

- 1- امتلاك خبرات خاصة في تصنيع منتجات معينة.
- 2- التسليم السريع: الشركة التي تمتلك عمليات انتاج و طاقة انتاج تسمح لها بانتاج منتج معين واشباع طلب الزبون بسرعة.
- 3- وقت دورة قصير للمنتوج: إن الشركة الاولى التي تدخل السوق تكسب حرية الحصول على حصة سوقية مهمة تتفوق بها على المنافسين اللاحقين. أي ان الشركات التي تصنع منتجات جديدة بسرعة ستكسب هذه الميزة. مثال على ذلك ان شركة HP هي المسيطرة على صناعة الطابعة الليزرية لانها كانت الشركة الاولى في السوق وانها قد استمرت بتقديم منتجات جديدة بسرعة قبل ان يقوم منافسوها بذلك (Martinich, 97, 83).
- 4- جدولة إنتاج موثوقة: حيث يمكن تبليغها إلى الزبون وبذلك تخلق لنفسها قيمة لدى الزبون النهائي يمكنه الاعتماد عليها في انجاز أعماله وتنفيذ التزاماته بمواعيدها المحددة.
- 5- المرونة التي تمتلكها العمليات في تغيير حجم الإنتاج أو تغيير تشكيلة المنتجات استجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق وطلبات الزبائن والتي تتطلب قدرات عالية في الابتكار والابداع في مجالات التصميم والتطوير والحجم، مما سيمنح المنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجيتها الرئيسة بنجاح بمساعدة العمليات.

2- 8 القرارات الاستراتيجية في العمليات Strategic Decisions In Operations

تستطيع العمليات ان (1) توفر الدعم والإسناد للاستراتيجية التنافسية للأعمال والاستراتيجية الكلية للمنظمة، و(2) تخدم المنظمة باعتبارها قدرة مميزة تفوق بالتالي إلى خلق ميزة تنافسية لها. تتألف استراتيجية العمليات من مجموعة من القرارات الاستراتيجية قد اختلف في عددها وتصنيفها كتاب استراتيجية العمليات^{Ω*} رغم الحدود الضيقة لهذا الاختلاف. لذلك فان من الأهمية بمكان إن تكون استراتيجية العمليات متناسقة داخلياً من خلال خلق محتوى متناسق للقرارات الاستراتيجية التي تتخذ في نطاقها، فضلاً عن أهمية تناسقها مع الاستراتيجية التنافسية للأعمال والاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ان القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في نطاق استراتيجية العمليات تشمل: **قرارات التصميم** وتضم تصميم المنتج أو الخدمة، الطاقة، المصنع، تكنولوجيا العمليات (تصميم العملية)، والتكامل الراسي (إدارة سلسلة التجهيز). **والقرارات التشغيلية** وتضم الموارد البشرية وتصميم الوظيفة أو العمل، التخطيط والسيطرة (الجدولة)، الجودة، والمخزون. ويمكن أن تتسع

(*) انظر تصنيف اخر موضح بالجدول (2-1)

القرارات الإستراتيجية للعمليات لتشمل تصميم الترتيب الداخلي للعمليات، والصيانة، والتنظيم الإداري للعمليات (تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة العمليات).

تسمى قرارات التصميم أيضاً بالقرارات الهيكلية (Structural Decisions) لأنها تتعامل مع عناصر إستراتيجية طويلة الأمد في طبيعتها لذلك تكون عادة ذات تأثير طويل الأمد في المنظمة ومن الصعب تغيير مفعولها. فإذا ما حصل خطأ ما فيها فإن إصلاح هذا الخطأ يكلف المنظمة كثيراً ومن ثم فإن تأثير هذا الخطأ يصعب إبطال مفعوله أو تغييره . والقرارات التشغيلية (Operational Decisions) والتي يمكن ان نطلق عليها بقرارات الإسناد أو البنى التحتية (Infrastructure) وهي أيضاً قرارات إستراتيجية أو ذات طابع إستراتيجي ولكن ينظر لها على أنها غالباً عناصر تكتيكية (Tactical) كونها أكثر ارتباطاً بمتطلبات العمل اليومي في المنظمة ويمكن تغييرها بفترة قصيرة نسبياً وكذلك إبطال تأثيرها أو تغيير مفعولها بمقدار صعوبة أقل. وسيتم التطرق الى كل قرار من هذه القرارات ادناه.

2-8-1 تصميم المنتجات والخدمات Product / Service Design

تتراوح المنتجات التي يمكن ان تقدم من قبل المنظمة، من تلك التي تنتج حسب الطلب أو الايصاء (Custom - made) إلى تلك النمطية التي تنتج بكميات كبيرة. إن المنتجات التي تنتج حسب الايصاء تكون فريدة في مواصفات التصميم وخصائص الأداء، ومن ثم فإن الكلفة عموماً لا تشكل قضية مهمة فيها ومن الامثلة على ذلك بناء السفن السياحية. وفي هذه الحالة فإن التسليم بالوقت المحدد، الجودة، والقدرة على تصميم وإنتاج منتجات متنوعة مختلفة يمكن ان يحقق النجاح. أما الشركات التي تنتج كميات كبيرة من أنواع معينة من المنتجات مثل شركات انتاج المشروبات الغازية، فأنها ستجني منافع كثيرة من النمطية في التصميم، وتكاليف الإنتاج الواطئة، والوفرة/ الإتاحة العالية للمنتج في المخازن وقنوات التوزيع. وهكذا فإن من الأهمية ان يفهم مصممو المنتج طبيعة عملية الإنتاج ومضامينها المرتبطة بالكلفة، والمرونة، والجودة، والإبداع. إذ إن تصاميم المنتجات تحدد عادة الحدود الدنيا للكلفة والحدود العليا للجودة.

2-8-2 الطاقة Capacity:

يجب على المنظمة اتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية بخصوص الطاقة. منها ما يتعلق بتحديد حجم الطاقة المرغوب امتلاكها، هل يكفي لمقابلة الطلب الكلي، أو لمقابلة متوسط الطلب، أو لمقابلة مستوى معين من الطلب فقط. ومنها ما يتعلق بتوقعات التغيير أو التوسع بالطاقة وحجم التغيير أو التوسع. أي هل يتم التوسع بالطاقة بزيادات كبيرة غير متكررة، أو بزيادات صغيرة متكررة. ومنها قرارات تتعلق بتفضيل المنظمة في معالجة الزيادة في الطلب، عادة في الأمد القصير، بواسطة استخدام العمل الإضافي، أو بزيادة عدد وجبات العمل في اليوم، أو من

خلال التعاقد الفرعي مع الغير، أو بأكثر من خيار.

2-8-3 المصنع والموقع Plant & Location: إن القرارات التي تتخذ بصدد المصنع تختص بتحديد حجم المصنع، وعدد المصانع ومواقعها: مصنع كبير واحد، أو عدد من المصانع الصغيرة، تشيد في موقع واحد أم في عدة مواقع جغرافية مختلفة. وتركيز (Focus) المصنع هل يختص بإنتاج منتج معين أو منتجات مختلفة، هل يصمم خط إنتاج واحد أو أكثر. لذلك فإن إدارة العمليات تتخذ قرارات عديدة للإجابة على الأسئلة التي تثار بهذا الخصوص وأبرزها هي:

- ما هو الحجم الأفضل للمصنع؟
- هل يتم مقابلة الطلب من خلال بناء عدد قليل من المصانع الكبيرة أم من خلال بناء مصانع صغيرة عديدة؟
- هل ينبغي أو يكون تركيز (Focus) المصنع لخدمة مناطق جغرافية معينة، شرائح معينة من الزبائن، خطوط منتج معينة؟
- هل ينبغي إن ينتج المنتج بالكامل في مصنع واحد، أو تجزأ عملية إنتاجه على عدة مصانع؟
- أين ينبغي اختيار موقع المصنع: قرب المجهز (المواد الأولية)، أو قرب السوق (الزبائن)، أو قرب مصادر توفر القوى العاملة؟

2-8-4 تكنولوجيا الإنتاج Production Technology:

إن القرارات التي تتخذها إدارة العمليات بهذا النطاق تختص بتصميم واختيار نوع العملية من خلال اختيار نوع تكنولوجيا عملية الإنتاج ودرجة الأتمتة فيها. أذ إن اختيار نظام مركز نحو عملية الإنتاج (Process - Focused System) يتطلب استخدام معدات ذات أغراض عامة (General-Purpose equipment) تسمح بالمرونة في إنتاج تشكيلة مختلفة من المنتجات. أما اختيار نظام مركز نحو المنتج (Product- Focused System) فإنه يتطلب استخدام معدات ذات أغراض خاصة (Special - Purpose Equipment) تتسم بدرجة عالية من الأتمتة (التوجيه الذاتي) تركز تلك المعدات خصيصاً لإنتاج منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات تنتج بكميات كبيرة وبتكاليف منخفضة للوحدة الواحدة. إن هذا النوع من المعدات باهض الثمن يتطلب استثمار كبير براس المال لاعتماده على درجة عالية من الأتمتة والتعقيد التكنولوجي.

بطريقة أخرى يمكن تصنيف عملية الإنتاج إلى خمسة أنواع هي نظام المشروع (Project)، نظام الورشة للإنتاج حسب الطلب (Job Shop)، نظام الإنتاج بالدفع

(Batch)، ونظام الإنتاج الواسع (Mass Production) أو ما يسمى بخطوط التجميع (Assembly Lines)، ونظام الإنتاج المستمر (Continuous Production) أو ما يسمى بالصناعة التحويلية (Process Industry). تقابل الأنظمة الثلاثة الأولى بهذا التصنيف نظام الإنتاج المُرَكَّز نحو عملية الإنتاج في التصنيف الأول، فيما يقابل النظامين الآخرين (الإنتاج الواسع، والإنتاج المستمر) نظام الإنتاج المُرَكَّز نحو المنتج. إن اختيار نوع عملية الإنتاج (Process Choice) الذي يتم اختياره لإنتاج المنتج يجب أن يكون متناسقاً مع خصائص المنتج وخاصة الخصائص المتعلقة بدرجة تنوع المنتج (Degree of product Variety) وحجم الطلب على المنتج الذي يؤثر في حجم إنتاج المنتج (Product Volume).

2-8-5 التكامل الرأسي Vertical Integration:

إن المنظمة التي ترغب في أن تتحكم بإدارة نطاق أو مدى أكبر من سلسلة التجهيز الطويلة - بدءاً من السيطرة على إنتاج المواد الأولية، وتصنيع الأجزاء، وإنتاج المنتج، وانتهاءً بتوزيع المنتج في الأسواق وبيعه إلى الزبائن - ينبغي عليها زيادة نطاق تملكها لحلقات أكبر من أنشطة تلك السلسلة. بمعنى آخر، ينبغي عليها أن تتجه نحو تحقيق درجة أكبر من التكامل الرأسي. هناك نوعان من التكامل الرأسي: التكامل الرأسي نحو الخلف (Backward Vertical Integration) وتسعى من خلاله المنظمة نحو أحكام سيطرتها على المجهزين (وهو توجه دفاعي على الأغلب). والتكامل الرأسي نحو الأمام (Forward Vertical Integration) وتسعى من خلاله المنظمة إلى أحكام السيطرة على السوق (توجه هجومي على الأغلب). يؤثر اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد مقدار التكامل الرأسي للمنظمة في الكلفة، الجودة، المرونة، وتركيز المنظمة. لأن هذه القرارات ستحدد مقدار ما يصنع من الأجزاء داخل المنظمة، ومقدار ما سيشتري من الأجزاء من خارج المنظمة.

2-8-6 الموارد البشرية وتصميم العمل (Human Resources & Job Design)

تشتمل القضايا الاستراتيجية في الموارد البشرية على تحديد مستويات المهارة المطلوبة للعاملين لتشغيل نظام الإنتاج، تحديد طبيعة أو شكل الاحتياجات التدريبية ومعايير الاختيار، وضع الأسس لنقويم الأداء، التعويضات (الأجور والرواتب)، وتصميم الوظيفة (العمل). لقد أصبحت القضايا المتعلقة بتصميم أنظمة العمل، والتدريب، والدافعية، والأجور، والحوافز من الاعتبارات المهمة في المنظمات. ولكي تحسم توجهات المنظمة بهذا الخصوص ينبغي إثارة وتوجيه الكثير من الأسئلة التي قد يصعب الإجابة عليها في عالم اليوم، ومن تلك الأسئلة:

- هل ينبغي تصميم العمل بمحتوى واسع، أو بمحتوى ضيق؟
- ما هي درجة الاشراف المناسبة؟ مباشرة وكثيفة او غير مباشرة وقليلة؟
- هل ينبغي التأكيد على قياس ومعايير العمل؟
- هل تدفع رواتب العاملين، أو الأجور على أساس كل ساعة، أو على أساس القطعة؟
- هل يتم إنجاز المهام بصورة فردية أو من خلال فرق العمل؟
- هل يحتاج العامل إلى تدريب كثيف ومتنوع؟
- هل تحتاج المنظمة إلى قوى عاملة مرنة متعددة المهارات أو غير مرنة؟

2-8-7 قرارات التخطيط والسيطرة Planning & Control Decisions

تؤثر قرارات التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات في الكلفة، الجودة، واعتمادية التسليم (كفاءة الجدولة). فعلى الرغم من أن هذه القرارات هي ذات طابع تكتيكي وتشغيلي أكثر مما هو استراتيجي، إلا أن الأنظمة والسياسات المستخدمة لمثل هذه القرارات لها تأثيرات طويلة الأمد. لقد تم تطوير أنظمة جديدة تستند على فلسفات جديدة للتخطيط والسيطرة على الإنتاج خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وهذه الأنظمة هي: نظام MRP، ونظام JIT، ونظام إدارة المورد الحرج OPT أو ما تسمى بنظرية القيود (TOC). لكل نظام من هذه الأنظمة الثلاثة تقنياته الخاصة في تطوير جدولة تفصيلية لمقابلة متطلبات الجدولة الرئيسة للإنتاج. لذلك يجب دراسة هذه الأنظمة لغرض اختيار النظام الأكثر ملاءمة للمنظمة. ويشار إلى نظام MRP بنظام الدفع ويشار إلى JIT بنظام السحب. كما يمكن أن يشار إلى OPT بنظام إدارة المورد الحرج.

2-8-8 الجودة Quality: إن توقعات الزبون عن الجودة يجب أن تحدد لأجل تحديد مستوى الجودة المرغوب في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. لغرض مقابلة مستوى الجودة المرغوب ينبغي وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك. هناك أسئلة متعددة تثار بخصوص الجودة ينبغي الإجابة عليها منها:

- كيف يتم قياس الجودة؟
- كيف ستكون المشاركة في تحقيق الجودة؟
- ما هو نوع التدريب الضروري للعاملين لتحقيق تلك المشاركة؟
- ماذا ستكون مسؤوليات قسم إدارة الجودة (السيطرة على النوعية) ؟
- ما هي أنواع الأنظمة التي تستخدم لضمان الجودة؟ هل سيتم اعتماد نظام سياسة الفحص الشامل لجميع وحدات المنتج؟ أو الفحص باستخدام العينات؟ وما هو حجم العينة؟

- ماهي المراحل التي يتم فيها إجراء الفحص؟ في بداية عملية الإنتاج، خلال عملية الإنتاج، في نهاية عملية الإنتاج وقبل التسويق، أو في كل هذه المراحل؟
 - ما هي أبعاد الجودة التي سيتم التركيز عليها؟ هل سيتم التركيز على وظائف الأداء، خصائص المنتج، معولية المنتج، المتانة، القابلية على الخدمة Serviceability ، أو الناحية الجمالية؟ فقد لا يكون من الضروري إن تتنافس المنظمة في كل هذه الأبعاد. إذ أن بعض المنتجات يمكن تحسينها على أساس بعد واحد فقط والتضحية بالأبعاد الأخرى.
 - هل القيام بمثل هذه المفاضلات تجعل من الجودة بعداً مهماً في استراتيجية العمليات؟
- 2-8-9 المخزون (Inventory):** إن قرارات المفاضلة التي تتخذ بهذا الخصوص هي: الاختيار بين أن تكون هناك تكاليف عالية للطلب (أو التهيئة والإعداد) أو تكاليف عالية للاحتفاظ بالمخزون، الاختيار بين الاحتفاظ بمخزون أمان أو القبول بمستوى منخفض لخدمة الزبون، والاختيار بين الاحتفاظ بمستويات عالية من المخزون أو مستويات متوسطة أو مستويات منخفضة.

2-8-10 الصيانة (Maintenance): يجب أن تتخذ القرارات بخصوص المستويات المرغوبة من المعولية والثبات في منتجات وخدمات المنظمة، لذلك يجب بناء أنظمة تحافظ على تلك المعولية والثبات، وتحقق استخدام عالي للتسهيلات والمعدات من خلال صيانة وقائية فعالة وتصليح عاجل وسريع.

2 - 9 صياغة وتطوير الاستراتيجية Strategy Formulation & Development

إن الاستراتيجية هي رؤيا مشتركة توحد المنظمة، وتوفر التناسق بين القرارات، وتساعد في جعل حركة المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح. إن صياغة الاستراتيجية تتم في أربع خطوات هي:

1. **التحليل البيئي:** يتم هذا التحليل في ضوء دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة

وواجه الضعف في المنظمة، ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات، واتجاهات الصناعة والمنافسين والزبائن. يسمى هذا التحليل بتحليل "SWOT" إذ ترمز الحروف الأربعة إلى القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات:

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).

2. **تحديد غرض ورسالة المنظمة:** يتم في هذه الخطوة تحديد الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة في الرسالة التي تهدف إلى تحقيقها وذلك من خلال نص يتضمن القيم والمعتقدات والرغبات والرؤى التي تتمسك بها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

3. **تطوير القدرات المميزة:** في ضوء رسالة المنظمة، يتم تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة في الأمد الطويل، وتطوير القدرات المميزة للمنظمة التي تستهدف بناء أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة مثل الكلفة المنخفضة / السعر الواطى، الجودة العالية في واحد أو أكثر من أبعادها المختلفة، التسليم السريع أو التسليم في الوقت المحدد، المرونة أو الابداع.

4. **اختيار الميزة التنافسية للمنظمة:** إن المزايا التنافسية التي يتم اختيار أحدها للتنافس على أساسها في السوق بنجاح تسمى بـ " أبعاد الفوز بالطلبية Order Winning Dimensions " في هذه الخطوة ينبغي اختيار أحد أبعاد الفوز بالطلبية بالاعتماد على القدرات المميزة للمنظمة التي قد يكون مصدرها واحداً أو أكثر من موارد المنظمة مثل الموارد المالية، التوزيع الجغرافي لمنشآتها (مصانعها)، قدرات المنظمة في تطوير المنتج أو تكنولوجيا العمليات، أو مواردها البشرية. إن أبعاد الفوز بالطلبية هي الكلفة، الجودة، التسليم ، والمرونة، والإبداع.

2 - 10. إستراتيجية العمليات الدولية International Oprations Strategy

لقد اشتدت المنافسة في معظم الصناعات بشكل كبير جداً في السنوات الأخيرة، خاصة ما بين الشركات العالمية. إن سبب اشتداد المنافسة يعود بدرجة كبيرة إلى أن العالم يصبح بل أصبح قرية عالمية بشكل سريع. ان الحركة نحو اتجاه إقامة اقتصاد عالمي واحد قد حصل لعدة أسباب منها (Davis et al, 99, 22):

- **التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات** قد سهلت الانتقال السريع للبيانات عبر المسافات الطويلة.
- **الاتجاه المتنامي نحو تخفيض حواجز التجارة** من خلال تخفيض الضرائب والرسوم والتعريفات الجمركية وحرية انتقال الأشخاص والأموال والبضائع بين الدول، كما يدل على ذلك ما تحقق بوجود منظمة التجارة العالمية WTO والاتحاد الأوربي والاتفاقيات العديدة للتجارة مثل NAFTA و SEATO.
- **انخفاض تكاليف النقل.**
- **النمو السريع في التجارة العالمية وظهور الأسواق في البلدان الصناعية الجديدة،** مثل الصين ودول أوروبا الشرقية، والتي تتسم بمعدلات نمو عالية وارتفاع وجاذبية هوامش أرباحها مقارنة بأسواق البلدان المتقدمة صناعياً، الولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية التي يبدو عليها التخمّة وانكماش هوامش أرباحها.

مما تقدم من أسباب، تستوجب أن يكون لدى مدير إدارة العمليات اليوم رؤية عالمية لإستراتيجية العمليات والتي تقتضي من المنظمة أن توسع وتمد عملياتها عالمياً، بعد أن تأخذ بعين الاعتبار المعايير الجديدة التي تستند عليها المنافسة العالمية Global Competitiveness والتي تتضمن: الجودة، التنوع Variety، الإيحاء Customization، الملائمة Convenience، وقت الاكمال Timeliness، والكلفة. إن عولمة إستراتيجية العمليات تساهم بتحقيق الكفاءة والقيمة المضافة للمنتجات والخدمات التي تقدم للعالم، لكنها بالمقابل تعقد وظيفة مدير إدارة العمليات. ويمكن أن تستجيب شركات اليوم إلى البيئة العالمية بإستراتيجيات ومستويات سرعة لم تكن معروفة في الماضي، فعلى سبيل المثال (Heizer & Render, 96, 28):

- بوينك Boeing شركة ذات مقدرة تنافسية كبيرة وذلك لأن إنتاجها ومبيعاتها ينتشران على نطاق واسع من العالم.
- سوني Sony تشتري الأجزاء والمكونات من المجهزين في تايلاند وماليزيا لاستخدامها في عملية تجميع منتجاتها الالكترونية حول العالم.
- فولفو Volvo تعتبر شركة سويدية مسيطر عليها من قبل شركة فورد Ford الأمريكية، إلا إن فولفو الحالية S40 تبني وتنتج في بلجيكا وفق برنامج مشترك مع مازدا 3 Mazda3 (تنتج في اليابان) وفورد Ford Focus (تنتج وتباع في أوروبا).
- بينيتون Benetton الإيطالية تنقل المخزون إلى المتاجر حول العالم بمعدل أسرع من منافسيها وذلك من خلال المرونة التي بنتها في أنشطة التصميم والإنتاج والتوزيع.

هناك العديد من الأسباب المادية وغير المادية التي ستدفع إلى عولمة العمليات المحلية للشركات للتغيير إلى شكل ما من اشكال العمليات الدولية، منها (31 – 28, 96, Heizer & Render) :

- تخفيض التكاليف (رواتب وأجور أقل للعاملين في بلدان أجنبية عديدة، الاعفاء من أو تخفيض الضرائب والرسوم الجمركية، الخ)
- تحسين سلسلة التجهيز من خلال إقامة المصانع والتسهيلات الأخرى في البلدان التي تتوفر فيها موارد فريدة: كالخبرات (هجرة استديوهات التصميم الآلية من كافة انحاء العالم إلى جنوب كاليفورنيا لضمان وجود الخبرات اللازمة في التصميم الآلي المعاصر)، والأيدي العاملة (تهجير إنتاج الحذاء الرياضي العالمي من كوريا الجنوبية إلى كوانزهاو Guangzhou في الصين للاستفادة من فرصة وجود أيدي عاملة منخفضة التكلفة، وقدرات

إنتاج في هذه المدينة تقدر بـ 40000 شخص يعملون في صناعة الأحيذية الرياضية للعالم)، والمواد الأولية (رغبة منتجي العطور الأساسية بالتواجد والحضور في جراس Grasse بفرنسا حيث تحضر هناك الكثير من عطور العالم الأساسية من زهور البحر الابيض المتوسط).

- توفير منتجات وخدمات أفضل من خلال فهم الحساسيات الثقافية، إذ يمكن التواجد في البلدان الأجنبية من فهم أفضل للاختلافات الثقافية وللطريقة التي تدار بها الأعمال مما يعني تصميم وتقديم منتجات وخدمات تقابل الخصوصيات الثقافية الفريدة لتلك البلدان.
- تعلم كيفية تحسين العمليات من خلال الانفتاح على الافكار التي ستتدفق من خلال فرص عقد تحالفات إستراتيجية مع شركاء في البلدان الأجنبية لإقامة وتشغيل المصانع والتسهيلات في تلك البلدان.
- جذب واستقطاب المواهب والكفاءات العالمية والاحتفاظ بها من خلال قدرة الشركات التي لها أنشطة عمليات دولية على توفير فرصة متنوعة للتوظيف والنمو لتلك المواهب والكفاءات.

بدائل إستراتيجية العمليات الدولية:

يستطيع مديرو إدارة العمليات في منظمات الأعمال الدولية والشركات متعددة الجنسيات استخدام واحدة من بين إستراتيجيات العمليات الدولية الأربعة التي اقترحها إيرلند وهوسكيسون Ireland Hoskisson & (انظر: 44-46, 2006, Heizer & Render) وهي الإستراتيجية الدولية، الإستراتيجية متعددة الأسواق المحلية، الإستراتيجية العالمية، والإستراتيجية الأممية. سيتم أستعراض هذه الإستراتيجيات وفقاً لبعدين هما تخفيض الكلفة (المحور العمودي في المصفوفة)، والأستجابة المحلية معبر عنها إما بالأستجابة السريعة أو بالتميز والتفرد Differentiation (المحور الأفقي في المصفوفة) - أنظر الشكل (2-5).

الإستراتيجية الدولية International Strategy:

تستخدم هذه الإستراتيجية التصدير والتراخيص لاختراق الأسواق العالمية. لا يحقق أدائها إلا القليل وفق بعدي المقارنة (الكلفة والأستجابة)، فهي أقل استجابة محلياً لأن التصدير والترخيص يتم للمنتجات التي تنتجها المنظمة في البلد الأم، وأقل ميزة كلفوياً لأن المنظمة تستخدم وسائل الانتاج المتاحة والبعيدة نسبياً عن الاسواق الجديدة او الواعدة. وبالمقابل فهي الإستراتيجية الأسهل لأن التصدير لا يتطلب إلا قليلاً من التغيير في عمليات الإنتاج الحالية، وإن اتفاقيات الترخيص غالباً ما تضع كثيراً من المخاطر على المرخص Licensee الذي يمنح المنظمة الترخيص.

الإستراتيجية متعددة الاسواق المحلية Multidomestic Strategy:

تتجه المنظمة في هذه الإستراتيجية إلى إقامة تحالفات إستراتيجية في البلدان الأجنبية على شكل تأسيس شركات تابعة Subsidiaries لها، أو الحصول على امتيازات Franchises، أو الدخول

بأستثمارات مشتركة Joint Ventures مع شركاء آخرين. تتمتع هذه الأشكال باستقلال ذاتي كبير عن المركز في البلد الأم وتتمتع بصلاحيات لا مركزية في اتخاذ قرارات التشغيل لتحسين قدراتها على الاستجابة المحلية في البلدان التي تعمل فيها. لذلك تكمن ميزة هذه الإستراتيجية في تمكين الفروع على تعظيم الاستجابة التنافسية لمتطلبات أسواقها المحلية، ولكن مقابل فقدان تلك الفروع للميزة الكفوية أو تحقيق مستويات تخفيض متدنية للتكاليف في أحسن تقدير. قد تنطلق بعض الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية من فكرة مفادها طالما كنا ناجحين في السوق الوطني الأم فهذا يكفي بأن نصدر مواهبنا في الإدارة والعمليات، وليس بالضرورة المنتج، لتحقيق التكيف اللازم مع الأسواق الأخرى. مثال ذلك شركة ماكدونالدز التي تعمل كشركة متعددة الأسواق Multidomestic والتي تدعوها الاستجابة المحلية المطلوبة أن تكيف قائمة مأكولاتها من دولة إلى أخرى. عليه يمكن لمكدونالدز أن تقدم الجعة في ألمانيا، والنبذ في فرنسا، وهبرغر البيض المسلوقة Poached Egg Hamburger في أورغواي، وهمبرغر اللحم (عدا لحم البقر) في الهند ضمن قائمة مأكولاتها.

الإستراتيجية العالمية Global Strategy:

تحتفظ هذه الإستراتيجية بدرجة عالية من المركزية في اتخاذ قرارات التشغيل كذلك مع قيام المقر الرئيسي للمنظمة بعملية التنسيق للبحث عن النمطية والتعلم بين مصانع المنظمة مما يقود إلى تحقيق اقتصاديات الحجم. تلائم هذه الإستراتيجية التوجه الإستراتيجي الذي يركز على تخفيض الكلفة كأولوية تنافسية للمنظمة، بينما يكون لديها القليل الذي تقدمه عندما تستند الأسبقية التنافسية على سرعة الاستجابة و/أو التميز. كاتربلر Caterpillar، الشركة القائدة في إنتاج معدات إزالة التربة Earth-Moving Equipment، كمثال تجد إن هذه الإستراتيجية مفيدة كون منتجاتها النهائية متشابهة حول العالم وبالتالي تسمح لها هذه الإستراتيجية في إقامة مصانع واحدة في عدة بلدان تركز على خط منتجات متشابهة محدودة تشحن إلى كل العالم مما يؤدي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم والتعلم داخل مصنع من مصانعها حيث تكون النتيجة تحقيق ميزة فعالة في تخفيض التكاليف.

الإستراتيجية الأممية Transnational Strategy:

تجمع هذه الإستراتيجية بين منافع تخفيض التكلفة وفوائد الاستجابة المحلية، إذ تستطيع أن تستثمر الإستراتيجية الأممية ما تحققه اقتصاديات الحجم والتعلم كميزة كفوية وكذلك ما تحققه الجهود التي تبذل في نطاق بعد الاستجابة من خلال الاعتراف بأن القدرات الرئيسية المميزة للمنظمة لا يمكن أن تبقى أو تقام فقط في حدود البلد الأم بل يمكن أن تكون موجودة في أي مكان في المنظمة حيثما تنتقل مواردها البشرية، وموادها، وافكارها خارج الحدود الوطنية. وبذلك تمتلك المنظمات التي تستخدم مثل هذه الإستراتيجية الامكانية المحتملة على إتباع الإستراتيجيات الثلاث للعمليات جميعها: الكلفة الأوطأ، والتميز، والاستجابة السريعة. أن الأنشطة الرئيسية في المنظمة الأم ليست مركزية أو لامركزية، لذلك تستطيع كل شركة تابعة لها أن تنفذ أنشطتها المتخصصة على أساس محلي مما يوفر لها الكفاءة والمرونة ضمن شبكة تبادلية في اعتماديتها وتفاعلها مع بعضها الآخر.



الشكل (2-5): الإستراتيجيات الدولية لإدارة العمليات

Source: Heizer & Render, Operations Management, Pearson-Prentice Hall, 2006, p.44.