

المحاضرة (٥)

تخطيط الإنتاج (حالة الإنتاج المستمر)

يتناول هذا الموضوع العناصر الآتية :

أولاً : مفهوم تخطيط الإنتاج . ثانياً : أهداف تخطيط الإنتاج . ثالثاً : مراحل تخطيط الإنتاج

أولاً : مفهوم تخطيط الإنتاج :

لا يمكن لأي منشأة أن تسمح بتغيير طاقتها **صعوداً و هبوطاً** لمقابلة التغيرات التي تحدث في الطلب ، لأن ذلك ليس بالأمر السهل للعديد من الأسباب التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

١- أي منظمة تحوى مزيجاً متوازناً من العمالة و المواد و الآلات ، و **تغيير الطاقة ينتج عنه اختلال في مستوى التوازن لهذه العناصر** ، مما يتطلب تحقيق توازناً جديداً بتغيير الاحتياجات من هذه العناصر.

٢- أن الموارد البشرية و لآلات و المخزون من المواد و المنتجات **تعتبر استثمارات** و تكلف كثيراً في حالة بقائها عاطلة .

٣- قد يكون هناك **التزام معنوي (أو تعاقدي)** بتحقيق الأمن للعاملين ، من خلال ثبات و استقرار مستوى العمالة.

الخلاصة : إن **تخطيط الإنتاج** هو ذلك المستوى من التخطيط الذي يغطي فترة متوسطة الأجل ، ويحدد كميات الإنتاج و توقيت إنتاج هذه الكميات خلال فترة التخطيط بما يعمل على إشباع الطلب المقدر في حدود الطاقة المتاحة .

ثانياً : هدف تخطيط الإنتاج : الهدف الرئيسي لتخطيط الإنتاج هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و يتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :-

١- تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح .

٢- تحسين خدمة العملاء .

٣- تخفيض الاستثمار في المخزون .

٤- تقليل التغيرات في معدلات الإنتاج .

٥- تقليل التغيرات في مستويات القوى العاملة .

٦- تحسين كفاءة الاستغلال للمعدات و الإمكانيات .

ثالثاً : مراحل تخطيط الإنتاج : تتضمن عملية تخطيط الإنتاج المراحل التالية :

١- تحديد وحدة قياس عامة و التنبؤ بالطلب .

٢- تحديد السياسات التي ستتبع لتمهيد استغلال الطاقة .

٣- تحديد البدائل الممكنة للإنتاج .

٤- تحديد إستراتيجية الإنتاج المثالي .

(١) تحديد وحدة قياس عامة و التنبؤ بالطلب :

يحدد التنبؤ الطلب المتوقع لكل فترة في شكل وحدات عامة لكل أنواع من المنتجات أو الخدمات ، فمثلاً شركة مياه غازية تعبر عن الطلب الكلي بالجالونات من المشروب بغض النظر عن حجم العبوة . و في فندق أو مستشفى يعبر عن الطلب بعدد ليالي الإشغال بغض النظر عما إذا كان ذلك يتضمن حجرات منفردة أو زوجية أو متعددة .

(٢) تحديد السياسات التي ستتبع لتمهيد استغلال الطاقة :

قبل تحديد البدائل المتاحة أمام وظيفة الإنتاج لتمهيد استغلال الطاقة ، فإنه يجب على الإدارة العليا بالتعاون مع إدارتي الإنتاج و التسويق أن تفحص البدائل الممكنة و المتاحة أمام المنظمة ككل .

- من بين السياسات التي يمكن إتباعها في هذا الصدد ما يلي :

أ- إضافة منتجات أو خدمات مكملة .

ب- التأثير على مستوى و توقيت الطلب .

ج- الحملات الإعلانية .

د- تحديد مواعيد تسليم مرنة للعملاء مقابل تخفيض السعر .

أ- إضافة منتجات أو خدمات مكملة : تتكون ذروة الطلب السنوي لتلك المنتجات هو وقت الانخفاض الموسمي للمنتجات الأساسية مثل :

- استخدام الأماكن المخصصة لأماكن الاصطياف للمؤتمرات في الشتاء و الخريف .

- إضافة منتجات جديدة تطلب في الشتاء (مثل أجهزة التدفئة) و ذلك بالنسبة للمنشآت التي تنتج سلعا تباع في الصيف

(مثل مكيفات الهواء)

ب- التأثير على مستوى و توقيت الطلب : وذلك من خلال سياسة تسعير مرنة خصوصا عندما يكون الطلب مرنا، و تستخدم كثير من المنظمات هذه السياسة بفاعلية مثل:

- شركات الخطوط الجوية التجارية تقدم أسعار منخفضة أثناء انخفاض الطلب .

- الفنادق في أماكن الاصطياف تقدم أسعار منخفضة للغرف أثناء الخريف و الشتاء و الربيع مقارنة بالصيف .

- شركات التليفونات تخفض أسعارها ليلا عن أسعارها نهارا .

ج- الحملات الإعلانية : قد تلجأ المنشأة إلى الحملات الإعلانية للتأثير على الطلب ، بزيادة و تكثيف هذه الحملات في الفترات التي ينخفض فيها الطلب .

د- تحديد مواعيد تسليم مرنة للعملاء مقابل تخفيض السعر : عن طريق تأجيل تنفيذ الطلبات و مواعيد تسليمها من وقت الدورة إلى وقت انخفاض الطلب بإجراء العميل بتخفيض السعر .

٣- تحديد البدائل الممكنة للإنتاج : هناك العديد من البدائل التي يمكن لإدارة الإنتاج الاختيار من بينها لمواجهة تقلبات الطلب ، و تتمثل هذه البدائل في :

أ- الاعتماد على التشغيل الإضافي في حالة زيادة الطلب و تخفيض ساعات العمل في حالة نقصانه .

ب- زيادة العمالة (التعيين) في حالة زيادة الطلب و تخفيضها في حالة نقصانه .

ج- الاعتماد على المخزون لمواجهة تقلبات الطلب .

د- تأجيل تنفيذ الطلبات . هـ- التشغيل من الباطن .

* تجمع هذه البدائل في مجموعتين من الاستراتيجيات :

أ- الإستراتيجية التعقبية : وفيها يتساوى معدل الإنتاج مع معدل الطلب و يتغير بتغيره ، و يتم ذلك عن طريق : الاعتماد على التشغيل الإضافي و تخفيض ساعات العمل ، و الاعتماد على التعيين و الفصل .

ب- إستراتيجية التسوية : و فيها يتم الإنتاج بمعدل ثابت بغض النظر عن زيادة الطلب أو انخفاضه ، وذلك عن طريق : الاعتماد على تغيير مستوى المخزون ، و تأجيل تنفيذ الطلبات ، و التشغيل من الباطن .

- و يمكن للمنشأة أن تختار بديل واحد من البدائل السابقة ، و هنا يقال أنها تطبق الإستراتيجية الصافية ، أو تختار أكثر من بديل و هنا يقال أنها تطبق الإستراتيجية المختلطة .

٤- تحديد إستراتيجية الإنتاج المثالي :

- يمكن تحديد الإستراتيجية المثلى، و التي تعمل على اختيار توليفة من البدائل تعمل على إشباع الطلب بأقل تكلفة ممكنة.

- و تختلف طرق التخطيط لإشباع الطلب في الافتراضات التي تقوم عليها البدائل المتاحة فيما يتعلق بالتكلفة ، و بعض هذه الطرق بسيط و يقوم على التجربة و الخطأ ، و بعضها الآخر يعتمد على طرق رياضية .