جامعه الملك فيصل

عماده التعليم الالكتروني

والتعليم عن بعد

مجهود شخصي :ASMA@555

المحاضره الاولى

المفهوم والإستراتيجية والتطور (1)

مقدمه :

- النشاط الاقتصادي أساسي وضروري بالنسبة للمجتمع
- أساس هذا النشاط الاقتصادي هو الإنتاج
- الإنتاج أساسي بالنسبة للمجتمعات

❖ **ماهو الانتاج ؟**

- فهو أداة لإيجاد وتحويل وإضافة قيمة جديدة للمواد والمنتجات
- مصدر للثروة فالمجتمعات المعاصرة، لا يمكن تقييمها بما تملك من ثروة وإنما بما تستطيع إنتاجه من هذه الثروة
- مجال التنافس الأكثر أهمية بين الدول والمنظمات
- أساس التطور الحقيقي للمجتمعات في عالم اليوم

❖ **تعريف الإنتاج :**

عملية تحويل المدخلات من خلال العملية التحويلية إلى مخرجات

❖ **تقييم عملية الإنتاج بمعياريين :**

- **الفعالية** = القدرة على تحقيق الأهداف

بسبب محدودية الموارد فإن الفاعلية وحدها قد لا تكفي، لهذا لا بد من الاهتمام بمعيار آخر هو:

- **الكفاءة** = العلاقة بين المخرجات والمدخلات

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

سؤال امتحان بتقسيم المخرجات على المدخلات نحصل على: الكفاءه

الكفاءة الإنتاجية هي: مقياس دقيق لقياس كفاءة إدارة الإنتاج والعمليات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنتاج سلع وخدمات تزيد منفعتها عن قيمة ما استخدم في إنتاجها من موارد
ونظر لان الكفاءة الإنتاجية هي عملية نسبية وليست مطلقة فانه يتم مقارنتها بمنشات مماثلة في نفس الفترة أو مقارنتها بنفس المؤسسة لفترة زمنية ماضية.

مثال : الإدارة العليا ترغب في تسليم الطلبيات للعملاء في الموعد المحدد (هدف). لسبب ما حدث تعطل في الآلات مما سيكون سبباً في تأخير في موعد التسليم.

تواجه الإدارة هنا ثلاثة بدائل وهي:

1- *بديل التأخير: باستخدام نفس الموارد والقبول بالتأخر عن موعد التسليم (الفاعلية غير متحققة والكفاءة عالية، أي لم تتأثر)*

2- *بديل التعجيل: باستخدام موارد إضافية مثل العمل الإضافي لتسليم الطلبية في موعدها المحدد (الفاعلية متحققة والكفاءة منخفضة)*

3- *بديل الموازنة: يتطلب البحث عن بديل لا يُفقد الشركة الفاعلية ويحافظ على الكفاءة. وهو ما يسمى (التأكيد المتوازن على الفاعلية والكفاءة).*

العلاقة بين الكفاءة والفاعلية هي علاقة تكامل في العادة عندما يكون هناك هدف واحد لإدارة العمليات. وقد تكون العلاقة متعارضة عندما يكون هناك أكثر من هدف لإدارة العمليات.

❖ تصنيف عمليات الإنتاج:

حسب نوع القطاع:

عمليات استخراجية كـ النفط والفحم

وعمليات تحويلية كالصناعات الغذائية والغزل والنسيج

حسب طبيعة عملية الإنتاج:

عمليات قائمة على التصنيع كالبلاستيك والعصائر

وعمليات قائمة على التجميع كالسيارات

حسب غرض الإنتاج:

عمليات الصنع من أجل الطلبية ويكون بكميات صغيرة، الانتاج حسب الطلب

وعمليات الصنع من أجل الخزن ويكون بكميات كبيرة

الإنتاج الواسع أو المستمر

❖ الإنتاجية productivity:

مصطلح الإنتاجية من أكثر المصطلحات ارتباطا بالكفاءة الإنتاجية، وان الاختلاف بينهما ليس جوهريا بل أن كلاهما متمم للأخر.

فالإنتاجية تعني زيادة كمية الإنتاج أو المخرجات من المدخلات أو الموارد مع بقاء هذه الموارد ثابتة أو زيادة المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة المدخلات.

بينما الكفاءة لا تكفي زيادة المخرجات بنسبة اكبر من المدخلات وإنما يمتد إلى التأثير على المدخلات المستخدمة بقصد رفع كفاءة استخدامها

أي أنها تعمل على الحصول على المخرجات الثابتة مع انخفاض كمية المدخلات

أو أنها تعمل على انخفاض كمية المدخلات

أو أنها تعمل على انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات

لذا نلاحظ أن كل منهما يتمم الأخر

❖ قياس الكفاءة الإنتاجية :

- ❖ يعتبر الهدف الأساس من قياس الإنتاجية هو التأكد من الحصول على اكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من التكاليف مع العمل على تحقيق التوازن بين العوامل الأخرى المختلفة للإنتاج(الكم والكيف)
- ❖ ونظر لان الكفاءة الإنتاجية هي عملية نسبية وليست مطلقة فانه يتم مقارنتها بمنشات مماثلة في نفس الفترة أو مقارنتها بنفس المؤسسة لفترة زمنية ماضية.
- ❖ وعلى الرغم من أن القاعدة واحدة لحساب الكفاءة الإنتاجية بالقانون التالي
- ❖ المخرجات / المدخلات، إلا انه توجد مقاييس جزئية متعدد تتعدد بتعدد الجزئية المتعلقة بالقياس.
- ❖ وسنتناولها كما يلي:
- ❖ أولا: قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل
- ❖ ثانيا: قياس الكفاءة الإنتاجية للمواد
- ❖ ثالثا: قياس الكفاءة الإنتاجية للآلات والمعدات
- ❖ رابعا: قياس الكفاءة الإنتاجية لراس المال

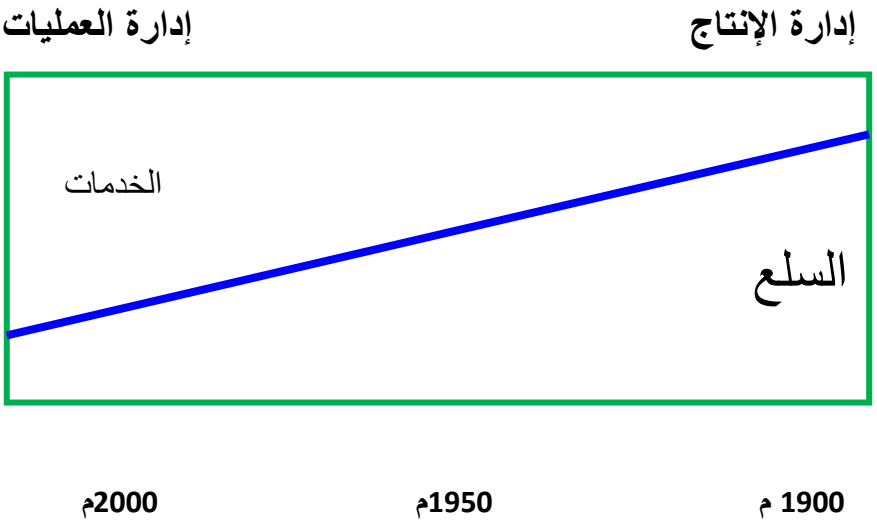
مفهوم إدارة العمليات:

لقد تطور مفهوم إدارة العمليات كما يلي:

خلال الفترة من 1700 - 1930م استخدم مصطلح إدارة التصنيع أو الإدارة الصناعية والتي قامت على تقسيم العمل ودراسته، والتركيز على التكنولوجيا كأساس للصناعة.

خلال الفترة من 1930 - 1950م استخدم مصطلح إدارة الإنتاج حيث انصب التركيز على انتاج السلع والخدمات وتطبيق مبادئ الطريقة العلمية لتايلور، واستخدمت الأساليب الكمية والإحصائية في السيطرة على الجودة

خلال الفترة من 1950 – 1980م بدأ التحول إلى مصطلح إدارة العمليات الذي هو توسيع لإدارة الإنتاج ليشمل قطاع الخدمات التي أصبحت تمثل حوالي 75%من الناتج المحلي في اليابان وأمريكا وأوروبا.



(تطور إدارة الإنتاج إلى إدارة العمليات)

❖تعريف إدارة العمليات :

مدخل الوظائف

إدارة العمليات هي عملية التخطيط والتنظيم للعمليات

(سواء كانت إنتاجية أم خدمية)

والرقابة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة (ص13)

مدخل القرار

إدارة العمليات هي عملية صنع القرارات المتعلقة

بتصميم نظام العمليات وتشغيلها لتحقيق أهداف المؤسسة (ص13)

مدخل النظم

إدارة العمليات هي عملية التوجيه

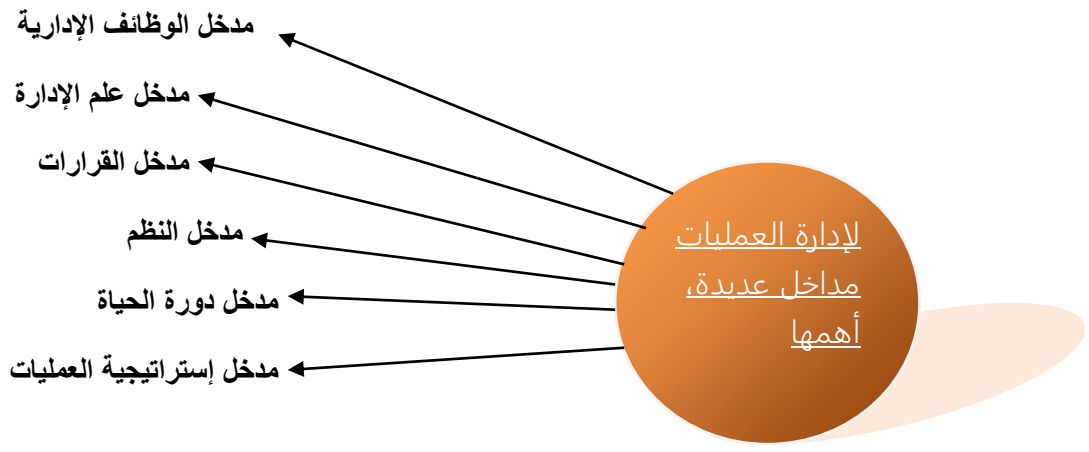
والسيطرة على نظام العمليات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية

لتحقيق أهداف المؤسسة (ص 13)

❖ مداخل إدارة العمليات

المدخل هي النظرة التي تحكم تعاملنا مع موضوع معين وطريقة المعالجة التي تساعد على الفهم المنهجي لذلك الموضوع (ص.14)

المدخل هو المنطلق الذي نفهم به الأشياء ونعالجها به



❖ مدخل الوظائف الإدارية MANAGERIAL FUNCTIONS APPROACH

- ✓ من أقدم المداخل في الإدارة
- ✓ لا يزال يحظى باهتمام لدى المختصين في إدارة العمليات
- ✓ يقوم على تجميع قرارات وأنشطة إدارة العمليات في مجموعات رئيسية تدعى وظائف المدير
- ✓ يحدد Cook و Russel أربع وظائف لإدارة العمليات

❖ **التصميم (تصميم نظام الإنتاج)، ويضم:**

- ✓ المنتج، نمط التشغيل ، اختيار التجهيزات، إعداد معايير العمل، تطور مهارات العاملين، اختيار الموقع، التنظيم الداخلي للمعمل ...

❖ **التشغيل (تشغيل نظام الإنتاج)، ويضم:**

- ✓ الشراء، تقدير الحاجات، إعادة تصميم التشغيل، النقل ، الصيانة

❖ **الجدولة:**

- ✓ تشمل التخطيط الإجمالي، إدارة المشروع، توقيت طلبيات المخزون...

❖ **الرقابة وتضم :**

- ✓ الرقابة على المخزون، والرقابة على الجودة، والرقابة على التكلفة...

هناك من يحدد وظائف أخرى، وهذا ما جعل أحد عيوب المدخل في عدد الوظائف ومحتواها.

❖ مدخل علم الإدارة Management science approach

ثلاثة عناصر سمحت بظهور وتطور هذا المدخل : (سوال امتحان)

- ظهور وتطور بحوث العمليات (مع الحرب العالمية الثانية)
- استعمال تكنولوجيا الحاسب (ابتداءا من الخمسينيات)
- تعقد وكبر حجم الأعمال

يعتبر E.S. Buffa و M.K. Starr كبار ممثلي هذا المدخل

يعتمد هذا المدخل على النماذج الكمية عموما ونماذج بحوث العمليات خاصة

القرار الأمثل لا يمكن أن يصل إليه المدير إلا باستعمال الأساليب الكمية

يواجه هذا المدخل مدخل علم الاداره صعوبات كثيرة، منها خاصة :

- مستوى التجريد عند تمثيل الواقع
- صعوبة الحلول المثلى
- عدم واقعية فرضية الرشد المطلق
- هذا المدخل يهمل جانبا مهما في الإدارة وهو الجانب الفني

❖ مدخل القرارات Decisions approach

حسب المدرسة القرارية، يمثل القرار جوهر العملية الإدارية

حسب هذا المدخل: **تكمن إدارة العمليات في دراسة صنع القرار لوظيفة العمليات**

هذا المدخل:

- ✓ يركز على أهمية الاساليب التحليلية في صنع القرار
- ✓ تعتمد الحلول المرضية بدلا من الحلول المثلى والرشد المقيد بدلا من الرشد المطلق

❖ وضع هذا المدخل خطوات منهجية اتخاذ القرار

- تحديد المشكلة
- جمع البيانات
- تحديد وتقييم البدائل المتاحة
- اتخاذ القرار
- المتابعة والتقييم

يمثل هذا المدخل خاصة :

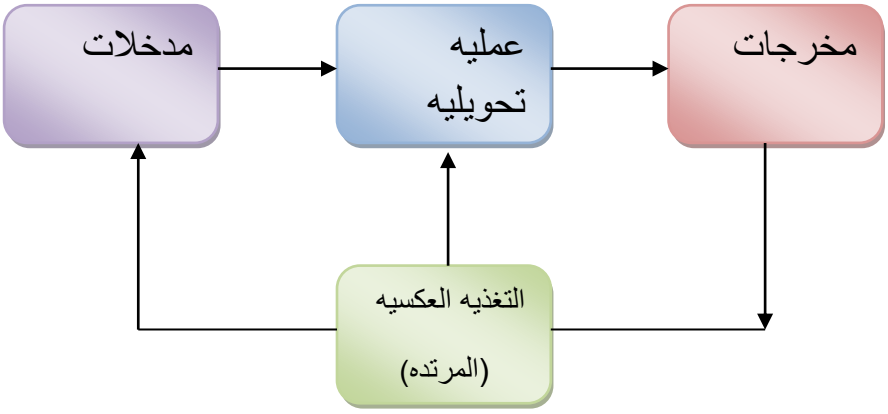
Simon H.

R.G. Schroeder

❖ مدخل النظم Systems approach

يركز هذا المدخل على نظام الإنتاج

يرى هذا المدخل أن الإنتاج عبارة عن نظام يقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات عبر عملية تحويلية



من مزايا مدخل النظم ما يلي:

- ✓ تطوير الرؤية الكلية لنظام الإنتاج
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الرابطة بين النظم المكونة لنظام الإنتاج
- ✓ التفاعل مع البيئة

❖ مدخل دورة الحياة Life cycle approach

قدم Chase و Aquilano مدخلا منطقيا يقوم على دورة حياة نظام الإنتاج مع متابعة تقدم هذا النظام منذ ظهوره وحتى نهايته

حسب هذا المدخل: النظام يولد كفكرة ثم يمر عبر مراحل نمو وتطور ليستجيب لمتطلبات البيئة. وعند عجزه عن الاستجابة، ينتهي هذا النظام.

❖ مدخل إستراتيجية العمليات Operations strategy approach

Wickham Skinner هو الرائد والمؤسس لهذا المدخل

في الماضي كانت وظيفة الإنتاج تعتبر وظيفة مساعدة فقط

كانت هذه الوظيفة تتبع لإستراتيجية التسويق

يرى Skinner أن المجتمع المعاصر يتجه نحو

- تقليص حياة المنتج
- تكنولوجيا متقدمة

ولهذا

نحن في حاجة إلى تغيير بعض المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية واقتصاديات الحجم

على الإدارة العليا أن تقلص من التفويض وأن تشارك في القرارات الخاصة بالإنتاج

يجب مراعاة الإنتاج في مجمله وليس كأجزاء

❖ إستراتيجية العمليات

- لم تكن وظيفة العمليات تحظى من قبل بالاهتمام على المستوى الإستراتيجي
- كانت تعالج ضمن المستوى التشغيلي وتمثل وظيفة مساعدة لتحقيق الإستراتيجية التسويقية
- انتبه بعض الباحثين إلى هذه المسألة وتمكنوا من إظهار الصفة الإستراتيجية لوظيفة العمليات
- كما أن التجربة اليابانية ساهمت بقوة في توجيه النظر إلى إستراتيجية العمليات

أهم من ساهم في إظهار إستراتيجية العمليات :

W. Skinner

S.C Wheelwright

R.H Hayes

M. Porter

تعريف إستراتيجية العمليات:

Schroeder R.G

هي رؤية لوظيفة العمليات، تحدد الاتجاه الكلي وقوة الدفع الأساسية لصناع القرار كما أن هذه الرؤية يجب أن تتكامل مع إدارة الأعمال (ص.21)

S.C Weelwright

هي الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى. (ص.22)

ترتكز دراسة إستراتيجية العمليات على الجوانب التالية:

الطبيعة لإستراتيجية للعمليات

تميز وظيفة العمليات بوجود جانب عملي وجانب إستراتيجي

الدور المتزائد لوظيفة الأعمال في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية

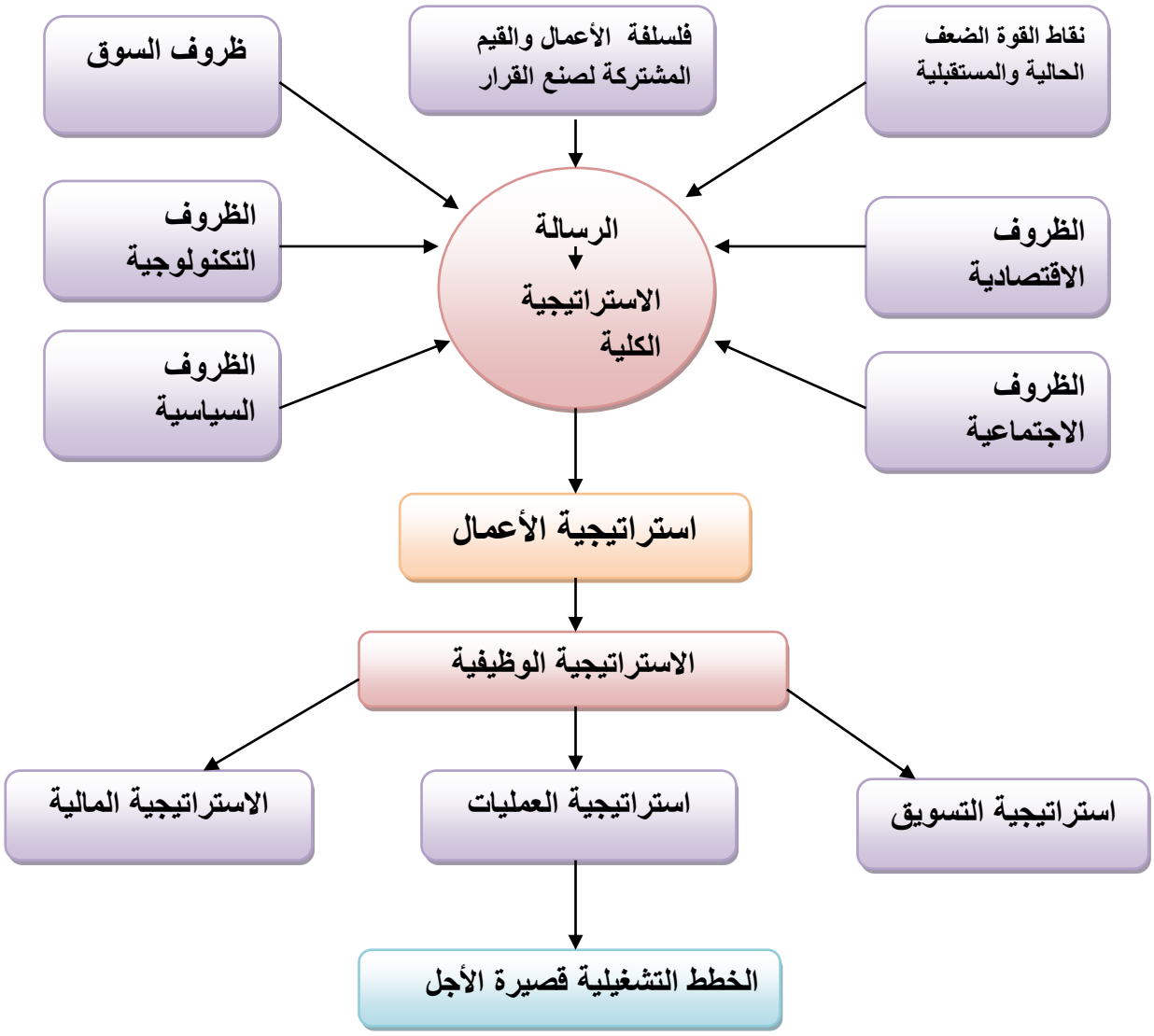
وبصفة عامة تصنّف الاستراتيجيات وفق المستوى إلى:

الاستراتيجية الكلية: وتتعلق بالسياسة العامة للشركة.

استراتيجية الأعمال: تمثّل المستوى الأدنى اللاحق للاستراتيجية الكلية، والتي تَركّز عليها الشركة لضمان الميزة التنافسية في المجال من خلال التنسيق والتكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية.

الاستراتيجية الوظيفية: وتتعلق بالوظائف الرئيسة للشركة كالتسويق، المالية، الموارد البشرية، والعمليات.

أنظر الشكل التالي:



استراتيجية العمليات كا ستراتيجية وظيفية

ويحدد شرويدر خمسة مجالات للقرار في وظيفة العمليات، هي:

- التشغيل.
- السعة.
- المخزون.
- تصميم العمل.
- الجودة.

حيث يميز في كل مجال بين قرارات التصميم (الاستراتيجية)، وقرارات الاستغلال (التشغيلية).

أنظر الجدول التالي:

القرارات الاستراتيجية والتشغيلية

المجالات	قرارات التصميم (الاستراتيجية)	قرارات الاستغلال (التشغيلية)
1- التشغيل	- اختيار نمط التشغيل. - اختيار المعدات. - تحديد حجم التسهيل. - تحديد موقع التسهيل.	- تحليل تدفقات التشغيل. - توفير الصيانة والمعدات. - تحديد الوقت الإضافي. - ترتيب التعاقد الثانوي. - تحديد الجدولة.
2- المخزون	- تحديد الحجم الكلي للمخزون. - تصميم نظام السيطرة على المخزون. - تقرير أين يحفظ المخزون.	- متى توضع الطلبية؟ - كم يطلب؟
3- تصميم الأعمال	- تصميم الأعمال. - اختيار نظام التعويض.	- توفير الإشراف. - وضع معايير العمل. - القرار حول مقدار الفحص.
4- الجودة	- تصميم قواعد العمل. - وضع المعايير القياسية للجودة. القرار حول تنظيم الجودة	- الرقابة على الجودة للإيفاء بالمواصفات القياسية

أسئلة للمراجعة

. عرف الإنتاج ؟

.اذكر اهم تصنيفات عملية الإنتاج؟

.ماهي الكفاءة ؟ وكيف يتم قياسها ؟

. اشرح مدخل علم الإدارة ؟

. وضح تصنيف الاستراتيجيات وفق المستوى ؟

. وضح اهم الفروقات بين القرارات الاستراتيجية والتشغيلية لإدارة العمليات؟

نهايه المحاضره الاولى

المحاضره الثانيه

المفهوم والإستراتيجية والتطور (2)

عناصر المحاضره :

اولا: الميزة التنافسية

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

ثالثا: الاختلافات بين السلعة والخدمة

رابعا: المساهمات التاريخية في تطور إدارة العمليات

اولا: الميزة التنافسية:

تعني الميزة التنافسية القدرة على تحقيق التفوق في المنافسة (ص.26)

- تقوم إستراتيجة العمليات على الفكرة أن وظيفة العمليات هي التي تنشئ الميزة التنافسية وتحققها.
- يصعب على المؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية في كل المجالات
- عليها أن تركز على أحد المجالات
- هذه المجالات يسميها Wheelwright أسبقيات الأداء، وهي:

أسبقيات الأداء :

- الكلفة الأدنى: السعر الأقل.
- الأداء العالي للمنتجات: (الجودة العالية - خدمة الزبون).
- الاعتمادية: (المنتج- التسليم - الخدمة).
- المرونة: (تشكيلة المنتجات (خط المنتج الواسع، والإنتاج حسب الطلب) - الاستجابة السريعة).
- الابتكار: (منتجات جديدة - تكنولوجيا حديثة).

خصائص الميزة التنافسية :

- من الناحية الخارجية، تشتق الميزة التنافسية من رغبات وحاجات الزبون
- طويلة المدى وتحاول أن تكون صعبة التقليد من المنافسين
- تقدم التوجه والتحفيز لكل الشركة

تزايد قوة المنافسة وعدد المنافسين ← تزايد أهمية إستراتيجية العمليات ← الاهتمام بخصائص جديدة

- هذه الخصائص هي : 1- إدارة الجودة الشاملة 2- العولمة 3- المنافسة القائمة على الوقت

4-المنافسة القائمة على الخدمة 5- إعادة الهندسة 6- النشاط الافتراضي والشركات الافتراضية

إدارة الجودة الشاملة :

- كان الاهتمام بالكلفة أكبر من الاهتمام بالجودة
- كانت الكلفة هي مؤشر الكفاءة (مرحلة الكم)
- ثم أخذت الجودة تحظى بالاهتمام حتى أصبحت :
  - في السبعينيات : من الاهتمامات الأساسية تحت تأثير التجربة اليابانية
  - في التسعينيات : قلب الاهتمام

عرفت الجودة تطورا مذهلا

أنشئت جوائز وطنية للجودة مثل الجائزة اليابانية ، والجائزة... الأمريكية

السنة	الحدث	المكان
1951	ظهور مصطلح TQC Total Quality Control	الولايات المتحدة
1951	إنشاء جائزة Demming للجودة	اليابان
1987	إنشاء جائزة Malcom Baldridge National Quality Award	الولايات المتحدة
1992	إنشاء الجائزة الفرنسية للجودة	فرنسا

تعريف إدارة الجودة الشاملة: مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل المدى للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في المؤسسة بما يحقق رضا الزبون

وهي :" فلسفة إدارية تشير لكون مسئولية الجودة هي مسئولية الجميع".

العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

- الرؤية الاستراتيجية للجودة.
- مشاركة الجميع في إدارة الجودة الشاملة.
- قياس الجودة يرتبط بالشروط الفعلية للسوق، والحاجات المحددة للزبون.
- التركيز على العميل أو الزبون.
- التحسين المستمر.

العولمة Globalization :

تشير إلى النطاق الدولي للأعمال. حيث أصبح العالم كله موقعاً محتملاً للشركات القائمة الجديدة أو فروعها.

عليه اصبح :

- الإنتاج عالمي
- السوق عالمي
- المنافسة عالمية

مما يزيد من تعقيدات متعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات حتى تكون في مستوى التحدي

العوامل التي أدت إلى العولمة كما حددها العالم كراجيوسكي وريتزمان:

- أن الأسواق المالية في العالم أصبحت أكثر انفتاحاً في عقد الثمانينات (سهولة انتقال رأس المال).
- تحسّن النقل وتكنولوجيا الاتصالات.
- اختراق الاستيراد للاقتصاديات الرئيسة.

مميزات التصنيع عالمي المستوى:

1) التركيز على التفاعل ومدخل الفريق لتطوير المنتج الجديد.
2) استراتيجية السعة (ملائمة الطلب).
3) تسهيلات التصميم لملائمة البيئات المختلفة.
4) تكنولوجيا التشغيل التي تزيد من قدرة التصنيع والتطوير.
5) التركيز على تطوير كفاءة الموارد البشرية لزيادة القدرة على حل المشكلات.
6) القرارات التشغيلية المترابطة والموجهة نحو تقليص حالة عدم التأكد.
7) الشراكة مع الموردين.
8) التركيز على الجودة والتحسين المستمر.

المنافسة القائمة على الوقت:Time-Based Competition

- تشير إلى المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في السوق، ولحاجات ورغبات العملاء. حيث يؤدي ذلك إلى منح الشركة فرص أكبر لكسب العملاء.
- الاستجابة عامل النجاح الأساس لزيادة الحصة السوقية.

المنافسة القائمة على الخدمة :Service-Based Competition

- ✓ تتمثل في التركيز على الخدمات ذات العلاقة بمنتجات الشركة.
- ✓ الى وقت قريب كانت القيمة المضافة تأتي من عمليات الإنتاج
- ✓ اليوم تأتي بشكل متزايد من التحسينات التكنولوجية، خصائص الأسلوب، صورة المنتج، والخصائص الأخرى التي توجدها الخدمة فقط.

- لذا تُبنى الاستراتيجيات وفقاً لهذا المدخل على المعرفة العميقة لمهارات الخدمة التي يتم تطويرها بصفة مستمرة

إعادة الهندسة Reengineering :

يعرّف همر وتشامبي في كتابهما (إعادة هندسة الشركة) إعادة الهندسة بأنها إعادة تفكير عميق وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسين كبير في معايير الأداء المهمة استراتيجياً مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة

يشير كيبرس أن هناك جيلين لإعادة الهندسة هما:

الجيل الأول: (1988-1993م)، والذي تركز هدفه على تحسين الأداء الكمي والتغيير التنظيمي والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

الجيل الثاني: ما بعد عام 1993، حيث اتسع نطاق إعادة الهندسة ليغطّي عمليات الأعمال في نطاقها الواسع.

خصائص إعادة الهندسة:

- أنها تركز على عمليات الأعمال وليس على العمليات الوظيفية فقط.
- أنها تعتمد على الاختراق (الوثبات الكبيرة)، مقابل التحسين التدريجي.
- أنها تبدأ بحاجات العملاء دون التقيد بالطرق الحالية التي تمثل الوضع القائم.
- أنها تتطلب استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً متعددة الاختصاصات بصلاحيات مفوضة كافية. فبالتالي تضمن مشاركة جميع الأقسام.
- أنها تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية (HR)، وتكنولوجيا المعلومات (IT).

النشاط الافتراضي والشركات الافتراضيه Virtual Organizations

عرّف كوسيور الشركة الافتراضية بأنها:

"الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافياً يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية مع القليل ــ إن وجد ــ من الاتصال المباشر وجهاً لوجه".

سمات الشركات الافتراضية:

- أنها بلا حدود في المكان أو الحيز (إنتشار عالمي واسع).
- أنها بلا حدود تنظيمية (مرونة، وعلاقات تنظيمية خفيفة).
- أنها بلا حدود في القدرات (تمتد إلى قدرات الموردين، والمنافسين).
- أنها شبكة تقاسم معلومات داخلياً وخارجياً.
- أنها ذات ميزة تنافسية (بحكم السمات الأربع السابقة).

خصائص المنتج والخدمة :

مخرجات كل المؤسسات متكونة من منتجات وخدمات

المنتج = شيء مادي ملموس يمكن استخدامه لإشباع حاجة

الخدمة = عمل منجز بطريقة معينة لإشباع حاجة معينة

خصائص السلعة	خصائص الخدمة
ملموس	غير ملموس
الملكية تتغير أو تنتقل عند الشراء	الملكية لا تنتقل ولا تتغير عموما
يمكن إعادة بيعه	لا يمكن إعادة بيعها
يمكن تخزينه	لا يمكن تخزينها
الإنتاج يسبق الاستهلاك	الإنتاج والاستهلاك متزامنان
الإنتاج والاستهلاك في مواقع مختلفة	الإنتاج والاستهلاك في نفس الموقع
يمكن نقله من مكان إلى مكان	لا يمكن نقله
يتم الإنتاج بدون المستهلك	لا خدمة بدون مستهلك

التطور التاريخي لإدارة العمليات

جاء نتيجة لحوادث ووقائع كثيرة، كما جاء نتيجة للبحث المستمر للإنسان عن تحسين معيشته

كانت عمليات الإنتاج تعتمد الجهود الفردية والإنتاج بكميات قليلة

وتميزت الفترة ما قبل الثورة الصناعية بما يلي:

- عمل منزلي
- إنتاج بكميات قليلة
- وجود المقايضة إلى جانب البيع الشراء

- أساليب العمل بدائية
- جهود التطوير فردية وضئيلة

المرحلة	الحدث/المصطلح	التاريخ	أبرز الأسماء
الثورة الصناعية	آلة البخار	1769	James Watt
	تقسيم العمل	1776	Adam Smith
	قطع غيار (تبديل)	1790	Eli Withney
	تقسيم العمل وزيادة الإنتاجية	1832	Charles Babbage
الإدارة العلمية	مبادئ الإدارة العلمية	1911	F. Taylor
	دراسة الوقت والحركات	1911	Frank and Lilian Gilbreth
	بيان جدولة النشاط	1912	Henry Gantt
	خط التجميع المتحرك	1913	Henry Ford
العلاقات الإنسانية	دراسات هاوثرن	1930	Elton Mayo
	نظريات التحفيز	1940s	A. Maslow
		1950s	F. Herzberg
		1960s	D. McGregor
بحوث العمليات	البرمجة الخطية	1947	George Dantzig
	الحاسوب الرقمي	1951	Remington Rand
	المحاكاة، نظرية صفوف الانتظار، نظرية القرار، شبكة Pert	1950s	Operations research groups
	MRP وغيرها من طرق التخطيط للإنتاج	1960s 1970s	Joseph Orlicky, IBM and others

	الشكل البياني لـ Ishikawa		
ثورة الجودة	Just In Time (JIT)	1970s	Taichi Ohno (Toyota)
	الإستراتيجية والعمليات	1970s	Wikham Skinner Robert Hayes
	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	1980s	W. Edouards Deming Joseph Juran
	إعادة هندسة عملية الأعمال	1990s	Michael Hammer James Champy
العولمة	المنظمة العالمية للتجارة (WTO)– الاتحاد الأوروبي (EU) - وغيرهما	1900s 2000s	العديد من الدول والمؤسسات
ثورة الانترنت	انترنت – WWW - supply –ERP chain management	1990s	ARPANET; Tim Berners –Lee Sap; i2 Technologies; Oracle; PeopleSoft
	التجارة الالكترونية (e-commerce)	2000s	Amazone; Yahoo; eBay and others

الاتجاهات المعاصرة لإدارة العمليات

1-عولمة الأسواق 2- إدارة شاملة للجودة 3- ليونة (مرونة)

4- تقليص الوقت 5-إسراع تكنولوجي 6- مساهمة العمال 7-إعادة هندسة العمليات الإدارية

8- المسائل البيئية 9- إدارة سلاسل التوريد

أسئلة للمراجعة

. ماذا يقصد بالميزة التنافسية ؟ وماهي اهم خصائص الميزة التنافسية ؟

2. وضح ماذا يقصد بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

3. اذكر اهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ؟

4. اشرح اهم العوامل التي أدت إلى العولمة ؟

5. اذكر اهم خصائص إعادة الهندسة ؟

6. اذكر اهم الاتجاهات المعاصرة لإدارة العمليات ؟

نهايه المحاضره الثانيه