

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- 1

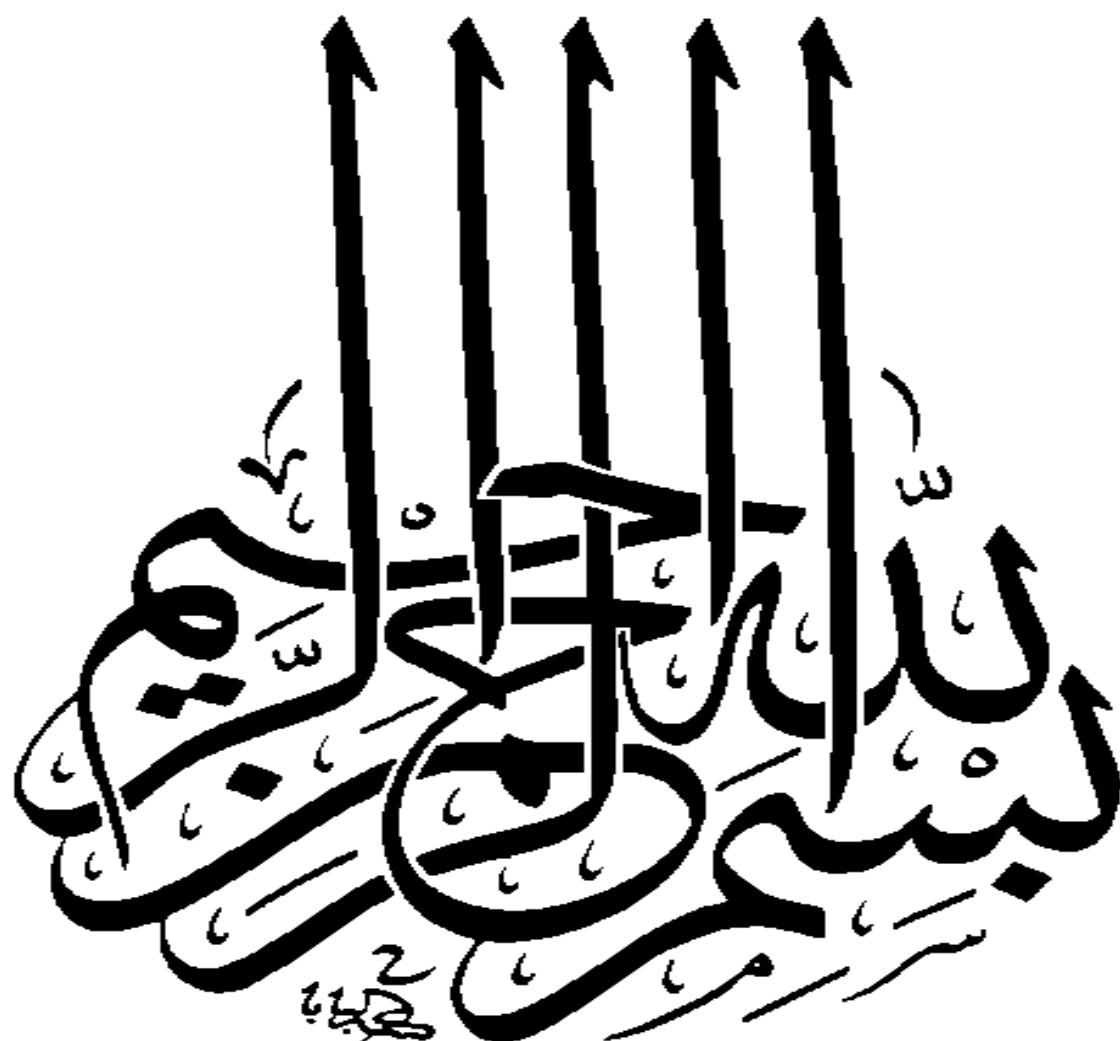
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024



إِهْدَاء

نهدي من قال فيها الرحمن

وَقَضَىٰ رَبِّي أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِلَٰهَهُ وَيَا أُولَٰئِكَ الْحَسَنَاتِ
إِنَّمَا تَلْعَنُ عِنْدَكَ الْأَعْيُنُ الْمُرَوِّاتُ وَلَا تَمُوتُ أَلْسِنَةُ الْخَلَائِقِ
أَنْ تَقُولَ لَا نَحْمَدُكَ وَأَنْ تَقُولَ لَا نَرْجُوكَ

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 ينفصل أسمى عن أسمه إلى الرجل الي علمني ووجهني وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل وهو مصدر قوتي وفخري لطالما عاهدته بهذا النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليك
" والدي الغالي حفظة الله . "

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

شكر وتقدير

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 أو شن 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
٤	مشكلة البحث
٥	أهمية البحث
٦	أسئلة البحث
٦	أهداف البحث
٦	فرضيات البحث
٧	نموذج البحث
الفصل الثاني: منهجية البحث	
٩	فلسفة البحث
٩	منهج البحث
١٠	استراتيجية البحث
١٠	نوع البحث
١٠	فلسفة البحث
١٠	طرق جمع البيانات
١٠	مجتمع البحث
١١	عينة البحث
١١	مكان تطبيق البحث
١١	مخطط مشروع البحث
١٢	حدود البحث
الفصل الثالث: الإطار النظري والدراسات السابقة	

١٤	الإطار النظري
٣٠	الدراسات السابقة
٣٤	التعقيب على الدراسات السابقة
٣٥	الفجوة البحثية
٣٦	قائمة المصادر والمراجع
٤٢	ملاحق البحث

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
١٦	الجدول (١) التطور التاريخي لاستراتيجيات العمليات
١٧	الجدول رقم (٢) بعض المفاهيم الشائعة للمشروع
٢٠	جدول رقم (٣) ملخص متغيرات الدراسات والمجالات الخاصة بإدارة المشروعات الاستراتيجية
٢٣	جدول رقم (٤) علاقة استراتيجية العمليات والأهداف العملية وتأثيرها على إدارة المشروعات الاستراتيجية

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
٧	الشكل (١) نموذج البحث
٩	الشكل (٢) منهجية البحث.
٢٧	الشكل (٣) مفهوم عملية استراتيجيات العمليات

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

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 (Saee, 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 معًا، وأن تحدد استراتيجية العمليات أهداف وظيفية العمليات والتي تعرف أحيانًا بالمهام الاستراتيجية للإنتاج، لتقوم الخطة الاستراتيجية بتوجيه السياسات واستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفعها استراتيجية العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الإنتاج مع توافرها واتساقها مع استراتيجية التسويق (جبرين، ٢٠١١: ٤٩-٥٣).

إن أهمية استراتيجية العمليات الفاعلة والمساندة للاستراتيجيات الأخرى، سيعزز ويحسن القدرة التنافسية للمنظمة لدى عملائها في كل ما يخص الأسعار والنوعية والاستجابة والموثوقية والمرونة أيضًا (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 تكييفها 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، وإن نجاح إدارة المشاريع في المنظمات الأخرى أدى إلى إدخالها إلى بيئة عمل تنفيذ البرامج والمشاريع بكفاءة وفاعلية وخفض التكاليف المادية في وقت قياسي. وعلم إدارة المشاريع يقدم أدوات قوية متقدمة للمنظمات في التطوير والتحسين في قدراتها في التخطيط والتنفيذ والتحكم في الأنشطة وأيضاً في الاستفادة من مصادرها البشرية ومواردها المالية (دليل مكتب إدارة المشاريع، ٢٠١٠). وهي

تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله (عبد الفتاح، ٢٠١٢).

وتتعامل الإدارة الجيدة للمشاريع مع ثلاثة عوامل رئيسية: الوقت والتكلفة والأداء. تعتبر المشاريع ناجحة إذا تم إنجازها في الوقت المحدد وضمن الميزانية وبأداء يلبي التوقعات. ولكي تجعل المكونات المتعددة للمشروع تحت إطار السيطرة، يوجد حقيقة ضخمة من التقنيات والمنهجيات والأدوات التي ينبغي أن تعمل بها. هذه التقنيات توفر الأدوات اللازمة لإدارة مختلف المكونات المشتركة في المشروع: كالتهيئة ووضع الجداول الزمنية وتطوير المنتج وإدارة الموارد ورأس المال ومراقبة التقدم. إلا أن نجاح المشروع ستكون دائما "معتمدة" على إمكانيات مدير المشروع وأفراد الفريق (الجندي، ٢٠١٨)، وقد أصبح التفكير الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات بالرغم لاختلاف حجمها والصناعات التي تعمل بها، لم تعد مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ضرورية ومتطلبات مهمة فقط للشركات الكبيرة، بل أصبحت متطلبات لجميع الشركات التي تهدف إلى التميز والنجاح وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤدي إلى دمج هذه المفاهيم المطبقة على مختلف العمليات والأنشطة. العمليات هي الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها. يجب على أي مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة، خدمية أو تصنيعية، أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لعملائها ولتصدي المتغيرات، واختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة، تمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها وحتى تحقيق الميزة التنافسية التي تحتاجها. (جبرين، ٢٠١١)، وقدرت دراسة يوسف (٢٠١١) قوة تأثير استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع، كما بينت دراسة حمزة (٢٠١٦) وجود أثر جوهري للتوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في الشركات، كما توصلت دراسة فراس & محمد (٢٠٢٣) إلى وجود أثر جوهري لتطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية في قطاع الإسكان في الأردن.

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 يسير في اتجاه لنفس الأهداف، إضافة إلى تقييم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية (الطراونة، ٢٠١٧). وهو يغطي مدة زمنية طويلة. يحدد فيها فلسفة المنظمة ويقرر مستقبلها في تناول المجالات الرئيسة 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 ولاسيما على الصعيدين العربي والمحلي، ولاسيما 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 دوماً لإنجاز أهدافه الرئيسة 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.

٢, ١ 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 دوراً مهماً لإدارة المنظمة لأن تعمل على تصميم العمليات داخلها لتحقيق هذا الهدف، وسابقاً كان الاعتقاد السائد بين الناس بأن استراتيجيات العمليات مهمة فقط في القطاع الصناعي نظراً لوجود عدد متداخل من العمليات تبدأ بالحصول على المواد الخام وتنتهي ببيع البضائع، لكنها مهمة أيضاً في قطاع الخدمات لأن هناك أيضاً 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 راض 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 المدبرون، ويساعد على توجيهه 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.

بناءً 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 أوجب عليها الاهتمام باستراتيجيات العمليات بهدف تحقيق موقع تنافسي والمحافظة عليه من خلال تنفيذ المشروعات بفاعلية وكفاية، 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 لطالبيه 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 تنبع 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

- تنبع 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.

٤, ١ 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؟

٥, ١ أهداف البحث:

• يهدف البحث إلى تحديد ما يأتي:

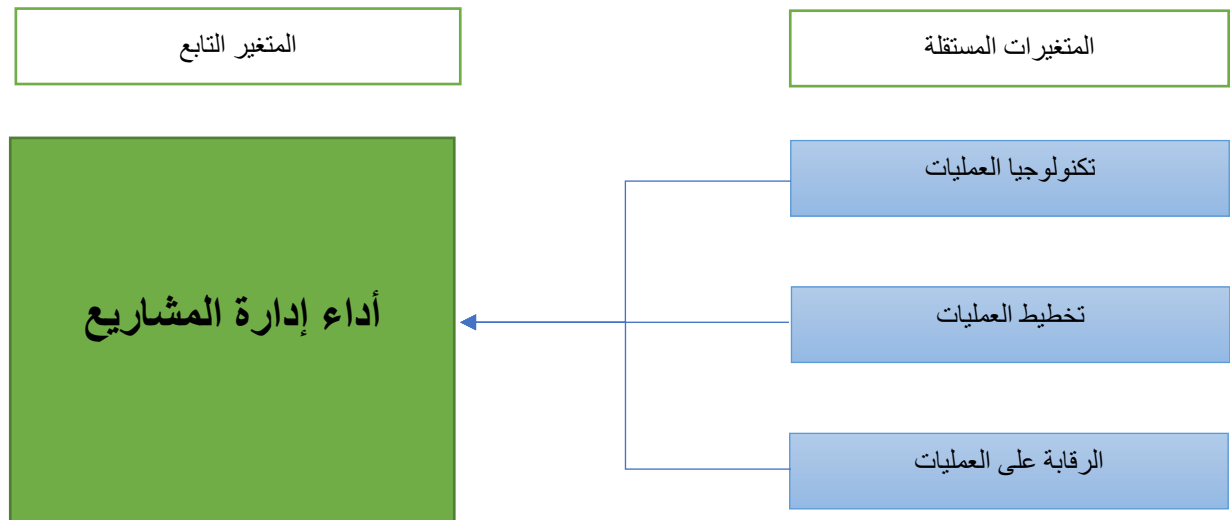
- أثر تكنولوجيا العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- أثر تخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة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

٦, ١ 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

الفصل الثاني

منهجية البحث

الفصل الثاني

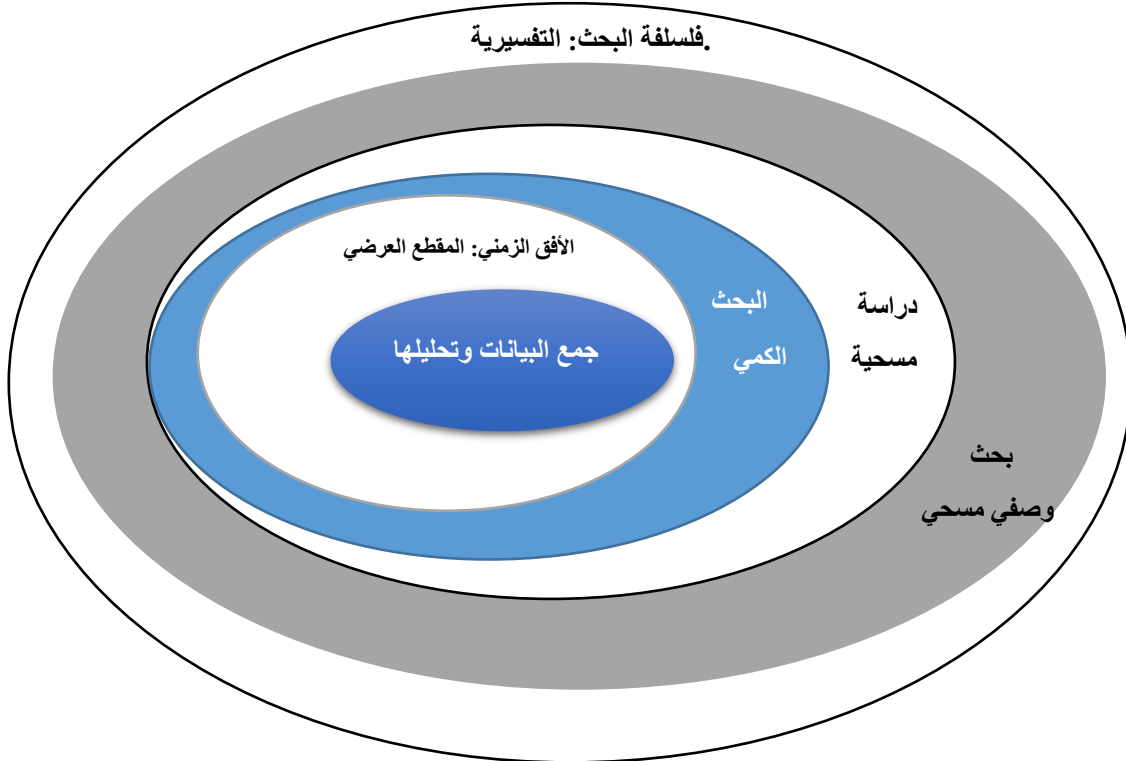
منهجية البحث

١-٢ 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.

٢-٢ 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 (٢) منهجية البحث.

٣-٢ استراتيجية البحث

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

٤-٢ نوع البحث

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

٥-٢ 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 بالمملكة 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.
- الرسوم البيانية لعرض خصائص بيانيًا
- المتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة

٦-٢ مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه " المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة على أفرادهِ " (الضحيان، ١٤٢٠، ص ١٥) ويضم مجتمع الدراسة العاملين في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

٧-٢ عينة البحث

يمكن تعريف عينة الدراسة على أنها "مجموعة من الناس يتم جمع المعلومات منهم" (المنيزل والعتوم, ٢٠١٠, ص ١٠١) وستضم عينة الدراسة ٧٠ موظف من مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والذين يعملون في مجال المشاريع.

٨-٢ 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.

٩-٢ مخطط المشروع:

يضم مخطط مشروع البحث ما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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

الفصل الثاني: منهجية البحث

- فلسفة البحث
- طرق جمع البيانات
- منهج البحث
- استراتيجية البحث
- نوع البحث
- فلسفة البحث
- مخطط المشروع
- مكان تطبيق البحث
- مجتمع وعينة البحث

الفصل الثالث: الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري

- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية
- قائمة المصادر والمراجع
- ملاحق البحث

٢,١٠ حدود البحث

- **الحدود الزمنية:** سيتم إجراء هذا البحث في العام ١٤٤٥ 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 الثالث
الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث

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 وسيتضمن الإطار النظري وعدد من الدراسات السابقة.

٣-١ الإطار النظري

يعرض الباحث فيما يلي عرضاً 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 (الزعيبي 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 (العزاوي، 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 لتشبيدها. 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).

- الثورة الصناعية : ظهرت الثورة الصناعية في أواخر القرن السابع عشر في بريطانيا، بظهور اختراعات غيرت وجه الإنتاج حيث أصبح من الممكن استبدال اليد العاملة البشرية بالآلة بعدما كان يعد هذا الأمر شبه مستحيلا فيما مضى مثل الآلة البخارية، والمغزل الصوفي، وقد تصاحب ظهور هذه الاختراعات بروز بعض الأفكار والمفكرين من أبرزها مبدأ تقسيم العمل والتخصص منهم Adam Smith ليكون بذلك أول اقتصادي لفت الانتباه إلى ضرورة تحقيق اقتصاديات في مجال الإنتاج وإدارة العمليات.

- الإدارة العلمية: حيث يعد F.Taylor أول من فكر وعمل من أجل تطور وظيفة إدارة الإنتاج وبين أن الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع لا يتأتى من خلال

- التخصص في العمل فقط بل يجب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل من خلال تطبيق الأساليب العلمية للاختيار بهدف تطوير العامل البشري بدلا من الحكم الشخصي وحده، وقد أطلق على أفكاره الخاصة بالملاحظة، التجربة وتسجيل النتائج وتحليلها بهدف زيادة الإنتاجية اسم الإدارة العلمية. وتواصلت الإنجازات والدراسات في مجال الإدارة العلمية خصوصا بعد ظهور النماذج والأساليب الرياضية لمعالجة مسائل اتخاذ القرار المعقدة، وقد بدأ استخدام تلك النماذج بصفة موسعة مع اندلاع الحرب العالمية الثانية واتي

- صاحبها ضغوطات على المنتجين والعلماء في كل التخصصات لزيادة وتنويع مخرجات الإنتاج الصناعي وزيادة كفاءة الإنتاج، ويعود ذلك إلى ظهور الحاسب الرقمي وتطوير التقنيات والنماذج الرياضية التطبيقية لمعالجة مسائل اتخاذ القرار في نظم الإنتاج.

- مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد انتقد عدد من الباحثين منهج الإدارة العلمية لتركيزه على الجانب الفني في تصميم العمل وإفال تأثير العنصر البشري والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، ونتج عن ذلك نشوء مدرسة مكملة لمدرسة الإدارة العلمية تعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، وقد قدمت Lillian Gilbrith الكثير من الدراسات حول الموصفات التي يجب مراعاتها عند تصميم بيئة العمل لكي يستطيع الإنسان العمل بدون التعرض للأحمال الثقيلة أو عدد ساعات العمل الخارجة عن حدود إمكانياته البشرية ولقد تغيرت تركيزات استراتيجيات العمليات تبعا للتحويلات الأساسية في التوجه الاستراتيجي التنافسي لمنظمة الأعمال، حيث يتضح تغير التركيز صوب الاستجابة الأسرع للتسليم مع الاهتمام بالخدمة مورا بكل من تحسين الكفاءة وتخفيض التكلفة بعد أن كان التركيز ذو توجه داخلي ينصب على تخفيض التكاليف فقط، ومن تم الجودة الجيدة تليها المرونة الفاعلة.

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 -	الجائزة التقديرية للجودة، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM، والآيزو ISO، نظام التصنيع المتكامل CIM	أوروبا، اميركا واليابان
1990-2000	الإنتاج المرن والتصنيع السريع، والإنتاج بالايصاء 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 الانترنت. 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)
٣	أي نشاط يصمم ببرنامج عمل محدد وله مواصفات وخصائص معينة وأهداف معروفة مسبقاً ومتطلبات إنجاز ونقطة بداية ونقطة نهاية	(Nasa, 2009: 10)
٤	سلسلة من المهام المترابطة موجهة نحو منتج رئيس	Heizer & Rander, 2001: 658

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، وتشترك 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 وبتحقيق 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 معطياتها 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 المشروع، له نقطة بداية ونهاية محددة (Young, 2005: 26)، ويجب على مدراء المشروع فهم رسالة ورؤية المنظمة، ثم تحديد رؤيتهم للمشروع ليكون منسجماً مع مهمة المنظمة، وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة (Lewise, 2017: 25)، وتأكيداً لذلك تمتاز المشروعات بالخصائص التالية (Young, 2005: 26).

١- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة، محددة بقيود الوقت، والتكاليف.

٢- تمتاز المشروعات بأنها أنشطة مرتبطة معاً، تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق توقعاتهم. يتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق إدارة عمليات كفؤ تنفذ خلال مراحل بدء المشروع (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، وإغلاق المشروع)، وظهرت الحاجة إلى إدارة المشروعات كمدخل مهم، لدعم الأداء المنظمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، التي تعمل على كبح وتقيد عملية التغيير، والاهتمام بواقع بيئة العمل (Young, 2005: 17). إن جوهر إدارة المشروعات هو دعم لتنفيذ استراتيجية المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة (Milosevic, 2006: 494).

وتواصلت مع هذه الأفكار فقد عرض (Young, 2005: 36)، تعريفاً لإدارة المشروعات وعلاقتها بالفكر الاستراتيجي على أنها: "عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للمراقبة لتحقيق الأهداف المحددة، التي تعرف بالحاجات الاستراتيجية".

وقد قدم (Lewise) تفصيلاً لمحور العلاقة بين الإدارة والمشروع والاستراتيجية وربط ذلك بضمان اكتمال جميع الأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق، وعلى مستوى الأداء الصحيح، ومن الممكن القول بأن "إدارة المشروع" ما هي إلا تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع (Lewise, 2017: 24).

وقد طرح (Heerkens, 2017: 20) نموذج لإدارة المشروعات الاستراتيجية، وأشار فيه لأربعة جوانب رئيسية وهي: التوافق الاستراتيجي للمشروعات، ومشروع إدارة محفظة المشروع، وإدارة البرامج، ونتائج الأعمال للمشروعات، وهذا يتسق مع الاتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشروعات الاستراتيجية الذي أكدته دراسات (Kerzner, 2001:29).

(DyReye, 2008: 49-62) (Luftman, 2003: 285)). من خلال ثلاثة اتجاهات مهمة في التعامل وهي: العوامل النوعية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الكمية.

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 بالأمور التالية: السلطة، والقيادة والإدارة، وبناء الفريق (Lewise, 2017: 31).

٣- العوامل الكمية:

العامل الثالث في تحقيق التميز في إدارة المشروع هو تنفيذ وقبول أدوات لإدارة 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 (2011)	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، وآثار 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). ولقد حدد كل من (Porter) (Kerzner) جوانب البيئة الخارجية بالنقاط الآتية:

١- العوامل الاقتصادية: معدلات التضخم، وأسعار الفائدة، والفائض للميزانية التجارية، ومعدلات الادخار الشخصية، ومعدل توفير الأعمال، والناتج المحلي الإجمالي. (Kerzner, 2001: 27).

٢- **السياسيات الحكومية:** تشمل قوانين الضرائب ومكافحة الاحتكار، وقد حدد (Kerzner, 2001: 27) التواصل مع العملاء المسؤولين عن كشف حقيقة المنتجات، القوانين.

٣- **المنافسة:** إن الميزة التنافسية تعني القدرة على تحقيق التفوق في المنافسة، وإن وظيفة العمليات هي التي توجد وتحقق الميزة التنافسية ومن أجل تحقيقها يجب على الشركة أن تختار وتركز جهودها على أحد هذه الأبعاد التي يسميها (Hayes & Wheel Wright, 1979:24) بأسبقيات الأداء وتتمثل بالأبعاد التالية:

التكلفة الأدنى، والأداء العالي (الجودة)، والاعتمادية، والمرونة، والاستجابة السريعة وتوسيع الإنتاج والتسليم. أما متغيرات البيئة الداخلية فهي على الوجه الآتي:

١- **الإبداع (Creativity):** خاصية إيجاد مفهوم فريد لم يسبق وجوده أو ارتقاء من قبل، حيث يدمج المبدع الخبرات السابقة ويخططها ويوسعها بحيث يمكن إنتاج معرفة جديدة أو مفاهيم جديدة. (Merideath, 2011: 105).

٢- **الموارد البشرية:** ينظر العديد من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية باعتبارها أعلى أصول المنظمة، وأن إدارة الموارد البشرية يساهم في نجاح المنظمة لتعزيز الأداء (Mathis & Jackson, 2005: 10)، ويعزز هذا الرأي (Schroeder). بأن تقوم المنظمة بربط استراتيجية الخدمات مع احتياجات المستهلك (Schroeder, 2014: 137).

٤- **الهيكل التنظيمي:** تجدر الإشارة هنا إلى أن اهتمام الباحثين بالتأطير النظري لمفهوم الأثر والعلاقة استهدف بدوره مدخل جديد للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين قدرة إدارة المشروعات لمجموعة نُقل، ويرتكز هذا المدخل على فكرة أساسية تتمثل في أن استراتيجية العمليات تتحدد أهدافها العملياتية في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص (جوانب البيئة الخارجية)، واستغلال جوانب القوة، وتحويل جوانب الضعف إلى قوة (جوانب البيئة الداخلية)، وعلى هذا الأساس أوضحت نتائج دراسة (Schroeder, 2014)، (Merideath, 2012) أن متغيرات البيئة الداخلية للمشروع (الإبداع، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) أما متغيرات البيئة الخارجية فقد تتضمن (المنافسة، السياسات الحكومية، العوامل الاقتصادية).

وقد أوضحت دراسة (Dunham, 2010) أنه يوجد خمس متغيرات أساسية عند تقييم المشروعات، وهي الوقت، والجهد، والتكلفة، والموارد، حيث إنها متطلبات يفرضها العمل في إدارة المشروعات، ومن الممكن اعتماد أي واحد منها كهدف للمشروع بحيث نضمن أن المتغيرات الخمسة تسير في نفس الاتجاه، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض. كذلك أشارت دراسة (Mihic, et al. 2006) إلى أن خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب، وتدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي إلى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشروعات، وتكون قادرة من خلالها أن تنفذ عمليات وأهداف إدارية أساسية وقد اعتمدت الدراسة على متغيرات: التكنولوجيا، البيئة، السياسة، وتوفر الموارد، إلا أنها لم تتبنى فلسفة واضحة في الاعتماد على المتغيرات التي هي أكثر تأثيراً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن البيئة من أهم مرتكزات المؤثرة على المشروعات ولم تؤثر الدراسة إلى أهمية ثقة وثبات الأهداف في التأثير على فاعلية المشروع.

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 تعريفاً ومفهوماً 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 الخدمة، 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). وقد أشار بعض الباحثين في مجال استراتيجية العمليات لطبيعة العلاقة والتأثير بين مصدر العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية للمنشأة الصناعية مثل دراسة (Slack, et al. 2017) (Brown, et al. 2005) (Lowson, 2002) والتي أشارت إلى أهمية إدراك الإدارة بالقدرات المحتملة في التصنيع (العمليات) على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المشروع على إنجاز أهدافه، ويرى (Brown, et al., 2005): أن استراتيجية العمليات يجب أن تكون على شكل أنماط من القرارات التي تضمن التوافق بين العمليات وإدارة المشروعات. وهذا يقتضي أن تطور استراتيجية العمليات حول الأهداف التي تجعل منها علاقة فاعلة ومؤثرة في المنشأة مما يقتضي الاهتمام بالآتي:

١- تحديد وترتيب أهداف العمليات (التكلفة، النوعية، المرونة، التسليم) وفقاً لطبيعة المجالات التي تحددها الاستراتيجية، فالتركيز على مجالات العمليات التي تخفض التكلفة يخدم مجال تخفيض التكاليف على مستوى المنشأة، والمسألة نفسها لباقي الأهداف.

٢- التركيز على المهام التي تقوي القدرات المميزة للعمليات، وتستجيب لأهداف العمليات حسب أسبقياتها وذلك بإجراء المبادلة بين القرارات في المجالات الرئيسة لنظام العمليات، وبذلك تتضح العلاقة والتأثير بين استراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشروعات الاستراتيجية للمنظمة، وأهمية تحديد وتنظيم العلاقة بين القدرات المميزة للعمليات وأسبقياتها التنافسية.

متغيرات النظام العمليتي	مجالات استراتيجية العمليات	الأهداف العملياتية حسب أسبقياتها	إدارة المشروعات الاستراتيجية
١ نمط التشغيل، المعدات	التكنولوجيا المستخدمة	تخفيض التكلفة مع الاحتفاظ بالأهداف العملياتية الأخرى	التكلفة، الزمن
٢ التخطيط الشامل، المخزون، التخطيط المجدول، تخطيط الطاقة	نظام التخطيط والرقابة على الإنتاج	التشديد على التسليم مع الاحتفاظ بالأهداف الأخرى	الجودة، الجمهور الموارد
٣ التنظيم، الهيكلية المركزية، الصلاحيات	الإدارة والتنظيم	كل الأهداف مع الاهتمام بأسبقيتها	الجودة

جدول رقم (٤) علاقة استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية وتأثيرها على إدارة المشروعات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث السادس: 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٪ لغلى 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
- إحدى الوظائف التي توفر فرصاً حقيقية لتحقيق أرباح أو تخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة في السوق أكثر من أي وظيفة أخرى (دودين، ٢٠٢٠،).

١- أهداف استراتيجيات العمليات:

كل إدارة سواء كانت أنتاج أو تسويق أو إدارة مالية أو أفراد أهدافاً وظيفية متخصصة تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف العام للمنظمة؛ وتهدف استراتيجيات العمليات إلى:

- **تحقيق رضا المستهلك:** حيث يقوم النظام الإنتاجي بإنتاج منتجات يرغب ها، ويطلبها المستهلك ومن أجل ذلك لابد أن تتناسب تكلفة هذا المنتج مع إشباع رغباته حيث أن المستهلك يرغب في منتج على مستوى جودة معين وبتكاليف مناسبة بالإضافة إلى تقديم المنتج في الوقت المناسب.
- **تحقيق الإنتاجية المرتفعة:** تسعى استراتيجيات العمليات إلى الحصول على أعلى إنتاجية حيث أن الإنتاجية المرتفعة تتحقق من خلال الاستخدام الكفء والرشد لكافة الموارد المتاحة للمؤسسة، حيث أنه لا يجب أن يتم إرضاء المستهلك على حساب الكفاءة في استخدام الموارد لأن ذلك سيؤدي إلى فشل المشروع حتماً، فإذا ما نجحت استراتيجيات العمليات في تحقيق هذا الهدف فإنها ستنتج في تحقيق أهداف المنظمة.
- **تحقيق أقل تكلفة ممكنة مصحوبة بجودة بالمواصفات المطلوبة:** يقع على عاتق استراتيجيات العمليات البحث والتفكير المستمر في تخفيض التكاليف السنوية إلى أقل قدر ممكن من خلال اتباع أساليب وأنظمة من شأنها توفير عناصر

الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وتشغيلها بدون إشراف وذلك من خلال اتباع نظام محكم للرقابة والصيانة، بالإضافة إلى توفير الجودة المطلوبة في المنتج من قبل المستهلك بقدر الإمكان في ظل الطاقة الإنتاجية المتاحة.

- **الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة:** ويعتبر هدف الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة من أهم الأهداف التي تسعى استراتيجيات العمليات إلى تحقيقه، لأنه بتحقيقه تتحقق الأهداف السابقة الذكر، وذلك أن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة يحقق الجودة المطلوبة وأعلى ناتج ممكن وبالتالي منع الضياع الذي يسبب عدم توفير المنتج في الوقت المحدد، إضافة إلى أن منع الإسراف والتلف يساعد على إتمام العملية الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة (المغربي، ٢٠١٨).

وبالتالي يمكن تلخيص أهداف استراتيجيات العمليات في:

- تحقيق أعلى ناتج من السلع والخدمات باستخدام الكمية المناسبة من عناصر الإنتاج المتاحة
 - العمل على تخفيض التكاليف والمصروفات السنوية
 - توفير السلع والخدمات بمستوى الجودة المطلوبة من قبل المستهلك النهائي.
 - العمل على توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب.
 - تلبية حاجات ورغبات المستهلك النهائي.
 - الاستثمار الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة.
- ٢- **عناصر استراتيجيات العمليات:**

يتألف نظام الإنتاج من ستة عناصر هي (المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، الزبائن، والتغذية العكسية)، فضلاً عن ذلك، فإن نظام الإنتاج يعد نظاماً فرعياً (Subsystem) من بيئة أكبر وهي المنظمة. وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر كما وردت في (الامي والبيات، ٢٠١٩) و(دودين، ٢٠٢٠).

- **المجهزون:**

يتمثل دور المجهزون في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. والمجهز يمكن أن يكون طرفاً خارجياً بالنسبة للشركة؛ لقد أعطي المجهز الخارجي في السابق دوراً محدوداً من حيث علاقته وتأثيره في نظام الإنتاج للشركة، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت في الوقت الحاضر وأصبح مديرو العمليات ينظرون إلى المجهزين كشركاء في نظام الإنتاج. ويمكن أن يكون المجهز نظاماً إنتاجياً فرعياً من داخل الشركة.

- **المدخلات:**

وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات.. والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد، كالحبيبات البلاستيكية التي تصنع منها الأواني البلاستيكية. الطاقة، كالنفط الأبيض والكهرباء. العمال الذين يديرون الآلات. الأموال التي تستخدم في دفع الأجور وتسديد قيم المشتريات. الآلات التي تستخدم في معالجة المواد. والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج. إن جميع هذه المدخلات يجب أن تخضع لعملية فحص جزئية أو كلية قبل دخولها عمليات التحويل وذلك لضمان الجودة Quality Assurance. والفحص بحد ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توافرها في الشركة للحصول على شهادة الجودة العالمية المسماة بـ (ISO).

- عمليات التحويل:

وتشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات، إن عمليات التحويل هذه يمكن أن تجري داخل وحدات إنتاجية (Production Facilities) كالمعامل مثلاً، أو بواسطة الآلات كما يحدث في عملية الخراطة، أو سلسلة من العمليات كما هو الحال في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب الإلكتروني. وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة (Value) أو تحقيق منفعة (Utility)، وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك:

١- منفعة الشكل: وتتم من خلال تغيير المدخلات من شكل لآخر، أي إجراء معالجات لتغيير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل كتحويل الخشب الخام إلى كراسي، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود السيارات.

٢- منفعة المكان: وتتحقق من خلال نقل المدخلات من مكان لآخر مما يؤدي إلى زيادة في قيمتها، فمثلاً نقل الصخور من المقالع إلى مواقع البناء ونقل النفايات الورقية إلى معامل التكرير يزيد من قيمة هاتين المادتين.

٣- المنفعة الزمانية: وتتحقق من خلال خزن المدخلات من فترة لأخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات، على شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم، فمثلاً إنتاج المدافئ النفطية وخزنها على أمل بيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لو بيعت في فصل الصيف.

٤- منفعة الفحص: ويقصد بها فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها، فمثلاً إذا اشترت إحدى الشركات الاستثمارية مساحات من الأراضي، وظهر فيما بعد من خلال الفحص في باطن هذه الأراضي فإن قيمتها ستزداد بدون شك.

ويمكن تقسيم مدخلات عملية التحويل إلى مجموعتين: الأولى تضم الموارد التي تجري عليها عملية التحويل مثل تحويل الخشب إلى مناضد، أو معالجة مريض من مرض خطير، فالمريض هنا يمثل المورد الذي تجري معالجته، أما الأدوية التي تستخدم في العلاج فتسمى بالموارد المحولة وهي المجموعة الثانية.

- المخرجات:

وتتمثل في حسيبة عملية التحويل التي تظهر على شكل سلع أو خدمات، وتمر السلع المنتجة بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها، وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها مثل نفايات معامل الطاقة النووية، وغاز الفريون.

- الزبائن أو العملاء:

وهي الفئة التي تنتج من أجلها السلع والخدمات، ويمكن وضع الزبائن في ثلاث مجموعات:

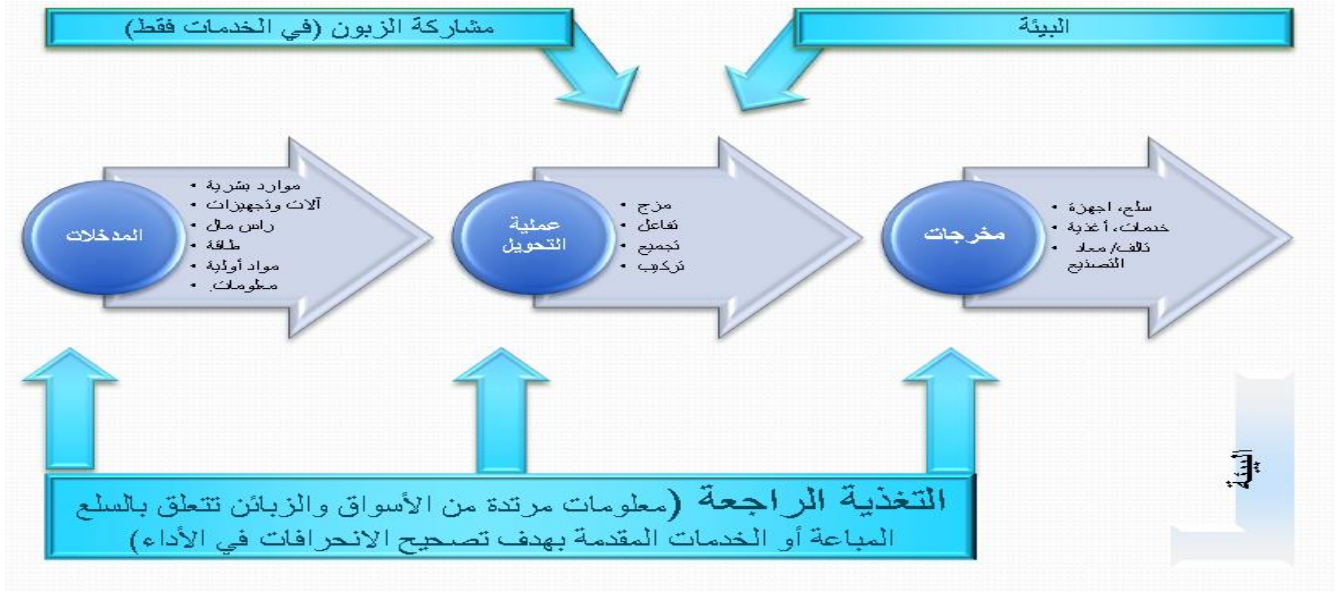
١- المستهلكين: وهي المجموعة التي تشتري السلع للاستخدام المباشر.

٢- الزبون الداخلي: وهي المجموعة التي تكون ضمن الشركة وتتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر.

٣- الزبون الخارجي External Customer: وهي المجموعة التي تتلقى المنتجات بقصد بيعها، وتُعد عملية إدراك حاجات الزبائن ورغباتهم أمرٌ ضروري جداً في عملية تصميم السلع والخدمات.

- التغذية العكسية:

وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والزبائن. وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك ويوضح الشكل (٢) مفهوم عملية استراتيجيات العمليات.



الشكل (٣) مفهوم عملية استراتيجيات العمليات

المبحث السابع: عوامل نجاح المشروع

إن كل فرد أو مجموعة من الناس العاملين في المشروع لهم حاجات وتوقعات مختلفة لذا من الطبيعي أن يفسروا نجاح المشروع بطرائق مختلفة (Cleland & Ireland, 2014: 2)، وقد تم تشخيص أهمية تعريف وقياس نجاح المشروع منذ عام (٢٠١٦) من قبل معهد إدارة المشروع (PMI) وتم مناقشة هذا الموضوع في الحلقة الدراسية التي أقامتها المؤسسة، وكانت هناك محاولات عديدة لتعريف معايير النجاح مع إن أسباب نجاح أو فشل المشروع كانت موضوعاً للعديد من الدراسات (Shenhar et al, 2002: 111)

إن تحديد معايير نجاح المشروع منذ بداية تأسيسه يعد أحد أهم عوامل النجاح والتي يجب أن توثق بصورة واضحة، كما إنها ذات تأثير كبير على تحديد أسلوب إدارة المشروع، وقد يعد المشروع ناجحاً بدرجة ما إذا حقق أهدافه النوعية حتى وإن تجاوز المدة المقدرة أو الكلفة المخمنة (وأحياناً كليهما)، أو فاشلاً إذا ما أخفق في تحقيق الهدف النوعي حتى إذا أنجز ضمن قيود الزمن والكلفة.

ويعتبر نجاح المشروع كإنجاز لبعض أهداف المشروع المحددة مسبقاً بالنسبة لهؤلاء العاملين في المشروع (Lim & Mohamed, 2009: 244)، بينما العامة لها وجهات نظر مختلفة تعتمد على رضا المستفيد وكمثال حول المنظور المختلف للمشروع الناجح هو مشروع دار أوبرا سيدني. (Thomsett, 2002: 16) الذي أخذ بمعدل ستة عشرة مرة أكثر من الميزانية المخططة له وأربعة أضعاف وقت إنشائه أكثر مما هو مخطط له أصلاً، لكن التأثير النهائي الذي خلفته دار أوبرا سيدني كان كبيراً جداً إذ لا أحد يتذكر الأهداف الأصلية المفقودة ومثل المشروع نجاحاً كبيراً للناس، وفي الوقت نفسه فشلاً كبيراً من منظور إدارة المشروع.

ومن جانب آخر كانت قبة (Millennium) في لندن المشروع الذي اكتمل حسب الوقت المحدد له وعلى وفق الميزانية ولكنه يعد فاشلاً من وجهة نظر الناس. (Cammack, 2005: 1)، وبالطريقة نفسها تتطلب الجودة مطابقة مواصفات معينة ومواءمة معينة للاستعمال ويحتاج نجاح المشروع إلى دمج نجاح المنتج (خدمة، نتيجة أو حسيلة)، ونجاح إدارة المشروع.

وأشار كل من (Lim & Mohamed, 2007: 243) إلى أن أنموذج نجاح المشروع يتضمن مجموعة من العوامل ضمن دائرة واسعة تضيق وصولاً إلى نجاح المشروع:

١- الوقت. ٢- الكلفة ٣- الأداء. ٤- الفاعلية.

٥- الرضا ٦- الاستعمال. ٧- الزبائن. ٨- المشروع.

عوامل النجاح وتأثيرها في إدارة المشاريع:

إن نجاح أي مشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته (صوبص 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.

وقد صنف كل من (Belassi & Tukul, 2008: 144) عوامل نجاح المشروع إلى خمسة مجاميع استناداً إلى العنصر

الذي ترتبط به وكما يلي:

١- مدير المشروع

إن وجود مدير المشروع لا يعني بالضرورة نجاح المشروع إلا إذا كان يمتلك عدد من المهارات للاستفادة منها خلال المشروع وتوجيه بقية الفريق لإكمال كل الأهداف بنجاح، وفي تقرير (CHAOS, 2001: 6) كان هناك إشارة إلى إن العمل والاتصالات والاستجابة والواقعية والمهارات التكنولوجية بوصفها بعض المهارات المهمة جداً التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع لتسليمه بنجاح. لكن البحث الحديث أكد على إن أسلوب القيادة وقدرة مدير المشروع لا يحملون أي تأثير على نجاح المشروع (Turner & Muller, 2005: 59).

٢- فريق المشروع

إن مدراء المشروع محظوظون جداً إذا كان لديهم حرية اختيار فريق مشروعهم، وفريقهم في أغلب الأحيان هو موروث للمشروع من قطاعات مختلفة للمنظمة، ومن الأمور الأساس وجود فريق العمل الجيد للعمل معه والذي يمتلك المهارات الجوهرية الممكن تطويرها إلى قدرات وقابليات جوهرية للمنظمة ككل، وكل أعضاء المشروع عليهم الالتزام بنجاح المشروع والرسالة الكلية للمنظمة.

ويجب أن يمتلك أعضاء فريق المشروع قنوات الاتصال الواضحة للوصول إلى المدير الوظيفي ومدير المشروع داخل المنظمة، والإدارة الفاعلة لهذا الإبلاغ المزدوج هو عامل نجاح حرج للمشروع. (PMBOK Guide, 2014:215).

٣- المشروع نفسه

يؤكد نوع المشروع بعض العوامل المهمة للنجاح. على سبيل المثال: إذا كان المشروع طارئاً فإن العامل الحرج في تلك الحالة هو الوقت.

إن حجم وقيمة المشروع وتميز فاعليته يمكن أن تكون لغز لمدير المشروع المعتاد على تخطيط وتنسيق الفاعليات البسيطة (Belassi & Tuke1, 2008: 144).

٤- المنظمة

إن دعم الإدارة العليا هو عامل نجاح أساسي للعديد من مجاميع البحث المستقلة (Cleland & Ireland 2002: 210) ((Tinnirello, 2002: 14

والذي يعني بأنه لا يوجد مشروع ينتهي بالنجاح ما لم يضمن مدير المشروع الدعم الحقيقي من الإدارة العليا، ولعل من الصعب تماماً العمل في بيئة عدائية لا يفهم فيها أي أحد الفوائد التي يسلمها المشروع للمنظمة وإدارة أصحاب المصالح لاستراتيجيات العقد (عدد وحجم العقود، التفاعل بين عقود مختلفة، وإدارة العقود) وعوامل نجاح منفصلة تعد أيضاً جزءاً من قضايا المنظمة. (Torp Austeng & Mengesha, 2014: 4).

٥- البيئة الخارجية

يمكن أن تكون البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية) أو عوامل الجو وحوادث العمل أو التشريعات الحكومية التي قد تلائم أو لا تلائم المشروع ولها تأثير على كل مراحله.

إذا كان العميل من خارج المنظمة فإن من الواجب عده عاملاً خارجياً يؤثر على أداء المشروع (Belassi & Tuke1, 2008: 145) ولا بد من عد المنافسين كعوامل خارجية تقوض نجاح المشروع. لأن المشروع الأصلي يمكن أن يتغلب عليه المشروع الأكثر حداثة الناجح والذي طرحته منظمة أخرى.

ولضمان نجاح أي مشروع لابد من الاهتمام ببعض المتغيرات التي تشكل جزءاً من مجموعات إدارة المشاريع، إذ تشمل هذه المتغيرات عوامل عديدة مثل مجال المشروع والوقت والجودة والاتصالات فضلاً عن شؤون الإدارة المتعلقة بالمخاطر والتكاليف والميزانية والموارد البشرية والعقود والتوظيف وتكامل المهام (صويص وآخرون، ٢٠١٠: ٣٠).

٢-٣ 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) بعنوان: أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير لعوامل البيئة الخارجية و الداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم، وتحديد تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والأهداف 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 تبعاً لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج و الرقابة، الإدارة و التنظيم) و ترابطها مما يساهم كثيراً في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

- دراسة حمزة يوسف الشعار و سمر إبراهيم الطراونة بعنوان: اثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية.

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 بأبعاده: (سلسلة التوريد المرنة، وتكامل سلسلة التوريد). كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تحسين سلسلة التوريد المرنة وتكامل سلسلة التوريد.

- دراسة النسور مروان (٢٠٢١) بعنوان: أثر استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

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) بعنوان: إسهام استراتيجية العمليات في تعزيز نظام تخطيط الاحتياجات من المواد دراسة تحليلية في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل.

هدفت الدراسة إلى تحديد إسهام استراتيجية العمليات كمغير مستقل في تخطيط الاحتياجات من الموارد كمغير 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 لبعد 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 فراس علي الزعبي & محمد اسماعيل الجعبر (٢٠٢٣) بعنوان: أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن.

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).

Mungai, J. G. (2014). Operations strategies and project performance of Japan International Cooperation Agency Funded projects in Kenya.

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 الاقتصادية والصحة وتنمية الموارد البشرية والبيئة والمياه والصرف الصحي وكان من أهم نتائج الدراسة أن استراتيجية التشغيل أمرًا 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). The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance.

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 مصنعًا صينيًا. وتظهر النتائج أن سلسلة التوريد الهزيلة مناسبة للشركات التي تضع أولويات أعلى على التكلفة والجودة واستراتيجيات التسليم، في حين أن سلسلة التوريد الرشيدة 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) Operation management practices and) (operational performance of insurance brokers in Nairobi City, Kenya

"ممارسات استراتيجيات العمليات والأداء التشغيلي لوسطاء التأمين في مدينة نيروبي، كينيا"

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 "Assessment of Total Quality Management in Construction Industry" بعنوان "تقييم إدارة الجودة الشاملة في صناعة البناء والتشييد" (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 وللمحد من الفاقد في الموارد فلابد 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 "Operation management practices and performance of telecommunication firms in Kenya" بعنوان "ممارسات استراتيجيات العمليات وأداء شركات الاتصالات في كينيا". (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 "Operation management and Performance of Schneider electric Kenya" بعنوان "ممارسات استراتيجيات العمليات وأداء شركة شneider الكهربائية الكينية" (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 شneider الكهربائية والتي تم اختيارها نظرًا 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) The Impact of efficient inventory management on Profitability, Evidence From selected manufacturing Firms in Ghana بعنوان "تأثير كفاءة إدارة المخزون على الربحية: أدلة من شركات تصنيع مختارة في غانا".

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.

٣-٣- 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 النسور مروان (٢٠٢١) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر استراتيجيات 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 الصناعية 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) و دراسة (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.

٣-٤ 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، لتحقق 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 بواحدة 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 صناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولذلك جاء البحث الحالي.

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

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

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

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

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 لغدارة 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

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

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 شندي، 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](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_allaqt_byn_adart_almshary_wastratyjyt_almnzm

ثانياً: المراجع الأجنبية:

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, Tukul O. (2008). A new 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*. Butterworth, Heinemann, U.S.A. p.53, available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/1481/mod_resource/content/22/bqm301.pdf
- Cammack, D. (2005). *principles of project management -1st session*, M. Sc in project management Lancaster University.
- Cleland, R. & Ireland.M (2014). *Project Managers Portable Handbook*, 2nd 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*, 3th ed, prentice Hall, N.J., U.S.A.
- Heizer, Jay& Render, Barry. (2001). *Production &Operations*, 6th 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, 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.jo/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.
- 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.

ملاحق البحث

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التيسير اختصاص إدارة الموارد البشرية بعنوان: " أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية" واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع إشارة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً أن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة

نشكركم لحسن تعاونكم

الاستبيان الأول: استراتيجيات العمليات

تكنولوجيا العمليات:

(١) تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة في اتخاذ القرارات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

(٢) تستخدم الشركة أجهزة وآلات متطورة

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

(٣) تعتمد الشركة على نظم معلومات حديثة في إدارة العمليات الداخلية

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

تخطيط العمليات:

(٤) تستخدم إدارة الشركة الأساليب العلمية الحديثة في تخطيط العمليات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

(٥) تأخذ الشركة بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر في تخطيط العمليات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

٦) تراعي الشركة العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط العمليات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

٧) توفر إدارة الشركة كافة المعلومات اللازمة لتخطيط العمليات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

الرقابة:

٨) تتم عملية مراقبة العمليات وفق معايير دقيقة

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

٩) يتم تقييم عملية بشكل دقيق قبل الانتقال إلى العملية اللاحقة

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

١٠) يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمليات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

١١) تتم عملية الرقابة بشكل شامل لكافة المخرجات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

الاستبيان الثاني: إدارة أداء المشروعات

(١) يتم تنفيذ المشروعات وفق معايير الجودة المطلوبة

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

(٢) يتم تنفيذ المشروعات ضمن حدود التكلفة المحددة

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

(٣) يتم تنفيذ المشروعات في الوقت المحدد لها

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

(٤) يتم تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المشروعات

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

(٥) يتم اختيار الأسلوب الإداري بما يناسب المشروع

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

٦) يتم تقييم نتائج إدارة المشروعات في نهاية كل مشروع

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا

٧) يتم تطوير إدارة المشروعات بشكل مستمر

☐ نعم

☐ نوعاً ما

☐ لا