

اختيار إستراتيجية تخطيط الإنتاج الإجمالي للملائمة للمنظمة الخدمية- دراسة
حالة في فندق بغداد.

حيدر شاكر نوري
محمد ابراهيم تايه
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة ديالى

تأريخ قبول النشر: 2016 /5/9

تأريخ استلام البحث: 2015/10/28

الخلاصة

تشكل مشكلة التخطيط على أساس الخبرة الشخصية والحكم الذاتي في المنظمات الخدمية بعيداً عن الأسلوب الكمي العلمي في التخطيط مرتكزاً ومنطلقاً تصدى له البحث الحالي بالدراسة والتحليل والتفسير من خلال المنهجية العلمية التي تبناها والتي كونت محتوياته، يهدف البحث إلى التعرف على الواقع الحقيقي لتخطيط الإنتاج في منظمات الخدمة وتحديداً في فندق بغداد كمجتمع للبحث، بغية تقييم الإستراتيجية الأفضل من خلال معيار الكلفة لإستراتيجيتي التعقب والتسوية لمواجهة تغيرات الطلب الحاصلة على خدماته، أكدت نتائج البحث إن استراتيجية تسوية معدلات الإنتاج هي الاستراتيجية الأفضل وفق معيار الكلفة الأدنى، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاجمالي، استراتيجية التسوية، استراتيجية التعقب.



Choosing the Planning Aggregate Production strategy of the Organization of service - A Case Study in Baghdad hotel

Haydar sh. Noory Mohammed Ib. Tayeh
College of Management and Economics
University of Diyala

Abstract

Constitute a planning problem on the basis of personal experience and self-governance in the service organizations away from quantitative scientific method in planning an anchor and a platform, who made a recent research study, analysis and interpretation through scientific methodology adopted which formed its contents, The research aims to identify the true reality of production planning in service organizations, specifically in the Baghdad Hotel as a society to look, in order to assess the best strategy through the standard cost of the strategies of tracking and settlement to cope with developments on services demand changes, Search results confirmed that the settlement rates of production strategy is the best strategy in accordance with the minimum cost standard, against which has been drafting a set of recommendations that will hopefully be taken advantage of them involved in the current study.

Key words: Level Strategy, Chase Strategy, Planning Aggregate.

المقدمة

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج أحد الرئائز الأساس لإدارة العمليات، إذ عن طريقها تستطيع إدارة المنظمة تحديد أنواع المنتجات (سلع وخدمات) المطلوب إنتاجها مع تحديد كمياتها أيضاً، ومن المعروف في الفكر الإداري أن من غير المعقول أن تنتج المنظمة بشكل اعتباطي، كما لا يمكن تحديد الطاقة الإنتاجية المطلوبة بدون تحديد كمية ونوعية الخدمات المطلوبة لإشباع حاجات ورغبات الزائن.

إنّ عدم تخطيط الخدمات سيؤدي إلى عدم ترشيد استخدام الموارد، فضلاً عن تقديم خدمات قد تفوق أو تنقص عن حاجات الزائن أو قد لا تحقق رغباتهم، إذ يرتبط التخطيط بشكل كبير بالتنبؤ بالطلب.

وانطلاقاً مما سبق يقدم البحث الحالي مساهمة معرفية تتناول التطبيقات العملية للتخطيط الإجمالي للعاملين في منظمات الخدمة وفق استراتيجيتي التعقب والتسوية، لتحديد الإستراتيجية الأفضل من خلال المقارنة بينهما وفق الكلفة الأقل في فندق بغداد، الأمر الذي يسهل تلبية طلبات الزائن وتحسين أداء الفندق من خلال التوظيف الكفوء لمفهوم استراتيجيات التخطيط الإجمالي.

نأمل أن يكون البحث من الإسهامات المتواضعة التي هدفت لتعميق المنهج النظري والتطبيقي لمفهوم التخطيط الإجمالي لمستوى العاملين في المنظمات الخدمية العراقية، ولذلك اهتم البحث الحالي بدراسة الموضوع متضمناً أربعة مباحث لغرض تحقيق الهدف منه، إذ صيغت هيكلته وفق الترتيب الآتي:

لأ المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة.

لأ المبحث الثاني: التأطير النظري.

لأ المبحث الثالث: التأطير العملي.

لأ المبحث الرابع: الأستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول/ منهجية البحث ودراسات سابقة:

أولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

حددت مشكلة البحث العلمي بأنها حالة غموض تثير اهتمام الباحث وتدفعه لإيجاد حل مناسب، ومن خلال النظر لواقع أعمال وأنشطة المنظمات ولا سيما الخدمية منها في العراق ومعايشة المشكلات التي تواجهها، فقد حفز الباحثان إلى دراسة الخطط والأساليب الممكنة لتفعيل أنشطة المنظمة التي تحقق القدر الأكبر لفاعليتها وكفاءتها، من خلال تناول مفهوم التخطيط الإجمالي الذي يعد من أهم وظائف مدير الإنتاج والعمليات في المنظمة. إن الخطوة الأولى لأي مشكلة هو إدراك وجودها أولاً، وقد كشف تحليل البحوث والدراسات المرجعية بمحدودية عناية الباحثين بمفهوم التخطيط الإجمالي في المجال المعرفي في المنظمات الخدمية، وتمتد هذه المشكلة إلى الميادين التطبيقية ولا سيما في منظمات صناعة الخدمة، إذ تواجه منظمات الخدمة قرارات صعبة عند جدولة إنتاجهم (خدماتهم)، وبخاصة الخدمات ذات التقلبات السريعة التي يكون الطلب عليها كبير ومتباين.

واستحوذت طبيعة هذه المشكلة في البيئة العراقية التي تعاني من صعوبات في تطبيق مفاهيم التخطيط الإجمالي والأفكار المتعلقة بها، مع بساطة إجراءات أعمالها وأنشطتها، ومن هنا تتبع مشكلة البحث من خلال ما يواجه القطاع الخدمي العراقي من قصور وضعف في عملية التخطيط بشكل عام، والتخطيط الإجمالي للإنتاج بشكل خاص وتأثيرات ذلك على النتائج المتحققة الأمر الذي يضعف الموقع التنافسي لمنظمات الخدمة في البلد. وقد لاحظ الباحثان من خلال الزارة الميدانية والمقابلات التي قاما بها لموقع البحث أن الفندق يصاحب عمله الكثير من الاخفاقات في اداء واجباته وتقديم خدماته ولعل من أسباب ذلك ما يأتي:

- أ- لا يتم مواجهة الواقع الفعلي في فندق بغداد بعملية تخطيط اجمالية تواجه كمية الطلب أو التنبؤ بالطلب على خدماتها. كما أن التخطيط لديهم يجري على أساس الخبرة الشخصية والحكم الذاتي بعيداً عن الأسلوب الكمي العلمي في التخطيط.
- ب- محدودية المعرفة بمفهوم التخطيط الإجمالي والاستراتيجيات المنصوية تحته، فضلاً عن محدودية شيوع ثقافة هذه المفاهيم والمصطلحات لدى إدارة فندق بغداد.

وتأسيساً على ما سبق تبرز مشكلة البحث بقاء مفهوم التخطيط الإجمالي واستراتيجياته دون اشباع نظري وتطبيق عملي وبخاصةً في منظمات الخدمة، الأمر الذي سيفوت فرص كثيرة على هذه المنظمات ولا سيما الفنادق من معرفة فاعلية تخطيط الإنتاج في مواجهة الطلبات المتغيرة على خدماتها. وفي ضوء ما تقدم يتحدد نطاق مشكلة البحث بالسعي للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما أسلوب التخطيط المتبع في الفندق لتلبية الطلب؟
 - 2- هل تتبع إدارة فندق بغداد الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لخدماتها؟
 - 3- ما امكانية تطبيق التخطيط الإجمالي في مواجهة طلبات الزبائن؟
 - 4- أي استراتيجية من بين استراتيجيات التخطيط الإجمالي تلائم عمل فندق بغداد؟
2. أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس للبحث الحالي هو التعرف على الواقع الحقيقي لتخطيط الإنتاج في منظمات الخدمة واعتماده في فندق بغداد، بغية تقييم الإستراتيجية الأفضل لمواجهة تغيرات الطلب الحاصلة على خدماته، ولتحقيق هذا الهدف فضلاً عن الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنه يسعى في جانبيه النظري والميداني إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- تقييم الواقع الفعلي للتخطيط في فندق بغداد.
- ب- تطبيق استراتيجيتي تعقب الطلب وتسوية الإنتاج في التخطيط الإجمالي في فندق بغداد.
- ت- تحديد الإستراتيجية الأفضل في التخطيط الإجمالي في مواجهة الطلب وفقاً للكلفة الأقل.
- ث- إبراز الحاجة إلى التخطيط الإجمالي لمواجهة تغيرات الطلب في فندق بغداد، فضلاً عن إقناع إدارة الفندق بفعالية تخطيط الإنتاج وأثره على مواجهة تغيرات الطلب في سوقه المستهدف.
- ج- تقديم توصيات لإدارة الفندق في ضوء نتائج البحث، فضلاً عن تحديد اتجاهات البحث المستقبلية.

3. أهمية البحث:

يستعرض البحث موضوع غاية في الأهمية للمنظمات، والذي تلمس الباحثان من خلال الاستقراء للأدبيات التي تناولت المفهوم وجود عزوف لدى الباحثين لتناوله ولا سيما ميدانياً. وجاء البحث الحالي كمحاولة لتقديم إضافة تطبيقية في مجال إدارة العمليات في البيئة العراقية. ويتجسد ذلك في بيان الإستراتيجية الأفضل للتخطيط الإجمالي، عبر التأكيد على

دور الفاعل لهذا المفهوم في مواجهة تغيرات الطلب على خدمات الفندق عينة البحث ، فضلاً عن المساهمة في كشف أوجه القصور التي يعاني منها في هذا المجال، ومن هنا تبرز أهمية البحث في الآتي:

أ- اظهار دور منظمات الخدمة ومسؤولياتها تجاه المجتمع ومدى دورها في دعم اقتصاد البلد.

ب- توعية وتبصير المنظمة المبحوثة للاهتمام بالتخطيط الإجمالي بشكل عام وإستراتيجيات تعقب الطلب وتسوية الإنتاج بشكل خاص بوصفهما أكثر الادوات تحقيقاً لفاعليتها وكفاءتها وما يضمن استمراريتها، لأنهما الأكثر قدرةً على إكسابها مرونة عالية والتكيف للبقاء في عالم الأعمال.

ت- محاولة رفع كفاءة المنظمة المبحوثة من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الإنتاجية المتوافرة لديها (القوى العاملة والآلات والمواد) وتحقيق الاستخدام الأمثل لها بغية الافادة من قدراتها الجوهرية للسيطرة على التغيرات البيئية المعقدة وبخاصة في التغيرات بمستوى الطلب.

ث- تمكين المنظمة المبحوثة من معرفة مدى قدرتها على مواجهة تقلبات الطلب من خلال التخطيط الإجمالي الكفيل برفع مستوى الأداء الميداني لها.

4. منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي منهج دراسة الحالة.

5. حدود البحث:

أ- الحدود الزمنية: وامتدت من المدة (9/1/2015) ولغاية (12/1/2015).

ب- الحدود المكانية: فندق بغداد، ضمن الرقعة الجغرافية للعاصمة بغداد.

ت- الحدود البشرية: الافراد العاملين في أقسام الفندق عينة البحث.

6. موقع اجراء البحث ومبررات الاختيار:

تم اختيار فندق بغداد ميدانياً لإجراء البحث للمبررات الآتية:

أ- افتتح فندق بغداد عام 1953، ويعد أول فندق من فنادق الدرجة الأولى (سياحي)، وحولت ادارته وملكيته إلى شركات مساهمة عراقية في العام 1989، وقد أعيد تأهيله بين العامين (2010-2011) وأفتتح من جديد أمام القمة العربية عام 2012،

ويتضمن 175 غرفة وجناح لاستقبال الزائرين الطالبين للخدمة كإقامة الاعراس أو الحفلات الفردية أو الاجتماعات والمؤتمرات وورش العمل الحكومية.
ب- غياب عملية التخطيط الحقيقي والواقعي عن الكثير من منظماتنا العراقية ولا سيما الخدمية منها ، فضلاً عن الضعف في تخطيط الإنتاج الإجمالي فيها.
ت- دراسة موضوع التخطيط الإجمالي كأحد قرارات إدارة الإنتاج والعمليات، ولارتباطه بالكثير من القرارات، وبغية زيادة فاعلية وكفاءة التخطيط في فندق بغداد لمحاولة الارتقاء بهذا المستوى.

7. عينة البحث:

يبلغ عدد العاملين في فندق بغداد 230 فرداً موزعين على أقسام الفندق المختلفة، منهم 175 عامل لخدمة الزائرين وهم العينة المستهدفة بالتخطيط لتلبية طلبات الزائرين في البحث الحالي.

8. أدوات البحث:

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي :

أ- الجانب النظري: المراجع العلمية المتوفرة (عربية وأجنبية)، فضلاً عن شبكة المعلومات (Internet) وذات العلاقة بموضوع البحث.

ب- الجانب العملي: اعتمد في جمع بيانات الجانب العملي على وسائل منها:

١- المقابلات والملاحظة من خلال الزيارة الميدانية للفندق.

٢- المقابلات الشخصية مع البعض من العاملين في الفندق.

٣- السجلات والوثائق.

ثانياً: دراسات سابقة:

1. عرض الدراسات السابقة:

يستعرض البحث الحالي ما تسنى من دراسات ذات علاقة بموضوع البحث وهي على

النحو الآتي:

أ- دراسة (Hafsi and Bai، 1998): وحملت عنوان " Multiperiod Production

Planning With Demand Cost Fluctuation. تخطيط الإنتاج متعدد الفترات في

ظل تقلب الكلفة والطلب"، وهدفت إلى تحديد امثل خطة انتاج لمنتوج منفرد، بغية تخفيض

تكاليف الخزن والطلبات المؤجلة إلى مواعيد لاحقة. وشكل تخطيط انتاج متعدد الفترات

لمنتوج منفرد في اطار مشكلة سيطرة عشوائية تحل بخطوتين مشكلة الدراسة، إذ تمثل الخطوة الأولى حل امثل لمشكلة المدة الزمنية الأولى من أمام الأفق الزمني للتخطيط، وبعتماد حل امثل للمدة الزمنية الأولى تصاغ مشكلة الأمد الزمنية الأولى تصاغ مشكلة الأمد الزمنية الأخرى كقيود برمجة لا خطية للتوصل إلى أمثل حل للمشكلة. يمتاز النموذج بمرونة التكيف مع المواقف العملية المختلفة بافتراض ان كل المعلومات مؤكدة وثابتة ضمن الأفق الزمني للتخطيط، إلا أن الواقع العلمي يتضمن تغيرات كثيرة يمكن للنموذج استيعابها باستخدام فكرة تقرب الأفق الزمنية Rolling Horizons.

ب- دراسة (الريعي، 2001): بعنوان "تطبيق الاساليب الكمية في تخطيط الانتاج الاجمالي"، إذ تم التوصل إلى الاستخدامات الصحيحة للأساليب الكمية في تخطيط الانتاج الإجمالي مثل طريقة التجربة والخطأ وطريقة النقل ونماذج البرمجة الخطية والبرمجة العشوائية وبرمجة الأهداف، ثم اختيار اداء الاساليب الكمية للتعرف على أفضل اسلوب كمي في ضوء وفورات الكلفة المتحققة، واعتمد البحث منهج دراسة الحالة في الشريعة العامة للصناعات الكهربائية، واطهرت نتائج البحث ان نموذج البرمجة الخطية وطريقة النقل هما أفضل اسلوبان كميان في تحقيق وفورات اقتصادية، وأن نموذج برمجة الاهداف هو أفضل اسلوب كم في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة مقارنة بنموذجي البرمجة الخطية والبرمجة العشوائية، واوصى البحث باستخدام نموذج البرمجة الخطية وطريقة النقل في ضوء وفورات الكلفة ونموذج برمجة الاهداف في ضوء استغلال الطاقات الإنتاجية عند اعداد خطة الانتاج الاجمالية .

ت- دراسة (الريعي، 2008): "استخدام بعض الأساليب الكمية في التخطيط لقرارات العمليات (التنبؤ بالطلب والطاقة والتخطيط الإجمالي)، إذ يقوم بالتخطيط لثلاثة من قرارات إدارة العمليات بالأساليب الكمية العلمية التي طرحها الباحثون عند تناولهم هذه القرارات بالدراسة، وذلك باستخدام برامج الحاسب (Qsb , Excel , Spss)، إذ تم تحديد الطاقة الإنتاجية بأسلوب البرمجة الخطية واعتماد أسلوب التمهيد الآسي المعدل بالاتجاه في التنبؤ بالطلب وإستراتيجية التسوية في التخطيط الإجمالي، واعتمد الباحث منهج دراسة الحالة في معمل المنتجات الطبية أحد مصانع الشريعة العامة للصناعات القطنية التي اختيرت كمجتمع للبحث للإجابة عن تساؤلات اثارها البحث كان مفادها "ما واقع حال التخطيط لقرارات العمليات (الطاقة والتنبؤ للطلب والتخطيط الإجمالي) موضوع البحث وما أثر التخطيط لهذه

القرارات وفق الأساليب الكمية في أداء المعمل التشغيلي للشركة موقع البحث. وقد أظهرت النتائج أفضلية الأساليب الكمية على أساليب الشريعة التقليدية في التخطيط لقرارات العمليات إذ أظهرت الأساليب الكمية كلفة أقل، وبناءً على نتائج البحث فقد اوصى باستخدام الاساليب الكمية الملائمة في التخطيط لقرارات العمليات.

ث- دراسة (عبد المهدي، 2008): بعنوان "أثر تخطيط الإنتاج الإجمالي على الأداء المنظمي"، وانطلقت من مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من الاجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات وابرز اهمية الدور الذي تؤديه الخطة الإجمالية في التأثير على الأداء المنظمي، وتحقيق النجاح ومن ثم تشخيص علاقتها واثرها، واعتمد الدراسة منهج دراسة الحالة، واختيرت الشركة العامة لصناعة الطائرات السائلة للدراسة الميدانية، كما تم اختيار معلمي يابل 1 ويابل 2 كعينة للدراسة، وقد جرن اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الجاهز (spss) ومن بين هذه الاساليب النسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون (person) واسلوب الانحدار البسيط (Regression Analyses) وثابت التسرح الاسي البسيط وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها توصلت الدراسة إلى ان عينة الدراسة لا تتبني الاسلوب العلمي الملائم للتخطيط الإجمالي وإن تطبيق الخطة المقترحة (تسوية معدلات الإنتاج) سيؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج. وأوصت بأن يتضمن برنامج التدريب السنوي للشركة دورات في تخطيط الإنتاج الإجمالي واهميته والاساليب الكمية المستخدمة فيه ولا سيما لمنتسبي شعبة تخطيط الإنتاج.

ج- دراسة (الزاید، 2009): وعنوانها " تخطيط الإنتاج وأثره في زيادة الإنتاجية"، وحددت مشكلة الدراسة بسعيها للإجابة على تساؤلات مفادها هل تتوفر القناعة لدى إدارة المنظمات بفاعلية تخطيط الإنتاج ودوره في زيادة الإنتاجية، وهل تتأثر الإنتاجية سلباً في حال قصور تخطيط الإنتاج، كما هدفت الدراسة التعرف على الواقع الحقيقي لتخطيط الإنتاج في القطاع الصناعي السوري وبيان أثر التخطيط الإجمالي على الإنتاجية والتي طبقت في قطاع الصناعات النسيجية كمجتمع للبحث وتحديداً في الشريعة الأهلية وشريعة الشهباء وشريعة سانتس للصناعات النسيجية كعينة للبحث، وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى اثبات صحة فرضيتها الدالة على وجود علاقة وأثر بين تخطيط الإنتاج والإنتاجية، والتي اوصت بموجبها بالترئيز على موضوع تخطيط الإنتاج من خلال توفير

كافة الظروف المناسبة لهذه العملية، فضلاً عن ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية للاضطلاع بمهمة التخطيط الإجمالي للإنتاج.

2. مناقشة الدراسات السابقة:

- أ- يتضح جلياً من الدراسات السابقة أن الشرائح التي ستعتمد التخطيط الإجمالي عند اعداد خطتها الاجمالية سيعطي لها ميزة التفوق والحدثة والتكيف السريع للمتغيرات.
- ب- كما يلاحظ أن جميع الدراسات السابقة أو أغلبها تتبنى منهج دراسة الحالة، ولعله المنهج الأفضل في تناول الموضوعات التي تعنى بالتعرف على مشكلات العملية الإنتاجية بشكل أفضل. لاعتماده على المتابعة المستمرة الميدانية للتخطيط الإجمالي في الشرائح فضلاً عن مناسبه للمنظمات الإنتاجية ولا سيما التصنيعية والخدمية منها والتي اكدته جميع الدراسات المذكورة آنفاً، الأمر الذي حفز إلى تبني منهج دراسة الحالة في فندق بغداد لتحديد النتائج وفرض الإجابة على المشكلة التي يعالجها.
- ت- كما يلاحظ اتفاق الدراسات السابقة على الأثر الكبير للتخطيط الإجمالي في نجاح المنظمات سواءً من خلال اختيار الطريقة الأمثل في التخطيط أو زيادة القدرة على الإنتاج أو لاستخدام الطرائق العلمية في التخطيط.
- ث- تقرّد البحث الحالي في تناول منظمة خدمة في هذا المجال، بهدف تقييم الإستراتيجية الأمثل لعمليها من بين إستراتيجيات التخطيط الإجمالي.

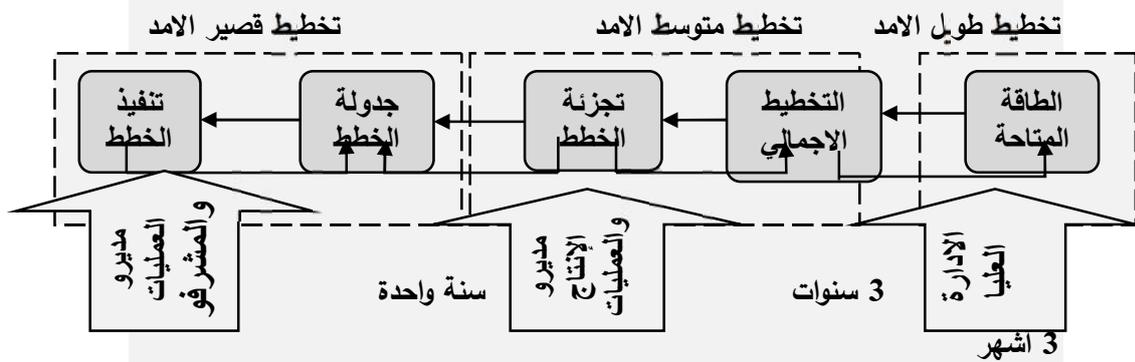
المبحث الثاني/ التأطير النظري:

يتناول هذا المبحث الأساس النظري لمفهومي إستراتيجية تعقب الطلب للخدمات وتسوية معدل الانتاج للخدمات ضمن مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج، ليكون قاعدة معرفية معلوماتية لمتغيري البحث يتركز عليها في إعداد المباحث اللاحقة من البحث، من خلال تحديد مفاهيمهما، فضلاً عن استكشاف محتوياتهما الفكرية ومضامينهما التطبيقية، والتي يؤمل أن تساعد في تحديد مسارات الجانب العملي من البحث، وسنعمل على تحقيق ذلك كما يأتي:

أولاً: مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج في منظمات الخدمة:

تعد عملية تخطيط الإنتاج من المسائل المهمة التي يجب أن توليها إدارة المنظمة بشكل عام، وإدارة العمليات في المنظمة بشكل خاص أهمية كبيرة، وتأتي هذه الأهمية من أن

التخطيط يُمكن المنظمة من استغلال الفرص البيئية المتاحة والتي تتمثل بمستويات الطلب على مخرجاتها عن طرق التركيز على نقاط القوة الداخلية التي تدعم البدائل والاستراتيجيات التي تلبي مستويات الطلب وتقلباته من خلال تحديد مستوى الخدمات التشغيلية. وقبل الشروع في تفصيل مفهوم التخطيط الإجمالي في منظمات الخدمة يلزم معرفة موقعه من المستويات التنظيمية في المنظمة بشكل عام، سواءً (الصناعية أو الخدمية)، إذ يتمثل تخطيط الإنتاج الإجمالي بتخطيط متوسط الأمد، وتنفذ هذه الخطط من خلال هذه المستويات كنظام متكامل، و(الشكل، 1) يوضح مستويات تخطيط الإنتاج لكل نوع من أنواع التخطيط ومسؤولياته من قبل مديري المستويات الإدارية.



شكل (1): عمليات تخطيط الإنتاج وفقاً للأمد الزمني.
المصدر : إعداد الباحثان اعتماداً على (6؛ 11).

وللدخول لمفهوم إستراتيجيتي تعقب الطلب وتسوية الخدمات على وجه التخصيص يتطلب الأمر توضيح مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج إبتداءً لإعطاء صورة مفصلة عن المفهومين (الظاهرة) موضوع البحث. لذا يتطلب مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج تفصيله بحسب مفرداته للوقوف على المفهوم كاملاً مراعين إيراد التعريفات لغةً واصطلاحاً وبحسب التسلسل الزمني لها، إذ يتكون المفهوم من ثلاث مفردات رئيسة وهي:

1. التخطيط: من الفعل خطط ولغةً "خطط لشيء أعد له العدة" (16) ويعرف بأنه "ذلك الجانب من العملية الادارية الذي يسعى إلى تحديد مستقبل المنظمة" (7)، أي إن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهةته بخطوات منظمة.

2. الإجمالي: ويعني لغةً "مجموع أو كلي" (16)، وتذهب أغلب الأدبيات بأن الإجمالي يعني التخطيط لمجموعة من المخرجات (المنتجات) والتي تخص وحدة انتاج (قسم أو شريحة كاملة) ومن دون الخوض في التفاصيل الدقيقة. وبهذا الصدد يشير الإجمالي إلى تجميع كل من العناصر الآتية:

أ- عوائل المنتج **Product Family**: وهي مجموعة منتجات (سلع أو خدمات) لها احتياجات طلب وعمليات معالجة وقوة عمل ومواد متماثلة، كما قد تكون مشتركة بعمليات التصنيع.

ب- العمل **Labor**: وتعني تجميع العاملين في مجموعات اعتماداً على قوة العمل وكل مجموعة منها تضم مهارات متعددة تستخدم لأجل تصنيع عائلة المنتج.

ت- الوقت **Time**: وهو الاقن الزمني الذي يغطي الخطة الإجمالية ويمتد ما بين 3 إلى 18 شهراً.

3. الإنتاج: ويقصد به المنتج، ويشير إلى مخرجات العملية التحويلية بنوعها (السلع والخدمات) (16)، ويعد المنتج الشريان الحيوي لجميع القرارات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات في منظمات الاعمال ويعرف بأنه "كيان مادي أو غير مادي صمم لتلبية احتياجات معينة".

وتتضح معالم مفهوم التخطيط الإجمالي للإنتاج من خلال جمع المفاهيم المكونة لها والدالة على تكوين مفهوم متكامل يعمل كنظام، يشير إليه (17) بأنه "توحيد كل الموارد الخاصة بالمنظمة مثل الأشخاص والآلات والمخزون المتوافر في برنامج تشغيل عام" ويعرفه (11) بأنه "تحديد كمية وتوقيت الإنتاج للمستقبل المتوسط لتحديد أفضل طريقة لتلبية الطلب المتنبأ به".

ويذهب (4) إلى أنه "أسلوب يتصل بالموثمة بين العرض والطلب على المخرجات (المنتجات) خلال أمد زمني متوسط يمتد إلى سنة واحدة". أما (6) فيعرفانه بشكل أكثر تفصيلاً بأنه "عملية تخطيط كميات الإنتاج ومواعيدها خلال مدة تخطيط متوسطة لمقابلة

الطلب المتوقع من خلال التحكم بمستويات الإنتاج والقوة العاملة والخزن ووقت العمل الاضافي والتعاقد الفرعي وبعض المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها".

ومن ذلك فإن التخطيط الإجمالي للإنتاج "خطة إنتاج تعطي مدة زمنية ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية، تعد على أساس تقديرات إجمالية للمخرجات (سلع أو خدمات) من مستويات الإنتاج والعمالة والمخزون، وهدفها تحقيق الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحديد أفضل السبل لمقابلة مستويات الطلب المتوقعة".

يهدف تخطيط الإنتاج الإجمالي تطوير خطة الإنتاج أو التوظيف يلاحظ عليها التناقض فيما بينها من حيث استخدام موارد المنظمة والنتائج المرجوة منها، وهي (12):

- أ- تقليل الكلفة وتعظيم الربح Min cost / Max Profits .
- ب- تعظيم خدمة الزبون Max Costumer Service .
- ت- تقليل الاستثمار في الخزن Min Inventory Investment .
- ث- تقليل التغيرات في مستويات القوة العاملة Min Changes in Work Force Levels .

- ج- تقليل التغيرات في معدلات الإنتاج Min Changes in Production .
- ح- تعظيم والاستفادة من المصنع والمعدات Max Utilization of Plant and Equipment .

ويرى (10) أن تخطيط الإنتاج في المنظمات التصنيعية يربط الجدول الإجمالي والأهداف الإستراتيجية بخطة الإنتاج أما في المنظمات الخدمية فيربط الجدول الإجمالي والأهداف الإستراتيجية بجدول قوة العمل، وهو ما سيتناوله البحث الحالي في الجانب العملي.

ثانياً: خطوات اعداد الخطة الاجمالية:

لغرض اعداد خطة إجمالية في منظمة خدمة أو حتى تصنيعية على السواء، وتتصف بالديناميكية لتحقيق الأهداف المشار إليها آنفاً فيتبع الخطوات الآتية (4؛ 5؛ 13):

1. الخطوة الأولى: تحديد متطلبات الطلب: ويتم فيها تحديد كل مرحلة من مدة التخطيط بهدف استخدام أكثر من طريقة ممكنة للوصول إلى الخطة الإجمالية.
2. الخطوة الثانية: تحديد البدائل والعلاقات والقيود والتكاليف: وتتضمن الآتي:

أ- البدائل: تشير أغلب الأدبيات إلى وجود ثلاثة استراتيجيات (بدائل) للتخطيط الإجمالي تتمثل بالآتي:

- ✓ إستراتيجية تعقب الطلب (للخدمات).
- ✓ إستراتيجية تسوية الإنتاج (للخدمات).
- ✓ الإستراتيجية المختلطة .

ب- العلاقات: يقوم على القواعد والأسس التي أفرزتها المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال ومدى تحقيق التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة في تحقيق التفاعل المشترك بين الطرفين(2).

ت- القيود: وتقترن القيود للخطة الإجمالية بنوعين من القيود هما (القيود الطبيعية) وتمثل الاستخدامات (الوظيفية) الجديدة في وقت واحد أو طاقات الآلة التي تحدد أقصى مخرجات. (والسياسات الإدارية) وتشتمل على الطلبات المؤجلة والتعاقد من الباطن أو وقت العمل الإضافي وأدنى مستويات المخزون.

ث- الكلف (المرتبة على كل إستراتيجية): وهي مجموعة من الكلف المتعلقة وفقاً للبدائل المستخدمة، والتي تعد الأساس في احتساب كلفة كل بديل من البدائل، ويمكن ايجاز الكلف التي تستخدم في منظمات الخدمة بالآتي(6):

- كلف استئجار العمالة: الناتجة عن استئجار عمال اضافيين للوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب.

- كلف الاستغناء عن العمالة: أي كلف الاستغناء عن العمال لعدم الحاجة اليهم.

- كلف الوقت الاعتيادي: والمرتبة عن تشغيل العاملين في وجبات العمل الاعتيادية.

- كلف الوقت الاضافي: وتمثل الاجور المدفوعة للعمال نظير العمل الاضافي ووجبات عمل اضافية.

- كلف التعاقد الفرعي: وتمثل الفرق بين كلف انتاج المنظمة وكلف التعاقد الفرعي لتلبية الطلب.

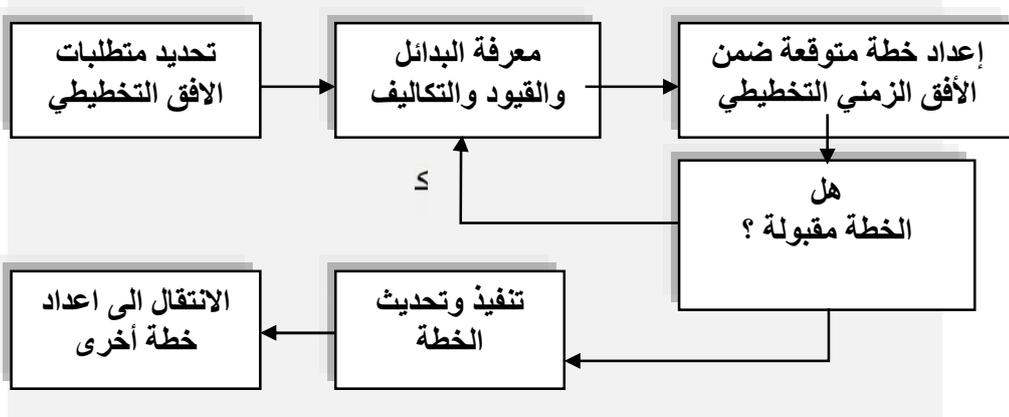
3. الخطوة الثالثة: إعداد الخطة المقبولة: ولكل مدة زمنية ثم معرفة إن كان بالإمكان قبول الخطة أم لا، وكذلك يمكن تحديد البدائل التي يمكن اختيارها للوصول إلى اختيار إستراتيجية مناسبة للخطة الإجمالية وعلى وفق الكلف المترتبة على كل خيار، وتحمل كل بديل مجموعة من الكلف قد تختلف عن كلف بديل آخر كما أشرنا آنفاً.

4. الخطوة الرابعة: تقييم الخطة: تتمثل في تهيئة الخطة الإجمالية وإذا ما كانت مقبولة أم لا، إذ يعد إعداد خطة مقبولة عملية متكررة عند عدم إمكانية تحقيق الأهداف والقيود المحددة لها للانتقال إلى الخطوة الأخرى.

5. الخطوة الخامسة: تطبيق وتعديل الخطة: هي الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط الإجمالي إذ يتطلب تنفيذ هذه الخطة إلتزام الإدارة العليا بها وتبديل الخطة على وفق متغيرات جديدة بما يتناسب مع الأهداف والقيود والمحددات.

6. الخطوة السادسة: الاستمرار بعملية التخطيط: إذ أنها عملية مستمرة وديناميكية تتغير تبعاً للظروف.

ويمكن توضيح عملية تخطيط الإنتاج الإجمالي كما (ك 2).



الشكل (2): عملية تخطيط الإنتاج الإجمالي.

المصدر: (13).

يظ (ك 2) ط ي ؛
كون أسهل بكثير ؛
إذ السيطرة على كلفة العمل تعد الأمر ؛
، وتتضمن هذه العملية ما ؛
(10):

1. الجدولة المحكمة لساعات العمل لضمان الاستجابة السريعة لطلبات الزائن.
2. لمهارات الفردية للعامل والتي تسمح بإعادة توزيع العمال الموجودين.

لا يمكن تحقيقه بدون تحديد الإستراتيجية الأفضل أو مجموعة الاستراتيجيات الإنتاجية .

سيتم تناول إستراتيجيتي سوية منها تحديداً
ونبينها كالآتي:

ثالثاً: إستراتيجية تعقب الخدمات:

إن هذه الإستراتيجية تشير إلى مجموعة الافعال التي تقبل الطلب كما هو عليه
اول الاستجابة للتغيرات في الطلب ك أنها إستراتيجية لتحليل خطة الإنتاج بشكل
منسجم مع نمط الطلب وامتصاص التتويجات فيه وتعد هذه الإستراتيجية مرنة في التعامل مع
= = =
(2)، وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة عدم
استخدام الخزن أو تقليل ساعات العمل لأنها تقوم بتعدي () ليتوافق مع كمية
(5).

وتسمى هذه الإستراتيجية في الأدبيات بمسميات عديدة ، نذكر منها بحسب تسلسلها

:

- ج الإستراتيجية غير الفاعلة Passive (10).
- ج الإستراتيجية المتفاعلة أو المستجيبة Reactive (14).
- ج الإستراتيجية النقية Pure (15).
- ج استراتيجية تعقب الطلب Chase Demand (4) وكثير من الأدبيات.
- ج استراتيجية المتبعة Chase Strategy (5).
- ج = ك = Capacity Option (6).

وتميل أغلب الأدبيات إلى تسميتها باستراتيجية تعقب الطلب كنوع من التوافق،

والحقيقة أن هذه = =

فعلى الأغلب يطلق عليها بالإستراتيجية = ، ولذلك يتبنى البحث الحالي هذه التسمية.

ويشار إلى هذه الإستراتيجية أنها تلائم المنظمات التي ترغب بالمحافظة على معدل

ك

لمنظمات الخدمة التي تمتلك مهارات عالية بفعل تراكم الخبرة الطويلة لدى العاملين لذا يتم

= بكميات مناسبة مع الطلب. وتتضمن هذه الإستراتيجية بديل التحكم بالقوة

(5).

أ- تغير قوة العمل (التوظيف والاستغناء): تجرب المنظمة تغييراً في حجم قوة العمل من خلال اعتماد تعيين عمال جدد (التشغيل Hiring) : () :
(Layoff) . وهذا يحقق كفاءة عالية في مستوى الاستخدام ف عدد العاملين كبيراً ولا يتطلب مهارة عالية ، كما أنه لا يحتاج إلى الاستثمار في المخزون أو وقت العمل الإضافي أو العاطل ولكنه غير مجدي لكون بناء المهارات ليست سهلة، وسيؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم قلة الإنتاجية والجودة بسبب التغيرات ا (2).

ب- التعاقد الخارجي [الثانوي]:
عدم كفاية الطاقات الإنتاجية المتاحة لتلبية الطلب (11)
متطلبات الخدمة أو كمية أو مواعيد الاستحقاق في ذروة الطلب وهذا يذ (14) الأمر الذي يزد الثقة بين المجهز والمنظمة ويعطي مرونة للاستجابة للزبون (17). ولكنه يتحمل كلفة كبيرة لسد العجز في ك

خاطرة انتقال زبائن المنظمة إلى المنظمة الفرعية (6).
وتضيف أغلب الأدبيات خياراً آخرأ سيتم تجاوزه وهو خيار أو سياسة الاتفاقيات التعاونية التي تشابه إلى حد كبير سياسة التعاقد الفرعي.
رابعاً: إستراتيجية تسوية الخدمات:

إن هذه الإستراتيجية تقوم على ا ظ ن ، ويمكن
ن ك أو التعيين
ي كال جزء من العمل لجهات خارجية في أوقات الضغط (5).
وتسمى هذه الإستراتيجية في الأدبيات بمسميات عديدة ، نذكر منها بحسب تسلسلها
:

- ج الإستراتيجية الفاعلة active (10).
- ج الإستراتيجية المتفاعلة أو المستجيبة Aggressive (14).
- ج الإستراتيجية النقية Pure (15).
- ج استراتيجية تسوية الإنتاج Chase Demand (4).
- ج استراتيجية = Level Strategy (5).

(6) Demand Options

وتميل أغلب الأدبيات إلى تسميتها باستراتيجية تسوية الإنتاج كنوع من التوافق والحقيقة أن هذه التسمية تتماشى
فعلى الأغلب يطلق عليها بالإستراتيجية المسوية أو الموازنة ، ولذلك يتبنى البحث الحالي هذه التسمية.

وتتضمن هذه الإستراتيجية بدليلين تعتمدها منظمات الخدمة لمقابلة الطلب، وهما(5):

أ- استخدام وقت العمل الاضافي أو الوقت العاطل:
إجراء تغييرات بمعدلات الإنتاج لتشغيل قوة العمل استجابة ل
(Over Time) : (Idle Time)

(10) وتغني المنظمة عن تحمل كلف التشغيل والإستغناء، فضلاً عن الاستفادة من العاملين المهرة في المنظمة، إذ تقوم بتكليف العاملين ببعض أعمالها
%150

الوقت الاعتيادي أو عدم الرغبة بالعمل في الوقت الإضافي تؤدي إلى تدهور الجودة وانخفاض الإنتاجية ويعرض العاملين أكثر للحوادث بسبب التعب والإجهاد(4).

ب- التعيين أو التسريح : سياسة مشابهة إلى حد ما سياسة تغيير القوة العاملة في إستراتيجية تعقب الطلب ولكنه في هذه الإستراتيجية يشترط التعيين أو الفصل () ويقيد في بداية عملية التخطيط، أي بداية أول المدة، يعكس إستراتيجية تعقب الطلب والذي كيز في الإستراتيجية المسوية للإنتاج هو التشغيل ك

المبحث الثالث/ التأطير العملي:

أولاً: وصف واقع التخطيط الإجمالي في فندق بغداد:

ط
يط
ي ي (12/31 1/2) :
كبير على خدمات الفندق إلا في الحالات الاستثنائية ، ويحدد معدل الخدمات الشهرية في هذه
ق
ظ

إن تخطيط الإنتاج في الفندق يشير إلى وج
المتوقع على الخدمة، والطاقة الإنتاجية، وتكاليف التخطيط الإجمالي، ويتبع الفندق على
اساسها الطريقة البسيطة للقيام بالتخطيط الإجمالي
الماضية مع إجراء بعض التعديلات وفق تقديرات الإدارات المع
، ومن ثم اختيار أفضل خطة قابلة للتطبيق وتحقق موارد مالية للفندق.
يعتمد الفندق معيار الكلفة الأقل في اختيار الخطة الملائمة دون استخدام الأساليب
الكمية التي يتم من خلالها تحديد الخطة الملائمة .
ك :

1. واقع التنبؤ بالطلب في فندق بغداد: يعتمد الفندق على خبرة الإدارة في تقدير الطلب على
خدماته، إذ تأخذ الطلبات الشهرية السابقة ويتم التنبؤ بالطلب باعتماد الخبرة الشخصية دون
ق =
دت بيانات الطلب الحقيقي لسنة (2014)
خيرة من (2013) وتطبيق طريقة المتوسطات المتحررة الموزونة
= (4) فترات تظهر لدينا تنبؤات الطلب لعام (2015) المبينة في (1) ك
:

المتوسط المتحرك الموزون (WMA) = مجموع الوزن (W) × الطلب الحقيقي (D) ÷ مجموع
الوزن النسبي (WK) (1)
جدول (1): 2015 بطريقة المتوسطات المتحررة

الاشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الطلب	135	140	170	170	160	151	142	136	154	175	161	145

(1) يتطلب تخطيط القوة العاملة لتلبيته
سيعمل البحث الحالي على بيانه بغية وضع خطة تلبي الطلبات وابل ت
الفندق يتبع سياسة عدد العمال المساوي لعدد غرف الفندق = 175
تقريباً 175
خدمة ويتبين في المدة رقم 10.



2. واقع التخطيط الإجمالي في فندق بغداد: تجرب عملية التخطيط الإجمالي اعتماداً على الخبرة الشخصية للإدارة، ويحدود الموارد البشرية المتاحة لتقديم الخدمات مع الأخذ في الحسبان الطلب ، ويشكل عام نستدل أن واقع التخطيط في الفندق يتضمن الآتي:

- يعتمد التخطيط الإجمالي على الخبرة الشخصية للإدارة.

- : 175 =

- ك =

، فضلاً عن التغلب على مشكلة التفاوت بين الخدمات الفعلية

والطلب يمكن استخدام سياسات استراتيجيتي (=) يط

- - واختيار الإستراتيجية الأمثل (ك) = ك

: ك

ثانياً: تحليل الاستراتيجيتين (تعقب الطلب وتسوية الإنتاج) للخدمات في فندق بغداد:

قبل الشروع في تفصيل وتحليل استراتيجيتي تلبية الخدمات (=)

واختيار الأفضل من بينها وإعداد خطة اجمالية متكاملة نبين أهم البيانات التي تحتاجهما هاتين الاستراتيجيتين في الفندق المبحوث والمتحصلة من السجلات والمقابلات فضلاً عن

: ك

ج) = ي: 2400 دينار للساعة الواحدة (460000) : ÷ 24 يوم
÷ 8 ساعات يومياً).

ج) : 3000 دينار للساعة الواحدة (25% إادة عن الأجرة الاعتيادية).

ج) : 175 عامل لليوم الواحد (ي) ي 175 × 30

يوم = 5250 .)

ج) = ي: 24 يوم شهرياً (.) = ي + يومين اجازة شهرية وبأجرة

ك .)

ج) ساعات العمل اليومية: 8 ساعات يومياً (ي 0.5 +

0.5 .)

ج) ك : 2500 دينار (20000 يومياً ÷ 8) .)

ك) : 46000 دينار للعامل في مدة واحدة () %10

..(

أما عملية احتساب متطلبات الاستراتيجيتين () : () :
ك ك : ك

(1) : : : : : (5)
مستوى القوة العاملة المطلوبة (WF) =
..... (1)

: : : : : (5)
() = (O / IT) - ()
..... (2)

(2) : : : : : (5)
ويحسبون وفق المعادلة الآتية : (5)
= (± WF)
..... (3)

(3) : : : : : (5)
= :
ي (ولا يتجاوز المستوى
..(4)

أما احتساب كلف هاتين الإستراتيجيتين فهي كالآتي:

(1) : وتحسب أجور أو كلفة تقديم الخدمة وفق المعادلة الآتية (6):
= () × × ×
..... (5)

(2) : : : : : (10)
= (WHC) : × (WHn)
..... (6)

(3) : : : : : (10)
= (WLC) : × (WLn)
..... (7)

(4) : : : : : (10)

$$K = (OC) = \text{عدد العمال الإضافيين} \times (OWN) \times K \quad (8)$$

(5) K : وتحسب وفق المعادلة الآتية (6):

$$K = (OC) = (IT) \times Y \quad (9)$$

ولمخالفة بديل التعاقد الفرعي لسياسة الفندق المتبعة سيتم استيعاده في الجانب التطبيقي ونكتفي بتخطيط القوة العاملة وللإستراتيجيتين موضوعي البحث.

ولاحتساب العدد المناسب من العاملين للخطة السنوية لتلبية الطلب

() ن) وللإستراتيجيتين معاً، نستخدم المعادلة رقم 1 ك :

$$() = () \div () ، \text{ وإذ تُلزم إدارة}$$

الفندق العاملين في الحالات القصوى بدوام اضافي بنسبة 20% = =

يوماً ولا سيما في أوقات الذروة، فمستوى العاملين المطلوب يكون: 175 ÷ 1.2

$$N = 145.83 = \text{عامل يومياً} \times Y \quad (146 \text{ ي.})$$

30 يوم () ي 30 يوم) يك

$$N = 145.83 \times 30 = 4375$$

() .

Y = 4375 : 146 يومياً في المدة 10 سيكون

كافياً لتلبية أكبر طلب على خدمات الفندق.

ومن الجدير ذكره أن الاعداد المذكورة في الجداول والحسابات يتم ضربها في 30

يوماً طول المدة الواحدة بسبب ارتباط التخطيط الإجمالي بمعدل الطلب، وأن الطلب على

خدمات الفندق يومية لذلك يقارن عدد العمال بالطلبات وعليه يتم التعامل على اساس الطلبات

الشهرية وكل طلبية يقابلها عاملاً واحداً وكل عامل على غرفة واحدة أو جناح،

فتحسب على اساس الاعداد الحقيقية الفعلية لمستوى العاملين بحد أقصى 175 :

$$2100 = \text{وكما يظهر في (2) (3)} .$$

1. إستراتيجية تعقب الطلب: = (K) لتغطية طلبات الخدمة

في هذه الإستراتيجية = () =



في هذه الإستراتيجية الدوام الاضافي، إذ يلجأ هنا إلى عمليات الاستئجار (التعيين)
(:) كلما لزم الأمر، وكما يتضح في الجدول الآتي:
جدول (2): إستراتيجية تعقب الطلب لخدمات الفندق.

الدوام الاضافي (7)	المستغنى عنهم (6)	العمال المستأجرين (5)	مستوى العمال المكافئ (4)	مستوى العمال (3)	عدد العمال المطلوب (2)	تنبؤ الطلبات (1)	الاشهر
0	1200	0	4050	4050	4050	135	1
0	0	150	4200	4200	4200	140	2
0	0	900	4375	5100	5100	170	3
0	0	0	4375	5100	5100	170	4
0	300	0	4375	4800	4800	160	5
0	270	0	4375	4530	4530	151	6
0	270	0	4260	4260	4260	142	7
0	180	0	4080	4080	4080	136	8
0	0	540	4375	4620	4620	154	9
0	0	630	4375	5250	5250	175	10
0	420	0	4375	4830	4830	161	11
0	480	0	4350	4350	4350	145	12
0	3120	2220	51565	55170	55170	1839	
0	104	74	1720	1839	1839		÷30 يوم

يتبين من الجدول أن مستوى العمال مساوي للمستوى المطلوب من العمال لتلبية
55170 ولسنة كاملة لكون هذه الإستراتيجية تعتمد الاحتياجات الفعلية أو
() . أما المستوى المكافئ من العمال لسط أقصى طلب فهو
مساوي لعدد العمال الذين يعملون 8 ساعات يومياً أو 48 ÷ 192
ك ÷ 4375
ظ ÷ (المعيني) ÷ 2220
حي ك ÷ 3120

ب 4050 ط 5250

1200 عاملاً وهي الفرق بين الموجود الحالي والمطلوب الفعلي لتلبية الطلب . كما يلاحظ أن نسبة الدوام الاضافي بلغت صفراً لكون

الإستراتيجية المتبعة للخدمات تعتمد اسلوبي ا ، الأمر الذي يعني عدم الحاجة لدوام اضافي، إذ العمال يعينون ويفصلون بناءً على حجم الطلب والطاقة المتاحة.

2. إستراتيجية تسوية معدل قوة العمل: ويحسب مستوي العمال المناسب = = الخدمة في هذه الإستراتيجية لكل الأشهر بشكل ثابت، وكما يلاحظ في (3) مستوي العمال لا يساوي العدد المطلوب منهم بحسب تنبؤ المتوسطات المتحررة لكون هذه الإستراتيجية تعتمد العدد الثابت من الع

10 = 4375 عامل شهراً ولا يلجأ

(التعيين) = (:) إلا في بداية المدة أو نهايتها

يستخدم في هذه الإستراتيجية ، وكما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (3): إستراتيجية تسوية معدل قوة العمل لخدمات الفندق.

الاشهر	تنبؤ الطلبات(1)	عدد العمال المطلوب(2)	مستوى العمال (3)	مستوى العمال المكافئ (4)	العمال المستأجرين(5)	المستغنى عنهم (6)	الدوام الاضافي (7)
1	135	4050	4375	4050	0	875	0
2	140	4200	4375	4200	0	0	0
3	170	5100	4375	4375	0	0	725
4	170	5100	4375	4375	0	0	725
5	160	4800	4375	4375	0	0	425
6	151	4530	4375	4375	0	0	155
7	142	4260	4375	4260	0	0	0
8	136	4080	4375	4080	0	0	0
9	154	4620	4375	4375	0	0	245
10	175	5250	4375	4375	0	0	875
11	161	4830	4375	4375	0	0	455
12	145	4350	4375	4350	0	0	0
	1839	55170	52500	51565	0	875	3605
÷ 30 يوم		1839	1750	1720	0	29	120



يلاحظ من الجدول أن المستوي المكافئ من العمال والذي يلبي أقصى خد
4375 = 5250، أذن سيتم التخلي
875 عامل في بداية المدة الأولى لاعتماد استراتيجية تسوية الخدمات على العدد الثابت
من العمال المكافئين لتلبية الطلب ولكن من خلال نفس العمل وبدوام اضافي مقداره 3605
ي = لاضافية لمستوى الخدمات في الفندق والتي

ثالثاً : تحليل نتائج البحث:

بغية معرفة الاستراتيجية الافضل يتم احتساب كلفة الاستراتيجيتين التعقب
ن () ك () و ن المكافئ
() () ك () 5، للمقارنة بينهما من حيث الافضالية وهي الكلفة
الأقل، وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدولين وكالاتي:

1. نتائج التحليل اعتماداً على مستوى العمال المطلوب:

جدول (4): نتائج التحليل ا
ن
يط
2015.

إستراتيجية تسوية للخدمات 2		إستراتيجية تعقب الخدمات 1		عناصر الكلفة
806400000	2400 × 8 × 24 × 1750	847411200	2400 × 8 × 24 × 1839	الاعتيادية
55296000	3000 × 8 × 24 × 120	0	3000 × 8 × 24 × 0	ك
0	2500 × 8 × 24 × 0	35520000	2500 × 8 × 24 × 74	ك
1334000	46000 × 29	4784000	46000 × 104	ك
863030000	الكلفة الإجمالية 2	887715200	الكلفة الإجمالية 1	المجموع

تشير نتائج () (4) :

- أن الإستراتيجية : للخدمات تكلف الفندق ما مقداره 863 مليون أي أقل من
إستراتيجية 887 مليون و 700 الف دينار.

- إن الزيادة في الأجور في إستراتيجية
ب 1839 ، إذ تعتمد على الفصل والتعيين في كل مدة جديدة بغية
تجنب العمل الاضافي لتلبية الطلب
ك 35520000 .
استئجار العاملين و 4784000
ك .
- أن الكلفة الإجمالية الأقل للاستراتيجية المسوية للخدمات كانت نتيجة تحمل الوقت
ضافي الذي يلغي بدوره استئجار عمال في كل مدة جديدة ، إذ تعتمد التعيين والفصل
ط .

2 - نتائج التحليل اعتماداً على المستوى المكافئ للعمال :
جدول (5): نتائج التحليل اعتماداً على المستوى المكافئ للعمال في التخطيط الإ
ب 2015 .

إستراتيجية التسوية للإنتاج 2		إستراتيجية التعقب للطلب 1		عناصر الكلفة
792576000	2400×8 ×24 ×1720	792576000	2400×8 ×24 ×1720	اجور العمل الاعتيادية
55296000	× 8 × 24 × 120 3000	0	3000 × 8 × 24 × 0	كلفة العمل الاضافي
0	2500×8 ×24 ×0	35520000	2500× 8× 24× 74	كلفة استئجار العمال
1334000	46000 ×29	4784000	46000 ×104	كلفة الاستغناء عن العمال
849206000	الكلفة الإجمالية 2	832880000	الكلفة الإجمالية 1	المجموع

تشير نتائج (5) :

- أن إستراتيجية التعقب ت تكلف الفندق ما مقداره 832 مليون و 800 الف دينار أي
أقل من الإستراتيجية = 849 مليون و 200 الف دينار .
- إن الزيادة في الأجور في إستراتيجية
ب 1750 ك ب 1720
الاضافي في كل مدة جديدة بغية تجنب الفصل والتعيين لتلبية الطلب
ك 55296000 .

3. ارتباط التخطيط الإجمالي واستراتيجياته بشكل وثيق بمفاهيم أخرى
كـ الموائمة بينهما.
4. إستراتيجية التـ يـ العاملة المطلوبة لتلبية طلبات الخدمة على الفندق.
يطـ نـ
5. أفضلية إستراتيجية كـ يـ
يطـ نـ
6. استراتيجية تسوية الخدمات هي الأفضل لأنها تحقق أقل تكلفة وأكبر فرق في التكلفة بين الاستراتيجيتين.

ثانياً: التوصيات:

1. يـ يـ كـ يـ
يط للقوة العاملة فيها سيتمد أثره لتحقيق الموائمة بين الطلب على
2. توجيه الباحثين من قبل إدارة الفندق أو منظمات الخدمة العراقية نحو
مستقبلية تطبيقية لمفاهيم يـ كـ يـ
المختلطة للتخطيط الإجمالي، بغية اكتساب فوائد استراتيجيات التخطيط الإجمالي
3. انتهاز وتبني ونشر ثقافة التخطيط الإجمالي لدى إدارة الفندق والعاملين فيه وبأساليب
حديثه فضلاً عن إيلاء عملية التنبؤ بالطلب أهمية كبيرة لاعتماد عملية التخطيط عليها
كـ يـ
4. ضرورة اهتمام منظمات الخدمة الفندقية بتهيئة بيئة عمل داخلية لإشاعة وتقبل عملياً
يط، لوضع خطط واضحة يسيروا على وفقها الجميع، ولتحقيق السرعة والدقة في
5. يـ يـ طـ يـ (Excel)
يـ يـ (QSB) بغية تسهيل صياغة الخطة والعمل بشكل يثير ويحفز ويُمْتَع ويساعد على بلوغ



11. Heizer, Jay and Render, Barry. (2004). Operations Management. 7th ed. Upper Sadale River. New Jersey.
12. Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry. (1999). Operations Management. Strategy and Analysis: 5th ed. New York .
13. Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry. (2002). Operations Management. Strategy and Analysis: 6th ed. New York.
14. Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry. (2005). Operations Management. Strategy and Analysis: 7th ed. New York .
15. Russell, Robert. S. and Taylor. Berhard W. (2006). Operations Management. 5th ed ., John wiley and sons, Inc, USA .
16. Oxford Puperback dictionary. (1994) oxford University press .
17. Waller, Derek L. (2004). Operations Management. A supply Chain approach: 2nd ed.