



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

فارس بن محمد ال حسن (232001261)

صالح بن عشوان العشوان (222000450)

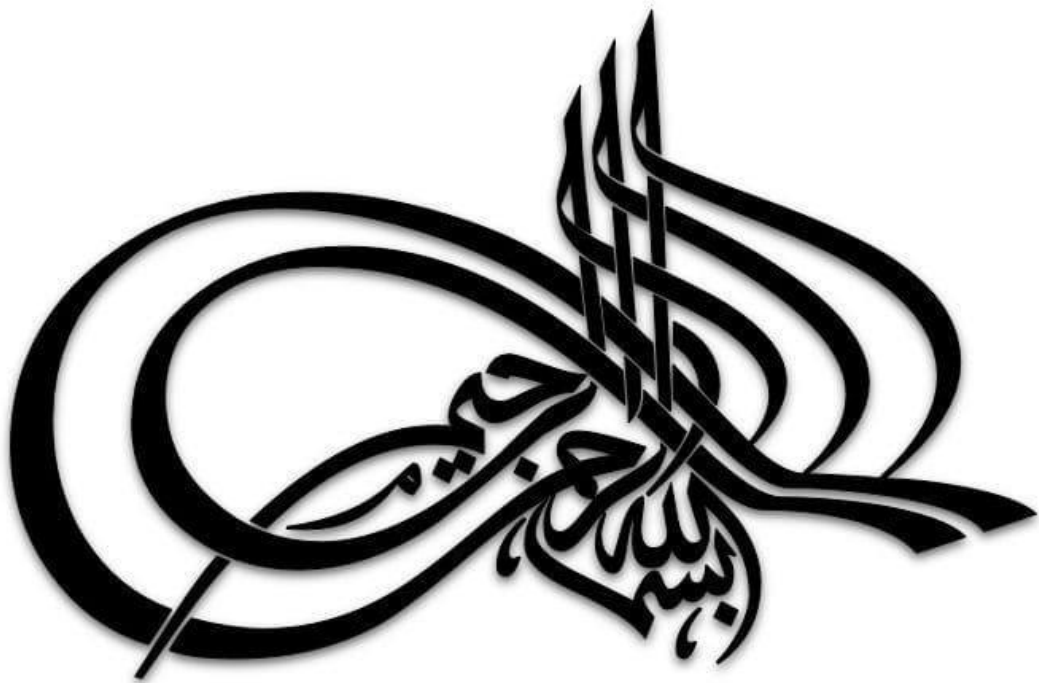
باسم بن بجاد المطيري (222001885)

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ – 2024م



إهداء

إلى عائلتي وأصدقائي

أود أن أعبر لكم عن شكري وتقديري العميق لكل الدعم الذي قدمتموه لي

طوال رحلتي العلمية.

كنتم دائماً بجانبني، مشجعين ومساندين في كل خطوة.

لقد كنتم الدافع وراء نجاحي، ولن أنسى مساهمتكم الكبيرة في حياتي العلمية

والشخصية.

أتمنى أن تبقى هذه العلاقة قوية ودائمة، وأن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

شكر وفخر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في
جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما
قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز
وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الإنتاج والرقابة- الادارة –التنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التحليلي ، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم توزيع الاستبيان على 440 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الإلكتروني ، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية أثر استراتيجيات العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الإنتاج والرقابة- الإدارة –التنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض

وأوصت الدراسة بأنه على الشركات الصناعية تعزيز نظم الإنتاج والرقابة، بما في ذلك تطبيق أفضل الممارسات واعتماد تقنيات متطورة لضمان جودة المنتج وكفاءة العمليات، و تعزيز التدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تحسين أداءهم وزيادة فعالية العمليات.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات العمليات -إدارة المشاريع الاستراتيجية - الشركات الصناعية -

مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
1.....	1.1 تمهيد
1.....	2.1 مقدمة
2.....	3.1 مشكلة الدراسة
3.....	4.1 أهمية الدراسة
4.....	5.1 أهداف الدراسة
4.....	6.1 تساؤلات الدراسة
5.....	7.1 فرضيات الدراسة
6.....	8.1 نموذج الدراسة
6.....	9.1 دوافع اختيار الموضوع
7.....	10.1 المنهجية

7.....	11.1 مصادر البيانات :
7.....	12.1 أدوات الدراسة:
8.....	13.1 حدود الدراسة.....
8.....	14.1 الدراسات السابقة:
20.....	الفصل الثاني الإطار النظري.....
20.....	تمهيد.....
21.....	المبحث الأول: استراتيجية العمليات.....
21.....	1.1.2 تمهيد:
21.....	2.1.2 تعريف استراتيجية العمليات:
25.....	3.1.2 التحديات التي تواجهها استراتيجية العمليات:
28.....	4.1.2 أهداف استراتيجية العمليات:
33.....	5.1.2 أبعاد استراتيجية العمليات:
41.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....
41.....	1.2.2 مفهوم إدارة المشاريع.....
42.....	2.2.2 عمليات إدارة المشاريع.....
43.....	3.2.2 أهمية إدارة المشاريع.....
44.....	4.2.2 فاعلية إدارة المشاريع.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
45.....	1.3 مقدمة.....
45.....	2.3 منهجية البحث.....

45.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
46.....	4.3 الأساليب الإحصائية:.....
46.....	5.3 أداة الدراسة.....
47.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
53.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.....
53.....	1.4 مقدمة.....
53.....	2.4 خصائص عينة الدراسة.....
69.....	3.4 اختبار فروض الدراسة.....
73.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
73.....	1.5 مقدمة.....
73.....	2.5 نتائج الدراسة.....
75.....	3.5 التوصيات.....
77.....	Abstract.....
78.....	المراجع.....
78.....	أولاً: المراجع العربية.....
81.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
84.....	الملاحق.....
85.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
47	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت
48	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات استراتيجية العمليات
50	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات إدارة المشاريع الاستراتيجية
52	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان
53	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي
54	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية
55	جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي
56	جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي
56	جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة
57	جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور استراتيجية العمليات
64	جدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور إدارة المشاريع الاستراتيجية
69	جدول (12) تأثير مستوي استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية
70	جدول (13) تأثير مستوي تكنولوجيا المعلومات على إدارة المشاريع الاستراتيجية
70	جدول (14) تأثير مستوي نظم الإنتاج والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية
71	جدول (15) تأثير مستوي الإدارة على إدارة المشاريع الاستراتيجية
71	جدول (16) تأثير مستوي التنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
53	شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي
53	شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية
55	شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي
56	شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي
57	شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الاطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

تمثل الشركات الصناعية أحد القطاعات الاقتصادية التي تحظى باهتمام كبير من دول العالم في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية، نظرا لدورها البالغ الأهمية في الإنتاج والتوظيف والدخل والابتكار والتقدم التكنولوجي، واليوم أصبحت هذه الشركات محور اهتمام السياسات تهدف إلى زيادة عملياتها الادارية، وبدأت العديد من المنظمات الدولية، تشجع على الاستثمار وخصوصا في مجال الشركات الصناعية من خلال اتباع استراتيجية العمليات التي تتناسب مع العوامل البيئية سواء كانت هذه العوامل (خارجية – داخلية). (خلوف، 2020).

تطمح معظم منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتميز والتفوق في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق لتحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق نموها والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يجب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية متينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المتغيرات البيئية والجوانب التكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإعلامية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة والفرص والمخاطر التي تحيط به. (العدوان، 2019)

إلا أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري والتخطيطي الذي يواجه القائمين على العملية الإدارية والتخطيطية على كافة المستويات، وخاصة على المستوى الأعلى المتمثل في الإدارة العليا، حيث أن القيادة الاستراتيجية هي التي يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الوعي والإدراك والمعرفة، المعرفة العلمية، والمهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في إدارة الشركات الصناعية، لأن تحقيق النجاح والتميز والتفوق والبقاء في هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات تفكير استراتيجي متين يعتمد على استراتيجية قادرة على الدراسة وتحليل البيئة وقراءة التوقعات المستقبلية والتعامل مع حالات عدم اليقين في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات. (هنداوي، 2023)

تعتبر الفكرة الاستراتيجية إحدى الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات بكافة أحجامها وتفضيلاتها العمليات هي الأنشطة الأساسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق أهدافها، وقد انتشرت مفاهيم العمليات في جميع أنواع الصراعات، حيث توسعت يسعى قادة الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات وأدوات إدارية جديدة لمعالجة نمو الشركات والسوق التنافسية. (النجار، 2020)

كما تمثل هذه المشاريع النواة الأولى لمشاريع كبيرة مستقبلاً بعد نجاحها، حيث تعمل على تقديم أفكار جديدة لمنتجات تساهم في فتح أسواق جديدة وبالتالي فهو يساهم في تنمية الاقتصادات الوطنية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أجهزة الدولة والجهات ذات العلاقة بمختلف أنواعها، بما في ذلك المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، مطالبة بإعداد وإقرار تنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها دفع عجلة التنمية وتحقيق النتائج المرجوة بما في ذلك دعم إنشاء وتطوير واستدامة الشركات الصناعية وهنا يأتي دور استراتيجية العمليات وعوامل البيئة في إدارة الشركات الصناعية بالرياض. (أبو عمري، 2020)

3.1 مشكلة الدراسة:

تحظى الشركات الصناعية بأهمية كبيرة في بيئة الأعمال السعودية لقد تم إضعافهم على مستوى العالم وتلعب الشركات الصناعية دوراً حيوياً في توفير نحو 65% من إجمالي فرص العمل في معظم الدول

تساهم اقتصادات العالم بحوالي 75% من الناتج المحلي الإجمالي، وتلعب دوراً مهماً وحيوياً في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة.

تواجه الشركات الصناعية بالرياض عدة تحديات أهمها التحدي الإداري والتخطيطي الذي يواجه الإدارة العليا ويصبح الوضع أكثر تعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي تتغير باستمرار وتتأثر بالتطور التكنولوجي والتقني السريع والمنافسة الشديدة على الموارد، مما يحتم على إدارة هذه الشركات اعتماد أسلوب إداري متطور حتى تمتلك القدرة على التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات المختلفة. (العبد اللات، 2021)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة للإجابة على سؤال ما هو أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للعمليات الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية للمشاريع، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل دعم وتنمية الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

● الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية في السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل دعم إدارة العمليات الاستراتيجية بالعوامل البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية في الرياض.

• الأهمية العملية:

- تحسين الأداء الصناعي من خلال فهم أفضل لكيفية تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع، يمكن للشركات تحسين أدائها وتحقيق نتائج أفضل.
- تساعد النتائج والتوصيات من الدراسة في توجيه تطوير السياسات والممارسات في مجال إدارة المشاريع واستراتيجية العمليات.
- يمكن للشركات زيادة قدرتها على التنافس في سوق الأعمال من خلال تحسين عملياتها وإدارة مشاريعها بشكل أفضل.

5.1 أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر استراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الإنتاج والرقابة- الادارة – التنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

وتنبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الاهداف الفرعية تتمثل في:

- دراسة تأثير تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض..
- تحليل تأثير نظم الإنتاج والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض..
- فحص تأثير الإدارة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض..
- تحليل تأثير التنظيم على إدارة المشاريع في الشركات الصناعية بالرياض..
- تقديم استنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق للشركات الصناعية بالرياض.

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير استراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الإنتاج

والرقابة- الادارة –التنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

– كيف يؤثر تطبيق تكنولوجيا العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض؟

– ما هو دور نظم الإنتاج والرقابة في تحسين أداء إدارة المشاريع الاستراتيجية في السياق الصناعي بالرياض؟

– كيف يمكن للإدارة أن تؤثر على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض؟

– ما هو تأثير التنظيم الفعال على نجاح مشاريع الشركات الصناعية في الرياض؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الإنتاج والرقابة- الادارة –التنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على إدارة

المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنظم الإنتاج والرقابة على إدارة

المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

8.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر لاستراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الانتاج والرقابة- الادارة –التنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

المتغير المستقل: استراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الانتاج والرقابة- الادارة –التنظيم)

المتغير التابع: إدارة المشاريع الاستراتيجية

9.1 دوافع اختيار الموضوع:

دوافع ذاتية:

1. للباحث مهتمًا شخصيًا بمجال إدارة المشاريع واستراتيجية العمليات، ويرغب في فهم العلاقة بينهما بشكل أعمق.
2. هناك رغبة شديدة للباحث في تحسين أداء المشاريع من خلال فهم كيفية تأثير استراتيجية العمليات.

دوافع موضوعية:

1. الصناعة الصناعية قطاعًا حيويًا في الاقتصاد، ولذلك يمكن أن يكون تحسين إدارة المشاريع واستراتيجية العمليات في هذا السياق ذا أهمية اقتصادية كبيرة.

2. هناك نقص في الأدبيات الحالية أو هناك حاجة ملحة لفهم أفضل لهذه العلاقة، فإن هذا يوفر

فرصة لتحسين الأبحاث في هذا المجال.

3. تواجه الشركات الصناعية تحديات في إدارة المشاريع، وقد يكون فهم تأثير استراتيجية العمليات

أداة فعالة للتعامل مع هذه التحديات.

10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في

الشركات الصناعية بالرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في

الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في

الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم

إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة،

والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة

والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد

العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر استراتيجية العمليات على إدارة

المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من الشركات الصناعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر لاستراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات - نظم الانتاج والرقابة- الادارة -التنظيم) على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية بالرياض.
- **حدود زمانية:** اقتصرت الدراسة من العام الدراسي 2024.

14.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	الطروانة، جبرين، (2011)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الأردن). تمحورت مشكلة الدراسة الحالية حول أسئلة رئيسة هي: هل هناك تأثير للعوامل البيئية الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالات تكنولوجيا العمليات، وتخطيط ومراقبة الإنتاج، والإدارة والتنظيم؟

بالإضافة إلى ذلك، هل هناك تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها وأهدافها التشغيلية على إدارة المشاريع الاستراتيجية؟ هل من الممكن تنظيم العلاقة بين مجالات العمليات الاستراتيجية بما يعزز القدرة التنافسية للمجموعة؟	
استراتيجية العمليات بأبعادها (تكنولوجيا العمليات – نظم الانتاج والرقابة – الادارة – التنظيم)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعادها (الزمن – الجودة العالية – خدمة الجمهور – الموارد – تكلفة منخفضة)	المتغير التابع
العوامل البيئية الداخلية بأبعادها (الابداع – الموارد البشرية – الهيكل التنظيمي) العوامل البيئية الخارجية بأبعادها (المنافسة – السياسة الحكومية – العوامل الاقتصادية)	المتغير الوسيط
في إطار منهج وصفي تحليلي متكامل واستخدام بعض أساليب وأدوات التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج منها وعرض بعض اقتراحات.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها الآتية. 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 مستوى مجموعة. اتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة لفل تؤكد اهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة من في استراتيجية العمليات، إذ اتضح	أهم النتائج والتوصيات

	من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجيات العمليات. بعد اهتمام مجموعة نقل بالعوامل البيئية مرحلة متطورة في الادراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجيات العمليات مع استراتيجيات المنظمة معا، لكونها تؤثر على ادارة المشاريع الاستراتيجية. أظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات تخطيط الانتاج والرقابة الادارة والتنظيم وترابطها مما يساهم كثيرا في إدارة المشاريع الاستراتيجية. تقدم الباحث بعرض استنتاجاته التي توصل اليها، بالإضافة الى تقديمه المقترحات المنبثقة عنها، فضلا عن تركه المجال للباحثين مستقبلا للبحث في الاجزاء الأخرى التي سكنت في أنموذج الدراسة ولم يتطرق اليها الباحث في عرضه المقدم.
الدراسة	خلوف،(2020)
أهداف الدراسة	هدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق ومرونة الموارد)، من خلال عينة شملت بعض المنظمات الصناعية في مدينة حماة التي تعمل في المجال الصناعي
المتغير المستقل	عمليات إدارة المعرفة
المتغير التابع	المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة التنسيق ومرونة الموارد)
منهجية الدراسة	وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، بهدف التعرف على مفهوم عمليات إدارة المعرفة، وعلى مفهوم المرونة الاستراتيجية (ببعديه مرونة الموارد ومرونة التنسيق) أيضا، وقد تم قياس المتغيرات المستقلة

والتابعة بالاعتماد على مقاييس عالمية، وباستخدام استبيان موزع على إدارات تلك المنظمات، وقد تم تطبيق الاستبيان على 148 مفردة في المنظمات الصناعية	
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في مرونة الموارد في المنظمات الصناعية في مدينة حماة؟ 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في مرونة التنسيق في المنظمات الصناعية في مدينة حماة؟	أهم النتائج والتوصيات
العدوان، (2019)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق سيجما ستة الرشيقة في تطوير استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية في الأردن من وجهة نظر مدراء الإدارة والأقسام والفروع والشعب	أهداف الدراسة
سيجما ستة الرشيقة بأبعادها (إزالة الهدر، والحد من التباين، والحد من القيمة الغير مضافة، والتحسين المستمر)	المتغير المستقل
استراتيجية العمليات	المتغير التابع
لتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام النهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان البالغ عددها (45) شركة، والتي تعتمد سيجما ستة الرشيقة في استراتيجياتها، من خلال إعداد استبانة مكونة من (42) فقرة؛ لقياس أثر تطبيق سيجما ستة الرشيقة في تطوير استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية باستخدام الطريقة الملائمة للقياس.	منهجية الدراسة
توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند تطبيق سيجما ستة الرشيقة في الشركات الصناعية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات في الشركات الصناعية، وأوصت	أهم النتائج والتوصيات

	الدراسة بالعديد من الدراسات كان أهمها بضرورة اهتمام الإدارة العليا في الشركات الصناعية في الأردن بمنهجية سيجما ستة الرشيقة، وتوفير الدعم اللازم لتطبيقها، وعقد دورات تدريبية للعاملين حول طرق تحسين الجودة بشكل دوري.
الدراسة	هنداوي، (2023)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى قياس واختبار دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز نمو المشاريع الريادية.
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية – اليقظة التكنولوجية – اليقظة التجارية – اليقظة البيئية)
المتغير التابع	نمو المشاريع
منهجية الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والمشاريع الريادية، والمنهج التحليلي في تفسير الدور الذي تلعبه اليقظة في تعزيز نمو المشاريع الريادية. لهذا الغرض تم توزيع استبانة على 38 رائد للأعمال في مختلف المجالات بولاية الشلف وعين الدفلى، اعتمدنا على برنامج SPSS26 في رصد البيانات، وبرنامج SmartPls4 في اختبار نموذج الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	أوضحت النتائج أن اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث النمو والتغيير بالمشاريع الريادية فمن خلال الحصول على كل المعلومات التنبؤية عما سيحدث في محيطها خاصة اليقظة التكنولوجية التي كان لها الأثر المباشر والإيجابي على نمو المشاريع الريادية. أين اعتبرت اليقظة التكنولوجية، ضرورة حتمية، تم التركيز عليها من طرف الرواد على غرار اليقظة التنافسية التجارية والبيئية لدورها الفعال في استغلال المعلومة وفعاليتها في تسيير المشاريع الريادية خاصة في المراحل الأولى لإطلاق المشروع.

الدراسة	النجار، (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية.
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية)
المتغير التابع	في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع)
منهجية الدراسة	واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، والتي يعمل بها (217) موظف وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث بلغت عينة الدراسة (153) موظف
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، وأن لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع،

وإدارة جودة المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، كما أن لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في مجالات وسائل إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاهتمام بمعلومات اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كمورد معلوماتي استراتيجي، من خلال إنشاء وحدات أو خلايا لليقظة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية لضمان الترتيبات التنظيمية التي تكفل عملها، والتعريف بأهمية هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية من خلال إعداد دورات تأهيلية في هذا المجال، وتعزيز الاهتمام باليقظة البيئية في شركات الاتصالات الأردنية والتي تشمل كافة أنواع اليقظة الاستراتيجية الأخرى التي لم تشملها الأنواع الرئيسية، كاليقظة التشريعية واليقظة السياسية واليقظة القانونية واليقظة الاجتماعية، واليقظة التنظيمية وغيرها وذلك من خلال الاهتمام بالتشريعات والقوانين والمنتجات الصديقة للبيئة وتعزيز الوعي للموظفين بالأمور المتعلقة في هذه المجالات وتعزيز الاهتمام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية وخاصة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة نطاق المشروع من خلال تحفيز الموظفين للحصول على الشهادات الدولية المعتمدة في هذا المجال، وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقد في مجال إدارة المشاريع.	
أبو عمره، (2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، تجنب التهديدات)
المتغير التابع	إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، إدارة الجول الزمني للمشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)
منهجية البحث	تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارتين العليا والوسطى في شركات المقاولات الأردنية المصنفة ضمن الدرجة الأولى في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (180) شركة. واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية التطبيقية المناسبة من مجتمع الدراسة المكون من (720) مدير، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (251) مدير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستراتيجية المعاينة/ المسح، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والانحدار المتعدد والبسيط، لتحليل بيانات الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	قد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، تجنب التهديدات) في إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، إدارة الجول الزمني للمشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) في شركات المقاولات الأردنية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت مجموعة من التوصيات منها: -ضرورة العمل على تخصيص وحدات إدارية متخصصة في شركات المقاولات الأردنية لتبني ثقافة الفكر الاستراتيجي لتعزيز أنشطة البراعة الاستراتيجية لما لها من دور كبير في تحقيق أهدافها ونجاح مشاريعها. -تعريف كافة موظفي شركات المقاولات الأردنية بمستوياتها الإدارية بأهمية البراعة الاستراتيجية وفوائدها والعمل على تحفيز روح المبادرة بين الموظفين وإكسابهم

العديد من المهارات الجديدة والدورات التدريبية. -ضرورة التأكيد على زيادة الاهتمام بأهمية التنبؤ المسبق بالتهديدات والمخاطر المحيطة بمشاريعها وذلك بوضع سيناريوهات وخطط مسبقة وتحديد أهميتها وأولوية الاستجابة لها وتخصيص الموارد اللازمة لتجنبها.	
العبد اللات، (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى.	أهداف الدراسة
الحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع بدلالة أبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة)	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على العاملين في إدارة المشاريع بأمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (150) موظفا، وتم استرداد (138) منها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف) في إدارة المشاريع بدلالة أبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة) في أمانة عمان الكبرى، كما تبين وجود أثر للحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف) في كل من إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني بإدارة التكلفة للمشاريع، كما أن بعد الشفافة له أثر في جميع أبعاد إدارة المشاريع (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة)، قدمت الدراسة توصيات عدة منها: عمل دراسة مشابهة في القطاع الخاص،	أهم النتائج والتوصيات

كذلك تفعيل الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، وعمل دليل لحاكمية المشاريع يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة.	
---	--

الدراسات الأجنبية	
الدراسة	(Bond-Barnard, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.
المتغير المستقل	مستويات عالية من الثقة
المتغير التابع	نجاح إدارة المشاريع.
منهجية البحث	قامت هذه الدراسة بمسح دولي من 151 من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأظهرت النتائج أن العاملين الرئيسيين لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي القرب المادي والالتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات وتبادل المعرفة والثقة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على نجاح
الدراسة	(Fraser-Arnott, 2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لإدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعهم، حيث إن الجمع بين هاتين

المنهجيتين يمكن أن يساعد المحترفين سيس فقط في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة بل على تحقيق أهداف المشروع	
إدارة المشاريع ، وإدارة التغيير	المتغير المستقل
نجاح المشاريع	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتي تشمل المشورة والأدلة جنبا إلى جنب. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لها من تأثير على نجاح المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
(zuo etal,, 2018)	الدراسة
هدفت الدراسة لتحديد المهارات الناعمة لإدارة مشاريع البناء، ودراسة تأثير هذه المهارات الناعمة على عوامل نجاح المشروع في صناعة البناء الفيتنامية.	أهداف الدراسة
المهارات الناعمة	المتغير المستقل
نجاح المشروع	المتغير التابع
وتم إجراء مسح استبائي مع 108 من المتخصصين في إدارة المشاريع من صناعة البناء الفيتنامية	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على بنية رباعية الأبعاد لعوامل نجاح المشروع في هذه الدراسة وأظهرت النتائج أيضا أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع ساهمت بشكل كبير في عوامل نجاح المشروع وبالتالي نجاح المشروع.	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة للعاملين في إدارة المشاريع لما لها من دور في نجاح المشاريع.	
(Shuaib ,2016)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أداء إدارة المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية في التركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
المتغير المستقل	أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الاجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الاجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد أداء المشاريع لمالها تأثير ايجابي على نجاح المشاريع.

الفصل الثاني الإطار النظري

تمهيد

أثبتت تجارب الاقتصاديات العالمية أنه ليس بالضرورة تحقيق تسريع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية أو حل مشكلة التحول الاقتصادي من خلال المشاريع الكبيرة الحجم وذات رأس المال المرتفع، والسبب أن آثار المشاريع الكبيرة لا تنعكس إلا على فئة قليلة من المجتمع وقدرتها الاستيعابية للأفراد العاملة محدودة، وبالتالي تواضع دورها في حل مشاكل الفقر ودعم عملية النمو. ومن هنا بدأت المؤسسات الدولية والإقليمية بتشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خاصة في الدول النامية. (أبو سمرة، 2017)

في بداية السبعينات أكد علماء الاقتصاد والعاملين في القطاع الصناعي أهمية دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة لما تحققة من مزايا في حل مشكلة البطالة وابتكار منتجات جديدة وتقليل كلف الإنتاج، بالإضافة لقدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة العالية للتأقلم مع احتياجات السوق المتغيرة بشكل مستمر بحيث أن معظم الإبداعات التكنولوجية بدأت من سوق متغيرة باستمرار ومنظمات صغيرة التجاوب بسرعة مع المتغيرات بعيداً عن روتين المؤسسات الكبيرة، ونظراً لأهمية دور وتأثير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة في مختلف المجالات، وعولمة النشاطات الاقتصادية، وأهمية مواكبة ريادة الأعمال للمستجدات العالمية وأثرها في خلق قيمة وميزة تنافسية للمنظمات، ظهرت أهمية استثمار كافة القدرات التنظيمية والتقنية والفكرية، من خلال إدارة خطط استراتيجية فعالة، تهدف لإيجاد منظمات متميزة ريادية قادرة على مواكبة كافة التغيرات في بيئة الأعمال لاستمرار بقائها ونموها. (Al-Nashmi 2017)

ومن ثم يتم تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

المبحث الأول: استراتيجيات العمليات

1.1.2 تمهيد:

تميزت الإدارة العلمية في الثمانينات من القرن الماضي باتجاهات أساسية جديدة، تمثلت بضرورة أن تكون العمليات جزء أساسي في استراتيجية المنظمة، لتكون لديها القدرة على الاستجابة السريعة للاحتياجات وطلبات العملاء المتغيرة باستمرار.

ونظراً لأهمية دور وتأثير المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة في مختلف المجالات، وعوامة النشاطات الاقتصادية، وأهمية مواكبة ريادة الأعمال للمستجدات العالمية وأثرها في خلق قيمة وميزة تنافسية للمنظمات، ظهرت أهمية استثمار كافة القدرات التنظيمية والتقنية والفكرية، من خلال إدارة خطط استراتيجية فعالة، تهدف لإيجاد منظمات متميزة ريادية قادرة على مواكبة كافة التغيرات في بيئة الأعمال لاستمرار بقائها ونموها. (بخيت، 2019)

2.1.2 تعريف استراتيجية العمليات:

عرف بورتر الاستراتيجية أنها مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تحديد الوسائل المتبعة لإنجازها.

وعرفها Chandlear في بداية الستينات بأنها تحديد المنظمة الأهداف الأساسية طويلة الأمد، وتحديد طرق التصرف والعمل على تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويُعد مفهوم الاستراتيجية مشتق من المصطلح اليوناني Strategos ويعني علم الجنرال. (Alshanty, 2019)

استخدم مفهوم الاستراتيجية في مجال الأعمال في القرن العشرين خلال الثلاثون سنة الأخيرة، ويُعد Child من الرواد الأوائل الذي أكد على ضرورة ملائمة الاستراتيجية للبيئة، وأثر البيئة على اختيار

الاستراتيجية الملائمة للمنظمة كعامل موقفي، وذلك من خلال مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. (الحمداني، 2018)

عرفت الاستراتيجيات Strategies أنها خطط المنظمة التي تضعها بناءً على خطط المنظمات المنافسة والمماثلة والفرص المتاحة في السوق لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لا يوجد استراتيجية واحدة معتمدة لكل المنظمات بحيث تحتاج المنظمة الواحدة إلى استراتيجيات مختلفة، وتصنف الاستراتيجيات إلى ثلاث مستويات الاستراتيجية على مستوى المنظمة، الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، والاستراتيجيات الوظيفية، وذلك لتخصص كل مستوى مع مجموعة مختلفة من القرارات والموضحة كما يلي: (Asmara, 2016)

1. استراتيجيات المنظمة: هي الاستراتيجيات التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا وتوضح من خلالها أنشطة المنظمة وطرق تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة وتتسم بأنها بعيدة المدى وعمومية الصياغة وتشمل كافة وحدات المنظمة وأعمالها، بصفتها إطار عام وشامل ومرجع للعمل.

عملية تطوير استراتيجية المنظمة تندرج في عدد من الخطوات تبدأ من وضع الأهداف التنظيمية للمنظمة، ثم تحليل خصائص السوق ودرجة المنافسة ونقاط القوة التنافسية ونقاط ضعفها، ثم اختيار وتحديد الأسواق والمنتجات وطلبات الشراء، وأخيراً تحديد الخطوط العريضة للقيود والسياسات المفروضة على المنظمة، ومن هنا يتضح أن استراتيجية المنظمة تحدد الأعمال والأنشطة التي يجب وما لا يجب على المنظمة القيام بها، وتحدد درجة أهمية الأعمال والأنشطة المختلفة للمنظمة. (سلطان، 2016)

الاستراتيجيات تقسم إلى 3 مستويات وهي: استراتيجية التمايز، استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التركيز.

2. استراتيجيات وحدات الأعمال: يكون التركيز في هذه الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال

الاستراتيجية والذي يمثل المصنع أو فرع المنظمة أو قد يمثل أحد خطوط الإنتاج، ويهتم هذا

المستوى بالكيفية للوصول إلى منافسة فاعلة، من خلال تحديد الفرص والمخاطر، وتحديد عوامل نجاح الأسواق، والدراسة والتقييم الاستراتيجيات المنظمات المنافسة وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، والمزايا التنافسية للأعمال والعمل على الربط بين الفرص السوقية وما تمتلكه المنظمة من إمكانيات. (Anderton, 2018)

3. الاستراتيجيات الوظيفية: ويمثل مستوى الوظائف أو الأقسام الرئيسية وهي الموارد المالية والموارد البشرية والعمليات أو الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير، يعي يتم تطوير استراتيجية المستوى الوظيفي من خلال استراتيجية المنظمة واستراتيجية الأعمال، وتحدد الاختيارات الرئيسية التي تعمل على نجاح أو فشل الوظيفة المعنية، أخذين بعين الاعتبار أهداف القسم والوظيفة والإمكانيات المتوفرة في القسم الوظيفي والفرص والمخاطر التي تواجه القسم. (حامد، 2019)

تساعد الاستراتيجية ذات التصميم الجيد المنظمة على تنسيق وتنظيم عناصرها التنظيمية ورفدها بالتوجهات لتحقيق أهدافها، بالإضافة لوجود استراتيجية خاصة لكل وحدة وظيفية مثل المالية والعمليات والتسويق وغيرها لتعزيز استراتيجية المنظمة ككل لتحقيق الأهداف المرجوة.

أبعاد مصطلح الاستراتيجية تشمل الإطار الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات، وتحديد خطط المنظمة وغاياتها بعيدة المدى، وأولويات تخصيص موارد المنظمة ونطاق تنافس المنظمة، وكيفية الاستجابة للفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع مهام الإدارة العليا والوسطى والدنيا بأقسامها وفروعها، وتحديد المصالح الاقتصادية وغير الاقتصادية المقدمة للمستفيدين. (Hirano, 2016)

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إقرار وتحليل المنظمة لرسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وعملية توزيع مواردها، وهو عملية اتخاذ قرارات مستمرة مبنية على معلومات مستقبلية محتملة ومدى تأثيرها مستقبلاً، من خلال وضع الأهداف والاستراتيجيات ضمن برامج زمنية، والتأكد من تنفيذها خلال البرامج الزمنية المحددة. (الشمري، 2016)

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير رسالة وأهداف المنظمة، وتحديد المسارات الاستراتيجية والعمل على توفير متطلبات تحسين الأداء لتحقيق نمو المنظمة، بالإضافة لتوجيه الموارد وإمكانيات المنظمة إلى الاستخدامات الاقتصادية، ودعم الجهود البحثية لتحسين أداء المنظمة ودعم الموقف التنافسي للمنظمة، لتتمكن من مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة العمل والتعرف على الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوفير المرونة للتكيف مع أي تغيرات متوقعة في بيئة العمل.

عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن عدد من الخطوات الموضحة كما يلي:

- صياغة الرسالة والأهداف: بناءً على نظرة المنظمة المستقبلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها في ضوء بيانات المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية.
- تحديد الفرص والتهديدات: يعد سوق المنافسة وقطاع الصناعة أكثر القوى البيئية المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- تقييم جوانب القوة والضعف: من خلال تحديد كفاءة المنظمة تجاه المستقبل، ويشمل تقييم الإمكانيات التنافسية للمنظمة وكفاءة الموارد البشرية ومهاراتهم، واستجابتها للتكنولوجيا الحديثة وتوافر الموارد المالية.
- وضع استراتيجيات بديلة: توضع بعد تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة، من خلال تطوير استراتيجية البحث عن أسواق جديدة أو عملاء جدد، واستراتيجية تطوير المنتج الحالي أو تطوير منتجات جديدة من خلال وضع استراتيجية تطوير مواصفات المنتجات، أو استراتيجية تحسين النوعية (السرعة الكفاءة، الاعتمادية، الديمومة)، أو استراتيجية تطوير شكل المنتج، أو استراتيجية، إضافة نماذج أو أشكال جديدة.
- بناء الخطة الاستراتيجية: تعكس الأنشطة والفعاليات الواجب اعتمادها لتحقيق أهداف المنظمة. (الشمري، 2016)

- **بناء الخطط التكنيكية:** تهدف إلى تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهي خطط تفصيلية للإجراءات والعمليات.
- **مراقبة وتقييم النتائج:** للتأكد من تطبيق الخطط الموضوعة وأن النتائج تحقق الأهداف المرجوة.
- **تكرار عملية التخطيط:** تكيف وتجديد عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تعد وسيلة مستمرة في المنظمة لتحقيق أهدافها وذلك وفقاً للمتغيرات البيئية.
- **الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل:** تتراوح بين 5-15 سنة، تتميز بأنها ذات خطوط عريضة على مستوى الإدارة العليا، تحدد فلسفة المنظمة وأهدافها ضمن برنامج زمني معين.
- **الخطط التكنيكية متوسطة الأجل:** توضع على مستوى الإدارة الوسطى لفترة تتراوح بين 3-5 سنوات، تركز على مجال وظيفي معين بتفاصيل أكبر من الخطط طويلة الأجل.
- **الخطط التكنيكية قصيرة الأجل:** خطط تفصيلية ذات خطوط إرشادية محددة لكافة نشاطات المنظمة في المدى القصير ولا تزيد عن سنة، وتوضع على مستوى الإدارات الدنيا والتشغيلية.
- **تؤكد الدراسة أن عملية تحليل بيئة الأعمال هي عملية مستمرة، تهدف المنظمات من خلالها إلى تحديث البيانات والمعلومات اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل للمشاريع الريادية ومواءمة الخطط قصيرة الأجل بناء عليها لمواجهة التحديات المستجدة، ولتمكن المشاريع الريادية من البقاء والاستمرار في سوق العمل.**

3.1.2 التحديات التي تواجهها استراتيجية العمليات:

هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تواجه استراتيجية العمليات ونذكر منها: (سعيد،

(2018)

أولاً: معدلات التغير المتزايدة بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، والتطورات السياسية والاقتصادية، بالإضافة لعولمة الفكر الاقتصادي والانفتاح العالمي.

ثانياً: عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً وما أحدثه من تكامل اقتصادي وزيادة التحالفات الاقتصادية بالإضافة لارتفاع مستويات المنافسة العالمية، والذي يتطلب تنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة الاتجاهات الدولية الاقتصادية الإدارية.

ثالثاً: تغير طبيعة القوى العاملة بسبب تغير الخصائص الديموغرافية لقوى العمل والاستعداد للعمل وتغير المدى العمري، بالإضافة للتغيرات الاجتماعية والثقافية.

حدد العديد من الباحثين عددًا من العقبات التي تواجهها المنظمات في كثير من الأحيان والتي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي وتشكل تحديًا لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وعكسها في وضع الخطط طويلة الأجل والخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتشمل هذه العوائق مقاومة التغير من قبل بعض أعضاء المنظمة، ونقص الوصول إلى الموارد المالية، وضعف الهياكل التنظيمية، وعدم وضوح المسؤوليات والسلطة على مستوى إدارة المنظمة، وانشغال مستويات الإدارة العليا بالقضايا اليومية بدلاً من القضايا والأهداف الاستراتيجية، ونقص البيانات والأهداف البيانات والأهداف، من بين أمور أخرى. (سلطان، 2016)

إدارة العمليات: تُعرف العملية بأنها أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال تحويل أو إضافة قيمة إلى مدخل أو أكثر، والحصول على مخرج أو أكثر وتقديمها للعملاء. ولذلك، فإن النظرة التشغيلية هي الأنسب للأداء الفعلي للمؤسسة، وبما أن العملية تقتصر على قسم واحد أو مجموعة من الأقسام، فإن الاهتمام ينصب في المقام الأول على العمليات داخل المؤسسة بدلاً من الأقسام أو المؤسسة ككل. (سالم، 2017)

أحد المصطلحات التي أصبحت شائعة ومهمة في عالم الأعمال في الثمانينيات هو الإنتاجية. ويشير مصطلح الإنتاجية إلى المدخلات الأكثر كفاءة للموارد لتخفيض تكلفة الإنتاج مع الإبقاء على جميع المتغيرات الأخرى ثابتة، وبعبارة أخرى، عملية إنتاج المخرجات بأقل عدد ممكن من المدخلات. أشار Miller إلى أهمية الوظيفة التشغيلية كهدف استراتيجي للمنظمة من أجل زيادة القدرة التنافسية والحفاظ على بقاء المنظمة من خلال تقديم الخدمات والمنتجات التي تلبى رغبات السوق والعملاء. لذلك يجب على المنظمات وضع

استراتيجية توضح الأهداف التنظيمية للمنظمة، والسياسات التي يجب اتباعها، ومعايير الأداء، وتوصيف المنتجات، وآليات المنافسة، وتقييم الأداء، وتحديد المجالات التي يجب تكثيف الجهود فيها والفوائد التنافسية التي ستعود على المنظمة بالفائدة.(Jeihoony 2019)

للعمليات عدد من الأهداف. تحديد ومراقبة تكاليف وحدات الإنتاج، وتحديد أهداف المنظمة وسياساتها ومعايير أدائها، وتصنيف منتجات المنظمة وتحديداتها، وتحديد المزايا التنافسية التي يجب الاستفادة منها وما تحتاج المنظمة إلى تعزيزه، بالإضافة إلى العمل على التنسيق والتوجيه بين العناصر التنظيمية لتحقيق الأهداف، وإنتاج المنتجات المطلوبة ضمن رغبات واحتياجات العملاء التركيز على أقل سعر ووقت ممكن، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشأن وقت الاستجابة والسعر الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

أدى تطور وظائف وعمليات الإنتاج، وتنوع المؤسسات الصناعية المنتجة للسلع والمقدمة للخدمات، وتنوع وتعدد المخرجات إلى ظهور تطورات واتجاهات حديثة في عالم الأعمال والإنتاج. يخدم تدفق سلسلة توريد المنتجات سلسلة من الأنشطة في إنتاج السلع والخدمات، بدءًا من موردي المواد الخام اللازمة للإنتاج واستمرارًا حتى وصولها إلى العميل.(الطويل، 2017)

وفقًا للأدبيات النظرية، تركز العمليات على معظم الموارد البشرية والمالية للمؤسسة لخفض التكاليف وزيادة العائد على الاستثمار وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة. ويتحقق نجاح العمليات من خلال تلبية احتياجات العملاء من الخدمات والمنتجات من حيث الجودة والكمية والتسليم. وهنا تبرز أهمية وظيفة العمليات كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمليات والمضي قدمًا نحو الابتكار والإبداع. ويتطلب ذلك من المؤسسة معرفة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وهو ما يُعرف بتحليل SWOT. تحتاج الإدارة العليا إلى ضمان الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تلبية احتياجات العملاء من الخدمات والمنتجات لتحقيق التسليم والتكلفة والجودة والموثوقية.

تصنف القرارات في وظيفة العمليات إلى قرارات استراتيجية طويلة الأجل أو قرارات تكتيكية قصيرة الأجل تتعلق بالقضايا التشغيلية. (الطويل، 2017)

وبعبارة أخرى، تتفاعل العوامل البيئية التي تشمل العوامل السياسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسوقية مع إدارة العمليات. تهتم إدارة العمليات بإدارة الأنشطة التنظيمية من إنتاج السلع وتقديم الخدمات إلى تلبية متطلبات العملاء، وتعتبر عملية التغيير أحد النماذج الأساسية لإدارة العمليات.

4.1.2 أهداف استراتيجية العمليات:

من خلال تحسين الإنتاجية، يمكن للمؤسسات الحفاظ على مركزها التنافسي والاستمرار في تلبية احتياجات عملائها.

الأهداف الفرعية للمنظمة تمثل أهداف إدارة العمليات والموضحة كما يلي:

(Korpela2017)

- رفع كفاءة الإنتاج والعمليات برفع إنتاجية الآلات والمعدات والموارد البشرية والموارد المستخدمة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل مدروس ومخطط له مع الحفاظ على جودة المنتج وبأسعار منافسة.
- تطوير مواصفات وخصائص الإنتاج أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لمواكبة التطورات الحديثة.
- التوسع في الإنتاج وفقا لخطط مدروسة تشمل المنظمة ككل.
- للحصول على الهيكل التنظيمي الأنسب لإدارة الإنتاج والعمليات يجب إتباع ما يلي:
- تحديد الأنشطة الأساسية لتحقيق أهداف الإنتاج والعمليات، وتشمل تصميم المنتجات، وتحديد كميات الإنتاج، والتشغيل الفعلي لعمليات الإنتاج، ثم مراقبة وتقييم الإنتاج.

- العمل على تأهيل العاملين المحددين للقيام بهذه الوظائف والمهام.
- تنظيم المهام والوظائف وتجميع المتشابه منها في وحدات تنظيمية متجانسة.
- تحديد اختصاصات المهام والوظائف والوحدات التنظيمية، والعمل على تحديد العلاقات الداخلية بين هذه المهام والوظائف.

وعليه ترى الدراسة أن الهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يتم وضعه بعد دراسة وتحليل استراتيجية المنظمة وآلية تحقيق أهدافها من خلال عمليات الإنتاج، بحيث تحقق أعلى مستويات الإنتاجية من خلال إدارة عمليات فاعلة تتطلب هيكل تنظيمي مرن يوافق استراتيجية المنظمة وآلية عملها. (البدراني، 2014)

استراتيجية العمليات الاستراتيجية التشغيلية هي إنتاج المخرجات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، مثل إنتاج منتجات قيمة ومتخصصة، والسعي إلى الابتكار والاستجابة في الوقت المناسب وخدمة ما بعد البيع والربحية، بالإضافة إلى تحقيق الموثوقية والجودة ومرونة المنتج في الإنتاج، في العمليات الاستخدام الأمثل للمدخلات والقدرات، والاستراتيجية التشغيلية هي وضع سياسات وخطط مشتركة لاستخدام موارد المؤسسة بهدف دعم استراتيجية المؤسسة التنافسية طويلة الأجل بكفاءة أكبر.

تسعى كل منظمة لإظهار قدراتها التنافسية من خلال إدارة العمليات، والتي تمثل مجموعة الأنشطة وعمليات تحويل المدخلات في نظام الإنتاج وإضافة قيمة لها للحصول على منتج نهائي يقدم للعملاء، وهذا يتطلب صياغة استراتيجية فعالة تدعم الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة لتمكينها من تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق. (Littlewood2018)

الإدارة الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الشاملة التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل:

أولاً: صياغة الاستراتيجية: تطوير بيان المهمة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ووضع أهداف طويلة الأجل، والعمل على صياغة استراتيجيات بديلة، واختيار استراتيجيات للتقييم.

ثانياً: تنفيذ الاستراتيجية: وهي عملية تحديد أهداف البرامج السنوية ووضع السياسات وتحفيز الموظفين وتخصيص الموارد اللازمة لضمان تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة بنجاح، وتطوير ثقافة تدعم الاستراتيجية، وخلق هيكل تنظيمي فعال، وإعداد الميزانيات وتطوير واستخدام نظم إدارة المعلومات. (الحمداني، 2018)

ثالثاً: تقييم الاستراتيجية: مراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي تشكل أساس الاستراتيجيات الحالية وقياس أداء العمليات، ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

النجاح الاستراتيجية التنظيمية، واستراتيجية الأعمال والاستراتيجية الوظيفية يجب أن تفهم الإدارة العليا والمدراء كيفية عمل المؤسسة. وأهمها إدارة العمليات التي يجب أن تعرف دور العمليات في استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها. تحدد استراتيجية العمليات في المنظمة عمل وظيفة العمليات لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويجب على المنظمة قياس التكاليف والإنتاجية على المدى الطويل مقابل الأهداف، مثل تنوع المنتجات والجودة ووقت التسليم والمرونة، من أجل الحصول على الطلبات التي تحقق المبيعات والإيرادات المطلوبة. (أبو سمرة، 2017)

تعتبر الاستراتيجية التشغيلية عنصراً مهماً في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي مسؤولة عن معظم الموارد والعديد من أهداف الجودة والتكلفة والتسليم والمرونة. وتكمن أهمية استراتيجية العمليات في مجال إدارة الإنتاج والعمليات أيضاً في أنها تمثل نمطاً مناسباً للأعمال من القرارات والإجراءات التي تدعم الأهداف الاستراتيجية لوحدة الأعمال.

تدعم القرارات التشغيلية القدرة التنافسية للمؤسسة من حيث الاستجابة والسعر والجودة وموثوقية التوريد والمرونة ومدى تلبية تصميم المنتج لرغبات العملاء. يجب أن تتماشى الاستراتيجية التشغيلية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة لضمان الأداء التشغيلي الذي يحقق أهداف المؤسسة. (2019 Littlewood)

وترتبط الاستراتيجيات التشغيلية بشكل خاص باستراتيجيات التسويق، بحيث يتم التركيز في الإنتاج على المنتجات عالية الجودة دون النظر إلى تخفيض التكاليف وفقاً لاستراتيجيات التسويق، أو العكس. وعلاوة على ذلك، حظيت الصلة بين الاستراتيجية التشغيلية وتحسين الإنتاجية باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، مما يشير إلى أهمية التخطيط التشغيلي، بما في ذلك كمية الإنتاج ونوعيته وأساليبه وتوقيته.

تعتبر المؤشرات الموضوعية والمباشرة مثل المرونة والتكلفة والجودة ووقت التسليم مهمة في التقييم. كما أن المؤشرات الذاتية وغير المباشرة مثل القوى العاملة والتكنولوجيا والسلامة لا يمكن قياسها بدقة، ولكنها ذات قيمة في التقييم ولها تأثير واضح على القدرة التنافسية والأهداف طويلة الأجل. (الطويل، 2017)

تحدد فعالية الاستراتيجية التشغيلية بدرجة الموازنة بين الأولويات التنافسية التي تمثلها أبعاد الاستراتيجية التشغيلية المتمثلة في الجودة والتسليم والمرونة والتكلفة والقرارات المتعلقة بالهيكل التشغيلي والبنية التحتية، مع اعتبار الابتكار والحتمية بعددين إضافيين.

لضمان فعالية نظام تقييم الاستراتيجية التشغيلية، يجب أن يكون مرتبطاً بأهداف الاستراتيجية التشغيلية وأن يكون جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- **مقياس الانتاجية:** الانتاجية هي نسبة الناتج المنتَج إلى استخدام مدخلات الإنتاج، وأحد المقاييس المستخدمة لتقييم إنتاجية المؤسسة هو نسبة قيمة الناتج إلى العمل، وهو يقيّم الأداء الفردي للأفراد الذين يؤدون نفس المهمة، أو الأداء الفردي للآلات أو الأقسام خلال فترة زمنية معينة وهو عبارة عن نسبة قيمة الناتج إلى قيمة العمل، وهو مقياس للإنتاجية قائم على القيمة ويعبر عن القيمة النقدية للناتج بالنسبة إلى تكاليف المدخلات، باستثناء العمالة.
- **مقياس الكلفة:** مقياس يعتمد على معلومات التكلفة والربحية للعمليات والمنتجات.
- **قياس الأداء بناء على الأهداف:** إن إدارة العمليات هي عملية مستمرة لتحقيق التوازن بين الأهداف العامة للمؤسسة وأدائها، وعلى هذا النحو، يتم وضع عدد من المبادئ والمعايير والمقاييس

التي تتسق مع الأهداف. ومن الأمثلة على ذلك قياس الأداء طويل الأجل مقابل الأهداف طويلة الأجل، وقياس التأثير على التكاليف والإيرادات، وتقييم التأثيرات المختلفة على جميع وحدات المؤسسة، واستخدام مقاييس مختلفة لمستويات مختلفة من المؤسسة. (Steiss2019)

يوجد العديد من النماذج التي تبحث في استراتيجية العمليات وهي نماذج تلخص المواقف المختلفة التي تتعرض لها المنظمة من تهديدات وفرص ونقاط ضعف وقوة، وفيما يلي عدداً منها: (سالم، 2017)

أولاً: أنموذج السلوك الاستراتيجي يصنف المنظمات المنافسة في صناعة واحدة بناءً على سلوكها التنافسي:

- الأنموذج المدافع تقديم المنظمة منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وسعر تنافسي.
- الأنموذج المنقب من خلال ما تقوم به المنظمة من تنوع وتميز وتكامل وتوزيع المنتجات أو الأسواق أو الأنشطة الخطرة.
- الأنموذج المحلل أنموذج يبحث عن استراتيجية تحقق الاستقرار للمنظمة، بسبب دخولها أو خروجها من السوق أو لوجود حزب تنافسي، أو لعدم الاستقرار في الإنتاج بسبب التطور والتقدم الفني السريع الذي يؤدي إلى تذبذب السعر والتكلفة والطلب.

ثانياً: أنموذج العمليات: السعي لتطوير المنظمة وتقديمها واستقرارها من خلال التركيز على عدد محدود من الخدمات أو المنتجات، بسبب عدم مقدرتها على الابتكار.

ثالثاً: أنموذج التحليل البيئي هنا يتم دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لإجراء أي تغيير في الاستراتيجية الحالية بناءً على التغيرات البيئية إن لزم الأمر

رابعاً: أنموذج بورتر المواجهة المنافسة السوقية قدم بورتر ثلاث استراتيجيات موضحة كالآتي:

(الشمري، 2016)

- استراتيجية قيادة الكلفة تركز على تقديم الخدمات والمنتجات بأدنى الأسعار المنافسة، لتعظيم المردود مع تقليل التكلفة.

- استراتيجية التمايز أو التفرد بالمنتج تركز على تقديم خدمات ومنتجات متميزة وتنافس الموجود في الأسواق في النوع أو الحجم أو المرونة أو التسليم أو دمج بين أكثر من عامل منهم. (Teece, D. J. 2018))

- استراتيجية التركيز: استراتيجية تسعى لتحقيق منافسة في سوق محدد أو منتج معين بتقديم منتجات ذات خواص وأسعار منافسة، وهنا تركز المنظمة التعرف على الفرص واستغلالها وتحديد احتياجات العملاء والعمل على استغلال التقدم التكنولوجي لتقديم الجديد بما يحقق استقرار ونمو المنظمة.

تتمثل العلاقة بين الاستراتيجية التشغيلية والميزة التنافسية في أن أهم ما تقدمه وظيفة العمليات هو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يتحقق من خلال ضمان تلبية المؤسسة لمتطلبات العملاء ومواكبة المنافسين بمنتجات تلبي رغبات العملاء ومتطلباتهم.

ومما سبق يرى الباحث أنه من المهم أن يتعرف رواد الأعمال في الشركات الأردنية الصغيرة والمتوسطة على النماذج المختلفة للاستراتيجية التشغيلية لتمكينهم من اختيار النموذج الأنسب لتحقيق أهداف مشاريعهم والاستجابة المستمرة للتحديات والتغيرات في بيئة الأعمال، وأن الاستراتيجية يجب أن تشمل الجودة والتسليم والتكلفة والمرونة يجب تضمين أبعاد الاستراتيجية التشغيلية، مثل الجودة والتسليم والتكلفة والمرونة، لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة وضمان استمراريتها ونموها.

5.1.2 أبعاد استراتيجية العمليات:

تتنوع وتختلف أبعاد استراتيجية العمليات ونذكر منها: (Teece, D. J. 2018)

1. الجودة تُعرّف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تمنح الخدمة أو المنتج خصائص تلبية احتياجات محددة، كما عرفها المعهد الروماني لضمان الجودة في عام 2015 وفقاً

لمعايير الأيزو، وتُعرف الجودة على أنها المواصفات التي تقدمها المؤسسة للحصول على جودة عالية في التصميم والتصنيع، أو التميز في العمليات والمنتجات ويتم تعريفها على أنها الأداء.

وهنا تتضح أهمية دور كل من الإنتاج والتسويق ومراقبة الجودة في جعل المنتجات مطابقة للمواصفات المخططة واحتياجات العملاء، وتتجلى أهمية مراقبة الجودة ومسئوليتها في التعريف بمفهوم الجودة واستراتيجيتها ومتطلباتها والمعايير الواجب اتباعها لتحقيق الجودة لأعضاء المنظمة، وتعليم العاملين في الإنتاج كيفية استخدام الآلات والمعدات، و تثقيفهم، والحصول على الموارد اللازمة للإنتاج بالجودة المطلوبة، والمشاركة في عملية حل المشاكل وتطوير جودة الإنتاج في المؤسسة. يمكن تحقيق الجودة في الإنتاج من خلال العمليات التي تهدف إلى تقليل نسبة المنتجات المعيبة، وتحسين جودة العمال، وخاصة الحرفيين، وتحسين أداء المنتج وموثوقيته، أو الأنشطة المتعلقة بتحقيق معايير الجودة العالمية.

يمكن تقسيم الجودة إلى نوعين: جودة التصميم وجودة العمليات، حيث تهدف جودة التصميم إلى تلبية احتياجات العملاء، وتهدف جودة العمليات إلى تقليل نسبة المنتجات المعيبة في الإنتاج. ويؤدي تحقيق بُعد الجودة إلى زيادة الحصة السوقية، ودخول السوق في وقت مبكر، ومنتجات عالية الجودة تحقق رضا العملاء، وعائد أعلى على الاستثمار، وإمكانية ارتفاع الأسعار بما يتناسب مع الجودة المقدمة.

تحسين الجودة والعمليات هو السعي إلى إنتاج عالي الجودة يمكن أن يصل بسهولة إلى الأسواق الداخلية والخارجية، وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتلبية احتياجات العمال ومجموعات العمل. الإنتاج الرشيد هو استخدام الحد الأدنى من الموارد مثل المخزون والمساحة والعمالة مقارنةً بمؤسسات الإنتاج الأكبر حجمًا. للحصول على مخرجات أكبر وأكثر تنوعًا وأعلى جودة. (الطويل، 2017)

ولضمان مستوى الجودة المطلوب والحصول على منتجات ذات درجة عالية من الإتقان، يجب تطبيق إدارة جودة العمليات والتي تتضمن التحقق من مطابقة المنتج للمواصفات والمقاييس، وتصنيف الوحدات المقبولة والوحدات المعيبة المرفوضة، وإصدار شهادات المطابقة لها، ويمتد دور إدارة الجودة إلى متابعة المتغيرات البيئية المحيطة سريعة التغيير، كما يشير مفهوم دوائر الجودة إلى تطبيق إدارة الجودة من خلال مراعاة الاشتراطات والتدابير اللازمة.

يصنف المنتج بالجيد أو عالي الجودة أو الرديء حسب مقدار تلبية احتياجات وتوقعات العميل،

وهنا نذكر مراحل تطور الجودة مع الزمن:

- تسليم العميل أي منتج حتى لو كان معيباً، إلى أن يتقدم العميل بشكوى وإعادة المنتج للشركة، وتعد مرحلة مكلفة جداً وخاصة بوجود المنافسين المراعين الأنظمة الجودة في عمليات الإنتاج.
- فحص المنتج في المرحلة الأخيرة من الإنتاج أو قبل عملية شحن وتسليم المنتج للعميل.
- قسم جودة المراقبة جودة المنتج أثناء عملية الإنتاج للكشف عن الانحرافات قبل استكمال إعداد المنتج.

- مرحلة تمكين العامل من منع الحصول على منتجات معيبة، بتوظيف مفهوم الجودة في المنشأة. (الشمري، 2016)

- وأخيراً مرحلة تعميم مفهوم الجودة على جميع أفراد المنظمة لتطبيقها في جميع مراحل العمليات في المنظمة، بداية من مرحلة التصميم المنتج إلى عملية شراء المواد الأولية بالجودة الأفضل و ثم مراقبة عمليات الإنتاج النهائي وصولاً لمرحلة تسليم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة، وهنا يتم تصنيف المنظمة بأنها ذات صنف عالمي.

تكاليف الجودة هي جميع التكاليف التي تكبدها المنظمة لتحقيق وتقديم منتجات وخدمات بأعلى جودة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات عملائها، وتتجلى أهمية إدارة تكاليف الجودة في قدرة المنظمة على زيادة قدرتها التنافسية في السوق، وتحقيق الفوائد الاقتصادية للوكالات الإنتاجية، وتحسين ربحية المنظمة وتحقيق المنظمة من خلال تحقيق الأهداف الضرورية.

إدارة الجودة الشاملة TQM هي الفلسفة وراء التحسين المستمر، وهي تزويد أي منظمة بمجموعة الممارسات الضرورية لتلبية وتجاوز احتياجات وتوقعات ورغبات العملاء الحاليين والمتوقعين، وتعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة موارد نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال للحفاظ على الأداء الأفضل والميزة التنافسية. (سعيد، 2018)

تؤدي عملية تنظيم الجودة إلى إرضاء طلبات وحاجات العملاء المتنامية باستمرار، والاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة والمستخدم، وخفض تكاليف الإنتاج وتحسين الإنتاج نوعاً وكماً، وإشباع حاجات السوق بما يتوافق مع طلبات العملاء، وتحسين بيئة العمل وتحقيق الأمان في العمل، بالإضافة الزيادة القدرة على التصدير وخفض الخصومات التجارية على المنظمة.

2. **الكلفة:** استراتيجية الكلفة هي إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل نفقات وموارد مهددة للحصول على ميزة التكلفة في السوق، كما تعني عملية تقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة وتشمل كلفة المواد والعمل والمصاريف غير المباشرة.

تسعى المؤسسات إلى خفض التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة ويُقاس أداء التكلفة على أساس مجموعة من المؤشرات أحد هذه المؤشرات هو تكلفة المبيعات، وهي نسبة تكلفة السلع المباعة إلى إجمالي المبيعات، وتمثل استراتيجية التكلفة المنخفضة القدرة التنافسية للمؤسسة والمؤشر التالي هو الإنتاجية، وهو أحد عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة ومؤشر على كفاءتها وفعاليتها وبالإضافة إلى ذلك، هناك أيضاً مؤشر استخدام الطاقة، وهو قدرة المنظمة على الحصول على أعلى ناتج في وحدة زمنية معينة. ويمكن تحقيق انخفاض التكاليف من خلال تقليل المخزونات وزيادة الاستخدام وتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة إنتاجية العمالة. (البدراني، 2014)

ولذلك، ينبغي أن تركز القرارات التشغيلية على تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة، مثل الربحية والنمو، بالإضافة إلى خفض التكاليف، وينبغي أن تتضمن الاستراتيجيات الأهداف التنظيمية للمؤسسة ومعايير الأداء والسياسات الواجب اتباعها وتوصيف المنتجات والإطار التنافسي وتقييم الأداء وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. وينبغي تطوير الاستراتيجية.

إن السعي إلى تحقيق أقل تكلفة بالنسبة للمنافسين هو البعد التنافسي الأول لأي مؤسسة لكي تتمكن من الهيمنة على السوق بطريقة مميزة مع ردع المنافسين الجدد، ومن ثم فإن دور إدارة العمليات في خفض تكاليف الإنتاج يمثل هدف معظم الشركات لخفض تكاليف الإنتاج من أجل الحفاظ على حصتها في السوق والاستفادة من وفورات الحجم من خلال تحسين الجودة.

- تنشأ استراتيجيات التكلفة عندما يكون لدى المؤسسة القدرة على خفض التكاليف من خلال تحسين أساليب إنتاجها، بدلاً من تقليل حجم استثماراتها، مع الحفاظ على جودة منتجاتها وخدماتها. وتعد التكلفة استراتيجية تنافسية حيث يؤدي انخفاض الأسعار إلى زيادة الطلب على المنتج أو الخدمة، مما يشير إلى أن تكاليف الأعمال التجارية تشمل تكاليف العمالة والاتصالات والنقل والإيجار والمرافق والرعاية الصحية وتكاليف الموارد المادية. (Teece, D. J. (2018).

3. التسليم: أصبح الوقت الآن أكثر أهمية في قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها الأفراد، ومن هنا تتنافس المؤسسات على اعتماد التوصيل كبعد جديد بعيداً عن الاهتمام بالجودة والسعر أحياناً، ومواكبة أهمية توفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها الأفراد في وقت محدد البدء. يعدُّ بعد التسليم أمراً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسات في ظل المنافسة الكبيرة بين المؤسسات. وهذا يعني تلبية طلبات العملاء بشكل أسرع من المنافسين ومن خلال الإنتاج والتسليم في وقت أقل من المنافسين، يمكن للمؤسسات تقليل تكاليف الإنتاج والحصول على حصة سوقية أكبر، ويمكن

تصنيف مفهوم التسليم إلى ثلاث أنواع كما يلي: (سلطان، 2016)

- الأول: سرعة التسليم وهو الوقت المستغرق بين عملية تلقي طلب العميل وعملية تلبية الطلبية.
- الثاني: التسليم بالوقت المحدد وهو إعداد وتسليم الطلب في الوقت المحدد مع العميل.
- ثالثاً: سرعة التطور والذي يشير إلى سرعة تطوير منتج جديد يبدأ من توليد الفكرة حتى الانتهاء من إعداد التصميم وأخيراً وصول المنتج الجديد للأسواق.

يدعو مفهوم في الوقت المحدد إلى توفير المواد الخام والمباشرة في الإنتاج عند الطلب، مع التركيز على استخدام الحد الأدنى من مخزون المواد الخام، كما يشير. مفهوم فقط في الوقت المحدد إلى إنتاج المطلوب وعند الحاجة وبالقدر المطلوب فقط، بهدف التقليل من الهدر والتالف من الإنتاج والوقت والمساحات المستخدمة وما إلى ذلك، ويمكن تعريف الهدر أو النفايات في الإنتاج هو التبذير وكل ما لا يساهم في الربحية، ويعرف أيضاً أنه كل شيء لا يضيف قيمة، بحيث تنتج أغلب النفايات أو الهدر من خلال

إيجاد حلول مؤقتة للمشاكل التي تواجه عمليات الإنتاج بعيداً عن إيجاد حلول دائمة تعتمد على فهم سبب المشاكل الرئيسية وبشكل خاص النفايات الناتجة من المخزون أو النقل، وهنا يتضح أن استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو الحل للتخلص من هذه النفايات والهدر.

يجب على المشاريع الصغيرة والمتوسطة اعتبار التجارة الإلكترونية سلاحاً استراتيجياً لإدارة سلسلة التوريد وتعزيز الأداء في الأسواق التنافسية، بحيث لا ترتبط إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية بتغيير التكنولوجيا فقط، ولكن تشمل أيضاً تغييرات مهمة في السياسات الإدارية، والهيكل التنظيمي، ومقاييس الأداء، بالإضافة للعمليات التجارية عبر سلسلة التوريد الإلكترونية، ونظراً للاستجابة لتغير ديناميكية العمليات التجارية بعد استخدام الإنترنت وسيلة لتبسيط سلاسل التوريد والتوزيع، وإثراء الاتصالات بين مختلف المنظمات والأفراد والذي يؤدي إلى تقديم خدمات فعالة من حيث القيمة المضافة والتكلفة، كما تساهم التجارة الإلكترونية في نمو وتقدم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية من خلال خفض تكاليف التوزيع والمعاملات، والقضاء على الوساطة وتسهيل الروابط مع سلاسل التوريد العالمية، والتطور السريع للمنتجات وتوسيع الخيارات المتاحة للموردين والمستهلكين. (الطويل، 2017)

إدارة سلسلة الإمداد الإلكترونية هي إدارة جميع العمليات في جميع مراحل سلسلة الإمداد، بما في ذلك التخطيط والمشتريات والمخزون والإنتاج والمبيعات والمعلومات والتنبؤ ورضا العملاء من خلال تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية، وتدمج سلسلة الإمداد الإلكترونية جميع سلاسل المعلومات المتعلقة بالعملاء والموردين وبما أنها تتعلق بتخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين جودة الخدمة، وتقليل زمن دورة الطلب، والحفاظ على مستويات منخفضة من المخزون، وتحسين رضا العملاء، وإيجاد ميزة تنافسية شاملة، فإن تطبيقها على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هناك عدد من العناصر الرئيسية التي تحدد كيفية إنجاز العمل في سلسلة التوريد. أولها يبدأ بالتخطيط، وهو جزء لا يتجزأ من سلسلة إدارة التوريد لتحقيق طلب العملاء على السلع والخدمات؛ واختيار الموردين لشحن أو تسليم السلع أو الخدمات المطلوبة؛ وتحديد الأسعار المناسبة؛ وعمليات الشحن والدفع والمراقبة؛ والإنتاج والتفتيش والتعبئة والتغليف والتجهيز يُستخدم مصطلح المورد بمعنى

التصنيع من خلال جدولة الأنشطة. يبدأ مصطلح التسليم، الذي يُشار إليه أيضًا باسم الخدمات اللوجستية أو نظام التوريد، بتلقي الطلبات من الموردين والعملاء، مدعومًا بنظام فعال لتخزين المنتجات ونقلها وتسليمها في شكلها النهائي إلى العملاء، وإصدار الفواتير واستلام الإيصالات من العملاء، وأخيرًا إعادة المنتجات الفائضة أو المعيبة، يشير إلى الإدارة المثلى للمواد في المستودعات، وتلقي الشكاوى والملاحظات من العملاء. (الشمري، 2016)

4. المرونة ويقصد بالمرونة القدرة على الاستجابة وتعديل الطلب، وتصنف لنوعين أساسيين هما:
- مرونة الحجم: وتعني القدرة على تسريع أو إبطاء معدلات الإنتاج بناءً على التغيرات في معدل الطلب، أو يقصد بها الوقت اللازم للانتقال من مرحلة لأخرى في عمليات الإنتاج.
 - الإيحاء: وهي عملية التكيف مع طلب العملاء وتعديل تصاميم المنتجات.
 - وتعني المرونة تقديم خيارات واسعة من المنتجات للعملاء، بحيث أصبحت استراتيجية المرونة من المزايا التنافسية الضرورية للمنظمات في الوقت الحالي، وتمثل المرونة القدرة على التكيف مع التغيرات، بحيث يجب أن تكون الخطط قادرة على التبديل بسرعة من إنتاج منتج إلى منتج آخر، أو من عملية إلى عملية بديلة بشكل سريع وهي وسيلة للتفوق على المنافسين، ومن هنا تخصص بعض المنظمات وحدات خاصة لتلبية الطلبات الفردية، كما تعني مرونة الحجم هو القدرة على تسريع أو تبطيء معدلات الإنتاج للتوافق مع التغيرات الكبيرة في الطلب. (زربيط، 2019)

5. الإبداع في أبسط تعريف وأكثر شيوعاً هو نشاط ذهني إنساني متميز ناتج عن تفاعل العناصر. والعوامل العقلية والاجتماعية والشخصية للفرد بشكل يؤدي إلى حلول ونتائج مبتكرة جديدة، ومساهمة الثقافة التنظيمية التي تعمل على تشجيع تقديم منتجات وأفكار جديدة ومتميزة توافق حاجة العملاء.. ورؤية الشيء المألوف بطريقة غير مألوفة، بمعنى أداء الأعمال الروتينية بطريقة جديدة.

يعد الإبداع والابتكار جزء لا يتجزأ من ريادة الأعمال، لأن ريادة الأعمال هي الخروج عن الأفكار السابقة والذي يتطلب الإبداع والابتكار من رواد الأعمال وموظفيهم وبشكل مستمر

يعرف الإبداع بأنه القدرة على اكتشاف وتطوير أفكار وطرق جديدة للتعامل مع الفرص والمشاكل ويُعرف الابتكار أنه القدرة على توظيف وتطبيق الحلول الإبداعية للمشاكل وتعزيز الفرص أو إثراء حياة. (حامد، 2019)

ومما سبق يرى الباحث أنه من المهم بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن أن تحافظ المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن على استراتيجية تستجيب لديناميكية بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وبسرعة من أجل ضمان بقائها ونموها. ونظراً لأن معايير الجودة ومعايير رضا العملاء تتغير باستمرار بما يتناسب مع التقدم التكنولوجي والاقتصادي والسياسي السريع، تحتاج المشاريع إلى وضع استراتيجيات تشغيلية تتضمن معايير الجودة والتسليم والابتكار والتكلفة والوقت. تعتبر الاستراتيجية التشغيلية استراتيجية مركزية للمؤسسة، لما لها من تأثير فعال على تحقيق الميزة التنافسية، عن طريق إنشاء لجان استشارية تتعلم من بيئة أعمال المشاريع الريادية، وتعكس باستمرار التغيرات في بيئة الأعمال في استراتيجيات المشاريع، وتقديم الدعم والمساعدة لإدارة هذه المشاريع لتحليل بيئتها الداخلية وفهم التغيرات في بيئة الأعمال الخارجية؛ التأكيد على ضرورة دعم المشاريع.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 مفهوم إدارة المشاريع

أحد أهم فروع علم الإدارة الحديثة، حيث ظهرت كحل لكل المشاكل التي تواجهها المنظمات التي تقدم المشاريع، ويمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها تطبيق للمعايير والأسس على أنشطة وعمليات المشروع، ووضع الخطط التفصيلية لضمان سير المشروع ونجاحه" (Meredith & Mantal, 2011).

كما عرفها معهد إدارة المشاريع بأنها تطبيق كل من المعارف والمهارات والتقنيات لتحقيق متطلبات وأهداف المشروع (PMI, 2017).

ويعرف (العباسي وبرهان، 2013) إدارة المشاريع على أنها تنظيم للأفراد والموارد والزمن وكافة المدخلات الضرورية بغرض انجاز عمل معروف أو هدف محدد ضمن قيود الزمن والموازنة والمواصفات المحددة.

بينما (خير الدين 2014 (110) يعرف إدارة المشاريع على " أنها فن وعلم حل المشكلات

باستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فإن إدارة أي مشروع تتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية: ما المطلوب عملة لحل مشكلة المشروع ؟ متى يجب أن يتم عملة والمقصود بالالتزام، ما هي الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، وكيف نستطيع الحصول عليها؟

كما وضع (دودين، 2014) بأن إدارة المشاريع " مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بهدف الاستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المشروع بغرض تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن معايير الوقت، والتكلفة، والجودة المخططة مسبقا، على أن تأخذ هذه الإدارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بالمشروع".

بينما عرفت منظمة المواصفات العالمية (International Organization of Standardization, ISO) إدارة المشاريع على أنها " تطبيق الأدوات والأساليب والتقنيات والاختصاص في المشروع، وتشمل إدارة المشروع تكامل مراحل متنوعة من دورة حياة المشروع، ويتم انجاز إدارة المشروع عن طريق مجموعة من العمليات (ISO 2012)

تعد المشاريع أمراً حيوياً لنجاح أي مؤسسة، فهي مجموعة العمليات التي ينجم عنها المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، فما إن أدركت المنظمات أهمية إدارة المشاريع لنجاحها أصبحت إدارة المشاريع نقطة بؤرية لجهود التحسين المستمر فيها، فقد عرفها معهد إدارة المشاريع بأنها " تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات الأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (PML, 2017).

2.2.2 عمليات إدارة المشاريع

هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات الأنشطة المشروع لتلبية متطلباته، ويتطلب تطبيق هذه المعرفة الإدارة الفعالة لمجموعة من العمليات للتمكن من إدارتها، فالعملية هي مجموعة من الإجراءات والأنشطة المترابطة التي يتم تنفيذها لإنشاء منتج، أو خدمة أو نتيجة محددة مسبقاً تتميز كل عملية بمدخلاتها، والأدوات والتقنيات الخاصة بها والتي يمكن تطبيقها، إضافة إلى نتائجها ويتم إنجاز المشاريع من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعملية، والمصنفة إلى خمسة من مجموعات العمليات وهي البدء، والتخطيط والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإنهاء" (PML, 2017 25).

مجموعة عمليات البدء هي مجموعة العمليات التي أجريت لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة من مشروع موجود عن طريق الحصول على إذن لبدء المشروع أو المرحلة مجموعة عمليات التخطيط هي مجموعة العمليات المطلوبة لتحديد نطاق المشروع والأهداف، وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق تلك الأهداف التي تم البدء بالمشروع لتحقيقها.

مجموعة عمليات التنفيذ: هي مجموعة العمليات المطلوبة لإكمال العمل المحدد في خطة المشروع لتلبية مواصفات المشروع.

مجموعة عمليات المراقبة والتحكم هي مجموعة العمليات المطلوبة لمتابعة ومراجعة وتنظيم التقدم والأداء في المشروع؛ أي تحديد أي من الأنشطة التي تتطلب تغييرات في الخطة؛ والعمل على تلك التغييرات.

مجموعة عمليات الأغلاق هي مجموعة العمليات المطلوبة لإنهاء جميع الأنشطة في جميع مجموعات العمليات لإغلاق المشروع أو المرحلة رسمياً.

3.2.2 أهمية إدارة المشاريع

تكمن أهمية إدارة المشاريع الفاعلة للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة والأفراد في (أبو الحسني، 2016)

- تمكن من انجاز عمل أكثر في وقت زمني أقل وموارد بشرية أقل.
- تجعل المنظمات أكثر كفاءة وفاعلية مما يجعلها تحقق أهدافها المنشودة.
- تزود المدراء بإمكانيات وآليات لحل المشاكل.
- تعمل على زيادة جودة العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمات.
- تقلل من النزاعات والصراعات على الموارد.
- تمكن الأفراد العاملين من اتخاذ قرارات صحيحة تخص المنظمة والمشروع وتساهم في تحقيق اهدافهم ونجاحهم.
- تساعد في معرفة التقنيات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل المشروع
- تسهل آلية تحديد الزمن الازم لكل مرحلة وتقييمها.
- تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع والعمل على حل المشكلات التي قد تواجهها وكيفية الاستجابة للمخاطر المحتملة.
- تساعد إدارة المشاريع في مواكبة التطورات الهائلة في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة من خلال العمليات والوسائل والآليات الحديثة التي تستخدمها.

ومما سبق يرى الباحث أن أهمية إدارة المشاريع تكمن في كونها المحور الرئيس لتمييز المنظمات ونجاحها، فهي الوسيلة التي تساعد المنظمات في مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية، وتمكنها من تقديم مشاريع متميزة فريدة سواء كانت هذه المشاريع منتجات أم خدمات أم حتى برمجيات متطورة، وبالتالي تساعد إدارة المشاريع هذه المنظمات على زيادة حجم منتجاتها ومبيعاتها نتيجة

4.2.2 فاعلية إدارة المشاريع

تعتبر فاعلية إدارة المشاريع عن مقياس مدى تطبيق مجموعات عمليات إدارة المشروع وعملياتها ومدى تحقيق المشروع لمخرجاته ومتطلباته وأهدافه المحددة مسبقاً، ويمكن قياسها عن طريق تقييم مجموعة من الأنشطة المكونة للمشروع والمتمثلة بالتالي (العباسي وبرهان، 2013).

- قدرة الإدارة على تقسيم عمل المشروع إلى أجزاء والربط الفعلي بين هذه الأجزاء المختلفة والتنسيق بين عملياتها، والحرص على عدم تضاربها أو تأخير إحداها على حساب أخرى.
- قدرة الإدارة على التنسيق الفاعل ما بين عناصر المشروع في أوقات مختلفة، كالقدرة على التحضير والبدء في بناء أساسات أي مشروع في نفس الوقت الذي يتم فيه شراء الآلات والموارد اللازمة للمشروع.
- قدرة الإدارة في إبقاء التواصل مفتوحاً مع جميع العاملين في المشروع، إما بالتخطيط للمناوبات، أو توزيع القدرات الفنية للعاملين في المشروع.
- وجود نظام داخلي للمشروع يبين بداية المشروع وكيفية إيصال المعلومات والتعليمات لكافة العاملين في المشروع وطرق تقويم وتقييم الأداء.
- قدرة الإدارة على تحديد الواجبات والمسؤوليات لجميع الأفراد في المشروع، بهدف تحديد الجهة المسؤولة عن الخطأ في حال وقوعه ومحاسبتها، ويتم ذلك عن طريق الإدارة لوصف وظيفي دقيق لكل نشاط في المشروع.
- قدرة الإدارة على الاتصال والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح للمشروع الإجراء التعديلات أو التحسينات محتملة على الخطة الأصلية للمشروع.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 440 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على اسئلة استمارة الاستبيان الالكتروني

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من ثلاث اقسام هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

• **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة

المستقل والتابع وتشتمل على علي العبارات المتعلقة بمحور استراتيجية العمليات بأبعادها

(تكنولوجيا العمليات – نظم الانتاج والرقابة- الادارة –التنظيم)

ويشتمل على 16 عبارة ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور إدارة المشاريع

الاستراتيجية ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على

عبارات الدراسة

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	2.59 – 1.80	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من

خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: استراتيجية العمليات

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات استراتيجية العمليات

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
تكنولوجيا المعلومات			
1	تتوافر بالشركة المعدات والتقنيات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات	0.878**	0.000
2	تمتلك الشركة ميزانية كافية لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية وتحديثها باستمرار	0.745**	0.000
3	تناسب البرمجيات المستخدمة في الشركة مع نظام العمل لرفع كفاءة أداء العمليات	0.865**	0.000
4	تتوافر بالشركة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	0.884**	0.000
نظم الإنتاج والرقابة			
5	تستخدم الشركة شبكات الاتصال الإلكترونية لمتابعة وتقييم العمل اليومي	0.858**	0.000
6	تعمل الشركة على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم الاداء	0.890**	0.000
7	تهتم الشركة بتنفيذ اللوائح والقوانين علي كافة العاملين دون أي استثناءات	0.834**	0.000
8	تهتم الشركة بالعمل على تحقيق اعلى مستوى جودة في الإنتاج	0.870**	0.000

الادارة			
0.000	0.951**	تعمل الشركة على استخدام نظم إدارة مرنة لتحقيق اعلي سرعة ممكنة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات الأسواق	9
0.000	0.876**	تهتم الشركة بتوفير المناخ والبيئة المناسبة للتعاون بين الموظفين في أداء المهام	10
0.000	0.913**	تعمل الشركة على توسيع نطاق الخدمات والسلع التي تقوم بإنتاجها	11
0.000	0.831**	تهتم الشركة بمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المكلفين بها	12
التنظيم			
0.000	0.879**	الهيكل التنظيمي للشركة يساهم في زيادة القدرة على تنفيذ كافة العمليات الإدارية والإنتاجية	13
0.000	0.903**	يوجد اتصال مستمر ومتواصل بين إدارات و اقسام الشركة	14
0.000	0.896**	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة الفعلية من الموارد البشرية.	15

0.000	0.700**	16	تهتم الشركة بإعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ للمهام المكلفين بها
-------	---------	----	---

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات العمليات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات العمليات تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: إدارة المشاريع الاستراتيجية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات إدارة المشاريع الاستراتيجية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	**0.868	0.048
2	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	**0.844	0.000
3	تقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	**0.890	0.000
4	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	**0.853	0.000

0.000	**0.810	5 تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
0.000	**0.730	6 تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
0.000	**0.759	7 تقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
0.000	**0.798	8 تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات
0.000	**0.841	9 تعمل إدارة المشاريع الاستراتيجية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
0.000	**0.811	10 تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع الاستراتيجية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع الاستراتيجية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
استراتيجية العمليات	0.975	16
إدارة المشاريع الاستراتيجية	0.818	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.966	26

يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

1.4 مقدمة

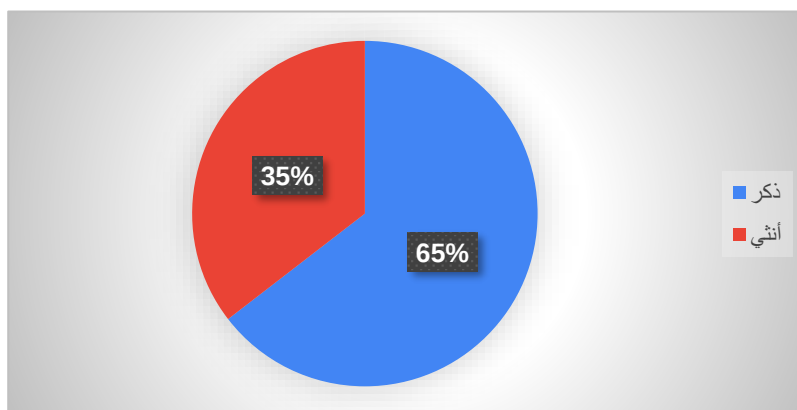
سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

النوع الاجتماعي

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي

م	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
1	ذكر	284	64.5
2	أنثى	156	35.5
	المجموع	440	100

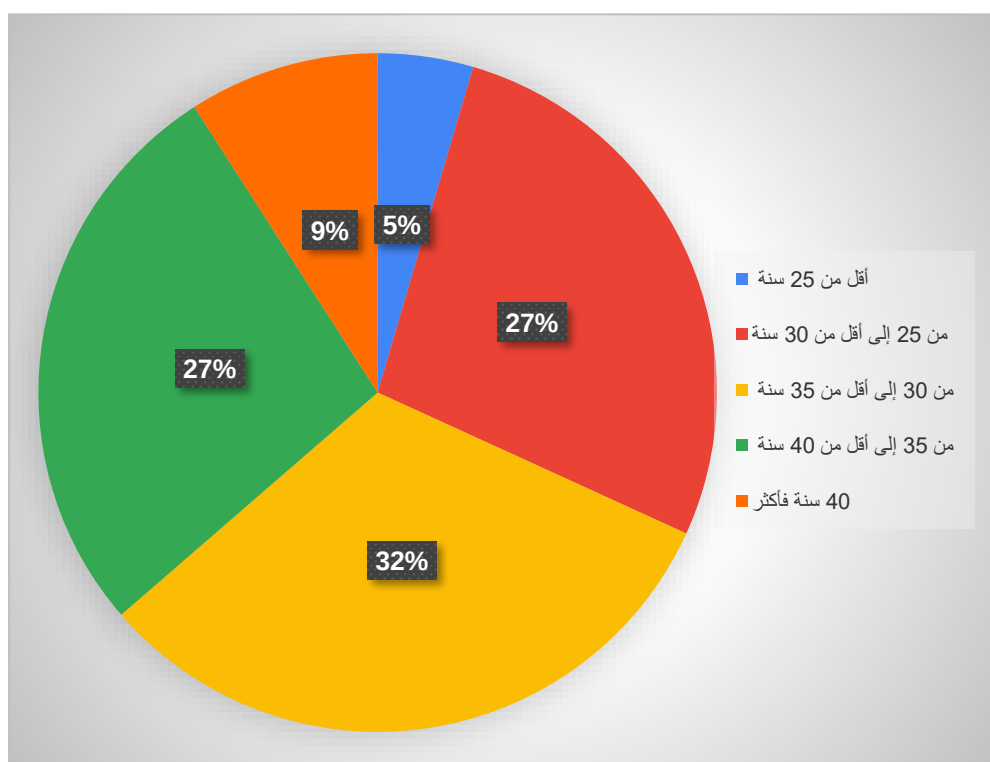


شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي

الفئة العمرية

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
1	أقل من 25 سنة	20	4.5
2	من 25 إلى أقل من 30 سنة	120	27.3
3	من 30 إلى أقل من 35 سنة	140	31.8
4	من 35 إلى أقل من 40 سنة	120	27.3
5	40 سنة فأكثر	40	9.1
المجموع		440	100

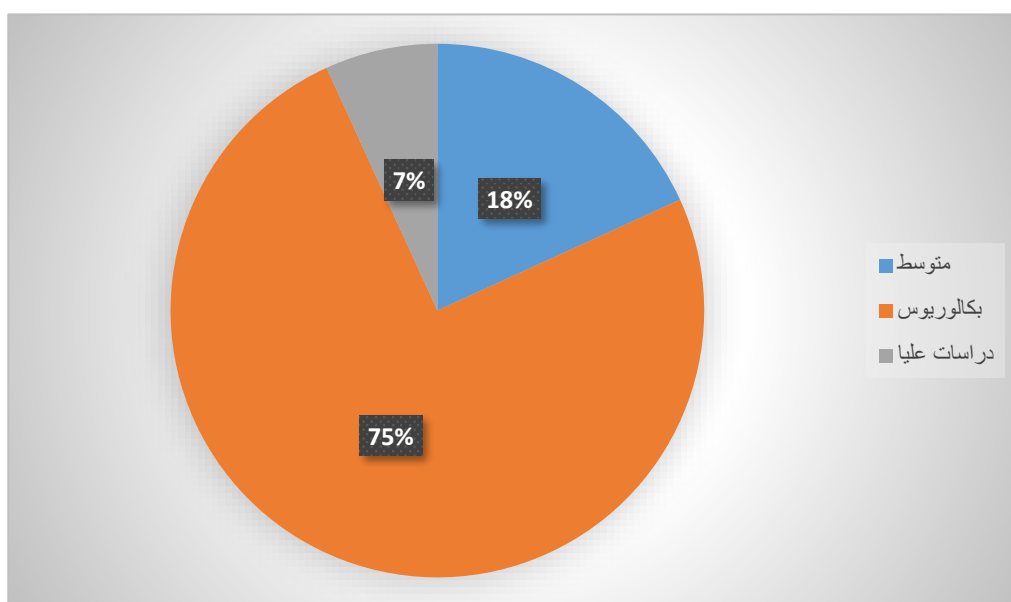


شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

المؤهل العلمي

جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	متوسط	80	18.2
2	بكالوريوس	330	75.0
3	دراسات عليا	30	6.8
	المجموع	440	100

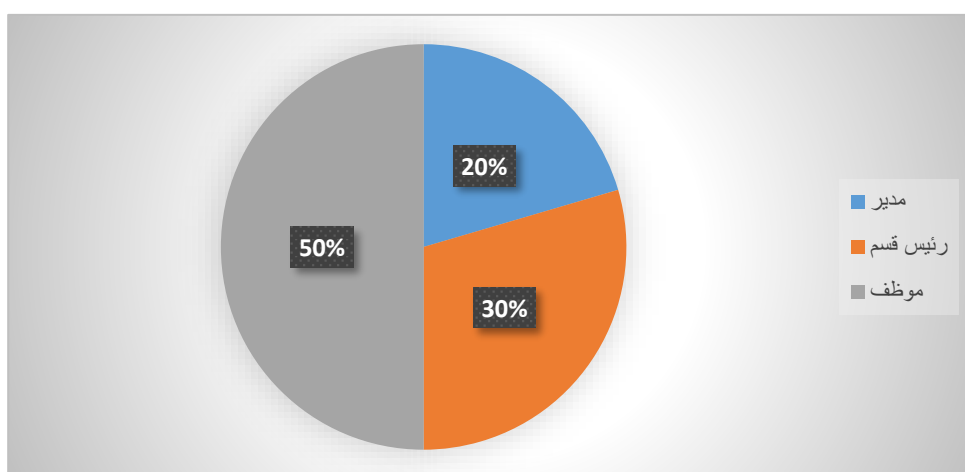


شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المسمى الوظيفي ■

جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
1	مدير	90	20.5
2	رئيس قسم	130	29.5
3	موظف	220	50.0
	المجموع	440	100



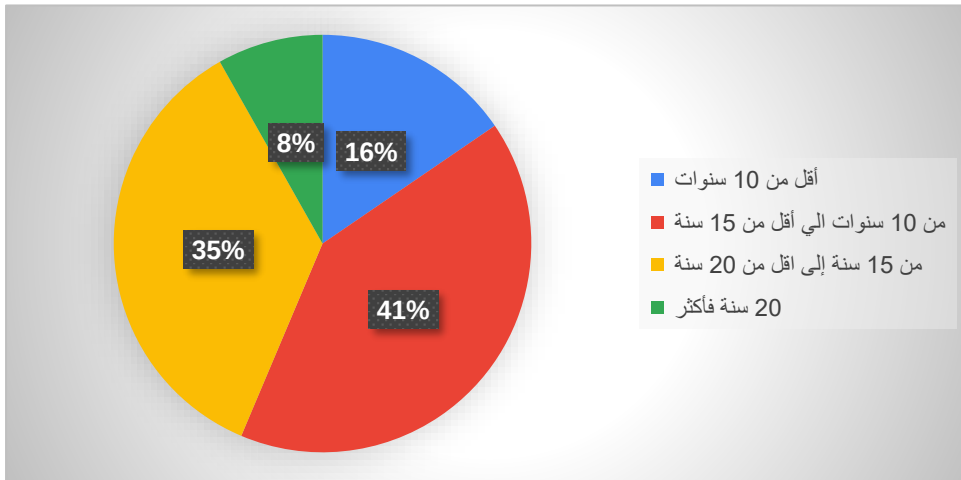
شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

• عدد سنوات الخبرة

جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
1	أقل من 10 سنوات	68	15.5
2	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	180	40.9
4	من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة	156	35.5
5	20 سنة فأكثر	36	8.2

100	440	المجموع
-----	-----	---------



شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

المحور الاول: استراتيجيات العمليات

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور

استراتيجية العمليات

[illegible]

0.795	4.182	0.0	0	4.5	10	9.1	20	50.0	110	36.4	80	تتوافر بالشركة المعدات والتقنيات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات
0.889	4.136	0.0	0	9.1	20	4.5	10	50.0	110	36.4	80	تمتلك الشركة ميزانية كافية لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية وتحديثها باستمرار
0.853	3.818	0.0	0	9.1	20	18.2	40	54.5	120	18.2	40	تناسب البرمجيات المستخدمة في الشركة مع نظام العمل لرفع كفاءة

												أداء العمليات
0.889	3.864	0.0	0	9.1	20	18.2	40	50.0	110	22.7	50	تتوافر بالشركة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها
نظم الإنتاج والرقابة												
0.971	3.909	0.0	0	13.6	30	9.1	20	50.0	110	27.3	60	تستخدم الشركة شبكات الاتصال الإلكترونية لمتابعة وتقييم العمل اليومي
0.883	3.727	0.0	0	13.6	30	13.6	30	59.1	130	13.6	30	تعمل الشركة على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم الاداء

0.780	3.682	0.0	0	9.1	20	22.7	50	59.1	130	9.1	20	تهتم الشركة بتنفيذ اللوائح والقوانين علي كافة العاملين دون أي استثناءات
0.722	4.045	0.0	0	4.5	10	9.1	20	63.6	140	22.7	50	تهتم الشركة بالعمل على تحقيق اعلى مستوى جودة في الإنتاج
الإدارة												
0.774	3.864	0.0	0	9.1	20	9.1	20	68.2	150	13.6	30	تعمل الشركة على استخدام نظم إدارة مرنة لتحقيق اعلي سرعة ممكنة في الاستجابة

												للتغيرات في احتياجات الأسواق
0.774	3.864	0.0	0	9.1	20	9.1	20	68.2	150	13.6	30	تهتم الشركة بتوفير المناخ والبيئة المناسبة للتعاون بين الموظفين في أداء المهام
0.834	3.864	0.0	0	9.1	20	13.6	30	59.1	130	18.2	40	تعمل الشركة على توسيع نطاق الخدمات والسلع التي تقوم بإنتاجها
0.869	3.773	0.0	0	13.6	30	9.1	20	63.6	140	13.6	30	تهتم الشركة بمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في

												أداء المهام المكلفين بها
التنظيم												
0.844	3.955	0.0	0	9.1	20	9.1	20	59.1	130	22.7	50	الهيكل التنظيمي للشركة يساهم في زيادة القدرة على تنفيذ كافة العمليات الإدارية والإنتاجية
0.844	3.955	0.0	0	9.1	20	9.1	20	59.1	130	22.7	50	يوجد اتصال مستمر ومتواصل بين إدارات واقسام الشركة
0.811	3.909	0.0	0	9.1	20	9.1	20	63.6	140	18.2	40	يتم استقطاب العاملين بناءً على

احتياجات الشركة الفعلية من الموارد البشرية.												
تهتم الشركة بإعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ للمهام المكلفين بها	40	18.2	130	59.1	20	9.1	20	9.1	10	4.5	3.773	1.020

من الجدول السابق تبين ما يلي:

ارتفاع مستوى تكنولوجيا المعلومات كأحد ابعاد استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.000 بانحراف معياري 0.856

ارتفاع مستوى نظم الإنتاج والرقابة كأحد ابعاد استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.841 بانحراف معياري 0.839

ارتفاع مستوى الإدارة كأحد ابعاد استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.841 بانحراف معياري 0.813

ارتفاع مستوى التنظيم كأحد ابعاد استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.898 بانحراف معياري 0.880

ارتفاع مستوى استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية بالرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.895 بانحراف معياري 0.847

المحور الثاني: إدارة المشاريع الاستراتيجية

جدول (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور إدارة

المشاريع الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة										العبارات
		موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.503	4.591	0.0	0	0.0	0	0.0	0	40.9	9	59.1	13	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق

												الأهداف المطلوبة
0.950	3.955	0.0	0	13.6	3	4.5	1	54.5	12	27.3	6	تتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالعمل على مواجهة الالتزامات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
0.844	4.045	0.0	0	9.1	2	4.5	1	59.1	13	27.3	6	تقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء

0.990	3.864	0.0	0	0.0	0	18.2	4	59.1	13	22.7	5	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
0.510	4.455	0.0	0	0.0	0	0.0	0	54.5	12	45.5	10	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
0.503	4.409	0.0	0	0.0	0	0.0	0	59.1	13	40.9	9	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بوضع خطة

												طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة يهدف استمرارية العمل
1.403	3.409	22.7	5	0.0	0	4.5	1	59.1	13	13.6	3	تقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
0.844	3.955	0.0	0	9.1	2	9.1	2	59.1	13	22.7	5	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بإستخدام

مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات												
تعمل إدارة المشاريع الاستراتيجية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	4	18.2	10	45.5	2	9.1	3	13.6	3	13.6	3	1.333
تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بإجراء تقييم مستمر ودوري	3	13.6	13	59.1	1	4.5	3	13.6	2	9.1	3.545	1.184

جدول (13) تأثير مستوى تكنولوجيا المعلومات على إدارة المشاريع الاستراتيجية

P-VALUE	F	t	b
0.000	**986.437	**31.408	1.637

تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للتعرف على تأثير مستوى تكنولوجيا المعلومات على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض وتبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين معنوية تأثير مستوى تكنولوجيا المعلومات على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى تكنولوجيا المعلومات بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.637 %

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنظم

الانتاج والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

جدول (14) تأثير مستوى نظم الإنتاج والرقابة على إدارة المشاريع الاستراتيجية

P-VALUE	F	t	b
0.000	**1447.489	**38.046	1.775

تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للتعرف على تأثير مستوى نظم الإنتاج والرقابة على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض وتبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين معنوية تأثير مستوى نظم الإنتاج والرقابة على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى نظم الإنتاج والرقابة بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.775 %

%

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للإدارة على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض.

جدول (15) تأثير مستوي الإدارة على إدارة المشاريع الاستراتيجية

P-VALUE	F	t	b
0.000	**1414.425	**37.609	1.696

تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للتعرف على تأثير مستوي الادارة على مستوي إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض وتبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين معنوية تأثير مستوي الادارة على مستوي إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوي الادارة بمقدار 1 % فإن مستوي إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.696 %

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للتنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض

جدول (16) تأثير مستوي التنظيم على إدارة المشاريع الاستراتيجية

P-VALUE	F	t	b
0.000	**13888.575	**37.264	1.650

تم استخدام معادلة الانحدار البسيط للتعرف على تأثير مستوي التنظيم على مستوي إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض وتبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.05 وتبين معنوية تأثير مستوي التنظيم على مستوي إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة وكان

التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى التنظيم بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.650 %

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة

2.5 نتائج الدراسة

- ارتفاع مستوى تكنولوجيا المعلومات، نظم الإنتاج والرقابة، الإدارة، التنظيم كأبعاد استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية بالرياض بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتبين ارتفاع مستوى استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية بالرياض بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.895 بانحراف معياري 0.847 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطروانة، جبرين، (2011)
- ارتفاع مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.964 بانحراف معياري 0.906
- تبين معنوية تأثير مستوى استراتيجية العمليات على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الرئيسي للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى استراتيجية العمليات بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 0.461 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطروانة، جبرين، (2011) ومع نتيجة دراسة

هنداوي،(2023) ومع نتيجة دراسة النجار،(2020) وكذلك مع نتيجة دراسة أبو عمره،(2020)

ومع نتيجة دراسة (zuo etal,, 2018) ومع نتيجة دراسة (Shuaib, 2016)

- تبين معنوية تأثير مستوى تكنولوجيا المعلومات على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى تكنولوجيا المعلومات بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.637 %
- تبين معنوية تأثير مستوى نظم الإنتاج والرقابة على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى نظم الإنتاج والرقابة بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.775 %
- تبين معنوية تأثير مستوى الادارة على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى الادارة بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.696 %
- تبين معنوية تأثير مستوى التنظيم على مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض عند مستوى معنوية 0.05 ويتضح عدم صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة وكان التأثير طردي وتبين أن عند زيادة مستوى التنظيم بمقدار 1 % فإن مستوى إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالرياض سوف يزداد بمقدار 1.650 %

3.5 التوصيات

- تعزيز الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتحسينها: يجب على الشركات الصناعية في الرياض زيادة الاستثمار في تحسين تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة. هذا يمكن أن يشمل التحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات وتطبيق أحدث التقنيات لتعزيز كفاءة العمليات وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة.
- تطوير وتحسين أنظمة الإنتاج والرقابة: ينبغي على الشركات الصناعية تعزيز نظم الإنتاج والرقابة، بما في ذلك تطبيق أفضل الممارسات واعتماد تقنيات متطورة لضمان جودة المنتج وكفاءة العمليات. هذا يمكن أن يساعد في تعزيز إدارة المشاريع الاستراتيجية وتحقيق أهداف الشركة بفعالية.
- تعزيز التدريب وتطوير الموارد البشرية: يجب على الشركات الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها، خاصة في مجالات الإدارة والتنظيم، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تحسين أداءهم وزيادة فعالية العمليات.
- تعزيز عمليات الإدارة والتنظيم: ينبغي على الشركات الصناعية الاهتمام بتحسين عمليات الإدارة والتنظيم الداخلية، بما في ذلك تحديث الهياكل التنظيمية وتنظيم العمليات بطريقة تعزز التعاون وتقليل الثغرات.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر: ينبغي على الشركات الصناعية تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة، وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة واعتماد الممارسات الأفضل في مجال إدارة المشاريع.
- تعزيز التواصل والتفاعل بين الأقسام المختلفة: ينبغي على الشركات تعزيز التواصل والتفاعل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية وتبادل المعلومات والتجارب لتعزيز التنسيق والتعاون في مجال إدارة المشاريع الاستراتيجية.

- ضرورة قيام الباحثين بإجراء المزيد من الابحاث والدراسات المتعلقة بتأثير تطبيق استراتيجيات العمليات على مستوى أداء وإنتاجية العاملين وكذلك أداء وإنتاجية الشركات في المملكة العربية السعودية

Abstract

The study aimed to understand the impact of operations strategy in its dimensions (operations technology, production and control systems, management, organization) on strategic project management in industrial companies in Riyadh. The descriptive-analytical method was used, with the researcher relying on questionnaires as a data collection tool. The questionnaire was distributed to 440 individuals who responded to the electronic questionnaire. Data analysis was conducted using the SPSS program.

The study found a statistically significant impact of operations strategy in its dimensions (operations technology, production and control systems, management, organization) on strategic project management in industrial companies in Riyadh.

The study recommended that industrial companies enhance production and control systems, including implementing best practices and adopting advanced technologies to ensure product quality and operational efficiency. Additionally, it suggested enhancing training and developing human resources by providing training programs and workshops aimed at improving their performance and increasing operational effectiveness.

Keywords: Operations Strategy, Strategic Project Management, Industrial Companies, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو سمرة حازم خميس (2017) ، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى غزة، فلسطين.
2. أبو عمره ، هناء مازن (٢٠٢٠) أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الاردنية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية كلية الدراسات العليا، الأردن.
3. بخيت، احمد بشر إسماعيل وإبراهيم، صديق بلل، وحامد عبد السلام ادم (2019)، الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. البدراني، إيمان عبد محمد احمد (2014)، تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الإبداعي والسلوك الاستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد (98) 147-
5. البطنين، عبد الله عيس، (2019) ، اثر استخدام استراتيجية التعليب عبر الأجهزة اللوحية في اكساب العمليات على الكسور الاعتيادية لدى طلاب المرحلة الإنسانية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعه عين شمس، كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر.
6. جثير، سعدون حمود و عبد الغفور، قتيبه امجد (2017)، اثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد .

7. حامد، سهير عادل وحنان صفاء كامل (2019) تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية.

8. الحمداني، حاتم علي عبد الله (2018)، اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.

9. خلوف، أنس (2020) ن أثر عمليات إدارة المعرفة في المرونة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة حمّاه، مجلة جامعة البعث، سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة البعث، مج42، ع39، سوريا.

10. زربيط ابتسام وضيف، كريمة وحشيفة منال (2019)، إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الإلكترونية شركة امازون نموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

11. سالم، علي (2017) ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالشركة العامة للصناعات الكيماوية في ليبيا دراسة تحليلية وصفية، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي، ماليزيا.

12. سعيد، سناء عبد الرحيم وعلي، فرح حسين (2018)، دور السمات الشخصية للقائد في ريادة منظمات الأعمال - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (109)24

13. السكارنة، بلال خلف (2015)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن السكارنة، بلال خلف (2010)، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

14. سلطان سعيدة محمد شاهر (2016) مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
15. سلمان، ميساء حبيب والعبادي، سمير، (2015)، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
16. الشمري، أحمد والموسوي لمياء والشمري، سرمد (2016)، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية .
17. الطراونة، يوسف ياسين جبرين علي هادي، (2011)، أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال، الأردن.
18. الطويل، اكرم احمد والصباغ، ريمان سهيل (2017)، استراتيجيات الريادة و الإبداع التقني دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الطويل، أكرم احمد وعبد الرزاق، مارب حازم (2017)، دور أبعاد استراتيجية وحدة الأعمال وفق أنموذج Wiersema& Treacy في تعزيز بعض قرارات استراتيجية العمليات دراسة استطلاعية الآراء المدراء في معمل الألبسة الجاهزة ولدي في الموصل، مجلة الدنانير.
20. العبد اللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في شركة بالرياض (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

21. العدوان، حنان عبد الرحمن، (2019)، أثر تطبيق سيجما ستة الرشيقية في تطوير استراتيجية

العمليات في الشركات الصناعية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

22. النجار ، محمد فايز جمعه، (٢٠٢٠)، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والابحاث، مج8، ع3، الأردن.

23. هنداوي، محفوظ، (2023)، اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية، مجلة الباحث الاقتصادي ، الجزائر،

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Almajali, D., Mansour, K., and Maqableh, M. (2016). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. International Journal of Communications, Network and System Sciences.
2. Al-Nashmi, M. M. (2017). The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Intention of Administrative Sciences Students-University of Science and Technology to Start New Ventures. The Arab Journal For Quality Assurance in Higher Education.
3. Alshanty, A., Emeagwali, O., Ibrahim, B., and Alrwashdeh, M. (2019). The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and innovation Evidence from SMEs in Jordan. Management Science Letters, 9(5), 727-736.

4. Anderton, K., and Setzer, J. (2018). Subnational climate entrepreneurship: innovative climate action in California and São Paulo. Regional environmental change.
5. Asmara, H. W., Djatmika, E. T., and Indrawati, A. (2016). The Effect of Need for Achievement and Risk Taking Propensity on Entepreunerial Intention through Entepreunerial Attitude.
6. Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
7. Fernando, Y., Walters, T., Ismail, M. N., Seo, Y. W., & Kaimasu, M. (2018). Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 332-365
8. Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
9. Hirano, H. (2016). *JIT Implementation Manual--The Complete Guide to Just-In-Time Manufacturing: Volume 2--Waste and the 5S's*. Productivity Press.
10. Jeihoony, P., Jabarzadeh, Y., Kumar, V., and Garza-Reyes, J. A. (2019). The impact of learning orientation on innovation performance: Mediating role of operations strategy and moderating role of environmental uncertainty.

11. Korpela, K., Hallikas, J., and Dahlberg, T. (2017), Digital supply chain transformation toward blockchain integration. In proceedings of the 50th Hawaii international conference on system sciences.
12. Littlewood, D., and Holt, D. (2018). Social entrepreneurship in South Africa: Exploring the influence of environment. *Business & Society*.
13. Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success (Doctoral dissertation).
14. Steiss, A. W. (2019). Strategic management for public and nonprofit organizations.
15. Teece, D. J. (2018). "Business models and dynamic capabilities". *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
16. Tornjanski, V., Marinkovic, S., and Jancic, Z. (2017). Towards sustainability: Effective operations strategies, quality management and operational excellence in banking. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 79.
17. Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع

الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة الرياض"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

☐ ذكر

1- النوع الاجتماعي

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المهني الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم

5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة

☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

← المحور الأول: استراتيجية العمليات، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تكنولوجيا المعلومات						
1	تتوافر بالشركة المعدات والتقنيات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات					
2	تمتلك الشركة ميزانية كافية لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية وتحديثها باستمرار					
3	تتناسب البرمجيات المستخدمة في الشركة مع نظام العمل لرفع كفاءة أداء العمليات					
4	تتوافر بالشركة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها					
نظم الإنتاج والرقابة						
5	تستخدم الشركة شبكات الاتصال الإلكترونية لمتابعة وتقييم العمل اليومي					
6	تعمل الشركة على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم الاداء					

					تهتم الشركة بتنفيذ اللوائح والقوانين علي كافة العاملين دون أي استثناءات	7
					تهتم الشركة بالعمل على تحقيق اعلى مستوى جودة في الإنتاج	8
الادارة						
					تعمل الشركة على استخدام نظم إدارة مرنة لتحقيق اعلي سرعة ممكنة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات الأسواق	9
					تهتم الشركة بتوفير المناخ والبيئة المناسبة للتعاون بين الموظفين في أداء المهام	10
					تعمل الشركة على توسيع نطاق الخدمات والسلع التي تقوم بإنتاجها	11
					تهتم الشركة بمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المكلفين بها	12
التنظيم						
					الهيكل التنظيمي للشركة يساهم في زيادة القدرة على تنفيذ كافة العمليات الإدارية والإنتاجية	13

					يوجد اتصال مستمر ومتواصل بين إدارات و أقسام الشركة	14
					يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة الفعلية من الموارد البشرية.	15
					تهتم الشركة بإعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ للمهام المكلفين بها	16

← المحور الثاني: إدارة المشاريع الإستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة					
2	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية					
3	تقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء					
4	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع					
5	تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية					

					تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	6
					تقوم إدارة المشاريع الاستراتيجية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	7
					تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	8
					تعمل إدارة المشاريع الاستراتيجية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	9
					تهتم إدارة المشاريع الاستراتيجية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	10

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Project Management

**The Impact of Operations Strategy on Strategic Project
Management: An Applied Study on Industrial
Companies in Riyadh City**

Preparation:

Faris bin Mohammed Alhassan (232001261)

Saleh bin ashwan alashwan (222000450)

basim bin bijad almutair (222001885)

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024