

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

عنوان المشروع

أسم الطالب

ماجد أحمد حامد الجدعاني

2002021890

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

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

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

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

فالحمد لله عز وجل بمنه وكرمه

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقرة

إلى أقرب الناس إلى نفسي.

زوجتي المخلصة

إلى روعي وقرة عيني ونبض فؤادي.

ابنتي

إلى جميع من تلقّيت منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

مستخلص الدراسة

الهدف:

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

المنهجية:

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

النتائج:

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

التطبيقات والأهمية:

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

الكلمات المفتاحية:

بسم الله الرحمن الرحيم

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

صدق الله العظيم

(التوبة، 105)

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
26	1.1. المقدمة:.....
28	1.2. مشكلة الدراسة.....
28	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
28	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
29	1.3. أهمية الدراسة.....
29	1.3.1. على المستوى النظري:.....
29	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
29	1.4. أسئلة الدراسة.....
29	1.5. أهداف الدراسة.....
30	1.6. فرضيات الدراسة.....
30	1.7. نموذج الدراسة.....
31	1.8. الدراسة الميدانية.....
31	1.9. مخطط المشروع.....
32	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
32	2.1. المقدمة:.....
32	2.2. المتغير المستقل.....
32	2.3. المتغير التابع.....
33	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
33	2.5. الخاتمة.....
34	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
34	3.1. المقدمة.....
34	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
35	3.3. تصميم البحث.....
36	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
37	3.5. طريقة جمع البيانات.....
37	3.6. أنواع البيانات.....

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

قائمة الاشكال والملحق

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

جدول الجداول

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

1. الفصل الأول:

الخلفية النظرية العامة للبحث

إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

المبحث الأول:

البيئة الداخلية و الخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات.

المبحث الثاني:

مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية.

المبحث الثالث:

الأهداف العملية الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المبحث الرابع:

الدراسات السابقة.

المبحث الخامس

المبحث الأول

إطار مفاهيمي عام عن العمليات و إستراتيجية العمليات

وإدارة المشاريع الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: أهمية العمليات وإستراتيجية العمليات.

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: إدارة المشاريع الإستراتيجية وعوامل نجاحها.

1. إدارة المشاريع الإستراتيجية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تزايد الإهتمام بأهمية مهارات إدارة المشاريع بسبب النمو المتزايد السريع للسوق العالمي ذي التنافس الشديد، والبحث عن الجودة وتخفيض الكلف والتحسين المستمر للسلع والخدمات، حيث يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وإجراء مسح بيئي داخلي لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية ومواجهة متطلباته، فالتغيير يبدأ بإدخال عمليات جديدة لازمة، والبحث عن التدابير والممارسات المثلى لتحسين الأعمال، تحديث أو التخلي عن الممارسات القديمة غير المناسبة من أجل خلق مرونة وفاعلية تجاه قوى السوق، والبحث عن السبل للحفاظ على مستويات تنافسية أعلى من المنافسين، (Young, 2005:16).

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

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

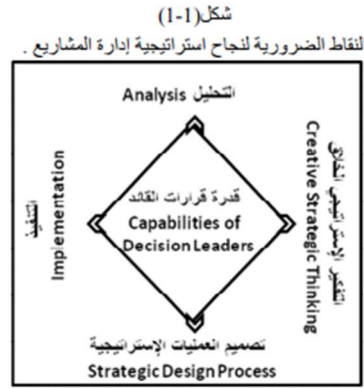
تحولت المشاريع من اعتمادها في التطبيق على اساس معايير الوقت، التكلفة، والجودة في الاداء، الى محرك يقود تنفيذ استراتيجية المنظمة، هذا التطور يمثل التحول المفاهيمي بعيدا عن وجهة النظر الهندسية التقليدية لإدارة المشاريع، إلى المزيد من الأعمال التجارية وتحقيق القيمة التي تتمحور فيه الاهتمامات الرئيسة للمنظمة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

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

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

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

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



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

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

- التوافق الاستراتيجي للمشاريع (projects of alignment Strategic) :، هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة ان المشاريع التي تختارها ، ترتبط بشكل مباشر بالاستراتيجية التنظيمية، (Luftman)
- ادارة محفظة المشروع (management portfolio Project) : ، هذه الممارسة تشير إلى تحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع. وان إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبانات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالاستراتيجية ويمكن اعتباره عاملاً أساسياً لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف . (Rao, 2007:03) التنظيمية.
- إدارة البرامج (management Program) :، حدد معهد إدارة المشاريع مفهوم "إدارة البرامج" باسم الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الاستراتيجية للبرامج . وأن ممارسات إدارة البرامج هي متأصلة في السعي لإدارة المشاريع الاستراتيجية وكما هو موضح في إدارة مجموعة من المشاريع وإدارة التفاعلات بين (, 2007) المشاريع، Heerkens
- نتائج الأعمال للمشاريع: (projects of results business)، وحيث ان المشاريع هي استثمارات مالية ، وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

وبنفس الإتجاه طرح (Green) بأن "إدارة المشروع الاستراتيجي" تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، (Green, 2005:02) مع دعم (Wessels, 2007) لهذا الإتجاه

إن إتجاه (Green) لإدارة المشروع الاستراتيجي تتمحور في الفكرة القائلة بأن "مهارات إدارة المشاريع ومهارات القيادة نادرة ، تحدها الشركة وتعتبر ذات قيمة عالية" ذلك أن إدارة المشروع الاستراتيجي "تروج لهم وتولد معرفة ضمنية". ويستند نموذج (Green's) على العلاقة بين الميزة التنافسية وقدراتها الاستراتيجية ، والذي يعرف باسم "ارتكاز الموارد على الاستراتيجية"، (Green, 2007:116)

وتواصل مع هذه الأفكار فقد عرض (Shenhar) ، مفهوماً بنفس الإتجاه وأكد على أن مدراء المشاريع إذا ما أرادوا تحقيق ميزة تنافسية عليهم التركيز على كيفية التعامل مع الناس والعلاقات بين المهام التنظيمية، (Shenhar, 2004:297)

2. عوامل التفوق في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

وتشمل الأبعاد التي يجب تنفيذها إذا ما أريد للمنظمة ان تحقق أهدافها على المدى البعيد، ولقد أكد (Platts) على أبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، وآليات الإتصال، وعدها من العوامل الأساسية لنجاح إدارة المشاريع وهي أبعاد مهمة في قياس إستراتيجية إدارة المشاريع (Slack, et., al., 2007:76).

وهذا يتسق مع الإتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشاريع الإستراتيجية التي أكدت دراسات (2001:29) DyReye (, 2008:49-62, Luftman (, 2003:385, Kerzner (, من خلال ثلاثة إتجاهات مهمة في التعامل وهي:

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

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

1. العوامل النوعية (Factors qualitative) :، التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سريان المشروع نحو الأنجاز وتحقيق النجاح ، و نجاح المشاريع يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود التالية:

- تخصيص وقت بداية ونهاية للمشروع. (الوقت)
 - الأداء المطلوب على المستوى التقني أو المواصفات المحددة، (الجودة).
 - معايير الجودة كما يتم تحديدها من قبل الزبائن أو المستخدمين، (الجودة).
- وفي المنظمات ذات الخبرة ، قد يتم توسيع النقاط الأربع السابقة لتشمل ما يلي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثاني

البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات

وإدارة المشاريع الاستراتيجية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

إن الميزة التنافسية تعني القدرة على تحقيق التفوق في المنافسة ، وإن وظيفة العمليات هي التي توجد وتحقق الميزة التنافسية ومن أجل تحقيقها يجب على الشركة أن تختار وتركز جهودها على احد هذه الأبعاد التي يسميها(wheelwright) ، بأساليب الأداء حيث الأبعاد التالية:(Hayes & Wheelwright, 1979:24).

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

أما متغيرات البيئة الداخلية فهي على الوجه الآتي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الثالث

مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في

إدارة المشاريع الإستراتيجية

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

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

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

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

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

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

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

ويطرح (Heizer) منظوراً يشير فيه إلى أن الدراسات في الإدارة والتنظيم بدأت نتيجة إلى زيادة التخصص والتعقيد في طبيعة المنظمات التي أظهرت إستجابة للنمو الإقتصادي والتكنولوجي والاتصالات وتطور مفهومي تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ونمو الأسواق

المحلية والعالمية وما فرضته من أمور تنظيمية وإدارية، وتحدد طبيعة وخصائص الإدارة والتنظيم في العمليات بنوع الاهتمام الإداري (إنساني، انتاجي)، وطبيعة القرارات الإدارية، عمر النظم، التكامل العمودي، درجة المخاطرة، (8:1995. Heizer)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الرابع

الأهداف العملية وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية

أولاً: الأهداف العملية الإستراتيجية.

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

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

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

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

1. التكلفة: (Cost) إذا كان للمنظمة أن تنافس على أساس السعر فإنه من الضروري أن تحافظ على تكلفة أقل من المنافسين، حتى تفوز بحصة سوقية أكبر، والتكلفة المنخفضة مهمة لإستراتيجية تزويد السوق بالمنتجات التي يعجز المنافسون عن تأمينها للسوق، مع ملاحظة أنه من المهم زيادة الربح وإعاقه المنافسين من الدخول الى السوق، من خلال استخدام المواد والتجهيزات والمحافظة على مدى مساو لتخفيض امتداد التكلفة مع تخفيض تكلفة المواد (Slack, et, al., 2007:39).
2. التسليم (Delivery) عرف (Schroeder) ، التسليم بأنه "قدرة العمليات على تسليم المنتجات وإيصالها للزبائن خلال الزمن المحدد" ، (Schroeder. 2004:26) إن تأخر أو سرعة العمليات من الممكن ان يقاس بالزمن بين طلب الزبون للسلع أو الخدمات وتلقيه لتلك السلعة أو الخدمة، والسرعة عامل مهم للزبائن تبني عليها عملية اختيار منتجات المنظمة، وإن سرعة العمليات التحويلية الداخلية للشراء والعمل سوف تؤثر مباشرة على وقت التسليم، حيث ميزة السرعة من الممكن ان تستخدم لتخفيض مجموع الأنشطة، مع بقاء وقت التسليم ثابتاً أو بنفس المجموع للأنشطة وتخفيض الوقت الكلي للتسليم ، ومن الناحية التنافسية فإن السرعة يمكن ان تستخدم لتخفيض التكلفة وينتج (عمل تنبؤات خاطئة)، وتخفيض وقت التسليم يؤدي الى (خدمة أفضل للزبائن). (13 Porter. 2009,
3. الجودة: (Quality) الجودة تعطي جودة السلع والخدمات نفسها وجودة العمليات التحويلية التي تزود بالسلع والخدمات ، يمكن قياس الجودة من خلال نموذج تكلفة الجودة (Cost of Quality Of Model)، حيث أن التكلفة من الممكن ان تصنف على نحو تكلفة تحقيق جودة عالية (تكلفة تأمين الجودة) (The cost of Quality Assurance) او تكلفة الجودة المتدنية للمنتجات (تكلفة عدم المطابقة مع التوقعات) (The cost of Not Conforming) ، (Specifications) والفائدة من الجودة العالية في المنافسة وتشمل زيادة الاعتمادية (Dependability)، تخفض التكلفة وتحسن خدمة الزبائن. (Brown, et, at. 2005)
4. المرونة: (Flexibility) المرونة من الممكن ان تعني المقدرة على عرض تنوع واسع من السلع والخدمات للزبائن والمقدرة على تغيير هذه السلع والخدمات بسرعة حسب حاجات ورغبات الزبائن ، المرونة ضرورية للمنظمة من أجل ان تتكيف لتغيرات حاجات الزبائن من خلال نطاق الانتاج وتنوع الطلب للتغلب على العجز في الانتاج بسبب اعيال المعدات والنقص في المواد، أنواع المرونة تشمل مرونة السلع التي هي المقدرة على العمل بسرعة والاستجابة للتغيرات في حاجات الزبائن بتصميم منتجات جديدة ومرونة الحجم والتي هي المقدرة على الزيادة او النقصان بسرعة للمخرجات للاستجابة للتغير في الطلب ، (Schmidt. 2009:20)

ثانياً: علاقة الأهداف العملياتية بإدارة المشاريع الاستراتيجية.

أشار بعض الباحثين والمختصين الى طبيعة العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في المنشأة الصناعية، فقد أشار كل من (Slack, et al., Brown, et al., 2007)، (Lowson, 2002)، إلى أهمية إدراك الإدارة بالقدرات المحتملة في التصنيع (العمليات) على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المشروع على إنجاز أهدافه، ان العمليات جزء من المفهوم الإستراتيجي الذي يحقق التواصل بين قوى وموارد المنشأة وبين فرصها في السوق، كل إستراتيجية تخلق مهاماً محددة، وقدرة إدارة العمليات على الإستجابة لهذه المهام هو المقياس لنجاحها.

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

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

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

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

جدول رقم (1-1)

علاقة إستراتيجية العمليات و الأهداف العملياتية وتأثيرها

على ادارة المشاريع الاستراتيجية.

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

المصدر: أهداف الباحث.

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

المبحث الخامس

الدراسات السابقة

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

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

1. مجالات (دراسات) إستراتيجية العمليات.

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

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

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

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

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات منها مايلي:

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

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

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

2. دراسات إدارة المشاريع الإستراتيجية.

- أ- دراسة (Dunham: 2010): افاد انه يوجد خمسة متغيرات اساسية عند تقييم المشاريع ، وهي مجموع الوقت اللازم المتوقع لانتاج المنتج، والجهود : متطلبات انتاج المنتج ، والتكلفة: محددات الأسعار، والموارد: الامور اللازمة للمشروع وميزاتها وتوفرها ، ومواصفات المشروع من ميزات ووظائف وخبرة، حيث انها متطلبات يفرضها الزبون في ادارة المشاريع ومن الممكن اعتماد اي واحد من المعايير السابقة كهدف للمشروع بحيث نضمن ان المتغيرات الاربعة تسير في الإتجاه نفسه، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.
- ب- دراسة (Saeed: 2009:27)، بعنوان: " ادارة المشاريع الدولية : الإستراتيجية وتصميم (International Project Management: Strategy and Organizational Design)، بين الباحث أنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيرة بسرعة وتحديات مالية دولية ، فان الشركات مجبرة على استخدام استراتيجيات مرنة وهياكل مثل طرق إدارة المشاريع من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة و توفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أنه من أجل ان تتفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية ، فإنها يجب أن تدرس بعناية وتنفذ استراتيجيات ملائمة تتعلق بالعوامل الهامة التالية : مفاهيم المشاريع ؛ خطة المشروع ، والاتصالات ، التنظيم ؛ الدعم المنظمي للمشروع ؛ انظمة الفرق؛ دورة حياة المشروع، والتعليم والتدريب ، وتصورات المنتج.
- ت- اما بالنسبة الى الموارد البشرية وعلاقتهم، مهاراتهم، والقدرة على العمل كفرق، فإنه طبقاً لدراسة (Schmidit: 2009)، تعتبر الموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي للمشروع، وهو يزيد من فرص نجاح المشروع، ودعم ذلك دراسة (Phil: 2007)، إذ ركزت على ان الموارد البشرية هم أصل المشروع، نظراً لأهميتهم الكبيرة في تحقيق سبل النجاح للمشروع وسواء الفريق او مدير المشروع.
- ث- وفي دراسة (Kuen, al. et: 2008:1)، الموسومة " العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع (Critical Factors Influencing the Project Success: the Project Success in Malaysia among Manufacturing Companies)"، حيث اشار الباحثون الى انه تم اختيار عدة متغيرات كون هذه الدراسة صنفت على المستوى الكلي والجزئي لنجاح المشروع، الكلي مثل : دعم الإدارة العليا، ومهمة المشروع، والجزئي مثل: القدرات الفردية للفريق، من بين متغيرات أخرى عديدة ذكرت في الأدب النظري مثل: مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا، المهام التكنولوجية، القدرات الفردية، درجة التقبل من قبل العملاء، السيطرة على خطة المشروع، والاتصالات الفعالة، حيث تعتبر عوامل حرجية ومؤثرة في المشاريع.
- ج- دراسة (Lawrence: 2007:2)، بعنوان: "الربط بين الإستراتيجية ، القيادة ، ثقافة (Linking Strategy, Leadership and Organization Culture: Success Project for)"، حيث بين ان الثقافة مسيطره تستطيع ان تعيق أو تحفز إستراتيجية المنظمة أو المشروع ، وهي الطريقة التي تعمل بها الاشياء لنحصل على النجاح، وعلى المستوى الشامل، تمثل المعتقدات، المعايير، الرموز، القيم، والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة. وهذه الأنماط الدائمة تؤدي الى الإستقرار ، وتقود سلوك الأفراد، وتولد الإلتزام لقيم المنظمة. وتقوي أداء المنظمة لتبني التغيير، وتحمل رسائل للموظفين ولأصحاب المصالح الآخرين تبين على ماذا تركز المنظمة ؟
- ح- دراسة (Mihic, al. et: 2006:1)، بعنوان: " إدارة المشاريع الإستراتيجية- منهج إداري توصلت ، Strategic Project Management - New Management Approach)"، حيث أكدت هذه الدراسة الى ان خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب، تدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي الى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشاريع ، تكون قادره من خلالها ان تنفذ عمليات إدارية أساسية
- وإن إدارة المشاريع تمثل منهجاً إدارياً جديداً كون المشاريع موجهة للنتائج، ومتطلباً للقيادة الفاعلة يجتمع فيها عدد من اصحاب المصالح في المنظمة، مع وجود عامل التعاون بين اعضاء الفريق لتحقيق الأهداف ضمن محدودية الموارد والزم، وتعتبر أساساً لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملاً محفزاً لإنتمائهم
- خ- وحسب (Parsons: 2000)، في دراسته بعنوان " تصنيفات اهم المتغيرات في المشاريع . "بيّن أن أهم المتغيرات وهي: البيئة، الأفراد، الفرق، تعريف دور المشروع، ثقة وثبات الأهداف، المنظمة، نظم الإدارة، دور الإدارة العليا، أنواع العقود (al., et 2000). اعتمدت الدراسة على متغيرات: التكنولوجيا، البيئة، السياسة، وتوفر الموارد، إلا أنها لم تتبن فلسفة واضحة في الاعتماد على المتغيرات التي هي أكثر تأثيراً.
- د- دراسة (Lipovetsky: 1998:1)، الموسومة: " البحث عن تصنيف للمشروع : النهج (In search of project classification: a non-universal approach to success factors)"، ينطلق هدف الدراسة من الجمع بين نظرية عوامل نجاح المشروع والبحث عن تصنيف للمشاريع، وتضمنت المشكلة الإجابة على التساؤل الآتي : هل هناك وسيلة طبيعية لتصنيف المشاريع وماهي العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع؟

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

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

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

3. دراسات عن إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

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

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

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

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

• كما انه من الواضح ان ادارة المشاريع تتشارك بنفس المفاهيم مع إدارة الأعمال :الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، العمليات.

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

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

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

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالآتي :

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

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

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

إستمارة الإستبانة

السيد:.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبعد.

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

"أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية"**دراسة تطبيقية على مجموعة نُقل الصناعية**

إشراف

أعدها

الدكتور: علي جبرين

طالب الماجستير: يوسف الطراونه

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

مع الشكر والتقدير

أولاً: المعلومات العامة .

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

ثانياً: ملاحظات عامة:

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

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

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

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

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

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

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