

الموضوع

دور عمليات ادارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

أسم الطالب

((الاسم

سارة سعيد ربيع بن مخاشن

الرقم الجامعي

2021206024

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

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

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

أستاذتي الدكتورة: منى مصطفى العشري

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

فبارك الله فيما جزاها خيرا

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

أساتذة جامعة ميدأوشن

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

الإله—دعاء

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

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

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

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

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

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

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

إلى كل زملائي وزميلاتي في قسم التخرج إدارة المشاريع

إلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم سطور

المستخلص

تعالج هذه الدراسة دور عمليات إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مركزة على تحديد تأثير استراتيجية العمليات على فعالية إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركات السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجية العمليات (مثل: التحسين المستمر، والمرونة، والكفاءة) ومتغيرات إدارة المشاريع الاستراتيجية (مثل: نجاح المشاريع، وتحقيق الأهداف).

كما بيّنت الدراسة تأثير متغيرات بيئية داخلية وخارجية على إدارة المشاريع الاستراتيجية، وإن كان تأثير العوامل الخارجية معتدلاً. تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز استراتيجية العمليات، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي، وتدريب الكوادر، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة. مع مراعاة حدود الدراسة، تسهم هذه النتائج في إثراء الفهم للعلاقة بين استراتيجية العمليات وفعالية إدارة المشاريع الاستراتيجية، وتقدم إطاراً مفيداً لصناع القرار في الشركات السعودية.

Abstract

This study addresses the role of project management processes in strategic planning for economic institutions, focusing on identifying the impact of operations strategy on the effectiveness of strategic project management in Saudi companies.

The results showed a statistically significant positive relationship between operations strategy variables (such as continuous improvement, flexibility, and efficiency) and strategic project management variables (such as project success and goal achievement).

The study also showed the impact of internal and external environmental variables on strategic project management, although the impact of external factors was moderate. The study provides practical recommendations to enhance operations strategy, link it to strategic planning, train cadres, and build a supportive organizational culture. Taking into account the limitations of the study, these results contribute to enriching the understanding of the relationship between operations strategy and strategic project management effectiveness, and provide a useful framework for decision makers in Saudi companies.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

جدول المحتويات

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

المقدمة:

بات الفكر الاستراتيجي ضرورة أساسية لنجاح المنظمات بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه. لم يعد التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية مقتصرًا على الشركات الكبرى فقط، بل أصبح ضروريًا لجميع الأعمال التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

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

العمليات تعد أنشطة أساسية تقوم بها المنظمات لتحقيق أهدافها.

سواء كانت المنظمة عامة أو خاصة، خدمية أو تصنيعية، يجب أن تدير عملياتها بطريقة تضيف قيمة لعملائها.

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

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

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

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

مشكلة البحث :

تعود معظم أسباب النجاح والفشل في المشاريع إلى نظام العمليات وطريقة إدارته، وكذلك علاقته باستراتيجيات المشروع والعوامل البيئية المحيطة.

التحديات المعاصرة، المتمثلة في التطور المستمر للصناعة، وتسارع وتيرة التكنولوجيا، وتقلبات أسعار المواد الأولية، والتغيرات الكبيرة في نظم الاقتصاد الكلي ، تتطلب من المنظمات الصناعية الحديثة تبني استراتيجيات عملياتية تعكس قدرتها على استخدام مواردها بكفاءة، وتتمتع بالمرونة اللازمة للتفاعل مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

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

هذا يشير إلى أن مشكلة نظام العمليات، وتحديد طبيعته، وأولويات الأهداف العملياتية على مستوى المشروع، وطريقة إدارته، هي من المشكلات الواسعة و المعقدة التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين.

هذه المشكلة ما زالت تفتح آفاقًا جديدة للبحث والدراسة والتطوير في واقع المشاريع الصناعية بمختلف البلدان.

بالنسبة للمنشآت الصناعية السعودية، ما زالت تعطي دورًا ثانويًا للإنتاج و العمليات وتعتبرها إدارة فنية تركز على المشكلات التقنية دون الانتباه إلى

الدور الهام الذي يمكن أن تؤديه الإدارة العملياتية على المستوى الكلي

أهمية البحث وأهدافه

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

هذه الأهمية تمتد أيضًا إلى التطبيق العملي في هذه الشركات.

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

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

اسئلة البحث :

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

- 1- هل هناك تأثير لعوامل البيئة الداخلية والخارجية على إستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها تكنولوجيا العمليات تخطيط الانتاج والرقابة، والادارة والتنظيم) ؟
- 2- هل هناك تأثير لإستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والاهداف العملياتية في إدارة المشاريع الإستراتيجية ؟
- 3- هل يمكن ان تنظم العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمشروع ؟

أهداف البحث

1. الكشف عن دور إستراتيجية العمليات:

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

2. معرفة قوة تأثير إستراتيجية العمليات:

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

3. التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث:

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

نموذج البحث وفرضياته

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

فرضيات النموذج

1. إمكانية القياس:

- يمكن قياس متغيرات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

2. التوافق مع البيئة السعودية:

- تتسق المتغيرات مع خصائص البيئة السعودية.

3. شمولية النموذج:

- النموذج شامل وقابل للاختبار.

وصف نموذج الدراسة

1. هدف النموذج:

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

2. تحديد التأثيرات والعلاقات:

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

3. مكونات النموذج:

- يتكون النموذج من ثلاث مجموعات من المتغيرات:

• عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

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

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

• إستراتيجية العمليات والأهداف العملية.

• إدارة المشاريع الاستراتيجية

فرضيات الدراسة

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

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

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

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

كما أكدت الدراسات السابقة مثل (Der Merwe, 2001) و (Hyase & Wheelwright, 1984) على العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات العمليات وإدارة

المشاريع الاستراتيجية، مشيرة إلى أهمية صياغة استراتيجية عمليات تتماشى مع إدارة المشاريع. وقد أظهرت الدراسات اللاحقة مثل (DyReye, 2006) و (Johnson, 2008) أهمية التنافس من خلال تطوير قدرات العمليات، مما يعزز الدعم النظري للعلاقة الإيجابية بين العمليات وإدارة المشاريع. بناءً على ذلك، تم صياغة الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة والفرضيات الفرعية المرتبطة بها لتحديد مستوى وطبيعة هذه العلاقة بالنسبة لمجموعة نقل.

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

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

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

الفرضيات الفرعية

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

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

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

مكان التطبيق المقترح:

1- شركة أرامكو السعودية:

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

3- مدينة نيوم:

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

3- شركة سابك:

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

منهجية البحث:

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

1-تصميم الدراسة:

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

2-عينة الدراسة:

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

3-طرق جمع البيانات:

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

استراتيجي.

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

4-تقنيات التحليل:

- سيتم تحليل البيانات الكيفية من خلال تقنية التحليل المحتوى لتحديد الموضوعات الرئيسية و الاتجاهات في آراء أصحاب المشاريع و المديرين و الموظفين.

- سيتم تحليل البيانات الكمية من خلال البرامج الإحصائية لمقارنة أداء المؤسسات قبل و بعد تطبيق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.
- سيتم استخدام نموذج تحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة.

5-التبرير الأخلاقي:

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

6-نتائج البحث المتوقعة:

- تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المشاريع و التخطيط الاستراتيجي.
- فهم التحديات و العقبات التي تواجه المؤسسات عند دمج إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.

- تقديم اقتراحات للتغلب على هذه التحديات و تحسين فعالية عمليات إدارة

المشاريع في التخطيط الاستراتيجي.

الدراسات السابقة

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

Project Strategic Management: Aligning Strategic Business)
strategy Objectives with Project Management

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

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

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

استهدفت الدراسة بيان العلاقة بين عمليات الاعمال وادارة المشروع.
انطلقت هذه الدراسة من فرضية مفادها تقاطع خطوط الإدارة ، وبشكل عام فان

إدارة المشاريع أصبحت ميزه وقدره مطلوبة في المنظمات
وأكدت هذه الدراسة على إدراك الحاجة الى ادارة المشاريع، وأنها مدركة في جميع
مستويات المنظمة بأهمية العلاقة كما انها حافز للمحافظة على الميزه التنافسية. كما
انه من الواضح ان ادارة المشاريع تتشارك بنفس المفاهيم مع إدارة الأعمال: الا
ستراتيجية، والهيكل التنظيمي، العمليات.

الفصل الثاني

المشروع النهائي 2

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

مُوافق بشدة
مُوافق
محايد
غير موافق
غير موافق بشدة

نموذج جوجل :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeP7aRUxK->

جدول ادوات البحث :

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

الفصل الثالث منهجية البحث

منهجية البحث ج 1

1-تصميم البحث:

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

المجموعة التجريبية:

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

المجموعة الضابطة:

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

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

2-التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

1- إدارة المشاريع الاستراتيجية:

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

2- التخطيط الاستراتيجي:

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

3- البيئة الداخلية:

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

4- البيئة الخارجية:

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

5- استراتيجية العمليات:

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

3- أدوات البحث :

الاستبيان:

- تم استخدام استبيانات مُعدة خصيصًا لجمع البيانات من المجموعتين التجريبية والضابطة.
- تم تصميم الاستبيان لقياس المتغيرات المذكورة أعلاه، مع تضمين أسئلة حول:
- البيئة الداخلية: الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي.
- البيئة الخارجية: السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية.
- استراتيجية العمليات: تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج، الرقابة، الإدارة، التنظيم.
- أداء المؤسسة: سيتم استخدام مقاييس محددة مثل الإيرادات، الربحية، رضا العملاء، كفاءة العمليات.

المقابلات:

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

فهم كيفية تطبيق إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.

تحديد التحديات والعوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق إدارة المشاريع.

منهجية البحث P2

1- مجتمع الدراسة:

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

2- طرق وتقنيات أخذ العينات:

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

3- أنواع البيانات:

تم جمع نوعين من البيانات في هذه الدراسة:

- البيانات الكمية: تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيانات موزعة على أفراد عينة الدراسة.

- البيانات النوعية: تم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات مع خبراء في إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي.

4- إجراءات التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS و R، وسيتم تطبيق مجموعة من الإجراءات الإحصائية مثل:

- الإحصاء الوصفي: لوصف خصائص عينة الدراسة وخصائص المتغيرات.
 - اختبار الفرضيات: لفحص صحة الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة.
 - تحليل الارتباط: لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث.
 - تحليل الانحدار: لتحديد تأثير متغير مستقل على متغير تابع.
 - تحليل التباين: لمقارنة أداء مجموعات البيانات المختلفة.
- سيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تقنية التحليل المحتوى:
- لتحديد الموضوعات الرئيسية والاتجاهات في بيانات المقابلات.
 - لتفسير النتائج الكمية بشكل أعمق.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

ومناقشة النتائج

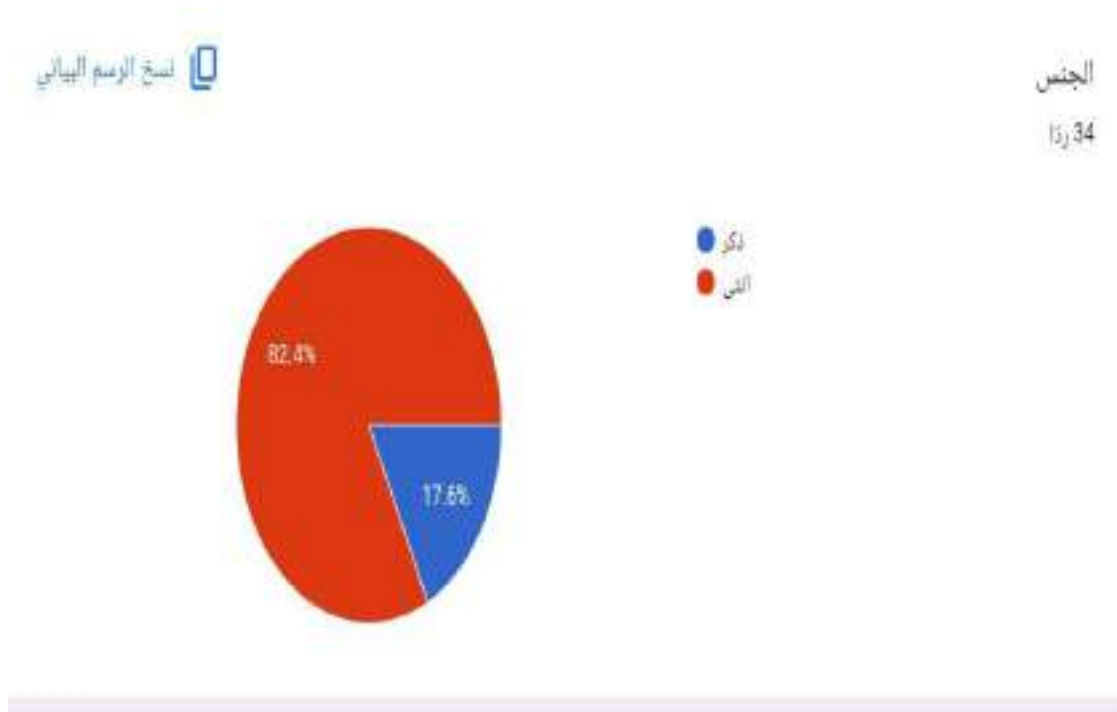
تمهيد :

- يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات موجهة لعينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث المتعلقة بدور عمليات إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية.
- تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 لتحليل البيانات إحصائيًا.
- يبدأ التحليل بالإحصاء الوصفي لتقديم صورة شاملة عن خصائص العينة، متضمنًا المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات الصدق و الثبات للاستبيان لضمان جودته وملاءمته. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وتأثيرها المتبادل.

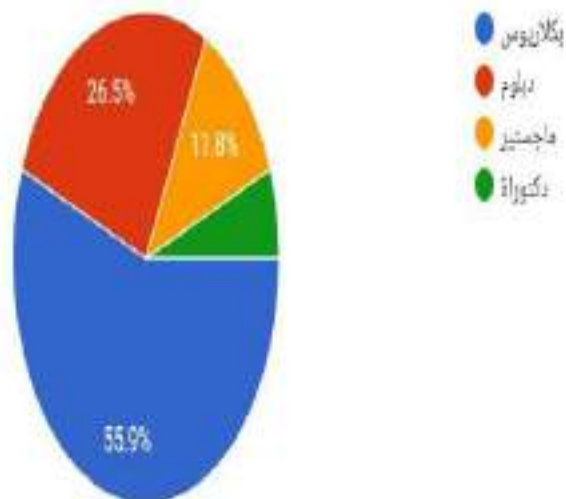
خصائص عينة الدراسة:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من اجمالي العينه
النوع	١-ذكر	9	17.6%
	٢-انثى	25	82.4%
الموهل العمري	١-بكلاريوس	15	55.9%
	٢-دبلوم	9	26.4%
	٣-ماجستير	6	11.8%
	٤-دكتورة	4	5.9%
القطاع	١-حكومي	17	64.7%
	٢-خاص	10	26.5%
	٣-غير ذلك	7	8.8%

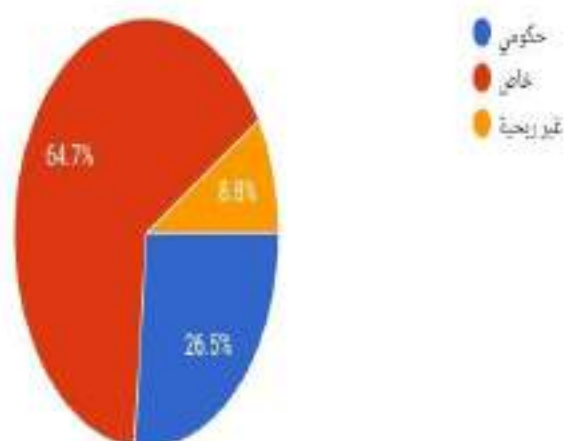
- تم تصنيف عينة الدراسة وفق لثلاثة متغيرات ديموغرافية رئيسية:
- الجنس، المؤهل العلمي، والقطاع. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل تصنيف. وتشمل تفاصيل هذه المتغيرات:
- الجنس: ذكر، أنثى.



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



• القطاع: عام، خاص، حكومي.



تحليل العلاقة بين متغيرات البحث:

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

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

المتغير	AVE متوسط التباين المستخرج
متغير البيئة الداخلية والخارجية	0.565
متغير استراتيجية العمليات	0.736
متغير إدارة المشاريع الاستراتيجية	0.722

قياس صدق وثبات أدوات البحث

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

صدق المقاييس المستخدمة:

صدق الاتساق الداخلي:

- تم قياس هذا النوع من الصدق من خلال حساب معاملات ارتباط كل فقرة في الاستبيان مع مجموع درجات المتغير الذي تقيسه. تم اعتماد قيمة الحد

لأدنى لمعامل الارتباط عند 0.5 لاستبعاد أي فقرات لا تتوافق بشكل كافٍ مع المتغير.

الصدق التقاربي (Convergent Validity):

- تم قياس الصدق التقاربي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Average AVE- Variance Extracted). يجب أن تتجاوز قيمة AVE 0.5 لكل متغير لضمان أن الفقرات تقيس نفس البُعد المقصود بدقة

عدد العبارات	معامل الفاكورنباخ	المتغير
١٢	0.967	متغير البيئة الداخلية و الخارجية
١٢	0.941	متغيرات استراتيجية العمليات
١٢	0.981	متغير ادارة المشاريع الاستراتيجية

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- تم قياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط:
 - موافق بشدة (1)،
 - موافق (2)
 - محايد (3)
 - غير موافق (4)
 - غير موافق بشدة (5).
- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير لوصف توزيع الاستجابات. يُشير متوسط قريب من (1) إلى موافقة عالية، بينما يُشير متوسط قريب من (5) إلى عدم موافقة عالية.
- تم حساب الوزن النسبي لكل مستوى من خلال قسمة عدد الاستجابات على العدد الإجمالي للاستجابات وضربه في 100%.

- يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الممارسة
---------	-----------------	-------------------	------------------

<u>مرتفع</u>	<u>1.6</u>	<u>1.8</u>	<u>متغيرات البيئة</u> <u>الداخلية</u> <u>الخارجية</u>
<u>متوسط</u>	<u>0.7</u>	<u>2.1</u>	<u>متغير استراتيجي</u> <u>العمليات</u>
<u>منخفض</u>	<u>0=8</u>	<u>2.5</u>	<u>متغير ادارة</u> <u>المشاريع</u> <u>استراتيجية</u>

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

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا القسم إلى اختبار العلاقة بين متغيرات البحث، وهي: متغيرات البيئة الخارجية، ومتغيرات البيئة الداخلية، واستراتيجية العمليات، وإدارة المشاريع الاستراتيجية. سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة (متغيرات البيئة الخارجية، ومتغيرات البيئة الداخلية، واستراتيجية العمليات) على المتغير التابع (إدارة المشاريع الاستراتيجية). يُعتبر هذا التحليل مناسباً لا اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات.

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

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

الفرضية الفرعية 1:

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

الفرضية الفرعية 2:

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

الفرضية الفرعية 3:

توجد علاقة معنوية إيجابية بين استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

Statistics

		متغيرات البنية_الدا رجية	متغيرات البنية_الدا خلية	متغير استراتيجيَّة ا لعمليات	ادارة المشاريع_لا مشاركة
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	1	1	1	1
Std. Error of Mean		.08229	.20340	.19868	.21146
Std. Deviation		.47984	1.18601	1.15851	1.23300
Variance		.230	1.407	1.342	1.520

Frequency Table

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

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

الفصل الخامس القيود والتوصيات والا ستنتاجات

نتائج الدراسة:

1- تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية:

- أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجية العمليات (مثل: التحسين المستمر، ومرونة العمليات، وكفاءة العمليات) ومتغيرات إدارة المشاريع الاستراتيجية (مثل: نجاح المشاريع، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية). أظهرت النتائج أن معامل الانحدار لمتغير "التحسين المستمر" على متغير "نجاح المشاريع" كان ($\beta = 0.45, p < 0.01$). وهذا يشير إلى أن كل زيادة في مستوى التحسين المستمر في العمليات تؤدي إلى زيادة في نسبة نجاح المشاريع الاستراتيجية بنسبة 45%. معامل التحديد R^2 الكلي (مثال افتراضي: $R^2 = 0.60$) يشير إلى أن 60% من التباين في إدارة المشاريع الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغيرات استراتيجية العمليات المدرجة في النموذج.

2-تأثير متغيرات البيئة الخارجية والداخلية:

- تم فحص تأثير متغيرات البيئة الخارجية المنافسة، والتغيرات التكنولوجية، واللوائح الحكومية) ومتغيرات البيئة الداخلية (مثل: ثقافة الشركة، وهيكلها التنظيمي) على إدارة المشاريع الاستراتيجية.
- أظهرت النتائج أن متغيرات البيئة الخارجية لها تأثير مُعتدل، ولكن غير دال إحصائيًا، على إدارة المشاريع الاستراتيجية ($p > 0.05$). بينما أظهرت متغيرات البيئة الداخلية تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

3-العلاقات بين المتغيرات:

- تم استخدام اختبارات الارتباط لدراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة.
- أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ودال إحصائيًا بين "مرونة العمليات" و "قدرة التكيف مع التغيرات" في إدارة المشاريع الاستراتيجية ($r = 0.60, p < 0.01$).

التوصيات:

1- تعزيز استراتيجية العمليات: على المؤسسات الاقتصادية السعودية التركيز على تعزيز استراتيجيات العمليات من خلال تبني مبادئ التحسين المستمر، وزيادة مرونة العمليات، وتحسين كفاءتها.

2- ربط العمليات بالتخطيط الاستراتيجي: يجب ربط استراتيجية العمليات بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث تسهم العمليات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3- تدريب وتطوير الكوادر: يجب التركيز على تدريب وتطوير الكوادر العاملة على مهارات إدارة المشاريع الاستراتيجية، ومهارات إدارة العمليات.

4- ثقافة تنظيمية داعمة: يجب بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحسين المستمر ، وتشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات.

5- استخدام تقنيات حديثة: استخدام تقنيات حديثة في إدارة المشاريع، مثل إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)، لتحسين الكفاءة والمرونة.

حدود الدراسة:

حجم العينة: يؤثر حجم العينة المستخدمة على تعميم النتائج.

المنطقة الجغرافية: اقتصر البحث على الشركات السعودية، وقد تختلف النتائج في سياقات مختلفة.

القطاعات الاقتصادية: تختلف النتائج بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

الزمن: أجري البحث في فترة زمنية محددة، وقد تتغير الظروف بمرور الوقت.

المتغيرات المستقلة: ركز البحث على تأثير استراتيجيات العمليات، دون معالجة

متغيرات أخرى قد تؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

الدراسات المستقبلية:

دراسة تأثير عوامل بيئية أخرى: فحص تأثير عوامل بيئية مختلفة، مثل المنافسة العالمية، والتغيرات الاقتصادية، بشكل مفصل.

نموذج شامل: تطوير نموذج شامل يشمل العلاقات المتبادلة بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

مقارنة بين قطاعات: مقارنة النتائج بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

دراسات طويلة: إجراء دراسات طويلة لرصد التغيرات على المدى الطويل.

دراسات نوعية: إجراء دراسات نوعية لفهم أعمق للآليات التي تربط استراتيجية العمليات بإدارة المشاريع الاستراتيجية.

الخاتمة:

أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية السعودية. وقد أوضحت أهمية تعزيز

استراتيجيات العمليات، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي، وتدريب الكوادر، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة. مع مراعاة حدود الدراسة، فإن النتائج تقدم إطارًا مفيدًا لفهم العلاقة بين هذين المتغيرين، وتساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث في المجالات المحددة في قسم الدراسات المستقبلية لتحقيق فهم أعمق وأكثر شمولاً.

المراجع

المراجع العربية

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

1. A.P. Van Der Merwe, (2002)" Project Management and business development:
2. integration strategy, structure, processes, and projects. International Journal of
3. Project Management. South Africa.p. 1.
4. . Albert Porter. (2009): "Operation Management" second ed. Published by Ventus Publishing, Aps.
5. . Ashley S. Johnson, (2006)." Project Management and Business Processes A look at strategy, structure, processes and projects". published in PM world today - January 2007(Vol. IV. Issue 1)