

## دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل

علي وليد حازم العبادي  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة الصناعية

أ.د. أكرم أحمد الطويل  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
رئيس قسم الإدارة الصناعية

### المستخلص:

سعى البحث إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات من وجهة نظر المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. أن اهتمام إدارة الشركة بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات يسهم في إمكانية تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وفي نفس الوقت يُتيح للشركة إمكانية الوقوف أمام الشركات المنافسة والبقاء والنمو في عالم الأعمال. واعتماداً على ذلك فإن الحاجة ازدادت إلى دراسة أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وبيان علاقات الارتباط والتأثير بينها وبين أبعاد استراتيجية العمليات بهدف تعزيز موقف الشركة التنافسي. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي: ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات في الشركة موضوع البحث؟ وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات في الشركة موضوع البحث.

2. تحقق وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد استراتيجية

العمليات في الشركة موضوعة البحث.

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

## المقدمة

تشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات الصناعية للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال توفير المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية. وقد اهتمت الشركات بأبعاد استراتيجية العمليات الذي تتأثر بالعديد من المتغيرات ومنها أنشطة إدارة سلسلة التجهيز، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام عدد من الكُتّاب. وقد برزت أهمية دراسة أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات في أدبيات إدارة سلاسل التجهيز وإدارة الإنتاج والعمليات. واعتماداً على ما تقدم فإن موضوع دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات يستحق الدراسة لأهميته في تطوير شركائنا وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو، الأمر الذي يتطلب تحديد هذا الدور في الشركات الصناعية بمحاظفة نينوى ومنها الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. وقد تضمن هذا البحث على المباحث الآتية: (المبحث الأول: منهجية البحث. المبحث الثاني: الجانب النظري. المبحث الثالث: الجانب الميداني. المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات).

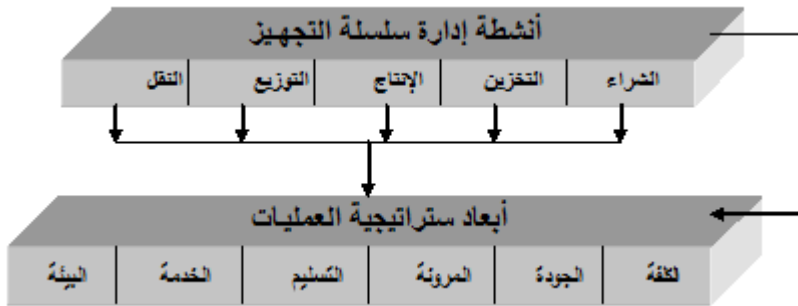
## المبحث الأول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

**أولاً- مشكلة البحث:** أخذ موضوعاً أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في الشركات في الدول بعامة والدول الصناعية بخاصة وذلك لأهميتهما في تطوير تلك الشركات، ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في صناعتنا اليوم نرى أن هناك ضرورة لبيان دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات لشركائنا الصناعية. وبشكل عام يمكن تُعرف مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤل الآتي: ما دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات في الشركة موضوعة البحث.

**ثانياً أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق الآتي: 1/ تقديم مفاهيم نظرية لإدارة الشركة موضوعة البحث عن أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات. 2/ محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وتأثير أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد استراتيجية العمليات للشركة موضوعة البحث.

**ثالثاً. نموذج البحث:** تم تصميم نموذج افتراضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير إلى دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات.



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

#### رابعاً- فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً وأبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً في الشركة موضوعة البحث. وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية: يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً في الشركة موضوعة البحث.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يتوقع ظهور تأثير ذو دلالة معنوية لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً في الشركة قيد البحث. وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية: يتوقع ظهور تأثير ذو دلالة معنوية لكل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً في الشركة موضوعة البحث.

**خامساً- منهج البحث:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

**سادساً- حدود البحث:** 1/ الحدود المكانية: اقتصر على الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. 2/ الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بمدة توزيع استمارة

الأستبانة على الأفراد المبحوثين واستلامها منهم، فضلاً عن مدة المقابلة مع بعض المديرين بهدف الحصول على معلومات تفيد البحث وهي مدة استمرت من 18 / 4 / 2012 لغاية 28 / 6 / 2012.

**سابعاً- أساليب جمع البيانات:** 1/ اعتمد الباحثان في تغطية البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها. 2/ استمارة الاستبانة\*: تم استخدام استمارة الأستبانة بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعد استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تم الاعتماد في إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات أنشطة إدارة سلسلة التجهيز على بعض الكتاب ومنهم (Pride&Ferrell, 1997) (Russell&Taylor, 2000) (البكري، 2006) (Waller, 2003) (Hugos, 2003) (Stanton,et.al, 2004) (Tseng,et.al, 2005) (Chopra & Meindl, 2007) (Monczka,et.al, ) (2009) (الزرگاني، 2009). كما تم إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات أبعاد استراتيجية العمليات بالاعتماد على بعض الكتاب ومنهم (Reid&Sanders,2002)(Evans&Collier,2007) (Davis,et.al,2003)(Galloway,et.al,2000)(Evans,1997) (النعيـمي وآخرون، 2009) (اليونس، 2008) (Heizer&Render, 1999) (Dess,et.al, ) (2007) (السمان، 2008) (جبرين، 2009) (الطائي والعلاق، 2009)

**ثامناً- الوسائل الإحصائية:** استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية في وصف الأفراد عينة البحث وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج: (التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط البسيط والمتعدد، معامل التحديد، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار F، اختبار T، وجرت المعالجة باستخدام الحاسوب من خلال برنامج Spss V18).

**تاسعاً- اختبار مصداقية استمارة الأستبانة:** استخدم الباحثان اختبار المصدقية ألفا (Cronbach Alpha) في قياس درجة مصداقية فقرات الاستبانة، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين اتجاه فقرات الاستبانة فكانت نتيجة الاختبار (97%) علماً بأن القيمة المقبولة هي (60%) ويبين الجدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ في الشركة موضوعة البحث.

\* نموذج استمارة الأستبانة (الملحق 1).

**الجدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ في الشركة موضوعة البحث**

| المتغيرات                 | العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---------------------------|----------|-------------------|
| أنشطة إدارة سلسلة التجهيز | Q1-Q20   | 0.910             |
| أبعاد استراتيجية العمليات | Q21-Q44  | 0.950             |
| الأداء التسويقي           | Q45-Q54  | 0.904             |
| الاستبانة بشكل عام        | Q1-Q45   | 0.970             |

**عاشراً- وصف الشركة موضوعة البحث ومبررات اختيارها\*:**

أ- وصف الشركة موضوعة البحث: تأسست الشركة سنة (1988) باسم (المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة)، وفي سنة (1997) تحولت المنشأة إلى شركة عامة باسم (الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة) استناداً إلى قانون الشركات ذي العدد (22) لسنة (1997). وفي 2005/8/25 أصبحت الشركة تتكون من مصنع الغزل والنسيج ومعمل الألبسة الجاهزة (ولدي) ومحلج القطن في كركوك، وفي 2010/4/5 تم افتتاح معمل الضماد و القطن الطبي.

ب- أقسام الشركة: تتألف الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل من ثلاثة مصانع رئيسة كما يوضح الجدول (2):

ج- مبررات اختيار الشركة: تم اختيار الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ميداناً للبحث وذلك لأسباب عديدة أهمها:

1. تتوفر لدى الشركة إمكانيات فنية وبشرية جيدة .
2. طبيعة تخصص الشركة تعني بإنتاج منتجات تمس حاجة المواطنين بكل فئاتهم العمرية ومن كلا الجنسين.
3. الخبرة الواسعة التي تمتلكها الشركة إذ تعد من الشركات العريقة والرائدة في العراق، فضلاً عن كونها تتمتع بسمعة جيدة في المجتمع .

**إحدى عشر- عينة البحث:** تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالمديرين في مختلف المستويات الإدارية وذلك لامتلاكهم الخبرة والدراية بنشاط الشركة ومهامها، إذ قام الباحثان بتوزيع (80) استمارة على أفراد عينة البحث في مواقع عملهم في الشركة موضوعة البحث، وتم الحصول على (77) استمارة صالحة للتحليل. والجدول (3) يوضح خصائص أفراد عينة البحث في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل من حيث (التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الشركة) .

\* الكراس التعريفي للشركة موضوعة البحث.

### الجدول (2) تعريف مبسط لمصانع الشركة موضوعة البحث

| ت  | اسم المصنع               | موجز مختصر عن المصنع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | أهم منتجات المصنع                                                                                                                                                 |
|----|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | مصنع الغزل والنسيج       | تم إنشاء المصنع سنة 1954 وتم تشغيله سنة 1957، الطاقة التصميمية للمصنع (17700000) متر/سنة من الأقمشة القطنية والمخلوطة و(6400) طن/سنة من الغزول بمختلف النمر، فضلاً عن عدد المنتجات النسيجية التي تستخدم للأغراض الصناعية مثل قماش الترشيح 100% بولستر الذي يستخدم في صناعات عديدة مثل الزيوت النباتية والسكر والمطاطية وكذلك إنتاج قماش قاعدة البطانية الذي يستعمل في صناعة البطانيات وكذلك قاعدة البلاستر الطبي. | غزول قطنية ومخلوطة بنمر مختلفة وأقمشة قطنية ومخلوطة مثل الخام الأسمر والخام الأبيض والبولين والهمايون والستائر والشراشف المقلمة وقاعدة البطانية والخيم... وغيرها. |
| 2. | معمل ولدي                | بدأ العمل التجريبي للمعمل في 1983/7/1، طاقة المعمل الإنتاجية 726000 قطعة /سنة من الألبسة الولادية، البناتية، الرجالية والنسائية، فضلاً عن إنتاج الوسائد والمفارش والفروة والحوارنية والخيم السياحية وجادر السيرة ويضم المعمل 15 خطاً إنتاجياً متخصصاً وفق الموديل.                                                                                                                                                | البدة الرجالية، الفروة، الحورانية، السترة، القميص، الفستان، السرورال، التراكسوتات، الدشداشة الرجالية والنسائية... وغيرها.                                         |
| 3. | معمل الضماد والقطن الطبي | افتتح المعمل في 2010/4/5، الطاقة الإنتاجية للمعمل 500 كغم/يوم من القطن الطبي و8000 م/يوم من الشاش و2400 م/يوم من البانداج، ومن المؤمل التوسع في منتجات المعمل لتشمل شاش معالجة الحروق، شاش جيسي لمعالجة الكسور والبلاستر.                                                                                                                                                                                         | القطن، الشاش، البانداج ... وغيرها                                                                                                                                 |

## الجدول (3) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة موضوعة البحث

| التحصيل الدراسي        |       |            |       |           |       |           |       |         |       |      |       |      |       |
|------------------------|-------|------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|---------|-------|------|-------|------|-------|
| ماجستير                |       | دبلوم عالي |       | بكالوريوس |       | دبلوم فني |       | إعدادية |       |      |       |      |       |
| %                      | العدد | %          | العدد | %         | العدد | %         | العدد | %       | العدد | %    | العدد |      |       |
| 2.6                    | 2     | 2.6        | 2     | 61.0      | 47    | 24.7      | 19    | 9.1     | 7     |      |       |      |       |
| سنوات الخدمة في الشركة |       |            |       |           |       |           |       |         |       |      |       |      |       |
| 31 فأكثر               |       | 26-30      |       | 25-21     |       | 20-16     |       | 15-11   |       | 10-6 |       | 5-1  |       |
| %                      | العدد | %          | العدد | %         | العدد | %         | العدد | %       | العدد | %    | العدد | %    | العدد |
| 7.8                    | 6     | 14.3       | 11    | 26.0      | 20    | 16.8      | 13    | 14.3    | 11    | 7.8  | 6     | 13.0 | 10    |

1- يشير الجدول (3) إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين إذ تبين أن (90.9%) منهم يحملون شهادة دبلوم فني فما فوق تمكنهم من فهم مكونات استمارة الأستبانة والتعامل معها بشكل صحيح.

2- كما ويشير الجدول (3) إلى مدة خدمة المبحوثين في الشركة إذ تبين أن (79.2%) منهم لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات وهي مدة يكتسب من خلالها المديرين المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع المتغيرات المحيطة بهم واتخاذ القرارات المناسبة في مجال أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات.

## المبحث الثاني : الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- أنشطة إدارة سلسلة التجهيز: يتضمن هذا المحور الآتي:

أ- مفهوم إدارة سلسلة التجهيز: تتضمن إدارة سلسلة التجهيز التخطيط لسلسلة التجهيز وتنفيذها وإدارة العلاقة مع المجهزين وتشمل التخطيط على تصميم شبكة سلسلة التجهيز وتخطيط الطلب والتخطيط التعاوني الإنتاجي، أما التنفيذ فيشتمل على الإشباع والتصنيع والتوصيل، وتتعامل إدارة العلاقات مع التداخلات جميعها مع المجهزين من اعتماد المجهز إلى ضبط الجودة والعقود والاتفاقيات (النعيمة وآخرون، 173، 2009). ووصفها (Daft, 2003, 715) بأنها "إدارة سلسلة من المجهزين والمشتريين، التي تغطي مراحل المعالجة جميعها من الحصول على المواد الخام إلى توزيع المنتجات تامة الصنع إلى الزبون النهائي". أما (Bateman & Snell, 2007, 57) فقد ذكر أنها "إدارة لشبكة كاملة من الوسائل والأشخاص الذين يحصلون على المواد الأولية من خارج الشركة ويحولونها إلى منتجات ويوزعونها إلى الزبائن". وذكر

(Miller,et.al,2010,697) أنها "إدارة تدفق المواد بين الوسائل متضمنة الباعة، الإنتاج، مصانع التجميع ومراكز التوزيع".

ب- أنشطة إدارة سلسلة التجهيز: اتفق كل من (Blanchard, 2010) (Chopra& (Heizer&Render,2008)(Monczka,et.al, 2009) Meindl,2007, (Klemencic, 2006) على أن أنشطة إدارة سلسلة التجهيز تتمثل بالآتي:

1. **نشاط الشراء:** نشاط مسؤول عن الحصول على احتياجات الشركة من المواد الخام والأجزاء والمعدات والمهمات الأخر بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر التجهيز المناسب وبضيف البعض الخدمة المناسبة التي تُعد ضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للمواد (إدريس والمرسي، 66، 2009). وأشار (Russell&Taylor,2000,387) إلى أن نشاط الشراء "يلعب دوراً مهماً في إدارة سلسلة التجهيز، لذا يجب التأكد من شراء الأجزاء والمواد المطلوبة بأن يكون وفقاً لمواصفات المنتجات المطلوبة وبالجودة المطلوبة وتسليمها في الوقت المناسب، إذا كانت المواد والأجزاء المستعملة ذات جودة رديئة فإن المنتجات النهائية ستكون ذات جودة رديئة، وإذا كان الاستلام من المجهزين متأخر فإنه من المحتمل المنتجات النهائية تصل إلى الزبون متأخرة".

2. **نشاط التخزين:** لنشاط التخزين تأثير مهم في وقت تدفق المواد في سلسلة التجهيز، ووقت تدفق المادة هو الوقت المحصور بين نقطة دخول المادة في سلسلة التجهيز إلى نقطة خروجها من السلسلة. ويلعب التخزين دوراً مهماً في قدرة سلسلة التجهيز على دعم استراتيجية الشركة التنافسية إذ تتطلب استراتيجية الشركة التنافسية مستوى عالٍ جداً من الاستجابة، ويمكن تحقيق استجابة الشركة من خلال تحديد أماكن المخزون قريئة من الزبون (Chopra&Meindl,2007,51). ويرى (Nezhad,et.al,2011,167) أن التخزين يُعد نشاطاً أساساً مهماً في سلسلة التجهيز ويعمل بطريقة كفوءة وفعالة، إذ يلعب التخزين دوراً مهماً في تخفيض التكاليف الكلية في سلسلة التجهيز، ويمثل الغرض الرئيس من ممارسات إدارة التخزين في سلسلة التجهيز في كل شركات الإنتاج هو أن تكون المواد المطلوبة جاهزة في الوقت المحدد مسبقاً وبأدنى حد من التكاليف.

3. **نشاط الإنتاج:** يرى (بفا وسارن، 1999، 942) بأنه يجب أن تتكامل كل الأنشطة الموجودة في خط تدفق المواد من المجهزين أثناء الإنتاج والتجميع وبلوغ الذروة في توزيع المنتج وذلك لصياغة استراتيجية عمليات معقولة، ويمكن أن يقود أي ترك في أي جزء إلى استراتيجيات غير منسقة، فضلاً عن المواد يجب أن تكون المدخلات الأخر حاسمة وهي الأيدي العاملة وتصميم الأعمال والتقنية وكلها أجزاء في الإستراتيجية المتكاملة". وأوضح (Krajewski,et.al,2007,374) بأن الغرض الأساسي من تصميم سلسلة التجهيز بالنسبة للمصنعين هو السيطرة على المخزون من خلال إدارة



تدفق المواد، ويمكن للمصنعين أن يحصلوا على أرباح كبيرة مع انخفاض قليل في تكاليف المواد، الأمر الذي يجعل من إدارة سلسلة التجهيز سلاحاً تنافسياً رئيساً.

**4. نشاط التوزيع:** أوضح (Hugos,2003,24) إن الموزعين يأخذون كميات كبيرة من مخزون المنتجات من المنتجين وتقدم هذه المنتجات إلى الزبائن، وقد يُعرف الموزعين أيضاً بتجار الجملة، وعادةً ما تباع المنتجات لشركات آخر بكميات أكبر من زبون فردي يشتري عادةً، الموزعون يمثلون سنداً للمنتجين من تقلبات الطلب على المنتجات عن طريق تخزين المخزون فضلاً عن ذلك تقوم من خلال المبيعات البحث عن خدمة الزبون، والالتزام بالزمان والمكان أي إيصال المنتجات للزبائن متى وأين يُريدون؟. وبين (Rodrigue,2005,9) أن كفاءة التوزيع مرتبطة بمستوى التكامل الوظيفي على طول سلاسل التجهيز وهذه الكفاءة لا تتوقف على التدفقات المادية فقط الناتجة عن طريق الوظائف المختلفة (الإنتاج، التوزيع المادي، خدمات ما بعد البيع وغيرها) ولكن كيف تكون هذه العناصر مرتبطة على نحو جيد مع بعضها البعض، منذ بداية النقل وهو مكون رئيس في التكامل الوظيفي وإلى عملية التوزيع.

**5. نشاط النقل:** أشار (Pride&Ferrell,1997,378) إلى أنّ نشاط النقل يُعد حلقة الوصل بين مصادر التجهيز والسوق إذ الطلب على المنتجات، فالنقل يساهم في تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتجات من خلال القيام بعملية نقلها من مناطق إنتاجها إلى مناطق شرائها واستخدامها. وأضاف (Waller,2003,538) أنه في سلسلة التجهيز المواد الأولية أو المنتجات النهائية تنتقل من مركز العمل إلى المكان المطلوب، وقد يكون هذا مجزئاً آخر، مستخدماً صناعياً، مركز توزيع، تجار جملة، أو قد يكون زبوناً نهائياً، فضلاً عن ذلك قد تكون الجهة المطلوبة محلية أو دولية وبهذا يُعد النقل عنصراً رئيساً في سلسلة التجهيز حتى ولو أن المنتجات تم إنتاجها وفقاً للجدول الزمني وبالجودة المطلوبة وبالسعر المناسب فإذا كان النقل السليم غير متوافر سوف يؤدي ذلك إلى تأخر التسليم أو قد تصل المنتجات متضررة مما يؤدي ذلك على الأقل إلى انزعاج الزبون أو الأسوأ من ذلك قد لا يقبل المنتجات.

**ثانياً- أبعاد استراتيجية العمليات:** يتضمن هذا المحور الآتي:

**أ- مفهوم استراتيجية العمليات:** تعد استراتيجية العمليات واحدة من الاستراتيجيات الوظيفية للشركة التي تتعامل مع بعضها البعض، وتقدم إطار عمل منظم للقرارات الأساسية التي تستند إليها العمليات المختلفة في الشركة، وتساعد على تحديد الخصائص المميزة للعمليات في مجال دعم الإستراتيجية الرئيسية للشركة (علوان، 2009، 94). وفي السياق ذاته بين (Slack,el.at,2004,67) أن استراتيجية العمليات هي النمط الكلي للقرارات والأنشطة التي تحدد دور كل قسم من العملية وأهدافه، من أجل المساهمة في دعم استراتيجية أعمال الشركة. وأضاف (Schroeder,2007,19) بأنها "استراتيجية

وظيفة العمليات التي ترتبط بـ استراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، والتي تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للشركة.

ب- أبعاد استراتيجية العمليات: اتفق (السلمان، 2008) (Burgos, ) (2001) (Angell&Klassen, 1999) (Gupta&(Sharma&Vredenburg, 1998) (Sharma, 1996) على أن أبعاد استراتيجية العمليات تتمثل بالآتي:

1. بعد الكلفة: أشار (Reid&Sanders, 2002, 28) إلى أنّ تخفيض الكلف يتطلب من وظيفة العمليات في الشركة أن تُركز على تخفيض الأجر والموارد والتسهيلات، فالشركات التي تعتمد على بُعد الكلفة تركز وظيفة العمليات فيها على إزالة أصناف الضياعات جميعها. ويرى (Evans&Collier, 2007, 124) أن الشركة تتمكن من تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة، فضلاً عن عملية التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات، ويُعد ذلك من الأمور المهمة لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم استراتيجية الشركة لجعلها قائدة في مجال خفض التكاليف.

2. بعد الجودة: يرى (Slack, et. al, 2004, 53) أن الجودة تعني عمل الأشياء بالشكل الصحيح، وأن تقديم الشركة لمنتجات بجودة مميزة يؤدي إلى: 1- تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي وإشباع رغباتهم وفق المواصفات المطلوبة فضلاً عن تسهيل العمليات الإنتاجية. 2- تخفيض التكاليف وتقليل الوقت المصروف على تصحيح الأخطاء. 3- زيادة الاعتمادية على المنتجات المقدمة للزبائن وبالتالي استقرار الشركة وارتفاع كفاءتها. وأوضح (Atem&Yella, 2007, 14) إلى أن الجودة "تعني النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للزبائن، لأن خصائص المنتج ستُقابل رضا الزبون، مثال ذلك يجب أن تكون المنتجات ذات موثوقية، قابلة للاستعمال، قابلة للتصليح، وبالوقت نفسه تقدم خدمة بكفاءة وفاعلية، وبالتالي الجودة تُمثل خصائص تلك المنتجات التي تقابل احتياجات الزبائن ورغباتهم.

3. بعد المرونة: أن قدرة الصناعة على الاستجابة للتنوع قد فتحت تماماً مستوى جيد من التنافس إذ أصبحت المرونة سلاحاً تنافسياً، فهي تشمل القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة إلى حاجات الزبائن (النعيمي وآخرون، 198، 2009). وأوضح (Russell&Taylor, 2004, 35) إلى أنّ المرونة أصبحت سلاحاً تنافسياً وهي تتضمن القابلية على إنتاج منتجات متنوعة وبمقدار واسع وتقديم منتجات جديدة و تطوير المنتجات الموجودة بسرعة والاستجابة لاحتياجات الزبون.

4. بعد التسليم: أكد (Heizer&Render,1999,47) أن بُعد التسليم يعكس قدرة الشركة على إدارة عمليات الإنتاج من خلال مقابلة طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمها بالوقت المحدد وفق جدول زمني محدد. وبين (Evans&Collier,2007,127) إلى أن تخفيض الوقت يؤدي إلى تحقيق هدفين هما: 1- سرعة إجراء العمليات فضلاً عن تحسين الاستجابة لاحتياجات الزبائن وفي الوقت المحدد. 2- تبسيط العمليات من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية.

5. بعد الخدمة: أن بُعد الخدمة يُمثل بعداً أساسياً يتضمن الفعاليات جميعها المرتبطة بتقديم الخدمات لتحسين المنتجات أو الحفاظ على قيمتها، مثل نصب، تركيب، تصليح، توفير قطع غيار، وتعديل المنتجات (Dess,et.al,2007,82). ويرى (Davis,et.al,2003,36) لغرض الحصول على الميزة التنافسية، يجب على الشركات أن تُقدم خدمة ذات قيمة مُضافة.

6. بعد البيئة: كانت دراسة (Booger and Hadson, 2007) من بين دراسات البيئة التي حاولت إيجاد ربط مباشر بين سلوكيات المُنتجين الضارة بالبيئة ومدى تحقيق هؤلاء المُنتجين للأرباح المادية المنشودة. فقد تبين للباحثين أن الربح المادي قد يتحقق لهؤلاء المُنتجين على المدى القصير، بيد أن الربح الاجتماعي يتضاءل، وهذا بدوره يؤدي على المدى البعيد إلى انحسار الأرباح المادية، إذ يبدأ المُنتجون المسيئون للبيئة بخسارة حصصهم السوقية بحكم تلاشي قاعدة زبائنهم وتحولهم إلى المنافسين الموجهين بالبيئة. ويرى الباحثان أن النجاحات المتحققة للعديد من الشركات الرائدة في العالم اليوم تعود بالدرجة الأساس إلى سمعتها الطيبة كشركات موجهة بالحس البيئي والإنساني، وليس لمجرد أنها شركات تمتلك أساليب تسويقية أو إنتاجية فعّالة (الطائي والعلاق، 7، 2009). وعندما ناقش توجه الشركة نحو حماية البيئة فسيتم التركيز على القدرة لتقديم منتجات خضراء بعد المنتجات التي تقدمها الشركة هي بمثابة الجسر الذي يربط الشركة بالزبائن. إذ إن اتجاهات حماية البيئة والزبون سيتم إيصالها للزبون من خلال المنتجات التي يتم تقديمها (الدوري والسعيد، 12، 2009).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل: يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث والمتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة موضوع البحث.

**الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً وأبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً في الشركة موضوعة البحث**

| أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعة | المتغير المعتمد |                                  |
|----------------------------------|-----------------|----------------------------------|
|                                  | المتغير المستقل |                                  |
| 0.564*                           | الشراء          | أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعة |
| 0.606*                           | التخزين         |                                  |
| 0.698*                           | الإنتاج         |                                  |
| 0.665*                           | التوزيع         |                                  |
| 0.721*                           | النقل           |                                  |
| 0.808*                           | المؤشر الكلي    |                                  |

$$N = 77 * P \leq 0.05$$

يبين الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً وأبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.808\*) وهو دليل على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الشركة موضوعة البحث. أما بصدد العلاقة بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً على مستوى الشركة موضوعة البحث فقد تم توضيحها في الجدول (4) وعلى النحو الآتي:

- علاقة الارتباط بين نشاط الشراء وأبعاد استراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.564\*).
- علاقة الارتباط بين نشاط التخزين وأبعاد استراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.606\*).
- علاقة الارتباط بين نشاط الإنتاج وأبعاد استراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.698\*).

د. علاقة الارتباط بين نشاط التوزيع وأبعاد استراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط ( $0.665^*$ ).

هـ. علاقة الارتباط بين نشاط النقل وأبعاد استراتيجية العمليات، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط ( $0.721^*$ ).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الشركة موضوعة البحث.

ثانياً- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث على مستوى الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل: يبين الجدول (5) تأثير أنشطة إدارة سلسلة التجهيز بوصفها متغيراً مستقلاً في أبعاد استراتيجية العمليات بوصفها متغيراً معتمداً على مستوى الشركة موضوعة البحث.

الجدول (5) تأثير أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً في الشركة موضوعة البحث\*

| معنوية الاختبار | اختبار F | R <sup>2</sup> | أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعة |           | المتغير المستقل     |                 |
|-----------------|----------|----------------|----------------------------------|-----------|---------------------|-----------------|
|                 |          |                | $\beta_1$                        | $\beta_0$ | قيم معاملات $\beta$ | المتغير المعتمد |
| 0.00            | 140.73*  | 0.65           | 1.02                             | -0.29     | قيم معاملات $\beta$ | أبعاد           |
|                 |          |                | 11.90*                           | -(0.94)   | اختبار (t)          | استراتيجية      |
|                 |          |                | 0.00                             | 0.35      | مستوى الدلالة Sign  | العمليات مجتمعة |

DF=(1,75)

N=77 \*P≤0.05

يتبين من الجدول (5) الخاص بنتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) قد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يُشير إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً. وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.65) وهذا يعني أن (65%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد استراتيجية العمليات تعود إلى تأثير أنشطة إدارة سلسلة

\* - قيمة (F) الجدولية (3.98) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,75).

- قيمة (t) الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,75).

التجهيز مجتمعاً ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً.

**الجدول ( 6 ) تأثير كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعاً على مستوى الشركة موضوعاً البحث \***

| أنشطة إدارة سلسلة التجهيز |           |           |           |           |           |           |           |           |           | المتغير<br>المستقل        | المتغير المعتمد                   |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------|-----------------------------------|
| النقل                     |           | التوزيع   |           | الإنتاج   |           | التخزين   |           | الشراء    |           |                           |                                   |
| $\beta_5$                 | $\beta_0$ | $\beta_4$ | $\beta_0$ | $\beta_3$ | $\beta_0$ | $\beta_2$ | $\beta_0$ | $\beta_1$ | $\beta_0$ |                           |                                   |
| 0.75                      | 0.45      | 0.70      | 1.08      | 0.67      | 1.00      | 0.57      | 1.30      | 0.63      | 0.95      | قيم<br>معاملات<br>$\beta$ | أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعاً |
| 9.00*                     | 1.41      | 7.71*     | 3.71      | 8.44*     | 3.62      | 6.59*     | 4.20      | 5.92*     | 2.37      | اختبار<br>(t)             |                                   |
| 0.00                      | 0.16      | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.02      | مستوى<br>الدلالة<br>Sign  |                                   |
| 0.52                      |           | 0.44      |           | 0.49      |           | 0.37      |           | 0.32      |           | $R^2$                     |                                   |
| 81.07*                    |           | 59.40*    |           | 71.26*    |           | 43.49*    |           | 35.03*    |           | اختبار<br>F               |                                   |
| 0.00                      |           | 0.00      |           | 0.00      |           | 0.00      |           | 0.00      |           | معنوية<br>الاختبار        |                                   |

DF=(5,71) N=77 \*P≤0.05

وتبين من الجدول (5) أيضاً ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الشركة موضوعاً البحث. وبهدف توضيح علاقة التأثير بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعاً فيعرضها الجدول (6).

\* - قيمة (F) الجدولية تساوي (2.356) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (5,71).

- قيمة (t) الجدولية تساوي (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (5,71).

يُشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز بوصفها متغيرات مستقلة في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً بوصفها متغيراً معتمداً على مستوى الشركة موضوعة البحث، ومن خلال متابعة معاملات بيتا ( $\beta$ ) وقيم معامل التحديد ( $R^2$ )، تبين أن أعلى تأثير لتلك الأنشطة يعود إلى نشاط النقل، يليه بالدرجة الثانية نشاط الإنتاج، ثم جاء تأثير نشاط التوزيع بالدرجة الثالثة، فنشاط التخزين بالدرجة الرابعة وأخيراً نشاط الشراء بالدرجة الخامسة وفيما يأتي توضيح لتأثير كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً.

أ. هناك تأثيراً معنوياً لنشاط النقل في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.52) وهذا يعني أن (52%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط النقل، وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.5) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية نشاط النقل بالتأثير في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً بمقدار (0.75).

ب. هناك تأثيراً معنوياً لنشاط الإنتاج في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأيضاً بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.49) وهذا يعني أن (49%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط الإنتاج، وتبين ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.3) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية نشاط الإنتاج من التأثير في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً بمقدار (0.67).

ج. هناك تأثيراً معنوياً لنشاط التوزيع في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.44) وهذا يعني أن (44%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط التوزيع، وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.4) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية نشاط التوزيع بالتأثير في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً بمقدار (0.70).

د. هناك تأثيراً معنوياً لنشاط التخزين في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R2) (0.37) وهذا يعني أن (37%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط التخزين، وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_2$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية نشاط التخزين من التأثير في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً بمقدار (0.57).

ه. هناك تأثيراً معنوياً لنشاط الشراء في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، وتبين ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار (F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R2) (0.32) وهذا يعني أن (32%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعة يفسرها نشاط الشراء، وتبين أيضاً من خلال الجدول ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). ونستنتج من هذا إمكانية نشاط الشراء من التأثير في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً بمقدار (0.63).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى الشركة موضوعة البحث.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً- الاستنتاجات

1. يُعد مفهوم إدارة سلسلة التجهيز من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في القطاعات والصناعات جميعها على اختلاف أنواعها.
2. أتفق العديد من الكتّاب في مجال إدارة سلسلة التجهيز وإدارة الإنتاج والعمليات على أنشطة إدارة سلسلة التجهيز المتمثلة بخمسة أنشطة وهي (الشراء، التخزين، الإنتاج، التوزيع، النقل)، وأن هذه الأنشطة تمثل مدخلاً مهماً لدعم أبعاد استراتيجية العمليات في الشركة.
3. أتفق العديد من الكتّاب في إدارة الإنتاج والعمليات على أن أبعاد استراتيجية العمليات تتحدد بـ (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الخدمة، البيئة)، ومن خلال هذه الأبعاد تستطيع الشركة المنافسة في السوق، كما أن ترتيب هذه الأبعاد يعتمد على طبيعة عمل الشركة، فضلاً عن أن التركيز على أحد الأبعاد لا يقود بالضرورة إلى إهمال الأبعاد الأخرى.



4. يدخل الإبداع في كل بعد من أبعاد استراتيجية العمليات للشركة ويؤدي بها إلى التفوق على المنافسين والنجاح في السوق المحلية والعالمية.
5. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً وأبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، ويُشير ذلك إلى أنه كلما زادت الشركة موضوعة البحث من اهتمامها بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً أدى ذلك إلى تعزيز أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، فضلاً عن تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً.
6. تحقق وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً، ونستنتج من هذا إمكانية أنشطة إدارة سلسلة التجهيز مجتمعةً بالتأثير في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً بمقدار (1.02)، فضلاً عن تحقق وجود تأثير معنوي لكل نشاط من أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في أبعاد استراتيجية العمليات مجتمعةً.

## ثانياً- المقترحات

1. زيادة اهتمام إدارة الشركة موضوعة البحث بأنشطة إدارة سلسلة التجهيز لما لها من دور بارز في التأثير في أبعاد استراتيجية العمليات وبالتالي تتمكن الشركة من المنافسة في السوق بالاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، فضلاً عن الاستفادة من نقاط القوة لمواجهة التهديدات .
2. زيادة اهتمام إدارة الشركة موضوعة البحث بأبعاد استراتيجية العمليات بعامّة وأبعاد الخدمة والبيئة بخاصّة لتعزيز دورها في تحقيق نتائج أفضل للشركة، فضلاً عن ضرورة استخدام ترتيب مناسب لها يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة الشركات المنافسة.
3. زيادة اهتمام الشركة موضوعة البحث بتخفيض الكلف بمختلف أنواعها من خلال وضع البرامج اللازمة لذلك وبالتواصل مع العاملين جميعهم للتخلص من الكلف غير الضرورية.
4. زيادة اهتمام الشركة موضوعة البحث بجودة المنتج النهائي وذلك من خلال زيادة الاهتمام بجودة المواد المجهزة وتحسين عمليات الإنتاج بما يُمكن الشركة من المنافسة في السوق.
5. لحماية منتجات الشركة من المنافسة الحادة للمنتجات الأجنبية، على الدولة وضع بعض القيود على عملية استيرادها كالتعريف الكمركية، وذلك بهدف تشجيع المنتجات الوطنية ومساعدة المنتجين على النهوض والنمو والاستمرار وزيادة قدرتهم على التفوق.

6. توسيع العلاقة بين إدارة الشركة موضوعة البحث والتدريسيين في الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل من خلال تنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية في مجالي أنشطة إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات بهدف تحسينها باستمرار.
7. على إدارة الشركة موضوعة البحث التعاون مع الباحثين وتزويدهم بالبيانات الكمية اللازمة لأجراء البحوث العلمية والرسائل والأطاريح الجامعية.

## المصادر

### أولاً- المصادر العربية

1. إدريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، 2009، "الإدارة الإستراتيجية للشراء والإمداد"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
2. بفاء، الوود اس وسارن، راكيش كي، 1999، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل حديث"، ترجمة الشواربي، محمد محمود، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. الدوري، زكريا مطلق والسعيد، يعرب عدنان، 2009، "تحليل مضمون إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن.
4. السمان، ثائر احمد سعدون، 2008، "التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العملياتي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية في الموصل"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
5. الطائي، حميد والعلاق، بشير، 2009، قياس مدى تأثير المزيج التسويقي الأخضر على التسويق المجتمعي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن.
6. علوان، قاسم نايف، 2009، "أثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا"، مجلة الإداري، المجلد(31)، العدد(117)، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عُمان.
7. النعيمي، محمد عبد العال و صويص، راتب جليل و صويص، غالب جليل، 2009، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ثانياً- المصادر الأنكليزية

1. Angell, Linda C & Klassen, Robert D, 1999, "Integrating Environmental Issues into the Mainstream: An Agenda for Research in Operations Management. " Journal of Operations Management, Vol. 17, No.5.
2. Atem, Tongwa Ivo & Yella, Gilbert Ncheh, 2007, "Continuous Quality Improvement: Implementation And Sustainability" Institution for Innovation, Design and Product Development.
3. Balnchard, David, 2010, "Supply chain management best practices", 2thed John Wiley & Sons , Inc : New Jersey, U.S.A.
4. Bateman, Thomas S & Snell, Scott A, 2007, "Management: Leading & Collaborating In a Copetitive World", 7 thed, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, U.S.A.
5. Burgos, Jiménez, 2001, "Environmental performance as an operations objective", International Journal of Operations & Production Management, Vol.25, No.7.
6. Chopra, Sunil & Meindl, Peter, 2007, "Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation", 3thed, , prentice-Hall, Inc: Upper Saddle River, : New Jersey, U.S.A.
7. Daft, Richard L, 2003, "Management", 6thed, Thomson, South Western west, U.S.A.
8. Davis, Mark M & Aquilano, Nicholas J & Chase, Richard B, 2003, "Fundamentals Of Operation Management", 4 thed, , McGraw –Hill, Inc: U.S.A.
9. Dess, Gregory G& Lumpkin, G T& Eisner, Alan B, 2007, "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", 3thed, McGraw –Hill, Inc: New York, U.S.A.
10. Evans, James R, Collier, David A, 2007, " Operations Management", Thomson South – Western, U.S.A.
11. Gupta, Mahesh C & Sharma, K, 1996, "Environmental operations management: an opportunity for improvement" Production & Inventory Management Journal, Vol.37, No.3.

12. Heizer, Jay. & Render, Barry, 2008 , " Operation Management" , 7th ed , prentice-Hall, Inc: New jersey , U.S.A..
13. Hiezer, Jay. & Render, Barry, 1999 , "production Of Operation Management" , 4th ed , prentice-Hall, Inc, U.S.A.
14. Hugos, Michael, 2003, "Essentials Of Supply Chain Management", 2 thed, John Wiley & Sons , Inc: New Jersey, U.S.A.
15. Klemencic, Eva, 2006 , "Management of Supply Chain-Case of Danfoss District Heating Business Area" Master's Degree Thesis, faculty of economics, Ljubljana University.
16. Krajewski, Lee, J. & Ritzman, Larry P & Malhotra, Manoj K, 2007, "Operations Management Processes and Value Chains", 8th ed Prentice Hall: New Jersey.
17. Miller, Simon M & Viara Popova, Robert John , Mario Gongora, 2010, "An Interval Type-2 Fuzzy Distribution Network", Centre for Computational Intelligence, DeMontfort University, Leicester, UK .
18. Monczka, Robert M. & Handfield, Robert B. & Giunipero, Larry C. & Patterson, James L, 2009, "Purchasing And Supply Chain Management", 4th ed, South\_ Western : U.S.A.
19. Nezhad, Soheil Sadi & Nahavandi, Shima Memar & Nazemi, Jamshid, 2011, "Periodic and continuous inventory models in the presence of fuzzy costs", International Journal of Industrial Engineering Computations.
20. Pride, William M Ferrell, O. C. 1997, "Marketing: concepts and strategies", 1th ed., Houghton Mifflin company, Boston.
21. Reid, R Dan & Sanders, Nada R, 2002, "Operation Management", John Wiley sons, Inc: U.S.A.
22. Rodrigue, Jean-Paul, 2005, " Challenging the Derived Transport Demand Thesis: Issues in Freight Distribution", Environment & Planning A, Vol. 38, No. 8.
23. Russell, Roberta, S. & Taylor, Bernard, W., (2000), "Operations Management", 3th Ed, prentice-Hall: New Jersey.

24. Russell, Roberta, S & Taylor, Bernard W, 2004, "Operations Management", 4th Ed, prentice-Hall: New Jersey
25. Schroeder, Roger G.2007, "Operations Management", 3 thed, McGraw –Hill, Inc: NewYork, U.S.A.
26. Sharma, Sanja & Vredenburg, Harrie,1998, "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities" Strategic Management Journal, Vol.19 No.8.
27. Slack, Nigel & Chambers, Start & Johnsten, Robert, 2004, "Operation Management", 4thed , prentice - Hall, New York, U.S.A.
28. Waller, Derek L , 2003, Operations Management, A Supply Chain approach , 2 thed, Thomson: London .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

### الملحق (1)

م / استمارة الإستبانة

السيد المدير المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل مشروع بحث في الإدارة الصناعية بعنوان (دور أنشطة إدارة سلسلة التجهيز في تعزيز أبعاد ستراتيجية العمليات دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل) إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً أعتد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة والمناسبة عن أسئلة الاستبانة يساهم بوصف كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء شركتكم أولاً وتحقيق أهداف البحث ثانياً.

#### ملاحظة:

- 1) سئستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستنتم البيانات جميعها بطابع السرية والأمانة العلمية.
- 2) يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- 3) يُرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

وجزاكم الله خيراً

الباحثان

أولاً- بيانات عامة

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:  من 20 - 29  من 30 - 39  من 40 - 49  من 50 - 59  60 فأكثر

3. سنوات الخدمة:  1 - 5  6 - 10  11 - 15  16 - 20  21 - 25  26 - 30  31 فأكثر

4. التحصيل الدراسي:  دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس  دبلوم فني  إعدادية

5.

6. العنوان الوظيفي الحالي

## ثانياً- أنشطته إدارة سلسلة التجهيز

## 1. الشراء

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                                                         |
|--------------|---------|-------|------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |         |       |      |           | 1. تفاضل شركتنا بين تجهيز المواد الأولية على أساس شروط التجهيز المناسبة كالكلفة والجودة والتوقيت المناسب .       |
|              |         |       |      |           | 2. تتسق شركتنا ومن خلال وظيفة الشراء خطط الإنتاج والجدولة بين الزبون والمجهز .                                   |
|              |         |       |      |           | 3. تعمل شركتنا على إقامة علاقات طويلة الأمد مع المجهزين .                                                        |
|              |         |       |      |           | 4. تسعى شركتنا للكشف عن مصادر تجهيز جديدة التي من المحتمل أن تحقق أداءً متميزاً وتطوير علاقات جيدة مع المجهزين . |

## 2. التخزين

| لا<br>أُتفق<br>بشدة | لا<br>أُتفق | محايد | أُتفق | أُتفق<br>بشدة | العبارات                                                                                                                                         |
|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |             |       |       |               | 5. تتابع شركتنا وباستمرار مستويات المخزون لتجنب حالتي النفاذ والفائض.                                                                            |
|                     |             |       |       |               | 6. توفر شركتنا ظروف خزن مناسبة للمنتجات النهائية للمحافظة عليها لحين نقلها إلى الزبون أو السوق.                                                  |
|                     |             |       |       |               | 7. تلبي وظيفة التخزين في شركتنا الاحتياجات جميعها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالجودة المنشودة بما يحقق استمرارية عجلة الإنتاج والتوزيع. |
|                     |             |       |       |               | 8. تسعى شركتنا إلى تقليل تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن.                                                                                        |

## 3. الإنتاج

| لا<br>أُتفق<br>بشدة | لا<br>أُتفق | محايد | أُتفق | أُتفق<br>بشدة | العبارات                                                                                           |
|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |             |       |       |               | 9. تحرص شركتنا على تحقيق التكامل بين نشاط الإنتاج والأنشطة الأخر داخل الشركة.                      |
|                     |             |       |       |               | 10. تحرص شركتنا على جعل تسهيلات الإنتاج مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات الكبيرة في الطلب على المنتجات. |
|                     |             |       |       |               | 11. تسعى شركتنا إلى جعل طاقتها الإنتاجية مناسبة لخطط وعمليات الإنتاج.                              |
|                     |             |       |       |               | 12. تمتلك شركتنا نظام تخطيط ورقابة متكامل للإنتاج.                                                 |



## 4. التوزيع

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                                                 |
|--------------|---------|-------|------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |         |       |      |           | 13. تحرص شركتنا على توصيل المنتجات للزبائن بالكميات المناسبة والوقت والمكان المناسب من خلال منافذ البيع. |
|              |         |       |      |           | 14. تصيف شركتنا قيمة المنتوج من خلال نشاط التوزيع.                                                       |
|              |         |       |      |           | 15. تسعى شركتنا إلى استخدام معدات مناولة تتناسب مع طبيعة للمنتوج الذي يتم شحنه.                          |
|              |         |       |      |           | 16. تحرص شركتنا على تخفيض التكاليف من خلال تقليل عدد مراكز التوزيع.                                      |

## 5. النقل

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                                                 |
|--------------|---------|-------|------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |         |       |      |           | 17. تسعى شركتنا إلى تقليل تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن.                                                 |
|              |         |       |      |           | 18. تحرص شركتنا على المحافظة على المنتجات المنقولة من مخازنها إلى الزبائن من التلف أثناء عملية النقل.    |
|              |         |       |      |           | 19. تسعى شركتنا إلى اختيار وسيلة النقل المناسبة لنقل المنتجات بالسرعة المطلوبة والوقت والمكان المناسبين. |
|              |         |       |      |           | 20. يؤثر التأخير في نقل المواد الأولية في شركتنا في بقية الأنشطة الأخر في الشركة.                        |

## ثالثاً - أبعاد استراتيجية العمليات

## 1. الكلفة:

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                       |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|
|              |         |       |      |           | 21. تركز شركتنا وبشكل كبير على البحث والتطوير لتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى. |
|              |         |       |      |           | 22. تسعى شركتنا إلى الاستخدام الكفوء لطاقتها الإنتاجية.                        |
|              |         |       |      |           | 23. نخفض شركتنا التكاليف الصناعية غير المباشرة مقارنة بالشركات المنافسة.       |
|              |         |       |      |           | 24. تكاليف النشاطات التسويقية في شركتنا منخفضة قياساً بالشركات المنافسة.       |

## 2. الجودة:

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                                  |
|--------------|---------|-------|------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |         |       |      |           | 25. تعتمد شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.                                               |
|              |         |       |      |           | 26. تسعى شركتنا إلى تخفيض نسب المعيب في المنتجات مقارنة بالشركات التي تعمل في نفس المجال. |
|              |         |       |      |           | 27. تمتلك الشركة أجهزة ومعدات قياس ذات فائدة كبيرة للرقابة على الجودة .                   |
|              |         |       |      |           | 28. تسعى شركتنا باستمرار إلى تسليم زبائننا منتجات مطابقة للمواصفات باستمرار.              |

## 3. المرونة

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                    |
|--------------|---------|-------|------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|
|              |         |       |      |           | 29. تستجيب شركتنا للتغييرات كافة التي تحصل على طلبات الزبائن.               |
|              |         |       |      |           | 30. تستطيع شركتنا المناورة بالعاملين للعمل على معظم مكائن ومعدات الشركة.    |
|              |         |       |      |           | 31. تتصف مكائن ومعدات شركتنا بأنها ذات أغراض متعددة.                        |
|              |         |       |      |           | 32. تخطط شركتنا وبشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن مواجهتها. |

## 4. التسليم

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                                                                 |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |         |       |      |           | 33. تسعى شركتنا لتقديم منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه.                                                        |
|              |         |       |      |           | 34. تسعى شركتنا إلى خفض وقت دورة الإنتاج مما يؤدي إلى تسليم المنتجات بسرعة.                                              |
|              |         |       |      |           | 35. تستخدم شركتنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.                                             |
|              |         |       |      |           | 36. تستفيد الشركة من نتائج تقويم الأداء في زيادة قدرات العاملين على تجهيز الزبائن بالمنتجات في الزمان والمكان المناسبين. |

## 5. الخدمة

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                                             |     |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|              |         |       |      |           | تسعى شركتنا إلى تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن.                                    | 37. |
|              |         |       |      |           | تعمل شركتنا على مراقبة ومتابعة أداء الخدمات المقدمة للزبائن.                         | 38. |
|              |         |       |      |           | تمتلك شركتنا نظام معلومات محوسب يقلل الوقت المستغرق بين اتصال الزبون وتقديم الخدمات. | 39. |
|              |         |       |      |           | تسعى شركتنا إلى تدريب العاملين لتقديم أفضل الخدمات للزبائن.                          | 40. |

## 6. البيئة

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات                                                           |     |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--------------------------------------------------------------------|-----|
|              |         |       |      |           | تسعى شركتنا نحو تحقيق بيئة عمل نظيفة.                              | 41. |
|              |         |       |      |           | تحرص شركتنا إلى تقديم منتجات للزبائن صديقة للبيئة.                 | 42. |
|              |         |       |      |           | تحرص شركتنا على استخدام تقانة حديثة من أجل تحقيق الأمن للبيئة.     | 43. |
|              |         |       |      |           | تسعى شركتنا إلى متابعة متطلبات السيطرة على مسببات التلوث وتوفيرها. | 44. |

## **Role of the Supply Chain Management Activities in Reinforcement of the Dimensions of Operations Strategy**

### **Pilot Study For The Managers Opinions In General Company For Ready - Made Clothes At Mosul**

**Prof. Dr. Akram Al-Taweel**

**Ali W. Hazem**

Head of Industrial Management  
Department

Industrial Management  
Department

University of Mosul - College of Administration and Economic

**Abstract:** *Research sought to identify correlations between The supply chain management activities and the dimensions influence the operations strategy pilot study for the managers opinions in general company for ready - made clothes at mosul. As the interest of the company's management The supply chain management activities and the dimensions influence the operations strategy contributes to the possibility of providing products that meet the needs and desires of customers, At the same time allows the company the possibility to stand before the competition, survival and growth in the business world, Based on this increased the need to examine the supply chain management activities relationships and influence the link between them and the dimensions influence the operations strategy to enhance the competitive position of the company. In general, tries to find the answer to the following question:*

*What is the nature of the correlations between the supply chain management activities and the dimensions influence the operations strategy in the company in question? And the researcher to a set of conclusions, including: 1 / verify that there is a correlation between the supply chain management activities and the dimensions influence the operations strategy in the company in question. 2 / check the existence of significant effect of the supply chain management activities and the dimensions influence the operations strategy of the company in question. depending on the conclusions reached by the researchers has provided a number of proposals consistent with these conclusions*