

التوافق الاستراتيجي بين إدارة العمليات والاستراتيجية الشمولية للمنظمة المفهوم والخصائص

طارق شريف يونس (*)
عادل ذاكر النعمة (**)

الملخص

يحاول البحث تشخيص أهم العوامل التي من شأنها تحقيق التوافق النظري بين الأنشطة الرئيسية للمنظمة والنسق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة . إن مناقشة التوافق الاستراتيجي بين الإستراتيجية الشمولية للمنظمة وإستراتيجية العمليات يتيح للباحث إمكانية الربط بين الخيارات الاستراتيجية للتصنيع وفقاً لعدد من منظومات التصنيع وتحديد الوضع المستهدف للتنافس ، إذ أن توظيف إستراتيجيات الأستاذ (Porter) التنافسية قد يكون إطاراً تستند إليه مقترحات إدارة العمليات في المنظمة في تحديد خياراتها التنافسية . كما ينطرق البحث إلى أبعاد المشكلة النظرية في إطار العلاقة المنطقية التي تقوم على المعالجة النظرية لمشكلات عدم التوافق في إطار موضوع البحث، فضلاً عن طرح معايير أولية تساهم في بلورة مقاييس تشخيص بموجبها المواقع الرئيسية التي تشكل محاور التوافق الاستراتيجي في إطار نموذج البحث وأهدافه .

المقدمة

بات من الواضح اتساع أفق العملية الإدارية في إطار تخصيصية الوظائف الإدارية من جهة والوظائف الفنية - العملياتية أو التحويلية- من جهة أخرى. ويعزى ذلك إلى عوامل كثيرة لا حصر لها، ومن أهم تلك المؤثرات ما يتصل بنماء وتأثر التقنية في ميادين الصناعات السلعية والخدمية . واتجهت الجهود البحثية منذ الثورة الصناعية ولحد الآن بتميز مسارات التخطيط وبالاتجاهات الاستراتيجية منها، لتسوغ مداخل النهوض الإنتاجي، وأفصح تلك الجهود عن ثلاثة أطر ، منها اتجاه التخطيط للنشاط المنظمي من أعلى إلى أسفل (Top Down Approach) وآخر من أسفل إلى أعلى (Bottom Up Approach) وثالث يزاوج بين المدخلين . وفي سياق التحدث عن موضوع إدارة العمليات (Operation Management) سوف نحيط المعالجة البحثية الحالية باتجاهات التخطيط الاستراتيجي لهذا النشاط وعده في منظور البحث الحالي موطن تركيز الإدارة الاستراتيجية ومستمدات محورية في صياغة الاستراتيجية الشمولية (Corporate Strategy) للمنظمة (***)

وتعد إشكالية إمام نموذج موحد يضم متغيرات العلاقة التي تصاغ في حدودها الاستراتيجية الشمولية للمنظمة وإستراتيجية العمليات من أبرز مفاصل الحوار بين علماء إدارة العمليات ومنظريها. وباتت عملية التوافق المطلوب تتأرجح بين عدّ إستراتيجية العمليات ومتغيراتها تحكم توجيهات الاستراتيجية الشمولية، في حين تميل آراء أغلب علماء الإدارة

(*) دكتوراه ، أستاذ إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
(**) مدرس ، قسم الإدارة الصناعية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
(***) يستخدم تعبير المنظمة في هذا البحث ليعني جميع أشكال الشركات أو المنشآت ..

الاستراتيجية نحو مغايرة ذلك التوجه. وتوجت تلك التوجهات بفلسفات وعلاقات منطقية، ساهمت كل منها في بلورة فروضها ضمن نسق يسوغ التوافق الاستراتيجي وصياغة خصائص تنطوي عليها آلية عملياتية رائدة في مجال ما يحيطها من عوامل ظرفية (Contingency) وبذلك فإن البحث الحالي يهدف إلى بلورة إطاراً شمولياً لعرض إشكالية البحث في حدود إثارة التساؤل الآتي: (من يتبع من الاستراتيجية الشمولية أم استراتيجية العمليات؟)

(Who Follows Whom Corporate Strategy or Operation Strategy) وبعد هذا التساؤل تعبيراً عن التضاد الفلسفي حول من يقرر التوجه المستقبلي للمنظمة.

ولغرض الإجابة على ذلك فإننا ندفع بحثنا نحو عرض الفروض الفلسفية الآتية:

- تعد مرامي الأداء الاستراتيجي محوراً رئيساً لمختلف التوجهات الفلسفية.
- تحدد استراتيجيات الوضع (Positioning Strategy) من خلال التوافق بين الغاية المنظمة (Corporate Purpose) وإمكانات وظيفية العمليات (Operational Capabilities).

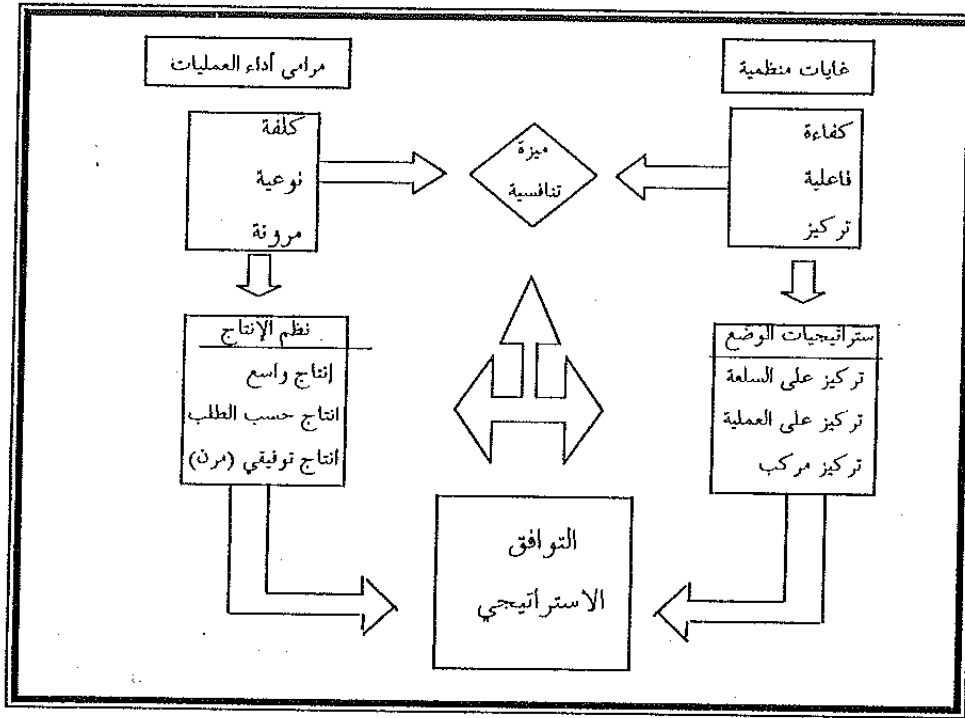
وفي حدود المشكلة الفلسفية للبحث وفروضة المنطقية، فإن أهمية البحث تتحدد بالآتي:

١. يتبع البحث الحالي فرصة التعرف على طبيعة العلاقة المنطقية بين حقلين مهمين في إدارة المنظمة (الإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات)، فضلاً عن توظيف نماذج الإدارة الاستراتيجية في تحليل التوجهات العملياتية والتحويلية للأنشطة المنظمة.
٢. يعد البحث محاولة لتشخيص وتحليل العلاقة النظرية بين إدارة العمليات ومرامي الأداء الاستراتيجي ومن ثم تركيب منطق العلاقة في إطار الاستراتيجية الشمولية للمنظمة مضموناً وخصائصاً.
٣. تهيئته إطاراً بحثياً يحدد الطبيعة المزدوجة للتوجهات الاستراتيجية في فهم آلية العمل المعاصرة ومغايرتها لمضامين التوجهات التقليدية في مجال إدارة العمليات.
٤. بناء مبتدأ منهجي قد يفيد في إجراء بحوث تطبيقية بعد اجتياز البحث اختبار الصدق النظري للأفكار والمعطيات المنهجية القائم عليها.

منهجية البحث ونموذجه

يغلب على توجهات البحث الحالي المعالجة المنطقية (Logical Interpretation) ومستمداتها الفلسفية التي ينطوي عليها تبني المنهج الوصفي في استقراء (Deduction) العوامل الكامنة وراء ظاهرة التوافق (Congruent Phenomena) التي تلازم معالجتنا لموضوع البحث، فضلاً عن إتاحة هذا المنهج تحليل محتوى (Content Analysis) للنماذج البحثية في إطار دراسة إدارة العمليات والإدارة الاستراتيجية واستدراج التفسير من خلال البدء بجزيئات منطق النموذج وصولاً إلى كليات العلاقة المنطقية.

وعليه فإن نموذج البحث سيتحدد بمرامي الأداء الاستراتيجي كما يراها علماء الإدارة الاستراتيجية من جهة وعلماء إدارة العمليات من جهة أخرى. وتأسيساً على ما تم عرضه في فروض البحث ومستلزمات المعالجة النظرية نعرض ذلك في نموذج منطقي لمحاوير البحث الحالي ضمن المخطط الآتي:



المخطط (١)
الأنموذج النظري للبحث

والأنموذج البحثي آنف الذكر كما هو واضح يتخذ صيغة ثلاثية الأبعاد في بناء عوامل التوافق الاستراتيجي، إذ يتيح التناسق بين العوامل إمكانية ضبط العلاقات المنطقية بين المتغيرات الرئيسية في كل عامل.

وعلى الرغم من وجود تصنيفات تفصيلية تتضمن محتويات متعددة للعوامل المشار إليها في نموذج البحث، إلا أنها تتفق جميعها حول نموذج التعظيم (Optimal Model) والذي ينص على سعي الإدارة أياً كان مستواها أن تحقق من خلال أنشطتها أقل قدر من الهدر في مواردها الداخلة في الإنتاج وأفضل مخرجات في حدود تلك الموارد فضلاً عن المضي في عملية المزاجية بين تلك الأقطاب بموجب ما يتاح لها من إمكانيات وفي سياق هذه الرؤية المنطقية فإن مفردات البحث الحالي ستنحصر ضمن الفقرات الرئيسية الآتية:

أولاً. توجهات الإدارة الاستراتيجية في صياغة الاستراتيجية الاستراتيجية الشاملة (Strategy Corporate) للمنظمة.

ثانياً. إدارة العمليات ومراعى الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً. استراتيجيات الوضع (Positioning Strategies).

رابعاً. نظم الإنتاج (Production Systems).

خامساً. مستخلص البحث (Conclusion).

أولاً: توجهات الإدارة الاستراتيجية

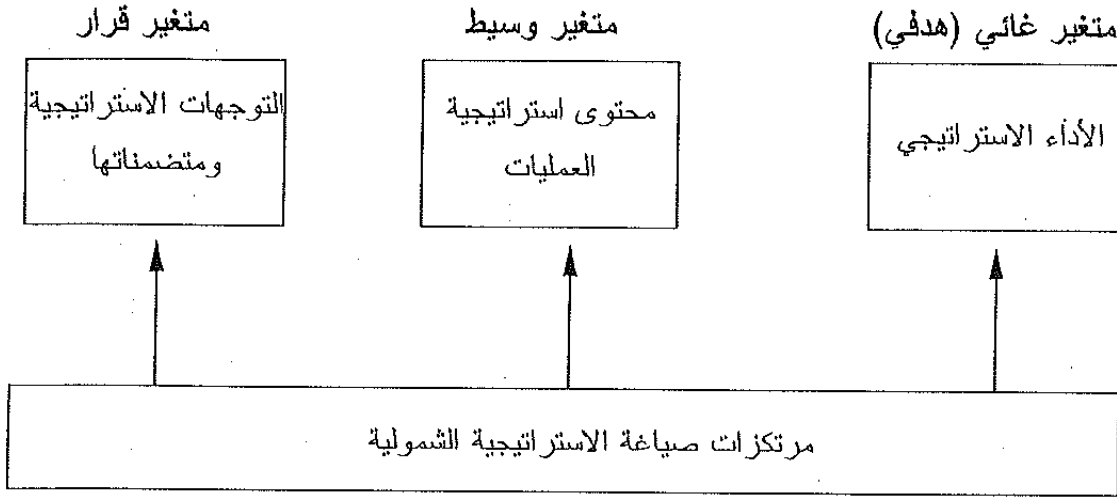
تعد الإدارة الاستراتيجية أحد أهم المحاور التي أولتها المجتمعات الصناعية أهمية بالغة في تطوير أنشطتها الإنتاجية (السلعية والخدمية). إذ ساد هذا التوجه الدول الصناعية التي ظهرت حديثاً تأسيساً بالدول الصناعية التي سبقتها في هذا المضمار (Choi, 1994: 13). وذهبت تلك الدول في تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage) عبر شركاتها الصناعية المختلفة عبر محاور الكفاءة الإنتاجية تارة والفاعلية تارة أخرى.. ومن أبرز تلك الدول (Thailand, Korea, Malaysia)، إذ أحيطت ظروف عملياتها الصناعية بفرص الاستفادة من الكلف المنخفضة لعنصر العمل، وفي نفس الوقت تخلفها عن اليابان في الخبرة مما أصبحت خصائص نوعية السلع التي تنتجها تلك الدول متدنية أمام المنافسة اليابانية. وضمن هذه السياقات فإن تباين السلوك الاستراتيجي^(*) (Strategic Behavior) للصناعات تعتمد على الإمكانيات التي تحيط بالعمليات الصناعية للشركات الصناعية في الدول المختلفة وباتت كفاية إمكانيات التصنيع تحتل محاور التخطيط الاستراتيجي وتحديد أولوياته أو غايات الإدارة الاستراتيجية.

وفي هذا الصدد يشير الأستاذ (Porter, 1996: 62) في وصفه لتوجهات الإدارة الاستراتيجية عبر أكثر من عقدين مضت بأنها تمحورت حول سلسلة من الأدوار الجديدة التي تتبع مجموعة خيارات تساعد في تحديد مسارات تستمد مرونتها من سرعة استجابتها للتغيرات في حاجات السوق التنافسية والدخول في سباق المنافسة من خلال تشخيص الوضع (Positioning) اللازم صياغته في إطار التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق وحاجات الزبائن. إن هذا المنحى في منتصف التسعينات تم بحثه في موضوع المتضمنات الجديدة للاستراتيجية، وبذلك فإنه أضاف بعداً جديداً لفهم الأغراض الاستراتيجية التي عرضها في منظوره التقليدي في مطلع الثمانينات في بحثه لموضوع الاستراتيجيات التنافسية المؤدية إلى النمو (Porter, 1985: 48) إذ كانت توجهات الإدارة الاستراتيجية تأخذ مساراً يبدأ في موقع القمة الاستراتيجية (Strategic Apex)، ويتم تحديد أولويات الأداء الكلي وأسبقيات المنافسة التي تؤسس على أساس الكلفة أو النوعية أو التركيز بنسب متفاوتة بين الكلفة والنوعية والمحتوى الإنتاجي. وأمتد التركيز على ضرورة ربط تلك الأبعاد ولو بشكل نسبي نحو فاعلية العمليات التحويلية أو التشغيلية وعد الأداء الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية للشمولية دالة لكفاءة استراتيجية العمليات وفاعلية التشغيل.

(Operational effectiveness and Strategy are both essential to superior Performance)

ومع بلوغ الأستاذ بورتر لهذه الشمولية في التصور لخصائص الاستراتيجية الشمولية جعل من استراتيجية العمليات وفعاليتها بمثابة متغيراً وسيطاً (Intermediate Variable) يربط بين القرارات الاستراتيجية ومخرجات الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance) وأكد على عدم إمكانية الاستغناء عن هذه العلاقات ذات الاتجاهات المزدوجة والتي نصيغها ضمن المخطط الآتي:

(*) يقصد بكلمة استراتيجي السلوك المستهدف في المستقبل.



المخطط (٢)

العلاقات الافتراضية لمتغيرات البحث

والجدير بالذكر أن متغير القرار يمثل العناصر المسيطر عليها من قبل الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، وأن المتغير الوسيط يمثل العناصر الضرورية لربط متغير القرار (الأداء الاستراتيجي)، فضلاً عن أن المتغير الغائي يعد عنصراً مستهدفاً غير مسيطر عليه (متغير متنبأ به). وفي هذا الإطار يعد الأداء الاستراتيجي دالة للتوجهات الاستراتيجية ترتبط وتتأثر بها من خلال محتوى استراتيجي العمليات.

وفي هذه السياق فإن الاستراتيجية الشمولية تعكس التوجه الرئيس للإدارة الاستراتيجية، وينطوي عليها صياغة خطة منتظمة يتم من خلالها تعريف مجال نشاط الصناعة أو الخدمة ومن ثم تحديد سبل أو خيارات الأداء الاستراتيجي التي تقود الوحدات المنظمة (عمليات تحويلية أو خدمية) وفقاً لاحتياجات وقدرات الشركة الحالية والمتوقعة.

ثانياً. إدارة العمليات ومرامي الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية:

ترتبط أغلب الدراسات الحديثة بين إدارة العمليات والميزة التنافسية (Dilworth, 1996, Porter, 1996 Meredith, 1992) إذ يشير (Porter, 1996: 62) إلى كون الميزة التنافسية في أفضل الأحوال تكون مؤقتة بسبب قدرة الشركات الصناعية على التحول في إدارة عملياتها إلى أنماط إنتاجية مختلفة أو بسبب قدرة الخصم (المنافس) على اللجوء إلى استنساخ سريع لعمليات المنافس. وقادت هذه العملية إلى صعوبة التمييز بين أهمية صياغة الاستراتيجية الشمولية وبين التخطيط لفاعلية العمليات التشغيلية.

ويذهب (Dilworth, 1996: 7) إلى تأكيد اقتران الميزة التنافسية بقدرة الشركة على صنع منافع إضافية في محتوى سلعتها أو خدماتها ومن ثم جعل تلك المنافع بمثابة عنصر جذب للزبائن، ويتم ذلك من خلال رفع مستوى أداء السلعة الناجم عن طريق تخطيط إدارة العمليات

لبلوغ ذلك. وأصبحت هذه الخصائص عبارة عن مقاييس تعبر عن ريادة الشركة في السوق (The Race for Competitive Excellence).

وفي دراسة أجراها الأستاذ بورتر عام ١٩٩٠ حول مكانم الريادة (Krajewski & Ritzman, 1996: 27)، أوضح أن الشركات التي حققت مواقع قيادية في السوق العالمي هي تلك الشركات التي استفادت من مكانم قوتها الخاصة بقدرتها على تصميم سلع متميزة وتقنيات سيطرة على الجودة متطورة وصلة وطيدة مع المجهزين، وأن التطويرات التي جاءت كانت تدريجية حيث أدت إلى تغيير تدريجي في استراتيجيتها الشمولية.

ويبدو من هذا التوجه أن اتجاه التأثير أخذ مساراً من الأسفل إلى أعلى، إذ أصبحت عملية التغيير في منطق التحول في الاستراتيجية الشمولية مرهوناً بالإمكانات الكامنة في مواقع إدارة العمليات وأن خيارات الإدارة الاستراتيجية في المنافسة عبر الحدود تعتمد على دعم مواقع التنفيذ في رسم الغايات التنظيمية، ويصبح في هذه الحالة ربط الميزة التنافسية بقيود إدارة العمليات واستراتيجياتها، ويذهب إلى هذا المنطق (Meredith, 1992: 19) حيث يقرن الأداء الاستراتيجي الكمي والنوعي بمسؤولية العمليات عن إدارة نحو (٨٠%) من الأصول المادية (Physical assets) في الشركة مثل الأبنية والمعدات والأدوات الاحتياطية والمواد الأولية والتجهيزات والسلع تامة الصنع والمواد تحت الصنع، فضلاً عن أنها مسؤولة وبشكل عام عن نحو (٦٠%-٨٠%) من الموارد البشرية.

ومن المنطق أن يتم ترجيح دور العمليات في بلوغ الميزة التنافسية عندما تنتجه إدارة الأصول المهمة وبنسب عالية في دائرة سيطرتها. وعندئذ فإن استراتيجيات العمليات والميزة التنافسية تعد دالة لكثافة تركيز الأصول المختلفة فيها.

وفي سياق مفهوم إدارة العمليات يمكن تحديد مرامي الأداء الاستراتيجي وفقاً لتعدد الرؤى بصدد طرح مفهوم إدارة العمليات: ويشير (Dilworth, 1996: 3) في هذا المضمار أن وظيفة الإنتاج وما يتصل بها من أنشطة وأفراد تحمل مسؤولية تهيئة السلع والخدمات للزبائن. وفي الشركات الصناعية فإن إدارة العمليات تأخذ مفهوماً أوسع من مجرد كونها أنشطة تمارس داخل الشركة أو المصنع، إذ تشمل جميع الأنشطة الساندة للعمليات الإنتاجية منذ بدء العملية حتى الانتهاء من تسليم السلع التامة الصنع إلى الزبائن. وبذلك نجد أن إدارة العمليات تشكل الجزء الأكبر في ميدان الأعمال مع عدم عزلها عن حاجتها للوظائف الأخرى في المنظمة. وفي هذا السياق فإن البعض يذهب إلى عد إدارة العمليات على أنها مركز كلفة ووظيفة تقنية ومصدر للنوعية وموقع استثمار (Gold, 1982: 88). وتردف المواقف آنفة الذكر بأنموذجين مألوفين في ميدان إدارة العمليات وعلى النحو الآتي:

١. نموذج سكينر (Skinner Model)

يستند (Wickham Skinner) في نموذج النظرية (Skinner, 1985: 89) على أن الاستراتيجية الشمولية تحدد الإطار الذي ينبغي أن تلتزم به الوحدات التنفيذية من إدارة عمليات أو تسويق أو الخ، (Strategy provides focus)، وفي إطار القطاع الصناعي فإن المنتج الصناعي يخضع لعوامل وقيود الصناعة متمثلة بالموقف التنافسي للمنافسين ومدى تمتعهم

بالإمكانات التقنية والمستلزمات الإنتاجية واقتصادياتها. إذ تخضع مهام وظيفة التصنيع واستراتيجيات وسياسات الشركة التصنيعية للضغوط الخارجية والداخلية وبذلك فإن هذا النموذج يعمل في ظل تغيرات المنتج وتزايد المنافسة ووضع خطوات متتابعة لصياغة استراتيجية العمليات تتسجم وتوجهات الاستراتيجية الشمولية. وهو بهذا يرى أن للاستراتيجية الشمولية دورا مهما في تحديد آفاق العمليات إلا أن استراتيجية العمليات لها دور بارز في تحديد الخيارات العامة في مستوى الإدارة الاستراتيجية.

ب. أنموذج توس (Tous Model)

يؤكد (Tous) على دور العمليات في صياغة الاستراتيجية الشمولية ويعالج في أنموذجه عملية تدفق المعلومات الخاصة باستراتيجية الإنتاج والعمليات وتقويمها وصولا إلى تحديد القدرات الإنتاجية من طاقة وعنصر عمل وتقنية وتنظيم وأداء، ومدى مواءمتها مع التنبؤات بالاتجاهات التقنية والأسواق والصناعة ومن ثم يحدد نظام دعم القرارات الاستراتيجية التي تصاغ إلى رسم الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Taylor & Sparkes, 1979: 13). ويتم بعد المصادقة على إقرار مشروعات القرارات الاستراتيجية وبالذات الإنتاجية تحديد أهداف الإنتاج من حجوم الإنتاج المستهدفة وكلف الوحدة الإنتاجية واستخدام المصنع.. وغيرها ثم تليها رسم سياسات الإنتاج الأساسية والمفاضلة بين خياراتها من صنع أو شراء وتعزيز العمل وسياسات الخزين وأنشطة الإنتاج... الخ.

لقد عززت التحولات التي شهدتها عوالم التصنيع في إطار العولمة أرجحية قرارات العمليات من تصميم وتشغيل ومستويات كلف أو نوعية في منظومة هرم القرارات الاستراتيجية ومنها قرارات صياغة الاستراتيجية الشمولية للمنظمة. لاسيما وأن الميزة التنافسية في هذا الإطار أصبحت مرهونة بمدى قدرة الصناعة على تحديد أسبقياتها التنافسية لاختراق السوق محليا وإقليميا ودوليا. كما أن دور الإدارة الاستراتيجية في ظل توجهات العولمة أصبح محصورا في تحويل معاني التحليل إلى معاني العمليات. ومن هنا أصبحت مرامي الأداء الاستراتيجية هي النظر الاستراتيجية لإدارة العمليات. إذ أضفت في هذه الحالة تحولا مهما في دور إدارة العمليات كوظيفة قائدة وموجهة للأنشطة المنظمة.

وفي معرض الحديث عن مرامي إدارة العمليات، فإن هناك عددا من الجهود البحثية تمكنت من ربط الميزة التنافسية بقدرة إدارة العمليات على بلوغ تلك المرامي. وقد عرضت هذه المرامي على نحو عام تمثلت بالتركيز على الكلف أو التركيز على النوعية أو المرونة. وهناك من عرضها بشكل تفصيلي لتشمل ثمان متغيرات وهي: (كلف تشغيل منخفضة وتصميم عالي الأداء وجودة ملائمة وتسليم مناسب زمنيا وتسليم حين الطلب وسرعة في التطوير وبيع حسب الطلب ومرونة الحجم) (Krajewski & Ritzman, 1996: 29). في حين عرضها (Dilworth, 1996: 58) ضمن أربعة أبعاد من المحتمل أن تعمل وظيفة العمليات على تحقيقها وهي (جودة في الإنتاج وكفاءة في الكلف ومرونة الإنتاج أو السلعة والاعتمادية على خدمة السلعة للمستهلك أو الزبون).

وتمثل تلك الأبعاد حدوداً مهمة لوظيفة العمليات وأنها خيارات استراتيجية ينطوي عليها رفع مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة في حدود إمكانيات المنظمة وقدراتها لبلوغ إحداها أو مزيج منها. ولذلك فهي محاور مهمة في تحقيق التمايز التنافسي في الصناعات أو الخدمات المتناظرة، ومن هذا المنطلق فإن نجاح المنظمة في تحديد أسبقياتها التنافسية على أساس توافق إمكانياتها الداخلية مع الفرص أو التهديدات المحيطة بها.

وعند العودة إلى النموذج النظري للبحث والتمعن في مكونات المحور الخاص بغاية الإدارة الاستراتيجية لوجدنا أنها لا تخرج عن ثلاث عناصر رئيسية. هي: إدارة الكلفة الشاملة أو التفرد في المنتج أو المزج بينهما لبلوغ أفضل وضع في سوق المنافسة. وأن كل عنصر فيها يقابل مرامي إدارة العمليات على أساس التقابل وهي: أقل الكلف المطروحة في السوق أو أفضل نوعية في السوق أو أنها تجمع بين النوعية والكلف المناسبين في عرض السلعة أو الخدمة. وبذلك فإن التوافق بين توجهات الإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات يعزز الميزة التنافسية في المجال السلعي أوخدمي. وهذا ما ذهبت إليه الفرضية الفلسفية الأولى للبحث في عد مرامي إدارة العمليات منطلقاً مهما للتعبير عن التوجهات الفلسفية للإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً. استراتيجيات الوضع (Positioning Strategies)

يتطلب كل نوع من أنواع العمليات نوعاً مناسباً من الاستراتيجيات تتناسب وطبيعة العمليات، إذ أن العمليات الخاصة بإنتاج سلع حسب الطلب تحتاج استراتيجيات تختلف عن تلك العمليات المخصصة لإنتاج سلع قياسية ومتشابهة في خصائصها. ويعد الوضع (Positioning) بمثابة قلب الاستراتيجية (Porter, 1996: 61). ولكنها في حالة المنافسة السريعة وديناميكية الأسواق وتغير التكنولوجيات فإن معظم الشركات تواجه مشكلة جديدة تدور حول إمكانية المنافس من أن يستنسخ وبشكل سريع أي وضع في السوق وبذلك تكون إلية ميزة تنافسية هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة.

ومن هذا المنطلق فإن التمييز بين الاستراتيجيات وفاعلية العملية أصبحت حالة ضرورية في مجال تحديد مجالات التركيز العمليتي أو الإنتاجي لبلوغ الغايات المنظمة آنفة الذكر من جهة وتحديد خيارات نظم الإنتاج من جهة أخرى. وذهب بورتر (Porter, 1996: 62) إلى عرض تلك العلاقة من خلال التمييز بين محتوى استراتيجية الوضع ومحتوى فاعلية العملية، إذ عبر عن استراتيجية الوضع (Positioning Strategy) بأنها أداء المنظمة لأنشطة تختلف عن نظائرها من المنظمات، وتكون صيغ تنفيذ هذه الأنشطة بشكل أفضل من صيغ تنفيذها عند المنافسين. في حين وصف فاعلية العملية (Operation Effectiveness) بأنها أداء أنشطة تماثل أنشطة المنافسين ولكن بصيغ مختلفة عن الصيغ التي يلجأ إليها المنافسون. وقد برزت اليابان في هذا المجال إذ أن الشركات اليابانية تعتمد على فاعلية العملية المعروفة باستراتيجية التحدي الياباني أمام الشركات الغربية في عقد الثمانينات، فهي تقدم سلع بأسعار أقل وجودة أعلى من خلال عمليات إنتاجية تماثل نظائرها ولكن بطرق مختلفة أي بتمايز إنجازها للعمليات.

وتأسيسا على الأسبقيات التنافسية للشركة (سلعية أو خدمية) يتم اختيار استراتيجية الوضع (Krajewski & Ritzman, 1996:46) والتي تنص على تحديد نظام العمليات، وقد تتجه هذه الاستراتيجيات نحو ثلاث خيارات وهي:

١. استراتيجية التركيز على السلعة: Product Focused Strategy

ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية للتعامل مع حالة نظام الإنتاج الواسع، ومن خصائص هذه الاستراتيجية هو التعامل مع الحجم السلعي الكبير والتنوع المنخفض، ويطلق عليه كذلك تدفق خطي لمستلزمات الإنتاج وتركز هذه الاستراتيجية على تلبية مضامين الاستراتيجية الشمولية ذات التوجهات الكفوية وتتناغم مع استراتيجية قيادة التكلفة الكلية في المجال السلعي. وتختلف استراتيجية الوضع من شركة إلى أخرى ومن سلعة إلى أخرى وحتى في الموقع الواحد.

٢. استراتيجية التركيز على العملية: Process Focused Strategy

تناسب هذه الاستراتيجية مع الإنتاج حسب الطلب وبأحجام صغيرة من السلع، وتختلف مواقع المعالجات باختلاف الطلب على السلعة، وتبدي هذه الحالة صعوبة التنبؤ بطبيعة الطلبات والخصائص السلعية. وينسحب التركيز على العملية على بنية النظام الإنتاجي وتصميمه المكاني من حيث ترتيب تسلسل العمليات حسب حاجة انتقال السلعة أثناء عملية الإنتاج ومن خصائص هذه الاستراتيجية أنها تتعامل مع أحجام سلعية صغيرة وتنوع عالي وتدفقات إنتاجية مختلفة.

٣. استراتيجية التركيز المتوازن (الوسطي): Intermediate Focused Strategy

تنسجم هذه الاستراتيجية وإنتاج السلعة ذات الوظائف المتعددة وتستند في محتواها على تلبية أسبقيات تنافسية خاصة بزمان تسليم سريع للسلعة وتلبية الحاجات الخاصة لكل زبون، وتتعامل مع أحجام إنتاج وتنوع وسط لحد ما.

أن الخيارات الاستراتيجية آنفة الذكر تعد في محتواها سبل رئيسة لتنفيذ الغايات المنظمة من جهة واحتواء مرامي أداء العمليات من جهة أخرى. إذ أن قيادة التكلفة الإجمالية تنماشى ونظرية الحجم الاقتصادي للإنتاج والطلب (Economies of Scale)، كما أن استراتيجية التركيز على السلعة وخصائص السلعة ذاتها تحقق على الأغلب الغاية المنظمة التي تسعى إلى تقديم سلع منخفضة الكلفة ونمطية وبحجوم واسعة، في حين يظهر التمايز النوعي عادة في الحجوم الصغيرة من الإنتاج فضلا عن تمايز فاعلية العملية (Operation Effectiveness)، إذ أن الإبداع هنا يمثل النظير الاستراتيجي لخيار استراتيجية التركيز على العملية، وفي هذا الصدد فإن بلوغ الإدارة الاستراتيجية هدف التميز النوعي (Differentiation) في إنتاجها أو خدماتها يتم عبر السيطرة المحكمة على الجودة وفي هذا السياق تظهر النوعية في مقدمة الأسبقيات التنافسية. وبين استراتيجية التركيز على السلعة والتركيز على العملية تظهر استراتيجيات بينية ينطوي عليها المزوجة بين مزايا الاستراتيجيتين آنفتي الذكر.

رابعاً. نظم الإنتاج : Production Systems

لم تعد عملية تفضيل نظام إنتاجي على آخر من السهولة بمكان اليوم، وإنما تخضع العملية إلى إجراء تشخيص دقيق لمنافذ المنافسة التي تقتضيها الحالة السوقية. فقد ذهب كثير من الباحثين في طرح آفاق استراتيجية بخصوص بلورة تصنيفات لنظم الإنتاج ومنهم من نظر من زاوية تسويقية أو استثمارية أو فنية. ولكن الأمر ذهب إلى منطق العلاقة بين نظم الإنتاج واستراتيجيات الوضع، إذ غدت نظم الإنتاج دالة لمتغيرات استراتيجية الوضع وكما تم عرضه في نموذج البحث. وتأسيساً على ذلك فإن فهم نظم الإنتاج يرتبط باستراتيجيات الوضع المشار إليها آنفاً (Krajewski & Ritzman, 1996:48) وكما يأتي :

١. نظام الإنتاج المستمر : Mass Production System

يستجيب هذا النظام إلى إنتاج سلع قياسية، تتطلب حجم كبير من الاستثمار في الأصول الإنتاجية، وتظهر كلف إنشاء هذا النظام بمعامل كفاءة عالي قياساً للنظم الأخرى. يعتمد هذا النظام صيغة الإنتاج لغرض الخزن على الأغلب وتلبية حاجات السوق الفورية أو الطارئة. وتتصب صياغة استراتيجية العمليات هنا على حاجة السلعة من المستلزمات الإنتاجية كما تتسم خطوط الإنتاج باستخدامات بعيدة الأمد وإنتاج سلع رأسمالية ذات دورة حياة طويلة.

٢. نظام الإنتاج حسب الطلب : Customization System

يلبي هذا النظام إنتاج سلع ذات وظائف متعددة ، إذ يصمم الخط الإنتاجي استناداً إلى حاجة الزبائن لمواصفات محددة في السلعة وتغلب صفة التنوع على طلبات الزبائن. وتكون الاستثمارات الرأسمالية عادة أقل من النظام السابق، وتعد النوعية ذات أسبقية على مرامي الأداء الاستراتيجي للعمليات كما ويغلب على دورة حياة هذه السلع قصر الأمد، فضلاً عن التصميم والأداء العاليين. وتلجأ الشركات التي تستخدم هذا النظام إلى طرحها في السوق بوقت مبكر وخروج مبكر أيضاً.

٣. نظام الإنتاج المرن : Flexible Production System

يتيح هذا النظام إمكانية التعامل مع التغيرات المزدوجة التي تحصل في خصائص السلعة من جهة والعمليات من جهة أخرى والتي تواجهها الشركة في البيئة التنافسية، ويلبي هذا النظام مختلف متطلبات التصنيع على أساس القدرة في تغيير العملية الإنتاجية تدريجياً أو جذرياً من جهة وخصائص السلعة جزئياً أو كلياً من جهة أخرى. بالإضافة إلى إنتاج دفعات صغيرة من السلع وبجودة عالية وتنوع أكبر وسبق زمني أقصر.

والذي ساعد في صياغة هذا النظام دخول تكنولوجيا الأتمتة (Boynton & Victor, 1994: 97). وقد كانت اليابان سباقة في هذا المجال سيما وإنها قامت في أتمتة المصنع (Factory Automation) وبإبدال هذا المصطلح بتعبير نظم التصنيع المتكاملة بالحاسب الآلي (Computer Integrated Manufacturing (CIM)).

يتضح من النظم آنفة الذكر أن مستمداتها ترتبط تماماً باستراتيجية الوضع التي تعد من مسؤولية إدارة العمليات، حيث تتجه القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في تحديد صيغة

الإنتاج وفقا للفرص والتهديدات التي يفصح عنها التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ومقابلتها مع القدرات أو الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة داخليا ومن ثم الاستثمار في تقنيات ومستلزمات الإنتاج التي غالبا ما تكون مردوداتها بعيدة الأمد. وتأسيسا على تلك القرارات يتم اختيار النظام الإنتاجي المناسب وبذلك نستنتج أن استراتيجيات الوضع ونظم الإنتاج ومرامي الأداء الاستراتيجي هي عمليات غائية (هدفية) وعليه فان هذه المعالجات تأتي منسجمة مع منطق الفرضية الفلسفية الثانية وبالتالي فان المحصلة الكلية لهذا التناغم بين محتوى أبعاد النموذج وفقا للمعالجات الفلسفية آنفة الذكر تقودنا إلى مفهوم التوافق الاستراتيجي بين السبب والنتيجة .

خامسا. مستخلص البحث

تتحدد اتجاهات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام وإدارة العمليات بشكل خاص بمرامي الأداء الاستراتيجي ذات الصلة بتقديم أفضل مخرجات وبأقل تكاليف. وتعد عملية التوازن بين هذه المرامي من الأمور التي شغلت حيزا كبيرا في تفكير الاستراتيجيين. وتلازم تلك المرامي مهام ومسؤوليات مختلف المستويات في المواقع القيادية داخل المنظمة. كما أن خيار التصنيع أصبح مطلباً استراتيجياً في إطار المفاهيم الحديثة التي دفعت ميدان إدارة العمليات نحو صياغة محتوى السلعة. ومع ظهور أنظمة الإنتاج المعاصرة ودخول الأتمتة مراحل متقدمة أصبح من الصعب وضع مستوى أداء قياسي، إذ تتغير محتويات السلع فضلا عن التغيير السريع مع صعوبة التحديد الدقيق محتوى العملية أو المعالجة نفسها بفترات زمنية قصيرة للغاية. وتزامن مع ذلك التغيير السريع في توقعات الزبائن من السلع والخدمات. وأصبح لزاما على المنظمات الصناعية أن تركز جهودها في صياغة عناصر التوافق بين متطلبات السوق ومحتوى العمليات والغايات المنظمة.

أن الإيغال في المنافسة بين الشركات الصناعية أبعد محتوى الميزة التنافسية من فحواها الحقيقي، إذ أن التنافس السعري وتحقيق الربحية لا يقتصر على الاستثمارات في الأجهزة ونظم الإنتاج الرأسمالية فقط وإنما يتزامن مع تحديد أسبقيات الأداء الاستراتيجي والتخطيط لها في ظل المنافسة العقلانية. واتخذت المنافسة أبعادا كثيرة، فمنها ما يتعلق بالمنافسة من خلال فاعلية العملية ومنها من خلال فاعلية السلعة وأخرى من خلال الكلفة أو من خلال النوعية. ولكل مجال من المنافسة قانونه الخاص ومجاله المحدد.

وفي هذا السياق أصبح من الضروري الاهتمام بدراسة المواءمة والتوافق بين حاجات السوق من جهة ونضج المنافسة من جهة أخرى وتحليلها. إذ أن سباق التقنية دون تشخيص وضع الشركات المنافسة وحاجتها لها في إطار إمكانياتها قد يدفعها نحو مخاطرة غير منتظمة. وعليه فهناك آفاق عديدة للمنافسة يتم الحصول عليها من خلال ضبط وتحليل طبيعة التلاؤم بين الغايات الكلية للمنظمة ومرامي الأداء للعمليات الإنتاجية.

وفي النهاية فان التوافق الاستراتيجي بين أبعاد البحث ينبغي أن يأخذ اتجاهين في التأثير والتفاعل. إذ أن واقع المنظمات الريادية يعبر عن تداول الأدوار الاستراتيجية في مستويات الإدارة العليا (القمة الاستراتيجية) في المنظمة وإدارة العمليات. وينبثق عن هذا التداول ولادة جديدة لاستراتيجية تتكامل فيها خصائص الجهد الهادف لتحقيق السبق المبتدع على مستوى المنتج والسوق.

المصادر

- Boynton A. C., and Victor, B., "Beyond Flexibility: Building and Management the Dynamically Stable Organization", Management (the Dushkin Publishing Group, Gilford, 1994).
- Choi Y. K. Y., "Strategic: Types and performance of small firms in Korea", International Small Business Journal, Oct-Dec, Vol.13, No.1, 1994.
- Dilworth J. B., "Operations Management", (Addison Wesley, U.S.A. 1996).
- Gold B., "CAM sets new rules for production", Harvard Business Review, Nov- Dec., 1982.
- Krajewski J., & B., Ritzman "Operations Management", (Addison Wesley, U.S.A. 1996).
- Meredith J. R., "The Management of Operations: Aconceptual Emphasis", (John Wiley, N-Y, 1992).
- Porter M. E., "Competitive Advantage", (New York, The free press, 1985).
- Porter M. E., "What is Strategy?" Harvard Business Review, Nov- Dec., 1996.
- Skinner W., "Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon", (John Willey, N.Y, 1985).
- Taylor D., & John E. Sparkes, "Corporate Strategy and Planning", (William Reimman Ltd, London, 1979).