

أثر استراتيجية العمليات على اداء إدارة المشاريع الصناعية في مدينة
جدة - المملكة العربية السعودية (دراسة وصفية تحليلية)

**"The Impact of Operations Strategy on the
Performance of Industrial Project Management in
Jeddah City Kingdom of Saudi Arabia (Survey study)**

أسم الطالب

حاتم مهدي حسن دعبوش

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٣٤٩٧

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

"اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. أما بعد... فإنه يطيب لي أن أقف في نهاية هذه المرحلة العلمية لأقدم الشكر والتقدير إلى كل من ساهم ولو بجزء بسيط في إنجاز هذه الدراسة، وإلى الأساتذة الكرام الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، الذين يقدمون الجهد الكبير في بناء جيل الغد لتبني الأمة من جديد.

وأخص بالشكر الدكتورة منى العشري لتفضلها بالإشراف على هذا البحث، وأتقدم منها بأسمى آيات الشكر والامتنان على جهودها التي ساهمت بإنجاز هذه الرسالة وإثرائها بكل ما هو قيم ومفيد، الذي كان نعم العون والمتابعة وتقديم المشورة والإشراف، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أوجه شكري وتقديري إلى جامعة ميداو شن لما وفرته لنا من فرص عظيمة وعلى توفيرها لبيئة تعليمية تشجع على التفوق والإبداع.

فالحمد لله عز وجل بمنه وكرمه، والله ولي التوفيق".

الإهداء

"أقدم هذا البحث العلمي كهدية من القلب إلى والدتي الغالية، التي لطالما كانت مصدر إلهامي ودعمي الدائم لك يا أمي، رمز العطاء والتضحية، أهدي هذا الإنجاز العلمي الذي لولا دعائك لما تحقق.

وإلى زوجتي الرائعة، شريكة حياتي وصديقة وفيّة، أعبر عن شكري العميق لك على الدعم اللامتناهي والتشجيع المستمر الذي قدمته. أنتِ القوة التي دفعتني لتحقيق أهدافي العلمية وأكثر.

كما أوجه كلمات الشكر والتقدير أيضاً إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا بجواري طوال هذه الرحلة العلمية. كنتم دائماً حاضرين، مقدمين الدعم والتشجيع في كل تحدٍ ومرحلة. لقد كانت مشاركتكم الفعّالة والإيجابية أحد أسباب نجاح هذا العمل العلمي.

وختاماً، أعبر عن شكري الخاص لكل من قدم المساعدة خلال فترة دراستي الجامعية. كانت رحلة العلم مليئة بالتحديات والصعاب، ولولا الدعم القوي الذي تلقّيته، لما تمكنت من تخطي كل هذه المراحل بنجاح.

شكراً لكم جميعاً على الحب الدائم والدعم الغير محدود".

المستخلص باللغة العربية:

المستخلص باللغة الانجليزية:

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير
٢	الإهداء
٣	المستخلص باللغة العربية:
٤	المستخلص باللغة الانجليزية:
٩	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١٠	١,١. المقدمة:
١٢	١,٢. مشكلة البحث:
١٣	١,٣. أهمية البحث:
١٤	١,٤. أسئلة البحث:
١٥	١,٥. أهداف البحث:
١٦	١,٦. فرضيات البحث:
١٧	١,٧. نموذج البحث:
١٨	١,٨. منهجية البحث:
٢٠	١,٩. الدراسة الميدانية:
٢١	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢٢	٢,١. المقدمة:
٢٣	٢,٢. المبحث الأول: استراتيجيات العمليات
٢٩	٢,٣. المبحث الثاني: أداء ادارة المشاريع
٣٤	٢,٤. المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية
٣٥	٢,٥. المبحث الرابع: الدراسات السابقة
٤٠	٢,٦. الخاتمة:
٤١	٢,٧. الملخص:
٤٢	٢,٨. المراجع
٤٢	١,١,١. المراجع العربية:
٤٣	١,١,٢. المراجع الأجنبية:
٤٥	٢,٩. الملاحق:

قائمة الأشكال:

- شكل ١ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث ٢٠٢٤ ١٧
- شكل ٢ بصله البحث من تصميم الباحث ٢٠٢٤ ١٩

قائمة الجداول:

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

١. الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

أصبح الفكر الاستراتيجي ضرورة أساسية لنجاح المنظمات في مختلف القطاعات. فلم يعد التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية حكراً على الشركات الكبيرة، بل أصبحت ضرورية لجميع الأعمال التي تسعى للتميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Heerkens, ٢٠٠٧) وفي سياق هذا، اتجهت المنظمات نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في جميع عملياتها وأنشطتها، وتعتبر العمليات جوهرية لتحقيق أهداف المنظمات.

كما ان إدارة المشاريع الصناعية تعتبر من أهم الجوانب في عمليات الإنتاج والتصنيع، حيث تواجه التحديات والصعوبات التي تتطلب منها اتخاذ القرارات الصائبة وتطبيق استراتيجيات العمليات الفعالة. ومن هذا المنطلق يأتي أهمية دراسة أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الصناعية، والتحليل والتقييم لها من خلال دراسة حالة تطبيقية.

والجدير بالذكر ان إدارة المشاريع أصبحت ذات أهمية خاصة في سياق النمو السريع والتنافس الشديد، حيث ان العمليات الاستراتيجية تمثل وسيلة لتحقيق التنظيم والتعاون بين موظفي المؤسسة عبر الأقسام المختلفة. واستجابةً لتلك الاحتياجات الناشئة، بدأت المؤسسات في استخدام العمليات الاستراتيجية في إدارة المشاريع كأداة فعالة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف، لقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في مصير المشاريع الى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع، كما أظهرت الدراسات اللاحقة أظهرت هذه الدراسات أهمية استراتيجية العمليات في تطوير قدرات العمليات وتعزيز فاعليتها، وتقديم دعم نظري للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع; (Dietrich & Lehtonen, ٢٠٠٥). (Kenny, ٢٠٠٦)

وحيث ان مدينة جدة في المملكة العربية السعودية تعتبر من أبرز المدن الصناعية والمساندة للتطور الاقتصادي والصناعي في المملكة. وبالتالي فإن الاهتمام بدراسة أثر استراتيجية العمليات تكون ذات أهمية كبيرة لفهم الوضع الحالي والتطور المستقبلي لإدارة المشاريع الصناعية في هذه المدينة.

فان هذا البحث يهدف إلى تحليل ودراسة أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الصناعية في مدينة جدة، من خلال تحليل السياسات والإجراءات التي تتبعها الشركات الصناعية في إدارة مشاريعها وتطبيق استراتيجيات العمليات الحديثة. سيتم ذلك من خلال اختيار عدد من الشركات الصناعية الرائدة في المدينة وإجراء دراسة حالة عملية لتقييم أدائها وفعاليتها استراتيجيات العمليات التي تتبعها.

كما يتمحور هذا الدور حول التفاعل الفعّال بين العمليات واستراتيجياتها والأداء، حيث يركز على تحقيق الكفاءة في توظيف الموارد والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية. يظهر ذلك أن مشكلة نظام العمليات وتحديد طبيعته وأولويات الأهداف العملية على مستوى المشروع، وكذلك طريقة إدارته، تعتبر

تحديات واسعة ومعقدة في سياق المشاريع. هذا الاهتمام يدفع الباحثين والدارسين إلى فتح آفاق جديدة للبحث والدراسة وتطوير واقع المشاريع الصناعية. (الصدقي، ٢٠١٦، ص ٧٧)

ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث في رفع الوعي بأهمية استراتيجية العمليات في إدارة المشاريع الصناعية، وتقديم توصيات وتوجيهات عملية للشركات الصناعية في مدينة جدة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها في تنفيذ المشاريع. كما سيساهم البحث في إثراء المعرفة في مجال إدارة المشاريع الصناعية وتحديد النقاط الضعيفة والقوية التي يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

ولتوضيح طبيعة هذه العلاقة في سياق إدارة المشاريع الصناعية في مدينة جدة، تم صياغة وعرض الفرضيات الرئيسية التي سيتم دراستها. كما يظهر الفهم المسبق للدراسات السابقة أهمية دور العمليات في إستراتيجية المؤسسة، وضرورة تطوير استراتيجيات تضمن التفاعل الفعال بين مختلف مجالات العمليات وقدراتها.

١,٢. مشكلة البحث:

في سياق إدارة المشاريع واستراتيجية العمليات، يظهر أن هناك فجوات نظرية وعملية تحتاج إلى التفكير والبحث لتعزيز فهمنا وتطبيقاتنا في هذا المجال الحيوي للأعمال. يمكن تحديد هذه الفجوات على النحو التالي:

• الفجوات النظرية:

- **تفاعل العمليات والمشاريع:** على الرغم من أهمية تفاعل فعال بين العمليات والمشاريع، إلا أن هناك نقص في النظريات التي تقدم إطاراً شاملاً لفهم كيف يمكن تحقيق هذا التفاعل بشكل فعال وكيف يؤثر على أداء إدارة المشاريع.
- **تأثير تنظيم وتحسين العمليات:** الدراسات النظرية تظل ضئيلة في توفير فهم عميق حول كيف يمكن لتنظيم وتحسين العمليات أن يلعب دوراً حاسماً في تعزيز أداء إدارة المشاريع.

• الفجوات العملية:

- **تكامل وتحسين العمليات:** في ميدان العمل العملي، يواجه المدراء التنفيذيين صعوبة في تحقيق تكامل فعال وتحسين مستمر للعمليات وتحسينها دون توجيهات نظرية واضحة.
- **تعزيز التفاعل بين العمليات والمشاريع:** المحترفون في مجال إدارة المشاريع يواجهون تحديات في تعزيز التفاعل بين العمليات والمشاريع بشكل يساهم في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومنه نستطيع استنباط السؤال الرئيسي للبحث: "ما هو تأثير استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الصناعية في مدينة جدة؟"

هذه المشكلة تسلط الضوء على أهمية فهم كيفية تكامل وتحسين العمليات يمكن أن يؤثر على أداء المشاريع الصناعية في مدينة جدة، وكيف يمكن تعزيز التفاعل بين هاتين الجوانب لتحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الصناعية في هذه المنطقة.

١,٣. أهمية البحث:

يتناول هذا البحث قضية ذات أهمية بالغة نظرًا للتحوّلات والتحديات التي تشهدها المشاريع الصناعية في مدينة جدة وفي سياق البيئة الصناعية بشكل عام.

ويكتسب موضوع إستراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع في المدن الصناعية أهمية إستراتيجية تتجلى وضوحًا، ليس فقط في الأبحاث والدراسات التي أجراها الخبراء، بل أيضًا في تجارب الشركات الصناعية الفعلية. وفي سياق الدول النامية، تظل هناك تحديات تتعلق بقصور واضح في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع ومتغيراتها. (المقلي، ٢٠٠٢م)

يُظهر في هذا البحث الحاجة الملحة إلى استكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز إستراتيجية العمليات وتحسين أداء إدارة المشاريع في الشركات الصناعية في هذه الدول. ويتعين علينا السعي إلى فهم عميق لكيفية تحسين تفاعل العمليات مع إستراتيجيات المشروعات، وكيف يمكن تحقيق الأهداف العملية بكفاءة.

كما تأتي أهمية هذا البحث في سياق تعزيز التنافسية للشركات الصناعية في البيئة المحلية. وايضاً يهدف البحث إلى توفير إشارات وتوجيهات قيمة للشركات الصناعية لتحديد المسارات التي يمكنها اتخاذها لتعزيز أدائها وتحقيق مكانة تنافسية في هذا السياق المتغير.

تأسيساً على ما سبق يأتي البحث ليعالج المدى الذي يمكن أن تحدثه عملية التأثير لإستراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع بحيث يسعى هذا التوجه إلى توفير إطار شامل يمكن من خلاله تحليل وتقييم تأثير إستراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع بطريقة تأخذ في اعتبارها السياق الفريد للمشاريع الصناعية بمدينة جدة، مع مراعاة العوامل الخاصة التي تميز البيئة الصناعية في هذا السياق. كما يمكن أن يقدم البحث إسهاماً قيماً في الفهم العميق للعلاقة بين العمليات الاستراتيجية وأداء إدارة المشاريع في هذا السياق الصناعي المحدد.

١,٤. أسئلة البحث:

تعتبر إدارة المشاريع واستراتيجية العمليات مكونات حيوية لنجاح المشاريع الصناعية، وفي سياق مدينة جدة، يظهر أن هناك فجوات نظرية وعملية تحتاج إلى التحليل والبحث لتعزيز فهمنا وتطبيقاتنا في هذا المجال الحيوي للأعمال. يهدف هذا البحث إلى ملء تلك الفجوات وتحليل تأثير استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الصناعية في جدة.

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الصناعية في مدينه جدة؟

الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد إطار نظري شامل يمكن أن يسهم في فهم كيف يمكن تحقيق تفاعل فعال بين العمليات والمشاريع؟

السؤال الفرعي الثاني: كيف يمكن لتنظيم وتحسين العمليات أن يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء إدارة المشاريع؟

السؤال الفرعي الثالث: كيف يمكن للمدراء التنفيذيين تحقيق تكامل فعال وتحسين مستمر للعمليات دون توجيهات نظرية واضحة؟

السؤال الفرعي الرابع: كيف يمكن لمحترفي إدارة المشاريع تعزيز التفاعل بين العمليات والمشاريع بشكل يسهم في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

١,٥. أهداف البحث:

تعتبر الأهداف البحثية جزءًا أساسيًا من توجيه الدراسة البحثية، حيث تعكس غرض البحث والمجالات التي يتعين على الباحث التركيز عليها. يهدف هذا البحث إلى ملء الفجوات في فهم استراتيجيات العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الصناعية في مدينة جدة.

الهدف الرئيسي: تحليل تأثير استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشاريع الصناعية في مدينة جدة.

الأهداف الفرعية:

- **الهدف الأول:** استكشاف تفاعل العمليات والمشاريع:
 - تحديد مدى توفر إطار نظري شامل يسهم في فهم وتحليل تفاعل العمليات مع المشاريع بشكل فعال.
- **الهدف الثاني:** تحليل تأثير تنظيم وتحسين العمليات:
 - فحص كيف يمكن لتنظيم وتحسين العمليات أن يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء إدارة المشاريع.
- **الهدف الثالث:** تقييم تكامل وتحسين العمليات في الميدان العملي:
 - تقييم التحديات التي تواجه المديرين التنفيذيين في تحقيق تكامل وتحسين العمليات في ميدان العمل العملي.
- **الهدف الرابع:** تعزيز التفاعل بين العمليات والمشاريع:
 - تقدير التحديات واقتراح الحلول لمحترفي إدارة المشاريع لتحسين التفاعل بين العمليات والمشاريع بما يسهم في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

١,٦. فرضيات البحث:

تتطلب عملية البحث والتحليل الإحصائي تحديد فرضيات قوية ترتبط بشكل مباشر بسؤال البحث الرئيسي. يتسم الفرض الرئيسي والفرضيات الفرعية بالوضوح والتحديد لتحقيق أهداف البحث بشكل فعال.

الفرضية الرئيسية: (H)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية في مدينة جدة.

الفرضيات الفرعية:

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين فعالية تفاعل العمليات والمشاريع وأداء إدارة المشاريع.

Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قدرة تنظيم وتحسين العمليات وأداء إدارة المشاريع.

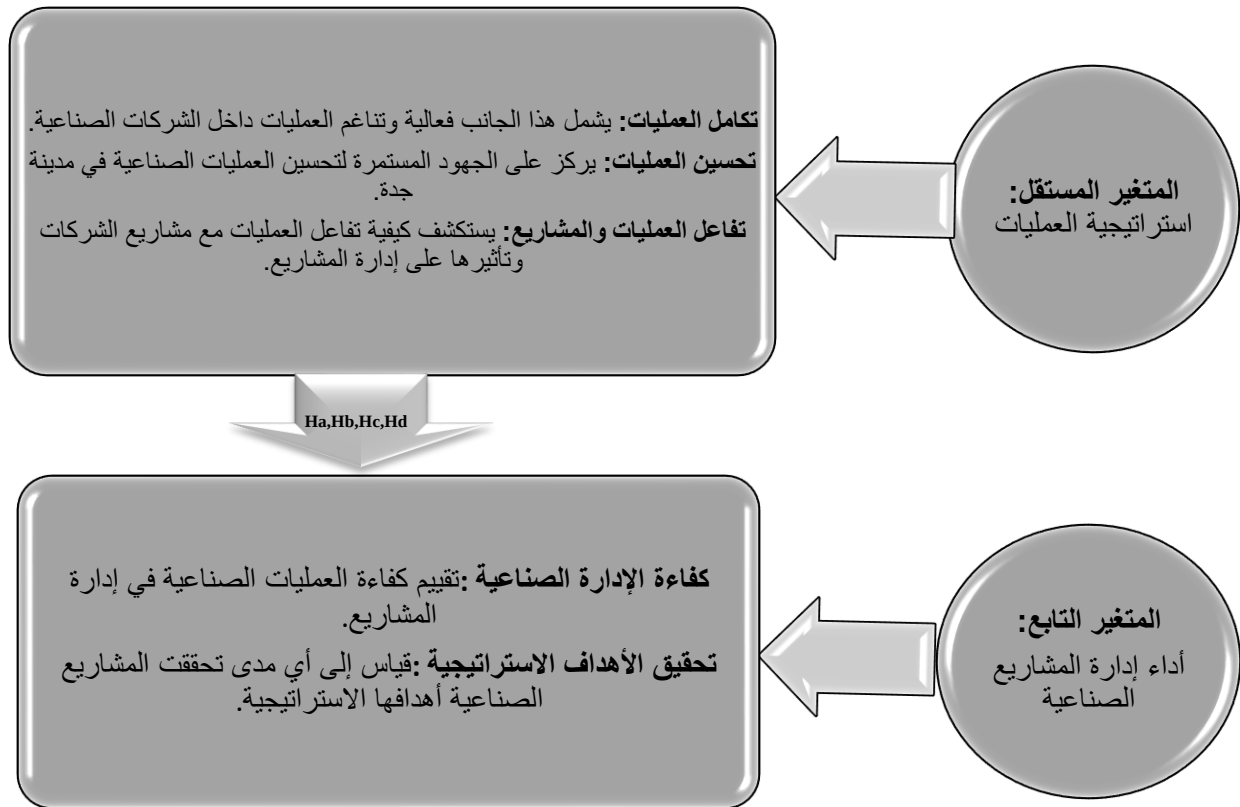
Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تكامل وتحسين العمليات في الميدان العملي وأداء إدارة المشاريع.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين جهود تعزيز التفاعل بين العمليات والمشاريع وأداء إدارة المشاريع.

يتوقع الباحث من هذه الفرضيات أن وجود علاقة إيجابية معنوية إحصائية بين متغيرات استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع. يعني ذلك أن تحسين استراتيجية العمليات سيؤدي إلى تحسين ملموس في أداء إدارة المشاريع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز التفاعل وتكامل العمليات وتحسينها بشكل عام.

١,٧. نموذج البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أفضل لتفاعل العمليات والمشاريع في سياق إدارة المشاريع واستراتيجية العمليات، حيث يُعتبر "استراتيجية العمليات" المتغير المستقل. يشمل هذا المتغير جوانب متنوعة من عمليات الشركات الصناعية في مدينة جدة، مثل تكامل العمليات وتحسينها وتفاعلها مع مشاريع الشركات يُعتبر أداء إدارة المشاريع الصناعية المتغير التابع. كما يظهر البحث أن هناك فجوات نظرية وعملية في فهم هذا التفاعل، وعليه فإن الدراسة تسعى لتعزيز فهمنا وتطبيقاتنا في هذا المجال الحيوي للأعمال فيمكن رسم النموذج التالي لفهم متغيرات الدراسة وابعادها:



شكل ١ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث ٢٠٢٤

١,٨. منهجية البحث:

فلسفة البحث (الوضعية):

- يستند هذا البحث على فلسفة وضعية، حيث يهدف إلى استكشاف الواقع وفهم التفاعلات بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية في مدينة جدة.

منهج البحث (استنتاجي):

- يعتمد البحث على الطابع الاستنتاجي، حيث يهدف إلى استنتاج وتفسير العلاقات بين المتغيرات وفقاً للنتائج المستخلصة من التحليل.

استراتيجية البحث (المسحية):

- يعتمد البحث على استراتيجية المسح. يتيح المسح فحص العلاقة بين استراتيجيات العمليات وأداء المشاريع على نطاق واسع.

نوع البحث (الكمي):

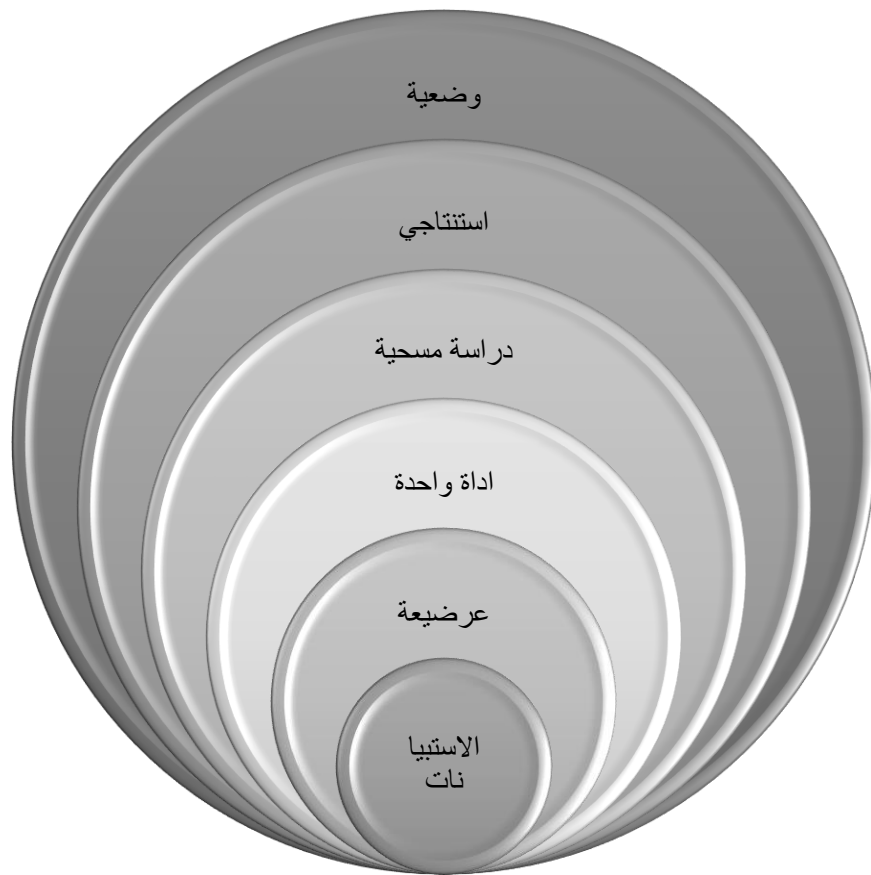
- يتبنى البحث نهجاً كمياً، حيث يهدف إلى قياس العلاقات بين متغيرات استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع بشكل كمي وإجراء تحليل إحصائي للنتائج.

الأفق الزمني (المقطع العرضي):

- يتمثل الأفق الزمني للبحث في المقطع العرضي، حيث يركز الباحث على جمع البيانات في نقطة زمنية محددة لفهم العلاقات الحالية بين المتغيرات.

طرق جمع وتحليل البيانات:

- يتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة لفهم وجهات نظر المشاركين. يتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية لتقديم تفسيرات كمية للعلاقات بين المتغيرات.



شكل 2 بصله البحث من تصميم الباحث ٢٠٢٤

٩, ١. الدراسة الميدانية:

تعتبر الدراسة الميدانية جزءاً حيوياً من عملية البحث، حيث تسعى إلى فهم وتحليل الظواهر والعلاقات في سياق الواقع. يعتبر اختيار المكان المناسب للدراسة الميدانية أمراً حاسماً لتحقيق أهداف البحث بشكل فعال. في هذا السياق، تأخذ الدراسة في اعتبارها مجموعة من المعايير لضمان جودة وفعالية البحث.

المعايير:

- يجب أن يكون المكان الذي تُجرى فيه الدراسة ذا صلة مباشرة بموضوع البحث. يجب أن يتيح الإعداد هذا الصلة المباشرة بحيث يمكن جمع البيانات التي تتوافق مع أهداف البحث وتساهم في إلقاء الضوء على جوانب محددة من الظاهرة المدروسة.
- يجب أن يكون للباحثين سهولة الوصول إلى المكان لإجراء الملاحظات أو المقابلات أو التجارب بفعالية. هذا يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات وتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة.
- يجب أن يتوافر في المكان المختار معايير أخلاقية تضمن رفاة وحقوق المشاركين في البحث. يجب على الباحث احترام حقوق الأفراد وضمان سلامتهم أثناء الدراسة الميدانية.
- يجب أن يتاح في المكان المختار موارد كافية مثل المعدات والمواد والمرافق اللازمة لدعم أنشطة البحث. ذلك يساهم في تحقيق أقصى إمكانيات البحث وضمان جودة النتائج.
- يجب أن يكون المكان ممثلاً للسكان أو الظاهرة المدروسة. هذا يعزز إمكانية تعميم النتائج وفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة في سياق الدراسة.

باختيار المكان الدراسي البحثي بعناية وفق هذه المعايير، يمكن للباحث تحقيق نتائج دقيقة وذات قيمة في إطار الدراسة الميدانية.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تلعب استراتيجية العمليات دورًا محوريًا في نجاح المنظمات الصناعية، حيث تساهم في تحديد كيفية إنتاج السلع والخدمات بكفاءة وفعالية. ومن جهة أخرى، تعتبر إدارة المشاريع عنصرًا أساسيًا في تنفيذ الاستراتيجيات والمبادرات الجديدة بنجاح. وبالتالي، فإن فهم العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية يمثل أهمية كبيرة للباحثين والممارسين على حد سواء.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: استراتيجية العمليات

يتناول هذا المبحث مفهوم استراتيجية العمليات، وأنواعها، والعوامل التي تؤثر على اختيارها، بالإضافة إلى مراحل تطورها وعملية تطويرها. كما يغطي أبعاد استراتيجية العمليات الرئيسية، مثل التصميم، والتخطيط، والتحكم، والتحسين، وغيرها.

المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع

يركز هذا المبحث على تعريف أداء إدارة المشاريع، ومراحل تطورها، وأبعادها الرئيسية، مثل إدارة التكامل، وإدارة النطاق، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الاتصالات، وإدارة المخاطر، وإدارة المشتريات، وإدارة أصحاب المصلحة. كما يناقش أهمية أداء إدارة المشاريع للمنظمات.

المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية

يحلل هذا المبحث العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية، من خلال التركيز على الأنماط في هذه العلاقة، والصراعات المحتملة، والفجوات في المعرفة حول هذه العلاقة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يستعرض هذا المبحث خمس دراسات عربية سابقة متعلقة بموضوع البحث، كما يقدم تلخيصًا للنتائج الرئيسية من هذه الدراسات، ويناقش آثار البحث المستقبلية، والمساهمات الإجمالية للبحث الحالي في هذا المجال.

الخاتمة:

تلخص الخاتمة أهم النقاط التي تم تناولها في الفصل، وتبرز أهمية البحث في العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية، وتقدم توصيات عملية للممارسين، وتشير إلى الحاجة للمزيد من الدراسات في هذا المجال.

٢,٢. المبحث الأول: استراتيجية العمليات

■ تعريفات استراتيجية العمليات

مفهوم الإستراتيجية:

عرف Chandler الادارة الإستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيقها، كما حدّد الإستراتيجية بأن مصطلح الاستراتيجية بأنه "نمط من الأهداف والغايات الرئيسة والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغب بها المنظمة. (Chandler, ١٩٦٢:٧٤)

اما Patton & White فيرون الاستراتيجية كـ "مجموعة شاملة من الإجراءات أو الأنشطة، التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها، وأهدافها، وتمكينها من الميزة التنافسية المستدامة" (٢٠٠٢:٠٢) (Patton & White,

تُعرّف استراتيجية العمليات بأنها مجموعة من القرارات والتوجهات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها التشغيلية، بما في ذلك تحسين الكفاءة والفعالية، وتطوير القدرات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتشمل استراتيجية العمليات جميع جوانب العمليات، بما في ذلك التصميم، والتخطيط، والتحكم، والتحسين.

"وتعرف أيضا بانها :خطة عمل شاملة تحدد كيفية استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها التشغيلية (Slack, ٢٠١٣)

"مجموعة من القرارات المترابطة التي تحدد كيفية استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها التشغيلية". (Krajewski and Ritzman, ٢٠١٣)

"خطة عمل شاملة تحدد كيفية استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها التشغيلية، بما في ذلك تحسين الكفاءة والفعالية، وتطوير القدرات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (Heizer and Render, ٢٠١٤) :
إستراتيجية العمليات:

يمكن وصف معظم المنظمات بأنها تسعى لتحقيق منتجات من خلال نظم إنتاجية تحول المدخلات كالمواد والأيدي العاملة، والمعدات الى مخرجات على شكل سلع او خدمات او خليط بينهما، من خلال وحدات وظيفية تنقسم الى عدة وظائف، لكل منها موظفوها ومسؤولياتها، والوظائف الأساسية الثلاث التسويق، والمالية، والعمليات، هي وظائف متفاعلة مع بعضها، فالطلب على المنتجات يقود وظيفة العمليات، والمتطلبات الخاصة بالتسهيلات والمرافق والمعدات والموارد البشرية تقود الوظيفة المالية، والسياسة المحاسبية والمالية تؤثر على القرارات الخاصة بالعمليات، وهي بدورها تؤثر تأثيراً مباشراً على الطلب المستقبلي على المنتجات وعلى توفر الموارد المالية. (جبرين، ٢٠٠٦: ٢٤)

○ أنواع استراتيجية العمليات

هناك العديد من أنواع استراتيجية العمليات، ولكل منها مزايا وعيوب مختلفة. وتشمل بعض أنواع استراتيجية العمليات الأكثر شيوعًا ما يلي:

- **استراتيجية التكلفة المنخفضة:** تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة. وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة للشركات التي تواجه منافسة شديدة في الأسعار.
- **استراتيجية التميز:** تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج السلع والخدمات التي تتميز عن منافسيها. وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة للشركات التي تريد أن تقدم منتجات وخدمات فريدة من نوعها.
- **استراتيجية التركيز:** تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج السلع والخدمات لمجموعة محددة من العملاء. وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة للشركات التي تريد أن تركز على احتياجات مجموعة محددة من العملاء.
- **استراتيجية المرونة:** تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تكيفها بسرعة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة للشركات التي تعمل في أسواق سريعة التغير.
- **استراتيجية التكامل الرأسي:** تركز هذه الاستراتيجية على التحكم في جميع مراحل سلسلة التوريد، من المواد الخام إلى المنتج النهائي. وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة للشركات التي تريد أن تقلل من تكاليفها وتحسين جودة منتجاتها.
- **استراتيجية التكامل الأفقي:** تركز هذه الاستراتيجية على توسيع نطاق عمليات الشركة من خلال الاستحواذ على شركات أخرى في نفس الصناعة. وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة للشركات التي تريد أن تزيد حصتها السوقية.

○ العوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية العمليات

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار استراتيجية العمليات، وتشمل بعض هذه العوامل ما يلي:

- **أهداف المنظمة:** يجب أن تتوافق استراتيجية العمليات مع أهداف المنظمة التشغيلية.
- **البيئة التنافسية:** يجب أن تأخذ استراتيجية العمليات في الاعتبار البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة.
- **قدرات المنظمة:** يجب أن تكون استراتيجية العمليات متوافقة مع قدرات المنظمة، بما في ذلك مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية.
- **احتياجات العملاء:** يجب أن تلبي استراتيجية العمليات احتياجات العملاء.

■ مراحل تطور استراتيجية العمليات

لقد تطورت استراتيجية العمليات على مر السنين، ويمكن تقسيم تطورها إلى ثلاث مراحل رئيسية:

١. مرحلة التركيز على الكفاءة (١٩٠٠-١٩٦٠):

في هذه المرحلة، ركزت استراتيجية العمليات على تحسين الكفاءة من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. وكان الهدف الرئيسي هو إنتاج أكبر عدد ممكن من المنتجات بأقل تكلفة ممكنة.

٢. مرحلة التركيز على الجودة (١٩٦٠-١٩٨٠):

في هذه المرحلة، تحولت استراتيجية العمليات إلى التركيز على الجودة، وذلك بسبب تزايد المنافسة وطلب العملاء على منتجات عالية الجودة. وكان الهدف الرئيسي هو إنتاج منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.

٣. مرحلة التركيز على المرونة (١٩٨٠-الآن):

في هذه المرحلة، أصبحت استراتيجية العمليات أكثر تركيزًا على المرونة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في السوق والطلب المتزايد على المنتجات المخصصة. وكان الهدف الرئيسي هو إنتاج منتجات تلبي احتياجات العملاء بسرعة وفعالية.

○ عملية تطوير استراتيجية العمليات

تتضمن عملية تطوير استراتيجية العمليات الخطوات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يجب أن تبدأ المنظمة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها.
- تحديد أهداف المنظمة التشغيلية: يجب أن تحدد المنظمة أهدافها التشغيلية، بما في ذلك تحسين الكفاءة والفعالية والمرونة.
- تحديد الخيارات الاستراتيجية: يجب أن تحدد المنظمة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لها، بما في ذلك استراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.
- تقييم الخيارات الاستراتيجية: يجب أن تقيم المنظمة الخيارات الاستراتيجية المتاحة لها لتحديد الخيار الأنسب لها.
- اختيار وتنفيذ استراتيجية العمليات: يجب أن تختار المنظمة وتنفذ استراتيجية العمليات الأنسب لها.
- مراقبة وتقييم استراتيجية العمليات: يجب أن تراقب المنظمة وتقيم استراتيجية العمليات بانتظام للتأكد من أنها تحقق أهدافها.

■ أبعاد استراتيجية العمليات

تتكون استراتيجية العمليات من أبعاد رئيسية:

- **التصميم:** يشمل تصميم العمليات تحديد وتصميم العمليات التي ستستخدم لإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك تدفق العمليات، تخطيط المرافق، وتصميم المنتجات والخدمات. (Slack et al., ٢٠١٠)
- **التخطيط:** يشمل تخطيط العمليات تحديد وتخطيط العمليات التي ستستخدم لإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك جدولة الإنتاج، إدارة المخزون، وتخطيط الطاقة الإنتاجية. (Jacobs & Chase, ٢٠١٤)
- **التحكم:** يشمل التحكم في العمليات مراقبة وتحسين العمليات التي تستخدم لإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك ضبط الجودة، إدارة المشاريع، والتحسين المستمر. (Heizer et al., ٢٠١٧)
- **التحسين:** يشمل تحسين العمليات البحث عن طرق لتحسين العمليات التي تستخدم لإنتاج السلع والخدمات، بما في ذلك إعادة هندسة العمليات، تقنيات الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean)، والابتكار في العمليات. (Krajewski et al., ٢٠١٩)
- **التكنولوجيا:** تلعب التكنولوجيا دورًا مهمًا في استراتيجية العمليات، حيث يمكن استخدامها لتحسين الكفاءة والفعالية والمرونة، مثل تكنولوجيا المعلومات، الروبوتات، والطباعة ثلاثية الأبعاد. (Stevenson, ٢٠١٨).
- **الناس:** يعتبر الناس أهم أصول المنظمة، ويجب أن يكونوا مدربين ومحفزين بشكل جيد لتنفيذ استراتيجية العمليات بنجاح، مع التركيز على إدارة الموارد البشرية والتدريب والتحفيز. (Russell & Taylor, ٢٠١٦).
- **العمليات:** يجب أن تكون العمليات مصممة بشكل جيد وفعالة لتلبية احتياجات العملاء، مع التركيز على الجودة، الوقت، والتكلفة. (Anupindi et al., ٢٠١٢)
- **النتائج:** يجب أن تركز استراتيجية العمليات على تحقيق النتائج المرجوة، بما في ذلك تحسين الكفاءة والفعالية والمرونة، وزيادة رضا العملاء والأرباح. (Reid & Sanders, ٢٠١٢).

بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي ذكرتها (إدارة التكامل، إدارة النطاق، إدارة الوقت، وإدارة التكلفة)، هناك أبعاد أخرى مهمة لاستراتيجية العمليات، تشمل:

أ- التكنولوجيا:

- تلعب التكنولوجيا دورًا مهمًا في استراتيجية العمليات، حيث يمكن استخدامها لتحسين الكفاءة والفعالية والمرونة في العمليات.
- تشمل أمثلة التكنولوجيا التي يمكن استخدامها في استراتيجية العمليات:
 - **أتمتة العمليات:** يمكن استخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي لأتمتة المهام المتكررة، مما يوفر الوقت والمال ويحسن الدقة.
 - **التحليلات:** يمكن استخدام تحليلات البيانات لفهم سلوك العملاء وتحسين العمليات واتخاذ قرارات أفضل.
 - **التواصل:** يمكن استخدام أدوات التواصل عبر الإنترنت لتحسين التواصل بين أعضاء فريق العمليات والعملاء والموردين.

ب- الناس:

- يعتبر الناس أهم أصول المنظمة، ويجب أن يكونوا مدربين ومحفزين بشكل جيد لتنفيذ استراتيجية العمليات بنجاح.
- تشمل بعض العوامل المهمة لضمان مشاركة الموظفين وفعاليتهم:
 - **التدريب:** يجب تزويد الموظفين بالتدريب اللازم على المهارات والمعرفة التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بشكل فعال.
 - **التحفيز:** يجب تحفيز الموظفين من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية وفرص للنمو والتطوير.
 - **الثقافة:** يجب أن تعزز ثقافة المنظمة العمل الجماعي والتعاون والابتكار.

ت- العمليات:

- يجب أن تكون العمليات مصممة بشكل جيد وفعالة لتلبية احتياجات العملاء.
- تشمل بعض العوامل المهمة لتصميم العمليات الفعالة:
 - **التدفق العملي:** يجب أن تتدفق العمليات بسلاسة ودون أي عوائق.
 - **الجودة:** يجب أن تُلبي العمليات معايير الجودة العالية.
 - **الكفاءة:** يجب أن تكون العمليات فعالة في استخدام الموارد.

ث- النتائج:

- يجب أن تركز استراتيجية العمليات على تحقيق النتائج المرجوة، بما في ذلك تحسين الكفاءة والفعالية والمرونة.
- تشمل بعض أمثلة النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال استراتيجية العمليات الفعالة:
 - **زيادة رضا العملاء:** يمكن أن يؤدي تحسين العمليات إلى زيادة رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة في الوقت المحدد وبأسعار تنافسية.
 - **تحسين الربحية:** يمكن أن تؤدي العمليات الفعالة إلى تحسين الربحية من خلال تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية.
 - **زيادة المرونة:** يمكن أن تؤدي استراتيجية العمليات المرنة إلى تمكين المنظمة من التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق والبيئة. (حسن، ٢٠١٦)

- تتفاعل أبعاد استراتيجية العمليات مع بعضها البعض . على سبيل المثال، يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات، ويمكن أن يساعد تحفيز الموظفين على تحسين جودة العمليات.
- يجب أن تكون استراتيجية العمليات مصممة خصيصاً لكل منظمة.
- يجب مراجعة وتحديث استراتيجية العمليات بشكل دوري لضمان مواكبتها للتغيرات في السوق والبيئة. (إبراهيم، ٢٠١٧)

تعد استراتيجية العمليات جزءاً مهماً من أي منظمة ناجحة، فمن خلال التركيز على أبعاد استراتيجية العمليات الأربعة (إدارة التكامل، إدارة النطاق، إدارة الوقت، وإدارة التكلفة) بالإضافة إلى أبعاد التكنولوجيا، والناس، والعمليات، والنتائج، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة والفعالية والمرونة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

■ تعريفات أداء إدارة المشاريع

تتعدد تعريفات أداء إدارة المشاريع، لكنها تتفق جميعًا على أنه عملية منهجية تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع بنجاح من خلال تطبيق معارف ومهارات وأدوات وتقنيات محددة.

- **معهد إدارة المشاريع (PMI)** يعرف أداء إدارة المشاريع بأنه "التطبيق المنهجي لمعارف، مهارات، أدوات وتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (Project Management Institute, ٢٠١٧).
- **Kerzner (٢٠١٧)** يعرف أداء إدارة المشاريع بأنه "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المشروع لتحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المحدد وداخل حدود الجودة المطلوبة".
- **جمعية إدارة المشاريع الأمريكية (APM)** تعرف أداء إدارة المشاريع بأنه "التطبيق الناجح للمبادئ والأدوات والتقنيات لإنجاز المشاريع بطريقة تلبي توقعات أصحاب المصلحة (Association for Project Management, ٢٠٢١).
- **معهد إدارة المشاريع الأسترالي (AIPM)** يعرف أداء إدارة المشاريع بأنه "المسؤولية الإجمالية عن التخطيط والتنفيذ والتحكم في جميع جوانب المشروع لتحقيق أهدافه بنجاح (Australian Institute of Project Management, ٢٠٢٠).
- **مجلس المعايير الدولية لإدارة المشاريع (IPMA)** يعرف أداء إدارة المشاريع بأنه "التطبيق المتكامل للمعرفة والمهارات والتقنيات والأدوات لإنجاز المشاريع بفعالية وكفاءة (International Project Management Association, ٢٠١٨).
- **أداء إدارة المشروع:**
يشير إلى قياس إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التي تتم في إطار مشروع معين، وقدرة الفريق على تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة. يمكن أن يكون هذا الأداء مرئيًا في الانتهاء في الوقت المناسب، تحقيق الأهداف المحددة، استخدام الموارد بكفاءة، إدارة المخاطر بشكل فعال وتحقيق رضا العميل . (Kerzner, H. ٢٠١٧)

■ مراحل التطور في أداء إدارة المشاريع

مرت إدارة المشاريع بعدة مراحل تطور على مر السنين، كما يلي:

المرحلة الأولى (قبل عام ١٩٥٨):

- كانت إدارة المشاريع تركز على التحكم في التكاليف والجدول الزمنية فقط.
- لم تكن هناك أدوات أو تقنيات محددة لإدارة المشاريع.
- كانت تعتمد بشكل كبير على الخبرة الشخصية للمديرين.

المرحلة الثانية (١٩٥٨-١٩٧٩):

- تم تطوير أدوات وتقنيات جديدة لإدارة المشاريع، مثل شبكات الأعمال المنجزة (CPM) وتقنية المسار الحرج (PERT).
- ساعدت هذه الأدوات على تحسين التخطيط والجدولة والرقابة على المشاريع.
- بدأت مهنة إدارة المشاريع تتشكل.

المرحلة الثالثة (١٩٨٠-١٩٩٤):

- تم التركيز على إدارة المشاريع كمهنة.
- تم إنشاء معايير ومؤسسات مهنية مثل معهد إدارة المشاريع (PMI).
- تم تطوير معايير وممارسات جيدة لإدارة المشاريع.
- زادت أهمية المهارات والمعرفة في مجال إدارة المشاريع.

المرحلة الرابعة (١٩٩٥-حتى الآن):

- تم التركيز على إدارة المشاريع كاستراتيجية تنظيمية.
- تم تطوير أدوات وتقنيات جديدة مثل إدارة المخاطر والتكامل مع أنظمة المعلومات.
- أصبحت إدارة المشاريع أكثر تعقيداً وتطلبت مهارات متقدمة.
- زادت أهمية إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المنظمات.

المرحلة الخامسة (منذ عام ٢٠٢٠ حتى الآن):

- تم التركيز على إدارة المشاريع الرشيقية.
- تم تطوير أدوات وتقنيات جديدة مثل Scrum و Kanban.
- زادت أهمية المرونة والتكيف في إدارة المشاريع.
- زادت أهمية استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع. (أبو عيشة ٢٠١٨)

■ أبعاد أداء إدارة المشاريع

يتكون أداء إدارة المشاريع من عدة أبعاد رئيسية، كما يلي:

أ- إدارة التكامل:

- تضمن تنسيق جميع عناصر المشروع وأنشطته بشكل متكامل.
- تركز على الربط بين مختلف مكونات المشروع لضمان تحقيق الأهداف الكلية.
- تتطلب مهارات تخطيطية وتنظيمية قوية.

ب- إدارة النطاق:

- تضمن تحديد وتحكم في جميع العمل المطلوب لإنجاز المشروع بنجاح.
- تُحدد ما يجب تضمينه في المشروع وما يجب استبعاده.
- تُساعد في التحكم في التكاليف والجدول الزمنية والجودة.
- تتطلب مهارات تحليلية وتواصلية قوية.

ت- إدارة الوقت:

- تضمن التخطيط والجدولة والرقابة على أنشطة المشروع لضمان إنجازه في الوقت المحدد.
- تُحدد متى يجب البدء في كل مهمة ومتى يجب إكمالها.
- تُستخدم أدوات مثل مخططات جاننت ومخططات PERT لجدولة المشاريع.
- تتطلب مهارات تنظيمية ومهارات حل المشكلات قوية.

ث- إدارة التكلفة:

- تضمن تخطيط وتقدير وميزانية وضبط التكاليف لضمان إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة.
- تُحدد تكلفة كل مهمة في المشروع.
- تُستخدم أدوات مثل تحليل التكاليف وميزانية المشروع للتحكم في التكاليف.

ج- إدارة الجودة:

- تضمن تطبيق السياسات والإجراءات الضرورية لتلبية متطلبات جودة المشروع.
- تُحدد معايير الجودة للمشروع.
- تُستخدم أدوات مثل فحص الجودة وضبط الجودة للتحكم في جودة المشروع.
- تتطلب مهارات تحليلية ومهارات حل المشكلات قوية.

ح- إدارة الموارد البشرية:

- تضمن التخطيط والتنظيم وإدارة فريق المشروع بفعالية.
- تُحدد مهارات وقدرات أعضاء فريق المشروع.

- تُستخدم أدوات مثل خطط التوظيف وتقييم الأداء لإدارة فريق المشروع.
- تتطلب مهارات تواصلية ومهارات قيادية قوية.

خ- إدارة الاتصالات:

- تضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة على عمليات توزيع المعلومات المتعلقة بالمشروع.
- تُحدد من هم أصحاب المصلحة في المشروع وما هي احتياجاتهم من المعلومات.
- تُستخدم أدوات مثل خطط الاتصالات وتقارير المشروع لتوزيع المعلومات.
- تتطلب مهارات تواصلية ومهارات كتابة قوية.

د- إدارة المخاطر:

- تضمن تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة في المشروع.
- تُحدد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع.
- تُستخدم أدوات مثل تحليل المخاطر والتخطيط للطوارئ للتعامل مع المخاطر.
- تتطلب مهارات تحليلية ومهارات حل المشكلات قوية.

ذ- إدارة المشتريات:

- تضمن شراء أو اقتناء المنتجات أو الخدمات أو النتائج الضرورية من خارج فريق المشروع.
- تُحدد احتياجات المشروع من السلع والخدمات.
- تُستخدم أدوات مثل طلبات العروض والمناقصات لشراء السلع والخدمات.
- تتطلب مهارات تفاوضية ومهارات حل المشكلات قوية.

ر- إدارة أصحاب المصلحة:

- تضمن تحديد أصحاب المصلحة في المشروع وإدارة توقعاتهم وتفاعلاتهم مع المشروع.
- تُحدد من هم أصحاب المصلحة في المشروع وما هي اهتماماتهم وتوقعاتهم.
- تُستخدم أدوات مثل خطط التواصل وإدارة النزاعات لإدارة أصحاب المصلحة.
- تتطلب مهارات تواصلية ومهارات دبلوماسية قوية. (أحمد، ٢٠١٥)

○ أهمية أداء إدارة المشاريع

- **تحقيق أهداف المشروع بنجاح:** تُساعد إدارة المشاريع الفعالة على تحقيق أهداف المشروع بنجاح من خلال التخطيط والتنفيذ والرقابة على جميع جوانب المشروع.
- **تحسين كفاءة وفعالية المشروع:** تُساعد إدارة المشاريع على تحسين كفاءة وفعالية المشروع من خلال استخدام الموارد بشكل أفضل وتقليل التكاليف والوقت.
- **إدارة المخاطر:** تُساعد إدارة المشاريع على تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة في المشروع، مما يُقلل من احتمالية فشل المشروع.
- **تحسين رضا أصحاب المصلحة:** تُساعد إدارة المشاريع على تحسين رضا أصحاب المصلحة من خلال التواصل الفعال وإدارة توقعاتهم.
- **تعزيز الميزة التنافسية:** تُساعد إدارة المشاريع الفعالة على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين قدرتها على تنفيذ المشاريع بنجاح. (عواد، ٢٠١٩)

٢,٤. المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية

تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية

تشير الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قوية وفعالة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية. يمكن تحليل هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

أ- الأنماط في العلاقة:

• التكامل والترابط:

- تؤكد الدراسات على أهمية تكامل استراتيجية العمليات مع أداء إدارة المشاريع لتحقيق النجاح في المشاريع الصناعية (عواد، ٢٠١٩، Slack et al., ٢٠١٠).
- يجب أن تدعم استراتيجية العمليات أهداف المشروع وتسهل تنفيذه بكفاءة وفعالية.
- على سبيل المثال، يمكن أن تساهم استراتيجية العمليات في تحسين أداء إدارة المشاريع من خلال توفير الموارد اللازمة، وتصميم العمليات بكفاءة، وتطبيق تقنيات التحكم في الجودة.

• التأثير المتبادل:

- هناك تأثير متبادل بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع.
- فاستراتيجية العمليات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء إدارة المشاريع، والعكس صحيح (أبو عيشة، ٢٠١٨، Kerzner, ٢٠١٧).
- على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي أداء إدارة المشاريع الجيد إلى تحسين استراتيجية العمليات من خلال تحديد فرص التحسين، وتقليل المخاطر، وزيادة كفاءة استخدام الموارد.

• المرونة والتكيف:

- تتطلب المشاريع الصناعية مرونة في استراتيجية العمليات لتتكيف مع التغييرات والمتطلبات المتغيرة للمشروع.
- كما يجب على أداء إدارة المشاريع أن يكون قادرًا على التكيف مع التغييرات في استراتيجية العمليات (إبراهيم، ٢٠١٧، Stevenson, ٢٠١٨).
- على سبيل المثال، قد تتطلب التغييرات في تصميم المنتج أو متطلبات العملاء من استراتيجية العمليات التكيف من خلال إعادة تصميم العمليات أو تغيير مصادر التوريد.

ب- الصراعات في العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية

• تضارب الأهداف:

- قد تحدث صراعات بسبب تضارب أهداف استراتيجية العمليات وأهداف المشروع.
- فعلى سبيل المثال، قد تهدف استراتيجية العمليات إلى تقليل التكاليف، بينما يركز المشروع على الجودة العالية (حسن، ٢٠١٦، Russell & Taylor, ٢٠١٦).
- يمكن حل هذه الصراعات من خلال التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة، وتحديد الأولويات بوضوح، وتنفيذ حلول وسط.

• قيود الموارد:

- قد تواجه المنظمات صراعات بسبب قيود الموارد، حيث قد تتعارض متطلبات استراتيجية العمليات مع متطلبات المشروع على الموارد المحدودة (أحمد، ٢٠١٥؛ Anupindi et al., ٢٠١٢).
- يمكن حل هذه الصراعات من خلال التخطيط الفعال للموارد، وتحديد الأولويات، واستخدام تقنيات تحسين كفاءة استخدام الموارد.
- **التغيير والتكيف:**
 - قد تحدث صراعات عند محاولة تغيير استراتيجية العمليات لتتكيف مع متطلبات المشروع، أو عند محاولة تغيير أداء إدارة المشاريع لتتكيف مع استراتيجية العمليات الجديدة (عواد، ٢٠١٩؛ Heizer et al., ٢٠١٧).
 - يمكن حل هذه الصراعات من خلال التواصل الفعال، وإدارة التغيير بشكل فعال، وتوفير التدريب والدعم للموظفين.
- ت- **الفجوات في المعرفة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية**
 - **قلة الدراسات التطبيقية:**
 - على الرغم من وجود دراسات نظرية حول العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية في البيئات الصناعية الحقيقية (Jacobs & Chase, ٢٠١٤؛ Krajewski et al., ٢٠١٩).
 - يمكن أن تساعد هذه الدراسات على فهم العلاقة بشكل أفضل في سياقات محددة، وتحديد أفضل الممارسات لتنفيذها بفعالية.
 - **تأثير العوامل الخارجية:**
 - هناك حاجة لفهم أفضل لتأثير العوامل الخارجية، مثل البيئة التنافسية والتغيرات التكنولوجية، على العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع (Reid & Sanders, ٢٠١٢؛ Stevenson, ٢٠١٨).
 - على سبيل المثال، قد تتطلب التغييرات السريعة في التكنولوجيا من المنظمات تعديل استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع بشكل متكرر لمواكبة التطورات.
 - **دور الثقافة التنظيمية:**
 - يجب إجراء المزيد من البحث حول دور الثقافة التنظيمية في تسهيل أو إعاقة التكامل بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع (Russell & Taylor, ٢٠١٦؛ Slack al., ٢٠١٠).
 - يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية دورًا هامًا في تحديد كيفية تنفيذ استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، وكيفية تفاعل مختلف أصحاب المصلحة مع بعضهم البعض.

تلعب استراتيجية العمليات دورًا هامًا في تحقيق النجاح في المشاريع الصناعية، من خلال دعمها لأداء إدارة المشاريع بكفاءة وفعالية، وتهدف هذه الدراسات إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع في البيئات الصناعية العربية، من خلال عرض نتائج خمس دراسات سابقة متعلقة بالموضوع.

الدراسة الأولى: دراسة الغامدي، (٢٠٢١).

- **العنوان:** أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات التصنيع في المملكة العربية السعودية.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة.
- **العينة:** ١٢٠ شركة تصنيع.
- **النتائج:** أظهرت وجود أثر إيجابي كبير لاستراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع، خاصة في أبعاد الجودة والكفاءة والمرونة.
- **التوصيات:** تبني استراتيجية عمليات فعالة ومتكاملة، وتدريب العاملين على تطبيقها بشكل صحيح.

الدراسة الثانية: دراسة العتيبي، (٢٠٢٠).

- **العنوان:** دور استراتيجية العمليات في تحسين أداء إدارة المشاريع الهندسية: دراسة حالة في شركة المقاولات العربية.
- **المنهجية:** منهج دراسة الحالة، باستخدام المقابلات والملاحظات.
- **العينة:** شركة المقاولات العربية.
- **النتائج:** أظهرت أن تبني استراتيجية عمليات واضحة ومتكاملة ساهم في تحسين أداء إدارة المشاريع الهندسية، خاصة في أبعاد الوقت والتكلفة.
- **التوصيات:** مراجعة استراتيجية العمليات بشكل دوري، وتعزيز التواصل بين فرق العمليات وفرق إدارة المشاريع.

الدراسة الثالثة: دراسة الزعبي، و الطراونة، (٢٠١٩).

- **العنوان:** تأثير التكامل بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة.
- **العينة:** ٨٠: شركة صناعات غذائية في الأردن.
- **النتائج:** أظهرت وجود تأثير إيجابي كبير للتكامل بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي، خاصة في أبعاد الربحية والحصة السوقية.
- **التوصيات:** العمل على تحقيق التكامل بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التكامل.

الدراسة الرابعة: دراسة الحارثي، و البلوشي (٢٠١٨).

- **العنوان:** العلاقة بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات البناء والتشييد في سلطنة عُمان.
- **المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة.
- **العينة:** ٩٥: شركة بناء وتشيد في سلطنة عُمان.
- **النتائج:** أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصة في أبعاد الجودة والكفاءة.
- **التوصيات:** تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل، وتدريب العاملين على تطبيقها بشكل صحيح.

الدراسة الخامسة: دراسة العنزي، (٢٠١٧).

- **العنوان:** دور استراتيجيات العمليات في تحسين أداء إدارة المشاريع التكنولوجية: دراسة حالة في شركة الاتصالات الكويتية.
- **المنهجية:** منهج دراسة الحالة، باستخدام المقابلات والملاحظات.
- **العينة:** شركة الاتصالات الكويتية.
- **النتائج:** أظهرت أن تبني استراتيجيات عمليات متكاملة مع التكنولوجيا الحديثة ساهم في تحسين أداء إدارة المشاريع التكنولوجية، خاصة في أبعاد الوقت والمرونة.
- **التوصيات:** الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التكامل بين فرق العمليات وفرق إدارة المشاريع التكنولوجية.

■ تلخيص النتائج الرئيسية من الدراسات السابقة:

العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية:

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية. وتشير النتائج الرئيسية إلى أن:

- استراتيجية العمليات الفعالة تساهم في تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث:
 - الجودة: تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
 - الكفاءة: تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.
 - الوقت: إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.
 - التكلفة: خفض تكاليف المشاريع.
 - المرونة: القدرة على التكيف مع التغييرات والتحديات.
- التكامل بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركات، مثل:
 - زيادة الربحية.
 - تعزيز الحصة السوقية.
- العوامل التي تعزز العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع:
 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات.
 - أهمية مراجعة واستمرار تحديث استراتيجية العمليات:
 - لضمان تكيفها مع متطلبات المشاريع المتغيرة.
 - تعزيز التواصل بين فرق العمليات وفرق إدارة المشاريع.

■ آثار البحث المستقبلية:

تفتح نتائج الدراسات السابقة المجال أمام العديد من آفاق البحث المستقبلية، منها:

- تطوير نماذج ونظريات جديدة لفهم العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع بشكل أعمق، وتحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة.
- إجراء دراسات تطبيقية في قطاعات صناعية مختلفة لاختبار صحة النتائج السابقة وتعميمها، وتحديد أي اختلافات قطاعية في طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- تقييم تأثير التكنولوجيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والإنترنت الصناعي، على استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع، وكيفية الاستفادة من هذه التكنولوجيات لتعزيز العلاقة بينهما.
- دراسة دور الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية في تسهيل أو إعاقة التكامل بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع، وتطوير استراتيجيات لتعزيز هذا التكامل.
- تقييم آثار التكامل بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع على مؤشرات الأداء التنظيمي الأخرى، مثل رضا العملاء، الابتكار، والاستدامة.

■ مساهمات البحث في هذا المجال:

يمكن أن يقدم البحث الحالي مساهمات قيمة في مجال دراسة العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية، منها:

- تقديم إطار نظري شامل يربط بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع، ويحدد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة، مما يساهم في تطوير المعرفة النظرية في هذا المجال.
- إجراء دراسة تطبيقية في قطاع صناعي محدد، مما يوفر فهماً عملياً للعلاقة بين المتغيرين في سياق حقيقي، ويساعد على تحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق هذه العلاقة.
- تطوير نموذج أو أداة قياس لتقييم مدى فعالية استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل منهما، مما يساعد المنظمات على تحسين أدائها في هذين المجالين.
- اقتراح توصيات وإرشادات عملية للمنظمات حول كيفية تحقيق التكامل بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع، وتبني ممارسات إدارية داعمة لهذا التكامل.
- فتح آفاق جديدة للبحث في مجالات ذات صلة، مثل دور التكنولوجيا الحديثة والثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء إدارة المشاريع.

٢,٦. الخاتمة:

يُعدّ البحث في العلاقة بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية مجالاً ذا أهمية كبيرة لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين، مع التأكيد على أهمية التكامل بينهما لتعزيز الأداء التنظيمي.

وتشير النتائج إلى أن استراتيجيات العمليات الفعالة، التي تتضمن عناصر مثل الجودة والكفاءة والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث الجودة والوقت والتكلفة.

كما تلعب العوامل الإضافية، مثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام التكنولوجيا الحديثة، دوراً هاماً في تعزيز هذه العلاقة.

و بناءً على هذه النتائج، يمكن استخلاص بعض التوصيات العملية للممارسين، منها:

- ربط استراتيجيات العمليات بشكل وثيق بأهداف إدارة المشاريع لضمان التكامل بينهما.
- تطوير وتنفيذ استراتيجيات عمليات فعالة تتضمن عناصر الجودة والكفاءة والمرونة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع مراحل العمليات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات ودعم إدارة المشاريع.
- تعزيز التواصل والتعاون بين فرق العمليات وفرق إدارة المشاريع لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات.
- مراجعة وتحديث استراتيجيات العمليات بشكل دوري لضمان مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.

وختاماً، تُقدم هذه الدراسات مساهمات قيمة في فهم العلاقة بين استراتيجيات العمليات وأداء إدارة المشاريع الصناعية، وتُقدم توصيات عملية للممارسين لتحسين أدائهم في هذين المجالين.

ولكن، لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات في هذا المجال، خاصة في قطاعات صناعية مختلفة ودراسة تأثير التكنولوجيات الحديثة على هذه العلاقة، لضمان تطوير فهم شامل لهذه العلاقة المعقدة ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي.

٢,٧. الملخص:

٢,٨. المراجع

١,١,١ المراجع العربية:

١. الصديق، محمد حنفي. (٢٠١٦). الإدارة الإستراتيجية. الخرطوم: محمد الطيب للطباعة والنشر. (الصفحة ٧٧)
٢. المقلبي، عمر أحمد عثمان. (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية. الخرطوم: مطابع العملة، السودان
٣. عواد، س. أ. (٢٠١٩). إدارة المشاريع: نهج إستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤. أبو عيشة، ع. ر. م. (٢٠١٨). إدارة المشاريع: مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر العربي.
٥. إبراهيم، أ. م. (٢٠١٧). إدارة المشاريع: التخطيط والتنفيذ والرقابة. دار النهضة العربية.
٦. حسن، م. م. (٢٠١٦). إدارة المشاريع: دليل عملي. دار الكتاب الحديث.
٧. أحمد، خ. م. (٢٠١٥). إدارة المشاريع: نظريات وتطبيقات. دار الجامعة الجديدة.
٨. جبرين، على (٢٠١١). "إدارة العمليات". ط٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. لغامدي، س. م. (٢٠٢١). مجلة البحوث التطبيقية، ٥(٢)، ١١٢-١٣٥.
١٠. العتيبي، م. ع. (٢٠٢٠). مجلة الإدارة الهندسية، ٨(١)، ٤٥-٦٨.
١١. الزعبي، م. س.، و الطراونة، ع. م. (٢٠١٩). المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ٢(١)، ٢٢-٤١.
١٢. الحارثي، س. ع.، و البلوشي، م. س. (٢٠١٨). مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، ١٠(٢)، ٨٩-١١٢.
١٣. العنزي، ف. م. (٢٠١٧). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٣(١٦٦)، ١٢١-١٤٨.

١٤. Heerkens, G. (٢٠٠٧). Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM^٢). Paper presented at the annual North American meeting of the Project Management Institute, Atlanta, GA.P.١.
١٥. Kenny, C. (٢٠٠٦). Linking corporate strategy to project management. Paper presented at the annual Latin American meeting of the Project Management Institute, Santiago, Chile.
١٦. Chandler, A., (١٩٦٢). " Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise ". Cambridge Mass: MIT Press.P.٧٤.
١٧. Patton, J. & White, D. (٢٠٠٢). Closing the strategic vision/implementation gap.
١٨. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and
١٩. Symposium, San Antonio, TX.
٢٠. Kerzner, H. (٢٠١٧). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
٢١. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A. (٢٠١٣). Operations management. Pearson Education.
٢٢. Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (٢٠١٣). Operations management: Processes and supply chains. Pearson Education.
٢٣. Heizer, J., & Render, B. (٢٠١٤). Operations management. Pearson Education.
٢٤. Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S. D., Van Mieghem, J. A., & Zemel, E. (٢٠١٢). Managing business process flows: Principles of operations management. Pearson Prentice Hall.
٢٥. Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (٢٠١٧). Operations management: Sustainability and supply chain management. Pearson.
٢٦. Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (٢٠١٤). Operations and supply chain management. McGraw-Hill Education.
٢٧. Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (٢٠١٩). Operations management: Processes and supply chains. Pearson.
٢٨. Reid, R. D., & Sanders, N. R. (٢٠١٢). Operations management: An integrated approach. John Wiley & Sons.
٢٩. Russell, R. S., & Taylor, B. W. (٢٠١٦). Operations management: Creating value along the supply chain. John Wiley & Sons.

୩୦. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (୨୦୧୦). Operations management. Pearson education.
୩୧. Stevenson, W. J. (୨୦୧୮). Operations management. McGraw-Hill Education.
୩୨. Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S. D., Van Mieghem, J. A., & Zemel, E. (୨୦୧୨). Managing business process flows: Principles of operations management. Pearson Prentice Hall.
୩୩. Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (୨୦୧୪). Operations management: Sustainability and supply chain management. Pearson.
୩୪. Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (୨୦୧୫). Operations and supply chain management. McGraw-Hill Education.
୩୫. Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (୨୦୧୭). Operations management: Processes and supply chains. Pearson.
୩୬. Kerzner, H. (୨୦୧୪). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
୩୭. Reid, R. D., & Sanders, N. R. (୨୦୧୨). Operations management: An integrated approach. John Wiley & Sons.
୩୮. Russell, R. S., & Taylor, B. W. (୨୦୧୬). Operations management: Creating value along the supply

٩, ٢. الملاحق: