

أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الإنشائية
دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية
السعودية - الرياض

مشروع تخرج

إعداد

وليد محمد القحطاني

2021200917

إشراف

الدكتورة/ منى مصطفى العشري

2024/1445



إِهْدَاء

إلى أبي العطوف....

قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ.

إلى أمي الحنونة.....

لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال

التفاني والعطاء.

إلى إخوتي....

سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي....

أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى أولادي.....

فلذات الأكباد.

إلى جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحثي العلمي هذا

شكر ونفقات

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة/ منى مصطفى العشري

على كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في
جوانبها المختلفة.

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

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

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية العمليات في أبعادها المتعددة، وهي الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة، والابتكار، على أداء إدارة المشاريع الإنشائية في الهيئات العامة للعقارات في المملكة العربية السعودية، وفهم التأثير المباشر لكل جانب من جوانب استراتيجية العمليات على أداء المشاريع الإنشائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى أن جودة العمل، والتكلفة، والتسليم، والمرونة، والابتكار تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات العقارية الحكومية. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإنشائية في الهيئات العامة للعقارات في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تعزيز كفاءة وفعالية المشاريع وتحقيق أهدافها بنجاح.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية العمليات- أداء إدارة المشاريع الإنشائية - الهيئة العامة للعقار -

الرياض.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	تمهيد
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 تساؤلات الدراسة
5.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
6.....	7.1 نموذج الدراسة
7.....	8.1 دوافع اختيار الموضوع
8.....	9.1 المنهجية
8.....	مصادر البيانات

8.....	أدوات الدراسة:
9.....	10.1 الدراسات السابقة:
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري:
20.....	تمهيد
21.....	المبحث الأول: استراتيجية العمليات:
21.....	1.1.2 تمهيد:
22.....	2.1.2 لمحة تاريخية عن استراتيجية العمليات:
23.....	3.1.2 مفهوم استراتيجية العمليات:
27.....	4.1.2 نماذج استراتيجية العمليات:
27.....	5.1.2 أهمية استراتيجية العمليات:
32.....	6.1.2 أبعاد استراتيجية العمليات:
42.....	المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع الانشائية:
42.....	1.2.2 تمهيد:
42.....	2.2.2 تعريف أداء إدارة المشاريع الانشائية:
42.....	3.2.2 أهمية إدارة المشاريع الانشائية:
43.....	4.2.2 التخطيط للمشروع:
45.....	4.2.2 صعوبات تنفيذ المشاريع الانشائية:
49.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة والتوصيات:
.....	1.3 نتائج الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	2.3 التوصيات..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

Abstract..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

المراجع:..... 56

المراجع العربية:..... 56

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

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

1.1 مقدمة:

لقد أصبح التفكير الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها وتخصصاتها، والعمليات هي الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المنظمات لتحقيق أهدافها، انتشرت مفاهيم العمليات في جميع أنواع الصناعات حيث سعى قادة الأعمال إلى استراتيجيات وأدوات إدارية جديدة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي سريع التغير، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. (محمد، 2023)

كما بدأت منظمات الأعمال في الستينيات في إدراك فائدة تنظيم الأعمال في المشاريع أدى التأثير السائد للعمليات واستراتيجياتها على مصير المشاريع والشركات إلى إجراء عدد من الدراسات المبكرة حول العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع. (غنيم، 2017)

شهد العالم الحديث اهتماما متزايدا بعملية تقييم إدارة المشاريع، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك في إطار اهتمامه بأهمية تحقيق الاستخدام الأمثل والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة (Dong et al 2019) وانطلاقا من إيمانها المطلق بأن الحفاظ على معدلات النمو الاقتصادي أو زيادتها لا يعتمد فقط على مدى وفرة الموارد الاقتصادية أو ندرتها، بل يعتمد بشكل رئيسي على مدى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد

وتوزيعها بين الاستخدامات المختلفة، والذي يتحقق من خلال خلق إدارة جيدة للمشروع تعمل على توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. (النسور والخيرية 2020)

تعتبر المشاريع الإنشائية العمود الفقري للمنظمات الاقتصادية والعامل المحدد لوجودها واستمراريتها في المنافسة البيئية، وأحد أدوات التنمية، بدءاً من فكرة المشروع بدايته ونهايته من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية وإنجازه في الوقت المحدد وبالتكلفة المحددة وبالجودة المطلوبة.

كما تعاني مشاريع البناء من مشاكل عديدة في بيئتها الاقتصادية، (علي وخوجالي 2015). الأمر الذي يتطلب من أصحاب الأعمال اتخاذ قرار استثماري عقلائي يعتمد على اختيار المشروع الاستثماري المناسب الذي يعطي أعلى عائد، حيث يعتمد هذا القرار على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار، حيث يعتبر من أصعب القرارات في المنظمات، وخاصة الإدارة المسؤولة عن المشاريع. (فريم، 2018)

ما سبق يوضح أهمية دور العمليات في الاستراتيجية وضرورة تطوير الاستراتيجية بما يضمن التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدراتها العملية ويسعى المشروع إلى تحقيق أهدافه الرئيسية من خلال تعزيز قدرة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها. (الحميد، 2017)

2.1 مشكلة الدراسة:

تعمل مشاريع البناء في بيئات عمل متغيرة في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية السريعة التي يشهدها العالم في مجال إدارة المشاريع ومتطلبات واحتياجات الأفراد المتغيرة في المجتمعات، لقد كان من الضروري لأصحاب العمل إجراء تقييمات لإدارة المشاريع من أجل البقاء والبقاء قادرين على المنافسة داخلياً وخارجياً من خلال اتباع الممارسات الإدارة الجيدة في إدارة المشروع وإجراءات التنفيذ لعملياته وأنشطته، حيث تعتبر عملية تقييم إدارة المشروع المكون الأساسي للإدارة الناجحة لمشاريع البناء للتحكم في أعمالها والحفاظ على جودتها بما يلبي طموحات أصحاب العمل ومتطلبات العاملين الأفراد والمجتمعات

من خلال إجراء تقييمات دورية لإدارة المشروع، وتقييمات الطوارئ والأحداث الهامة، وتقييم عملية إنجاز المشروع وهذا ما أشارت إليه دراسات دونغ وآخرون. (2019)، (عبيدات وعلي 2018).

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية – الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

✍ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية.

✍ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية ، مما يساعد صناع القرار في الهيئات العقارية بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الهيئات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق فعالية المشاريع الانشائية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

4.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ◆ السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية العمليات بأبعادها (الجودة- التكلفة- التسليم- المرونة الابداع) على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-
- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير الجودة على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير التسليم على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكلفة على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما مدي تأثير المرونة على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على أثر استراتيجية العمليات بأبعادها (الجودة- التكلفة- التسليم- المرونة الابداع) على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية. وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر الجودة على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التكلفة على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على درجة تأثير التسليم على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير المرونة على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الابداع على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة الحالية للمساعدة في استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الانشائية بالهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

6.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

✍ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجية العمليات بأبعادها (الجودة- التكلفة- التسليم- المرونة الابداع) على أداء إدارة المشاريع

الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية. وينبثق من الفرضية الرئيسية

مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للجودة على

أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية

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

على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية

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

على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية

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

على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية

• الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع

على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية

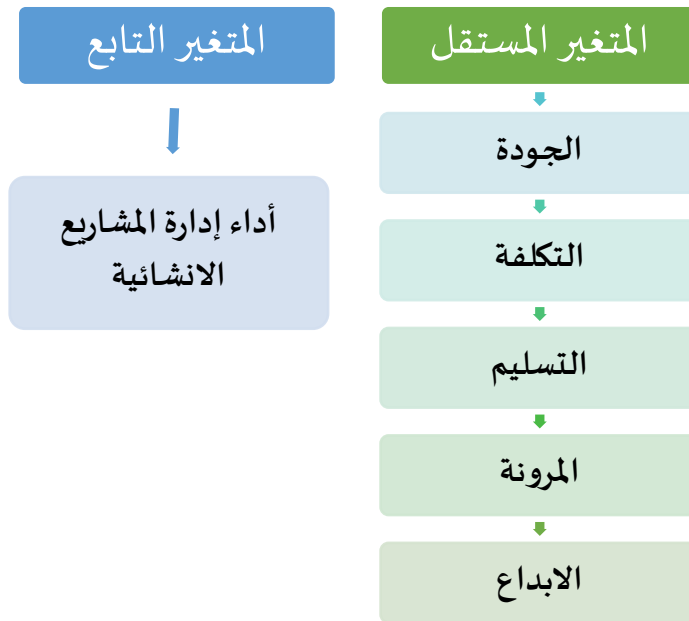
7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الممارسات القيادية في نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

• المتغير المستقل: استراتيجية العمليات بأبعادها (الجودة- التكلفة- التسليم- المرونة الابداع)

• المتغير التابع: أداء إدارة المشاريع.

متغيرات الدراسة



من إعداد الباحث (عكور، 2020)

8.1 دوافع اختيار الموضوع:

❖ الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئة العامة للعقار.
- محاولة معرفة مدى تأثير استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.
- الإشارة إلى التطورات التكنولوجية التي تحدث في مجال العقارات بالمملكة العربية السعودية.

❖ المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقصي في الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

🌈 **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

🌈 **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر استراتيجية العمليات على أداء إدارة المشاريع الانشائية في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

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

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي الهيئات العامة للعقارات بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
1. الدراسة	الطروانة، (2011)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الأردن) تمحورت مشكلة الدراسة الحالية حول أسئلة رئيسة هي: هل هناك تأثير للعوامل البيئية الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالات تكنولوجيا العمليات، وتخطيط ومراقبة الإنتاج، والإدارة والتنظيم؟ بالإضافة إلى ذلك، هل هناك تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها وأهدافها التشغيلية على إدارة المشاريع الاستراتيجية؟ هل من الممكن تنظيم العلاقة بين مجالات العمليات الاستراتيجية بما يعزز القدرة التنافسية للمجموعة؟
المتغير المستقل	الاستراتيجية بأبعادها (تقنية العمليات، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإدارة والتنظيم)
المتغير التابع	إدارة المشاريع الاستراتيجية.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لأهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها ما يلي: 1. أكدت الدراسة على إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسية والفرعية (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثيل البيئة

الخارجية و(الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثيل البيئة الداخلية المؤثرة على استراتيجية العمليات على مستوى مجموعة نقل. 2. اتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نقل تؤكد على أهمية المتغيرين البيئيين على استراتيجية العمليات، باستثناء المنافسة، حيث أنها لم تعطي أهمية لهذا المتغير في تأثيره وعلاقته وفي استراتيجية العمليات، إذ تبين من الدراسة أن هناك رفض لقبول فرضية تأثير المنافسة على استراتيجية العمليات. 3. يعتبر اهتمام مجموعة نقل بالعوامل البيئية مرحلة متقدمة في الوعي الاستراتيجي بفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المؤسسة معاً، حيث تؤثران على إدارة المشاريع الاستراتيجية. 4. أظهرت نتائج التحليل التأثير القوي لاستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية وفقاً لمجالاتها (تقنية العمليات، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإدارة والتنظيم) وترابطها مما يساهم بشكل كبير في إدارة المشاريع الاستراتيجية المشاريع. 5. عرض الباحث النتائج التي توصل إليها، بالإضافة إلى عرض المقترحات المنبثقة عنها، بالإضافة إلى ترك المجال للباحثين مستقبلاً لبحث الأجزاء الأخرى التي تواجده في نموذج الدراسة ولم يتناولها الباحث في كتابه. العرض التقديري المقدم.	
خلوف،(2020)	2. دراسة
هدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق ومرونة الموارد)، من خلال عينة شملت بعض المنظمات الصناعية في مدينة حماة التي تعمل في المجال الصناعي.	أهداف الدراسة
عمليات إدارة المعرفة	المتغير المستقل

المتغير التابع	المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق ومرونة الموارد)
منهجية الدراسة	وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، بهدف التعرف على مفهوم عمليات إدارة المعرفة، وعلى مفهوم المرونة الاستراتيجية (ببعديه مرونة الموارد ومرونة التنسيق) أيضا، وقد تم قياس المتغيرات المستقلة والتابعة بالاعتماد على مقاييس عالمية، وباستخدام استبيان موزع على إدارات تلك المنظمات، وقد تم تطبيق الاستبيان على 148 مفردة في المنظمات الصناعية
النتائج والتوصيات	قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في مرونة الموارد في المنظمات الصناعية في مدينة حماة؟ 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في مرونة التنسيق في المنظمات الصناعية في مدينة حماة؟
3. الدراسة	المجالي، (2016)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية العمليات الإنتاجية في شركة الفوسفات الأردنية، وللتأكد من ذلك تم تطوير نموذج من أجل اختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، حيث تكونت المتغيرات المستقلة من التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المكونة من (التحليل الاستراتيجي، صناعة الخيارات الاستراتيجية، بناء القدرات الاستراتيجية، التحسين المستمر، الرقابة الاستراتيجية)، وتكون المتغير التابع من فاعلية العمليات الإنتاجية والمكونة من (تحقيق الأهداف- التكيف- الجودة)
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المكونة من (التحليل الاستراتيجي، صناعة الخيارات الاستراتيجية، بناء القدرات الاستراتيجية، التحسين المستمر، الرقابة الاستراتيجية)

فاعلية العمليات الإنتاجية والمكونة من (تحقيق الأهداف- التكيف- الجودة)	المتغير التابع
وتم اختيار عينة الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الوسطى مدير إدارة، مدير مديرية مساعد مدير رئيس قسم في وحدة الإدارة الخاصة بالشركة، وقام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (62) فقرة موزعة على (8) أبعاد، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpa) وكانت معاملات ثبات الاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وقام الباحث باختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما قام الباحث ل بإجراء المقابلات الشخصية مع المدراء المسؤولين عن إدارة التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإنتاجية وذلك للحصول على معلومات إضافية لتفسير النتائج ووضع التوصيات. وتم توزيع (180) استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد (155) استبانة أي ما نسبته (86%) من أصل الموزع، وعند تدقيق الاستبانات قام الباحث باستبعاد استبانتين وذلك لعدم تعبئتهم من عينة الدراسة بشكل كامل، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (153) استبانة، أي ما نسبته (98.7%) من أصل الاستبانات المستردة.	منهجية الدراسة
وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن شركة الفوسفات الأردنية تطبق خطة استراتيجية دورية يتم تحديثها كل ثلاث سنوات، ينبثق عن هذه الخطة أهداف استراتيجية وتشغيلية ناتجة عن التحليل البيئي الداخلي الذي تقوم به الشركة من خلال شركة استشارية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، صناعة الخيارات الاستراتيجية، بناء القدرات الاستراتيجية، التحسين المستمر، الرقابة الاستراتيجية) وبشكل خاص لأبعاد التحليل الاستراتيجي، التحسين المستمر، الرقابة الاستراتيجية يؤثر وبشكل إيجابي على فاعلية العمليات الإنتاجية في الشركة والمتمثلة في تحقيق الشركة	أهم النتائج والتوصيات

للعديد من أهدافها مثل تقليل التكاليف وتعظيم الإنتاج وزيادة جودة إنتاجها، كما أن لدى الموظفين في الشركة إدراك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لكن دورهم يقتصر فقط على التنفيذ دون المشاركة في عملية التحليل الاستراتيجي كما تمتلك الشركة العديد من الخيارات الاستراتيجية مثل التوسع في تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية والتوسع في أعمال بعض المشاريع، كما وتعتمد الشركة على البحث والتطوير من خلال مركز خاص بها كأحد أساليب التحسين المستمر لزيادة جودة إنتاجها. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة أكثر بتحليل بيئتها الخارجية وزيادة الاهتمام بالمتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية وغيرها، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في عملية التحليل الاستراتيجي بعد تدريبهم في هذا المجال و وضع أهداف فرعية لجميع الدوائر في الشركة يتم القياس بناء عليها، كما م توصي الدراسة ببناء نظام متكامل للمعلومات والبيانات يساعد الشركة في تحليل بيئتها، بالإضافة إلى تبني خطط إدارة التغيير وتعزيز الاهتمام بثقافة الجودة بشكل أكثر مما هو موجود حالياً.	
محمود، (2023)	4. الدراسة
هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على جودة أنشطة المراجعة الداخلية ومدى وانعكاسها على أداء الشركة	أهداف الدراسة
الثقافة التنظيمية بأبعادها (مركزية السلطة- الفردية مقابل الجماعية- تجنب عدم التأكد)	المتغير المستقل
أداء الشركة بأبعادها (تقييم الأداء المالي- الأداء التشغيلي)	المتغير التابع
جودة أنشطة المراجعة الداخلية بأبعادها (الكفاءة المهنية- الموضوعية- جودة الأداء المهني)	المتغير الوسيط

منهجية الدراسة	لتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية حول مدى صحة هذه العلاقة، من خلال تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها علي عينة من المراجعين الداخليين ومراقبي الحسابات والمحاسبين للشركات المصرية، والأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات، واستخدام الأساليب الإحصائية لقياس تلك العلاقة.
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة لمركزية السلطة وتجنب عدم التأكد تساهم في خفض جودة أنشطة المراجعة الداخلية وتنعكس بالسلب على أداء الشركة، بينما الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي تساهم في تحسين جودة أنشطة المراجعة الداخلية وتنعكس بالإيجاب على أداء الشركة.
5. الدراسة	العدوان،(2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق سيجما ستة الرشيقة في تطوير استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية في الأردن من وجهة نظر مدراء الإدارة والأقسام والفروع والشعب
المتغير المستقل	سيجما ستة الرشيقة بأبعادها (إزالة الهدر- الحد من التباين- الحد من القيمة غير المضافة- التحسين المستمر)
المتغير التابع	تطوير استراتيجية العمليات
منهجية الدراسة	ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام النهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان البالغ عددها (45) شركة، والتي تعتمد سيجما ستة الرشيقة في استراتيجياتها، من خلال إعداد استبانة مكونة من (42) فقرة؛ لقياس أثر تطبيق سيجما ستة الرشيقة في تطوير استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية باستخدام الطريقة الملائمة للقياس

النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند تطبيق سيجما ستة الرشيقة في الشركات الصناعية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات في الشركات الصناعية، وأوصت الدراسة بالعديد من الدراسات كان أهمها بضرورة اهتمام الإدارة العليا في الشركات الصناعية في الأردن بمنهجية سيجما ستة الرشيقة، وتوفير الدعم اللازم لتطبيقها، وعقد دورات تدريبية للعاملين حول طرق تحسين الجودة بشكل دوري.
6. الدراسة	البطين، (2019)
أهداف الدراسة	سعى البحث إلى قياس أثر استخدام استراتيجية التعليل عبر الأجهزة اللوحية في إكساب العمليات على الكسور الاعتيادية لدى طلاب المرحلة الابتدائية.
المتغير المستقل	استراتيجية التعليل
المتغير التابع	إكساب العمليات على الكسور الاعتيادية بأبعادها (جمع- طرح- قسمة – ضرب)
منهجية الدراسة	اعتمد البحث على المنهج شبه التجريبي. وتمثلت أداة البحث في اختبار تحصيلي في العمليات على الكسور الاعتيادية، تم تطبيقه على عينة مكونة من 36 طالب، من طلبة الصف السادس الابتدائي بمدرسة عبد الرحمن الغافقي بمدينة الاحساء، تم تقسيمها عشوائياً إلى مجموعتين، مجموعة تجريبية تدرس من خلال استراتيجية التعليل عبر الأجهزة اللوحية عددها 18 طالب، وأخرى مجموعة ضابطة تدرس من خلال الطريقة التقليدية وعددهم 18 طالب
أهم النتائج والتوصيات	جاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، بين متوسطي درجات الطلاب في التطبيق البعدي للمجموعة التجريبية والضابطة، وذلك لصالح التطبيق البعدي في المجموعة التجريبية. كما أكدت

النتائج على هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين متوسطي درجات الطلاب في التطبيق القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية، وذلك لصالح التطبيق البعدي. كُتب هذا المستخلص من قبل دار المنظومة 2018	
7. الدراسة	عمرو، (2022)
أهداف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعادها المتمثلة بـ التخطيط التنظيم الإداري المراقبة المتابعة في مشاريع وزارتي الادارة المحلية والاشغال في محافظة البلقاء تكون مجتمع الدراسة من المشاريع الإنشائية التابعة لوزارتي الادارة المحلية والاشغال في محافظة البلقاء
المتغير المستقل	تقييم ادارة المشاريع الانشائية متمثلة بأبعادها (التخطيط - التنظيم الإداري المراقبة- المتابعة)
المتغير التابع	المشاريع الانشائية
منهجية الدراسة	واعتمد الباحث على المنهج الكمي في تجميع البيانات الأولية من خلال عمل استبانة وتطويرها وتوزيعها على هذه المشاريع ثم تحليلها واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ إذ تم توزيع (167) استبانة، وتم استرداد (156) استبانة، كما تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل لتصبح العينة النهائية (151) استبانة . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أجل تطوير أنموذج الدراسة،
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ان مستوى تقييم ادارة المشاريع الانشائية متمثلة بأبعادها (التخطيط التنظيم الإداري المراقبة المتابعة في المشاريع الانشائية التابعة لوزارتي الادارة المحلية والاشغال في محافظة البلقاء ومن وجهة نظر مجتمع الدراسة تمتلك درجة مرتفعة من الموافقة تراوح

المتوسط الحسابي لها ما بين 3.79 - 4.10). وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديد احتياجات المشروع الانشائي قبل إنهاء عملية التخطيط، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في المشاريع المتشابهة.	
المعادات،(2021)	8. الدراسة
هدفت الدراسة إلى بحث مستوى تخطيط المشروع والمخاطر وقياس نجاح مشاريع الإنشاءات في الأردن من وجهة نظر مديري المشاريع، كما هدفت الدراسة إلى بحث أثر تخطيط المشروع في نجاح المشاريع والدور المعدل المستوى المخاطرة في العلاقة بين تخطيط ونجاح المشاريع.	أهداف الدراسة
تخطيط المشروع بأبعاده(تطوير دراسة الجدوى - تخطيط النطاق- تطوير خطة الأساس- تخطيط المخاطر)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع الانشائية بأبعادها(الوقت- التكلفة- الجودة-رضا العملاء)	المتغير التابع
مستوى المخاطرة.	المتغير الوسيط
ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي تكونت من (58) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من كافة مديري المشاريع الانشائية لدى شركات المقاولات الأردنية، وتم توزيع الاستبانة على عينة غير احتمالية ممثلة في العينة الهادفة. تم استرداد (303) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف خصائص أفراد العينة ومتغيرات وأبعاد الدراسة ممثلة في الإحصاء الوصفي، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وهي الانحدار المتعدد والانحدار التفاعلي	منهجية البحث

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع تطوير دراسات الجدوى، وتطوير خطة الأساس، وتخطيط المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية. 2. أن مستوى المخاطرة لا يعدل العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاح المشاريع الإنشائية. وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المشروع، وإجراء دراسات الجدوى لتحديد إمكانية نجاح المشروع، وتفعيل إدارة المخاطر للسيطرة على التحديات والتغيرات المفاجئة.	أهم النتائج والتوصيات
---	----------------------------------

الدراسات الأجنبية	
Yang, Yu,2020	1. الدراسة
هدفت الدراسة إلى بحث تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع الإنشائي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تكامل المعرفة، باستخدام دراسة تجريبية للمشاريع الإنشائية في الصين	أهداف الدراسة
نجاح المشاريع الانشائية	المتغير المستقل
تكونت عينة البحث من (301) من أعضاء المشروع في الصناعة الإنشائية في الصين	منهجية البحث
وأشارت النتائج إلى وجود أثر لتخطيط المشروع في نجاح المشروع، وكذلك وجود دور وسيط لتكامل المعرفة بين تخطيط المشروع ونجاح المشروع.	أهم النتائج والتوصيات
(Khan, Saher& Yunis, (2019	2. الدراسة
تخطيط المشروع في نجاح المشروع ودراسة الدور المعدل المخاطر المشروع	أهداف الدراسة
تخطيط المشروع	المتغير المستقل
نجاح المشروع	المتغير التابع

قد قامت الدراسة على قياس مخاطر المشروع من جانب المخاطر التنظيمية، والأفراد، والتقنية والتكنولوجيا، وإدارة المشروع، والاقتصاد وأصحاب المصلحة) وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من (44) مشروعاً في (20) شركة لتكنولوجيا المعلومات مسجلة في مجلس تكنولوجيا المعلومات في خير باختونخوا في باكستان واشتملت وحدة المعاينة على مديري المشاريع، ومنسقي المشاريع، وقائد فريق المشروع ومهندسي البرمجيات،	منهجية البحث
مخاطر المشروع الكلية لها تأثير معدل كبير على العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، حيث أن مخاطر المشروع تؤثر في عمليات التخطيط المؤثرة في نجاح المشروع.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

اصبح الفكر الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل اصبح 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 المنشود.

انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على استراتيجيات 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، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع، وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة.

ومن ثم سوف يتم تقسيم هذا الاطار إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: استراتيجية العمليات.

المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع

المبحث الأول: استراتيجية العمليات.

1.1.2 تمهيد:

إن التغير المستمر في البيئات محفوفة المنافسة المحتدمة، والعملاء المتطلبين، والمناخ الاقتصادي الغير مستقر صفة ملازمة لبيئة الأعمال. مما يجبر الشركات على رفع مستوى عملياتها بأقل تكلفة، ومع قدر أكبر من الموثوقية والسرعة، والقدرة المتفوقة على التغيير والتحسين المستمر، إذ تعد من الركائز الأساسية في تطوير استراتيجية العمليات بغية البقاء في السوق، والحصول على مركز تنافسي متميز، مما يجعل الشركات تسعى للبحث عن الأداء المتميز، وديمومة مركزها التنافسي، وهذا يتطلب التركيز على استراتيجية العمليات تعد استراتيجية العمليات من الاستراتيجيات التي حظيت باهتمام كبير في عالم الإدارة حيث تؤثر في باقي استراتيجيات الشركة حيث تعمل على رفع كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة، ومن الدراسات المهمة التي أكدت على أهمية استراتيجية العمليات الدراسة التي نشرها (W.Skinner)، وكذلك دراسات (Hayes & Wheelwright) و (Porter) وغيرهم، حيث أشاروا إلى أن وظيفة العمليات في السابق كانت ضمن الإدارة التشغيلية، ولم تعطى الاستقلالية والصياغة على مستوى الاستراتيجية الكلية لأنها تركز على العمليات والأنشطة اليومية حيث يرى Skinner أن التكنولوجيا في تقدم متسارع وبيئة الأعمال في تغير مستمر، وهذا يستلزم إعادة النظر في مفاهيم إدارة العمليات، ويتطلب رفع العمليات إلى المستوى الاستراتيجي، إذ تنبع أهمية استراتيجية العمليات كما أشار إليها (Rudberg) من أهمية النشاط الاقتصادي للشركات الذي يتمحور حول الوظائف الأساسية مثل الإنتاج والتصنيع والتسويق وغيرها، وفي هذا الإطار فإن جميع الخطط والبرامج مستنبطة من استراتيجية العمليات التي أثبتت قدرتها على تحقيق عملية الاستخدام الأكثر كفاءة في إنشاء الميزة التنافسية في الأسواق العالمية. (الغري، 2018)

قديمًا كان يعتقد أن استراتيجية العمليات في مجال الأعمال التجارية تحمل تناقض في المصطلحات، وأن استراتيجية العمليات عكس المهام والأنشطة اليومية المرتبطة بكونها استراتيجية على المدى البعيد ومع ذلك، أن العمليات يمكن أن تكون لها تأثير استراتيجي حقيقي بالنسبة للعديد من الشركات

المتميّزة، مثل Amazon; IKEA ; Toyota التي تعتمد على العمليات الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي على المدى البعيد.

2.1.2 لمحة تاريخية عن استراتيجيات العمليات:

في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، ركزت استراتيجيات الشركات في أمريكا الشمالية على وظائف التسويق والمالية وغيرها ومع ارتفاع الطلب على المنتجات الاستهلاكية التي تراكمت خلال سنوات الحرب، كانت الشركات تباع تقريباً كل ما تنتجه بأسعار مرتفعة نسبياً وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن هناك سوى القليل جداً من المنافسة بين الشركات وبسبب الحرب لم يتمكنوا حتى من تلبية أسواقهم الخاصة ناهيك عن التصدير الشحيح على الصعيد العالمي وضمن بيئة الأعمال التي كانت قائمة في ذلك الوقت، تم إعطاء العمليات مسؤولية إنتاج كميات كبيرة من المنتجات بأقل التكاليف، بغض النظر عن الأهداف العامة للشركة ولتحقيق ذلك، يتطلب من وظيفة العمليات الحصول على عمالة منخفضة التكلفة، وتركيب أنظمة مؤتمتة للغاية ويسبب عدم وجود منافسة عالمية، واستمرار الطلب المرتفع، ظل دور إدارة العمليات التي كانت تركز على تقليل التكاليف دون تغيير مطلق خلال الخمسينات وأوائل الستينيات وصولاً إلى أواخر الستينيات من القرن الماضي، حيث اعترف Skinner من كلية هارفارد للأعمال، والذي غالباً ما يشار إليه باسم جد استراتيجيات العمليات بهذا الضعف في إدارة العمليات، ويستوجب رفعها إلى المستوى الاستراتيجي، فاقترح Skinner أن تضع الشركات استراتيجيات العمليات التي تكمل استراتيجيات التسويق والتمويل وغيرها القائمة في الشركة واستمر البحث في هذا المجال من قبل الباحثين (Hayes & Wheelwright) في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وأكدوا على أهمية استخدام نقاط القوة في المشاريع الانشائية كسلاح تنافسي في السوق، وكذلك مع الأخذ في الاعتبار كيفية رفع هذه العمليات على المستوى الاستراتيجي وبعد ذلك، انتشر هذا المصطلح ليشمل جميع القطاعات في العالم.(قداش، 2018)

3.1.2 مفهوم استراتيجية العمليات:

يحظى مفهوم استراتيجية العمليات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في العديد من المجالات فقد عرف الباحث (Skinner) استراتيجية العمليات بأنها تطوير خطة طويلة الأجل الاستخدام الموارد الرئيسية للشركة للحصول على درجة عالية من التوافق بين هذه الموارد والاستراتيجية الكلية طويلة الأجل للشركة. (الغري، 2018)

وتتناول استراتيجية العمليات بنظر (Krajewski) أسئلة واسعة للغاية حول كيفية تكوين هذه الموارد الرئيسية لتحقيق أهداف الشركة الموضوعة مسبقاً من خلال دمج استراتيجية العمليات بشكل شامل باستراتيجية الشركة الكلية. وهكذا، تتم صياغة استراتيجية العمليات لتحديد السياسات والتخطيط للموارد التي تستخدم لدعم الاستراتيجية التنافسية للشركة في المدى الطويل. (Al-2017 Nashmi,

ويرى البعض أن استراتيجية العمليات بأنها الوسيلة التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفية العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال، وتكاملها مع الوظائف الأخرى.

وأضاف قداش بأن استراتيجية العمليات هي النمط الكلي للقرارات التي تحدد قدرات الشركة طويلة الأجل لأي نوع من العمليات، ومساهمتها في الاستراتيجية الكلية، من خلال التكامل المستمر للمتطلبات السوق وموارد الشركة فجميع الشركات لديها أسواق، وتمتلك الموارد لذلك فإن جميع الشركات معنية برفع عملياتها إلى المستوى الاستراتيجي.

وأشار الغري إلى إن استراتيجية العمليات تتعلق بنمط القرارات والإجراءات الاستراتيجية التي تحدد دور وأهداف وأنشطة العمليات. واستخدم مصطلح "نمط" لوجود تناسق بين القرارات والإجراءات الاستراتيجية مع مرور الوقت. (الغري، 2018)

وأضاف آخر إلى الأهمية المتزايدة التي تعطى لاستراتيجية العمليات كشريك مساو وفعال للاستراتيجيات الوظيفية حيث تصنف الاستراتيجيات وفق المستويات التالية: (Al-Nashmi, 2017)

– الاستراتيجية الكلية (Corporate Strategic) : وتتعلق بالفلسفة والسياسة العامة على مستوى الشركة ككل، والتأكد من أن العمليات تسير كما خطط له مسبقاً.

– استراتيجية الأعمال (Business Strategic) : تركز الشركات على هذه الاستراتيجية في تحقيق أعمالها من خلال توجيه وإدارة وحدات أعمال الشركة، والتي قد تتمثل على شكل خطوط الإنتاج أو المصانع أو الأسواق؛ لضمان الميزة التنافسية.

– الاستراتيجية الوظيفية (Functional Strategic) : تتصل هذه الاستراتيجية بوظائف الشركة الرئيسية مباشرة من التسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها. وأكد كلا من (Tranfield & Smith) إلى أن استراتيجية العمليات تجمع بين القرارات الاستراتيجية التي لها تأثير على المدى الطويل، وتركز على رسالة وهدف الشركة، وبين القرارات التشغيلية التي لها تأثير على المدى القصير، وتتعلق بالعمليات والأنشطة والمشاكل التي تحدث بشكل يومي.

وقام (Porter) بوصف استراتيجيات العمليات بأنها القوة الرئيسية في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية، والدور المتعاضد للاستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها الشركات والتي حددها في ثلاث استراتيجيات: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز.

استراتيجية العمليات هي الاستخدام الأمثل لمدخلات وقدرات العمليات الإنتاج مخرجات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ضمن هذه الأهداف إنتاج منتجات متخصصة ذات قيمة، والسعي للابتكار وتحقيق الموثوقية في الإنتاج، وجودة ومرونة المنتجات بالإضافة للاستجابة في الوقت المناسب، وخدمة ما بعد البيع وتحقيق الأرباح (Hitt et al., 2016).

وتعرف على أنها هي وضع سياسة وخطط مشتركة لاستخدام موارد المنظمة، بهدف تقديم دعم أكثر كفاءة للاستراتيجيات التنافسية للمنظمة طويلة الأجل (Glukhov & Balashova, 2015).

وأيضا يقصد باستراتيجية العمليات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال وضع سياسات وخطط محددة في استخدام الموارد التنظيمية (Jeihoon et al., 2019).

تسعى كل منظمة لإظهار قدراتها التنافسية من خلال إدارة العمليات، والتي تمثل مجموعة الأنشطة وعمليات تحويل المدخلات في نظام الإنتاج وإضافة قيمة لها للحصول على منتج نهائي يقدم للعملاء وهذا يتطلب صياغة استراتيجية فعالة تدعم الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة لتمكينها من تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق. (AL-Tahat, 2017)

في السنوات الأخيرة كان هناك تركيز على استخدام النظرية القائمة على الموارد RBT في أبحاث إدارة العمليات بسبب قابليتها للتطبيق والتكامل في مجال إدارة العمليات، ويمكن تطبيق النظرية القائمة على الموارد RBT على استراتيجية العمليات لتضيف قيمة لدراسات استراتيجية العمليات OM بطريقتين على الأقل، أولاً تعتبر استراتيجية العمليات أن العمليات تعتمد على تحديد الموارد والقدرات التنافسية وتجميعها، لإنشاء قدرات يتم الاستفادة منها بما يحقق الميزة التنافسية، وثانياً استراتيجية العمليات هي عملية دمج وموائمة الأعمال والموارد والعمليات، بحيث تؤكد أيضاً النظرية القائمة على الموارد على التنسيق والتزامن بين الموارد والعمليات التي تعتمد عليها ((AL-Tahat, 2017)

تمثل استراتيجية العمليات العنصر الحيوي في استراتيجية المنظمة الكلية، والمسؤولة عن الجزء الأكبر من مواردها، علاوة على اهتمامها بعدد من الأهداف المتمثلة بالجودة والكلفة والتسليم والمرونة وتكمن أهمية استراتيجية العمليات في مجال إدارة الإنتاج والعمليات أيضاً لكونها تمثل نمط القرارات والإجراءات الداعمة للأهداف الاستراتيجية لوحدة الأعمال بما يناسب الأعمال التجارية (الغريزي، 2018).

تم الاعتراف بمدى أهمية استراتيجية العمليات في دعم وتعزيز الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة بفضل الأعمال المقدمة من قبل روبرت هايس وويكهام سكينر وتيري هيل وستيفن بلرايت وغيرهم بحيث تدعم قرارات العمليات القدرة التنافسية للمنظمات ضمن إطار الاستجابة والأسعار والنوعية والموثوقية في التوريد والمرونة ومدى مطابقة تصميم المنتجات الرغبة العميل. وهنا يجب أن تنفق استراتيجية العمليات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة لضمان أداء تشغيلي يحقق أهداف المنظمة (Hitt et al., 2016)

(

ترتبط استراتيجية العمليات بشكل خاص مع استراتيجية التسويق، لذلك يتم التركيز في الإنتاج على نوعية المنتجات العالية متغاضياً عن تقليل الكلفة أو العكس وفقاً لاستراتيجية التسويق، بالإضافة الارتباط استراتيجية العمليات بتحسين الإنتاجية التي أخذت المزيد من الاهتمام في الآونة الأخيرة، وأهمية تخطيط العمليات الذي يشمل حجم ونوعية وأساليب وتوقيت الإنتاج (Pekrun, 2014)

تعتبر المقاييس الموضوعية المباشرة مثل المرونة والكلفة والنوعية والتسليم ذات أهمية في التقييم والمقاييس الذاتية غير الموضوعية وغير المباشرة مثل عدد الموظفين والتقنية والسلامة، رغم عدم القدرة على قياسها بشكل دقيق، أيضاً لها قيمة في التقييم، ولها تأثير واضح على التنافسية والأهداف طويلة المدى، بحيث تساهم هذه المقاييس في تفعيل أهداف العمليات الاستراتيجية وتشكل أبعاد مهمة لصناعة قرارات العمليات (Hitt et al., 2016).

تحدد فعالية استراتيجية العمليات بدرجة التوافق بين القرارات المتعلقة بالهيكل التشغيلي والبنية التحتية، مع الأولويات التنافسية والتي تمثلها أبعاد استراتيجية العمليات من الجودة والتسليم والمرونة والكلفة بالإضافة للابتكار والخدمة كأبعاد إضافية الضمان فاعلية أنظمة تقويم استراتيجيات العمليات يجب أن ترتبط بأهداف استراتيجية العمليات وأن تكون جزءاً مهم في استراتيجيات المنظمة العامة، بحيث يوجد مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لاستراتيجية العمليات وهي كالتالي (Hitt et al., 2016)

- **مقياس الإنتاجية (Productivity):** وهي نسبة المخرجات الناتجة إلى كمية مدخلات الإنتاج ضمن فترة زمنية محددة، ومقياس الإنتاجية بناء على القيمة وهي نسبة قيمة المخرجات إلى العمل وتمثل القيمة النقدية للمخرجات بالنسبة لتكلفة المدخلات باستثناء العمل.
- **مقياس الكلفة:** مقياس يعتمد على معلومات التكلفة والربحية للعمليات والمنتجات قياس الأداء بناءً على أهداف إدارة العمليات هي عملية متواصلة في إحداث التوازن بين الأهداف العامة للمنظمة وأدائها، بحيث توضع عدد من المبادئ والمعايير المقاييس توافق الأهداف والأداء، مثلاً مقاييس أداء بعيدة المدى للأهداف بعيدة المدى، ومقاييس التأثير على التكاليف.

ومما سبق يرى الباحث مدى أهمية دراسة المشروع الاقتصادي من خلال نظرة شمولية متكاملة ومترابطة من خلال دراسة استراتيجية المنظمة العامة ومواردها وبيئة الأعمال والعمل على تحقيق أهدافها من خلال وضع استراتيجية عمليات فاعلة ومرنة، وضرورة وضع مقاييس أداء متنوعة المستويات المنظمة المختلفة واستراتيجياتها، لتقييمها وتقويمها لموائمة المستجدات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

4.1.2 نماذج استراتيجية العمليات:

وتتعدد وتنوع نماذج استراتيجية العمليات ومنها: (Soto-Acosta, 2016)

- النموذج المستجيب: وهو ملائمة المدراء للاستراتيجيات المستجيبة والتغيرات البيئية لوجود صعوبة التعامل مع البيئة لضمان بقاء واستمرار المنظمة.
- نموذج العمليات المركزة: السعي لتطوير المنظمة وتقديمها واستقرارها من خلال التركيز على عدد محدود من الخدمات أو المنتجات بسبب عدم مقدرتها على الابتكار.
- نموذج التحليل البيئي هنا يتم دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لإجراء أي تغيير في الاستراتيجية الحالية بناءً على التغيرات البيئية إن لزم الأمر.

ومما سبق يرى الباحث بأن استراتيجية العمليات أمر في غاية الأهمية لتطوير أداء الشركات ككل من حيث التركيز على أهداف استراتيجية العمليات السرعة، وتخفيض التكاليف، والجودة، والمرونة؛ لضمان نجاح الشركات، وزيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية فضلاً عن معالجة نقاط الضعف، والتركيز على نقاط القوة، وتعزيز واستثمار هذه العمليات لتحقيق ميزة تنافسية.

5.1.2 أهمية استراتيجية العمليات:

لم تكن استراتيجية العمليات ذات أهمية حتى عام ١٩٧٠ وحتى ذلك الوقت كانت الشركات الأمريكية تعمل على الإنتاج الضخم بأسعار مرتفعة نسبياً، وأنداك لم تكن هناك منافسة دولية تذكر، وفي السبعينات وحتى الثمانينات تغير كل هذا حيث بدأت الشركات اليابانية بتقديم منتجات ذات جودة عالية

بتكلفة أقل، وبذلك فقدت الشركات الأمريكية حصتها السوقية مقابل الشركات اليابانية فسعت الشركات الأمريكية على تقليد النهج الياباني، ولكن لسوء الحظ أن التقليد في الغالب يكون غير ناجح، وبذلك أصبح من الواضح أن الشركات اليابانية كانت أكثر تنافسية بسبب استراتيجية عملياتها، والتي تنص على أن جميع مواردها مصممة خصيصاً لدعم الخطة الاستراتيجية الشاملة للشركة وأشار (Porter,2020) أن الشركات لا تفهم في الغالب الاختلاف بين استراتيجية العمليات والاستراتيجية التشغيلية حيث تنص الاستراتيجية التشغيلية على قدرة الشركات على أداء المهام والأنشطة اليومية بأكثر كفاءة من المنافسين، أما استراتيجية العمليات هي خطة طويلة الأجل للتنافس من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. أن عملية تطوير استراتيجية العمليات تحدد باتجاه ونطاق الشركة على المدى الطويل، وذلك بتحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئات المتغيرة من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق توقعات أصحاب المصلحة، وهذا يتضمن تطوير استراتيجية العمليات على المستويات الثلاثة.

كما يرى البعض أن الاستراتيجية على مستوى الشركة : هي أعلى مستوى من الاستراتيجيات حيث تقوم بتحديد الاتجاه والنطاق على المدى الطويل للشركة بأكملها، فالشركة فعادة تضم العديد من وحدات الأعمال، ودور الاستراتيجية على مستوى الشركات تحديد ما يجب أن تكون عليه هذه الأعمال، وكيفية تخصيص الموارد فيما بينها، وترتبط الإجراءات التي يتم تنفيذها على هذا المستوى بالاستحواذ على مجالات عمل جديدة أو إضافة خطوط إنتاج أو تصفية وحدات عمل ومحطات وخطوط إنتاج لا تضيف قيمة أو الدخول في مشاريع مشتركة مع شركات أخرى في مجالات جديدة، غالبا ما تعبر الشركات عن استراتيجيتها على شكل رسالة الشركة أو بيان رؤيتها من خلال الوصف العام لتوجه الشركة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها.

كما أضاف آخرون أن الاستراتيجية على مستوى الشركة تعكس نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط التي يجب أن تنخرط فيه الشركة، وتدفق الموارد المالية وغير المالية من الأقسام وإليها، وكما توضح العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح وتحديد المداخل التي يمكن للشركة استخدامها لزيادة العائد

على الاستثمار، وتأخذ الاستراتيجية على مستوى الشركة واحدة من ثلاثة أشكال وهي (Soto-2016)

(Acosta,

- استراتيجية النمو ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق. وتتبع عندما تحاول الشركة التوسع في أعمالها، والتركيز في قراراتها الاستراتيجية على زيادة أنشطتها، وأدائها على مستوى الشركة ككل.

- الاستراتيجية على مستوى الأعمال : تتعلق الاستراتيجية على مستوى الأعمال في المقام الأول بكيفية تنافس وحدة أعمال معينة داخل مجال عملها، وما هي أهدافها الاستراتيجية وتخص كل وحدة أعمال أو خط انتاج في الشركة، ويتعلق القرار الاستراتيجي في هذا النوع من الاستراتيجيات بحجم الإعلان والتوجه ونطاق البحث، وتغيير المنتج، وتطوير منتجات جديدة والتوسع أو الانكماش في خطوط الإنتاج بالاعتماد على الاستراتيجية الكلية للشركة، وتعتبر الاستراتيجية على مستوى الأعمال مكملية للاستراتيجية على مستوى الشركة.

- استراتيجية قيادة التكلفة : تتبع الشركات أو وحدات الأعمال هذه الاستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين، وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، وإعطاء اهتماما كبيراً لمراقبة التكاليف الإدارية يتيح والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للشركات طرح منتجات بأسعار منافسة، وكسب حصة من السوق، وبالتالي تحقيق الربح لمدة أطول، وتستهدف استراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الكبيرة، وتشمل الطرق التي تستخدم للتحكم بالتكلفة تحسين كفاءة العمليات، والتفرد في الوصول إلى مصدر كبير للموارد منخفضة التكاليف. (Adamides,,2015)

- استراتيجية التميز وتعني هذه الاستراتيجية قدرة الشركة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة مرتفعة، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع كما أن هذا التميز يجعل الشركات تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وخلق ولاء العملاء للعلامة التجارية إذ تعد من الاستراتيجية التي تركز على تطوير المنتجات أو الخدمات التي لها صفات فريدة

ومميزة عن غيرها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء، فالمحافظة على عنصر التميز يتطلب عدم مقدرة المنافسين على تقليد هذه المنتجات الفريدة، والتي بدورها تقود العملاء إلى دفع سعر إضافي لهذا التميز، ويترتب على هذه الاستراتيجية تكاليف عالية نتيجة للجودة، وخلق منتجات متميز، فضلاً عن مقدرة الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تحقيق أرباحاً عن طريق التسعير الإضافي، وخلق ميزة تنافسية. (Block et al., 2015)

- استراتيجية التركيز: وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، وتسعى الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى خلق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء. (Glukhov, 2015)

- الاستراتيجية على مستوى الوظيفة: هذه الاستراتيجية تخص الأقسام الوظيفية الرئيسية ضمن وحدات الأعمال، وترتبط بجميع الوظائف العملية الرئيسية والتي تضم العمليات، والتسويق والتمويل، إلخ. حيث تهتم بكيفية إسهام كل وظيفة في استراتيجية العمل، وما هي أهدافها الاستراتيجية وكيف يجب أن تدير مواردها بهدف تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية في هذا المستوى تكون أقل مدى مقارنة مع الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاك القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد الشركة أو وحدات الأعمال، وتطوير الاستراتيجيات الوظيفية الأفراد التمويل الإنتاج التسويق وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفية الواحدة (قداش، 2018)

إن أهمية تطوير استراتيجية العمليات تتمثل بالتأكد من أن جميع العمليات التي تحدث داخل وخارج الشركة تنفذ بالشكل الصحيح وتكمن النقطة الأساسية في تطوير استراتيجية العمليات بفهم كيفية إضافة قيمة للعملاء، وعلى وجه التحديد تضاف القيمة من خلال الأولويات التنافسية أو الأولويات التي يتم اختيارها لدعم استراتيجية العمليات وهي :

- **التكاليف:** تسعى العديد من الشركات إلى تخفيض تكاليفها، وتوفير منتجات منخفضة التكلفة، أي تخفيض كلفة إنتاج السلع والخدمات بحيث يمكن تقديمها للعملاء بسعر منخفض مما يؤدي إلى زيادة مبيعات الشركة.

- **الجودة:** هي توفير منتجات ذات جودة عالية، وفي العادة الجودة العالية تقود إلى أسعار مرتفعة، وتم تقسيم الجودة إلى جودة المنتج التي تختلف باختلاف السوق المستهدف، والهدف الأساسي هو تأسيس المستوى المطلوب من جودة المنتج من خلال التركيز على متطلبات العملاء. أما جودة العملية أمر بالغ الأهمية والهدف منها القدرة على الإنتاج وفقاً للمواصفات والمعايير الموضوعية مسبقاً دون أخطاء.

- **السرعة:** هي القدرة على القيام بالأمر بسرعة استجابة لمتطلبات العملاء، وبالتالي توفير فترات زمنية قصيرة بين وقت قيام العميل بطلب منتج أو خدمة وعندما يتسلمها حيث أن كلاً من الأرباح وحصة الشركة في السوق ترتبط ارتباطاً مباشراً بالسرعة التي يمكن أن تقوم بها الشركة بالنسبة لمنافسيها بالإضافة إلى التسليم السريع والموثوقية في ذلك. (Glaub, 2014)

- **المرونة:** هي القدرة على تغيير العمليات، وإعادة تشكيلها من خلال قدرتها على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات لتلبية متطلبات العملاء، وتحقيق أكبر قدر من المرونة. وتعني قابلية الشركة على تكييف عملياتها بطريقة ما، فضلاً عن أنه تعدد مقياس مدى سرعة الشركة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى منتجات الخط الجديد.

ويرى الباحث أن عملية تطوير استراتيجية العمليات أمر في غاية الأهمية في إيجاد وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد وضع الشركة التنافسي في السوق، وتحديد الأنشطة التي تشكل قيمة مضافة للشركة، وتعمل على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية لتحقيق الجودة، والتكلفة المنخفضة، والسرعة في إنجاز العمل حيث تكمن أهمية استراتيجية العمليات بالتركيز على الأنشطة وليس على الإدارات فحسب، فمفهوم تطوير استراتيجية العمليات يشمل سلسلة من الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من العميل وصولاً إلى آخر نقطة وهي تلبية متطلبات العملاء مروراً بالأقسام والإدارات والخطوط الإنتاجية بما يحقق التكامل الشمولي لأعمال الشركة الداخلية والخارجية، وتحقيق الهدف الكلي للشركة وصولاً إلى

تنفيذ رؤيتها ورسالتها. وترى الباحثة أيضاً أن تطوير استراتيجية العمليات تعمل على زيادة المعدلات الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للمدخلات التي تعطي مخرجات بجودة عالية، وبأقل التكاليف فضلاً عن تقليل الهدر في الموارد والعيوب والأخطاء في العمليات، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية طويلة الأجل. (Glaub, 2014)

6.1.2 أبعاد استراتيجية العمليات:

تتنوع وتختلف أبعاد استراتيجية العمليات ونذكر منها:

1. الجودة:

عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والميزات التي تمنح الخدمة أو المنتج الخاصية لتلبية احتياجات محددة وذلك كما عرفته الجمعية الرومانية لضمان الجودة وفقاً لمعايير ISO في عام 2015 وتعرف الجودة بأنها ما تقدمه المنظمة من المواصفات والأداء الجيد للوظيفة والمنتجات لتحصل على جودة عالية من التصاميم والإنتاج (Androniceanu, 2017)

ويقصد بالجودة أنها معيار ودرجة الإتقان الواجب الالتزام به عند أداء أي نشاط، وتعتبر الجودة عملية روتينية مستمرة، يجب توظيفها في أي عمل، وتمثل الالتزام بالمتطلبات والمواصفات المتفق مع العميل علماً وهنا يتضح أهمية دور إدارة الإنتاج والتسويق والجودة في مطابقة المنتجات للمواصفات المخطط لها واحتياجات العملاء (Androniceanu, 2017).

وتتضح أهمية إدارة الجودة ومسؤوليتها في تعريف أفراد المنظمة بمفهوم الجودة واستراتيجياتها واشتراطاتها والمعايير المتبعة لتحقيق الجودة، والعمل على تدريب العاملين في الإنتاج على استخدام الآلات والمعدات واستلام الموارد اللازمة للإنتاج بالجودة المطلوبة، والمشاركة في حل مشاكل المنظمة وعملية تطوير جودة الإنتاج (Routledge, 2017). ويمكن تحقيق الجودة في التصنيع من خلال العمليات الهادفة لتقليل نسبة المعيب في المنتجات، وتحسين جودة العاملين وخاصة البائعين، وتحسين أداء وموثوقية المنتجات أو الأنشطة ذات العلاقة بتحقيق معايير الجودة الدولي تقسم الجودة إلى نوعين الأول جودة التصميم والثاني

جودة العملية، بحيث تهدف جودة التصميم لتلبية حاجات العملاء، بينما تسعى جودة العملية لتقليل نسبة المعيب في الإنتاج، ويؤدي تحقيق بعد الجودة إلى الحصول على حصة سوقية أكبر، والدخول إلى الأسواق بسرعة، مع الحصول على منتجات عالية الجودة تحقق رضا العملاء، ورفع العائد على الاستثمار، وإمكانية فرض أسعار أعلى تتناسب مع الجودة المقدمة ويقصد بالجودة وتحسين عمليات التشغيل بأنها السعي إلى تحقيق جودة الإنتاج للوصول إلى الأسواق الداخلية والخارجية بسهولة، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لإشباع حاجات العمل ومجموعات العمل.

بأنه استخدام الحد الأدنى من الموارد مثل المخزون والمساحة والعمالة مقارنة بمنظمات الإنتاج الكبيرة، للحصول على حجم إنتاج أكبر ومتنوع وذو جودة عالية (Routledge , 2017). ولضمان مستوى الجودة المطلوب والحصول على منتجات ذات درجة عالية من الإتقان، يجب تطبيق إدارة جودة العمليات والتي تتضمن التحقق من مطابقة المنتج للمواصفات والمقاييس، وتصنيف الوحدات المقبولة والوحدات المعيبة المرفوضة، وإصدار شهادات المطابقة لها، ويمتد دور إدارة الجودة إلى متابعة المتغيرات البيئية المحيطة سريعة التغيير، كما يشير مفهوم دوائر الجودة Quality Circles إلى تطبيق إدارة الجودة من خلال مراعاة الاشتراطات والتدابير اللازمة ومن المؤثرات الخارجية التي تؤثر على مستوى جودة الإنتاج، تقلب أذواق العملاء من حيث نوع المنتجات والسلع، أو تباين آرائهم حول درجة جودة السلع والخدمات، بالإضافة لتنامي المستوى التنافسي مقارنة مع المنظمات المماثلة.

ويمكن تحقيق الجودة العالية من خلال توفير منتجات عالية الأداء، وتقديم جودة ثابتة وموثوقة، بالإضافة لتحسين المطابقة لمواصفات التصميم يصنف المنتج بالجيد أو عالي الجودة أو الرديء حسب مقدار تلبية حاجات وتوقعات العميل (Routledge , 2017). وهنا نذكر مراحل تطور الجودة مع الزمن تسليم العميل أي منتج حتى لو كان معيباً، إلى أن يتقدم العميل بشكوى وإعادة المنتج للشركة، وتعد مرحلة مكلفة جداً وخاصة بوجود المنافسين المراعين لأنظمة الجودة في عمليات الإنتاج فحص المنتج في المرحلة الأخيرة من الإنتاج أو قبل عملية شحن وتسليم المنتج للعميل.

تكاليف الجودة هي جميع المصاريف التي تتحملها المنظمة لتحقيق وتقديم منتجات وخدمات بأعلى مستويات الجودة، وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء، وتظهر أهمية ضبط تكاليف الجودة في المنظمات من خلال تعزيز مستواها التنافسي في الأسواق، وتحقيق الفاعلية الاقتصادية لمؤسسات الإنتاج، وتحسين ربحية المنظمات وتحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمات (Parker, 2018). إدارة الجودة الشاملة TQM هي الفلسفة وراء التحسين المستمر، وهي تزويد أي منظمة بمجموعة الممارسات الضرورية لتلبية وتجاوز احتياجات وتوقعات ورغبات العملاء الحاليين والمتوقعين، وتعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة موارد نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال للحفاظ على الأداء الأفضل والميزة التنافسية تؤدي عملية تنظيم الجودة إلى إرضاء طلبات وحاجات العملاء المتنامية باستمرار، والاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة والمستخدم، وخفض تكاليف الإنتاج وتحسين الإنتاج نوعاً وكماً، وإشباع حاجات السوق بما يتوافق مع طلبات العملاء، وتحسين بيئة العمل وتحقيق الأمان في العمل، بالإضافة لزيادة القدرة على التصدير وخفض الخصومات التجارية على المنظمة (Parker, 2018)

2. الكلفة:

استراتيجية الكلفة هي إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل نفقات وموارد مهددة للحصول على ميزة التكلفة في السوق، كما تعني عملية تقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة وتشمل كلفة المواد والعمل والمصاريف غير المباشرة تعمل المنظمات إلى خفض كلفها مقارنة بالمنظمات المنافسة، ويرتكز قياس أداء الكلفة على مجموعة من المؤشرات، أحدها كلفة العمليات وهي نسبة كلفة البضاعة لمجموع المبيعات، وتمثل استراتيجية الكلفة المنخفضة قدرة المنظمة على المنافسة، وثانياً الإنتاجية وهي أحد عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة وهي مقياس الكفاءة وفاعلية المنظمة، بالإضافة لمؤشر نسبة الانتفاع من الطاقة وهي قدرة المنظمة للحصول على أعلى مخرجات خلال وحدة زمنية معينة (Hitt, 2016).

ويمكن تحقيق الكلفة المنخفضة من خلال تقليل المخزون، وزيادة استخدام القدرات وتقليل

تكاليف الإنتاج، بالإضافة لزيادة إنتاجية.

عملية التركيز على خفض التكاليف بشكل غير مدروس قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعارض أهداف المنظمة، وعليه يجب أن تركز قرارات العمليات على تحقيق أهداف المنظمة العامة والشاملة مثل الربحية والنمو بالإضافة لخفض التكاليف، ووضع استراتيجيات تشمل الأهداف التنظيمية للمنظمة ومعايير الأداء والسياسات الواجب إتباعها، وما يتبعها من وصف المنتجات وآلية المنافسة، وتقييم الأداء وتحديد الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة. (Parker,2018)

ويعد السعي للوصول إلى الكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين بمثابة البعد التنافسي الأول لأي منظمة لتتمكن من السيطرة على السوق بشكل متميز مع ردع المنافسين الجدد، ومن هنا يتضح دور إدارة العمليات في خفض كلف الإنتاج، والذي يمثل غاية أغلبية الشركات في خفض تكاليف الإنتاج للحفاظ على حصتها السوقية والحصول على مزايا اقتصاديات الحجم من خلال تحسين الجودة الذي يزيد الإنتاج وبالتالي خفض الكلف.

تنشأ استراتيجية الكلفة عندما تمتلك المنظمة قدرة الحفاظ على جودة المنتجات أو الخدمات مع خفض الكلف من خلال تحسين طرق الإنتاج وليس تقليص حجم الاستثمار (الغريري، 2018). وتعد التكلفة استراتيجية تنافسية بحيث يؤدي خفض الأسعار إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات، ويقترح أن تشمل تكاليف الأعمال تكلفة العمالة والاتصالات والنقل والإيجار والمرافق العامة والرعاية الصحية والموارد المادية .

3. التسليم:

في وقتنا الحالي أصبح للزمن أهمية عالية في صنع قرارات الشراء التي ممكن أن يتخذها الفرد، ومن هنا بدأت المنظمات التنافس على اعتماد التسليم بعداً جديداً، بعيداً عن الاهتمام بالجودة والسعر أحياناً، لمواكبة أهمية تزويد الأفراد بحاجتهم من المنتجات والخدمات في وقت محدد (قداش، 2018).

لبعد التسليم أهمية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة الكبيرة بين المنظمات، والذي يمثل الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة أعلى من المنافسين، والتي تمكن المنظمة من تخفيض تكاليف الإنتاج

والحصول على حصة سوقية أكبر من خلال الإنتاج والتسليم في وقت أقصر من المنافسين، ويمكن تصنيف

مفهوم التسليم إلى ثلاث أنواع كما يلي : (الغريري، 2018)

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

ويقصد باستراتيجية التسليم أنها الموثوقية في تلبية جداول التسليم المطلوبة أو السرعة في تلبية طلبات العملاء ويمكن تحقيق استراتيجية التسليم من خلال توفير تسليم سريع، وتلبية وعود التسليم، والتقليل من مدة الإنتاج يشير بعد التسليم إلى قدرة العمليات الالتزام بمواعيد التسليم، بحيث تعد سرعة الاستجابة لتلبية طلبات العميل في الوقت الذي حدده هو ما يعرف بالتسليم السريع، وترتبط أهمية بعد التسليم بمقدار التغيرات السريعة في بيئة العمل والأسواق تم تطوير مفهوم نظام الإنتاج فقط في الوقت المحدد JIT Just in Time وهو عملية تقديم الخدمات والمنتجات المناسبة من النوعية والكمية المناسبة في الوقت المناسب، و هو نظام الطلب والسحب الذي يجعل كل مكون في خط الإنتاج فقط عند الحاجة قبل الخطوة الثانية من مرحلة الإنتاج لتلبية طلب العميل في الوقت المحدد، والذي يقلل من تكلفة المخزون، ووقت الخمول الموارد الإنتاج وإنشاء المشاريع الاقتصادية حسب الطلب، ويعمل نهج JIT أيضاً على تقليل وقت الإعداد والتصنيع الذي سيؤدي إلى سرعة الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال وطلبات العملاء، وتوفير طلبات العملاء بسرعة وفي الوقت المحدد وبجودة عالية يدعو مفهوم في الوقت المحدد JIT إلى توفير المواد الخام والمباشرة في الإنتاج عند الطلب، مع التركيز على استخدام الحد الأدنى من مخزون المواد الخام (2015) Glukhov et al ,).

كما يشير مفهوم فقط في الوقت المحدد JIT إلى إنتاج المطلوب وعند الحاجة وبالقدر المطلوب فقط، بهدف التقليل من الهدر والتالف من الإنتاج والوقت والمساحات المستخدمة وما إلى ذلك، ويمكن تعريف الهدر أو النفايات في الإنتاج هو التبذير وكل ما لا يساهم في الربحية، ويعرف أيضاً أنه كل شيء لا

يضيف قيمة، بحيث تنتج أغلب النفايات أو الهدر من خلال إيجاد حلول مؤقتة للمشاكل التي تواجه عمليات الإنتاج بعيداً عن إيجاد حلول دائمة تعتمد على فهم سبب المشاكل الرئيسية وبشكل خاص النفايات.(Hertati &Sumantri , 2016).

هنا يتضح أن استخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو الحل للتخلص من هذه النفايات والهدر التصنيع في الوقت المحدد JIT هي استراتيجية تصنيع رئيسية تستخدم لتعزيز قدرة المنتجين على المنافسة من خلال تبادل المعلومات والتواصل بين الإدارات الوظيفية المختلفة، وضبط خطة الإنتاج لمواجهة حالة التصنيع المتغيرة باستمرار في الوقت المناسب وبأقل مدة زمنية، بحيث يتم دمج تقنية إنترنت الأشياء IOT والتصنيع في الوقت المحدد JIT لدعم تخطيط وجدولة الإنتاج المتوافقة مع بيئة الإنتاج المتغيرة من خلال الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من بيئة الإنتاج في الوقت الفعلي المناسب، ومن التحديات التي تواجه تصنيع JIT على سبيل المثال لا الحصر عدم الالتزام في تسليم المواد في الوقت المحدد بين الموردين (Xu &Chen, 2018)

يمثل (JIT II) الإصدار الأحدث من (JIT) بحيث تظهر مسؤولية أكبر مع الموردين من خلال عدد من الوظائف مثل التنبؤ بالحاجة إلى الموارد وطلب تجديدها ومتابعة فواتير المنظمة وما يتطلبه من ضرورة بناء علاقات جيدة مع الموردين لتحقيق نجاح المشاريع، بحيث يعد الفشل في التواصل مع الموردين مكلفاً بشكل كبير.

4. المرونة:

بعد المرونة أحد أهم أبعاد استراتيجية العمليات، والذي يقصد به إنتاج منتجات متنوعة وإدخال الجديد من المنتجات، بالإضافة إلى تعديل المنتجات القائمة، وتلبية الجديد من طلبات العملاء بسرعة. وتتضمن المرونة بعدين، الأول هو قابلية المنظمة لمنح العملاء التنوع الواسع من الإنتاج والذي يبلغ أقصاه عند تلبية الطلبات الفردية، والبعد الثاني هو سرعة المنظمة في إنتاج خطوط إنتاج جديدة وتكمن أهمية هذا البعد لقصر دورة حياة المنتج حالياً (الكبي، 2010)

المرونة هي نوع التفكير الإبداعي، بمعنى تنوع الأفكار الصادرة عن الشخص المبدع، وهي درجة سهولة تغيير الموقف أو وجهة النظر العقلية، وتعني الكفاءة في الانتقال من موقف إلى موقف آخر أو تغيير وجهة النظر عند الحاجة والتنوع وعدم الإصرار والتجمد (الغريري، 2018).

ويقصد بالمرونة القدرة على الاستجابة وتعديل الطلب، وتصنف لنوعين أساسيين هما :

- **الايضاء:** وهي عملية التكيف مع طلب العملاء وتعديل تصاميم المنتجات.
- **مرونة الحجم** وتعني القدرة على تسريع أو إبطاء معدلات الإنتاج بناءً على التغيرات في معدل الطلب، أو يقصد بها الوقت اللازم للانتقال من مرحلة الأخرى في عمليات الإنتاج، وتعني المرونة تقديم خيارات واسعة من المنتجات للعملاء، بحيث أصبحت استراتيجية المرونة من المزايا التنافسية الضرورية للمنظمات في الوقت الحالي (قداش، 2018).

وتمثل المرونة القدرة على التكيف مع التغيرات، بحيث يجب أن تكون الخطط قادرة على التبديل بسرعة من إنتاج منتج إلى منتج آخر، أو من عملية إلى عملية بديلة بشكل سريع وهي وسيلة للتفوق على المنافسين، ومن هنا تخصص بعض المنظمات وحدات خاصة لتلبية الطلبات الفردية، كما تعني مرونة الحجم هو القدرة على تسريع أو تبطيء معدلات الإنتاج للتوافق مع التغيرات الكبيرة في الطلب، تركز المرونة على خفض مدة تقديم منتج جديد، وخفض الوقت اللازم للتصنيع ولإجراء عمليات الشراء ولضرورة وجود مرونة عالية في أنظمة وعمليات الإنتاج لمعالجة التعقيد المتزايد للسلاسل التوريد والمنتجات لا بد من دمج مستويات الإنتاج مع مستويات التخطيط واحتياجات العملاء والموردين وما ينتج عنه من تخصيص المنتجات بكفاءة وبسرعة.

وتشير المرونة للرؤية الاستراتيجية لمدى تكيف النظام الإنتاجي للمنظمات للتغيرات البيئية المتوقعة ويقصد بها أيضاً القدرة على إحداث تغيرات جوهرية لموقع المنظمة في السوق اعتماداً على الإبداع 55 وتطوير تصاميم المنتجات، وتشمل مرونة المقدار بناءً على معدل الطلب على الخدمات والمنتجات ومرونة المنتج وهي القدرة على مواكبة رغبات العملاء المتغيرة بتنوع المنتجات وتوضح أهمية المرونة في المنظمات التي تعمل بناءً على الطلب .

الهدف من الاستراتيجيات المرنة استعادة القيمة والتوازن لأنظمة سلسلة التوريد المتأثرة بالاضطرابات والتغيرات وذلك خلال فترة زمنية وضمن تكلفة مقبولة، بالإضافة للحد من تأثير الاضطراب من خلال تقليل مستوى التهديد المحتمل، وعليه يقترح استخدام سلسلة توريد قوية قائمة على عدد من المبادئ مثل التأجيل، والمخزون الاستراتيجي، وقاعدة عرض مرنة للمنتجات والمقايضة، والنقل المرن، وإدارة الإيرادات (Glukhov et al., 2015)

وتطوير خطط ديناميكية يمكن تحقيق المرونة بإجراء تغييرات سريعة في التصميم، وضبط القدرات بسرعة، وإجراء تغييرات سريعة في الحجم، وتقديم عدد كبير من الميزات للمنتجات، وضبط مزيج المنتجات، بالإضافة لتقديم درجة كبيرة من المجموعات المتنوعة من المنتجات وتمثل المرونة القدرة على الاستجابة المناسبة للمواقف أو المشاكل المتنوعة غير التقليدية وتصنف النوعين، الأول المرونة العفوية وتمثل تغيير اتجاه التفكير بشكل حر يهدف لإنتاج أفكار عديدة، والمرونة التكيفية وهي التكيف مع المستجدات (الغريبي، 2018).

يتميز سوق اليوم بمستويات عالية من التغيرات والتقلبات، لذلك فإن سلاسل التوريد أكثر عرضة للاضطرابات والتغيرات، وبالتالي يؤثر على استمرارية الأعمال، بحيث كان في الماضي الهدف الرئيسي من تصميم سلسلة التوريد هو تقليل التكلفة أو تحسين الخدمة، ولكن في الوقت الحاضر يجب أن تهدف سلاسل التوريد التركيز على المرونة، قد لا تعد سلاسل التوريد المرنة أقل تكلفة، لكنها أكثر قدرة على التعامل مع عدم اليقين في بيئة الأعمال، بحيث تشير المرونة إلى قدرة سلسلة التوريد على مواجهة الاضطرابات (Glukhov et al, 2015).

5. الإبداع:

يعد الإبداع والابتكار جزء لا يتجزأ من ريادة الأعمال، لأن ريادة الأعمال هي الخروج عن الأفكار السابقة والذي يتطلب الإبداع والابتكار من رواد الأعمال وموظفيهم وبشكل مستمر تم اقتراح مجموعة من التعاريف المختلفة للمقارنة بين الإبداع والابتكار ولكن لا يزال هناك عدم اتفاق بين الباحثين حول مفهوم واضح يحدد الاختلاف بين المصطلحين الإبداع والابتكار (Anderson et al, 2014).

ولارتباط مفهوم الإبداع بشكل أو بآخر بمفهوم الابتكار سنتناول الحديث عن المفهومين لنتمكن من التمييز والربط بينهما. يعرف الإبداع بأنه القدرة على اكتشاف وتطوير أفكار وطرق جديدة للتعامل مع الفرص والمشاكل ويُعرف الابتكار أنه القدرة على توظيف وتطبيق الحلول الإبداعية للمشاكل وتعزيز الفرص أو إثراء حياة الأفراد الإبداع في أبسط تعريف وأكثر شيوعاً هو نشاط ذهني إنساني متميز ناتج عن تفاعل العناصر والعوامل العقلية والاجتماعية والشخصية للفرد بشكل يؤدي إلى حلول ونتائج مبتكرة جديدة، ومساهمة الثقافة التنظيمية التي تعمل على تشجيع تقديم منتجات وأفكار جديدة ومتميزة توافق حاجة العملاء ورؤية الشيء المألوف بطريقة غير مألوفة، بمعنى أداء الأعمال الروتينية بطريقة جديدة (قداش، 2018)

ويعرف الإبداع والابتكار أنه العمليات ونتائج ومنتجات محاولات التطوير وإدخال طرق جديدة ومحسنة للحصول على النتائج المطلوبة، ويمكن أن يحدث على مستوى الفرد، أو فريق العمل، أو المنظمة، وينظر للإبداع أنه مرحلة توليد الأفكار والابتكار هي المرحلة اللاحقة من تنفيذ هذه الأفكار نحو ممارسات أو إجراءات أو منتجات أفضل، بمعنى أن الإبداع هو توليد أفكار جديدة ومفيدة، والابتكار هو إنتاج أفكار إبداعية في المرحلة الأولى ثم تنفيذها في المرحلة الثانية (Anderson et al, 2014)

وعرف الإبداع بأنه العمل المميز غير العادي أو غير المعروف أو غير المألوف، سواء الإبداع في الأداء أو الإبداع في الإيجاد، بعد الإبداع أحد أهم الأبعاد التي تسعى لها المنظمات القيادية والتي تسعى للمحافظة على موقع تنافسي عالي في الأسواق، وعليه يتضح أهمية التركيز على عملية البحث والتطوير في أي منظمة ريادية، بحيث تكون صفة البيع هنا هي أداء المنتج وليس السعر من خلال تقديم منتجات مبدعة وجديدة (الغريزي، 2018).

تعد القدرة على تطوير ابتكارات وأفكار جديدة أحد الأولويات العليا للمنظمة وهنا يرى بعض الباحثين أن عملية توليد الأفكار لا تكون فقط في بداية مرحلة الابتكار ولكن هي عملية دورية متكررة لتوليد الأفكار وتنفيذها، وينظر للإبداع أنه ينطوي على العمليات المعرفية داخل الأفراد لأنه يركز على توليد الأفكار. (Anderson et al, 2014)

بينما ينظر للابتكار أنه عمليات جماعية بين الأفراد في مكان العمل لأنه مرحلة تنفيذ الأفكار تعزز سمة الإبداع التفكير الإبداعي المبني على تحليل المواقف والمشكلات، وهي أحد الخصائص المهمة للريادي، ويتم التوصل من خلالها لحلول للمشاكل وتؤدي أيضاً لتبني أفكار أو تغيرات أو أعمال أو مفاهيم تكون فريدة وجديدة، لتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومفيدة وذات قيمة للعملاء (قداش، 2018).

وعليه تسعى المنظمات إلى استثمار أفكار ومقترحات موظفيها بحيث تعد عملية توليد الأفكار وتنفيذها مصدراً للميزة التنافسية في المنظمات، لذلك أصبح الإبداع والابتكار في المنظمات عوامل متزايدة الأهمية لرفع أداء المنظمة والنجاح والبقاء على المدى الطويل (Anderson et al., 2014).

ويتضح هنا أهمية القدرة على المشاركة في الأساليب والوسائل الابتكارية الجديدة، والتي تساهم في تقديم جودة عالية من الخدمات وقيمة مضافة للعملاء (الغريبي، 2018).

المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع الانشائية

1.2.2 تمهيد:

تعتبر إدارة المشاريع الانشائية أمراً حيوياً لنجاح أي مشروع بناء، فهي تضمن تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً فعالاً وتحكماً مناسباً في جميع جوانب المشروع، تهدف هذه العملية إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع في الوقت المناسب وبتكاليف مناسبة، تتطلب إدارة المشاريع الانشائية مجموعة من المهارات والأدوات المتخصصة التي يجب على المديرين والفرق الفنية استخدامها بشكل فعال، سوف يتناول هذا المقال الأساسيات الرئيسية لإدارة المشاريع الانشائية، بدءاً من التخطيط وصولاً إلى تنفيذ ومراقبة المشروع وإدارة المخاطر. (الجندي، 2018)

2.2.2 تعريف إدارة المشاريع الانشائية:

إدارة المشاريع الانشائية هي عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة وإدارة المشاريع المتعلقة بمجال البناء والهندسة المدنية، تهدف إدارة المشاريع الانشائية إلى تحقيق الأهداف والمتطلبات المحددة للمشروع بأكبر كفاءة ممكنة في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة، تشمل إدارة المشاريع الانشائية تنسيق الموارد المادية والبشرية والمالية وقيادة الفرق الفنية وحل المشاكل ومواجهة التحديات التي تواجه عملية التنفيذ، تعتبر إدارة المشاريع الانشائية أداة مهمة لضمان تنفيذ المشاريع الانشائية بشكل ناجح وفقاً للمعايير والمواصفات الفنية المطلوبة. (خيري، 2018)

3.2.2 أهمية إدارة المشاريع الانشائية

تعد إدارة المشاريع الانشائية أداة أساسية فهي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع وتضمن تنفيذه بأفضل كفاءة ممكنة، بفضل إدارة المشاريع الانشائية، يتم تحقيق مزايا عديدة، بما في ذلك: (هيلز، 2017)

2. يتم تنظيم تنفيذ المشروع بشكل منظم وفعال.
3. تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والجدول الزمني.
4. تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الفرق والجهات المعنية.
5. تحسين إمكانية توقع التحديات وحلها بشكل فعال.
6. توفير آلية لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.
7. تقليل المخاطر والتكاليف الزائدة، وبالتالي تحقيق العائد المالي المرجو.

4.2.2 التخطيط للمشروع

يعتبر التخطيط للمشروع من أهم مراحل إدارة المشاريع الانشائية، حيث يساهم في تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة بشكل فعال، يتم تحديد أهداف المشروع وتقسيمه إلى مهام فردية قابلة للقياس وتحديد الموارد اللازمة والمدة الزمنية وخطط المخاطر، بفضل التخطيط المحكم، يتم توفير توجيه مبكر واستراتيجية لتنفيذ المشروع بنجاح، تشمل أدوات التخطيط المستخدمة في إدارة المشاريع الانشائية تحديد الأهداف وجدول المواعيد والمخطط التنظيمي والتوزيع الموارد، وتحديد المخاطر وخطط التخفيف. (صديقي، 2020)

🌈 مراحل تخطيط المشروع

تتكون مراحل تخطيط المشروع الانشائي من عدة خطوات أساسية، أولاً، يتم تعريف أهداف المشروع بشكل واضح وتحديد المخرجات المرجوة، ثم يتم تحليل المهام المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتقسيمها إلى مهام فردية قابلة للتنفيذ، بعد ذلك يتم تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المهام وتحديد الجدول الزمني لكل مهمة، وأخيراً يتم إعداد المخطط التنظيمي الذي يوضح ترتيب المهام والتسلسل الزمني لتنفيذها، يعتمد التخطيط على تحليل دقيق للمشروع ويساهم في تحقيق الأهداف وفقاً للموارد المتاحة. (دهليز، 2017)

أدوات التخطيط المستخدمة في إدارة المشاريع الانشائية

تستخدم العديد من الأدوات والتقنيات في عملية التخطيط في إدارة المشاريع الانشائية ومن أبرز هذه الأدوات والتقنيات: (عبيدات، 2018)

- **جدولة المشروع:** حيث يتم إنشاء جدول زمني يحتوي على جميع المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ المشروع، مع تحديد مدة كل مهمة وترتيبها بشكل منطقي.
- **تحليل المخاطر:** يتم تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، واتخاذ إجراءات للتعامل معها.
- **تقدير التكاليف:** يتم تقدير التكاليف المتوقعة لتنفيذ المشروع، بما في ذلك تكاليف العمالة والمواد والمعدات والخدمات الأخرى.
- **استخدام برامج الحاسوب:** يستخدم برامج الحاسوب المتخصصة في إدارة المشاريع لتحليل البيانات وإعداد التقارير والجدول الزمني والتحكم في تقدم المشروع.
- **تحليل العقود:** يتم تحليل العقود المتعلقة بالمشروع، بما في ذلك شروط التسليم والدفع والمسؤوليات المتعلقة بكل طرف في العقد.

باستخدام هذه الأدوات والتقنيات، يتم تحقيق تخطيط فعال للمشروع الانشائي وتحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من المخاطر والتكاليف. (عقل، 2015)

تنفيذ المشروع

مرحلة تنفيذ المشروع هي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ أنشطة المشروع الفعلية وتحقيق الأهداف المحددة، تشمل هذه المرحلة استقدام فريق العمل وتوزيع المهام وإدارة إنجاز الأنشطة وحل أي مشكلات قد تنشأ أثناء التنفيذ، يجب على إدارة المشروع الانشائي التأكد من متابعة تقدم العمل وتلبية المعايير المطلوبة والجودة، يمكن استخدام أدوات مثل تقارير التقدم واستخدام التكنولوجيا وإدارة الصفقات لتسهيل تنفيذ المشروع بفعالية واحترافية. (العبيدي، 2020)

مراحل تنفيذ المشروع

تشمل مراحل تنفيذ المشروع استخدام فريق العمل وتوزيع المهام على الأعضاء المناسبين وتنفيذ الأنشطة المحددة في جدول المشروع، يتم تحقيق الأهداف من خلال سير العمل وإدارة تنفيذ الأنشطة بفعالية واحترافية، يجب على إدارة المشروع مراقبة التقدم ومتابعة تنفيذ الأنشطة اليومية وحل أي مشاكل أو تحديات قد تنشأ أثناء التنفيذ، يمكن استخدام أدوات مثل التقارير اليومية واستخدام التكنولوجيا في متابعة تقدم العمل، يجب الامتثال للمعايير المحددة وضمان الجودة خلال هذه المرحلة لتحقيق نجاح المشروع.

4.2.2 صعوبات تنفيذ المشاريع الانشائية:

تواجه إدارة المشاريع الانشائية العديد من التحديات أثناء عملية التنفيذ ومن أبرز هذه التحديات يمكن ذكر التالي: (العوامله، 2021)

- لا قد يكون من الصعب جداً إيجاد وتعيين فريق عمل مؤهل ومناسب لتنفيذ المشروع.
- الجداول الزمنية: التزام بالجدول الزمني المحددة يعتبر تحدياً كبيراً نظراً للعديد من العوامل المؤثرة مثل تأخيرات التسليم والتغيرات في الطلبات.
- التكاليف: قد يواجه المشروع تحديات في إدارة التكاليف والموارد المالية المتاحة لضمان استكمال المشروع بنجاح.
- التكنولوجيا والمعدات: قد يواجه المشروع تحديات في توفير واستخدام التقنيات والمعدات المناسبة لتنفيذ الأنشطة الانشائية.
- الصحة والسلامة: يجب أن تلتزم إدارة المشروع بمعايير السلامة والصحة المهنية لضمان سلامة العاملين وتقليل حوادث العمل. (غنيم، 2017)

من خلال مواجهة هذه التحديات والتعامل معها بشكل فعال، يمكن تحقيق نجاح المشروع الانشائي وتنفيذه بنجاح.

➤ التحكم والمراقبة

تلعب عمليات التحكم والمراقبة دورًا حيويًا في إدارة المشاريع الانشائية، فعندما يتم تنفيذ المشروع، يجب على فريق الإدارة أن يقوم بتقييم تقدم العمل والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، يعتمد ذلك على استخدام أدوات التحكم والمراقبة المناسبة مثل جداول الجدولة وتقارير التقدم والاختبارات الفنية، كما يجب أيضًا تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وتحليلها بشكل منتظم لتقييم كفاءة وفعالية المشروع، يتمكن فريق الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث وضمان استمرارية التنفيذ بطريقة متسقة وناجحة. (المحميد، 2017)

◆ أهمية التحكم والمراقبة في المشاريع الانشائية

تلعب عمليات التحكم والمراقبة دورًا حيويًا في إدارة المشاريع الانشائية، فعندما يتم تنفيذ المشروع، يجب على فريق الإدارة أن يقوم بتقييم تقدم العمل والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة، يعتمد ذلك على استخدام أدوات التحكم والمراقبة المناسبة مثل جداول الجدولة وتقارير التقدم والاختبارات الفنية، كما يجب أيضًا تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وتحليلها بشكل منتظم لتقييم كفاءة وفعالية المشروع، يتمكن فريق الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث وضمان استمرارية التنفيذ بطريقة متسقة وناجحة. (المغربي، 2018)

◆ أدوات التحكم والمراقبة المستخدمة في إدارة المشاريع الانشائية

تعتبر أدوات التحكم والمراقبة أحد العناصر الأساسية في إدارة المشاريع الانشائية تشمل هذه الأدوات عدة أدوات وتقنيات مثل جداول الجدولة والتقارير التنفيذية واختبارات الفحص والمراجعات الدورية، يتيح استخدام هذه الأدوات لفريق الإدارة مراقبة تقدم العمل والتأكد من التزام المشروع بالموصفات والجدول الزمنية المحددة، يوفر أيضًا تحليل الأداء والمؤشرات الرئيسية للأداء معلومات قيمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في حالة وجود انحرافات عن الخطة الأصلية. تساعد هذه الأدوات على ضمان استمرارية التنفيذ وتحقيق أهداف المشروع بنجاح. (النسور، 2020)

➤ إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي جزء أساسي في إدارة المشاريع الانشائية، تهدف إدارة المخاطر إلى تعريف وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه، يتضمن إدارة المخاطر تقدير احتمال حدوث المخاطر وتأثيرها وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها، قد تشمل إجراءات إدارة المخاطر تحديد خطط للتخفيف من تأثير المخاطر ووضع استراتيجيات للتعامل معها في حالة حدوثها، يتيح هذا النهج التنبؤ بالتحديات المحتملة والتصرف بطريقة فعالة لضمان استمرارية تنفيذ المشروع بنجاح. (النجار، 2018)

◆ أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الانشائية

تعتبر إدارة المخاطر أحد الجوانب الأساسية والحاسمة في إدارة المشاريع الانشائية، فإدارة المخاطر تهدف إلى تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه، لذلك فإن فهم الأهمية المرتبطة بإدارة المخاطر يمكن أن يساعد على تجنب المشاكل الناتجة عن عدم القدرة على التعامل مع المخاطر المتوقعة، فعندما يتم إدارة المخاطر بشكل فعال، يتم تحديد الاستراتيجيات للوقاية والتعامل مع المخاطر بشكل مناسب، يساعد ذلك في تحقيق الاستدامة ونجاح المشروع بشكل عام. (2019 Barth,

◆ إجراءات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الانشائية

تشمل إجراءات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الانشائية عدة خطوات أساسية، أولاً، يتعين تحديد وتصنيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، ومن ثم، يجب تحليل هذه المخاطر وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، بناءً على هذه التحليلات، يجب تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة وتوضيح الإجراءات المتبعة في حالة حدوثها، يجب أيضاً وضع خطط لاختبار ورصد المخاطر المحددة وتقييم فعالية الإجراءات المتبعة، وأخيراً، يجب أن يتم متابعة وتحديث إدارة المخاطر طوال مراحل تنفيذ المشروع. (Dohe, 2018)

➤ الاختتام

تعد مرحلة الاختتام أحد المراحل الحاسمة في إدارة المشاريع الانشائية، يجب أن يتم في هذه المرحلة مراجعة وتقييم أداء المشروع بناءً على المعايير المحددة، والتحقق من تحقيق الأهداف وتسليم المشروع في الموعد المحدد، كما يتم في هذه المرحلة توثيق التجارب المكتسبة والدروس المستفادة من مشروع البناء، يتم أيضًا تنظيم عملية إغلاق المشروع وتسليم الوثائق والمستندات المتعلقة بالمشروع، بعد الاختتام، يتم تقييم النتائج وتحديد التوصيات لتحسين إدارة المشاريع الانشائية في المستقبل. (Guimaraes,2018)

➤ مراجعة وتقييم المشروع

عند الوصول إلى مرحلة الاختتام في إدارة المشاريع الانشائية، يتطلب الأمر مراجعة وتقييم شامل لأداء المشروع، تهدف هذه المراجعة إلى التحقق مما إذا كانت الأهداف قد تحققت بشكل كامل وفقًا للمعايير المحددة، يجب أيضًا فحص جودة العمل المنجز ومطابقته للمواصفات والمعايير المطلوبة، من خلال التقييم والمراجعة، يمكن تحديد النقاط القوية والضعف في إدارة المشروع وتوجيه التوصيات لتحسين الأداء المستقبلي، يتم توثيق هذه المراجعة وتقييمها في تقرير ختام المشروع ويساعد في توجيه المشاريع الانشائية المستقبلية. (Johnson, 2018).

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

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

2.3 منهجية البحث

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية على الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية - الرياض ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

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

4.3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
 - المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية – الرياض
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

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

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

الإجابة على عبارات الدراسة (عمرو، 2022)

6.3 جدول متغيرات البحث وأبعاده

المتغيرات	التعريف الإجرائي	الأبعاد
تكنولوجيا المعلومات	توافر المعدات والتقنيات اللازمة لدعم تكنولوجيا المعلومات في الشركة	-توافر المعدات- تحديث المعدات- كفاءة البرمجيات - أنظمة الحماية
نظم الإنتاج والرقابة	استخدام الشبكات والمعايير لمتابعة وتقييم العمل وجودة الإنتاج	-شبكات الاتصال -معايير تقييم الأداء -تنفيذ اللوائح والقوانين مستوى الجودة
الإدارة	استخدام نظم الإدارة المرنة والمناخ المناسب للتعاون والإنتاجية	-نظم الإدارة المرنة -البيئة التعاونية- توسيع نطاق الخدمات- مرونة العاملين
التنظيم	الهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي في الشركة	-الهيكل التنظيمي -الاتصال بين الإدارات- استقطاب العاملين- صلاحيات فرق العمل
إدارة المشاريع	فعالية الأداء وتطوير الموارد وحل الأزمات في المشاريع	-فعالية الأداء - مواجهة الأزمات -تحفيز التدريب- تطوير الموارد -التعامل مع الشكاوي- خطط الطوارئ- التخطيط السليم- مؤشرات قياس الكفاءة -الاستخدام الرشيد للموارد -تقييم الأداء الدوري

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

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

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: استراتيجية العمليات

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات استراتيجية العمليات

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
تكنولوجيا المعلومات			
1	تتوافر بالشركة المعدات والتقنيات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات	**0.878	0.000
2	تمتلك الشركة ميزانية كافية لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية وتحديثها باستمرار	**0.745	0.000
3	تتناسب البرمجيات المستخدمة في الشركة مع نظام العمل لرفع كفاءة أداء العمليات	0.865**	0.000
4	تتوافر بالشركة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	0.884**	0.000
نظم الإنتاج والرقابة			
5	تستخدم الشركة شبكات الاتصال الإلكترونية لمتابعة وتقييم العمل اليومي	0.858**	0.000

6	تعمل الشركة على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم الاداء	0.890**	0.000
7	تهتم الشركة بتنفيذ اللوائح والقوانين علي كافة العاملين دون أي استثناءات	0.834**	0.000
8	تهتم الشركة بالعمل على تحقيق اعلى مستوى جودة في الإنتاج	0.870**	0.000
الادارة			
9	تعمل الشركة على استخدام نظم إدارة مرنة لتحقيق اعلي سرعة ممكنة في الاستجابة للتغيرات في احتياجات الأسواق	0.951**	0.000
10	تهتم الشركة بتوفير المناخ والبيئة المناسبة للتعاون بين الموظفين في أداء المهام	0.876**	0.000
11	تعمل الشركة على توسيع نطاق الخدمات والسلع التي تقوم بإنتاجها	0.913**	0.000
12	تهتم الشركة بمنح العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المكلفين بها	0.831**	0.000
التنظيم			
13	الهيكل التنظيمي للشركة يساهم في زيادة القدرة على تنفيذ كافة العمليات الإدارية والإنتاجية	0.879**	0.000
14	يوجد اتصال مستمر ومتواصل بين إدارات واقسام الشركة	0.903**	0.000
15	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة الفعلية من الموارد البشرية.	0.896**	0.000
16	تهتم الشركة بإعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ للمهام المكلفين بها	0.700**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجية العمليات كانت ذات دلالة إحصائية

عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجية العمليات تتمتع بصدق الاتساق

الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: إدارة المشاريع الاستراتيجية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارة إدارة المشاريع الاستراتيجية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	**0.868	0.048
2	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية	**0.844	0.000
3	تقوم إدارة المشاريع الانشائية بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	**0.890	0.000
4	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	**0.853	0.000
5	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفعالية	**0.810	0.000
6	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	**0.730	0.000
7	تقوم إدارة المشاريع الانشائية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	**0.759	0.000
8	تهتم إدارة المشاريع الانشائية باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	**0.798	0.000
9	تعمل إدارة المشاريع الانشائية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	**0.841	0.000
10	تهتم إدارة المشاريع الانشائية بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	**0.811	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع الانشائية كانت ذات دلالة إحصائية

عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع الانشائية تتمتع بصدق الاتساق

الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاوّر استمارة الاستبيان

المحاوّر	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
استراتيجية العمليات	0.975	16
إدارة المشاريع الانشائية	0.818	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.966	26

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

9.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من

الأساليب الإحصائية كما يلي:

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

المراجع:

المراجع العربية:

1. . غنيم، أحمد محمد، وصيام محمد عزت محفوظ السيد (2017)، اعادة تقييم ومراجعة المشروعات الانشائية في ظل عدم التأكد باستخدام نموذج بيرت دراسة تطبيقية في الشركة المساهمة العامة المصرية للمقاولات (العبد)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد (37) 132-410، ع3
2. البطينين، عبد الله عيسى، (2019)، أثر استخدام استراتيجية التعليب عبر الأجهزة اللوحية في إكساب العمليات على الكسور الاعتيادية لدى طلاب المرحلة الابتدائية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجامعة المصرية للقراءة، مصر.
3. الجندي ابتسام (2018) مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوي . 29-19 العدد 1
4. خلوف، أنس، (2020)، أثر عمليات إدارة المعرفة في المرونة الاستراتيجية" دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة حماة"، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة البعث، مج42، ع39، سوريا.
5. خيري الدين موسى (2018) إدارة المشاريع المعاصرة، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن
6. دهليز خالد، وعنبر ، هشام (2017) اثر المجالات المعرفية لادارة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية مجلد 25 1-21 العدد 2
7. سعدي، فاطمة ، (2019) مبادئ ادارة الاعمال ونظريات المنظمة ، ط1، دار الكتب، جمهورية مصر.

8. صديقي، فاطيمة، وبوسهمين، أحمد (2020)، تحليل وتقييم المشروعات دراسة تطبيقية على

CPM و PERT، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد (6) العدد (1)، ص 809 131 828

9. الطراونة، يوسف ياسين، (2011)، أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية"

دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

10. عبيدات محمد حسين، وعلي عبد المنعم محمد (2018) تقييم أداء إدارة المشاريع رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

11. العبيدي، أمل سعود عبد العزيز (2020)، أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم

الاداء الاداري للمشاريع المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (47)، ص 112-57

12. عقل، نوال سليمان إبراهيم، والأغا، مروان سليم (2015)، تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة

غير المستردة الممولة من برنامج تمكين الأسر المحرومة اقتصاديا في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

13. علي، سهى علي حسن، وخوجلي، موسى أحمد آدم، (2015)، تقويم إدارة المشروعات الصغيرة

الخريجي الجامعات في السودان بالتطبيق على مركز أبو حليمة للإنتاج الزراعي والحيواني - ولاية الخرطوم الفترة من 2010-2015م، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

14. عمرو، عبد الله، (2022)، تقييم إدارة المشاريع الانشائية "دراسة تطبيقية على المشاريع الانشائية

في محافظة البلقاء"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

15. العواملة، حمدان الصباح عبد الستار الخارية عبد الحميد، (2021) ، ادارة الموارد البشرية،

ط1، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

16. الغريزي، هشام عبد الله (2018)، التخطيط الاستراتيجي - دليل فن وعلم ومهارات إعداد خطة استراتيجية، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. غنيم، أحمد محمد، وصيام محمد عزت محفوظ السيد (2017)، إعادة تقييم ومراجعة المشروعات الانشائية في ظل عدم التأكد باستخدام نموذج بيرت دراسة تطبيقية في الشركة المساهمة العامة المصرية للمقاولات (العبد)، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد (37) 410-387 العدد (3)، ص 132 13.
18. فريم ، ديفيدس (2018) ادارة المشروعات في المؤسسات العبيكان للنشر، ط 10 الرياض.14.
19. قداش، جهاد (2018) استراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري لدي الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
20. المحميد ناصر ، (2017)، ادارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
21. المحميد ناصر ، (2017)، ادارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
22. المعادات، هديل محمد،(2021)، تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الانشائية " الدور المعدل لمستوى المخاطرة "دراسة تطبيقية في المشاريع الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
23. المغربي محمد (2018) اصول الادارة والتنظيم، ط1، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة .
24. المغربي محمد (2018) اصول الادارة والتنظيم، ط1، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة. 16.

25. النجار، محمد فايز جمعة ، والشوابكة خالد محمود (2020) اليقظة الاستراتيجية وأثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، مجلد 520-503 (8)، العدد (3)،

26. النجار، محمد فايز جمعة ، والشوابكة، خالد محمود (2020) اليقظة الاستراتيجية وأثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الاردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، مجلد 520-503 (8)، العدد (3)

27. النسور، بلال الخرازية عبد الحميد (2020) مبادئ التخطيط وإدارة المشاريع، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

📖 المراجع الأجنبية:

1. . Anderson, N., Potočník, K., and Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
2. . Guimaraes, A., McGowan, L., VanNevel, M. and Wang, Z. (2018), "The Value of Full-Time Project Management Positions: PMO Nuts and Bolts at Hesburgh Libraries". *Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 199-228.
3. . Johnson, K. (2018), "Using a "Project Management Mindset" as an Administrative Approach to Creating Workplace Efficiencies & Building Employee Leadership Skills". *Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 245-259.

4. . Parker, S. C. (2018). The economics of entrepreneurship. Cambridge University Press.

Pucci, T., Nosi, C., and Zanni, L. (2017). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222-241.
5. . Routledge. Dale, B. G., and Plunkett, J. J. (2017). Quality costing. Routledge.

Dombrowski, U., Intra, C., Zahn, T., and Krenkel, P. (2016). Manufacturing strategy-a neglected success factor for improving competitiveness. *Procedia CIRP*, 41, 9-14.
6. Adamides, E. D. (2015). Linking operations strategy to the corporate strategy process: a practice perspective. *Business Process Management Journal*, 21(2), 267-287
7. Alejandro, J. J. A., Magaña, E. E. S., Ruíz, M. E. C., Herrera, M. G. L., Mackintosh, A., and Okabe, T. (2016). Regional development and internationalization of Mexico.
8. Almajali, D., Mansour, K., and Maqableh, M. (2016). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.
9. Al-Nashmi, M. M. (2017). The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Intention of Administrative Sciences Students-University of Science and Technology-to Start New Ventures. *The Arab Journal For Quality Assurance in Higher Education*, 10(31), 103-119.
10. Alshanty, A., Emeagwali, O., Ibrahim, B., and Alrwashdeh, M. (2019). The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and innovation Evidence from SMEs in Jordan. *Management Science Letters*, 9(5), 727-736.

11. AL-Tahat, M. D., and Ala'a, M. (2017). Awareness of industries toward implementing Concurrent Engineering (CE) culture Case Study: Jordanian Industries. In 7th Annual Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM.
12. Anderton, K., and Setzer, J. (2018). Subnational climate entrepreneurship: innovative climate action in California and São Paulo. *Regional environmental change*, 18(5), 1273-1284.
13. Androniceanu, A. (2017). The three-dimensional approach of Total Quality Management, an essential strategic option for business excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
14. Asmara, H. W., Djatmika, E. T., and Indrawati, A. (2016). The Effect of Need for Achievement and Risk Taking Propensity on Entrepreneurial Intention through Entrepreneurial Attitude.
15. Barba-Sánchez, V., and Atienza-Sahuquillo, C. (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 53-61.
16. Barth, C. and Koch, S. (2019), "Critical success factors in ERP upgrade projects", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 119 No. 3. pp. 656-675. 2.
17. Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., and Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37-54.

18. Chukwuemeka, O. W., and Onuoha, B. C. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(3), 7-14.
19. Dohe, K. and Pike, R. (2018), "Integration of Project Management Techniques in Digital Projects". *Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 151-166.
20. Dong, Na; Fu, Yanting Xiong, Feng; Li, Lujie; Ao, Yibin; Martek, Igor, (2019), Sustainable Construction Project Management (SCPM) Evaluation A Case Study of the Guangzhou Metro Line-7, *PR China MDPI AG.NO 20, V11, PP1-18*.
21. Eragula, R. (2015). "Confidence in Leadership. *Advances in Economics and Business Management*, 2(11), 1070-1072.
22. Etuk, R. U., Etuk, G. R., and Michael, B. (2014). Small and medium scale enterprises (SMEs) and Nigeria's economic development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 656.
23. Felin, T., and Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research policy*, 43(5), 914-925.
24. Frederick, H., O'Connor, A., and Kuratko, D. F. (2018). *Entrepreneurship*. Cengage AU.
Faller, C., and Feldmüller, D. (2015). Industry 4.0 learning factory for regional SMEs. *Procedia Cirp*, 32, 88-91.

25. Glaub, M. E., Frese, M., Fischer, S., and Hoppe, M. (2014). Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: a theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 354-379.
26. Glukhov, V. V., and Balashova, E. (2015). Operations strategies in info-communication companies. In *Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems* (pp. 554-558).
27. Hertati, L., and Sumantri, R. (2016). Just In Time, Value Chain, Total Quality Management, Part Of Technical Strategic Management Accounting. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(4), 180-191.
28. Hitt, Michael A., Kai Xu, and Christina Matz Carnes. "Resource based theory in operations management research." *Journal of Operations Management* 41 (2016): 77-94.
29. Igi Global. Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries?—An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176.
30. Isaga, N., Masurel, E., and Van Montfort, K. (2015). Owner-manager motives and the growth of SMEs in developing countries: Evidence from the furniture industry in Tanzania. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(3), 190-211.
31. Jeihoony, P., Jabarzadeh, Y., Kumar, V., and Garza-Reyes, J. A. (2019). The impact of learning orientation on innovation performance: Mediating role of operations strategy and moderating role of environmental uncertainty.

32. Khan, S., Saher, N., & Yunis, M. S. (2019). Project Planning, Project Success and Project Risk. *Global Social Sciences Review*, 4(1), 315-324.
33. Palgrave Macmillan Limited. Cyfert, S., and Krzakiewicz, K. (2016). The role of opportunity-sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises. *Management*, 20(1), 277-291.
34. Pekrun, R., and Perry, R. P. (2014). Control-value theory of achievement emotions. In *International handbook of emotions in education* (pp. 130- 151).
35. Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge. Sirec, K., and Mocnik, D. (2010). HOW ENTREPRENEURS PERSONAL CHARACTERISTICS AFFECT SMES'GROWTH. *Nase Gospodarstvo: NG*, 56(1/2).
36. Routledge. Paunovic, S., and Dima, I. C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 269- 276.
37. Soto-Acosta, P., Popa, S., and Palacios-Marqués, D. (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885-904.
38. Teece, D. J. (2018). "Business models and dynamic capabilities". *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
39. Tornjanski, V., Marinkovic, S., and Jancic, Z. (2017). Towards sustainability: Effective operations strategies, quality management and operational excellence in banking. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 79.

40. Valverde, R., Saadé, R. G., and Barrad, S. (2016). Empirical investigation of e-supply chain management experience in North American electronic manufacturing services. In Encyclopedia of E-Commerce Development, Implementation, and Management (pp. 231-247).
41. Xu, Y., and Chen, M. (2018). An Internet of Things based framework to enhance just-in-time manufacturing. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 232(13), 2353-2363.
42. Yang, X., Yu, M., & Zhu, F. (2020). Impact of Project Planning on Knowledge Integration in Construction Projects. Journal of Construction Engineering and Management, 146(7), 04020066.
43. Zwain, A. A. A., Lim, K. T., and Othman, S. N. (2014). TQM practices and organisational knowledge creation: An empirical study of Iraqi higher education institutions. Asian Journal of Business and Accounting,

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

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

الإنشائية دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية - الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المهني الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك: الطروا انة، جبرين، (2011)، (جبرين والطراونة، 2015)

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

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

					15 يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الهيئة الفعلية من الموارد البشرية.
					16 تهتم الهيئة بإعطاء فرق العمل كافة الصلاحيات في التخطيط والتنفيذ للمهام المكلفين بها

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

المناسب لاختيارك: (عمرو، 2022)

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

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

مع خالص التقدير والاحترام Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management

**"The Impact of Operations Strategy on the Performance of
Construction Project Management: An Applied Study on the
General Authority for Real Estate in the Kingdom of Saudi
Arabia - Riyadh."**

Preparation:

Walid Mohammed Al-Qahtani

2021200917

Supervision:

Dr. Mona Mustafa Al-Ashri

1445-2024