

# الوحدة النمطية الثانية

إستراتيجية  
العمليات

## اولا - النظرة الشاملة Over

### 1-1 الفئة المستهدفة

تستهدف طلبة المرحلة الثانية قسم تقنيات ادارة المواد في المعهد التقني /الموصل

### 2-1 المبررات Rational

صممت هذه الوحدة لتعريف الطالب أهمية إستراتيجية العمليات لما تمثله إستراتيجية العمليات لكونها إحدى أهم الاستراتيجيات الوظيفية في الشركة والتي تترجم إلى أهداف وخطط وسياسات الشركة في مجال العمليات، بالإضافة إلى اعتبارها من المرتكزات الأساسية للفعاليات العملية. يضاف إلى ذلك سعي الشركات الصناعية إلى مستوى أداء متميز يدفعها إلى البحث عن أفضل الطرائق والوسائل لتعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن بقائها في السوق. وماهي الأسبقيات التي تتنافس من أجلها المنظمات وأنواع الاستراتيجيات ونظم الإنتاج .

### 3-1 الفكرة المركزية Central Idea

1- تعريف إستراتيجية العمليات .

2 - تحديد الأسبقيات التنافسية .

3 - أنواع الاستراتيجيات.

4 - أنواع نظم الإنتاج.

### 4-1 ترجمة المخطط الانسيابي الى تعليمات

1- ادرس النظرة الشاملة جيداً .

2- تعرّف إلى أهداف الوحدة .

3- قم بأداء الاختبار القبلي .

أ - فاذا حصلت على 9 درجات فأكثر فأنت لاحتياج لدراسة الوحدة النمطية ومن ثم راجع المدرس .

ب - اذا حصلت على اقل من 9 درجات فأنت تحتاج الى الاستمرار في دراسة الوحدة النمطية.

4 - بعد دراسة محتويات الوحدة النمطية قم بأداء للاختبار البعدي .

- أ - اذا حصلت على 9 درجات فأنتقل الى دراسة الوحدة النمطية التالية .  
ب - اذا حصلت على اقل من 9 درجات فأعد دراسة الوحدة النمطية الثانية او اي جزء منها ثم ارجع لاداء الاختبار البعدي .



سيكون الطالب بعد الانتهاء من دراسة الوحدة النمطية قادراً على أن:

- 1- يعرف إستراتيجية العمليات.
- 2- يحدد الأسبقيات التنافسية .
- 3- يتعرف على انواع الاستراتيجيات .
- 4 - يتعرف على انواع نظم الانتاج .



ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي :

1- هي المنهج الذي تستند اليه ادارة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل بين الاستراتيجيات التنافسية لوحدة الاعمال الاستراتيجية والاستراتيجية الكلية للمنظمة من اجل بناء منظمة موجهة بالزبون.

أ - استراتيجيات العمليات      ب - الطاقة      ج - التنبؤ بالطلب      د - الانتاجية

2- اهم مخرجات المنظمة هي .

أ - تحديد جودة المنتج      ب - السلع والخدمات

ج - تحديد كلفة المنتج      د - تحديد وقت التسليم

3 - تتنافس المنظمات من اجل .

أ - الابداع

ب - التخزين

ج - رسالة المنظمة

د - رؤية المنظمة

4 - يعتبر الانتاج هو عملية تحويل المدخلات الى .

أ - مواد

ب - سلع

ج - سلع وخدمات

د - خدمات

5 - احد انواع نظم الانتاج هو .

أ - نظام الانتاج العالي

ب - نظام إنتاج الدفعة

ج - نظام الانتاج المميز

د - نظام الإنتاج الواطئ

**ملاحظات مهمة :** لكل سؤال درجتين

- تحقق من سلامة إجابتك بمراجعة صفحة (مفاتيح الإجابات على الاختبارات) في نهاية الوحدة النمطية الثانية.

- اذا حصلت على 9 درجات فأكثر فأنتك لاحتجاج الى الاستمرار في دراسة هذه الوحدة واذهب لدراسة الوحدة التالية .

- اذا حصلت على اقل من 9 درجات فأنتك يجب ان تستمر في دراسة هذه الوحدة.

**رابعاً: عرض الوحدة النمطية للحقيبة**

**1- استراتيجيات العمليات**

هي المنهج الذي تستند اليه ادارة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل بين الاستراتيجيات التنافسية لوحدة الاعمال الاستراتيجية والاستراتيجية الكلية للمنظمة من اجل بناء منظمة موجهة بالزبون .

وتعد بمثابة نتاج لمنظومة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة واهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال هي:

1 - تحديد رؤية المنظمة وهي الاحلام والغايات .

2 - صياغة رسالة المنظمة والتي تعكس غرض المنظمة وما الذي تسهم به لخدمة المجتمع .

3 - صياغة الإستراتيجية الكلية للشركة وهي المنهج الذي يحقق التكامل بين مختلف العمليات داخل المنظمة في إطار كلي متماسك .

### – مستويات الإستراتيجية

1- الاستراتيجية الكلية

2- استراتيجية وحدة الاعمال

3- الاستراتيجية الوظيفية

الاختبار الذاتي (1): عرف استراتيجية العمليات .

الاختبار الذاتي (2): عدد مخرجات التخطيط الاستراتيجي .

الاختبار الذاتي (3): عدد مستويات الإستراتيجية .

### 2- الاسبقيات التنافسية

هي الابعاد الحرجة للعمليات التي يجب ان تمتلكها العملية من اجل تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي الان وفي المستقبل ومن هذه الاسبقيات هي :

**1- الكلفة :** وتعني انتاج المنتج او تقديم الخدمة بالكلفة الاقل من اخل تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي وتصنف تكاليف الانتاج الى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة على وفق علاقتها بحجم الانتاج والجودة وتعني تسليم منتجات ذات جودة عالية وقد تتطلب مستويات عالية من الاتصال مع الزبون وهي على انواع :

أ - جودة التصميم وتعني مدى مطابقة المنتج او الخدمة لتوقعات ورغبات الزبون .

ب - جودة المطابقة وتعني مدى مطابقة المنتج لمواصفات التصميم .

ج - جودة الاداء وتعني مستوى استجابة الاداء الفعلي للمنتج او الخدمة لتوقعات ورغبات الزبون .

**2 - الوقت** ويصنف الى ثلاث اسبقيات تنافسية :

أ - سرعة التسليم وتعني سرعة الاستجابة لتنفيذ طلب الزبون وتقاس بمعدل الوقت مابين استلام الطلب وتنفيذ الطلب .

ب - التسليم في الوقت المحدد ويعني التسليم وفق المواعيد او الجدولة .

ج - سرعة التطوير وتعني سرعة تطوير وتصميم وإطلاق منتجات وخدمات جديدة للسوق من أجل اكتساب مزايا المتحرك الاول وتقاس سرعة التطوير بمعدل الوقت من لحظة توليد الفكرة ثم التصميم النهائي ولحين اطلاق المنتج او الخدمة للسوق ان التقديم الاسرع للمنتجات او الخدمات للسوق ستكسب الشركة ميزة تنافسية ويجعلها تتفوق على منافسيها .

**3 - المرونة** وتعني الميزة التي تجعل الشركة قادرة على الاستجابة السريعة للزبون بكفاءة وهي على انواع :

أ - **الايصاء** وهي ميزة الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن المميزة وخسب الطلب من خلال التحكم في تغيير التصميم الخاصة بالمنتج او الخدمة .

ب - **التنوع** ويعني انتاج تشكيلة واسعة من المنتجات او الخدمات بكفاءة ويختلف التنوع عن الايصاء في ان المنتجات او الخدمات قد لا تكون بالضرورة خاصة او فريدة من نوعها او حسب الطلب وان الطلب قد يكون متكرر.

ج - **مرونة الحجم** وتعني قدرة الشركة على رفع او تخفيض حجم الانتاج من المنتجات والخدمات وبسرعة من اجل الاستجابة للتذبذب في الطلب .

**4 - الابداع** هي قدرة الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة او على تطوير عمليات او تكنولوجيا جديدة فالشركات التي تستطيع ان تكتسب مزايا الابداع في تطوير منتجات وخدمات جديدة اسرع من منافسيها في السوق يمكن ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة .

**الاختبار الذاتي (4):** املاً الفراغات الاتية بما يناسبها من عبارات .

أ- تصنف تكاليف الانتاج الى ..... و.....

ب - تصنف الجودة إلى أنواع هي ..... و..... و.....

ج - يعتبر الوقت احد الاسبقيات التنافسية ويصنف الى ثلاثة اسبقيات هي..... و..... و.....

**الاختبار الذاتي (5):** عرف الايصاء

**الاختبار الذاتي (6):** عرف التنوع

**الاختبار الذاتي (7):** عرف مرونة الحجم

**الاختبار الذاتي (8):** عرف ميزة الابداع

**3 - انواع الاستراتيجيات**

أ - استراتيجية التصنيع حسب الطلب : وتهدف الى تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات بعد استلام طلب الزبون وعلى وفق مواصفاته اي بمستوى عال من الايضاء وتتطلب نظام انتاج مرنة والتنوع كبير والتركيز على العملية وبدفعات انتاجية صغيرة الحجم وان دور ادارة العمليات في هذه الاستراتيجية هو تحقيق رضا الزبون وتقليص وقت الاستجابة لطلبه.

ب - استراتيجية التصنيع للخرن : تهدف الى تصميم المنتجات والخدمات لحاجات قياسية بناء على تنبؤات مسبقة للطلب اي ان حجم الانتاج كبير والتركيز على المنتج والتنوع والايضاء محدود والمواصفات قياسية وتوظف هذه الاستراتيجية في الشركات التي تعتمد اقتصاديات الانتاج الواسع .

ج - استراتيجية التجميع او التركيب حسب الطلب : وتركز على انتاج المنتجات وتقديم الخدمات على وفق نماذج ومكونات قياسية تسمح بأية اضافات حسب طلب الزبون اي انها تمنح الزبون خيارات عدة للوصول الى المواصفات التي يرغب بها حيث يتم التجميع بعد استلام مواصفات الزبون وتمتاز هذه الاستراتيجية بأن ترتيب العمليات يجمع بين التركيز على المنتج والعملية معا وتحقق الايضاء وسرعة التسليم وان حجم الانتاج متوسط اما دور ادارة العمليات فيتمثل في تخفيض مستويات المخزون للمكونات او الأجزاء القياسية.

**الاختبار الذاتي (9):** املاً الفراغات الاتية بما يناسبها من عبارات .

1- تهدف استراتيجية التصنيع حسب الطلب الى ..... ويكون دور ادارة العمليات في هذه الاستراتيجية هو .....

2- يكون حجم الانتاج في استراتيجية التصنيع للخرن ..... والتركيز على المنتج والتنوع والايضاء ..... وتوظف هذه الاستراتيجية في الشركات التي تعتمد اقتصاديات الانتاج .....

**الاختبار الذاتي (10):** عدد متطلبات استراتيجية التصنيع حسب الطلب .

**الاختبار الذاتي (11):** عدد مميزات استراتيجية التجميع

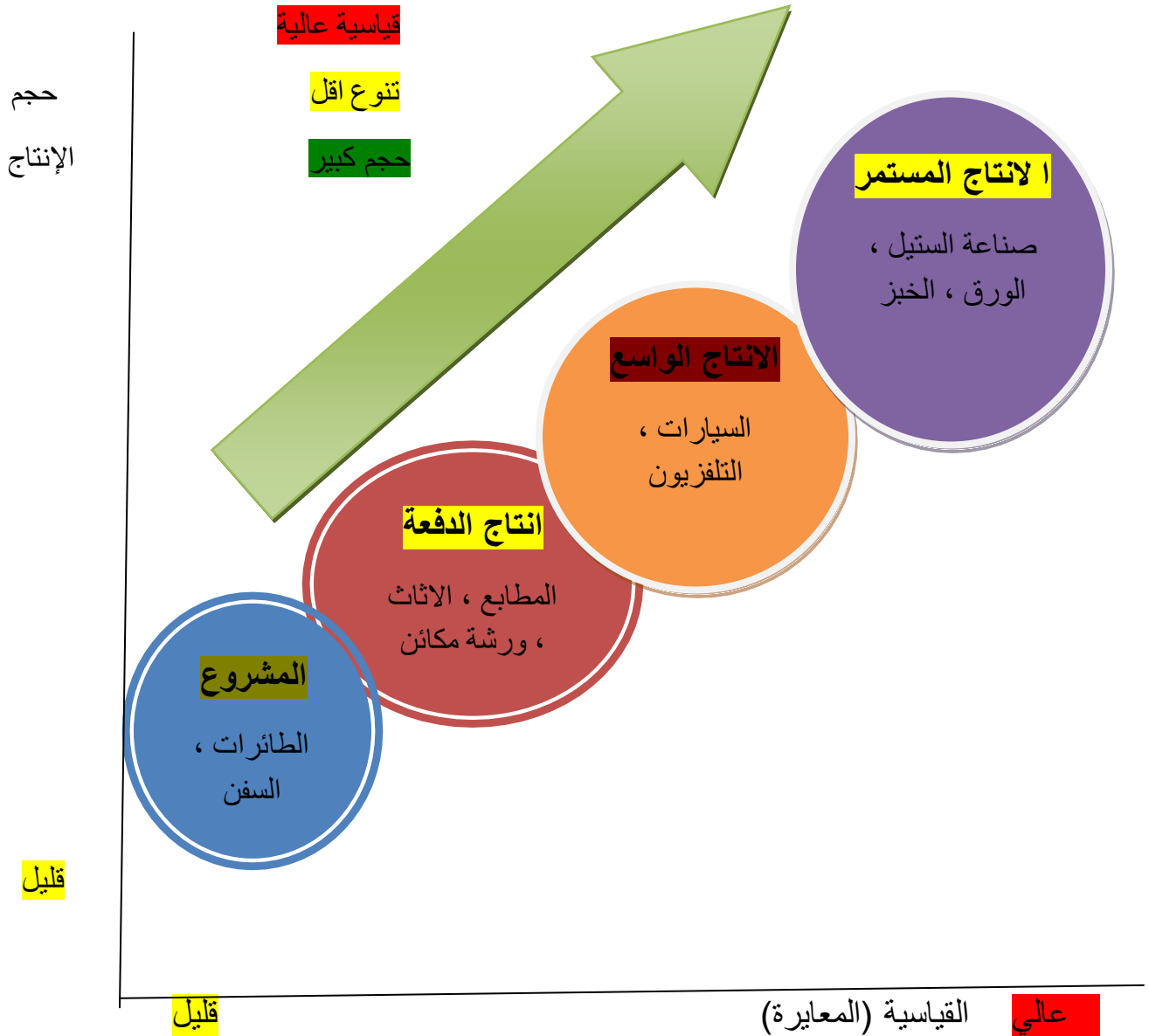
#### **4 - انواع نظم الانتاج**

أ - نظام انتاج المشروع يتميز بطول فترة الانجاز وحجم الاستثمارات الكبير وهو يقدم منتج او خدمة واحدة للزبون ، مثال ذلك مشاريع البناء.

ب - نظام انتاج الدفعة وهو ينجز عدة عمليات مختلفة في وقت واحد وعلى دفعات ان المنتجات والخدمات تقدم حسب طلب الزبون وان حجم الانتاج قليل مع تذبذب في الطلب والاستراتيجية المعتمدة هي التجميع حسب الطلب ، مثال ذلك صناعة الاثاث .

- ج - نظام الانتاج الكبير ويمتاز بأن حجم الانتاج كبير والنتجات قياسية واسواق واسعة وطلب مستقر وايضاً محدود وان الاستراتيجية المعتمدة هي التصنيع من اجل الخزن ، مثال ذلك صناعة السيارات.
- د - نظام الانتاج المستمر ويمتاز بأن حجم الانتاج كبير لمنجات عامة ذات مواصفات قياسية كما ان عمليات الانتاج مستمرة طوال اليوم كما هو الحال في مصافي النفط ، والشكل التالي يوضح انواع نظم الانتاج .

عالي



شكل يوضح انواع نظم الانتاج

الاختبار الذاتي (12): عدد انواع نظم الانتاج



تحقق من سلامة إجابتك بمراجعة صفحة (مفاتيح الإجابات على الاختبارات)  
في نهاية الوحدة النمطية الثانية .

### خامساً: الاختبار الـبـعـدي Post -Test

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي :

- 1- اهم مخرجات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال هي .
  - أ - تحديد جودة المنتج
  - ب - تحديد وقت التسليم
  - ج - تحديد كلفة المنتج
  - د - تحديد رؤية المنظمة
- 2 - احد الأسبقيات التنافسية التي تتنافس من اجلها المنظمات هي .
  - أ - رسالة المنظمة
  - ب - التخزين
  - ج - الابداع
  - د - رؤية المنظمة
- 3 - يعد هدف تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات بعد استلام طلب الزبون على وفق مواصفاته وبمستوى عال من الايحاء من استراتيجية .
  - أ - استراتيجية التسليم في الوقت المحدد
  - ب - استراتيجية التصنيع حسب الطلب
  - ج - استراتيجية التصنيع للخرن
  - د - استراتيجية التجميع
- 4 - احد انواع نظم الانتاج هو .
  - أ - نظام الانتاج العالي
  - ب - نظام الإنتاج الواطئ
  - ج - نظام إنتاج الدفعة
  - د - نظام الانتاج المميز

5- هي المنهج الذي تستند اليه ادارة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل بين الاستراتيجيات التنافسية لوحدة الاعمال الاستراتيجية والاستراتيجية الكلية للمنظمة من اجل بناء منظمة موجهة بالزبون.

أ - استراتيجية العمليات      ب - الطاقة      ج - التنبؤ بالطلب      د - الانتاجية

### ملاحظات مهمة: لكل سؤال درجتين

- تحقق من سلامة إجابتك بمراجعة صفحة (مفاتيح الإجابات على الاختبارات) في نهاية الوحدة النمطية الثانية.
- اذا حصلت على 9 درجات فأكثر فأنتك لاحتاج الى الاستمرار في دراسة هذه الوحدة واذهب لدراسة الوحدة التالية .
- اذا حصلت على اقل من 9 درجات فأنتك يجب ان تستمر في دراسة هذه الوحدة.

### سادساً: مفاتيح الإجابة على الاختبارات

#### الاختبار البعدي

1 - د

2 - د

3 - ب

4 - ج

5 - أ

#### الاختبار الذاتي

**الاختبار الذاتي (1)** هي المنهج الذي تستند اليه ادارة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل بين الاستراتيجيات التنافسية لوحدة الاعمال الاستراتيجية والاستراتيجية الكلية للمنظمة من اجل بناء منظمة موجهة بالزبون .

**الاختبار الذاتي (2)** رؤية المنظمة، صياغة رسالة المنظمة، صياغة الإستراتيجية الكلية للشركة

**الاختبار الذاتي (3)** 1- الاستراتيجية الكلية 2- استراتيجية وحدة الاعمال 3- الاستراتيجية الوظيفية

**الاختبار الذاتي (4)** أ - تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة      ب - جودة التصميم ، جودة المطابقة، جودة الاداء      ج - سرعة التسليم ، التسليم في الوقت المحدد ، سرعة التطوير

**الاختبار الذاتي (5)** وهي ميزة الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الزبائن المميزة وخسب الطلب من خلال التحكم في تغيير التصميم الخاصة بالمنتج او الخدمة .

**الاختبار الذاتي (6)** ويعني انتاج تشكيلة واسعة من المنتجات او الخدمات بكفاءة ويختلف التنوع عن الايضاء في ان المنتجات او الخدمات قد لا تكون بالضرورة خاصة او فريدة من نوعها او حسب الطلب وان الطلب قد يكون متكرر.

**الاختبار الذاتي (7)** وتعني قدرة الشركة على رفع او تخفيض حجم الانتاج من المنتجات والخدمات وبسرعة من اجل الاستجابة للتذبذب في الطلب

**الاختبار الذاتي (8)** هي قدرة الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة او على تطوير عملياتها

#### الاختبار القبلي

1 - أ

2 - ب

3 - أ

4 - ج

5 - ب

الاختبار الذاتي (9) 1- تهدف الى تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات بعد استلام طلب الزبون وعلى وفق مواصفاته اي بمستوى عال من الايضاء وان دور ادارة العمليات في هذه الاستراتيجية هو تحقيق رضا الزبون وتقليص وقت الاستجابة لطلبه.

2- كبير ، محدود ، اقتصاديات الانتاج الواسع

الاختبار الذاتي (10) تتطلب نظام انتاج مرنة والتنوع كبير والتركيز على العملية وبدفعات انتاجية صغيرة الحجم وان دور الاختبار الذاتي (11) وتركز على انتاج المنتجات وتقديم الخدمات على وفق نماذج ومكونات قياسية تسمح بأية اضافات حسب طلب الزبون اي انها تمنح الزبون خيارات عدة للوصول الى المواصفات التي يرغب بها حيث يتم التجميع بعد استلام مواصفات الزبون وتمتاز هذه الاستراتيجية بأن ترتيب العمليات يجمع بين التركيز على المنتج والعملية معا وتحقق الايضاء وسرعة التسليم وان حجم الانتاج متوسط اما دور ادارة العمليات فيتمثل في تخفيض مستويات المخزون للمكونات او الأجزاء القياسية.

الاختبار الذاتي (12) 1- نظام انتاج المشروع 2- انتاج الدفعة 3 - نظام الانتاج الواسع 4 - نظام الانتاج المستمر

## سابعاً : المصادر References

- 1- النجار، صباح مجيد ،ومحسن , عبد الكريم , " ادارة الانتاج والعمليات " , دار وائل للنشر , عمان , 2009.
- 2- العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، " الانتاج وادارة العمليات " ، منهج كمي وتحليلي ، اليازوري ، عمان ، 2010.
- 3- الفياض ، محمود احمد وعيسى ، قدادة " الانتاج وادارة العمليات " ، مدخل نظمي ، دار صفاء ، عمان ، 2010.