



جامعة العلوم الحديثة  
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
كلية التعليم المفتوح وعن بعد

# إدارة الإنتاج والعمليات

## المحاضرة الرابعة

## الفصل الثالث

### التخطيط الاستراتيجي لإدارة الإنتاج والعمليات

تعمل منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير لذلك تسعى كل منظمات الأعمال بمختلف أحجامها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كونه الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك.

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يحتل مفهوم التخطيط الاستراتيجي ركنا أساسياً في الفكر الإداري الحديث حيث يمثل هذا المفهوم رؤية متميزة للتخطيط بصفة عامة.

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل ووضع الخطط والسياسات والبرامج المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة في إطار الفرص المتاحة وتحديات البيئة الخارجية.

يتضح من تعريف التخطيط الاستراتيجي ان هناك أربعة عناصر أساسيه لمفهوم التخطيط الاستراتيجي هي:

- ١- يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ٢- يستلزم تحقيق الأهداف وضع الخطط والبرامج ورسم السياسات التي تتفق مع الأهداف.
- ٣- تخصيص الموارد المتاحة.
- ٤- يحدد التخطيط الاستراتيجي علاقة المنظمة بعناصر البيئة الخارجية.

## ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في النقاط التالية:

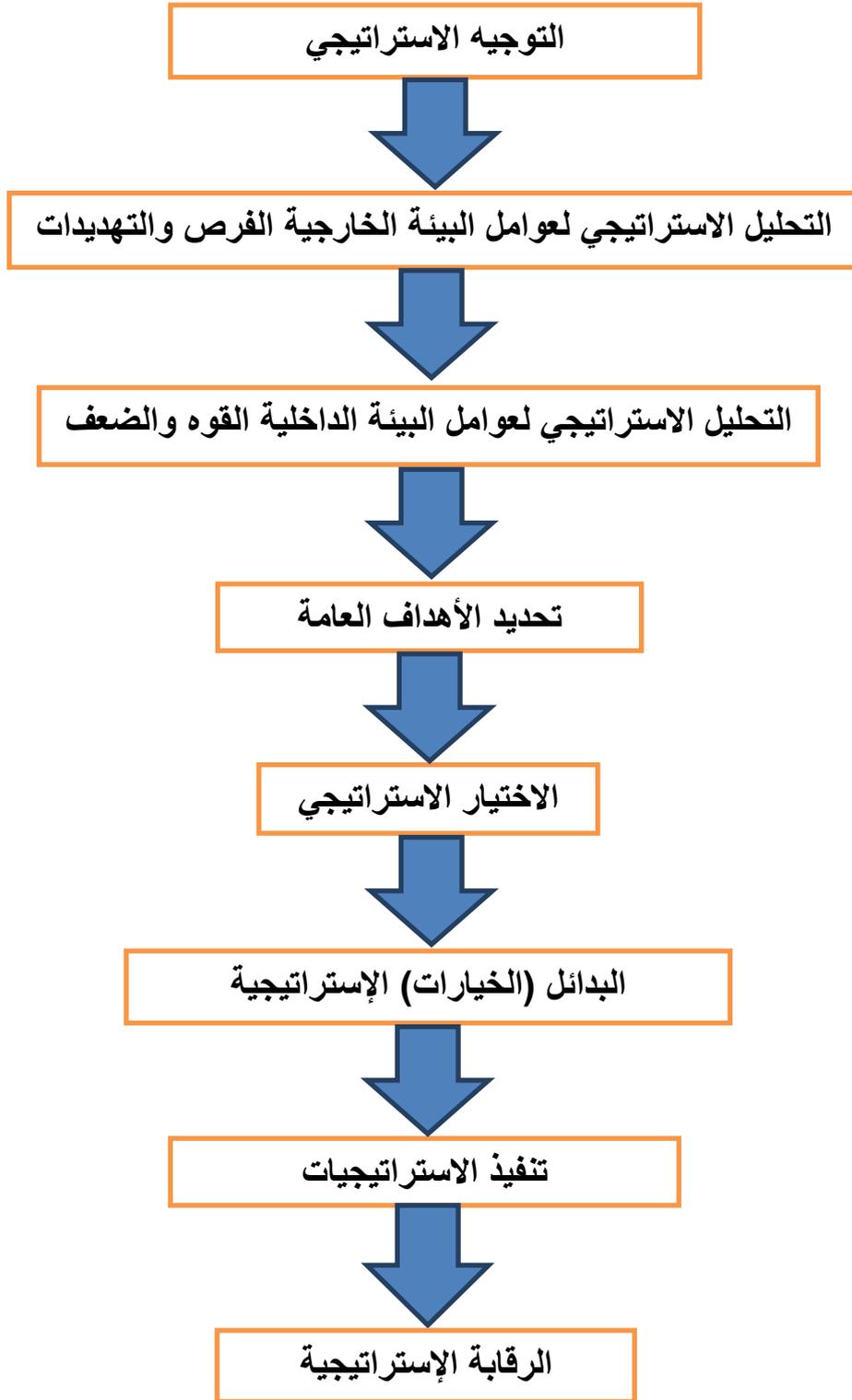
- ١- تحقيق التكامل بين الوحدات المكونة للمنظمة.
- ٢- وضوح الرؤية لدى العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- ٣- دراسة بيئة المنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية.
- ٤- تحديد الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها والخطط والسياسات اللازمة لتحقيقها.
- ٥- يمكن التخطيط الاستراتيجي من القيام بالمتابعة والتقييم المستمر للأهداف والخطط.

## ثالثاً: مكونات إستراتيجية الإنتاج والعمليات:

تتكون إستراتيجية الإنتاج والعمليات في المنظمات الإنتاجية والخدمية من مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد قيم المنظمة والتي تعبر عن القيم والأخلاقيات والمعتقدات الأساسية للمنظمة مثل الصدق والنزاهة والإبداع والجودة، ثم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يجب استغلالها والتهديدات أو المخاطر التي يجب تجنبها أو التخفيف من أثارها، يأتي بعد ذلك صياغة رسالة المنظمة التي تمثل الغرض الأساسي من وجودها وتحديد مجال نشاطها الأساسي وفلسفة أداء ذلك النشاط.

على ضوء نتائج التحليل البيئي ورسالة المنظمة والمنافسة السائدة يتم تحديد الأهداف العامة للمنظمة الإنتاجية أو الخدمية، ووضع الخطط والسياسات والبرامج التي تمكن المنظمة من تحقيق تلك الأهداف، يلي ذلك مرحلة التنفيذ والتي تعد احد المكونات الأكثر صعوبة في التخطيط الاستراتيجي، إذ تستوجب عملية التنفيذ تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل خطة، وبناء هيكل تنظيمي ملائم، ومستوى عال من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادات الإدارية.

وتعتبر عملية الرقابة الإستراتيجية أحر المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والذي يوضح للإدارة نتائج الأداء لتتمكن الإدارة من تعديل بعض أو كل المراحل في النموذج من أجل تحسين الأداء، وتأخذ مرحلة الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى للنموذج. والنموذج التالي يوضح مكونات الخطة الإستراتيجية وخطوات تصميمها.



## رابعاً: التحليل البيئي:

تمثل البيئة نقطه البداية في التخطيط الاستراتيجي وعلى المديرين تحقيق التوازن بين القوى البيئية ونقاط القوه والضعف في البيئة الداخلية لدى المنظمة.

وتشمل القوى البيئية عدد من النقاط هي:

- ١- التخوف من الداخلين الجدد، بمعنى سهوله دخول منافسين جدد إلى السوق.
- ٢- قوه الموردين، بمعنى مدى قدرة الموردين في التأثير على المنظمة.
- ٣- صراع العمالقة، بمعنى مدى الصراع الدائر بين المنافسين الكبار في السوق السلعة.
- ٤- التخوف من المنتجات البديلة، بمعنى مدى إمكانية ان يحل منتج جديد محل منتج قائم.
- ٥- قوه المشترين، بمعنى ان المنظمات التي تعتمد على فئة واحدة من المشترين أو حتى فئة قليلة تعاني من خطر هذا العامل.

## خامساً: مواجهة البيئية:

بعد تفهم القوى العاملة البيئية تفكر إدارة المنظمة في كيفية مواجهة هذه القوى. ويعتبر التحديد الدقيق للفرص المواتية والتهديدات المحتملة والمعرفة بجوانب القوه والضعف للمنظمة بمثابة الطريق للوصول إلي الإستراتيجية الجيدة. ولذلك تعامل المنظمة في مواجهتها للبيئة على تحقيق التوازن بين المتغيرات الأربعة السابقة وهي الفرص / التهديدات / نقاط القوه / نقاط الضعف.

## سادساً: صياغة رسالة المنظمة:

رسالة المنظمة تعبر عن الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله المنظمة، فرسالة المستشفى على سبيل المثال هي تقديم خدمة الرعاية الصحية، ورسالة الجامعة تقديم خدمة التعليم..... وهكذا. وتعتبر رسالة المنظمة مرشدا لصياغة الأهداف طويلة الأجل وصنائه القرارات.

ان أي رسالة لأي منظمة تتضمن بعض أو كل العناصر التالية:

- ١- خدمة العملاء.
- ٢- المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- ٣- النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.
- ٤- التكنولوجيا المستخدمة.
- ٥- العوامل ذات الصلة ببقاء المنظمة ونموها وربحها.
- ٦- تفسير للدور الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة.
- ٧- الصورة المرغوبة للمنظمة من قبل المجتمع.

## سابعاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تتكون الأهداف من ثلاث مستويات مصنفة حسب زمن انجازها فالأهداف قصيرة الأجل يتوقع انجازها خلال عام واحد بينما يتوقع انجاز الأهداف المتوسطة الأجل خلال فترة زمنية تتراوح بين عامين إلى خمسة أعوام اما الأهداف طويلة الأجل يتوقع انجازها في فترة زمنية تزيد عن خمسة أعوام وقد تصل إلى عشرة أو عشرين عام وفقاً للفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

وتتضمن أهداف المنظمة في الغالب واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

جدول يبين بعض أهداف منظمات الأعمال وكيفية قياس تحققها

القياس	الهدف
الربح الصافي	الربحية
الكلفة المنخفضة	الكفاءة
العائد على الأسعار	استغلال الطاقة الإنتاجية
تخفيض المعيب والتالف وتحقيق رضا العملاء	الجودة
الزيادة في كمية المبيعات	النمو
الأرباح السنوية الموزعة	العائد على الاستثمار
أسعار معقولة وجودة مناسبة للسلع والخدمات	إرضاء العملاء
الراتب العادل والضمان الوظيفي	إرضاء العاملين
السمعة الطيبة والحصة السوقية المتزايدة	الوضع السوقي
الضرائب والمساهمة في الأعمال الخيرية	إرضاء المجتمع

### أسئلة المحاضرة الرابعة

- ١- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ٢- يحقق التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال عدد من الفوائد التي تعكس أهميته لتلك المنظمات، اشرح ذلك من خلال تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال؟
- ٣- اشرح مفهوم التحليل البيئي؟
- ٤- هناك عدد من القوى البيئية التي تواجه منظمات الأعمال، حدد هذه القوى؟ وكيف يجب على المنظمات التعامل معها؟
- ٥- عدد العناصر التي يجب ان تنظمها رسالة المنظمة؟
- ٦- أعطي أمثلة لبعض أهداف المنظمات الإنتاجية؟ ثم وضح كيفية قياس تحققها؟