أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية
دراسة تطبيقية على مجموعة نُقل الصناعية*

د. علي هادي جبرين
أستاذ إدارة العمليات وبحوث العمليات المشارك
جامعة عمان العربية

يوسف ياسين الطراونة
مدير مديرية متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

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

المقدمة:

أصبح الفكر الاستراتيجي من الضرورات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها وتخصصاتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. وانتشرت مفاهيم العمليات في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على استراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي سريع التغيير، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المشروعات منذ عقود قليلة جدًا فقط، حيث بدأت المؤسسات التجارية في أوائل الستينيات تدرك فائدة تنظيم العمل في المشروعات.

لقد أدى التأثير السائد للعمليات واستراتيجياتها في مصير المشروعات والشركات إلى قيام عدد من الدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات، وأظهرت دراسات كل من (Saee, 2009)، (Heerkens, 2007)، (Johnson, 2006)، أهمية الاستراتيجية في تطوير قدرات العمليات. وقد ساهمت هذه الدراسات وغيرها في عرض نظري

* تم تسلم البحث في مارس 2013، وقُبل للنشر في يونيو 2013.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشروعات. وبالإفادة مما سبق ولتحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية، تم صياغة الفرضيات الرئيسة للدراسة. ويظهر مما سبق أهمية دور العمليات في الاستراتيجية، وضرورة تطور الاستراتيجية لضمان التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدرات العمليات، فالمشروع يسعى لإنجاز أهدافه الرئيسة عن طريق تعزيز قدرة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها.

المبحث الأول – أهمية العمليات واستراتيجيات العمليات وأداره المشروعات الاستراتيجية:

أولاً – أهمية العمليات واستراتيجية العمليات:

توصف العمليات بأنها الجزء من المنظمة المعني بأنشطة الإنتاج والتسليم للسلع والخدمات، (Porter, 2009: 1). وقد شدد (Slack, et., al., 2007: 4)، على أن إدارة العمليات: هي الأنشطة والقرارات والمسئوليات لإدارة الموارد التي تخصص لإنتاج وتسليم السلع والخدمات. يجب أن يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية وسياساتها ومعايير الأداء لديها." إن الاستراتيجية الجيدة في التصميم تساعد المنظمة على تنسيق عناصرها التنظيمية وعلى تزويدها بالتوجهات بحيث تساهم كافة الفعاليات في تحقيق أهدافها، (Hanna, 2003: 51). كما يجب وبنفس الاتجاه تطوير استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات معا، وان تحدد استراتيجية العمليات أهداف وظيفة العمليات والتي تعرف أحيانا بالمهمات الاستراتيجية للإنتاج، لتقوم الخطة الاستراتيجية بتوجيه السياسات واستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفدها استراتيجية العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الإنتاج مع توافقها واتساقها مع استراتيجية التسويق (جبرين، 2011: 49–53). إن أهمية استراتيجية العمليات الفاعلة والمساندة للاستراتيجيات الأخرى، سيعزز ويحسن المقدرة التنافسية للمنظمة لدى عملائها في كل ما يخص الأسعار والنوعية والاستجابة والموثوقية والمرونة أيضًا (Nerscsian, 2003: 21).

ثانيًا– إدارة المشروعات الاستراتيجية وعوامل نجاحها:

المشروع، له نقطة بداية ونهاية محددة وواضحة (Young, 2005:26)، ويجب على مدراء المشروع فهم رسالة ورؤية المنظمة أولا، ثم تحديد رؤيتهم للمشروع ليكون منسجما مع مهمة المنظمة، وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة (Lewise, 2007: 25) . وتأكيدًا لذلك تمتاز المشروعات بالخصائص التالية (Young, 2005: 26):

1– لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة، محددة بقيود الوقت، والتكاليف.

2– تمتاز المشروعات بأنها أنشطة مرتبطة معًا، تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقق توقعاتهم.

يتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق إدارة عمليات كفؤ تنفذ خلال مراحل بدء المشروع (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، وإغلاق المشروع). وظهرت الحاجة إلى إدارة المشروعات كمدخل مهم، لدعم الأداء المنظمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، التي تعمل على كبح وتقييد عملية التغيير، والاهتمام بواقع بيئة العمل، (Young, 2005:17). إن جوهر إدارة المشروعات هو دعم لتنفيذ استراتيجية المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة (Milosevic, 2006: 494).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتواصلاً مع هذه الأفكار فقد عرض (Young, 2005: 36)، تعريفًا لإدارة المشروعات وعلاقتها بالفكر الاستراتيجي على أنها: "عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للمراقبة لتحقيق الأهداف المحددة، التي تعرف بالحاجات الاستراتيجية". وقدم (Lewise) محور العلاقة بين الإدارة والمشروع والاستراتيجية وربط ذلك بضمان اكتمال جميع الأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق، وعلى مستوى الأداء الصحيح. ومن الممكن القول بأن " إدارة المشروع " ما هي إلا تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع (Lewise, 2007: 24).

وقد طرح (Heerkens, 2007: 20) أنموذج لإدارة المشروعات الاستراتيجية، وأشر فيه لأربعة جوانب رئيسة وهي: التوافق الاستراتيجي للمشروعات، ومشروع إدارة محفظة المشروع، وإدارة البرامج، ونتائج الأعمال للمشروعات. وهذا يتسق مع الاتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشروعات الاستراتيجية الذي أكدتها دراسات (Luftman, 2003: 385) (Kerzner, 2001: 29) (DyReye, 2008: 49-62). من خلال ثلاثة اتجاهات مهمة في التعامل وهي: العوامل النوعية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الكمية. فالدراسة المنهجية لمضمون إدارة المشروعات الاستراتيجية في ظل الاهتمامًات المعاصرة تتمحور في هذه الاتجاهات التي يمكن توضيحها وفقًا للآتي:

1- **العوامل النوعية**، التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سريان المشروع نحو الإنجاز وتحقيق النجاح، وهذا يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن قيود وقت بداية ونهاية للمشروع. (الوقت). وضع ميزانية للتكاليف. (التكلفة). والأداء المطلوب على المستوى التقني أو المواصفات المحددة، (الجودة). وفي المنظمات ذات الخبرة، قد يتم توسيع النقاط الأربع السابقة لتشمل الثقافة والتنظيم والإدارة، أما المستهلك (الجمهور) فتركز المنظمات على تحقيق حاجاته ورضاه من خلال التركيز على خدمة احتياجاته وتوقعاته (Norris et., al: 1).

وهكذا فقد تأطرت تلك الاهتمامًات والأدوار الميدانية بوصايا (Kerzner)، التي تقدم بها للشركات الأمريكية مطالبًا بتحديد العوامل ذات الأهمية في تحقيق نجاح مشروعاتهم الاستراتيجية، كما أن نفس الكاتب عدها أنها بالوقت والجودة والموارد والتكلفة واعتبرها من العوامل النوعية ذات الاهتمام بالدراسات النظرية (Kerzner, 2001: 30).

2- **العوامل التنظيمية:** إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة المشروع يعتبر موقفا حساسا للغاية، وترتكز إدارة المشروعات على ثلاثة أمور مهمة هي: مدير المشروع، المدير التنفيذي، والجهة الراعية للمشروع. ورغم أن المدراء التنفيذيين هم المفتاح لإدارة المشروعات ونجاحها، إلا أن مدير المشروع مخول في السلطة اتجاه المديرين التنفيذيين المعنيين. إن وظيفة مدير المشروع تنطوي على الدعم التنفيذي المستمر المرئي لإدارة المشروعات. وراعي المشروع التنفيذي يدعم أيضًا تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الثقة في نظم المنظمة لإدارة المشروعات، ومن المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المشروعات هي ذات علاقة بإدارة شئون الأشخاص (الجمهور)، وهذا يتجه مع الاتجاه المعاصر لإدارة المشروع باهتمام المنظمات ومدراءها الالتزام بالأمور التالية: السلطة، والقيادة والإدارة، وبناء الفريق (Lewise, 2007: 31).

3- **العوامل الكمية:** العامل الثالث في تحقيق التميز في إدارة المشروع هو تنفيذ وقبول أدوات لإدارة المشروعات لدعم المنهجية. بعض الشركات سريعة التنفيذ لأدوات CPM، PERT، بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشروعات وتقدير تكلفة المشروع. واشتهر الإطار الرئيس لأدوات إدارة المشروعات في السنوات القليلة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الماضية، وتستخدم هذه الأدوات الجديدة أساسا لمراقبة المشروع، ومع ذلك، فإن المدراء بطيئو القبول لهذه الأدوات وأسباب منها تعود، إلى أن الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلا من نظام متطور لوضع أو تصميم الميزانية أو في التخطيط. وبعد أن تم توصيف كلاً من الاتجاهات الثلاثة السابقة الذكر وفقًا لما عرضناه له، يعد بتقديرنا أساسًا قاد إلى اتساع الاهتمامًات النظرية في معالجة موضوع العلاقة بين استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية وإدارة المشروعات الاستراتيجية والتي يمكن اعتمادها مدخلاً لإقامة دراسة تجريبية.

يتناول جدول (1) مجموعة من المهتمين بعوامل وأبعاد إدارة المشروعات الاستراتيجية. إلا أننا ولغرض بناء نموذج دراسي، حاولنا التركيز على نقاط الاتفاق في هذه الدراسات، مستهدفين تحقيق أكبر قدر من الشمولية، مراعين أن مثل هذه الناحية المتاحة نظريًا تكتسب أهميتها التطبيقية في مجموعة نُقل الصناعية في الأردن. مجتمع البحث، وعليه فإن متغيرات إدارة المشروعات الاستراتيجية المعتمدة هي: **الزمن، الجودة، المستهلك (الجمهور)، التكلفة، الموارد.**

جدول رقم (1)

ملخص عوامل/ متغيرات الدراسات والمجالات الخاصة بإدارة المشروعات الاستراتيجية

Larson & LaFasto (1989)	Pinto & Slevin (1989)	Pinto (1986)	Wateridge (1995)	Cooke- Daview (2002)	Muller (2005)	Vikie S. Parsons (2000)	Chan wai kuen (2008)	Jess Freese (2005)	Michel Dunham (2010)	Ronald E. Jeffries (1997)	متغيرات / عوامل نجاح المشروع Critical Factors for Project Success
								X		X	Quality الجودة
X						X		X	X	X	Resources الموارد
								X	X	X	Cost التكلفة
										X	Time الزمن
X	X	X	X	X	X	X	X	X			People الناس
								X		X	Scope النطاق
	X					X		X			Schedule البيان
	X	X	X			X	X				Top Mgmt. Support دعم الإدارة العليا
	X	X		X	X		X				Project Mission مهمة المشروع
X	X	X				X					Technical التكنولوجيا
	X	X									Communication الاتصال
X	X					X					Environment البيئة
	X	X		X							Risk Management إدارة المخاطر

المصدر: من إعداد وتصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها أعلى الجدول.

المبحث الثاني– البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية:

لا يمكن تطوير الاستراتيجية في عزلة عن بيئتها، وآثار هذه البيئة. ويمكن وصف البيئة بأنها كل الجوانب الخارجية والداخلية للمنظمة، وغالبا يكون من الصعب التحليل وتقييم عناصرها المختلفة (Lowson, 2002: 43). وقد صنفت العوامل البيئية الخارجية إلى: البيئة الاجتماعية، التي تنظم القيم والأعراف المجتمعية. القوى التكنولوجية: التي تولد الحلول والاكتشافات للمشكلات. والقوى القانونية الحكومية: التي تخصص السلطة وتقدم القوانين والتعليمات. أما البيئة الداخلية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فتشمل العناصر والمجموعات التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة مثل الحكومات، المجتمعات المحلية، الموردين، المنافسين، الزبائن، الدائنين، الموظفين والاتحادات العمالية (Wheelen & Hunger,2008:73). لقد حدد كل من (Kerzner)، (Porter) جوانب البيئة الخارجية بالنقاط الآتية:

1- **العوامل الاقتصادية:** معدلات التضخم، وأسعار الفائدة، والفائض للميزانية التجارية، ومعدلات الادخار الشخصية، ومعدل توفير الأعمال، والناتج المحلي الإجمالي.(Kerzner, 2001:27)

2- **السياسيات الحكومية:** وتشمل قوانين الضرائب ومكافحة الاحتكار، وقد حدد (Kerzner, 2001: 27) التواصل مع العملاء المسئولين عن كشف حقيقة المنتجات، القوانين.

3- **المنافسة:** 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 على أحد هذه الأبعاد التي يسميها (Hayes & Wheel Wright, 1979: 24)، بأسبقيات الأداء وتتمثل بالأبعاد التالية:

التكلفة الأدنى، والأداء العالي (الجودة)، والاعتمادية، والمرونة، والاستجابة السريعة وتوسيع الإنتاج والتسليم. أما متغيرات البيئة الداخلية فهي على الوجه الآتي:

1- **الإبداع (Creativity):** وهو خاصية إيجاد مفهوم فريد لم يسبق وجوده أو ارتقاء من قبل، حيث يدمج المبدع الخبرات السابقة ويخلطها ويوسعها بحيث يمكن إنتاج معرفة جديدة أو مفاهيم جديدة. (Merideath, 1999: 105).

2- **الموارد البشرية:** ينظر العديد من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية باعتبارها "أغلى أصول المنظمة"، وأن إدارة الموارد البشرية يساهم في نجاح المنظمة لتعزيز الأداء (Mathis & Jackson, 2005: 10). ويعزز هذا الرأي (Schroeder). بأن تقوم المنظمة بربط استراتيجية الخدمات مع احتياجات المستهلك (Schroeder, 1989: 137).

3- **الهيكل التنظيمي:** اقتصر الباحث في الإشارة إلى الهيكل التنظيمي كأحد المتغيرات المهمة في البيئة الداخلية تاركًا الإشارة إليه بشيء من التفصيل عندما نتناول الإدارة والتنظيم كأحد مجالات استراتيجية العمليات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اهتمام الباحث بالتأطير النظري لمفهوم الأثر والعلاقة استهدف بدوره مدخل جديد للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين قدرة إدارة المشروعات لمجموعة نُقل، ويرتكز هذا المدخل على فكرة أساسية تتمثل في أن استراتيجية العمليات تتحدد أهدافها العملياتية في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص (جوانب البيئة الخارجية)، واستغلال جوانب القوة، وتحويل جوانب الضعف إلى قوة (جوانب البيئة الداخلية). وعلى هذا الأساس وجد الباحث في (Schroeder, 1989)، (Merideath, 1999) إسهامًا لتوحيد الجهود في المجموعة قيد الدراسة في إطار يشمل جميع الأنشطة، إضافة إلى أن تطبيقه يصلح في مختلف شركات الأعمال مراعين المحددات الموضوعية، وعليه فقد تم اعتماد على متغيرات البيئة الداخلية (الإبداع، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية). أما متغيرات البيئة الخارجية فهي (المنافسة، السياسات الحكومية، العوامل الاقتصادية).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث– مجالات تطوير استراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشروعات الاستراتيجية:

حدد (Russell & Taylor, 2000: 42) دورين أساسيين لاستراتيجية العمليات هما توفير الدعم والمساندة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعزيز وتحسين القدرات التي تحقق ميزة تنافسية، وأفاد (Brown, et., al., 2000: 53)، بالدور الحيوي الذي تضطلع به استراتيجية العمليات، وتتعدى البعد التقليدي للمسئوليات والمهام التي تسيطر عليها هذه الوظيفة، لتحقق بعدًا استراتيجيا يضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة. على أن هذه القدرة تتحقق من المهارات المعرفية والتقنيات التكنولوجية والتكامل والتنسيق الوظيفي (Ljungquist, 2007: 21).

لقد أشار (Gupta, 1989)، إلى إمكان القدرة التكنولوجية كأحد المجالات المهمة في تطوير استراتيجية العمليات وعدها، على أنها تطبيقات المعرفة لحل المشكلات الإنسانية. وصنفها بوجود نوعين من تكنولوجيا الإنتاج، الأول: تكنولوجيا المعدات والعمليات (مناولة المواد وتحويل الطاقة)، والثاني: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات.

شكلت تكنولوجيا العمليات في المنظمات الصناعية ما يعرف بنظام الإنتاج المتكامل، الذي يتضمن كل من الماكينات والآلات، وأدوات الرقابة الرقمية، وبرامج تصميم الإنتاج، والرقابة على الآلات، وربطها معاً في نظام واحد، لتحقيق مزيدًا من التكامل الأفقي، ليشمل تخطيط الطلب والتشغيل والرقابة على العمليات. وتستشهد بعض الدراسات بأن تخطيط الإنتاج والرقابة على العمليات يؤدي إلى إزالة الأنشطة التي ترهق المنظمة بنفقات غير ضرورية (جبرين، 2006: 331)، تحدد أنظمة التخطيط والرقابة المستخدمة في مجال العمليات بنوع التخطيط للطاقة الإنتاجية، ومستوى الرقابة على عمليات الإنتاج، والرقابة على المخزون، ومعالجة التوقفات، والرقابة النوعية، والالتزام بالمعايير.

ويطرح (Heizer, 1995: 8) منظورا يشير فيه إلى أن الدراسات في الإدارة والتنظيم بدأ الاهتمام بها نتيجة إلى زيادة التخصص والتعقيد في طبيعة المنظمات التي ظهرت 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 وعدها أحد مجالات تطوير استراتيجية العمليات. فظهرت مساهمات كل (Henri Fayol)، (Max Weber)، (Henry Gant) وآخرون وتتمثل السمة المشتركة بينهم في التأكيد على الاتجاه الرسمي لكل من المؤسسة والإدارة، (Morden, 2004: 21).

يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي تتم من خلاله ممارسة عملية الإدارة. والهيكلية التنظيمية لها تأثير مباشر على طبيعة النشاط الإداري ومدى فاعليته، فقد تتأثر الإدارة بمتغيرات مثل: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ومبدأ تقسيم الأنشطة والحجم، والهيكل التنظيمي المستخدم كآلية للتواصل والرقابة. ومن ثم تبرز أهمية استراتيجية العمليات من خلال إعطاء بعدًا استراتيجيا لوظيفة العمليات يتعدى المسئوليات والمهام التي تؤديها. لذا فإن البعد الاستراتيجي لمجالات العمليات هو النشاط الأكثر وعيًا بالقدرات المميزة داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجها. وهذا المفهوم يساعد في التأكيد على الحاجة إلى التفكير الجدي والحثيث فيما يجب عمله مع الأخذ بالتأثيرات المحيطة بالمنظمات سوءا كانت داخلية أو خارجية.

ومما سبق فإن الاهتمام بمثل هذه المجالات (التكنولوجيا، تخطيط والرقابة على الإنتاج، الإدارة والتنظيم) وتطبيقها، يزيد قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها (Schmidt, 2009: 20). لذلك ستعتمد منهجية البحث على الأخذ في الاعتبار المجالات الثلاثة في قياس وتطوير استراتيجية العمليات في العلاقة والأثر على إدارة المشروعات الاستراتيجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الرابع– الأهداف العملياتية وأثرها في إدارة المشروعات الاستراتيجية:

أكد (Slack, et., al., 2007: 77) أن استراتيجية العمليات تتحقق من خلال ما وصفه بالعمليات الخمسة (5Ps) وهي: الغرض، ونقطة الدخول: ويعني بهما (التحليل، الصياغة، التنفيذ) وإدارة المشروعات والعمليات: ويعني بهما (الأبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، آليات الاتصال). أما العملية الخامسة فهي المشاركة (اختيار الموظفين للمشاركة في عملية التنفيذ أمر بالغ الأهمية). أما (Porter, 2009: 12)، فقد أكد أن من أولويات العمليات التنافسية التركيز على القدرات المحددة التي تعطي للمنظمة حد تنافسي، وقد حدد الكاتب أربع أولويات للعمليات أو مقاييس لهذه القدرات تعرف بالتكلفة، والتسليم، والجودة، والمرونة. وقد وجد في التركيز على مدخل (Porter)، أهمية تتناسب مع مفاهيم نهج هذه الدراسة لتكون طريقًا في تحقيق تأثير لاستراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية. كما وجد الباحث في الوقت نفسه أن من المناسب تسليط الضوء على هذه الأهداف تعريفًا ومفهوما وعلى الوجه الآتي:

1- **التكلفة (Cost):** إذا كان للمنظمة أن تنافس على أساس السعر فمن الضروري أن تحافظ على تكلفة أقل من المنافسين للفوز بحصة سوقية أكبر، والتكلفة المنخفضة مهمة لاستراتيجية تزويد السوق بمنتجات يعجز المنافس عن تقديمها.

2- **التسليم (Delivery):** عرفه (Schroeder, 2004: 26)، بأنه "قدرة العمليات على تسليم منتجات للزبائن خلال زمن المحدد". ويمكن قياس سرعة العمليات بالزمن بين طلب السلع أو الخدمات وتوفيرها. (Porter, 2009: P.13).

3- **الجودة (Quality):** تعنى "الملاءمة للاستخدام "في كافة مراحل العملية الإنتاجية أو الخدمية، وهي من الأهداف العملياتية الاستراتيجية (Brown, et., al., 2005).

4- **المرونة (Flexibility):** المقدرة على توفير مجموعة واسعة من السلع والخدمات للزبائن مع مرونة في تغيير هذه السلع بسرعة حسب حاجة الزبائن المتغيرة باستمرار من خلال نطاق الإنتاج وتنوع الطلب (Schmidt, 2009: 20).

أشار بعض الباحثين في مجال استراتيجية العمليات لطبيعة العلاقة والتأثير بين مصدر العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية للمنشأة الصناعية. أمثال (Slack, et., al. 2007)، (Brown, et. al. 2005)، (Lowson, 2002) إلى أهمية إدراك الإدارة بالقدرات المحتملة في التصنيع (العمليات) على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المشروع على إنجاز أهدافه. ويرى (Brown, et., al., 2005): أن استراتيجية العمليات يجب أن تكون على شكل أنماط من القرارات التي تضمن التوافق بين العمليات وإدارة المشروعات. وهذا يقتضي أن تطور استراتيجية العمليات حول الأهداف التي تجعل منها علاقة فاعلة ومؤثرة في المنشأة مما يقتضي الاهتمام بالآتي:

1- تحديد وترتيب أهداف العمليات (التكلفة، النوعية، المرونة، التسليم) وفقًا لطبيعة المجالات التي تحددها الاستراتيجية، فالتركيز على مجالات العمليات التي تخفض التكلفة يخدم مجال تخفيض التكاليف على مستوى المنشأة، والمسألة نفسها لباقي الأهداف.

2- التركيز على المهام التي تقوي القدرات المميزة للعمليات، وتستجيب لأهداف العمليات حسب أسبقياتها وذلك بإجراء المبادلة بين القرارات في المجالات الرئيسة لنظام العمليات، وبذلك تتضح العلاقة والتأثير بين استراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشروعات الاستراتيجية للمنظمة، وأهمية تحديد وتنظيم العلاقة بين القدرات المميزة للعمليات وأسبقياتها التنافسية، والباحث بدوره يقترح طبيعة العلاقة بين العمليات ومجالات استراتيجية العمليات وطبيعة الأهداف العملياتية وتأثير ذلك على إدارة المشروعات الاستراتيجية كما يطرحه الجدول رقم (2).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (2)

علاقة استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية وتأثيرها على إدارة المشروعات الاستراتيجية

	متغيرات النظام العملياتي	مجالات استراتيجية العمليات	الأهداف العملياتية حسب أسبقياتها	إدارة المشروعات الاستراتيجية
.1	نمط التشغيل، المعدات	التكنولوجيا المستخدمة	تخفيض التكلفة مع الاحتفاظ بالأهداف العملياتية الأخرى.	التكلفة، الزمن
.2	التخطيط الشامل، المخزون، التخطيط المجدول، تخطيط الطاقة	نظام التخطيط والرقابة على الإنتاج	التشديد على التسليم مع الاحتفاظ بالأهداف الأخرى	الجودة، الجمهور الموارد
.3	التنظيم، الهيكلية المركزية، الصلاحيات.	الإدارة والتنظيم	كل الأهداف مع الاهتمام بأسبقيتها	الجودة

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الخامس– البحوث والدراسات السابقة:

إن ندرة الدراسات في هذا المجال يعود إلى حداثة طرح مثل هذه العلاقة بين العمليات ومجالات استراتيجية العمليات وطبيعية أهداف العمليات وتأثير ذلك على إدارة المشروعات الاستراتيجية. لذلك سعى الباحث جاهدا إلى البحث والدراية لغرض تصويب بعض الدراسات ذات العلاقة التي وجد منها سبعة دراسات وهي:

1- دراسة (Dunham, 2010) التي أفاد فيها أنه يوجد خمسة متغيرات أساسية عند تقييم المشروعات، وهي الوقت، والجهد، والتكلفة، والموارد، حيث إنها متطلبات يفرضها الزبون في إدارة المشروعات، ومن الممكن اعتماد أي واحد منها كهدف للمشروع بحيث نضمن أن المتغيرات الخمسة تسير في نفس الاتجاه، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.

2- وفي دراسة (Kuen, et. al. 2008:1) تم اختيار عدة متغيرات كون هذه الدراسة صنفت على المستويين الكلي والجزئي لنجاح المشروع. المستوى الكلي مثل: دعم الإدارة العليا، ومهمة المشروع، والجزئي مثل: القدرات الفردية للفريق، هذا بخلاف متغيرات أخرى عديدة مثل: مهمة المشروع، ودعم الإدارة العليا، والمهام التكنولوجية، والقدرات الفردية، ودرجة تقبل العملاء، والسيطرة على خطة المشروع، والاتصالات الفعالة، حيث تعتبر عوامل مؤثرة في المشروعات.

3- دراسة (Lawrence, 2007: 1-2)، التي بين فيها أن الثقافة المسيطرة تستطيع أن تعيق أو تحفز استراتيجية المنظمة أو المشروع. وبكل بساطة هي الطريقة التي نؤدي بها العمل لنحصل على النجاح، وعلى المستوى الشامل فهي تمثل المعتقدات، المعايير، الرموز، القيم، والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة.

4- دراسة (Mihic, et. al. 2006: 1)، الي توصلت إلى أن خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب، وتدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي إلى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشروعات، وتكون قادرة من خلالها أن تنفذ عمليات وأهداف إدارية أساسية.

5- وبين (Parsons, 2000) في دراسته أن أهم المتغيرات وهي: البيئة، الأفراد، الفرق، تعريف دور المشروع، ثقة وثبات الأهداف، المنظمة، نظم الإدارة، دور الإدارة العليا، أنواع العقود (Lynn, et. al. 2000). اعتمدت الدراسة على متغيرات: التكنولوجيا، البيئة، السياسة، وتوفر الموارد، إلا أنها لم تتبني فلسفة واضحة في الاعتماد على المتغيرات التي هي أكثر تأثيرًا. توصلت هذه الدراسة إلى البيئة من أهم مرتكزات المؤثرة على المشروعات ولم تؤشر الدراسة إلى أهمية ثقة وثبات الأهداف في التأثير على فاعلية المشروع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6- دراسة (Lipovetsky, et, al. 1998:1)، التي أوضحت أن الجمع بين نظرية عوامل نجاح المشروع والبحث عن تصنيف للمشروعات. وتضمنت مشكلة هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي: هل هناك وسيلة طبيعية لتصنيف المشروعات وما هي العوامل التي تؤثر على نجاح المشروعات؟ وتوصلت الدراسة إلى أن واحدة من أهم العوائق الرئيسة لفهم الأسباب الكامنة وراء نجاح المشروع عدم وجود تخصص في التنظيم المطبق على دراسات إدارة المشروعات.

7- دراسة (Gudnason & Riis, 1984: 552) التي تفترض أن استراتيجية العمليات تتطور من خلال مجالاتها (تكنولوجيا الإنتاج، ترتيب المصنع، نظام تخطيط الإنتاج، الرقابة، التنظيم، والأنظمة الإدارية الأخرى)، كل مجال يعرض مجموعة من المتغيرات تقيم نظام الإنتاج، وكل مجال يرتبط بواحدة من الأهداف الرئيسة للعمليات. وقد توصلت الدراسة إلى أن بُعد مجال تكنولوجيا الإنتاج أبرز ما أكدته هذه الدراسة بالمقارنة مع المجالات الأخرى. كما أن الشركات التي استهدفتها الدراسة من قطاع الأعمال الصغيرة تعاني من عدم وضوح للمتغيرات "التنظيم"، و"ترتيب المصنع"، في القرارات التصنيعية.

المبحث السادس- منهجية البحث الميداني:

أولاً- مشكلة الدراسة:

إن مواجهة مشكلات الإنتاج فرضت على المنظمات البحث عن دور جديد للعمليات، حيث أشارت الدراسات إلى النتائج الإيجابية التي أحرزتها كثير من المشروعات الصناعية، نتيجة تطوير استراتيجياتها وفقًا للدور الجديد في العمليات، الذي يرتكز على التفاعل بين العمليات واستراتيجياتها، مما يتضح معه أن مشكلة نظام العمليات وتحديد طبيعته وأولويات الأهداف العملياتية على مستوى المشروع، وطريقة إدارته من المشكلات الواسعة والمعقدة للمشروعات التي أثارت اهتمام الباحثين، وما زالت تفتح آفاقًا جديدة للبحث والدراسة في واقع المشروعات الصناعية.

فالمنشآت الصناعية الأردنية لا تزال تعطي دورًا ثانويًا للإنتاج والعمليات وتعتبرها إدارة فنيه تهتم بالمشكلات التقنية دون ملاحظة أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة العملياتية في المستوى الكلي.

إن دراسة مشكلات العمليات وإدارة المشروعات في المنشآت الأردنية من منظور استراتيجي يعمل على الملاءمة بين قدرات وإمكانيات العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية.

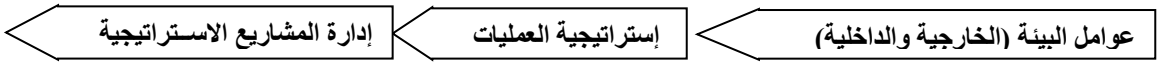
يحاول الباحث عرض مشكلة البحث وتحديد أبعادها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل هناك تأثير لعوامل البيئة (الداخلية، والخارجية) في استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها: تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم).

2- هل هناك تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والأهداف العملياتية في إدارة المشروعات الاستراتيجية.

3- هل يمكن أن تنظم العلاقة بين مجالات استراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمشروع.

وقد تحددت مشكلة البحث بالتأثير التتابعي بين المجالات الرئيسة الثلاث (عوامل البيئة الخارجية والداخلية، استراتيجية العمليات، إدارة المشروعات الاستراتيجية) وباتجاه واحد كما في النموذج.



ولكون البحث يهتم أساسًا بمعرفة مستوى علاقة استراتيجيات العمليات وتأثيرها في إدارة المشروعات الاستراتيجية، لذا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تم استبعاد العلاقات الأخرى التي لا تتفق واتجاه البحث، فقد سكن الباحث تأثير متغيرات (البيئة الخارجية، والداخلية) على إدارة المشروعات الاستراتيجية، كذلك تأثير إدارة المشروعات الاستراتيجية في استراتيجية العمليات.

ثانيًا- أهمية البحث وأهدافه:

يكتسب موضوع استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية في الدول الصناعية أهمية استراتيجية انعكست بوضوح ليس في حجم ما قدموه ذوي الاختصاص من دراسات وأبحاث بل امتد ذلك إلى واقع عمل تلك الشركات عمليًا، ويعتقد الباحث أن الأمر في الدول النامية مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية في تلك الدول ليكون الحافز إلى الاندفاع باتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه الشركات الصناعية. تأسيسًا على ما سبق يأتي البحث ليعالج مدى التأثير الذي يمكن أن تحدثه استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية في ظل أسبقية الأهداف العملياتية. ومن المفيد القول إن ما ينطبق على الدول النامية بالنسبة للشركات الصناعية لا يفترق كثيرًا عما يمكن أن يقال عن الأردن مع هامش الاختلاف الذي تفرزه المتغيرات الذاتية لكل بلد. تتحدد أهداف البحث بالآتي:

1- الكشف عن دور استراتيجية العمليات في تعزيز/ تحسين إدارة كفؤة للمشروعات الاستراتيجية في مستوى المشروع الأردني وذلك عن طريق علاقة استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة)، والأهداف العملياتية، وتأثيرها في إدارة المشروعات الاستراتيجية المحددة بـ (الزمن، والجودة، والمستهلك (الجمهور)، والتكلفة، والموارد).

2- معرفة قوة تأثير استراتيجية العمليات (ومجالاتها الثلاثة)، والأهداف العملياتية، في مستوى المشروع من خلال تحديد مستوى علاقة تأثير عوامل البيئة (الداخلية والخارجية) على أي منها.

3- توجيه اهتمام الإدارة الأردنية إلى أهمية استخدام المداخل الاستراتيجية، الأدوات والنماذج ذات العلاقة في المجالات الإدارية ومنها إدارة المشروعات الاستراتيجية.

ثالثا: أنموذج البحث وفرضياته:

يبين الشكل (1) الأمور التالية:

1- يحدد الأنموذج التأثير والعلاقة التي تحدثه استراتيجية العمليات ومجالاتها (المتغيرات المستقلة) للمشروع الأردني على إدارة المشروعات الاستراتيجية (المتغيرات المعتمدة) ويسكن التأثيرات الأخرى سواء تأثيرات عوامل البيئة في إدارة المشروعات (الخط المنقط نعني به تسكين أو لا تأثير) أو تأثيرات إدارة المشروعات الاستراتيجية في استراتيجية العمليات، تاركًا الموضوع إلى دراسات أخرى.

2- يعرض الأنموذج استراتيجية العمليات للمجالات الرئيسة التالية: (تكنولوجيا العمليات، ونظم الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم)، وتشكل بتوجهاتها الاستراتيجية البعد الاستراتيجي للعمليات والذي يشكل جانبًا مهمًا في صياغة أهداف العمليات وترتيبها حسب الأسبقية (نعني بها لأغراض الدراسة الهدف من وجودها لتمثل البعد الاستراتيجي للعمليات، فهي متغير مستقلة وقد تكون معتمدة).

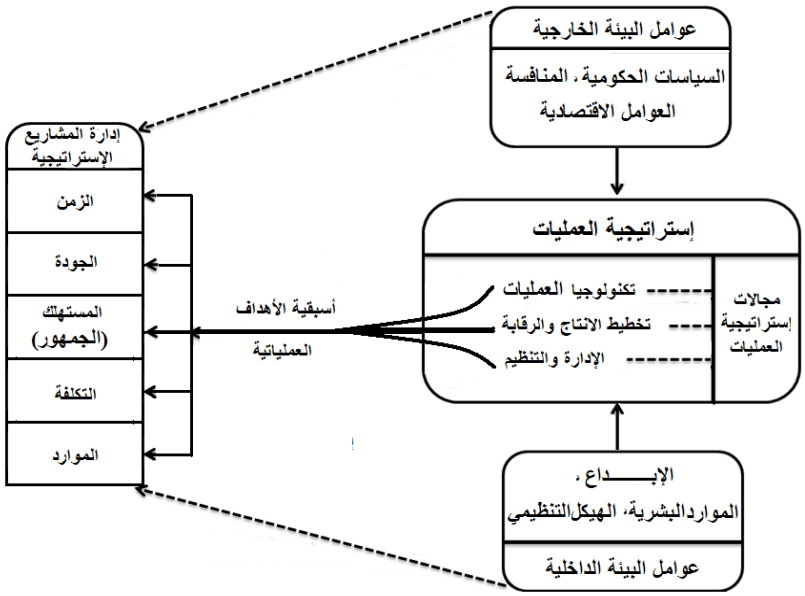
3- يسلك الأنموذج في تشغيله طريقة العلاقات التتابعية بين المجاميع الرئيسة للمتغيرات، فهو يقيس امتداد مستوى علاقة عوامل البيئة (الخارجية، والداخلية)، وتأثيرها في مجالات استراتيجية العمليات لتحديد أسبقية أهداف العمليات. ويستند

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأنموذج على المتغيرات الرئيسة والفرعية حيث اشتمل على (14) متغيرًا رئيسًا، تم تعريفها وقياسها من خلال (50) فقرة تضمنتها استمارة الاستبانة*. توزعت المتغيرات على ثلاثة مجالات رئيسة هي الأولى: مجال البيئة الخارجية (السياسات الحكومية والمنافسة والعوامل الاقتصادية) والداخلية (الإبداع والموارد البشرية والهيكل التنظيمي)، والثانية: مجال استراتيجية العمليات (تكنولوجية العمليات، نظام تخطيط الإنتاج ورقابته، الإدارة والتنظيم) والأهداف العملياتية لأغراض الدراسة فقط (التكلفة، النوعية، المرونة، التسليم). أما الثالثة: مجال إدارة المشروعات الاستراتيجية (الزمن، الجودة، المستهلك، التكلفة، الموارد)، فقد تم استخدام المنهج التحليلي لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي فهي دراسة وصفية تتناول طبيعة ومستوى أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

فرضيات الدراسة*:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التميزية بمتغيرات "السياسات الحكومية، والمنافسة، والعوامل الاقتصادية".
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التميزية بمتغيرات "الإبداع، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي".
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** تتمثل متغيرات استراتيجية العمليات التميزية بمتغيرات "تكنولوجيا العمليات، وتخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم".



شكل رقم (1) أنموذج البحث

* استبانة الدراسة متوفرة لدى إدارة المجلة لمن يرغب في الاطلاع عليها.

* إن صياغة الفرضيات تدخل ضمن نمط أو منهج يجده الباحث مختلفا عن السياقات التقليدية في البحوث ويعود ذلك إلى طبيعة البحث لأنه يطرح منهج قلما تصاغ به البحوث السابقة، فمن خلال التمثيل أراد الباحث اختبار المتغيرات الرئيسة أو الأساسية والفرعية منها وهل فعلا تمثل مشكلة الدراسة وهل يمكن اعتمادها لاحقا في العلاقة والتأثير. إن منهج التمثيل في الفرضيات يشير إلى مرحلة الفلترة (Morrison, 1984:250-259) أي معرفة هل ان هذه المتغيرات يمكن الاعتماد عليها للمرحلة اللاحقة في العلاقة والتأثير. والأمر الثاني هنا، طالما بحثت هذه الدراسة ولأول مرة أساليب لا تفرق بين المتغيرات سواء أكانت مستقلة أم تابعة، انظر جدول ملحق (A2). وهكذا يأتي استخدام أسلوب التحليل القويم واللوغارتيمات لتلائم هذا المنهج وتحقق النتائج في التمثيل والإثبات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الفرضية الرئيسة الرابعة:** يدرك المديرين الأهمية النسبية لمؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية".
- **الفرضية الرئيسة الخامسة:** "تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات (ومجالاتها الثلاثة)، والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة العلاقة والتأثير الناتجة عن عوامل البيئة الخارجية". أما فرضياتها الفرعية فهي الأتي:

أ- تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن السياسات الحكومية".

ب- تتحدد قوة استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن المنافسة".

ج- تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن العوامل الاقتصادية".

- **الفرضية الرئيسة السادسة:** تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة)، والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة العلاقة والتأثير الناتجة عن عوامل البيئة الداخلية. أما فرضياتها الفرعية فهي الأتي:

أ- تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن الإبداع.

ب- تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن الموارد البشرية.

ج- تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن الهيكل التنظيمي.

- **الفرضية الرئيسة السابعة:** تؤثر استراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في إدارة المشروعات الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية المشتقة من السابعة فهي الآتي:

أ- تؤثر استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في إدارة المشروعات الاستراتيجية تبعًا لدرجة تأثير تكنولوجيا العمليات.

ب- تؤثر استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في إدارة المشروعات الاستراتيجية تبعًا لدرجة تأثير تخطيط الإنتاج والرقابة.

ج- تؤثر استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيرًا معنويًا إيجابيًا في إدارة المشروعات الاستراتيجية تبعًا لدرجة تأثير الإدارة والتنظيم.

رابعًا: القطاع المبحوث واختيار عينة الدراسة:

1- القطاع المبحوث ومبررات اختياره: لقد تم إجراء مسح أولي للقطاع استنادًا إلى متغيرات أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية. وفي النهاية اختيرت مجموعة نقل أحد شركات القطاع الصناعي الخاص مجتمعا للبحث وهناك العديد من المبررات التي دفعت لاختياره دون غيره مكانا لاختيار فرضيات البحث، أبرزها:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ- لكون أن منتجات هذه المجموعة ذات أهمية استراتيجية كونها من المنظمات الكبيرة الحجم وتغطي جزء مهمًا من حاجة السوق الأردني. وان منتجاتها تتميز بصفة التنافس ولمس ذلك من خلال تفضل المستهلك الأردني لماركة هذه المجموعة مما شجع ذلك للبحث فيها.

ب- تتمتع بوجود مقومات الأنظمة الإدارية والمالية المستقرة وتركز الأطر الفنية بها وذات العمر التنظيمي الطويل.

ج- اهتمام الباحث في تكوين رؤية موضوعية لمواطن الضعف والقوة في استراتيجية العمليات لشركات القطاع الصناعي الخاصة باتجاه الإجابة على تساؤلات ترتبط بمضامين مشكلة البحث.

تم تأسيس الشركة الأم 1952 من قبل "إيليا نُقل"، رئيس مجلس إدارتها حاليًا، وكانت تمارس نشاطًا تجاريًا متواضعًا اعتمد على استيراد وتوزيع المواد الغذائية، أخذت إدارة الشركة على عاتقها أن تنتهج استراتيجية تعتمد على التكامل الصناعي والتوسع والتنويع، لتشمل الأسواق العربية، وقد شملت الصناعات التحويلية مثل الورق الخام والورق الصحي، الإنشاءات، الألمنيوم، الطباعة، المنتجات البلاستيكية، التعبئة والتغليف، الأغذية، والمستلزمات الصحية.

2- عينة البحث: جاءت محاولة الباحث للتصدي إلى معالجة موضوع العمليات من منظور استراتيجي في ضوء التطورات الملاحظَة في ميدان إدارة العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية، وتأسيسا على ذلك، فقد تم اختيار عينة نظاميه – حكمية للبحث من المدراء ممن يمتلكون معلومات واهتمامًات في استراتيجية العمليات من منطلق مضامين الاستراتيجية (بأنها من مسئولية جميع مدراء الأقسام والوحدات الإدارية). وفق هذا التصور فقد شملت العينة جميع المدراء في المجموعة موقع الدراسة (الإدارة العليا المتمثلة في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الإدارة العامة ومدراء الشركات والمدراء المفوضين ومدراء الدوائر والأقسام ومديري المستوى الأول من الإداريين والفنيين). وجدول (3) يوضح تفاصيل توزيع مجتمع البحث حسب المستويات الإدارية ومجموعة الاستمارات الموزعة والمعادة.

جدول رقم (3)

تفاصيل عينة الدراسة

الإدارة العليا			مدير المعامل	مدراء المستوى الأول		المجموع	المجموع الكلي للمدراء ممن يمتلكون اهتمامات بالاستراتيجية	عينة البحث (الاستمارات)		نسبة الاستمارات المستردة%
مجلس الإدارة	المدير المفوض	مدير الشركة	مدير قسم فني	إداري	فني			الموزعة	المستلمة	
7	16	10	52	6	6	97	90	90	90	%100

خامسًا- أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحث في تناوله الجانب النظري على المصادر المكتوبة. فقد اختار في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للجانب العملي الأساليب الآتية: **المصادر الرسمية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة:** وتعد الأخيرة المصدر الأساسي الذي أستخدم كوسيلة للحصول على البيانات الميدانية التي يمكن أن تعكس أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية في المجموعة قيد البحث. كما صممت الاستمارة على وفق ما عرضت له الأدبيات المتخصصة إذ لم يجد الباحث مقياس جاهز للقياس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد احتوت استمارة الاستبيان (ملحق رقم1) على مجموعتين من الأسئلة إضافة إلى المصطلحات الإجرائية وتعليمات الإجابة على الأسئلة وشملت الأولى على (12) سؤال يتعلقون بالمعلومات والخلفية عن المبحوثين. أما المجموعة الثانية من الاستبانة فهي خاصة بالأسئلة التي تتعلق بقياس استراتيجية العمليات، والبيئة الداخلية والخارجية، والأهداف العملياتية، وإدارة المشروعات الاستراتيجية، وضمت (50) سؤالاً تمثل عناصر تتصل بالمتغيرات المنشود دراستها مستفيدين من مقياس ليكرت ذي الترتيب الخماسي والنقاط حيث خصص لكل خيار نقطه ويعطي الباحث لاستجابة المبحوثين درجات (1،2،3،4،5)، إذا كانت إجاباتهم مؤيدة لاتجاه (أتفق تمامًا، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق إطلاقًا). ويوضح ملحق(A2) العناصر المتعلقة بالمجموعة الثانية من استمارة الاستبانة مبوبة حسب متغيراتها الأساسية والرئيسة. واستكمالاً لمتطلبات الاستبانة تم مراعاة **الموضوعية:** أي عدم التدخل والتأثير في إجابات أفراد العينة، التزامًا بالحياد العلمي واحترام آراء الغير حتى لو كانت متباينة. و**الصدق:** حيث تم تصميم استمارة الاستبانة عبر جهد خاص قام به الباحث على العديد من المقاييس والمؤشرات المعروفة، فبعض العناصر تم وصفها اعتمادًا على مؤشرات أبرزها الباحثين بخصوص المتغيرات التي تقيسها هذه العناصر، وخاصة تلك المتغيرات التي صعب عليه أن يعثر على مقياس جاهز والبعض الآخر من العناصر استند الباحث فيها على مقاييس جاهزة وبالتالي المفاعلة بين العناصر، وتلك تم بناء إطارها الجديد لتلائم مضامينه وغاياته مع متطلبات البحث. ويوضح ملحق (B2) أبرز هذه المقاييس والمؤشرات، ووزع الاستبيان على خبراء متخصصين في المجالات الإدارية والمؤسساتية، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات وأهداف الدراسة، وبذلك تم الصدق.أما **الثبات**، تم استخدام أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار، وبموجبه قياس أداة الدراسة باستخدام أسلوب بيرسون، لذا قام الباحث بعد إعداد استمارة الاستبيان بشكلها النهائي بتوزيعها على عينة مكونه من (20) مديرًا وقد تم تحليل استماراتهم وقد وجد معامل الثبات عن طريقة معادلة (بيرسون) (0.82) وأنه معنوي عند مستوى دلالة (0.01). أما أسلوب مقياس ألفا للاتساق الداخلي: قيمة الثبات فيه بلغت (0.89) وأعيد اختبار ألفا للمتغيرات.

استخدم الباحث أسلوبي "التحليل القويم" (Canonical Analysis)، و"تحليل التوافق متعددة الاتجاهات" (Multidimensional Contingency Tables)، باستخدام نموذج الوغاريتم الخطي (Log-Liner Model). وبالنظر لأهمية الأسلوبين واستخدام محللين العلوم الإدارية لهما على نحو ضيق في الدول النامية عامةً والأردن خاصةً (حسب علم الباحث) وجد من المناسب تسليط الضوء على المضامين النظرية للأسلوبين ويمكن للقارئ الرجوع للباحث للاطلاع على مفاهيمهما.

المبحث السابع: تشخيص وتفسير متغيرات وعناصر الدراسة لمجموعة نُقل:

أولاً: تشخيص وتحديد متغيرات وعناصر البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقل الصناعية:

يهتم هذا البحث باختيار صحة الفرضية الرئيسة الأولى والثانية والتي مفادها على التوالي: "تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التميزية بمتغيرات السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية". والثانية "تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التميزية بمتغيرات الإبداع، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي". استخرجت المعاملات التميزية لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، اتضح من جدول (4)، وجدول (5)، أن جميع هذه المتغيرات معنوية، وبموجب اختبار (F) وتحت درجات حرية (4.116). مما يشير إلى إمكان الاعتماد عليها لغرض تمثيل مجالات البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقل، وهذه حقيقة تثبت أن متغيرات هذه المجالات لها قدرة تميزية في المجموعة قيد الدراسة، وهذا يثبت صحة الفرضية سالفة الذكر، وبالوقت نفسه يعزز قبول الفرضيات الرئيسة والفرعية للتحليلات اللاحقة عبر مجال العلاقات التأثيرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (4)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة للبيئة الخارجية في مجموعة نُقل

البيان	السياسات الحكومية	المنافسة	العوامل الاقتصادية
معاملات الثوابت	**39.0	**40.1	**28.9

جدول رقم (5)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة للبيئة الداخلية في مجموعة نُقل

البيان	الإبداع	الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي
معاملات الثوابت	**23.0	**25.0	**30.7

لقد كشفت النتائج التحليل الوصفي عن تركز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات البيئة الخارجية والداخلية المعروضة أمامهم (18) عنصر. فلقد أظهرت نتائج الجدول الملحق (C2) طبيعة استجابة معظم المدراء لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقل.

لدى استخراج المؤشرات الإحصائية عند استخدام أسلوب التحليل القويم. كشفت نتائجه عن وجود ارتباطات قويمة تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات، الأولى تمثل متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثانية تمثل استراتيجية العمليات المؤشرة بالجدول ملحق (D2) (E2). وكانت قيمة أكبر ارتباط قويم (1.00) مما يدل على وجود علاقة قوية بين المجموعتين. كما بلغت قيمة (X^2) المحسوبة لأول ارتباط قويم (163.4). وهي أكبر من قيمة (X^2) الجدولية بدرجة حرية (91) وتحت مستوى معنوية (0.05). مما يدلل على معنوية العلاقة التي تربط بين المجموعتين من العناصر. وتم الحصول على النتائج الخاصة بالقيم الذاتية للعناصر، حيث اظهر نتائج بالتحليل القويم أن أداة القياس تتوزع على (9) معاملات قويمة رئيسة لكل منها أكبر أو تساوي (1) وأهملت العوامل الباقية التي تبلغ قيمتها الذاتية أقل من (1)، (Morrison.1989:260).

وفي ضوء استخدام المعاملات القويمة الرئيسة في التحليل القويم التي تكون قيمة المعامل أكبر من (0.50). ضمن كل عامل قويم، والتي تعد العناصر الأكثر أهمية في التأثير. إذ لاحظنا عند العودة إلى جدول محلق (E2) وجدول ملحق (D2) العناصر الأكثر أهمية في التأثير والتي يمكن تشخيصها وتحديد طبيعتها في مجموعة نُقل، ضمن (18) عنصرًا من عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمجموعة هناك (13) عنصرًا تحدد مجالات البيئة الخارجية والداخلية تؤثر في استراتيجية العمليات، وفي مقدمة هذه العناصر التي تؤكد على أنه يؤثر الاستقرار السياسي على أنشطة المجموعة إيجابيًا (X1)، وتشكل سياسات التدخل الحكومية قيود على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة (X2)، لمنتجات المجموعة صورة إيجابية ومشرقة لدى منظمات حماية المستهلك (X3)، كما تنطلق استراتيجية المنافسة لمجموعة نُقل من مبدأ التكلفة الأقل (X5)، ومن ضمن اهتمامًات مجموعة نقل، أنها تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير (X10)، علاوة على أنها تتميز باستقرار مواردها البشرية (X14).

يلاحظ من التحليل السابق أن النتائج التي أفرزها التحليل القويم للمتغيرات ذات التأثير الأقوى ضمن مجالات البيئة الخارجية والداخلية، هي داعمة لمعظم متغيرات نتائج التحليل الوصفي السابق لاستجابة المديرين، وتجدر الإشارة بأن هناك بعض العناصر ظهرت مهمة في التحليل الوصفي إلا أنها لم يفرزها التحليل القويم وهذه صفة منطقية يتميز بها الاختبار الأخير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيًا- تشخيص وتحديد متغيرات وعناصر مجالات استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية لمجموعة نُقل الصناعية.

تهتم هذه الفقرة باختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها "تتمثل متغيرات استراتيجية العمليات بمتغيرات تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، الإدارة والتنظيم". ولتحقيق ذلك تم تحليل المتغيرات المكونة لاستراتيجية العمليات لمعرفة أهميتها وتأثيرها في إدارة المشروعات الاستراتيجية وتفاعلاتها مع الأهداف العملياتية، آخذين بعين الاعتبار نتائج الدراسات السابقة المشار إليها سابقا، إذ تم استخراج المعاملات التميزية لتلك المتغيرات جدول رقم (6) بان جميع هذه المتغيرات معنوية، وبموجب اختبار (F) وتحت درجات حرية (4،116)، مما يتيح إمكانية الاعتماد عليها لغرض تمثيل استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية المؤثرة في إدارة المشروعات الاستراتيجية. وهذا يثبت صحة الفرضية سالفة الذكر، وبالوقت نفسه يعزز قبول الفرضيات الرئيسة والفرعية للتحليلات اللاحقة عبر مجال العلاقات التأثيرية.

جدول رقم (6)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة لاستراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مجموعة نُقل

البيان	تكنولوجيا المعلومات	تخطيط الإنتاج والرقابة	الإدارة والتنظيم	الأهداف العملياتية
معاملات الثوابت	**33.1	**27.5	**31.2	**20.8

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات استراتيجية العمليات المعروضة أمامهم (16) عنصر. فلقد ظهرت نتائج الجدول الملحق (F2). طبيعة استجابة معظم المدراء لاستراتيجية العمليات المتاحة لمجموعة نُقل، حيث أكد معظمهم على أهمية هذه العناصر واعتقادهم بدورها أنها تساعد في التأثير على إدارة المشروعات للمجموعة باستثناء الآتي:

(X23) إذ لم يوافق عليها (70.6%). في حين جاءت عناصر المتغيرات الآتية في مقدمة اهتمامًات المديرين. و(X19) إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (91.6%). ومتوسط (4.27%). وانحراف معياري (0.99%).

لدى استخراج المؤشرات الإحصائية لأسلوب التحليل القويم. كشفت نتائجه وجود ارتباطات قويمة تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات، الأولى تمثل استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية، والثانية تمثل إدارة المشروعات الاستراتيجية المؤشرة بالجدولين ملحق (G2)، (H2). وكانت قيمة أكبر ارتباط قويم (1.00) مما يدل على علاقة قوية بين المجموعتين. كما بلغت قيمة (X^2) المحسوبة لأول ارتباط قويم (163.4). وهي أكبر من قيمة (X^2) الجدولية بدرجة حرية (91) وتحت مستوى معنوية (0.05). مما يدلل على معنوية العلاقة التي تربط بين المجموعتين من العناصر. وقد تم الحصول على النتائج الخاصة بالقيم الذاتية للعناصر. حيث أظهرت نتائج التحليل القويم أن أداة القياس تتوزع على (6) معاملات قويمة رئيسة كل منها أكبر أو تساوي (1) وأهملت العوامل الباقية التي تبلغ قيمتها الذاتية أقل من (1).

وفي ضوء استخدام المعاملات القويمة الرئيسة في التحليل القويم التي تكون قيمة المعامل أكبر من (0.50). ضمن كل عامل قويم. والتي تعد العناصر الأكثر أهمية في التأثير. وعند العودة إلى جدول ملحق (G2) وجدول (H2)، يتضح العناصر الأكثر أهمية في التأثير والتي يمكن تشخيصها في مجموعة نُقل. ضمن (16) عنصرًا من استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية للمجموعة هناك (11) عنصرًا تحدد مجالات استراتيجية العمليات التي تؤثر على إدارة المشروعات الاستراتيجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثًا– تشخيص وتحديد مؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية:

تُعد عملية تحديد مؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية مهمة لمدراء المنظمات، وصمام أمان لإدارة المشروعات الاستراتيجية لأن تحديدها لا يمكن أن يتم بمعزل عن جوانب استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية، وتأثير البيئة الخارجية والداخلية. لذلك طرحت هذه الدراسة فرضية رئيسة رابعة مفادها "يدرك المديرين الأهمية النسبية لمؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية". إذ تم استخراج المعاملات التميزية لتلك المؤشرات جدول (7) وثبت بأنها معنوية.

وبغية اختبار صحة هذه الفرضية فقد تم تحليل استجابة المديرين لتحديد مؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية عن طريق استخدام التحليل الوصفي وعلى صعيد مجموعة نُقل من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون لمعرفة معنوية النتائج التي يفرزها التحليل الوصفي.

جدول رقم (7)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة لإدارة المشروعات الاستراتيجية في مجموعة نُقل

البيان	الزمن	الجودة	المستهلك (الجمهور)	التكلفة	الموارد
معاملات الثوابت	**39.1	**25.0	**28.0	** 31.6	** 23.1

كشفت النتائج عن تركز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات إدارة المشروعات الاستراتيجية المعروضة أمامهم (16) عنصر. فلقد ظهرت نتائج الجدول الملحق (P2). طبيعة استجابة معظم المدراء لمتغيرات إدارة المشروعات الاستراتيجية المؤثرة على مجموعة نُقل الصناعية. وبنسبة تزيد على (50%) على (15) عنصرًا من مؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية من أصل (16) عنصرًا في حين أظهرت النتائج أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة ضعيفة لعنصر، (تهتم المجموعة بإيجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية) (X47).

في حين أكد معظمهم عل أهمية هذه الأبعاد للمجموعة وجاءت عناصر المتغيرات الآتية في مقدمة اهتمامًات المديرين: (X35): (تحرص إدارة المشروعات على استخدام أساليب بحوث العمليات (PERT, CPM) لتقليل الزمن المطلوب في العمليات و(X39):(تتقيد إدارة المشروع بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الأم). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (75%). ومتوسط (3.67)، وانحراف معياري (0.76).

المبحث الثامن– تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل:

ولتحقيق أغراض هذا المبحث فقد تم استخدام تحليل جداول التوافق متعددة الاتجاهات باستخدام النماذج اللوغاريتمية الخطية لتحديد تأثير كل عنصر ومتغير لمجالات استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية بشكل مستقل أو متداخل مع العناصر أو المتغيرات الأخرى على مؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية.

أولاً– تحليل وتفسير العلاقة التأثيرية بين عناصر متغيرات البيئة الخارجية والداخلية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل:

1– تحليل وتفسير العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "البيئة الخارجية" واستراتيجية العمليات.

الفرضية الرئيسة الخامسة "تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة) والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعًا لدرجة العلاقة والتأثير الناتجة عن عوامل البيئة الخارجية والداخلية".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تم تقسيم متغير " البيئة الخارجية" إلى ثلاثة متغيرات فرعية والتي تتمثل في السياسات الحكومية، والمنافسة، والعوامل الاقتصادية في ثلاث فرضيات فرعية فقد تشير الأولى " تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات في مستوى المشروع تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن السياسات الحكومية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي في تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية، يوضح جدول (8)، قيم اختبار نسبة الإمكان الأعظم G^2، مع مستوى المعنوية المشاهد للتفاعلات في النموذج قبل النهائي والنموذج النهائي الذي أفرزه أسلوب الخطوات المتسلسلة لمتغير السياسات الحكومية، واستراتيجية العمليات، بينما يبين جدول (9) النموذج المشبع لتفاعلات عناصر متغير السياسات الحكومية وصولاً إلى النموذج النهائي ويعكس الجدول المذكور العناصر التالية:

- λ(1)(i)، يمثل عنصر X1، لمتغير السياسات الحكومية والأول في النموذج المشبع: (يؤثر الاستقرار السياسي على أنشطة المجموعة ايجابيًا).
- λ(2)(j)، يمثل عنصر X2، لمتغير السياسات الحكومية والثاني في النموذج المشبع: (تشكل سياسات التدخل الحكومية قيود على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة).
- λ(3)(h)، يمثل عنصر X3، لمتغير السياسات الحكومية والثالث في النموذج المشبع: (لمنتجات المجموعة صورة ايجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك).
- λ(19)(k)، يمثل عنصر X19، ضمن مؤشرات استراتيجية العمليات والرابع في النموذج المشبع: (تحرص المجموعة على استخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة).
- λ(25)(n)، يمثل عنصر X25، ضمن مؤشرات استراتيجية العمليات والخامس في النموذج المشبع: (تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الإنتاج).
- λ(34)(m)، يمثل عنصر X34، ضمن مؤشرات الأهداف العملياتية والسادس في النموذج المشبع: (تهتم المجموعة بترتيب أهداف العمليات حسب أولوياتها). حيث تشير الأرقام إلى عناصر المتغير بينما الأحرف (i, j, h, k, n, m) تمثل مستويات تلك العناصر.

جدول رقم (8)

بعض النماذج اللوغاريتمية الخطية المستخدمة في أسلوب الخطوات المتسلسلة لعناصر متغير"السياسات الحكومية" البيئة الخارجية مع مؤشرات استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية لمجموعة نُقل.

الخطوات	النموذج اللوغاريتمي الخطي	D.F	إحصائية نسبة الإمكان الأعظم G^2
1	U+λ(1)(i)+λ(2)(j)+λ(3)(h)+λ(19)(k)+λ(25)(n)+λ(34)(m)+λ(1)(19)(ik)+λ(1)(2)(ij)+λ(3)(25)(hn)+λ(3)(34)(hm)+λ(1)(3)(25)(ihn)+λ(3)(19)(34)(hkm)+λ(2)(3)(34)(jhm)+λ(1)(2)(3)(19)(ijhk)+λ(1)(3)(19)(25)(ihkn)+λ(1)(2)(25)(34)(ijnm).النموذج المشبع	0	0.000
19	U+λ(1)(i)+λ(2)(j)+λ(3)(h)+λ(19)(k)+λ(25)(n)+λ(34)(m)+λ(1)(19)(ik)+λ(2)(25)(jn)+λ(3)(34)(hm)+λ(1)(3)(25)(ihn)+λ(3)(19)(34)(hkm)+λ(2)(3)(34)(jhm)+λ(1)(2)(3)(19)(ijhk).	19	51.105
21	U+λ(1)(i)+λ(2)(j)+λ(3)(h)+λ(19)(k)+λ(25)(n)+λ(34)(m)+λ(2)(19)(jk)+λ(1)(25)(in)+λ(3)(34)(hm)+λ(3)(19)(hk)+λ(2)(19)(34)(jkm)+ λ(3)(19) (25)(34)(hknm)+λ(1)(3)(25)(34)(ijnm).	20	75.811

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (9)

العلاقات التأثيرية لعناصر متغير البيئة الخارجية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل

المتغيرات	نسبة الإمكان الأعظم G^2	D.F	العنصر	استراتيجية العمليات
السياسات الحكومية	75.811	20	[(2)(19)][(1)(25)] [(3)(34)][(3)(19)] [(2)(19)(34)] [(3)(19)(25)(34)] [(1)(3)(25)(34)]	U+λ(1)(i)+λ(2)(j)+λ(3)(h)+λ(19)(k)+ λ(25)(n)+λ(34)(m)+λ(2)(19)(jk)+ λ(1)(25)(in)+λ(3)(34)(hm)+λ(3)(19) (hk)+λ(2)(19)(34)(jkm)+λ(3)(19)(25) (34)(hknm)+λ(1)(3)(25)(34)(ijnm). (*)
المنافسة	32.315	13	(22),(25)	U +λ(22)(i)+λ(25)(j).
العوامل الاقتصادية	11.287	5	[(7)(27)(30)]	U +λ(7)(i)+λ(27)(j)+ λ(30)(h)+ λ(7)(27)+λ(7)(30)+λ(27)(30)+λ(7)(27)(30).
البيئة الخارجية	45.312	23	[(1)(27)(34)] [(1)(3)(34)] [(2)(3)(23)(27)] [(2)(23)(27)(34)] [(1)(3)(23)(27)(34)]	U+λ(1)(i)+λ(3)(j)+λ(7)(h)+λ(23)(k)+ λ(23)(n)+λ(30)(m)+λ(1)(2)(27)+λ(1)(3)(27) +λ(1)(23)(27)+λ(1)(27)(34)+λ(1)(3) (34)+λ(2)(3)(23)(27)+λ(2)(23) (27)(34)+λ(1)(3)(23)(27)(34).

ويتضمن الجدول (9) النموذج النهائي ليمثل العلاقة والتأثير بين عناصر متغير "السياسات الحكومية"، وكذلك العلاقات التأثيرية في النماذج النهائية لمتغيرات "المنافسة"، و"العوامل الاقتصادية، إضافة إلى المؤشر الكلي الذي يمثل "البيئة الخارجية" في استراتيجية العمليات. ومن خلال استقراء نتائج النماذج النهائية أعلاه والتي تتبع القاعدة الهرمية يمكن تحليل وتفسير تأثير التفاعل بين عناصر المتغيرات في استراتيجية العمليات وعلى الوجه الآتي:

أ- **السياسات الحكومية:** هناك تفاعل وتأثير تمثل بعدد سبعة من التوليفات وهي:

التوليفة الأولى، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X2*X19). التوليفة الثانية، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X1*X25). التوليفة الثالثة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X3*X34). التوليفة الرابعة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X3*X19). التوليفة الخامسة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X2*X19*X34). التوليفة السادسة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X3*X19*X25*X34). التوليفة السابعة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X1*X3*X25*X34). وطبقًا لمنطق النموذج اللوغاريتمي الخطي في التحليل والتفسير اختار الباحث التشكيلة السابعة اعتمادًا على أكبر عدد من العناصر المتفاعلة إذ تشكل أفضل توليفة في العلاقة والتأثير(**) حيث إن الاستقرار السياسي يؤثر على أنشطة المجموعة (X1)، ولمنتجات هذه المجموعة صور ايجابية لدى منظمات حماية المستهلك (X3)، ويأتي ذلك لأن المجموعة تقوم بمعالجات سريعة للتوفيقات في مسار عملية الإنتاج (X25)، وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية للدراسة التي تشير إلى أن "السياسات الحكومية" (X1,X3)، تؤثر في استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية (X25,X34)، ويدعم ذلك مستوى المعنوي المشاهد P=0.031 بالمقارنة

* منعًا للتكرار، تطرق الباحث إلى كيفية التوصل إلى النموذج النهائي لمتغير "السياسات الحكومية" فقط. أنظر الجدول حيث يوضح الخطوات المتسلسلة للمتغير، وجدول (8) يتضح فيه النموذج المشبع لنفس المتغير، وصولاً إلى النموذج النهائي، بينما سيكتفي الباحث لباقي المتغيرات في هذا الجدول والتحليلات القادمة بطرح النموذج النهائي فقط في التحليل. تشير العناصر المرقمة (19) فأعلى إلى استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية، أنظر الجدول.

* سيعتمد الباحث على نفس الطريقة في الاختبار للتحليلات القادمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مع α = 0.05 إذا P < 0.05 لذا ترفض فرضية العدم وهي: H_0 λ(X1)(X3)(X25)(X34)=0 وتقبل الفرضية البديلة والتي هي: Ho λ(X1)(X3)(X25)(X34) ≠ 0 ، وتدلل القيمة المشاهدة لاختبار نسبة الإمكان الأعظم الحقيقة أعلاه، إذ بلغت G^2 = 4.633، بدرجة حرية (1) التي تمت مقارنتها مع X^2 المجدولة بمستوى معنوية 0.05 والمساوية إلى X^2 0.05=3.841، وهذا يعني أن التوليفة السابعة تبقى في النموذج النهائي. على الرغم من عدم اعتماد الباحث على التوليفات الأخرى المشار إليها أعلاه في الاستنتاج ضمن منطق الاختبار السابق الذكر. إلا أن نتائج التحليل وجدت في النموذج النهائي حسب أسلوب الخطوات المتسلسلة، لذا وجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التحليل. وقد وجد هناك تفاعل بين (X2,X19)، إذ بلغ مستوى المعنوي المشاهد لهذه التوليفة P = 0.009 وبالمقارنة مع0.05 =α إذا P < 0.05 لذا ترفض فرضية العدم بان0= (19)(2)=λ:Ho ، وتقبل الفرضية البديلة والتي هي 0 ≠ (19)(2)λ:Ho، وهذا يعني أن هذا التفاعل يبقى في النموذج، ويدعم تلك النتيجة نسبة الإمكان الأعظم إذ بلغت G^2=6.686 بدرجة حرية (1) وعند مقارنتها مع قيمة X^2 الجدولية وبمستوى معنوية 0.05 والمساوية إلى 3.841=$X^2$0.05. وبنفس الطريقة للتوليفات الأخرى لذا ترفض فرضية العدم بأن، 0= (34) (X25) (X19) λ(X3) :Ho وتقبل الفرضية البديلة :Ho λ(X3)(X19)(X25)(34)≠0. لذا فإن هذا التفاعل يبقى في النموذج، وتدعم نسبة الإمكان الأعظم هذه النتيجة إذ بلغت G^2=13.213، بدرجة حرية (1) وبمستوى معنوية 0.05، وهي أكبر من X^2، الجدولية 3.841=X^2 0.05.

وعند العودة إلى النتائج التي أشار إليها جدول (9) يتضح أن نسبة الإمكان الأعظم للنموذج النهائي والمتضمن كل التوليفات السابقة تساوي G^2=75.811 وبمستوى معنوية P=0.04، وهي أكبر من X^2 الجدولية، أي لا ترفض فرضية العدم القائلة بأن النموذج النهائي لهذه التفاعلات يلائم العلاقة بين عناصر كل توليفة مذكورة أعلاه وبمعنوية عالية، أي أن:

Log m(ijhknm) =
U+λ(2)(19)+λ(1)(25)+λ(3)(34)+λ(3)(19)+λ(2)(19)(34)+λ(3)(19)(25)(34)+λ(1)(3)(25)(34).

ب- **المنافسة:** من ملاحظة الجدول (9) يتضح لنا من نتائج تحليل النموذج اللوغاريتمي الخطي لمتغير المنافسة واستراتيجية العمليات بأنها لا تشير إلى وجود تفاعل فيما بينها، لذلك لم تعكس أي تأثير بينها، وإنما كان متغير المنافسة في (X5)(تتطلق استراتيجية المنافسة لمجموعة نُقل من مبدأ التكلفة الأقل)، مستقل عن مؤشرات استراتيجية العمليات (X22,X25,X30)، إذ يشير اختبار مستوى المعنوية المشاهد درجة الاستقلالية في النموذج النهائي حيث بلغ بالنسبة لـ (X22) (تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية)(0.012) أي أن P<0.05 بدرجة حرية (1)، وتنطبق نفس النتائج لعنصر (X25) (تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الإنتاج)، حيث كانت مستوى المعنوية المشاهدة (0.012)، وبالمقارنة مع α=0.05، إذا P<0.05 بدرجة حرية (1)، في حين لم يظهر أي تأثير أو علاقة بالنسبة إلى عنصر (X33). ومن خلال العودة إلى النموذج النهائي الذي يبينه الجدول يتضح أن نسبة الإمكان الأعظم للنموذج بكل تفاعلاته (G^2=32.315)، باحتمال معنوية (0.0502) ودرجة حرية (13) التي تمت مقارنتها مع X^2 المجدولة والمساوية إلى 35.131=$X^2$0.05، أي لا ترفض فرضية العدم القائلة بأن النموذج اللوغاريتمي يلائم الاستقلالية بين متغير المنافسة واستراتيجية العمليات أي أن: Logm (ijh) = U+λ(22)(i)+λ(25)(j). وهذا يعني عدم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية فيما يخص متغير المنافسة والتي تفيد "تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن المنافسة". لمجموعة نُقل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- العوامل الاقتصادية: هناك تأثير يتمثل بأربعة توليفات وكالآتي:

التوليفة الأولى، تمثلت بتفاعل العناصر (X7*X27) والثانية، تمثلت بتفاعل العناصر (X7*X30) والثالثة، تمثلت بتفاعل العناصر (X27*X30) أما التوليفة الرابعة، تمثلت بتفاعل العناصر (X7*X27*X30). ويعكس تأثير متغير العوامل الاقتصادية في التوليفة الرابعة من خلال (X7) الذي يشير إلى أن مجموعة نُقل ترصد وتحلل البيئة الاقتصادية المحيطة، الأمر الذي ينعكس على القدرة التنافسية في مجال الإنتاج والعمليات في أن تستخدم معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الإنتاج (X27)، وبالتالي تحقيق استراتيجية التكامل العمودي(X30)، مما يعزز صحة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمتغير العوامل الاقتصادية التي تفيد "تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية تبعًا لدرجة التأثير الناتجة عن العوامل الاقتصادية". لمجموعة نُقل، ويؤكد صحة هذه الفرضية بمستوى المعنوية المشاهدP=0.0014 أي P<0.05، ويدعم هذه النتيجة اختبار نسبة الإمكان الأعظم حيث بلغت (G^2=11.287) وبدرجات حرية (5)، وعند مقارنتها مع X^2 الجدولية تحت مستوى (0.05) فإنها تساوي $X^2_{0.05}$=2.675، إذن ترفض فرضية العدم والتي هي: Ho: λ(X7)(X27)(X30)= 0 وتقبل الفرضية البديلة Ho: λ(X7)(X27)(X30)≠ 0 والفروق معنوية، للتوليفة الأولى (P=0.007)، وللثانية (P=0.010)، والثالثة (P=0.0008)، وبذلك وفي كل الحالات أعلاه تكون (P<0.05)، مما يؤكد وجوب بقاء هذه التوليفات في النموذج النهائي، أي أن:

Log m(ijh) = U+λ(7)(i)+λ(27)(j)+λ(30)(h)+λ(7)(27)+λ(7)(30)+λ(27)(30)+λ(7)(7)(30).

د- **البيئة الخارجية:** وبالعودة إلى الفرضية الرئيسة الخامسة للعلاقة بين البيئة الخارجية واستراتيجية العمليات، ومن خلال استقراء نتائج جدول (9)، يتضح وجود قبول لهذه الفرضية في العلاقة والتأثير، ويظهر الدعم من خلال عناصر المتغيرات الفرعية "السياسات الحكومية، والعوامل الاقتصادية"، جميعًا واستبعدت نتائج عناصر المنافسة، وهذا ما تم إثباته فعلاً، عندما تناولنا هذه المتغيرات كلاً على انفراد في التحليلات السابقة، فاتجاهات هذه العلاقة لا تدعم المهتمين عندما حددوا متغيرات موحدة لقياس البيئة الخارجية والتي تمثلت بالمتغيرات "السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية". مع الأخذ في الاعتبار طبيعة اختلاف البيئة وما تنتجه مجموعة نُقل عن تلك الأشياء التي قام بها المهتمين في بيئاتهم. إذ تبين أنها تتمثل باتجاهات السياسات الحكومية والعوامل الاقتصادية فقط دون متغير المنافسة. ومن خلال استقراء نتائج النموذج النهائي لمتغير البيئة الخارجية تظهر علاقة قوية في أن لمجموعة نُقل اهتمامًا في أن للاستقرار السياسي (X1)، تأثيرًا إيجابياً على منتجاتها لدى منظمات حماية المستهلك (X2)، وهذا يجعلها في ديمومة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات في البيئة الاقتصادية المحيطة ورصدها (X7)، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية من خلال توفير تكنولوجيا عمليات (X23)، ومعايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء العمليات الإنتاجية (X27)، وهذا بالتالي يحقق ترتيب وأولوية الأهمية في أهدافها العملياتية (X34).

مما تقدم يقودنا إلى التأكيد بأن البيئة الخارجية كمتغير رئيس له تأثير على استراتيجية العمليات ويؤثر بشكل غير مباشر على الأهداف العملياتية وهذا ما يتفق مع اتجاه (Schroeder) في اعتبار البيئة الخارجية تمثل بُعدًا ومتغير مهمًا ومؤثرًا في استراتيجية العمليات (Schroeder,1989:81)، ويدعم هذا التأكيد اللوغاريتمي الخطي، إذ كانت قيمة المشاهدة لاختبار نسبة الإمكان الأعظم (G^2=45.312) بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (23)، وهي أكبر من X^2 الجدولية وبذلك لا ترفض فرضية العدم القائلة بان النموذج النهائي يلاءم العلاقة بين العناصر ولكل توليفة أي أن:

Log m(ijh) = U+λ(1)(i)+λ(3)(j)+λ(7)(h)+λ(23)(k)+λ(23)(n)+λ(30)(m)+λ(1)(2)(27)+λ(1)(3)(27)+λ(1)(23)(27)+λ(1)(27)(34)+λ(1)(3)(34)+λ(2)(3)(23)(27)+λ(2)(23)(27)(34)+λ(1)(3)(23)(34).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- تحليل وتفسير العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "البيئة الداخلية" واستراتيجية العمليات لمجموعة نقل:

في إطار تحليل العلاقة والتأثير لمتغير البيئة الداخلية، بينت الفرضية الرئيسة السادسة، ومفادها "تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التميزية بمتغيرات الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي"، ومن خلال استقراء نتائج النماذج بجدول (10)، التي تتبع القاعدة الهرمية، يمكن تفسير تأثير التفاعل بين عناصر متغيرات البيئة الداخلية في استراتيجية العمليات وتمت مفاعلة العناصر وبنفس الطريقة السابقة ونتائج الجدول توضح ذلك من أجل معرفة صحة النتائج التي تم التوصل إليها سابقًا بشان المتغيرات وفرضياتها الفرعية الثلاث.

جدول رقم (10)

العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات البيئة الداخلية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل

المتغيرات	نسبة الإمكان الأعظم G^2	D.F	العنصر	استراتيجية العمليات
الإبداع	53.310	22	[(10)(33)]	U+λ(10)(i)+λ(19)(j)+λ(26)(h)+λ(33)(k)+ λ(10)(19)+λ(10)(26)+λ(10)(33)
الموارد البشرية	55.361	24	[(14)(16)(21)(24)]	U+λ(14)(i)+λ(16)(j)+λ(21)(h)+λ(24)(k)+λ(14)(21)+λ(14)(24)+λ(16)(21)+λ(16)(24)+λ(21)(24)+λ(14)(21)(24)+λ(16)(21)(24)+λ(14)(16)(21)+λ(14)(16)(24)+λ(14)(16)(21)(24).
الهيكل التنظيمي	65.310	34	[(17)(23)(34)]	U+λ(17)(i)+λ(23)(j)+λ(34)(h)+λ(17)(23)+λ(17)(34)+λ(23)(34)+λ(17)(23)(34).
البيئة الداخلية	38.130	23	[(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33)]	U+λ(14)(i)+λ(16)(j)+λ(17)(h)+λ(19)(k)+λ(24)(n)+λ(31)(m)+λ(33)(l)+λ(14)(16)+λ(14)(17)+ λ(14)(19)+λ(14)(24)+λ(16)(17)+λ(16)(19)+ λ(16)(24)+λ(14)(31)+λ(14)(16)(31)+λ(16)(17)(33)+λ(19)(24)(33)+λ(14)(16)(31)(33)+λ(14)(16)(17)(31)+λ(16)(17)(19)(31)+λ(14)(16)(17)(19)(24)+λ(14)(16)(17)(19)(24)(31)+λ(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33).

فقد تم تحليل النموذج الخاص به جدول (10)، وجد من خلال اختبار كل عناصر هذا المتغير أن هناك تأثير وعلاقة ل (X14, X16, X17)، على استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية، وهذا يعني أن اختبار العلاقة والتأثير على صعيد متغير البيئة الداخلية ككل يعكس كون المتغير يؤثر على استراتيجية العمليات من خلال المتغير الفرعي "الموارد البشرية" و"الهيكل التنظيمي" فقط دون أن يكون لمتغير "الإبداع" أي تأثير في ذلك التحليل. وعند العودة إلى الجدول (10)، واستقراء نتائج تحليل النموذج النهائي، نجد أن ل (X14, X16, X17)، تأثيرًا واضحًا في استراتيجية العمليات من خلال علاقة العناصر الثلاثة مع استراتيجية العمليات (X19, X24, X31)، وبالتالي أثر ذلك على الأهداف العملياتية (X33)، حيث أظهرت النتائج التوليفة الآتية بسبعة تفاعلات مثلت تلك العناصر المذكورة أعلاه: λ(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33) يعزز صحة هذا التفاعل مستوى المعنوي المشاهد له (P=0.0201)، وبالمقارنة مع α=0.05 إذًا (P<0.05)، لذا ترفض فرضية العدم بأن ذلك التفاعل مساوٍ إلى (الصفر). وتقبل الفرضية البديلة وهي: λ(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33)≠0

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويبقى هذا التفاعل في النموذج، ويدعم تلك النتيجة نسبة الإمكان الأعظم، إذ بلغت لذلك التفاعل (G^2=5.404)، بدرجة حرية (1) وعند مقارنتها مع X^2 الجدولية بمستوى معنوية (0.05)، تكون مساوية إلى ($X^2$0.05=3.841)، مما يؤكد صحة الفرضية التي تفيد بأن للبيئة الداخلية تأثير على استراتيجية العمليات، وبالتالي على الأهداف العملياتية، ويعزز هذا التوجه اختبار نسبة الإمكان الأعظم للنتائج النهائي الجامع لكل التوليفات بما فيها التفاعل المذكور أعلاه، إذ بلغت تلك النسبة (G^2=65.311) بمستوى معنوية عالية ودرجة حرية (34)، أي لا ترفض فرضية العدم التي مفادها بان النموذج الذي يوفق كل التوليفات بتفاعلاتها هو النموذج الآتي:

$$\text{Log m(ijhknml)} = U+\lambda(14)(i)+\lambda(16)(j)+\lambda(17)(h)+\lambda(19)(k)+\lambda(24)(n)+\lambda(31)(m)+\lambda(33)(l)+\lambda(14)(16)+\lambda(14)(17)+\lambda(14)(19)+\lambda(14)(24)+\lambda(16)(17)+\lambda(16)(19)+\lambda(16)(24)+\lambda(14)(31)+\lambda(14)(16)(31)+\lambda(16)(17)(33)+\lambda(19)(24)(33)+\lambda(14)(16)(31)(33)+\lambda(14)(16)(17)(31)+\lambda(16)(17)(19)(31)+\lambda(14)(16)(17)(19)(24)+\lambda(14)(16)(17)(19)(24)(31)+\lambda(14)(16)(17)(19)\ (24)(31)(33)$$

ثانيًا– تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لاستراتيجية العمليات في إدارة المشروعات الاستراتيجية لمجموعة نقل:

وذلك باعتماد الفرضية الرئيسة السابعة " تؤثر استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، الإدارة والتنظيم) في إدارة المشروعات الاستراتيجية" المشتقة منها هي الأخرى ثلاث فرضيات فرعية.

تأسيسًا على ذلك، تجدر الإشارة إلى تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية سيؤخذ بعين الاعتبار تأثير الأهداف العملياتية في حركية تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية، ثم عدم ذكرها في الفرضية الرئيسة والفرعية لأن ما يهدف إليه الباحث هو أن الأهداف العملياتية تمثل البعد الاستراتيجي للعمليات فهي المفاعلة وليس التأثير.

1– **العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "تكنولوجيا العمليات" و"إدارة المشروعات الاستراتيجية"**، انطلاقًا من ذلك فقد طرح الباحث فرضية فرعية الأولى بهذا الخصوص تفيد بأن: "تؤثر تكنولوجيا العمليات تأثيرًا معنويًا ايجابيًا في إدارة المشروعات الاستراتيجية". وبغية التأكد من صحة هذه الفرضية، ومدى انسجامها مع الدراسات السابقة، تم اختيار العلاقة التأثيرية باستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي النهائي ويتضمن توليفات تشكل التوليفة السابعة منها تفاعلاً معنويًا بين عناصر المتغير مع إدارة المشروعات الاستراتيجية والتي هي: (X41, X46, X22, X23, X34)، فيما يخص (X22, X23, X34)، المتعلقة بمتغير تكنولوجيا العمليات، تشير إلى أن مجموعة نُقل تحافظ على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية مما يوفر لديها تكنولوجيا عمليات تحقق لها ميزة تنافسية، وهذا ما وجده الباحث من خلال نتيجة التحليل إذ ظهر أن التوليفة تشمل (X34)، فيما يخص الأهداف العملياتية لذلك فالمجموعة تأخذ بعين الاعتبار الأولية في تحقيق ميزة المرونة لتحقق لها التنافسية كهدف استراتيجي عملياتي.

إن هذه الفلسفة تدعم نتائج التحليل السابقة فيما يخص المتغير "الإبداع" حينما أظهرت النتائج بأن الشركة تعد البحث والتطوير من القضايا المؤثرة على استراتيجية العمليات، من خلال متغير تكنولوجيا العمليات، وتتخذ خدمة المستهلك أساسًا في تطوير منتجاتها، من منطلق أن الزبون هو الأساس (X41)، وبالوقت نفسه فإن مجموعة نُقل تهدف من خلال الاهتمام بتكنولوجيا العمليات لتقليل التكلفة (X46)، وهذا يتفق مع رأي (Rosenberger) الذي أكد على أن من أهم العوامل الرئيسة في نجاح هذه النظم أنها أصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة تسهل لها النجاح والتفوق في خفض التكلفة. (Rosenberger, 1998: 88).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعزز صحة الفرضية المشتقة الأولى بهذا الاتجاه بأن تكنولوجيا العمليات تأثر على إدارة المشروعات الاستراتيجية بأن مستوى المعنوية المشاهد لهذا التفاعل باتجاهاته الخماسية، إذ يأتي خير دليل على العلاقة والتأثير فقد كانت قيمته (p=0.0109) بالمقارنة مع (α=0.05)، إذًا (p<0.05) لذا ترفض فرضية العدم التي هي: Ho: λ(X22)(X23)(X34)(X41)(46)= 0 وتقبل الفرضية البديلة، مما يعني بقاء هذا التفاعل في متضمنات النموذج النهائي. ومن خلال النظر إلى ذلك النموذج كما يوضحه الجدول (11) ونسبة الإمكان الأعظم له التي بلغت (G^2=39.410)، وبدرجة حرية (20)، وهي أكبر من X^2 الجدولية (31.41)، يمكن القول بأنه يلاءم كل التوليفات وتفاعلاتها أي أن:

Log m(ijhkn) = U+λ(22)(i)+λ(23)(j)+λ(34)(h)+λ(41)(k)+λ(41)(46)+λ(22)(41)+λ(22)(46)+λ(23)(41)+λ(23)(41)+λ(22)(23)(34)+λ(22)(41)(46)+λ(23)(34)(41)+λ(23)(34)(46)+λ(22)(23)(34)(41)+λ(22)(23)(34)(46)+λ(22)(23)(34)(41)(46)+λ(22)(23)(34)(41)(46).

جدول رقم (11)

العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات استراتيجية العمليات في إدارة المشروعات الاستراتيجية لمجموعة نُقل

المتغيرات	نسبة الإمكان الأعظم G^2	D.F	العنصر	استراتيجية العمليات
تكنولوجيا العمليات	39.410	02	[(22)(23)(34)(41)(46)]	U+λ(22)(i)+λ(23)(j)+λ(34)(h)+λ(41)(k)+λ(41)(46)+λ(22)(41)+λ(22)(46)+λ(23)(41)+λ(23)(41)+λ(22)(23)(34)+λ(22)(41)(46)+λ(23)(34)(41)+λ(23)(34)(46)+λ(22)(23)(34)(41)+λ(22)(23)(34)(46)+λ(22)(23)(34)(41)(46)+λ(22)(23)(34)(41)(46).
تخطيط الإنتاج والرقابة	991.14	5	[(25)(26)(37)(38)(43)]	U+λ(25)(i)+λ(26)(j)+λ(37)(h)+λ(38)(k)+λ(43)(n)+λ(25)(26)+λ(25)(37)+λ(26)(27)+λ(26)(38)(37)+λ(43)(38)(43)+λ(25)(26)(37)+λ(38)(37)(43)+λ(25)(26)(37)(38)+λ(25)(26)(37)(43)+λ(25)(26)(37)(38)(43)
الإدارة والتنظيم	39.101	41	[(31)(32)(35)(40)(50)]	U+λ(31)(i)+λ(32)(j)+λ(35)(h)+λ(40)(k)+λ(50)(n)+λ(31)(35)+λ(32)(35)+λ(35)(40)+λ(32)(35)+λ(32)(40)+λ(32)(50)+λ(31)(32)(35)+λ(31)(32)(40)+λ(31)(32)(50)+λ(31)(32)(35)(40)+λ(31)(32)(40)(50)+λ(31)(32)(35)(40)(50).
استراتيجية العمليات	.31788	45	[(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50)]	U+λ(22)(i)+λ(26)(j)+λ(32)(h)+λ(34)(k)+λ(37)(n)+λ(40)(m)+λ(42)(o)+λ(50)(p)+λ(22)(26)+λ(26)(32)+λ(22)(32)+λ(26)(37)+λ(34)(37)+λ(37)(40)+λ(40)(42)+λ(22)(26)(32)+λ(26)(32)(34)+λ(34)(37)(40)+λ(37)(40)(42)+λ(40)(42)(50)+λ(22)(26)(32)(34)+λ(26)(32)(34)(37)+λ(32)(34)(37)(40)+λ(34)(37)(40)(50)+λ(22)(26)(32)(34)(37)+λ(26)(32)(34)(37)(40)+λ(32)(34)(37)(40)(42)(50)+λ(26)(32)(34)(37)(40)(42)+λ(32)(34)(37)(40)(42)(50)+λ(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42)+λ(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50)+λ(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "تخطيط الإنتاج والرقابة" و"إدارة المشروعات الاستراتيجية":

يتعلق هذا الجزء باختبار العلاقة بين المتغير "تخطيط الإنتاج والرقابة" حيث نصت الفرضية الفرعية الثانية، "يؤثر تخطيط الإنتاج والرقابة في إدارة المشروعات الاستراتيجية". ومن ملاحظة جدول رقم (11) أوضحت نتائج تحليل النموذج اللوغاريتمي الخطي لعناصر متغير تخطيط الإنتاج والرقابة، ومؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية، بأن هناك تفاعلاً وتأثيرًا تمثله التوليفات المذكور في الجدول. وبخصوص النموذج النهائي فقد بلغت نسبة الإمكان الأعظم له (G^2=14.991) بدرجة حرية (5)، مما يدل على ملاءمته للعلاقة والتأثير فيما بين تخطيط الإنتاج والرقابة وإدارة المشروعات الاستراتيجية، ويثبت صحة فرضيتها، واعتمادًا على النتائج أعلاه يتشكل النموذج النهائي لهذه العلاقة كالآتي:

$$\text{Log m(ijhkn)} = U+\lambda(25)(i)+\lambda(26)(j)+\lambda(37)(h)+\lambda(38)(k)+\lambda(43)(n)+\lambda(25)(26)+\lambda(25)(37)+\lambda(26)(27)+\lambda(26)(38)(37)+\lambda(43)(38)(43)+\lambda(25)(26)(37)+\lambda(38)(37)(43)+\lambda(25)(26)(37)(38)+\lambda(25)(26)(37)(43)+\lambda(25)(26)(37)(38)(43)$$

3- العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "الإدارة والتنظيم" و"إدارة المشروعات الاستراتيجية":

تشير النتائج في جدول (11) إلى وجود علاقة وتأثير فيما بين هذا المتغير وإدارة المشروعات الاستراتيجية، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، إذ وجد من خلال التحليل وجود توليفات تمثل كل واحدة منها تفاعلاً فيما بين عناصر المتغير "الإدارة والتنظيم" ومؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية وتؤشر بمعنوية العلاقة بينهما. وبذلك فإن النموذج النهائي يحتوي على عدد من التوليفات تمثل أنواع من التفاعلات وبالنظر إلى هذا النموذج بكل تفاعلاته تلك يؤشر ملاءمة العلاقة والتأثير لكون أن نسبة الإمكان الأعظم له (G^2=39.101)، بمستوى معنوية (0.041)، وبدرجة حرية (41) وهي أكبر من X^2 الجدولية (31.41)، وهذا يجعل تركيبة النموذج اللوغاريتمي كالآتي:

$$\text{Log m(ijhkn)} = U+\lambda(31)(i)+\lambda(32)(j)+\lambda(35)(h)+\lambda(40)(k)+\lambda(50)(n)+\lambda(31)(35)+\lambda(32)(35)+\lambda(35)(40)+\lambda(32)(35)+\lambda(32)(40)+\lambda(32)(50)+\lambda(31)(32)(35)+\lambda(31)(32)(40)+\lambda(31)(32)(50)+\lambda(31)(32)(35)(40)+\lambda(31)(32)(40)(50)+\lambda(31)(32)(35)(40)(50).$$

العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "استراتيجية العمليات" و"إدارة المشروعات الاستراتيجية" لمجموعة نُقل.

يتعلق هذا الجزء باختبار العلاقة بين المتغير استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية التي تضمنتها هذه الدراسة تحديدًا إذ قامت على الفرضية الرئيسة السابعة والتي مفادها " تؤثر استراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة) تأثيرًا معنويًا ايجابيًا في إدارة المشروعات الاستراتيجية"، ومن خلال استقراء نتائج جدول (11) يتضح هناك دعم مقبول لهذه العلاقة والتأثير كما أفرزته نتائج التحليل اللوغاريتمي الخطي للمتغير استراتيجية العمليات في إدارة المشروعات الاستراتيجية من خلال متغيراته الفرعية السالفة الذكر، إذ يستدل من النموذج النهائي لمتغير استراتيجية العمليات بأنه احتوى على بعض عناصر المتغيرات الفرعية جميعًا وذلك من خلال (X22, X26, X32, X33, X34)، مما يدل على صحة هذه الفرضية وقبولها. وربما يبدو أن هذا التفسير جاء منسجمًا مع العلاقة المعنوية لمؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية إذ عكس ذلك التحليل ومن خلال نتائج التفاعل السابقة الذكر على أن التوجيهات الاستراتيجية للمجموعة تجعلها أن تهتم بمطابقة الإنجاز

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع (X37)، وتراعي بذلك تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول المستهلكين (الجمهور)(X40)، لكي تبني صورة ايجابية لدى ذلك المستهلك (X42)، وهذا يتطلب أن تمتلك مجموعة نُقل موارد رئيسة غير متوافرة لدى المنافسين الآخرين (X50). وقد تم تمثيل العلاقات من خلال التوليفة الأخيرة بتفاعلاتها الثماني أو للتوليفات الأخرى ضمن التفاعلات السباعية، السداسية، الخماسية، الرباعية، الثلاثية، والثنائية، من خلال النموذج النهائي المشار إليه في جدول (11)، وثبتت معنوياتها من خلال القيمة المشاهدة بالنسبة للإمكان الأعظم للنموذج بكل تفاعلاته المذكورة أعلاه إذ بلغت (G^2=88.317)، وبمستوى معنوية (0.016) وبدرجة حرية (45)، وهي اكبر من الجدولية (61,66)، وهذا يدل على ملاءمة النموذج لكل التفاعلات ويؤشر مدى العلاقة والتأثير بين استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية، بالتوجه نحو الأهداف العملياتية وترتيب أولوياتها وأسبقياتها، ويمكن كتابة صيغة النموذج النهائي وفق ما أبرزته نتائج التحليل الواردة في الجدول (11) بالشكل الآتي:

$$\begin{aligned}\text{Log } m(ijhknop) = {} & U+\lambda(22)(i)+\lambda(26)(j)+\lambda(32)(h)+\lambda(34)(k)+\lambda(37)(n)+\lambda(40)(m)+\lambda(42)(o)\\ & +\lambda(50)(p)+\lambda(22)(26)+\lambda(26)(32)+\lambda(22)(32)+\lambda(26)(37)+\lambda(34)(37)+\\ & \lambda(37)(40)+\lambda(40)(42)+\lambda(22)(26)(32)+\lambda(26)(32)(34)+\lambda(34)(37)(40)\\ & +\lambda(37)(40)(42)+\lambda(40)(42)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)+\lambda(26)(32)(34)(37)\\ & +\lambda(32)(34)(37)(40)+\lambda(34)(37)(40)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)(37)+\\ & \lambda(26)(32)(34)(37)(40)+\lambda(32)(34)(37)(40)(42)(50)+\lambda(26)(32)(34)(37)\\ & (40)(42)+\lambda(32)(34)(37)(40)(42)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42)\\ & +\lambda(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50)\end{aligned}$$

المبحث التاسع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات:

1- أكدت نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدها الباحث في تشخيص مشكلته قادت إلى تشخيص دقيق لظاهرة موجودة فعلاً في مجموعة نُقل المبحوثة، إذ تبين أن مجموعة نُقل تولي اهتمام لاستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشروعات الاستراتيجية. مما يعني إمكان الإجابة العملية على الأسئلة التي طرحتها المشكلة.

2- يقف البحث عند محاولة التعرف على اتجاه الإدارة العليا في مجموعة نُقل بشأن تأثير البيئة على استراتيجية العمليات وتأثير الأخيرة على إدارة المشروعات الاستراتيجية، من خلال ما أقمناه من فرضيات وما أجريناه من تحليل نظري وتطبيقي لتشخيص أي المتغيرات ذات التأثير الأقوى في إدارة المشروعات الاستراتيجية في مجموعة نُقل التي تعد إحدى المنظمات الأردنية المهمة.

3- في ضوء نتائج العديد من الدراسات الإدارية العامةً، وإدارة العمليات والإنتاج التي اهتم بها البحث، تم وضع مجموعة الفرضيات لغرض اختبارها في مجموعة نُقل في الأردن، وقد أفادت النتائج أن هذه الفرضيات صممت بشكل موضوعي ودقيق إذ إن معظم التحليلات توصلت إلى قبول الفرضيات الرئيسة ويعود ذلك إلى طبيعة اهتمام مجموعة نُقل بالتحليل البيئي واستراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية.

4- يمكن تعزيز الاستنتاج أعلاه، من خلال مصداقية نموذج الدراسة إذ تحقق من خلاله التصدي إلى مشكلة وهدف الدراسة في التعرف على كيفية أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشروعات الاستراتيجية في مجموعة نُقل، لذلك

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أسهمت هذه الدراسة في تقديم إطار عملي لمتخذي القرار في مجموعة نُقل يفيد بتحديد القرارات الأكثر أهمية في بناء إدارة كفؤة للعمليات عمومًا واستراتيجية العمليات خصوصًا، إذ أظهرت نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية الخطية بان معظم المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة تساهم في تحديد الإطار العملي لاستراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية.

5- أكدت الدراسة على إمكان الاعتماد على المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية. و(الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مجموعة نُقل. ولدى استخراج المؤشرات الإحصائية لأسلوب التحليل القويم كشفت نتائجه عن وجود ارتباطات قويمة تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات الأولى البيئة الخارجية مع استراتيجية العمليات والبيئة الداخلية مع استراتيجية العمليات.

6- شخصت الدراسة معنوية المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، الإدارة والتنظيم) لتمثل مجالات استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل. كما أظهرت نتائج التحليل القويم بأن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية واستراتيجية العمليات السالفة الذكر كانت مهمة في أنموذج الدراسة في إدارة المشروعات الاستراتيجية حيث تفسر بوجود ارتباط قويم قدره (1.00) بين كل متغير من المتغيرات المذكورة.

7- يتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نُقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعطي أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات.

8- إن اتجاه مجموعة نُقل بالأردن في الاعتماد على البيئة الداخلية والخارجية يدعم دراسة (Bamberger, 1989: 81)، عندما حددت متغيرات موحدة لقياسهما والتي تمثلت في السياسات الحكومية والعوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية. والإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي للبيئة الداخلية. كما كشفت النتائج عن التأثير الكبير للاستقرار السياسي على أنشطة المجموعة ايجابيًا وتشكل قيودًا على الاستراتيجيات المتبعة. وقد تبين من اختبار الدراسة أن الهيكل التنظيمي يتماشى للمجموعة مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الأهداف العملياتية ويسمح بالاستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات.

9- يعود السبب في استقرار مجموعة نُقل في مواردها البشرية إلى كونها تعطي أهمية كبيرة للبحث والتطوير وتسعى إلى أن تطبق أنظمة تعويضات أفضل من الأنظمة في الشركات الأخرى.

10- ويدعم الاستنتاج أعلاه، إمكان مجموعة نُقل في المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية وهذا ما أفرزه نتائج التحليل القويم، ونتيجة لذلك ظهرت نتائج التحليل في العلاقة والتأثير بان متغير الموارد البشرية يؤثر في استراتيجية العمليات مما يعزز التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة وبالتالي يجعل من المجموعة أن تخطط وتراقب العمليات الإنتاجية جيدًا على المدى البعيد. وينعكس كل ما ذكر من استنتاجات على أن لمنتجات المجموعة صورة ايجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11- أسفرت النتائج بان استراتيجية العمليات تؤثر على إدارة المشروعات الاستراتيجية وذلك تكون مجالات استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، الإدارة والتنظيم) مترابطة مما يعزز من قوتها التأثيرية على إدارة المشروعات الاستراتيجية، فقد أظهرت نتائج تحليل نسبة الإمكان الأعظم قوة هذه العلاقة والتأثير وأنها تساهم كثيرًا في المشروعات الاستراتيجية.

ثانيا: التوصيات:

استكمالاً لمفردات الدراسة الميدانية، سيتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساعد إدارة مجموعة نُقل المبحوثة في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة المشروعات الاستراتيجية وذلك في الاعتماد على نتائج واستنتاجات الدراسة المطروحة سابقًا وعلى النحو التالي:

1- أهمية اعتماد أنموذج استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية التي أوضحتها الدراسة بشكل مخططات تقيم في ضوئها أنشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية. فمن خلال العلاقات الإحصائية تم تحديد طبيعة التأثيرات بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على استراتيجية العمليات والأخيرة على إدارة المشروعات الاستراتيجية بحركية الأهداف العملياتية، فقدرة إدارة المشروعات الاستراتيجية لا يمكن أن تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات، وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات والذي لا يمكن أن يتم إلا من خلال استراتيجية العمليات وأولوية الأهداف العملياتية، لذلك تأكدت أهمية استراتيجية العمليات في تحديد أسبقية الأهداف العملياتية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في التأثير على إدارة المشروعات الاستراتيجية.

2- يضم أنموذج الدراسة (شكل1) مجالات عديدة ذات أهمية بالغة في إدارة المشروعات الاستراتيجية. إذ تؤكد نتائج التفاعلات للنماذج اللوغاريتمية الخطية وجود علاقة وتأثير بين البيئة الداخلية والخارجية وكل من متغيرات استراتيجية العمليات، (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، الإدارة والتنظيم)، على إدارة المشروعات الاستراتيجية في حين لم يحدد أنموذج تأثير وعلاقة بين متغير المنافسة واستراتيجية العمليات. ولابد لمجموعة نُقل أن تعطي أهمية استثنائية للمنافسة لأنه يمثل أهم تحد يواجه الصناعة المعاصر وإلى اعتماد دراسة السوق ومتغيراته لغرض معرفة المنافسين ووضع السياسات والإجراءات والخطط بهذا الاتجاه.

3- على الرغم من اختيار عناصر متغيرات الرئيسة والفرعية منها وتشخيصها وتحديد علاقاتها التأثيرية في إدارة المشروعات الاستراتيجية، تبين أن هناك عناصر أخرى تؤثر في إدارة المشروعات الاستراتيجية لم تعتمدها الدراسة، إذ لا يمكن حصر جميع عناصر المتغيرات المؤثرة في بحث واحد نظرًا لشموليتها واتساع نطاقها، وهذا ما أكدته نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية، إذ إن هناك العديد من عناصر متغيرات البيئة الداخلية، والخارجية، واستراتيجية العمليات، قد تؤثر في إدارة المشروعات الاستراتيجية، لذا يوصي الباحث بضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العناصر بدقة ودراستها إلى جانب هذه المتغيرات وعناصرها وتحديد وتشخيص تأثيرها على إدارة المشروعات الاستراتيجية.

4- بغية الوصول إلى مؤشرات دقيقة وموحدة تخدم أهداف الدراسات المستقبلية والعلوم الإدارية عامةً وإدارة العمليات والإنتاج وإدارة المشروعات خاصة، يوصي الباحث باستخدام أسلوب التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية متعددة الاتجاهات لكونها تحقق الآتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ- يجيب التحليل القويم على تساؤلات ترد كثيرًا للمهتمين في العلوم الإدارية، هو كيف يمكن أن نجد توليفًا خطيًا لمجموعة من المتغيرات ارتباطها أكبر ما يمكن مع توفيق خطي لمجموعة ثانية من المتغيرات.إضافة يتناسب التحليل القويم مع البيانات الحاوية على نوعين من المفردات الكمية والوصفية.

ب- النموذج اللوغاريتمي الخطي أكثر ملاءمة ودقة في التحليل والعلاقة التأثيرية لكونه يحدد انسب توليفة باستخدام طريقة التوليف النسبي المتكرر في التقدير وذلك عن طريق إدخال وإخراج كل عنصر مع تثبيت العناصر الأخرى.

5- تقدم الدراسة مقترحًا لاستراتيجية العمليات يقوم على افتراضات الأطر النظرية لآراء وتبصر مضامين مهتمين وعلماء بمعالجة أحد المحاور المهمة في إدارة المشروعات الاستراتيجية وإدارة العمليات وعلى الشركات في الأردن أن تكون أكثر وضوحًا بقصد استيعاب هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في إدارة المشروعات الاستراتيجية.

6- تأكيدًا لما سبق، يتطلب تحديد استراتيجية العمليات وإدارة المشروعات الاستراتيجية وضع أولويات للمتغيرات وعناصرها المؤثرة في ضوء مفاهيم الاستراتيجية وان التحديد لهذه المتغيرات هو الذي يحدد الدور التنافسي للمجموعة ضمن أفضل مؤشرات في إدارة المشروعات الاستراتيجية من خلال تحديد أسبقية وأولوية الأهداف العملياتية.

7- محاولة تسخير مؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية (الزمن، التكلفة، الجودة، المستهلك، الموارد) التي شخصها المديرون في الموافقة والموافقة بشدة.

8- في إطار الدراسات المستقبلية فإن هذه الدراسة تقترح ضرورة إجراء الدراسات التي تمثل محاولة أولية لمجالات معرفية جديدة ضمن حقل إدارة العمليات وإدارة المشروعات، فيما يتعلق بمفاهيم استراتيجية العمليات وعوامل البيئة ومؤشرات إدارة المشروعات الاستراتيجية وهذا ما يستلزم ضرورة تكرار هذه الدراسة بمتغيراتها أو إضافة متغيرات أخرى في شركات وقطاعات أخرى وقد يكون من المفضل استخدامها للنموذج المعتمد في الدراسة من أجل العمل على حل مشكلات القطاعات الصناعية في مجال استراتيجية العمليات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- المنصور، كاسر (2010). " **إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية**". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جبرين، على هادي. (2008). "**الاتجاهات الكمية في الإدارة**". عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- جبرين، علي هادي. (2011). "**إدارة العمليات**". ط2. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كشواي، باري. (2006). "**إدارة الموارد البشرية**". ط2. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ميريديث، جاك؛ وصمويل فانتل. (1999). " **إدارة المشروعات**". ترجمة/ سرور على سرور. الرياض: دار المريخ.

ثانيًا- المراجع باللغة الأجنبية:

- 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.
- 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).
- Bamberger, Ingolf. (2002). "Development Competitive Advantage in Small and Medium Size Firms", ***Long Range Planning***, Vol. 22, Issue 5, P. 80-88.
- Boseman, Glenn. (1989). "**Strategic Management Text and Cases**. 2nd ed. (New York). John-Wiley and Sons. P. 81-87.
- Brown, S.; R. Lamming; J. Bessant and P. Joni. (2000). ***Strategic Operations Management***. Butter Worth, Heinemann, U.S.A. p.53.
- Chandler, A. (1962). "**Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**", Cambridge Mass: MIT Press. P.74.
- David M. Upton. (1994) "The Management of Manufacturing Flexibility", ***California Management Review***, Vol. 36, No 2, on line:
- Ely Pavia and Others. (2004). "Strategic Process in Operations and Environment Dynamism: A Brazilian-Spanish Comparative Study", ***(Unpublished Dissertation)***. Brazil. P.1-2.
- Fienbergs, E. Stephen. (1983). ***The Analysis of Cross Classifies Categorical Data***. The Mit-press Cambridge Inc.
- Fitzmmons. J. A. (2000). **Service Management: Operation, Strategy, and Information Technology**. McGraw-Hill, Boston.
- Garvin, David. (1993). "Manufacturing Strategic Planning", ***California Management Review***, Vol 35, No.4. pp. (85–106).
- Gray, C. and E. Larson. (2006). "***Project Management: The Managerial Process***". International Ed. NewYork: Mc-Graw-Hill.
- Green, S. (2005). ***Strategic Project Management***. Retrieved from the Internet on Nov. 10, 2007: http://www.projectscenter.com/projectmanagementsoftware/documents/strategicproject management.pdf
- Gudnason, C. H. and J. o. Riis. (1984). ***Manufacturing Strategy***, Vol. 12, No. 6, P. 552.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- Hanna, M. D. (2003): ***Integrated Operation Management***, Upper Saddle River, New Jersey, Inc.
- Haugan, G. (2006). ***Project Management Fundamentals***. Virginia: Management Concepts.
- Hayes, Robert, H. and Wheel Wright Steven. (1979). ***Link Manufacturing Process and Product Life Cycles***. Harvard Business Review.
- Higgins, James. (1986). ***Organizational Policy and Strategic Management***". 3rd ed. McGraw-Hill Book, New York.

  http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qtcfH%26W.html
- Hussey, D. (1999). ***Strategy and Planning: A Manager's Guide***. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- James P. Lewise. (2007). ***Fundamentals of Project Management***. 3rd Ed. American Management Association AMACOM.
- Jasen, Westland. (2003). ***Method 123***. www.method 123. Cop.
- Johns, T.G. (1999). "On Creating Organizational Support for the Project Management Method", ***International Journal of Project Management***, P. 17, 47-53.
- Kenny, C. (2006). "Linking Corporate Strategy to Project Management", Paper presented at the ***Annual Latin American Meeting of the Project Management Institute***, Santiago, Chile.
- Kotler, Philip. (2005). ***Marketing Management***. Prentice Hall International. Boston.
- Ling X. Li. et. al. (2002). "The Impact of Strategic Management Decisions on Community Hospital Performance", ***Journal of Operations Management***, USA, P.1.
- Ljungquist, U. (2007). "Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda", ***Dissertation of Business Administration***. (0n Line), available:
- Luftman, J. (2003). ***Competing in the Information Age***. New York, NY: Oxford University Press.
- Lynn, Gary and Ali E. Akgun. (2000). "Critical Speed and Success Factors for New Product and Technology Development Projects", ***ASEM Conference Proceedings***.
- Marko, Mihic and Others. (2006). "Strategic Project Management – New Management Approach", ***International Scientific Days***. SAU, Nitra, p.1.
- Mathew, Anish. (2009) ***Yahoo Contributor Net work***. Ayg. 1. (OnLine), available:http://www.associatedcontent.com/article/2011936/pm_basics_002_project_vs_operat.
- Milosevic, D. and S. Srivannaboon. (2006). "A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy", ***Project Management Journal***, 37, 98-110.
- Morrison. (1984). ***Multivariate Statistical Method***. McGraw Hill Book Inc.
- Nerscsian, Roy L. (2003). ***Trends and Tools for Operation Management***, USA., Inc., p.21.
- Project Management Institute. (2004). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** (PMBK Guide). Newton Square: PA.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson. (2005). ***Human Resource Management***. 11th ed. Thomson Business, Professional Publishing. p. 10.
- Ronald E. Jeffries. (1997). ***The Four Impact of Great, Scope, Quality, Resources, Time***. (0n Line),available: htpp://www.xprogramming.com/practices/PracFourVariables.htm
- Rosenberger J. L. (1998). "Do We Need Internet or Intranet", Harverd Deusto, ***Business Review***, NO. 86, P. 88.
- Roth, A. (1996). ***Neo-operation Strategy in Handbook of Technology Management***, McGraw-Hill, New York.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- Russell, R. S. and B. W. Taylor. (2000). ***Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness***, 2nd Ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A. p. 42.
- Schoereder, R. G. (1992). "Development of Manufacturing Strategy: Aproven Process", ***The Research Agenda for the Next Decade***. Academic Publications, P. 28.
- Schroeder G. R. (2004). **Operations Management**. 2nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A. P.20, 33-38,137.
- Schroeder, Dean M. (1990). "AD Dynamic Perspective on the Impact of Process Innovation", ***Competitive Strategic Management Journal***, Vol. 11.
- Shenhar, A. (2004). "Strategic Project Leadership: Toward a Strategic Approach to Project Management. ***R&D Management***, 34, 569-578.
- Slack, Nigel; Chambers and R. Johnston. (2007). ***Operations Management***, 5th ed. Published by Prentice Hall: Pearson Education, England.
- Swamidass, Paul, M. and T. Newell William. (1987). "Competitive Strategies in Retailing", ***Long Range Planning***, Vol. 22. No. 6. P. 512.
- Teece, D. G. Pisano and A. Shuen. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", ***Strategic Management Journal***. pp. 509-533.
- Terry Schmidt. (2009). ***Strategic Project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Teams***. John Wily & Sons, Inc., Hoboken, U.S.A.
- Thompson Jr. A.A and J. A. Strickland. (1996). ***Strategic Management: Concepts and Cases***, Irwin.
- Vickie S. Parsons. (2000). "A Framework for Categorizing Important Project Variables", ***Unpublished Dissertation***, Virginia Polytechnic Institute.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. (2006). ***Strategic Management and Business Policy***. 10th ed. Pearson Educational Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

  www.divaportal.org/diva/getDocument2urn_nbn_se_vxu_diva-1577-2fulltext.pdf
- Y. P. Gupta. (1989). "Advanced Manufacturing System Analysis of Trends", ***Management Decision MCB***. University Press, Vol. 27. No. 5.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The Impact of Strategic Operations On Strategic Projects Management "An Applied Study in Nuqul Company Group in Jordan"

Dr. Ali Hadi Jebrin
Associate Professor
Production and Operation Management and Operation Research
Department of Business Administration
Amman Arab University
Amman, Jordan

Yosef Yasin Al-Tarawneh
Director of Follow up and Implementation
Of Strategic Plans Department
Social Security Corporation

ABSTRACT

The Present Study Aims To Indicate The Impact Of Strategic Operation Management On Strategic Project Management.

The Problem Presented in the study examined some important key questions: Do the external and internal environment factors affect Strategic Operations through the fields of Operations Technologies, Production Planning and Control, Administration and Management? Do Strategic Operations affect Strategic Project Management through their fields and Operational Goals? Is it possible to regulate the relationship between the Strategic areas of Operations, to enhance the Distinctive Competency, of Nuqul Group.

To answer the above questions have been raised the following scenario, reflect the impact and nature of the correlations between the elements of the external environment in Government Policies, Competition, Economic Factors, Was put the internal environment of Innovation, Human Resources, Organizational Structure, Between Strategic Operations through their fields, And the influence on the Strategic Project Management, In respect to Time, Quality, Consumer, Cost and Resources.

Keywords: Strategic Operations, Projects Management, Operational Goals

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com