني ان نموذج الصناعة المحلية ثم تصدير المنتجات خارجياً لم يعد نموذجاً تجارياً قابلاً للتطبيق.

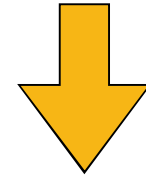
إذا لماذا يجب على المنظمة ومدير عملياتها التفكير عالمياً؟

# نظرة عالمية (كونية) لإدارة العمليات A Global View of Operations

٦ أسباب لأهمية تفكير المنظمات المحلية بمنظور عالمي

## أهم الأسباب للتفكير بمنظور عالمي

١. أسباب ملموسة
٢. تخفيض التكاليف (اليد العاملة، الضرائب، ....)
٣. تطوير سلسلة الموردين (Supply Chain)
٤. إنتاج منتجات وخدمات أفضل.
٥. فهم أسواق عالمية جديدة وبالتالي فتح مجال لتوسيع الإنتاج.
٦. أسباب غير ملموسة
٥. تطوير إدارة العمليات بالنظر إلى أساليب مختلفة ومتميزة.
٦. جذب مواهب جديدة و الحفاظ على المواهب العالمية.



# نظرة عالمية (كونية) لإدارة العمليات A Global View of Operations

## ١. تخفيض التكاليف:

- الاستفادة من اليد العاملة الرخيصة في بعض دول العالم وكذلك الاستفادة من القوانين الحكومية الأقل شدة فيما يخص الحفاظ على البيئة و الصحة و الأمان في مكان العمل وغيرها.
- نقل الأعمال التي تحتاج الى مهارات متواضعة الى المناطق ذات الأيدي العاملة الرخيصة وبالتالي تخفيض تكاليف العمليات واستخدام ذلك المال في تطوير العمليات.
- الإتفاقيات العلمية مثل منظمة التجارة العالمية و الاتحاد الاوربي ساعدت في تخفيض الرسوم الجمركية وبالتالي تخفيض تكاليف العمليات.

## ٢. تطوير سلسلة الموردين:

- تحديد موقع المنظمة بالقرب من الموارد المهمة للشركة.

# نظرة عالمية (كونية) لإدارة العمليات A Global View of Operations

## ٣. إنتاج منتجات وخدمات أفضل:

- تواجد المنظمة في الأسواق العالمية يمكنها من توفير منتجات وخدمات مناسبة لثقافات العالم المتعددة.
- تخفيض وقت تقديم المنتج او الخدمة للمستهلك احد اهم اسباب التفكير بمنظور عالمي وذلك بسبب ان اغلب مستهلكي منتج المنظمة قد يكون خارج حدود بلد المنظمة.

## ٤. فهم أسواق عالمية جديدة:

- منتجات وخدمات جديدة
- تمديد فترة حياة المنتج ( product's life cycle )

# نظرة عالمية (كونية) لإدارة العمليات A Global View of Operations

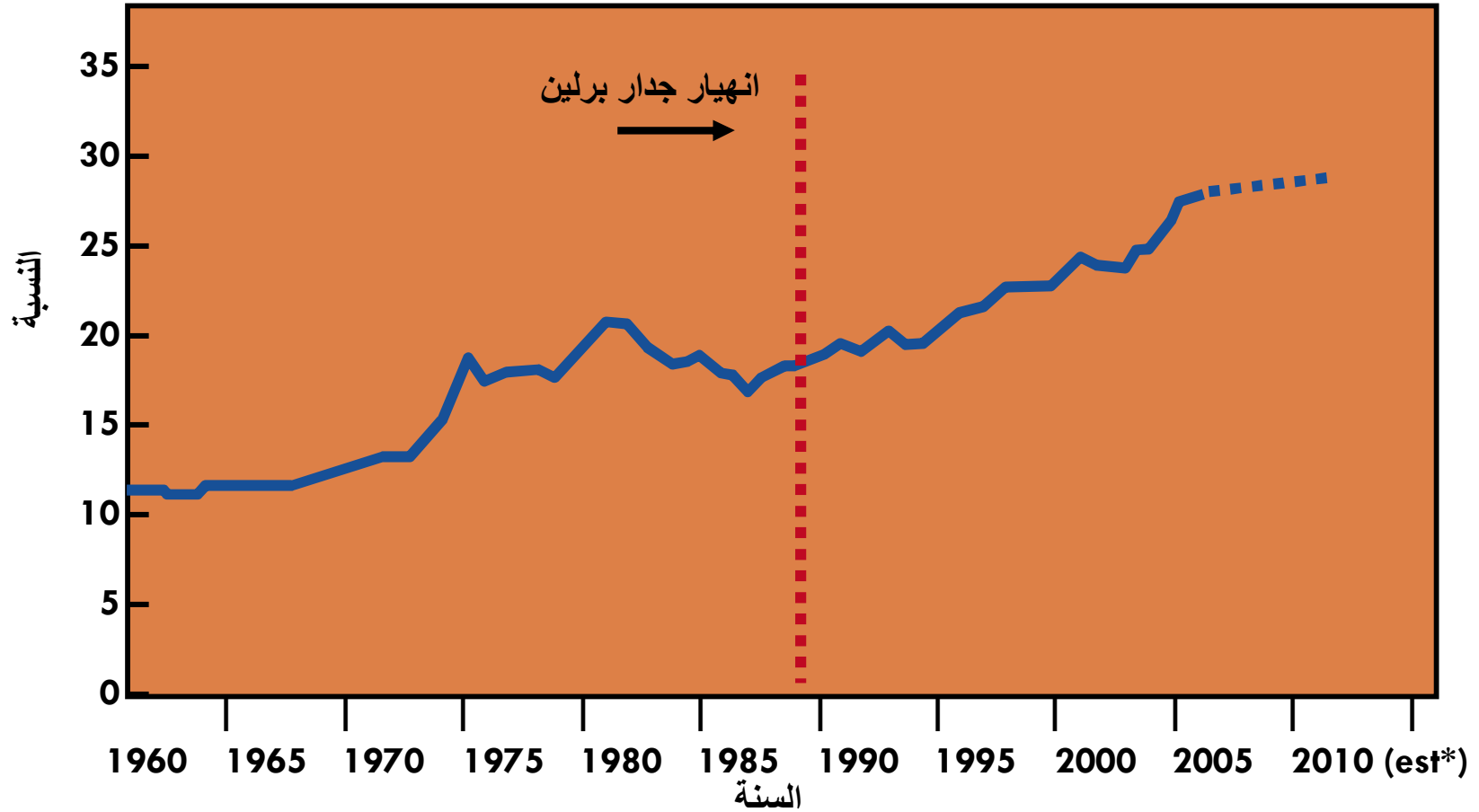
## ٥. تطوير إدارة العمليات:

- التفكير بمنظور عالمي يمكن المنظمة من الإطلاع على الأساليب الحديثة و التجارب الناجحة في إدارة العمليات.

## ٦. جذب مواهب جديدة و الحفاظ على المواهب العالمية

- المنظمات العالمية تستطيع الحفاظ على المواهب خلال فترات الركود الإقتصادي في بعض الدول وذلك لقدرتها على الإستفادة منهم في مواقع أخرى.

## معدل نمو التجارة العالمية





## بعض المنظمات العالمية

الشركة	البلد الأم	% المبيعات خارج البلد الأم	% الأصول خارج البلد الأم	% العمالة الأجنبية
ICI	Britain	78	50	NA
Nestle	Switzerland	98	95	97
Philips Electronics	Netherlands	94	85	82
Siemens	Germany	51	NA	38
Unilever	Britain & Netherlands	95	70	64

## بعض المنظمات العالمية

الشركة	البلد الأم	% المبيعات خارج البلد الأم	% الأصول خارج البلد الأم	% العمالة الأجنبية
Citicorp	USA	34	46	NA
Colgate- Palmolive	USA	72	63	NA
Dow Chemical	USA	60	50	NA
Gillette	USA	62	53	NA
Honda	Japan	63	36	NA
IBM	USA	57	47	51

# المنظمات العالمية ترغب في اخذ التالي في التفكير بمنظور عالمي

- أدبيات المهنة
- معدل الضرائب
- التضخم
- توفر المواد الخام
- معدلات الفائدة
- الكثافة السكانية
- اتساع رقعة البلد مما يؤثر على تكاليف النقل
- نظام الاتصالات
- معدل الأمية
- معدل الابداع
- معدل التطور التكنولوجي
- عدد الأيدي العاملة المدربة تدريب عالي
- التوازن السياسي
- قوانين التجارة المحلية
- قيود التصدير
- تعدد اللغات

# الرسالة و الإستراتيجية

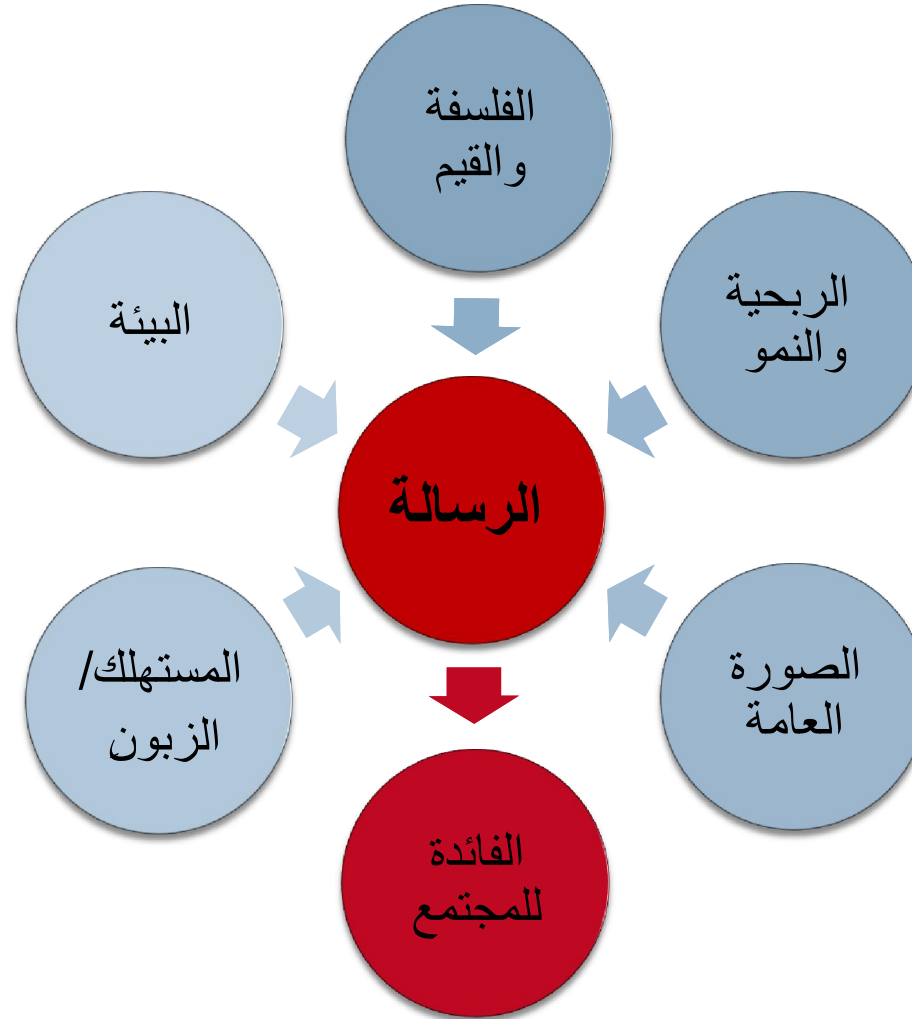
**الرسالة** هي السبب وراء وجود المنظمة و الغرض الذي من أجله أنشئت والهدف الذي تنوي تحقيقه على المدى الطويل.

- تجيب على السؤال: ما لذي ننوي تقديمه للمجتمع؟
- تحدد المدى الذي ترغب المنظمة العمل من خلاله وكذلك مجال تركيز المنظمة.
- عند تحديد رسالة المنظمة، يجب على كل الإدارات تحديد رسالتها الداعمة لرسالة المنظمة.

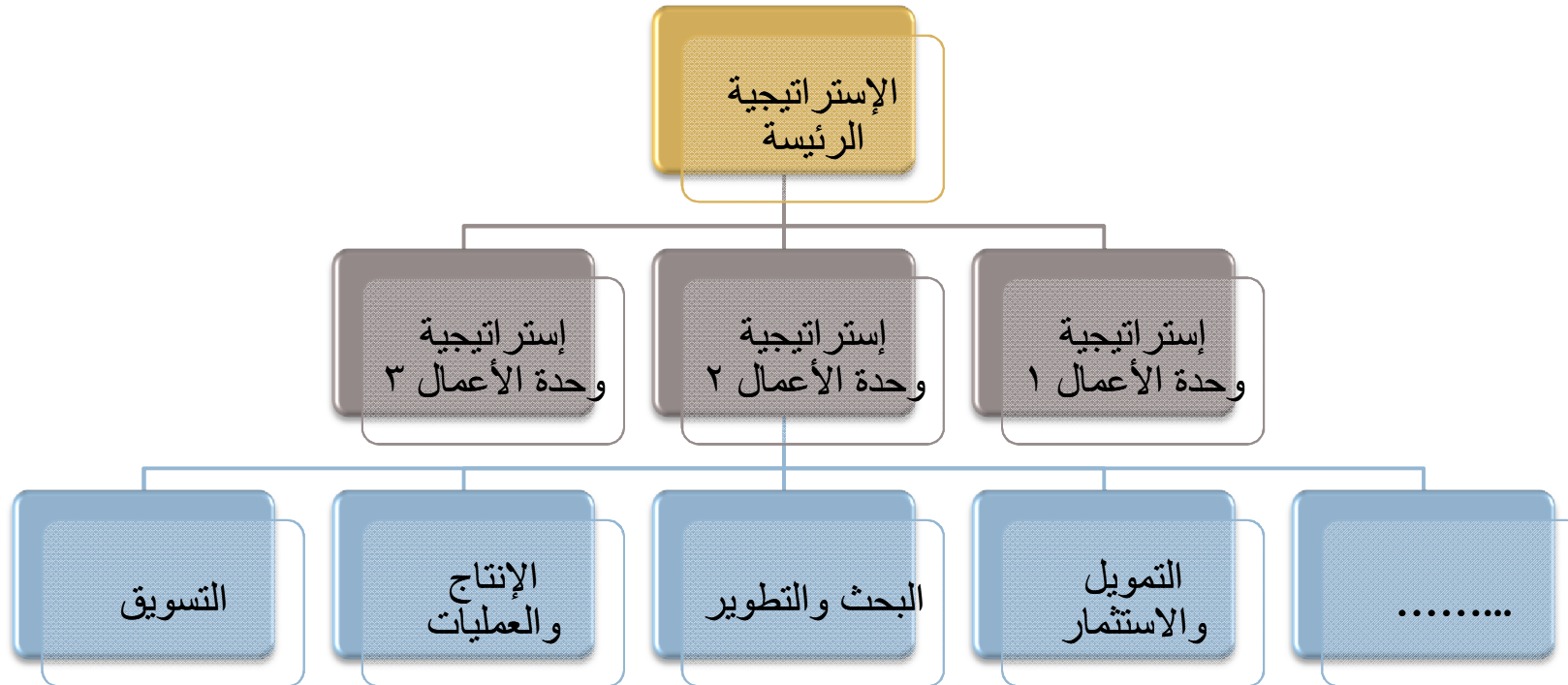


توضع **الإستراتيجية** لتحديد الطريقة التي ستحقق المنظمة من خلالها رسالتها

# العوامل المؤثرة على الرسالة



## مستويات الإستراتيجية



# الإستراتيجية والميزة التنافسية

المنظمات تحقق رسالتها من خلال المفاهيم الإستراتيجية التالية:

• **إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة Cost-Leadership Strategy**

• **إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy**

- تصميم متفوق للمنتج
- خدمة متميزة
- المرونة والتنوع (القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق)
- إبداع مستمر (الإبداع في تطوير المنتجات)
- استجابة سريعة (سرعة توفير المنتج مقارنة بالمنافسين)

• **إستراتيجية التركيز أو تجزئة السوق Market Segmentation Strategy**

إيجاد ميزه إستراتيجية (قيادة التكلفة أو التمايز) في جزء من السوق

أي من هذه المفاهيم الإستراتيجية (أو أي مزيج منها) باستطاعته تأسيس نظام يحتوي على ميزه تنافسية فريدة تميزه عن منافسيه وهو ما ينطوي تحت مسؤولية مدير الإنتاج والعمليات

# القرارات الإستراتيجية في العمليات

- مدير إدارة الإنتاج والعمليات مسئول مسئولية مباشرة عن اتخاذ مجموعة من القرارات الحاسمة والإستراتيجية للمنظمة ومنها:

## • تصميم المنتجات والخدمات

ما هي السلع أو الخدمات التي يجب ان نوفرها للمستهلك؟  
ما هو التصميم المناسب لتلك السلع او الخدمات؟

## • الطاقة

ما هي الطاقة المثلى للمنظمة لاستيعاب الطلب على السلعة او الخدمة؟  
كيف يمكن للمنظمة التعامل مع السلع أو الخدمات الموسمية؟  
هل يتم الاعتماد على العمل الإضافي أو من خلال التوظيف الجزئي في أوقات الطلب العالية.



# القرارات الإستراتيجية في العمليات

## • تكنولوجيا الإنتاج

ما هي العمليات المناسبة لإنتاج السلع أو الخدمات؟

ما هي التكنولوجيا المناسبة لعمليات الإنتاج التي تم اختيارها؟

## • المصنع والموقع

ما هو الحجم المناسب للمنظمة أو المصنع؟

أين يمكن أن نبني هذا المصنع؟

ما هي المعايير المستخدمة لاختيار موقع المصنع أو المنظمة؟

## • التكامل الرأسي

هل يجب تبني إستراتيجية التكامل الرأسي إلى الخلف (السيطرة على الموردين)؟

هل يجب على المنظمة صناعة أو شراء القطع أو العناصر الأولية للمنتج؟

هل يجب تبني إستراتيجية التكامل الرأسي إلى الأمام (السيطرة على السوق من خلال نقاط البيع)؟

# القرارات الإستراتيجية في العمليات

## • الموارد البشرية وتصميم الوظيفة (او تصميم العمل)

ما هو مستوى المهارة المطلوب؟

تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة؟

ما هي كميات الإنتاج المتوقعة من العاملين في المنظمة؟

كيف يمكن توفير جو عمل مناسب؟

ما هو نظام الحوافز المناسب؟

## • قرارات التخطيط والسيطرة

ما هي أنظمة التخطيط والإنتاج المناسبة للمنظمة؟

**MRP** Materials Requirements Planning

**JIT** Just-In-Time أو

**OPT** Optimized Production Technology أو

# القرارات الإستراتيجية في العمليات

## • الجودة

ما هو تعريف الجودة المناسب للمنظمة؟ ومن هو المسئول عنها؟  
كيف يتم قياس الجودة؟

## • المخزون

ما هي الكميات المناسبة من المخزون لكل سلعة؟  
هل نحتاج إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون؟  
ما هي نقطة الطلب للحفاظ على المخزون وتفادي انقضائه؟

## • الصيانة

كيف يمكن لنا بناء مستوى مناسب من الموثوقية (Reliability) في عملية الإنتاج؟  
هل من الأفضل عمل صيانة دورية للتكنولوجيا و المعدات في المنظمة؟  
من هو المسئول عن الصيانة؟

# صياغة وتطوير الإستراتيجية

تتم صياغة الإستراتيجية في أربع خطوات:

١- التحليل البيئي SWOT Analysis

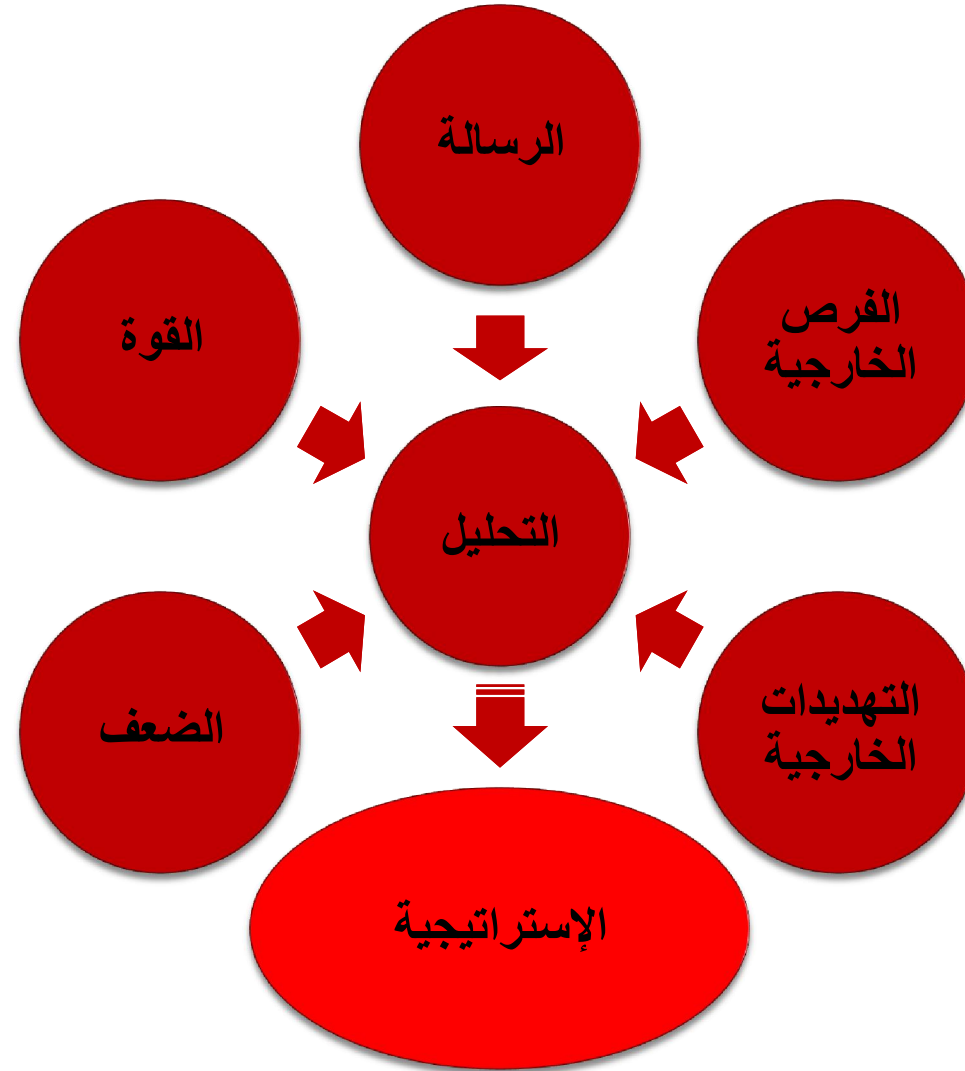
٢- تحديد غرض ورسالة المنظمة

٣- تطوير القدرات المميزة

٤- إختيار الميزة التنافسية للمنظمة

# صياغة وتطوير الإستراتيجية:

## ١ - التحليل البيئي SWOT Analysis



# صياغة وتطوير الإستراتيجية

## ٢- تحديد غرض ورسالة المنظمة

يتم في هذه الخطوة تحديد رسالة المنظمة بشكلها النهائي

## ٣- تطوير القدرات المميزة و ٤- اختيار الميزة التنافسية للمنظمة

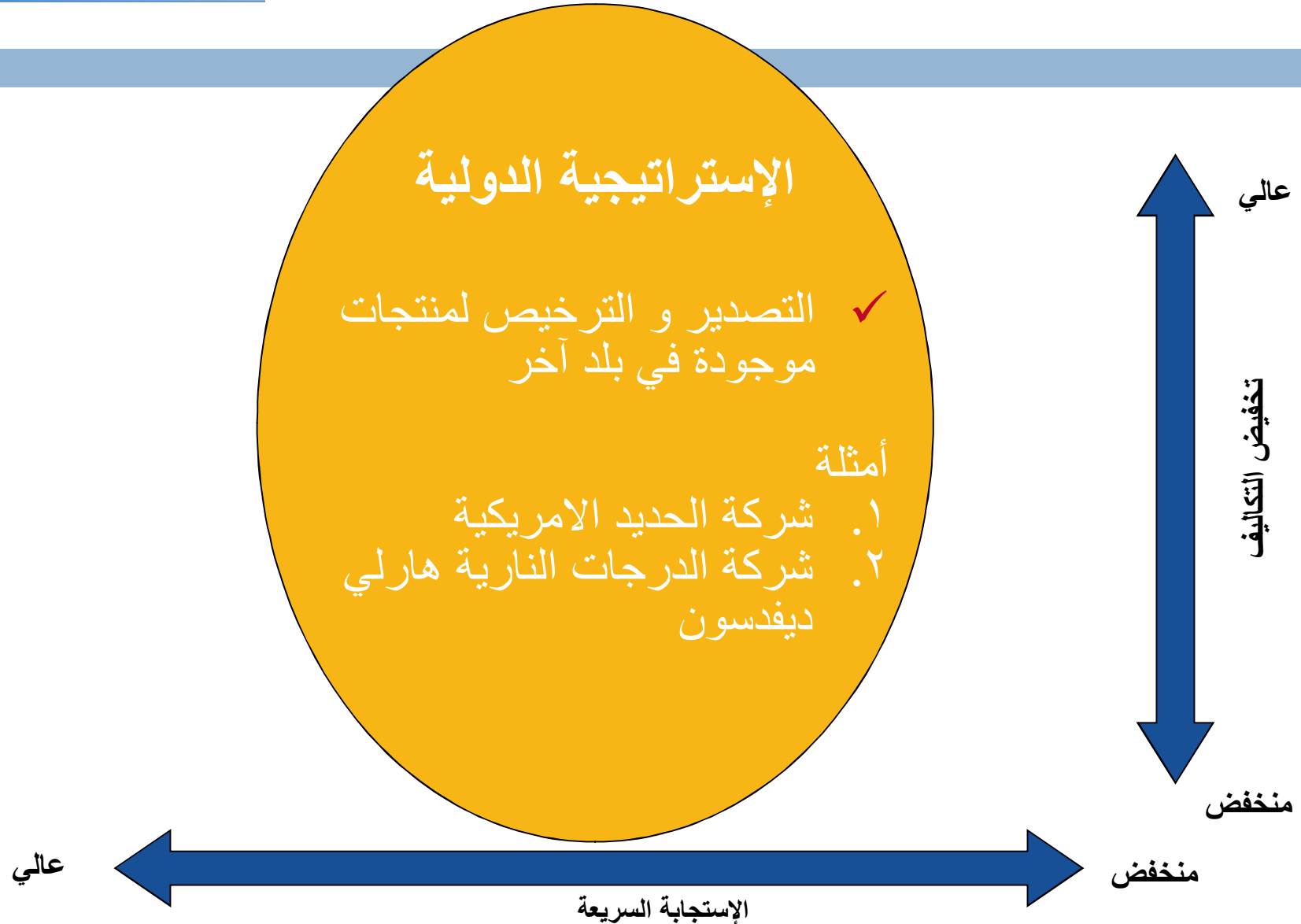
بناءً على رسالة المنظمة يتم تحديد الاهداف الرئيسية للمنظمة في المدى الطويل وكذلك يتم تحديد الميزة التنافسية للمنظمة.

# إستراتيجية العمليات الدولية

بسبب العولمة، اشتدت المنافسة بشكل كبير بين الشركات ذات المنظور العالمي (كما تم شرحه في بداية هذا الفصل)  
هناك أربع بدائل لإستراتيجية العمليات الدولية:

١. الإستراتيجية الدولية International Strategy
٢. الإستراتيجية متعددة الأسواق المحلية Multidomestic Strategy
٣. الإستراتيجية العالمية (أو الكونية) Global Strategy
٤. الإستراتيجية الأممية Transnational Strategy

## إستراتيجية العمليات الدولية





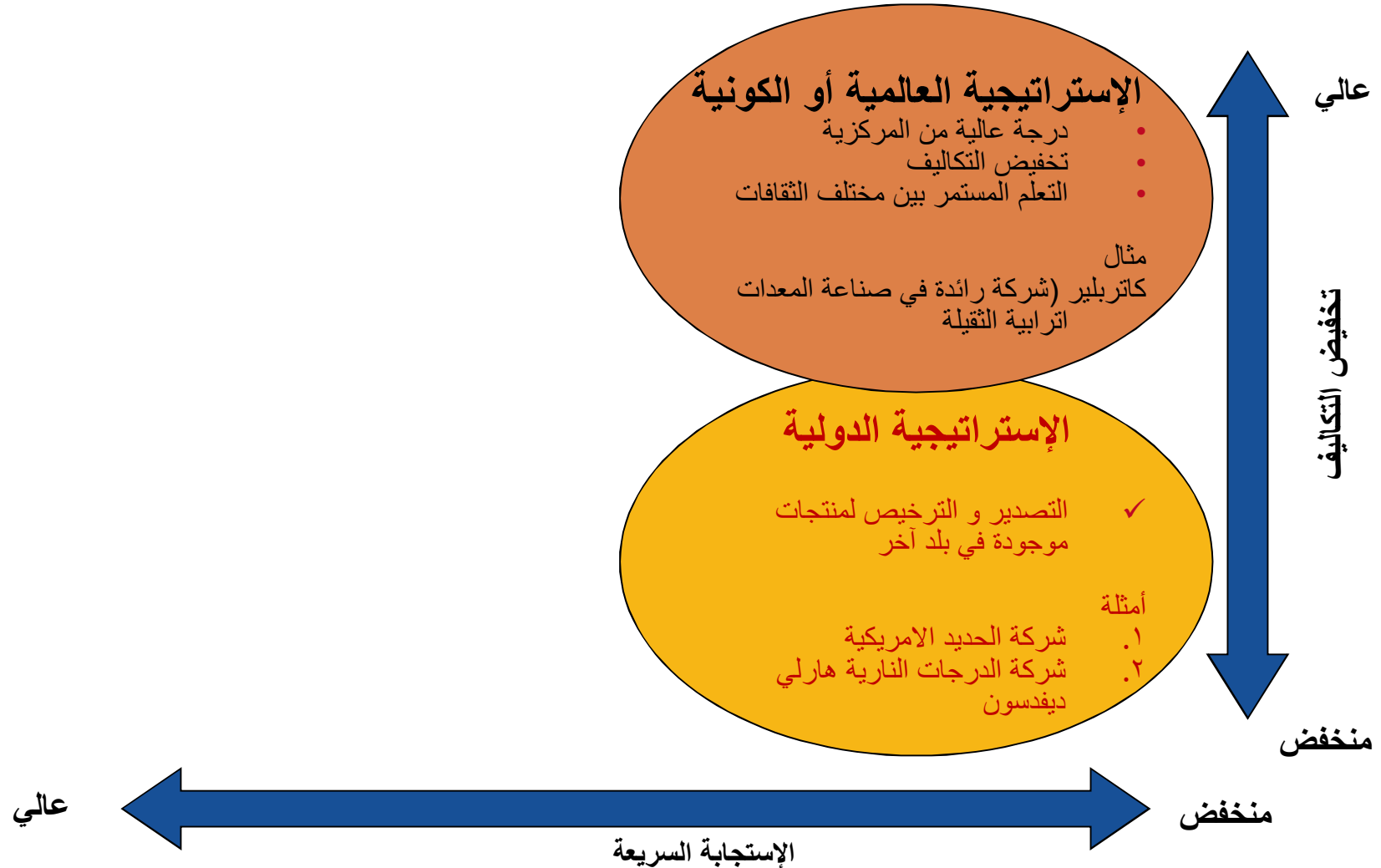
# إستراتيجية العمليات الدولية



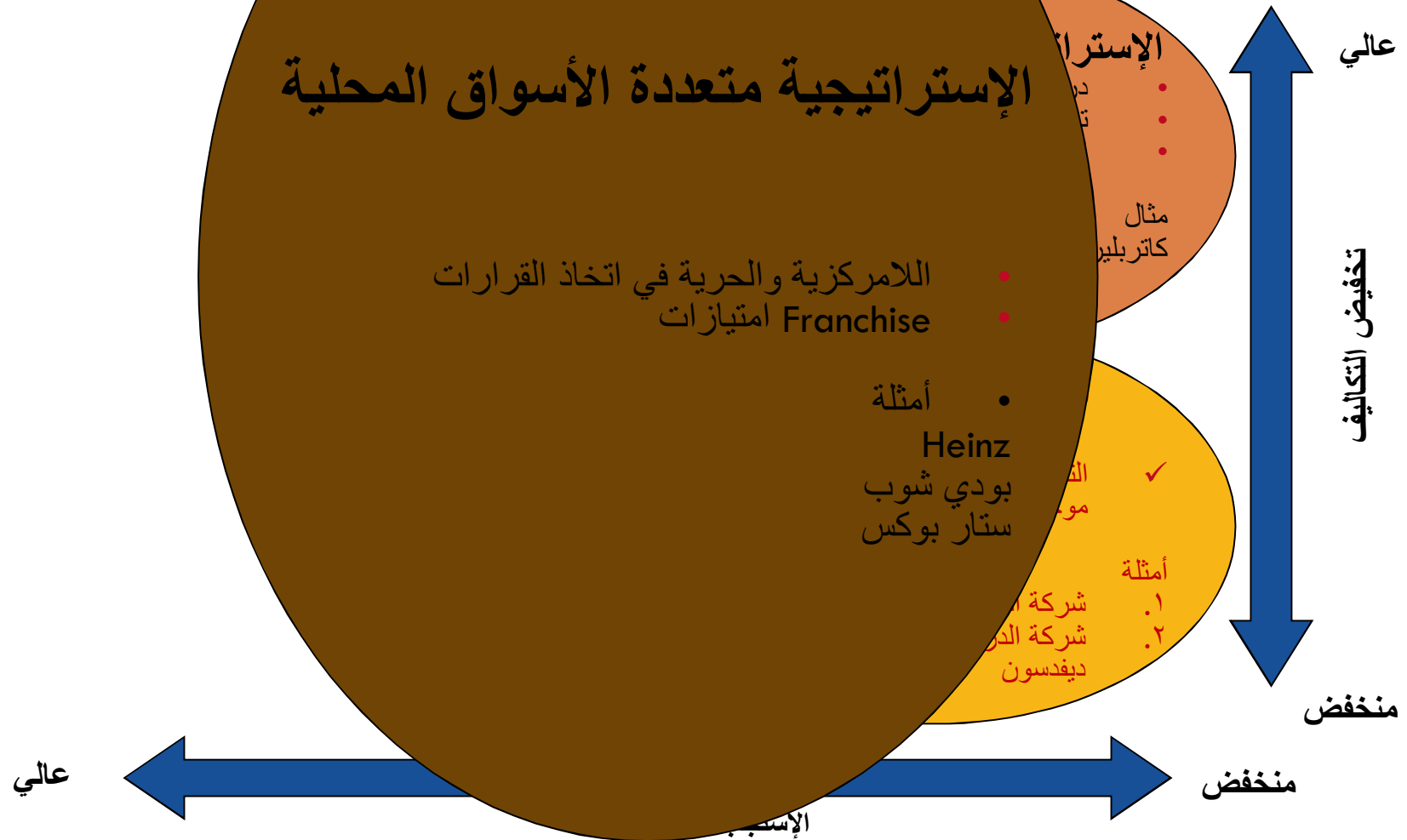
# إستراتيجية العمليات الدولية



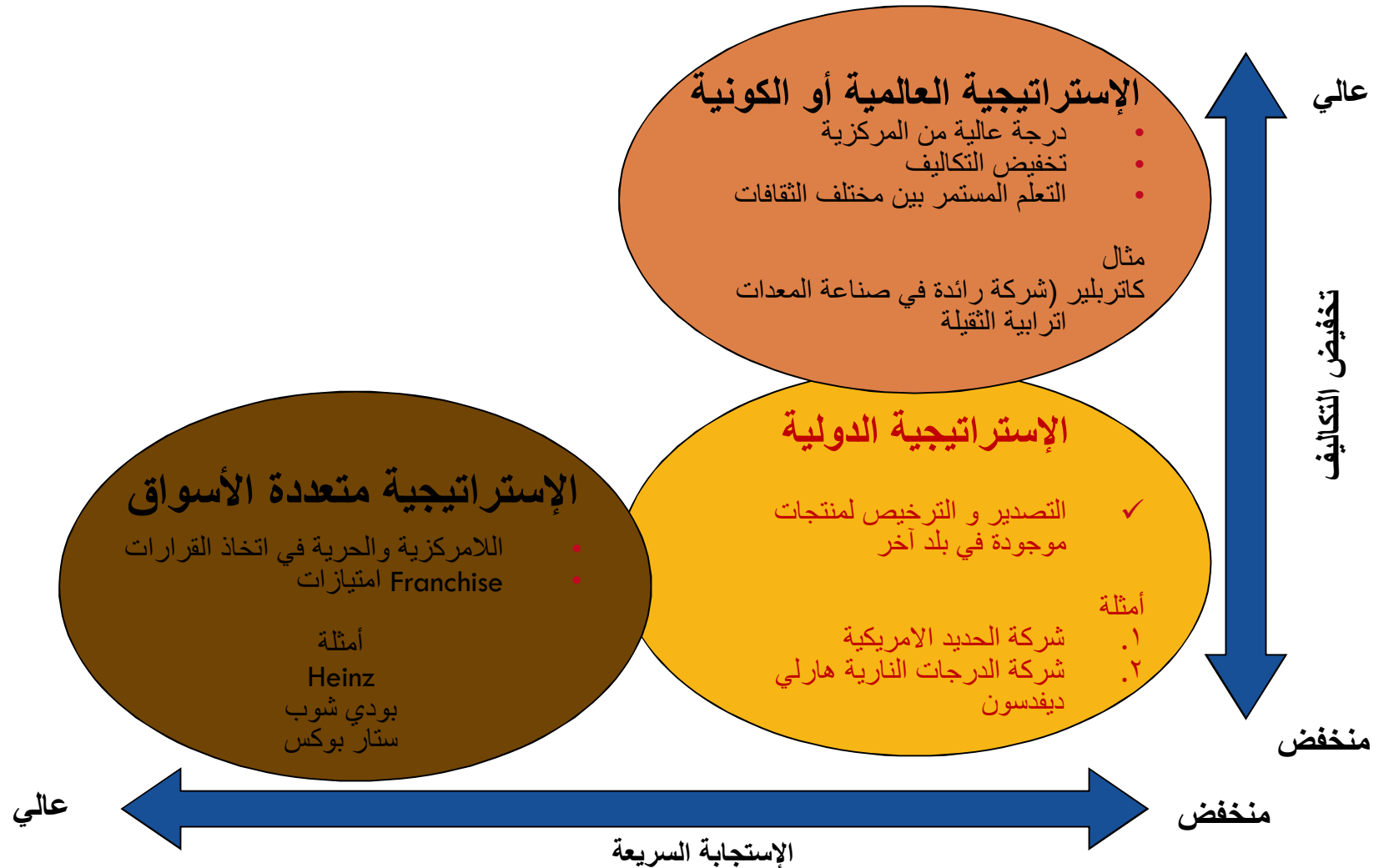
# إستراتيجية العمليات الدولية



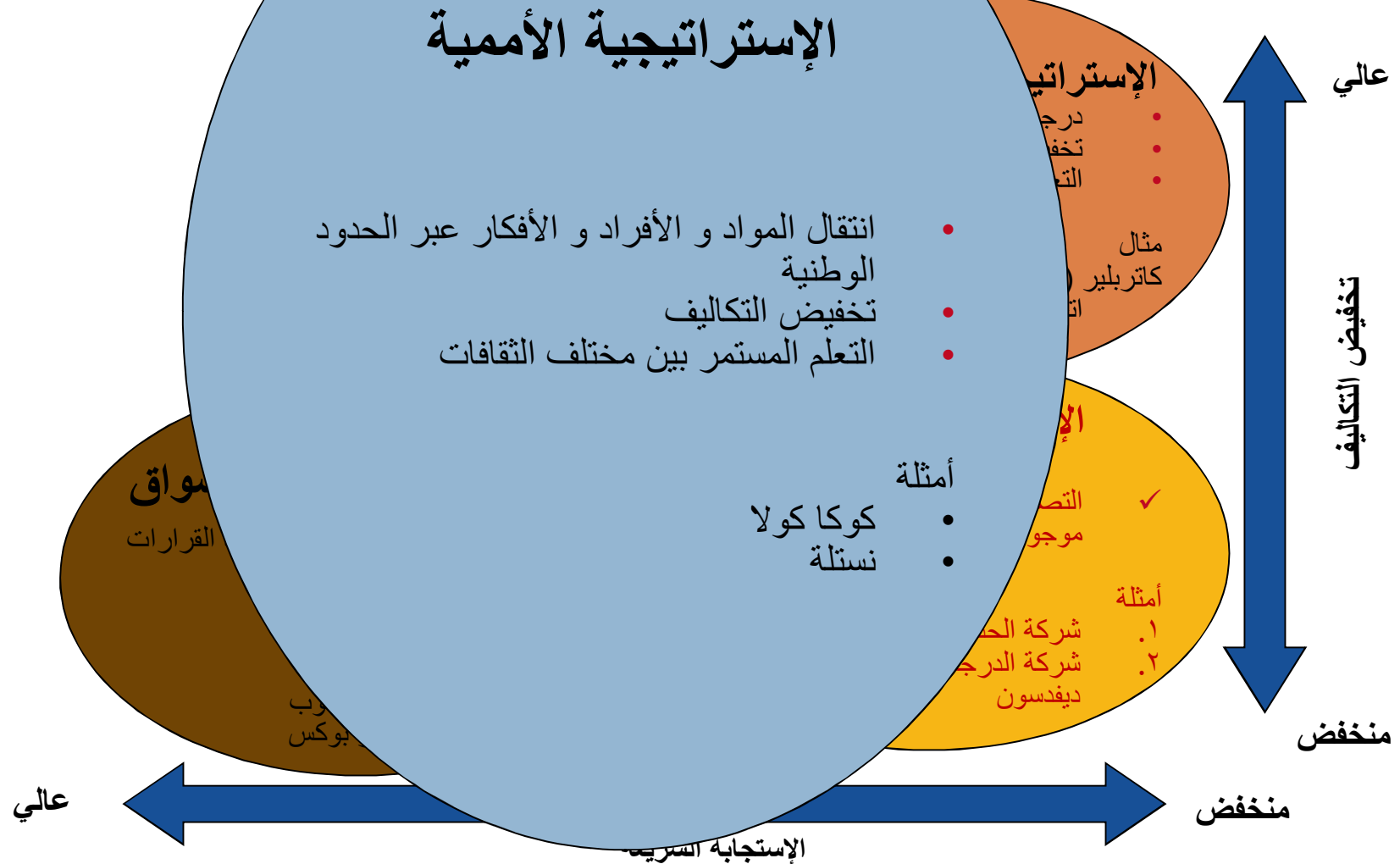
## إستراتيجية العمليات



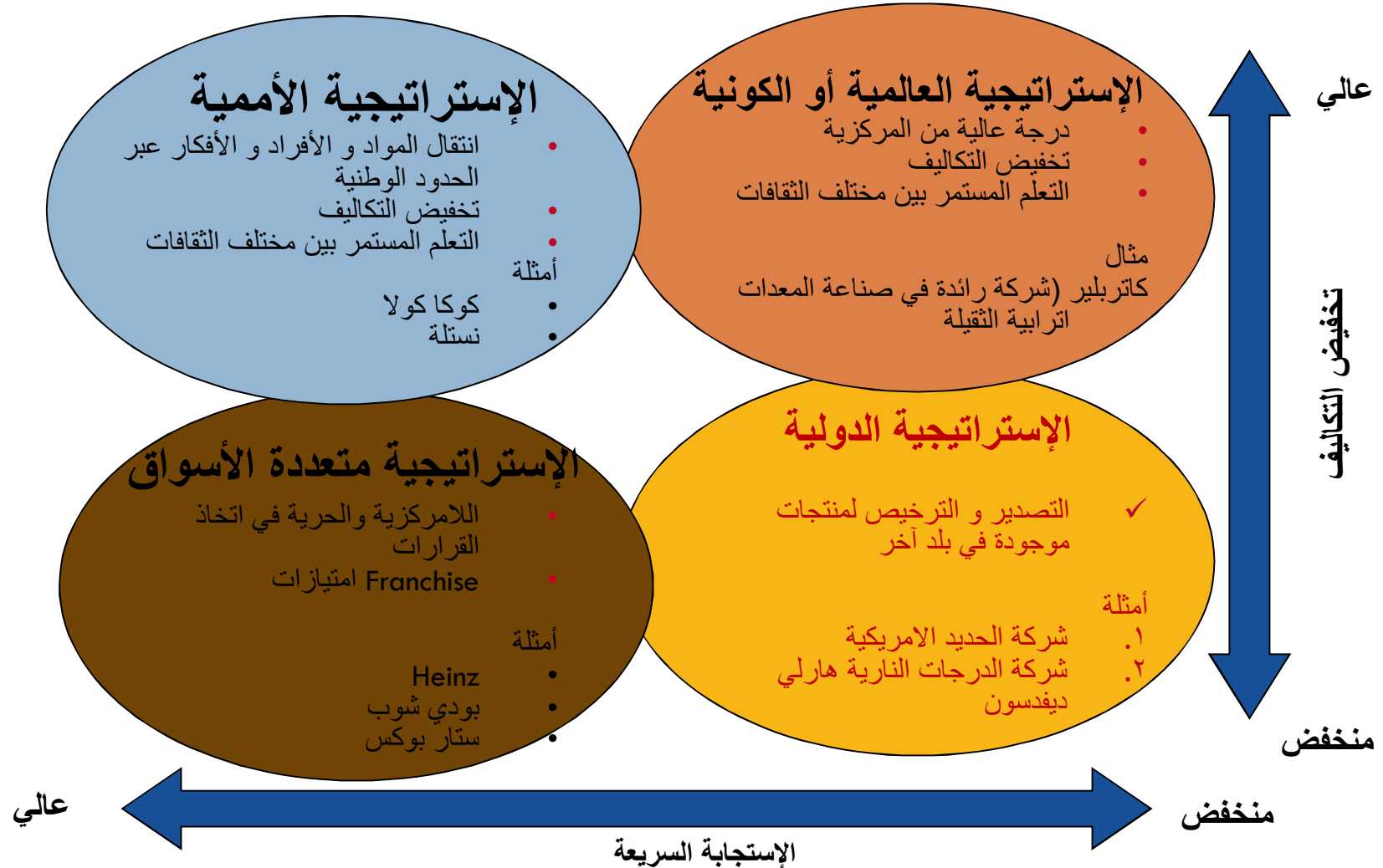
# إستراتيجية العمليات الدولية



## إستراتيجية العمليات الدولية



# إستراتيجية العمليات الدولية





**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

