

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Project Management



**The impact of operations strategy on strategic project
management: an applied study on the Ministry of Municipal and
Rural Affairs and Housing in the Kingdom of Saudi Arabia**

Name: Abdullah Saif

University number / 232001570

Name: Osamah Alsubaie

University number / 232001380

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2024



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

"أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية: دراسة
تطبيقية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية
السعودية"

إعداد /

الاسم / أسامة السبيعي

الرقم الجامعي / 232001570

الاسم / عبد الله سيف

الرقم الجامعي / 232001380

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

2024م

الفهرس

المحتويات

2	المقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	الدراسات السابقة
11	أهمية الدراسة:
11	الأهمية العملية
11	الأهمية العلمية
12	أهداف الدراسة:
13	أسئلة الدراسة:
14	فروض الدراسة:
15	متغيرات الدراسة
15	حدود الدراسة:
16	منهج الدراسة:
17	المصطلحات والمفاهيم
19	-الخاتمة
20	المراجع والمصادر المقترحة:
20	المراجعة العربية:
22	المراجع الأجنبية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل أصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه، مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لزيائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير. مما ادى الى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. وبدءاً من أوائل الستينيات من القرن العشرين، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها من المؤسسات الصناعية تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع (شعلان، 2016).

وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة. لقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في المملكة العربية السعودية المشاريع والشركات الى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت أهمية الإستراتيجية من خلال تطوير قدرات العمليات، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية تلتزم بتقديم مجموعة واسعة من الصناعات الاساسية لشركائنا من شركات الصناعية والتجارية في المملكة العربية السعودية وخارجها كما نهتم باحتياجات وتطلعات عملائنا في السوق المحلي وذلك من خلال وضعهم في محور كل ما نقوم به. مما يتطلب من إدارة المشاريع بالوزارة الى البحث عن حلول الى تطوير الأداء من خلال إستراتيجية العمليات حيث يشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي وهو ما أطلق عليه " الثورة الصناعية الرابعة وبشكل عام بالنسبة لمعظم دول العالم والدول العربية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية والخدمية لمختلف الشركات ومن اهمها وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعود معظم اسباب الفشل والنجاح الى نظام العمليات وطريقة إدارتها بالعلاقة مع استراتيجيات المشروع والعوامل البيئية واقتضت التحديات المعاصرة المتمثلة في الخصائص المتطورة للصناعة وتسارع وتيرة تطور العوامل التكنولوجية والتغيرات المتتالية في أسعار المواد الأولية والتغيرات الرئيسية في نظم الاقتصاد الكلي أن تتعامل معها المنظمات الصناعية المعاصرة باستراتيجية عملياتية تعكس قدرتها على توظيف كفاء لمواردها وتعامل بقوم على المرونة مع بيئتها الداخلية والخارجية حيث تتركز مشكلة الدراسة حول أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية(دراسة تطبيقية على علي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية ودرجة القصور في تطبيق إستراتيجية العمليات والاستفادة منه بشكل كفؤ وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق اهداف الوزارة وأيضا تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم إستراتيجية العمليات في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب اخر من أوجه القصور في عدم إستراتيجية العمليات بصورة كاملة داخل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية وهو قصور قدرة إدارة المشاريع علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وبالتالي انخفاض أداء إدارة المشاريع نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات علي مواكبة التطورات المستجدة ليس محليا فقط بل دوليا وعالميا لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوي تطبيق إستراتيجية العمليات بصورة كاملة في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية وتأثيره على إدارة المشروعات الاستراتيجية بالنسبة الى إدارة المشاريع في الوزارة. ويمكن التعبير عن المشكلة في صناعة سؤال رئيسي للإشكالية محل الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية في وزارة الشؤون البلدية والقروية

والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟

الدراسات السابقة

دراسة (عبد الله جفري 2022):

بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة الكتروني تحتوي على 45 عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من 1085 موظف وموظفه، وتحقيقا للأهداف الدراسة فقد ا عشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة ال جدة، وتمت معالجة ا باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات احصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء على الوزن النسبي الذي بلغ جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء 71,8 %، و مستوى تميز الأداء المؤسسي وبوزن نسبي قدره في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستو 71,4%)، ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية. كما أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من مواردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

دراسة (مروان 2021)

بعنوان "أثر إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية العمليات على تحقيق الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة (350) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن. الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، إستراتيجية العمليات، الخصائص الريادية، المشاريع الريادية، المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

دراسة (الشوابكة 2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، والتي يعمل بها (217) موظف وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث بلغت عينة الدراسة (153) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، وأن لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، كما أن لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في مجالات وسائل إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاهتمام بمعلومات اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كمورد معلوماتي استراتيجي، من خلال إنشاء وحدات أو خلايا لليقظة

الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية لضمان الترتيبات التنظيمية التي تكفل عملها، والتعريف بأهمية هذه المعلومات لكافة المستويات الادارية من خلال إعداد دورات تأهيلية في هذا المجال، وتعزيز الاهتمام باليقظة البيئية في شركات الاتصالات الأردنية والتي تشمل كافة أنواع اليقظة الاستراتيجية الأخرى التي لم تشملها الأنواع الرئيسية، كاليقظة التشريعية واليقظة السياسية واليقظة القانونية واليقظة الاجتماعية، واليقظة التنظيمية وغيرها وذلك من خلال الاهتمام بالتشريعات والقوانين والمنتجات الصديقة للبيئة وتعزيز الوعي للموظفين بالأمور المتعلقة في هذه المجالات وتعزيز الاهتمام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية وخاصة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة نطاق المشروع من خلال تحفيز الموظفين للحصول على الشهادات الدولية المعتمدة في هذا المجال، وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقد في مجال إدارة المشاريع

دراسة زكي 2019

معرفة كيف يمكن تسخير التقنيات الرقمية للجيل التالي من خدمات وذلك من خلال مناقشة إستراتيجية العمليات ومساراته الأربعة وهي التكنولوجيا الرقمية الاستراتيجية الرقمية تجربة العملاء نماذج الأعمال التي تعتمد عليها البيانات والتي يمكن أن تشكل الجيل التالي من الخدمات تضمن البحث مناقشة حول ما إذا كان كل من السوق والمؤسسات الجاهزة للتغيير الرقمي وما هي الفرص التي ستمكن الشركات من إنشاء قيمة جديدة من خلال نماذج الأعمال الجديدة والتقائها. وأوضحت الدراسة أن تقديم الخدمات هو وسيلة مجربة وفعالة لتأمين وضع تنافسي وتقديم إيرادات مستقرة طويلة الأجل وفتح فرص جديدة للسوق لذا يجب أن تكافح المنظمات من أجل التحول الرقمي. لذلك يوفر البحث نظرة مختصرة حول كيفية استكشاف الشركات لإمكانيات إستراتيجية العمليات والتنقل في هذه الاتجاه غير المرسومة وتوصلت الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية الحالية تؤثر على المؤسسة من الخارج والداخل مما يتيح إنشاء نماذج أعمال جديدة وتحويل تجربة العملاء. كما توصلت إلى أن الموظفون الحاليون يدركون أنهم بحاجة إلى تحول رقمي استراتيجي لبناء شبكات جديدة وسلاسل القيمة.

دراسة (Al-Nady et al., 2016)

هدفت إلى التعرف على دور إدارة زمن المشروع اتصالات المشروع تكلفة المشروع في نجاح إدارة المشاريع الانشائية في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر الاستبيان من عينة مكونة من 121 من الزبائن لثلاثون مشروع انشائي. وقد خمست الدراسة الي أن إدارة زمن

المشروع حصلت على أعلى استجابة تليها إدارة اتصالات المشروع ثم إدارة تكلفة المشروع؛ كما أظهرت النتائج أن كلا من إدارة الزمن والاتصالات والتكلفة تؤثر في نجاح المشروعات وتفسر نسبة 61% من التغير في نجاح المشروعات.

دراسة (عنبر - 2016)

بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. است د الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مد ا ر ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بل عددهم 560 منسق ومدير مشروع حيث است د الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت عينة الدراسة من 220 مدير ومنسق مشروع واست د الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات حيث اتي توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتي استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87. %) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع إدارة نطاق المشروع إدارة وست المشروع إدارة تكلفة المشروع إدارة جودة المشروع إدارة موارد المشروع إدارة م اطر المشروع إدارة مشتريات المشروع إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع.

دراسة (جبرين 2015):

تهدف الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية. حيث صيغت مشكلة الدراسة من تساؤلات رئيسة: هل هناك تأثير لعوامل البيئة الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج، الرقابة، والإدارة والتنظيم؟، وهل هناك تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والأهداف العملياتية، في إدارة المشروعات الاستراتيجية؟ توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها: اتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نُقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعطي أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات. ويعد اهتمام مجموعة نُقل بالعوامل البيئية مرحلة متطورة في الإدراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معًا، لكونها تؤثر على إدارة المشروعات

الاستراتيجية. كما أسفرت النتائج بان استراتيجية العمليات تؤثر على إدارة المشروعات الاستراتيجية وذلك تكون مجالات استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، الإدارة والتنظيم) مترابطة مما يعزز من قوتها التأثيرية على إدارة المشروعات الاستراتيجية.

دراسة (هادي 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الأردن). حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤلات رئيسة: هل هناك تأثير لعوامل البيئة الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم. بالإضافة إلى أنه هل هناك تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والأهداف العملياتية، على إدارة المشاريع الاستراتيجية؟ وهل يمكن أن تنظم العلاقة بين مجالات استراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمجموعة؟ وللإجابة عن التساؤلات أعلاه تم طرح المخطط الافتراضي للدراسة والذي يعكس طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية المتمثلة في السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية. والبيئة الداخلية المتمثلة في الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي. وبين استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها، وأثرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية وعناصرها المتمثلة في الزمن، الجودة، المستهلك (الجمهور)، التكلفة، الموارد. و انبثق عن ذلك المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسة و الفرعية و التي تم اختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات المدراء المبحوثين في مجموعة شركات نقل على استمارة الاستبانة توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها الآتية : 1. أكدت الدراسة على إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة و الفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجييون (الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مستوى مجموعة نقل. اتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات. يعد اهتمام مجموعة نقل بالعوامل البيئية مرحلة متطورة في الإدراك

الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معا، لكونها تؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية. أظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعا لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج و الرقابة، الإدارة و التنظيم) و ترابطها مما يساهم كثيرا في إدارة المشاريع الاستراتيجية تقدم الباحث بعرض استنتاجاته التي توصل إليها، بالإضافة إلى تقديمه المقترحات المنبثقة عنها، فضلا عن تركه المجال للباحثين مستقبلا للبحث في الأجزاء الأخرى التي سكنت في أنموذج الدراسة و لم يتطرق إليها الباحث في عرضه المقدم.

دراسة العريشي لعام (2011)

وتهدف الدراسة الى التعرف علي أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة داخل الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية مع ابراز اهم النقاط والعوامل التي تساعد في تطبيقها وتلافي وتجنب معوقات وصعوبات التطبيق والحد منها قدر الإمكان وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع المستويات الإدارية العاملين في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة ان كل افراد عينة البحث قد اكدوا بصورة كبيرة علي أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية وان البيئة داخل إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة مؤهلة وتساعد علي تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة بها وتطبيق النظم الالكترونية في الإدارة .

دراسة عمار (2009)

وتهدف تلك الدراسة الي التأكيد من معرفة إمكانية تطبيقه الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) في وكالة غوث الدولية لراعية لاجئين قطاع غزة بفلسطين والعمل علي تشغيل اللاجئين عن طريق معرفة ما تقوم به الإدارة الرقمية الحديثة من دعم وتحسين الأداء العاملين في الوكالة لتلافي صعوبات الإدارة التقليدية ومعوقاتها وعدم توفيرها للمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات وتمت الدراسة عن طريق الاستبيان بخصوص اراء العاملين في الوكالة وتوصلت الي الإدارة الالكترونية تدعم بشكل كبير نجاح العاملين علي تلبية متطلبات اللاجئين وتسهل وتسرع من عملية الخدمات المقدمة لهم وكذلك تلبية متطلبات الإدارة العليا اللازمة لاتخاذ القرارات.

دراسة آل دحوان (2008)

وتهدف تلك الدراسة الى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في الهيئة الملكية للجبيل وأيضا ينبع السعودية في القيام بالدور التي كلفت به بخصوص تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) من خلال تهيئة بيئة العمل الخاصة بتلك الإدارات لتطبيقه نظم الإدارة الالكترونية وتأهيل العاملين بها لذلك التغيير وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية ومنها تقديم التدريب والتأهيل المناسب للعاملين وتعليمهم بمفاهيم ومصطلحات الإدارة الالكترونية وعمل ورش عمل ودورات تثقيفية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية من اجل دعم تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة وتلافي المعوقات والاستفادة من المميزات من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة الحسنات (2011)

وتهدف تلك الدراسة الى معرفة دور الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة وأهم سماتها وبرز خصائصها ومعرفة مدى تطبيقها في الجامعات بفلسطين ومعرفة كل من المعوقات التي واجت التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية وما هي الحلول التي تم التوصل اليها لمواجهة والتغلب علي تلك العقبات والصعوبات وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وكانت عينة الدراسة هم عمداء الجامعات وأيضا النواب ورؤساء الأقسام وقد توصلت الدراسة الي نتائج كان من ابرزها ان تعريف الإدارة الالكترونية غير محدد بصورة مؤكدة وبالتالي فان المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد تختلف من مكان الي اخر وقد ركزت تلك الدراسة علي المعوقات والعقبات التنظيمية وتتمثل في الروتين وعدم وجود التشريعات القانونية المنظمة لتلك التقنية الرقمية الحديثة وجهل العاملين بالإدارة الرقمية والمستوى المتدني بالنسبة للغة الإنجليزية لدي قطاع كبير من الموظفين الخاص بالمصطلحات الخاصة بالإدارة الالكترونية وطرق استخدامها.

دراسة (الديري 2011)

غرض تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في امارة دبي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد شملت عينة البحث 42 مديرا من مدراء المشاريع في الشركات المتخصصة وقد افضت هذه الدراسة الي ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود الى الارتباك الي الصدفية وعدم التخطيط للزمن وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع.

أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في الدول الصناعية أهمية إستراتيجية انعكست بوضوح ليس في حجم ما قدمه ذوو الإختصاص من دراسات وأبحاث بل امتد ذلك الى واقع عمل تلك الشركات عمليا وأن الأمر في الدول النامية مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام إستراتيجية العمليات علي كافة أنظمة المعلومات من خلال تطوير عمليات الأداء ادارة المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير علي الصعيدين المادي والبشري ودور ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق عوائد مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية للشركة داخل وخارج السوق السعودي .تماشيا لما ورد في رؤية المملكة 2030.

الأهمية العملية

1. تحاول الدراسة توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء لإدارة المشاريع نتيجة التغير المستمر في استراتيجيات العمليات.
2. تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم إستراتيجية العمليات ودوره على الاداء لإدارة المشاريع وأهمية تطبيقها في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
3. لفت انتباه المنظمات الصناعية علي وجه الخصوص إلى أهمية اثر استراتيجية العمليات واستخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها في إدارة المشاريع بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية

1. بيان أن الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم إستراتيجية العمليات لتطوير الأداء في ادارة المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية .

2. التأصيل العلمي لمفهوم إستراتيجية العمليات وإعادة الهيكلة التنظيمية لإدارة المشاريع.
3. تحاول الدراسة اثبات مدى أهمية توفير إستراتيجية العمليات المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل إدارة المشاريع بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
4. تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب إدارة المشاريع بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في إدارة المشاريع.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على إدارة المشاريع ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية في المملكة ليكون الحافز الى الاندفاع باتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه الشركات الصناعية لكي تجد موقعها في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي ويهدف خاصة الى دراسة أثر إستراتيجية العمليات في تطوير أداء العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية . وتقديم المقترحات التي تساعد الوزارة بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط بين تكنولوجيا نظم المعلومات للبدء في عملية إستراتيجية العمليات الشامل وإدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار لدعم عملية تحسين الأداء.

وتتمثل اهم اهداف الدراسة فيما يلي:

- بيان أسباب ودوافع استخدام استراتيجيات العمليات في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد دور الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية إستراتيجية العمليات في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب لإدارة المشاريع الوزارة.
- التعرف على دور الإمكانيات البشرية المتوفرة والمؤهلة لاستخدام نظم استراتيجيات العمليات والجاهزية لاستغلالها في تطوير الأداء في إدارة المشروعات الاستراتيجية وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- التعرف على دور الإمكانيات التنظيمية المتاحة الاستخدام لنظم إستراتيجية العمليات في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على دور الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في إدارة المشاريع الاستراتيجية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- التعريف بمفهوم إستراتيجية العمليات وتأثيره على نظم ونظام إدارة المشروعات داخل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- ضرورة تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة باستخدام نظم إستراتيجية العمليات المناسبة لرفع مستوى الأداء في إدارة المشاريع الاستراتيجية في شركة.
- معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام استراتيجيات العمليات الحديثة في عملية تطوير الأداء ادارة المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية

أسئلة الدراسة:

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن الحصول على عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

1. ما هو أثر إستراتيجية العمليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء ادارة المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما هو أثر إستراتيجية العمليات في وضع استراتيجيات تطوير الأداء ادارة المشاريع بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما هو أثر إستراتيجية العمليات في وضع سياسات تطوير أداء ادارة المشاريع بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما هي الآثار السلبية لعملية إستراتيجية العمليات على الافراد العاملين في ادراه المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما هي معوقات تطبيق عملية إستراتيجية العمليات وكيف علاج تلك العقبات؟

فروض الدراسة:

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه فقد اعتمد البحث على فرضية الرئيسة وفروض فرعية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الآتي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها على النحو الآتي حيث قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" يوجد علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالملكة العربية السعودية المملكة العربية السعودية "

وبالاعتماد على تلك الفرضية الرئيسة يمكن ان نحصل على عدة فرضيات فرعية للمشكلة محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

الفرضية 1: توجد علاقة بين التخطيط لاستراتيجية العمليات وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالملكة العربية السعودية.

الفرضية 2: توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في إستراتيجية العمليات وتطوير أداء إدارة المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالملكة العربية السعودية.

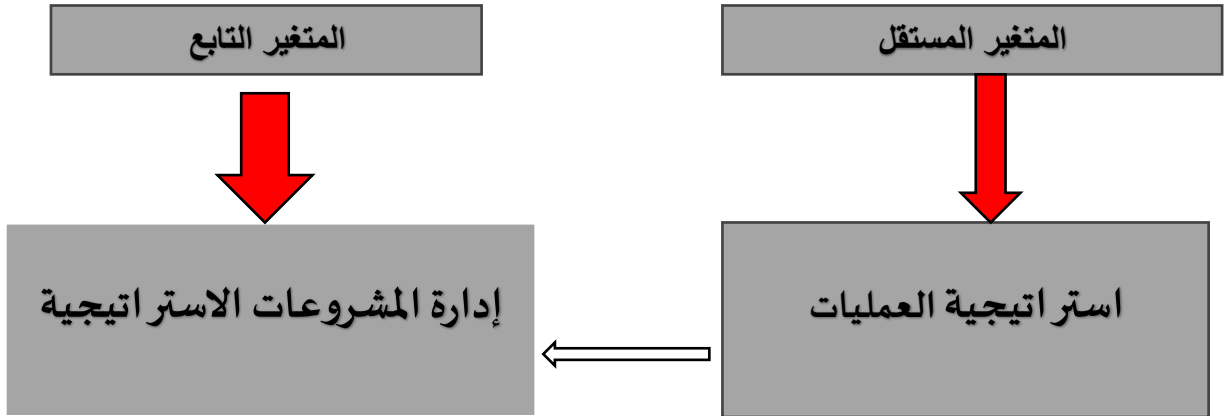
الفرضية 3: توجد علاقة بين تأثير البيئة الداخلية والخارجية على اختبار استراتيجية العمليات الملائمة لأدراه المشروعات في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالملكة العربية السعودية.

الفرضية 4: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي في إدارة المشروعات الاستراتيجية ودوره في تحديد طرق إستراتيجية العمليات المستخدمة في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة

(1) المتغير المستقل: إستراتيجية العمليات في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية .

(2) المتغير التابع: إدارة المشروعات الاستراتيجية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية



حدود الدراسة:

- ✓ الحدود الزمنية - تم اجراء الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة في عام 1445 هـ.
- ✓ الحدود البشرية - العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية بإدارة المشروعات بالوزارة.
- ✓ الحدود المكانية - وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية
- ✓ الحدود الموضوعية - أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية (دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية).

منهج الدراسة:

منهجية الدراسة هي نقطة البداية وهي التعرف على طريق الحل حسب طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة علمية للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية (اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصادر أساسية للمعلومات: -

✓ أداة الدراسة: سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وإمكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية إستراتيجية العمليات في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية .

✓ التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن خلال الشبكة العنكبوتية الانترنت.

✓ المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.

✓ المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.

المصطلحات والمفاهيم

استراتيجية العمليات:

تحدد رؤية المنظمة ورسالتها للكيفية التي سيتم من خلالها خلق التفاعل بين موارد المنظمة ومن ثم تحويلها إلى سلع وخدمات بهدف مطابقة مواصفات التصميم من ناحية وتحقيق الرضا للمستهلك من ناحية ثانية.

استراتيجية العمليات:

مجموعة من القرارات العملياتية طويلة الأمد المتمثلة بالاستثمارات الطويلة في المباني والمعدات والموقع وتخطيط طاقة العمليات وتصميم العملية وتصميم المنتج الجديد وتحديد مستويات الجودة والاستثمار في الموارد البشرية، وتكنولوجيا الإنتاج وتصميم أنظمة التصنيع وطرق الرقابة عليها بهدف تحقيق مخرجات ملائمة ذات كلفة منخفضة.

تعريف المشروع:

من حيث أنه يحتوي على بداية محددة ونهاية الوقت وبالتالي يحدد نطاق وموارده والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف واحد.

ويعرف إدارة تكامل المشروع:

بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.

وتعرف إدارة تكلفة:

المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتدير موارد المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق للخطة.

إدارة جودة المشروع:

والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

إدارة موارد المشروع:

والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

الوزارة المسؤولة عن التخطيط العمراني لمدينة المملكة وما ينتج عن ذلك من توفير التجهيزات الأساسية للطرق وتجميل المدن وتطوير المناطق البلدية والقروية، إضافة إلى الخدمات اللازمة للحفاظ على نظافة وصحة البيئة بالمملكة

-الخاتمة

أصبح إستراتيجية العمليات من المسلمات والضروريات الأساسية بالنسبة كافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل ولها للمستفيدين مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية التي تسعى إلى تطبيق إستراتيجية العمليات الكامل بحيث يكون متوافقا مع رؤية المملكة 2030 وذلك عن طريق تطبيق برنامج شامل يضم كل إدارات الوزارة وعلي وجه الخصوص إدارة المشاريع بالوزارة لضمان جودة وكيفية تقديم الخدمات والمنتجات للجمهور المستهدف لجعل المنتجات والخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع وأكثر دقة عن طريق تطوير الأداء لإدارة المشاريع في الوزارة وأيضا مشاريع تطوير وتسريع الخدمات المقدمة من إدارة المشاريع بما يضمن التطبيق السليم لاستراتيجيات العمليات الحديثة بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة اقسام وإدارات وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية يهدف هذا البحث، إلى تحليل عمليات الإدارة وإدارة المشاريع في محاولة للعثور على التطبيق المتكامل ، من حيث الاستراتيجية ، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والمشاريع من أجل تسهيل تطوير الأعمال الصناعية والخدمية. ان النظرة العقلانية لتطوير الأعمال يفترض ان يتحقق في تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات، وتهدف إستراتيجية العمليات إلى التحول إلى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة والتي تلبي الحاجات المتزايدة للأفراد والمستخدمين وتعزز عمليات الاستخدام وتواكب التقدم المتسارع في هذا المجال وتستثمر في سبيل ذلك قدرا كبيرا من مواردها ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة لتطوير الأداء إدارة المشاريع في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية القائمة بالخدمات اللوجستية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير أعمالها والذي يتمثل إستراتيجية العمليات إلى نظم تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة حيث تعد إدارة المشاريع هي الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير وتحسين الأداء فلا بد من توفير البرامج والموارد اللازمة التي تساعد إدارة المشاريع على تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية .

المراجع والمصادر المقترحة:

المراجعة العربية:

1. احمد موسى الكاظم محمد 2017 الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء.
2. احمد المصري 2010م (الجودة الشاملة مخرج الكفاية الانتاجية) ابريل 2010
3. احمد بن مرسل 2013 مناهج البحث العمي في علوم الاعلام والاتصال
4. احمد نبيل فرحات 2013م (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر 2013
5. احمد. 2014. إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين.
6. الادريسي 2014 قياس دور استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
7. أيمن 2012. دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاممية في قطاع غزة.
8. الباز عدنان مصطفى 2018 تقنيات إستراتيجية العمليات استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد العزيز
9. برباج محمد الأمين 2016م - تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية-2016.
10. بلحاج 2017 "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة".
11. الحجي سومر ماجد 2019 "دور تقانة المعلومات في تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية
12. حريم حسين ومنصور ياسر 2006 إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.
13. حسن جعفر الطائي 2013 تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها -الاردن
14. حمد ماهر (٢٠٠٢) (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية الإسكندرية
15. الحوفي 2020 واقع إستراتيجية العمليات في المؤسسات العمانية
16. الدليهي سعد أحمد ليفة - 2019 إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين -جودة المشاريع الصناعية.
17. دودين 2012 إدارة المشاريع الهندسية. دار اليازوري لمنشر جامعة الزرقاء عمان الأردن.

18. الديري 2011 إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي

19. رشوان عبد الرحمن 2020 أثر إستراتيجية العمليات من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

20. شعلان محمد علي 2016 حوكمة إستراتيجية العمليات في الرؤية السعودية 2030م

21. شعيب وحنين 2021 دور تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية عي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات

22. عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 إستراتيجية العمليات في ظل الازمات

23. العربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:

24. علاء الجناني 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الاداري

25. عمر ولد عابد ولين 2017 "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف".

26. محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع إستراتيجية العمليات للمملكة العربية السعودية:

27. محمود عبد الله منصور 2021 إستراتيجية العمليات كألية لتنمية راس المال البشري.

28. محمود محمد، الحداد، بسمه محرم 2019 " منشآت الأعمال والتحول الرقمي"،

29. مدثر الشيخ التجاني مدثر حمادي "دور الدوافع على أداء العاملين" 2015

30. النجار فايز النجار نبيل والزعبي ماجد. 2018 اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي.

31. يونس، أبو سمرة مرعى 2019 أهمية إستراتيجية العمليات في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

1. A, Amir Chughtai. (2018). "Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior.
2. B. Abd Al-Khari, Asia. (2021). the role of human resources management in assessing employee performance,
3. Baber, William. (2019). "Effectuation logic in digital business model transformation". Journal of Small Business and Enterprise Development
4. Bien Haus, F., & Haddad, A. (2018). "Procurement 4.0: factors influencing the digitization of procurement and supply chains.
5. Chamisa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations", Journal of Strategic Information Systems.
6. Gassama B. 2020 The Impact of Strategic Planning Practices on Sem's Survival and Growth: Evidence from Industrial Sector in Jordan.