

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

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

أسم الطالب

سلمان بن عبدالرحمن العمران
2021202454

مشروع تخرج- 1

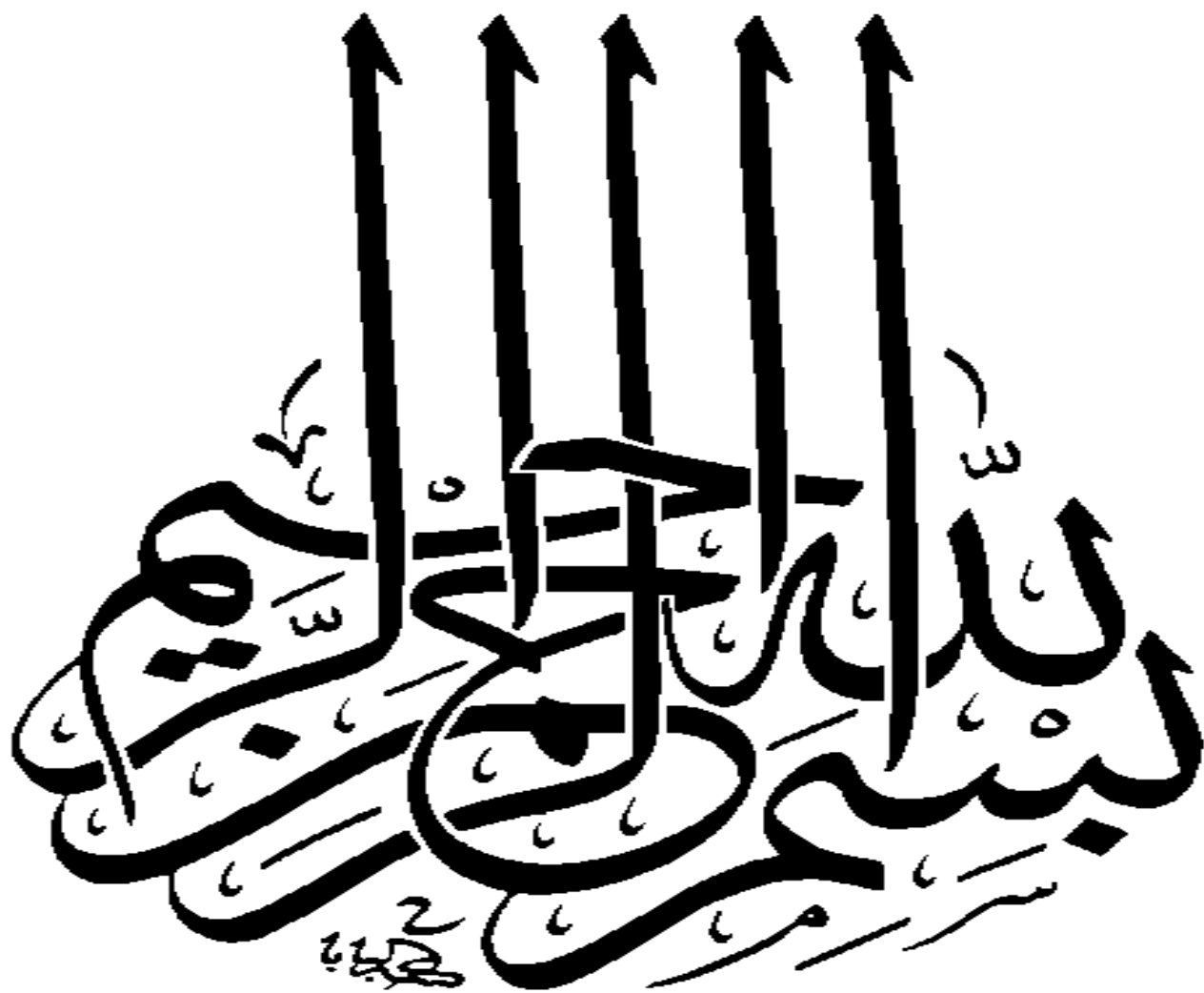
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024



إِهْدَاء

نهدي من قال فيها الرحمن

وَقَضَىٰ رَبِّي أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا يَٰهٖ وَآلِ يَٰهٖ وَآلِ يَٰهٖ حَسْبُنَا
إِنَّمَا يَبْتَغِ الْوَعْدَ الْمَعْمُورَ لَوْلَا هُٖمَا فَالْفُلُ لَهِمَا
أَمْرٌ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ هُٖمَا قَوْلَا كَرِيمًا

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

" وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

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

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

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

وإلى الشموع التي تنير طريقي وإلى ملحمي نجاحي
" أخواني وأخواتي حفظهم الله ."

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

ولله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة، لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور يسيرة، ولكن بحول الله ها أنا قد وصلت
لمشارف التخرج فالحمد لله رب العالمين.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وتسديده وإعانتة أولاً وأخيراً فلولاه لما كان لها العمل أن فله المنه والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد

أتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان، للدكتورة / منى مصطفى العشري، التي وجهتني وساعدتني من اللحظة الأولى لكتابة هذا البحث، وحتى أخرجها بالصورة النهائية، تعلمت منها الكثير، وكانت لي شمساً تضيء دربي المعتم.

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تحظى إدارة المشاريع بأهمية بالغة في معظم القطاعات، والمهارات المتعلقة بها قابلة للتحويل والنقل بين منظمة وأخرى وحتى بين قطاع وآخر، فأساسيات إدارة المشاريع في جوهرها عامة وليست متخصصة في قطاع معين. حيث أن منهجية إدارة المشاريع التي تستخدم لتطوير منتج جديد يمكن تكييفها نفسها لإيجاد خدمات جديدة أو تنظيم حدث معين أو تجديد خط إنتاج (إياد، ٢٠١٨)، إن إدارة المشاريع هي من تقوم بعمليات المشاريع في تطوير المنتجات وتحقيق الأهداف والرقي بنوعية الخدمات، وهي من يقوم بتحديد بيئة المشروع وتحديد بدايته ونهايته، ومخرجاته وتكاليفه وموارده البشرية، وإن نجاح إدارة المشاريع في المنظمات الأخرى أدى إلى إدخالها إلى بيئة عمل تنفيذ البرامج والمشاريع بكفاءة وفعالية وخفض التكاليف المادية في وقت قياسي. وعلم إدارة المشاريع يقدم أدوات قوية متقدمة للمنظمات في التطوير والتحسين في قدراتها في التخطيط والتنفيذ والتحكم في الأنشطة وأيضاً في الاستفادة من مصادرها البشرية ومواردها المالية (دليل مكتب إدارة المشاريع، ٢٠١٠). وهي تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله (أحمد، ٢٠١٢، ١٦).

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

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

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

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

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

٢، ١ مشكلة البحث:

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

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

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

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

١,٣ أهمية البحث:

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

- **أهمية نظرية:**
- تسليط الضوء على أهمية استراتيجيات العمليات، ودورها في تطوير أداء الشركات، وتنفيذ المشروعات وفق المعايير المطلوبة من حيث الجودة والوقت والتكلفة.
- تبيان أهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المشروعات، وذلك في كافة مراحل المشروع.
- **الأهمية العملية:**
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (استراتيجيات العمليات، وإدارة المشروعات) كونها حجر الأساس في النهوض بواقع المشاريع الصناعية ونجاحها في المملكة العربية السعودية، ولاسيما أن إن دعم الصناعة الوطنية وتوفير جميع العوامل التي تسهم في تطورها ونموها أمر حيوي لاقتصاد المملكة لأسباب عديدة أبرزها: تشغيل اليد العاملة، وتحقيق توازن الميزان الاقتصادي، وتأمين الإيرادات المستدامة، وتحسين معدلات النمو الاقتصادي،
- الصناعة هي المحرك الرئيسي والجاذب للتكنولوجيا والابتكار والتنمية الاقتصادية والتجارية، تسهم في الحفاظ على أمن الموارد الوطنية، تسهم في زيادة الدخل القومي من خلال زيادة الصادرات الوطنية التي يدعمها القطاع الصناعي، و توفر الفرص الاستثمارية الجذابة للمستثمرين والشركات وتوفر السلع والخدمات المحلية والحفاظ على اقتصاد المملكة ككل، تسهم في تحقيق الأمن الغذائي و تسهم في تحسين جودة الحياة.
- يمكن أن يستفيد من نتائج البحث إدارة مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في استراتيجيات العمليات والإفادة من نقاط القوة في معالجة نقاط الضعف

قائمة المراجع:

الكتب:

١. أحمد طاهر، التخطيط الاستراتيجي المستدام، دار المنهل للنشر والتوزيع. ٢٠١٨
٢. أحمد عبد الفتاح، محمود. إدارة المشاريع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، مصر، ٢٠١٢
٣. إياد زوكار. إدارة المشاريع، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠١٨
٤. خالد حمدان. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الأردن ٢٠١٩
٥. دليل مكتب إدارة المشاريع. كتيب المتدرب، إدارة وقت المشروع، أمديست. إحاء للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠١٠
٦. علي جبرين . إدارة العمليات. ط٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠١١
٧. يوسف الشميلي. الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- دار الفجر للنشر والتوزيع. ٢٠١٧

المجلات:

٨. ابتسام الجندي، مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد الأول، ص١٩-٢٩، ٢٠١٨
٩. حمزة يسوف الشعار، أثر التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات العمليات على تحسين سلسلة التوريد في شركة الفوسفات الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد (٤٦)، العدد (٤). ٢٠١٦
١٠. فراس علي الزعبي & محمد اسماعيل الجعبر، أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٢٣

المذكرات والأطروحات:

- يوسف ياسمين الطراونة، أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١

الملاحق:

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

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

نشكركم لحسن تعاونكم

الاستبيان الأول: استراتيجيات العمليات

تكنولوجيا العمليات:

٨- تستخدم الشركة أنظمة معلومات حديثة في اتخاذ القرارات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٩- تستخدم الشركة أجهزة وآلات متطورة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٠- تعتمد الشركة على نظم معلومات حديثة في إدارة العمليات الداخلية

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١١- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في كافة مراحل العمليات

تخطيط العمليات:

١٢- تستخدم إدارة الشركة الأساليب العلمية الحديثة في تخطيط العمليات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٣- تأخذ الشركة بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية التي يمكن أن

تؤثر في تخطيط العمليات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٤- تراعي الشركة العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط العمليات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٥- توفر إدارة الشركة كافة المعلومات اللازمة لتخطيط تخطيط

العمليات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

الرقابة:

١٦- تتم عملية مراقبة العمليات وفق معايير دقيقة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٧- يتم تقييم عملية بشكل دقيق قبل الانتقال إلى العملية اللاحقة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٨- يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمليات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٩- تتم عملية الرقابة بشكل شامل لكافة المخرجات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

الاستبيان الثاني: إدارة أداء المشروعات

١- يتم تنفيذ المشروعات وفق معايير الجودة المطلوبة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢- يتم تنفيذ المشروعات ضمن حدود التكلفة المحددة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٣- يتم تنفيذ المشروعات في الوقت المحدد لها

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٤- يتم تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المشروعات

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٥- يتم اختيار الأسلوب الإداري بما يناسب المشروع

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٦- يتم تقييم نتائج إدارة المشروعات في نهاية كل مشروع

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٧- يتم تطوير إدارة المشروعات بشكل مستمر

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐