

عنوان المشروع:

أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية

أسم الطالب:

ماجد ابن أحمد بن حامد الجدعاني- 2021200890

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د.منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

المقدمة

اصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على إختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورة ومنتظلاً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل اصبح منتظلاً لجميع الأعمال التي تهدف الى 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. 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 ادى الى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. وبدءاً 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 استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت الدراسات اللاحقة لكل من (2009 ,Saee ،)، Heerkens , 2007 ، (Dy Reyes , 2008)، (Merwe , 2001 ،) 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 استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية ، تم صياغة وعرض الفرضيات الرئيسة للدراسة.

يظهر مما سبق أهمية دور العمليات في الإستراتيجية، وضرورة تطوير الإستراتيجية التي تضمن التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدرات العمليات، فالمشروع يسعى لإنجاز أهدافه الرئيسة 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 الاول للاطار المفاهيمي العام الخاص بالعمليات واستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية. فيما شمل المبحث الثاني عوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها في إستراتيجية العمليات. وتناول المبحث الثالث مجالات تطوير استراتيجية العمليات واثرها في ادارة المشاريع الاستراتيجية. وعرض الرابع الأهداف العملية الاستراتيجية واثرها في ادارة المشاريع الاستراتيجية. وأما المبحث الخامس فقد خصص لعرض نماذج البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة. وتناول الفصل الثاني منهجية الدراسة الميدانية، وفيها اربعة مباحث. خصصت للتعرض لمشكلة البحث واهميتها واهدافها، وأنموذج البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة وفرضياته، والقطاع المبحوث وعينة البحث، بالاضافة الى الاساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. أما الفصل الثالث تشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقل في الاردن، حيث تم تحديد وتشخيص متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث تعرض الاول لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثاني لاستراتيجية العمليات والاهداف العملية، والمبحث الثالث لمؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية. في حين تناول الفصل الرابع تحليلاً للعلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل ضمن مبحثين: خصص الاول لتحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية والعمليات. فيما شمل الثاني تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات في ادارة المشاريع الإستراتيجية. واشتمل الفصل الخامس والأخير في الأطروحة على أهم الإستنتاجات التي توصل اليها الباحث في ضوء دراسته التحليلية، وكذلك التوصيات التي وصفها أمام مجموعة نُقل المبحوثة والباحثين في المستقبل للإستفادة منها في التطبيق وإستثمارها في مجالات تطوير استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

مشكلة البحث

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعود معظم اسباب الفشل والنجاح الى نظام العمليات وطريقة إدارته بالعلاقة مع استراتيجيات المشروع والعوامل البيئية، (Miller, 1981:144)، اقتضت التحديات المعاصرة المتمثلة في الخصائص المتطورة للصناعة وتسارع وتيرة تطور العوامل التكنولوجية والتغيرات المتتالية في أسعار المواد الأولية والتغيرات الرئيسية في نظم الاقتصاد الكلي أن تتعامل معها المنظمات الصناعية المعاصرة باستراتيجية عملياتية تعكس قدرتها على توظيف كفاء لمواردها، وتعامل يقوم على المرونة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ان مواجهة الصعوبات وحل مشكلات الانتاج فرضت عليها البحث عن دور جديد للعمليات، حيث اشارت الدراسات الى النتائج الإيجابية التي أحرزتها الكثير من المشاريع والمنشآت الصناعية، نتيجة لتطوير استراتيجياتها وفقاً للدور الجديد للعمليات، الدور الذي يركز على التفاعل بين العمليات واستراتيجياتها

مما يبين أن مشكلة نظام العمليات وتحديد طبيعتها واولويات الاهداف العملياتية على مستوى المشروع، وطريقة إدارته من المشكلات الواسعة والمعقدة للمشاريع، قد أثارت إهتمام الكثير من الباحثين ، والدارسين وما زالت تفتح افقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير في واقع المشاريع الصناعية لهذا البلد أو ذاك.

فالمنشآت الصناعية الأردنية ما زالت تعطي دوراً ثانوياً للإنتاج والعمليات وتعتبرها إدارة فنيه تهتم بالمشكلات التقنية دون ملاحظة اهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة العملياتية في المستوى الكلي.

ان دراسة مشكلات العمليات وإدارة المشاريع في المنشآت الأردنية من منظور إستراتيجي يعمل على الملاءمة بين قدرات وامكانيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية، ويساعد على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية تعتبر من أولى مهام الباحثين في الجوانب الصناعية والإنتاجية.

مما سبق تكتسب مشكلة البحث أهمية في الجانبين النظري والتطبيقي وتشكل في أطرها النظرية وأبعادها التطبيقية إسهامات جديدة في جوانب الفكر الإداري، ما زالت جديدة على المستوى العالمي وما زالت المكتبة الأردنية والعربية بحاجة اليها.

يحاول الباحث عرض مشكلة البحث وتحديد أبعادها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

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

وقد تحددت مشكلة البحث بالتأثير التتابعي بين المجالات الرئيسية الثلاث (عوامل البيئة الخارجية والداخلية، استراتيجية العمليات، إدارة المشاريع الإستراتيجية) وبإتجاه واحد كما في النموذج.



ولكون البحث يهتم أساساً بمعرفة مستوى علاقة إستراتيجيات العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية، لذا تم إستبعاد العلاقات الأخرى التي لا تتفق وإتجاه البحث، فقد سكن الباحث تأثير متغيرات (البيئة الخارجية، والداخلية) على إدارة المشاريع الإستراتيجية، كذلك تأثير إدارة المشاريع الإستراتيجية في إستراتيجية العمليات.

ثانياً: أهمية البحث:

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 الى 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 الى 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.

تأسيساً على ماسبق يأتي بحثنا ليعالج المدى الذي يمكن أن تحدثه عملية التأثير لإستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل أسبقية الأهداف العملية، ومن المفيد القول ان ماينطبق على الدول النامية بالنسبة للشركات الصناعية لا يفترق كثيراً عما يمكن أن يقال عن الأردن مع هامش الإختلاف الذي تفرزه المتغيرات الذاتية لكل بلد.

ثبت المراجع

المراجع العربية:

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

المراجع الأجنبية:

1. 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.
2. Albert Porter. (2009): " Operation Management" second ed.Published by Ventus Publishing, Aps
3. 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)
4. Boseman, Glenn,(1989). " Strategic Management Text and cases" ,2ed (New York). John-Wiley and sons.P.81-87
5. Bamberger, Ingolf.(2002). " Development Competitive advantage in small and medium size firms". Long Range Planning, Volume 22, Issue 5, P. 80-88.
6. Brown, S., & Lamming, R., & Bessant, J., & Joni, P., (2000): Strategic Operations Management. 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A. p.53
7. 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.
8. Chandler, A., (1962). " Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise ".Cambridge Mass: MIT Press.P.74
9. David M. Upton,(1994)" The Management of Manufacturing Flexibility, California Management Review, vol. 36, No 2, [on line]: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qtcfH%26W.html>
10. 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.
11. Fitzmmons. J. A. (2000) : Service Management: Operation, Strategy, and Information Technology. McGraw-Hill, Boston
12. Fienbergs, E., Stephen.(1983). "The Analysis of Cross Classifies Categorical Data". The Mit-press Cambridge Inc.
13. . Ely Pavia, et. al. (2004). " Strategic process in Operations and Environment dynamism, A Brazilian-Spanish comparative study". (Unpublished dissertation). Brazil. P.1-2.

14. . Gudnason, CH., & Riis, Jo, (1984). Manufacturing Strategy, Vol.12.No.6.P.552
15. Garvin, David, (1993). " Manufacturing Strategic Planning", California management review, vol 35 No.4,. Pp. (85–106).
16. 4. Green, S. (2005). Strategic project management. Retrieved from the Internet on November 10, 2007 from: <http://www.projectscenter.com/projectmanagementsoftware/documents/strategicprojectmanagement.pdf>
17. Gray,C. and Larson,E.(2006)." Project Management: The managerial process". International Ed. NewYork: McGraw-Hill.
18. Gupta, Anil K., (1989) "Information Technology and Changing Patterns of Economic Coordination," Annual Review of Communications and Society, 75
19. Hanna,M., D., (2003): Integrated Operation Management, Upper Saddle River, New Jersey, Inc., , p.51
20. Kerzner, H. (2001). " Strategic planning for project management using a project management maturity model". Published by John Wiley & Sons, New York.
21. Hayes, Robert, H. & Wheel Wright Steven, (1979). " Link Manufacturing Process and product life cycles". Harvard Business Review,
22. Higgins, James. (1986). " Organizational Policy and Strategic Management". 3 ed. McGraw-Hill Book, New York.
23. Hill, C, & G, Jones, (2001) ."Strategic Management: An Integrated Approach" ,5 th ed. Boston: Houghton Mifflin
24. Haugan,G (2006). " Project Management Fundamentals". 1 st ed . Virginia: Management Concepts.
25. Heerkens, G.(2007). 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.
26. Hussey, D. (1999). Strategy and planning: A manager's guide. New York, NY: John Wiley & Sons, inc.
27. Kenny, C. (2006). Linking corporate strategy to project management. Paper presented at the annual Latin American meeting of the Project Management Institute, Santiago, Chile.
28. Jasen Westland. (2003). " Method 123" . www.method123.com . Cop
29. James P. Lewis. (2007). "Fundamentals of Project Management " 3Ed. American Management Association AMACOM,
30. Johns, T.G..(1999). 'On creating organizational support for the project management method', International Journal of Project M
31. Jesse Freese. (2005)." Risk and the five key project Variables." Fissure corporation". (On Line), available: <http://www.fissure.com>
32. Jennifer DyReyes,(2008)." Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy". ADP, Inc. Portland, university of Oregon.p.49
33. John, Sae.(2009). 'International Project Management', Strategy and Organizational Design, Germany,. P. 26-28.
34. 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.
35. Lynn, Gary & Ali E. Akgun,(2000). " critical speed and success factors for new product and technology development projects". ASEM conference proceedings.
36. Ling X. Li. et. al. (2002)." The impact of strategic management decisions on community hospital performance". Journal of operations management, USA, P.1.
37. . 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

38. Luftman, J. (2003). **Competing in the information age**. New York, NY: Oxford University Press, Inc
39. Marko, Mihic, et al,(2006)." Strategic Project Management – New Management Approach". International Scientific days. SAU, Nitra, p.1.
40. Mathew, Anish.(2009) Yahoo, Contributor Net work. Aug. 1,. (OnLine), available:http://www.associatedcontent.com/article/2011936/pm_basics_002_project_vs_operat....
41. Michael Dunham, (2010) ." The 5 Variables of Project Estimation". (On Line), available: <http://blog.sciodev.com/2010/04/06/the-5-variables-ofproject-estimation/>.
42. Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37, 98-110.
43. Morrison. (1984). "Multivariate Statistical Method". MC-Graw Hill Book Inc,
44. Nerscsian, Roy L., (2003) : Trends and Tools for Operation Management, USA., Inc., p.21.
45. Patton, J. & White, D. (2002). Closing the strategic vision/implementation gap. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium*, San Antonio, TX.
46. Philip Kotler, (2005). *Marketing Management* . Printic-hall International. Boston.
47. Project Management Institute (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBK Guide)*. Newton Square: PA
48. Robert L. Mathis, John H. Jackson.(2005). *Human Resource Management*. Ed.11, Thomson Bussiness, Professional Publishing.p. 10.
49. Roth, A. (1996). Neo-Operation Strategy in *Handbook of Technology Management*, McGraw-Hill, New York
50. Ronald E. Jeffries.(1997)." The Four Impact of Great, Scope, Quality,Resources, Time". (On Line),available: <http://www.xprogramming.com/practices/PracFourVariables.htm>
51. Rosenberger J. L. (1998). Do we need Internet or Intranet. *Harverd Deusto, Business Review*, NO. 86, P.88
52. Russell, R., S. & Taylor, B., W., (2000): *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*, 2nd Ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A. p.42.
53. Swamidass, Paul, M. & Newell, William,T. (1987). "Competitive Strategies in Retailing". *Long Rang Planning*, Vol.22.No.6.P.512.
54. Schroeder, Dean M. (1990). "AD dynamic Pererspective on the impact of process innovation upon competitive strategic management, *Journal*, Vol.11.
55. Schroeder R.G.(1992). *Development of Manufacturing Strategy: Aproven Process*. The Research Agenda for the next decade. Academic publications,P.28.
56. S. Lipovetsky, A.Shenhar, A. Tishler,(1998) : " In search of project classific-ation: a non-universal approach to project success".USA,p.1.
57. Schroeder G.,R.,(2004)." *Operations Management*", 2 nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A. P.20-137.
58. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., (2007). *Operations Management*, 5 th ed. Published by Prentice Hall: Pearson Education, England
59. Slack, Nigel et. al, (2007) " *Operations Management*",5ed. Prentic Hall, Pearson Education.p.55.
60. Shenhar, A. (2004). *Strategic project leadership: Toward a strategic approach to project management*. *R&D Management*, 34, 569-578.
61. . Suda, Lawrence.(2007)." *Linking Strategy, Ledership and Organization Culture for project Success*". Published in *PM World Today* September. (Vol.1X,Issue. (P.1-2)
62. . Teece, D. G. Pisano, A. Shuen, (1997) . *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*., (pp. 509-533)

63. Terry Schmidt, (2009). " Strategic project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Teams". Published by John Wily & Sons, Inc., Hoboken, U.S.A.
64. Thompson Jr. A.A and Strickland J.A (1996); " Strategic Management - Concepts and Cases ", Irwin.
65. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C..(1998), Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (2nd). New York: McGraw-Hill.
66. Van Der Merwe, A. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. International Journal of Project Management, 20, 401- 411
67. Vickie S. Parsons. (2000). " A framework for categorizing important project variables" .(Unpublished dissertation),Virginia Polytechnic institute
68. Y.P. Gupta, (1989)." Advanced Manufacturing System Analysis of Trends, Management Decision MCB. University Press, Vol. 27. No.5.
69. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006) " Strategic Management and Business Policy ". 10th ed. Pearson Educational Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

أسئلة البحث:

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

تحدد أهداف البحث بالآتي:

1. الكشف عن دور إستراتيجية العمليات في تعزيز/تحسين إدارة كفاءة المشاريع الإستراتيجية في مستوى المشروع الأردني وذلك عن طريق علاقة إستراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية، وتأثيرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية المحددة ب(الزمن، والجودة، والمستهلك (الجمهور)، والكلفة، والموارد)، وتنظيم العلاقة حسب اسبقية قوة التأثير بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية ذات العلاقة.
2. معرفة قوة تأثير إستراتيجية العمليات (ومجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية، في مستوى المشروع من خلال تحديد مستوى علاقة تأثير عوامل البيئة (الداخلية والخارجية) على أي منها.
3. التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث لدور العمليات في المشروع الأردني وأهمية ذلك في تحسين الأداء ومعالجة مشكلات الإنتاج.
4. توجيه إهتمام المديرين والإختصاصيين المهنيين والباحثين والدارسين الى ضرورة التوسع والتعمق في دراسة العلاقة في الشركات الأردنية، وبين أقسامها الوظيفية المتعددة، والدور الذي يمكن أن تؤديه العمليات بوصفها نشاطاً وظيفياً مهماً في رفع كفاءة المنظمة وإدارتها وقدرتها على إنجاز الأهداف بفاعلية.
5. توجيه إهتمام الإدارة الأردنية الى أهمية إستخدام المداخل الإستراتيجية، الأدوات والنماذج ذات العلاقة في المجالات الإدارية ومنها إدارة المشاريع الإستراتيجية.
6. إختبار أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ضوء أسبقية الاهداف العملياتية.
7. تشخيص أي المتغيرات الخاصة بإستراتيجيات العمليات ذات التأثير الأقوى على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل أسبقية الأهداف العملياتية.
8. تقديم مقترحات تنظيمية لإستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية على المدى البعيد للشركات الصناعية الأردنية.

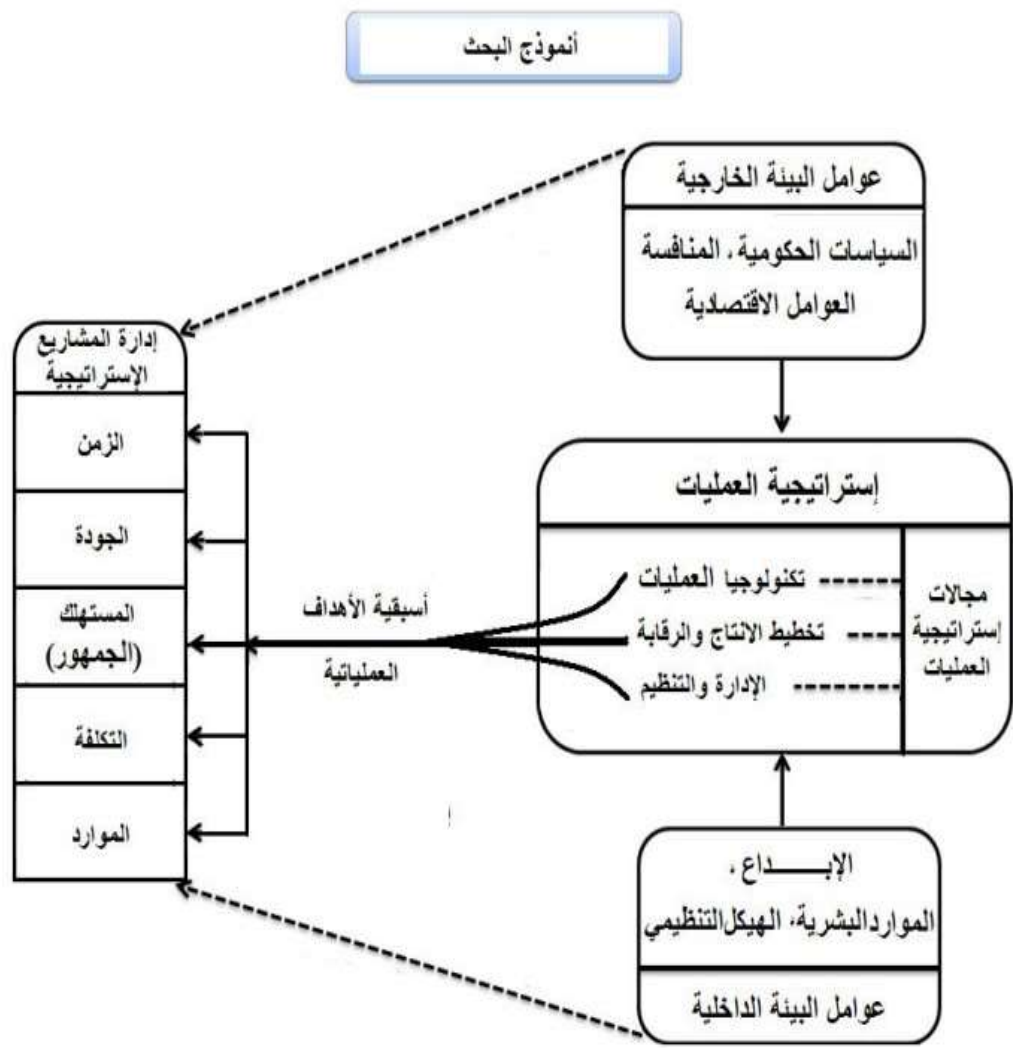
أنموذج البحث وفرضياته:

أولاً: أنموذج الدراسة

إن دراسة متغيرات البحث الاساسية والرئيسة المتبلورة في الشكل (1-2) والتي تمثلت بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية تتطلب إقامة أنموذج يعكس إمكانية أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية لمجموعة نُقل الصناعية في الاردن، وقد تمثل الأنموذج كما يصوره الشكل السابق. وتم تحديد خصائصه من الأفكار والتصورات التي عرضتها الجوانب النظرية من البحث والمداخل والنماذج التي تناولت من وجهات نظر متعددة إستراتيجية العمليات وعلاقتها مع إدارة المشاريع الإستراتيجية .

وكان التوجه في صياغة النماذج يقوم على الإفتراضات الآتية:

- أ- إمكانية قياس كل من متغيرات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.
- ب- إتساق المتغيرات مع خصائص البيئة الأردنية
- ت- شمولية الأنموذج وإمكانية إختباره.



وصف مكان تطبيق البحث:

- أ- معرفة تأثير العمليات في إدارة المشاريع الإستراتيجية للمشروع الأردني من خلال مستوى التأثير بين مجالات استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.
- ب- تأثير والعلاقة التي تحدثها إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية ويسكن التأثيرات الأخرى سواء تأثيرات عوامل البيئة في إدارة المشاريع أو تأثيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية في إستراتيجية العمليات، تاركاً الموضوع الى دراسات أخرى.
- ت- 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- 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- إدارة المشاريع الإستراتيجية في الزمن، والجودة العالية، وخدمة الجمهور والموارد، و التكلفة المنخفضة.
- د- طريقة العلاقات المتابعة 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 أفراد لمعرفة أي من المجالات الثلاثة تأثيره أقوى بالنسبة لإدارة المشاريع الاستراتيجية.

منهجية الدراسة الميدانية

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

وتشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقل في الاردن، حيث تم تحديد وتشخيص متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث تعرض الاول لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثاني لاستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، والمبحث الثالث لمؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية.

وتحليلاً للعلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل ضمن مبحثين: خصص الاول لتحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات. فيما شمل الثاني تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات في ادارة المشاريع الإستراتيجية.

رسم المخطط للمشروع:

وهكذا فقد تأطر هذا الإطار باهتمام (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، وإختيار 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 المراقبه 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.

وتواصلًا مع هذه الأفكار فقد عرض الكاتب نفسه تعريفاً لإدارة المشاريع وعلاقتها بالفكر الإستراتيجي على أنها: "عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي 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 والإستجابة، 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 إستخدام المنهج الإستراتيجي المرن، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى، (Schmidt, 2009: 20).

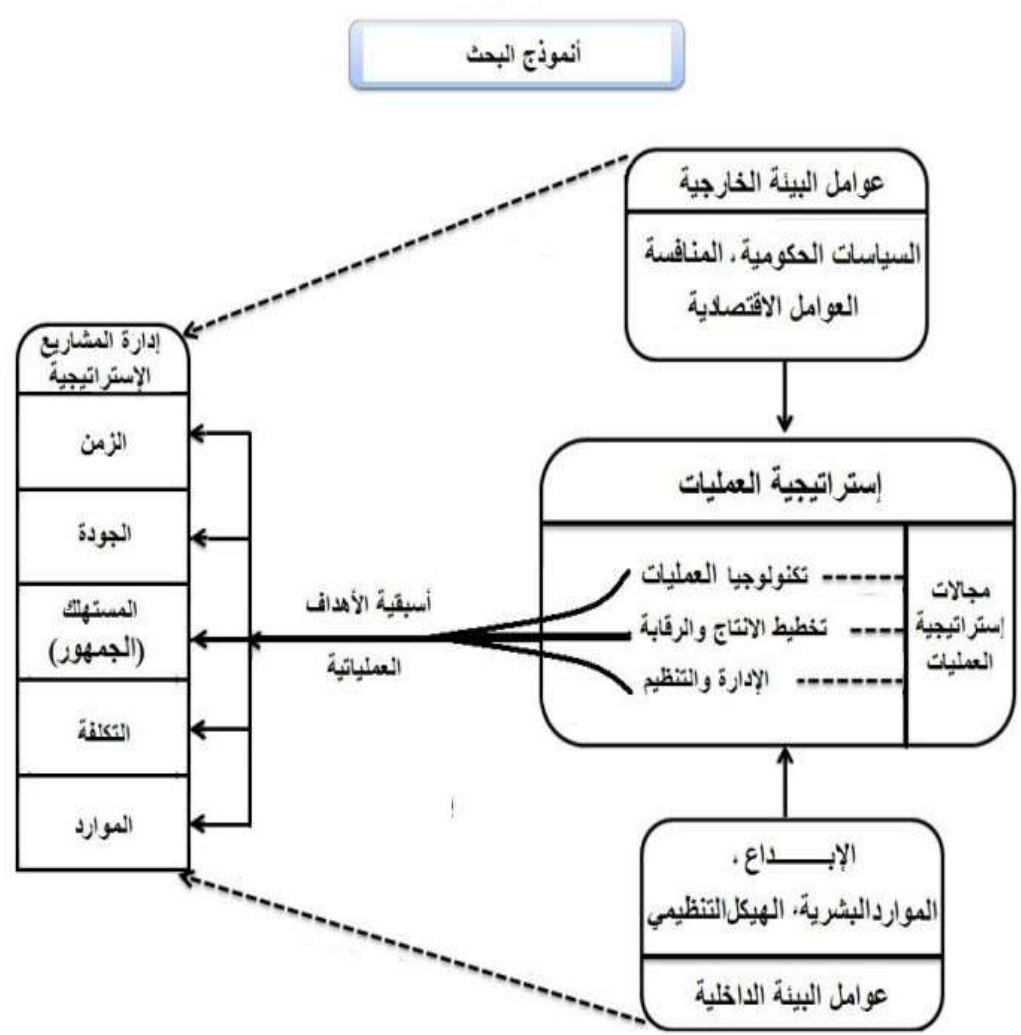
تحدد أهداف البحث بالآتي:

9. الكشف عن دور إستراتيجية العمليات في تعزيز/تحسين إدارة كفاءة المشاريع الإستراتيجية في مستوى المشروع الأردني وذلك عن طريق علاقة إستراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة)، والأهداف العملية، وتأثيرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية المحددة ب(الزمن، والجودة، والمستهلك (الجمهور)، والكلفة، والموارد)، وتنظيم العلاقة حسب أسبقية قوة التأثير بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية ذات العلاقة.
10. معرفة قوة تأثير إستراتيجية العمليات (ومجالاتها الثلاثة)، والأهداف العملية، في مستوى المشروع من خلال تحديد مستوى علاقة تأثير عوامل البيئة (الداخلية والخارجية) على أي منها.
11. التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث لدور العمليات في المشروع الأردني وأهمية ذلك في تحسين الأداء ومعالجة مشكلات الإنتاج.
12. توجيه إهتمام المديرين والإختصاصيين المهنيين والباحثين والدارسين الى ضرورة التوسع والتعمق في دراسة العلاقة في الشركات الأردنية، وبين أقسامها الوظيفية المتعددة، والدور الذي يمكن أن تؤديه العمليات بوصفها نشاطاً وظيفياً مهماً في رفع كفاءة المنظمة وإدارتها وقدرتها على إنجاز الأهداف بفاعلية.
13. توجيه إهتمام الإدارة الأردنية الى أهمية إستخدام المداخل الإستراتيجية، الأدوات والنماذج ذات العلاقة في المجالات الإدارية ومنها إدارة المشاريع الإستراتيجية.
14. إختبار أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ضوء أسبقية الأهداف العملية.
15. تشخيص أي المتغيرات الخاصة بإستراتيجيات العمليات ذات التأثير الأقوى على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل أسبقية الأهداف العملية.
16. تقديم مقترحات تنظيمية لإستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية على المدى البعيد للشركات الصناعية الأردنية.

إن دراسة متغيرات البحث الأساسية والرئيسية المتبلورة في الشكل (1-2) والتي تمثلت بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإستراتيجية العمليات والاهداف العملية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية تتطلب إقامة أنموذج يعكس إمكانية أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية لمجموعة نُقل الصناعية في الاردن، وقد تمثل الأنموذج كما يصوره الشكل السابق. وتم تحديد خصائصه من الأفكار والتصورات التي عرضتها الجوانب النظرية من البحث والمداخل والنماذج التي تناولت من وجهات نظر متعددة إستراتيجية العمليات وعلاقتها مع إدارة المشاريع الإستراتيجية .

وكان التوجه في صياغة النماذج يقوم على الإفتراضات الآتية:

- ث- إمكانية قياس كل من متغيرات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.
- ج- إتساق المتغيرات مع خصائص البيئة الأردنية
- ح- شمولية الأنموذج وإمكانية إختباره.



وصف مكان تطبيق البحث:

- د-** معرفة تأثير العمليات في إدارة المشاريع الإستراتيجية للمشروع الأردني من خلال مستوى التأثير بين مجالات استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.
- ر-** تأثير 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.
- ز-** ثلاث مجاميع من المتغيرات وقد شملت (عوامل البيئة الداخلية، والخارجية، واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية)
- س-** تحددت عوامل البيئة الخارجية بمتغيرات (المنافسة، السياسات الحكومية، العوامل الاقتصادية)
- ش-** تحددت البيئة الداخلية على متغيرات (الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي)
- ص-** 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.
- ض-** إدارة المشاريع الإستراتيجية في الزمن، والجودة العالية، وخدمة الجمهور والموارد، و التكلفة المنخفضة.
- ط-** طريقة العلاقات المتابعة 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.

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

وتشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقل في الاردن، حيث تم تحديد وتشخيص متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث تعرض الاول لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثاني لاستراتيجية العمليات والاهداف العملية، والمبحث الثالث لمؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية.

وتحليلاً للعلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل ضمن مبحثين: خصص الاول لتحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات. فيما شمل الثاني تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات في ادارة المشاريع الإستراتيجية.

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

- ج- **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، وإختيار أحد الحلول.
- ح- **مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع:** تركز فيه النقاط الآتية: خطة المشروع، خطة الموارد، الخطة المالية، خطة الجودة، خطة إدارة المخاطرة، خطة الاتصال، خطة للتوريد.
- خ- **مرحلة تنفيذ المشروع:** وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع، مع متابعة المراقبه والتحكم.
- د- **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.

وتواصلًا مع هذه الأفكار فقد عرض الكاتب نفسه تعريفاً لإدارة المشاريع وعلاقتها بالفكر الإستراتيجي على أنها: "عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي 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 والإستجابة، 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 إستخدام المنهج الإستراتيجي المرن، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى، (Schmidt, 2009: 20).

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 إتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

1.مجالات (دراسات) استراتيجية العمليات.

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

- أن الأنشطة الإستراتيجية في العمليات تتأثر بالديناميكية المتغيرة للبيئة، والنظر الى المعرفة التنظيمية كداعم للعملية الإستراتيجية.
- وان العمليات الإستراتيجية الصناعية تسمح بالربط بين المعرفة التنظيمية والقدرات الدينامكية.
- 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.
- وان 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.

ب- دراسة (X Ling(2001:1, L., et .al. ، بعنوان: "أثر قرارات إدارة إستراتيجية العمليات (The Impact of Strategic Operation Management عامة المستشفيات أداء في

نموذج لإدارة العمليات الإستراتيجية الذي يربط بين القرارات طويلة الاجل والخيارات الخدمية، بوساطة 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 طبقتها الولايات المتحدة هي إستجابة الى الاحتياجات السوقية في بيئة الخدمات الصحية.
- تأثير الأهداف، الكلفة، الجودة، الأداء، على عملية إتخاذ القرارات العملية.

- ت- دراسة (Schroeder: 1989:28), يعتمد النموذج مدخلاً من الاعلى الى الادنى الذي طوره كل من (1984 Weelwright & Hyaes), من خلال التحليل الداخلي والخارجي للمشروع، تحددت الاستراتيجية الكلية واستراتيجية الأعمال ، والقدرات المميزه للعمليات تحددت أهداف العمليات (التكلفة، المرونه، الجودة، التسليم) وترتبت اسبقيتها في ضوء توجهات الإستراتيجيات في مستوى المشروع وقدرته المميزه للعمليات، توصلت الدراسة الى أن الجودة من أكثر الأسبقيات حراجه على أنها سلاح تنافسي.
- ث- دراسة (Bamberger: 1989:81), يقدم أنموذج وإطار عمل لتطوير الإستراتيجية التي تحدد المركز التنافسي للمشروع الصناعي، يعين النموذج المزايا والنشاطات الوظيفيه التي تتوافق معها عن طريق خمسة مجاميع من المتغيرات (خصائص البيئة خصوصاً الصناعية، والسوق، والامكانات الداخلية، الاهداف، 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.
- ج- 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 بواحدة من الأهداف الرئيسة 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.

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 (Saee:2009:27)، بعنوان : " ادارة المشاريع الدولية : الإستراتيجية وتصميم International Project Management: Strategy and Organizational Design)، بين الباحث أنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيره 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 وعلاقاتهم، مهاراتهم، والقدرة على العمل كفرق، فإنه طبقاً لدراسة (Schmidit)، 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 (Kuen, et. al. : 2008:1) الموسومة " العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع Critical Factors Influencing the Project Success ماليزيا في الصناعية الشركات في (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 حرجة ومؤثرة في المشاريع.

ج- دراسة (Lawrence, 2007:1) ، بعنوان: "الربط بين الإستراتيجية ، القياده ، ثقافة (Linking Strategy, Leadership and Organization Culture : Success Project for المنظمه)، 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 (Mihic, 2006:1) , al. et. , 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 اساسية.

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 والزمن، وتعتبر أساساً لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملاً محفزاً لإنتمائهم.

خ- وحسب (Parsons, 2000) ، في دراسته بعنوان " تصنيفات اهم المتغيرات في المشاريع . "بيّن أن أهم المتغيرات وهي: البيئة، الأفراد، الفرق، تعريف دور المشروع، ثقة وثبات الأهداف، المنظمة، نظم الإدارة، دور الإدارة العليا، أنواع العقود (al. et, lynn, 2000). اعتمدت الدراسة على متغيرات: التكنولوجيا، البيئة، السياسة، وتوفر الموارد، إلا أنها لم تبين فلسفة واضحة في الاعتماد على المتغيرات التي هي أكثر تأثيراً.

د- دراسة (Lipovetsky, 1998:1) , al. et. ، الموسومة: " البحث عن تصنيف للمشروع : النهج (In search of project classification: a non- 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. وان المشاريع على اختلافها لها مجموعة مختلفة من عوامل النجاح ، مما يشير إلى الحاجة إلى اتباع نهج طارئ في نظرية

- 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.

ت- 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 وأهدافها 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 وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.

ث- دراسة (Merwe Der, 2001:1)، "بعنوان: "إدارة المشاريع، وتطوير الأعمال : التكامل الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، العمليات والمشاريع (Business and Management Project): and Management Project"، Business development: Integrating Strategy, Structure, Processes and Projects) يهدف هذا البحث، 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. وبما أن النظرية 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 لتشكّل توجهاتها النظرية، وشكلت اضافة جديدة إذ تتسم 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 ، 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 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.

جدول المحتويات

الصفحة		الموضوع
2-1		المقدمة
3		مشكلة البحث
4		أهمية البحث
8-5		المراجع
9		اسئلة البحث
10		أهداف البحث
11		فرضيات البحث
12		رسم نموذج البحث
13		تطبيق البحث
14		منهجية البحث
15		رسم المخطط للمشروع
24-18		الدراسات السابقة
25		جدول المحتويات