



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 الخامسة

## تابع الفصل الثالث

### التخطيط الاستراتيجي للإنتاج والعمليات

#### ثامناً: وضع السياسيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف:

لكي يكون لإدارة الإنتاج والعمليات الأداء الأفضل وتستطيع ان تصل إلى الأهداف التي حددتها في بداية وضع خطط الإنتاج، يجب ان يكون لها سياسة محددة وواضحة تستند عليها في إدارة الإنتاج والعمليات. تعرف السياسة بأنها: مجموعة القواعد والمبادئ التي تلتزم الإدارة أو المنظمة بها لفترة معينة ولا تحيد عنها إلا لأسباب جوهرية.

هناك العديد من أنواع السياسيات في الإنتاج يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

#### ١- سياسيات الإنتاج الكبير:

الكثير من المنظمات الصناعية الكبيرة كانت بداية تكوينها صغيرة أو متوسطة الحجم باستثناء بعض الصناعات التي لايمكن ان تبدأ بحجم صغير أو متوسط مثل صناعة السفن، صناعة السيارات، صناعة الطائرات وغيرها.

تعني سياسة الإنتاج الكبير ان العمليات الصناعية تتم باستخدام كميات كبيرة من المواد وبعدهد كبير من الآلات وكذلك الأفراد، أي ان من متطلبات سياسة الإنتاج الكبير ان تعمل المصانع بطاقة إنتاجية كبيرة. الواقع ان سياسة الإنتاج الكبير تلزم الإدارة بعدد من السياسيات الأخرى التي تؤثر وتتأثر بالإنتاج، مثل ذلك سياسة التمويل، وسياسة التسويق، وسياسة الإمداد والشراء، حيث يجب توفير الأموال الكافية للتمويل الصناعة وعمليات الإنتاج الكبير وهكذا بقية السياسيات الأخرى.

## ٢- سياسة التنوع:

تكون السياسة المتبعة في المنظمة هي إنتاج عدة أنواع من السلع قد لا تكون مرتبطة تماماً ببعضها البعض، مثل إنتاج تشكيلة من المنتجات تتميز بصفة الربحية العالية لكل منها، أو إنتاج مجموعة من السلع كل منها ذات مواصفات خاصة مختلفة عن غيرها وقد تكون المواد الخام المستخدمة فيها مختلفة أيضاً، مثل إنتاج المنظفات الصناعية مع إنتاج الزيوت النباتية. كما قد تكون سياسة التنوع في إنتاج منتج معين من خامات مختلفة مثل صناعة الزجاج والفخار.

تتميز هذه السياسة بأنها تتيح للمنظمة عرض حجم متباين من أصناف الإنتاج لكل صنف من المنتجات صفات خاصة.

## ٣- سياسات الإنتاج بالطلبات وإنتاج الدفع:

في هذه السياسة تقوم المنظمة بتخطيط الإنتاج على أساس ما يصلها من طلبات العملاء، ووفقاً لهذه السياسة تقوم المنظمة الصناعية بإنتاج ذو مواصفات معينة تناسب كل عميل أو تناسب عدداً من العملاء حسب تفضيلاتهم الخاصة.

أما سياسة إنتاج الدفع هي سياسة تركز على أن الإنتاج لا يخرج جميعه في وقت واحد أو يتكرر على مدار السنة الواحدة، بل يتم الإنتاج على مراحل بمعنى أن المصنع ينتج إنتاجاً لموسم الشتاء وآخر لموسم الصيف وثالث لموسم الربيع وهكذا.

## ٤- سياسة الإنتاج المستمر:

هذه السياسة تستلزم قيام المصنع بالعمل مدة أربعة وعشرون ساعة متواصلة بدون انقطاع، أما لطبيعة العمليات الصناعية نفسها أو لأن الصانع في حال التوقف لوردية أو ورديتين تحقق طاقة إنتاجية غير مستغلة غير مرغوب فيها.

وفي الإنتاج المستمر تكون العمليات الصناعية متتابعة وكل عمليه صناعية تنقسم إلى عمليات تكمل كل منها الأخرى، وفي تتابع العمليات المختلفة تحقيق للإنتاج بالكميات المطلوبة في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

وسياسة الإنتاج المستمرة تناسب الصناعات الغذائية بصفة عامة.

#### ٥- سياسة الترميط:

وتعني إنتاج سلع ذات مواصفات محددة من بداية المواد الخام المستخدمة وكمياتها والآلات وأدائها ومعدلات تشغيلها ونوع الأعمال أو الجهود البشرية المبذولة، بل الأكثر من ذلك هو وضع أنماط للتكاليف الصناعية بحيث لا يمكن تخطيطها إلا في ظروف اضطرارية معينة.

وقد تعني هذه السياسة ان تنتج عدة منظمات صناعية سلعاً ذات مواصفات موحدة في الأجزاء والمكونات التي تدخل في تكوينها، على اعتبار ان هذه السلع لا يمكن التغيير في مواصفاتها حتى ولو تغيرت الأسماء التجارية أو العلامات التجارية المستخدمة في كل منظمة من هذه المنظمات، مثال على ذلك صناعة الأدوية لما فيها من الترميط.

وتساعد سياسة الترميط على إتاحة حصول المستهلك على السلعة من أكثر من منتج أو مصنع دون تفرقة في المواصفات وربما توحيد السعر على الكمية.

#### ٦- سياسة التخصص:

تقوم سياسة التخصص على ان المنظمة الصناعية تختص في إنتاج منتج واحد فقط أو مجموعة محددة من السلع المتشابهة.

وعادة ما تكون هذه السياسة مطبقة في عدد من المنظمات التي تعمل اما في نوعيات ممتازة أو إنتاج أجزاء من منتج نهائي يحتاج في إنتاجه إلى عديد من الأجزاء ذات الموصفات القياسية، مثل صناعة أجزاء الراديو، أو التلفزيون، أو صناعة السيارات.

ولسياسة التخصص عدة مميزات منها ان كل مصنع عندما يتخصص في نوع معين من السلع يمكن إتقان صناعة السلع والتطوير فيها باستمرار لتحقيق الأفضل، بالإضافة إلى إمكانية قيام عدد من المصانع المتخصصة التي تتخصص كلاً منها في نوع معين من السلع وجميعها تكمل بعضها البعض أو يمكن تجميعها في النهاية في سلعة واحدة أو أكثر.

#### ٧- سياسة التبسيط:

تعتمد هذه السياسة على قيام إدارة الإنتاج بمحاولة إدخال التحسينات المستمرة على أساليب الصنع بحيث تبسط من العملية الصناعية، أو تبسيط من مكونات السلعة بحيث تعطي مزايا أفضل أو منافع أكثر للمستهلك. تعتبر سياسة التبسيط من السياسات التي يمكن تطبيقها في كثير من الصناعات خاصة التي تتميز عملياتها بدرجة عالية من التعقيد أو كثرة الحركات التي تستغرق أوقات طويلة تتطلب شراء كميات كبيرة من المواد الخام دون الاستفادة من عمليات الصنع بالشكل الملائم الذي يخفض التكلفة.

تسعى إدارة الإنتاج إلى تطبيق سياسة التبسيط باعتبار ان هذه السياسة تمكنها من الحصول على مزايا عديدة منها الإقلال من الوقت الضائع الغير طبيعي، وتخفيض المواد الخام المستهلكة بدون فائدة أو خفض التكاليف الصناعية إلى اقل قدر ممكن، كما قد تحقق هذه السياسة حل الاختناقات في العمليات الإنتاجية والتخلص من نقاط الانتظار غير المرغوبة التي تمثل تعقيداً في تدفق العمليات الإنتاجية، أو في إخراج السلع في الوقت الملائم.

## ٨- سياسة الإحلال والتجديد:

تعتبر هذه السياسة من السياسات التي تلجا المصانع إلى تطبيقها بعد فترة مناسبة من بداية تشغيلها، على اعتبار ان الآلات والتجهيزات بعد فتره من عمرها الافتراضي يلزم استبدالها بالآلات أخرى، أو تجديد بعض أو كل الأجزاء الرئيسية في الآلات.

كما تعد سياسة الإحلال والتجديد من السياسات الرشيدة التي تساعد الإدارة على مسايرة التطور وتقديم الأفضل باستمرار. كما تتيح للمنظمة الصناعية الوقوف على قدم المساواة مع المنافسين والمنتجين الجدد الذين يدخلون السوق بتكنولوجيا حديثة تحقيق مزايا صناعية أفضل وتقلل التكاليف الإنتاجية مقارنة بالمنتجين القائمين بالعمل بأساليب قديمة غير متطورة.

## تاسعاً: وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف:

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تحديد كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية حيث تتكون الخطط من ثلاث مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة الأجل يوضع لإنجازها هدف قصير المدى بينما توضع أهداف متوسطة المدى أو طويلة المدى لانجاز الخطط متوسط المدى أو طويلة المدى، ثم توضع السياسات التي تخدم الخطط وتساعد على حشد الطاقات والإمكانات لانجازها.

## عاشراً: تنفيذ الاستراتيجيات:

عملية التنفيذ تعرف بأنها عمليه وضع الخطط والسياسات التي تم صياغتها في المرحلة السابقة موضع التنفيذ أي تحويل الجوانب النظرية السابقة إلى جانب عملي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي.

تتكون عملية التنفيذ من عدد الخطوات المتسلسلة التي يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

١- وضع البرامج التنفيذية: وهي عبارة عن نص يحدد الأنشطة المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة.

٢- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي.

٣- الإجراءات التنفيذية، وتسمى أحياناً بإجراءات التشغيل المعياري: وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات المتعاقبة التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفاً تفصيلياً.

### احدى عشر: الرقابة الاستراتيجية:

بعد تنفيذ الإستراتيجية لا بد من المتابعة والتقييم لجوانب الأداء المختلفة للخطة الإستراتيجية للتأكد من ان جميع الخطط والسياسات والبرامج التي تم صياغتها وتنفيذها تسير على ما يرام ولا يوجد مشاكل تعترض التنفيذ للإستراتيجية وفي حالة وجود أي مشاكل يتم حلها والتغلب عليها أولاً بأول.

### اثناء عشر: أنواع الاستراتيجيات في منظمة الأعمال:

هناك ثلاثة أنواع للإستراتيجية في منظمات الإنتاج والعمليات يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:

#### ١- استراتيجية المنظمة:

تتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها بواسطة المنظمة والتي تتمثل في:

أ- إستراتيجية النمو: وتعني تحقيق معدل اعلي للتوسع في احد أو بعض عملياتها.

ب- استراتيجيات الانكماش: خفض معدلات الإنتاج الحالية لأحد أو بعض السلع أو تخفيض حجم القوى العاملة أو التوقف عن إنتاج بعض السلع لانخفاض الطلب عليها.

ج- استراتيجيات الثبات: وتعني الإبقاء على المستوى الحالي من العمليات، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية بعد انتهاء مرحلة النمو أو مرحلة التراجع مباشرة.

## ٢- استراتيجيات النشاط:

وهي إستراتيجية خاصة بكل نشاط متميز من الأنشطة التي تراولها المنظمة، والنماذج التالية توضح أهم أنواع هذه الإستراتيجية:

أ- نموذج المواءمة: يقترح هذا النموذج ان تحاول إدارة المنظمة حل ثلاث مشاكل من خلال اختيار وتطبيق احد ثلاثة بدائل من الاستراتيجيات. وهذه المشاكل الثلاث هي:

- ❖ مشكلة استغلال الفرص: وتشمل تحديد الفرص الاستثمارية الواجب انتهازها واستغلالها والمخاطر التي ينبغي تجاهلها أو التخفيف من أثارها.
- ❖ مشكلة تصميم النظم الفنية: وتتمثل في تصميم نظام فعال ومناسب لتصميم وانتاج وتسويق وتوزيع السلع والخدمات.
- ❖ مشكلة بناء الهيكل التنظيمي: وتتمثل في عملية بناء الهيكل التنظيمي المناسب الذي ترى الإدارة العليا انه أفضل من غيره في خدمة أغراضها.

وطبقاً لنموذج المواءمة فالمنظمة يمكنها اختيار احد البدائل (الحلول) التالية:

- ❖ البقاء: وتشمل هذه الإستراتيجية الكفاح من جانب المنظمة كي تجد لنفسها مكاناً في السوق والمحافظة عليه وحمايته من المنافسين. وتركز هذه الإستراتيجية على اعتبارات الكفاءة والاعتماد على عملاء دائمين ومخلصين.
- ❖ التنوع: وذلك بهدف السعي للكشف عن فرص سوقية جديدة مع تجنب الاعتماد على سلعة واحدة أو مجموعة محدودة من السلع.
- ❖ الحيطة: وتأخذ هذه الإستراتيجية موقفاً وسطاً بين الإستراتيجيتين السابقتين حيث تحاول المنظمة التحرك للدخول في أسواق جديدة ولكن بقدر محسوب ولاعتبارات الأمان والاستقرار.



ب- إستراتيجية التنافس: بالإضافة إلى إستراتيجية الموانمة هناك ثلاثة استراتيجيات شائعة الاستخدام وتتضمن:

❖ إستراتيجية التمييز: وتعني وضع سلع المنظمة في مكانة خاصة بعيداً عن السلع المشابهة للمنظمات المنافسة.

❖ إستراتيجية القيادة السعرية: وتعني سعي المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج والتوزيع عند أدنى حد ممكن بما يمكن المنظمة من تحديد أسعار بيع أقل من متناول جميع المنافسين.

❖ إستراتيجية السوق المحددة: وتهدف إلى التحديد الدقيق لسوق معينة والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة.

### ٣- الإستراتيجية الوظيفية:

هي الإستراتيجية الخاصة بكل وظيفة كالنموق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية وتصميم الهيكل التنظيمي.....الخ.

تتكون الإستراتيجية الوظيفية من عدد من الاستراتيجيات التي يغطي كل منها احد النواحي الوظيفية الأساسية ومنها:

أ- الإستراتيجية التسويقية: وتهتم بجوانب الترويج والتسعير وتوزيع المنتجات والمركز السوقي والمزيج السلعي.

ب- الإستراتيجية المالية: وتعني ان تحدد المنظمة سياساتها وخططها المالية المزمع تطبيقها وموازنتها السنوية اللازمة لتمويل الخطط المعتمدة.

ج- إستراتيجية الإنتاج: وتعني ان تحدد المنظمة سياساتها وخططها الإنتاجية المزمع تطبيقها.

- د- إستراتيجية البحوث والتطوير: وتتضمن النواحي المتعلقة بابتكار وتنمية وتطوير المنتجات والبحث عن الجديد في نطاق عمليات الإنتاج المختلفة.
- ه- إستراتيجية القوى العاملة: وتشمل السياسات والخطط الخاصة بالأجور والحوافز وتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم والتكامل مع النقابات العمالية والتشريعات الحكومية.
- و- إستراتيجية الهيكل التنظيمي: وتشمل جوانب المركزية واللامركزية والمستوى المطلوب من تفويض سلطة اتخاذ القرار وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.

## أسئلة المحاضرة الخامسة

- ١- ما المقصود بالسياسات؟
- ٢- باختصار تحدث عن أهم السياسات التي تتبعها منظمات الأعمال في العمليات الإنتاجية؟
- ٣- تحدث عن كل من:

إستراتيجية المنظمة.

إستراتيجية النشاط.

الإستراتيجية الوظيفية.

- ٤- ماهي العوامل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة اختيارها وفقاً لنموذج الموائمة