

الموضوع

دور عمليات ادارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

أسم الطالب

((الاسم

سارة سعيد ربيع بن مخاشن

الرقم الجامعي

2021206024

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قالى تعالى ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين (النمل 19)
الحمد لله على فضله العظيم علينا بنعمة العلم، ولذي وهبنا الصبر والقوة و
النعمة، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه
عليه

وإنه ليطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى من رعاني مشرفا على في هذه
الدراسة

أستاذتي الدكتورة: منى مصطفى العشري

على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل، وتقديمها النصح والتوجيه
طيلة فترة البحث

فبارك الله فيما جزاها خيرا

كل التقدير والإحترام للجنة المناقشة الذين بإقتراحاتهم سيتم عملنا،
الشكر والعرفان إلى كل

أساتذة جامعة ميدأوشن

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في
إنجاز هذا العمل وتأدية هذه الأمانة .

الإله—دعاء

الحمد لله الذي أنار دربي بنور العلم وثبت خطاي وأهدني بالصبر لإكمال
هذا المشوار

الحمد لله ربي العالمين سيد الخلق والمرسلين الذي أنار قلوب العارفين
بنور معرفته

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى خير المرسلين ونور
العالمين سيدنا محمد – صلى الله عليه وسلم –

أهدي ثمرة جهدي وتعبي هذا إلى من قال فيها المرسلين وقضى ربك ألا
تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسان وإلى من أوصاني بهما ربي في دربهما و
الديا الكريمين أُمي العزيزة وأبي العزيز

إلى من علمني الحب والحنان وغرس في قلبي حب الإيمان إلى من حملني
بكل حب وإفتخار إلى نور بصري وبصيرتي ونبراس عقلي إلى من هام به
قلبي إلى رمز الأبوة ومثلي الأعلى وقلب الأسرة إلى من أدين له بحياتي
وإلى من ساندني وكان شمعة تحترق وتنير طريقي إلى من أكن له كل الإ
حترام وإفتخار والتقدير إليك أبي الحنون والغالي أطل الله عمره

إلى من حملتني وهي على وهن تسعة أشهر وغمرتني بحنانها وكانت سنداً
لي في دربي وإلى من ربّنتي فأحسنّت تربيتي إلى من كانت تشجّعني إلى
تحقيق حلمي حتى أوصلتني أُمي الغالية

إلى النجوم التي تنأثرت من حولي وأنارت بحياتها كوني إلى الورود
الجميلة والصدور الحنونة إلى من رسمت بحبهم وعونهم دربي، إلى من
حفز حبهم في صميم قلبي إلى من بهم أكبر وبهم أفتخر وعيهم أعتمد إلى

من تقاسموا معي فرحتي وحزني إخوتي

إلى كل زملائي وزميلاتي في قسم التخرج إدارة المشاريع

إلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم سطور

جدول المحتويات

4	المقدمة:
5	مشكلة الدراسة :
6	أهمية البحث وأهدافه
7	اسئلة البحث :
8	أهداف البحث
9	نموذج البحث وفرضياته
9	فرضيات النموذج
10	وصف نموذج الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	الفرضيات الفرعية
14	متغيرات البحث
16	المراجع
16	المراجع العربية
17	المراجع الأجنبية

المقدمة:

بات الفكر الاستراتيجي ضرورة أساسية لنجاح المنظمات بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه.

لم يعد التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية مقتصرًا على الشركات الكبرى فقط، بل أصبح ضروريًا لجميع الأعمال التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح و الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

هذا الأمر دفع العديد من المنظمات إلى تبني هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها.

العمليات تعد أنشطة أساسية تقوم بها المنظمات لتحقيق أهدافها سواء كانت المنظمة عامة أو خاصة، خدمية أو تصنيعية، يجب أن تدير عملياتها بطريقة تضيف قيمة لعملائها.

من خلال اختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة، تتمكن المنظمات من تصميم وتشغيل عملياتها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

انتشرت هذه المفاهيم في جميع أنواع الصناعات، حيث سعى قادة الأعمال للحصول على استراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات في عالم تنافسي وسريع التغير. نتيجة لذلك، ظهرت إدارة المشاريع منذ عقود قليلة.

منذ أوائل الستينيات، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها تدرك فائدة تنظيم العمل في مشاريع.

تطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لأهمية التواصل والتعاون بين موظفيها وتكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة.

مشكلة البحث :

تعود معظم أسباب النجاح والفشل في المشاريع إلى نظام العمليات وطريقة إدارته، وكذلك علاقته باستراتيجيات المشروع والعوامل البيئية المحيطة. التحديات المعاصرة، المتمثلة في التطور المستمر للصناعة، وتسارع وتيرة التكنولوجيا، وتقلبات أسعار المواد الأولية، والتغيرات الكبيرة في نظم الاقتصاد الكلي ، تتطلب من المنظمات الصناعية الحديثة تبني استراتيجيات عملياتية تعكس قدرتها على استخدام مواردها بكفاءة، وتتمتع بالمرونة اللازمة للتفاعل مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

لمواجهة هذه الصعوبات وحل مشكلات الإنتاج، كان لابد للمنظمات من إعادة تقييم دور العمليات. أشارت الدراسات إلى النتائج الإيجابية التي حققتها العديد من المشاريع والمنشآت الصناعية بعد تطوير استراتيجياتها وفقًا لهذا الدور الجديد للعمليات، والذي يركز على التفاعل بين العمليات واستراتيجياتها.

هذا يشير إلى أن مشكلة نظام العمليات، وتحديد طبيعته، وأولويات الأهداف العملياتية على مستوى المشروع، وطريقة إدارته، هي من المشكلات الواسعة و المعقدة التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين. هذه المشكلة ما زالت تفتح آفاقًا جديدة للبحث والدراسة والتطوير في واقع المشاريع الصناعية بمختلف البلدان.

بالنسبة للمنشآت الصناعية السعودية، ما زالت تعطي دورًا ثانويًا للإنتاج و العمليات وتعتبرها إدارة فنية تركز على المشكلات التقنية دون الانتباه إلى الدور الهام الذي يمكن أن تؤديه الإدارة العملياتية على المستوى الكلي

أهمية البحث وأهدافه

تكتسب دراسة إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في الدول الصناعية أهمية بالغة، وهذا ما يتجلى في الكم الكبير من الدراسات والأبحاث التي أجراها الخبراء في هذا المجال.

هذه الأهمية تمتد أيضاً إلى التطبيق العملي في هذه الشركات.

في المقابل، تواجه الدول النامية تحديات تتعلق بوجود قصور واضح في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، مما يستدعي الكشف عن السبل التي يمكن أن تتبعها الشركات الصناعية في هذه الدول لتحقيق موقع تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف مدى تأثير إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، خاصة في ضوء الأولويات العملية. وتجدر الإشارة إلى أن القضايا التي تواجهها الشركات الصناعية في الدول النامية، بما في ذلك الأردن، لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض، مع بعض الاختلافات الناتجة عن الخصائص الذاتية لكل بلد.

الفصل الثاني :

اسئلة البحث :

يحاول الباحث عرض مشكلة البحث وتحديد أبعادها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل هناك تأثير لعوامل البيئة الداخلية والخارجية على إستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها تكنولوجيا العمليات تخطيط الانتاج والرقابة، والادارة والتنظيم) ؟

2- هل هناك تأثير لإستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والاهداف العملياتية في إدارة المشاريع الإستراتيجية ؟

3- هل يمكن ان تنظم العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمشروع ؟

أهداف البحث

1. الكشف عن دور إستراتيجية العمليات:

- تحسين إدارة المشاريع الإستراتيجية في الشركات السعودية من خلال تحليل علاقة إستراتيجية العمليات في المجالات الثلاثة (الأهداف العملية، الزمن، الجودة، المستهلك/الجمهور، الكلفة، والموارد).
- تنظيم العلاقة حسب أسبقية قوة التأثير بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية ذات الصلة.

2. معرفة قوة تأثير إستراتيجية العمليات:

- تحديد مستوى تأثير المجالات الثلاثة للأهداف العملية على المشاريع، وتأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية عليها.

3. التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث:

- تحليل دور العمليات في المشاريع السعودية وكيفية تأثير هذا الدور على تحسين الأداء ومعالجة مشكلات الإنتاج.

نموذج البحث وفرضياته

تتطلب دراسة المتغيرات الأساسية والرئيسة الموضحة في الشكل (1-2)، والتي تشمل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإستراتيجية العمليات والأهداف العملياتية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية، إقامة نموذج يعكس تأثير إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية لمجموعة نقل الصناعية في السعودية. وقد تم تحديد خصائص هذا النموذج بناءً على الأفكار والنظريات المعروضة في الجوانب النظرية من البحث، والمداخل والنماذج التي تناولت إستراتيجية العمليات وعلاقتها بإدارة المشاريع الإستراتيجية من وجهات نظر متعددة.

فرضيات النموذج

1. إمكانية القياس:

- يمكن قياس متغيرات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

2. التوافق مع البيئة السعودية:

- تتسق المتغيرات مع خصائص البيئة السعودية.

3. شمولية النموذج:

- النموذج شامل وقابل للاختبار.

وصف نموذج الدراسة

1. هدف النموذج:

- يهدف النموذج إلى معرفة تأثير العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في الشركات السعودية من خلال تحليل مستوى التأثير بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

2. تحديد التأثيرات والعلاقات:

- يحدد النموذج التأثير والعلاقة التي تحدثها إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، ويترك التأثيرات الأخرى، سواء تأثيرات عوامل البيئة على إدارة المشاريع أو تأثيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية على إستراتيجية العمليات، لمزيد من الدراسات المستقبلية.

3. مكونات النموذج:

- يتكون النموذج من ثلاث مجموعات من المتغيرات:

• عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

- البيئة الخارجية تشمل: المنافسة، السياسات الحكومية، العوامل الاقتصادية.

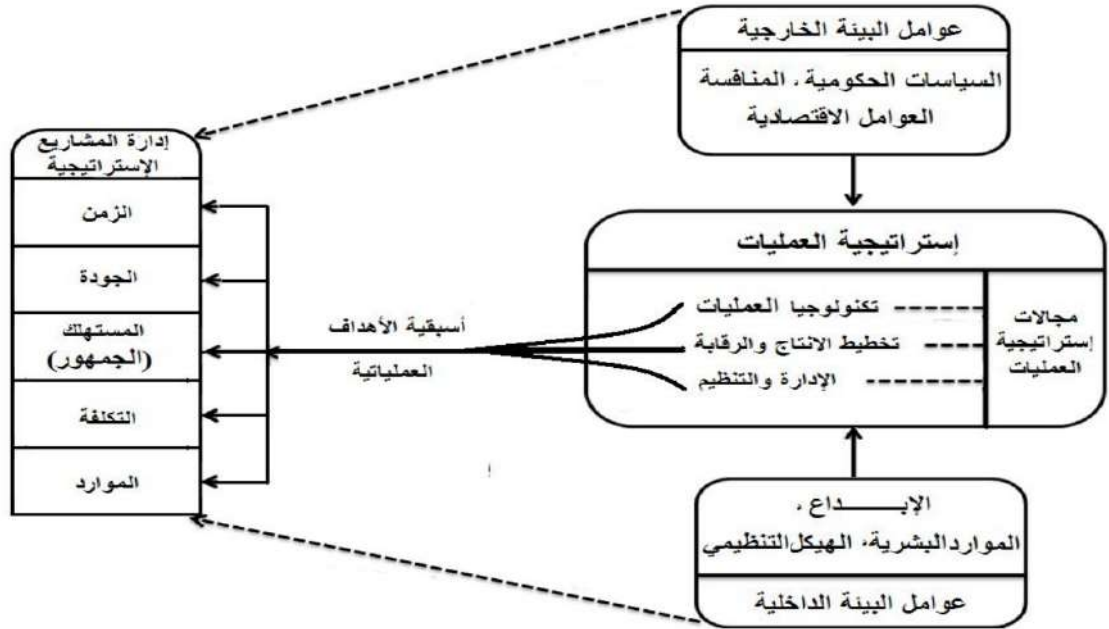
- البيئة الداخلية تشمل: الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي.

• إستراتيجية العمليات والأهداف العملية.

• إدارة المشاريع الاستراتيجية

شكل رقم (٢ - ١)

أنموذج البحث



فرضيات الدراسة

تشير الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال العمليات إلى أهمية العلاقة بين استراتيجية العمليات وعوامل البيئة الداخلية والخارجية. وفقًا لـ (Skinner, 1969:13)، يعتمد تحديد مهام العمليات على تحليل البيئة التنافسية. كما أشار (Schroeder, 1989) إلى تأثير البيئة على استراتيجية العمليات من خلال مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

استنادًا إلى هذه الدراسات، تم صياغة الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية بهدف فحص وإعادة اختبار هذه العلاقة في البيئة السعودية، وخاصة ضمن نطاق مجموعة نقل الصناعية في السعودية.

1. الفرضية الرئيسة الأولى: تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التمييزية في السياسات الحكومية، المنافسة، والعوامل الاقتصادية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التمييزية في الإبداع، الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي.

كما أكدت الدراسات السابقة مثل (Der Merwe, 2001) و (Hyase & Wheelwright, 1984) على العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية، مشيرة إلى أهمية صياغة استراتيجية عمليات تتماشى مع إدارة المشاريع. وقد أظهرت الدراسات اللاحقة مثل (DyReye, 2006) و

(Johnson, 2008) أهمية التنافس من خلال تطوير قدرات العمليات، مما يعزز الدعم النظري للعلاقة الإيجابية بين العمليات وإدارة المشاريع. بناءً على ذلك، تم صياغة الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة والفرضيات الفرعية المرتبطة بها لتحديد مستوى وطبيعة هذه العلاقة بالنسبة لمجموعة نقل.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: تتمثل متغيرات استراتيجية العمليات التمييزية في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج، الرقابة، الإدارة، والتنظيم.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يدرك المديرون الأهمية النسبية لمؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية.

5. الفرضية الرئيسية الخامسة: تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات ومجالاتها الثلاثة والأهداف العملياتية على مستوى إدارة المشروع وفقاً لدرجة التأثير الناتجة عن عوامل البيئة الخارجية.

الفرضيات الفرعية

1. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية على مستوى المشروع بناءً على درجة التأثير الناتجة عن السياسات الحكومية.

2. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية على مستوى المشروع بناءً على درجة التأثير الناتجة عن المنافسة.

3. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية على مستوى المشروع بناءً على درجة التأثير الناتجة عن العوامل الاقتصادية.

مكان التطبيق المقترح :

1-شركة أرامكو السعودية:

- تعتبر أرامكو أكبر شركة نفط في العالم، وهي تركز بشكل كبير على تنويع أنشطتها بعيداً عن النفط، مما يجعلها مكان مثالي لدراسة دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.

3- مدينة نيوم:

- مشروع نيوم هو مدينة ذكية ضخمة قيد التطوير، وتعتبر مثالاً متميزاً على كيفية دمج إدارة المشاريع في تخطيط استراتيجي طويل الأمد.

3- شركة سابك:

- شركة سابك هي شركة كيميائية عملاقة، وهي تنفذ مشاريع ضخمة في مجال الطاقة والبتروكيماويات، مما يوفر فرصة لدراسة دور إدارة المشاريع في إدارة المخاطر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

منهجية البحث :

سيتم اعتماد منهجية بحثية كمية و نوعية في هذه الدراسة. سيعتمد الجانب الكمي على تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بأداء المؤسسات التي طبقت إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالمؤسسات التي لم تطبقها.

1-تصميم الدراسة:

- سيتم استخدام تصميم دراسة عبر الزمان لتحليل التغيرات في أداء المؤسسات مع مرور الوقت و قبل و بعد تطبيق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.
- سيتم إجراء مسح للمؤسسات المختارة من خلال استبيانات توزع على أصحاب المشاريع و المديرين و الموظفين المعنيين.

2-عينة الدراسة:

- سيتم اختيار عينة من المؤسسات الاقتصادية المختلفة في قطاعات متنوعة مثل التجارة و الصناعة و الخدمات.
- ستكون عينة الدراسة ممثلة للمؤسسات الاقتصادية في البلد المستهدف من حيث حجم المؤسسة و طبيعة عملها.

3-طرق جمع البيانات:

- سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات التي توزع على عينة الدراسة.
- سيتم إجراء المقابلات مع خبراء في إدارة المشاريع و التخطيط الا

استراتيجي.

- سيتم استخدام المصادر الثانوية مثل الدراسات السابقة و الكتب و المقالات ذات الصلة بالموضوع.

4-تقنيات التحليل:

- سيتم تحليل البيانات الكيفية من خلال تقنية التحليل المحتوى لتحديد الموضوعات الرئيسية و الاتجاهات في آراء أصحاب المشاريع و المديرين و الموظفين.
- سيتم تحليل البيانات الكمية من خلال البرامج الإحصائية لمقارنة أداء المؤسسات قبل و بعد تطبيق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.
- سيتم استخدام نموذج تحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة.

5-التبرير الأخلاقي:

- سيتم حصول المشاركين في الدراسة على موافقة مسبقة مطلعة قبل بدء جمع البيانات.
- سيتم ضمان سرية هوية المشاركين و حماية معلوماتهم الشخصية.
- سيتم استخدام البيانات لأغراض بحثية فقط.

6-نتائج البحث المتوقعة:

- تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المشاريع و التخطيط الاستراتيجي.
- فهم التحديات و العقبات التي تواجه المؤسسات عند دمج إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.
- تقديم اقتراحات للتغلب على هذه التحديات و تحسين فعالية عمليات إدارة

المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.

كتابة/ رسم المخطط المقترح للمشروع

<u>المرحلة</u>	<u>النشاط الاساسي</u>	<u>الفترة الزمنية</u>
المرحلة الاولى	تحديد المشكلة واهداف البحث	اسبوعان
المرحلة الثانية	بناء الاطار النظري	شهر
المرحلة الثالثة	تصميم ادوات جمع البيانات	اسبوعان
المرحلة الرابعة	جمع البيانات وتحليلها	شهر
المرحلة الخامسة	كتابة البحث وتقديم النتائج	شهر

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1-دراسة (DyReye, 2008:49) بعنوان " إدارة المشاريع الإستراتيجية : توافق اهداف الاعمال الاستراتيجية مع استراتيجية إدارة المشاريع ":

(Project Strategic Management: Aligning Strategic Business)
stratygy Objectives with Project Management

بهدف مساعدة المنظمات في سد الفجوة بين إستراتيجية المنظمة وأهداف إدارة المشاريع، وإستكشاف العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التكامل بين الأعمال وإستراتيجيات المشاريع، وحيث ان الدراسة اعتمدت النهج التخصصي نحو ا لإدارة الإستراتيجية للمشاريع، مما نتج عنه دمج مكونات أساسية وجدت خلال إدارة المشاريع وأدب الإدارة الإستراتيجية، (مثل القيادة، كفاءات وقدرات إدارة المشروع ومواءمة استراتيجية المشروع مع استراتيجية المنظمة)، وتفحص أثرها على نجاح ادارة المشاريع.

2-دراسة (Johnson2006) الموسومة: "إدارة المشاريع والعمليات التجارية نظرة على الاستراتيجية، والعمليات، والهيكل التنظيمي، والمش-اربع

(Project management and)

Business Processes A look at strategy, structure, processes and, (projects

استهدفت الدراسة بيان العلاقة بين عمليات الاعمال وادارة المشروع.
انطلقت هذه الدراسة من فرضية مفادها تقاطع خطوط الإدارة ، وبشكل عام فان
إدارة المشاريع اصبحت ميزه وقدره مطلوبة في المنظمات
وأكدت هذه الدراسة على إدراك الحاجة الى ادارة المشاريع، وأنها مدركة في جميع
مستويات المنظمة بأهمية العلاقة كما انها حافز للمحافظة على الميزه التنافسية. كما
انه من الواضح ان ادارة المشاريع تتشارك بنفس المفاهيم مع إدارة الأعمال: الا
ستراتيجية، والهيكل التنظيمي، العمليات.

المشروع النهائي 2 التكليف الاول

ملحق :
استبيانات لمتغيرات البحث :
سيتم استخدام مقياس ليكرت خماسي في جميع الاستبيانات التالية:

مؤافق بشدة
مؤافق
مؤافق
غير مؤافق
غير مؤافق بشدة

المتغير الاول : متغيرات البيئة الخارجية :

السؤال	نموذج الاجابة
السؤال 1: هل تؤثر السياسات الحكومية بشكل كبير على استراتيجية شركتك؟	☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ مؤافق ☐ غير مؤافق ☐ غير مؤافق بشدة
السؤال 2: هل تشكل المنافسة في السوق تحديًا كبيرًا لشركتك؟	☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ مؤافق ☐ غير مؤافق ☐ غير مؤافق بشدة
السؤال 3: هل تؤثر التغيرات الاقتصادية بشكل كبير على استراتيجية شركتك؟	☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ مؤافق ☐ غير مؤافق ☐ غير مؤافق بشدة
السؤال 4: هل تؤثر التغيرات التكنولوجية في الأسواق على استراتيجية شركتك؟	☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ مؤافق ☐ غير مؤافق ☐ غير مؤافق بشدة
السؤال 5: هل تؤثر العوامل الدولية مثل التجارة الحرة والعولمة على استراتيجية شركتك؟	☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ مؤافق ☐ غير مؤافق ☐ غير مؤافق بشدة
السؤال 6: هل تؤثر العوامل الاقتصادية العالمية على استراتيجية شركتك؟	☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ مؤافق ☐ غير مؤافق ☐ غير مؤافق بشدة

السؤال 7: هل تواجه شركتك صعوبات في التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الخارجية؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
السؤال 8: هل تعتقد أن شركتك مستعدة للتعامل مع التحديات الجديدة في البيئة الخارجية؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
السؤال 9: هل تعتقد أن العوامل السياسية والاقتصادية تؤثر على استراتيجية شركتك؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
السؤال 10: هل تؤثر الظروف البيئية والمناخية على استراتيجية شركتك؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
السؤال 11: هل الظروف القانونية واللوائح في المنطقة تؤثر على استراتيجية شركتك؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
السؤال 12: هل تواجه شركتك صعوبات في الاستجابة للتغييرات في السياسات الاقتصادية؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة

المتغير الثاني: متغيرات البيئة الداخلية:

السؤال	نموذج الإجابة
السؤال 1: هل تشجع شركتك على الإبداع والتفكير الخارج عن الصندوق؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
السؤال 2: هل تقدّر شركتك الابتكار وتكافئ الموظفين الذين يقدمون أفكارًا جديدة؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة
السؤال 3: هل توفر شركتك البيئة المشجعة لتبادل الأفكار والتعاون بين الموظفين؟	☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة

☐ غير موافق بشدة ☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 4: هل تشجع شركتك على التعلم و التطوير المستمر لموظفيها؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 5: هل توفر شركتك برامج تدريب و تطوير لموظفيها في مجالات الابتكار و إدارة المشاريع؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 6: هل تعتقد أن موظفي شركتك ملتزمون بأهداف شركتك؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 7: هل تعتقد أن موظفي شركتك محترفين و مدربين بشكل كافي؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 8: هل تعتقد أن هيكل شركتك التنظيمي يساعد على فعالية التعاون و التواصل؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 9: هل تعتقد أن ثقافة شركتك تشجع على التغيير و التكيف مع الظروف الجديدة؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 10: هل تعتقد أن الموارد البشرية في شركتك مؤهلة لتطبيق إستراتيجيات الابتكار و إدارة المشاريع؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 11: هل تعتقد أن الموارد المالية في شركتك تساعد على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 12: هل تعتقد أن الموارد التكنولوجية في شركتك مواكبة للحاجة في مجال إدارة المشاريع و الابتكار؟

المتغير الثالث :
متغير استراتيجية العمليات :

السؤال	نموذج الاجابة
السؤال 1: هل تركّز شركتك على تحسين كفاءة عملياتها و تقليل التكاليف؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 2: هل تُطبق شركتك نظم و أدوات حديثة لإدارة المشاريع؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 3: هل تركّز شركتك على تطوير نظام فعال لخطيط الإنتاج و الرقابة على الجودة؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 4: هل تركّز شركتك على تحسين اتصا لاتها مع العملاء و الشركاء؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 5: هل تشجّع شركتك على التعاون بين الأقسام و الموظفين لتحقيق أهداف الشركة؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 6: هل تُطبق شركتك معايير الجودة العالمية في عملياتها؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 7: هل تركّز شركتك على تحسين قدرتها على التكيف مع التغييرات في طلب العملاء؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 8: هل تركّز شركتك على استخدام التكنولوجيا لتحسين فعالية عملياتها؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة
السؤال 9: هل تركّز شركتك على التقييم الدوري لأداء عملياتها و تحديد مجالات التحسين؟	☐ مُوافق بشدة ☐ مُوافق ☐ محايد ☐ غير مُوافق ☐ غير مُوافق بشدة

☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 10: هل تركز شركتك على تطوير موظفيها في مجالات إدارة العمليات؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 11: هل تركز شركتك على تحسين قدرتها على التعامل مع المخاطر في عملياتها؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 12: هل تعتقد أن استراتيجية العمليات في شركتك تساهم في تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل؟

المتغير الرابع : متغيرات ادارة المشاريع الاستراتيجية :

نموذج الاجابة	السؤال
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 1: هل تنفذ شركتك مشاريع استراتيجية لتحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 2: هل تطبق شركتك نظم و أدوات حديثة لإدارة المشاريع الاستراتيجية؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 3: هل تركز شركتك على تحديد أهداف المشاريع الاستراتيجية بشكل واضح؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 4: هل تركز شركتك على تحديد مخرجات المشاريع الاستراتيجية بشكل واضح ؟
☐ موافق بشدة ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 5: هل تركز شركتك على تحديد مدة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بشكل واضح؟
☐ موافق بشدة	السؤال 6: هل تركز شركتك على تحديد

☐ مؤافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	الميزانية المخصصة لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟
☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 7: هل تركّز شركتك على تحديد أصحاب المصلحة في المشاريع الاستراتيجية؟
☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 8: هل تركّز شركتك على التواصل مع أصحاب المصلحة بشكل فعال خلال تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟
☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 9: هل تركّز شركتك على تقييم أداء المشاريع الاستراتيجية بشكل دوري؟
☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 10: هل تركّز شركتك على التعلم من الخبرات السابقة في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية؟
☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 11: هل تعتقد أن استراتيجية إدارة المشاريع في شركتك تساهم في تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل؟
☐ مؤافق بشدة ☐ مؤافق ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة	السؤال 12: هل تعتقد أن استراتيجية إدارة المشاريع في شركتك تساهم في تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية؟

نموذج جوجل :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeP7aRUxK-E85I5OCtWb4LBU05f9Jv4I-6HqEUAKe7RA48A_A/viewform?usp=sf_link

جدول ادوات البحث :

عدد العناصر	البعد	متغير البحث
٣	السياسات الحكومية	البيئة الخارجية
٣	المنافسة	
٤	العوامل الاقتصادية	
٣	العوامل التكنولوجية	
٢	العوامل الدولية	
٣	الابداع	البيئة الداخلية
٣	الموارد البشرية	
٣	الهيكل التنظيمي	
٤	تكنولوجيا العمليات	استراتيجية العمليات
٢	تخطيط الانتاج	
١	الرقابة	
٣	الادارة	
٣	التنظيم	
٣	الزمن	ادارة المشاريع الاستراتيجية
١	الجودة	
٢	المستهلك	
٤	الموارد	

المشروع النهائي ٢ التكليف الثاني

الفصل الثالث : منهجية البحث :

منهجية البحث ج 1

1-تصميم البحث:

- تم استخدام تصميم بحثي شبه تجريبي في هذه الدراسة، حيث سيتم مقارنة أداء مؤسسات طبقت إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات أخرى لم تطبقها.

المجموعة التجريبية:

- تم اختيار مجموعة من المؤسسات التي طبقت إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال.
- تم جمع بيانات عن أدائها قبل وبعد تطبيق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.

المجموعة الضابطة:

- تم اختيار مجموعة أخرى من المؤسسات التي لم تطبق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.
- تم جمع بيانات عن أدائها قبل وبعد فترة زمنية مماثلة لفترة تطبيق إدارة المشاريع في المجموعة التجريبية.

من خلال مقارنة أداء كلتا المجموعتين، تم تحديد تأثير إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات.

2-التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

1- إدارة المشاريع الاستراتيجية:

- ستعرف في هذه الدراسة على أنها مجموعة من العمليات المنظمة والمنهجية التي تستخدم لتحقيق أهداف محددة، ودمجها مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

2- التخطيط الاستراتيجي:

- تم تعريف التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة على أنه تحديد أهداف وغايات المؤسسة طويلة الأجل، ووضع الخطط لتحقيقها، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة .

3- البيئة الداخلية:

- تشمل العوامل الداخلية للمؤسسة مثل:
- الإبداع: قدرة المؤسسة على ابتكار حلول جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة.
- الموارد البشرية: مهارات وقدرات الموظفين وتأهيلهم للعمل في المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي: طريقة تنظيم الوظائف والمسؤوليات في المؤسسة.

4- البيئة الخارجية:

- تشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مثل:
- السياسات الحكومية: القوانين واللوائح الحكومية التي تؤثر على عمل المؤسسة.
- المنافسة: وجود منافسين آخرين في السوق وكيفية مواجهتهم.
- العوامل الاقتصادية: الأوضاع الاقتصادية العامة في الدولة والمنطقة.

5- استراتيجيات العمليات:

- ستعرف في هذه الدراسة على أنها مجموعة من القرارات المتعلقة بأداء العمليات الرئيسية في المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، بما في ذلك:
- تكنولوجيا العمليات: استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- تخطيط الإنتاج: تحديد احتياجات الإنتاج ووضع خطط الإنتاج.
- الرقابة: التأكد من أن الإنتاج يتم وفقًا للخطط الموضوعة.
- الإدارة: قيادة وتوجيه الموظفين والعمل.
- التنظيم: تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

3- أدوات البحث :

الاستبيان:

تم استخدام استبيانات مُعدة خصيصًا لجمع البيانات من المجموعتين التجريبية والضابطة.

تم تصميم الاستبيان لقياس المتغيرات المذكورة أعلاه، مع تضمين أسئلة حول:

البيئة الداخلية: الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي.

البيئة الخارجية: السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية.

استراتيجية العمليات: تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج، الرقابة، الإدارة، التنظيم.

أداء المؤسسة: سيتم استخدام مقاييس محددة مثل الإيرادات، الربحية، رضا العملاء، كفاءة العمليات.

المقابلات:

تم إجراء مقابلات مع خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي لجمع معلومات إضافية ودعم البيانات المجمعة من خلال الاستبيانات.

تم التركيز على:

فهم كيفية تطبيق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.

تحديد التحديات والعوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق إدارة المشاريع.

منهجية البحث P2

1- مجتمع الدراسة:

- مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الاقتصادية التالية شركة ارامكو وشركة سابك ومدينة نيوم في المملكة العربية السعودية التي تطبق أو لديها القدرة على تطبيق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي، سواء كانت شركات تجارية أو صناعية أو خدمية. سيشمل المجتمع أيضا المؤسسات التي لم تطبق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي، وذلك لدراسة الفروق بينها وبين المؤسسات التي طبقتها.

2- طرق وتقنيات أخذ العينات:

- تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقي لتحديد عينة الدراسة.
- تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناء على حجم المؤسسة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) وطبيعة عملها (تجارة، صناعة، خدمات).
- تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة.
- تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير محددة :
- حجم مجتمع الدراسة.
- درجة التباين بين البيانات.
- مستوى الثقة المطلوب.

التكليف الرابع

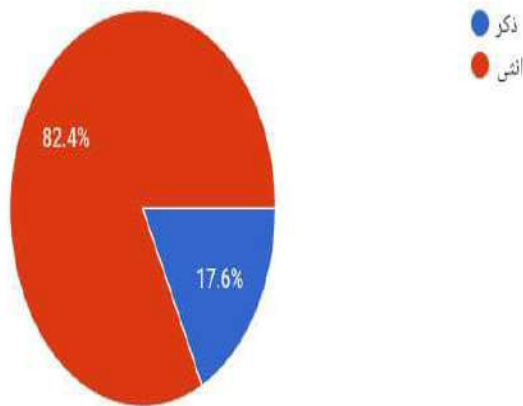
التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

خصائص عينة الدراسة:

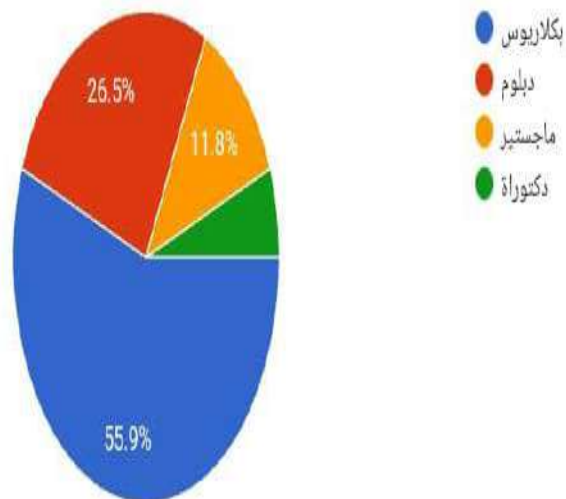
- تم تصنيف عينة الدراسة وفق لثلاثة متغيرات ديموغرافية رئيسية:
- الجنس، المؤهل العلمي، والقطاع. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل تصنيف. وتشمل تفاصيل هذه المتغيرات:
- الجنس: ذكر، أنثى.

نسخ الرسم البياني

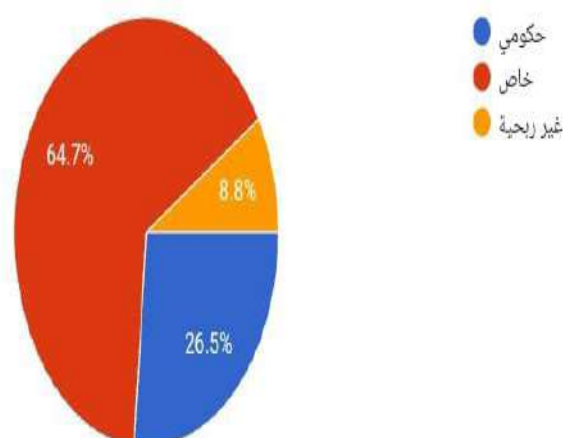
الجنس
34 ردًا



- المؤهل العلمي: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.



• القطاع: عام، خاص، حكومي.



تحليل العلاقة بين متغيرات البحث:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (متغيرات البيئة الخارجية، ومتغيرات البيئة الداخلية، واستراتيجية العمليات) والمتغير التابع (إدارة المشاريع الاستراتيجية). يهدف هذا التحليل إلى تحديد:

- مدى تأثير كل من متغيرات البيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية.
- قوة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.
- أهمية كل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع.

مناقشة النتائج:

- سيتم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها في هذا الفصل، وتفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة وأهداف الدراسة.
- سيتم كذلك إبراز القيود المحتملة للدراسة واقتراحات للبحوث المستقبلية.

قياس صدق وثبات أدوات البحث

- لتحقيق الموثوقية في نتائج الدراسة، تم اختبار صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة (الاستبيانات) لمتغيرات البحث الأربعة: متغيرات البيئة الخارجية، ومتغيرات البيئة الداخلية، واستراتيجية العمليات، وإدارة المشاريع الاستراتيجية. تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 لتحليل البيانات، مع التركيز على قياس صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي، بالإضافة إلى قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب.

الصدق التقاربي (Convergent Validity):

- تم قياس الصدق التقاربي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Average AVE- Variance Extracted). يجب أن تتجاوز قيمة AVE 0.5 لكل

متغير لضمان أن الفقرات تقيس نفس البعد المقصود بدقة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- تم قياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط:
- موافق بشدة (1)،
- موافق (2)
- محايد (3)
- غير موافق (4)
- غير موافق بشدة (5).

Statistics

		متغيرات البنية_الدا رجية	متغيرات البنية_الدا خلية	متغير استراتيجي لعمليات	ادارة المشاريع لا ستراتيجية
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	1	1	1	1
Std. Error of Mean		,08229	,20340	,19868	,21146
Std. Deviation		,47984	1,18601	1,15851	1,23300
Variance		,230	1,407	1,342	1,520

Frequency Table

متغيرات البنية_الخارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.33	1	2.9	2.9	2.9
	1.67	9	25.7	26.5	29.4
	2.00	7	20.0	20.6	50.0
	2.33	8	22.9	23.5	73.5
	2.67	6	17.1	17.6	91.2
	3.00	2	5.7	5.9	97.1
	3.33	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	97.1	100.0	
Missing	System	1	2.9		
Total		35	100.0		

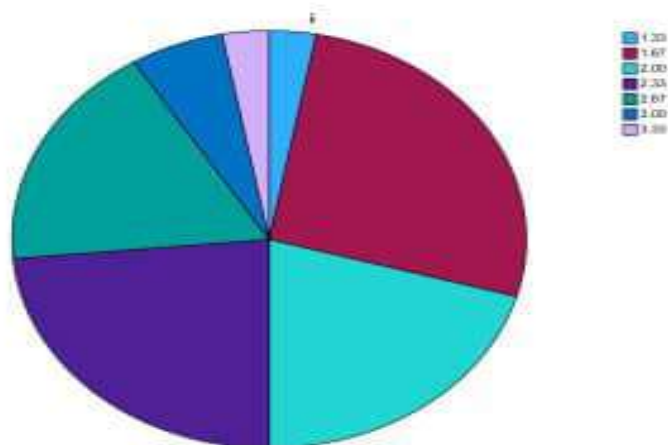
متغيرات البنية_الداخلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.7	14.7
	2.33	3	8.6	8.8	23.5
	2.67	2	5.7	5.9	29.4
	3.00	2	5.7	5.9	35.3
	3.33	2	5.7	5.9	41.2

متغير_استراتيجية_العمليات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	22.9	23.5	23.5
	2.33	1	2.9	2.9	26.5
	2.67	3	8.6	8.8	35.3
	3.00	6	17.1	17.6	52.9
	3.33	1	2.9	2.9	55.9
	3.67	1	2.9	2.9	58.8
	4.00	5	14.3	14.7	73.5
	5.00	9	25.7	26.5	100.0
	Total	34	97.1	100.0	
Missing	System	1	2.9		
Total		35	100.0		

ادارة_المشاريع_لاستراتيجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	22.9	23.5	23.5
	2.33	5	14.3	14.7	38.2
	2.67	2	5.7	5.9	44.1
	3.00	4	11.4	11.8	55.9
	3.67	1	2.9	2.9	58.8
	4.00	4	11.4	11.8	70.6
	5.00	10	28.6	29.4	100.0
	Total	34	97.1	100.0	
Missing	System	1	2.9		
Total		35	100.0		

Pie Chart



يشير المتوسط الحسابي المنخفض لمتغير "إدارة المشاريع الإستراتيجية" (1.7) وانحرافه المعياري الصغير (0.6) إلى وجود موافقة عالية من عينة الدراسة على أهمية دور إدارة المشاريع في التخطيط الإستراتيجي. في المقابل، يشير المتوسط الأ على لـ "استراتيجية العمليات" (2.5) إلى موافقة منخفضة نسبيًا.

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة معنوية إيجابية بين متغيرات البيئة الخارجية، ومتغيرات البيئة الداخلية، واستراتيجية العمليات، وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

- ستتم صياغة فرضيات فرعية محددة بناءً على العلاقات المتوقعة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع. يجب تحديد اتجاه العلاقة (إيجابية أو سلبية) لكل فرضية فرعية)

الفرضية الفرعية 1:

- توجد علاقة معنوية إيجابية بين متغيرات البيئة الخارجية وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية 2:

- توجد علاقة معنوية إيجابية بين متغيرات البيئة الداخلية وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية 3:

- توجد علاقة معنوية إيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

المراجع

المراجع العربية

1. جبرين على (2006). " إدارة العمليات . ط دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
2. جبرين على (2008). " الاتجاهات الكمية في الادارة". ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن
3. كشواي باري (2006). " إدارة الموارد البشرية". ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة
4. موردين توني (2004) أساسيات علم الإدارة" الترجمة باعتماد خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم القاهرة.
5. ميريديت جاك صمويل فانتل (1999). " إدارة المشروعات ترجمة دار المريخ ط1، المترجم سرور على سرور الرياض السعودية.

المراجع الأجنبية

1. A.P. Van Der Merwe, (2002)" Project Management and business development:

2. integration strategy, structure, processes, and projects.
International Journal of
3. Project Management. South Africa.p. 1.
4. . Albert Porter. (2009): "Operation Management" second ed.
Published by Ventus Publishing, Aps.
5. . Ashley S. Johnson, (2006)." Project Management and
Business Processes A look at strategy, structure, processes
and projects". published in PM world today - January
2007(Vol. IV. Issue 1)