

عنوان المشروع:

أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية

أسم الطالب:

ماجد أبين أحمد بن حامد الجدعاني- 2021200890

مشروع تخرج -1

كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

اشراف

د.منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول -2024

المقدمة

اصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على إختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورة ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل اصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه، مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة. انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير. مما ادى الى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. وبدءاً من أوائل الستينيات، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع. وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة. لقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في مصير المشاريع والشركات الى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت الدراسات اللاحقة لكل من (2009 , Saeed ،)، Heerkens ، 2007 ، (Dy Reyes ، 2008)، (Merwe ، 2001 ،)، Johnson ، 2006 ، (، أهمية الاستراتيجية من خلال تطوير قدرات العمليات، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع. بالإفادة مما سبق ومن أجل تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية ، تم صياغة وعرض الفرضيات الرئيسة للدراسة.

يظهر مما سبق أهمية دور العمليات في الإستراتيجية، وضرورة تطوير الإستراتيجية التي تضمن التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدرات العمليات، فالمشروع يسعى لإنجاز أهدافه الرئيسة عن طريق تعزيز قدرة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها . ولتحقيق ذلك فقد تأطرت مكونات الدراسة ضمن خمسة فصول، احتوى الفصل الأول، الخلفية النظرية العامة للبحث وفيها خمسة مباحث، خصص الأول للآطار المفاهيمي العام الخاص بالعمليات واستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية. فيما شمل المبحث الثاني عوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها في إستراتيجية العمليات. وتناول المبحث الثالث مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية. وعرض الرابع الأهداف العملياتية الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية. وأما المبحث الخامس فقد خصص لعرض نماذج البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة. وتناول الفصل الثاني منهجية الدراسة الميدانية، وفيها أربعة مباحث. خصصت للتعرض لمشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، وأنموذج البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة وفرضياته، والقطاع المبحوث وعينة البحث، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. أما الفصل الثالث فتشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقل في الأردن، حيث تم تحديد وتشخيص متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث تعرض الأول لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثاني لاستراتيجية العمليات والأهداف العملياتية، والمبحث الثالث لمؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية. في حين تناول الفصل الرابع تحليلاً للعلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل ضمن مبحثين: خصص الأول لتحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات. فيما شمل الثاني تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات في إدارة المشاريع الإستراتيجية. واشتمل الفصل الخامس والأخير في الأطروحة على أهم الإستنتاجات التي توصل إليها الباحث في ضوء دراسته التحليلية، وكذلك التوصيات التي وصفها أمام مجموعة نُقل المبحوثة والباحثين في المستقبل للإستفادة منها في التطبيق وإستثمارها في مجالات تطوير استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

مشكلة البحث

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعود معظم اسباب الفشل والنجاح الى نظام العمليات وطريقة إدارته بالعلاقة مع استراتيجيات المشروع والعوامل البيئية، (Miller, 1981:144)، اقتضت التحديات المعاصرة المتمثلة في الخصائص المتطورة للصناعة وتسارع وتيرة تطور العوامل التكنولوجية والتغيرات المتتالية في أسعار المواد الأولية والتغيرات الرئيسة في نظم الاقتصاد الكلي أن تتعامل معها المنظمات الصناعية المعاصرة باستراتيجية عملياتية تعكس قدرتها على توظيف كفاء لمواردها، وتعامل يقوم على المرونة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ان مواجهة الصعوبات وحل مشكلات الانتاج فرضت عليها البحث عن دور جديد للعمليات، حيث اشارت الدراسات الى النتائج الإيجابية التي أحرزتها الكثير من المشاريع والمنشآت الصناعية، نتيجة لتطوير استراتيجياتها وفقاً للدور الجديد للعمليات، الدور الذي يتركز على التفاعل بين العمليات واستراتيجياتها

مما يبين أن مشكلة نظام العمليات وتحديد طبيعتها واولويات الاهداف العملياتية على مستوى المشروع، وطريقة إدارته من المشكلات الواسعة والمعقدة للمشاريع، قد أثارت إهتمام الكثير من الباحثين ، والدارسين وما زالت تفتح افاقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير في واقع المشاريع الصناعية لهذا البلد أو ذاك.

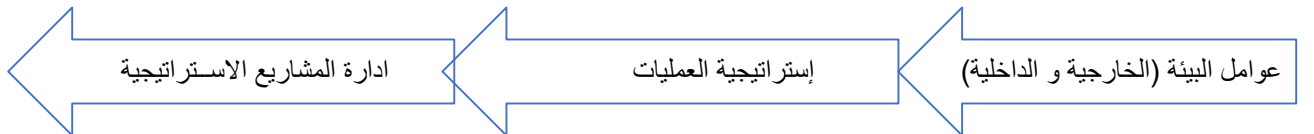
فالمنشآت الصناعية الأردنية ما زالت تعطي دوراً ثانوياً للإنتاج والعمليات وتعتبرها إدارة فنيه تهتم بالمشكلات التقنيه دون ملاحظة اهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة العملياتية في المستوى الكلي.

ان دراسة مشكلات العمليات وإدارة المشاريع في المنشآت الأردنية من منظور إستراتيجي يعمل على الملاءمة بين قدرات وامكانيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية، ويساعد على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية تعتبر من أولى مهام الباحثين في الجوانب الصناعية والإنتاجية.

مما سبق تكتسب مشكلة البحث أهمية في الجانبين النظري والتطبيقي وتشكل في أطرها النظرية وأبعادها التطبيقية إسهامات جديدة في جوانب الفكر الإداري، ما زالت جديدة على المستوى العالمي وما زالت المكتبة الأردنية والعربية بحاجة اليها.

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

1. هل هناك تأثير لعوامل البيئة (الداخلية، والخارجية) على إستراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها: تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، والادارة والتنظيم) ؟
 2. هل هناك تأثير لإستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والاهداف العملياتية في إدارة المشاريع الإستراتيجية ؟
 3. هل يمكن ان تنظم العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمشروع ؟
- وقد تحددت مشكلة البحث بالتأثير التتابعي بين المجالات الرئيسية الثلاث (عوامل البيئة الخارجية والداخلية، استراتيجية العمليات، إدارة المشاريع الإستراتيجية) وباتجاه واحد كما في النموذج.



ولكون البحث يهتم أساساً بمعرفة مستوى علاقة إستراتيجيات العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية، لذا تم إستبعاد العلاقات الأخرى التي لاتتفق وإتجاه البحث، فقد سكن الباحث تأثير متغيرات (البيئة الخارجية، والداخلية) على إدارة المشاريع الإستراتيجية، كذلك تأثير إدارة المشاريع الإستراتيجية في إستراتيجية العمليات.

يكتسب موضوع إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في الدول الصناعية أهمية إستراتيجية إنعكست بوضوح ليس في حجم ما قدمه ذوو الإختصاص من دراسات وأبحاث بل إمتد ذلك الى واقع عمل تلك الشركات عملياً وأن الأمر في الدول النامية مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية في تلك الدول ليكون الحافز الى الإندفاع بإتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه الشركات الصناعية في هذه الدول لكي تجد موقعها في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

تأسيساً على ماسبق يأتي بحثنا ليعالج المدى الذي يمكن أن تحدثه عملية التأثير لإستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل أسبقية الأهداف العملية، ومن المفيد القول ان ماينطبق على الدول النامية بالنسبة للشركات الصناعية لا يفترق كثيراً عما يمكن أن يقال عن الأردن مع هامش الإختلاف الذي تفرزه المتغيرات الذاتية لكل بلد.

ثبت المراجع

المراجع العربية:

1. جبرين، علي (2011). " إدارة العمليات ". ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جبرين، علي (2006). " إدارة العمليات ". ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. جبرين علي (2008). " الاتجاهات الكمية في الإدارة ". ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
4. كشواي، باري (2006). " إدارة الموارد البشرية ". ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. مורدين، توني (2004). "أساسيات علم الإدارة": الترجمة بإعتماد خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم. القاهرة.
6. المنصور، كاسر (2010). " إدارة العمليات الانتاجية، الاسس النظرية والطرائق الكمية ". ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
7. ميرديث، جاك، صمويل فانتل، (1999). " إدارة المشروعات ". ترجمة دار المريح. ط1، المترجم سرور علي سرور. الرياض السعودية.
8. يونج، تريفور (2005). " المرجع في إدارة المشروعات: دليل علمي للسياسات والتدابير الفعالة ". ط1، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية. القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1. A.P. Van Der Merwe, (2002). " Project Management and business development: integration strategy, structure, processes, and projects. International Journal of Project Management. South Africa.p.1.
2. Albert Porter. (2009): " Operation Management" second ed.Published by Ventus Publishing, Aps
3. Ashley S. Johnson, (2006). " Project Management and Business Processes A look at strategy, structure, processes and projects". published in PM world today - January 2007(Vol.1V.Issue 1)
4. Boseman, Glenn,(1989). " Strategic Management Text and cases", 2ed (New York). John-Wiley and sons.P.81-87
5. Bamberger, Ingolf.(2002). " Development Competitive advantage in small and medium size firms". Long Range Planning, Volume 22, Issue 5, P. 80-88.
6. Brown, S., & Lamming, R., & Bessant, J., & Joni, P., (2000): Strategic Operations Management. 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A. p.53
7. Chan Wai Kuen, Suhaiza Zailani and Yudi Fernando. (2009). " Critical factors influencing the Project Success amongst Manufacturing Companies in Malaysia". African Journal of Business Management Vol.3,P.1.
8. Chandler, A., (1962). " Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise ".Cambridge Mass: MIT Press.P.74
9. David M. Upton,(1994)" The Management of Manufacturing Flexibility, California Management Review, vol. 36, No 2, [on line]: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qtcfH%26W.html>
10. Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study. International Journal of Project Management, Vol 23, Pp.386-391.
11. Fitzmmons. J. A. (2000) : Service Management: Operation, Strategy, and Information Technology. McGraw-Hill, Boston
12. Fienbergs, E., Stephen.(1983)."The Analysis of Cross Classifies Categorical Data". The Mit-press Cambridge Inc.
13. . Ely Pavia, et. al. (2004),. " Strategic process in Operations and Environment dynamism, A Brazilian-Spanish comparative study". (Unpublished dissertation). Brazil. P.1-2.

14. . Gudnason, CH., & Riis, Jo, (1984). Manufacturing Strategy, Vol.12.No.6.P.552
15. Garvin, David, (1993). " Manufacturing Strategic Planning", California management review, vol 35 No.4,. Pp. (85–106).
16. 4. Green, S. (2005). Strategic project management. Retrieved from the Internet on November 10, 2007 from: <http://www.projectscenter.com/projectmanagementsoftware/documents/strategicprojectmanagement.pdf>
17. Gray,C. and Larson,E.(2006)." Project Management: The managerial process". International Ed. NewYork: McGraw-Hill.
18. Gupta, Anil K., (1989) "Information Technology and Changing Patterns of Economic Coordination," Annual Review of Communications and Society, 75
19. Hanna,M., D., (2003): Integrated Operation Management, Upper Saddle River, New Jersey, Inc., , p.51
20. Kerzner, H. (2001). " Strategic planning for project management using a project management maturity model". Published by John Wiley & Sons, New York.
21. Hayes, Robert, H. & Wheel Wright Steven, (1979). " Link Manufacturing Process and product life cycles". Harvard Business Review,
22. Higgins, James. (1986). " Organizational Policy and Strategic Management". 3 ed. McGraw-Hill Book, New York.
23. Hill, C, & G, Jones, (2001) ."Strategic Management: An Integrated Approach" ,5 th ed. Boston: Houghton Mifflin
24. Haugan,G (2006). " Project Management Fundamentals". 1 st ed . Virginia: Management Concepts.
25. Heerkens, G.(2007). Introducing the revolutionary strategic project management maturity model (SPM3). Paper presented at the annual North American meeting of the Project Management Institute, Atlanta, GA.P.1.
26. Hussey, D. (1999). Strategy and planning: A manager's guide. New York, NY: John Wiley & Sons, inc.
27. Kenny, C. (2006). Linking corporate strategy to project management. Paper presented at the annual Latin American meeting of the Project Management Institute, Santiago, Chile.
28. Jasen Westland. (2003). " Method 123" . www.method123.com
29. James P. Lewis. (2007). "Fundamentals of Project Management " 3Ed. American Management Association AMACOM,
30. Johns, T.G..(1999). 'On creating organizational support for the project management method', International Journal of Project M
31. Jesse Freese. (2005)." Risk and the five key project Variables." Fissure corporation". (On Line), available: <http://www.fissure.com>
32. Jennifer DyReyes,(2008)." Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy". ADP, Inc. Portland, university of Oregon.p.49
33. John, Sae.(2009). 'International Project Management', Strategy and Organizational Design, Germany,. P. 26-28.
34. Loo R, (1996). " Training in Project Management – A powerful tool for improving individual and team performance", Team Performance Management: An International Journal, Volume 2, Number 3,P.1.
35. Lynn, Gary & Ali E. Akgun,(2000). " critical speed and success factors for new product and technology development projects". ASEM conference proceedings.
36. Ling X. Li. et. al. (2002)." The impact of strategic management decisions on community hospital performance". Journal of operations management, USA, P.1.
37. . Ljungquist, U., 2007, Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda. Dissertation of Business Administration. (On Line),available: www.divaportal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_vxu_diva-1577-2fulltext.pdf

38. Luftman, J. (2003). **Competing in the information age**. New York, NY: Oxford University Press, Inc
39. Marko, Mihic, et al,(2006)." Strategic Project Management – New Management Approach". International Scientific days. SAU, Nitra, p.1.
40. Mathew, Anish.(2009) Yahoo, Contributor Net work. Aug. 1,. (OnLine), available:http://www.associatedcontent.com/article/2011936/pm_basics_002_project_vs_operat....
41. Michael Dunham, (2010) ." The 5 Variables of Project Estimation". (On Line), available: <http://blog.sciodev.com/2010/04/06/the-5-variables-ofproject-estimation/>.
42. Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37, 98-110.
43. Morrison. (1984). "Multivariate Statistical Method". MC-Graw Hill Book Inc,
44. Nerscsian, Roy L., (2003) : Trends and Tools for Operation Management, USA., Inc., p.21.
45. Patton, J. & White, D. (2002). Closing the strategic vision/implementation gap. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium*, San Antonio, TX.
46. Philip Kotler, (2005). *Marketing Management* . Printic-hall International. Boston.
47. Project Management Institute (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBK Guide)*. Newton Square: PA
48. Robert L. Mathis, John H. Jackson.(2005). *Human Resource Management*. Ed.11, Thomson Bussiness, Professional Publishing.p. 10.
49. Roth, A. (1996). Neo-Operation Strategy in *Handbook of Technology Management*, McGraw-Hill, New York
50. Ronald E. Jeffries.(1997)." The Four Impact of Great, Scope, Quality,Resources, Time". (On Line),available: <http://www.xprogramming.com/practices/PracFourVariables.htm>
51. Rosenberger J. L. (1998). Do we need Internet or Intranet. *Harverd Deusto, Business Review*, NO. 86, P.88
52. Russell, R., S. & Taylor, B., W., (2000): *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*, 2nd Ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A. p.42.
53. Swamidass, Paul, M. & Newell, William,T. (1987). "Competitive Strategies in Retailing". *Long Rang Planning*, Vol.22.No.6.P.512.
54. Schroeder, Dean M. (1990). "AD dynamic Pererspective on the impact of process innovation upon competitive strategic management, *Journal*, Vol.11.
55. Schroeder R.G.(1992). *Development of Manufacturing Strategy: Aproven Process*. The Research Agenda for the next decade. Academic publications,P.28.
56. S. Lipovetsky, A.Shenhar, A. Tishler,(1998) : " In search of project classific-ation: a non-universal approach to project success".USA,p.1.
57. Schroeder G.,R.,(2004)." *Operations Management*", 2 nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A. P.20-137.
58. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., (2007). *Operations Management*, 5 th ed. Published by Prentice Hall: Pearson Education, England
59. Slack, Nigel et. al, (2007) " *Operations Management*",5ed. Prentic Hall, Pearson Education.p.55.
60. Shenhar, A. (2004). Strategic project leadership: Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34, 569-578.
61. . Suda, Lawrence.(2007)." *Linking Strategy, Ledership and Organization Culture for project Success*". Published in *PM World Today* September. (Vol.1X,Issue. (P.1-2)
62. . Teece, D. G. Pisano, A. Shuen, (1997) . *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*., (pp. 509-533)

63. Terry Schmidt, (2009). " Strategic project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Teams". Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, U.S.A.
64. Thompson Jr. A.A and Strickland J.A (1996); " Strategic Management - Concepts and Cases ", Irwin.
65. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C..(1998), Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (2nd). New York: McGraw-Hill.
66. Van Der Merwe, A. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. International Journal of Project Management, 20, 401- 411
67. Vickie S. Parsons. (2000). " A framework for categorizing important project variables" .(Unpublished dissertation),Virginia Polytechnic institute
68. Y.P. Gupta, (1989)." Advanced Manufacturing System Analysis of Trends, Management Decision MCB. University Press, Vol. 27. No.5.
69. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006) " Strategic Management and Business Policy ". 10th ed. Pearson Educational Inc., Upper Saddle River, New Jersey.