

## تأثير تطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات - دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات القطنية

م. زينب صلاح وهاب

[zainab\\_ka3nan@yahoo.com](mailto:zainab_ka3nan@yahoo.com)

معهد الادارة - الرصافة - قسم ادارة المكتب

### المستخلص

يهدف البحث تعرف التخطيط الاجمالي واستراتيجياته وبيان تأثيرها في بعض قرارات ادارة العمليات لدى المديرين، وذلك من خلال الاجابة عن السؤال الرئيس الاتي "هل هنالك تأثير لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات في الشركة العامة للصناعات القطنية. وقد تم اختبار فرضية البحث من خلال تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تمت من خلال آراء عينة من المديرين وتمثلت بـ (المدير العام ومعاوني المدير العام وروؤساء الاقسام والشعب ومديري المعامل والمشرفين على الانتاج والبالغ عددهم (65)، واهملت (4) استمارات منها واقتصرت العينة على (61) موظف، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها: ان استراتيجيات التخطيط الاجمالي (استراتيجية التعقب، استراتيجية تسوية او ثبات الطلب، والاستراتيجية المختلطة) عامل مهم في بعض قرارات ادارة العمليات (قرارات الخزين، قرارات الطاقة، تصميم العملية، والترتيب الداخلي للمصنع) وهذا ما اظهرته نتائج البحث من خلال وجود تأثير طردي بين تطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي وقرارات ادارة العمليات، حيث انه كلما تم تطوير استراتيجيات التخطيط الاجمالي واستعمالها بشكل افضل كلما ادى الى انجاح تطبيق قرارات ادارة العمليات في الشركة عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاجمالي، استراتيجيات التخطيط الاجمالي، استراتيجية التعقب، استراتيجية تسوية او ثبات الطلب، الاستراتيجية المختلطة، قرارات ادارة العمليات، قرارات الخزين، قرارات الطاقة، تصميم العملية، والترتيب الداخلي للمصنع.

## The Impact of Application of Strategies Aggregate Planning in Some Decisions Management Processes - A Survey Study to Sample of Opinions Managers and Employees in the General Company for Cotton Industries

Zainab S. Wahab

[zainab\\_ka3nan@yahoo.com](mailto:zainab_ka3nan@yahoo.com)

Institute of Administration- Rusafa – Department of Office Management

**Abstract:** The research aim to identify of Concept Aggregate planning and Strategies and its impact in some Decisions Operations Management at the managers and employees, of the following main question " Is there effect to the Strategies Aggregate planning on the some Decisions Operations Management in The General Company for Cotton Industries. The research hypothesis has been tested by analyzing the results of a survey study, which has been through opinions of a simple of managers and the department heads and the sections and factories managers, Moderators on (65) and ignore (4) forms, So the sample was limited to (61) Employees.

The researcher has been reached to a set of results, the Total planning strategies (Tracking strategy, settlement strategy or stability of Demand and Mixed strategy). Important factor in some operations management decisions (Decisions of Treasury, Energy decisions, process design and the Internal order of the factory). It's appearance of the research results by having paralytic effect between Implementation the Total planning strategies and operations management factor. Whereas

whenever it has been developed Total planning strategies and used in a manner better whenever led to success the implementation Operation Management Decisions in the company sample search.

**Keywords: Aggregate planning , Strategies Aggregate planning Tracking strategy, settlement strategy or stability of Demand and Mixed strategy), Operation Management Decisions.**

## المقدمة

يزود التخطيط الاجمالي الشركات بسلاح ضروري للمساعدة في الحصول على حصة سوقية في الاقتصاد العالمي وتعطي الخطة الاجمالية لشركات التصنيع القابلية للاستجابة للطلبات المتغيرة للزبائن مع انتاج مستويات منخفضة الكلفة وعالية الجودة. كما ان هناك ادراك متزايد بان قرارات ادارة العمليات تساهم في المواقف التنافسية للاعمال وليس فقط كوظيفة لانتاج المنتجات والخدمات، ويمكن القيام بذلك من خلال مساهمة المقدر المميز للاعمال، والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات. ولغرض الاحاطة بالموضوع فقد شمل البحث اربعة مباحث: المبحث الاول منهجيته، اما المبحث الثاني فتضمن الاطار النظري للبحث، والمبحث الثالث الجانب العملي للبحث، في حين تكون المبحث الرابع من الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة

#### اولاً: مشكلة البحث

تتطلب من التساؤلات الاتية:

- (1) هل يطبق المديرون في الشركة عينة البحث استراتيجيات التخطيط الاجمالي؟
- (2) هل هنالك تصور واضح لدى المديرون في الشركة عينة البحث عن قرارات ادارة العمليات؟
- (3) هل هناك تأثير لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات؟

#### ثانياً: اهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية

- (1) تعرف تأثير استراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات.
- (2) تحديد مستوى تطبيق التخطيط الاجمالي واستراتيجياته في الشركة العامة للصناعات القطنية.
- (3) دراسة مستوى اهتمام الشركة بتحقيق قرارات ادارة العمليات.

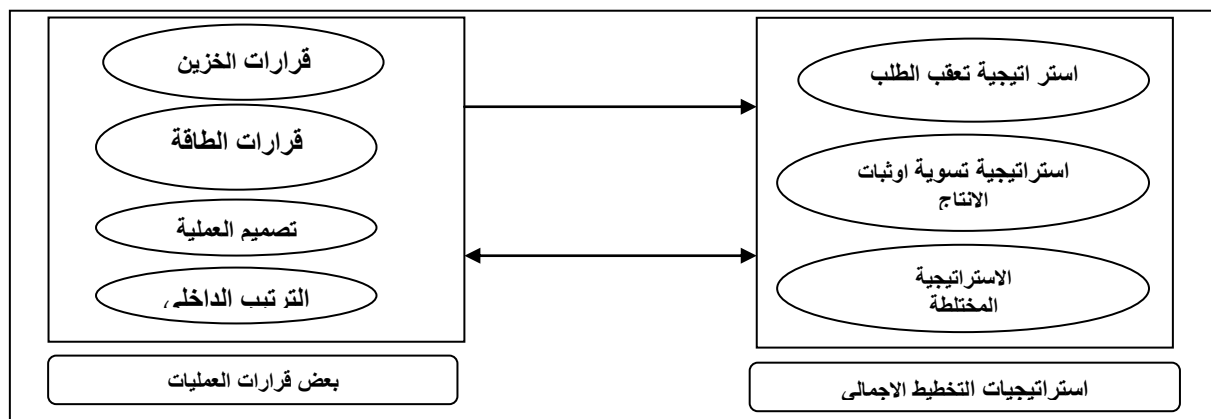
#### ثالثاً: اهمية البحث

ان لموضوع التخطيط الاجمالي وتأثيره على قرارات ادارة العمليات اهمية كبيرة وتعود اهمية البحث لما يأتي:

- (1) قلة الاهتمام بدراسة التخطيط الاجمالي في الشركة العامة للصناعات القطنية.
- (2) معرفة دور استراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات.

#### رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

(أ) **انموذج البحث الفرضي:** بني مخطط البحث ليقدم اطاراً رابطاً لجميع متغيرات البحث ويظهر الشكل (1) مخطط البحث الفرضي الذي يوضح متغيرات البحث ويعبر بشكل واضح عن اتجاه العلاقات بين المتغيرات:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثة

(ب) **فرضيات البحث:** يسعى البحث الى اختبار الفرضيات الاتية:

- 1) يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات العمليات.
- 2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التخطيط الاجمالي وقرارات العمليات.

**خامساً: منهج البحث:**

يتكون البحث من جانبين نظري واستطلاعي اعتمد في تطبيقه على منهجين هما:

1. **المنهج الوصفي:** اعتمد لاعداد الجانب النظري والذي يتوافق مع استطلاع آراء وما جمع من المعلومات واطهار الترابط بين متغيرات الدراسة للوصول الى الاهداف المطلوبة.
2. **المنهج الاستدلالي:** اعتمد في تحليل المعلومات والبيانات الواردة في استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض وبما يخدم اهداف البحث وفرضياتها وتم صياغتها وفق مقياس (ليكرت) الخماسي والذي يتراوح درجاته (1-5) درجات، (4-5) درجات مستوى اتفاق عالي، اما (1-2) تمثل عدم اتفاق الدرجة، والمحايدة (3) كما في الملحق (1) استمارة الاستبانة.

**سادساً: مجتمع البحث وعينته**

(1) **مجتمع البحث:** تأسست الشركة العامة للصناعات القطنية في سنة (1945)، ويقع المقر الرئيس للشركة في بغداد/ الكاظمية- قرب ساحة عدن، وتتكون الشركة من ثلاثة معامل ومصنع واحد:

أ. **اولاً: معمل خياطة بغداد (الخيم)** ويقع في الوزيرية وبدأ التشغيل الفعلي له في سنة (1973) لتلبية حاجة البلد من الخيم السياحية بانواعها واحجامها.

ب. **ثانياً: معمل المنتجات الطبية** ويقع في الكاظمية افتتح سنة (1980) لاغراض تلبية حاجة البلد من الضماد الطبي والقطن والشاش.

ج. **ثالثاً: معمل خياطة عنه ويقع في الانبار في عنه** انشئ في سنة (1994) بالامكانيات المتاحة لدى الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة لانتاج الدشداشة الرجالية والدشداشة النسائية، وهدفه تشغيل الايدي العاملة في المدينة وسد جزء من حاجتها من الملابس الجاهزة.

اما بالنسبة لمصنع بغداد فهو يقع في مقر الشركة- بغداد/ الكاظمية: تأسس في تاريخ (1945/1/18) باسم معمل الغزل والنسيج في بغداد وهو نواة الشركة حالياً.

(2) **عينة البحث:** اشتملت عينة البحث على عينة قصدية تألفت من مجموعة من المديرين (وهم المدير العام ومعاوني المدير العام وروؤساء الاقسام والشعب والوحدات ومديري المعامل والمشرفين على الانتاج في الشركة العامة للصناعات القطنية، تم توزيع (65) استمارة على افراد العينة اعيد منها (61)صالحة للتحليل، وقد استغرقت عملية التوزيع واسترداد الاستمارات للفترة من (10/2/2018) ولغاية (11/1/2018) وكما هو موضح في جدول (1).

**جدول (1) بيانات تعريفية عن عينة البحث**

| ت | المحور          | الفقرات                 | العدد     | النسبة      |
|---|-----------------|-------------------------|-----------|-------------|
| 1 | التحصيل الدراسي | بكالوريوس               | 57        | 94%         |
|   |                 | ماجستير                 | 2         | 3%          |
|   |                 | دكتوراه                 | 2         | 3%          |
|   | <b>المجموع</b>  |                         | <b>61</b> | <b>100%</b> |
| 2 | الجنس           | ذكر                     | 22        | 36%         |
|   |                 | انثى                    | 39        | 64%         |
|   |                 | <b>المجموع</b>          | <b>61</b> | <b>100%</b> |
| 3 | التخصص العلمي   | هندسة                   | 5         | 8%          |
|   |                 | ادارة اعمال وادارة عامة | 24        | 39%         |
|   |                 | ادارة صناعية            | 21        | 35%         |
|   |                 | تقنيات ادارة العمليات   | 11        | 18%         |
|   | <b>المجموع</b>  |                         | <b>61</b> | <b>100%</b> |
| 4 | مدة الخدمة      | 1- 5                    | 4         | 6%          |
|   |                 | 6-10                    | 10        | 16%         |
|   |                 | 11-15                   | 15        | 25%         |
|   |                 | 16-20                   | 9         | 15%         |
|   |                 | 21-25                   | 12        | 20%         |
|   |                 | 26-فاكثر                | 11        | 18%         |
|   | <b>المجموع</b>  |                         | <b>61</b> | <b>100%</b> |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارات الاستبانة، N=61

الغرض من البيانات التعريفية عن عينة البحث معرفة المستوى العلمي ومدة الخدمة لدى مديري الشركة العامة للصناعات القطنية.

سابقاً: الاساليب الاحصائية لوصف البيانات وتحليلها: استندت الباحثة الى:

(1) الجانب النظري ومصادر المعلومات: تم الاعتماد على الكتب والمجلات والبحوث والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية العربية والاجنبية كما تم الاعتماد على الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت) في كتابة الجانب النظري للبحث.

(2) الجانب التطبيقي واساليب جمع البيانات: وتم اعتماد:

(أ) الاستبانة: التي تم توزيعها على عينة البحث، إذ روعي في صياغتها شمولها وقدرتها على تشخيص متغيرات البحث، المحور الاول التخطيط الاجمالي والمحور الثاني قرارات ادارة العمليات وقد وضعت عباراتهم بالاستناد والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة في ضوء الدراسات الميدانية، فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص. وقد تكونت استمارة البحث من (24) فقرة فيما يخص متغيري البحث اعتمدت الباحثة في تصميم استمارة الاستبيان على:

المحور الاول: التخطيط الاجمالي ويشمل ثلاثة محاور ولكل محور اربع اسئلة، في ضوء نموذج ( Takey and Mesquita,2006:20 فيما يخص فقرات الاستبانة كما تم الاعتماد على بعض المجلات والكتب الاجنبية كما موضح في صفحة (7) من الجانب النظري للبحث.

المحور الثاني: قرارات ادارة العمليات ويشمل اربع محاور لكل محور ثلاثة اسئلة، في ضوء ( Krajewski and Ritzman; 2005) (Heizer, 2004) بالإضافة الى الرسائل وبعض الاطاريح فيما يخص موضوع البحث.

(ب) الاساليب الاحصائية التحليلية: معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation Coefficient: لاختبار العلاقة بين متغيري البحث، ومعامل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، ومعامل التحديد ( $R^2$ ): وهو يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل، واختبار (F): وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث، ومعادلة Guttman L. A: لقياس الثبات اذ بلغت (%82) في حين استخدم لقياس معامل صدق الاستبانة جذر الثبات الذي بلغت قيمته (%71) الملحق (2).

#### ثامناً: بعض من الدراسات السابقة

| ت | اسم الكاتب وعنوان الدراسة   | الدراسة  |
|---|---|--|
| 1 | دراسة العبودي ونايف، 2016 بعنوان اثر عمليات ادارة المعرفة في بعض قرارات العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديريين الشركة العامة لصناعة البطاريات  | استند البحث الحالي على متغيرين يتفاعلان فيما بينهما ليشكلان الاطار الفكري والفلسفي للبحث وهما (عمليات ادارة المعرفة وقرارات العمليات) وقد انطلق البحث من مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات لاستجلاء الفلسفة النظرية لهذين المتغيرين كونهما من المواضيع الحديثة، وقد حددت عينة البحث بـ(30) مشاهدة من اولئك الذين في المستوى التنظيمي الاول والثاني في تلك الشركة وقد استخدمت الاستبانة اداة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، ولخص البحث الى جملة من النتائج اهمها: تحديد المنظمة لقرارات العمليات التي تتبناها لاعطاء الاولويات المناسبة لتلك القرارات كلا على وفق الاهمية التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها في مجال ادارة العمليات (العبودي ونايف، 2016: 126). |
| 2 | دراسة عبد علي، 2013: بعنوان اثر تطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي في تخفيض كلفة الانتاج- بحث تطبيقي في معمل نسج الحلة  | هدف البحث الى التعرف على عملية التخطيط الاجمالي بالشركات في قرارات تتعلق بحجم ونوعية المنتجات وكيفية انتاجها وتحسين نوعيتها، وكانت اهم استنتاجاته اثبات صحة الفرضية " ان استخدام تقنية التخطيط الاجمالي من شأنها ان تسهم في تخفيض تكاليف الانتاج. اما اهم توصياته فتمثلت بضرورة مراجعة المسارات التكنولوجية لجميع منتجات العمل بدءا من نشاطات التصميم وانتهاء بنشاطات التصنيع والتخزين بهدف التخلص من النشاطات الفائضة والتي ستكون لها انعكاسات ايجابية في تخفيض وقت الانتاج وتعظيم الوقت الكلي للمنتج (محمود، 2013: 295).   |
| 3 | Ghazy Mootaz and Etkilany Khaled, 2008: "Structured System Analysis Methodology for Developing Model".<br>"منهجية تحليل هيكلية النظام للتطوير وفق إنموذج التخطيط الاجمالي"  | تمثلت مشكلة الدراسة بأن التخطيط الاجمالي له اهداف متنوعة تتصارع بطبيعتها لتحقيق هدف معين يكون على حساب واحد او اكثر من الاهداف الاخرى. اما اهداف الدراسة فهي تطبيق اسلوب الانظمة لتحديد التفاعلات المختلفة بين اهداف التخطيط الاجمالي، وبالنسبة للنتائج فتوصلت الدراسة الى استعمال (IDEFO) مفيد جدا في مرحلة وضع وتطوير للانموذج كما يساعد وضع الانموذج في توضيح العلاقات الداخلية ومنطقيتها وعلى مستوى من التفصيل المطلوب الذي يساعد كثيرا في تعزيز عملية تطوير الانموذج إذ يقلل من حجم الصراع بين اهداف التخطيط الاجمالي وبالتالي يحد من حجم الآثار السلبية الناتجة عن تعقب هدف بعينه دون الاهداف الاخرى (سهيل، 2015: 18).   |
| 4 | دراسة Sitki, Gozlu، 2006 (The relationship among utilization of production and operation management Techniques, manufacturing strategies, and firms)<br>العلاقة بين ممارسات تقنيات ادارة الانتاج والعمليات واستراتيجيات التصنيع | هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق ممارسات إدارة الإنتاج والعمليات من خلال استطلاع إحدى وتسعون شركة تركية من أكبر المنظمات الصناعية في تركيا واستخدمت الدراسة استبانة تحرت من خلالها عن العلاقات بين أهداف المصنع واستراتيجيات التصنيع واستخدام تقنيات إدارة الإنتاج والعمليات وتم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير. وخلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية :-<br>أ- هناك تأثير مباشر إستراتيجيات التصنيع في مستوى استخدام تقنيات إدارة الإنتاج والعمليات.<br>ب- التأثير المباشر لأهداف المصنع في تقنيات إدارة الإنتاج والعمليات.<br>التأثير المباشر لأهداف المصنع في خيارات إستراتيجيات التصنيع (علوش، 2009: 8-9).      |

**مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:**

1. ساعدت الدراسة الاولى والثانية على اختيار عنوان البحث وعينته.
2. الدراسة الثالثة ساعدت الباحثة في اختيار فقرات الجانب النظري للبحث، اما الدراسة الرابعة فقد استفادت الباحثة منها في اختيار الاساليب الاحصائية التحليلية كمجتمع للبحث.

**مجالات الاختلاف:** تختلف دراسات السابقة عن الدراسة الحالية انه:

1. الدراسة الاولى: تم ربط قرارات ادارة العمليات بادارة المعرفة.
2. الدراسة الثانية: اختيار معمل نسيج الحلة كبحث تطبيقي.
3. الدراسة الثالثة: عمل تحليل هيكلية نظام للتطوير فيما يخص التخطيط الاجمالي.
4. الرابعة: استطلاع اراء في مجموعة من الشركات.

**المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث**

اولاً: تعريف التخطيط الاجمالي: وفي ما يلي مايعنيه التخطيط الاجمالي بالنسبة الى عدد من الباحثين:

**جدول (2) يبين تعريف التخطيط الاجمالي**

| ت | الباحث                        | التعريف   |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | (عريقات واخرون، 2012: 157)    | الخطة الاجمالية للانتاج لمدة تصل الى سنة بالاعتماد على القيم الاجمالية للمخرجات طبقاً لاجمالي الطاقة الانتاجية واجمالي الطلب على المنتجات، ويعتبر تخطيط الانتاج عملية ادارية تتعلق باتخاذ قرارات حول مستلزمات الانتاج وكيفية الحصول عليها ومكان وطريقة استخدامها من اجل الحصول على المنتجات المطلوبة. |
| 2 | Krajewski, 2005:585           | يتكون من مخرجات وحدة انتاجية او قسم او منظمة بأكملها. ولا بد من تجميع ثلاثة عناصر ضرورية: (عوائل المنتج والعمل والوقت) وان الشركة التي تقوم بتغيير منتجاتها بسرعة عليها بتجميع خدماتها في صنفين هما: الخدمة الاساسية والخدمة الخاصة.  |
| 3 | عبد الكريم والنجار، 2004: 338 | هو التفكير بشكل اجمالي على الامور الاتية (عوائل المنتج والعمل والوقت) وان عملية تخطيط عمليات الانتاج ومواعيدها تحتاج الى التحكم بمستويات الانتاج، القوة العاملة، الخزين، وقت العمل الاضافي، التعاقد الفرعي، وبعض التغييرات التي يمكن السيطرة عليها.   |
| 4 | Hizer, 2004:490               | يجب تحديد كمية وتوقيت الانتاج ولا بد من تحديد اربع امور ضرورية: وحدة كلية منطقية لقياس المبيعات والمخرجات، التنبؤ بالطلب لمدة التخطيط المتوسط وبصورة معقولة، منهج لتحديد الكلف، نموذج لدمج التنبؤات والكلف وذلك لكي يكون بالامكان صنع قرارات الجدولة لمدة التخطيط.                                    |
| 5 | Chase, 2003:567               | ان تحديد اندماج معدل الانتاج وقوة العمل والجرد الناتج عن الايدي العاملة يقلل من الكلف ويحفز جميع الطلبات لتكون فعالة. اذ يتم وضع معدلات الانتاج للمرحلة المتوسطة (18-6) شهراً.  |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه.

**ثانياً: استراتيجيات التخطيط الاجمالي:** عادة يقوم المدراء بدمج كل من البدائل المؤثرة بهدف الوصول الى خطة اجمالية مقبولة، وذلك من خلال اتباع طرائق عديدة (المنصور، 2010: 480) تشير اغلب الدراسات مثل دراسة (Davis and et. al; 2003: 573)، (Krajewski and Ritzman; 2005: 592)، (Heizer, 2004: 504) الى وجود ثلاثة استراتيجيات للتخطيط الاجمالي وهي:

- 1) **استراتيجية تعقب الطلب:** تستخدم عندما تكون المخرجات المخططة لاي فترة هي نفسها الطلب المتوقع او المقدر لنفس الفترة. وتعطي هذه الاستراتيجية مرونة اكبر للمديرين في التكيف مع مستويات الطلب، وانخفاض مستوى المخزون. ولكن يعيبها عدم الاستقرار في العمليات، وانخفاض الروح المعنوية عندما تختلف تنبؤات الطلب المتوقع (عريقات واخرون، 2012: 165).
- 2) **استراتيجية تسوية او ثبات الانتاج:** تقوم بالمحافظة على مستوى معدل انتاج ثابت باستخدام فكريتي المخزون المساند وتقليل ساعات الدوام، ويمكن المحافظة على الانتاج بالمحافظة على طاقم العمل ومحاولة التخزين في فترات قلة الطلب، واستخدام فكرة الدوام الاضافي، والتعيين، وحتى ايكال جزء من العمل لاحد الشركات الاخرى في اوقات الضغط (المنصور، 2010: 482).
- 3) **الاستراتيجية المختلطة:** استخدام توليفة من عدة استراتيجيات تسمى استراتيجيات الانتاج الشامل او الكلي (Russel and Taylor, 2006: 587) ويمكن حصرها في صنفين استراتيجيات تعقب الطلب، واستراتيجية تسوية او ثبات الطلب وتندرج تحت كل واحدة من هذه الاستراتيجيات مجموعة من النماذج الرياضية او الكمية التي تساعد متخذ القرار لتحديد اي من الاستراتيجيات تحقق اهداف المنظمة (عريقات واخرون، 2012: 165).

**ثالثاً: قرارات ادارة العمليات:** هنالك مجموعة من قرارات ادارة العمليات اختارت الباحثة منها:

- 1) **قرارات الطاقة:** ان القدرة المعينة لوحدة انتاج (ماكينة، خط انتاج وغيرها) من المخرجات خلال الوحدة الزمنية يعبر عنها بالمخرجات المادية في الوحدة الزمنية (ال فيحان، 2018: 241) وتعد اقصى معدل لمخرجات شركة ما، او هي اقصى عدد من الوحدات المنتجة في فترة محددة، وعلية ينبغي ان يجهز مدير العمليات بالطاقة اللازمة لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي وإلا تخسر الشركة الفرص في النمو والارباح (Chase, 2003:356).
- 2) **قرارات الخزين:** عبارة عن المواد الخام والمستلزمات وقطع الغيار والمواد نصف المصنعة والمواد التامة الصنع الموجودة في المخازن، كما تعرف بانها الموارد المادية المتراكمة المخزونة بنظام المناقلة وفي بعض الاحيان يستعمل الخزين لوصف اي مورد مخزون وفيه عدد من الفروع المرتبطة به (Slack, 2004:405).

- (3) **الترتيب الداخلي للمصنع:** ويقصد به تحديد افضل المواقع لوسائل الانتاج بما يؤمن انسيابية عملية الانتاج بكفاءة وفعالية في تحديد مواقع تخزين المواد الاولية، ومخزون ما بين العمليات، او مخزون المنتجات النهائية (ال فيحان، 2018: 109) كما يعد احد القرارات الرئيسية التي تحدد الكفاءة البعيدة الامد للعمليات وللترتيب الداخلي مضامين استراتيجية عديدة لانه يثبت الاولويات التنافسية للشركة فيما يتعلق بالطاقة والعمليات والمرونة والكلفة وكذلك جودة حياة العمل والاتصال مع الزبون والصورة الذهنية ويمكن ان يساعد التصميم الداخلي الفعال للشركة على تحقيق استراتيجية تدعم التمايز او الكلفة المنخفضة او الاستجابة (Heizer and Render, 2001: 336).
- (4) **تصميم العملية:** ان اختيار العملية متغيرة مع تغير المنتجات والخدمات يتطلب من الادارة توفير تكنولوجيا خاصة واستخدام جودة وموارد بشرية وصيانة للالات والمعدات وهذه المصاريف والالتزامات المالية تتطلب من الشركات التجارية قاعدة معينة في ادارة هيكل التكاليف (Heizer and Render, 2005: 39).
- ويؤثر قرار تصميم العملية بصورة مباشرة على العملية نفسها وبصورة غير مباشرة على الخدمة او المنتج الذي تجهزه العملية، وعند التعامل مع العمليات يجب على مهزي الخدمة او المصنعين ومديري العمليات ان يدركوا خمسة انواع من القرارات: هيكل العملية، مشاركة الزبون، مرونة الموارد، كثافة راس المال، التكامل العمودي (Slack, 2004:205).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### الفقرة الاولى: وصف متغيرات البحث وتشخيصها والتحليل الاولي للنتائج

##### اولا: عرض متغيرات استراتيجيات التخطيط الاجمالي:

تتضمن هذه الفقرة الاوساط المحاسبية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية المتعلقة باجابات العاملين بخصوص استراتيجيات التخطيط الاجمالي وقد تم اختيار الوسط المعياري (الافتراضي) البالغ (3) لقياس الوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة.

#### 1) استراتيجيات التخطيط الاجمالي

##### أ. استراتيجية تعقب الطلب:

تضمنت الاستثمارة (4) فقرات تخص هذه الاستراتيجية كما موضحة في الجدول (3) وقد حققت هذه الاستراتيجية وسطاً حسابياً بلغ (4.2) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.870) وهو يعكس درجة انسجام جيدة في اجابات افراد العينة وبنسبة اتفاق بلغت (79.5%). وقد حققت فقرة (الاسهام في اعتماد التخطيط لتلبية الطلب على الانتاج) اعلى اهمية نسبية والتي بلغت (93.5%) وبعلى وسط حسابي (4.51) وانحراف معياري بلغ (0.622) وهذا يدل على حرص الشركة عينة البحث على اعتماد الخطة الانتاجية لتلبية الطلب على منتجاتها، فيما حصلت فقرة (القيام بتتبع عملية التوظيف والاختيار) اقل اهمية نسبية (67.2%) و باقل وسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري (1.062) وهذا يعني عدم اهتمام الشركة عينة البحث بالتوظيف والاختيار.

##### ب. استراتيجية التسوية او ثبات الطلب:

يوضح الجدول (3) وسطاً حسابياً لهذا المتغير يفوق الوسط المعياري البالغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.904) وبنسبة اتفاق بلغت (76.2%) مما يظهر مستوى اهتمام جيد لدى العاملين في الشركة عينة البحث بخصوص هذا المتغير، وقد عكست فقرة (الاسهام في اعتماد المخزون المتوقع للحفاظ على المخرجات المطلوبة) اهتمام واضح لدى الشركة المبحوثة باعتماد المخزون المتوقع حيث سجلت اعلى اهمية نسبية قدرها (83.6%) وبوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.798) في اعمالها، فيما سجلت فقرة (السعي الى انتاج منتجات متعكسة موسمياً لتجنب كلف التوظيف والاستغناء) اقل اهمية نسبية (68.9%) و اقل وسط حسابي (3.87) وانحراف معياري بلغ (68.9%).

##### ج. الاستراتيجية المختلطة:

يتضمن هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.92) وهو اعلى من الوسط المعياري (3) وبتشتت مناسب يظهر انسجام اجابات العاملين اذ بلغ (0.941) وبنسبة اتفاق (75.82%) في حين سجلت فقرة (الاخذ بنظر الاعتبار إستراتيجيتي تعقب الطلب والتسوية لتحقيق معدلات من الانتاج والاحتفاظ بالخزين في اوقات الركود) اعلى وسط حسابي (4.03) واعلى اهمية نسبية (78.7%) وانحراف معياري بلغ (0.983) مما يظهر اعتماد الشركة المبحوثة على الاستراتيجية المختلطة، في حين سجلت فقرة (استخدام العاملين ممن يعملون بدوام كامل دون الاعتماد على خيار التعاقد الثانوي) اقل نسبة اتفاق (72.1%) و اقل وسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدره (0.872).

## جدول (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاجابات عينة البحث لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي

| ت  | استراتيجيات التخطيط الاجمالي  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسب المئوية | ترتيب الفقرات والابعاد حسب اهميتها النسبية |
|--|---|---------------|-------------------|---------------|--|
| تقوم الشركة باعتماد استراتيجية تعقب الطلب استناداً لما ياتي: |   |               |                   |               |  |
| -1   | مواكبة التغيرات الحاصلة في الطاقة.  | 4.16          | 0.800             | 82.0%         | الثاني                                     |
| -2   | السعي للحصول على كفاءة عالية في مستوى الاستخدام بالاعتماد على العاملين الموجودين داخل الشركة.                   | 3.93          | 0.998             | 75.6%         | الثالث                                     |
| -3   | القيام بتتبع عملية التوظيف والاختيار.   | 3.85          | 1.062             | 67.2%         | الرابع                                     |
| -4   | الاسهام في اعتماد التخطيط لتلبية الطلب على الانتاج.   | 4.51          | 0.622             | 93.5%         | الاول                                      |
| A  | استراتيجية تعقب الطلب   | 4.2           | 0.870             | 79.5%         |  |
| للشركة امكانية تطبيق استراتيجية تسوية او ثبات الطلب من خلال: |   |               |                   |               |  |
| -5   | الاسهام في اعتماد المخزون المتوقع للحفاظ على المخرجات المطلوبة  | 4.11          | 0.798             | 83.6%         | الاول                                      |
| -6   | تنفيذ خطة اجمالية للانتاج اليومي متشابهة من فترة لآخرى.   | 3.93          | 0.873             | 73.7%         | الثالث                                     |
| -7   | استخدام التسعير المعتمد على سياسات سعرية مختلفة للتأثير في الطلب.   | 4.10          | 0.995             | 78.7%         | الثاني                                     |
| -8   | السعي الى انتاج منتجات متعكسة موسمياً لتجنب كلف التوظيف والاستغناء.   | 3.87          | 0.952             | 68.9%         | الرابع                                     |
| B  | استراتيجية تسوية او ثبات الطلب  | 4.00          | 0.904             | 76.2%         |  |
| تعتمد الشركة على الاستراتيجية المختلطة بواسطة:               |   |               |                   |               |  |
| -9   | القيام بتحديد الاستثمارات في الخزين.  | 3.87          | 0.991             | 75.4%         | الثالث                                     |
| -10  | الاحذ بنظر الاعتبار إستراتيجيتي تعقب الطلب والتسوية لتحقيق معدلات من الانتاج والاحتفاظ بالخزين في اوقات الركود. | 4.03          | 0.983             | 78.7%         | الاول                                      |
| -11  | استخدام العاملين ممن يعملون بدوام كامل دون الاعتماد على خيار التعاقد الثانوي                                    | 3.85          | 0.872             | 72.1%         | الرابع                                     |
| -12  | استهلاك وقت الانتاج لتفادي حصول طلبات مؤجلة   | 3.95          | 0.921             | 77.1%         | الثاني                                     |
| C  | الاستراتيجية المختلطة   | 3.92          | 0.941             | 75.82%        |  |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

## 2) بعض قرارات ادارة العمليات

يشير الجدول رقم (4) إلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لاجابات العاملين وبخصوص قرارات ادارة العمليات سجلت اعلى فقرة (تطوير تقنيات الانتاج لزيادة الطاقة الانتاجية) في قرارات الطاقة اذ تعكس هذه الفقرة وسطاً حسابياً يفوق الوسط المعياري اذ بلغ (4.36) وبانسجام في اجابات العاملين عينة البحث يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (0.775) وبنسبة اتفاق (90.2%)، فيما جاءت الفقرة (تقليل مناولة المواد ونقلها) الخاصة بالترتيب الداخلي للمصنع كأقل وسط حسابي حيث بلغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (1.063) وبنسبة اتفاق بلغت (65.6%) والذي يشير إلى عدم اهتمام الشركة المبحوثة بمناولة المواد عند القيام بالترتيب الداخلي للمصنع، وفيما يخص قرارات ادارة العمليات فقد سجلت وسط حسابي قدره (4.01) بانحراف معياري (0.651) وبنسبة اتفاق (75.6%) ويمكن القول استناداً لما ذكر من مؤشرات الاوساط الحسابية للفقرات المثبتة في الاستبانة واجابات العاملين عليها نلاحظ ان هناك تفهماً عالياً لقرارات ادارة العمليات.

## جدول (4): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث لمتغير قرارات العمليات

| ت             | قرارات ادارة العمليات                                       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسب المئوية | ترتيب الفقرات حسب نسبة الاتفاق |
|---------------|---|---------------|-------------------|---------------|--------------------------------|
| قرارات الطاقة |   |               |                   |               |                                |
| A-            | للشركة القدرة على استعمال قرار الطاقة من خلال:              |               |                   |               |                                |
| -13           | امكانية تلبية طلبات الزبائن ضمن فترة زمنية ممكنة.           | 3.75          | 1.002             | 66%           | الحادي عشر                     |
| -14           | القيام بمراقبة الطاقات الانتاجية لدى المنافسين.             | 4.00          | 0.894             | 80%           | الخامس                         |
| -15           | تطوير تقنيات الانتاج لزيادة الطاقة الانتاجية.               | 4.33          | 0.775             | 90.2%         | الاول                          |
| قرارات الخزين |   |               |                   |               |                                |
| B-            | تعتمد الشركة سياسة مخزنية فاعلة استناداً لما يلي:           |               |                   |               |                                |
| -16           | تحقيق التدفق المنتظم للعمليات الانتاجية.                    | 3.85          | 0.997             | 70.5%         | التاسع                         |
| -17           | توافر ظروف مخزنية ملائمة.                                   | 4.10          | 0.746             | 80.3%         | الرابع                         |
| -18           | الاحتفاظ بخزين الامان من اجل استمرار العمليات الانتاجية.    | 4.21          | 0.839             | 80.4%         | الثالث                         |
| تصميم العملية |   |               |                   |               |                                |
| C-            | للشركة القدرة على اتخاذ قرارات تصميم العملية من خلال:       |               |                   |               |                                |
| -19           | استعمال الآلات والمعدات المتطورة للحصول على تكنولوجيا حديثة | 4.13          | 0.826             | 78.7%         | السادس                         |
| -20           | تنفيذ برامج تدريبية للعاملين في مجالات ادارة العمليات       | 4.11          | 0.666             | 82.0%         | الثاني                         |

|     |  |      |       |       |            |
|-----|--|------|-------|-------|------------|
| 21- | النظر الى التكامل العمودي باعتباره احد الاركان الاساسية لتصميم العملية               | 4.03 | 0.774 | 72.1% | الثامن     |
| D-  | الترتيب الداخلي للمصنع<br>تهتم الشركة بالترتيب الداخلي للمصنع لـ:                    |      |       |       |            |
| 22- | تقليل مناولة المواد ونقلها   | 3.74 | 1.063 | 65.6% | الثاني عشر |
| 23- | توفير التقارب المناسب بين مراكز العمل التي يوجد بينها علاقات عمل اعتيادية بشكل مكثف. | 3.82 | 1.041 | 73.8% | السابع     |
| 24- | تسهيل الحصول على المعدات والمستلزمات الضرورية.                                       | 4.03 | 0.948 | 68.8% | العاشر     |
| -   | بعض قرارات العمليات  | 4.01 | 0.615 | 75.6% |            |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### ثانياً: عرض اجمالي لنتائج متغيرات البحث:

يشير الجدول (5) إلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية المتعلقة بإجابات العاملين بخصوص متغيري البحث استراتيجيات التخطيط الاجمالي وبعض قرارات ادارة العمليات حيث يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي قدرها (4.04) وهو اعلى من الوسط المعياري كما يعكس الانسجام العالي في الاجابات من خلال النسبة التي يبرزها الانحراف المعياري وبالبالغ (0.905) وبنسبة اتفاق (77.1%)، اما بالنسبة لقرارات ادارة العمليات فقد بلغ الوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.615) وبنسبة اتفاق بلغت (75.6%).

#### جدول (5): نتائج الوسط الحسابي الاجمالي لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي وبعض قرارات ادارة العمليات

| ت | فقرات المتغيرات                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسب المئوية |
|---|--------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| أ | استراتيجية تعقب الطلب          | 4.2           | 0.870             | 79.5%         |
| ب | استراتيجية تسوية أو ثبات الطلب | 4.00          | 0.904             | 76.2%         |
| ج | الاستراتيجية المختلطة          | 3.92          | 0.941             | 75.8%         |
| 1 | استراتيجيات التخطيط الاجمالي   | 4.04          | 0.905             | 77.1%         |
| أ | قرارات الطاقة                  | 4.02          | 0.890             | 78.6%         |
| ب | قرارات الخزين                  | 4.05          | 0.860             | 77.1%         |
| ج | تصميم العملية                  | 4.09          | 0.755             | 77.6%         |
| د | ترتيب الداخلي للمصنع           | 3.86          | 1.017             | 69.4%         |
| 2 | قرارات ادارة العمليات          | 4.01          | 0.615             | 75.6%         |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### الفقرة الثانية: اختبار العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث

تركز هذه الفقرة على اختبار فرضيات الارتباط والتأثير التي صيغت استرشاداً بما افرضه التراكم الفكري حول العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث.

#### اولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى التحقق من صحة فرضية الارتباط بين استراتيجيات التخطيط الاجمالي (كمتغيرات مستقلة) وبعض قرارات ادارة العمليات (كمتغير معتمد) وقد جرى الاختبار على مستوى كل متغير من المتغيرات المستقلة للتوصل إلى استنتاجات تقرر قبول الفرضية أو رفضها على وفق فرضية الارتباط بين المتغير المستقلة والمتغير المعتمد، ولغرض الوصول إلى هذا الهدف استعمل معامل ارتباط الرتب (Spearman) والجدول (6) يشير إلى علاقة الارتباط بين التخطيط الاجمالي وقرارات العمليات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على مستوى العينة مقداره (0.89) تشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وبدرجة ثقة مقدارها (0.99) مما يستدعي قبول الفرضية القائلة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التخطيط الاجمالي وبعض قرارات ادارة العمليات".

#### جدول (6): قيم معامل ارتباط الرتب (Spearman) للتخطيط الاجمالي وقرارات ادارة العمليات

| الفرضية | مضمون الفرضية  | معامل الارتباط | المعنوية Sig |
|---------|--|----------------|--------------|
| الاولى  | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التخطيط الاجمالي وبعض قرارات العمليات | **0.8,9        | 0.01         |

\*\*P مستوى معنوية 0.01 ، P\* مستوى معنوية 0.05 ، N=61

المصدر: اعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### ثانياً: قياس التأثير بين متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث وإلى اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط في محاولة لبيان التأثير بين التخطيط الاجمالي وقرارات ادارة العمليات اذ كانت النتائج على النحو الاتي:



## تحليل تأثير تطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات

- أ. يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل ان نسبة الاختلاف المفسر في الاداء بسبب تأثير التخطيط الاجمالي بقرارات ادارة العمليات لا تقل عن (0.648) وهي نسبة تدل على ان (64%) من الاختلافات الكلية في قرارات ادارة العمليات تتحدد من خلال اهتمام الشركة عينة البحث باستراتيجيات التخطيط الاجمالي واستغلال هذه الاستراتيجيات في تحسين قرارات ادارة العمليات وان النسبة المتبقية والتي هي (36%) تمثل نسبة اسهام متغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لايمكن السيطرة عليها.
- ب. بلغت قيمة (F) المحسوبة (108.66) وهي قيمة ذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (4.03) اذ يشير ذلك إلى ان منحنى الانحدار جيد في تفسير التأثير بين استراتيجيات التخطيط الاجمالي وبعض قرارات ادارة العمليات.
- ج. يتضح مما ذكر آنفا إن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الثانية التي تنص على ان "يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات"، اذا ان المتغير المستقل لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي (Y) يؤثر في المتغير المعتمد بعض قرارات ادارة العمليات (X) وتكون دالة الانحدار التقديرية:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$Y = 14.501 + 0.805 X$$

وهذا يدل على انه كلما زاد استخدام (التخطيط الاجمالي) (X) بمقدار وحدة واحدة يزداد تطبيق (قرارات ادارة العمليات) (Y) بمقدار (0.805).

جدول (7): نتائج تحليل اثر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وحلقات الجودة

| المتغير المستقل  | المتغير المعتمد       | مضمون الفرضية   | قيمة (F) المحسوبة | قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) | معامل التحديد $R^2$ | P. value | درجة الحرية | R     | $R^2$ Ad | قيمة $\alpha$ | قيمة $\beta$ |
|------------------|-----------------------|---|-------------------|---|---------------------|----------|-------------|-------|----------|---------------|--------------|
| التخطيط الاجمالي | قرارات ادارة العمليات | يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات | 108.66            | 4.03                                      | 0.648               | 0.000    | 59.1        | 0.805 | 0.642    | 0.805         | 14.501       |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## اولاً: الاستنتاجات

- ان استراتيجيات التخطيط الاجمالي (استراتيجية التعقب، استراتيجية تسوية او ثبات الطلب، والاستراتيجية المختلطة) عامل مهم في بعض قرارات ادارة العمليات (قرارات الخزين، قرارات الطاقة، تصميم العملية، والترتيب الداخلي للمصنع) وهذا ما اظهرته نتائج البحث من خلال وجود تأثير طردي بين تطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي وقرارات ادارة العمليات، حيث انه كلما تم تطوير استراتيجيات التخطيط الاجمالي واستعمالها بشكل افضل كلما ادى الى انجاح تطبيق قرارات العمليات في الشركة عينة البحث.
- قلة اهتمام الشركة عينة البحث بمتابعة عملية التوظيف والاختيار في استراتيجيات التخطيط الاجمالي.
- الشركة لا تقوم بتقليل مناوله المواد ونقلها في قرارات العمليات.

## ثانياً: التوصيات

- لا بد من الاهتمام بعملية التوظيف والاختيار لاستراتيجية التعقب قبل البدء بالعمل حيث اظهرت النتائج عدم اهتمام الشركة عينة البحث بذلك.
- الشركة بحاجة الى وضع ذوي الخبرة والاختصاص فيما يخص الترتيب الداخلي للمصنع لتقليل مناوله المواد ونقلها في قرارات ادارة العمليات.

(3) من الضروري الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي وتطويرها باستمرار لمساهمتها الفعالة في انجاح قرارات العمليات.

#### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية

##### أ- الاطاريح والرسائل

- [1] سهيل، انوار مزهر، (2015)، "التخطيط الاجمالي للموارد البشرية في دائرة صحة بغداد- الكرخ رؤية استراتيجية"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات.
- [2] علوش، رأفت عارف عبد الحسين، (2009)، "سمات بعض المديرين وعلاقتها ببعض قراراتهم الاستراتيجية دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في شركات وزارة الصناعة والمعادن"، رسالة مقدمة الى مجلس الكلية التقنية الادارية/ بغداد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير التقني في تقنيات ادارة العمليات.

##### ب- الكتب والمجلات

- [1] العبودي، حيدر عبد المحسن مجباس، ونايف، اسعد كاظم، (2016)، "اثر عمليات ادارة المعرفة في بعض قرارات العمليات: دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديرين الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية- كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة، المجلد 13، العدد 37.
- [2] عريقات، احمد يوسف وجرادات، ناصر محمد سعيد والمعاني، احمد اسماعيل، (2012)، " ادارة العمليات الانتاجية"، الطبعة الاولى، (دار اثناء للنشر والتوزيع- الاردن).
- [3] ال فيحان، ايثار عبد الهادي، (2018) " ادارة الانتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، (مكتب الجزيرة للطباعة والنشر- العراق).
- [4] محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، (2006)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، (بغداد: مكتبة الذاكرة).
- [5] محمود، فهد عبد علي، (2013)، "اثر تطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي في تخفيض كلفة الانتاج- بحث تطبيقي في معمل نسيج الحلة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، المجلد 9، العدد 38.
- [6] المنصور، كاسر نصر، (2010)، " ادارة العمليات الانتاجية"، الطبعة الاولى، (دار الحامد للنشر والتوزيع- الاردن).

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

- [1] Chase, Richard B., and Davis, Mark M., and Aquilano Nicholas J, (2003), "Fundamentals of Operations Management" , 4<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill Irwin, New York.
- [2] Davis, Mark M.; Aquilano, Nicholas J.; and Chase, Richard B., (2003), "Fundamentals of Operations Management", (New York, N.Y.: McGraw-Hill).
- [3] Heizer, Jay, and Render, Barry, (2001), "Operations Management", 6<sup>th</sup> ed., (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall).
- [4] Heizer Jay and Render B., "Operations Management", (2004) 7<sup>th</sup> ed ., Prentice- Hall, New Jersey,
- [5] Krajewski, Lee J., and Ritzman, Larry P., (2005), "Operations Management : Process and Value Chains", 7<sup>th</sup> ed., (Upper Saddle River, New Jersey : Prentice- Hall).
- [6] Russell, Roberta S., and Taylor III, Bernard W., (2006), "Operations Management: Quality and Competitiveness in a Global Environment", 5<sup>th</sup> ed., (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons).
- [7] Slack, Nigel; Chambers, Stuart; and Johnson, Robert; (2004), "Operations Management", 4<sup>th</sup> ed., (London : Prentice Hall).
- [8] Takey, Flavia M., and Mesquita, Marco A., "Aggregate Planning for a Large Food Manufacturer with High Seasonal Demand" (2006), Brazilian journal of operations and production management, Vol. 3, No. 1.

الملاحق  
ملحق (1)  
م/ استمارة استبانة

الى \_\_\_\_\_ المحترم:

تحية طيبة

بين أيدكم الاستبانة الخاصة بجمع البيانات المتعلقة بالبحث الموسوم (تأثير تطبيق استراتيجيات التخطيط الاجمالي في بعض قرارات ادارة العمليات: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات القطنية)، نرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها ملائمة ازاء العبارات المناسبة علماً بان البيانات لاغرض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم. شاكرين تعاونكم معنا

الباحثة

م. زينب صلاح وهاب  
معهد الادارة/ الرصافة- قسم ادارة مكتب

اولاً: بيانات عامة

- أ. الجنس: ذكر ( ) انثى ( )  
ب. التحصيل الدراسي: دكتوراه ( ) ماجستير ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( )  
اخرى ( )  
ج. عدد سنوات الخدمة: ( )  
التخصص العلمي: ( )

ثانياً: مصطلحات إجرائية

- ❖ التخطيط الاجمالي: تحديد افضل طريقة لمقابلة الطلب المتنبأ به بواسطة تعديل معدلات الانتاج ومستويات قوة العمل الاضافي ومعدلات التعاقد الفرعي والمتغيرات الاخرى القابلة للسيطرة.
- ❖ قرارات ادارة العمليات: تتكون ادارة العمليات من مجموعه من القرارات تم اختيار منها
  - قرارات الطاقة: عبارة عن النسبة القصوى للمخرجات الخاصة بالعملية ويتوجب على المديرين توفيرها لاشباع الطلب الحالي والمستقبلي.
  - قرارات الخزين: هو القرار الذي يتم بموجبه الاحتفاظ بمفردات من الخزين لفترات طويلة الامد اعتماداً على خطتها السنوية.
  - تصميم العملية: تحويل العملية من حالة "كما هو" الى حالة "ما سيكون" بناء على التطبيق لمجموعة من التحسينات المقترحة والتي تم تبريرها بواسطة التحليل الاقتصادي للحلول والاتجاهات البديلة.
  - الترتيب الداخلي للمصنع: الكيفية التي يتم بموجبها تحديد الموقع النسبي لكل الالات والمعدات، وترتيب امكان العمل داخل الاقسام الانتاجي.
- التكامل العمودي: هو الاستراتيجية التي توسع الشركة من خلالها اعمالها التجارية بخطوات مختلفة داخل نفس خط الانتاج.

المحور الاول: التخطيط الاجمالي: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة باستراتيجيات التخطيط الاجمالي الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:

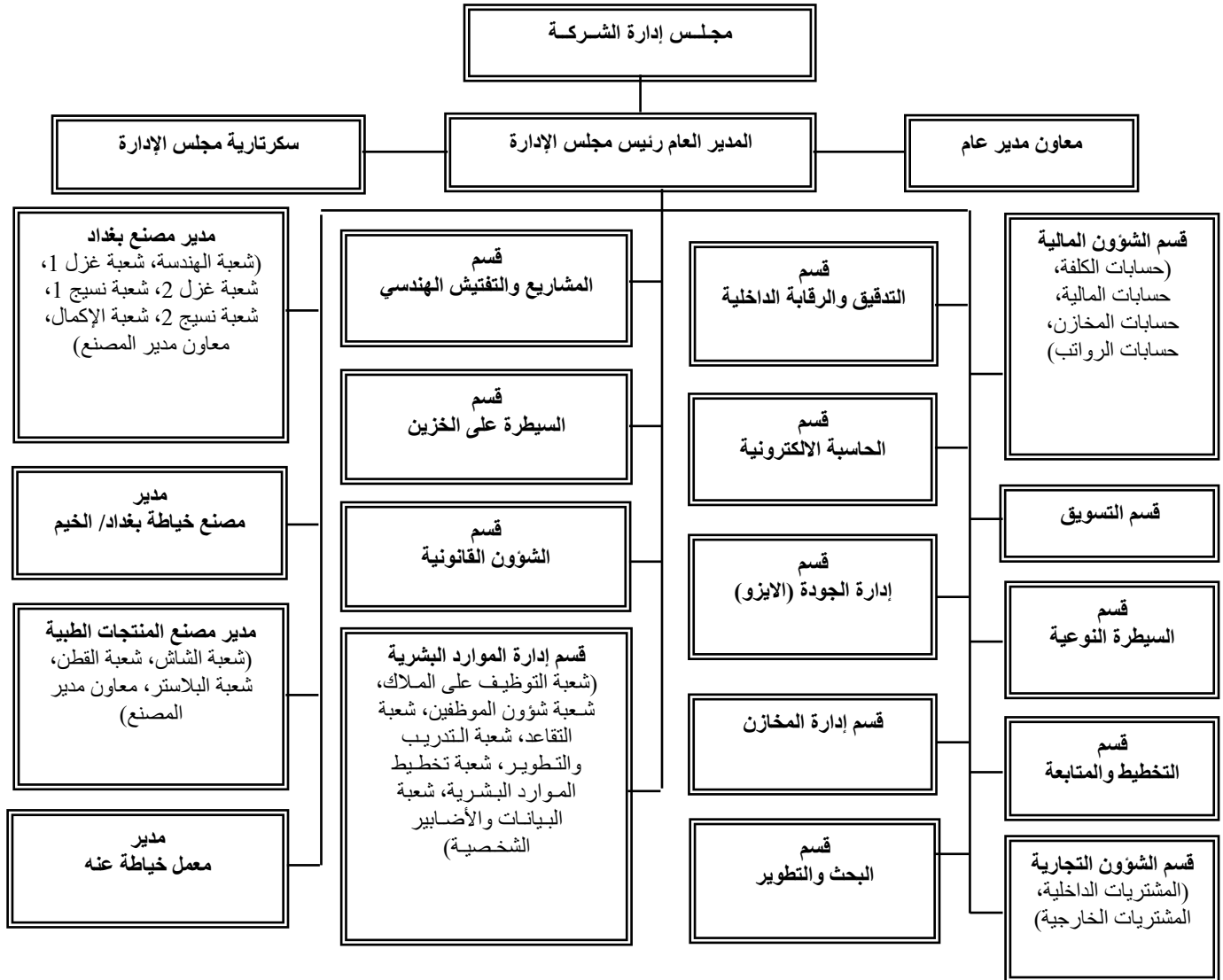
| ت     | المقياس            |             |               |          |                 | الفقرات  |
|-------|--------------------|-------------|---------------|----------|-----------------|--|
|       | لا اتفق تماماً (1) | لا اتفق (2) | غير متأكد (3) | اتفق (4) | اتفق تماماً (5) |  |
|       |                    |             |               |          |                 | استراتيجيات التخطيط الاجمالي   |
| اولاً |                    |             |               |          |                 | استراتيجية تعقب الطلب / تقوم الشركة باعتماد استراتيجية تعقب الطلب استناداً لما ياتي:               |
| 1     |                    |             |               |          |                 | مواكبة التغيرات الحاصلة في الطاقة.   |
| 2     |                    |             |               |          |                 | السعي للحصول على كفاءة عالية في مستوى الاستخدام بالاعتماد على جميع العاملين الموجودين داخل الشركة. |
| 3     |                    |             |               |          |                 | القيام بتتبع عملية التوظيف والاختيار.  |
| 4     |                    |             |               |          |                 | الاسهام في اعتماد التخطيط لتلبية الطلب على الانتاج.  |

| استراتيجية تسوية او ثبات الانتاج / للشركة امكانية تطبيق استراتيجية تسوية او ثبات الطلب من خلال |  |  |  |   | ثانياً |
|--|--|--|--|---|--------|
|  |  |  |  | الاسهام في اعتماد المخزون المتوقع للحفاظ على المخرجات المطلوبة                                      | 5      |
|  |  |  |  | تنفيذ خطة اجمالية للانتاج اليومي متشابهة من فترة لآخرى.   | 6      |
|  |  |  |  | الاعتماد على التسعير المعتمد على سياسات سعرية مختلفة للتأثير في الطلب.                              | 7      |
|  |  |  |  | السعي الى انتاج منتجات منعكسة موسمياً لتجنب كلف التوظيف والاستغناء.                                 | 8      |
| الاستراتيجية المختلطة / تعتمد الشركة على الاستراتيجية المختلطة بواسطة الاتي:                   |  |  |  |   | ثالثاً |
|  |  |  |  | القيام بوضع تخمينات لتحديد الاستثمارات في الخزين.   | 9      |
|  |  |  |  | الاحذ بنظر الاعتبار إستراتيجيتي تعقب الطلب والتسوية لتحقيق معدلات الانتاج المطلوبة في اوقات الركود. | 10     |
|  |  |  |  | استخدام العاملين ممن يعملون بدوام كامل دون الاعتماد على خيار التعاقد الثانوي                        | 11     |
|  |  |  |  | استهلاك كل وقت الانتاج لتفادي الحصول طلبات مؤجلة  | 12     |

**المحور الثاني: قرارات العمليات:** فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة ببعض قرارات العمليات الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:

| المقياس            |             |               |          |                 | الفقرات  | ت             |
|--------------------|-------------|---------------|----------|-----------------|--|---------------|
| لا اتفق تماماً (1) | لا اتفق (2) | غير متأكد (3) | اتفق (4) | اتفق تماماً (5) | قرارات العمليات  |               |
|                    |             |               |          |                 | <b>قرارات الطاقة / للشركة القدرة على استعمال قرار الطاقة من خلال:</b>                | <b>اولاً</b>  |
|                    |             |               |          |                 | امكانية تلبية طلبات الزبائن ضمن فترة زمنية ممكنة.                                    | 1             |
|                    |             |               |          |                 | القيام بمراقبة الطاقات الانتاجية لدى المنافسين.                                      | 2             |
|                    |             |               |          |                 | تطوير تقنيات الانتاج لزيادة الطاقة الانتاجية.  | 3             |
|                    |             |               |          |                 | <b>قرارات الخزين / تعتمد الشركة سياسة مخزنية فاعلة استناداً لما يلي:</b>             | <b>ثانياً</b> |
|                    |             |               |          |                 | تحقيق التدفق المنتظم للعمليات الانتاجية.   | 4             |
|                    |             |               |          |                 | توفر ظروف مخزنية ملائمة.   | 5             |
|                    |             |               |          |                 | الاحتفاظ بخزين الامان من اجل استمرار بالعمليات الانتاجية.                            | 6             |
|                    |             |               |          |                 | <b>تصميم العملية / للشركة القدرة على اتخاذ قرارات تصميم العملية من خلال:</b>         | <b>ثالثاً</b> |
|                    |             |               |          |                 | استخدام الآلات والمعدات المتطورة للحصول على تكنولوجيا حديثة في الانتاج.              | 7             |
|                    |             |               |          |                 | تنفيذ برامج تدريبية للعاملين في مجالات ادارة العمليات.                               | 8             |
|                    |             |               |          |                 | النظر الى التكامل العمودي باعتباره احد الاركان الاساسية لتصميم العملية.              | 9             |
|                    |             |               |          |                 | <b>الترتيب الداخلي للمصنع / تهتم الشركة بالترتيب الداخلي للمصنع لـ:</b>              | <b>رابعاً</b> |
|                    |             |               |          |                 | تقليل مناولة المواد ونقلها.  | 10            |
|                    |             |               |          |                 | توفير التقارب المناسب بين مراكز العمل التي يوجد بينها علاقات عمل اعتيادية بشكل مكثف. | 11            |
|                    |             |               |          |                 | تسهيل الحصول على المعدات والمستلزمات الضرورية.                                       | 12            |

## ملحق (2): الهيكل التنظيمي للشركة العامة للصناعات القطنية



## ملحق (3): الملحق الإحصائي

## (1) اختبار الصدق

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

حيث ان:-

- $\bar{x}_1$  : الوسط الحسابي للمجموعة الأولى.
- $\bar{x}_2$  : الوسط الحسابي للمجموعة الثانية.
- $s_1$  : الانحراف المعياري للمجموعة الأولى.
- $s_2$  : الانحراف المعياري للمجموعة الثانية.
- $n_1$  : حجم المجموعة الأولى.
- $n_2$  : حجم المجموعة الثانية.

## (2) اختبار الثبات

$$R = 2\left(1 - \frac{s_1^2 + s_2^2}{s^2}\right)$$

حيث ان :-

- $R$  : معامل الثبات.
- $s_1^2$  : تباين درجات النصف الأول.
- $s_2^2$  : تباين درجات النصف الثاني.
- $s^2$  : تباين جميع درجات أسئلة الاستبيان.