

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Project Management



**"The impact of operations strategy on strategic project
management: an applied study on the Saudi Basic Industries
Corporation (SABIC**

The student repeated/

Name: Abdul Rahman Saadi

University number / 221001505

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية: دراسة
تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

أعداد الطالب /

الاسم / عبد الرحمن صعدي

الرقم الجامعي / ٢٢١٠٠١٥٠٥

المشرف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي ١٤٤٥ هـ

”شكرا وتقديرا“

الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد

ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الدكتورة / فاطمة.

لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء عنا ومتعته الله بوافر

الصحة والعافية.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع كوادر الجامعة وجميع أساتذتنا وزملائنا لتوجيهاتهم الكريمة وتشجيعهم المستمر.

كما نشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه

الدراسة.

الشكر لكم جميعا.....



أصبح إستراتيجية العمليات من المسلمات والضروريات الأساسية بالنسبة كافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل ولها للمستفيدين مثل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية التي تسعى إلى تطبيق إستراتيجية العمليات الكامل بحيث يكون متوافقا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. وذلك عن طريق تطبيق التكنولوجيا الرقمية داخل الشركة من خلال برنامج شامل يضم كل إدارات الشركة العليا والوسطى والتشغيلية بكافة أقسامها الرئيسية والفرعية لضمان جودة وكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف عن طريق تطوير العمل في المشاريع التي تختص بالخدمات والمنتجات المقدمة بما يضمن التطبيق السليم لتلك استراتيجيات العمليات الحديثة بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة أقسام وإدارات الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

Abstract

The operations strategy has become a given and basic necessities for all organizations and bodies that seek to develop and improve their services and facilitate their services for beneficiaries, such as the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) in the Kingdom of Saudi Arabia, which seeks to implement the full operations strategy so that it is compatible with the Kingdom's Vision 2030, by implementing Digital technology within the company through a comprehensive program that includes all the company's senior, middle and operational departments in all its main and subsidiary divisions to ensure the quality and manner of providing services to the target audience by developing work on projects related to the services and products provided in a way that ensures the proper application of these modern operations strategies, which helps improve efficiency. Operations within all divisions and departments of the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)

الفهرس

رقم الصفحة	البيان
٤	اهداء
٢	مستخلص
3	فهرس محتويات البحث
5	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٦	١- مقدمة
٧	٢- مشكلة الدراسة
٨	٣- اهمية الدراسة
٩	٤- اهداف الدراسة
١٠	٥- فرضيات الدراسة
١١	٦- متغيرات الدراسة
١٢	٧- حدود الدراسة
١٣	٨- منهجية الدراسة
١٣	المفاهيم والمصطلحات
١٥	الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة
١٦	الدراسات السابقة
٢١	المبحث الأول: إستراتيجية العمليات ودوره في التطوير

٣٢	المبحث الثاني: إدارة المشاريع وعوامل نجاحها.
٥٢	الفصل الثالث الدراسة الاحصائية
٥٣	مجتمع الدراسة
٥٥	منهج الدراسة وادواتها
٥٧	تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
٦٠	تحليل بيانات فروض الدراسة ومتغيراتها
٦٧	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
٦٨	مناقشة النتائج
٦٩	نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض
٧٠	التوصيات
٧١	الخاتمة
٧٣	المصادر والمراجع
٧٤	الملاحقة (الاستبانة)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



١- المقدمة:

أصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل أصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه، مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لزيائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير. مما أدى الى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. وبدءاً من أوائل الستينيات من القرن العشرين، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها من المؤسسات الصناعية تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع. وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة. لقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في المملكة العربية السعودية المشاريع والشركات الى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت أهمية الاستراتيجية من خلال تطوير قدرات العمليات، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تلزم بتقديم مجموعة واسعة من الصناعات الأساسية لشركائنا من شركات الصناعية والتجارية في المملكة العربية السعودية وخارجها كما نهتم باحتياجات وتطلعات عملائنا في السوق المحلي للحد من الاستيراد والاعتماد على المنتجات المحلية وذلك من خلال وضعهم في محور كل ما نقوم به. مما يتطلب من إدارة المشاريع بالشركة الى البحث عن حلول الى تطوير الأداء من خلال إستراتيجيات العمليات حيث يشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي وهو ما أطلق عليه " الثورة الصناعية الرابعة وبشكل عام بالنسبة لمعظم دول العالم والدول العربية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية والخدمية لمختلف الشركات ومن أهمها الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

٢- مشكلة البحث:

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

ما هو أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)؟

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

أ- ما هو أثر إستراتيجية العمليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)؟

ب- ما هو أثر إستراتيجية العمليات في وضع استراتيجيات تطوير الأداء ادارة المشاريع بالشركة السعودية

للصناعات الاساسية (سابق)؟

ت- ما هو أثر إستراتيجية العمليات في وضع سياسات تطوير أداء ادارة المشاريع بالشركة السعودية

للصناعات الاساسية (سابق)؟

ث- ما هي الآثار السلبية لعملية إستراتيجية العمليات على الافراد العاملين في ادراه المشاريع في الشركة

السعودية للصناعات الأساسية سابق؟

ج- ما هي معوقات تطبيق عملية إستراتيجية العمليات وكيف علاج تلك العقبات؟

٤- أهمية البحث:

يكتسب موضوع إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في الدول الصناعية أهمية إستراتيجية انعكست بوضوح ليس في حجم ما قدمه ذوو الإختصاص من دراسات وأبحاث بل امتد ذلك الى واقع عمل تلك الشركات عمليا وأن الأمر في الدول النامية مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام إستراتيجية العمليات علي كافة أنظمة المعلومات من خلال تطوير عمليات الأداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق) لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير علي الصعيدين المادي والبشري ودور ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق عوائد مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية للشركة داخل وخارج السوق السعودي .تماشيا لما ورد في رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أولاً: أهمية الدراسة العملية

أ- تحاول الدراسة توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في الشركة السعودية للصناعات

الاساسية (سابق) في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية

تحسين الأداء لإدارة المشاريع نتيجة التغير المستمر في استراتيجيات العمليات.

ب- تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم إستراتيجية العمليات ودوره على الاداء لإدارة المشاريع وأهمية تطبيقها في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

ت- لفت انتباه المنظمات الصناعية علي وجه الخصوص إلى أهمية اثر استراتيجية العمليات واستخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

ثانيا: أهمية الدراسة العلمية

أ- بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم إستراتيجية العمليات لتطوير الأداء في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

ب- التأصيل العلمي لمفهوم إستراتيجية العمليات وإعادة الهيكلة التنظيمية لإدارة المشاريع.

ت- تحاول الدراسة اثبات مدي أهمية توفير إستراتيجية العمليات المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

ث- تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب ادارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في إدارة المشاريع.

٤- أهداف الدراسة:

يهدف البحث للتعرف على إدارة المشاريع ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية في المملكة ليكون الحافز الى الاندفاع باتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه الشركات الصناعية لكي تجد موقعها في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي ويهدف خاصة الى دراسة أثر إستراتيجية العمليات في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك). وتقديم المقترحات التي تساعد الشركة بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط بين تكنولوجيا نظم المعلومات للبدء في عملية إستراتيجية العمليات الشامل وإدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار لدعم عملية تحسين الأداء.

وتتمثل اهم اهداف الدراسة فيما يلي:

- بيان أسباب ودوافع استخدام استراتيجيات العمليات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- تحديد دور الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية إستراتيجية العمليات في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب لإدارة المشاريع بالشركة.
- التعرف على دور الإمكانيات البشرية المتوفرة والمؤهلة لاستخدام نظم استراتيجيات العمليات والجاهزية لاستغلالها في تطوير الأداء في إدارة المشروعات الاستراتيجية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- التعرف على دور الإمكانيات التنظيمية المتاحة الاستخدام لنظم إستراتيجية العمليات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- التعرف على دور الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- التعريف بمفهوم إستراتيجية العمليات وتأثيره علي نظم ونظام إدارة المشروعات داخل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- ضرورة تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة باستخدام نظم إستراتيجية العمليات المناسبة لرفع مستوى الأداء في إدارة المشاريع الاستراتيجية في شركة سابك.
- معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام استراتيجيات العمليات الحديثة في عملية تطوير الأداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

٥- فرضيات ومتغيرات الدراسة

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

" يوجد علاقة ارتباطية بين أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقا المملكة العربية السعودية "

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

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط لاستراتيجية العمليات وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).

الفرضية ٢: توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في إستراتيجية العمليات وتطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).

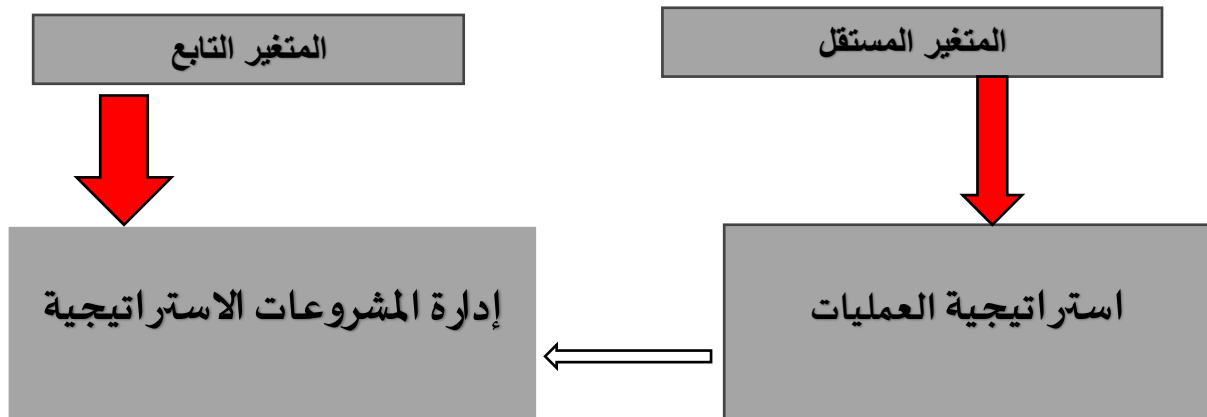
الفرضية ٣: توجد علاقة بين تأثير البيئة الداخلية والخارجية على اختبار استراتيجية العمليات الملائمة لأدراه المشروعات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).

الفرضية ٤: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي في إدارة المشروعات الاستراتيجية ودوره في تحديد طرق إستراتيجية العمليات المستخدمة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).

٦- متغيرات الدراسة

(١) المتغير المستقل: إستراتيجية العمليات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).

(٢) المتغير التابع: إدارة المشروعات الاستراتيجية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).



أ- الحدود الزمنية - تم اجراء الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة في عام ١٤٤٥ هـ.

ب- الحدود البشرية –العاملين بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق) بإدارة المشروعات بالشركة.

ت- الحدود المكانية - الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق) بالرياض – المملكة العربية السعودية

ث- الحدود الموضوعية - أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية (دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية(سابق)).

٨-منهج الدراسة

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

أ- أداة الدراسة: سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة

والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية

تطوير عملية إستراتيجية العمليات في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق) .

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

ت- المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة

رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ث- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.

٩-المصطلحات والمفاهيم

✓ استراتيجية العمليات:

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

✓ استراتيجية العمليات:

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

✓ تعريف المشروع:

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

✓ ويعرف ادارة تكامل المشروع:

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

✓ كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.

✓ ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر

تسليم المشروع

✓ وتعرف إدارة تكلفة:

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

✓ إدارة جودة المشروع:

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

✓ إدارة موارد المشروع:

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

✓ إدارة اتصالات المشروع:

والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب.

✓ وتعرف إدارة مخاطر المشروع:

بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي تحياها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.

✓ إدارة مخاطر المشروع:

هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.

الدراسات السابقة

دراسة (الشوابكة ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، والتي يعمل بها (٢١٧) موظف وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث بلغت عينة الدراسة (١٥٣) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، وأن لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني في المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية، كما أن لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في مجالات وسائل إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة (إدارة تكامل المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع) في شركات الاتصالات الأردنية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاهتمام بمعلومات اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كمورد معلوماتي استراتيجي، من خلال إنشاء وحدات أو خلايا لليقظة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية لضمان الترتيبات التنظيمية التي تكفل عملها، والتعريف بأهمية هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية من خلال إعداد دورات تأهيلية في هذا المجال، وتعزيز الاهتمام باليقظة البيئية في شركات الاتصالات الأردنية والتي تشمل كافة أنواع اليقظة الاستراتيجية الأخرى التي لم تشملها الأنواع الرئيسية، كاليقظة التشريعية واليقظة السياسية واليقظة القانونية واليقظة الاجتماعية، واليقظة التنظيمية وغيرها وذلك من خلال الاهتمام بالتشريعات والقوانين والمنتجات الصديقة للبيئة وتعزيز الوعي للموظفين بالأمور المتعلقة في هذه المجالات وتعزيز الاهتمام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية وخاصة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة نطاق المشروع من خلال تحفيز الموظفين للحصول على الشهادات الدولية المعتمدة في هذا المجال، وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقد في مجال إدارة المشاريع

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

دراسة (Al-Nady et al., 2016)

هدفت إلى التعرف على دور إدارة زمن المشروع اتصالات المشروع تكلفة المشروع في نجاح إدارة المشاريع الانشائية في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر الاستبيان من عينة مكونة من ١٢١ من الزبائن لثلاثون مشروع انشائي. وقد خصصت الدراسة إلى أن إدارة زمن المشروع حصلت على أعلى استجابة تليها إدارة اتصالات المشروع ثم إدارة تكلفة المشروع؛ كما وأظهرت النتائج أن كلا من إدارة الزمن والاتصالات والتكلفة تؤثر في نجاح المشروعات وتفسر نسبة ٦١% من التغير في نجاح المشروعات.

دراسة (عنبر- ٢٠١٦)

بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. است دا الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مد ار ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بل عددهم ٥٦٠ منسق ومدير مشروع حيث

استد الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ مدير ومنسق مشروع واستد الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات حيث اتي توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتي استرداد ١٩١ استبانة أي ما نسبته (٨٧.٠) % توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع إدارة نطاق المشروع إدارة وست المشروع إدارة تكلفة المشروع إدارة جودة المشروع إدارة موارد المشروع إدارة ماطر المشروع إدارة مشتريات المشروع إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع.

دراسة (جبرين ٢٠١٥):

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

دراسة العريشي لعام (٢٠١١)

وتهدف الدراسة الى التعرف علي أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة داخل الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية مع ابراز اهم النقاط والعوامل التي تساعد في

تطبيقها وتلافي وتجنب معوقات وصعوبات التطبيق والحد منها قدر الإمكان وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع المستويات الإدارية العاملين في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة ان كل افراد عينة البحث قد اكدوا بصورة كبيرة علي أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية وان البيئة داخل إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة مؤهلة وتساعد علي تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة بها وتطبيق النظم الالكترونية في الإدارة .

دراسة عمار (٢٠٠٩)

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

دراسة آل دحوان (٢٠٠٨)

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

دراسة الحسنات (٢٠١١)

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

دراسة (الديري ٢٠١١)

غرض تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في اماره دبي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد شملت عينة البحث ٤٢ مديرا من مدراء المشاريع في الشركات المتخصصة وقد افضت هذه الدراسة الي ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود الى الازتهان الي الصدفه وعدم التخطيط للزمن وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع.

الإطار النظري

تمهيد

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث والدراسات السابقة فإنه يمكن وضع الإطار النظري للدراسة ليشتمل على مفهوم كلا من إستراتيجية العمليات واثرة على تطوير أداء العاملين في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) وفوائد إستراتيجية العمليات والتحديات التي تواجهه سواء علي مستوى العاملين او اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير إستراتيجية العمليات علي إعادة الهيكلة التنظيمية في الشركة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا هذا بالإضافة إلي التوصل إلي مجموعه من الأليات المقترحة لتنفيذ إستراتيجية العمليات بم يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة قبل ان نتناول الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) في إدارة

المشروعات في الشركة وكان لابد أن نفصل ونشرح ما هي الإدارة بمفهومها التقليدي الذي نعرفه والتي تعتمد في أداء مهامها ووظائفها من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ونهاية بوظيفة الرقابة بالاعتماد على الجهود والموارد البشرية بشكل كبير مما يجعل من الخدمات والمنتجات التي تقدمها او تنتجها وذلك اذا قارنها مع نظيرتها التي تستخدم نظم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) في إدارة المشروعات في عملياتها الإدارية وما تتميز به من السرعة والدقة والتكاليف الأقل وعدم وجود أخطاء الإدارة التقليدية.

المبحث الأول: إستراتيجية العمليات ودوره في التطوير

أ- مفهوم إستراتيجية العمليات

ومن أهم هذه التعريفات التي تناولت موضوع إستراتيجية العمليات ما يلي:

فقد عرفت (إستراتيجية العمليات بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.

كما عرف (إستراتيجية العمليات بأنه التحالف مع التكنولوجيا لتصبح الخدمات بديهية وتلقائية تساعد الدولة على التقرب من المواطنين وشركات الاعمال والمجتمع من خلال إتاحة آلاف من الخدمات التي صممت خصيصا لحاجات المواطن الحالية وتتجاوب مع حاجاته المستقبلية.

الإدارة الحديثة للمشروعات هي الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) هي إدارة تعتمد علي الشفافية والوضوح والموثوقية والتكامل الاستراتيجي ويمكن القول بانها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تربط بين طالب المعلومة او المستفيد منها (مستخدمي الخدمة) وبين مصادر تلك المعلومات (مقدمي الخدمة) وذلك عن طريق استخدام وسائل وطرق إلكترونية ورقمية حديثة وذلك لتحقيق أهداف الكيان الإداري المستخدم لنمط الإدارة الالكترونية من خلال تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة ورقابة وتطوير الاداء ويمكننا القول بان الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد علي إدارة الذات من خلال تحويل كافة الاعمال الإدارية التقليدية الي اعمال الكترونية باستخدام التقنية الرقمية الحديثة ويمكن تنفيذها بسرعة ودقة عالية وعدم الاعتماد علي المستندات الورقية التقليدية المكلفة ماديا وذلك باستخدام منظومة الالكترونية لإدارة المشروعات تشمل مختلف أنشطة الإدارة التقليدية وفي جميع مجالات

استخدامها سواء في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية ومجالات التطوير المختلفة وذلك للعمل علي تقديم افضل طرق لأداء تلك المهام فقد كانت من نتاج الثورة التكنولوجية تحسين مستويات أداء تلك الكيانات الادارية ورفع كفاءتها و فعاليتها من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

وتعتمد الإدارة الرقمية الحديثة لإدارة المشروعات على عمليات ميكنة الأنشطة في المؤسسة الإدارية باستخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة والعمل علي تبسيط الإجراءات المستخدمة للقضاء علي الروتين وتحقيق الشفافية والعمل علي تسريع عملية الإنجاز لتحقيق الأهداف المخطط لها باقل التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة ويمكن أيضا تعريفها بأنها عبارة علي التقنيات الرقمية الحديثة المستخدمة في تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل أداء الاعمال الإدارية باستخدام أسلوب او نظام يدار باستخدام الحاسب الالي ونظم الاتصال والاتصالات الرقمية الحديثة لتجاوز البعد الزمني والجغرافي.

- مفهوم الإدارة التقليدية وسلبياتها في إدارة المشاريع.

الإدارة بمفهومها التقليدي كانت قائمة في الاساس على الهرمية والتقسيم الرئيسي لمهامها مثل التخطيط هي أوامر في الاتجاه من الأعلى يقابلها تنفيذ تلك الأوامر في المستويات الأدنى أي من الأسفل والإدارة التقليدية كانت تركز على في مراحلها تطورها على موروث من الإجراءات الإدارية التي تتم وفق نطاق من الإشراف علي مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين من المستويات الإدارية الأقل مستوى وكانت تقوم على إدارة تلك المستويات بناء علي هرمية تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات وتدفقها من مدراء لديهم معلومات وخبرات أكثر كثافة وسعة و ثراء في المقابل يوجد عاملين في الغالب الاعم لا يملكون إلا القدر القليل منها على قدر ما يسمح لهم بأداء الاعمال المكلفين بها وتعمل الإدارة الي تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية في ذلك الكيان لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة والمحددة بكفاءة وفاعلية كبيرة باستخدام الأساليب الإدارية التقليدية مما يمكن ان نطلق عليه فن انجاز المهام عن طريق الاستخدام الأمثل والكفو للقوى والموارد البشرية بمفهومها التقليدي من اجل الوصول الي الأهداف المطلوبة باستخدام إجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفقا لتلك الإجراءات واللوائح المنظمة للإدارة التقليدية.

سلبيات الإدارة التقليدية في إدارة المشاريع:

- اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل علي زيادة التكاليف.

- إمكانية كبيرة لضیاع او الخطاء في بعض المعاملات سهوا أو تعمدا.
- التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.
- تلف او ضیاع بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم او الإهمال.
- توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.
- صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

. المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني.

تختلف الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية الحديثة عن بعضهما من حيث التطبيق والمعنى وتم تحديد مجموعة من الأسس والمعايير والاختلافات الجوهرية بين كل من مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وكانت تدور حول طبيعة الوسائل المستخدمة والعلاقة بين أطراف التعامل ونوعية الوثائق المستخدمة ومدى إمكانية تنقيد عملية التحول ودرجة تحمل المخاطرة ودرجة الوصول الي البيانات وأيضا الكلفة والإمكانات البشرية والمادية المستخدمة ونوعية الوثائق التي يتم استخدامها في كل منهما.

. عملية التحول للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) لإدارة المشاريع في الشركة:

إن عملية التحول إلى الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) ليس امرا اختياريا او طريقة من طرق الرفاهية ولكنها امرا حتمي الحدوث قد فرضته وأكدت علي وجوده الظروف والتغيرات العالمية المتتالية والمتسارعة من اجل التكامل وذلك باستخدام تكنولوجيا للمعلومات لضمان سلامة تنفيذ العمليات ودقتها ورفع جودتها من اجل زيادة القدرة على المنافسة والاستمرارية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها التطورات السريعة والمتتالية التي يشهدها العالم فلم يعد من المقبول الآن تأخر اداء العمليات بسبب إجراءات التحسين ومحاولة التجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت يجب التركيز على العمليات الخاصة بتكنولوجيا للمعلومات والاتصالات التي تتميز بالكفاءة العالية في الإدارات والكيانات الادارية حيث يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات العامة التي كان لها سبق التحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة وأيضا بعض المؤسسات الخاصة ورغم كل ذلك إلا إنه مازال هناك بعض العقبات الأخرى التي تواجه المؤسسات. لتحسين الأداء في الإدارات وزيادة كفاءة المؤسسة ان تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخدمات العامة الأساسية في عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية والعمل بتركيز عالي تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في تحسين أداء الخدمات المقدمة وتسهيل لبعض الإجراءات الوظيفية الأساسية توجد الكثير من الاعتبارات اللازمة لتحويل نظم الإدارة التقليدية الى نظم الإدارة الالكترونية عن طريق استخدام برامج متخصصة لنقل المعاملات الورقية الى معاملات الكترونية وفي الاتجاه الاخر تشجيع القوى البشرية علي تعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحصول علي التأهيل المطلوب لاكتساب الخبرات في استخدام تلك التكنولوجيا الاستخدام الامثل والمحور الثالث هو إنشاء بنية تحتية للنظم الالكترونية داخل المؤسسات وذلك قبل القيام بعملية التحول التكنولوجي وذلك عن طريق تقديم الدعم الكامل للقيام بعمل وإنشاء اساسات النظم الإدارية الرقمية الحديثة من موارد بشرية مؤهلة وتوافر الإمكانيات التكنولوجية والتدريب علي استخدامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها من قبل الادارة.

استراتيجية العمليات: إطار مفاهيمي عام^١

من خلال استعراض الأدبيات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات والاطلاع على ما تضمنته من مفاهيم نظرية عن استراتيجية العمليات، تم تحديد المحاور الأساسية التي يتضمنها هذا المبحث والتي تعكس المفاهيم الاستراتيجية العمليات، وهي كالآتي:

مفهوم استراتيجية العمليات

عرف استراتيجية العمليات بأنها أنشطة ديناميكية تتوجه نحو كفاءة عمليات مميزة، يمكن من خلالها تقييم التأثيرات الخاصة بالبدائل والمواقف في فترات مهيكلة ونحو تكامل أنموذج القرارات للموازنة بين الموارد المتوفرة ومتطلبات المخرجات والمخاطر المتوقعة أشار هنا إلى أن استراتيجية العمليات تتعلق بتكوين القدرات التشغيلية التي تحتاجها المنظمة من اجل المستقبل، إذ يتوجب على المنظمة أن تقوم بتطوير خطة معينة من أجل بناء القدرات التي ترغب في اكتسابها. في إشارة إلى استراتيجية العمليات على إنها تقرير يبين كيف تساهم وظيفة العمليات في تحقيق أغراض وأهداف المنظمة بفاعلية أما فأنهما عرفا استراتيجية العمليات بأنها مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتعلق بإدارة العمليات والتي تتفاعل لتحقيق فاعلية وكفاءة العمليات، إذ أن فاعلية العمليات تتضمن جداول التسليم والقدرة الفنية أما كفاءة العمليات فأنها تتضمن الكلفة المنخفضة والإنتاجية العالية

وفي السياق نفسه عرفها بأنها مجموعة من القرارات العملياتية طويلة الأمد المتمثلة بالاستثمارات طويلة في المباني والمعدات، الموقع، تخطيط طاقة العمليات، تصميم العملية، تصميم المنتج الجديد، تحديد مستويات الجودة، الاستثمار في الموارد البشرية، تكنولوجيا الإنتاج، تصميم أنظمة التصنيع وطرق الرقابة عليها بهدف تحقيق مخرجات ملائمة ذات كلفة منخفضة. وهنا تم التأكيد على أن استراتيجية العمليات هي جزء من استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمات إذ تتمثل بمجموعة من القرارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج والتخزين

والتوزيع للسلع والخدمات . واعتماداً على ما تقدم ، يرى الباحث أن استراتيجية العمليات هي جزء من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ومسألة طبيعية أن يكون مفهومها وتعريفها امتداداً لمفهوم وتعريف الاستراتيجية العامة مع مراعاة خصوصية الوظيفة العملياتية والإنتاجية والأنشطة المتعلقة بها ، وما كتب عنها الكثير نجد في أغلبه التشابه في المضمون مع وجود التباين في استخدام التعابير والمصطلحات لإبراز حقيقة هذا المفهوم ، فظهرت صيغ متعددة في المفاهيم التي تمت الإشارة إليها أنفاً ، فنجد بعضها يشير إلى استراتيجية العمليات بأنها مجموعة قرارات وبعضها يؤكد على أنها سياسات وخطط ، والبعض الآخر وصفها بأنها تقرير ، ووصفت كذلك ببرامج عمل ... الخ ، إذ يعود هذا الاختلاف بين الباحثين إلى اختلاف الجوانب والزوايا التي ركز عليها كل منهم وذلك تبعاً لتوجهاتهم ورؤاهم الفكرية ، وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث ان استراتيجية العمليات تعني :

مسار إدارة العمليات الذي يتوجه في ضوء استراتيجية وحدة الأعمال الاستراتيجية والذي يضم سلسلة متناسقة من الفعاليات والقرارات العملياتية التي تهدف إلى تحقيق التميز والتفوق على المنافسين ، وتتضمن السياسات والإجراءات والبرامج اللازمة لوضع القرارات المحددة مسبقاً موضع التنفيذ ، وبالتالي يمكن اعتبارها سلاح المنظمة التنافسي الذي يعزز مركزها التنافسي في الأسواق ويحقق الأسبقيات التنافسية المرغوبة.

أهمية استراتيجية العمليات

أشار أن أهمية استراتيجية العمليات تظهر من خلال قدرتها في خلق فرصاً عديدة لتطوير الأسبقيات التنافسية التي تتمثل بقصر المدة التحضيرية للتسليم ، وتحسين جودة المنتج ، والقابلية التي تمنح المنظمة قوة على منافسيها ، والحصة السوقية ، بالإضافة إلى المزايا التي تحققها المنظمة عن طريق إدارة وتنسيق العمليات وهذه المزايا هي:

١. الترابط بين الخطط التشغيلية والمالية والتسويقية ونظم المعلومات.
 ٢. تحقيق المرونة في العمليات والتي تؤدي إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن.
 ٣. ارتفاع مستوى الإنتاجية وتحسين التنافس في الأسواق العالمية.
 ٤. ارتفاع مستوى الجودة من أجل أن تبقى المنظمات قادرة على التنافس في الأسواق العالمية.
 ٥. فحص القيود التي تفرضها الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية على العمليات.
- في حين يؤكد على أن أهمية استراتيجية العمليات تظهر من خلال قدرتها في تطوير التكنولوجيا الجديدة وأنظمة الإنتاج التي تحقق نتائج عديدة في إطار المنتجات كتخفيض الكلفة وتحسين الجودة والاعتمادية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية وهذا ما أكده عندما أشاروا إلى إن منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق الربط بين العمليات ووظائف الأعمال الاستراتيجية مثل التسويق والمالية ، وهنا تعتبر استراتيجية العمليات سلاح تنافسي رئيسي لتلك المنظمات

أم ، وفي السياق نفسه حدد أهمية استراتيجية العمليات في جانبين:

الأول: من خلال مساهمتها في إسناد ودعم استراتيجية العمليات وذلك عن طريق ثلاثة ادوار للعمليات في استراتيجية الأعمال وهي:

١. دور العمليات في تنفيذ استراتيجية الأعمال. ٢. دور العمليات في إسناد (دعم) استراتيجية الأعمال.

٣. دور العمليات في قيادة استراتيجية الأعمال.

الثاني: من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمستوى وحدات الأعمال بالإضافة إلى دعمها للمستوى التالي (التشغيلي) في تحقيق أهدافه، وهذا يعني إن استراتيجية العمليات تهدف إلى :

١. المساهمة المباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستوى السابق لها صعوداً ضمن هيكل الاستراتيجية.

٢. مساعدة الأجزاء الأخرى في المنظمة بالمساهمة في تحقيق الاستراتيجية.

أما فقد حدد أهمية استراتيجية العمليات من خلال الدور الكبير الذي تلعبه قراراتها الأساسية في تحقيق الدعم والإسناد لاستراتيجية الأعمال وهذا من شأنه أن يعزز قدرة استراتيجية العمليات على تحقيق الأسبقيات التنافسية للمنظمة وتطوير خطط العمل بعيدة الأمد وتنفيذها عن طريق السياسات والإجراءات اللازمة والمحددة مسبقاً من قبل إدارة العمليات أهمية استراتيجية العمليات تظهر من خلال الدور الذي تلعبه العمليات في استراتيجية المنظمة والذي يتمثل في جانبين هما:

١. أنها تستطيع أن توفر الدعم الكامل لاستراتيجية المنظمة الكلية.

٢. تساعد المنظمة على الحصول على القدرة المميزة.

كما يشير عند حديثه عن منظمات التصنيع إلى أن هذه المنظمات تجتهد في الاهتمام بالعمليات وذلك لأنها

تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

1. زيادة الإنتاجية. 2. تحسين الجودة. 3. تخفيض كلف المخزون.

4. تخفيض الكلف العملياتية. 5. تطوير أنظمة التصنيع المؤتمتة.

واعتماداً على ما تقدم، يرى الباحث أن أهمية استراتيجية العمليات تتركز في جانبين رئيسيين هما :

الجانب الأول: قدرتها على توفير قوة تنافسية للمنظمة تعزز استراتيجية أعمالها وبالتالي تحقق أهدافها بعيدة الأمد، فضلاً عن دعم توجهاتها المستقبلية بخصوص مواجهة تحديات المنافسة والسير نحو القيادة السوقية.

الجانب الثاني: التماسك والارتباط الوثيق مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، والذي بدوره يدعم قدرة وقابلية المنظمة على تحقيق الأسبقيات التنافسية المرغوبة والمتمثلة بالكلفة المنخفضة والجودة الأفضل فضلاً عن سرعة واعتمادية تسليم المنتجات والمرونة الأعلى في المنتج والعمليّة.

3-2-1 صياغة وتنفيذ استراتيجية العمليات

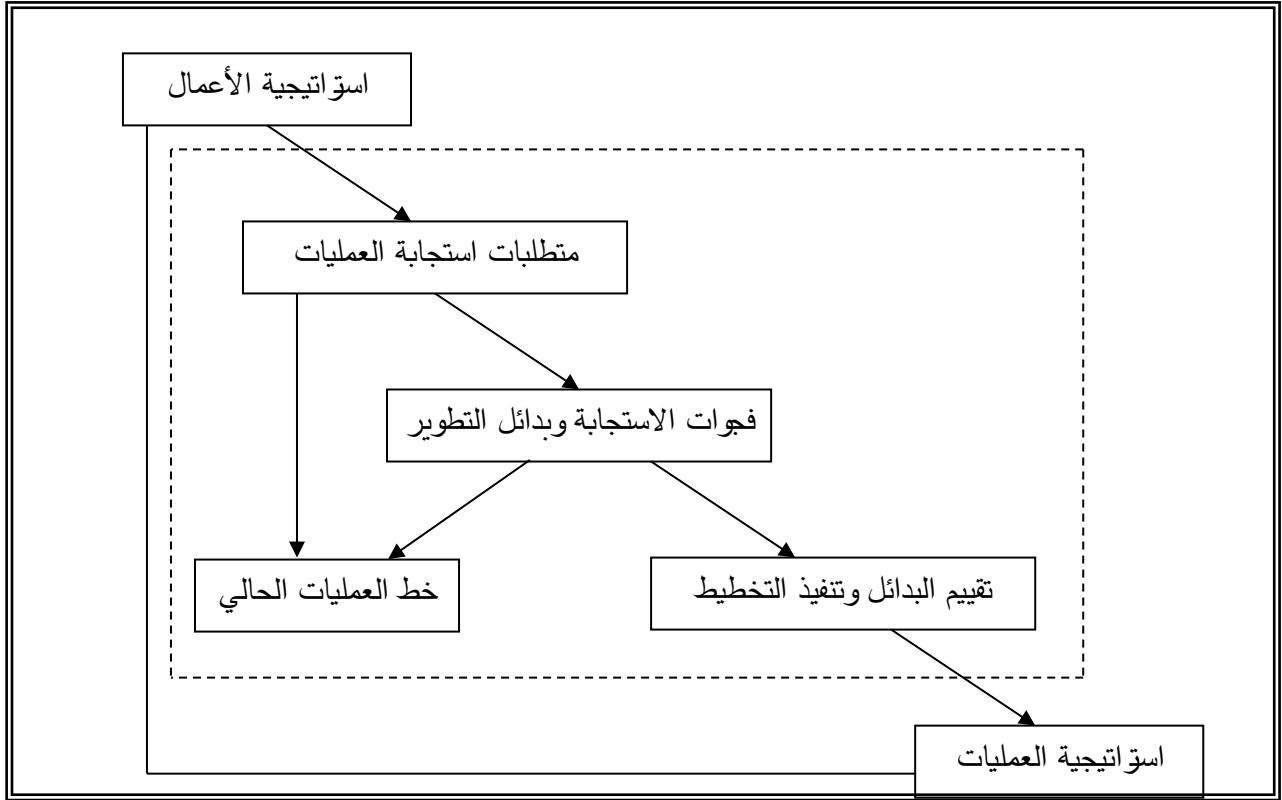
بعد صياغة استراتيجية الأعمال يتم صياغة الاستراتيجيات الوظيفية الداعمة لها، واستراتيجية العمليات إحدى تلك الاستراتيجيات التي تتطلب صياغتها عدة خطوات متسلسلة، التي حددها بالآتي:

١. تحليل البيئة التنافسية (البيئة الخارجية).
 ٢. تقييم مهارات وموارد المنظمة (البيئة الداخلية).
 ٣. صياغة استراتيجية الشركة.
 ٤. تحديد مضامين استراتيجيات المنظمة لأغراض الاستراتيجية التشغيلية.
 ٥. فحص القيود التي تفرضها الاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية على العمليات.
 ٦. تصميم أنظمة العمليات.
 ٧. القيام بتخطيط العمليات.
 ٨. إدارة ورقابة العملين
- عملية تنفيذ استراتيجية العمليات تعتبر من أهم المهام الملقة على عاتق مدير العمليات، إذ أن إدارة العمليات تكون أكثر نجاحاً عندما تتكامل عمليات تنفيذ استراتيجياتها مع جهود الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في المنظمة كالتسويق والمالية ونظم المعلومات الإدارية. واعتماد على ما تقدم، يلاحظ الباحث أن عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية العمليات لا تختلف عن صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة الشاملة، إذ تمثل عدة عمليات ومراحل متسلسلة ومتعاقبة ضمن إطار محدد تبين الكيفية التي تتمكن من خلالها إدارة العمليات أن تحقق أهدافها كإدارة وظيفية مستقلة عن باقي الإدارات الأخرى من جهة، وكأداة مساهمة في تحقيق أهداف استراتيجية الأعمال إلى جانب الإدارات الوظيفية من جهة أخرى، وهي بذلك تتضمن تحديد مهمة إدارة العمليات وأهدافها ومحتوى قراراتها الاستراتيجية والتشغيلية وتحديد كافة السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد اللازمة لوضع التنفيذ لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً

1-2-4 تطوير استراتيجية العمليات Development of Operations Strategy

أن من أهم المسؤوليات الملقة على عاتق مدير العمليات في مختلف منظمات الأعمال هي أعداد مراحل علمية دقيقة لتطوير استراتيجية العمليات وذلك بهدف تحقيق الدعم المستمر لاستراتيجية الأعمال، إذ حدد المراحل بالاتي:

١. فهم أهداف الأعمال في مجالات نمو السوق، استراتيجية المنتج، البيئة التنافسية.
٢. تحديد وحدات العمليات الاستراتيجية التي تقسم إلى مجاميع متشابهة من المنتجات خلال عمليات تحليل المنتج والسوق، فضلاً عن تحديد خصائص العمليات.
٣. تحديد رسالة العمليات المعتمدة على عوامل نجاح السوق الحرجة.
٤. تحديد الأهداف المباشرة للتكنولوجيا، التكامل العمودي، تركيز المنظمة، ورقابة سياسات التشغيل وذلك لدعم وحدات العمليات الاستراتيجية.
٥. تحديد كل من خط العمليات الحالي، الموارد المتاحة، التكنولوجيا الموجودة، والفلسفة الإدارية للمنظمة.
٦. تحديد مقاييس الأداء الداخلية والخارجية كالطاقة، المنفعة، كلف التشغيل، الربحية، الإنتاجية، الجودة، الاعتمادية، والمرونة.
٧. مقابلة العمليات المعتمدة على الأداء مع رسالة المنظمة وذلك لتحديد الفجوة وبدائل التطوير.
٨. تقييم كل من الكلف، الفوائد، المخاطر، وكافة البدائل المتاحة بهدف تحقيق الميزة التنافسية على الأمد الطويل.



الشكل (٤-١): مراحل تطوير استراتيجية العمليات

عوامل أساسية عند تطوير استراتيجية العمليات وهي كالآتي

١. مستوى التكنولوجيا الحالي والمتاح في المستقبل.
٢. حاجة المنظمة لقوى عاملة تتمتع بمستويات عالية من المهارة.
٣. درجة التكامل العمودي.

وفي ضوء ما سبق , يرى الباحث أن إجراءات تطوير استراتيجية العمليات تعتبر من أهم الإجراءات التي يعتمد عليها مدير العمليات في تحسين واستمرار دور استراتيجية العمليات في دعم استراتيجية الأعمال وتحقيق الأسبقيات التنافسية, إذ تنطلق هذه العملية من خلال تغير العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة (ظروف المنافسة , رغبات الزبائن , والظروف البيئية المختلفة) وفي ضوء موارد المنظمة وإمكاناتها الداخلية , إذ تتضمن تحسين و تطوير قرارات استراتيجية العمليات عن طريق التخطيط المنظم لكافة الفعاليات التي يتضمنها كل قرار والسعي إلى تنفيذها بأدق صورة ممكنة وبما يتيح للمنظمة أن تحقق التميز والتفوق على المنافسين ضمن قطاع الصناعة الذي تعمل فيه .

الاتجاهات الحديثة في استراتيجية العمليات

بسبب اشتداد ظروف المنافسة وتزايد عدد المنافسين الدوليين اكتسبت استراتيجيات العمليات أهمية متزايدة تجلت في الاهتمام باتجاهات جديدة، حددها (نجم) بالاتجاهات الآتية:

1. إدارة الجودة الشاملة. 2. العولمة. 3. المنافسة القائمة على الوقت.

4. المنافسة القائمة على الخدمة. 5. إعادة هندسة عمليات الأعمال.

ويكن توضيح هذه الاتجاهات كما يأتي:

. إدارة الجودة الشاملة

أنها تكامل الوظائف والعمليات داخل المنظمة لكي تحقق التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات بهدف تحقيق رضا الزبون في حين عرفها (الطائي) بأنها "التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي يتم من خلالها أنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة".

إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ

التخطيط الاستراتيجي للجودة. ب. إسناد ودعم الإدارة العليا. ج. التركيز على الزبون. د. التحسين المستمر للجودة. هـ مشاركة العاملين في المسؤولية. و. تدريب وتعليم العاملين. ز. الوقاية من الأخطاء. ح. مشاركة المجهزين.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة

- أ. التركيز على تلبية رغبات الزبائن وبالتالي إرضائهم.
- ب. التزام الإدارة العليا ببرامج (TQM).
- ج. بناء فرق العمل والمشاركة الأساسية لكافة العاملين في تنفيذ برامج (TQM).
- د. بناء قاعدة أساسية للتحسين المستمر للجودة.
- هـ وجود قيادة إدارية ناجحة تؤثر في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- و. التركيز على العمليات والتصميم الفاعل للمنتجات.

العولمة لاستراتيجية المشاريع

ومما يرتبط بالعولمة ما يدعى بالتصنيع عالمي المستوى، والذي يشير إلى أن المنافسة أصبحت عالمية وان السوق عالمية والميزة التنافسية يجب أن تكون ذات سمة عالمية وبالتالي فإن التصنيع عالمي المستوى يشير إلى سمة تلك المنظمات التي تحقق درجة عالية من التفوق في المنتجات، والعمليات، وأنظمة دعم الأعمال. وبلغة استراتيجية العمليات فإن التصنيع عالمي المستوى يتميز بالآتي:

١. التركيز على التفاعل ومدخل الفريق لتطوير المنتج الجديد.

٢. استراتيجية الطاقة تلائم وتقود الطلب الذي يشق من قدرات المنظمة.
٣. التسهيلات (المصانع) البؤرية مع تطوير التصميم الملائم للبيئات المختلفة.
٤. تكنولوجيات التشغيل التي تزيد قدرة التصنيع والتطوير داخلياً.
٥. التركيز على تطوير كفاءة الموارد البشرية بهدف حل المشكلات.
٦. القرارات التشغيلية المترابطة والموجهة نحو تقليص عدم التأكد.
٧. تكامل الموردين الذين لديهم قدرات حرجية لدعم أهداف المنظمة وتحمل المسؤولية كاملة كشركاء.
٨. التركيز على الجودة من خلال الوقاية من التلف والتحسين المستمر.

الربط بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف التسويق والعمليات.

- أ. استخدام العوامل التنافسية مثل اكتساح السوق والتميز كوسيلة ربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات.
- ب. تحديد أهمية العوامل التنافسية في ضوء رغبات المستهلكين.
- ج. تقويم أداء المنظمة الحالي بالنسبة إلى أداء المنافسين.
- هـ. تطوير عملية صياغة استراتيجية العمليات وجعلها عملية مستمرة.
- و. تحديد معايير خاصة لتقويم أداء العملية.
- ز. اعتماد المدخل الذي يجعل من الفجوة أساس، تتم فيه المقارنة بين ما هو مطلوب من العملية في السوق وبين مستويات الأداء الحالية التي حققتها وظيفة العمليات.

. المنافسة القائمة على الوقت

عرف المنافسة القائمة على الوقت بأنها الظاهرة التي تهدف إلى بقاء المنظمة في ميدان الأعمال والسيطرة على المنافسين من خلال توجيه الوقت نحو النمو السريع وتحقيق صافي أرباح عالي للمنظمات، يفوق أرباح المنظمات الأخرى ضمن الصناعة.. ويؤكد على أن الوقت يعتبر أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات إلى استغلالها، وذلك من خلال تحديد عمليات الجدولة الزمنية لأنشطة المشروع في اقصر وقت ممكن

. المنافسة القائمة على الخدمة

عرفت جمعية التسويق الأمريكية (A.M.A) الخدمات بأنها "الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه أما إدارة الخدمة فهي مدخل تنظيمي شامل يجعل جودة الخدمة مدركة بواسطة الزبون ويحقق الدعم الكامل لعمليات الأعمال. والشكل (1-5) يوضح نظام إدارة الخدمة في المنظمة.

الشكل (١ - ٥) : نظام الخدمة في المنظمة .

المبحث الثاني: إدارة المشاريع وعوامل نجاحها.

إدارة المشاريع الإستراتيجية:

المشروع عبارة عن محاولة مؤقتة خاص بطبيعته ونشاط خارج العمليات المعتادة خلال وقت محدد له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة أيضا لتحقيق النتائج المرجوة التي تلي احتياجات المنظمة.

عرف المشروع:

على أنه سعي فريد من أجل تحقيق مجموعة من النتائج في إطار قيود محددة بوضوح وهي قيود الوقت والتكلفة والجودة. أن المشاريع ضرورية لنمو وبقاء المنظمات وعمل المشاريع يساهم في تحقيق لتغيير الاستراتيجي التنظيمي المنشود ويجب على مديري المشروع فهم رسالة ورؤية المنظمة أولا ثم عليهم أن يحددوا رؤية كيف يريدون للمشروع

أن يكون منسجما مع مهمة المنظمة وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة وتأكيدا لذلك تمتاز المشاريع بالخصائص التالية:

- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة محددة بقيود الوقت والتكاليف.
- تمتاز المشاريع بأنها نشاطات مرتبطة معا فريدة من نوعها تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقق توقعاتهم.

يتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق إدارة وتكامل مراحل إدارة المشاريع من خلال دورة

١. التنفيذ
٢. التخطيط
٣. الحياة التالية
٤. بدء المشروع
٥. وإغلاق المشروع
٦. الرقابة
٧. السيطرة

دورة حياة المشروع:

ظهرت الحاجة الى إدارة المشاريع كمدخل مهم لدعم الأداء التنظيمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل والتي تعمل على كبح وتقييد عملية التغيير والاهتمام بواقع بيئة العمل في دليله لإدارة المشاريع على أن للمشروع دورة حياة حددها بالنقاط الآتية:

أولا/ مرحلة بدء المشروع:

حيث يتم التعرف على مشكلة (فرصة) العمل وتحديد خيارات الحلول المتاحة ثم إجراء دراسة الجدوى بهدف تحديد مدى قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد وتفحص التكاليف المتوقعة واختيار أحد الحلول.

ثانيا/ مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع:

تتركز فيه النقاط الآتية: خطة المشروع خطة الموارد الخطة المالية خطة الجودة خطة إدارة المخاطرة خطة الاتصال خطة للتوريد.

ثالثا/ مرحلة تنفيذ المشروع:

وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع مع متابعة المراقبة والتحكم.

رابعا/ مرحلة إغلاق المشروع:

وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع.

إدارة المشاريع:

تتميز بسلسلة من الممارسات والإجراءات والعمليات والأدوات والسلوكيات التي عند النظر اليها بشكل كلي فإنها تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع وممارسات الأعمال المتميزة بهدف النهوض بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة. فقد حدد ادارة المشروع " ب " التوجه العام للمشروع والمبادئ أما التوجيه بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك لتحقيق ميزة تنافسية أعلى ونتائج أفضل للمشروع.

وينظر الى نجاح المشروع من مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية وعندما تقوم المنظمة بالربط ما بين مشاريعها وبين إستراتيجية اعمالها فإنها تحقق غاياتها وأهدافها المرجوة بأفضل طريقة.

الإستراتيجية وتشمل على مفهوم تنفيذ الإستراتيجية كواحدة من العوامل الحاسمة للنجاح. وأكد بأن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون ناجحة حتى يتم تنفيذها وأنه يقترح بأن العملية هي مزج للجوانب الإدارية المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار بمصطلح التوافق الذي هو عبارة عن خلق بيئة متكاملة هادفه الى رفع نفوذ المهارات حسب البشرية وعمليات الأعمال والهياكل التنظيمية والتكنولوجيات والكفاءات والاتجاه الصناعي للتوصل الى وضع تنافسي للمنظمة. كما أنها تعتبر نتيجة للعمليات والممارسات وتطور العلاقات الإنسانية التي تعتنق التفاهم المتبادل للأهداف والقيم والثقافة والقدرات التي ترفع من وضع الاستراتيجيات التي تمكن في نهاية المطاف من التعاون والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

ويتمثل الدليل الآخر من خلال مفهوم وعلاقة إدارة المشروع والأهداف الإستراتيجية يركز على المواءمة بين إستراتيجية الأعمال والمشروع.

وقد طرح نموذجاً لإدارة المشاريع إلى أربعة جوانب رئيسة وهي على الوجه الآتي:

التوافق التخطيطي للمشاريع: هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة ان المشاريع التي تختارها ترتبط بشكل مباشر

الإستراتيجية التنظيمية: هذه الممارسة تشير إلى إدارة محفظة المشروع وتحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع.

وان إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالإستراتيجية ويمكن اعتباره عاملاً أساسياً لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف التنظيمية.

مفهوم "إدارة البرامج": باسم الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الإستراتيجية للبرامج. وأن ممارسات إدارة البرامج هي متأصلة في السعي لإدارة المشاريع الإستراتيجية وكما هو موضح في إدارة مجموعة من المشاريع وإدارة التفاعلات بين المشاريع وحيث ان المشاريع هي نتائج الأعمال للمشاريع وهي استثمارات مالية وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

بأن "إدارة المشروع الاستراتيجي" تساهم في تحقيق ميزة وبنفس الاتجاه طرح لهذا الاتجاه مع دعم تنافسية مستدامة للمنظمات لإدارة المشروع الاستراتيجي تتمحور في الفكرة القائلة بأن "مهارات إدارة إن اتجاه المشاريع ومهارات القيادة نادرة تحدها الشركة وتعتبر ذات قيمة عالية" ذلك أن إدارة على المشروع الاستراتيجي "تروج لهم وتولد معرفة ضمنية ". ويستند نموذج العلاقة بين الميزة التنافسية وقدراتها الإستراتيجية والذي يعرف باسم "ارتكاز الموارد على الإستراتيجية " مفهوما بنفس الاتجاه وأكد على أن مدراء وتواصلوا مع هذه الأفكار فقد عرض المشاريع إذا ما أرادوا تحقيق ميزة تنافسية عليهم التركيز على كيفية التعامل مع الناس والعلاقات بين المهام التنظيمية

عوامل النجاح في إدارة المشاريع.

وتشمل الأبعاد التي يجب تنفيذها إذا ما أريد للمنظمة ان تحقق أهدافها على المدى البعيد على أبعاد التخطيط الموارد الوقت وآليات الاتصال وعددا من العوامل ولقد أكد الأساسية لنجاح إدارة المشاريع وهي أبعاد مهمة في قياس إدارة المشاريع.

وهذا يتسق مع الاتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشاريع الإستراتيجية التي أكدت من خلال. دراسات ثلاث اتجاهات مهمة في التعامل فالدراسة المنهجية لمضمون إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل الاهتمامات المعاصرة تتمحور كما يراها الباحث في هذه الاتجاهات التي يمكن توضيحها وفقا للآتي:

(١) العوامل التنظيمية

(٢) العوامل النوعية

(٣) العوامل الكمية

1. العوامل النوعية:

التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سريان المشروع نحو الانجاز وتحقيق النجاح ونجاح المشاريع يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود التالية:

- تخصيص وقت بداية ونهاية للمشروع. (الوقت).
- الأداء المطلوب على المستوى التقني أو المواصفات المحددة (الجودة).
- معايير الجودة كما يتم تحديدها من قبل الزبائن أو المستخدمون (الجودة).

وفي المنظمات ذات الخبرة قد يتم توسيع النقاط الأربع السابقة لتشمل ما يلي :

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

أما المستهلك (الجمهور) فتركز المنظمات على تحقيق حاجاته ورضاه من خلال التركيز على خدمة احتياجاته وتوقعاته. إن تحديد العمل الأساسي للمشروع ينطلق من تصورات المستهلك الشخصية لما يريده من المشروع حيث يجب استخدام المهارات اللازمة للتعرف على احتياجات المستهلك وتوقعاته مما يتيح انتاج المنتجات التي تتفق مع

توقعات المستهلك حيث انه بمجرد الوقوف على احتياجات المستهلك وتفهمها يتم تحديد المتطلبات اللازمة للتخطيط لإعداد الخطة التفصيلية للمشروع من اجل ان تحدد الاتجاه المستقبلي وتحدد الأهداف الرئيسة حيث ينبغي بذل أقصى جهد في فهم المستهلك والسبل التي ترضيه وإشباع احتياجاته من خلال دراسة البيئة التي تحيط بالمستهلك وتحليل الاشارات المختلفة من التأثيرات الشخصية الخاصة بالاحتياجات حيث تعد من عوامل نجاح المشروع كما أنه من الضروري إظهار الكفاءة التقنية والمعرفة التامة للاحتياجات التقنية للمستهلك بالإضافة الى الحرص على التمتع بسعة الافق وانتهاج أسلوب ابتكاري مع المستهلك وتحويل المعلومات الى ضمان بالاحتياجات التي يشدها المستهلك مع اعتماد مبدأ الصدق وعدم إعطاء الوعود بتحقيق الكمال الذي يفوق القدرات مع الإشارة الى المخاطر وعرضها والتوصل الى حلول متقدمة لها كما ان إقامة علاقات طيبة مع المستهلك تؤدي الى المحافظة على روابط قوية معه مما يعني ان تتحول العلاقة الى تعاقد على شكل تفاهم غير رسمي مما يزيد من ولائه ويحقق الأهداف المتفق عليها.

وهكذا فقد تأطرت تلك الاهتمامات والأدوار الميدانية بوصايا تقدم بها الى الشركات مطالبا اياها بتحديد العوامل/ الأبعاد ذات الأهمية في تحقيق نجاح مشاريعهم الإستراتيجية من حيث الوقت والجودة والموارد والتكلفة واعتبرها من العوامل النوعية ذات الاهتمام بالدراسات النظرية.

٢- العوامل التنظيمية:

إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة العوامل التنظيمية حيث ان المشروع يعتبر موقفا حساسا للغاية حيث أن إدارة المشاريع تركز على ثلاثة أمور مهمة هي:

- مدير المشروع
- المدير التنفيذي
- الجهة الراعية للمشروع.

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

حيث عندما يرى مديرو المشاريع والمديرون التنفيذيون أنهم على قدم المساواة يشتركان في إدارة المشروع وبالتالي فإنهم تتقاسمون السلطة والمسئولة والمساءلة عن نجاح المشروع.

ومن الواضح أن نجعل تقاسم السلطة المشتركة مما يجعل اتخاذ القرار أسهل ومنهجية إدارة المشاريع يجب أن تحاسب على المساءلة المشتركة.

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

- ✓ عدم زيادة سلطة مدير المشروع على حساب المديرين التنفيذيين (الصلاحيات).
- ✓ السماح للمديرين التنفيذيين بتوفير التوجيه الفني للعاملين (التوجيه).
- ✓ دعم المديرين التنفيذيين وتوفير الوقت الكافي والتقديرية الصحيحة للموارد (استخدام أفضل الموارد).

الاتجاه المعاصر لإدارة المشروع

ومن الأهمية بمكان الحفاظ على أن يكون المديرون التنفيذيون على علم تام بمجريات المشروع (الإجراءات الصحيحة). إن وظيفة مدير المشروع تنطوي على الدعم التنفيذي المستمر المرئي لإدارة المشاريع. والدعم التنفيذي يحفز العاملين في المشروع على التفوق وراعي المشروع التنفيذي يدعم أيضا تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الثقة في نظم المنظمة لإدارة المشاريع ومن المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المشاريع هي العلاقة بإدارة شؤون الأشخاص (الجمهور) وهذا يسير مع الاتجاه المعاصر لإدارة المشروع ويحظى باهتمام المنظمات ومدراءها مع الالتزام بالأمور التالية:

اولا- القيادة والإدارة معظمها حول التعامل مع الناس فإنه لمن الضروري أن يقوم بممارسة القيادة وكذلك المهارات القيادة على أنها فن جعل الآخرين أن تفعل الأشياء التي الإدارية التي يعتقد القائد بأنه ينبغي القيام بها.

ثانيا- بناء الفريق يلقي الفريق استحسان المنظمات ذات الهيكل المصفوفة التي يكون أعضاء فريق المشروع هم في الواقع أعضاء في جماعات وظيفية ويتبعون لمدرء العمل الخاص بهم ولكن يعملون ويرسلون تقاريرهم إلى مدير المشروع على أساس انهم ضمن فريق المشروع.

ثالثا- السلطة التأكد من أن جميع من في فريق المشروع لديهم ما يحتاجونه للقيام بعملهم بالشكل المطلوب.

الخطوات الأربعة الرئيسية في تنظيم فريق المشروع وهي:

- ويتفق هيكل اتخاذ القرار بما يجب القيام به وذلك باستخدام تجزئة العمل وتعريف المشكلة وأدوات التخطيط الأخرى.
- تحديد احتياجات المشروع المطلوبة من الموظفين لإنجاز المهام.
- استكمال خطة المشروع الخاصة من خلال مشاركة أعضاء الفريق.
- تجنيد أعضاء فريق المشروع.

٣- العوامل الكمية

العامل الثالث في تحقيق التميز في إدارة المشروع هو قبول وتنفيذ أدوات لإدارة المشاريع لدعم النهجية. بعض الشركات سريعة التنفيذ لأدوات بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشاريع وتقدير تكلفة المشروع ومشروع التحكم في التكلفة ووضع ميزانية للتكاليف جدول الموارد وتتبع المشاريع ومراجعة حساباتها أو قبول أنظمة إدارة معلومات المشاريع.

الإطار الرئيس لأدوات إدارة المشاريع: اشتهر في السنوات القليلة الماضية. وتستخدم هذه الادوات الجديدة أساسا لمراقبة المشروع الكلي للمنظمة. ومع ذلك فإن المديرين التنفيذيين قليلي القبول لهذه الأدوات المتطورة. وأسباب ذلك تعود الى:

- الإدارة العليا قد لا تحب واقع المخرجات أحيانا.
- الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلا من نظام لوضع الميزانية والتخطيط وعملية صنع القرار.
- الإدارة العليا لم تثبت الدعم والالتزام بالتدريب.
- استخدام المجموعات للحزم المركزية المتطورة يتطلب خطوط اتصال قوية داعمه.

- الافتقار الى التقارير الواضحة الموجزة وعدم توفر المعلومات الفورية عند الضرورة.
 - عدم وجود معايير متبعة لكيان الاعمال في إدارة المشاريع إلى ما قبل التنفيذ.
 - قد يسلط التنفيذ الضوء على قلة الخبرة لدى الإدارة الوسطى وتخطيط المشاريع والمهارات التنظيمية.
 - الموارد اللازمة واسعة النطاق (من الموظفين والمعدات وغيرها) قد لا تكون متوفرة.
 - بيئة الأعمال والهيكل التنظيمي لا تكون مناسبة لتلبية إدارة المشاريع / التخطيط.
 - استخدام برامج التدريب وعدم تدريب إدارة المشاريع تكون عادةً غير مجدية.
 - استخدام البرمجيات كبديل عن مهارات الأشخاص والتفاوض المطلوبة من قبل إدارة المشروع.
 - كيان الاعمال لم يكن لديه تحديد مسبق لمدى الاستخدام الملائم للبرامج داخل المنظمة.
- بعد أن تم توصيف الاتجاهات الثلاثة السابقة الذكر وفقا لما تم عرضه مما يعد أساسا يقود الى اتساع الاهتمامات النظرية في معالجة موضوع العلاقة بين إستراتيجية العمليات والأهداف العملية وإدارة المشاريع الإستراتيجية والتي يمكن اعتمادها مدخلا لإقامة دراسة تجريبية تتعامل مع الفرضية اللاحقة.

معايير إدارة المشروع

حدد المعد الأمريكي لإدارة المشاريع تسعة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع وهي

١. إدارة موارد المشروع
٢. إدارة نطاق المشروع
٣. إدارة تكامل المشروع
٤. إدارة تكلفة المشروع
٥. إدارة جودة المشروع

٦. إدارة زمن المشروع

٧. إدارة اتصالات المشروع

٨. إدارة مخاطر المشروع

٩. إدارة مشتريات المشروع.

هناك أربع مجالات معرفية محورية تقودنا الى أهداف المشروع

١. النطاق

٢. الزمن

٣. والتكلفة

٤. والجودة

وهناك أيضا أربع مجالات أخرى وهي تمكن الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المشروع وهي

١. الموارد

٢. الاتصالات

٣. المخاطر

٤. المشتريات

إدارة الموارد البشرية والمادية للمشروع:

تصف إدارة مشروع الموارد البشرية العمليات التي تمكن مدير المشروع من تنظيم وقيادة فريق المشروع. مجموعة فرعية من فريق المشروع هي فريق إدارة المشروع المسؤول عن أنشطة القيادة في كل مجموعة من مجموعات العمليات الخمس الرئيسية يتمثل جزء من دور مدير المشروع في إدارة فريق المشروع في التأثير على الفريق عندما تؤثر عوامل الموارد البشرية على المشروع وضمان السلوك المهني والأخلاقي في جميع الأوقات عند إجراء أنشطة المشروع عند تطوير خطة الموارد البشرية يحتاج مدير المشروع إلى فهم العوامل البيئية للمؤسسة وأصول العمليات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على ناتج المشروع العوامل البيئية للمؤسسة – هذه العناصر تحتاج إلى معالجة شاملة لا سيما عندما يتعلق الأمر بالقضايا التنظيمية والسياسية. تذكر تعريف صاحب المصلحة؟ أي شخص

يمكن أن يتأثر بشكل إيجابي أو سلبي بمشروعك. إذا كان هناك تأثير سلبي على أحد أصحاب المصلحة فقد يكون لهذا الحامل أجندة مختلفة تماما وقد يعمل ضد إكمال المشروع بنجاح. تتمثل مهمة مدير المشروع في تذكر أي أجندات بديلة والعمل مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق المخطط له.

إدارة نطاق المشروع:

نطاق يشير إلى مجموعة مفصلة من التسميات أو ميزات المشروع. هذه المستندات مشتقة من متطلبات المشروع.

يعرف نطاق المشروع "العمل الذي يجب إنجازه لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف محددة".

تشير إدارة نطاق المشروع إلى مجموعة من العمليات التي تضمن تحديد نطاق المشروع بدقة وتعيينه. تمكن

تقنيات إدارة النطاق مديري المشاريع والمشرفين من تخصيص الكمية المناسبة فقط من العمل اللازم لإنجاز

مشروع معني بنجاح في المقام الأول مع التحكم فيما هو ليس جزءا من نطاق المشروع.

إدارة نطاق المشروع والذي يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهمات التي

تتعمق بالمشروع وأياها لا دخل لها بالمشروع ويعرف التحديد القطاعي والمؤسساتي لإدارة نطاق المشروع التأكد من

اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته.

كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة

بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.

ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها:

١. تحديد الاحتياجات

٢. تحديد النطاق

٣. إنشاء هيكل تجزئة العمل

٤. تحقيق النطاق

٥. ضبط النطاق.

إدارة تكامل المشروعات:

تتضمن إدارة تكامل المشروع العمليات والأنشطة لتحديد وتحديد ومتكاملة وتوحيد وتنسيق مختلف العمليات وأنشطة إدارة المشاريع داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع. في سياق إدارة المشروع يشتمل التكامل على خصائص التوحيد والدمج والاتصال والإجراءات التكاملية التي تعتبر بالغة الأهمية لتنفيذ المشروع الخاضع للرقابة حتى الانتهاء وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بنجاح ومتطلبات الاجتماع. تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختيارات حول تخصيص الموارد وجعل المبادلات بين الأهداف والبدائل التنافسية وإدارة الترابط بين مجالات المعرفة لإدارة المشاريع بالنسبة لك الجديدة في إدارة المشاريع كيف ينبغي عليك دراسة منطقة.

أما المجال المعرفي الأخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالمجالات المعرفية الثمانية السابقة

إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.

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

كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع

ويشتمل التكامل على خصائص

- التوحيد
- والاندماج
- والربط المفصل
- والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع
- وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح
- والإيفاء بالمتطلبات

حيث يستلزم لإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل ويعرف إدارة تكامل المشروع بأنه (إدارة لجميع أنشطة المشروع والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسيّر بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها).

يوجد عدة نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها:

١. وضع وثيقة تأسيس المشروع
٢. وضع خطة إدارة المشروع إدارة تنفيذ المشروع
٣. التحكم في المشروع
٤. إغلاق المشروع

وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متواز من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. أي أن إدارة تكامل المشروع تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجبة بشكل ملائم ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل وبناء خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذها وضبط التغيير خلال دورة حياة المشروع.

إدارة تكاليف المشروع

طريقة تستخدم التكنولوجيا لقياس التكلفة والإنتاجية من خلال دورة الحياة الكاملة للمشاريع على مستوى المؤسسات تشمل العديد من الوظائف المحددة لإدارة المشروع بما في ذلك التقدير وضوابط العمل وجمع البيانات الميدانية والجدولة والمحاسبة والتصميم. الهدف الرئيسي هو إكمال مشروع ضمن ميزانية معتمدة بداية من التقدير أداة حيوية يتم استخدام البيانات التاريخية الفعلية للتخطيط الدقيق لجميع جوانب المشروع. مع استمرار المشروع تخدم التحكم في الوظائف البيانات من التقدير مع المعلومات الواردة من الميدان لقياس التكلفة والإنتاج في المشروع. من بداية المشروع حتى الانتهاء فإن إدارة تكلفة المشروع تهدف إلى تبسيط تجربة المشروع وقد كان هذا النهج التكنولوجي منافسا كبيرا على التيار الرئيسي لتقدير صناعات البرمجيات وإدارة المشاريع.

تعتبر إدارة تكلفة المشروع تقليديا منطقة ضعيفة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات. يجب أن يدرك مديرو مشاريع تكنولوجيا المعلومات أهمية إدارة التكلفة ويتحملون مسؤولية فهم مفاهيم التكلفة الأساسية وتقدير

التكلفة الميزانية ومراقبة التكاليف. يجب على مديري المشاريع فهم العديد من المبادئ الأساسية لإدارة التكلفة لتكون فعالة في إدارة تكلفة المشروع. وتشمل المفاهيم الهامة الأرباح وهوامش الربح تكاليف دورة الحياة وتحليل التدفق النقدي والتكلفة الغارقة ونظرية منحنى التعلم. تتضمن إدارة تخطيط التخطيط تحديد السياسات والإجراءات والوثائق التي سيتم استخدامها لتخطيط تكلفة المشروع وتنفيذها ومراقبتها. الناتج الرئيسي لهذه العملية هو خطة إدارة التكاليف.

إدارة تكلفة المشروع والتي تبدأ بتخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع وهي ما سميت الدراسة الأولية في دراسة جدوى المشروع ويقوم فريق إدارة المشروع بعمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع فقد تكون التكاليف تفصيلية كمية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتدير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق ما خطط له. وبالتالي فإن المجال المعرفي لإدارة تكاليف المشروع يشمل تكاليف المشروع حيث يتم وضع التكاليف الخاصة بالتكاليف وكذلك مصادر التمويل لضمان إنجاز المشروع وتدفق الأموال وفق الميزانية الموافق عليها.

إدارة جودة المشروع

في بداية المشروع يتم تحديد المتطلبات مع الجهات المعنية. تصبح هذه المتطلبات الأساس لعمل المشروع. بعد ذلك فإن مهمة مدير المشروع هي التأكد من أن العمل يتم بدون أي إضافات مضمنة. لا تتعلق الجودة بإعطاء العلى ل إضافات أو إكمال أعمال إضافية. غالبا ما يستند إشعار الإضافات إلى تصور خاطئ لما تعتقد أن العميل يريده. وتضيف الوقت والتكاليف الممكنة والآثار الأخرى إلى المشروع ولكنها لا تؤدي دائما إلى زيادة رضا العملاء.

تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسية:

- (١) تخطيط إدارة الجودة: تحديد متطلبات الجودة والمعايير الخاصة بالمشروع والمنتج.
- (٢) أداء ضمان الجودة: تدقيق متطلبات الجودة ونتائج مراقبة الجودة لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة.
- (٣) جودة التحكم: مراقبة وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات الضرورية.

يعتبر تعريف الجودة أمراً أساسياً لفهم هذه العمليات الثلاثة. لكي تكون قادراً على تعريف الجودة عليك أن تكون واضحاً بشأن معنى المصطلحات التالية:

١. التحقق من الصحة: التأكد من أن المنتج يلبي الاحتياجات المتفق عليها

٢. التحقق: الامتثال للمتطلبات

٣. الدقة: تدابير قابلة للتكرار في مجموعة ضيقة

٤. الدقة: قرب المقياس إلى القيمة الحقيقية

٥. التسامح: مجموعة من النتائج المقبولة

إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري. كما ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف ذات المصلحة المشتركة. وبالتالي تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

مؤشر الأداء

مؤشر الأداء هو حساب العمل الجيد هو تحقيق هدفها المحدد. للعمل مع وقت الاستجابة الأهداف ومؤشر الأداء هو الفعلي مقسوماً على الهدف. للعمل مع أهداف السرعة يكون مؤشر الأداء مقسوماً على القيمة الفعلية. يشير مؤشر الأداء ١,٠ إلى فترة فئة الخدمة بالضبط تحقيق هدفها. يشير مؤشر الأداء أكبر من ١ فترة فئة الخدمة مفقودة هدفها. مؤشر الأداء أقل من ١,٠ يشير إلى أن فئة الخدمة تفوق هدفها.

إدارة وقت المشروع

عمليات إدارة الوقت المشروع هي:

(١) خطة إدارة الجدول الزمني

(٢) تحديد الأنشطة

(٣) أنشطة التسلسل

(٤) تقدير موارد النشاط

(٥) تقدير فترات النشاط

(٦) تطوير الجدول الزمني

(٧) جدول التحكم.

(١) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماما.

(٢) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معا أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

(٣) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

(٤) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماما.

٥) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معا أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

٦) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن. كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قائمة لإدارة متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت إدارة ازمة المشروع التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع. ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر أما المناوي فقد عرف إدارة زمن المشروع بأنه تمكن الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة

يوجد العديد من أساليب جدولة المشروعات

- كأسلوب المسار الحرج
- وأسلوب pert
- وأسلوب شبكات الأعمال.

أي أن إدارة زمن المشروع ت يتم بتقدير مدة أنشطة المشروع وخلق جدول لتلك الأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني الي ان يتم بإنجاز المشروع في زمنه المحدد.

إدارة اتصالات المشروع

تلعب إدارة اتصالات المشروع دورا رئيسيا في الحفاظ على جميع أعضاء فريق إدارة المشروع في نفس الصفحة. بدون التواصل بين جميع الأعضاء وأصحاب المشاريع يمكن أن يكون هناك انقطاع في العمليات التي قد يكون لها تأثير سلبي على المنتج النهائي يجب أن يعرف مدير المشروع عمليات الاتصال التي تنطوي عليها الإدارة الفعالة للمشروعات. بادئ ذي بدء ينبغي أن يكون هناك تخطيط لتحديد ما هي المعلومات التي يتعين إبلاغها لجميع أصحاب المصلحة في المشروع. بعد ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة للمخاطر وأن يتم إنشاؤها في الوقت المناسب يجب أيضا تقييم الأداء عن طريق الإبلاغ عن حالة المشروع وقياس التقدم والتنبؤ. وأخيرا يجب إدارة الاتصالات مع أصحاب المشاريع بحيث يتم استيفاء جميع المتطلبات وحل المشكلات بسرعة. التفاعلات والتداخل في جميع عمليات الاتصال أمر لا مفر منه ويتوقع من خلال جميع مراحل إدارة المشروع.

يمكن تقسيم إدارة اتصالات المشروع إلى معارف ومهارات أساسية على النحو التالي:

- ✓ إدارة اجتماع من خلال وجود جدول أعمال وكذلك حل الصراع. أسلوب الكتابة ليتم استخدامها.
- ✓ تقنيات للعرض بما في ذلك استخدام الوسائل البصرية والاستخدام الفعال للغة الجسد.
- ✓ الحواجز المحتملة أو حلقات التغذية الراجعة التي تؤثر على الاتصال.
- ✓ طريقة التواصل مذكرة مكتوبة أو شفوية أو مذكرة رسمية أو تقرير رسمي وجهها لوجه أو بريدا إلكترونيا وكلها تعتمد على الوضع الحالي.

إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب كما ويمكن تعريفها بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الزمن المناسب لتجنب أي أضرار قد تواجه المشروع وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها.

- تتضمن إدارة اتصالات المشروع
- تخطيط الاتصالات
- توزيع وإيصال المعلومات
- وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة
- وإعداد تقارير الأداء

أي أن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب وفي الزمن المناسب وكذلك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء.

إدارة مخاطر المشروع

- ✓ إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.
- ✓ إدارة المخاطر ليست تفاعلية فقط بل يجب أن تكون جزءاً من عملية التخطيط لمعرفة المخاطر التي قد تحدث في المشروع وكيفية التحكم في هذا الخطر إذا حدث ذلك بالفعل.
- ✓ الخطر هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع أو أدائه أو ميزانيته. المخاطر هي إمكانات وفي سياق إدارة المشروع إذا أصبحت حقائق فإنها تصنف بعد ذلك على أنها "قضايا" يجب معالجتها.
- ✓ إذن إدارة المخاطر عملية تحديد المخاطر وتصنيفها وترتيب أولوياتها والتخطيط لها قبل أن تصبح قضايا.
- ✓ يمكن أن تعني إدارة المخاطر أشياء مختلفة على أنواع مختلفة من المشاريع. في المشروعات الكبيرة قد تتضمن استراتيجيات إدارة المخاطر تخطيطاً مفصلاً واسعاً لكل المخاطر لضمان وضع استراتيجيات

التخفيف في حالة حدوث مشكلات. بالنسبة للمشروعات الأصغر قد تعني إدارة المخاطر قائمة بسيطة ذات

أولوية من المخاطر ذات الأولوية العالية والمتوسطة والمنخفضة

✓ إدارة مخاطر المشروع وهي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول

تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار.

✓ وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة

المتغيرة التي تحيها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.

✓ ومن الممكن أن تواجه المخاطر المشروعات في النواحي الإدارية والخارجية والفنية والتنظيمية وبالتالي فإنها

تحتاج لتقييم كمي ونوعي لضمان فهمها والتعاطي معها بطريقة سليمة

هناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروعات والتي تتجسد في:-

١. استراتيجية استباق المخاطر

٢. واستراتيجية المنع

٣. واستراتيجية التسكين

٤. واستراتيجية التحويل.

وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وفي بيئة المشروع

ويبدأ التخطيط للمخاطر خلال مرحلة تطوير العمل ويستمر خلال التعريف والتخطيط.

إدارة مشتريات المشروع

إدارة المشتريات في المشروع والتي يعرفها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع بأنها عملية الحصول على المطلوب من سلع

وخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع بالزمن والجودة المناسبين.

وتتضمن إدارة مشتريات المشروع تنفيذ سلسلة من العمليات الفرعية المرتبطة كما يلي:-

١. بتخطيط إدارة الشراء

٢. واجراءات الشراء

٣. وضبط عملية الشراء

٤. واغلاق عملية الشراء
٥. اختيار مصادر الشراء
٦. ثم الاتصال بالموردين
٧. ومراجعة طلبات الشراء
٨. ومزاولة إجراءات الشراء.

ويستلزم نجاح إدارة المشتريات تحقيق مجموعة من العوامل من أبرزها:

١. وجود علاقة طيبة مع الموردين
٢. القدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث
٣. تعدد مصادر التوريد
٤. توافر فريق تفاوضي قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء
٥. القدرة على الوفاء باحتياجات المشروع بالحد الأدنى من المواد

وبالتالي فإن إدارة مشتريات المشروع تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد وإدارة المشتريات تشمل أموراً كالخطيطة للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة



مجتمع الدراسة:

نظرة عامة عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك):

منذ تأسيس (سابك) في عام ١٩٧٦ م بموجب مرسوم ملكي، أظهرت قدرة استثنائية بإنجاز ما عجز عنه الآخرون وفي فترة زمنية قياسية. تعد (سابك) من أكبر الشركات العالمية القيادية في مجال الصناعات البتروكيماوية، وهي شركة مساهمة عامة يقع مركزها الرئيس في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وتمتلك (أرامكو السعودية) حاليًا ٧٠٪ من أسهمها، والنسبة الباقية البالغة ٣٠٪، متداولة في سوق الأسهم السعودية. وكان نمو

الشركة أشبه بالمعجزة، حيث تدير الآن عملياتها في أكثر من ٥٠ بلداً، ويعمل بمواقعها حول العالم أكثر من (٣٢) ألف من الموظفين الموهوبين والمبدعين لمعرفة معلومات عن تأسيس شركة (سابق)، وكيف حققت نجاحاتها الحالية، يرجى الاطلاع على صفحة (مسيره سابق)، وللتعرف على حجم وطاقة الشركة الإنتاجية، فضلاً انظر الصفحة الخاصة بحقائق وأرقام.

القيادة:

يرأس مجلس إدارة شركة (سابق) سعادة الأستاذ خالد بن هاشم الدباغ، ويرأس الفريق الإداري العالمي للشركة سعادة المهندس عبد الرحمن الفقيه الرئيس التنفيذي للشركة، ويشرف على الشركة مجلس الإدارة:

الهيكل التنظيمي للشركة:

يتألف الهيكل الإداري لعمليات (سابق) من ثلاث وحدات عمل استراتيجية هي: وحدة العمل الاستراتيجية للبتروكيماويات، ووحدة العمل الاستراتيجية للمغذيات الزراعية، ووحدة العمل الاستراتيجية للمنتجات المتخصصة، إلى جانب هيكل مستقل لأعمال المعادن يتمثل في شركة (حديد).

وتدعم الزبائن من خلال تحديد وتطوير الفرص في الأسواق العالمية الرئيسة، مثل: البناء، والأجهزة الطبية، والتعبئة والتغليف، والمغذيات الزراعية، والكهربائيات والإلكترونيات، والنقل، والطاقة النظيفة.

الموقع والانتشار العالمي

نبذة عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)

تأسست الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) أولاً تحت مظلة الخطوط الجوية العربية السعودية (المعروفة باسم "السعودية" بهدف تقديم خدمات أرضية مختصة في المملكة العربية السعودية.

في ذلك الحين كانت تسمى "شركة الصناعات الاساسية (سابق) للخطوط الجوية العربية السعودية"، قبل أن تندمج مع الشركة الوطنية لخدمات المناولة وشركة العطار للمناولة الأرضية للعمل على تحقيق هدف مشترك: تقديم خدمات أرضية للركاب تتوافق مع أعلى معايير الجودة والفعالية والاحترافية.

مهمتنا

تتمثل مهمتنا الأولى والأساسية في تفوق توقعات الركاب وضمان كامل السلاسة لرحلتهم من من تسجيل الوصول وحتى الإقلاع. نحن ملتزمون بتلبية احتياجات العملاء والركاب، ونسعى على الدوام لأن نقدم الحلول لنكون أكثر من مجرد مزود للصناعات الاساسية (سابق) يقع المركز الرئيس للشركة بمدينة الرياض، في حين تُجرى العمليات التصنيعية الرئيسة داخل المملكة بكل من مدينة الجبيل الصناعية على ساحل الخليج العربي، ومدينة ينبع الصناعية على البحر الأحمر.

تواصل (سابق) تعزيز نموها وحضورها العالمي المتسارع، ونجحت خططها التوسعية الطموحة في تطوير بنية تحتية فعالة لأعمالها، تشمل المصانع، ومراكز التقنية، ومرافق التخزين والتوزيع، والمكاتب في جميع أنحاء العالم، ما يتيح لها الاستجابة بشكل فعال لاحتياجات الزبائن في الأسواق العالمية الرئيسة. تنتشر مواقع التصنيع، والمبيعات، والتقنية والابتكار التابعة للشركة في جميع أنحاء العالم، وتدار عبر أربعة مكاتب إقليمية: الشرق الأوسط وأفريقيا، وآسيا، وأمريكا، وأوروبا. لمعرفة المزيد عن عملياتنا، يرجى مراجعة قسم (سابق) حول العالم.

منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لأهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة والاستراتيجيات المتاحة لتطبيق التحويل الرقمي أثر إستراتيجية العمليات في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق)

عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) بعدد قليل حوالي ٥ افراد من عينة الدراسة وعد كبير من الإدارة الوسطى حوالي ٢٥٪ من عينة الدراسة والإدارة الفنية ٢٠٪ من العينة واکان الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الإدارة الدنيا او ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية عامل علي مستوي جميع الفروع الشركة داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١١٥ موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١٠٨ استبانا وبعد فحصها الغيت منها ٨ استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا ١٠٠ استبانا و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٦٧ ٪ من اجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (١): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	١١٥	١٠٨	٧	٨	١٠٠
النسب	٪١٠٠	٪٩٤	٦ ٪	٪٧	٪٨٧

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة

أثر إستراتيجية العمليات في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا (التشغيلية) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة

في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة أثر إستراتيجية العمليات في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) .

- أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الإستراتيجية

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر إستراتيجية العمليات في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) وتكون خمسة محاور رئيسية.

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" أثر إستراتيجية العمليات في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) "

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط لاستراتيجية العمليات وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

الفرضية ٢: توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في إستراتيجية العمليات وتطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

الفرضية ٣: توجد علاقة بين تأثير البيئة الداخلية والخارجية على اختبار استراتيجية العمليات الملائمة لأدراه المشروعات في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

الفرضية ٤: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي في إدارة المشروعات الاستراتيجية ودوره في تحديد طرق إستراتيجية العمليات المستخدمة في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك).

الجزء الاول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

١- التحليل الكمي للبيانات الشخصية

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)	توزيع افراد العينة حسب الجنس:
عدد الذكور	٨٥	٪٨٥	
عدد الاناث	١٥	٪١٥	
الإجمالي	١٠٠	٪١٠٠	
العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)	توزيع افراد العينة حسب السن.
اقل من ٢٥ سنة	١٠	٪١٠	
من ٢٥ الي ٣٥ سنة	٤٠	٪٤٠	
من ٣٦ الي ٤٥ سنة	٤٠	٪٤٠	
أكثر من ٤٥ سنة	١٠	٪١٥	
الاجمالي	٤٠	٪١٠٠	
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.
اقل من ٥ سنة	٤٠	٪٤٠	
من ٥ الي اقل من ١٠ سنة	٢٥	٪٢٥	
من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة	٢٥	٪٢٥	
من ١٥ الي اقل من ٢٠ سنة	٥	٪٥	

من ٢٠ سنة فأكثر	٥	%٥
الاجمالي	١٠٠	%١٠٠
توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	المؤهل العلمي	النسبة المئوية (%)
	ال تكرار	
	اقل من الجامعي	٢٥
	دبلوم متوسط	١٥
	جامعي	٥٠
	فوق الجامعي	١٠
	الاجمالي	١٠٠
	المستوى الوظيفي	النسبة المئوية (%)
توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	إدارة تشغيلية	٥٠
	إدارة فنية	٢٥
	إدارة متوسطة	٢٠
	إدارة عليا	٥
	الاجمالي	١٠٠

٢- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٨٥) شخص ونسبة

مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (١٥) إناث ونسبة مقدارها (١٥%) وهذا يدل على تدني نسبة

مشاركة الإناث في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (٥٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٥٠٪) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني وبنسبة بلغت (٢٥٪) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٥٪) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (٢٠) وبنسبة مقدارها (٢٠٪).

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٢٥ سنة وقل حيث بلغ عددهم (٣٥) بنسبة مقدارها (٤٠٪) وبنفس النسبة الفئة العمرية من ٣٥ إلى ٤٥ بنسبة ٤٠٪ الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً.

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٥٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٥٠٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (٢٥٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد وبنسبة (٤٠٪) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ إلى ١٠ سنوات فقد بلغت نسبتها (٢٥٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ٢٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (٥٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبياً

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط لاستراتيجية العمليات وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة بين التخطيط لاستراتيجية العمليات وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)). حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات

المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٣٢٪ الى ٩٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٢ وانحراف معيار ٨,٩ وبنسبة ٣٢٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٦ وانحراف معيار ٧,١ وبنسبة ٢٦٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٨,٥ لكلاهما وانحراف معيار ٦,٢ وبنسبة ٩٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن توجد علاقة بين التخطيط لاستراتيجية العمليات وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك). من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة الى قدرة الشركة على معالجة تلك الاثار والتغلب عليها وجعلها أدوات قوة ومنافسة مما جعل الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) من الشركات الرائدة في هذا المجال.

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.	44	20	16	10	10
2	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر	20	22	24	16	18
3	تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط وإستراتيجيات الشركة	36	38	12	10	4
4	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.	28	24	14	32	2
الإجمالي		128	104	66	68	34
النسبة		32%	26%	17%	17%	9%
الوسيط		32	23	15	13	7
الوسط الحسابي		32	26	16.5	17	8.5
الانحراف المعياري		8.9	7.1	4.6	9.0	6.2

الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------

الفرضية ٢: توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في إستراتيجية العمليات وتطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في إستراتيجية العمليات وتطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٣٩٪ الي ١١٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٨,٥ وانحراف معيار ٥,٩ وبنسبة ٣٩٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٩ وانحراف معيار ٩,١ وبنسبة ٢٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ١١ لكلاهما وانحراف معيار ٢,٢ وبنسبة ١١٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في إستراتيجية العمليات وتطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة الي قدرة الشركة على معالجة تلك الاثار والتغلب عليها وجعلها أدوات قوة ومنافسة.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين.	36	28	8	16	12
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام.	38	24	16	8	14

3	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة	48	20	10	12	10
4	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركة.	32	44	4	12	8
الإجمالي		154	116	38	48	44
النسبة		39%	29%	10%	12%	11%
الوسيط		37	26	9	12	11
الوسط الحسابي		38.5	29	9.5	12	11
الانحراف المعياري		5.9	9.1	4.3	2.8	2.2
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة

الفرضية ٣: توجد علاقة بين تأثير البيئة الداخلية والخارجية على اختبار استراتيجيات العمليات الملائمة لأدراة المشروعات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة بين تأثير البيئة الداخلية والخارجية على اختبار استراتيجيات العمليات الملائمة لأدراة المشروعات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٤١٪ الى ٩٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤١ وانحراف معيار ٧,١ ونسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٩ وانحراف معيار ٧,١ ونسبة ٢٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي ١٢ لكلاهما وانحراف معيار ٢,٨ ونسبة ١٢٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة بين تأثير البيئة الداخلية والخارجية على اختبار استراتيجيات العمليات الملائمة لأدراة المشروعات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من

وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة علي قدرة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) علي رفع كفاءة وتطوير الثروة البشرية في الشركة.

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءاً على خططها الإستراتيجية	48	20	10	12	10
2	لدى الشركة خطط واستراتيجيات مكتوبة.	32	44	4	12	8
3	البيئة الداخلية للشركة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية	36	28	8	16	12
4	مستقبل نشاط الشركة مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الشركة.	48	24	16	8	4
الإجمالي		164	116	38	48	34
النسبة		41%	29%	10%	12%	9%
الوسيط		42	26	9	12	9
الوسط الحسابي		41	29	9.5	12	8.5
الانحراف المعياري		7.1	9.1	4.3	2.8	3.0
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة

الفرضية ٤: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي في إدارة المشروعات الاستراتيجية ودوره في تحديد طرق إستراتيجية العمليات المستخدمة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي في إدارة المشروعات الاستراتيجية ودوره في تحديد طرق إستراتيجية العمليات المستخدمة في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٤١٪ الي ١٣٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤١ وانحراف معيار ٧,١ ونسبة ٤١٪" وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٤٠,٥ وانحراف معيار ٧,٨ ونسبة ٤١٪" وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا و غير موافق) بمتوسط حسابي ١٢,٥ لكلاهما وانحراف معيار لغير موافق ٣,٦ والغير موافق بشدة ٣ ونسبة ١٣٪" لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي في إدارة المشروعات الاستراتيجية ودوره في تحديد طرق إستراتيجية العمليات المستخدمة في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة على قدرة الشركة على تطوير إدارة المشاريع فيها بأحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة.

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	لدي الشركة أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة	36	28	8	16	12
2	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة.	48	24	16	8	4
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية.	48	20	10	12	10
4	تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.	30	30	16	14	10

الإجمالي	164	162	102	50	50
النسبة	41%	41%	26%	13%	13%
الوسيط	42	42	26	13	13
الوسط الحسابي	41	40.5	25.5	12.5	12.5
الانحراف المعياري	7.1	7.8	3.8	3.6	3.0
الأهمية النسبية	عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة

الفرضية الخامسة- ما هو أثر إستراتيجية العمليات في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة

السعودية للصناعات الأساسية (سابق) ؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (ما هو أثر إستراتيجية العمليات في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٤١٪ الى ٩٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤١ وانحراف معيار ٧,١ ونسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٩ وانحراف معيار ٩,١ ونسبة ٢٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٨,٥ لكلاهما وانحراف معيار ٣ ونسبة ٩٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ما هو أثر إستراتيجية العمليات في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق) من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة وذلك لوجود إدارة كفء في الشركة تعمل على تخطيط المشاريع بالشركة تخطيط استراتيجي مما يدعم تطوير ورفع كفاءة الإداري في المشاريع في الشركة وذلك رفع كفاء العاملين بالصورة التي تحقق للشركة الريادة في مجال الخدمات والمنتجات المقدمة.

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي.	32	44	4	12	8
2	درجة امان وسرية المعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة.	36	28	8	16	12
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء.	48	24	16	8	4
4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي.	48	20	10	12	10
الإجمالي		164	116	38	48	34
النسبة		41%	29%	10%	12%	9%
الوسيط		42	26	9	12	9
الوسط الحسابي		41	29	9.5	12	8.5
الانحراف المعياري		7.1	9.1	4.3	2.8	3.0
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

مناقشة النتائج

إن الهدف الأساسي من مناقشة النتائج هو تفسير ووصف النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما كان معروفاً بالفعل حول مشكلة الدراسة التي تم التحقيق فيها، وشرح أي فهم جديد أو رؤى جديدة حول المشكلة بعد أخذ النتائج الجديدة في الحسبان. حيث ترتبط المناقشة بمقدمة الدراسة متمثلة في أسئلة البحث أو الفرضيات التي طرحها والإطار النظري والدراسات السابقة التي راجعتها الدراسة، وقسم المناقشة لا يكرر

المقدمة أو يعيد ترتيبها؛ بل يفسر كيف دعمت الدراسة التي تمت دراستها. غالبًا ما يعتبر هذا القسم أهم جزء في الدراسة. لأنه يثبت بشكل أكثر فعالية القدرة على التفكير النقدي في قضية ما، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات بناءً على النتائج، وصياغة فهم أكثر عمقًا لمشكلة البحث التي تمت دراستها.

يعد التحليل الوصفي نوعًا من أبحاث البيانات التي تساعد في وصف نقاط البيانات أو إظهارها أو تلخيصها بشكل مفيد حتى تتطور هذه الأنماط بحيث تفي بجميع شروط البيانات إنها تقنية تحديد الأنماط والروابط من خلال الاستفادة من البيانات الحديثة والتاريخية. نظرًا لأنه يحدد الأنماط والارتباطات دون الذهاب إلى أبعد من ذلك غالبًا ما يشار إليه على أنه تحليل البيانات الأساسي عند وصف التغيير بمرور الوقت يكون هذا التحليل مفيدًا. يستخدم الأنماط كنقطة انطلاق لمزيد من البحث لإبلاغ عملية صنع القرار. عندما يتم إجراؤها بشكل منهجي فإنها ليست خادعة أو مملّة تجميع البيانات والتعدين هما طريقتان تستخدمان في التحليل الوصفي لتوليد البيانات التاريخية. في تجميع البيانات، يتم جمع المعلومات في البداية ثم فرزها لتبسيط مجموعات البيانات الكبيرة. التنقيب عن البيانات هو المرحلة التحليلية التالية، والتي تستلزم البحث في البيانات عن الأنماط والأهمية المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية

نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض

من خلال الدراسة توصلنا الى ما يلي

- إلزام واشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهارتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الشركة كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية الشركة.

- تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها الإدارة الالكترونية والعمل على تنفيذها بصورة كاملة لرفع كفاءة الأداء والتشغيل داخل إدارة المشاريع
- خطط ضعيفة بالنسبة الى عملية التطوير للكوادر البشرية وإدارة المشاريع في الشركة او الاستعداد الى عملية إستراتيجية العمليات الشامل.
- درجة تخوف بعض الموظفين من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية
- درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء وضعف الإجراءات لتطبيقها
- ضعف أعداد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال إستراتيجية العمليات
- ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية إستراتيجية العمليات في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك)
- عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل
- وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل
- ينبغي أن. هذا سوف يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية. يجب أن يتم انشاء نظام حوافز نقدية وغير نقدية للموظفين الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) .
- يوجد دعم نحو تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافئتهم وفاقا للنجاح في إداراتهم للمشاريع داخل الشركة.
- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة والعاملين في إدارة المشاريع الى اجراء إستراتيجية العمليات لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام وتحقيق التطوير المنشود.
- يوجد قصور في عملية إستراتيجية العمليات في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك)

التوصيات

بالاعتماد الى النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة المجمعة في المملكة العربية السعودية الذي يفرض بدوره ضرورة التكيف مع النظام الجديد ومواكبة التغير المستمر في نظم الإدارة الالكترونية وتطوير البنية التحتية بشكل عام التي تساهم في عملية

التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة. ينبغي أن تبقى الشركة وفرق القيادة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة ومن أهمها ما يلي

- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق إستراتيجية العمليات لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.
- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد لتقديم استراتيجيات عمليات فعالة.
- تشكيل إدارة المشروعات لتطبيق استراتيجية العمليات بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة
- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ الإدارة المشروعات في كافة الأعمال التي تقدمها الإدارة.
- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه إدارة المشاريع
- توفير البنية التحتية المناسبة للتحول الى الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة بشكل كامل وشامل.
- توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التحول إلى النظم الإدارية الإلكترونية الرقمية الحديثة.
- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة. لإدارة المشاريع.
- ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات في إدارة المشروعات.
- ضرورة دمج إستراتيجية العمليات في مختلف الجوانب الممكنة في إدارة المشاريع في الشركة.
- ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام الاستراتيجيات.
- ضرورة وجود استراتيجية فعالة للتحول نحو الإدارة الالكترونية
- العمل على إنجاح الإدارة الإلكترونية في الإدارة الصحية من خلال التطبيق الصحيح.

-الخاتمة-

اصبح إستراتيجية العمليات من المسلمات والضروريات الأساسية بالنسبة كافة المنظمات والهيئات التي تسعى الى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل ولها للمستفيدين مثل الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية التي تسعى الى تطبيق إستراتيجية العمليات الكامل بحيث يكون متوافقا

مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وذلك عن طريق تطبيق برنامج شامل يضم كل إدارات الشركة وعلي وجه الخصوص إدارة المشاريع بالشركة لضمان جودة وكيفية تقديم الخدمات والمنتجات للجمهور المستهدف لجعل المنتجات الخدمات تتم بشكل اسهل واسرع واكثر دقة عن طريق تطوير الأداء لإدارة المشاريع في الشركة وأيضا مشاريع تطوير وتسريع الخدمات المقدمة من إدارة المشاريع بما يضمن التطبيق السليم لاستراتيجيات العمليات الحديثة بما يساعد علي تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة اقسام وادارات الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق) يهدف هذا البحث، الى تحليل عمليات الإدارة وإدارة المشاريع في محاولة للعثور على التطبيق المتكامل ، من حيث الاستراتيجية ، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والمشاريع من أجل تسهيل تطوير الأعمال الصناعية والخدمية. ان النظرة العقلانية لتطوير الأعمال يفترض ان يتحقق في تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات، وتهدف إستراتيجية العمليات الى التحول الى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة والتي تلبي الحاجات المتزايدة للأفراد والمستخدمين وتعزز عمليات الاستخدام وتواكب التقدم المتسارع في هذا المجال وتستثمر في سبيل ذلك قدرا كبيرا من مواردها ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة لتطوير الأداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق) القائمة بالخدمات اللوجستية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير اعمالها والذي يتمثل إستراتيجية العمليات الى نظم تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة حيث تعد إدارة المشاريع هي الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير وتحسين الأداء فلا بد من توفير البرامج والموارد اللازمة التي تساعد إدارة المشاريع علي تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق) .

المراجع والمصادر المقترحة:

- ١- احمد بن مرسل ٢٠١٣ مناهج البحث العمي في علوم الاعلام والاتصال
- ٢- احمد. ٢٠١٤. إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين.

٣- الادريسي ٢٠١٤ قياس دور استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات

الصناعية

٤- أيمن ٢٠١٢. دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاممية في قطاع غزة.

٥- الباز عدنان مصطفى ٢٠١٨ تقنيات إستراتيجية العمليات استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك

عبد العزيز

٦- بلحاج ٢٠١٧ "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة".

٧- حسن جعفر الطائي ٢٠١٣ تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها -الاردن

٨- الحوفي ٢٠٢٠ واقع إستراتيجية العمليات في المؤسسات العمانية

٩- الدليحي سعد أحمد ليفة - ٢٠١٩ إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين -جودة المشاريع

الصناعية.

١٠- دودين ٢٠١٢ إدارة المشاريع الهندسية. دار اليازوري لمنشر جامعة الزرقاء عمان الأردن.

١١- الديري ٢٠١١ إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في

إمارة دبي

١٢- رشوان عبد الرحمن ٢٠٢٠ أثر إستراتيجية العمليات من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

١٣- شعلان محمد علي ٢٠١٦ حوكمة إستراتيجية العمليات في الرؤية السعودية ٢٠٣٠ م

١٤- شعيب وحنين ٢٠٢١ دور تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية عي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة

والأزمات

١٥- عبد الرحمن بن فهد المطرف ٢٠٢٠ إستراتيجية العمليات في ظل الازمات

١٦- العربي، يحيي ٢٠١٩، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:

١٧- علاء الجناني ٢٠٢٠ نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الاداري

١٨- عمر ولد عابد ولين ٢٠١٧ "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة

تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف".

١٩- محمد، عبد الرحمن حسن ٢٠٢٠ واقع إستراتيجية العمليات للمملكة العربية السعودية:

٢٠- محمود عبد الله منصور ٢٠٢١ إستراتيجية العمليات كألية لتنمية راس المال البشري.

٢١- محمود محمد، الحداد، بسمه محرم ٢٠١٩ " منشآت الأعمال والتحول الرقمي"،

٢٢- مدثر الشيخ التجاني مدثر حمادي "دور الدوافع على أداء العاملين" ٢٠١٥

٢٣- النجار فايز النجار نبيل والزعي ماجد. ٢٠١٨ اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي.

٢٤- يونس، أبو سمرة مرعى ٢٠١٩ أهمية إستراتيجية العمليات في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على

مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

المراجع الأجنبية

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

الاستراتيجية



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

(نموذج الاستبانة)

"أثر إستراتيجية العمليات في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الاساسية

(سابق)"

السادة موظفي الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابق)

تحية طيبة وبعد

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد قاما الباحث بتصميم تلك الاستبانة وبالإشارة الى الموضوع أعلاه نرجو التكرم
بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة على أسئلة الاستبانة
مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري بخصوص البيانات الشخصية لعينة الدراسة وسيتم عمل
دراسة احصائية للنتائج التي سوف يتم التوصل اليه ليتم التعامل مع نتائج الاستبيان بكل جدية لتقديم وتحديد
نتائج الدراسة طبقا لاحتياجاتكم وتوقعاتكم

أعداد الطالب/

الاسم / عبد الرحمن صعدي

الرقم الجامعي / ٢٢١٠٠١٥٠٥

المشرف:

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

العام الدراسي ١٤٤٥ هـ

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أولا بيانات شخصية

الاسم	الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى	

ثانياً: بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	اخرى

ثالثاً: بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الى ٥	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢١ فأكثر

رابعاً: بيانات سنوات العمر

سنوات العمر	اقل من ٢٥	٣٥-٢٥	٤٥-٣٦	أكبر من ٤٦

خامساً: البيانات الوظيفية

الإدارة		القسم	
مسمى الوظيفة الحالية		التخصص	

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم:

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط لاستراتيجية العمليات وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة

السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

م	مستوي الاهمية				
العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات الشركة.				

2	الهيكل التنظيمي الحالي للشركة يساعد على انجاز المهام بكل سلاسة ويسر				
3	تتمتع الشركة بموارد وإمكانات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات الشركة				
4	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة.				

الفرضية ٢: توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في إستراتيجية العمليات وتطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا	موافق	مستوي الاهمية
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين.							
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام.							
3	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الشركة							
4	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الشركة.							

الفرضية ٣: توجد علاقة بين تأثير البيئة الداخلية والخارجية على اختبار استراتيجية العمليات الملائمة لأدراه المشروعات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا	موافق	مستوي الاهمية

1	تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على خططها الإستراتيجية				
2	لدى الشركة خطط واستراتيجيات مكتوبة.				
3	البيئة الداخلية للشركة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية				
4	مستقبل نشاط الشركة مبشر وفيه العديد من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطور الشركة.				

الفرضية ٤: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي في إدارة المشروعات الاستراتيجية ودوره في تحديد طرق إستراتيجية العمليات المستخدمة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

م	مستوي الأهمية	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	لدى الشركة أهداف وغايات إستراتيجية مكتوبة					
2	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين في جميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة.					
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية.					
4	تمارس الإدارة العليا الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.					

٥- ما هو أثر استراتيجية العمليات في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات
الاساسية (سالك) ؟

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي.					
2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة.					
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء.					
4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي.					