

أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع  
بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية  
السعودية

The Impact of Strategic Operations on Strategic  
Projects Management: An Applied Study in Nuqul  
Company Group in the city of Riyadh, Kingdom of  
Saudi Arabia

أسم الطالب

(سلمان بن عبدالرحمن العمران)  
(2021202454)

مشروع تخرج - 2

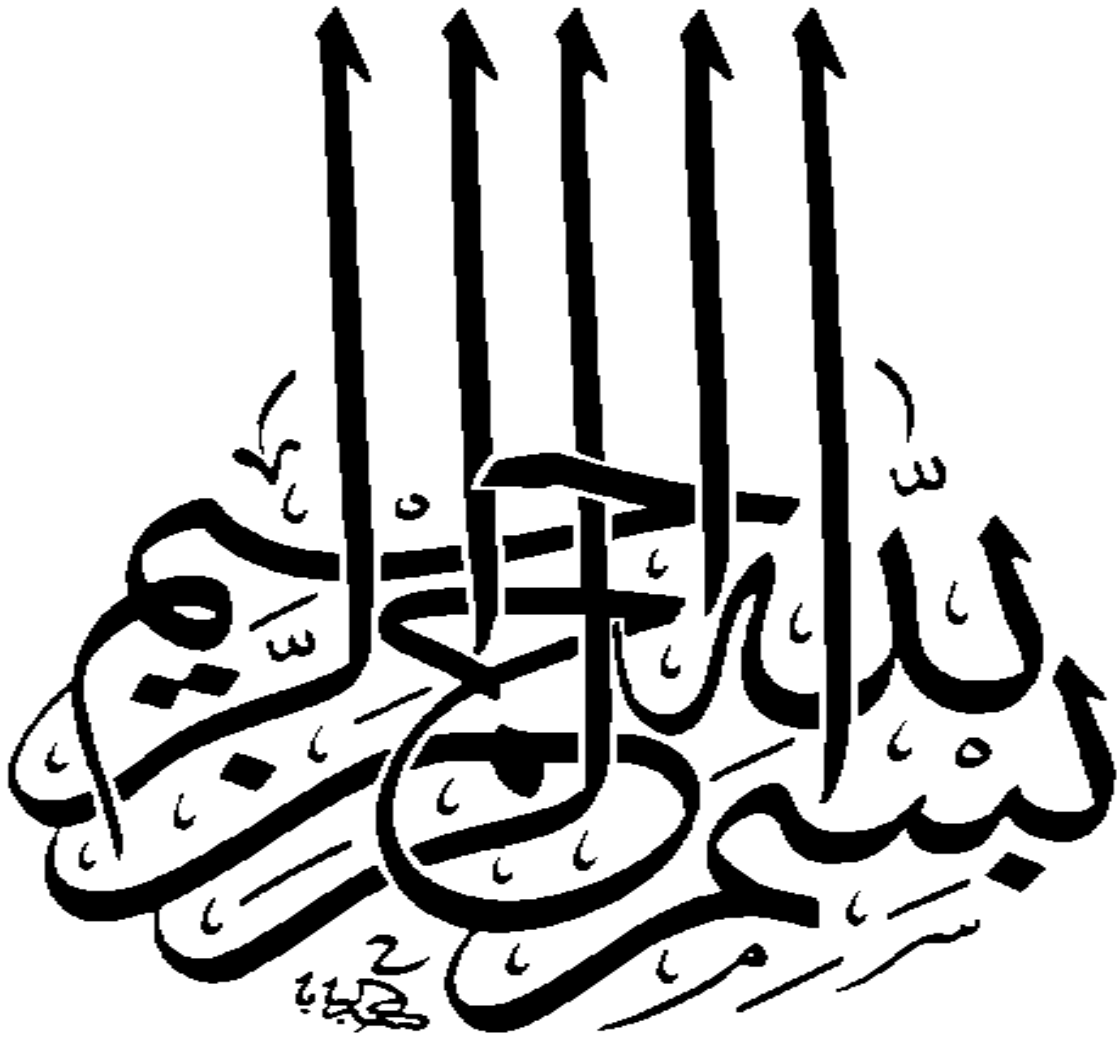
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024



# إِهْدَاء

نهدي من قال فيها الرحمن

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا يَٰهٖ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا  
إِنَّمَا يَنْتَعِزُّ عِنْدَكَ الْأَكْبَرُ أَتَدْعُهُمَا أَوْ يَخَافُهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا  
أَمْرًا وَلَا نَهْيًا فَلَهُمَا قَوْلَ كَرِيمٍ

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت أفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام

" وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

بعد الجهد والصبر وطول السهر قد وصلت للنهايات حلمي وكلّي فخر وفرح بإنجازي وأسأل الله أن يجعله  
خير لي وينفعني به.

أهدي ثواب هذا البحث إلى من لا يفصل أسمى عن أسمه إلى الرجل الي علمني ووجهني وبذل كل ما بوسعه  
ولم ييخل وهو مصدر قوتي وفخري لطالما عاهدته بهذا النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليك  
" والدي الغالي حفظه الله . "

إلى نبراس أيلامي ووهج حياتي إلى التي ظلت دعواتها تضم أسمى دائماً إلى من أفنت عمرها في سبيل  
تعليمي وأن أحقق طوحي قدوتي ومعلمتي الأولى وصديقة أيلامي  
" والدتي الغالية حفظه الله . "

وإلى الشموع التي تنير طريقي وإلى ملحمي نجاحي

" أخواني وأخواتي حفظهم الله . "

إلى من رسمة بسمتي وقت الصعاب وكانت لها الأثر في إنجازي  
" زوجتي حفظها الله . "

# شكرتكم

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وتسديده وإعانتة أولاً وأخيراً فلولاه لما كان لها العمل أن فله المنه والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد  
أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان، للدكتورة / منى مصطفى العشري، التي وجهتني وساعدتني من اللحظة الأولى لكتابة هذا البحث، وحتى أخرجها بالصورة النهائية، تعلمت منها الكثير، وكانت لي شمساً تضيء دربي المعتم.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                        | المحتوى                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------|
| ب                                             | الإهداء                      |
| ج                                             | الشكر والتقدير               |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |                              |
| ٢                                             | المقدمة                      |
| ٣                                             | مشكلة البحث                  |
| ٤                                             | أهمية البحث                  |
| ٥                                             | أسئلة البحث                  |
| ٦                                             | أهداف البحث                  |
| ٦                                             | فرضيات البحث                 |
| ٦                                             | نموذج البحث                  |
| ٨                                             | حدود البحث                   |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |                              |
| ١٠                                            | الإطار النظري                |
| ١٨                                            | الدراسات السابقة             |
| ٢١                                            | التعقيب على الدراسات السابقة |
| ٢٢                                            | الفجوة البحثية               |
| الفصل الثالث: منهجية البحث                    |                              |
| ٢٥                                            | فلسفة البحث                  |
| ٢٥                                            | منهج البحث                   |
| ٢٦                                            | نوع البحث                    |
| ٢٧                                            | طرق جمع البيانات             |
| ٢٧                                            | مجتمع البحث                  |

|    |                  |
|----|------------------|
| ٢٦ | عينة البحث       |
| ٢٦ | مكان تطبيق البحث |
| ٣١ | الفصل الرابع     |
| ٦٢ | الفصل الخامس     |
| ٦٧ | قائمة المراجع    |
| ٧٤ | ملاحق البحث      |

| رقم الصفحة | فهرس الجداول                                                                                                                                                        |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٩         | جدول (١) التطور التاريخي لاستراتيجيات العمليات                                                                                                                      |
| ٢٠         | جدول (٢) بعض المفاهيم الشائعة للمشروع                                                                                                                               |
| ٢٢         | جدول (٣) ملخص متغيرات الدراسات والمجالات الخاصة بإدارة المشروعات الاستراتيجية                                                                                       |
| ٢٣         | جدول (٤) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي                                                                                                                         |
| ٣٥         | جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات) بالدرجة الكلية للمحور                                                        |
| ٣٧         | جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات) بالدرجة الكلية للمحور                                                            |
| ٣٧         | جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات) بالدرجة الكلية للمحور                                               |
| ٣٨         | جدول (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة                                                                                                                 |
| ٤٠         | جدول (٩) بيانات العمر عند عينة الدراسة                                                                                                                              |
| ٤١         | جدول (١٠) بيانات المؤهل لعينة الدراسة                                                                                                                               |
| ٤١         | جدول (١١) عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع                                                                                                                        |
| ٤٢         | جدول (١١) عدد الدورات التدريبية في مجال العمل                                                                                                                       |
| ٤٣         | جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بعد تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات                  |
| ٤٦         | جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بعد تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات                      |
| ٤٩         | جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بعد الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات                |
| ٥١         | جدول (١٥) ترتيب أبعاد محور استراتيجية العمليات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض                                                                            |
| ٥٢         | جدول (١٦) ترتيب المتغيرات في النموذج                                                                                                                                |
| ٥٢         | جدول (١٧) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية                                                         |
| ٥٤         | جدول (١٨) يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير استراتيجية العمليات في أداء إدارة المشاريع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض - ٥٤ -             |
| ٥٤         | جدول (١٩) يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض - ٥٤ - |

|    |                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥٥ | جدول (٢٠) يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية                                                                  |
| ٥٦ | جدول (٢١) يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية                                                     |
| ٦٠ | جدول (٢٢) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي                       |
| ٦١ | جدول (٢٣) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات المؤهل العلمي                                                                                                                                                  |
| ٦٢ | جدول (٢٤) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة                    |
| ٦٣ | جدول (٢٥) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل |
| ٦٤ | جدول (٢٦) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات عدد الدورات التدريبية في مجال العمل                                                                                                                            |
| ٦٦ | جدول (٢٧) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي              |
| ٦٦ | جدول (٢٨) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة           |
| ٦٧ | جدول (٢٩) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية      |
| ٦٨ | جدول (٣٠) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر                      |
| ٦٨ | جدول (٣١) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير نوع العمل                  |

| رقم الصفحة | فهرس الأشكال                                |
|------------|---------------------------------------------|
| ١٧         | شكل (١) نموذج البحث                         |
| ٢٧         | الشكل (٢) مفهوم عملية استراتيجيات العمليات. |
|            | الشكل (٣) منهجية البحث                      |
| ٤٠         | شكل (٤) بيانات العمر عند عينة الدراسة       |
| ٤١         | شكل (٥) بيانات المؤهل الدراسي لعينة الدراسة |
| ٤٢         | شكل (٦) عدد الدورات التدريبية لعينة الدراسة |
| ٣٥         | شكل (٧) عدد الدورات التدريبية               |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

أصبح الفكر الاستراتيجي من الضرورات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها وتخصصاتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها، وانتشرت مفاهيم العمليات في كل أنواع الصناعات، حيث سعى قادة التجارة للحصول على استراتيجيات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي سريع التغيير، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المشروعات منذ عقود قليلة جدًا فقط، حيث بدأت المؤسسات التجارية في أوائل الستينيات تدرك فائدة تنظيم العمل في المشروعات.

ولقد أدى التأثير السائد للعمليات واستراتيجياتها في مصير المشروعات والشركات إلى قيام عدد من الدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات، وأظهرت دراسات كل من (Sae, 2009) (Johnson, 2006) (Heerkens, 2017)، أهمية الاستراتيجية في تطوير قدرات العمليات، وقد ساهمت هذه الدراسات وغيرها في عرض نظري للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشروعات.

وتوصف العمليات بأنها الجزء من المنظمة المعني بأنشطة الإنتاج والتسليم للسلع والخدمات (Porter, 2009: 1) وقد شدد (Slack, et al., 2017: 4)، على أن إدارة العمليات: هي الأنشطة والقرارات والمسؤوليات لإدارة الموارد التي تخصص لإنتاج وتسليم السلع والخدمات، ويجب أن يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية وسياساتها ومعايير الأداء لديها.

إن الاستراتيجية الجيدة في التصميم تساعد المنظمة على تنسيق عناصرها التنظيمية وعلى تزويدها بالتوجهات بحيث تساهم كافة الفعاليات في تحقيق أهدافها، (Hanna, 2003: 51).

كما يجب تطوير استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات معاً، وأن تحدد استراتيجية العمليات أهداف وظيفة العمليات والتي تعرف أحياناً بالمهام الاستراتيجية للإنتاج، لتقوم الخطة الاستراتيجية بتوجيه السياسات واستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفدها استراتيجية العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الإنتاج مع توافقها واتساقها مع استراتيجية التسويق (جبرين، ٢٠١١: ٤٩-٥٣).

إن أهمية استراتيجية العمليات الفاعلة والمساندة للاستراتيجيات الأخرى، سيعزز ويحسن المقدرة التنافسية للمنظمة لدى عملائها في كل ما يخص الأسعار والنوعية والاستجابة والموثوقية والمرونة أيضاً (Nerscsian, 2003: 21).

وتحظى إدارة المشاريع بأهمية بالغة في معظم القطاعات، والمهارات المتعلقة بها قابلة للتحويل والنقل بين منظمة وأخرى وحتى بين قطاع وآخر، فأساسيات إدارة المشاريع في جوهرها عامة وليست متخصصة في قطاع معين. حيث إن منهجية إدارة المشاريع التي تستخدم لتطوير منتج جديد يمكن تكيفها نفسها لإيجاد خدمات جديدة أو تنظيم حدث معين أو تجديد خط إنتاج (زوكار، ٢٠١٨)، إن إدارة المشاريع هي من تقوم بعمليات المشاريع في تطوير المنتجات وتحقيق الأهداف والرقى بنوعية الخدمات، وهي من يقوم بتحديد بيئة المشروع وتحديد بدايته ونهايته، ومخرجاته وتكاليفه وموارده البشرية (عبد الفتاح، ٢٠١٢).

وعلى الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات في المنظمات، إذ يجمع الباحثون على أهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمات وعلى كافة الأصعدة؛ إذ يعد التفكير الاستراتيجي، وما ينجم عنه من أهداف

بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة، وقصيرة المدى، وتحويلها إلى برامج وعمليات وفعاليات وأنشطة حجر الأساس في حياة المنظمات (حمدان ، ٢٠١٩)، فهو أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسبرون في اتجاه لنفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية (الطراونة ، ٢٠١٧). وهو يغطي مدة زمنية طويلة. يحدد فيها فلسفة المنظمة ويقرر مستقبلها فيتناول المجالات الرئيسية للمنظمة ويعتبر كغطاء يجمع بين كافة الخطط بين المستويات التنظيمية المتدرجة والمختلفة والأهداف التي تسعى كل منها لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف وكيف تحقق رسالتها (طاهر ، ٢٠١٨). إلى أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين ولا سيما على الصعيدين العربي والمحلي، ولا سيما أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشاريع.

حيث يظهر مما سبق دور وأهمية العمليات في الاستراتيجية، ومدى الضرورة لتطوير الاستراتيجية التي تضمن التفاعل بين قدرات العمليات ومجالاتها الواسعة، فالمشروع يسعى دومًا لإنجاز أهدافه الرئيسية وذلك من خلال تعزيز قدرة الإدارات على تحقيق أهدافها.

ومن هنا تكمن أهمية هذا البحث في مساعدة الشركات الصناعية على تطوير استراتيجيات عمليات تسهم في تحسين أداء إدارة المشاريع، ما ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر على الصناعة المحلية والاقتصاد الوطني.

## ١,٢ مشكلة البحث

تدير الشركات أعمالها في وقتنا الحاضر في بيئة ديناميكية تتصف بندرة الموارد الرئيسية وصعوبة مواكبة التطور التكنولوجي وتوظيفه تجاريًا بسبب كلفه المرتفعة، ويتوجب عليها مواكبة التغير في طلبات العملاء والعمل على تلبيتها في الوقت المناسب الأمر الذي يحتم عليها أن تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية للمحافظة على قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها مختلف القطاعات حيث إن توظيف الفرص التجارية الجديدة، وتلبية طلبات العملاء، يتطلب تحولاً سريعاً نحو المرونة في تصميم العمليات والسياسات وتطوير القدرة على توقع الاتجاهات المستقبلية للطلب وبوقت مناسب.

لذا فإن هناك دورًا مهمًا لإدارة المنظمة لأن تعمل على تصميم العمليات داخلها لتحقيق هذا الهدف، وسابقًا كان الاعتقاد السائد بين الناس بأن استراتيجيات العمليات مهمة فقط في القطاع الصناعي نظرًا لوجود عدد متداخل من العمليات تبدأ بالحصول على المواد الخام وتنتهي ببيع البضائع، لكنها مهمة أيضًا في قطاع الخدمات لأن هناك أيضًا العديد من العمليات التي تبدأ من فهم احتياجات العميل وصولاً لتقديم الخدمة واستمرار التغذية الراجعة حول جودة الخدمة المقدمة للعميل والرضا عنها، بهدف التأكد من تلبية احتياجات العملاء ومطالبهم في جميع الأوقات.

لذا فاستراتيجيات العمليات تسعى لتحقيق هدفين رئيسيين يتمثلان بخدمة العملاء وكفاءة استخدام الموارد، فخدمة العملاء هي الهدف الرئيسي لأي منظمة، لأن المشروع قد يسقط بأكمله إذا كان العميل غير راضٍ عن المنتج أو الخدمة المقدمة مما يتطلب تلبية احتياجات العملاء من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية لضمان عدم ازدياد كلف الإنتاج وبالتالي انخفاض هامش الربح الإجمالي وفشل المشروع ولا بد من تحقيق هذين الهدفين بطريقة تكاملية حتى تستفيد الشركة منه.

ولذلك فإن استراتيجيات العمليات تجعل الأهداف العامة للمبادرة واضحة للجميع وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل وتكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد، إذ إن الاهتمام باستراتيجيات العمليات يقدم العديد من الفوائد للمنظمات ويساعدها في إدارة المشروعات من خلال التركيز الواضح على الأمور والمسائل المهمة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنظمة، وتحسين المركز التنافسي للشركة على الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المنظمة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها.

وقد تناول العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة يوسف (٢٠١١)، وحمزة (٢٠١٦)، وفراس & محمد (٢٠٢٣) أثر استراتيجيات العمليات على أداء الشركات بشكل عام، وتناول بعضها أثره على إدارة المشروعات بشكل خاص، إلا أنه يلاحظ وجود أن تلك الدراسات لم تتناول أبعاد استراتيجيات العمليات بشكل كامل المتمثلة بـ (تكنولوجيا العمليات والرقابة وتخطيط الإنتاج، والتنظيم والإدارة).

كما أشارت دراسة (Kuen, et al. 2008) ودراسة (Lawrence, 2017) أن الثقافة المسيطرة تستطيع أن تعيق أو تحفز استراتيجية المنظمة أو المشروع، وبكل بساطة هي الطريقة التي نؤدي بها العمل لنحصل على النجاح، وعلى المستوى الشامل فهي تمثل المعتقدات، المعايير، الرموز، القيم، والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة.

ودراسة (Lipovetsky, et al. 2011)، التي أفادت أن واحدة من أهم العوائق الرئيسة لفهم الأسباب الكامنة وراء نجاح المشروع عدم وجود تخصص في التنظيم المطبق على دراسات إدارة المشروعات.

في ضوء ما سبق ولاسيما على الصعيد المحلي تبرز أهمية دراسة استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع، نظراً لأنها يمكن أن تسهم في تحقيق الشركة لأهدافها، وتنفيذ المشروع وفق المعايير والشروط المطلوبة.

بناء على ما سبق نتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي: ما أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

### ١,٣ أهمية البحث

تواجه الشركات بشكل عام ونتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة منافسة شديدة أوجبت عليها الاهتمام باستراتيجيات العمليات بهدف تحقيق موقع تنافسي والمحافظة عليه من خلال تنفيذ المشروعات بفاعلية وكفاءة، وبالتالي تكمن أهمية هذا البحث في النقاط الآتية:

#### • الأهمية النظرية

- تسليط الضوء على أهمية استراتيجيات العمليات، ودورها في تطوير أداء الشركات، وتنفيذ المشروعات وفق المعايير المطلوبة من حيث الجودة والوقت والتكلفة.
- تبيان أهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المشروعات، وذلك في كافة مراحل المشروع.
- هذه الدراسة لها أهميتها المعرفية والعلمية والتطبيقية فهي من الدراسات التي تناولت ممارسات استراتيجيات العمليات وآثارها على أداء المشاريع لكونه من القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً اقتصادياً واجتماعياً بالغ الأهمية، فهو يعمل

كقائمه لغيره من القطاعات كما يعمل على توفير السكن لطالبية مما يسهم في توفير الاستقرار الاجتماعي والأسري، لذا فإن تحسن أداء هذا القطاع سينعكس إيجاباً على المستثمرين العاملين بهذا القطاع وسيحفزهم للمزيد من الاستثمار وبالتالي زيادة المعروض وخفض الكلف والأسعار والمساهمة الإيجابية في تحقيق الأمان الاجتماعي، ناهيك عن أثره الإيجابي على مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.

- كما تتبع أهمية هذه الدراسة علمياً من خلال جمعها لعدة متغيرات درست سابقاً بشكل منفرد لتأتي هذه الدراسة وتجمعها لاعتقاد الباحثين بآثارها المحتملة مجتمعة على أداء المشاريع.

#### • الأهمية العملية

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (استراتيجيات العمليات، وإدارة المشروعات) كونها حجر الأساس في النهوض بواقع المشاريع الصناعية ونجاحها في المملكة العربية السعودية، ولاسيما أن إن دعم الصناعة الوطنية وتوفير جميع العوامل التي تسهم في تطورها ونموها أمر حيوي لاقتصاد المملكة لأسباب عديدة أبرزها: تشغيل اليد العاملة، وتحقيق توازن الميزان الاقتصادي، وتأمين الإيرادات المستدامة، وتحسين معدلات النمو الاقتصادي،
- الصناعة هي المحرك الرئيسي والجاذب للتكنولوجيا والابتكار والتنمية الاقتصادية والتجارية، تسهم في الحفاظ على أمن الموارد الوطنية، تسهم في زيادة الدخل القومي من خلال زيادة الصادرات الوطنية التي يدعمها القطاع الصناعي، وتوفر الفرص الاستثمارية الجذابة للمستثمرين والشركات وتوفر السلع والخدمات المحلية والحفاظ على اقتصاد المملكة ككل، تسهم في تحقيق الأمن الغذائي وتسهم في تحسين جودة الحياة.
- يمكن أن يستفيد من نتائج البحث إدارة مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في استراتيجيات العمليات والإفادة من نقاط القوة في معالجة نقاط الضعف.
- كما لها أهمية من الناحية التطبيقية لما قد تساهم به من نتائج وتوصيات ترفد العاملين بهذا القطاع وتساهم في رفع سويته.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

#### • يهدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أثر تكنولوجيا العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

## ١,٥ أهداف البحث:

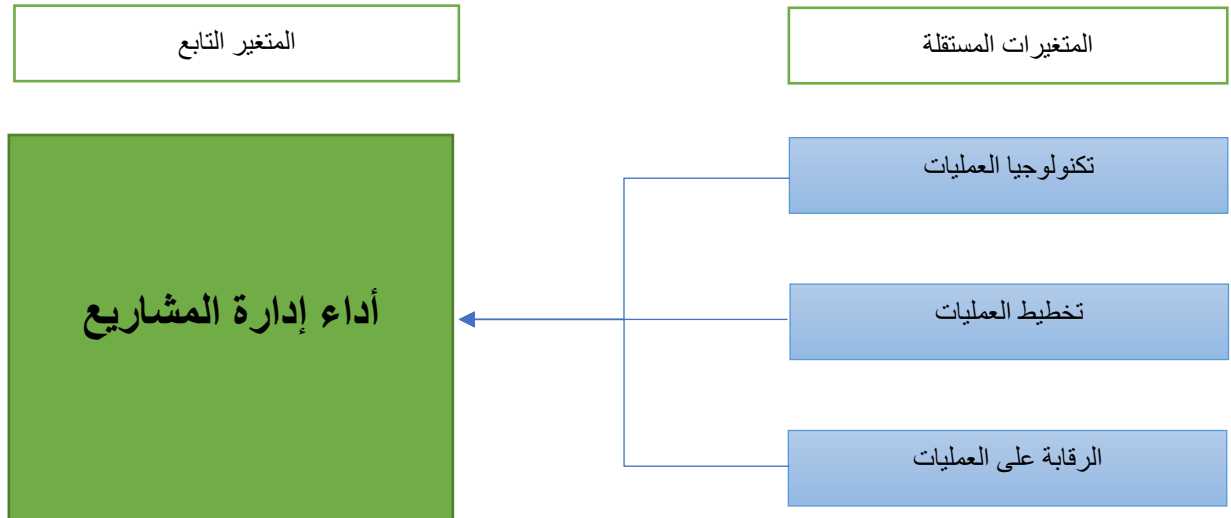
### • يهدف البحث إلى تحديد ما يأتي:

- أثر تكنولوجيا العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- أثر تخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

## ١,٦ فرضيات البحث:

- سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥ :
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

## ١,٧ نموذج البحث:



الشكل (١) نموذج البحث

## ٨-١ مخطط المشروع

يضم مخطط مشروع البحث ما يلي:

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية

### الفصل الثالث: منهجية البحث

- فلسفة البحث
- طرق جمع البيانات
- منهج البحث
- فلسفة البحث
- مخطط المشروع
- مكان تطبيق البحث
- مجتمع وعينة البحث
- قائمة المصادر والمراجع
- ملاحق البحث

#### ٩,١ حدود البحث

- الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذا البحث في العام ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م
- الحدود المكانية: مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الموضوعية: يتعلق البحث بموضوع أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث قام الباحث بالرجوع إلى أدبيات الدراسة والوصول إلى المصادر والمراجع التي تناولت متغيرات الدراسة وذلك للاستفادة منها في الجانب النظري، ويهدف الفصل الحالي إلى تقديم خلفية نظرية حول موضوع الدراسة ومحاورها وسيضمن الإطار النظري وعدد من الدراسات السابقة.

#### ١-٢ الإطار النظري

يعرض الباحث فيما يلي عرض لأهم عناصر الإطار النظري للبحث والذي يضم المباحث التالية: -

##### المبحث الأول: إدارة المشروعات الاستراتيجية وعوامل نجاحها

تتكون السلع التي تنتجها المنظمات أو الخدمات التي تقدمها من أنواع عديدة من المدخلات (Inputs) وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل (Conversion Process) إلى أن تصل إلى العميل كمخرجات (Outputs) على شكل سلع (Goods) أو خدمات (Services). وتُعد هذه السلع والخدمات التي يجري تكوينها داخل المنظمات وأن النشاط المسؤول عن هذه العملية في المنظمة يعرف بنشاط الإنتاج (Production) (المغربي، ٢٠١٩، ص ٣٢).

والإنتاج هو عملية تحويل المدخلات (مواد، أموال، عمال، آلات، معلومات) إلى سلع أو خدمات، أما العمليات (Operations) فإنها تشير إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات، لذا فالعمليات لا تقتصر فقط على عملية الإنتاج وإنما تشمل مفهوماً أوسع، فالشركات المنتجة للسلع الملموسة (Tangible Goods) تمارس عدداً من النشاطات، يكون جزء منها يختص بعملية التحويل (Conversion) والجزء الآخر يختص بالنشاطات اللازمة لعملية التحويل مثل الصيانة والنقل والتوزيع، لقد اقتصر مفهوم الإنتاج، سابقاً على الشركات الصناعية المنتجة للسلع الملموسة، إلا أن ظهور القطاعات الخدمية ومساهمتها الكبيرة في الناتج القومي للبلدان الصناعية قد وضع شركات صناعة وتقديم الخدمات في مصاف الشركات الصناعية ومهد الطريق أمام نقل وتطبيق مفاهيم الإنتاج في الشركات الخدمية بعد أن كانت تقتصر على الشركات الصناعية، لذلك تطلق تسمية (استراتيجيات العمليات) أو (إدارة العمليات) للدلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف تكوين السلع أو تقديم الخدمات، وسوف نستخدم هاتين التسميتين للدلالة على نفس المفهوم (الزعبي ودودين، ٢٠١٦). فيعرف الإنتاج بأنه إنتاج السلع أي الأشياء الملموسة أو إيجاد المنافع باستخدام المواد والأفراد والمعدات اللازمة لذلك، أما تعني تقديم الخدمات، أي إيجاد الأشياء غير المادية مثل خدمات الجامعات والمدارس والمستشفيات والوزارات والهيئات والمصارف، أما استراتيجيات العمليات: هي تلك الأنشطة التي تنتج السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وفعالية (الزواوي، ٢٠٢٢، ص ٢٣). وبالتالي فإدارة الإنتاج تتمثل بالأنشطة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات والتي يمكن من خلالها خلق السلع أو الأشياء المادية الملموسة مثل إنتاج السيارات والأثاث والمعدات لإشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي. أما إدارة العمليات ف تتمثل بالأنشطة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات والتي يمكن من خلالها خلق أو تقديم الخدمات أو الأشياء غير الملموسة مثل خدمات المصارف وشركات الطيران والمدارس (دودين، ٢٠٢٠).

ولقد تم تطبيق الأساليب الإدارية منذ القدم بهدف تحقيق مختلف الأهداف العسكرية، الاقتصادية والسياسية، وهذا لا يخفى على متتبعي التطور العالمي لمختلف النشاطات الاقتصادية والسياسية، ويعود ذلك كون أن الفكر الإداري قد تأصل من خلال الخبرات الخاصة بتشغيل التنظيمات العسكرية والسياسية قديما في الحضارات البابلية، الصينية، اليونانية والمصرية حيث أظهرت هذه الأخيرة قدرة وكفاءة عاليتين في إنجاز الأعمال كتنشيد الأهرامات مما أبقى أثرهم الهائل على الإشراف، التنظيم والتنسيق بين الأعمال المختلفة لتنشيدها. إلا أن مصطلح الإنتاج بمفهومه الحديث يعزى إلى الثورة الصناعية وبشكل عام يمكن تقسيم عوامل تطور استراتيجيات العمليات بدءا من الثورة الصناعية إلى ثلاثة عوامل وهي تتمثل في (نجم، ٢٠١٣)، و(عبد الرحمن، بن، ٢٠٢٠).

| السنة     | موضوع المساهمة                                                                                                                                                                                                                      | البلد                    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1776-1900 | ظهور مبادئ اقتصاديات تقسيم العمل، تبادلية الاجزاء، مهارات العمال وعلاقتها بنظام الاجور والحوافز                                                                                                                                     | بريطانيا واميركا         |
| 1900-1940 | ظهور مبادئ الادارة العلمية، دراسة الحركة وسيكولوجية الادارة، تطبيق خطوط الانتاج المتحركة، جدولة العمليات (مخطط جانت)، عينات الفحص والضبط الاحصائي                                                                                   | اميركا                   |
| 1940-1950 | ظهور حقل بحوث العمليات واستخدام طريقة السمبلكس في حل مشاكل الانتاج                                                                                                                                                                  | اميركا                   |
| 1950-1970 | تطبيق مفاهيم ادارة الانتاج على قطاعات انتاج وتقديم الخدمة، استخدام الحاسوب في الانتاج، نظرية صفوف الانتظار، اسلوب تقويم وبرمجة المشاريع، وتخطيط الاحتياجات من المواد                                                                | اميركا                   |
| 1970-     | استخدام البرامجيات الجاهزة في الإنتاج، ظهور مفاهيم الجودة الشاملة، نظام الإنتاج الآلي، التصميم والتصنيع باستخدام الحاسوب CAD/CAM، نظم الإنتاج المرن FMS                                                                             | أوروبا، اميركا، واليابان |
| 1980-     | الجانزة التقديرية للجودة، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM، والآيزو ISO، نظام التصنيع المتكامل CIM                                                                                                                                   | أوروبا، اميركا واليابان  |
| 1990-2000 | الإنتاج المرن والتصنيع السريع، والإنتاج بالايضاء الواسع، الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن، تخفيض الوقت الكلي لتلبية طلبات الزبائن، إعادة الهنسة، تطبيق الذكاء الاصطناعي، شبكات الإنترنت                                             | أوروبا، اميركا، واليابان |
| 2000-2010 | انتشار استخدام تكنولوجيا التصنيع المستندة على تكنولوجيا الإنترنت. عولمة العمليات، انتشار استخدام سلاسل التجهيز، تطبيق نظرية القيود في حل معضلات الانتاج، تزايد الدعوات نحو التصنيع الاخضر وحماية البيئة، التحول نحو الاقتصاد الرقمي | أوروبا، اميركا، واليابان |

#### الجدول (١) التطور التاريخي لاستراتيجيات العمليات

المصدر: عبد الرحمن، بن عنتر (٢٠٢٠). المدخل التحليلي لغدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص ١٥

وتوجد عدة مفاهيم للمشروع اختص بعضها بالمشروع الخاص وبعضها الآخر بالمشروع العام، وقد فرقت بعض التعاريف بين المشاريع التي تقوم بالإنتاج للسوق ولأجل الربح وبين المشاريع التي لا تنتج للسوق ولا للربح، واهتمت بعض المفاهيم بالوضع القانوني للمشروع كما ركزت بعض المفاهيم على المشاريع (الداهري، ٢٠١٧: ٢٥)، وعلى هذا فقد تعددت

المفاهيم وعلى وفق المنظار الذي ينظر من خلاله إلى المشروع وحسب وجهات النظر والمنطلقات المختلفة، ومن أجل الحصول على صورة واضحة لمفهوم المشروع نستعرض بعض المفاهيم الشائعة في الجدول التالي:-

| ت | مفهوم المشروع                                                                                                                                                                                                                             | المصدر                          |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ١ | هو عملية أو مجموعة عمليات (حتى وإن كانت مركبة أو متداخلة) للوصول خلال فترة زمنية معينة لتضع تحت تصرف القائمين (مؤسسات حكومية أو خاصة) وسائل إنتاجي جديدة (مصانع، مراكز الطاقة.... إلخ) أو منشآت مجتمعية جديدة (مدارس، وحدات تنظيف... إلخ) | (Chadent & John, 1972: 4)       |
| ٢ | نظام يتضمن إنجاز عدد من الأعمال المنفصلة ضمن إطار عام ويجب أن ينجز ضمن جداول محددة وكلفة معينة                                                                                                                                            | (Packendorff, Johann, 2015: 10) |

الجدول رقم (٢) بعض المفاهيم الشائعة للمشروع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح من الجدول المذكور أعلاه، أن الاختلاف في تعريف المشروع لا يعد جوهرياً، وتتشترك التعاريف في تحديد الوسائل المطلوب توظيفها لتحقيق أهداف المشروع خلال مدة زمنية محددة، ويعتبر المشروع وحدة اقتصادية مستقلة تساهم في دعم الاقتصاد الوطني ولا سيما في الدول الصناعية المتقدمة، ويمكن أن يعرف المشروع أنه مجموعة من الدراسات الفنية، والاقتصادية، والمالية، والاجتماعية التي تحدد ما يجب على كل منها عمله للوصول إلى هدف محدد (الموسوي، ٢٠١٤: ١٥).

إن المشروع أيًا كان نوعه يعد خلية في جسم الاقتصاد الوطني، ولهذا لا يجوز معالجته أو تحليله بمعزل عن البيئة التي سينشأ فيها، يتغذى منها، فضلاً عن ذلك، فإن تحديد مفهوم المشروع باعتباره استعمال لجانب من الموارد المتاحة لدى المجتمع بقصد تحقيق الأهداف المرجوة منه ليس فقط بأدنى قدر من الضياع في هذه الموارد، بل وتحقيق أفضل استخدام ممكن لهذه الموارد بأعلى قدر من الكفاءة وهذا هو المستهدف في المرحلة الراهنة في أغلب بل معظم المجتمعات في ظل الندرة النسبية للموارد المتاحة لها (مصطفى، ٢٠١٤: ١٥).

وأشار (العقلة، ٢٠٠٧: ٤) إلى أن هناك ثلاثة مكونات أساسية لأي مشروع تتضمن:

- ١- المجال **Scope** وهو نطاق عمل المشروع.
- ٢- الزمن **Time** وهو الوقت المقدر من أجل إنهاء المشروع.
- ٣- التكلفة **Cost** وهو رأس المال المخصص للمشروع.

### خصائص المشروع

تتمتع المشاريع بخصائص عدة منها (صويص وآخرون، ٢٠١٠: ٢٢):

- ١- المشاريع فريدة بنوعية عملياتها ونوعية مخرجاتها: هي ليست عملاً روتينياً، إذ إن مخرجاتها من منتجات تختلف عن تلك الموجودة في البيئة المحيطة.

٢- **المشاريع هادفة:** تتميز طبيعة المشاريع باحتوائها نتائج محددة واضحة، يتم الوصول إليها من خلال عملية منظمة تهدف للحصول على مخرجات معينة، ويمكن تجزئة العمل لمهام صغيرة يؤدي إنجازها إلى تحقيق الهدف الكلي من المشروع.

٣- **تتميز المشاريع بدورة حياتية:** حيث تبدأ المشاريع بفكرة، وتستمر من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ إلى نهايتها، وعليه فإن كل مشروع له طبيعة مؤقتة، وخاصة حياتية تبدأ من نقطة وتنتهي عند نقطة معينة.

٤- **تتميز المشاريع بتداخل معيقاتها وتشابك عواملها:** إن الأنشطة المتعلقة بالمشاريع تتم بتتابع محدد ودقيق، وكل ما يتعلق بها من عوامل داخلية أو خارجية يمكن أن تؤثر على المشروع بأسره.

وبشكل عام فإن الفريق العامل على المشروع يستهلك المال والوقت، ويعتمد على مصادر أخرى متخصصة للقيام بمهامه. كما تخضع المشاريع لمحددات الوقت والكلفة، والتي ينبغي لمدير المشروع وفريقه التغلب عليها، والعمل على تحقيق الأهداف المبنية من عملهم.

إن دراسة مضمون إدارة المشروعات الاستراتيجية في ظل الاهتمامات المعاصرة تتمحور في هذه الاتجاهات التي يمكن توضيحها وفقاً للآتي:

#### ١- العوامل النوعية

إن التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سريان المشروع نحو الإنجاز وتحقيق النجاح، وهذا يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن قيود وقت بداية ونهاية للمشروع، مع وضع ميزانية للتكاليف، والأداء المطلوب على المستوى التقني أو المواصفات المحددة (الجودة)، وفي المنظمات ذات الخبرة، وقد يتم توسيع النقاط الأربع السابقة لتشمل الثقافة والتنظيم والإدارة، أما المستهلك (الجمهور) فتركز المنظمات على تحقيق حاجاته ورضاه من خلال التركيز على خدمة احتياجاته وتوقعاته (Norris et al: 1).

وهكذا فقد تأطرت تلك الاهتمامات الميدانية التي تقدم بها للشركات لتحديد العوامل ذات الأهمية في تحقيق نجاح مشروعاتهم الاستراتيجية، كما أن نفس الكاتب عدها أنها بالوقت والجودة والموارد والتكلفة واعتبرها من العوامل النوعية ذات الاهتمام بالدراسات النظرية (Kerzner, 2001: 30).

#### ٢- العوامل التنظيمية:

إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة المشروع يعتبر موقفاً حساساً للغاية، وترتكز إدارة المشروعات على ثلاثة أمور مهمة هي: مدير المشروع، المدير التنفيذي، والجهة الراعية للمشروع، ورغم أن المدراء التنفيذيين هم المفتاح لإدارة المشروعات ونجاحها، إلا أن مدير المشروع مخول في السلطة اتجاه المديرين التنفيذيين المعنيين. إن وظيفة مدير المشروع تنطوي على الدعم التنفيذي المستمر المرئي لإدارة المشروعات، وراعي المشروع التنفيذي يدعم أيضاً تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الثقة في نظم المنظمة لإدارة المشروعات، ومن المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المشروعات هي ذات علاقة بإدارة شئون الأشخاص (الجمهور)، وهذا يتجه مع الاتجاه المعاصر لإدارة المشروع باهتمام المنظمات ومدراءها بالانتماء بالأمور التالية: السلطة، القيادة والإدارة، وبناء الفريق (Lewise, 2017: 31).

### ٣- العوامل الكمية:

العامل الثالث في تحقيق التميز في إدارة المشروع هو تنفيذ وقبول أدوات إدارة المشروعات لدعم المنهجية وبعض الشركات سريعة التنفيذ لأدوات PERT, CPM، بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشروعات وتقدير تكلفة المشروع، واشتهر الإطار الرئيس لأدوات إدارة المشروعات في السنوات القليلة الماضية، وتستخدم هذه الأدوات الجديدة أساساً لمراقبة المشروع، ومع ذلك، فإن المدراء بطيئو القبول لهذه الأدوات وأسباب منها تعود، إلى أن الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلاً من نظام متطور لوضع أو تصميم الميزانية أو في التخطيط، ويتناول الجدول التالي عوامل وأبعاد إدارة المشروعات الاستراتيجية.

| متغيرات/ عوامل نجاح المشروع | Ronald E. Jeffries (2014) | Michel Dunham (2010) | Jess Freese (2005) | Chan waikuen (2008) | Vikie S. Parsons (2000) | Muller (2005) | Cooke-Daview (2002) | Wateridge (2015) | Pinto (2016) | Pinto & Slevin (2014) | Larson & LaFasto (2014) |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|---------------|---------------------|------------------|--------------|-----------------------|-------------------------|
| الجودة                      | X                         |                      | X                  |                     |                         |               |                     |                  |              |                       |                         |
| الموارد                     | X                         | X                    | X                  |                     | X                       |               |                     |                  |              |                       | X                       |
| التكلفة                     | X                         | X                    | X                  |                     |                         |               |                     |                  |              |                       |                         |
| الزمن                       | X                         |                      |                    |                     |                         |               |                     |                  |              |                       |                         |
| الناس                       |                           |                      | X                  | X                   | X                       | X             | X                   | X                | X            | X                     | X                       |
| النطاق                      | X                         |                      | X                  |                     |                         |               |                     |                  |              |                       |                         |
| البيان                      |                           |                      | X                  |                     | X                       |               |                     |                  |              | X                     |                         |
| دعم الإدارة العليا          |                           |                      |                    | X                   | X                       |               |                     | X                | X            | X                     |                         |
| مهمة المشروع                |                           |                      |                    | X                   |                         | X             | X                   |                  | X            | X                     |                         |
| التكنولوجيا                 |                           |                      |                    |                     | X                       |               |                     |                  | X            | X                     | X                       |
| الاتصال                     |                           |                      |                    |                     |                         |               |                     |                  | X            | X                     |                         |
| البيئة                      |                           |                      |                    |                     | X                       |               |                     |                  |              | X                     | X                       |
| إدارة المخاطر               |                           |                      |                    |                     |                         |               | X                   |                  | X            | X                     |                         |

جدول رقم (٣) ملخص متغيرات الدراسات والمجالات الخاصة بإدارة المشروعات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد وتصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها أعلى الجدول.

**المبحث الثاني: البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية:**

لا يمكن تطوير الاستراتيجية في عزلة عن بيئتها، وأثار هذه البيئة، ويمكن وصف البيئة بأنها كل الجوانب الخارجية والداخلية للمنظمة، وغالبًا يكون من الصعب التحليل وتقييم عناصرها المختلفة (Lowson, 2012: 43)، وقد صنفت العوامل البيئية الخارجية إلى:

البيئة الاجتماعية، التي تنظم القيم والأعراف المجتمعية، والقوى التكنولوجية: التي تولد الحلول والاكتشافات للمشكلات، والقوى القانونية الحكومية: التي تخصص السلطة وتقدم القوانين والتعليمات.

أما البيئة الداخلية، فتشمل العناصر والمجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة مثل الحكومات، المجتمعات المحلية، الموردين، المنافسين، الزبائن، الدائنين، الموظفين والاتحادات العمالية (Wheelen & Hunger, 2008: 73).

#### المبحث الثالث- مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشروعات الاستراتيجية:

وقد شكلت تكنولوجيا العمليات في المنظمات الصناعية ما يعرف بنظام الإنتاج المتكامل، الذي يتضمن كل من الماكينات والآلات، وأدوات الرقابة الرقمية، وبرامج تصميم الإنتاج، والرقابة على الآلات، وربطها معاً في نظام واحد، لتحقيق مزيداً من التكامل الأفقي، ليشمل تخطيط الطلب والتشغيل والرقابة على العمليات، وتستشهد بعض الدراسات بأن تخطيط الإنتاج والرقابة على العمليات يؤدي إلى إزالة الأنشطة التي ترهق المنظمة بنفقات غير ضرورية، (جبرين، ٢٠٠٦: ٣٣١)، وتحدد أنظمة التخطيط والرقابة المستخدمة في مجال العمليات بنوع التخطيط للطاقة الإنتاجية، ومستوى الرقابة على عمليات الإنتاج، والرقابة على المخزون، ومعالجة التوقعات، والرقابة النوعية، والالتزام بالمعايير.

ويطرح (Heizer, 2015: 8) منظوراً يشير فيه إلى أن الدراسات في الإدارة والتنظيم بدأ الاهتمام بها نتيجة إلى زيادة التخصص والتعقيد في طبيعة المنظمات التي ظهرت استجابة للنمو الاقتصادي والتكنولوجي والاتصالات وتطور مفهومي تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ونمو الأسواق المحلية والعالمية وما فرضته من أمور تنظيمية وإدارية، وتحدد طبيعة وخصائص الإدارة والتنظيم في العمليات بنوع الاهتمام الإداري وعدها أحد مجالات تطوير استراتيجية العمليات. فظهرت مساهمات كل (Henri Fayol) (Max Weber) (Henry Gant) وآخرون وتتمثل السمة المشتركة بينهم في التأكيد على الاتجاه الرسمي لكل من المؤسسة والإدارة (Morden, 2004: 21).

ويتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي تتم من خلاله ممارسة عملية الإدارة، والهيكلية التنظيمية لها تأثير مباشر على طبيعة النشاط الإداري ومدى فاعليته، فقد تتأثر الإدارة بمتغيرات مثل: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ومبدأ تقسيم الأنشطة والحجم، والهيكل التنظيمي المستخدم كآلية للتواصل والرقابة.

ومن ثم تبرز أهمية استراتيجية العمليات من خلال إعطاء بعداً استراتيجياً لوظيفة العمليات يتعدى المسؤوليات والمهام التي تؤديها، لذا فإن البعد الاستراتيجي لمجالات العمليات هو النشاط الأكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجها، وهذا المفهوم يساعد في التأكيد على الحاجة إلى التفكير الجدي والحديث فيما يجب عمله مع الأخذ بالتأثيرات المحيطة بالمنظمات سواء كانت داخلية أو خارجية.

ومما سبق فإن الاهتمام بمثل هذه المجالات (التكنولوجيا، تخطيط والرقابة على الإنتاج، الإدارة والتنظيم) وتطبيقها، يزيد قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها (Schmidt, 2009: 20).

#### المبحث الرابع: الأهداف العملياتية وأثرها في إدارة المشروعات الاستراتيجية:

أكد (Slack, et al., 2017: 77) أن استراتيجية العمليات تتحقق من خلال ما وصفه بالعمليات الخمسة (5PS) وهي: الغرض، ونقطة الدخول: ويعني بهما (التحليل، الصياغة، التنفيذ) وإدارة المشروعات والعمليات: ويعني بهما (الأبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، آليات الاتصال)، أما العملية الخامسة فهي المشاركة (اختيار الموظفين للمشاركة في عملية التنفيذ أمر بالغ الأهمية).

أما (Porter, 2009: 13) فقد أكد أن من أولويات العمليات التنافسية التركيز على القدرات المحددة التي تعطي للمنظمة حد تنافسي، وقد حدد الكاتب أربع أولويات للعمليات أو مقاييس لهذه القدرات تعرف بالتكلفة، والتسليم، والجودة، والمرونة ومن المناسب تسليط الضوء على هذه الأهداف تعريفًا ومفهومًا وعلى الوجه الآتي:

١- **التكلفة (Cost):** إذا كان للمنظمة أن تنافس على أساس السعر فمن الضروري أن تحافظ على تكلفة أقل من المنافسين للفوز بحصة سوقية أكبر، والتكلفة المنخفضة مهمة لاستراتيجية تزويد السوق بمنتجات يعجز المنافس عن تقديمها.

٢- **التسليم (Delivery):** عرفه (Schroeder, 2004: 26)، بأنه "قدرة العمليات على تسليم منتجات للزبائن خلال زمن المحدد"، ويمكن قياس سرعة العمليات بالزمن بين طلب السلع أو الخدمات وتوفيرها. (Porter, 2009: P. 13).

٣- **الجودة (Quality):** تعني "الملاءمة للاستخدام" في كافة مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، وهي من الأهداف العملياتية الاستراتيجية (Brown, et al., 2005).

٤- **المرونة (Flexibility):** المقدرة على توفير مجموعة واسعة من السلع والخدمات للزبائن مع مرونة في تغيير هذه السلع بسرعة حسب حاجة الزبائن المتغيرة باستمرار من خلال نطاق الإنتاج وتنوع الطلب (Schmidt, 2009: 20).

**المبحث الخامس: أهمية استراتيجيات العمليات:**

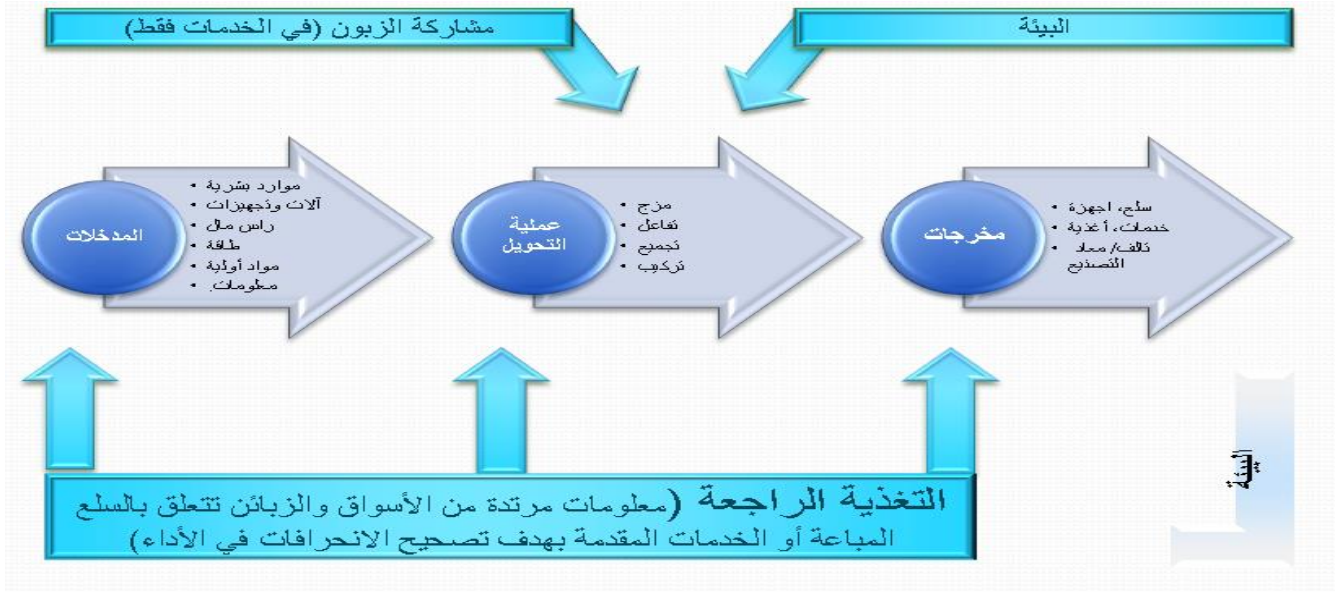
إن إحدى مقومات نجاح أي شركة صناعية أو منظمة هي التخطيط الفاعل للإنتاج والمخزون، لذا كان لابد من اهتمام إدارة العمليات في الشركات والمنظمات بتخطيط وجدولة الإنتاج، وإيلاء هذا الموضوع أهمية بالغة جنباً إلى جنب مع النشاطات الأخرى للمنظمة، فتخطيط الإنتاج يعد أحد المهام الحيوية التي تقع ضمن مسؤولية استراتيجيات العمليات التي تسعى بدورها للاستفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد ممكن، ومن ثم تحقيق وفورات عدة تمكن تلك الإدارات من امتلاك القدرة على التنافس. إن الإنتاج هو مصدر الثروة فالمجتمعات المعاصرة، لا يمكن تقييمها بما تملك من ثروة وإنما بما تستطيع إنتاجه من هذه الثروة، وتكمن أهمية استراتيجيات العمليات في النقاط الآتية:

- تمثل استراتيجيات العمليات إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب (إدارة التسويق، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية)، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراساتها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو استراتيجيات العمليات وتحقيق أهداف المنظمة في الأمد القريب والبعيد.

- يمثل الإنتاج نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنه يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، لذلك فإن دراسة هذا الموضوع تتيح لنا التعرف على كيفية إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

- تتركز معظم موارد المنظمات ما يقارب الـ (٦٠٪ إلى ٨٠٪) في النشاطات الإنتاجية وهذه الموارد تتمثل في (المباني، المواد الأولية، الآلات والمعدات، والتجهيزات، المواد نصف المصنعة، والمواد تامة الصنع)

- يساعدنا في التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الإنتاج والعمليات، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً مساعداً في تطوير مهارتنا الذهنية والعملية باتجاه اختيار مهنة في أحد المجالات المتعددة لإدارة العمليات الأمر ذلك.



الشكل (٢) مفهوم عملية استراتيجيات العمليات.

#### عوامل النجاح وتأثيرها في إدارة المشاريع:

إن نجاح أي مشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته (صويص وآخرون، ٢٠١٠: ٢١)، فالإدارة هي العنصر الديناميكي الذي يبعث الحياة في موارد المشروع لتخلق منه عملاً ناجحاً وقادراً على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي من شأنها إعاقة المشروع أو تأخيرها أو إلحاق الخسارة المادية به. وهناك ستة عوامل نجاح تؤثر على نجاح المشروع تمثلت بـ:

- ١- فهم المنظمة لإدارة المشروع.
- ٢- توصيات لجنة إدارة المشروع.
- ٣- التكيف التنظيمي.
- ٤- معايير اختيار مدير المشروع.
- ٥- نمط القيادة لدى مدراء المشروع.
- ٦- لجنة التخطيط والسيطرة.

كما أن طريقة استخدام عوامل النجاح تكون من خلال البدء مع رؤية المنظمة ورسالتها، تطوير الجزء الأكبر من الأهداف ذات المستوى العالي، تطوير هيكلية الأهداف الناجحة وعناصرها، إيجاد متطلبات صلبة عند المستوى المنخفض، البدء بحل المشكلات والافتراضات التي تظهر عند تقديم الحلول.

#### ٢-٢ الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدر هام من مصادر أدبيات المعارف الإنسانية، والتي تتميز بالمعرفة التراكمية؛ وفي هذا الإطار ينبغي على كل باحث الاطلاع على أحدث ما توصل إليه العلم في مجال بحثه والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بدراسته، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

## أولاً: الدراسات العربية:

### - دراسة يوسف ياسمين الطراونة (٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير لعوامل البيئة الخارجية و الداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، و الإدارة و التنظيم، وتحديد تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها و الأهداف العملياتية، على إدارة المشاريع الاستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على (٩٠) من العاملين من مختلف المستويات الإدارية في مجموعة نقل الصناعية في الأردن، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر أهمها إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة و الفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية. و (الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مستوى مجموعة نق، كما اتضح من تحليل البيئة الخارجية و الداخلية أن مجموعة نقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير و العلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات، وأظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعا لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج و الرقابة، الإدارة و التنظيم) و ترابطها مما يساهم كثيرا في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

### - دراسة (الشعار والطراونة) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من شركة الفوسفات. أما وحدة المعاينة فتتكون من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والفنيين والبالغ عددهم (٣٦٠) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده: (الدفاعي، التحليلي، الاستباقي، الاستجابي) على تحسين سلسلة التوريد بأبعادها: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد). كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تحسين سلسلة التوريد المرنة وتكامل سلسلة التوريد.

### - دراسة النصور مروان (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية العمليات على تحقيق الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية حيث بلغ حجمها (٣٥٠) فرداً من العاملين الإداريين في عدد من المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن.

### - دراسة وجدان حسن حمودي (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد إسهام استراتيجية العمليات كمتغير مستقل في تخطيط الاحتياجات من الموارد كمتغير معتمد في المجال التطبيقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها

على عينة البحث التي شملت العاملين في المستويات الإدارية ضمن ميدان البحث، تكونت من (٩٢) فرداً، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات في تخطيط الاحتياجات من الموارد كما بينت نتائج أن لُبعد قرارات تصميم المنتج ارتباطاً وأثراً معنوياً في إسناد المنظمة لتوفير تخطيط الاحتياجات من المواد وبما يصب في هدف المنظمة والحفاظ عليها في بيئتها التنافسية.

#### - دراسة (الزعبي والجفير) (٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة تحديد أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (٣٦٠٠) مستثمر أما عينة الدراسة فقد شملت (٢٨٥) فرداً، وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة العمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة) على أداء المشاريع الإنشائية بأبعاده (الكلفة، الجودة، الوقت) وجاء مرتباً تنازلياً على النحو التالي: الجودة، الوقت، الكلفة. كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن ممارسات إدارة العمليات لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المشاريع الإنشائية وأن هذا الأثر على الأداء جاء مرتباً تنازلياً من على النحو التالي: (إدارة الجودة، إدارة سلسلة التوريد، إدارة الصيانة، إدارة المخزون، تصميم المشروع، موقع المشروع).

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### - Mungai, J. G. (2014).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات العمليات وإداء المشروعات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة نقدية للبحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، كما تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين الإداريين في عدد من المشاريع في كينيا الممولة من قبل وكالة التعاون الدولي اليابانية (JICA)، وهذه المشاريع متعددة القطاعات وتغطي مجالات الزراعة والبنية التحتية والاقتصادية والصحة وتنمية الموارد البشرية والبيئة والمياه والصرف الصحي وكان من أهم نتائج الدراسة أن استراتيجية التشغيل أمراً بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح للمشاريع، إذ تضمن استراتيجية العمليات التشغيل الفعال لخطط المشاريع من خلال التنفيذ السلس. تحمل المشاريع أنشطة لها جدول زمني محدد ومؤشرات واضحة، وهما المتغيران اللذان يحددان نجاح المشروع إلى حد كبير. من خلال استراتيجيات التشغيل، كما إن معدل نجاح المشاريع مرتفع مع إخفاقين فقط على مستوى الاستدامة.

#### - Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., & Yeung, H. Y. J. (2017).

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج شامل يسهل فهم العلاقات بين استراتيجيات العمليات، واستراتيجيات سلسلة التوريد، وتكامل سلسلة التوريد، وأداء الشركة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي من خلال اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بناءً على البيانات التي تم جمعها من ٦٠٤ مصنعاً صينياً. وتظهر النتائج أن سلسلة التوريد الهزيلة مناسبة للشركات التي تضع أولويات أعلى على التكلفة والجودة واستراتيجيات التسليم، في حين أن سلسلة

التوريد الرشيقة مناسبة للشركات المتنافسة على استراتيجية المرونة كما بينت نتائج الدراسة وجود اختلافات واضحة فيما يتعلق بدور استراتيجية العمليات في إدارة سلسلة التوريد، مما يشير إلى أن التصميم المناسب لسلسلة التوريد مهم للغاية بالنسبة للشركات لتحقيق أهداف عملياتها.

#### دراسة (Nduyu & Magutu, 2018)

قامت بدراسة أثر ممارسات استراتيجيات العمليات المتمثلة بالأبعاد التالية (تصميم المنتج (السلعة أو الخدمة)، إدارة سلسلة التوريد، التخطيط والتحكم، إدارة الجودة، صيانة الآلات والمعدات) على الأداء التشغيلي من حيث القدرة التنافسية لوسطاء التأمين في مدينة نيروبي/ كينيا، وذلك من خلال استبيان أعد لهذه الغاية والذي تم توزيعه على (٥٣) مدير عمليات يعملون في شركات وساطة تأمين في مدينة نيروبي، حيث تبين من خلال الدراسة وجود علاقة إيجابية بين (إدارة سلسلة التوريد، صيانة المعدات والآلات، إدارة الجودة) وبين الأداء التشغيلي لهذه الشركات في حين تبين وجود علاقة سلبية بين (أبعاد تصميم المنتج، التخطيط والتحكم) والأداء التشغيلي.

#### دراسة (Raja & Mubeena, 2017)

حيث هدفت الدراسة لتقييم آثار استخدام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنشاءات في الهند من خلال تحليل عدد من الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع وخلصت الدراسة إلا أنه للقيام بالعمل بشكل صحيح وتجنب الخسارة الناجمة عن إعادته وللد من الفاقد في الموارد فلا بد من التركيز على استراتيجيات العمليات لجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي يواجهها قطاع الإنشاءات الحكومي والمتمثلة بنقص الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وعدم شمول الموردين بخطط التطوير والتحسين وعدم رضا العاملين والتعبير عن ذلك بتأخير القيام ببعض الأعمال المطلوبة.

#### دراسة (Kemunto, 2016)

استهدفت دراسة آثار استراتيجيات العمليات بأبعادها المتمثلة (تصميم ممارسات استراتيجيات العمليات، ممارسات استراتيجيات العمليات، أنظمة ممارسات استراتيجيات العمليات) على الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات في كينيا بأبعاده (رضا العميل، العائد المالي، الحصة السوقية، حقوق المساهمين) من خلال استبانة صممت لهذه الغاية وزعت على (٢٠) موظفًا يشغل منهم ما نسبته (٧٦,٩٪) وظائف قيادية في هذه الشركات، استرد منها (١٣) استبانة، وخلصت الدراسة لوجود ارتباط إيجابي ومؤثر بين تصميم ممارسات استراتيجيات العمليات بأبعاده (تصميم الخدمة/ المنتج، القدرة المؤسسية، تصميم الوظائف، نظام التخطيط) على الأداء التنظيمي لهذه الشركات كما خلصت أيضًا لوجود ارتباط إيجابي ومؤثر بين ممارسات إدارة العمليات (موقع الشركة، إدارة الجودة) على الأداء التنظيمي لهذه الشركات، كما تمت الإشارة لوجود علاقة إيجابية غير قوية بين أنظمة ممارسات استراتيجيات العمليات المتمثلة (الجدولة، إدارة المخزون، إدارة سلسلة التوريد، إدارة الصيانة) وبين الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

### دراسة (Mbolonzi, 2016)

استهدفت دراسة أثر ممارسات استراتيجيات العمليات المتمثلة (الإنتاج الرشيق، التوريد في الوقت المحدد (JIT)، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، الصيانة الإنتاجية، منهجية (٦) سيجما) على الأداء التشغيلي لشركة شنايدر الكهربائية والتي تم اختيارها نظراً لحصتها السوقية الكبيرة وتواجدها في أكثر من (١٣٠) دولة، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (الكفاءة، كلفة التصنيع، الربحية، الاستدامة، الجودة) حيث جمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة لـ (١٠٠) موظف يعملون في مواقع قيادية ومتوسطة ودنيا في الشركة، وخلصت الدراسة لأهمية هذه الممارسات للشركة، إذ إنها تعمل على تقليل الوقت المطلوب لتطوير منتجات جديدة وتحقيق المرونة والاعتمادية في تقليل الكلف.

### دراسة (Prempeh, 2016)

حيث تناولت الدراسة أثر كفاءة إدارة المخزون على الربحية من خلال جمع البيانات المالية اللازمة عن أربع شركات صناعية مدرجة ضمن بورصة غانا والواردة ضمن التقارير السنوية لهذه الشركات للفترة (٢٠٠٤ - ٢٠١٤)، وتبين من خلال الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة مخزون المواد الخام لهذه الشركات وبين ربحيتها وأن الإدارة الفعالة لمخزون المواد الخام من العوامل الرئيسية لتعزيز الربحية لهذه الشركات.

### ٣-٢- التعقيب على الدراسات السابقة

تم عرض العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي: -

(أ) أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- من حيث الأهداف

تتشابه الدراسة الحالية في بعض جوانبها مع بعض أهداف الدراسات السابقة ومنها دراسة النصور مروان (٢٠٢١) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

من حيث أداة الدراسة

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Kemunto, 2016) حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان.

(ب) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- من حيث موضوع الدراسة

تختلف الدراسة الحالية في موضوعها عن جميع الدراسات السابقة حيث لم تدرس أي دراسة من الدراسات السابقة موضوع أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل صناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

#### - من حيث الأهداف:

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها ومنها دراسة (Nduyu & Magutu, 2018) والتي هدفت إلى الكشف عن ممارسات استراتيجيات العمليات والأداء التشغيلي لوسطاء التأمين في مدينة نيروبي.

#### - من حيث عينة الدراسة

تختلف الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة فراس علي الزعبي (٢٠٢٣) حيث تكون مجتمع الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (٣٦٠٠) مستثمر والعينة ضمت (٢٥٨) منهم.

#### - من حيث بيئة الدراسة

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة الدراسة مثل دراسة (Raja & Mubeena, 2017) ودراسة (Nduyu & Magutu, 2018) حيث أن بيئة هذه الدراسات كانت مع البيئة الأجنبية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من عدة أوجه: -

- إعداد الإطار النظري للدراسة والذي سيشتغل على المفاهيم النظرية لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

- المنهجية والأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها في الدراسة الحالية.

#### ٢-٤ الفجوة البحثية

حدد (Russell & Taylor, 2000: 42) دورين أساسيين لاستراتيجية العمليات هما توفير الدعم والمساندة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعزيز وتحسين القدرات التي تحقق ميزة تنافسية، وقد أفاد (Brown, et al., 2000: 53) بالدور الحيوي الذي تضطلع به استراتيجية العمليات، وتتعدى البعد التقليدي للمسؤوليات والمهام التي تسيطر عليها هذه الوظيفة، لتحقيق بعداً استراتيجياً يضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة على أن هذه القدرة تتحقق من المهارات المعرفية والتقنيات التكنولوجية والتكامل والتنسيق الوظيفي (Ljungquist, 2017: 21).

ولقد أشار (Gupta, 2014) إلى إمكان القدرة التكنولوجية كأحد المجالات المهمة في تطوير استراتيجية العمليات، على أنها تطبيقات المعرفة لحل المشكلات الإنسانية، وصنفها بوجود نوعين من تكنولوجيا الإنتاج، الأول: تكنولوجيا المعدات والعمليات، والثاني: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات.

كما أن دراسة (Gudnason & Riis, 2014) والتي افترضت أن استراتيجية العمليات تتطور من خلال مجالاتها (تكنولوجيا الإنتاج، ترتيب المصنع، نظام تخطيط الإنتاج، الرقابة، التنظيم، والأنظمة الإدارية الأخرى)، كل مجال يعرض مجموعة من المتغيرات تقيم نظام الإنتاج، وكل مجال يرتبط بوحدة من الأهداف الرئيسة للعمليات، وقد توصلت الدراسة إلى أن بُعد مجال تكنولوجيا الإنتاج أبرز ما أكدته هذه الدراسة بالمقارنة مع المجالات الأخرى، كما أن الشركات التي استهدفتها الدراسة من قطاع الأعمال الصغيرة تعاني من عدم وضوح للمتغيرات "التنظيم"، و"ترتيب المصنع"، في القرارات التصنيعية.

ولكثرة المشاريع في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة والتي تسعى من خلالها الشركات المساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، فإن هناك مزيد من الحاجة لدراسة أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولذلك جاء البحث الحالي.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### مقدمة

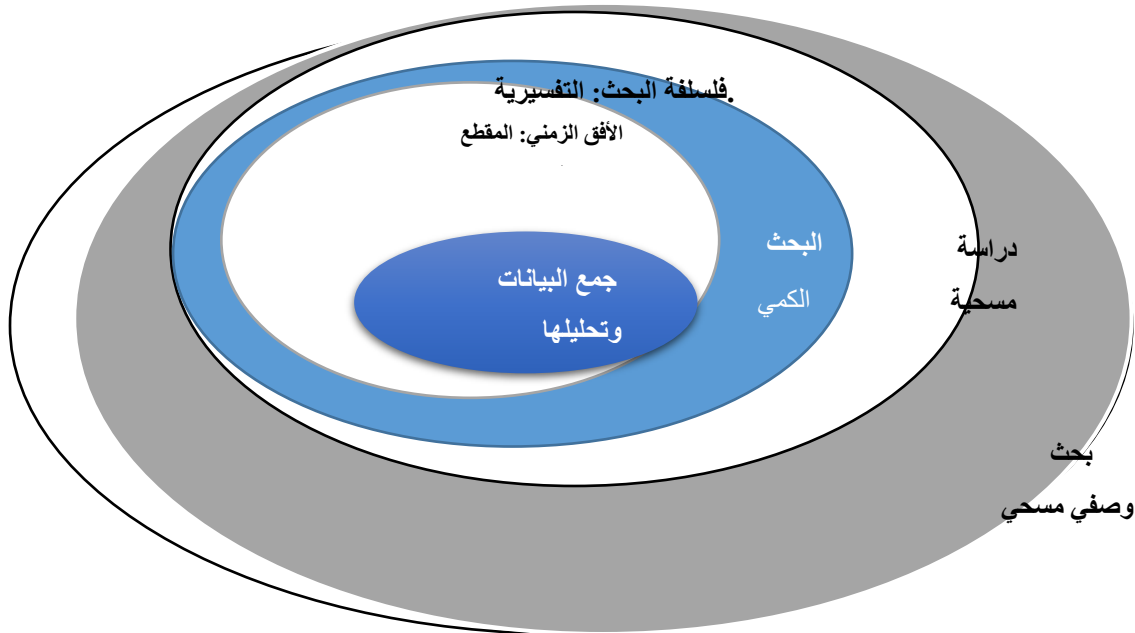
يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات الإحصائية.

#### ١-٣ فلسفة البحث

البحث سوف يعتمد على الفلسفة التفسيرية التي تركز على فهم وتفسير أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والبحث سيستخدم الجانب التطبيقي وسيتم عرض المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وإجراءات إعداد أداة الدراسة وتطبيقها، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

#### ٢-٣ منهج البحث

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي في البحث الحالي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، خلال جمع بيانات، وسوف يتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بهدف تحديد أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع.



الشكل (٣) منهجية البحث.

### ٣-٣ المفاهيم الإجرائية

- المشروع هو مجموعة عمليات تقوم بها مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض للوصول خلال فترة زمنية معينة لتوفير الخدمات والمنتجات وتحت تصرف القائمين.
- استراتيجيات العمليات هي تلك الأنشطة التي تقوم بها مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض من أجل إنتاج السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وفعالية

### ٣-٤ تصميم البحث

يشير تصميم الدراسة إلى الخطة الشاملة التي من خلالها يتم توجيه المشروع البحثي، بدءًا من تصوره وحتى تحليل البيانات النهائية وتتمثل استراتيجية الدراسة في استخدام الاستبيان الإلكتروني وجمع البيانات عن عينة الدراسة من خلال الاستبيان الإلكتروني.

### ٣-٥ نوع البحث

البحث من النوع الكمي كونه سيعتمد على أداة الاستبيان، ويتضمن البحث الكمي جمعًا وتحليلًا منهجيًا للبيانات الرقمية لاختبار الفرضيات وفحص الأنماط وإقامة العلاقات بين المتغيرات وهي أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع.

### ٣-٦ مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه " المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة على أفراد" (الضحيان، ٢٠١٠، ص ١٥) ويضم مجتمع الدراسة العاملين في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### ٣-٧ عينة البحث

يمكن تعريف عينة الدراسة على أنها "مجموعة من الناس يتم جمع المعلومات منهم" (المنيزل والعنوم، ٢٠١٠، ص ١٠١) وستضم عينة الدراسة ٥٦ موظف من مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والذين يعملون في مجال المشاريع.

### ٣-٨ مكان تطبيق البحث:

سوف يتم تطبيق البحث في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بهدف تحديد أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع.

### ٣-٩ أداة البحث

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٤، ص ١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من

الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: العمر، نوع العمل، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٣٠) عبارة على النحو التالي:

المحور الأول: تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات وفيه ١٠ عبارات

المحور الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات وفيه ١٠ عبارات

المحور الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات وفيه ١٠ عبارات

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:-

جدول رقم (٤) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

| موافق بشدة | موافق       | محايد       | غير موافق   | غير موافق بشدة |
|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| ٥,٠ – ٤,٢١ | ٤,٢٠ – ٣,٤١ | ٣,٤٠ – ٢,٦١ | ٢,٦٠ – ١,٨١ | ١,٨٠ – ١       |

### ٣-١٠ طرق جمع البيانات

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة التي تم سوف يتم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وسوف تتكون الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين أساسيين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يمثل البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة وهي: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

**الجزء الثاني:** محددات موضوع أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية.

وفي سياق تحليل بيانات الدراسة والإجابة على فرضياتها، تم توظيف الحزمة الإحصائية SPSS-25 من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والارتباطية التالية:

- الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي
- معاملات ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد استبانة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أبعاد استبانة الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص عينة الدراسة وصفيًا.
- الرسومات البيانية لعرض خصائص بيانيًا
- المتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة

### ٣. ٥. ١ صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ما يأتي:

### ٣. ٥. ١. ١ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات) بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | العبارة |
|----------------|---------|
| **٠,٦٣٠        | ١       |
| **٠,٦١٦        | ٢       |
| **٠,٥٢٦        | ٣       |
| **٠,٥٠٧        | ٤       |
| **٠,٧٢٦        | ٥       |
| **٠,٧٣٣        | ٦       |
| **٠,٦٩٣        | ٧       |
| **٠,٧٩٥        | ٨       |
| **٠,٦٦٩        | ٩       |
| **٠,٦٦٤        | ١٠      |

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١) (المصدر: إعداد الباحث)،

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع عبارات محور "تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات" دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠,٧٠٥، ٠,٧٩٥)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات) بالدرجة الكلية للمحور

| العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|
| ١١      | **٠,٧٦٩        |
| ١٢      | **٠,٧٣٣        |
| ١٣      | **٠,٧٣٧        |
| ١٤      | **٠,٧٥٦        |
| ١٥      | **٠,٧٨٢        |
| ١٦      | **٠,٧٨٩        |
| ١٧      | **٠,٧٦٣        |
| ١٨      | **٠,٧٣٢        |
| ١٩      | **٠,٧٤٦        |
| ٢٠      | **٠,٧٤١        |

**\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)** (المصدر: إعداد الباحث،)

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع عبارات محور " تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات " دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠,٧١٩ ، ٠,٧٨٩)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات) بالدرجة الكلية للمحور**

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|
| ١       | **٠,٦٦٢        | ٦       | **٠,٧٧٧        |
| ٢       | **٠,٧٩١        | ٧       | **٠,٨٠٦        |
| ٣       | **٠,٨١٣        | ٨       | **٠,٧٦١        |
| ٤       | **٠,٧٦٣        | ٩       | **٠,٧٨١        |
| ٥       | **٠,٦٨٥        | ١٠      | **٠,٧٠٢        |

**\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)** (المصدر: إعداد الباحث،)

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن جميع عبارات محور " أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات " دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠,٦٦٢ ، ٠,٨١٣)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### ٣. ٥. ٢ ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (١٢) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| م | المحور                                                           | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١ | ث                                                                | ١٨           | ٠,٩٤١        |
| ٢ | المحور الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات              | ١٤           | ٠,٩٠٨        |
| ٣ | المحور الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات | ١٠           | ٠,٩١٣        |
|   | الثبات الكلي                                                     | ٤٢           | ٠,٩٤٢        |

(المصدر: إعداد الباحث، علي)

يوضح الجدول رقم (٩) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٤١) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩٠٨، ٠,٩٤١)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

## الفصل الرابع

### الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

### البيانات الأولية

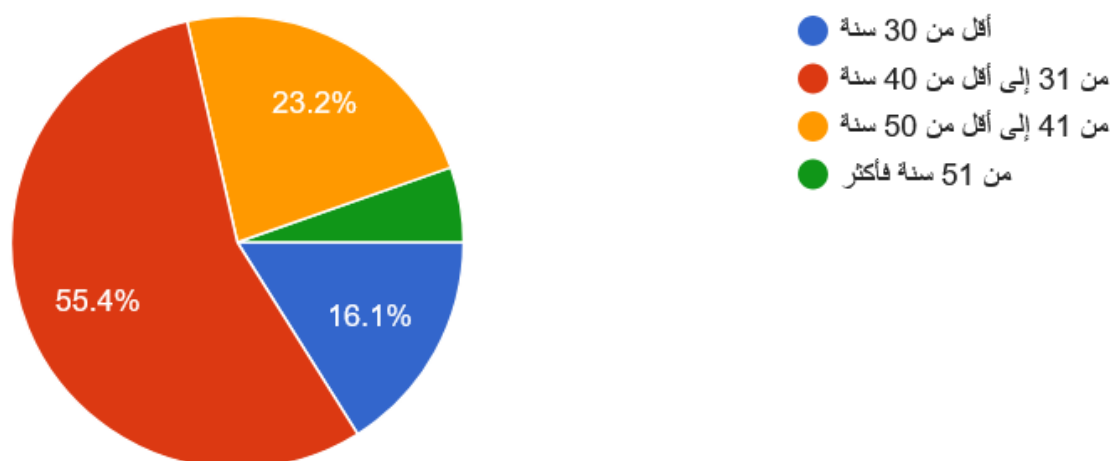
#### أولاً: العمر

بالنسبة لنتائج العمر، جاءت النتائج كالتالي:

| العدد | العمر                   |
|-------|-------------------------|
| 9     | أقل من ٣٠ سنة           |
| 31    | من ٣١ إلى أقل من ٤٠ سنة |
| 13    | من ٤١ إلى أقل من ٥٠ سنة |
| 3     | من ٥١ سنة فأكثر         |

جدول (٩) بيانات العمر عند عينة الدراسة

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



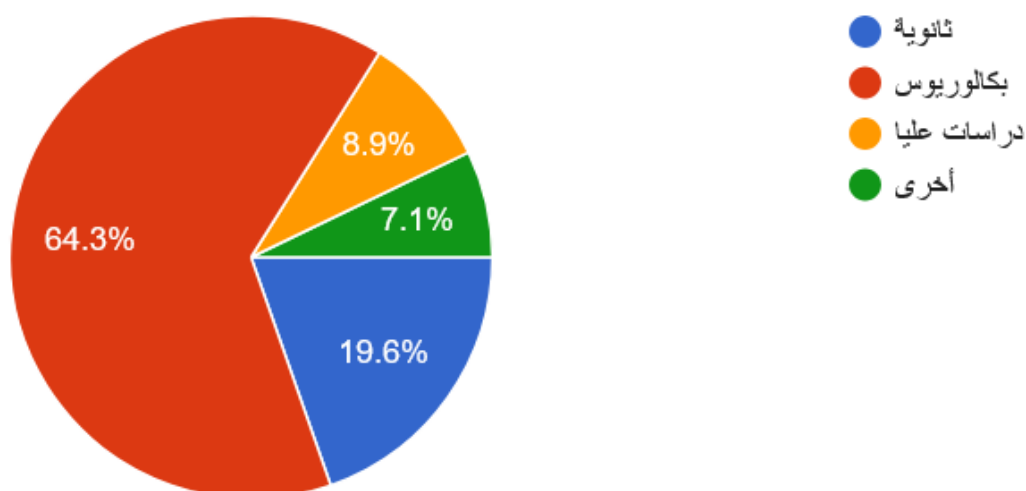
شكل (٤) بيانات العمر عند عينة الدراسة

## ثانياً: المؤهل الدراسي

| المؤهل      | العدد |
|-------------|-------|
| ثانوية      | 11    |
| بكالوريوس   | 36    |
| دراسات عليا | 5     |
| أخرى        | 4     |

جدول (١٠) بيانات المؤهل لعينة الدراسة

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



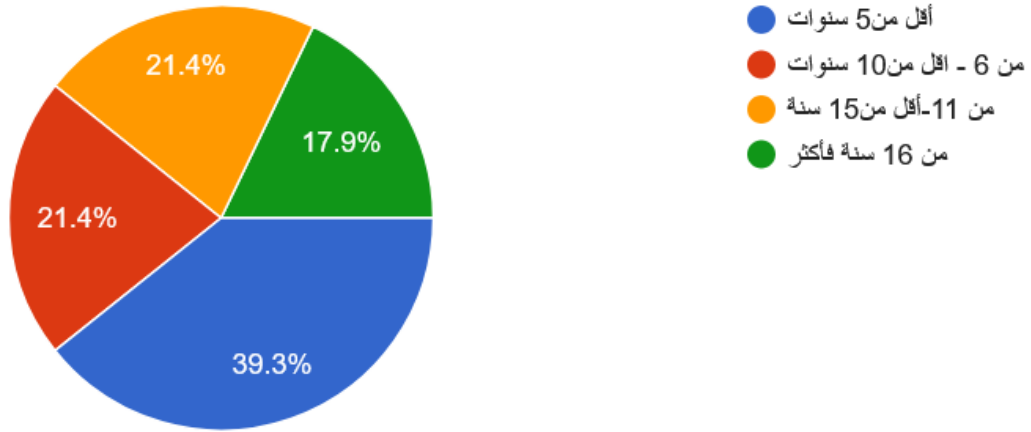
شكل (٥) بيانات المؤهل الدراسي لعينة الدراسة

## ثالثاً: عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

| سنوات الخبرة في إدارة المشاريع | العدد |
|--------------------------------|-------|
| أقل من ٥ سنوات                 | 22    |
| ٦ - أقل من ١٠ سنوات            | 12    |
| ١١ - أقل من ١٥ سنة             | 12    |
| ١٦ سنة فأكثر                   | 10    |

جدول (١١) عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



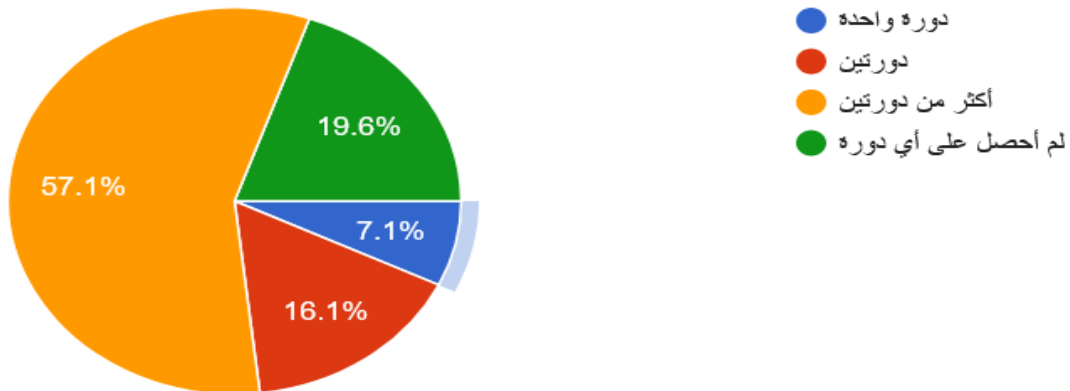
شكل (٦) عدد الدورات التدريبية لعينة الدراسة

رابعاً: عدد الدورات التدريبية في مجال العمل

| العدد | الدورات التدريبية   |
|-------|---------------------|
| 4     | دورة واحدة          |
| 9     | دورتين              |
| 32    | أكثر من دورتين      |
| 11    | لم أحصل على أي دورة |

جدول (١١) عدد الدورات التدريبية في مجال العمل

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:-



شكل (٧) عدد الدورات التدريبية

## ثانياً: محاور الاستبيان

### ١-٤ المحور الأول: تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات

#### المحور الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات

#### المحور الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات

#### أولاً: تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات

للتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية العمليات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات)، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات:

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بعد تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات

| م | الفقرة                                                                                                                      | درجة الموافقة  |     |           |     |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
|   |                                                                                                                             | غير موافق بشدة |     | غير موافق |     | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |              |        |
|   |                                                                                                                             | ت              | %   | ت         | %   | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |                 |                   |              |        |
| ١ | من الضروري أن يتم الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات والبيانات مثل البريد الإلكتروني وبرامج المشروعات الاحترافية | ١              | ٠,٦ | ٨         | ٤,٥ | ٢٥    | ١٤,١ | ٨٨    | ٤٩,٧ | ٥٥         | ٣١,١ | ٤,٠٦            | ٠,٨٢٧             | ٤,١          | ٦      |
| ٢ | يجب أن تقوم إدارة المشروع بزيادة الميزانية المخصصة لبرامج التكنولوجيا والمعلومات                                            | ٠              | ٠   | ٥         | ٢,٨ | ٢٠    | ١١,٣ | ٩٢    | ٥٢   | ٦٠         | ٣٣,٩ | ٤,١٧            | ٠,٧٣٤             | ٤,٢          | ٣      |
| ٣ | تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة في اتخاذ القرارات                                                                         | ١              | ٠,٦ | ٥         | ٢,٨ | ١٧    | ٩,٦  | ٧٠    | ٣٩,٥ | ٨٤         | ٤٧,٥ | ٤,٣١            | ٠,٨٠٣             | ٤,٣          | ٢      |

| م  | الفقرة                                                                                     | درجة الموافقة  |      |           |      |       |      |       |      |            |      | الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|--------|--------------|-------------------|-----------------|
|    |                                                                                            | غير موافق بشدة |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |        |              |                   |                 |
|    |                                                                                            | ت              | %    | ت         | %    | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |        |              |                   |                 |
| ٤  | يجب أن تحرص إدارة المشروع على إدارة الوقت لعملياتها بفاعلية                                | ٣              | ١,٧  | ٢         | ١,١  | ٣٦    | ٢٠,٣ | ٦٧    | ٣٧,٩ | ٦٩         | ٣٩   | ٤,١١   | ٠,٨٨٥        | ٤,١               | ٥               |
| ٥  | تعتمد الشركة على نظم معلومات حديثة في إدارة العمليات الداخلية                              | ٠              | ٠    | ٤         | ٢,٣  | ٢٣    | ١٣   | ٩٠    | ٥٠,٨ | ٦٠         | ٣٣,٩ | ٤,١٦   | ٠,٧٣٢        | ٤,٢               | ٤               |
| ٦  | من الضروري توفر نظم إلكترونية متقدمة في التواصل بين موظفي المشروع                          | ٢              | ٢١,١ |           | ٢١,٧ |       | ١١,٧ | ٦     | ٣٦   | ١٠         | ٥٩   | ٤,٥١   | ٧٢٤          | ٤,٥               | ١               |
| ٧  | يجب توفر جميع البيانات المرتبطة بالمشروع بشكل إلكتروني                                     | ٠              | ٠    | ٣         | ١,٧  | ١٢    | ٦,٨  | ٨٩    | ٥٠,٣ | ٧٣         | ٤١,٢ | ٣,٠٨   | ٠,٦٧٤        | ٢,٣               | ٩               |
| ٨  | يجب أن تعمل إدارة المشروع على توظيف المعارف والبيانات الجديدة في تطوير عملية إدارة المشروع | ٠              | ٠    | ٤         | ٢,٣  | ١٨    | ١٠,٢ | ٨٨    | ٤٩,٧ | ٦٧         | ٣٧,٩ | ٣,٠١   | ٠,٧٢١        | ٣,٢               | ١٠              |
| ٩  | يجب أن تتوافق المهارات التكنولوجية لإدارة المشروع مع الخطط المستقبلية                      | ٣              | ١,٧  | ٩         | ٥,١  | ١٤    | ٧,٩  | ٦٣    | ٣٥,٦ | ٨٨         | ٤٩,٧ | ٣,٨٠   | ٠,٩٣١        | ٣,٣               | ٧               |
| ١٠ | تستخدم إدارة الشركة الأساليب العلمية الحديثة في تخطيط العمليات                             | ٠              | ٠    | ٤         | ٢,٣  | ١٦    | ٩    | ٧٠    | ٣٩,٥ | ٨٧         | ٤٩,٢ | ٣,٧٠   | ٠,٧٤١        | ٣,٤               | ٨               |
| -  | المتوسط الحسابي العام                                                                      |                |      |           |      |       |      |       |      |            | ٤,٢٢ | ٠,٥٦٣  | ٤,٢          | -                 | -               |

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-١) أن بعد تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات يتضمن (١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣,٠١ إلى ٤,٥١) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٥٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على بعد تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (من الضروري توفر نظم إلكترونية متقدمة في التواصل بين موظفي المشروع) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥١) وبانحراف معياري (٠,٧٢٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.

٢- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة في اتخاذ القرارات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣١) وبانحراف معياري (٠,٨٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن العاملين يراعون الجوانب الشرعية في العمل.

٣- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يجب أن تقوم إدارة المشروع بزيادة الميزانية المخصصة لبرامج التكنولوجيا والمعلومات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٧) وبانحراف معياري (٠,٧٣٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على حرص العاملين على إنهاء مهام العمل بالوقت المطلوب.

٤- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تعتمد الشركة على نظم معلومات حديثة في إدارة العمليات الداخلية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,١٦) وبانحراف معياري (٠,٧٣٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن العاملين يتحلون بالصبر إذا كان هناك فظاظ من بعض المراجعين.

٥- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يتم تعيين العاملين بناءً على الكفاءة والجدارة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,١١) وبانحراف معياري (٠,٨٨٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه هذه العبارة.

٦- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يقوم العاملين بأداء العمل حسب الوصف الوظيفي) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢٧)، وهذا يدل على هذه العبارة.

٧- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (يجب أن تتوافق المهارات التكنولوجية لإدارة المشروع مع الخطط المستقبلية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٩٣١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه هذه العبارة.

٨- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تستخدم إدارة الشركة الأساليب العلمية الحديثة في تخطيط العمليات) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وبانحراف معياري (٠,٧٤١)، وهذا يدل على هذه العبارة.

٩- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يجب توفر جميع البيانات المرتبطة بالمشروع بشكل إلكتروني) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٦٧٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه هذه العبارة.

١٠- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يجب أن تعمل إدارة المشروع على توظيف المعارف والبيانات الجديدة في تطوير عملية إدارة المشروع) بالمرتبة العشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠١) وبانحراف معياري (٠,٧٢١)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

وبناء على ما سبق، يمكننا القول بأن استراتيجية العمليات السيئة تؤدي إلى فقدان الفعالية، وأحياناً إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين وغيرها من العواقب الضارة، لذلك، من الضروري أن يقوم قسم الموارد البشرية بتتبع وتعديل استراتيجية العمليات داخل المنظمة أو القسم أو حتى الموظف المعين، كما أن الموظفون الذين يظهرون أعلى استراتيجية العمليات هم أيضاً أولئك الذين يواصلون تفانيهم أثناء تقدمهم في حياتهم المهنية  
إن تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات هي مؤشر قوي على استراتيجية العمليات الجيدة، فهو يرشد الأفراد إلى اتخاذ خيارات سليمة.

#### البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات

جدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بعد تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات

| م | الفقرة                                                              | درجة الموافقة  |     |           |      |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتبة |
|---|---------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
|   |                                                                     | غير موافق بشدة |     | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |              |         |
|   |                                                                     | %              | ت   | %         | ت    | %     | ت    | %     | ت    | %          | ت    |                 |                   |              |         |
| ١ | توفر إدارة المشروع الموارد اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة           | ٢              | ١,١ | ٨         | ٤,٥  | ٢٣    | ١٣   | ٨٩    | ٥٠,٣ | ٥٥         | ٣١,١ | ٤,٠٦            | ٠,٨٥١             | ٤,١          | ٢       |
| ٢ | تستفيد إدارة المشروع من خبرات العاملين للمساهمة في عملية صنع القرار | ٩              | ٥,١ | ١١        | ٦,٢  | ٣٠    | ١٦,٩ | ٦٠    | ٣٣,٩ | ٦٧         | ٣٧,٩ | ٣,٩٣            | ١,١٢١             | ٣,٩          | ٣       |
| ٣ | تحرص إدارة المشروع على تفعيل دور فرق العمل في أنشطتها               | ٠              | ٠   | ٢         | ١,١  | ٢٥    | ١٤,١ | ٧٢    | ٤٠,٧ | ٧٨         | ٤٤,١ | ٤,٢٨            | ٠,٧٤٤             | ٤,٣          | ١       |
| ٤ | من الضروري أن يتم تشكيل وحدات متخصصة لإدارة أقسام                   | ٥              | ٢,٨ | ١٨        | ١٠,٢ | ٤٢    | ٢٣,٧ | ٦٤    | ٣٦,٢ | ٤٨         | ٢٧,١ | ٣,٧٥            | ١,٠٥٤             | ٣,٧          | ٥       |

| م  | الفقرة                                                                                             | درجة الموافقة  |      |           |     |       |      |       |      |            |      | الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-----------|-----|-------|------|-------|------|------------|------|--------|--------------|-------------------|-----------------|
|    |                                                                                                    | غير موافق بشدة |      | غير موافق |     | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |        |              |                   |                 |
|    |                                                                                                    | ت              | %    | ت         | %   | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |        |              |                   |                 |
|    | وعناصر المشروع                                                                                     |                |      |           |     |       |      |       |      |            |      |        |              |                   |                 |
| ٥  | من الضروري توفر معايير معرفية واضحة تناسب طبيعة عمل المشروع                                        | ١٠             | ٥,٦  | ١٤        | ٧,٩ | ٣٢    | ١٨,١ | ٥٧    | ٣٢,٢ | ٦٤         | ٣٦,٢ | ٣,٨٥   | ١,١٦٣        | ٣,٩               | ٤               |
| ٦  | يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عمليات المشروع                                             | ٢١             | ١١,٩ | ١٢        | ٦,٨ | ٤٦    | ٢٦   | ٤٩    | ٢٧,٧ | ٤٩         | ٢٧,٧ | ٣,٥٣   | ٢٨٨.         | ٣,٥               | ٦               |
| ٧  | يجب أن تهتم إدارة المشروع بعقد ورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في المشروع لرفع مستوى معارفهم | ١              | ٠,٦  | ٩         | ٥,١ | ٢٢    | ١٢,٤ | ٧٧    | ٤٣,٥ | ٦٨         | ٣٨,٤ | ٣,٤١   | ٠,٨٦٤        | ٤,١               | ١٠              |
| ٨  | يجب أن تهتم إدارة المشروع بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة للمشروع                  | ٧              | ٤    | ١٥        | ٨,٥ | ٣١    | ١٧,٥ | ٧٩    | ٤٤,٦ | ٤٥         | ٢٥,٤ | ٣,٤٢   | ١,٠٤٢        | ٣,٨               | ٩               |
| ٩  | من الضروري أن تتميز إدارة المشروع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة                          | ٣              | ١,٧  | ٧         | ٤   | ٢٦    | ١٤,٧ | ٧٤    | ٤١,٨ | ٦٧         | ٣٧,٩ | ٣,٥١   | ٠,٩١١        | ٤,١               | ٧               |
| ١٠ | يجب أن تربط إدارة المشروع الحوافز بنتائج تقييم الأداء                                              | ٥              | ٢,٨  | ١٥        | ٨,٥ | ٢٣    | ١٣   | ٦٦    | ٣٧,٣ | ٦٨         | ٣٨,٤ | ٣,٥٠   | ١,٠٥٥        | ٤,٠               | ٨               |
| -  | المتوسط الحسابي العام                                                                              |                |      |           |     |       |      |       |      |            | ٣,٩٠ | ٠,٨٢٠  | ٣,٩          | -                 |                 |

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-٣) أن تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات يتضمن (١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣,٤٢ إلى ٤,٢٨) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق بشدة).

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات (٣,٩٠) بانحراف معياري (٠,٨٢٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد تخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات، ومن أبرز ما يوضح ذلك: إسهام عدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز في رفع مستوى استراتيجيات المعلومات.
- والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:
- ١- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تحرص إدارة المشروع على تفعيل دور فرق العمل في أنشطتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وبانحراف معياري (٠,٧٤٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
  - ٢- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (توفر إدارة المشروع الموارد اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٨٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه ذلك.
  - ٣- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تستفيد إدارة المشروع من خبرات العاملين للمساهمة في عملية صنع القرار) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري (١,١٢١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
  - ٤- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (من توفر معايير معرفية واضحة تناسب طبيعة عمل المشروع) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري (١,١٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
  - ٥- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (من الضروري أن يتم تشكيل وحدات متخصصة لإدارة أقسام وعناصر المشروع) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري (١,٠٥٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
  - ٦- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عمليات المشروع) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وبانحراف معياري (١,٢٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
  - ٧- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (من الضروري أن تتميز إدارة المشروع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٥١) وبانحراف معياري (٠,٩١١) وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
  - ٨- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يجب أن تربط إدارة المشروع الحوافز بنتائج تقييم الأداء) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وبانحراف معياري (١,٠٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.

٩- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يجب أن تهتم إدارة المشروع بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة للمشروع) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبانحراف معياري (١,٠٤٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.

١٠- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يجب أن تهتم إدارة المشروع بعقد ورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في المشروع لرفع مستوى معارفهم) بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤١) وبانحراف معياري (٠,٨٦٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.

#### البعد الثالث: الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات:

جدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول بعد الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات

| م | الفقرة                                                                                                            | درجة الموافقة  |     |           |     |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
|   |                                                                                                                   | غير موافق بشدة |     | غير موافق |     | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |              |        |
|   |                                                                                                                   | ت              | %   | ت         | %   | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |                 |                   |              |        |
| ١ | يجب أن تقوم إدارة المشروع باستخدام مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعارف والمبنيات المتداولة في بيئة المشروع | ٤              | ٢,٣ | ٥         | ٢,٨ | ١٢    | ٦,٨  | ٧٣    | ٤١,٢ | ٨٣         | ٤٦,٩ | ٤,٢٨            | ٠,٨٨٤             | ٤,٣          | ٢      |
| ٢ | يجب أن تعمل إدارة المشروع على خفض تكاليف أنشطتها باستمرار                                                         | ٢              | ١,١ | ٨         | ٤,٥ | ٢٨    | ١٥,٨ | ٦٥    | ٣٦,٧ | ٧٤         | ٤١,٨ | ٤,١٤            | ٠,٩١٩             | ٤,١          | ٤      |
| ٣ | يجب أن تلتزم إدارة المشروع بالعدد المطلوب من العاملين لتنفيذ عملياتها                                             | ٢              | ١,١ | ١١        | ٦,٢ | ٣٠    | ١٦,٩ | ٧٣    | ٤١,٢ | ٦١         | ٣٤,٥ | ٤,٠٢            | ٠,٩٣٢             | ٤,٠          | ٩      |
| ٤ | ينبغي أن تعمل إدارة المشروع على تقليل نسبة الهدر                                                                  | ٤              | ٢,٣ | ٨         | ٤,٥ | ٢١    | ١١,٩ | ٧٦    | ٤٢,٩ | ٦٨         | ٣٨,٤ | ٤,١١            | ٠,٩٣٨             | ٤,١          | ٥      |
| ٥ | من الضروري أن تحرص إدارة المشروع على                                                                              | ٤              | ٢,٣ | ٦         | ٣,٤ | ٢٢    | ١٢,٤ | ٨٣    | ٤٦,٩ | ٦٢         | ٣٥   | ٤,٠٩            | ٠,٩٠٠             | ٤,١          | ٦      |

| م                     | الفقرة                                                               | درجة الموافقة  |      |           |      |       |      |       |      |            |      | الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|--------|--------------|-------------------|-----------------|
|                       |                                                                      | غير موافق بشدة |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |        |              |                   |                 |
|                       |                                                                      | ت              | %    | ت         | %    | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |        |              |                   |                 |
|                       | الاستغلال الأمثل لمواردها                                            |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      |        |              |                   |                 |
| ٦                     | يجب أن تستجيب إدارة المشروع لاحتياجات الموردين والعملاء بشكل سريع    | ٢              | ١١,٦ | ٤,٣       | ١    | ٢,٦   | ٨    | ٥٠    | ٦    | ٣          | ٤,٢٣ | ٠,٨٠   | ٢,٤          | ٣                 |                 |
| ٧                     | يجب أن تلتزم إدارة المشروع بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات          | ٢              | ١١,١ | ٠         | ٠    | ١٥    | ٨,٥  | ٨٣    | ٩٦,٤ | ٧٧         | ٤٣,٥ | ٣,٣٢   | ٠,٧٢٤        | ٣,٤               | ١               |
| ٨                     | يجب أن تعمل إدارة المشروع على توفير المنتجات والخدمات بشكل مستمر     | ١٤             | ٩,٧  | ٢٨        | ٨,١٥ | ٥٤    | ٥,٣٠ | ٣٦    | ٣,٢٠ | ٤٥         | ٤,٢٥ | ٣,٤٠   | ١,٢٤٤        | ٤,٣               | ١٠              |
| ٩                     | من الضروري التأكد بتحقيق التنسيق الفعال بين مجموعات العمل للمشروع    | ٤              | ٣,٢  | ٥         | ٨,٢  | ٢٢    | ٤,١٢ | ٩٤    | ١,٥٣ | ٥٢         | ٤,٢٩ | ٣,٠٥   | ٠,٨٥٨        | ٤,٠               | ٨               |
| ١٠                    | من الضروري تحقيق الموائمة بين قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم | ٦              | ٤,٣  | ٦         | ٤,٣  | ٢٠    | ٣,١١ | ٨٣    | ٩٦,٤ | ٦٢         | ٣٥   | ٣,٠٧   | ٠,٩٥١        | ٤,١               | ٧               |
| المتوسط الحسابي العام |                                                                      |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      |        |              |                   |                 |
| -                     |                                                                      |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      | ٤,٠٨   | ٠,٦٩٧        | ٤,١               | -               |

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-٤) أن الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات يتضمن (١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٣,٠٧ إلى ٤,٢٨) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات (٤,٠٨) بانحراف معياري (٠,٦٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على بعد الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- ١- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يجب أن تقوم إدارة المشروع باستخدام مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعارف والمبنيات المتداولة في بيئة المشروع) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وبانحراف معياري (٠,٨٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يجب أن تستجيب إدارة المشروع لاحتياجات الموردين والعملاء بشكل سريع) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٨٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه ذلك.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يجب أن تعمل إدارة المشروع على خفض تكاليف أنشطتها باستمرار) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٤) وبانحراف معياري (٠,٩١٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (ينبغي أن تعمل إدارة المشروع على تقليل نسبة الهدر) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,١١) وبانحراف معياري (٠,٩٣٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يجب أن تلتزم إدارة المشروع بالعدد المطلوب من العاملين لتنفيذ عملياتها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٩٣٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (من الضروري أن تحرص إدارة المشروع على الاستغلال الأمثل لمواردها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٩٠٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (من الضروري التأكد بتحقيق التنسيق الفعال بين مجموعات العمل للمشروع) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٩٥١) وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٨- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (من الضروري تحقيق الموائمة بين قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٩٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٩- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يجب أن تلتزم إدارة المشروع بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وبانحراف معياري (٠,٧٢٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.

١٠- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يجب أن تعمل إدارة المشروع على توفير المنتجات والخدمات بشكل مستمر) بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (١,٢٤٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.

جدول رقم (١٥) ترتيب أبعاد محور استراتيجية العمليات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض

| الأبعاد                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة     |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات               | ٤,٢٢            | ٠,٥٦٣             | ١       | موافق بشدة |
| البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات              | ٤,٢١            | ٠,٦١٣             | ٢       | موافق بشدة |
| البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات | ٣,٩٠            | ٠,٨٢٠             | ٤       | موافق      |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٥٦٣) وبدرجة موافقة بشدة، فيما جاء تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات بالمرتبة الثانية بدرجة موافقة بشدة بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٦١٣)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٢٠) ودرجة موافقة. للتعرف وبدقة على أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشروع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض؛ تم استخدام معادلة الانحدار وهي كالتالي:

جدول رقم (١٦)

ترتيب المتغيرات في النموذج

| المتغيرات الداخلة في النموذج | ترتيب المتغيرات في النموذج |
|------------------------------|----------------------------|
| استراتيجية العمليات          | ١                          |
| أداء إدارة المشاريع          | ٢                          |

يعرض الجدول السابق خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد مرتبة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع، ويتضح من الجدول أن متغير (استراتيجية العمليات) تم إدراجه في الخطوة الأولى، بينما تم إدراج متغير (أداء إدارة المشاريع) على المتغير التابع، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis Of Variance كالتالي:

جدول رقم (١٧) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

| المتغير التابع      | المصدر   | قيمة R2 | معامل التحديد التراكمي | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------|---------|------------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| أداء إدارة المشاريع | الانحدار |         |                        | ٥٣,١٥٥         | ٤            | ١٣,٢٨٩         | ٧٦,٠٥٧          | ٠,٠٠٠         |
|                     | الخطأ    |         |                        | ٣٠,٠٥٢         | ١٧٢          | ٠,١٧٥          |                 |               |
|                     | المجموع  |         |                        | ٨٣,٢٠٦         | ١٧٦          |                |                 |               |

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض، نظراً لمعنوية قيمة (F) المحسوبة البالغة (٧٦,٠٥٧)، عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) ودرجات حرية (١٧٦, ١٧٢)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض، نظراً لمعنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو جاسر (٢٠١٠م) والتي أوضحت أنه كلما زاد شعور العاملين بأثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات التنظيمية، كلما زاد التزامهم التنظيمي تجاه أعمالهم، وزاد مستوى ومما سبق، يفسر الباحث هذه النتيجة بناءً على أنه توجد العديد من استراتيجيات العمليات داخل المنظمة حيث أنه يعمل على التالي:-

- يزيد من الاحتفاظ بأعضاء فريق العمل تشجع المستويات العالية من استراتيجيات المعلومات أعضاء فريق العمل على البقاء مع صاحب العمل لفترة أطول، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين، وقد يرى أعضاء فريق العمل الملتزمون المنظمة كجزء مهم من حياتهم أو كفرصة مهنية استثنائية، ولذلك قد يختارون التركيز على تنمية حياتهم المهنية مع المنظمة بدلاً من الانتقال إلى منظمة أخرى.

- يعزز الإنتاجية يمكن أن يؤدي استراتيجيات المعلومات المعزز إلى زيادة الإنتاجية، وعندما يتعاطف الأفراد مع أهداف المنظمة، فقد يكون من السهل عليهم تكريس أفضل جهودهم لتحقيقها، على وجه التحديد، قد يظلون في مهمة ويبحثون بشكل استباقي عن طرق لإنجاز أكبر قدر ممكن، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج ومساعدة المنظمة على تحقيق نتائج إيجابية.

- يعزز الأداء التنظيمي عندما يرغب العاملون في المساهمة بأفضل أفكارهم وجهودهم، يحصل أصحاب العمل على فوائد مواهبهم ووجهات نظرهم، وبدلاً من مجرد تلبية التوقعات، قد يهدف الأفراد الملتزمون إلى تجاوزها والمساهمة في مستقبل منظماتهم.

- يخلق تطوراً تنظيمياً إيجابياً

يمكن لمستويات أعلى من تطوير استراتيجيات العمليات أن تحسن التطوير التنظيمي، ويشير التطوير التنظيمي إلى الجهود المبذولة لزيادة فعالية المنظمات وقدرتها على المنافسة في أسواقها، فإذا كان لدى المنظمة موظفين متخصصين ومهرة، فإن تنفيذ استراتيجيات أو سياسات جديدة يصبح أسهل لأنها تميل إلى تبني الحاجة إلى التغيير، ويمكن للأفراد الملتزمين أن يروا كيف يؤدي عملهم إلى تغييرات نحو الأفضل حتى يشعروا بالحماس تجاه التحديات الجديدة.

#### • يحسن سمعة المنظمة

غالبًا ما يكون أعضاء فريق العمل الذين يشعرون بالاستثمار الحقيقي في مهمة منظماتهم بمثابة أفضل ممثلها، حيث أن التزامهم الحقيقي بعملهم يدعم الرسائل الإيجابية التي يشاركونها مع الموظفين المحتملين والمنظمات الأخرى والعملاء.

#### جدول رقم (١٨)

يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير استراتيجية العمليات في أداء إدارة المشاريع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض

| المتغير المستقل                                                 | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------|--------|---------------|
| الثابت                                                          | ٠,٠٩٥ | ٠,٢٥٦          | -     | ٠,٣٦٩  | ٠,٠١٣         |
| البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات               | ٠,٢٤٤ | ٠,١١٠          | ٠,١٩٩ | ٢,٢٢٠  | ٠,٠٢٨         |
| البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات              | ٠,٣٠٩ | ٠,١١٣          | ٠,٢٧٥ | ٢,٧٢٩  | ٠,٠٠٧         |
| البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات | ٠,٦٣٢ | ٠,١٤٢          | ٠,٦٤٠ | ٤,٤٥٨  | ٠,٠٠٠         |
| استراتيجية العمليات ككل                                         | ٠,٢٢٨ | ٠,٢٨٠          | ٠,١٩٣ | ٠,٨١٥  | ٠,٠٤          |

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت ذات دلالة إحصائية، وكذلك وجود علاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض، وهذا يؤكد على وجود تأثير لاستراتيجية العمليات في أداء إدارة المشاريع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض، وهذا يؤكد على صحة الفرضية التي تنص على " يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجية العمليات على أداء المشاريع لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض ".

جدول رقم (١٩) يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض

| المتغيرات                                                       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| المحور الأول: تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات          | ١٧٧   | ٤,٢٢            | ٠,٥٦٣             | **٠,٥٩٣        | ٠,٠٠          |
| استراتيجيات المعلومات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض | ١٧٧   | ٤,٠٧            | ٠,٦٨٨             |                |               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠,٥٩٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض، مما يؤكد على أنه كلما ارتفعت مستوى تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض كلما ارتفعت مستوى التزامهم التنظيمي، وبهذا تتحقق الفرضية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية".

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف ياسمين الطراونة (٢٠١١) والتي توصلت إلى إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسية والفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية. و(الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات.

وكذلك تتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشعار والطراونة) حيث توصلت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تحسين سلسلة التوريد المرنة وتكامل سلسلة التوريد.

كما تتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النصور مروان (٢٠٢١) حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن.

**ثانياً: بالنسبة للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات بين العاملين  
مجموعة نقل الصناعية.**

قام الباحث باستخدام معامل اختبار بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠) يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية

| المتغيرات                                                       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| المحور الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات             | ١٧٧   | ٤,٢١            | ٠,٦١٣             | **٠,٦٦٧        | ٠,٠٠          |
| استراتيجيات المعلومات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض | ١٧٧   | ٤,٠٧            | ٠,٦٨٨             |                |               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠,٦٦٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض، وهذا يؤكد على أنه كلما ارتفعت مستوى تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض كلما ارتفعت مستوى التزامهم التنظيمي، وبهذا تتحقق الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالملكة العربية السعودية.

وتتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة وجدان حسن حمودي (٢٠٢٣) والتي أوضحت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات في تخطيط الاحتياجات من الموارد كما بينت نتائج أن لُبُعد قرارات تصميم المنتج ارتباطاً وأثراً معنوياً في إسناد المنظمة لتوفير تخطيط الاحتياجات من المواد وبما يصب في هدف المنظمة والحفاظ عليها في بيئتها التنافسية.

ودراسة (الزعيبي، الجغبير، ٢٠٢٣) حيث بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة العمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة) على أداء المشاريع الإنشائية بأبعاده (الكلفة، الجودة، الوقت) وجاء مرتباً تنازلياً على النحو التالي: الجودة، الوقت، الكلفة. كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن ممارسات إدارة العمليات لها أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المشاريع الإنشائية) وأن هذا الأثر على الأداء جاء مرتباً تنازلياً من على النحو التالي: (إدارة الجودة، إدارة سلسلة التوريد، إدارة الصيانة، إدارة المخزون، تصميم المشروع، موقع المشروع).

**ثالثاً: بالنسبة للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية.**

قام الباحث باستخدام معامل اختبار بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢١) يوضح معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية

| المتغيرات                                                       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات               | ١٧٧   | ٣,٩٠            | ٠,٨٢٠             | ٠,٦٣٩          | ٠,٠٠          |
| استراتيجيات المعلومات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض | ١٧٧   | ٤,٠٧            | ٠,٦٨٨             |                |               |

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠,٦٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض، وهذا يؤكد على أنه كلما ارتفعت مستوى أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض كلما ارتفعت مستوى التزام التنظيمي، وبهذا تتحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

ولذلك، يرى الباحث أنه يمكن اتباع بعض الأساليب لتحسين استراتيجيات المعلومات والتي منها:

١. تقييم مستويات الالتزام الحالية قبل إجراء تغييرات في مكان العمل، قد يكون من المفيد تقييم المستويات الحالية للالتزام التنظيمي بين أعضاء فريق العمل، ويمكن أن يساعد هذا على فهم الاستراتيجيات الفعالة حالياً وتحديد المجالات التي يمكن أن تتحسن فيها المنظمة.

٢. التركيز على العمل الجماعي

قد يشعر الأفراد بمستويات أعلى من الالتزام إذا تم تحديدهم كجزء من فريق العمل، وينجح هذا لأن الأفراد قد يعملون بجد لدعم نجاح زملائهم في فريق العمل، كما يمكن للمناخ الذي يركز على فريق العمل أن يساعد الأفراد على الارتباط بالمنظمة، مما يزيد من رغبتهم في المساعدة في تحقيق نجاح المنظمة.

### ٣. توصيل أهداف المنظمة وقيمتها

إذا شعر الفرد بارتباط عاطفي بأهداف وقيم المنظمة، فقد يكون أكثر اهتمامًا بعمله، وهذا يمكن أن يحسن الالتزام والنجاح، لهذا السبب، قد يكون من المفيد إيصال أهداف المنظمة وقيمتها إلى أعضاء فريق العمل بطريقة يسهل عليهم فهمها ويمكن الارتباط بها.

### ٤. مكافأة النجاح

مكافأة النجاح يمكن أن تساعد في تحسين رضا فريق العمل والالتزام، يمكن أن يكون هذا طريقة رائعة لمساعدة الأفراد في الحفاظ على مستويات عالية من الالتزام لفترات طويلة من الزمن، قد تتضمن استراتيجيات مكافأة النجاح تقديم (المدح - الجوائز والمكافآت - التعويض النقدي - فرص جديدة للتقدم والتحفيز الوظيفي)

### ٥. تعزيز الثقة

الأفراد الذين يشعرون أن لديهم علاقة صادقة مع المنظمة التي يعملون بها قد يشعرون بمستويات أعلى من التفاني والاحترام لتلك المنظمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام، ولبناء الثقة، يمكن لقادة المنظمة القيام بما يلي: (وضع سياسات الاتصال المفتوح - ربط التغييرات المهمة في المنظمة بجميع أعضاء فريق العمل بسرعة - خلق فرص لملاحظات أعضاء فريق العمل).

ومن العوامل التي تؤكد تأثير استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع ما يلي:-

### ١- الرضا في مكان العمل

أماكن العمل المرضية هي بيئات مهنية آمنة وممتعة حيث يثق الأفراد في الإدارة للنظر في احتياجاتهم، يمكن لأماكن العمل هذه أن تعزز الالتزام إذا رأى أعضاء فريق العمل قيمة في الحفاظ على مستوى رضاهم، وللقيام بذلك، عليهم أن يتبنوا ويدعموا المعايير ويشجعوا بعضهم البعض على فعل الشيء نفسه.

الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على اتجاهات الأفراد نحو مختلف جوانب عملهم، ومعرفة المشكلات التي تهم الموظفين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات.

إن عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات الغير مرغوب فيها، وأظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي، والأداء في العمل، فالرضا الوظيفي مهماً للموظفين ولأصحاب المصالح حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل، كما أن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد، تتضح في أنه يرفع لديه القدرة على الابتكار، والدافع وتحسين القدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها.

ويمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي في التالي:

- ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المختلفة.
- إن الفرد ذو الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- العاملين الأكثر رضا عن عملهم، أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة طردية ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل.
- الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإداري، حيث يدفعهم إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

## ٢- التعويض العادل

التعويض العادل يمكن أن يساعد في إقامة علاقة من التقدير المتبادل بين أعضاء فريق العمل والإدارة، ويمكنه تحفيز الأفراد على البقاء مع المنظمة لفترة أطول، إلى جانب تقديم أجور تنافسية، قد تشجع استراتيجيات التعويض التالية استراتيجيات المعلومات: (دعم التدريب المهني للأفراد- إعطاء المكافآت - تقديم إجازة مدفوعة الأجر)

## ٣- أسلوب القيادة الفعالة

يؤثر أسلوب القيادة للإدارة أيضًا على التزام فريق العمل، ومن الأمور التي يمكن أن تعزز استراتيجيات المعلومات: (إعطاء الأفراد المزيد من المسؤوليات- إقران الأشخاص بالمهام المناسبة لمهاراتهم - الثقة في قدرة فريق العمل على تحقيق النتائج ومكافأة التميز يمكن أن تؤدي أيضًا إلى إنشاء علاقة أعمق بين فريق العمل والمنظمة).

## ٤- الاستقرار الوظيفي

المنظمات التي توفر قدرًا أكبر من الاستقرار الوظيفي غالبًا ما يكون لديها فرق عمل أكثر التزامًا، وعندما يشعر الناس بأن وظائفهم آمنة، فإنهم يمتنعون عن التفكير في وظائف بديلة ويركزون بدلاً من ذلك على الوظيفة التي لديهم بالفعل. يشير الاستقرار الوظيفي أيضًا إلى أن أعضاء فريق العمل يمكنهم النمو في المؤسسة والتقدم في حياتهم المهنية، مما يجعل الالتزام خيارًا جذابًا.

## ٥- التواصل الفعال

يعد التواصل بين الإدارة والقوى العاملة أمرًا مهمًا إذا كانت المنظمة تريد مستويات أعلى من التفاني من أعضاء فريق العمل، ويخلق التواصل الواضح والمنتظم والمتبادل بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الأفراد بأنهم مسموعون، كما أن خلق جو يسمح للأفراد بالمساهمة في سياسة المنظمة يمكن أن يخلق شعورًا بالانتماء ويعزز استراتيجيات المعلومات، ويجب القيام بالتالي لتعزيز الاتصال الفعال في بيئة العمل: (تخصيص الوقت للاجتماعات الفردية- خلق مساحة آمنة للموظفين لتسجيل مخاوفهم بشأن مختلف الموضوعات الخاصة بالعمل - تقديم تعليقات بناءة يمكن أن يساعد في تحسين التواصل في بيئة العمل)

وتعتمد استراتيجية العمليات القوية على شغف الموظفين وغالبًا ما يتطلب الأمر التعامل مع المنظمة نفسها، ويمكن للسلبية في مكان العمل أن تعيق ذلك، ويميل الموظفون إلى إظهار مستوى أعلى من المشاركة مع منظماتهم عند تلبية احتياجاتهم الفردية.

من الصعب على الموظفين تطوير استراتيجية العمليات الجيدة في البيئات التي يسود فيها العكس ويمكن للموظف الذي يتمتع بأخلاقيات عمل إيجابية أن يشجع هذا السلوك لدى الآخرين، ويعد إظهار استراتيجية العمليات الجيدة باستمرار كقائد للمؤسسة أحد أكثر الطرق الموثوقة لتشجيع هذه السلوكيات في القوى العاملة.

وتتشابه هذه النتائج مع نتيجة (Mungai, 2014) حيث أوضحت نتائج الدراسة أن استراتيجية التشغيل أمرًا بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح للمشاريع، إذ تضمن استراتيجية العمليات التشغيل الفعال لخطط المشاريع من خلال التنفيذ السلس.

ودراسة (Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., & Yeung, H. Y. J. (2017) حيث أوضحت النتائج أن سلسلة التوريد الهزيلة مناسبة للشركات التي تضع أولويات أعلى على التكلفة والجودة واستراتيجيات التسليم، في حين أن سلسلة التوريد الرشيقة مناسبة للشركات المتنافسة على استراتيجية المرونة كما بينت نتائج الدراسة وجود اختلافات واضحة فيما يتعلق بدور استراتيجية العمليات في إدارة سلسلة التوريد، مما يشير إلى أن التصميم المناسب لسلسلة التوريد مهم للغاية بالنسبة للشركات لتحقيق أهداف عملياتها.

ودراسة (Nduyu & Magutu, 2018) حيث تبين من خلال الدراسة وجود علاقة إيجابية بين (إدارة سلسلة التوريد، صيانة المعدات والآلات، إدارة الجودة) وبين الأداء التشغيلي لهذه الشركات في حين تبين وجود علاقة سلبية بين (أبعاد تصميم المنتج، التخطيط والتحكم) والأداء التشغيلي.

٤-٤ السؤال الرابع: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية العمليات واستراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف المؤهل العلمي، الخبرة العملية وعدد الدورات التدريبية؟  
- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف المؤهل العلمي، الخبرة العملية وعدد الدورات التدريبية.

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٢)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

| المحاور                                                         | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات               | بين المجموعات  | ٠,١٤٨          | ٣            | ٠,٠٤٩          | ٠,١٥٣  | ٠,٩٢٧         |
|                                                                 | داخل المجموعات | ٥٥,٥٩٢         | ١٧٣          | ٠,٣٢١          |        |               |
|                                                                 | المجموع        | ٥٥,٧٤٠         | ١٧٦          |                |        |               |
| البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات              | بين المجموعات  | ٤,٢٧٤          | ٣            | ١,٤٢٥          | ٣,٩٩٠  | ٠,٠٠٩         |
|                                                                 | داخل المجموعات | ٦١,٧٧٨         | ١٧٣          | ٠,٣٥٧          |        |               |
|                                                                 | المجموع        | ٦٦,٠٥٢         | ١٧٦          |                |        |               |
| البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات | بين المجموعات  | ٢,٣٨٧          | ٣            | ٠,٧٩٦          | ١,١٨٧  | ٠,٣١٦         |
|                                                                 | داخل المجموعات | ١١٦,٠٠٤        | ١٧٣          | ٠,٦٧١          |        |               |
|                                                                 | المجموع        | ١١٨,٣٩٢        | ١٧٦          |                |        |               |
| محور استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية       | بين المجموعات  | ١,٥٧٩          | ٣            | ٠,٥٢٦          | ١,٥٧٣  | ٠,١٩٨         |
|                                                                 | داخل المجموعات | ٥٧,٨٨٤         | ١٧٣          | ٠,٣٣٥          |        |               |
|                                                                 | المجموع        | ٥٩,٤٦٢         | ١٧٦          |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات، محور استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيم التباين (٠,١٥٣، ١,١٨٧، ١,٣٩٩، ١,٥٧٣) عند مستوى دلالة (٠,٩٢٧، ٠,٣١٦، ٠,٢٤٥، ٠,١٩٨) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في

اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات، محور استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول هذه المحاور.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات) باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة التباين (٣,٩٩٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٩) وهذه قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات) باختلاف متغير المؤهل العلمي. ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات المؤهل العلمي نحو الاتجاه حول هذا البعد، استخدم الباحث اختبار "scheffe"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (٢٣)

#### نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات المؤهل العلمي

| محاور الدراسة                                      | المؤهل العلمي | ن  | المتوسط الحسابي |
|----------------------------------------------------|---------------|----|-----------------|
| البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات | ثانوية عامة   | ٧  | ٤,٥٧            |
|                                                    | بكالوريوس     | ٩٤ | ٤,٣٠            |
|                                                    | دراسات عليا   | ٧١ | ٤,٠٤            |
|                                                    | أخرى (حدها)   | ٥  | ٤,٥٣            |

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي مؤهلهم العلمي ثانوية عامة ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هذه الفئة هي الأقل من حيث المؤهل العلمي وبالتالي جاءت استجاباتهم وآرائهم حول تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات بدرجة مختلفة عن باقي العينة.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية طبقاً الى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.



(٠,٣٣٣, ٠,٥٤٦) عند مستوى دلالة (٠,١٣, ٠,٥١١, ٠,٨١٠, ٠,٨٠١, ٠,٦٥١) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات، محور استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعة) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول هذه المحاور.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعة تبعاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢٥)

نتائج " تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل

| المحاور                                                         | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات               | بين المجموعات  | ٠,٩٥٦          | ٣            | ٠,٣١٩          | ١,٠٠٦  | ٠,٣٩٢         |
|                                                                 | داخل المجموعات | ٥٤,٧٨٥         | ١٧٣          | ٠,٣١٧          |        |               |
|                                                                 | المجموع        | ٥٥,٧٤٠         | ١٧٦          |                |        |               |
| البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات              | بين المجموعات  | ١,٨٨٥          | ٣            | ٠,٦٢٨          | ١,٦٩٤  | ٠,١٧٠         |
|                                                                 | داخل المجموعات | ٦٤,١٦٧         | ١٧٣          | ٠,٣٧١          |        |               |
|                                                                 | المجموع        | ٦٦,٠٥٢         | ١٧٦          |                |        |               |
| البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات | بين المجموعات  | ٧,٥٧٠          | ٣            | ٢,٥٢٣          | ٣,٩٣٩  | ٠,٠٠٩         |
|                                                                 | داخل المجموعات | ١١٠,٨٢٢        | ١٧٣          | ٠,٦٤١          |        |               |
|                                                                 | المجموع        | ١١٨,٣٩٢        | ١٧٦          |                |        |               |
| محور استراتيجية العمليات بين                                    | بين            | ١,٥٣١          | ٣            | ٠,٥١٠          | ١,٥٢٤  | ٠,٢١٠         |

| دالة |  |  |       |     |        | المجموعات | العاملين مجموعة نقل الصناعية |
|------|--|--|-------|-----|--------|-----------|------------------------------|
|      |  |  |       |     |        | داخل      |                              |
|      |  |  |       |     |        | المجموعات |                              |
|      |  |  | ٠,٣٣٥ | ١٧٣ | ٥٧,٩٣١ |           |                              |
|      |  |  |       | ١٧٦ | ٥٩,٤٦٢ | المجموع   |                              |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، محور استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل، فقد بلغت قيم التباين (١,٠٠٦، ١,٦٩٤، ٢,٥٥٢، ١,٥٢٤) عند مستوى دلالة (٠,٣٩٢، ٠,١٧٠، ٠,٠٥٧، ٠,٢١٠) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، البعد الثاني: تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات، محور استراتيجية العمليات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول هذه المحاور.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل، فقد بلغت قيمة التباين (٣,٩٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٩) وهذه قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل. ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات عدد الدورات التدريبية في مجال العمل نحو الاتجاه حول هذا البعد، استخدم الباحث اختبار "scheffe"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات عدد الدورات التدريبية في مجال العمل

| محاو الدراسة                                                    | عدد الدورات التدريبية في مجال العمل | ن   | المتوسط الحسابي |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----|-----------------|
| البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات | دورة واحدة                          | ١٠  | ٤,١٠            |
|                                                                 | دورتين                              | ٥   | ٤,٥٧            |
|                                                                 | أكثر من دورتين                      | ١٦٠ | ٤,٨٨            |
|                                                                 | لم أحصل على أي دورة                 | ٢   | ٢,٣٣            |

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (البعد الثالث: أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي عدد دوراتهم أكثر من دورتين، ويفسر

الباحث هذه النتيجة بان هذه الفئة هي الأعلى من حيث الحصول على دورات تدريبية في مجال العمل وبالتالي جاءت استجاباتهم وآرائهم حول أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات بدرجة مختلفة عن باقي العينة.

وبالاستناد إلى ما ورد من نتائج، يتضح للباحث أن استراتيجية العمليات هي مجموعة شخصية من المعايير للسلوكيات المقبولة في مكان العمل، وتؤثر استراتيجية العمليات بشكل مباشر على كيفية تعامل الشخص مع مهامه الوظيفية اليومية، حيث إنه مدفوع بالعاطفة والاستمتاع بعمله، وغالبًا ما يُنظر إلى الموظفين الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل قوية على أنهم قادرون على المنافسة بسبب سعيهم لتحقيق أهداف العمل.

غالبًا ما يتفوق العمال الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل قوية على أقرانهم عندما يتعلق الأمر بتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للموظف الذي يتمتع بأخلاقيات عمل جيدة أن ينتج عملاً عالي الجودة باستمرار مما يساعد على دفع المنظمة إلى الأمام.

إلى جانب مواقفهم المهنية في كثير من الأحيان داخل مكان العمل، يُظهر الموظفون الملتزمون أخلاقياً سلوكاً نموذجياً يمكن للآخرين تقليده، يمكن أن يكون لنظرتهم وسلوكياتهم تأثير إيجابي على الموظفين الآخرين.

توفر القوى العاملة المكونة من موظفين يتمتعون بأخلاقيات عمل قوية العديد من الفوائد للمنظمة حيث أن تمتع الموظفون باستراتيجية العمليات يمكن أن يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة الإنتاجية: يأخذ الموظفون الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل قوية عملهم على محمل الجد ويكرسون ساعات عملهم لتجاوز ما هو مطلوب منهم، ويعملون بجد على إكمال المهام الوظيفية بسرعة وبأفضل ما في وسعهم.
- تقديم خدمات بأعلى جودة ممكنة: الموظفون الذين يتمتعون باستراتيجية العمليات الجيدة هم مرشحون جيّدون للمناصب القيادية ويمكن أن تصبح سلوكياتهم الإيجابية نموذجاً لمزيد من الموظفين بهذه الطريقة أثناء العمل، مما قد يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والسعادة في العمل.
- خلق مكان عمل محترم: غالبًا ما تتضمن استراتيجية العمليات القوية إظهار الاحترافية تجاه القادة والزملاء وكلما زاد عدد الموظفين الذين يظهرون هذا السلوك، كلما كانت التصرفات في مكان العمل أكثر احتراماً، يمكن أن تساعد التعليمات الواضحة والموجزة حول نوع السلوك الذي تتوقعه من الموظفين الجدد في التخفيف من أي خصائص غير إنتاجية.

- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف المؤهل العلمي، الخبرة العملية وعدد الدورات التدريبية.

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢٧)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

| المحاور                                                | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية | بين المجموعات  | ٢,٠١٠          | ٣            | ٠,٦٧٠          | ١,٤٢٧  | ٠,٢٣٧         |
|                                                        | داخل المجموعات | ٨١,١٩٧         | ١٧٣          | ٠,٤٦٩          |        |               |
|                                                        | المجموع        | ٨٣,٢٠٦         | ١٧٦          |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة التباين (١,٤٢٧) عند مستوى دلالة (٠,٢٣٧) وهذه قيمة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

## ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢٨)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

| المحاور                                                | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية | بين المجموعات  | ٠,٣٣٥          | ٣            | ٠,١١٢          | ٠,٢٣٣  | ٠,٨٧٣         |
|                                                        | داخل المجموعات | ٨٢,٨٧٢         | ١٧٣          | ٠,٤٧٩          |        |               |
|                                                        | المجموع        | ٨٣,٢٠٦         | ١٧٦          |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة التباين (٠,٢٣٣) عند مستوى دلالة (٠,٨٧٣) وهذه قيمة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية.

#### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٩)

نتائج " تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

| المحاور                                                | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية | بين المجموعات  | ٣,٥٣٩          | ٣            | ١,١٨٠          | ٢,٥٦١  | ٠,٠٥٧         |
|                                                        | داخل المجموعات | ٧٩,٦٦٨         | ١٧٣          | ٠,٤٦١          |        |               |
|                                                        | المجموع        | ٨٣,٢٠٦         | ١٧٦          |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية، فقد بلغت قيمة التباين (٢,٥٦١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥٧) وهذه قيمة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير عدد السنوات التدريبية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية.

#### رابعاً: الفروق باختلاف متغير العمر:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير العمر استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (٣٠)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

| المحاور                                                | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية | بين المجموعات  | ٣,٥٢٠          | ٢٣           | ١,٢٢٩          | ٢,٥٣٢  | ٠,٠٥٧         |
|                                                        | داخل المجموعات | ٧٩,٤٣٩         | ١٧٥          | ٠,٣٩٨          |        |               |
|                                                        | المجموع        | ٨٣,٢١٩         | ١٧٨          |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير العمر، فقد بلغت قيمة التباين (٢,٥٣٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥٧) وهذه قيمة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير العمر.

### خامساً: الفروق باختلاف نوع العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير نوع العمل استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير نوع العمل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (٣١)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية بمنطقة طبقاً إلى اختلاف متغير نوع العمل

| المحاور                                                | المجموعات      | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية | بين المجموعات  | ٣,٥٢١          | ٣            | ١,١٧٩          | ٢,٥٤٨  | ٠,٠٥٨         |
|                                                        | داخل المجموعات | ٧٩,٥٥٩         | ١٧١          | ٠,٤٥٩          |        |               |
|                                                        | المجموع        | ٨٣,٢٠٧         | ١٧٤          |                |        |               |

\*فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير نوع العمل، فقد بلغت قيمة التباين (٢,٥٤٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥٨) وهذه قيمة أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المعلومات بين العاملين مجموعة نقل الصناعية باختلاف متغير نوع العمل.

## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

### الكتب:

جبرين، علي. (٢٠١١). إدارة العمليات. ط٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، متاح على الرابط

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA.html?id=KEdXrgEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA.html?id=KEdXrgEACAAJ&redir_esc=y)

جبرين، علي هادي. (٢٠٠٨). الاتجاهات الكمية في الإدارة. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، متاح على الرابط

<https://koha.birzeit.edu/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=157879>

حمدان، خالد. (٢٠١٩). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الأردن، متاح على الرابط

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9\\_%D9%88\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A.html?id=ig9hDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9_%D9%88_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A.html?id=ig9hDwAAQBAJ&redir_esc=y)

الداهري، عبد الوهاب مطر (٢٠١٧). تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق-

بغداد، متاح على الرابط: <https://2u.pw/cOPYfviv>

دودين، أحمد. (٢٠٢٠). إدارة الأعمال الحديثة ( وظائف المنظمة ). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

متاح على الرابط

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D8%A9.html?id=Vd3wDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D8%A9.html?id=Vd3wDwAAQBAJ&redir_esc=y)

الزعيبي، علي فلاح؛ دودين، أحمد. (٢٠١٦). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، متاح على الرابط

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%B3\\_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D9%88%D9%84\\_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9.html?id=cRFhDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%B3_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D9%88%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9.html?id=cRFhDwAAQBAJ&redir_esc=y)

زوكار، إياد. (٢٠١٨). إدارة المشاريع، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

صويص، غالب جليل، وصويص، راتب جليل، وعباسي، غالب يوسف. (٢٠١٠). أساسيات إدارة المشاريع الطبعة الأولى،

إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الضحيان, سعود ضحيان. (١٤٢٠). العينات وتطبيقها في الدراسات الاجتماعية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

طاهر، أحمد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي المستدام، دار المنهل للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، بن عنتر. (٢٠٢٠). المدخل التحليلي لإدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، متاح على الرابط:

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1.html?id=IIXtDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1.html?id=IIXtDwAAQBAJ&redir_esc=y)

عبد الفتاح، أحمد، محمود. (٢٠١٢). إدارة المشاريع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، مصر، متاح على

الرابط: <https://2u.pw/cOPYfviv>

العزاوي، محمد. (٢٠٢٢). الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

العقلة، محمد. (٢٠٠٧). مفهوم المشروع ودورة حياة المشروع، دمشق- سوريا.

اللامي، غسان قاسم؛ البياتي، أميرة شكرولي. (٢٠١٩). إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠١٩). إدارة الإنتاج والعمليات. دمشق، سورية: مكتبة الرشيد.

المغربي، محمد فاتح محمود بشير. (٢٠١٨). إدارة الإنتاج والعمليات. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،

متاح على الرابط: <https://2u.pw/cOPYfviv>

المنيزل، عبدالله، العتوم، يوسف. (٢٠١٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.

الموسوي، عبد الرسول عبد الرزاق. (٢٠١٤). دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-

الأردن، متاح على الرابط:

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%88%D9%89%D9%88%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85.html?id=I20CRAAA\\_CAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%88%D9%89%D9%88%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85.html?id=I20CRAAA_CAAJ&redir_esc=y)

نجم، عبود نجم. (٢٠١٣). مدخل إلى إدارة العمليات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

النيل، الحراث عبد المنعم أحمد حمد. (٢٠١٩). إدارة الإنتاج والعمليات. كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندقي، مصر.

يوسف الشميلي. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- دار الفجر للنشر والتوزيع.

## المجلات العلمية:

الجندي، ابتسام. (٢٠١٨).مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد الأول، ص١٩-٢٩، متاح على الرابط

<https://search.mandumah.com/Record/795518>

حسن حمودي وجدان.(٢٠٢٣). إسهام استراتيجيات العمليات في تعزيز نظام تخطيط الاحتياجات من المواد دراسة تحليلية في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (٥)، العدد (٤)، متاح على

الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/article/288783>

الشعار، حمزة يسوف .(٢٠١٦). إثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (٤٦)، العدد (٤)، متاح على

<https://2u.pw/GaA6jf>

فراس علي الزعبي & محمد إسماعيل الجبيري .(٢٠٢٣). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، متاح على الرابط:

<https://ejournal.mutah.edu.jo/index.php/hsss/article/view/1639#:~:text=%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D9%87%20%D8%A3%D9%86%20%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D8%B1,%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%AC%D8%A7%D8%A1%20%D9%85%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D9%8B%20%D8%AA%D9%86%D8%A7%D8%B2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D9%8B%20%D8%B9%D9%84%D9%89>

مروان ، النسور؛ عكور، روان، عمر، بلجازية. (٢٠١٥). أثر استراتيجيات العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد (١٣)، العدد (٢)، متاح على

الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/151474>

## المذكرات والأطروحات:

الطراونة ، وسف ياسمين .(٢٠١١). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، متاح على

[https://www.researchgate.net/publication/348668227\\_altrf\\_ly\\_allagt\\_byn\\_adart\\_almshar\\_y\\_wastratyjyt\\_almnzmty](https://www.researchgate.net/publication/348668227_altrf_ly_allagt_byn_adart_almshar_y_wastratyjyt_almnzmty)

- Baccarini, D. (2009). The Logical Framework Method for Defining Project Success., Project management Journal, 30(4), 25-32, available at <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/151474>
- Belassi W, Tukel O. (2008). Anew Framework for determining critical success/ failure factors in projects. International Journal of project management, 14(3): 141-151.
- Brown, S.; R. Lamming; J. Bessant and P. Joni. (2000). Strategic Operations Management. Butter Worth, Heinemann, U.S.A. p.53, available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/1481/mod\_resource/content/22/bqm301.pdf
- Cammack, D. (2005). principles of project management -1<sup>st</sup> session, M. Sc in project management Lancaster University.
- Cleland, R. & Ireland.M (2014). Project Managers Portable Handbook, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw– Hill, USA.
- Cleland,R. &Ireland, M. (2002). project management: strategic design and Implementation, McGraw– Hill Professional, USA.
- Esteves, J. (2014). Definition and Analysis of critical success factors for ERP Implementation Projects, PHD thesis at the universitat politecnica de Catalunya Barcelona, available at [https://www.researchgate.net/publication/350458765 Strategic Management of Entrepreneurial Projects](https://www.researchgate.net/publication/350458765_Strategic_Management_of_Entrepreneurial_Projects)
- Gudnason, C. H. and J. o. Riis. (2014). Manufacturing Strategy, Vol. 12, No. 6, P. 552.
- Hanna, M. D. (2003). Integrated Operation Management, Upper Saddle River, New Jersey, Inc.
- Heizer Jay, &Render Barry .(2009). Principles of Operations Management, 3<sup>th</sup> ed, prentice Hall, N.J., U.S.A.
- Heizer, Jay& Render, Barry. (2001). Production &Operations, 6<sup>th</sup> edition,prentice- Hall, U.S.A.
- Kemunto, A, (2016). Operation management practices and performance of telecommunication firms in Kenya (Master Thesis, University of Nairobi), Retrived

from [www.erepository.vonbii.ac.ke](http://www.erepository.vonbii.ac.ke), available at  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/151474>

Lim, C.S. and Mohamed, M.Z, (2009). Criteria of Project Success Exploratory Re-Examination. International Journal of Project Management, 17(4), 243-248.

Ljungquist, U. (2017). Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda, Dissertation of Business Administration. (On Line), available at  
<https://ejournal.mutah.edu.io/index.php/hsss/article/view/1639>

Luftman, J. (2003). Competing in the Information Age. New York, NY: Oxford University Press.

Lynn, Gary and Ali E. Akgun. (2000). Critical Speed and Success Factors for New Product and Technology Development Projects, ASEM Conference Proceedings, available at <https://academia-arabia.com/ar/reader/2/95722>

Mbolonzi, W, K. (2016). Operation management and Performance of Schneider electric Kenya. (Master Thesis, University of Nairobi), retrived from  
[www.erepository.vonbi.ac.ke](http://www.erepository.vonbi.ac.ke).

Mungai, J. G. Operations strategies and project performance of Japan International Cooperation Agency Funded projects in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi, 2014, available at <https://2u.pw/vtykWFG0>

Nerscsian, Roy L. (2003). Trends and Tools for Operation Management, USA., Inc., p.21.

Prempeh, K, (2016). The Impact of efficient inventory management on Profitability, Evidence From selected manufacturing Firms in Ghana, International Journal of Finance and Accounting, 5(1), 22- 26. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1500.616>.

Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., & Yeung, H. Y. J. The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. International Journal of Production Economics, 185, 162-174.2017

Raja, K, S. & Mubeena, M. (2017). Assessment of Total Quality Management in Construction Industry, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), 3(2), 1850-1856.

<http://www.onlinejournal.in>.

- Russell, R. S. and B. W. Taylor. (2000). Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, 2nd Ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A. p. 42.
- Schroeder G. R. (2004). Operations Management. 2nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A. P.20, 33-38, 137, available at <https://ejournal.mutah.edu.jo/index.php/hsss/article/view/1639>
- Schroeder, Dean M. (2007). AD Dynamic Perspective on the Impact of Process Innovation, Competitive Strategic Management Journal, Vol. 11.
- Shenhar, AJ, Tishler, A, Dvir, D, Lipovetsky, S & Lechler, T.(2002). Refining the search for project success factors: a multivariate typological approach, R &D management, Vol. 32, No. 2.
- Slack, Nigel; Chambers and R. Johnston. (2017). Operations Management, 5th ed. Published by Prentice Hall: Pearson Education, England.
- Tinnirello, W . (2017). New Directions in project management, Auerbach, USA.
- Torp, Austeng & Mengesha. (2004). critical success factors for project performance, A study from –end assessments of large public projects in Norway.
- Turner, Q. & Muller, T. (2009). The project managers Leadership Style as a success factor on projects, project management Institute, Vol. 36, No. 1.
- Wateridge J. (2011).How can IS/IT projects be measured for Success. International Journal of project management, 16(1), 59 -63, available at <https://ejournal.mutah.edu.jo/index.php/hsss/article/view/1639>
- Y. P. Gupta. (2014). Advanced Manufacturing System Analysis of Trends, Management Decision MCB. University Press, Vol. 27. No. 5.

الملاحق

ملاحق البحث

## استبيان

أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع  
بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية  
السعودية

The Impact of Strategic Operations on Strategic  
Projects Management: An Applied Study in Nuqul  
Company Group in the city of Riyadh, Kingdom of  
Saudi Arabia

أسم الطالب

(سلمان بن عبدالرحمن العمران)  
(2021202454)

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد

السيد/ السيدة ..... (سلمه/ سلمها الله)

يُعد الباحث دراسة بعنوان: (أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية)،

وتهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر تكنولوجيا العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والتعرف على أثر تخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وكذلك توضيح أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وسوف يستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد- غير موافق - غير موافق بشدة) ولتحقيق أهداف الدراسة، ولحاجة الباحث لأرائكم، يرجى اطلاعكم على عبارات الاستبيان والإجابة بما ترونه مناسباً علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة وسوف تستخدم إجاباتكم للغرض العلمي فقط، وستبقى هذه الإجابات في موضع السرية.

مع خالص الشكر والتقدير لكم

الباحث

**أولاً: البيانات الأولية**

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| <b>١- العمر:</b>                               |     |
| أقل من ٣٠ سنة                                  | ( ) |
| من ٣١ إلى أقل من ٤٠ سنة                        | ( ) |
| من ٤١ إلى أقل من ٥٠ سنة                        | ( ) |
| من ٥١ سنة فأكثر                                | ( ) |
| <b>٢- نوع العمل:</b>                           |     |
| مدرب أكاديمي                                   | ( ) |
| إداري                                          | ( ) |
| <b>٣- المؤهل الدراسي:</b>                      |     |
| ثانوية                                         | ( ) |
| بكالوريوس                                      | ( ) |
| دراسات عليا                                    | ( ) |
| أخرى (حددها)                                   | ( ) |
| <b>٤- عدد سنوات الخبرة:</b>                    |     |
| أقل من ٥ سنوات                                 | ( ) |
| من ٦ - أقل من ١٠ سنوات                         | ( ) |
| من ١١ - أقل من ١٥ سنة                          | ( ) |
| من ١٦ سنة فأكثر                                | ( ) |
| <b>٥- عدد الدورات التدريبية في مجال العمل:</b> |     |
| دورة واحدة                                     | ( ) |
| دورتين                                         | ( ) |
| أكثر من دورتين                                 | ( ) |
| لم أحصل على أي دورة                            | ( ) |

## ثانياً: محاور الاستبيان

| م                                               | العبارة                                                                                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| <b>تكنولوجيا العمليات وأداء إدارة المشروعات</b> |                                                                                                                             |               |       |       |              |                   |
| ١                                               | من الضروري أن يتم الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات والبيانات مثل البريد الإلكتروني وبرامج المشروعات الاحترافية |               |       |       |              |                   |
| ٢                                               | يجب أن تقوم إدارة المشروع بزيادة الميزانية المخصصة لبرامج التكنولوجيا والمعلومات                                            |               |       |       |              |                   |
| ٣                                               | تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة في اتخاذ القرارات                                                                         |               |       |       |              |                   |
| ٤                                               | يجب أن تحرص إدارة المشروع على إدارة الوقت لعملياتها بفاعلية                                                                 |               |       |       |              |                   |
| ٥                                               | تعتمد الشركة على نظم معلومات حديثة في إدارة العمليات الداخلية                                                               |               |       |       |              |                   |
| ٦                                               | من الضروري توفر نظم إلكترونية متقدمة في التواصل بين موظفي المشروع                                                           |               |       |       |              |                   |
| ٧                                               | يجب توفر جميع البيانات المرتبطة بالمشروع بشكل إلكتروني                                                                      |               |       |       |              |                   |
| ٨                                               | يجب أن تعمل إدارة المشروع على توظيف المعارف والبيانات الجديدة في تطوير عملية إدارة المشروع                                  |               |       |       |              |                   |
| ٩                                               | يجب أن تتوافق المهارات التكنولوجية لإدارة المشروع مع الخطط المستقبلية                                                       |               |       |       |              |                   |
| ١٠                                              | تستخدم إدارة الشركة الأساليب العلمية الحديثة في تخطيط العمليات                                                              |               |       |       |              |                   |
| <b>تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات</b>     |                                                                                                                             |               |       |       |              |                   |
| ١١                                              | توفر إدارة المشروع الموارد اللازمة لأداء أنشطتها المختلفة                                                                   |               |       |       |              |                   |
| ١٢                                              | تستفيد إدارة المشروع من خبرات العاملين للمساهمة في عملية صنع القرار                                                         |               |       |       |              |                   |
| ١٣                                              | تحرص إدارة المشروع على تفعيل دور فرق العمل في أنشطتها                                                                       |               |       |       |              |                   |
| ١٤                                              | من الضروري أن يتم تشكيل وحدات متخصصة لإدارة أقسام وعناصر المشروع                                                            |               |       |       |              |                   |
| ١٥                                              | من الضروري توفر معايير معرفية واضحة تناسب طبيعة عمل المشروع                                                                 |               |       |       |              |                   |
| ١٦                                              | يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عمليات المشروع                                                                      |               |       |       |              |                   |

|                                            |                                                                                                                   |  |  |  |  |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١٧                                         | يجب أن تهتم إدارة المشروع بعقد ورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في المشروع لرفع مستوى معارفهم                |  |  |  |  |
| ١٨                                         | يجب أن تهتم إدارة المشروع بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة للمشروع                                 |  |  |  |  |
| ١٩                                         | من الضروري أن تتميز إدارة المشروع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة                                         |  |  |  |  |
| ٢٠                                         | يجب أن تربط إدارة المشروع الحوافز بنتائج تقييم الأداء                                                             |  |  |  |  |
| الرقابة على العمليات وأداء إدارة المشروعات |                                                                                                                   |  |  |  |  |
| ٢١                                         | يجب أن تقوم إدارة المشروع باستخدام مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعارف والمبنيات المتداولة في بيئة المشروع |  |  |  |  |
| ٢٢                                         | يجب أن تعمل إدارة المشروع على خفض تكاليف أنشطتها باستمرار                                                         |  |  |  |  |
| ٢٣                                         | يجب أن تلتزم إدارة المشروع بالعدد المطلوب من العاملين لتنفيذ عملياتها                                             |  |  |  |  |
| ٢٤                                         | ينبغي أن تعمل إدارة المشروع على تقليل نسبة الهدر                                                                  |  |  |  |  |
| ٢٥                                         | من الضروري أن تحرص إدارة المشروع على الاستغلال الأمثل لمواردها                                                    |  |  |  |  |
| ٢٦                                         | يجب أن تستجيب إدارة المشروع لاحتياجات الموردين والعملاء بشكل سريع                                                 |  |  |  |  |
| ٢٧                                         | يجب أن تلتزم إدارة المشروع بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات                                                       |  |  |  |  |
| ٢٨                                         | يجب أن تعمل إدارة المشروع على توفير المنتجات والخدمات بشكل مستمر                                                  |  |  |  |  |
| ٢٩                                         | من الضروري التأكد بتحقيق التنسيق الفعال بين مجموعات العمل للمشروع                                                 |  |  |  |  |
| ٣٠                                         | من الضروري تحقيق الموائمة بين قدرات العاملين مع المهام الموكلة إليهم                                              |  |  |  |  |