

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

**Dr. Mona Moustafa Elashry**  
MIDOCEAN UNIVERSITY

عنوان المشروع  
أثر استراتيجية العمليات على  
إدارة المشاريع الاستراتيجية

أسم الطالب  
ماجد أحمد حامد الجدعاني  
2002021890

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

**"اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"**

أما بعد ..... فإنه يطيب لي ان اقف في نهاية هذه المرحلة العلمية لاتقدم بالشكر والتقدير الى كل من ساهم ولو بجزء بسيط في انجاز هذه الدراسة ، والى الاساتذة الكرام الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ، الذين يقدمون الجهد الكبير في بناء جيل الغد وأخص بالشكر المستشار ناصر الحميد .لتبعث الأمة من جديد لتفضله بالاشراف على هذه الرسالة، واتقدم منه بأسمى آيات الشكر والامتنان على جهوده التي ساهمت بانجاز هذه الرسالة وإثرائها بكل ما هو قيم ومفيد، الذي كان نعم العون والمتابعة وتقديم المشورة فالحمد لله عز وجل بمنه .والاشراف ، فجزاه الله عني خير الجزاء وكرمه والله ولي التوفيق.

كما أوجه شكري وتقديري الى الدكتورة منى مصطفى العشري على الاشراف والدعم على متابعة ومناقشة البحث على مناقشتهم هذه الرسالة والتكرم بابداء ملاحظاتهم مما اتاح الفرصة لها للظهور بالمستوى العلمي المطلوب.

**اللهم لك الحمد كما ينبغي**

**لجلال وجهك وعظيم سلطانك**

**والله ولي التوفيق**

## الإهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض  
أبي المحترم  
إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.  
أمي الموقرة  
إلى أقرب الناس إلى نفسي.  
زوجتي المخلصة  
إلى روعي وقرة عيني ونبض فؤادي.  
ابنتي  
إلى جميع من تلقّيت منهم النصح والدعم  
أهديكم خلاصة جهدي العلمي

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه، مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة

### المنهجية:

مضمون إدارة المشاريع الاستراتيجية في ظل الإهتمامات المعاصرة تتمحور كما يراها الباحث في هذه الإتجاهات التي يمكن توضيحه

### النتائج:

- تحويل أية مشكلة أو فرصة الى أهداف وخطط واضحة يمكن اقتناصها وتطبيقها بسهولة لصالح المنظمة.
- شحذ التوجه الإستراتيجي لكي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة الكلية والأهداف والرؤى.
- التواصل لبناء فهم مشترك ودعم ومسؤولية اصحاب المصالح المشتركة وفرق المشروع والداعمين له .
- الكشف والتننبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها.
- تنظيم الوظائف وقوى العمل والإلتزام بفاعلية الفرق حول توضيح مهام كل طرف ومتى وكيف يمكن ويجب تحقيقها .
- تحسين علاقات العمل وتخفيض النزاعات وتوضيح الأدوار.
- زيادة الإنتاجية والأداء وتعظيم الربح مع توفير الوقت والجهد والمال.

### التطبيقات والأهمية:

على اساس معايير الوقت ، التكلفة، والجودة في الاداء، الى محرك يقود تنفيذ استراتيجية المنظمة، هذا التطور يمثل التحول المفاهيمي بعيدا عن وجهة النظر الهندسية التقليدية لإدارة المشاريع، إلى المزيد من الأعمال التجارية وتحقيق القيمة التي تتمحور فيه الاهتمامات الرئيسة للمنظمة مثل تنفيذ استراتيجية الأعمال ، وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة فوائد أصحاب المصالح.

### الكلمات المفتاحية:

بسم الله الرحمن الرحيم

( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون )

صدق الله العظيم

(التوبة، 105)

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير                                   |
| 3  | الإهداء                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة                                   |
| 8  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 26 | 1.1. المقدمة                                     |
| 28 | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 28 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 28 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 29 | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 29 | 1.3.1. على المستوى النظري                        |
| 29 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي                      |
| 29 | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 29 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 30 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 30 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 31 | 1.8. الدراسة الميدانية                           |
| 31 | 1.9. مخطط المشروع                                |
| 32 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 32 | 2.1. المقدمة                                     |
| 32 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 32 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 33 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 33 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 34 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |
| 34 | 3.1. المقدمة                                     |
| 34 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث          |
| 35 | 3.3. تصميم البحث                                 |
| 36 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات        |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 37 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                                      |
| 37 | 3.6. أنواع البيانات.....                                          |
| 37 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 37 | 3.8. الخاتمة.....                                                 |
| 38 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| 38 | 4.1. المقدمة.....                                                 |
| 38 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 39 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 40 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 41 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 41 | 4.6. الخاتمة.....                                                 |
| 42 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| 47 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| 44 | 5.2. توصيات الدراسة:.....                                         |
| 44 | 5.3. الخاتمة:.....                                                |
| 45 | قائمة المراجع.....                                                |
| 51 | الملاحق.....                                                      |

## قائمة الاشكال والملاحق

| الصفحة    | العنوان                                          | رقم الفصل /<br>الشكل |
|-----------|--------------------------------------------------|----------------------|
| <b>13</b> | النقاط الضرورية لنجاح استراتيجية إدارة المشاريع. | <b>1-1</b>           |
| <b>41</b> | أنموذج البحث                                     | <b>1-2</b>           |
| <b>53</b> | استمارة الاستبانة                                | <b>ملحق رقم (1)</b>  |

## جدول الجداول

| الصفحة    | العنوان                                                                                | رقم الفصل / الشكل |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>22</b> | علاقة استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية وتأثيرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية | <b>1-1</b>        |
| <b>36</b> | تفاصيل عينة الدراسة                                                                    | <b>3-2</b>        |
| <b>37</b> | وصف شامل لعينة البحث                                                                   | <b>4-2</b>        |

## 1. الفصل الأول:

### الخلفية النظرية العامة للبحث

إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

المبحث الأول:

البيئة الداخلية و الخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات.

المبحث الثاني:

مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية.

المبحث الثالث:

الأهداف العملية الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المبحث الرابع:

الدراسات السابقة.

المبحث الخامس

## المبحث الأول

### إطار مفاهيمي عام عن العمليات و إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية

#### أولاً: مفهوم الإستراتيجية

عرف (Chandler) الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيقها". (Chandler, 1962:74)، كما حدّد (Lowson) الإستراتيجية بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسة والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة، (Lowson, 2002: 42).

ويرى (White & Patton) الإستراتيجية على أنها: "مجموعة شاملة من الإجراءات أو الأنشطة، التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها، وأهدافها، وتمكينها من الميزة التنافسية المستدامة". (White & Patton, 2002:02).

تبدأ الإستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية، من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية، ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بمنتجات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين من خلال البحث عن السمات والسعر الذي يفضلها الزبائن، وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. يعمل التحليل البيئي وقدرة المنظمة على تحديد وإختيار المنتجات والأسواق التي تتنافس فيها، وإبعاد الفوز وتحقيق النجاح كالسعر أو النوعية مع وضع خطة خاصة للمنتج والسوق للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الأبعاد التفضيلية للمنتج من قبل الزبائن، مثل السرعة والموثوقية في التجهيز، والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات وتغيرات الحجم. (جبرين، 2006: 48).

يتم تنفيذ الإستراتيجية عندما: تعتمد الشركة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع إستراتيجيتها، وترجمتها إلى أفعال تؤكد على فاعلية الإستراتيجية التنظيمية، (Barney & Hesterly, 2006).

وتأسيساً على ماتقدم، يمكن تقسيم تسلسل العملية الإستراتيجية إلى المستويات الآتية:

- **صياغة رؤية ومهمة المنظمة:** الرؤية بيان يعطي اجابة عن اتجاه المنظمة المستقبلي، والمهمة هي الإطار الذي يصف طبيعة عمل المنظمة وسبب تواجدها، توضح أهدافها، تحدد هويتها، وتوجهها الكلي، ويفترض برسالة المنظمة ان تكون تعبيراً صادقاً لرؤية المنظمة (Hill & Jones, 2001: 34-42).
- **صياغة الأهداف:** بعد أن يتم إتخاذ القرار بشأن المهمة الأساسية للمنظمة، يمكن تحديد أهدافها، حيث تساعد هذه الأهداف في توجيه جهود القدرات والقيادة.
- **صياغة الإستراتيجيات:** تعد الإستراتيجيات الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، حيث توضح الطريقة والأسلوب الذي تختاره المنظمة، لإدارة تأثير القوى الخارجية (Morden, 2004: 672).

وفي إطار ذلك يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وإختيار نمط التنفيذ المناسب بطريقة فاعلة (Strickland & Thompson, 1996)، كما تعني الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة بعيد المدى، وتشمل الصياغة، التنفيذ، التقييم، والرقابة، (Van Der Merwe, 2001:403).

إنه لمن المهم في الكثير من المنظمات، أن يميز بين مستويات الاستراتيجية التالية: استراتيجية المنظمة (Strategy Corporate)، وإستراتيجية الأعمال (Strategy Business)، في أعلى مستوى للمنظمة، فإن إستراتيجية المنظمة، حيث الخطة بعيدة المدى، التي تؤدي لتحديد الصناعات والأسواق التي ستتنافس المنظمة من خلالها. والاستثمار، التكامل العمودي، الاستحواذ، التنوع، المشاريع الجديدة، وتخصيص الموارد لوحدة الأعمال، (Lowson, 2002: 41).

والمستوى الثالث من الاستراتيجية يهتم بالوظائف وهو ما يسمى بالاستراتيجية التشغيلية (Strategy Operational)، التي تدعم تحقيق خطط المنظمة والأعمال، والاستراتيجيات المختلفة، مثل (الانتاج أو العمليات، التسويق، الأفراد، التمويل، البحث والتطوير).

## ثانياً: أهمية العمليات وإستراتيجية العمليات.

يمكن وصف معظم المنظمات بأنها تسعى لتحقيق منتجات من خلال نظم انتاجية تحول المدخلات كالمواد والأيدي العاملة، والمعدات الى مخرجات على شكل سلع او خدمات او خليط بينهما، من خلال وحدات وظيفية تنقسم الى عدة وظائف، لكل منها موظفوها ومسؤولياتها، والوظائف الأساسية الثلاث التسويق، والمالية، والعمليات، هي وظائف متفاعلة مع بعضها، فالطلب على المنتجات يقود وظيفة العمليات، والمتطلبات الخاصة بالتسهيلات والمرافق والمعدات والموارد البشرية تقود الوظيفة المالية، والسياسة المحاسبية والمالية تؤثر على القرارات الخاصة بالعمليات، وهي بدورها تؤثر تأثيراً مباشراً على الطلب المستقبلي على المنتجات وعلى توفر الموارد المالية. (جبرين، 2006: 24).

**إدارة العمليات :** تعني كيفية انتاج وتسليم المنظمة للسلع والخدمات المطلوبة والتي هي السبب في وجودها، توصف العمليات بأنها ذلك الجزء من المنظمة المختص بنشاطات الانتاج والتسليم للسلع والخدمات، (Porter, 2009: 01) وتعد على أنها عملية وطريقة في التفكير. وقد شدد (SLACK) على أن إدارة العمليات: هي الأنشطة والقرارات والمسؤوليات لإدارة الموارد التي تخصص لإنتاج وتسليم السلع والخدمات، (Slack, et, al, 2007: 04)

وتتطوي إدارة العمليات على عمليات التخطيط والتصميم وتشغيل نظم الانتاج لتحقيق أهداف المنظمة، فينظر الى نجاح العمليات في تحقيق أهدافها من زاوية قدرتها على توفير متطلبات المجتمع من المنتجات، الخدمة بالكمية، والنوعية، والتسليم. فالأهداف الرئيسة للأعمال تتمثل في كسب تدفق ثابت ومتزايد من الارباح وفي المحافظة على استمرارية الطلب بعيد المدى لمنتجاتها، فالتركيز ينبغي ان يتم على الأهداف النهائية وليس فقط الأخذ بعين الاعتبار بهدف تخفيض التكلفة والمغالاة في التركيز عليه، مما يمكن أن يؤدي الى قرارات تتناقض مع أهداف المنظمة، مما يعني انه يجب اتخاذ قرارات العمليات وتنفيذها على نحو يحقق الأهداف الشاملة والكلية للمنظمة كالربحية والنمو، (جبرين: 2006، 52). كما عرف الكاتب نفسه أهداف العمليات بأنها: الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة، والتي عندما يتم ضمها الى جهود الوظائف الأخرى ستساعد الشركة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها.

(ويؤكد Slack) كذلك بأن وظائف العمليات هي الأساس الذي تركز عليه المنظمة لأنها المسؤولة عن إنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن، وفي اغلب المنظمات لديها خمسة مهام أساسية وهي:

- أ- **وظيفة التسويق** (بما في ذلك المبيعات)، وهي المسؤولة عن إيصال سلع المنظمة وخدماتها إلى الأسواق من أجل تلبية طلبات الزبائن.
- ب- **وظيفة تطوير السلع/الخدمات**، وهي المسؤولة عن خلق منتجات جديدة وتعديل الخدمات من أجل تلبية طلبات الزبائن في المستقبل.
- ت- **وظيفة العمليات**، وهي المسؤولة عن الوفاء بطلبات الزبائن للخدمة طوال مراحل الإنتاج وتسليم السلع والخدمات.
- ث- **لوظيفة المالية والمحاسبية**، وهي التي توفر المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية وإدارة الموارد المالية للمنظمة.
- ج- **وظيفة الموارد البشرية**، وهي التي توظف وتطور موظفي المنظمة وتعمل على فهم متطلباتهم المشروعة وتحقيقها، (Slack, et, al, 2007: 5)

يجب أن يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية وسياساتها ومعايير الأداء لديها، " إن الإستراتيجية الجيدة التصميم تساعد المنظمة على تنسيق عناصرها التنظيمية وعلى تزويدها بالتوجهات بحيث تساهم كافة الفعاليات في تحقيق الأهداف "، (Hanna, 2003: 51). مما يثبت أنه يجب تطوير إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية العمليات معاً، لأن عملية الاختيار والتحديد للمنتجات والأسواق وأبعاد الفوز من الممكن أن تدار

بواسطة العوامل التشغيلية وبالاتجاه نفسه، وتحديد أهداف وظائف العمليات والتي تعرف بالمهام الإستراتيجية للإنتاج، لتقوم الخطة الإستراتيجية بتوجيه السياسات واستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفعها استراتيجيات العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الانتاج مع توافقها واتساقها مع إستراتيجية التسويق، (جبرين، 2011: 49- 53). حيث من المفترض فيها أن تنتج وتورد المنتجات التي تحددتها وظيفة التسويق. (مما دعى اليه كل من Skinner)، (Hayes)، (Wheelwright)، بالإعتراف بأهمية إستراتيجية العمليات الفاعلة والمساندة للإستراتيجيات الأخرى، مما يعزز ويحسن القدرة التنافسية للمنظمة لدى عملائها في كل مما يختص بالأسعار النوعية والإستجابة والموثوقية في التوريد وفي تصميم المنتجات حسب رغبة الزبائن وفي المرونة أيضاً، (Nerscsian, 2003: 21). وتجدر الإشارة الى أن الدراسة سنتناول لاحقاً في (المبحث الثالث)، طبيعة ومجالات استراتيجية العمليات وعلاقتها بإدارة المشاريع الإستراتيجية.

## ثالثاً: إدارة المشاريع الإستراتيجية وعوامل نجاحها.

### 1. إدارة المشاريع الإستراتيجية.

المشروع، عبارة عن محاولة مؤقتة خاص بطبيعته، ونشاط خارج العمليات المعتادة خلال وقت محدد، له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة أيضاً، لتحقيق النتائج المرجوة التي تلبي إحتياجات المنظمة " (Young, 2005:26).

حدد (Westland) المشروع على أنه " سعي فريد من أجل تحقيق مجموعة من النتائج في إطار قيود محددة بوضوح وهي قيود الوقت والتكلفة والجودة"، (Westland, 2003:05). ويرى (Cleland) أن المشاريع ضرورية لنمو وبقاء المنظمات وعمل المشاريع يساهم في تحقيق التغيير الاستراتيجي التنظيمي المنشود (White & Patton, 2002).

ويجب على مديري المشروع فهم رسالة ورؤية المنظمة أولاً ، ثم عليهم أن يحددوا رؤية كيف يريدون للمشروع أن يكون منسجماً مع مهمة المنظمة ، وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة، (Lewise, 2007: 25).

وتأكيداً لذلك تمتاز المشاريع بالخصائص التالية: (Young, 2005:26).

- أ- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة، محددة بقيود الوقت، والتكاليف.
- ب- تمتاز المشاريع بأنها نشاطات مرتبطة معاً، فريدة من نوعها تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقق توقعاتهم.

يتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق إدارة متكامل مراحل إدارة المشاريع من خلال دورة الحياة التالية: بدء المشروع (Initiating)، التخطيط (Planning)، التنفيذ (Executing)، السيطرة (Monitoring)، الرقابة (Controlling)، وإغلاق (Closing) : المشروع.

ظهرت الحاجة الى إدارة المشاريع كمدخل مهم، لدعم الأداء المنظمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، والتي تعمل على كبح وتقيد عملية التغيير، والإهتمام بواقع بيئة العمل، (Young, 2005:17).

وهكذا فقد تأطر هذا الإطار بإهتمام (Westland)، في دليله لإدارة المشاريع على أن للمشروع دورة حياة حددها بالنقاط الآتية: (Westland, 2003:06).

- أ- مرحلة بدء المشروع: حيث يتم التعرف على مشكلة (فرصة) العمل، وتحديد خيارات الحلول المتاحة، ثم إجراء دراسة الجدوى بهدف تحديد مدى قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد، وتفحص التكاليف المتوقعة، واختيار أحد الحلول.
- ب- مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع: تركز فيه النقاط الآتية:  
خطة المشروع، خطة الموارد، الخطة المالية، خطة الجودة، خطة إدارة المخاطرة، خطة الاتصال، خطة للتوريد.
- ت- مرحلة تنفيذ المشروع: وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع، مع متابعة مراقبه والتحكم.
- ث- مرحلة إغلاق المشروع: وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع.

وتوابعاً مع هذه الأفكار فقد عرض الكاتب نفسه تعريفاً لإدارة المشاريع وعلاقتها بالفكر الإستراتيجي على أنها: "عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تتطوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للرقابة لتحقيق الأهداف المحددة، التي تعرف بالحاجات الإستراتيجية"، (Young, 2005:36).

إن مدى فاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة العمليات يحدد سرعة التكيف ورد الفعل والاستجابة، وهذا مرتبط بالقدرة على فهم الواقع البيئي، والتصميم على إجراء عملية التغيير، لتحديد الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي يجب أن تتلاءم وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، مما يزيد من القدرة على استخدام المنهج الإستراتيجي المرن، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى، (Schmidt, 2009: 20).

تزايد الإهتمام بأهمية مهارات إدارة المشاريع بسبب النمو المتزايد السريع للسوق العالمي ذي التنافس الشديد، والبحث عن الجودة وتخفيض الكلف والتحسين المستمر للسلع والخدمات، حيث يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وإجراء مسح بيئي داخلي لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية ومواجهة متطلباته، فالتغيير يبدأ بإدخال عمليات جديدة لازمة، والبحث عن

التدابير والممارسات المثلى لتحسين الأعمال، تحديث أو التخلي عن الممارسات القديمة غير المناسبة من أجل خلق مرونة وفعالية تجاه قوى السوق، والبحث عن السبل للحفاظ على مستويات تنافسية أعلى من المنافسين، (Young, 2005:16)،

إن جوهر إدارة المشروع هو دعم لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية لتحقيق النتائج المرجوة، فإن المنظمات التي تستخدم الأنشطة الاستراتيجية الفاعلة، ضمن جدول زمني محدد يتطلب منها أن تدرك على قدر كبير أهمية الموارد، (Milosevic 2006:494)،

(وقدم Lewise) محور العلاقة بين الإدارة والمشروع والإستراتيجية، وربط ذلك بضمان اكتمال جميع الأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق، وعلى مستوى الأداء الصحيح. ومن الممكن القول بأن "إدارة المشروع" ماهي الا تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتحقيق متطلبات إستراتيجية المشروع (Lewise, 2007: 24).

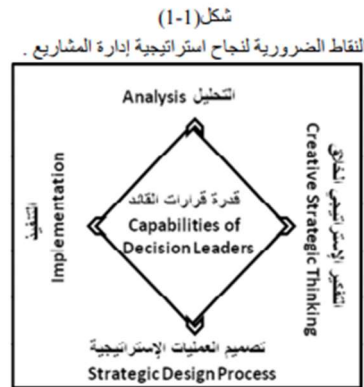
تحولت المشاريع من اعتمادها في التطبيق على اساس معايير الوقت، والتكلفة، والجودة في الاداء، الى محرك يقود تنفيذ استراتيجية المنظمة، هذا التطور يمثل التحول المفاهيمي بعيدا عن وجهة النظر الهندسية التقليدية لإدارة المشاريع، إلى المزيد من الأعمال التجارية وتحقيق القيمة التي تتمحور فيه الاهتمامات الرئيسة للمنظمة مثل تنفيذ استراتيجية الأعمال، وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة فوائد أصحاب المصالح. (Andersen, 2006). et al.

(ميز Heerkens)، إدارة المشاريع الإستراتيجية: بسلسلة من الممارسات، والإجراءات، والعمليات، والأدوات، والسلوكيات، التي عند النظر إليها بشكل كلي فإنها تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع، وممارسات الأعمال المتميزة، بهدف النهوض بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. (Heerkens, 2007)،

(أما Shenhar)، فقد حدّد "استراتيجية المشروع"، ب "النموذج العام للمشروع والمبادئ التوجيهية بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، لتحقيق ميزة تنافسية أعلى ونتائج أفضل للمشروع". (Shenhar, 2004:297)،

وينظر الى نجاح المشروع من مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية. وعندما تقوم المنظمة بالربط ما بين مشاريعها وبين إستراتيجية أعمالها، فإنها تحقق غاياتها وأهدافها المرجوة بأفضل طريقة Lehtonen & D.

الشكل (1-1) يوضح خمسة عناصر حيوية لازمة للمنظمة لتحقيق نجاح المشاريع الاستراتيجية، ويشمل على مفهوم تنفيذ الاستراتيجية كواحدة من العوامل الحاسمة للنجاح. (وأكد Hussey) بأن الاستراتيجية لا يمكن أن تكون ناجحة حتى يتم تنفيذها، وأنه يقترح بأن العملية هي مزج للجوانب الإدارية المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار بمصطلح التوافق (alignment)؛، حسب (Luftman) الذي هو عبارة عن خلق بيئة متكاملة هادفة الى رفع نفوذ المهارات البشرية، وعمليات الأعمال، والهيكل التنظيمية، والتكنولوجيات، والكفاءات، والإنتاج الصناعي للتوصل الى وضع تنافسي للمنظمة. كما يصفه أيضاً على أنه "نتيجة للعمليات، والممارسات، وتطور العلاقات الإنسانية التي تعتنق التفاهم المتبادل للأهداف والقيم والثقافة والقدرات التي ترفع من وضع الاستراتيجيات التي تمكن في نهاية المطاف من التعاون والتكيف مع الأوضاع المتغيرة"، (Luftman, 2003:382-383).



Source:  
Hussey, D. (1999). *Strategy and planning: A manager's guide*. New York, NY:  
John Wiley & Sons, inc.

ويتمثل الدليل الآخر من خلال ما حدده (Heerkens) بأن مفهوم وعلاقة إدارة المشروع والاهداف الاستراتيجية ، يركز على المواءمة بين إستراتيجية الأعمال والمشروع. وقد طرح الكاتب نفسه أنموذجاً لإدارة المشاريع الاستراتيجية، وأشار فيه إلى أربعة جوانب رئيسية وهي على الوجه الآتي: (Heerkens, 2007:02).

- التوافق الاستراتيجي للمشاريع (projects of alignment Strategic) :، هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة ان المشاريع التي تختارها ، ترتبط بشكل مباشر بالاستراتيجية التنظيمية، (Luftman
  - ادارة محفظة المشروع (management portfolio Project) : ، هذه الممارسة تشير إلى تحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع. وان إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالاستراتيجية ويمكن اعتباره عاملاً أساسياً لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف . (Rao, 2007:03) التنظيمية.
  - إدارة البرامج (management Program) :، حدد معهد إدارة المشاريع مفهوم "إدارة البرامج" باسم الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الاستراتيجية للبرامج . وأن ممارسات إدارة البرامج هي متأصلة في السعي لإدارة المشاريع الاستراتيجية وكما هو موضح في إدارة مجموعة من المشاريع وإدارة التفاعلات بين ( , 2007) المشاريع، Heerkens
  - نتائج الأعمال للمشاريع: (projects of results business)، وحيث ان المشاريع هي استثمارات مالية ، وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.
- وبنفس الإتجاه طرح (Green) بأن "إدارة المشروع الاستراتيجي" تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، (Green, 2005:02) مع دعم (Wessels, 2007) لهذا الإتجاه
- إن إتجاه (Green) لإدارة المشروع الاستراتيجي تتمحور في الفكرة القائلة بأن "مهارات إدارة المشاريع ومهارات القيادة نادرة ، تحدها الشركة وتعتبر ذات قيمة عالية" ذلك أن إدارة المشروع الاستراتيجي "تروج لهم وتولد معرفة ضمنية". ويستند نموذج (Green's) على العلاقة بين الميزة التنافسية وقدراتها الاستراتيجية ، والذي يعرف باسم "ارتكاز الموارد على الاستراتيجية"، (Green, 2007:116)
- وتواصل مع هذه الأفكار فقد عرض (Shenhar) ، مفهوماً بنفس الإتجاه وأكد على أن مدراء المشاريع إذا ما أرادوا تحقيق ميزة تنافسية عليهم التركيز على كيفية التعامل مع الناس والعلاقات بين المهام التنظيمية، (Shenhar, 2004:297).

## 2. عوامل التفوق في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

وتشمل الأبعاد التي يجب تنفيذها إذا ما أريد للمنظمة ان تحقق أهدافها على المدى البعيد، ولقد أكد (Platts) على أبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، وآليات الإتصال، وعدها من العوامل الأساسية لنجاح إدارة المشاريع وهي أبعاد مهمة في قياس إستراتيجية إدارة المشاريع (Slack, et., al., 2007:76). وهذا يتسق مع الإتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشاريع الإستراتيجية التي أكدت دراسات (2001:29 DyReye, 2008:49-62, Luftman, 2003:385, Kerzner,) من خلال ثلاثة إتجاهات مهمة في التعامل وهي:

العوامل النوعية: (Factors qualitative) ، والعوامل التنظيمية: (Factors Organizational) ،  
والعوامل الكمية (factors quantitative)

فالدراسة المنهجية لمضمون إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل الإهتمامات المعاصرة تتمحور كما يراها الباحث في هذه الإتجاهات التي يمكن توضيحها وفقاً للآتي:

1. العوامل النوعية (Factors qualitative) :، التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سريان المشروع نحو الأنجاز وتحقيق النجاح ، و نجاح المشاريع يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود التالية:
  - تخصيص وقت بداية ونهاية للمشروع. (الوقت)
  - الأداء المطلوب على المستوى التقني أو المواصفات المحددة، (الجودة).

■ معايير الجودة كما يتم تحديدها من قبل الزبائن أو المستخدمين، (الجودة).

وفي المنظمات ذات الخبرة ، قد يتم توسيع النقاط الأربع السابقة لتشمل ما يلي:

- حد أدنى متفق عليه للتغييرات في نطاق المشروع.
- المحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها المتبعة فيها.(الثقافة).
- المحافظة على تدفق عمل المنظمة المعتاد. (التنظيم والإدارة).

أما المستهلك (الجمهور) فتركز المنظمات على تحقيق حاجاته ورضاه من خلال التركيز على خدمة إحتياجاته وتوقعاته. إن تحديد العمل الأساسي للمشروع ينطلق من تصورات المستهلك الشخصية لما يريده من المشروع، حيث يجب استخدام المهارات اللازمة للتعرف على إحتياجات المستهلك وتوقعاته، مما يتيح انتاج المنتجات التي تتفق مع توقعات المستهلك، حيث انه بمجرد الوقوف على إحتياجات المستهلك وفهمها يتم تحديد المتطلبات اللازمة للتخطيط. فاعداد الخطة التفصيلية للمشروع من اجل ان تحدد الاتجاه المستقبلي وتحدد الأهداف الرئيسة ، حيث ينبغي بذل أقصى جهد في فهم المستهلك والسبل التي ترصيه وإشباع إحتياجاته، من خلال دراسة البيئة التي تحيط بالمستهلك، وتحليل الاشارات المختلفة من التأثيرات الشخصية الخاصة بالإحتياجات. حيث تعد من عوامل نجاح المشروع، (1). et Norris, al.:

كما أنه من الضروري إظهار الكفاءة التقنية والمعرفة التامة للإحتياجات التقنية للمستهلك، بالإضافة الى الحرص على التمتع بسعة الافق وانتهاج أسلوب ابتكاري مع المستهلك، وتحويل المعلومات الى ضمان بالإحتياجات التي ينشدها المستهلك، مع اعتماد مبدأ الصدق وعدم اعطاء الوعود بتحقيق الكمال الذي يفوق القدرات مع الإشارة الى المخاطر وعرضها والتوصل الى حلول متقدمة لها. كما ان إقامة علاقات طيبة مع المستهلك تؤدي الى المحافظة على روابط قوية معه مما يعني ان تتحول العلاقة الى تعاقد على شكل تفاهم غير رسمي ، مما يزيد من ولائه ويحقق الاهداف المتفق عليها، (Young, 2005:124).

وهكذا فقد تأطرت تلك الإهتمامات والأدوار الميدانية بوصايا(Kerzner) ، تقدم بها الى الشركات الأمريكية مطالباً إياها بتحديد العوامل/ الأبعاد ذات الاهمية في تحقيق نجاح مشاريعهم الإستراتيجية، وذكر الكاتب نفسه الوقت والجودة والموارد والتكلفة وإعبرها من العوامل النوعية ذات الإهتمام بالدراسات النظرية، (Kerzner 2001:30).

2. العوامل التنظيمية ( Factors Organizational ): إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة المشروع يعتبر موقفا حساسا للغاية ، حيث أن إدارة المشاريع ترتكز على ثلاثة أمور مهمة هي : مدير المشروع، المدير التنفيذي، والجهة الراعية للمشروع.

بالرغم من أن المدراء التنفيذيين هم المفتاح لإدارة المشاريع ونجاحها ، الا أن مدير المشروع مخول في ممارسة السلطة إتجاه المديرين التنفيذيين المعنيين. أما في المشاريع الناجحة ، فإن مدير المشروع والمديرين التنفيذيين أكثر عرضة لتقاسم السلطة.

حيث عندما يرى مديرو المشاريع والمديرون التنفيذيون أنهم على قدم المساواة يشتركان في إدارة المشروع ، وبالتالي فإنهم يتقاسمون السلطة والمسؤولية والمساءلة عن نجاح المشروع .ومن الواضح أن نجعل تقاسماً للسلطة المشتركة مما يجعل اتخاذ القرار أسهل. ومنهجية إدارة المشاريع يجب ان تحاسب على المساءلة المشتركة.

وهذا ما يتسق مع الاتجاه المعاصر لإدارة المشاريع الاستراتيجية باهتمام منظمات الاعمال لتحقيق الامور الآتية:

- عدم زيادة سلطة مدير المشروع على حساب المديرين التنفيذيين، (الصلاحيه).
- السماح للمديرين التنفيذيين بتوفير التوجيه الفني للعاملين، (التوجيه).
- دعم المديرين التنفيذيين وتوفير الوقت الكافي والتقدير الصريح للموارد .(استخدام أفضل الموارد)

ومن الأهمية بمكان ، الحفاظ على أن يكون المديرون التنفيذيون على علم تام بمجريات المشروع، (الإجراءات الصحيحة). (Kerzner, 2001:31).

إن وظيفة مدير المشروع تنطوي على الدعم التنفيذي المستمر المرئي لإدارة المشاريع. والدعم التنفيذي يحفز العاملين في المشروع على التفوق. وراعي المشروع التنفيذي يدعم أيضاً تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الثقة في نظم المنظمة لإدارة المشاريع.

ومن المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المشاريع هي العلاقة بإدارة شؤون الأشخاص (الجمهور)، وهذا يسير مع الإتجاه المعاصر لإدارة المشروع ويحظى بإهتمام المنظمات ومدراءها مع الالتزام بالأمور التالية:

- أ- السلطة (Authority): حتى وإن كان لدى مدير المشروع القليل من السلطة، يجب إعتبار أنه من المهم التأكد من أن جميع من في فريق المشروع لديهم ما يحتاجونه للقيام بعملهم على الشكل المطلوب.
- ب- القيادة والإدارة (Management and Leadership):، لأن وظيفة مدير المشروع هي في معظمها حول التعامل مع الناس، فإنه لمن الضروري أن يقوم بممارسة القيادة وكذلك المهارات الإدارية، وقد عرف (Packard, 1962)، القيادة على أنها فن جعل الآخرين أن تفعل الأشياء التي يعتقد القائد بأنه ينبغي القيام بها.
- ت- بناء الفريق  
يلقى الفريق استحسان المنظمات ذات الهيكل المصفوفي، التي يكون أعضاء فريق المشروع هم في الواقع أعضاء في جماعات وظيفية ويتبعون لمدراء العمل الخاص بهم ولكن يعملون ويرسلون تقاريرهم إلى مدير المشروع على أساس أنهم ضمن فريق المشروع.
- ويتفق (Lewise)، مع الخطوات الأربعة الرئيسة في تنظيم فريق المشروع وهي:
  - اتخاذ القرار بما يجب القيام به، وذلك باستخدام (structure breakdown work) هيكل تجزئة العمل وتعريف المشكلة، وأدوات التخطيط الأخرى.
  - تحديد احتياجات المشروع المطلوبة من الموظفين لإنجاز المهام.
  - استكمال خطة المشروع الخاصة من خلال مشاركة أعضاء الفريق.
  - تجنيد أعضاء فريق المشروع. (Lewise, 2007: 31)

3. العوامل الكمية: (Factors Quantitative) العامل الثالث في تحقيق التميز في إدارة المشروع هو قبول و تنفيذ أدوات لإدارة المشاريع لدعم المنهجية. بعض الشركات سريعة التنفيذ لأدوات CPM، PERT، بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشاريع وتقدير تكلفة المشروع، ومشروع التحكم في التكلفة و وضع ميزانية للتكاليف، جدولة الموارد، وتتبع المشاريع، ومراجعة حساباتها، أو قبول أنظمة إدارة معلومات المشاريع.

الإطار الرئيس لأدوات إدارة المشاريع اشتهر في السنوات القليلة الماضية. وتستخدم هذه الادوات الجديدة أساساً لمراقبة المشروع الكلي للمنظمة. ومع ذلك، فإن المديرين التنفيذيين بطيئو القبول لهذه الأدوات المتطورة. وأسباب ذلك تعود الى: (Kerzner, 2001: 33)

- الإدارة العليا قد لا تحب واقع المخرجات أحياناً
- الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلاً من نظام لوضع الميزانية والتخطيط، وعملية صنع القرار.
- الإدارة العليا لم تثبت الدعم والالتزام بالتدريب.
- استخدام المجموعات للحزم المركزية المتطورة يتطلب خطوط اتصال قوية داعمه.
- الافتقار الى التقارير الواضحة الموجزة وعدم توفر المعلومات الفورية عند الضرورة.
- عدم وجود معايير متبعة لكيان الاعمال في إدارة المشاريع إلى ما قبل التنفيذ.
- قد يسلط التنفيذ الضوء على قلة الخبرة لدى الإدارة الوسطى وتخطيط المشاريع والمهارات التنظيمية.
- الموارد اللازمة واسعة النطاق (من الموظفين والمعدات وغيرها) قد لا تكون متوفرة.
- بيئة الأعمال والهيكل التنظيمي لا تكون مناسبة لتلبية إدارة المشاريع / التخطيط.
- استخدام برامج التدريب وعدم تدريب إدارة المشاريع تكون عادةً غير مجدية.
- استخدام البرمجيات كبديل عن مهارات الأشخاص والتفاوض المطلوبة من قبل إدارة المشروع.
- كيان الاعمال لم يكن لديه تحديد مسبق لمدى الاستخدام الملائم للبرامج داخل المنظمة.

بعد أن تم توصيف الإتجاهات الثلاثة السابقة الذكر وفقاً لما تم عرضه، مما يعد أساساً يقود الى إتساع الإهتمامات النظرية في معالجة موضوع العلاقة بين استراتيجيات العمليات والأهداف العملية وإدارة المشاريع الاستراتيجية والتي يمكن إعتماها مدخلاً لإقامة دراسة تجريبية تتعامل مع النماذج الفرضية اللاحقة.

## المبحث الثاني

### البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية

ان الغاية من استراتيجيات المنظمة والأعمال هو تحقيق الظروف التي يمكن للمنظمة أن تخلق قيمة حيوية إضافية ونقلها إلى الزبائن، سواء الآن أو في المستقبل. المهمة الاستراتيجية هي خلق وسيلة مميزة قدما ، وذلك باستخدام القدرات الأساسية والموارد الموجودة تحت تصرفها ، على خلفية وتأثير البيئة (القريبة والبعيدة على حد سواء). من خلال هذه القدرات المميزة تسعى المنظمة لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة. (Lowson, 2002:44)

كل منظمة بحاجة الى تنظيم ورفع جاهزية مواردها الرئيسية. والموارد تشمل كلاً من الموارد البشرية والمعلومات والمعرفة، وكذلك من وجهة النظر التقليدية الأرض والأيدي العاملة، ورأس المال. على أن الاستراتيجية في الأساس تدعم تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتعزيز قدراتها التنافسية مجتمعة لتساعد المنظمة على البقاء والنمو.

لا يمكن تطوير الإستراتيجية في عزلة عن بيئتها التي تعمل فيها ، وأثار هذه البيئة. يمكن وصف البيئة بأنها كل الجوانب الخارجية للمنظمة والداخلية ، وغالبا يكون من الصعب جدا التحليل الشامل والتقييم لجميع العناصر المختلفة، (Lowson, 2002:43)

والأمر الضروري للمنظمة المعاصرة، هو الوعي بالبيئة والمقدرة على توسيع حدود المنظمة. ودور التخطيط الإستراتيجي هنا هو واحد من المحاولات لرصد وتحليل الظروف البيئية المحيطة. ويمكن تصنيف العوامل البيئية الخارجية الى: البيئة الاجتماعية (Societal Environment) ، وتشمل القوى العامة : وتتضمن بعض العناصر: القوى الاقتصادية (الوطنية أو الدولية): التي تنظم تبادل المواد، الأموال، الطاقة، والمعلومات. أما القوى الثقافية الاجتماعية: التي تنظم القيم والعادات والاعراف المجتمعية. القوى التكنولوجية: التي تولد الحلول والاكتشافات للمشاكل. والقوى القانونية الحكومية: التي تخصص السلطة وتقدم القوانين والتعليمات، أما بيئة المهام (البيئة الخاصة) (Environment Task) ، تشمل العناصر اوالمجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة مثل الحكومات، المجتمعات المحلية، الموردين، المنافسين، الزبائن، الدائنين، الموظفين والاتحادات العمالية، مع ملاحظة أن بيئة مهام المنظمة هي البيئة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة. وكلا البيئتين الاجتماعية والمهام

يجب ان تراقب للكشف عن العوامل الإستراتيجية التي لها تأثير قوي على الفشل أو النجاح. والتحدي البيئي هو العثور على ملاءمة ما بين الموارد الداخلية والكفاءات الأساسية للمنظمة والفرص والتهديدات التي تشكلها الحالة الخارجية (Wheelen&Hunger,2008:73)

حدد كل من (Kerzner) ، (Porter) ، وآخرون، متغيرات البيئة الخارجية بالنقاط الآتية:

أ- **العوامل الاقتصادية:** للتخطيط الاستراتيجي، يتم رصد وتحليل البيئة الاقتصادية الخارجية ، من حيث كيفية تأثيرها على عمليات المنظمة. حيث تندرج تحت البيئة الاقتصادية معدلات التضخم، وأسعار الفائدة، والفائض للميزانية التجارية، ومعدلات الادخار الشخصية ، ومعدل توفير الأعمال، والنتائج المحلي الإجمالي، (Kerzner, 2001:27).

وحسب (Kerzner) فإن البيئة الاقتصادية لإدارة المشاريع الاستراتيجية تشمل ما يلي:

- تكلفة رأس المال : كم يكلفنا إقتراض المال لتطوير منتجات جديدة أو على أساس مؤقت لسد العجز في التدفق النقدي؟
- معدلات الأسعار في المستقبل : واستنادا إلى المعرفة الراهنة ، كيف تبدو التكاليف في السنوات القليلة القادمة؟
- نوعية تقديرات التكلفة : ما مدى دقة تقديرات التكلفة لدينا ، والدروس المستفادة؟
- ب- **السياسات الحكومية:** وتشمل قوانين الضرائب ومكافحة الاحتكار، وتدريب الأيدي العاملة ، وفلسفات الحرية والتعليم. ومن اجل تخطيط وإدارة المشاريع الاستراتيجية ، حدد الكاتب النقاط التالية: (Kerzner, 2001:27).
- التواصل مع العملاء: وهذا يشمل وضع دليل للممارسات المعتمدة على الأخلاق في التعامل مع الزبائن. ويمكن أن تشمل أيضا عقيدة المنظمة التي تنص على أن مصلحة الزبون تأتي أولا.
- المسؤولية عن كشف حقيقة المنتجات: هل لدينا بيانات داعمة للحصول على معلومات تقدم إلى الزبائن أو المستهلكين؟
- تغيير القوانين : هل لدينا منهجية تسمح بالتغييرات إذا فرضت قوانين جديدة؟
- ت- **المنافسة:** توصف إستراتيجية العمليات بأنها القوة الدافعة في ايجاد وإستمرار الميزة التنافسية حيث حددها (Porter) في ثلاث إستراتيجيات، قيادة التكلفة (Leadership Cost) ، إستراتيجية التميز (Differentiation) ، وإستراتيجية التركيز (Focus).

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 احد هذه الأبعاد التي يسميها (wheelwright) ، بأساليب الأداء حيث الأبعاد التالية: (Hayes & Wheelwright, 1979:24).

- التكلفة الأدنى / السعر الأدنى.
- الأداء العالي، للمنتجات والخدمات (الجودة العالية) من خصائص وخدمة للزبائن.
- الاعتمادية، للمنتج وتسليمه للزبائن وخدمة مابعد البيع.
- المرونة، حيث الإستجابة السريعة وتوسيع الانتاج والتسليم.
- الابتكار، من خلال المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الأحدث.

أما متغيرات البيئة الداخلية فهي على الوجه الآتي:

أ- **الإبداع ( Innovation )** وهو خاصية إيجاد مفهوم فريد لم يسبق وجوده أو ارتقاؤه من قبل بصورة طبيعية، حيث يدمج المبدع الخبرات السابقة ويخططها ويوسعها بحيث يمكن إنتاج معرفة جديدة أو مفاهيم جديدة. (Merideath,1999:1050)

والابتكارية محفوفة بالمخاطر، وتشجع المنظمات على تهيئة البيئة اللازمة للإبداع، حيث أن معاقبة الفشل في عدم نجاح المشروعات المحفوفة بالمخاطر يجعل الأفراد يتجنبون مثل هذه المشاريع. كما أن مكافأة المبدعين وترقيتهم إلى مناصب إدارية يسئ إلى المواهب الإبداعية ويكبح نشأتها. ( Merideath.1999:1050 )

ب- **الموارد البشرية (Resources Human)** العديد من المديرين التنفيذيين ينظرون إلى الموارد البشرية على أنها " أعلى الأصول التي تملكها المنظمة ". حيث أنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة، وإدارة هذه الموارد بفاعلية هي إحدى التحديات الصعبة التي تواجه المنظمة، حيث فرضت عليها تصميم أنظمتها بحيث تضمن الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنظمة المنشودة.

يفهم مما تقدم أن لإدارة الموارد البشرية أهداف تسعى لتحقيقها تتمثل في:

- إدارة شؤون الموارد البشرية والسياسات الخاصة بها لضمان المحافظة على مستوى عال من الكفاءة للقوى العاملة والتحفيز لاجتداد مجموعة من المؤهلين لسرعة الاستجابة للتغيير.
- المحافظة على ترسيخ الثقافة المؤسسية والتأكيد على الالتزام والولاء مع المحافظة على قنوات اتصال بين العاملين والإدارة في المنظمة. ( كشواي، 2006:12 ).

إن التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية يساهم في نجاح المنظمة لتعزيز الأداء، مما يفرض على المنظمة ضمان نشاطات الموارد البشرية لتدعم جهود التركيز المنظمة على الإنتاج والجودة والخدمة، (Mathis& Jackson ,2005:10)

ويعزز هذا الرأي (Schroeder) أن تقوم المنظمة بربط إستراتيجية الخدمات مع ما يريه المستهلك (الجمهور)، وما يجب على الأيدي العاملة تقديمه من خدمات فريدة تتميز بها المنظمة لضمان إستمراريتها في التعامل معها والمحافظة على ولائها. (Schroeder.1989:137.)

ث- **الهيكل التنظيمي:** اقتصر الباحث في الإشارة إلى الهيكل التنظيمي كأحد المتغيرات المهمة في البيئة الداخلية تاركاً الإشارة إليه بشيء من التفصيل عندما نتناول الإدارة والتنظيم كأحد مجالات إستراتيجية العمليات.

ومن الجدير بالإشارة هنا إلى أن إهتمام الباحث بالتأطير النظري لمفهوم هذه العلاقة إستهدف بدوره مدخلاً جديداً للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين قدرة إدارة المشاريع لمجموعة نقل، ويرتكز هذا المدخل على فكرة أساسية تتمثل في أن إستراتيجية العمليات تتحدد أهدافها العملياتية في ضوء إستغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص (جوانب البيئة الخارجية)، وإستغلال جوانب القوة، وتحويل جوانب الضعف إلى قوة (جوانب البيئة الداخلية).

وعلى هذا الأساس فالباحث وجد في (Schroeder,1989) و (Bamberger (1989) إسهاماً لتوحيد الجهود في المجموعة قيد الدراسة في إطار يشمل جميع الأنشطة، إضافة إلى أن تطبيقه يصلح في مختلف شركات الأعمال مراعين المحددات الموضوعية، وعليه فإن الباحث سيعتمد على متغيرات البيئة الداخلية (الإبداع / الهيكل التنظيمي/ الموارد البشرية). أما متغيرات البيئة الخارجية فهي (المنافسة/ السياسات الحكومية / العوامل الاقتصادية).

### المبحث الثالث

#### مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في

##### إدارة المشاريع الإستراتيجية

تتمحور الأهمية بإستراتيجية العمليات من خلال أبعاد مجالاتها التي تؤثر وبشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة، على أنها إستراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمنظمة لأنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المنظمة، وحدد (Taylor & Russell)، دورين أساسيين لإستراتيجية العمليات يتمثلان في توفير الدعم والمساندة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعزيز وتحسين القدرات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، تتطلع إليها المنظمات، (Russel&Taylor,2000:42)

بينما أفاد (Brown) ، بالدور الحيوي والمؤثر الذي تضطلع به إستراتيجية العمليات، (Brown,et,al,2000:53) مما يشير إلى أن أهمية إستراتيجية العمليات يتعدى البعد التقليدي للمسؤوليات والمهام التي تسيطر عليها هذه الوظيفة، ليتحقق بعد إستراتيجي يضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة، على أن القدرة التنافسية تتكون من المهارات والتقنيات والقدرة على التكامل والتنسيق الوظيفي ، (Ljungquist,2007:21)

لقد أشار (Schroder) ، إلى إمكانية تعريف التكنولوجيا بشكل واسع على أنها تطبيقات المعرفة لحل المشكلات الإنسانية. وبالشكل الضيق حيث تعني مجموعة العمليات، والأدوات، والطرائق، والإجراءات، والمعدات المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات. كما أشار (Gupta) ، إلى وجود نوعين من تكنولوجيا الإنتاج، الأول: تكنولوجيا المعدات والعمليات (مناولة المواد وتحويل الطاقة)، والثاني: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات، (Gupta, 1989:75.)

وحدد (Woodward) تكنولوجيا العمليات في المنظمات الصناعية حيث شكلت ما يعرف بنظام الإنتاج المتكامل (Manufacturing Integrated Computer)، والتي تضمنت كلاً من المكنات والآلات، وأدوات الرقابة الرقمية، برامج تصميم الإنتاج، والرقابة على الآلات، وربطها مع بعضها البعض في نظام واحد ، حيث يتم تصميم وهندسة المنتج ، ثم مراقبة الآلات أثناء معالجة المواد والتصنيع والإنتاج والتجميع ، بالإضافة إلى إجراء العمليات الحسابية والرقابية على المخزون وكافة العمليات الإدارية المرافقة للعملية التصنيعية، (Woodward 1965:76).

على أن نظام التصنيع المتكامل يشمل جميع وظائف المنظمة بدءاً من التسويق (تحديد الطلب)، مروراً بالتصميم والهندسة والإنتاج والرقابة على العمليات، بالإضافة إلى الأنشطة المساعدة (التغليف، التخزين)، وصولاً إلى شحن المنتج. مما يحقق مزيداً من التكامل الأفقي (Integration Horizontal)، ليشمل تخطيط الطلب والتشغيل والرقابة على العمليات، بالإضافة إلى التكامل الأفقي (Integration Vertical)، ويشمل كل أنظمة التصميم والهندسة والتصنيع بمساعدة الحاسوب، مما يحقق عدة فوائد منها انخفاض تكلفة التصميم الهندسي، زيادة جودة المنتج، زيادة المقدرة الهندسية، وزيادة الإنتاجية للعمليات التصنيعية ووقت التشغيل ، (المصور:2010، 103).

إن استخدام المنظمة لأنظمة المعلومات بشكل فاعل يؤدي لتحقيق مزاي إستراتيجية، وذلك لدورها في تلبية سرعة حصول المنظمة على المعلومات الدقيقة التي تعمل على توثيق علاقتها مع الموردين والزبائن والحصول على معلومات للمنافسين، وتزيد التنسيق بين أجزاء المنظمة داخلياً، وتوفر للمنظمة قاعدة خاصة بها تتميز عن تلك الخاصة بمنافسيها، مما جعل من تطوير هذه النظم وزيادة فعاليتها مطلباً أساسياً للمنظمة، ومن أهم العوامل الرئيسية في نجاح هذه النظم هو أنها أصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة سهلت لها النجاح والتفوق في تخفيض تكلفة الأنشطة ودعم التمايز، وتسهيل عمليات التزويد وعمليات البيع والشراء وتخفيض الوقت اللازم للحصول على المعلومات، رفع كفاءة عمليات الإنتاج، تحسين الأداء التحكم بالنوعية، الابتكار والتجديد، المساعدة في اتخاذ القرار ، كما أن لها المقدرة على التغذية العكسية مما يفيد في السيطرة وإعادة التوجيه، مما يضيف بعداً إستراتيجياً على نظم المعلومات كأداة قادرة على خلق وتعظيم القدرة التنافسية، (Rosenberger, 1998:88).

وتستشهد الدراسات بأن تخطيط الإنتاج والرقابة على العمليات يؤدي إلى تحقيق هدف يتم من خلاله إزالة النشاطات التي ترهق المنظمة بتكاليف غير مباشرة ونفقات غير ضرورية (جبرين:2006، 331)، تحدد أنظمة التخطيط والرقابة المستخدمة في مجال العمليات بنوع التخطيط للطاقة الإنتاجية، مستوى الرقابة على عمليات الإنتاج، الرقابة على المخزون، معالجة التوقفات، الرقابة النوعية، الالتزام بالمعايير، مما يعني تقليل الخسارة في الأفراد والمواد والموارد مع اعتمادها على تحسين السيطرة النوعية وتحسين الإنتاجية، وإتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة مع المحافظة على الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد.

ويطرح (Heizer) منظوراً يشير فيه إلى أن الدراسات في الإدارة والتنظيم بدأت نتيجة إلى زيادة التخصص والتعقيد في طبيعة المنظمات التي أظهرت إستجابة للنمو الإقتصادي 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 (إنساني، انتاجي)، وطبيعة القرارات الإدارية، عمر النظم، التكامل العمودي، درجة المخاطرة، (8:1995. Heizer)

فظهرت اسهامات كل (Frederick Taylor)، (Henri Fayol)، (Max Weber)، (Henry Gant)

وأخرون وتمثل السمة المشتركة بينهم في التأكيد على الإتجاه الرسمي لكل من المؤسسة والإدارة، (21:2004. Morden)

وضع (Fayol) تعريفاً لعملية الإدارة حيث بين أن هذه العملية تشمل مايتأتي:-

1. التخطيط والتنبؤ، (أي التطلع الى المستقبل ووضع الخطط).
2. التنظيم، (إقامة الهياكل والنظم وإطارات العمل والسياسات).
3. القيادة، (التأكد من تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط وفي الوقت المحدد).
4. التنسيق، (تحقيق الوحدة والتكامل بين الأنشطة المختلفة).
5. الرقابة، (تنفيذ الأعمال وفق الخطط والسياسات الموضوعية وتصميم المسارات).

كما أنه وضع مبادئ الإدارة المعروفة لإرشاد المديرين الى كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجههم وتوضح هذه المبادئ كيفية تعريف (Fayol) لعملية الإدارة وممارستها من خلال مايلي: تقسيم العمل، السلطة، الإنضباط، وحدة اصدار الأوامر، التوجيه، ثانوية المصالح الشخصية، المكافآت، المركزية، خط تدرج السلطة، النظام، المساواة، الإستقرار الوظيفي، المبادرة والابتكار، وروح الفريق.

يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي تتم من خلاله ممارسة عملية الإدارة. وإن لإختيار الهيكلية التنظيمية تأثير مباشر على طبيعة النشاط الإداري ومدى فاعليته، فقد تتأثر الإدارة بمتغيرات نذكر منها: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ومبدأ تقسيم الأنشطة، حجم الشركة، الهيكل التنظيمي المستخدم كآلية للتواصل والرقابة، والبيئة المحيطة، التكنولوجيا والسوق. (22:2004. Morden)

يتم بناء الشكل العام للهيكل التنظيمي بالاعتماد على طبيعة الأدوار وكيفية توزيعها والعلاقات بين هذه الأدوار من خلال هيكل تدرج السلطة وقنوات الإتصال ونظم المعلومات وتحديد الأدوار بناءً على الأهداف والمهام والعمليات والمستويات الإنتاجية، وتوضيح مهام الأدوار في إطار العلاقات المتبادلة اللازمة لإنجاز الأعمال مع الأخذ بعين الإعتبار الثقافة السائدة وقدرة الأفراد على قيامهم بمهامهم وتحقيقهم لأهداف هذه المهام بنجاح (29:2004. Morden).

تأسيساً على ما تقدم فإن أهمية إستراتيجية العمليات تبرز من خلال إعطاء بعد إستراتيجي لوظيفة العمليات يتعدى المسؤوليات والمهام التي تؤديها، حيث إن المنظمات تمارس من خلال إستراتيجية العمليات الدور الأساسي في إطار تحقيق أهدافها المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم، لذا فإن البعد الإستراتيجي لمجالات العمليات هو النشاط الأكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجها.

باستخدام إستراتيجية العمليات يتم تحقيق المقدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة، من خلال عمليات ذات بعد إستراتيجي، تؤثر في إدارة المشاريع الإستراتيجية، هذه المفاهيم تساعد في التأكيد على الحاجة الى التفكير الجدي والحديث في مايجب عمله مع الأخذ بالتأثيرات المحيطة للمنظمات سواء كانت تأثيرات داخلية أو خارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والتسلح بالنهج الإستراتيجي الذي يوجه عمليات المنظمة الى تحقيق النتائج الكلية.

ومما سبق فإن تطبيق مثل هذه المبادئ والأفكار يزيد من قدرة المشاريع الإستراتيجية على تحقيق مايلي: (20:2009. Schmidt)

- تحويل أية مشكلة أو فرصة الى أهداف وخطط واضحة يمكن اقتناصها وتطبيقها بسهولة لصالح المنظمة.
- شحذ التوجه الإستراتيجي لكي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة الكلية والأهداف والرؤى.
- التواصل لبناء فهم مشترك ودعم ومسؤولية اصحاب المصالح المشتركة وفرق المشروع والداعمين له.
- الكشف والتنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها.
- تنظيم الوظائف وقوى العمل والإلتزام بفاعلية الفرق حول توضيح مهام كل طرف ومتى وكيف يمكن ويجب تحقيقها.
- تحسين علاقات العمل وتخفيض النزاعات وتوضيح الأدوار.
- زيادة الإنتاجية والأداء وتعظيم الربح مع توفير الوقت والجهد والمال.

## المبحث الرابع

### الأهداف العملية وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية

أولاً: الأهداف العملية الإستراتيجية.

حسب (Platts) فإن صياغة استراتيجية العمليات. تتحقق من خلال ماوصفه بالعمليات الخمسة (5Ps). (Slack, et, al, 2007:76-77).

1. الغرض: (Purpose) كما هو الحال مع أي شكل من أشكال إدارة المشروع ، مزيد من الوضوح حول الهدف النهائي، والأرجح هو الهدف المتحقق. والفهم المشترك للدوافع والحدود، والسياق لتطوير استراتيجية العمليات مما يبدو انه أمر بالغ الأهمية.
2. نقطة الدخول: (Point of entry) ويعني بها التحليل، الصياغة، التنفيذ.
3. العملية: (Process) يجب أن تكون عملية الصياغة واضحة. ومن المهم أن المديرين الذين يشاركون في جميع استراتيجيات العمليات يفكرون بنشاطات العملية التي يشاركون فيها. وأن الملاءمة، الاستدامة، المخاطرة، هي عوامل مهمة في نجاح الأهداف وتوفير تغطية شاملة لحل القضايا الحرجة.
4. إدارة المشاريع (management Project) لقد أكد الكاتب على الأبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، آليات الإتصال وعدد من العوامل الأساسية الأخرى لنجاح إدارة المشاريع على أنها أبعاد مهمة في قياس إستراتيجية إدارة المشاريع.
5. المشاركة: (Participation) ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع النقاط المذكورة أعلاه، اختيار الموظفين للمشاركة في عملية التنفيذ أمر بالغ الأهمية. على سبيل المثال، استخدام خبراء استشاريين خارجيين يمكن تقديم المزيد من الخبرة المتخصصة، واستخدام المديرين التنفيذيين (الموظفين) يمكن أن توفر خبرة العالم الحقيقي والإدراج عبر مديري الوظائف (الموردين ، الخ) يمكن ان تساعد على تكامل الاستراتيجية النهائية.

وحسب (Porter) فإن أولويات العمليات التنافسية يجب ان تركز على القدرات المحددة التي تعطي للمنظمة حداً تنافسياً يوصف بأنه أولوية تنافسية، وقد حدد الكاتب أربع أولويات للعمليات أو مقاييس لهذه القدرات تعرف بالتكلفة (Cost) ، التسليم (Delivery) ، الجودة (Quality) ، المرونة (Flexibility) . (Porter, 2009: 12).

وقد وجد الباحث في التركيز على مدخل (Porter) ، أهمية تتناسب مع مفاهيم نهج هذه الدراسة لتكون طريقاً في تحقيق تأثير إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية. كما وجد الباحث في الوقت نفسه أن من المناسب تسليط الضوء على هذه الأهداف تعريفاً ومفهوماً وعلى الوجه الآتي:

1. التكلفة: (Cost) إذا كان للمنظمة أن تنافس على أساس السعر فإنها من الضروري أن تحافظ على تكلفة أقل من المنافسين، حتى تفوز بحصة سوقية أكبر، والتكلفة المنخفضة مهمة لإستراتيجية تزويد السوق بالمنتجات التي يعجز المنافسون عن تأمينها للسوق، مع ملاحظة أنه من المهم زيادة الربح وإعاقه المنافسين من الدخول الى السوق، من خلال استخدام المواد والتجهيزات والمحافظة على مدى مساو لتخفيض امتداد التكلفة مع تخفيض تكلفة المواد (Slack, et, al., 2007:39).
2. التسليم (Delivery) عرف (Schroeder) ، التسليم بأنه "قدرة العمليات على تسليم المنتجات وإيصالها للزبائن خلال الزمن المحدد" ، (Schroeder. 2004:26) ، إن تأخر أو سرعة العمليات من الممكن ان يقاس بالزمن بين طلب الزبون للسلع او الخدمات وتلقيه لتلك السلعة او الخدمة، والسرعة عامل مهم للزبائن تبني عليها عملية اختيار منتجات المنظمة، وإن سرعة العمليات التحويلية الداخلية للشراء والعمل سوف تؤثر مباشرة على وقت التسليم، حيث ميزة السرعة من الممكن ان تستخدم لتخفيض مجموع الانشطة، مع بقاء وقت التسليم ثابتاً او بنفس المجموع للأنشطة وتخفيض الوقت الكلي للتسليم ، ومن الناحية التنافسية فإن السرعة يمكن ان تستخدم لتخفيض التكلفة وينتج (عمل تنبؤات خاطئة)، وتخفيض وقت التسليم يؤدي الى ( خدمة أفضل للزبائن). (Porter. 2009, 13)
3. الجودة: (Quality) الجودة تغطي جودة السلع والخدمات نفسها وجودة العمليات التحويلية التي تزود بالسلع والخدمات ، يمكن قياس الجودة من خلال نموذج تكلفة الجودة (Cost of Quality Of Model)، حيث أن التكلفة من الممكن ان تصنف على نحو تكلفة تحقيق جودة عالية ( تكلفة تأمين الجودة) (The cost of Quality Assurance) او تكلفة الجودة المتدنية للمنتجات ( تكلفة عدم المطابقة مع التوقعات) (The cost of Not Conforming) ، (Specifications) والفائدة من الجودة العالية في المنافسة وتشمل زيادة الاعتمادية (Dependability)، تخفض التكلفة وتحسن خدمة الزبائن. (Brown, et, at. 2005)

4. المرونة: (Flexibility) المرونة من الممكن ان تعني المقدرة على عرض تنوع واسع من السلع والخدمات للزبائن والمقدرة على تغيير هذه السلع والخدمات بسرعة حسب حاجات ورغبات الزبائن ، المرونة ضرورية للمنظمة من أجل ان تتكيف لتغيرات حاجات الزبائن من خلال نطاق الانتاج وتنوع الطلب للتغلب على العجز في الانتاج بسبب اعطال المعدات والنقص في المواد، أنواع المرونة تشمل مرونة السلع التي هي المقدرة على العمل بسرعة والاستجابة للتغيرات في حاجات الزبائن بتصميم منتجات جديدة ومرونة الحجم والتي هي المقدرة على الزيادة او النقصان بسرعة للمخرجات للاستجابة للتغير في الطلب ، (Schmidt. 2009:20)

## ثانياً: علاقة الأهداف العملياتية بإدارة المشاريع الاستراتيجية.

أشار بعض الباحثين والمختصين الى طبيعة العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في المنشأة الصناعية، فقد أشار كل من (Slack, et al., Brown, et al., 2005)، (Lowson, 2002)، إلى أهمية إدراك الإدارة بالقدرات المحتملة في التصنيع (العمليات) على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المشروع على إنجاز أهدافه، ان العمليات جزء من المفهوم الإستراتيجي الذي يحقق التواصل بين قوى وموارد المنشأة وبين فرصها في السوق، كل إستراتيجية تخلق مهاماً محددة، وقدرة إدارة العمليات على الإستجابة لهذه المهام هو المقياس لنجاحها.

ويرى (Brown)، أن حصول المنشأة على مزايا تنافسية من خلال تحسين أداء العمليات يتطلب إستجابة ذات طبيعة إستراتيجية في مستوى العمليات، وأن إستراتيجية العمليات يجب أن تكون على شكل أنماط من القرارات التي تضمن التوافق بين العمليات وإدارة المشاريع. وهذا يقتضي أن تطور إستراتيجية العمليات حول الأهداف والإمكانات التي تجعل منها علاقة فاعلة ومؤثرة في المنشأة مما يقتضي الإهتمام بالآتي: (Brown, et al., 2005).

1. تحديد وترتيب أهداف العمليات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وفقاً لطبيعة المجالات التي تحددها إستراتيجية المنشأة والناشئة عن العلاقة بين مجالات العمليات وعوامل البيئة، فالتركيز على المجالات التي تخفض التكلفة يخدم مجال تخفيض التكاليف على مستوى المنشأة، والمسألة نفسها لباقي الأهداف.
2. التركيز على المهام التي تقوي من القدرات المميزة للعمليات، وتستجيب لأهداف العمليات حسب أسبقياتها وذلك بإجراء المبادلة بين القرارات في المجالات الرئيسة لنظام العمليات، فالمنشأة التي تشدد على أسبقية الجودة (النوعية) يفترض أن تركز قراراتها في مجالات المهارات البشرية العالية، التكنولوجيا المرنة، الرقابة المشددة على الجودة.

وهكذا تتضح العلاقة بين إستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية للمنشأة الصناعية، وأهمية تحديد وتنظيم العلاقة بين القدرات المميزة للعمليات واسبقياتها التنافسية، والعمل على تطوير إستراتيجية العمليات التي تساعد على كشف إمكانات العمليات وتوجيه القدرات التنافسية بما يضمن إنجاز أهداف العمليات التي تدعم المجالات التنافسية لإدارة المشاريع للمنشأة الصناعية.

والباحث بدوره يقترح طبيعة العلاقة بين العمليات ومجالات إستراتيجية العمليات وطبيعة الأهداف العملياتية وتأثير ذلك على إدارة المشاريع الإستراتيجية بالشكل الذي يطرحه الجدول رقم (1-1)

جدول رقم (1-1)

### علاقة إستراتيجية العمليات و الأهداف العملياتية وتأثيرها

#### على ادارة المشاريع الاستراتيجية.

| متغيرات النظام<br>العملياتي                                                 | مجالات استراتيجية<br>العمليات        | الأهداف العملياتية حسب<br>أسبقياتها                      | إدارة المشاريع<br>الاستراتيجية |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. - نمط التشغيل.<br>- المعدات.<br>- الطاقة.                                | التكنولوجيا المستخدمة                | تخفيض التكلفة مع الاحتفاظ<br>بالأهداف العملياتية الأخرى. | التكلفة<br>الزمن               |
| 2. - التخطيط الشامل.<br>- التخطيط المجدول.<br>- تخطيط الطاقة.<br>- المغزون. | نظام التخطيط والرقابة<br>على الإنتاج | التشديد على التسليم مع<br>الاحتفاظ بالأهداف الأخرى       | الجودة ، الجمهور<br>الموارد    |
| 3. - التنظيم.<br>- الهيكلية.<br>- المركزية.<br>- الصلاحيات.                 | الإدارة والتنظيم                     | كل الأهداف مع الإهتمام<br>بأسبقياتها                     | الجودة                         |

المصدر: أهداف الباحث.

لقد وجد الباحث في كل من المداخل التي طرحت سابقاً بما تطرحه من آراء مثلت عملياً ركائز لمفردات إهتمام دراستنا بموضوع علاقة المتغيرات ، ولعل عرض اهتمامات الباحثين في إطار العلاقة بين الأهداف العملياتية وإستراتيجية العمليات يؤكد ما ذهبت اليه الدراسة في أنموذجها المقترح.

## المبحث الخامس

### الدراسات السابقة

إستكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة ، وحسبنا أن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الإفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية، حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لإستراتيجية العمليات، طبيعته، مستوى، واتجاه العلاقة بينها وبين المجالات والتوجهات الشاملة للمشاريع.

ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

#### 1. مجالات (دراسات) إستراتيجية العمليات.

أ- دراسة (Ely,2004:1-2)، بعنوان: " **النشاطات الإستراتيجية في العمليات والديناميكية البيئية ، Strategic Process )** in Operational and Environmental Dynamism) بينت الدراسة على الفرضيات التالية:-

- أن الأنشطة الإستراتيجية في العمليات تتأثر بالديناميكية المتغيرة للبيئة، والنظر الى المعرفة التنظيمية كداعم للعملية الإستراتيجية.
- وأن العمليات الإستراتيجية الصناعية تسمح بالربط بين المعرفة التنظيمية والقدرات الديناميكية.
- وتوصلت الدراسة الى انه على الشركات أن تتغير وتطور منتجاتها، لتكون قادرة على التنافس في بيئة شديدة الحركة، حيث يجب عليهم زيادة قاعدتهم المعرفية بنسبة سريعة أكثر من منافسيهم، وتطبيق هذه المعرفة الجديدة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- وأن المنظمات بحاجة الى التعلم من ماضيها والحاجة الى الابتكار لتكون قادرة على التكيف مع الإتجاهات البيئية المستقبلية، مثل نمط الحياة، والتكنولوجيا، والعادات الإستهلاكية.
- وبينت الدراسة ان تحقيق تكلفة منخفضة وجودة عالية لا يكفي لضمان النجاح، حيث ان المشهد الإستراتيجي للعمليات إنتقل من الأساس التسويقي، الى المشهد المرتكز على المعرفة.

ت- دراسة (Ling X,L,et,al 2001:1)، بعنوان: "أثر قرارات إدارة إستراتيجية العمليات (The Impact of Strategic Operation Management .: في أداء المستشفيات عامة (Performance Hospital Community on Decisions)، حيث هدفت هذه الدراسة الى تطوير نموذج لإدارة العمليات الإستراتيجية الذي يربط بين القرار طويل الأجل والخيارات الخدمية، بواسطة قرارات العمليات والاداء.

وساهمت هذه الدراسة في فهم افضل لقرارات ادارة العمليات الاستراتيجية في المستشفيات الاهلية الامريكية، وتحديد السببية في العلاقات بين عمليات اتخاذ القرارات والاعتراف بآثارها على المستشفيات، حيث بينت الدراسة الاستراتيجية الرئيسية للقرارات التي تمكن من مساعدة وتحسين الأداء في المستشفيات في تقديم الخدمات الصحية في بيئة شديدة التغير.

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات منها مايلي:

- الموقع، الحجم، الخيارات الخدمية، والأسس لعمليات إتخاذ القرار التي طبقها الولايات المتحدة هي إستجابة الى الاحتياجات السوقية في بيئة الخدمات الصحية.
- تأثير الأهداف، الكلفة، الجودة، الأداء، على عملية إتخاذ القرارات العمليانية
- ج- دراسة (Schroeder: 1989:28)، يعتمد النموذج مدخلاً من الاعلى الى الادنى الذي طوره كل من (Weelwright & 1984)، Hyaes)، من خلال التحليل الداخلي والخارجي للمشروع، تحددت الاستراتيجية الكلية واستراتيجية الأعمال ، والقدرات المميزة للعمليات تحددت أهداف العمليات (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) وترتب استراتيجياتها في ضوء توجهات الإستراتيجيات في مستوى المشروع وقدرته المميزه للعمليات، توصلت الدراسة الى أن الجودة من أكثر الأسبقيات حراجه على أنها سلاح تنافسي.
- ح- دراسة (Bamberger: 1989:81)، يقدم أنموذج وإطار عمل لتطوير الإستراتيجية التي تحدد المركز التنافسي للمشروع الصناعي، يعين النموذج المزايا والنشاطات الوظيفية التي تتوافق معها عن طريق خمسة مجاميع من المتغيرات ( خصائص البيئة خصوصاً الصناعية، والسوق، والامكانات الداخلية، الأهداف، القيم الشخصية، استراتيجيات سوق المنتج)، يستفاد من النموذج في توضيح العلاقة بين متغيرات البيئة ومجالات استراتيجية العمليات بما يمكن من تحديد ومن تحسين مقدرة المشاريع وإدارتها على تحقيق المزايا التنافسية.
- خ- دراسة (Riis & Gudnason: 1984 552)، تفترض هذه الدراسة بأن استراتيجية العمليات تتطور من خلال مجالاتها ( تكنولوجيا الإنتاج، ترتيب المصنع، نظام تخطيط الإنتاج، الرقابة، التنظيم، والأنظمة الإدارية الأخرى)، كل مجال يعرض مجموعه من المتغيرات تقيم نظام الإنتاج، وكل مجال يرتبط بوحدة من الأهداف الرئيسية للعمليات.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- يعد مجال تكنولوجيا الانتاج أبرز ما أكدته هذه الدراسة بالمقارنة مع المجالات الأخرى.
- تعاني الشركات التي استهدفتها الدراسة من قطاع الأعمال الصغيرة من عدم وضوح للمتغيرات "التنظيم"، و"ترتيب المصنع"، في القرارات التصنيعية.

## 2. دراسات إدارة المشاريع الإستراتيجية.

- أ- دراسة (Dunham: 2010): افاد انه يوجد خمسة متغيرات اساسية عند تقييم المشاريع ، وهي مجموع الوقت اللازم المتوقع لانتاج المنتج، والجهود : متطلبات انتاج المنتج ، والتكلفة: محددات الأسعار، والموارد: الامور اللازمة للمشروع وميزاتها وتوفرها ، ومواصفات المشروع من ميزات ووظائف وخبرة، حيث انها متطلبات يفرضها الزبون في ادارة المشاريع ومن الممكن اعتماد اي واحد من المعايير السابقة كهدف للمشروع بحيث نضمن ان المتغيرات الاربعة تسير في الإتجاه نفسه، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.
- ب- دراسة (Saeed: 2009:27)، بعنوان : " ادارة المشاريع الدولية : الإستراتيجية وتصميم ( International Project Management: Strategy and Organizational Design)، بين الباحث أنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيرة بسرعة وتحديات مالية دولية ، فان الشركات مجبرة على استخدام استراتيجيات مرنة وهياكل مثل طرق إدارة المشاريع من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة و توفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أنه من أجل ان تتفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية ، فإنها يجب أن تدرس بعناية وتنفذ استراتيجيات ملائمة تتعلق بالعوامل الهامة التالية : مفاهيم المشاريع ؛ خطة المشروع ، والاتصالات ، التنظيم ؛ الدعم المنظمي للمشروع ؛ انظمة الفرق؛ دورة حياة المشروع، والتعليم والتدريب ، وتصورات المنتج.
- ت- اما بالنسبة الى الموارد البشرية وعلاقتهم، مهاراتهم، والقدرة على العمل كفرق، فإنه طبقاً لدراسة (Schmidit: 2009)، تعتبر الموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي للمشروع، وهو يزيد من فرص نجاح المشروع، ودعم ذلك دراسة (Phil: 2007)، إذ ركزت على ان الموارد البشرية هم أصل المشروع، نظراً لأهميتهم الكبيرة في تحقيق سبل النجاح للمشروع وسواء الفريق او مدير المشروع.
- ث- وفي دراسة (al. et. Kuen: 2008:1)، الموسومة " العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع (Critical Factors Influencing the Project Success: Malaysia in Companies Manufacturing among)، حيث اشار الباحثون الى انه تم اختيار عدة متغيرات كون هذه الدراسة صنفت على المستوى الكلي والجزئي لنجاح المشروع، الكلي مثل : دعم الإدارة العليا، ومهمة المشروع، والجزئي مثل: القدرات الفردية للفريق، من بين متغيرات أخرى عديدة ذكرت في الأدب النظري مثل: مهمة المشروع، دعم الادارة العليا، المهام التكنولوجية، القدرات الفردية، درجة التقبل من قبل العملاء، السيطرة على خطة المشروع، والاتصالات الفعالة، حيث تعتبر عوامل حرجية ومؤثرة في المشاريع.
- ج- دراسة (Lawrence: 2007:1)، بعنوان: "الربط بين الإستراتيجية ، القيادة ، ثقافة (Linking Strategy, Leadership and Organization Culture: Success Project for)، حيث بين ان الثقافة مسيطره تستطيع ان تعيق أو تحفز إستراتيجية المنظمة أو المشروع ، وهي الطريقة التي تعمل بها الاشياء لنحصل على النجاح، وعلى المستوى الشامل، تمثل المعتقدات، المعايير، الرموز، القيم، والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة. وهذه الأنماط الدائمة تؤدي الى الإستقرار ، وتقود سلوك الأفراد، وتولد الإلتزام لقيم المنظمة. وتقوي أداء المنظمة لتبني التغيير، وتحمل رسائل للموظفين ولأصحاب المصالح الآخرين تبين على ماذا تركز المنظمة ؟
- ح- دراسة (al. et. Mihic: 2006:1)، بعنوان: " إدارة المشاريع الإستراتيجية- منهج إداري توصلت ، Strategic Project Management - New Management Approach) : "جديد هذه الدراسة الى ان خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب، تدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي الى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشاريع ، تكون قادره من خلالها ان تنفذ عمليات إدارية أساسية
- وإن إدارة المشاريع تمثل منهجاً إدارياً جديداً كون المشاريع موجهة للنتائج، ومتطلباً للقيادة الفاعلة يجتمع فيها عدد من اصحاب المصالح في المنظمة، مع وجود عامل التعاون بين اعضاء الفريق لتحقيق الأهداف ضمن محدودية الموارد والزم، وتعتبر أساساً لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملاً محفزاً لإنتمائهم
- خ- وحسب (Parsons: 2000)، في دراسته بعنوان " تصنيفات اهم المتغيرات في المشاريع . "بي أن أهم المتغيرات وهي: البيئة، الأفراد، الفرق، تعريف دور المشروع، ثقة وثبات الأهداف، المنظمة، نظم الإدارة، دور الإدارة العليا، أنواع العقود (al. et 2000). Lynn)، اعتمدت الدراسة على متغيرات: التكنولوجيا، البيئة، السياسة، وتوفر الموارد، إلا أنها لم تتبن فلسفة واضحة في الاعتماد على المتغيرات التي هي أكثر تأثيراً.
- د- دراسة (al. et. Lipovetsky: 1998:1)، الموسومة: " البحث عن تصنيف للمشروع : النهج (In search of project classification: a non- factors success project to approach universal)، ينطلق هدف الدراسة من الجمع بين نظرية عوامل نجاح المشروع والبحث عن تصنيف للمشاريع، وتضمنت المشكلة الإجابة على التساؤل الآتي : هل هناك وسيلة طبيعية لتصنيف المشاريع وماهي العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع؟

توصلت الدراسة الى أن واحدة من أهم العوائق الرئيسة لفهم الأسباب الكامنة وراء نجاح المشروع عدم وجود تخصص في التنظيم المطبق على دراسات إدارة المشاريع، وكذلك اشارت إلى أن عوامل نجاح المشروع ليست شائعة للجميع. وأن المشاريع على اختلافها لها مجموعة مختلفة من عوامل النجاح ، مما يشير إلى الحاجة إلى اتباع نهج طارئ في نظرية

إدارة المشاريع وممارستها. في التحليل تم استخدام وسائل متعددة للمتغيرات التي قد ثبت أن تكون قوية في العديد من المشاريع ، وعلى سبيل المثال ، إمكانية تصنيف العوامل الإدارية المختلفة وفقاً لتأثيرها على نجاح المشروع.

د- حسب (Jeffries: 1997) ركزت هذه الدراسة على اربعة معايير يجب التعامل معها في ادارة المشاريع الخاصة بالبرمجيات حيث اعتبر ان كلاً من الموارد، الزمن، الجودة، والنطاق من المعايير المهمة في تقييم المشاريع ، والعلاقة بينهما، حيث بيّن ان النطاق يعني مالاذي يجب عمله؟ والميزات التي سوف تطبق، والجودة: تعني متطلبات ضمان التصحيح والتحسين المستمر، والموارد: تعني الإستثمار في الموارد البشرية والتجهيزات والتكنولوجيا الخ، والزمن : يعني فترة تنفيذ المشروع ككل.

### 3. دراسات عن إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

أ- دراسة (DyReye 2008:49)، بعنوان " إدارة المشاريع الإستراتيجية : توافق اهداف الاعمال الاستراتيجية مع استراتيجية إدارة المشاريع (Management (Strategy، بهدف مساعدة المنظمات في سد الفجوة بين إستراتيجية المنظمة وأهداف إدارة المشاريع، وإستكشاف العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التكامل بين الأعمال وإستراتيجيات المشاريع، وحيث ان الدراسة اعتمدت النهج التخصصي نحو الإدارة الإستراتيجية للمشاريع، مما نتج عنه دمج مكونات أساسية وجدت خلال إدارة المشاريع وأدب الإدارة الإستراتيجية، (مثل القيادة، كفاءات وقدرات إدارة المشروع ، ومواءمة استراتيجية المشروع مع استراتيجية المنظمة)، وتفحص أثرها على نجاح إدارة المشاريع.

قدمت هذه الدراسة مفهوماً جديداً في ادارة المشاريع الإستراتيجية، مفاده التوافق بين المشاريع والعمليات والموارد مع الأهداف الإستراتيجية للأعمال.

ب- دراسة (Johnson 2006)، الموسومة: "إدارة المشاريع والعمليات التجارية نظرة على الاستراتيجية، والعمليات، والهيكل التنظيمي، والمشاريع (Business Processes A look at strategy, structure, and Management Project): استهدفت ، استهدفت ، (Business Processes and projects) الدراسة بيان العلاقة بين عمليات الاعمال وادارة المشروع.

- انطلقت هذه الدراسة من فرضية مفادها تقاطع خطوط الإدارة ، وبشكل عام فان إدارة المشاريع اصبحت ميزه وقدره مطلوبة في المنظمات
- وأكدت هذه الدراسة على إدراك الحاجة الى ادارة المشاريع، وأنها مدركة في جميع مستويات المنظمة بأهمية العلاقة كما انها حافز للمحافظة على الميزة التنافسية.

• كما انه من الواضح ان ادارة المشاريع تتشارك بنفس المفاهيم مع إدارة الأعمال :الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، العمليات. وبين (Larson & Gray 2006)، في دراسته انه انطلاقاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمات، يتم تحقيق رضا المستهلك من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن تحليل ومسح البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وذلك بهدف صياغة رسالة ومهمة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية ووضع البدائل الإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة، ثم يتم اختيار المشروع الذي يضمن تحقيق هذه الأهداف والغايات الإستراتيجية. مع ملاحظة ان إدارة المشاريع يجب أن تركز على الجانب التقني للإدارة ( الأدوات والأساليب الإدارية) والجانب الثقافي والاجتماعي بحيث تحقق التكامل بين الجانبين، من أجل تنفيذ المشروع و تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح

ث- دراسة (Merwe Der 2001:1)، بعنوان: " إدارة المشاريع، وتطوير الأعمال : التكامل الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي ، العمليات والمشاريع (Business development: Integrating Strategy, Structure, and Management Project): ، الى تحليل عمليات الإدارة وإدارة المشاريع في محاولة للعثور على التطبيق المتكامل من حيث الاستراتيجية ، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والمشاريع من أجل تسهيل تطوير الأعمال التجارية. وبين ان النظرة العقلانية لتطوير الأعمال يفترض ان يتحقق في تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات، من خلال النظرية التي تعرف "الطريقة الفضلى" للقيام بهذه الأمور، حيث تركز هذه النظرية على اربعة أركان هي : أقسام العمليات ، العمليات الفنية ، والهيكل ، ونطاق المراقبة ، حيث ان تطوير الاعمال يؤكد على التركيز على الاستراتيجية التي تهدف الى رضا الزبائن، والعمليات التي تقود الى الفاعلية، والادارة بالمشاريع.

إن الدراسة الحالية تعد امتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدتها اساساً لتشكيل توجهاتها النظرية ، وشكلت اضافة جديدة إذ تنسم هذه الدراسة بأهمية خاصة الى حد ما كونها من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع المعاصر والذي يبحث في استراتيجية العمليات وأثرها في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالآتي :

تناولت الدراسات السابقة المتغيرات المعتمدة لهذه الدراسة كل على حدة ، أما هذه الدراسة فقد تناولتها كوحدة واحدة ، وبيّنت ان ترابط مجالات استراتيجية العمليات المنطقي يؤثر في تحديد البعد الاستراتيجي للاهداف العملياتية ويعزز قوتها التأثيرية في ادارة المشاريع الاستراتيجية . بالإضافة الى تناول هذه الدراسة لمتغيرات جديدة في ظل تطورات العمليات وادارة المشاريع وتأثرها بواقع البيئة المحلية الخاصة لمجتمع الدراسة.

تقدمت هذه الدراسة بطرح نموذج مطور لما عرضته الدراسات السابقة من حيث إنطلاقه من التأثير البيئي الخارجي والداخلي مراعيًا الحالة الخاصة في تشخيص واختبار وتحديد تشكيلة متغيرات كل من استراتيجية العمليات ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية وادارة المشاريع الاستراتيجية والتتابع التأثيري لها. مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط الاتفاق في الدراسات السابقة وطرح متغيرات جديدة.

كما انها استخدمت اساليب تحليلية مختلفة بهدف الاجابة على استفسارات المهتمين في العلوم الادارية وتحديد مدى التوافق والترابط بين مجاميع المتغيرات المختلفة ، وحسمت اشكالات خاصة للدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، والبحث عن الاساليب التي تعطي اكثر دقة في التحليل وتحديد انسب التقديرات، مما يبين ان استخدام اسلوب التحليل القويم والنموذج اللوغاريتمي يحقق نتائج أدق وذلك نتيجة للمزاوجة بين الخبرة الادارية والاختبارات الاحصائية.

## 1.1. المقدمة:

أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل أصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف إلى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامة، مما دفعها إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير. مما أدى إلى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. وبدءاً من أوائل الستينيات، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها تتركز فائدة تنظيم العمل في المشاريع. وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة.

لقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في مصير المشاريع والشركات إلى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت الدراسات اللاحقة لكل من ( Saeed, 2007 )، ( Heerkens, DyReyes, 2008 )، ( Merwe, Johnson, 2001 )، ( Johnson, 2006 )، أهمية الإستراتيجية من خلال تطوير قدرات العمليات، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع.

بالإضافة مما سبق ومن أجل تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية، تم صياغة وعرض الفرضيات الرئيسية للدراسة.

يظهر مما سبق أهمية دور العمليات في الإستراتيجية، وضرورة تطوير الإستراتيجية التي تضمن التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدرات العمليات، فالمشروع يسعى لإنجاز أهدافه الرئيسية عن طريق تعزيز قدرة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها.

ولتحقيق ذلك فقد تأطرت مكونات الدراسة ضمن خمسة فصول، احتوى الفصل الأول، الخلفية النظرية العامة للبحث وفيها خمسة مباحث، خصص الأول للآطار المفاهيمي العام الخاص بالعمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية. فيما شمل المبحث الثاني عوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها في إستراتيجية العمليات. وتناول المبحث الثالث مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية. وعرض الرابع الأهداف العملية الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية. وأما المبحث الخامس فقد خصص لعرض نماذج البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة.

وتناول الفصل الثاني منهجية الدراسة الميدانية، وفيها أربعة مباحث. خصصت للتعرض لمشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، وأنموذج البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة وفرضياته، والقطاع المبحوث وعينة البحث، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

أما الفصل الثالث فتشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقِل في الأردن، حيث تم تحديد وتشخيص متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث تعرض الأول لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثاني لاستراتيجية العمليات والأهداف العملية، والمبحث الثالث لمؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.

في حين تناول الفصل الرابع تحليلاً للعلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقِل ضمن مبحثين: خصص الأول لتحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية وإستراتيجية العمليات. فيما شمل الثاني تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات في إدارة المشاريع الإستراتيجية.

واشتمل الفصل الخامس والأخير في الأطروحة على أهم الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث في ضوء دراسته التحليلية، وكذلك التوصيات التي وصفها أمام مجموعة نُقِل المبحوثة والباحثين في المستقبل للإستفادة منها في التطبيق وإستثمارها في مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعود معظم اسباب الفشل والنجاح الى نظام العمليات وطريقة إدارتها بالعلاقة مع استراتيجيات المشروع والعوامل البيئية،

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

إن الفصل الحالي يهتم بتحديد متغيرات المحاور وعناصرها بهدف إختبار ما هو مختلف عليه في الأدبيات والدراسات فيما يخص متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية (الاسبقية والاولوية). ومتغيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية. ولتحقيق ذلك فقد جرى ترميز وتصنيف المتغيرات وإدخالها الى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً لمعرفة درجة إمكانية الإعتماد عليها في تحديد المتغيرات الأساسية ويهدف الفصل كذلك الى عرض نتائج التحليل الأولي للبيانات المتضمنة عناصر المتغيرات الأكثر تأثيراً المتعلقة بمجموعة نُقِلَ بهدف الوصول الى معرفة أثر كل من عوامل البيئة الخارجية والداخلية على إستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية وبالشكل التالي:

1. تم استخدام التحليل التمييزي لتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية فقط، التي بالامكان الاعتماد عليها في التحليل الجزئي اللاحق المتضمن تشخيص وتحديد عوامل البيئة وإستراتيجية العمليات المؤثرة في إدارة المشاريع الإستراتيجية.
2. التحليل الوصفي لإستجابة عينة البحث لتشخيص مدى إهتمام المديرين بإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية ومتغيرات البيئة إضافة الى متغيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.
3. تم استخدام التحليلات القوية والإرتباطات القوية لتشخيص المتغيرات التي تحدد طبيعة إستراتيجية العمليات والبيئة الداخلية والخارجية ونسبة تغير هذه المتغيرات ومن ثم إستبعاد عناصر المتغيرات ذات التأثير القليل.
4. تم استخدام مصفوفة الإرتباط لتحديد العلاقات الإرتباطية لعناصر المتغيرات التي أفرزها التحليل القوي والتي تساعد في تحقيق التأثير على إدارة المشاريع الإستراتيجية. في حين أعتمدت نتائج التحليل الوصفي على مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يهتم هذا البحث بإختيار صحة الفرضية الرئيسية الاولى والثانية والتي مفادها على التوالي: " تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التمييزية بمتغيرات السياسات الحكومية ، المنافسة ، العوامل الاقتصادية". والفرضية الثانية "تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التمييزية بمتغيرات الابداع، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي".

حيث استخرجت المعاملات التمييزية لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، اتضح من الجدول (3-1)، والجدول (3-2)، بان جميع هذه المتغيرات معنوية، وبموجب اختبار (F) وتحت درجات حرية (4.116)

مما يشير الى امكانية الاعتماد عليها لغرض تمثيل مجالات البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقِلَ، وهذه حقيقة تثبت ان متغيرات هذه المجالات لها قدرة تمييزية في المجموعة قيد الدراسة، وهذا يثبت صحة الفرضية السالفة الذكر، وفي الوقت نفسه يعزز قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية للتحليلات اللاحقة عبر مجال العلاقات التأثيرية.

### 1.3. أهمية الدراسة

تتمحور الأهمية بإستراتيجية العمليات من خلال أبعاد مجالاتها التي تؤثر وبشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة، على أنها إستراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمنظمة لأنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المنظمة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

وهي الطريقة التي نعمل بها الأشياء لنحصل على النجاح، وعلى المستوى الشامل، تمثل المعتقدات، المعايير، الرموز، القيم، والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة. وهذه الأنماط الدائمة تؤدي إلى الإستقرار، وتقود سلوك الأفراد، وتولد الإلتزام لقيم المنظمة. وتقوي أداء المنظمة لتبني التغيير، وتحمل رسائل للموظفين ولأصحاب المصالح الآخرين تبين على ماذا تركز المنظمة؟

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توصلت، " : (Strategic Project Management - New Management Approach) (جديد هذه الدراسة إلى ان خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب، تدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي إلى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشاريع، تكون قادرة من خلالها ان تنفذ عمليات إدارية أساسية.

وإن إدارة المشاريع تمثل منهجاً إدارياً جديداً كون المشاريع موجهة للنجاح، ومتطلباً للقيادة الفاعلة يجتمع فيها عدد من اصحاب المصالح في المنظمة، مع وجود عامل التعاون بين اعضاء الفريق لتحقيق الأهداف ضمن محدودية الموارد والزمن، وتعتبر أساساً لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملاً محفزاً لإنتمائهم.

### 1.4. أسئلة الدراسة

- هل هناك تأثير لعوامل البيئة (الداخلية، والخارجية) على إستراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها: تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج، والرقابة، والادارة والتنظيم) ؟
- هل هناك تأثير لإستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والاهداف العملياتية في إدارة المشاريع الإستراتيجية ؟
- هل يمكن ان تنظم العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمشروع ؟

### 1.5. أهداف الدراسة

يكتسب موضوع إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في الدول الصناعية أهمية إستراتيجية إنعكست بوضوح ليس في حجم ما قدمه ذوو الإختصاص من دراسات وأبحاث بل إمتد ذلك إلى واقع عمل تلك الشركات عملياً، وأن الأمر في الدول النامية مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية في تلك الدول ليكون الحافز إلى الإندفاع بإتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه الشركات الصناعية في هذه الدول لكي تجد موقعها في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي

## 1.6. فرضيات الدراسة

تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال العمليات توضيح ابعاد العلاقة بين استراتيجية العمليات وعوامل البيئة (الداخلية، والخارجية)، يرى (Skinner)، أن تحديد مهام العمليات يعتمد على تحليل البيئة التنافسية (Skinner 1969:13)، وكذلك عرض (Schroeder 1989)، (تأثيرات البيئة على استراتيجية العمليات من خلال مسح وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية)

## 1.7. نموذج الدراسة

- أ- يهدف النموذج الى معرفة تأثير العمليات في إدارة المشاريع الإستراتيجية للمشروع الأردني من خلال مستوى التأثير بين مجالات استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.
- ب- يحدد النموذج التأثير والعلاقة التي تحدثها إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية ويسكن التأثيرات الأخرى سواء تأثيرات عوامل البيئة في إدارة المشاريع او تأثيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية في إستراتيجية العمليات، تاركاً الموضوع الى دراسات أخرى
- ت- يتكون النموذج من ثلاث مجاميع من المتغيرات وقد شملت (عوامل البيئة الداخلية، والخارجية، واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية)
- ث- تحددت عوامل البيئة الخارجية بمتغيرات ( المنافسة، السياسات الحكومية، العوامل الاقتصادية).
- ج- تحددت البيئة الداخلية على متغيرات (الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي).
- ح- يعرض النموذج إستراتيجية العمليات المجالات الرئيسية التالية: (تكنولوجيا العمليات، نظم الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم)، تشكل بتوجهاتها الإستراتيجية البعد الإستراتيجي للعمليات والذي يشكل جانباً مهماً في صياغة أهداف العمليات وترتيبها حسب الأسبقية.
- خ- يحدد النموذج إدارة المشاريع الإستراتيجية في الزمن، والجودة العالية، وخدمة الجمهور والموارد، و التكلفة المنخفضة.
- د- يسلك النموذج في تشغيله طريقة العلاقات التتابعية بين المجاميع الرئيسية للمتغيرات فهو يقيس إمتداد مستوى علاقة عوامل البيئة (الخارجية، والداخلية)، وتأثيرها في مجالات إستراتيجية العمليات لتحديد اسبقية اهداف العمليات، بعدها يعرض النموذج مستوى علاقة مجالات إستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية كلاً على إنفراد لمعرفة أي من المجالات الثلاثة تأثيره أقوى بالنسبة لإدارة المشاريع الاستراتيجية

## 1.8. الدراسة الميدانية

وفيها اربعة مباحث. خصصت للتعرض لمشكلة البحث واهميتها واهدافها، وأ نموذج البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة وفرضياته، والقطاع المبحوث وعينة البحث، بالإضافة الى الاساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

## 1.9. مخطط المشروع

بشكل مخططات تقيم في ضوءها أنشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية. وقد تم من خلال العلاقات الاحصائية تحديد طبيعة التأثيرات بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على استراتيجية العمليات والاخيرة على ادارة المشاريع الاستراتيجية بحركية الاهداف العملياتية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

1. مجالات (دراسات) استراتيجية العمليات.
2. دراسات إدارة المشاريع الإستراتيجية.
3. دراسات عن إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية

### 2.1. المقدمة:

إستكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة ، وحسبنا أن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الإفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الإعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية، حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لإستراتيجية العمليات، طبيعته، مستوى، واتجاه العلاقة بينها وبين المجالات والتوجهات الشاملة للمشاريع

### 2.2. المتغير المستقل

ترابط مجالات استراتيجية العمليات المنطقي يؤثر في تحديد البعد الاستراتيجي للاهداف العملية ويعزز قوتها التأثيرية في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

### 2.3. المتغير التابع

لمتغيرات جديدة في ظل تطورات العمليات وإدارة المشاريع وتأثرها بواقع البيئة المحلية الخاصة لمجتمع الدراسة

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

كل على حدة ، أما هذه الدراسة فقد تناولتها كوحدة واحدة ، وبينت ان ترابط مجالات استراتيجية العمليات المنطقي يؤثر في تحديد البعد الاستراتيجي للاهداف العملياتية ويعزز قوتها التأثيرية في ادارة المشاريع الاستراتيجية . بالاضافة الى تناول هذه الدراسة لمتغيرات جديدة في ظل تطورات العمليات وادارة المشاريع وتأثرها بواقع البيئة المحلية الخاصة لمجتمع الدراسة . تقدمت هذه الدراسة بطرح انموذج مطوره لما عرضته الدراسات السابقة من حيث إنطلاقه من التأثير البيئي الخارجي والداخلي مراعيًا الحالة الخاصة في تشخيص واختبار وتحديد تشكيلة متغيرات كل من استراتيجية العمليات ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية وادارة المشاريع الاستراتيجية والتتابع التأثيري لها. مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط الاتفاق في الدراسات السابقة وطرح متغيرات جديدة

## 2.5. الخاتمة

اساليب تحليلية مختلفة بهدف الاجابة على استفسارات المهتمين في العلوم الادارية وتحديد مدى التوافق والترابط بين مجاميع المتغيرات المختلفة ، وحسمت اشكالات خاصة للدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، والبحث عن الاساليب التي تعطي اكثر دقة في التحليل وتحديد انسب التقديرات، مما يبين ان استخدام اسلوب التحليل القويم والنموذج اللوغاريتمي يحقق نتائج أدق وذلك نتيجة للمزاوجة بين الخبرة الادارية والاختبارات الاحصائية.

## 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

اصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على إختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل اصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامة، مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير. مما أدى الى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. وبدء من أوائل الستينيات، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع. وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة.

لقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في مصير المشاريع والشركات الى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت الدراسات اللاحقة لكل من ( Saeed, 2007 )، ( Heerkens, DyReyes, 2008 )، ( Merwe, Johnson, 2006 )، أهمية الاستراتيجية من خلال تطوير قدرات العمليات، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع. بالإفادة مما سبق ومن أجل تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية .

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

للتعرض لمشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، وأنموذج البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة وفرضياته، والقطاع المبحوث وعينة البحث، بالإضافة الى الاساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

الى الاساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يعد تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، وعلى هذا الأساس فقد تم إجراء مسح أولي للقطاعات الإقتصادية العاملة في الأردن بهدف إختيار ميدان الدراسة إستناداً الى متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية بالشكل الذي يفرضه متطلبات البحث، وفي النهاية، أختير قطاع مجموعة نُقل الصناعية مجتمعاً للبحث، وهناك العديد من المبررات التي دفعت الباحث لإختياره دون غيره مكاناً لإختبار فرضيات البحث أبرزها مايلي:

- لكون أن منتوجات هذه المجموعة ذات أهمية إستراتيجية.
- كونها من المنظمات كبيرة الحجم وذات العمل التنظيمي الطويل مما يعني تمتعها بخاصية الإستقرار والثبات.
- تتمتع بوجود مقومات الأنظمة الإدارية والمالية المستقرة وتركز الأطر الفنية بها
- إهتمام الباحث في تكوين رؤية موضوعية لمعرفة أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية بإتجاه الإجابة على تساؤلات ترتبط بمضامين مشكلة إستراتيجية العمليات في هذا القطاع.

## وتقنيات أخذ العينات

جاءت محاولة الباحث للتصدي الى معالجة موضوع إستراتيجية العمليات من منظور إستراتيجي في ضوء التطورات الملحوظة في ميدان إدارة الإنتاج والعمليات، وإدراكاً من الباحث بأن نجاح الشركة الأردنية يرتبط بطريقة أو بأخرى بالكيفية التي تتمكن بها تلك الشركة من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لتكون فيها المنافسة واحدة من المحاور الأساسية في بناء إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع والأهداف الإستراتيجية فالأمر يستهدف إختيار عينة تتضمن المدراء على أنهم صانعو إستراتيجية ومحددو أهدافها.

وتأسيساً على ذلك فقد تم إختيار عينة نظاميه – حكومية للبحث من المدراء ممن يمتلكون معلومات وإهتمامات في إستراتيجية العمليات من منطلق مضامين الإستراتيجية ( بأنها من مسؤولية جميع مدراء الأقسام والوحدات الإدارية).

وفق هذا التصور فقد شملت العينة جميع المدراء في المجموعة موقع الدراسة ( الإدارة العليا المتمثلة في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الإدارة العامة ومدراء الشركات والمدراء المفوضين ومدراء الدوائر والأقسام ومديري المستوى الأول من الإداريين والفنيين ).(والجدول (-2 3) يوضح تفاصيل توزيع عينة البحث حسب المستويات الإدارية ومجموعة الإستثمارات الموزعة والمعادة

## جدول (3 2-)

### تفاصيل عينة الدراسة

| نسبة عينة البحث<br>من المجتمع<br>الكلية<br>% | عينة البحث<br>(الاستثمارات) |         | المجموع الكلي<br>للمدراء<br>ممن يمتلكون<br>إهتمامات<br>بالاستراتيجية | الجنس<br>ر | مدراء المستوى<br>الأول |       | مدير المعامل<br>مدير قسم فني | الإدارة العليا |        |                 |
|----------------------------------------------|-----------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|-------|------------------------------|----------------|--------|-----------------|
|                                              | المستثمرة                   | الموزعة |                                                                      |            | فني                    | إداري |                              | مدير<br>الشركة | المفوض | مجلس<br>الإدارة |
| 100%                                         | 90                          | 90      | 90                                                                   | 97         | 6                      | 6     | 52                           | 10             | 16     | 7               |

ومما يجدر ذكره أن عملية توزيع وإسترجاع الإستثمارات قد أستغرقت شهراً واحداً، ومن أهم السمات والخصائص المميزة للعينة التي يوضحها الجدول (2-4) ويظهر فيه أن نسبة الذكور من المدراء هي أكبر، حيث تمثلت بالنسبة المئوية (60.3%) ، وكذلك أن نسبة الذكور المتزوجين هي أكثر بكثير من نسبة الإناث حيث بلغت (41.5%) مقابل (13.5%) للإناث.

وبخصوص التحصيل العلمي الدراسي فظهر أن النسبة (100%)، وبشأن الفئات العمرية فقد ظهر للباحث أن مايقارب أكثر من نصف عينة البحث من المديرين تقع اعمارهم من الفئات العمرية التي تتراوح (25-45) ، يتوزعون بواقع (5 22%). منهم للفئة العمرية (25-35) و (18%) ضمن الفئة العمرية (أكثر من 45).

وتقدر سنوات الخدمة أحد المؤشرات الفردية لتراكم وإكتساب الخبرة والتخصص، وخاصة بالنسبة للمديرين، حيث إتضح بأن النسبة العظمى من عينة البحث لديهم خبرة تزيد عن (5 سنوات)

## جدول (24-)

### وصف شامل لعينة البحث

| الجنس والحالة الاجتماعية |      |      |       | التحصيل العلمي |           |         |         | اللغة العربية |       |            | مدة الخدمة بالمنصب |      |       |            | مدة الخدمة بالشركة |      |       |            |   |
|--------------------------|------|------|-------|----------------|-----------|---------|---------|---------------|-------|------------|--------------------|------|-------|------------|--------------------|------|-------|------------|---|
| ذكر                      |      | أنثى |       | دبلوم والقل    | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراة | 35-25         | 45-35 | أكثر من 45 | 5-1                | 10-6 | 15-11 | أكثر من 16 | 5-1                | 10-6 | 15-11 | أكثر من 16 |   |
|                          |      |      |       |                |           |         |         |               |       |            |                    |      |       |            |                    |      |       |            |   |
| مزوج                     | أعزب | أعزب | متزوج | أعزب           | 17        | 46      | 15      | 12            | 25    | 45         | 20                 | 40   | 25    | 18         | 7                  | 25   | 35    | 23         | 7 |

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تستخدم العديد من الأدوات والوسائل في البحوث والدراسات العلمية ذات الطابع الميداني للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ أهداف الدراسة، اعتمد الباحث في تناوله الجانب النظري على المصادر المكتوبة التي تمثلت بالمراجع والأدبيات الأجنبية (كتب، دوريات، تقارير) والتي بها إهتمام بارز في موضوع هذه الدراسة.

وقد اختار الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للجانب العملي الأساليب الآتية:

### 3.6. أنواع البيانات

1. **المصادر الرسمية:** وتضمنت المصادر والمعلومات والوثائق ذات العلاقة والتي تتمثل بالتقارير الدورية والخطط السنوية، وخضعت هذه المصادر لتحليل المضمون بهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم الدراسة.
2. **المقابلات الشخصية:** وجهت الأسئلة المباشرة للحصول على الإجابات التي استندت وأغنت بالملاحظات الأساسية لإستجابات الأسئلة من خلال اللقاءات المباشرة مع أفراد العينة وشرح بعض الأمور الغامضة لضمان الدقة في الإجابات.
3. **الإستبانة:** ويعد المصدر الأساسي الذي استخدمه الباحث كوسيلة للحصول على البيانات الميدانية التي يمكن أن تعكس أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في المجموعة قيد البحث.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

على الرغم من أن التحليل القويم كطريقة إحصائية لا تفرق بين نوعية المتغيرات كونها تابعة أو مستقلة، فإنها تعتبر من الطرق المناسبة لتقدير طبيعة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات. وان هذه الطريقة تطبق في المسائل التي يراد فيها إيجاد توافق خطي لمجموعة من المتغيرات التي تمتلك أعلى قيمة ارتباطية مع توافق خطي للمجموعة الثانية من المتغيرات (Lindeman, 1980:163-164).

### الخاتمة

يعتقد الباحث أن الطريقة الأخيرة هي الأنسب لبيانات الدراسة كونها ذات طبيعة معينه تعتمد على العد بدلاً من القياس الكمي، لذلك كان من جملة أهداف الدراسة إبراز وإشاعة المفاهيم الرياضية والإحصائية الكمية وإن المختصين بهذا المجال خصوصاً في العمليات والعلوم الإدارية المتقدمة يستخدمون عادة طرقاً إحصائية تشمل عدداً كبيراً من الإختبارات لفرضيات مختلفة بغية إختبار مجموعة من بين عدد كبير من المتغيرات وعناصرها

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1. المقدمة

يشتمل البحث على المتغيرات الرئيسية والفرعية والتي يستند إليها أنموذج البحث وفرضياته المستخلصة منه، تم تعريفها وقياسها من خلال (50) فقرة تضمنتها استمارة الاستبانة، توزعت المتغيرات على ثلاثة مجالات رئيسية هي ( مجال البيئة الخارجية، ومجال البيئة الداخلية، مجال استراتيجيات العمليات والأهداف العملياتية، ومجال إدارة المشاريع الاستراتيجية

### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جاءت محاولة الباحث للتصدي إلى معالجة موضوع إستراتيجية العمليات من منظور إستراتيجي في ضوء التطورات الملحوظة في ميدان إدارة الإنتاج والعمليات، وإدراكاً من الباحث بأن نجاح الشركة الأردنية يرتبط بطريقة أو بأخرى بالكيفية التي تتمكن بها تلك الشركة من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لتكون فيها المنافسة واحدة من المحاور الأساسية في بناء إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع والأهداف الإستراتيجية فالأمر يستهدف إختيار عينة تتضمن المدراء على أنهم صانعو إستراتيجية ومحددو أهدافها. وتأسيساً على ذلك فقد تم إختيار عينة نظاميه – حكومية للبحث من المدراء ممن يمتلكون معلومات وإهتمامات في إستراتيجية العمليات منطلق مضامين الإستراتيجية ( بأنها من مسؤولية جميع مدراء الأقسام والوحدات الإدارية).

وفق هذا التصور فقد شملت العينة جميع المدراء في المجموعة موقع الدراسة ( الإدارة العليا المتمثلة في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الإدارة العامة ومدراء الشركات والمدراء المفوضين ومدراء الدوائر والأقسام ومديري المستوى الأول من الإداريين والفنيين).

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

1. **الصدق:** تم تصميم إستمارة الإستبانة عبر جهد خاص قام به الباحث على العديد من المقاييس والمؤشرات المعروفة للوصول إلى نتائج مرضية لتحقيق أهداف وفرضيات البحث، فبعض العناصر تم وصفها إعتقاداً على مؤشرات أبرزها الباحثون بخصوص المتغيرات التي تقيسها هذه العناصر وخاصة تلك المتغيرات التي صعب عليها أن يعثر على مقياس جاهز والبعض الآخر من العناصر إستند الباحث فيها على مقاييس جاهزة وبالتالي المفاعلة بين العناصر وتلك، تم بناء إطارها الجديد لتتلاءم مضامينه وغاياته مع متطلبات البحث. ويوضح الجدول رقم (2-2) أبرز المقاييس والمؤشرات التي قيس بها متغيرات الدراسة مبوبة على أساس مصادرها العلمية، ووزع الإستبيان على خبراء متخصصين في المجالات الإدارية والمؤسسية، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات وأهداف الدراسة، وبذلك تم الصدق الظاهري والذي يعد من الشروط الضرورية الواجب توفرها في إستمارة الإستبيان.

وبعد أن تم إعداد فقرات الإستبانة وتصنيفها، قام الباحث بعرضها على عدد من الخبراء الإختصاصيين في المجالات الإدارية والصناعية ( الدكتور شوقي ناجي، الدكتور عصام الدباغ، الدكتور سليمان عبيدات، الدكتور كامل المغربي، الدكتور سمير العبادي، الدكتور صباح آغا، الدكتور عبدالعزيز النداوي، الدكتور نجم عبود نجم، الدكتور نضال الصالحي، الدكتور سامر الدحيات)، لإرتباط أهداف الدراسة ضمن هذه المجالات للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها

لفرضيات وأهداف الدراسة وقد تم حذف بعض العناصر التي لا ضرورة لها وإستبدال مواقع بعض الفقرات وتصحيح أسلوبها وإستبدال بعض العبارات بأخرى مناسبة، إذ أعتد الباحث على رأي الأكثرية من الخبراء وبذلك تم تحقيق الصدق الظاهري.

2.

**A.** أسلوب الإختبار وإعادة الإختبار (Test-re and Test) :، وبموجبه قياس أداة الدراسة بإستخدام أسلوب بيرسون، أي حساب معامل الارتباط للدرجات التي حصل عليها أفراد العينة في المرة الأولى ونتائج القياس في المرة الثانية، لذا قام الباحث بعد إعداد إستمارة الإستبيان بشكلها النهائي بتوزيعها على عينة مكونه من (20) مديراً وقد حلت استمارتهم وقد وجد معامل الثبات من طريقة معادلة (بيرسون) إذ تبين أن الثبات كان بمستوى (0.82) وأنه معنوي عند مستوى دلالة (0.01)

**B.** أسلوب مقياس الفا للإتساق الداخلي (Consistency Internal for Coefficient Alfa) :، ولأجل إستخراج ثبات آخر للقياس الحالي ومعرفة معامل الإتساق الداخلي تم إستخراج قيمة الثبات حيث بلغت (0.89) وأعيد إختبار ألفا للمتغيرات والعناصر الأكثر أهمية في التأثير التي أفرزها التحليل القويم بدرجة حرية (91) مما يعزز درجة الإعتمادية على هذا المقياس.

كما إرتأى الباحث إستخدام أسلوبين هما: أسلوب التحليل القويم (Analysis Canonical) وتحليل التوافق متعددة الإتجاهات (Tables Contingency Multidimensional) :، بإستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي (Model Liner-Log).

وبالنظر الى اهمية هذين الأسلوبين واستخدامهما على نحو ضيق من قبل المحللين في العلوم الإدارية في الدول النامية عامةً والاردن خاصةً (حسب علم الباحث) وجد من المناسب تسليط الضوء على المضامين النظرية لهذين الأسلوبين وبشكل مركز وعلى الوجه الآتي

## 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

### 1. التحليل القويم (Analysis Canonical)

على الرغم من أن التحليل القويم كطريقة إحصائية لا تفرق بين نوعية المتغيرات كونها تابعة أو مستقلة، فإنها تعتبر من الطرق المناسبة لتقدير طبيعة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات. وان هذه الطريقة تطبق في المسائل التي يراد فيها إيجاد توافق خطي لمجموعة من المتغيرات التي تمتلك أعلى قيمة ارتباطية مع توافق خطي للمجموعة الثانية من المتغيرات (Lindeman, 1980: 163-164).

ان كل تركيبة خطية تعرف بالمتغير القويم (Variate Canonical)، وتعرف كل تركيبة خطية عن الأخرى بواسطة الأوزان المعطاة الى المتغيرات في المجموعة، والارتباط بين أزواج المتغيرات القويمه يدعى الارتباط القويم. ويعد الارتباط المتعدد حالة خاصة من الارتباط القويم، استناداً الى ما تقدم، فإن التحليل القويم يجب على التساؤل الذي يرد كثيراً في الحياة العملية، وهو كيف يمكن إيجاد توافق خطي لمجموعة من المتغيرات ارتباطها اكبر مايمكن مع توافق خطي لمجموعة ثابتة من المتغيرات. ولغرض الاجابة على هذا التساؤل لابد من التطرق الى مجموعة من المعادلات لا مجال لذكرها هنا، لذلك يجد الباحث أن المهتمين بهذا المجال إذا ما أرادوا معلومات أكثر وضوحاً يمكن مراجعة الباحث والمشرّف. ان التحليل القويم يمكن ان يطبق على البيانات الحاوية على نوعين من المفردات الكمية والوصفية، فالمفردة الكمية تمثل عنصراً واحداً، أما المفردة الوصفية فتتمثل قيمة وهمية، اما صفر أو واحد من العناصر، ففي حالة كون المفردة منتمة الى مجتمع يحمل الصفة المطلوبة فتكون قيمتها واحد ، وفي حالة عدم انتمائها لذلك المجتمع فتكون قيمتها صفر، ولهذا السبب والاسباب الاخرى السابقة الذكر دفع الباحث أن يستخدم هذا النوع من التحليل دون الاساليب الأخرى كالتحليل العاملي مثلاً. تحليل جداول التوافق متعددة الإتجاهات باستخدام النماذج اللوغاريتمية الخطية.

2.

**1.** يطمح الباحث في دراسته لماهية وطبيعة عناصر المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات والاهداف العملية وإدارة المشاريع الاستراتيجية، أن تتحدد بالدقة المرجوة، التي قد تكون نتيجة عنصر واحد أو نتيجة عدة عناصر مختلفة كل على حده، أو نتيجة تفاعل بين هذه العناصر وبدرجات مختلفة، وجد أن النموذج اللوغاريتمي الخطي هو الأسلوب الإحصائي/الكمي، الملائم والأكثر دقة في تحديد العلاقات التأثيرية بين عناصر المتغيرات الخاصة بمجالات الدراسة المذكورة أعلاه، وصولاً الى أنسب توليفة باستخدام طريقة التوليف النسبي المتكرر في التقدير وبدءاً بالنموذج العام (المشبع) ثم بحذف التأثير الذي يؤدي حذفه الى أقل تغيير معنوي

في اختيار نسبة الإمكان الأعظم، ولضمان الشكل الهرمي للنموذج يتم اختبار التأثيرات ذات الدرجات العليا و التفاعلات في كل مرحلة.

وللإلمام بأسلوب النماذج اللوغاريتمية الخطية لابد للقارئ أن يرجع للمفاهيم في تحليل الجداول والتوافق معززة بالمعادلات وصولاً الى معلماتها، للإطلاع على (Fienbergs, 1983:27-51).

2. تفاعل عناصر المتغيرات ذات التأثير الأقوى التي أفرزها التحليل القويم لكل متغير رئيس أو فرعي في الدراسة عند معالجتها في التأثير والعلاقة لغرض التوصل الى التوليفة المناسبة التي يمكن ان تعطي نتائج أدق في التأثير لعناصر محاور الدراسة، وذلك عن طريق إدخال وإخراج كل عنصر مع تثبيت العناصر الأخرى.

أن تحليل البيانات يفترض ان يقود الى إيجاد العناصر أو المتغيرات التي ساهمت أو تساهم في إيجاد التباين أو الاختلاف في المتغيرات المعتمدة وبالتالي بناء النموذج في محاولة لتفسير ومعرفة تلك المتغيرات والمؤثرة ومقدار تأثير كل منها ومدى إستقلاليته لتصنف أهداف هذه الدراسة في التأثير، فإن هناك عدة طرق للتحليل تختلف باختلاف طبيعة البيانات ومنها:

- تحليل الانحدار المتعدد. Analysis Regression Multiple
- تحليل التباين Analysis of Variance
- تحليل التباين المشترك Covariance of Ana
- تحليل البيانات المصنفة Categorical Date Analysis

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية الأولى: تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التمييزية بمتغيرات "السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية".

الفرضية الرئيسية الثانية: تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التمييزية بمتغيرات "الابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي".

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتمثل متغيرات استراتيجية العمليات التمييزية بمتغيرات "تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم".

الفرضية الرئيسية الرابعة: يدرك المديرون الاهمية النسبية لمؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الخامسة: "تحدد قوة تأثير إستراتيجية العمليات (ومجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية على مستوى إدارة المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة مع عوامل البيئة الخارجية. "

الفرضيات الفرعية:

1. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن السياسات الحكومية.
2. تتحدد قوة استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن المنافسة.
3. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن العوامل الاقتصادية.

الفرضية الرئيسية السادسة: تتحدد قوة تأثير إستراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن عوامل البيئة الداخلية.

#### الفرضيات الفرعية:

1. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن الابداع.
2. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن الموارد البشرية.
3. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن الهيكل التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية السابعة :** تؤثر استراتيجيات العمليات (مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

#### **الفرضيات الفرعية:**

1. تؤثر استراتيجيات العمليات ( من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لدرجة تأثير تكنولوجيا العمليات.
2. تؤثر استراتيجيات العمليات ( من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لدرجة تأثير تخطيط الإنتاج والرقابة.
3. تؤثر استراتيجيات العمليات ( من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لدرجة تأثير الإدارة والتنظيم.

## **4.6. الخاتمة**

لذلك يعتقد الباحث أن الطريقة الأخيرة هي الأنسب لبيانات الدراسة كونها ذات طبيعة معينة تعتمد على العد بدلاً من القياس الكمي، لذلك كان من جملة أهداف الدراسة إبراز وإشاعة المفاهيم الرياضية والإحصائية الكمية وإن المختصين بهذا المجال خصوصاً في العمليات والعلوم الإدارية المتقدمة يستخدمون عادة طرفاً إحصائية تشمل عدداً كبيراً من الإختبارات لفرضيات مختلفة بغية إختبار مجموعة من . بين عدد كبير من المتغيرات وعناصرها

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

تمثل هذه الأطروحة مسعى متواضعاً من قبل الباحث لإختبار مجموعة من الفرضيات ذات الصلة باستراتيجية العمليات، أخضعت للاختبار المنهجي وفق الأصول المعتمدة في البحوث التطبيقية في الأردن عبر مجموعة نُقل عينة البحث، وقد قصد الباحث من ذلك أولاً: توسيع المعرفة النظرية القائمة في هذا المجال ضمن امكانات تطبيقها في دول نامية، وثانياً: توفير المعلومات العلمية التي تفيد إدارة مجموعة نُقل في إتخاذ القرارات اللازمة بشأن تأثير استراتيجية العمليات في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

وبناءً على التشخيص والاختبار وتحليل المعلومات التأثيرية، فإن الفصل الحالي يمثل خلاصة جهود الباحث، متضمناً ما توصلت له الدراسة من استنتاجات معتمدة النتائج النظرية والعملية التي أسست لها، كما انها في ذات الوقت تمثل قاعده لوضع وصياغة التوصيات، عليه فإن هذا الفصل بطبيعة الحال يتضمن مبحثين وعلى الشكل الآتي:

### الاستنتاجات:

يتناول المبحث خلاصة مكثفة للخلفية النظرية ومنهجية البحث، والاستنتاجات الأساسية المستخلصة من الدراسة الميدانية، وستعرض كل هذه الاستنتاجات بشكل ينسجم مع ما تم تبويبه في هيكل الأطروحة.

### أولاً: استنتاجات المراجعة النظرية.

وتتضمن هذه الاستنتاجات خلاصة نظرية مركزة.

1. يتزايد التأكيد على ضرورة الإهتمام بإدارة المشاريع الاستراتيجية تطبيقاً على أساس مقاييسها ومتغيراتها، وتحولت الى محرك يقود استراتيجية المنظمة مع التركيز على خلق الروابط الفعلية بين ممارسات ادارة المشاريع وممارسات الاعمال للنهوض بالاستراتيجية الكلية للمنظمة.
2. تمحورت الاهتمامات المعاصرة لادارة المشاريع الاستراتيجية، بأبعاد وعوامل تفوق ، تتمثل بالوقت، الموارد ، مراقبة التكلفة ، والجودة ، والتركيز على خدمة احتياجات وتوقعات المستهلكين (الجمهور). وعوامل أخرى تنظيمية تركز فيها ادارة المشاريع على دراسة سلوك مدير المشروع، والمدرء التنفيذيين، والجهة الراعية للمشروع، كما أن للعوامل الكمية التي نهبت الدراسة الى ضرورة التركيز عليها، من خلال استخدام أدوات (CPM,PERT) ، لتخطيط المشاريع وتقدير التكلفة، جدولة الموارد، مراجعة الأداء، أو قبول انظمة ادارة المشاريع.
3. ستهدف مدخل جديد للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين قدرة ادارة المشاريع، حيث يركز هذا المدخل على فكرة اساسية تتمثل في أن استراتيجية العمليات تحدد اهدافها العملياتية في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات الى فرص (جوانب البيئة الخارجية) ، واستغلال جوانب القوة ، وتحويل جوانب الضعف الى قوة (جوانب البيئة الداخلية).
4. برزت اهمية استراتيجية العمليات من خلال اعطائها بعداً استراتيجياً في اطار تحقيق الاهداف العملياتية المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم، مما يعني انها الاكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المنظمة والفرص خارجها ، عرفت على انها اولويات للعمليات أو مقاييس لهذه القدرات.
5. ان الدراسة المنهجية لمضمون استراتيجية العمليات تحقق القدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة من خلال عمليات ذات بعد استراتيجي، تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية.
6. وضوح طبيعة العلاقة والتأثير بين استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية للمنشأة الصناعية، واهمية تحديد وتنظيم العلاقة بين القدرات المميزة للعمليات واسبقياتها التنافسية، والعمل على تطوير استراتيجية العمليات لتساعد على كشف امكانات العمليات وتوجه القدرات التنافسية بما يضمن انجاز اهداف العمليات التي تدعم المجالات التنافسية لادارة المشاريع الاستراتيجية.

## ثانياً: استنتاجات البناء المنهجي.

ويمكن ان يتناول الباحث هنا ، بشكل مختصر الفقرات الآتية:

1. اهتمام الباحثين والدارسين بمشكلة نظام العمليات وتحديد طبيعتها واولويات الاهداف العملياتية على مستوى المشروع وطريقة ادارته كونها تعتبر من المشكلات الواسعة والمعقدة وما زالت تفتح افاقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير.
  2. ان دراسة مشكلات العمليات وادارة المشاريع من منظور استراتيجي الذي يعمل على الملاءمة ما بين قدرات وامكانات العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية يساعد على مراجعة التحديات الداخلية والخارجية لتعتبر من اهم اولويات مهام الباحثين في الجوانب الصناعية والانتاجية.
  3. وجود قصور واضح في الدول النامية بخصوص موضوع استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية.
  4. يأتي بحثنا ليعالج مدى التأثير الذي يمكن ان تحدثه استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية في ظل اسبقية الاهداف العملياتية مع الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات الذاتية البيئية لكل بلد.
  5. أكدت نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدها الباحث في تشخيص مشكلته التي قادت الى تشخيص دقيق لظاهرة موجودة فعلاً في مجموعة نُقْل المبحوثة، إذ تبين ان مجموعة نُقْل تولي اهتماماً لاستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية.
  6. يقف البحث عند محاولة التعرف على اتجاه الادارة العليا في مجموعة نُقْل بشأن تأثير البيئة على استراتيجية العمليات وتأثير الأخيرة على إدارة المشاريع الاستراتيجية، من خلال ما أقمناه من فرضيات وما أجريناه من تحليل نظري وتطبيقي لتشخيص أي المتغيرات ذات التأثير الأقوى في إدارة المشاريع الاستراتيجية في مجموعة نُقْل التي تعد إحدى المنظمات الأردنية الهامة.
  7. في ضوء نتائج العديد من الدراسات الادارية عامة وادارة العمليات والانتاج خاصة التي اهتم بها موضوع الاطروحة، فقد تم وضع مجموعة من الفرضيات لغرض اختبارها في مجموعة نُقْل في الاردن ، وقد أفادت النتائج ان هذه الفرضيات صممت بشكل موضوعي ودقيق إذ إن معظم التحليلات توصلت إلى قبول الفرضيات الرئيسة ويعود ذلك الى طبيعة اهتمام مجموعة نُقْل بالتحليل البيئي واستراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية.
  8. يمكن تعزيز الاستنتاج اعلاه، من خلال مصداقية نموذج الدراسة إذ تحقق من خلاله التصدي الى مشكلة وهدف الدراسة في التعرف على كيفية أثر استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية في مجموعة نُقْل، لذلك اسهمت هذه الدراسة في تقديم اطار عملي لمتخذي القرار في مجموعة نُقْل يفيد بتحديد القرارات الأكثر اهمية في بناء ادارة كفاءة للعمليات عموماً و استراتيجية العمليات خصوصاً، إذ أظهرت نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية الخطية بان معظم المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة تساهم في تحديد الاطار العملي لاستراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية.
  9. شملت عينة الدراسة ، المدراء ممن يمتلكون معلومات واهتمامات بالاستراتيجية من منطلق مضامين استراتيجية العمليات وترابطها مع استراتيجية المنظمة. فهي عينة نظامية – حكمية، وبهذا المعنى فان الدراسة جاءت حصراً شاملاً بمدراء الادارة العليا، والمدراء المفوضين ومدراء الشركات، ومدراء المعامل والمصانع ومديري المستوى الأول من الاداريين والفنيين، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة التي بلغت (90) وكانت نسبة الاستجابة (87.5%) يستنتج من ذلك بأن موضوع الاطروحة الجديد في المنظمات الاردنية اثار الاهتمام كونهم بامس الحاجة اليه.
  10. بغية الوصول الى مؤشرات دقيقة وموحدة تخدم اهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على مجموعة من اساليب التحليل الإحصائي والكمي للبيانات مثل التحليل الوصفي ومعاملات بيرسون وارتباط الرتب لسبيرمان اضافة الى استخدام التحليل التمييزي.
- وارتأى الباحث استخدام أسلوبين آخرين، هما التحليل القويم واسلوب تحليل الجداول التوافق متعدد الاتجاهات باستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي، والذي اوصل الدراسة الى نتائج اكثر دقة مقارنة بالاساليب الاحصائية التقليدية المستخدمة كالتحليل العاملي والانحدار المتعدد وتحليل التباين.....الخ.

### ثالثاً: الاستنتاجات الأساسية من الجانب التطبيقي للدراسة.

1. أكدت الدراسة على امكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة لها ( السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية. و(الابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مجموعة نُقل.
2. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات البيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات البالغة (34) عنصراً في مجموعة نُقل.
3. ولدى استخراج المؤشرات الاحصائية لأسلوب التحليل القويم كشفت نتائجها عن وجود ارتباطات قوية تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات الاولى البيئة الخارجية مع استراتيجية العمليات والبيئة الداخلية مع استراتيجية العمليات.
4. شخّصت الدراسة معنوية المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة ( تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم) لتمثل مجالات استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل
5. كما أظهرت نتائج التحليل القويم بأن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية واستراتيجية العمليات السالفة الذكر، كانت مهمة في أنموذج الدراسة في إدارة المشاريع الاستراتيجية حيث تفسر بوجود ارتباط قويم قدره (1.00) بين كل متغير من المتغيرات المذكورة.
6. شخّصت الدراسة أن المدراء استجابوا لعناصر إدارة المشاريع الاستراتيجية وتمثل ذلك في الموافقة والموافقة بشدة وثبت معنويتها، وان هذه العناصر تمثل كل مؤشرات ادارة المشاريع الإستراتيجية ومنه امكانية الاعتماد على مؤشرات الزمن، الجودة، المستهلك (الجمهور)، التكلفة، الموارد.
7. يتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نُقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات.
8. ان اتجاه مجموعة نُقل في الاردن بالاعتماد على البيئة الداخلية والخارجية يدعم دراسة ( Bamberger 1989:81)، عندما حددت متغيرات موحدة لقياسهما والتي تمثلت في السياسات الحكومية والعوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية. والابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي للبيئة الداخلية.
9. كما كشفت النتائج عن التأثير الكبير للاستقرار السياسي على نشاطات المجموعة ايجابياً وتشكل قيوداً على الاستراتيجيات المتبعة. وقد تبين من اختبار الدراسة أن الهيكل التنظيمي يتماشى للمجموعة مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الاهداف العملياتية ويسمح بالاستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات، وانها تولي الاهتمام بالبحث والتطوير علاوة على استقرار مواردها البشرية.
10. يعد اهتمام مجموعة نُقل بالعوامل البيئية مرحلة متطورة في الادراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معاً، لكونها تؤثر على ادارة المشاريع الاستراتيجية.
11. يعود السبب في استقرار مجموعة نُقل في مواردها البشرية الى كونها تعطي اهمية كبيرة للبحث والتطوير وتسعى الى ان تطبق أنظمة تعويضات أفضل من الأنظمة في الشركات الاخرى، وهذه حقيقة تناولتها دراسات وابحاث تنطلق من أن على المدراء في الشركات أن يدركوا بأنهم مهما اوصلتهم التقنية والأجهزة الى حال فانها لا تكفي إذا لم تعبر عن أهمية العنصر البشري وهذا ما اتضح بأن مجموعة نُقل تحرص على استخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة مع ذلك فإنها تولي عناية كبيرة للموارد البشرية.
12. ويدعم الاستنتاج أعلاه، امكانية مجموعة نُقل في المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية وهذا ما أفرزته نتائج التحليل القويم جدول (3-9)، ونتيجة لذلك ظهرت نتائج التحليل في العلاقة والتأثير بان متغير الموارد البشرية يؤثر في استراتيجية العمليات مما يعزز التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة وبالتالي يجعل المجموعة تخطط وتراقب العمليات الانتاجية جيداً على المدى البعيد. وينعكس كل ما ذكر من استنتاجات على ان لمنتجات المجموعة صورة ايجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك.
13. أسفرت النتائج بأن استراتيجية العمليات تؤثر على إدارة المشاريع الإستراتيجية وذلك تكون مجالات استراتيجية العمليات ( تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم) مترابطة مما يعزز من قوتها التأثيرية على إدارة المشاريع الاستراتيجية، فقد أظهرت نتائج تحليل نسبة الامكان الأعظم قوة هذه العلاقة والتأثير وانها تساهم كثيراً في المشاريع الاستراتيجية.

13. الجداول (الخمس) الخاصة بالفصل الرابع التي استند اليها التحليل لمعرفة " أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية " لمجموعة نُقل ، أظهرت نتائج يمكن من خلالها وضع مخطط لكي يكون مرشداً لمتخذي القرار في المجموعة عينة الدراسة في الأثر والعلاقة لاستراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الإستراتيجية ، كما هو موضح في الشكل.(4-1)

### التوصيات:

استكمالاً لمفردات الدراسة الميدانية، سيتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساعد ادارة مجموعة نُقل المبحوثة في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على نتائج واستنتاجات الدراسة المطروحة سابقاً وعلى النحو التالي:

**أولاً:** أهمية اعتماد أنموذج استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية التي أوضحتها الدراسة بشكل مخططات تقويم في ضوئها أنشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية. وقد تم من خلال العلاقات الاحصائية تحديد طبيعة التأثيرات بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على استراتيجية العمليات والاختيرة على ادارة المشاريع الاستراتيجية بحركية الاهداف العملياتية.

فقدرة ادارة المشاريع الاستراتيجية لا يمكن ان تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات، وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات والذي لا يمكن ان يتم إلا من خلال استراتيجية العمليات وأولوية الاهداف العملياتية.

تأسيساً على ذلك تأكدت أهمية استراتيجية العمليات في تحديد اسبقية الاهداف العملياتية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في التأثير على ادارة المشاريع الاستراتيجية.

**ثانياً:** يضم أنموذج الدراسة (شكل 4-1) مجالات عديدة ذات أهميه بالغه في ادارة المشاريع الاستراتيجية. إذ تؤكد نتائج التفاعلات للنماذج اللوغاريتمية الخطية وجود علاقة وتأثير بين البيئة الداخلية والخارجية وكل من متغيرات استراتيجية العمليات، (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم)، على ادارة المشاريع الاستراتيجية في حين لم يحدد أنموذج تأثير وعلاقة بين متغير المنافسة واستراتيجية العمليات.

ولابد لمجموعة نُقل أن تعطي أهمية استثنائية للمنافسة لانها تمثل أهم تحد يواجه الصناعي المعاصر والى اعتماد دراسة السوق ومتغيراته لغرض معرفة المنافسين ووضع السياسات والإجراءات والخطط بهذا الإتجاه.

ومن بين ما تم توصيته لتحقيق ذلك الاهتمام مايتأتي:

1. تدعيم استراتيجية المنافسة وتلافي مبدأ التكلفة الأقل.
2. انشاء وحدة مستقلة يلقي على عاتقها الحصول على المعلومات من السوق لغرض تطوير افكار ابداعية لتطوير المنتجات.
3. دراسة مبدأ استراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة ، وهو أحد الاهداف العملياتية المهمة الاربعة.

**ثالثاً:** على الرغم من اختيار عناصر المتغيرات الرئيسة والفرعية منها وتشخيصها وتحديد علاقاتها التأثيرية في ادارة المشاريع الاستراتيجية ، تبين أن هناك عناصر أخرى تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية لم تعتمدها الدراسة، إذ لا يمكن حصر جميع عناصر المتغيرات المؤثرة في بحث واحد نظراً لشموليتها واتساع نطاقها، وهذا ما أكدته نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية، إذ أن هناك العديد من عناصر متغيرات البيئة الداخلية، والخارجية، واستراتيجية العمليات، قد تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية، لذا يوصي الباحث بضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العناصر بدقة ودراسها الى جانب هذه المتغيرات وعناصرها وتحديد وتشخيص تأثيرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

**رابعاً:** بغية الوصول الى مؤشرات دقيقة وموحدة تخدم أهداف الدراسات المستقبلية والعلوم الادارية عامة وإدارة العمليات والانتاج وإدارة المشاريع خاصة، يوصي الباحث باستخدام اسلوب التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية متعددة الاتجاهات لكونها تحقق الآتي:

1. يجب التحليل القويم على تساؤلات ترد كثيراً للمهتمين في العلوم الادارية، هو كيف يمكن أن نجد توليفاً خطياً لمجموعة من المتغيرات ارتباطها اكبر ما يمكن مع توفيق خطي لمجموعة ثانية من المتغيرات.

2. يتناسب التحليل القويم مع البيانات الحاوية على نوعين من المفردات الكمية والوصفية، فالمفردة الكمية تمثل عنصراً واحداً، أما المفردة الوصفية فتتمثل قيوداً وهمية (أما صفر أو واحد) وبذلك حسم هذا التحليل اشكالات خاصة للدراسات التي تناولت استمارة الاستبانة لجميع البيانات في التحليل والعلاقات التاثيرية.
3. النموذج اللوغاريتمي الخطي اكثر ملاءمة ودقة في التحليل والعلاقة التاثيرية لكونه يحدد انسب توليفة باستخدام طريقة التوليف النسبي المتكرر في التقدير وذلك عن طريق ادخال واخراج كل عنصر مع تثبيت العناصر الاخرى.
4. ان المختصين في ادارة العمليات والانتاج وادارة المشاريع يستخدمون طرائق احصائية تشمل عدداً كبيراً من الاختبارات للفرضيات المختلفة بغية اختبار مجموعة بين عدد من المتغيرات الا أن هذه الطرائق تزيد احتمال اعتماد عدد من المتغيرات (غير صحيحة) دخلت للنموذج لاجتيازها الاختبارات الاحصائية فقط. إن هذا يحدث نتيجة التوسع الحاصل في استخدام الحاسوب، وذلك يمكن أن يحقق اسلوب التحليل القويم والنموذج اللوغاريتمي نتائج ادق نتيجة المزوجة بين الخبرة الادارية والاختبارات الاحصائية.

**خامساً:** تقدم الدراسة مقترحاً لاستراتيجية العمليات يقوم على افتراضات الأطر النظرية لأراء وتنصر مضامين مهتمين وعلماء بمعالجة أحد المحاور المهمة في ادارة المشاريع الاستراتيجية وادارة العمليات وعلى الشركات في الاردن ان تكون أكثر وضوحاً بقصد استيعاب هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

**سادساً:** تأكيداً لما سبق، يتطلب تحديد استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية وضع اولويات للمتغيرات المهمة وعناصرها المؤثرة في ضوء مفاهيم الاستراتيجية وان التحديد والتوضيح لهذه المتغيرات هو الذي يحدد الدور التنافسي للمجموعة ضمن أفضل مؤشرات في ادارة المشاريع الاستراتيجية من خلال تحديد أسبقية وأولوية الأهداف العملية.

**سابعاً:** محاولة تسخير مؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية (الزمن، الكلفة، الجودة، المستهلك (الجمهور)، الموارد) التي شخصها المديرون في الموافقة والموافقة بشدة وذلك من خلال اتاحة فرص التعبير الحقيقي في الرؤى الخاصة حول كيفية تحقيق استراتيجية عمليات لمنتجات المجموعة بما يفيد الشركة في الموقع التنافسي الذي ينسجم مع تصوراتها المستقبلية.

**ثامناً:** التأكيد على عناصر متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي افرضها التحليل القويم والتي بالامكان استعمالها لكونها تشغل اكثر العناصر اهمية من خلال ترابطها المنطقي مما يعزز قوتها التاثيرية.

**تاسعاً:** في اطار الدراسات المستقبلية فان هذه الدراسة تقترح ضرورة اجراء الدراسات التي تمثل محاولة أولية لمجالات معرفية جديدة ضمن حقل إدارة العمليات وإدارة المشاريع ، فيما يتعلق بمفاهيم استراتيجية العمليات وعوامل البيئة ومؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية وهذا ما يستلزم ضرورة تكرار هذه الدراسة بمتغيراتها أو اضافة متغيرات أخرى في شركات وقطاعات أخرى وقد يكون من المفضل استخدامها للنموذج المعتمد في الدراسة من اجل العمل على حل مشاكل القطاعات الصناعية في مجال استراتيجية العمليات.

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

1. تم استخدام التحليل التمييزي لتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية فقط، التي بالامكان الاعتماد عليها في التحليل الجزئي اللاحق المتضمن تشخيص وتحديد عوامل البيئة واستراتيجية العمليات المؤثرة في ادارة المشاريع الاستراتيجية.
2. التحليل الوصفي لإستجابة عينة البحث لتشخيص مدى إهتمام المديرين بإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية ومتغيرات البيئة إضافة الى متغيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.
3. تم إستخدام التحليلات القوية والإرتباطات القوية لتشخيص المتغيرات التي تحدد طبيعة استراتيجية العمليات والبيئة الداخلية والخارجية ونسبة تغير هذه المتغيرات ومن ثم إستبعاد عناصر المتغيرات ذات التأثير القليل.
4. تم إستخدام مصفوفة الإرتباط لتحديد العلاقات الإرتباطية لعناصر المتغيرات التي أفرزها التحليل القويم والتي تساعد في تحقيق التأثير على إدارة المشاريع الاستراتيجية. في حين أعتمدت نتائج التحليل الوصفي على مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.

## 5.2. توصيات الدراسة:

على الشركات أن تتغير وتطور منتجاتها، لتكون قادرة على التنافس في بيئة شديدة الحركة، حيث يجب عليهم زيادة قاعدتهم المعرفية بنسبة سريعة أكثر من منافسيهم، وتطبيق هذه المعرفة الجديدة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وان المنظمات بحاجة الى التعلم من ماضيها والحاجة الى الابتكار لتكون قادرة على التكيف مع الإتجاهات البيئية المستقبلية، مثل نمط الحياة، والتكنولوجيا، والعادات الإستهلاكية و أن الجودة من أكثر الأسبقيات حراجه على أنها سلاح تنافسي.

## 5.3. الخاتمة:

ان الغاية من استراتيجيات المنظمة والأعمال هو تحقيق الظروف التي يمكن للمنظمة أن تخلق قيمة حيوية إضافية ونقلها إلى الزبائن، سواء الآن أو في المستقبل. المهمة الاستراتيجية هي خلق وسيلة مميزة قدما ، وذلك باستخدام القدرات الأساسية والموارد الموجودة تحت تصرفها ، على خلفية وتأثير البيئة (القريبة والبعيدة على حد سواء). من خلال هذه القدرات المميزة تسعى المنظمة لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. جبرين، علي (2011). " إدارة العمليات". ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جبرين، علي (2006). " إدارة العمليات". ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. جبرين، علي (2008). " الاتجاهات الكمية في الادارة". ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
4. كشواي، باري (2006). " إدارة الموارد البشرية". ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. موردين، توني (2004). "أساسيات علم الإدارة": الترجمة بإعتماد خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم. القاهرة.
6. المنصور، كاسر (2010). " إدارة العمليات الانتاجية، الاسس النظرية والطرائق الكمية". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
7. ميريديث، جاك، صمويل فانتل، (1999). " إدارة المشروعات". ترجمة دار المريخ. ط1، المترجم سرور على سرور. الرياض السعودية.
8. يونج، تريفور (2005). " المرجع في إدارة المشروعات: دليل علمي للسياسات والتدابير الفعالة". ط1، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية. القاهرة.

## المراجع الأجنبية

9. A.P. Van Der Merwe, (2002)." Project Management and business development: integration strategy, structure, processes, and projects. International Journal of Project Management. South Africa.p.1.
10. Albert Porter. (2009): " Operation Management" second ed. They are published by Ventus Publishing, Aps.
11. Ashley S. Johnson, (2006)." Project Management and Business Processes A look at strategy, structure, processes and projects". Published in PM world today - January 2007( Vol.1V.Issue 1).
12. Boseman, Glenn,(1989). " Strategic Management Text and cases",2ed (New York). John-Wiley and Sons.P.81-87.
13. Bamberger, Ingolf. (2002)." Development Competitive advantage in small and medium-size firms". Long Range Planning, Volume 22, Issue 5, P. 80-88.
14. Brown, S., & Lamming, R., & Bessant, J., & Joni, P., (2000): Strategic Operations Management. 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A. p.53.
15. Chan Wai Kuen, Suhaiza Zailani and Yudi Fernando. (2009)." Critical factors influencing the Project Success amongst Manufacturing Companies in Malaysia".African Journal of Business Management Vol.3, P.1.
16. Chandler, A., (1962). " Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise ".Cambridge Mass: MIT Press.P.74.
17. David M. Upton,( 1994)" The Management of Manufacturing Flexibility, California Management Review, vol. 36, No 2, [online]:  
<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qtcfH%26W.html>
18. . Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study. International Journal of Project Management, Vol 23, Pp.386-391.
19. Fitzmmons. J. A. (2000): Service Management: Operation, Strategy, and Information Technology. McGraw-Hill, Boston.
20. Fienbergs, E., Stephen. (1983)."The Analysis of Cross Classifies Categorical Data". The Mit-press Cambridge Inc.

- 21.** Ely Pavia, et. al. (2004),". Strategic process in Operations and Environment dynamism, A Brazilian-Spanish comparative study". ( Unpublished dissertation). Brazil. P.1-2.
- 22.** Gudnason, CH., & Riis, Jo, (1984). Manufacturing Strategy, Vol.12.No.6.P.552.
- 23.** Garvin, David, (1993). " Manufacturing Strategic Planning", California Management Review, vol 35 No.4,. Pp. (85–106).
- 24.** Green, S. (2005). Strategic project management. Retrieved from the Internet on November 10, 2007, from:  
<http://www.projectscenter.com/projectmanagementsoftware/documents/strategicprojectmanagement.pdf>
- 25.** . Gray, C. and Larson, E.( 2006)." Project Management: The managerial process". International Ed. NewYork: Mc-Graw-Hill.
- 26.** Gupta, Anil K., (1989) "Information Technology and Changing Patterns of Economic Coordination," Annual Review of Communications and Society, 75.
- 27.** Hanna, M., D., (2003): Integrated Operation Management, Upper Saddle River, New Jersey, Inc., p.51.
- 28.** Kerzner, H. (2001). " Strategic planning for project management using a project management maturity model". They are published by John Wiley & Sons, New York.
- 29.** Hayes, Robert, H. & Wheel Wright Steven, (1979). " Link Manufacturing Process and product life cycles". Harvard Business Review,
- 30.** Higgins, James. (1986). " Organizational Policy and Strategic Management". 3 ed. McGraw-Hill Book, New York.
- 31.** Hill, C, & G, Jones, (2001) ."Strategic Management: An Integrated Approach",5th ed. Boston: Houghton Mifflin
- 32.** Haugan, G (2006). " Project Management Fundamentals". 1st ed . Virginia: Management Concepts.
- 33.** Heerkens, G.( 2007). We are introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3). Paper presented at the annual North American meeting of the Project Management Institute, Atlanta, GA.P.1.
- 34.** Hussey, D. (1999). Strategy and planning: A manager's guide. New York, NY: John Wiley & Sons, inc

35. Kenny, C. (2006). Linking corporate strategy to project management. Paper presented at the annual Latin American meeting of the Project Management Institute, Santiago, Chile.
36. . Jasen Westland. (2003). " Method 123" . [www.method 123](http://www.method123.com). Cop.
37. James P. Lewise. (2007). "Fundamentals of Project Management " 3Ed. American Management Association AMACOM,
38. Johns, T.G..( 1999). 'On creating organizational support for the project management method', International Journal of Project Management., P.17, 47-53.
39. Jesse Freese. (2005)." Risk and the five key project Variables." Fissure corporation". (On Line), available: <http://www.fissure.com>
40. Jennifer DyReyes,( 2008)." Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy". ADP, Inc. Portland, university of Oregon.p.49.
41. John, Sae. ( 2009). 'International Project Management', Strategy and Organizational Design, Germany,. P. 26-28.
42. Loo R, (1996). " Training in Project Management – A powerful tool for improving individual and team performance", Team Performance Management: An International Journal, Volume 2, Number 3,P.1.
43. Lynn, Gary & Ali E. Akgun.,(2000). " critical speed and success factors for new product and technology development projects". ASEM conference proceedings.
44. . Ling X. Li. et. al. (2002)." The impact of strategic management decisions on community hospital performance". Journal of operations management, USA, P.1.
45. Ljungquist, U., 2007, Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda. Dissertation of Business Administration. (On Line),available: [www.divaportal.org/diva/getDocument?urn\\_nbn\\_se\\_vxu\\_diva-1577-2fulltext.pdf](http://www.divaportal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_vxu_diva-1577-2fulltext.pdf)
46. Luftman, J. (2003). Competing in the information age. New York, NY: Oxford University Press, Inc.
47. . Marko, Mihic, et al,( 2006)." Strategic Project Management – New Management Approach". International Scientific days. SAU, Nitra, p.1.
48. Mathew, Anish.( 2009 ) Yahoo, Contributor Net work. Ayg. 1,. (OnLine),available:[http://www.associatedcontent.com/article/2011936/pm\\_basics\\_002\\_project\\_vs\\_operat....](http://www.associatedcontent.com/article/2011936/pm_basics_002_project_vs_operat....)

- 49.** Michael Dunham, (2010) ." The 5 Variables of Project Estimation". (On-Line), available: <http://blog.sciodev.com/2010/04/06/the-5-variables-ofproject-estimation/>
- 50.** Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. Project Management Journal, 37, 98-110.
- 51.** Morrison. (1984). "Multivariate Statistical Method". MC-Graw Hill Book Inc,
- 52.** Nerscsian, Roy L., (2003) : Trends and Tools for Operation Management, USA., Inc., p.21.
- 53.** Patton, J. & White, D. (2002). Closing the strategic vision/implementation gap. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio, TX.
- 54.** Philip Kotler, (2005). Marketing Management . Printic-hall International. Boston.
- 55.** Project Management Institute (2004). A guide to the project management body of knowledge (PMBK Guide). Newton Square: PA.
- 56.** Robert L. Mathis, John H. Jackson.(2005). Human Resource Management. Ed.11, Thomson Bussiness, Professional Publishing.p. 10.
- 57.** Roth, A. (1996). Neo-Operation Strategy in Handbook of Technology Management, McGraw-Hill, New York,
- 58.** Ronald E. Jeffries. (1997)." The Four Impacts of Great, Scope, Quality, Resources, Time". (On Line), available: <http://www.xprogramming.com/practices/PracFourVariables.htm>
- 59.** Rosenberger J. L. (1998). Do we need Internet or Intranet? Harvard Deusto, Business Review, NO. 86, P.88.
- 60.** Russell, R., S. & Taylor, B., W., (2000): Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, 2nd Ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A. p.42.
- 61.** Swamidass, Paul, M. & Newell, William,T. (1987). "Competitive Strategies in Retailing". Long Rang Planning, Vol.22.No.6.P.512.
- 62.** Schroeder, Dean M. (1990). "AD dynamic Pererspective on the impact of process innovation upon competitive strategic management, Journal, Vol.11.
- 63.** Schroeder R.G.( 1992). Development of Manufacturing Strategy: Aproven Process. The Research Agenda for the next decade. Academic publications,P.28.

- 64.** . S. Lipovetsky, A. Shenhar, A. Tishler, ( 1998) : " In search of project classification: a non-universal approach to project success". USA, p.1.
- 65.** Schroeder G., R., ( 2004). " Operations Management", 2 nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A. P.20-137.
- 66.** Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., (2007). Operations Management, 5th ed. Published by Prentice Hall: Pearson Education, England.
- 67.** Slack, Nigel et. al, (2007) " Operations Management", 5ed. Prentice Hall, Pearson Education. p.55.
- 68.** Shenhar, A. (2004). Strategic project leadership: Toward a strategic approach to project management. R&D Management, 34, 569-578
- 69.** Suda, Lawrence. ( 2007). " Linking Strategy, Leadership and Organization Culture for Project Success". Published in PM World Today September. (Vol.1X, Issue. (P.1-2)
- 70.** Teece, D. G. Pisano, A. Shuen, (1997) . Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal., (pp. 509-533).
- 71.** Terry Schmidt, (2009). " Strategic Project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Teams". Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, U.S.A.
- 72.** Thompson Jr. A.A and Strickland J.A (1996); " Strategic Management - Concepts and Cases ", Irwin.
- 73.** Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C..( 1998), Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (2nd). New York: McGraw-Hill.
- 74.** Van Der Merwe, A. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. International Journal of Project Management, 20, 401- 411.
- 75.** Vickie S. Parsons. (2000). " A framework for categorizing important project variables". (Unpublished dissertation), Virginia Polytechnic institute.
- 76.** Y.P. Gupta, (1989). " Advanced Manufacturing System Analysis of Trends, Management Decision MCB. University Press, Vol. 27. No.5.
- 77.** Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006) " Strategic Management and Business Policy ". 10th ed. Pearson Educational Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

## إستمارة الإستبانة

السيد:.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبعد.

تمثل إستمارة الإستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد أطروحة الماجستير الموسومة:

**"أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية"**

دراسة تطبيقية على مجموعة نُقل الصناعية

إشراف

أعدها

الدكتور: علي جبرين

طالب الماجستير: يوسف الطراونه

تهدف الإستبانة الى إختبار أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، وتعد مشاركتكم وقراءة فقرات الإستبانة بدقة وتمعن، ودقة الإجابة، تعزز من قيمة النتائج المستخرجة والتوصيات، لذا نرجو تفضلكم بإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتنتم بالمسرية.

مع الشكر والتقدير

أولاً: المعلومات العامة .

|                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| اسم الشركة         | القسم الإداري      | المركز الإداري     |
| التحصيل العلمي     | التخصص المهني      | المسمى الوظيفي     |
| الجنس              | العمر              | الحالة الاجتماعية  |
| مدة الخدمة بالمنصب | مدة الخدمة بالشركة | مدة الخبرة السابقة |

ثانياً: ملاحظات عامة:

1. يقصد بإستراتيجية العمليات: " إستراتيجية لوظيفة العمليات التي تهتم بكيفية الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية وغير المادية، والربط بين العمليات في مستوى استراتيجية الاعمال والاستراتيجية الكلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف العمليات المتمثلة بالكفاءة المنخفضة، الجودة الأعلى، المرونة، والتسليم، من أجل تعزيز القدرات المميزه للمنظمة".
2. يقصد بإدارة المشاريع الإستراتيجية: " سلسلة من الممارسات، والإجراءات، والعمليات، والأنوات، والسلوكيات، التي عند النظر اليها بشكل كلي، تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع، وممارسات الأعمال المتميزة، بهدف النهوض بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة".
3. المقياس يتكون من خمسة درجات تتسلسل من ( 5 نزولاً الى 1 / 2 / 3 / 4 ).
4. استخدام العبارات التعريفية ( أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق إطلاقاً) للدلالة على التدرج في قوة الإجابة.
5. يرجى وضع علامة ( x ) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.

رابعاً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير استراتيجيات العمليات بمجموعة من المتغيرات المحددة من حيث مجالاتها وأسبقيتها أهداف العمليات.

| 1               | 2       | 3         | 4    | 5           | العبارة                                                                                         | المتغيرات                 |
|-----------------|---------|-----------|------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| لا أتفق إطلاقاً | لا أتفق | غير متأكد | أتفق | أتفق تماماً |                                                                                                 |                           |
|                 |         |           |      |             | تحرص المجموعة على استخدام تقنيات واساليب تكنولوجية حديثة.                                       | 19 تكنولوجيا العمليات     |
|                 |         |           |      |             | تستخدم المجموعة الحاسوب والبرامج الجاهزة .                                                      | 20                        |
|                 |         |           |      |             | تراعي المجموعة تحقيق التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة فيها.                    | 21                        |
|                 |         |           |      |             | تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية .                             | 22                        |
|                 |         |           |      |             | يتوفر لدى المجموعة تكنولوجيا عمليات توفر لها ميزة تنافسية                                       | 23                        |
|                 |         |           |      |             | يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المجموعة بالتخطيط الشامل والبعد المدى للطاقة الإنتاجية.     | 24 تخطيط الانتاج والرقابة |
|                 |         |           |      |             | تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج.                                | 25                        |
|                 |         |           |      |             | تحافظ المجموعة على التقيد بأسس الرقابة على جودة المخرجات.                                       | 26                        |
|                 |         |           |      |             | تستخدم المجموعة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الانتاج.                                | 27                        |
|                 |         |           |      |             | تستخدم المجموعة أنظمة الرقابة الآلية (الحاسوب) على مسار عمليات الانتاج.                         | 28                        |
|                 |         |           |      |             | تركز المجموعة على مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار.                                          | 29 الإدارة والتنظيم       |
|                 |         |           |      |             | تعمل المجموعة على تحقيق التكامل العمودي.                                                        | 30                        |
|                 |         |           |      |             | تحافظ ادارة المجموعة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية (المالية، التسويق، العمليات). | 31                        |
|                 |         |           |      |             | تهتم المجموعة بتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة وادارتها.                                      | 32                        |
|                 |         |           |      |             | تهتم المجموعة بأهمية الأهداف الاستراتيجية للعمليات (الكلفة ، النوعية ، المرونة ، التسليم).      | 33 أهداف العمليات         |
|                 |         |           |      |             | تهتم المجموعة بترتيب اهداف العمليات حسب اولوياتها.                                              | 34                        |

خامساً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير إهتمام إدارة المشاريع الاستراتيجية بمجموعة من المتغيرات.

| المتغيرات          | العبارة | 5                                                                                                                | 4    | 3         | 2       | 1               |
|--------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|---------|-----------------|
|                    |         | اتلق تماماً                                                                                                      | اتلق | غير متأكد | لا اتلق | لا اتلق إطلاقاً |
| الزمن              | 35      | تحرص إدارة المشاريع على استخدام أساليب بحوث العمليات (PERT , CPM) ، لتقليل الزمن المطلوب في العمليات.            |      |           |         |                 |
|                    | 36      | يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع.          |      |           |         |                 |
|                    | 37      | يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع.                             |      |           |         |                 |
| الجودة             | 38      | تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات.                                                       |      |           |         |                 |
|                    | 39      | تتقيد إدارة المشروع بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الأم .                                                       |      |           |         |                 |
|                    | 40      | يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول شرائح المستهلكين.                                                |      |           |         |                 |
| المستهلك (الجمهور) | 41      | تراعى إدارة المشروع احتياجات ورغبات المستهلك، من منطلق أن الزبون هو الأساس.                                      |      |           |         |                 |
|                    | 42      | تحافظ إدارة المشروع على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك.                                              |      |           |         |                 |
|                    | 43      | تلتزم المجموعة بإعداد وتنفيذ جداول تسليم دقيقة.                                                                  |      |           |         |                 |
| التكلفة            | 44      | تستخدم المجموعة أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الإنتاج.                                  |      |           |         |                 |
|                    | 45      | تقوم المجموعة بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.                                                 |      |           |         |                 |
|                    | 46      | تستخدم المشاريع تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة.                                                                 |      |           |         |                 |
| الموارد            | 47      | تهتم المجموعة بإيجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية.                                                         |      |           |         |                 |
|                    | 48      | تهتم إدارة المشاريع بالبحث عن الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف.                                                   |      |           |         |                 |
|                    | 49      | تهتم المجموعة من خلال مشاريعها بالمحافظة على الموارد غير الملموسة (الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية). |      |           |         |                 |
|                    | 50      | تمتلك المجموعة موارد رئيسة غير متوفرة لدى المنافسين.                                                             |      |           |         |                 |

ثالثاً: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية وبيان مدى اتفاقكم مع مضامين كل واحدة منها من حيث صلتها بالاهتمام بعوامل البيئة الداخلية و الخارجية لمجموعة نُقَل.

| المتغيرات                   | العبارات                                                                                    | 5<br>اتفق<br>تماماً | 4<br>اتفق | 3<br>غير<br>متأكد | 2<br>لا<br>اتفق | 1<br>لا<br>اتفق<br>إطلاقاً |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|-------------------|-----------------|----------------------------|
| <b>مجال البيئة الخارجية</b> |                                                                                             |                     |           |                   |                 |                            |
| السياسات الحكومية           | 1 يؤثر الاستقرار السياسي على نشاطات المجموعة ايجابياً.                                      |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 2 تشكل سياسات التدخل الحكومية قيود على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة.                      |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 3 لمنتجات المجموعة صورة ايجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك.                           |                     |           |                   |                 |                            |
| المنافسة                    | 4 تواجه مجموعة نقل منافسة حادة في السوق .                                                   |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 5 تنطلق إستراتيجية المنافسة لمجموعة نُقَل من مبدأ الكلفة الأقل.                             |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 6 تختار إدارة مجموعة نُقَل إستراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة أعلى. |                     |           |                   |                 |                            |
| العوامل الاقتصادية          | 7 يتم رصد وتحليل البيئة الاقتصادية المحيطة.                                                 |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 8 تراعي المجموعة عند وضع السياسة التسعيرية القوة الشرائية للأفراد.                          |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 9 تواجه المجموعة صعوبة كبيرة في الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية.                       |                     |           |                   |                 |                            |
| <b>مجال البيئة الداخلية</b> |                                                                                             |                     |           |                   |                 |                            |
| الابداع                     | 10 تولي المجموعة أهمية كبيرة للبحث والتطوير.                                                |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 11 تولي المجموعة اهتمام بالتصميم وملائمته لتوقعات الجمهور.                                  |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 12 تعمل المجموعة على ايجاد بيئة عمل محفزة للابداع.                                          |                     |           |                   |                 |                            |
| الموارد البشرية             | 13 تجد المجموعة احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات المختلفة محلياً.                 |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 14 تتميز المجموعة باستقرار مواردها البشرية.                                                 |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 15 تطبق إدارة المجموعة أنظمة تعويضات الفضل من الأنظمة في الشركات الأخرى.                    |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 16 تحافظ المجموعة على تدريب وتطوير العاملين.                                                |                     |           |                   |                 |                            |
| الهيكل التنظيمي             | 17 يتماشى الهيكل التنظيمي للمجموعة مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الأهداف.                 |                     |           |                   |                 |                            |
|                             | 18 يسمح الهيكل التنظيمي للمجموعة بالاستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات المختلفة.          |                     |           |                   |                 |                            |