

"أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات
"STC"

اعداد الباحث:

يوسف حسين عبد الله الصائغ

الرقم الأكاديمي: 221001770

المشرف:

د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023 م

فهرس المحتوي

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	5
المستخلص	6-7
الفصل الأول	8
مقدمة عامة	9
مشكلة الدراسة واسئلتها	10
أهمية الدراسة	10
أهداف الدراسة	11
فرضيات الدراسة	12
متغيرات الدراسة	13-14
مصادر وحدود الدراسة	14
التعريفات والمصطلحات الاجرائية	15-16
الدراسات السابقة.	16-22
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	23
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية العمليات.	24-29
المبحث الثاني: إطار عام استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.	29-40
المبحث الثالث: البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في استراتيجية العمليات.	41-44
المبحث الرابع: الأهداف الاستراتيجية للعمليات وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية	45-47
المبحث الخامس: مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع.	48-51
الفصل الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	52
أولاً: منهجية الدراسة الميدانية	53
ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	53
ثالثاً: أداة الدراسة	53-54
رابعاً: عرض البيانات	54-55
تحليل البيانات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	55-57

58	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات
59	أولاً: ملخص نتائج الدراسة
59	ثانياً: عرض البيانات وتحليلها
59-64	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
64	ثالثاً: نتائج الدراسة
65	رابعاً: توصيات الدراسة ومقترحاتها
66-67	خامساً: الخاتمة
68-69	المصادر والمراجع
70-74	الملاحق والاستبانه
75	الغلاف باللغة الإنجليزية

Contents

5.....	شكر وتقدير
6.....	المستخلص
7.....	Abstract
8.....	الفصل الأول
9.....	مقدمة:
10.....	مشكلة البحث:
10.....	أهمية الدراسة:
11.....	أهداف الدراسة:
12.....	فرضيات البحث:
13.....	متغيرات الدراسة:
14.....	مصادر البحث:
14.....	مجالات وحدود البحث:
15.....	التعريفات الإجرائية:
16.....	الدراسات السابقة:
23.....	الفصل الثاني
29.....	إطار عام استراتيجي العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية
41.....	البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية
45.....	الأهداف الاستراتيجية للعمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية
48.....	مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية
52.....	الفصل الثالث
53.....	أولاً: منهجية الدراسة الميدانية:
53.....	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:
53.....	ثالثاً: أداة الدراسة:
54.....	رابعاً: عرض البيانات:
55.....	تحليل البيانات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
58.....	الفصل الرابع
59.....	أولاً: ملخص نتائج الدراسة:
59.....	ثانياً: عرض البيانات وتحليلها:
59.....	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
64.....	ثالثاً: نتائج الدراسة:

65.....	رابعاً: توصيات الدراسة ومقترحاتها:
66.....	الخاتمة.
68.....	المراجع والمصادر:
70.....	نموذج الاستبانة
75.....	Title in English

بسم الله الرحمن الرحيم

شكرو وتقدير

الحمد لله وبه نستعين والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد صلي الله عليه وسلم
لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة الا ان أتقدم بالشكر والعرفان الى كل من
كان له مساهمة وتوجيهية خلال عمل الدراسة الخاصة بي..

واخص بالشكر الدكتور / وليد سليمان

الذي كان له الفضل بعد الله في إنارة طريق الدراسة لي من خلال توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله
في ميزان حسناته.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي (وضوح التخطيط الاستراتيجي وأهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدام التخطيط الاستراتيجي المشاركة في وضع الخطط تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وأثره في التغيير التنظيمي (التغيير في مهام الشركة التغيير التكنولوجي التغيير في القوى البشرية التغيير الهيكل التنظيمي التغيير في التشريعات والأنظمة) في شركة الاتصالات السعودية واستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (100) استبياناً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة ترى بأن عالمنا الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وان التخطيط الاستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة.
2. أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع جاءت بدرجة مرتفعة.
3. وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فان الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها بالإضافة الى أوصت الدراسة ضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل.

Abstract

This study aims to investigate the reality of strategic planning in the Saudi Telecom Company, including its clarity, importance, the utilization of strategic planning, participation in setting plans, and the analysis of internal and external environments. Furthermore, it examines the impact of strategic planning on organizational change, encompassing changes in the company's tasks, technology, manpower, organizational structure, legislation, and regulations. The researchers employed a descriptive and analytical approach, which was applied to a sample. To attain the study's objectives, a questionnaire was developed for data collection, and 100 valid questionnaires were included in the analysis.

The study's findings indicate that the majority of the sample believes that our current state is heavily dependent on the overall planning process. Additionally, it underscores that strategic planning holds the utmost importance within the realm of project management. The study produced several noteworthy results, among them:

- 1 .Employee perceptions of the level of strategic planning were consistently high.
- 2 .Employee perceptions of the level of operations and project management strategies were exceedingly positive.
- 3 .There exists a statistically significant positive correlation between strategic planning and both operational strategies and strategic project management.

In light of these results, the study puts forward several recommendations. Chief among these is the imperative to focus on enhancing employees' skills and capabilities, leveraging them to their full potential to nurture effective leadership and cultivate a healthy organizational environment conducive to the principles of strategic planning. This, in turn, can significantly enhance the efficiency and effectiveness of the telecommunications company in achieving its goals .

Additionally, the study recommends the implementation of training courses on strategic planning and its activation in projects, as well as the necessity of selecting administrative leaders based on objective criteria that align with the requirements of their roles and responsibilities.

الفصل الاول

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. اهداف الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. متغيرات الدراسة
7. منهجية الدراسة
8. مجالات وحدود الدراسة
9. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10. الدراسات السابقة

مقدمة:

أصبح الاهتمام الكبير خلال الفترة الأخيرة بالتخطيط الاستراتيجي في المشاريع الاقتصادية بسبب المشاكل والتحديات الغير مسبوقه التي تواجهها المشاريع في كافة المجالات. فأغلبية المشاريع الكبيرة تستند إلى التخطيط الاستراتيجي للحفاظ على استمراريته ونموها لفترة طويلة من الزمن حيث أصبح الفكر الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها والقطاعات التي تعمل فيها. حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب، بل أصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها.

أن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية روتينية يتم عملها بشكل سنوي من قبل رجل التخطيط بل هي أكثر تعقيدا واهمية من ذلك بكثير حيث أنها تعني بأن يكون لدى الفكر. يجب أن يكون مسؤول التخطيط قائداً يملك تميزاً كبيراً وطلاقة في الفكر وقادر على استحداث مفاهيم جديدة للعمل والتخطيط وفق معايير واضحة ومتطورة. تعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها إن أي منظمة سواء كانت عامة أم خاصة خدمة أم تصنيعية ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لزيائنها. وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن الشركات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

أن التخطيط الاستراتيجي له دور مهم وفعال في كل مشروع لأن الاستراتيجيات والسياسات هي الدليل المرشد التي تحدد كيفية وأساليب أداء العمل بنجاح لتحقيق ميزة تنافسية. وأن تحليل بيئة المشروع يمكنه من معرفة نقاط القوة والضعف التي تتمثل في مهمة الموارد البشرية ومهارات الموظفين والمستوى التعليمي والهيكل التنظيمي وأقسام الإدارات لتحقيق أفضل أداء. حيث انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث انه يمكن الحصول على استراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير مما أدى الى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط.

حيث بدأت الشركات تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم الشركات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة وعليه فإن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على منظمات الأعمال باعتبارها ركيزة هذه التحولات وخاصةً شركات الاتصالات فهي تتعرض الى الكثير من التغيرات الجوهرية من خلال تقديم الخدمات وظهور شركات منافسة، لذا فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، وتبني حلول استراتيجية شاملة ومتكاملة قادرة على إحداث التغير وذلك للمحافظة على امتلاك الميزة التنافسية ولأطول فترة ممكنة.

مشكلة البحث:

تواجه شركات الاتصالات السعودية تحديات كثيرة، والتي تفرض عليها أن تغيّر من طبيعة عملها وأسلوب عملها التقليدي، حيث يعتبر غياب التخطيط الاستراتيجي في المشروعات في قطاع الاتصالات مشكلة واقعية تتطلب دراسات وبحوث لحل هذه المشكلة حيث يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في التأثير على إدارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات وتكمن مشكلة تلك الدراسة في تحليل واقع ومستقبل مشاريع الاتصالات في الشركة السعودية للاتصالات فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع في القطاعات الحيوية في الشركة السعودية للاتصالات فبناءً عليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال بشكل كامل كالتالي:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات STC؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) هل يمكن ان تنظم العلاقة بين مجالات التخطيط الاستراتيجي للعمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للشركة السعودية للاتصالات STC؟
- 2) ما أثر غياب تقييم الإدارة والرؤية الاستراتيجية في تحقيق أهداف المشروع؟
- 3) ما أثر غياب تحليل البيئتين الداخلية والخارجية في تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع؟
- 4) ما أثر غياب الإدارة الاستراتيجية للمشروع في دورة حياة المشروع؟

أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع الاستراتيجية أهمية استراتيجية. انعكست بوضوح الى واقع عمل الشركة السعودية للاتصالات STC عملياً وأن الأمر مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركة السعودية للاتصالات في المملكة العربية السعودية ليكون الحافز الى الاندفاع باتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه الشركة لكي تجد موقعها في ظل التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي. بناءً على ما سبق يأتي بحثنا ليعالج المدى الذي يمكن أن تحدثه عملية التأثير للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع الاستراتيجية في الشركة السعودية للاتصالات STC.

الأهمية العلمية:



- دعم وتزويد المكتبات العلمية بدراسة جديدة في الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية STC وتشجيع المهتمين سواء الباحثين ورواد الأعمال للاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في كافة المؤسسات.
- وتكمن أهمية هذا البحث في أنه يساهم في إثراء المكتبة العلمية بمادة نظرية مهمة حول المشروعات في موضوع التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية.
- تساهم الدراسة الحالية في توجيه الباحثين المستقبليين لإجراء دراسات تتعلق بموضوع الدراسة وبتطوير القدرة التنافسية للمشروعات والتخطيط الاستراتيجي.

الأهمية العملية:

- توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة المشروعات حيث تنبع أهمية البحث العملية من أهمية إدارة المشاريع وتعتبر من أهم مقومات الاقتصاد في المملكة وتكمن أهمية الدراسة في:
- تناولها لأهم عنصر من عناصر الإدارة الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه أن يساهم في تميز المشاريع والقدرة التنافسية التي تؤهل المشروعات للاستمرارية ولزيادة مساهمتها في التنمية والتطوير.
 - تفيد الدراسة الحالية إدارات المشروعات في توجيهها إلى التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى قدرتها التنافسية من خلال توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية للمشروعات.

أهداف الدراسة:

- يهدف البحث الى توضيح المفاهيم الاساسية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء المشروعات في الشركة السعودية للاتصالات STC ويهدف الى التعرف على الآتي:
- دراسة وتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروعات في الشركة السعودية للاتصالات STC.
 - دراسة وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بمجال الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
 - رفع التوصيات التي من شأنها زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية في الشركة السعودية للاتصالات STC
 - المساهمة في وضع السياسات والبرامج التي تساعد على تطوير إدارة المشروعات والتخطيط الاستراتيجي في الشركة السعودية للاتصالات STC.
 - التعرف على التخطيط الاستراتيجي ومعايير والتعرف على ادارة المشروعات في الشركة السعودية للاتصالات STC.
 - الكشف عن دور استراتيجية العمليات التخطيطية في تعزيز/تحسين إدارة كفاءة للمشاريع الاستراتيجية في مستوى المشروع.

- توضيح علاقة التخطيط الاستراتيجي من خلال مجالاته وأهدافه وتأثيرهما في إدارة المشاريع الاستراتيجية المحددة بالزمن والجودة والمستهلك والكلفة والموارد.
- وتنظيم العلاقة حسب اسبقية قوة التأثير بين مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع الاستراتيجية ذات العلاقة.
- تحديد مستوى علاقة تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المشروع.
- توجيه اهتمام المدراء والاختصاصيين المهنيين والباحثين والدارسين الى ضرورة التوسع.
- التعمق في دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشروع بوصفها نشاطاً وظيفياً مهماً في رفع كفاءة الشركة السعودية للاتصالات وإدارتها وقدرتها على الإنجاز.
- توجيه اهتمام الإدارة في الشركة السعودية للاتصالات الى استخدام المداخل الاستراتيجية والأدوات والنماذج ذات العلاقة في المجالات الإدارية ومنها إدارة المشاريع الاستراتيجية.
- اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي للعمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية في ضوء أسبقية الاهداف العلمية والاستراتيجية.
- تقديم مقترحات تنظيمية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع الاستراتيجية على المدى البعيد للشركة السعودية للاتصالات STC.

فرضيات البحث:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ابعاد التحليل الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية على أداء المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات STC.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع كمتغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وتصنيف المشروع ورأس مال المشروع وعدد العاملين في المشروع في الشركة السعودية للاتصالات STC.
- (3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئتين الداخلية والخارجية في تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع ودورة حياة المشروع.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل:

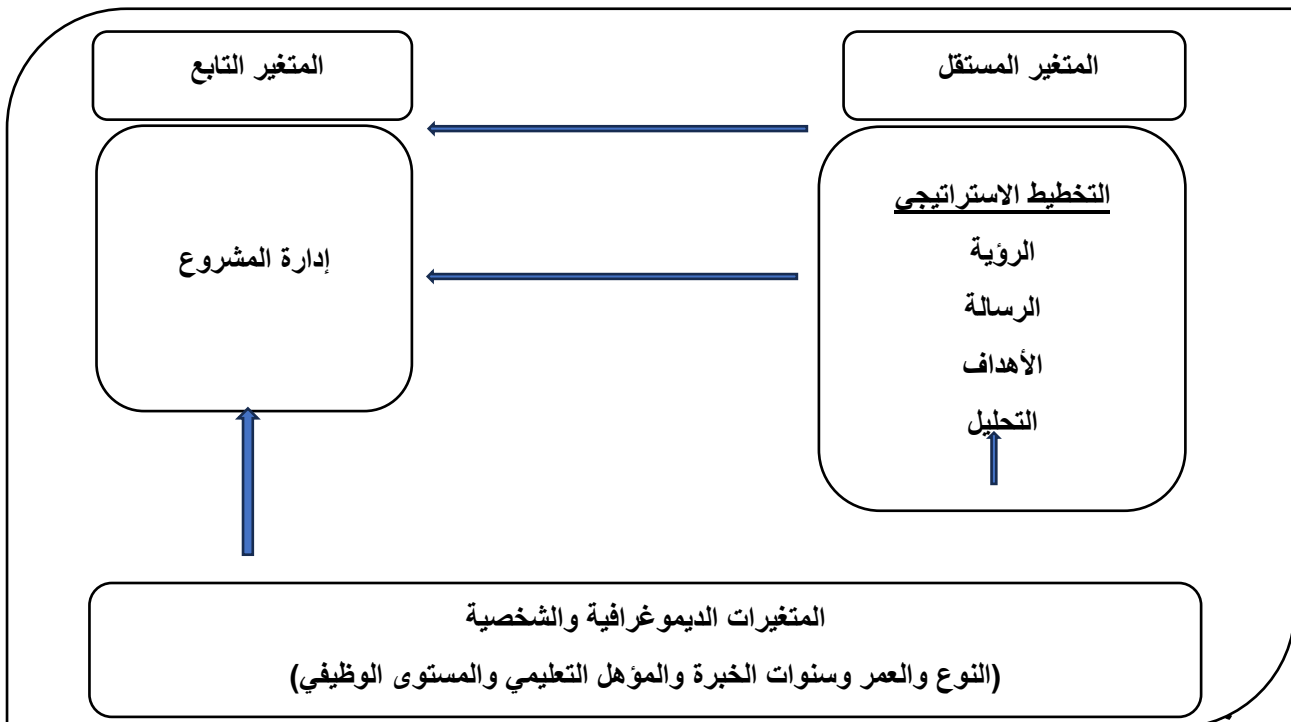
التخطيط الاستراتيجي: هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها شركة الاتصالات السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضمن الأسواق السعودية.

ثانياً: المتغير التابع:

إدارة المشروع: هو قدرة شركة الاتصالات السعودية على إحداث تأثيرات وتغييرات على العمليات والأنشطة التي تقدمها الشركة، وذلك من خلال تحسين وتطوير الخدمات لتكون مختلفة عما كانت في الوضع الحالي بحيث تستطيع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية:

(النوع والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وتصنيف المشروع وراس مال



اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي:

- حيث اعتمد المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع في إدارة المشروعات.
- المنهج التحليلي بغرض تحليل وتقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشروعات.

مصادر البحث:

- مصادر أولية
وتشمل البيانات والمعلومات من خلال الاستعانة بأداة الاستبانة والمقابلة.
- مصادر ثانوية
الكتب والمجلات والأطروحات والرسائل الجامعية والشبكة العنكبوتية.

مجالات وحدود البحث:

حدود مكانية:

الشركة السعودية للاتصالات STC في المملكة العربية السعودية.

حدود زمانية:

تتم الدراسة خلال العام 2023م.

حدود بشرية:

العاملين في إدارة المشروعات الخاصة بالشركة السعودية للاتصالات STC.

حدود موضوعية:

دراسة العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات STC.

التعريفات الإجرائية:

1. التخطيط الاستراتيجي:

هي مجموعة من الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها شركة الاتصالات السعودية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ضمن السوق السعودية والإقليمية والتي يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر وتمكن من بناء استراتيجيات فعالة قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية تحسين وتطوير الخدمات المقدمة من الشركة وأن تتسم هذه العملية النظامية التخطيطية بالوضوح والأهمية البالغة في حسن استخدامها لإدارة الشركة ولكافة العاملين في الشركة.

2. وضوح التخطيط الاستراتيجي:

يعني مدى وضوح رؤية ورسالة شركة الاتصالات السعودية لدى الإدارة العليا والعاملين في شركة الاتصالات من ناحية أهدافها وخططها واحتياجاتها المستقبلية وبناء رؤيتها على أساس متطلبات البيئة الداخلية والخارجية لبيان وضوح التخطيط الاستراتيجي وتحقيقه على أرض الواقع ومدى ملائمة أهداف الشركة الاستراتيجية لرؤيتها ورسالتها ووضوح السياسات المطبقة للعاملين فيها.

3. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساهمته في النمو والتطور التي تتبناها شركة الاتصالات السعودية ووضع الشركة في موقف تنافسي أفضل من خلال التنبؤ بالفرص والتهديدات في قطاع الاتصالات الداخلية والخارجية ومواجهتها.

4. القدرة التنافسية:

هي درجة نجاح المشروع في تحقيق هدفه من خلال المحافظة على موقعه التنافسي وبناء مواقع تنافسية أكبر بينه وبين المشاريع المشابهة لها.

5. استخدام التخطيط الاستراتيجي:

ويشير إلى الدرجة التي تستخدم فيها الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المخطط لها وتحقيق الابتكار والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية والقدرة على تحليل عوامل قطاع

الاتصالات الداخلية والخارجية والمحافظة على مستوى الشركة في السوق مرتفعاً وتحقيق الميزة التنافسية والتقليل من التأثير الشركة بالظروف الخارجية والداخلية.

6. المشاركة في وضع الخطط:

ويعني مدى سماح الإدارة العليا للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بالمشاركة وتمكينهم في إبداء آرائهم حول الخطط الاستراتيجية للشركة ودعوتهم لتقديم المقترحات والتوجهات التي يرونها بأنها تحقق التميز في تقديم الخدمات لأطول فترة ممكنة.

7. دراسة البيئة الداخلية والخارجية:

وتعني قيام شركة الاتصالات السعودية بجمع البيانات عن العملاء ومزودي الخدمات الآخرين الخدمات البديلة التي يسعى إليها الزبائن ومعرفة الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات المنافسة وتحليل خصائص الزبائن لمراعاتها ومتابعة التغيرات في الأنظمة والتعليمات التي تصدرها هيئة الاتصالات ومدى إيجاد حاله من التوازن بين الخطط الاستراتيجية والموارد المتاحة ومراجعة الأوضاع الاقتصادية والتطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.

يعرف المشروع: بأنه نشاط تستخدم فيه موارد معينة حيث تنفق فيه الأموال من أجل الحصول على منافع خلال فترة يتم الاتفاق عليها.

الدراسات السابقة:

استكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة وحسبنا أن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الإفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الاعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لاستراتيجية العمليات وطبيعته مستوى واتجاه العلاقة بينها وبين المجالات والتوجهات الشاملة للمشاريع.

ولأهمية الدراسات في بناء نموذج البحث وتحديد اتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

في دراسة قام بها (العبيدي 2009)

بعنوان: أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. والتي هدفت إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استنادا لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي تحديد المهمة توقعات التخطيط والتنفيذ التقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري إدارة الجودة الشاملة الموقف التنافسي). وأن معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثرا بالعوامل الاستراتيجية.

أجرى (نور الدين 2009)

دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الأساسية العليا بمحافظات غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس. وقد توصلت الدراسة - الحكومية الأساسية العليا للعام الدراسي (2007)

إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة 84.47 % وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جدا. وأن المستجيبين أقرروا بأهمية دور المتغيرات (صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة دور تحليل البيئة الداخلية صياغة رسالة المدرسة صياغة الرؤية المستقبلية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي سنوات الخدمة المنطقة التعليمية).

دراسة (الضمور 2008)

بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن" والتي هدفت الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

دراسة (الحارثي 2017)

عنوان "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية" والتي هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. قامت الباحثة باختيار عينة من الجامعات في كليات البنات في الجامعات السعودية للعام الدراسي 2016 ممن يندرجن ضمن المسمى الوظيفي (عميدة كلية ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس) وقد بلغ عددهن (215) عميدة (ورئيسة قسم وعضو هيئة تدريس. واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (36) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة ومجال القيم ومجال الأهداف الاستراتيجية ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي النسوي. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي بدرجة متوسطة وتبين وجود فروق ذات (0.05) في درجة توفر مؤشرات التخطيط ($\alpha \leq$) دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاستراتيجي في كليات البنات بالجامعات السعودية حسب متغيرات الدراسة.

دراسة (سليطين 2007)

دراسة بعنوان " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" والتي هدفت إلى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال وتشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية والتعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية السورية. ولتحقيق تلك الأهداف طورت الباحثة استبانة لجمع المعلومات وزعت على لمدراء في (10) شركات هي: المؤسسة العامة للتبغ شركة النسيج باللاذقية شركة الغزل بجبله الشركة العامة للخياطة القطنية باللاذقية الشركة العامة للنجس والرخام وأحجار الزينة الشركة العامة للإسفلت الشركة العامة لصناعة الألمنيوم باللاذقية الشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية باللاذقية شركة مصفاة بانياس معمل تعبئة المياه بالدريكيش. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: قلة عدد المدراء الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بعمل الشركات وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وهناك أثر للبيئة على أهداف واستراتيجيات الشركات التي تم عمل البحث لها لا تملك رسالة محددة بالمعنى العلمي ولا تتسم الأهداف الاستراتيجية بمعايير التحدي والواقعية والمرونة ومراعاة الأطراف أصحاب

المصلحة ووجود قصور لدى تلك الشركات في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعدم قيامها بتحديد الفرص والتهديدات البيئية ونقاط الضعف والقوة وكانت نتائج الباحثين الى أن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية يؤثر بشكل ايجابي على أداء الشركات المعنية في البحث.

دراسة (بسيوني 2005)

دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى". هدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى وطبقت الاستبيان على 35 شركة متنوعة النشاط التجاري. وبينت نتائج الدراسة أن معظم الشركات السعودية الكبرى تقوم بالتخطيط لبعض أنشطة الموارد البشرية لكن نشاط التخطيط يواجه مشكلات من نقص الخبرات القادرة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي وضعف تأييد ودعم الإدارة العليا. وعدم قدرة القائمين بالتخطيط إبراز النتائج الايجابية للتخطيط بصورة كمية واضحة.

دراسة (عبد الله 2012)

هدفت بشكل رئيسي إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ونماذجه ومراحل تطبيقه بالإضافة الى السعي الى معرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية والسياسات المتبعة في ذلك وآليات تطويرها والمعوقات التي تواجه عملية التطوير فضا عن معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باستخدام أسلوب SWOT اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت الدراسة أن هناك جملة من المعوقات تجاه تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية وانه كان هناك العديد من نقاط الضعف داخل البيئة الجامعية اليمنية.

دراسة (القرني 2012)

فقد هدفت بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو تلك المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها أن مديري المدارس يؤيدوا أهمية متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية.

دراسة (الدجنى 2011)

هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. أظهرت نتائج الدراسة عن توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة جدا كذلك يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا هاما في رفع جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

دراسة (Dunham 2010)

وهي مجموع الوقت اللازم المتوقع لإنتاج المنتج والجهود: متطلبات إنتاج المنتج والتكلفة: محددات الأسعار والموارد: الأمور اللازمة للمشروع وميزاتها وتوفرها ومواصفات المشروع من ميزات ووظائف وخبرة حيث انها متطلبات يفرضها الزبون في ادارة المشاريع ومن الممكن اعتماد اي واحد من المعايير السابقة كهدف لمشروع بحيث نضمن ان المتغيرات الاربعة تسير في الاتجاه نفسه مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.

دراسة (SAEE 2009)

بعنوان: " ادارة المشاريع الدولية: الاستراتيجية وتصميم المنظمات دولية (International Project Management: Strategy and Organizational Design)"

بين الباحث أنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيرة بسرعة وتحديات مالية فان الشركات مجبرة على استخدام استراتيجيات مرنة وهياكل مثل طرق إدارة المشاريع من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة وتوفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أنه من أجل ان تتفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية فإنها يجب أن تدرس بعناية وتنفذ استراتيجيات ملائمة تتعلق بالعوامل الهامة التالية: مفاهيم المشاريع، خطة المشروع، والاتصالات التنظيم الدعم التنظيمي للمشروع انظمة الفرق دورة حياة المشروع والتعليم والتدريب وتصورات المنتج.

طبقا لدراسة (Schmidt Phil 2009)

- اما بالنسبة الى الموارد البشرية وعلاقاتهم مهاراتهم والقدرة على العمل كفرق فإنه تعتبر الموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي للمشروع وهو يزيد من فرص نجاح المشروع ودعم ذلك دراسة (2007 ركزت على ان الموارد البشرية هم أصل المشروع نظرا لأهميتهم الكبيرة في تحقيق سبل النجاح للمشروع وسواء الفريق او مدير المشروع.

دراسة (Kuen et. Al: 2008)

"العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. Critical Factors Influencing the Project Success":

(في الشركات الصناعية في ماليزيا حيث اشار الباحثون الى انه تم among Manufacturing Companies in Malaysia) اختيار عدة متغيرات كون هذه الدراسة صنفت على المستوى الكلي والجزئي لنجاح المشروع الكلي مثل: دعم الإدارة العليا ومهمة المشروع والجزئي مثل: القدرات الفردية للفريق من بين متغيرات أخرى عديدة ذكرت في الأدب النظري مثل: مهمة المشروع دعم الادارة العليا المهام التكنولوجية القدرات الفردية درجة التقبل من قبل العملاء السيطرة على خطة المشروع والاتصالات الفعالة حيث تعتبر عوامل حرجية ومؤثرة في المشاريع.

دراسة ((Lawrence 2007))

بعنوان: "الربط بين الاستراتيجية القيادية ثقافة المنظمة (Linking Strategy Leadership and Organization Culture):" لنجاح المشروع حيث بين ان الثقافة مسيطرة تستطيع ان تعيق أو تحفز استراتيجية المنظمة أو المشروع وهي الطريقة التي تعمل بها الاشياء لنحصل على النجاح وعلى المستوى الشامل تمثل المعتقدات المعايير الرموز القيم والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة. وهذه الأنماط الدائمة تؤدي الى الاستقرار وتعود سلوك الأفراد وتولد الالتزام لقيم المنظمة. وتقوي أداء المنظمة لتبني التغيير وتحمل رسائل للموظفين ولأصحاب المصالح الآخرين تبين على ماذا تركز المنظمة؟

دراسة (Mimic et. al. 2006)

بعنوان: " إدارة المشاريع الاستراتيجية- منهج إداري جديد (Strategic Project Management - New Management Approach):" توصلت هذه الدراسة الى ان خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب تدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي الى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشاريع تكون قادره من خلالها ان تنفذ عمليات إدارية أساسية. وإن إدارة المشاريع تمثل منهجا إداريا جديدا كون المشاريع موجهة للنتائج ومتطلبا للقيادة الفاعلة يجتمع فيها عدد من اصحاب المصالح في المنظمة مع وجود عامل التعاون بين اعضاء الفريق لتحقيق الأهداف ضمن محدودية الموارد والزمن وتعتبر أساسا لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملا محفزا لانتماهم.

بعنوان: " النشطات الاستراتيجية في العمليات والديناميكية البيئية (Strategic Process in Operational and Environmental Dynamism):" تحتوي الدراسة على الفرضيات التالية:

أن الأنشطة الاستراتيجية في العمليات تتأثر بالديناميكية المتغيرة للبيئة والنظر الى المعرفة التنظيمية كداعم للعملية الاستراتيجية. وان العمليات الاستراتيجية الصناعية تسمح بالربط بين المعرفة التنظيمية والقدرات الديناميكية. وتوصلت الدراسة الى انه على الشركات أن تتغير وتطور منتجاتها لتكون قادرة على التنافس في بيئة شديدة الحركة حيث يجب عليهم زيادة قاعدتهم المعرفية بنسبة سريعة أكثر من منافسهم وتطبيق هذه المعرفة الجديدة على تطوير منتجات وخدمات جديدة. وان المنظمات بحاجة الى التعلم من ماضيها والحاجة الى الابتكار لتكون قادرة على التكيف مع الاتجاهات البيئية المستقبلية مثل نمط الحياة والتكنولوجيا والعادات الاستهلاكية. وبينت الدراسة ان تحقيق تكلفة منخفضة وجودة عالية لا يكفي لضمان النجاح حيث ان المشهد الاستراتيجي للعمليات انتقل من الأساس التسويقي الى المشهد المرتكز على المعرفة.

الفصل الثاني

الدراسة النظرية للمغيرات

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية العمليات.
- المبحث الثاني: إطار عام استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
- المبحث الثالث: البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في استراتيجية العمليات.
- المبحث الرابع: الأهداف الاستراتيجية للعمليات وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية.
- المبحث الخامس: مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

الفصل الثاني

أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات STC"

المبحث الأول:

التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية العمليات.

التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

"خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو خارج خطط النشاطات والأعمال اليومية

فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية الداخلية"

وتتحدد ماهية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية: -

- ✓ نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.
- ✓ نظام يحدد شكل ونشاط المنظمة في المستقبل.
- ✓ نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك: تحديد رسالة المنظمة – أهدافها-التصرفات اللازمة لتحقيق ذلك- جهود تخصيص الموارد.
- ✓ نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل
- ✓ تحديد أعمال أنشطة الشركة في المستقبل.
- ✓ رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة
- ✓ وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة
- ✓ وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.
- ✓ أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المنظمة.
- ✓ أسلوب تحديد النفع الذي سيعود على الأطراف ذات المصلحة للمنظمة سواء أكانت مزايا اقتصادية أم غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء الشركة.

إن التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يار د الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج. ومن هذا التعريف يمكن القول: ان التخطيط الاستراتيجي يتمحور في تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة او المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع وبالتالي لا بد أن تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل بحيث تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات حيث تتمثل أهداف

التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- (1) يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه
 - (2) يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المبادرة ككل.
 - (3) يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
 - (4) يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة.
 - (5) يزيد وعي وحساسية الأعضاء لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
 - (6) يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.
 - (7) ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
 - (8) يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
 - (9) يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تزويد الشركات بالمنهجية الصحيحة التي يتوجب عليها اتباعها من أجل تحقيق أهدافها كما يزود أصحاب القرار بأساليب التفكير المناسبة التي تعينهم في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بها وما يترتب على هذه التغيرات والتطورات من تحديات ومشكلات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

- 1 - أصبح نظام التخطيط الاستراتيجي حتمياً كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد.
- 2 - يعد نظام التخطيط الاستراتيجي ضرورياً لتحديد واستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة.
- 3 - يعد نظام التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.
- 4 - من خلال نظام التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد القيود والتهديدات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات

ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.

5 - من خلال نظام التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة التعرف إلى حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها وما بها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

أسباب استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك لما يلي:

- 1 - لأنه يربط الخطط الاستراتيجية بكافة أنواع الخطط كالخطط الوظيفية والخطط التنفيذية والتشغيلية
- 2 - لأنه يزود المنظمة بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.
- 3 - لأنه يزود المنظمة بطرق وأساليب للتفكير.
- 4 - يجعل المديرين على وعي بما حدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.
- 5 - يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.
- 6 - يساعد المديرين على الابتكار.
- 7 - يقدم صورة متسلسلة في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
- 8 - يساعد المديرين في تقييم الموازنات بأسلوب منطقي.
- 9 - يوضح صورة المنظمة أمام الأطراف المستفيدة منها.

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة حيث يعتبر الأداة الأهم التي تعين الشركات في التغلب على المشكلات الاقتصادية التي تواجهها كما يعد أحد أهم عوامل الاستفادة من الفرص واستغلالها بالصورة الأمثل وينمي الوعي لدى أصحاب القرار لكل ما يحدث في البيئة المحيطة للشركة ويوفر لهم الآليات المناسبة للتعامل معها.

خصائص ومستويات التخطيط الاستراتيجي ومراحله:

أولاً - خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الاستراتيجية -يرتبط إلى حد كبير- بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عن الخطة. إن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤية وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية فهي عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة حيث إن عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطى اتجاهها

وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة وهي موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها وهي متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية كما أنها عملية تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

1 - التخطيط الاستراتيجي لا بد أن يبني على نظرة شمولية تكاملية أي أنه عند دراسة مشكلة ما يجب ألا نترك جانباً منها بدون دراسة بحجة أن هذا الجانب ليس له أهمية فالتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المشكلة أو المشروعات من كافة جوانبها حتى تصل إلى الشمولية والتكامل.

2 - من أهم المبادئ التي يركز عليها التخطيط هي المرونة حيث تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة أو تضار أي القدرة على التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تغيير الظروف وهكذا فالمرونة تهدف إلى جعل الخطط مناسبة.

3 - كما تتطلب مراحل التخطيط الاستراتيجي التحلي بصفة الاستمرارية حيث لا يجوز بأي حال من الأحوال توقف العمل في خطط وات العلمية التخطيطية لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل عديدة منها فقدان الثقة لدى بعض القائمين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.

4 - والتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط.

5 - ولنجاح أي مشروع ضرورة تحديد أولوية لمفردات المشروع في التخطيط الاستراتيجي إذ أنه في كثير من الأحيان لا تسمح ظروف ومقتضيات الحال إلى تلبية كل احتياجات المنظمة أو معالجة كل المشكلات التي يعاني منها في آن واحد.

6 - يتأثر التخطيط الاستراتيجي بالقيم الشخصية وطموحات المديرين ولهذا فان وضع أي استراتيجية يتطلب متخصصين يملكون إحساساً بقيم المجتمع وأخلاقه.

7 - ضرورة قيام المدير بحساب نسبة المخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة عدم الحصول على المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار السليم وتحدد نسبة المخاطرة استناداً إلى معايير استراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المنظمة.

8 - يمثل البعد الزمني دوراً هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي.

9 - الدقة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي فهي مطلوبة في كل من مرحلة جمع المعلومات وتحليلها وتحديد أهداف المنظمة ورسالتها وتبني السياسات واتخاذ الإجراءات.

➤ ويتضح من خلال هذه الخصائص أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتوفر فيه النظرة الشمولية والمرونة والاستمرارية وذلك لكي يصف كافة جوانب التحديات التي تواجه الشركة ويساعد في الوصول إلى الهدف مهما تغيرت الظروف كما يستمر في كافة مراحل العمل ويعبر التخطيط الاستراتيجي عن القيم والطموحات التي يمتلكها أفراد الشركة

ثانيا - مستويات التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي لا يوضع فقط على مستوى الإدارة العليا بل إن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية كل في مستواه فحينما يقوم المديرون الموظفون مثل مديري الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية بوضع خططهم في ضوء استراتيجيات المنظمة يعتبر ذلك تخطيطا استراتيجيا ويطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الوظيفي. وحينما يقوم المديرون التنفيذيون بوضع خططهم تباعا يطلق على ذلك بالتخطيط الاستراتيجي التنفيذي

فالمستوى الأول:

يقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين من عملاء عاملين شركاء استراتيجيين مساهمين أو مستثمرين موردين مجتمع حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة في تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها.

أما المستوى الثاني:

فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

فيما يهتم المستوى الثالث:

بالتخطيط للنتائج التي ترتكز على الأفراد والفرق داخل المنظمة حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

ثالثا- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:-

1- حدد الاتجاهات والتطورات والقضايا التي قد يكون لها تأثير مهم له دلالة.

- 2 - حلل العملاء والمستهلكين أو المستفيدين.
- 3 - حدد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة.
- 4 - حلل اتجاهات المنظمة وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها.
- 5 - ضع الرؤية المستقبلية والرسالة للمنظمة.
- 6 - ضع الأهداف طويلة المدى التي تمكنك من الوصول إلى هذه الرؤية وتحقيق هذه الرسالة.
- 7 - اختر الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة وحدد الآليات المناسبة لتحقيقها.
- 8 - صنف خطط المشروع وطور خطط الإدارة.
- 9 - طبق وظائف التحكم ومؤشرات الأداء والتغذية العكسية.

المبحث الثاني

إطار عام استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية:

تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها تُعرف الاستراتيجية: بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسية والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة.

كما عرفت الاستراتيجية على أنها: "مجموعة شاملة من الإجراءات والأنشطة التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتمكنها من الميزة التنافسية المستدامة".

تبدأ الاستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بمنتجات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين من خلال البحث عن السمات والسعر الذي يفضلها الزبائن وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. بعمل التحليل البيئي وقدرة المنظمة على تحديد واختبار المنتجات والأسواق التي تتنافس فيها وابعاد الفوز وتحقيق النجاح كالسعر أو النوعية مع وضع خطة خاصة للمنتج والسوق للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الأبعاد التفضيلية للمنتج من قبل الزبائن مثل السرعة والموثوقية في التجهيز والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات وتغيرات الحجم.

يتم تنفيذ الاستراتيجية عندما: تعتمد الشركة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع استراتيجيتها وترجمتها الى افعال تؤكد على فاعلية الاستراتيجية التنظيمية.

تسلسل العملية الاستراتيجية:

وتأسدسا على ما تقدم يمكن تقسيم تسلسل العملية الاستراتيجية إلى المستويات الآتية:

- صياغة رؤية ومهمة المنظمة:

الرؤية بيان يعطي اجابة عن اتجاه المنظمة المستقبلي والمهمة هي الإطار الذي يصف طبيعة عمل المنظمة وسبب تواجدها توضح أهدافها تحدد هويتها وتوجهها الكلي ويفترض برسالة المنظمة ان تكون تعبيراً صادقا لرؤية المنظمة

- صياغة الأهداف:

بعد أن يتم اتخاذ القرار بشأن المهمة الأساسية للمنظمة يمكن تحديد أهدافها حيث تساعد هذه الأهداف في توجيه جهود القدرات والقيادة.

- صياغة الاستراتيجيات:

تعد الاستراتيجيات الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها حيث توضح الطريقة والأسلوب الذي تختاره المنظمة لإدارة تأثير القوى الخارجية.

تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها:

وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختبار نمط التنفيذ المناسب بطريقة فاعلة. كما تعني الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة بعيد المدى وتشمل الصياغة التنفيذ التقييم والرقابة إنه لمن المهم في الكثير من المنظمات أن يميز بين مستويات الاستراتيجية التالية:

1- استراتيجية الاعمال

2- استراتيجية المنظمة

في أعلى مستوى للمنظمة فان إستراتيجية المنظمة حيث الخطة بعيدة المدى التي تؤدي لتحديد الصناعات والأسواق التي ستتنافس المنظمة من خلالها. والاستثمار التكامل العمودي الاستحواذ التنوع المشاريع الجديدة وتخصيص الموارد لوحدات الأعمال

3- والمستوى الثالث من الاستراتيجية يهتم بالوظائف وهو ما يسمى بالاستراتيجية التشغيلية التي تدعم تحقيق خطط المنظمة والأعمال والاستراتيجيات المختلفة مثل (الانتاج او العمليات التسويق الأفراد التمويل البحث والتطوير).

ثانيا: أهمية العمليات واستراتيجية العمليات.

يمكن وصف معظم المنظمات بأنها تسعى لتحقيق منتجات من خلال نظم انتاجية تحول المدخلات كالمواد والأيدي العاملة والمعدات الى مخرجات على شكل سلع او خدمات او خليط بينهما من خلال وحدات وظيفية تنقسم الى عدة وظائف لكل منها موظفوها ومسؤولياتها والوظائف الأساسية الثلاث التسويق والمالية والعمليات هي وظائف متفاعلة مع بعضها فالطلب على المنتوجات يقود وظيفة العمليات والمتطلبات الخاصة بالتسهيلات والمرافق والمعدات والموارد البشرية تقود الوظيفة المالية والسياسة المحاسبية والمالية تؤثر على القرارات الخاصة بالعمليات وهي بدورها تؤثر تأثيرا مباشرا على الطلب المستقبلي على المنتجات وعلى توفر الموارد المالية.

إدارة العمليات:

تعني كيفية انتاج وتسليم المنظمة للسلع والخدمات المطلوبة والتي هي السبب في وجودها توصف العمليات بأنها ذلك الجزء من المنظمة المختص بنشاطات الإنتاج وتعد على أنها عملية وطريقة في التفكير. وقد والتسليم للسلع والخدمات.

تعرف إدارة العمليات: هي الأنشطة والقرارات والمسؤوليات لإدارة الموارد التي تخصص لإنتاج وتسليم السلع والخدمات.

وتنطوي إدارة العمليات على عمليات التخطيط والتصميم وتشغيل نظم الانتاج لتحقيق أهداف المنظمة فينظر الى نجاح العمليات في تحقيق أهدافها من زاوية قدرتها على توفير متطلبات المجتمع من المنتوجات الخدمة بالكمية والنوعية والتسليم. فالأهداف الرئيسة للأعمال تتمثل في كسب تدفق ثابت ومتزايد من الأرباح وفي المحافظة على استمرارية الطلب بعيد المدى لمنتجاتها فالتركيز ينبغي ان يتم على الأهداف النهائية وليس فقط الأخذ بعين الاعتبار بهدف تخفيض التكلفة والمغالاة في التركيز عليه مما يمكن أن يؤدي الى قرارات تتناقض مع أهداف المنظمة مما يعني انه يجب اتخاذ قرارات العمليات وتنفيذها على نحو يحقق الأهداف الشاملة والكلية للمنظمة كالربحية والنمو.

أهداف العمليات بأنها:

الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة والتي عندما يتم ضمها الى جهود الوظائف الأخرى ستساعد الشركة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها.

وظائف العمليات:

كذلك بأن وظائف العمليات هي الأساس الذي تركز عليه المنظمة لأنها يؤكد المسؤولية عن إنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن وفي اغلب المنظمات لديها خمسة مهام أساسية وهي:

- وظيفة التسويق (بما في ذلك المبيعات) وهي المسؤولية عن إيصال سلع المنظمة وخدماتها إلى الأسواق من أجل تلبية طلبات الزبائن.
- وظيفة تطوير السلع/الخدمات وهي المسؤولية عن خلق منتجات جديدة وتعديل الخدمات من أجل تلبية طلبات الزبائن في المستقبل.
- وظيفة العمليات وهي المسؤولية عن الوفاء بطلبات الزبائن للخدمة طوال مراحل الإنتاج وتسليم السلع والخدمات. وبالإضافة إلى ذلك هناك وظائف داعمة تمكّن وتساند المهام الأساسية للعمل بفعالية.
- الوظيفة المالية والمحاسبية وهي التي توفر المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية وإدارة الموارد المالية للمنظمة.
- وظيفة الموارد البشرية وهي التي توظف وتطور موظفي المنظمة وتعمل على فهم متطلباتهم المشروعة وتحقيقها

يجب أن يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية وسياساتها ومعايير الأداء لديها " إن الإستراتيجية الجيدة التصميم تساعد المنظمة على تنسيق عناصرها التنظيمية وعلى تزويدها بالتوجهات بحيث تساهم كافة الفعاليات في تحقيق الأهداف"

مما يثبت أنه يجب تطوير إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية العمليات معاً لأن عملية الاختيار والتحديد للمنتجات والأسواق وأبعاد الفوز من الممكن أن تدار بواسطة العوامل التشغيلية والاتجاه نفسه وتحديد أهداف ووظائف العمليات والتي تعرف بالمهام الإستراتيجية للإنتاج لتقوم الخطة الإستراتيجية بتوجيه السياسات وإستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفدها إستراتيجية العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الانتاج مع توافقها واتساقها مع إستراتيجية التسويق حيث من المفترض فيها أن تنتج وتورد المنتجات التي تحددها وظيفة التسويق. مما دعي اليه بالاعتراف بأهمية إستراتيجية العمليات الفاعلة والمساندة للإستراتيجيات الأخرى مما يعزز ويحسن القدرة التنافسية للمنظمة لدى عملائها في كل مما يختص بالأسعار النوعية والاستجابة والموثوقية في التوريد وفي تصميم المنتجات حسب رغبة الزبائن وفي المرونة.

ثالثا: إدارة المشاريع الإستراتيجية 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

- التنفيذ
- التخطيط
- الحياة التالية
- بدء المشروع
- وإغلاق المشروع
- الرقابة
- 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:

أولاً/ 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.

ثانياً/ مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع:

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

ثالثاً/ مرحلة تنفيذ المشروع:

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

رابعاً/ 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.

المشاريع وعلاقتها بالفكر الاستراتيجي:

وتواصلا مع هذه الأفكار فقد تم تعريف لإدارة المشاريع وعلاقتها بالفكر الاستراتيجي على أنها:

"عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للرقابة لتحقيق الأهداف المحددة التي تعرف بالحاجات الإستراتيجية"

إن مدى فاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة العمليات يحدد سرعة التكيف ورد الفعل والاستجابة وهذا مرتبط بالقدرة على فهم الواقع البيئي والتصميم على إجراء عملية التغيير لتحديد الأهداف الإستراتيجية وبالتالي يجب أن تتلاءم وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة مما يزيد من القدرة على استخدام المنهج الاستراتيجي المرن وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى حيث تزايد الاهتمام بأهمية مهارات إدارة المشاريع بسبب النمو المتزايد السريع للسوق العالمي ذي التنافس الشديد والبحث عن الجودة وتخفيض الكلف والتحسين المستمر للسلع والخدمات حيث يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وإجراء مسح بيئي داخلي لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية ومواجهة متطلباته فالتغيير يبدأ بإدخال عمليات جديدة لازمة والبحث عن التدابير والممارسات المثلى لتحسين الأعمال تحديث أو التخلي عن

الممارسات القديمة غير المناسبة من أجل خلق مرونة وفاعلية تجاه قوى السوق والبحث عن السبل للحفاظ على مستويات تنافسية أعلى من المنافسين.

إن جوهر إدارة المشروع هو دعم لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية لتحقيق النتائج المرجوة فإن المنظمات التي تستخدم الأنشطة الاستراتيجية الفاعلة ضمن جدول زمني محدد يتطلب منها أن تدرك على قدر كبير أهمية الموارد محور العلاقة بين الإدارة والمشروع والاستراتيجية وربط ذلك وقدم بضمان اكتمال جميع الأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق وعلى مستوى الأداء الصحيح.

ومن الممكن القول بأن " إدارة المشروع " ماهي الا تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتحقيق متطلبات إستراتيجية المشروع.

تحولت المشاريع من اعتمادها في التطبيق على اساس معايير الوقت، التكلفة، الجودة في الاداء الى محرك يقود تنفيذ استراتيجية المنظمة هذا التطور يمثل تحول المفاهيم بعيدا عن وجهة النظر الهندسية التقليدية لإدارة المشاريع إلى المزيد من الأعمال التجارية وتحقيق القيمة التي تتمحور فيه الاهتمامات الرئيسة للمنظمة مثل تنفيذ استراتيجية الاعمال وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة فوائد أصحاب لمصالح.

إدارة المشاريع الاستراتيجية:

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 الاستراتيجية العامة للمنظمة.

فقد حدّد "استراتيجية 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 هادفة الى رفع نفوذ المهارات 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 نموذجا لإدارة المشاريع الإستراتيجية إلى أربعة جوانب رئيسة وهي على الوجه الآتي:

التوافق الاستراتيجي للمشاريع:

هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة ان المشاريع التي تختارها ترتبط بشكل مباشر

الإستراتيجية التنظيمية:

هذه الممارسة تشير إلى ادارة محفظة المشروع وتحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع.

ان إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالاستراتيجية ويمكن اعتباره عاملا أساسيا 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 وتواصل 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 الاستراتيجية.

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 إستراتيجية إدارة المشاريع.

وهذا يتسق مع الاتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشاريع الإستراتيجية التي أكدتها من خلال. دراسات ثلاثة 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:

(1) العوامل التنظيمية.

(2) العوامل النوعية.

(3) 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 بدابة 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 الرئيسية 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.

2- 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 الا 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 والمسؤولية والمساءلة عن نجاح المشروع.

ومن الواضح أن نجعل تقاسما للسلطة المشتركة مما يجعل اتخاذ القرار أسهل ومنهجية إدارة المشاريع يجب ان 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 ان 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

يلقى الفريق استحسان المنظمات ذات الهيكل المصفوفة التي يكون أعضاء فريق المشروع هم في الواقع أعضاء في جماعات وظيفية ويتبعون لمدراء العمل الخاص بهم ولكن يعملون ويرسلون تقاريرهم إلى مدير المشروع على أساس أنهم ضمن فريق المشروع.

ثالثا- السلطة

من المهم التأكد من أن جميع من في فريق المشروع لديهم ما يحتاجونه للقيام بعملهم على الشكل 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.

3- 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 الأدوات 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 عادة 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 وإدارة المشاريع الإستراتيجية والتي يمكن اعتمادها مدخلا لإقامة دراسة تجريبية تتعامل مع النماذج الفرضية اللاحقة.

المبحث الثالث

البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية

ان الغاية من استراتيجيات المنظمة والأعمال هو تحقيق الظروف التي يمكن للمنظمة أن تخلق قيمة حيوية إضافية ونقلها إلى الزبائن سواء الآن أو في المستقبل. المهمة الاستراتيجية هي خلق وسيلة مميزة قدما وذلك باستخدام القدرات الأساسية والموارد الموجودة تحت تصرفها على خلفية وتأثير البيئة (القريبة والبعيدة على حد سواء). من خلال هذه القدرات والميزة تسعى المنظمة لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة.

- ✓ كل منظمة بحاجة الى تنظيم ورفع جاهزية مواردها الرئيسية. والموارد تشمل كلا من الموارد البشرية والمعلومات والمعرفة وكذلك من وجهة النظر التقليدية الأرض والأيدي العاملة ورأس المال.
- ✓ على أن الاستراتيجية في الأساس تدعم تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتعزيز قدراتها التنافسية مجتمعة لتساعد المنظمة على البقاء والنمو.
- ✓ لا يمكن تطوير الإستراتيجية في عزلة عن بيئتها التي تعمل فيها وأثار هذه البيئة.
- ✓ يمكن وصف البيئة بأنها كل الجوانب الخارجية للمنظمة والداخلية وغالبا يكون من الصعب جدا التحليل الشامل والتقييم لجميع العناصر المختلفة والأمر الضروري للمنظمة المعاصرة هو الوعي بالبيئة والمقدرة على توسيع حدود المنظمة.
- ✓ ودور التخطيط الاستراتيجي هنا هو واحد من المحاولات لرصد وتحليل الظروف البيئية المحيطة.

تصنيف العوامل البيئية الخارجية الى:

البيئة الاجتماعية

- (1) القوى العامة: وتتضمن بعض العناصر: القوى الاقتصادية (الوطنية أو الدولية): التي تنظم تبادل المواد الأموال الطاقة والمعلومات.
- (2) أما القوى الثقافية الاجتماعية: التي تنظم القيم والعادات والاعراف المجتمعية.
- (3) القوى التكنولوجية: التي تولد الحلول والاكتشافات للمشاكل.
- (4) والقوى القانونية الحكومية: التي تخصص السلطة وتقدم تشمل العناصر القوانين والتعليمات
- (5) أما بيئة المهام البيئة الخاصة والمجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة مثل الحكومات المجتمعات المحلية الموردين المنافسين الزبائن الدائنين الموظفين والاتحادات العمالية مع ملاحظة أن بيئة مهام المنظمة هي البيئة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة.

وكلا البيئتين الاجتماعية والمهام يجب ان تراقب للكشف عن العوامل الإستراتيجية التي لها تأثير قوي على الفشل أو النجاح والتحدي البيئي هو العثور على ملاءمة ما بين الموارد الداخلية والكفاءات الأساسية للمنظمة والفرص والتهديدات التي تشكلها الحالة الخارجية.

تحديد متغيرات البيئة الخارجية بالنقاط الآتية:

أولاً- السياسات الحكومية: وتشمل قوانين الضرائب ومكافحة الاحتكار وتدريب الأيدي العاملة

وفلسفات الحرية والتعليم. ومن أجل تخطيط وإدارة المشاريع الإستراتيجية حدد الكاتب النقاط التالية:

- التواصل مع العملاء: وهذا يشمل وضع دليل للممارسات المعتمدة على الأخلاق في التعامل مع الزبائن. ويمكن أن تشمل أيضاً عقيدة المنظمة التي تنص على أن مصلحة الزبون تأتي أولاً.
- المسؤولية عن كشف حقيقة المنتجات: هل لدينا بيانات داعمة للحصول على معلومات تقدم إلى الزبائن أو المستهلكين؟
- تغيير القوانين: هل لدينا منهجية تسمح بالتغييرات إذا فرضت قوانين جديدة؟

ثانياً- المنافسة: توصف استراتيجيات العمليات بأنها القوة الدافعة في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية

استراتيجية في ثلاث استراتيجيات:

- قيادة التكلفة.
- وإستراتيجية التركيز.
- استراتيجية التميز.

إن الميزة التنافسية تعني القدرة على تحقيق التفوق في المنافسة وإن وظيفة العمليات هي التي توجد وتحقق الميزة التنافسية ومن أجل تحقيقها يجب على الشركة أن تختار وتركز جهودها بأساليب الأداء حيث الأبعاد التالية:

- التكلفة الأدنى / السعر الأدنى.
- الأداء العالي للمنتجات والخدمات (الجودة العالية) من خصائص وخدمة للزبائن.
- الاعتمادية للمنتج وتسليمه للزبائن وخدمة ما بعد البيع.
- المرونة حيث الاستجابة السريعة وتوسيع الانتاج والتسليم
- الابتكار من خلال المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الأحدث.

ثالثاً- العوامل الاقتصادية: للتخطيط الاستراتيجي يتم رصد وتحليل البيئة الاقتصادية الخارجية

من حيث كيفية تأثيرها على عمليات المنظمة. حيث تندرج تحت البيئة الاقتصادية معدلات

التضخم وأسعار الفائدة والفائض للميزانية التجارية ومعدلات الادخار الشخصية ومعدل

توفير الأعمال والنتائج المحلي الإجمالي.

فإن البيئة الاقتصادية لإدارة المشاريع الاستراتيجية تشمل ما يلي:

- تكلفة رأس المال: كم يكلفنا اقتراض المال لتطوير منتجات جديدة أو على أساس مؤقت لسد العجز في التدفق النقدي؟
- معدلات الأسعار في المستقبل: واستنادا إلى المعرفة الراهنة كيف تبدو التكاليف في السنوات القليلة القادمة؟
- نوعية تقديرات التكلفة: ما مدى دقة تقديرات التكلفة لدينا والدروس المستفادة؟

أما متغيرات البيئة الداخلية فهي على الوجه الآتي:

أولا- الموارد البشرية

العديد من المديرين التنفيذيين ينظرون الى الموارد البشرية على أنها " أعلى الأصول التي تملكها المنظمة ". حيث أنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة وإدارة هذه الموارد بفاعلية هي إحدى التحديات الصعبة التي تواجه المنظمة حيث فرضت عليها تصميم أنظمتها بحيث تضمن الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنظمة المنشودة.

يفهم مما تقدم أن لإدارة الموارد البشرية أهداف تسعى لتحقيقها تتمثل في:

- إدارة شؤون الموارد البشرية والسياسات الخاصة بها لضمان المحافظة على مستوى عال من الكفاءة للقوى العاملة والتحفيز لإيجاد مجموعة من المؤهلين لسرعة الاستجابة للتغيير.
- المحافظة على ترسيخ الثقافة المؤسسية والتأكيد على الالتزام والولاء مع المحافظة على قنوات اتصال بين العاملين والإدارة في المنظمة.

إن التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية يساهم في نجاح المنظمة لتعزيز الأداء مما يفرض على المنظمة ضمان نشاطات الموارد البشرية لتدعم جهود التركيز المنظم على الإنتاج والجودة والخدمة أن تقوم المنظمة بربط إستراتيجية الخدمات مع ما يرغبه ويعزز هذا الرأي المستهلك (الجمهور) وما يجب على الأيدي العاملة تقديمه من خدمات فريدة تتميز بها المنظمة لضمان استمراريتها في التعامل معها والمحافظة على ولائه لها.

ثانيا- الهيكل التنظيمي:

اقصر الباحث في الإشارة الى الهيكل التنظيمي كأحد المتغيرات المهمة في البيئة الداخلية تاركا الإشارة اليه بشيء من التفصيل عندما نتناول الادارة والتنظيم كأحد مجالات إستراتيجية العمليات.

ومن الجدير بالإشارة هنا إلى أن اهتمام الباحث بالتأطير النظري لمفهوم هذه العلاقة استهدفت بدورها مدخلا جديدا للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين قدرة إدارة المشاريع لمجموعة نُقل ويرتكز هذا المدخل على فكرة أساسية تتمثل في أن إستراتيجية العمليات تتحدد أهدافها في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات الى فرص جوانب البيئة الخارجية واستغلال جوانب القوة وتحويل جوانب الضعف الى قوة (جوانب البيئة الداخلية).

ثالثا- الإبداع:

وهو خاصية إيجاد مفهوم فريد لم يسبق وجوده أو ارتقاؤه من قبل بصورة طبيعية حيث يدمج المبدع الخبرات السابقة ويخلطها ويوسعها بحيث يمكن إنتاج معرفة جديدة أو مفاهيم جديدة.

والابتكارية محفوفة بالمخاطر وتشجع المنظمات على تهيئة البيئة اللازمة للإبداع حيث أن معاقبة الفشل في عدم نجاح المشروعات المحفوفة بالمخاطر يجعل الأفراد تتجنبون مثل هذه المشاريع. كما أن مكافأة المبدعين وترقيتهم الى مناصب إدارية يسئ الى المواهب الإبداعية ويكبح نشأتها.

إسهاما وعلى هذا الأساس فالباحث وجد في لتوحيد الجهود في المجموعة قيد الدراسة في إطار يشمل جميع الأنشطة إضافة الى أن تطبيقه يصلح في مختلف شركات الأعمال مراعين المحددات الموضوعية وعليه سيعتمد على

- متغيرات البيئة الداخلية (الابداع / الهيكل التنظيمي/ الموارد البشرية).
- أما متغيرات البيئة الخارجية فهي (المنافسة/ السياسات الحكومية / العوامل الاقتصادية).

المبحث الرابع

الأهداف الاستراتيجية للعمليات وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

أولاً: الأهداف الاستراتيجية للعمليات.

فان صياغة إستراتيجية العمليات تتحقق من خلال ما وصفه بالعمليات حسب

✓ الغرض كما هو الحال مع أي شكل من أشكال إدارة المشروع الخمسة مزيد من الوضوح حول الهدف النهائي والأرجح هو الهدف المتحقق. والفهم المشترك للدوافع والحدود والسياق لتطوير إستراتيجية العمليات مما يبدو انه أمر بالغ الأهمية.

✓ نقطة الدخول ويعني بها التحليل الصياغة التنفيذ يجب أن تكون عملية الصياغة واضحة ومن المهم أن المديرين الذين يشاركون في تجميع استراتيجيات العمليات يفكرون بنشاطات العملية التي يشاركون فيها. وأن الملاءمة الاستدامة المخاطرة هي عوامل مهمة في نجاح الأهداف وتوفير تغطية شاملة لحل القضايا الحرجة.

✓ إدارة المشاريع وهي أبعاد التخطيط للموارد لإدارة المشاريع على أنها أبعاد مهمة في قياس إستراتيجية إدارة المشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع النقاط المذكورة أعلاه اختيار الموظفين

• الوقت

• آليات الاتصال

• وعدد من العوامل الأساسية الأخرى لنجاح إدارة المشاريع

✓ المشاركة: للمشاركة في عملية التنفيذ أمر بالغ الأهمية. على سبيل المثال استخدام خبراء استشاريين خارجيين يمكن تقديم المزيد من الخبرة المتخصصة واستخدام المديرين التنفيذيين (الموظفين) يمكن أن توفر خبرة العالم الحقيقي والإدراج عبر مديري الوظائف (الموردون) يمكن ان تساعد على تكامل الإستراتيجية النهائية.

فإن أولويات العمليات التنافسية يجب ان تركز على القدرات المحددة التي وحسب تعطي للمنظمة حدا تنافسيا يوصف بأنه أولويه تنافسية وقد حدد الكاتب أربع أولويات للعمليات:

1. الجودة.

2. التسليم.

3. أو مقاييس لهذه القدرات تعرف بالتكلفة.

4. المرونة.

أهمية تتناسب مع مفاهيم نهج التركيز على مدخل الدراسة لتكون طريقاً في تحقيق تأثير لاستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

التكلفة:

كما وجد إذا كان للمنظمة أن تنافس على أساس السعر فإنه من الضروري أن تحافظ على تكلفة أقل من المنافسون حتى تفوز بحصة سوقية أكبر والتكلفة المنخفضة مهمة لاستراتيجية تزويد السوق بالمنتجات التي يعجز المنافسون عن تأمينها للسوق مع ملاحظة أنه من المهم زيادة الربح وإعاقة المنافسون من الدخول الى السوق من خلال استخدام المواد والتجهيزات والمحافظة على مدى مساو لتخفيض امتداد التكلفة مع تخفيض تكلفة المواد.

الجودة:

الجودة تغطي جودة السلع والخدمات نفسها وجودة العمليات التحويلية الجودة التي تزود بالسلع والخدمات يمكن قياس الجودة من خلال نموذج تكلفة الجودة حيث أن التكلفة من الممكن ان تصنف على نحو تكلفة تحقيق جودة او تكلفة الجودة المتدنية للمنتجات وتشمل تخفض التكلفة وتحسن خدمة الزبائن.

المرونة:

المرونة من الممكن ان تعني المقدرة على عرض تنوع واسع من السلع والخدمات للزبائن والمقدرة على تغيير هذه السلع والخدمات بسرعة حسب حاجات ورغبات الزبائن المرونة ضرورية للمنظمة من أجل ان تتكيف لتغيرات حاجات الزبائن من خلال نطاق الانتاج وتنوع الطلب للتغلب على العجز في الانتاج بسبب اعطال المعدات والنقص في المواد أنواع المرونة تشمل مرونة السلع التي هي المقدرة على العمل بسرعة والاستجابة للتغيرات في حاجات الزبائن بتصميم منتجات جديدة ومرونة الحجم والتي هي المقدرة على الزيادة او النقصان بسرعة للمخرجات للاستجابة للتغير في الطلب

التسليم:

عرف التسليم بأنه "قدرة العمليات على تسليم المنتجات إن تأخر او سرعة العمليات وإيصالها للزبائن خلال الزمن المحدد"

من الممكن ان يقاس بالزمن بين طلب الزبون للسلع او الخدمات وتلقيه لتلك السلعة او الخدمة.

السرعة:

والسرعة عامل مهم للزبائن تبني عليها عملية اختيار منتجات المنظمة وإن سرعة العمليات التحويلية الداخلية للشراء والعمل سوف تؤثر مباشرة على وقت التسليم حيث ميزة السرعة من الممكن ان تستخدم لتخفيض مجموع الانشطة مع بقاء وقت التسليم ثابتا او بنفس المجموع للأنشطة وتخفيض الوقت الكلي للتسليم ومن الناحية التنافسية فان السرعة يمكن ان تستخدم لتخفيض التكلفة وينتج (عمل تنبؤات خاطئة) وتخفيض وقت التسليم يؤدي الى خدمة أفضل للزبائن.

ثانيا: علاقة الأهداف العملياتية الاستراتيجية بإدارة المشاريع الاستراتيجية.

ان العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في المنشأة الصناعية كان لابد من معرفة أهمية إدراك الإدارة بالقدرات المحتملة في التصنيع (العمليات) على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المشروع على إنجاز أهدافه. ان العمليات جزء من المفهوم الاستراتيجي الذي يحقق التواصل بين قوى وموارد المنشأة وبين فرصها في السوق كل إستراتيجية تخلق مهام محددة وقدرة إدارة العمليات على الاستجابة لهذه المهام هو المقياس لنجاحها.

أن حصول المنشأة على مزايا تنافسية من خلال تحسين أداء العمليات يتطلب استجابة ذات طبيعة إستراتيجية في مستوى العمليات وأن إستراتيجية العمليات يجب أن تكون على شكل أنماط من القرارات التي تضمن التوافق بين العمليات وإدارة المشاريع.

وهذا يقتضي أن تطور إستراتيجية العمليات حول الأهداف والإمكانات التي تجعل منها علاقة

فاعلة ومؤثرة في المنشأة مما يقتضي الاهتمام بالآتي:

1. تحديد وترتيب أهداف العمليات (الكلفة الجودة المرونة التسليم) وفقا لطبيعة المجالات التي تحددها إستراتيجية المنشأة والناشئة عن العلاقة بين مجالات العمليات وعوامل البيئة فالتركيز على المجالات التي تخفض التكلفة يخدم مجال تخفيض التكاليف على مستوى المنشأة والمسألة نفسها لباقي الأهداف.

2. التركيز على المهام التي تقوي من القدرات المميزة للعمليات وتستجيب لأهداف العمليات حسب اسبقياتها وذلك بإجراء المبادلة بين القرارات في المجالات الرئيسة لنظام العمليات فالمنشأة التي تشدد على أسبقية الجودة (النوعية) يفترض أن تركز قراراتها في مجالات المهارات البشرية العالية التكنولوجية المرنة الرقابة المشددة على الجودة.

وهكذا تتضح العلاقة بين إستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية للمنشأة الصناعية وأهمية تحديد وتنظيم العلاقة بين القدرات المميزة للعمليات واسبقياتها التنافسية والعمل على تطوير إستراتيجية العمليات التي تساعد على كشف إمكانات العمليات وتوجيه القدرات التنافسية بما يضمن إنجاز أهداف العمليات التي تدعم المجالات التنافسية لإدارة المشاريع للمنشأة الصناعية.

المبحث الخامس

مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية.

تتمثل الأهمية باستراتيجية العمليات من خلال أبعاد مجالاتها التي تؤثر وبشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة على أنها إستراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمنظمة لأنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المنظمة وحدد دورين أساسيين لاستراتيجية العمليات يتمثلان في توفير الدعم والمساندة للاستراتيجية الكلية للمنظمة وتعزيز وتحسين القدرات التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية تتطلع اليها المنظمات بالدور الحيوي والمؤثر الذي تضطلع به إستراتيجية العمليات مما يشير الى أن أهمية إستراتيجية العمليات يتعدى البعد التقليدي للمسؤوليات والمهام التي تسيطر عليها هذه الوظيفة ليتحقق بعد إستراتيجية يضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة على أن القدرة التنافسية تتكون من المهارات والتقنيات والقدرة على التكامل والتنسيق الوظيفي الى امكانية تعريف التكنولوجيا بشكل واسع على انها تطبيقات لقد أشار المعرفة لحل المشكلات الانسانية. وبالشكل الضيق حيث تعني مجموعة العمليات والأدوات الى والطرائق والاجراءات والمعدات المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات.

انواع تكنولوجيا الإنتاج:

الاول: تكنولوجيا المعدات والعمليات (مناولة المواد. (وتحويل الطاقة)

والثاني: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا العمليات في المنظمات الصناعية حيث حدد بنظام الانتاج المتكامل (المكائن والآلات وأدوات الرقابة الرقمية برامج تصميم الانتاج والرقابة على الآلات وربطها مع بعضها البعض في نظام واحد

حيث يتم تصميم وهندسة المنتج ثم مراقبة الآلات اثناء معالجة المواد والتصنيع والانتاج والتجميع بالإضافة الى إجراء العمليات الحسابية والرقابية على المخزون وكافة العمليات الادارية المرافقة للعملية التصنيعية على أن نظام التصنيع المتكامل يشمل جميع وظائف المنظمة بدءا من التسويق (تحديد الطلب) مروراً بالتصميم والهندسة والانتاج والرقابة على العمليات بالإضافة الى الأنشطة المساعدة (التغليف التخزين) وصولاً الى شحن المنتج. مما يحقق مزيداً من التكامل الافقي ليشمل تخطيط الطلب والتشغيل والرقابة على العمليات بالإضافة ويشمل كل أنظمة التصميم والهندسة والتصنيع الى التكامل الأفقي بمساعدة الحاسوب مما يحقق عدة فوائد منها انخفاض تكلفة التصميم الهندسي زيادة جودة المنتج زيادة المقدرة الهندسية وزيادة الانتاجية للعمليات التصنيعية ووقت التشغيل إن استخدام المنظمة لأنظمة المعلومات بشكل فاعل يؤدي لتحقيق مزايا استراتيجية وذلك لدورها في تلبية سرعة حصول المنظمة على المعلومات الدقيقة التي تعمل على توثيق علاقتها مع الموردين والزبائن والحصول على معلومات للمنافسين وتزيد التنسيق بين أجزاء المنظمة داخليا وتوفر للمنظمة قاعدة خاصة بها تتميز عن تلك الخاصة بمنافسها مما جعل من تطوير هذه النظم وزيادة فعاليتها مطلباً أساسياً للمنظمة.

عوامل نجاح نظم تكنولوجيا الإنتاج:

- انها أصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة سهلت لها النجاح.
- التفوق في تخفيض تكلفة الأنشطة ودعم التمايز.
- تسهيل عمليات التوريد وعمليات البيع والشراء.
- تخفيض الوقت اللازم للحصول على المعلومات.
- رفع كفاءة عمليات الإنتاج تحسين الأداء.
- التحكم بالتنوعية الابتكار والتجديد.
- المساعدة في اتخاذ القرار.
- كما أن لها المقدرة على التغذية العكسية.
- السيطرة وإعادة التوجيه مما يضيف بعداً استراتيجياً على نظم المعلومات.
- أداة قادرة على خلق وتعظيم القدرة التنافسية.

ومنها فأن تخطيط الإنتاج والرقابة على العمليات يؤدي الى تحقيق هدف يتم من خلاله إزالة النشاطات التي ترهق المنظمة بتكاليف غير مباشرة ونفقات غير وتحدد انظمة التخطيط والرقابة المستخدمة في مجال العمليات ضرورية بنوع التخطيط للطاقة الانتاجية مستوى الرقابة على عمليات الانتاج الرقابة على المخزون معالجة التوقعات الرقابة النوعية الالتزام بالمعايير مما يعني تقليل الخسارة في الأفراد والمواد والموارد مع اعتمادها على تحسين السيطرة النوعية وتحسين الانتاجية واتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة مع المحافظة على الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد.

أن زيادة التخصص والتعقيد في طبيعة المنظمات التي أظهرت استجابة للنمو الاقتصادي والتكنولوجي والاتصالات وتطور مفهومي تقسيم العمل والتخصص الوظيفي ونمو الأسواق المحلية والعالمية وما فرضته من أمور تنظيمية وإدارية وتحدد طبيعة وخصائص الإدارة والتنظيم في العمليات بنوع الاهتمام الإداري (إنساني انتاجي) وطبيعة القرارات الإدارية عمر النظم التكامل العمودي درجة المخاطرة فظهرت إسهامات كل وآخرون وتمثل السمة المشتركة بينهم في التأكيد على الاتجاه الرسمي لكل من المؤسسة والإدارة.

أركان العملية الإدارية لنظم عملية الإنتاج تشمل ما يلي:-

1. التخطيط والتنبؤ (أي التطلع الى المستقبل ووضع الخطط).
2. التنظيم (إقامة الهياكل والنظم وإطارات العمل والسياسات).
3. القيادة (التأكد من تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط وفي الوقت المحدد).
4. التنسيق (تحقيق الوحدة والتكامل بين الأنشطة المختلفة).
5. الرقابة (تنفيذ الأعمال وفق الخطط والسياسات الموضوعية وتصميم المسارات).

كما أنه وضع مبادئ الإدارة المعروفة لإرشاد المديرين الى كيفية التعامل مع المشكلات لعملية الإدارة وممارستها من التي تواجههم.

المبادئ العامة لنظم عملية تخطيط الانتاج خلال ما يلي:

- ✓ تقسيم العمل
- ✓ السلطة الانضباط
- ✓ وحدة اصدار الأوامر
- ✓ التوجيه
- ✓ ثانوية المصالح الشخصية
- ✓ المكافآت المركزية
- ✓ خط تدرج السلطة
- ✓ لنظام المساواة
- ✓ الاستقرار الوظيفي
- ✓ المبادرة والابتكار
- ✓ وروح الفريق.

يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي تتم من خلاله ممارسة عملية الإدارة. وإن لاختيار الهيكلية التنظيمية تأثير مباشر على طبيعة النشاط الإداري ومدى فاعليته فقد تتأثر الإدارة بمتغيرات نذكر منها: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي ومبدأ تقسيم الأنشطة حجم الشركة الهيكل التنظيمي المستخدم كآلية للتواصل والرقابة والبيئة المحيطة بالتكنولوجيا والسوق.

يتم بناء الشكل العام للهيكل التنظيمي بالاعتماد على طبيعة الأدوار وكيفية توزيعها والعلاقات بين هذه الأدوار من خلال هيكل تدرج السلطة وقنوات الاتصال ونظم المعلومات وتحديد الأدوار تبني على الأهداف والمهام والعمليات والمستويات الإنتاجية وتوضيح مهام الأدوار في إطار العلاقات المتبادلة اللازمة لإنجاز الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار الثقافة السائدة وقدرة الأفراد على قيامهم بمهامهم وتحقيقهم لأهداف هذه المهام بنجاح.

تأسيساً على ما تقدم فإن أهمية إستراتيجية العمليات تبرز من خلال إعطاء بعد إستراتيجي لوظيفة العمليات يتعدى المسؤوليات والمهام التي تؤديها حيث ان المنظمات تمارس من خلال إستراتيجية العمليات الدور الأساسي في إطار تحقيق أهدافها المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم لذا فإن البعد الاستراتيجي لمجالات العمليات هو النشاط الأكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجها.

باستخدام إستراتيجية العمليات يتم تحقيق المقدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة من خلال عمليات ذات بعد استراتيجي تؤثر في إدارة المشاريع الاستراتيجية. هذه المفاهيم تساعد في التأكيد على الحاجة الى التفكير الجدي والحديث فيما يجب عمله مع الأخذ بالتأثيرات المحيطة للمنظمات سواء كانت تأثيرات داخلية او خارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والتسلح بالنهج الاستراتيجي الذي يوجه عمليات المنظمة الى تحقيق النتائج الكلية.

ومما سبق فإن تطبيق مثل هذه المبادئ والأفكار يزيد من قدرة المشاريع الاستراتيجية على تحقيق ما يلي:

- الكشف والتنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها.
- تنظيم الوظائف وقوى العمل والالتزام بفاعلية الفرق حول توضيح مهام كل طرف ومتى وكيف يمكن ويجب تحقيقها.
- تحسين علاقات العمل وتخفيض النزاعات وتوضيح الأدوار.
- زيادة الإنتاجية والأداء وتعظيم الربح مع توفير الوقت والجهد والمال.
- تحويل أية مشكلة أو فرصة الى أهداف وخطط واضحة يمكن اقتناصها وتطبيقها بسهولة لصالح المنظمة.
- التوجه الاستراتيجي لكي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة الكلية والأهداف والرؤى.
- التواصل لبناء فهم مشترك ودعم ومسؤولية اصحاب المصالح المشتركة وفرق المشروع والداعمين له.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث:

- أولاً: منهجية الدراسة الميدانية
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
- ثالثاً: أداة الدراسة
- عرض البيانات
- التحليل الوصفي البيانات الشخصية

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية:

سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا التعريف بالأداة المستخدمة في هذه الدراسة واختبار مدى صدقها وثباتها إضافة إلى تحديد الخصائص والسمات المميزة لعينة الدراسة وتستند تلك الدراسة 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 لاهم خصائص وعناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

نبذه عن شركة الاتصالات السعودية

هي المشغل الأول لخدمات الاتصالات في السعودية. تأسست الشركة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 171 بتاريخ 9 سبتمبر 2002 والمرسوم الملكي رقم م/ 35 بتاريخ 21 أبريل 1998 كشركة مساهمة سعودية طبقاً لقرار مجلس الوزراء رقم 213 وتاريخ 20 أبريل 1998 وتعتبر "الاتصالات السعودية" الشركة الوطنية الرائدة في تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة في المملكة العربية السعودية يضم مجتمع الدراسة جميع موظفي إدارة التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السعودية والبالغ عددهم حوالي 690 موظفا ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموظفين فقد تم حصر العينة في 120 موظف تم اختيارها عشوائيا من المجتمع الأصلي إذ تم توزيع 120 استبانة على أفراد العينة في حين تم استرجاع 100 استبانة صالحة للتحليل ما يمثل نسبة 85 % من الاستبانات الموزعة وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية ومصداقية.

قائمة توزيع أداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات السليمة
المجموع	120	100	10	10	100
النسب	%100	%85	%7.5	%7.5	%85

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد والاستفادة من الاستبانات المعدة في الدراسات السابقة تتكون استبانة الدراسة من 18 فقرة تم إدراجها تحت محورين رئيسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية تتمثل هذه المحاور في:

المحور الاول.

البيانات الشخصية ويحتوي على 5 فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة من حيث: النوع والعمر والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وعدد سنوات الخبرة

المحور الثاني.

أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات وتضم ثلاث فروض أساسية يتكون كل فرض من ستة أبعاد وقد تم استخدام مقياس مقاييس رياضية واحصائية لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق - وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات واجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبيان في كل فقراته على حسب كل فرض.
- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة.

رابعاً: عرض البيانات:

فيما يأتي عرض البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقاً لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة موافق بشدة وأيضاً موافق نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن

البيئة الخاصة بالعمل والمشاريع لا تساعد على العمل على التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات.

تحليل البيانات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية وتحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	88	88%
	انثى	12	12%
	المجموع	100	100%

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (88) شخص ونسبة مقدارها (88%) في حين كان عدد الإناث فقط (12) إناث ونسبة مقدارها (12%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للاتصالات.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	الإدارة العليا	20	20%
	الإدارة الوسطى	40	40%
	الادارة الفنية	20	20%
	الإدارة التشغيلية	20	20%
	المجموع	100	100%

الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي والوسطى حيث بلغ عددهم (40) ونسبة تمثيل بلغت (40%) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل ونسبة بلغت (20%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (20%) أما نسبة الإدارة العليا والتي بلغ عدد أفرادها (20) ونسبة مقدارها (4%)

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة وقل	20	40%
	من 30 الي 45 سنة	40	20%
	من 45 الي 60 سنة	30	30%
	من 60 فيما فوق	10	10%
	المجموع	100	100%

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم الفئة العمرية 30 إلى من 45 سنة هي الأكبر وبنسبة (40%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة في الفئة العمرية من 30 سنة وقل حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مقدارها (20%) تلتها اما بالنسبة الأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل متوسط العمر تميل الي الكبرة نسبيا.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	20	40%
	بكالوريوس	44	44%
	ماجستير	20	10%
	دكتوراه	16	6%
	المجموع	100	100%

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (44) وبنسبة تمثيل بلغت (44%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (20%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (20%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (6) وبنسبة مقدارها (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة	من 5 سنة وقل	30	30%
	من 6 الي 10 سنة	20	20%
	من 11 الي 15 سنة	40	40%
	من 16 فيما فوق	10	10%
	المجموع	100	100%

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد ونسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة

ثانياً: عرض البيانات وتحليلها

أولاً: التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

ثالثاً: نتائج الدراسة

رابعاً: توصيات ومقترحات:

خامساً: الخاتمة:

سادساً: المصادر والمراجع

أخيراً: الملاحق والاستبانة

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات وقد اقتصرَت الدراسة على 100 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 120 استبيان وبعد تفرغ استبيانات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية تم اختبار فرضيات البحث الموضوعية حيث اتضح أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها والعناصر المادية على الابتكار الإداري لأساليب التخطيط الاستراتيجي عالجَت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات حيث يساهم توفير بيئة ملائمة في رفع وتحسين كفاءة وفعالية أداء الافراد العاملين وتسعى الشركة ومن ثم الادارة بشكل عام للبحث عن الاستراتيجيات والبرامج التي تهدف للاستغلال الأمثل لبيئة العمل المرنة والمحافظة عليها والتي تعد مصدر حقيقي للإبداع والابتكار في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وادارتها وهذا ما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية

ثانياً: عرض البيانات وتحليلها:

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقاً لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة موافق بشدة وأيضاً نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن البيئة الخاصة بالعمل لا تساعد على التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

يعد التحليل الوصفي نوعاً 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 والتاريخي وعمل الدراسة الإحصائية عن طريق عمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية

المحور الاول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ابعاد التحليل الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية على أداء المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات.
STC

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تنبثق أهداف المشروع من رسالته التي يؤمن بها.	48	20	10	12	10
2	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمشروع بشكل فاعل.	32	44	4	12	8
3	تعمل إدارة المشروع على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف.	36	28	8	16	12
4	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.	48	24	16	8	4
5	أهداف المشروع واضحة لدى جميع العاملين في المشروع	48	20	10	12	10
6	تطبق إدارة المشروع النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الاستراتيجية.	32	44	4	12	8
الإجمالي		244	180	52	72	52
الانحراف المعياري		8.16	11.24	4.50	2.53	2.73
النسبة		41%	30%	9%	12%	9%
الوسط الحسابي		40.67	30.00	8.67	12.00	8.67
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيف	ضعيف	ضعيف

يشير الجدول السابق إلى إجابات المشاركين عن الفقرات المتعلقة في أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 40.67 الي 8.67 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 40.67 وانحراف معيار 8.16 وبنسبة 41% وبدرجة

أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 30 وانحراف معيار 11.24 وبنسبة 30% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (محايد) ودرجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 8.67 لكلاهما وانحراف معيار 4.50 للمحايد و 2.73 للغير موافق اطلاقا وبنسبة 9% لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف لكلاهما. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أثر في ابعاد التحليل والرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية وجهة نظر المشاركين كانت مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

المحور الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع تعزي لمتغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وتصنيف المشروع ورأس مال المشروع وعدد العاملين في المشروع في الشركة السعودية للاتصالات STC.

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين	36	28	8	16	12
2	هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للمشروع.	38	24	16	8	14
3	تحدد الشركة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة المشروع حسب مؤهلاته وخبراته	48	20	10	12	10
4	تراعي الشركة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات	32	44	4	12	8
5	تعمل الشركة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة	36	28	8	16	12
6	تهتم الشركة بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية	48	24	16	8	4
	الإجمالي	238	168	62	72	60

3.58	3.58	4.80	8.39	6.74	الانحراف المعياري
10%	12%	10%	28%	40%	النسبة
10.00	12.00	10.33	28.00	39.67	الوسط الحسابي
ضعيف	ضعيف	ضعيف	عالية	عالية	الأهمية النسبية

يشير الجدول السابق إلى إجابات المشاركين عن الفقرات المتعلقة توجد علاقة ارتباطية إيجابية أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 39.67 الي 10 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 39.67 وانحراف معيار 6.74 ونسبة 40% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 28 وانحراف معيار 8.39 ونسبة 28% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 10 وانحراف معيار 3.58 ونسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع تعزي لمتغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة. وجهة نظر المشاركين كانت مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

المحور الثالث: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل بيئتين الداخلية والخارجية في تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع ودورة حياة المشروع.

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	يقوم المشروع باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.	44	20	16	10	10
2	تتحقق أهداف المشروع طويلة الأجل بشكل واضح.	20	22	24	16	18

3	يؤمن العاملون المشروع بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة المنافسين.	36	38	12	10	4
4	تمنح ادارة المشروع اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.	28	24	14	32	2
5	تؤمن إدارة المشروع بأهمية تحقيق الابتكار في منتجاتها لتعزيز مركزها التنافسي	44	20	16	10	10
6	يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة.	20	22	24	16	18
الإجمالي		192	146	106	94	62
الانحراف المعياري		11.0	6.9	5.1	8.5	6.7
النسبة		32%	24%	18%	16%	10%
الوسط الحسابي		32.0	24.3	17.7	15.7	10.3
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	متوسط	ضعيف

يشير الجدول السابق إلى إجابات المشاركين عن الفقرات المتعلقة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في افراد العينة حول درجات أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات يعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة بشركة الاتصالات السعودية, إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير 21 بين 32 الي 10.3 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 11 وبنسبة 32% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 24.3 وانحراف معيار 5.1 وبنسبة 24% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 10.3 وانحراف معيار 6.7 وبنسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في افراد العينة حول درجات أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في تحليل بيئتين الداخلية والخارجية في تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع ودورة حياة المشروع وجهة نظر المشاركين كانت مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

ثالثاً: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

- بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها.
- تزايد التأكد على ضرورة الاهتمام بإدارة المشاريع الإستراتيجية تطبيقاً على أساس مقاييسها ومتغيراتها للنهوض بالاستراتيجية الكلية للشركة السعودية للاتصالات.
- أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة.
- أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى استراتيجيات العمليات جاءت مرتفعة.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية.
- تمحورت الاهتمامات المعاصرة لإدارة المشاريع الاستراتيجية بأبعاد وعوامل تفوق تتمثل بالوقت والموارد ومراقبة التكلفة والجودة والتركيز على خدمة احتياجات وتوقعات المستهلكين (الجمهور).
- تحسين قدرة ادارة المشاريع في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات الى فرص واستغلال جوانب القوة وتحويل جوانب الضعف الى قوة
- برزت أهمية استراتيجية العمليات من خلال إعطائها بعداً استراتيجياً في إطار تحقيق الأهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم والقدرات المميزة داخل الشركة السعودية للاتصالات.
- ان الدراسة المنهجية لاستراتيجية العمليات تحقق القدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة من خلال عمليات ذات بعد استراتيجي تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية.
- العمل على تطوير استراتيجية العمليات لتساعد على كشف امكانيات العمليات وتوجيه القدرات بما يضمن انجاز اهداف العمليات التي تدعم ادارة المشاريع الاستراتيجية.
- كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركيز استجابة عينة الدراسة في الموافقة والموافقة بشدة على محاور الدراسة الثلاث الرئيسية.

رابعاً: توصيات الدراسة ومقترحاتها:

أولاً: أهمية اعتماد نموذج استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية بشكل مخططات تقييم في ضوءها أنشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية.

ثانياً: ففقدرة ادارة المشاريع الاستراتيجية لا يمكن ان تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات والذي لا يمكن ان يتم إلا من خلال استراتيجية العمليات وأولوية الأهداف.

ثالثاً: العمليات قد تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية لذا يوصي الباحثون بضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العناصر بدقة ودراسها الى جانب هذه المتغيرات وعناصرها وتحديد وتشخيص تأثيرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

رابعاً: محاولة تسخير مؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية (الزمن، الكلفة، الجودة، المستهلك والجمهور) من خلال الآراء في الموافقة والموافقة بشدة وذلك من خلال اتاحة فرص التعبير الحقيقي حول كيفية تحقيق استراتيجية عمليات للخدمات والمنتجات بما يفيد الشركة وينسجم مع خططها المستقبلية.

خامساً: متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي بالإمكان استعمالها لكونها تشغل أكثر العناصر أهمية من خلال ترابطها المنطقي مما يعزز قوتها التأثيرية.

سادساً: العمل على تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين واستغلالها في إيجاد قيادات إدارية وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية شركات الاتصالات في تحقيق أهدافها وضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وأليات تفعيله.

سابعاً: دعم أنشطة التطوير وتنشيط أساليب البحث العلمي في شركات الاتصالات وفتح المجال أمام الباحثين للحصول على المخصصات المناسبة من أجل تجسيد وتفعيل مبادئ الابتكار والتوجه نحو زيادة المعرفة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها مثل هذه الشركات عن طريق:

- (1) تدعيم استراتيجية المنافسة وتلافي مبدأ التكلفة الأقل.
- (2) انشاء وحدة مستقلة يلقى على عاتقها الحصول على المعلومات من السوق لغرض تطوير افكار إبداعية.
- (3) دراسة مبدأ استراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة.

الخاتمة

تتجه المملكة العربية السعودية لزيادة مساهمة الشركات في إجمالي الناتج المحلي ودعم وتعزيز وتطوير قدرات الأعمال والتركيز على الابتكار ويظهر ذلك واضحاً في مستهدفات الرؤية الطموحة 2030 م للمملكة العربية السعودية التي من ضمن خططها واستراتيجياتها دعم المشروعات الاستراتيجية.

إذ أن مثل هذه المشاريع تعمل على خلق الوظائف ودعم الاقتصاد على حد سواء. لكن نجد أن شدة المنافسة تزداد سواء من الشركات المحلية أو الأجنبية إذ أن المملكة تحاول جذب الاستثمارات الأجنبية أيضاً. مما يخلق تحديات كبيرة أمام تنافسية المشاريع المحلية ويجبرها على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل الى اقتناص الفرص وتحييد التهديدات لكي تحافظ على استمراريته ونموها. فإن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً ضرورياً من أساليب التخطيط فهو مبني على الأهداف بعيدة المدى ويمثل أهمية رئيسية بالنسبة للشركة السعودية للاتصالات STC.

كما أن المشاريع بمختلف أشكالها وأحجامها تساعدنا على تحديد أهداف تلك المشاريع وبيان مراحل العمل من أجل تحقيق تلك الأهداف بالإضافة إلى استمرارية المحاولة في تطوير الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية. كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لمساهمتها في تشكيل الشركة السعودية للاتصالات كما أنها تسعى لدعم الإداريين حتى يكونوا على دراية بأهدافهم من أجل أداء عمل أفضل.

أن وجود مجموعة من التحولات والاختلافات في كل من البيئة العالمية والمحلية على تنوع وتميز عمليات الاهتمام بدراسة وتحليل الإدارة الاستراتيجية للمشاريع التي تساعد في عمليات التخطيط للمستقبل. للتمكن من مواجهة التغيرات والصعوبات البيئية وكذلك المخاطر التي يمكن أن تواجهها. لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي من الأمور الحتمية التي لا يمكن للشركة السعودية للاتصالات STC أن تقوم إلا بوجوده فيساعد على وضع الخطط طويلة الأمد، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المشاريع على تحديد كيفية الوصول الى الأهداف المرجوة اليه عن طريق تحليل بيئتها الداخلية وفهمها لمحيطها الخارجي الذي يشمل المنافسين والموردين.

وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات ذات فعالية تمكنها من إنجاز أهدافها والتكيف مع متغيرات محيطها الاقتصادي ويشكل التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز وأهم النماذج الحديثة لعمليات التطوير والتغيير على مستوى الشركة السعودية للاتصالات ومشاريعها المختلفة. لأنه يساعد على الانتقال من عمليات وآليات الممارسة العشوائية إلى هيئة الإدارة المنظمة والمعتمدة على مبدأ الابتكار والمشاركة والإبداع والتميز كما أنها تشكل إحدى الأساليب والطرق التي يمكن أن تعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية التي تتعلق بالأنظمة الإدارية، وتعتبر بأنها الطريق والسبيل الأكثر ملاءمة للعمل على تحسين مستوى سير المشاريع المختلفة.

وبناءً على ما سبق، فإننا نلاحظ أن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في رسم طريق التنمية لإدارة المشاريع، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يحفز التفكير الاستراتيجي لدى مديري المشاريع، وبالتالي ظهر أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وضرورة تطوير الاستراتيجية التي تضمن عمل تفاعل بن مجالاتها الكبيرة. حيث أن أي مشروع يسعى

دائماً إلى انجاز أهدافه الرئيسية عبر تعزيز قدرة تلك الإدارات على تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة. وهذا يسهم في تحسين مستوى الاستثمار بشكل عام في الشركة السعودية للاتصالات STC.

المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

- (1) أبو النصر مدحت محمد 2009 "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز" القاهرة.
- (2) أبو بكر مصطفى محمود 2011 "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" الإسكندرية
- (3) أحمد محمد مختار ومحمد هدى علي 2019 الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة
- (4) إدارة التكلفة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت
- (5) آمنه بوارشي بنت مرة 2005م توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة
- (6) إياد على الجبني 2011م دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي
- (7) بني حمدان/ خالد محمد 2009 ووائل إدريس الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
- (8) بوقليلة ودودي رزيقة 2017 واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- (9) بوبكر هشام 2016 التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد.
- (10) بونج تريفو 2005 المرجع في إدارة المشروعات: دليل علمي للسياسات والتدابير الفعالة.
- (11) بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.
- (12) جبران علي 2011 إدارة العمليات عمان الأردن.
- (13) جعفر يونس إبراهيم 2017 أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
- (14) حليلة 2016 أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات.
- (15) حمدان خالد محمد ووائل محمد 2007 الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر.
- (16) حمود غيث 2019 أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- (17) زيدان سلمان 2017 "العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات" عمان الأردن.
- (18) سائد حسن يوسف 2011 "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "
- (19) السيد إسماعيل 2000 الإدارة الإستراتيجية الإسكندرية مصر.
- (20) شلح فؤاد محمد 2020 دور التكافل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومداخل.
- (21) عبيدي أمل 2009 أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع.

- (22) كشواي باري 2006 إدارة الموارد البشرية. القاهرة مصر.
- (23) معروف هوشيار 2009 "التخطيط الاستراتيجي".
- (24) منصور كاسر 2010 إدارة العمليات الإنتاجية الاسس النظرية والطرائق الكمية.
- (25) موردين توني 2004 أساسيات علم الإدارة: الترجمة باعتماد خالد العامري.
- (26) نور الدين مازن 2009 دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة.

المراجع الأجنبية:

- 1) A.P. Van Der Merwe 2002 Project Management and business development
- 2) Integration strategy structure processes and projects.
- 3) Albert Porter. 2009: Operation Management second ed Published by Ventus
- 4) Publishing Aps.
- 5) Ashley S. Johnson 2006 Project Management and Business Processes A look
- 6) At strategy structure processes and projects.
- 7) Boseman Glenn 1989 Strategic Management Text and cases.
- 8) Bamberger Ingold.2002 Development Competitive advantage in small and
- 9) Medium size firms.
- 10) Brown S. & Lamming R. & Bessant J. & Joni P. 2000: Strategic
- 11) Hanuni A. 2018 Impact of Strategic Planning on SMEs Performance and Survival in
Palestine. Unpublished Master Thesis.
- 12) Gassama B. 2020 The Impact of Strategic Planning Practices on Sem's Survival and Growth:
Evidence from Industrial Sector in Jordan.

نموذج الاستبانة

" أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات STC "

السادة موظفي الشركة السعودية للاتصالات (STC)

من اجل الوقوف على دارة " أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات STC " تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة. يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا.

اشراف الدكتور

القائمون بالدراسة

د. وليد سليمان

(1) يوسف حسين الصائف

الإيميل:

المتغيرات الديموغرافية

أولاً: البيانات الشخصية

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		

بيانات العمر

الفئة العمرية	اقل من 30	40-31	50-41	60-51	اكثر من 60

بيانات المؤهل التعليمي

المؤهل الدراسي	ثانوي	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

الإدارة - القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي 5	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر

برجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية
بدقة لتحقيق درجة الاستفادة المرجوة:

المحور الاول: 1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في ابعاد التحليل الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية على أداء المشاريع في الشركة السعودية للاتصالات STC.

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	تنبثق أهداف المشروع من رسالته التي يؤمن بها.					
2	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمشروع بشكل فاعل.					
3	تعمل إدارة المشروع على تحديد أهدافه وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف.					
4	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.					
5	أهداف المشروع واضحة لدى جميع العاملين في المشروع					
6	تطبق إدارة المشروع النظريات الإدارية الحديثة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية.					

المحور الثاني: 2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع تعزي لمتغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وتصنيف المشروع ورأس مال المشروع وعدد العاملين في المشروع في الشركة السعودية للاتصالات STC.

م	العبارة	درجة الموافقة				
	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين					
2	هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية للمشروع.					
3	تحدد الشركة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة المشروع حسب مؤهلاته وخبراته					
4	تراعي الشركة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات					
5	تعمل الشركة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدته					
6	تهتم الشركة بتطوير قيادات قادره على توجيه الجهد نحو تنفيذ الاستراتيجية					

المحور الثالث: (3) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل بيئتين الداخلية والخارجية في تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع ودورة حياة المشروع.

م	العبارة	درجة الموافقة			
	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
1	يقوم المشروع باستثمار موارده المتاحة بكفاءة عالية.				
2	تتحقق أهداف المشروع طويلة الأجل بشكل واضح.				
3	يؤمن العاملون المشروع بان الانجاز بشكل سريع يجعله قادر على مواجهة المنافسين.				
4	تمنح ادارة المشروع اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة لتقديم الخدمة أو المنتج.				
5	تؤمن إدارة المشروع بأهمية تحقيق الابتكار في منتجاتها لتعزيز مركزها التنافسي				
6	يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة.				

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



Title in English

"The impact of strategic planning on project management in the Saudi Telecom
Company STC"

Prepared by:

Yousef H. Alsayegh

Supervised by:

Dr. Walid Suliman

Year: 2023