

"دور تحالف الشركات في تحسين أداء الموظفين دراسة استكشافية على احدى تحالفات
مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض"

م. حمود التميمي

213000836

Eng.HSayeh@gmail.com

أمل الزهراني

1213000557

amalalialbeshari@gmail.com

البراء الزين (القائد)

20223006458

Ama.5353@gmail.com

المحاضر: وليد عبد الجواد

26 ابريل 2023

**"An Exploratory Study of Employee Performance in One of the Joint Ventures
of the King Abdulaziz Public Transport Project - Riyadh Metro"**

Albaraa Alzaben (Leader)

20223006458

Ama.5353@gmail.com

Amal Alzahrani

1213000557

amalalialbeshari@gmail.com

Eng. Hamoud Altamimi

213000836

Eng.HSayeh@gmail.com

Supervisor: Waleed Abdelgawwad

April 26, 2023

جدول المحتويات

1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
4.....	1. الأهمية النظرية
4.....	2. الأهمية التطبيقية
5.....	أهداف الدراسة
5.....	أسئلة الدراسة
6.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7.....	أولاً: الإطار النظري:
7.....	المحور الأول: المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية
7.....	1. مفهوم المشروعات المشتركة
7.....	2. مفهوم التحالفات الاستراتيجية
8.....	أهداف التحالفات الاستراتيجية والمشروعات المشتركة
8.....	الفارق بين المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية
9.....	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
9.....	1. مفهوم الأداء الوظيفي
9.....	2. عناصر الأداء الوظيفي
10.....	3. أنواع الأداء الوظيفي
10.....	4. حسب معايير المصدر: ويمكن تقسيمه إلى أنواع هي
10.....	5. حسب معايير الشمولية: وتنقسم إلى نوعين
11.....	6. حسب المعيار الوظيفي: وينقسم إلى الآتي
11.....	7. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه
13.....	8. آليات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
13.....	المحور الثالث: أداء الموظفين داخل المشروعات المشتركة
14.....	1. توفير الموارد البشرية من خلال
14.....	2. التدريب والتطوير من خلال
14.....	3. تقييم أداء العاملين من خلال
14.....	4. التعويضات والمكافآت من خلال
14.....	المحور الرابع: مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام - قطار الرياض
16.....	المحور الأول: الدراسات العربية

18.....	المحور الثاني: الدراسات الأجنبية.....
19.....	المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.....
19.....	أوجه الاتفاق.....
19.....	أوجه الاختلاف.....
20.....	أوجه الاستفادة.....
22.....	أولاً: إجراءات البحث.....
22.....	منهج البحث.....
22.....	مجتمع البحث وعينته.....
22.....	أداة البحث.....
22.....	وصف أداة البحث (الاستبانة):.....
22.....	صدق أداة البحث.....
23.....	صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:.....
24.....	ثبات أداة البحث.....
25.....	ثانياً نتائج الدراسة وتفسيرها:.....
33.....	توصيات البحث.....
35.....	المراجع:.....
35.....	المراجع العربية.....
37.....	المراجع الأجنبية.....
39.....	ملخص الدراسة.....
39.....	Abstract.....

شكر وإهداء

قال تعالى في كتابه الكريم "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه" وقال تعالى "وقل ربي زدني علماً". نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أتم علينا فضله ومنّ علينا بأن جعلنا نهتدي لدينه ووفقنا لطلب العلم.

أولاً نشكر الله ثم والدينا اللذين وقفوا معنا منذ الصغر ولم ييخلوا علينا بمال ولا بدعاء ولم يدخروا أي جهد لنحقق ما نطمح له من علم ونجاح.

والشكر موصول للمشرف وليد عبد الجواد لجهده المستمر إلى أن وصلنا لهذه المرحلة لكتابة وتسليم هذا البحث العلمي.

بالإضافة نقدم امتناننا إلى أهالينا على صبرهم ومساندتهم لنا خلال هذه الرحلة في دراسة الماجستير ورحلة الحياة.

كما نتوجه بالشكر والتقدير الكبير لجميع الأفراد المشاركين في البحث الاستقصائي لدعم هذا البحث العلمي حيث منحونا من وقتهم وبذلوا جهداً للوصول لنتيجة البحث.

علاوة على ذلك نشكر من يقرأ هذا البحث ونتمنى من الله أن يحوز على رضاه وأن يكون في مصب ما يبحث عنه من معلومة وألا ينسانا من دعوة في ظهر الغيب.

و الحمد لله أولاً وأخيراً

...

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

اهتمت الدول السنوات الأخيرة بمشروعات بشبكات الطرق باعتبارها أحد أهم خدمات البنية التحتية التي تسهم في تطور الدول والمجتمعات، وذلك لكونها تدعم المناطق المختلفة في الدولة على أن تتصل ببعضها البعض، بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وللأداء الوظيفي في ذلك دورًا كبيرًا حيث يعبر الأداء عن جهود الأفراد والعاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في المؤهلات التعليمية، والميول، والاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تأتي تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف وتوفر المؤهلات اللازمة لتشغيلها علاوة على الاحتكاك والتفاعل مع زملاء العمل ذوي الخبرات (شاهين، 2016، ص 353)، وهذا ما قد تضمنه بشكل كبير التحالفات والشراكات بين الشركات المختلفة والتي تضمن تفاعل عاملين يملكون وخبرات متنوعة.

وتمثل التحالفات أحد المداخل الفكرية المعاصرة التي فرضتها ظاهرة العولمة بقوة من أجل تحقيق تكافؤ وكسب الميزة التنافسية وتعزيز قدرة الكيانات على تنفيذ المشروعات العملاقة، حيث تمثل التحالفات الاستراتيجية استجابة منطقية للتغيرات السريعة في كل الأنشطة الاقتصادية والتقنية والعولمة التي تستهدف جمع منظمين أو أكثر والتشارك فيها من أجل الارتقاء بالخدمات وإنجاز المهام المرتبطة بين تلك المنظمات وبعضها.

وقد تستهدف التحالفات الاستراتيجية تحقيق العديد من المشروعات التي تقوم من أجلها مع ضمان خفض التكاليف المرتبطة بالإنتاج وتقسيم التكاليف على كافة الشركاء، فضلا عن زيادة القدرة التنافسية التي تدعم تحقيق أنماط استهلاكية جديدة من خلال التعاون بين الشركات المتحالفة، فضلا عن رفع مستوى الأداء من خلال ما يتحقق من جمع الطاقات البشرية التي تملكها الأطراف المتحالفة، وكذلك زيادة القدرة التنافسية مع تحقيق الانضباط والالتزام وتدعيم نقاط القوة لدى الشركاء (خليل، 2021، ص 275).

حيث تعرف التحالفات في مجال النقل بأنها اتحاد بين شركتين أو أكثر، لهما نفس الاهتمامات والعمل في نفس المجال، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تستهدف تحقيق مكاسب للشركات الأعضاء، أما تحالف النقل البري فهدفه تحليل الربحية وزيادة الإيرادات وترشيد النفقات من خلال فتح أسواق جديدة في أماكن لم يسبق له وجود فيها، فضلا عن خفض التكاليف بالمشاركة في تقديم الخدمات (العويس، 2021، ص 191).

وفي هذا الاتجاه، تهتم تلك القطاعات بالاستفادة من التحالفات للعمل على إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، من أجل الارتقاء بالأعمال والمشروعات التي تقدمها، ويأتي مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام –

قطار الرياض - كأحد المشروعات التي تستفيد من هذا الاتجاه الإداري المتميز، ويلعب العنصر البشري دورًا مهمًا في نجاح كافة المشروعات لا سيما المشروعات الكبرى كمشروع قطار الرياض.

حيث يأتي مشروع الملك عبد العزيز كأحد المشروعات القومية التي تعمل المملكة على انجازه، وذلك لأن كثافة الطرق في أي مدينة دليلاً ومؤشراً على تطور المنظمة وتقدمها، فالمناطق ذات الكثافة العالية في شبكات الطرق تتسم بسهولة الوصول بعكس المناطق التي تقل بها كثافة الطرق، حيث يتطلب ذلك توجيه المخططين وأصحاب القرار للاهتمام بتنمية المناطق الهامشية ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أوضاعها وخصوصاً أوضاع البنية التحتية، بهدف تحقيق درجة اتصال ودوران عالية في كافة المناطق (بركات، 2019).

كل هذا، يتطلب وجود عنصر بشري يعمل بجدية، لتحقيق تلك الخطط والسياسات الموضوعة من أجل إنجاز مشروع الملك عبد العزيز للنقل - قطار الرياض - حيث إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول إلى تحقيقها، لذا ظهرت الحاجة إلى عموماً إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه والتعرف على أدائه الوظيفي.

فكي تحقق الشركات مهامها بنجاح وتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية ينبغي أن تولي اهتماماً كبيراً للأداء، وأن يُشكل تقييم الأداء والتغذية الراجعة محوراً مركزياً في نظام إدارة الموارد البشرية، وإن إدارة تقييم الأداء حتى تكون ناجحة وفعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها ينبغي أن تتوافق مع استراتيجية المنظمة وثقافتها، حيث إن تقييم أداء العاملين بالمنظمة يساعد في الكشف عن المشكلات وأوجه الضعف وكافة الممارسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار العاملين وتكليفهم بما يتفق مع مستوياتهم ومؤهلاتهم لتحقيق أهداف المنظمة (الضامن، 2015، ص 63-64).

وتُعد قضية دراسة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الشغل الشاغل والهدف الرئيس لكافة القيادات والمسؤولين داخل المنظمات، حيث يأتي الناتج النهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة التي تدعم المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى خدماتها (مرزوق و خطاب، 2020، ص 264).

ولما كانت العوامل التي تؤثر على أداء العاملين سلباً وإيجاباً متنوعة ومتعددة فإن الدراسة الحالية تستهدف بحث دور تحالف الشركات في تحسين أداء الموظفين من خلال استكشاف مشروع قطار الرياض.

مشكلة الدراسة

تسعى كافة المنظمات والمؤسسات إلى تحقيق أهدافها وذلك بإتباع أفضل الطرق والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق ذلك، ومن هنا برزت الحاجة إلى فهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين من أجل تحفيزهم ورفع كفاءتهم وقدرتهم الإنتاجية بالمؤسسة، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى قطاع النقل العام باعتباره من أهم القطاعات في المملكة العربية السعودية التي يجب الاهتمام بها والعمل على تحسين مستوى خدماتها والارتقاء بالعاملين بها وتحسين أدائهم بما ينسجم مع أهداف القطاع ورؤية المملكة التي تركز على العنصر ويتفق معها وذلك في ضوء التحالفات الاستراتيجية.

إن إسهام النقل العام محدود جداً، الأمر الذي استدعي وجود تحالفات استراتيجية لإنجاز الأهداف التي تتعلق بهذا القطاع، وقد أكدت دراسة (عبدالعال، 2011) أن هناك العديد من الأسباب التي تستدعي دخول المنظمات غير الحكومية في تحالفات منها تأثير مسألة العدد، حيث إن زيادة عدد المنظمات التي تعمل معاً يزيد من قوة كل عضو في التحالف، وأن بناء التحالف يعزز أعضائه داخلياً، كما يعزز التحالف شرعية الإجراءات والسياسات والبرامج وتحسين الوصول إلى النتائج المرغوبة.

هذا، قد أكدت نتائج دراسة (Linwei & Feifei, 2017) أنه رغم أهمية استراتيجية التحالفات إلا أنه لا تزال معدلات نجاحها منخفضة للغاية، وأن هناك معدلات فشل مرتفعة تواجه بناء التحالفات الاستراتيجية الناجحة، فلم يكن هناك قدرة كاملة لدى كل المنظمات في تعظيم القيمة المحتملة لتوليد القيمة من استراتيجياتها التعاونية، كما أكدت دراسة (Masoud & Buzovich, 2020) أنه يمكن مواجهة التحديات التي تواجه تلك التحالفات التي تعقدها المنظمات فإن الأمر يتطلب البحث والتحري عن مجموعة من المداخل والمناهج والمتغيرات التي تساعد في التفعيل من خلال إنشاء التحالفات الاستراتيجية ويمثل التوافق الاستراتيجي أحد تلك المداخل التي تضمن مشاركة الموارد بين منطمتين أو أكثر يؤدي إلى تحالفات استراتيجية أفضل.

ولعل هم العوامل التي قد تسهم في نجاح التحالفات هي القدرة على الاستفادة من العنصر البشري، وجعل التحالف فرصة لتحسين الأداء، لذلك فإن قدرة التحالف على تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية سيضمن نجاح التحالف في تحقيق أهدافه، وقد أوضحت دراسة (العكايشي، 2015) أن النقص والتعارض والتنافس بين أعضاء المنظمة قد يؤثر على أدائهم في عملهم فضلاً عن أن عدم اهتمام المنظمة ومراعاة حقوق العاملين قد يؤثر سلباً على أدائهم في تأدية مهامهم ووظائفهم، كما أوضحت دراسة (القرشي و الزهراني، 2015) أهمية استكشاف الأداء الوظيفي في تحسين أداء المنظمة وذلك من قياس رضا الموظف، وجودة وسرعة تقديم الخدمة، والعمل على التحسين والتطوير.

إضافة إلى ذلك أوضحت نتائج دراسة (Malik & Samina , 2010) أن الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات يرتبط تحقيقه بمتغيرات أخرى منها ضرورة التنبؤ بالالتزام التنظيمي الذي يتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الراتب وجودة الإشراف، وكذلك أكدت نتائج دراسة (Negin, 2013) أن هناك علاقة ايجابية بين أداء العاملين في المنظمة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة والإسهام في تحقيق الأهداف خاصة في وجود تحالفات استراتيجية بين تلك المنظمات.

وعلى الرغم من أهمية أداء العاملين ودوره في نجاح المنظمات ونجاح المشروعات إلى أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت أداء العاملين في ضوء التحالفات الاستراتيجية، وكذلك دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بما تملكه من مقومات التفاعل والتعاون وتبادل الخبرات، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي.

ما دور تحالف الشركات في تحسين أداء الموظفين في تحالفات مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية

- تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه وهو الأداء الوظيفي.
- تؤكد الدراسات على أهمية التعرف على استكشاف الأداء الوظيفي للعاملين في تحالفات مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام.
- توضح الدراسة أهمية أداء الموظفين في تحقيق أهداف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام.
- أهمية الدراسة في إثراء الإطار النظري في تحديد أبعاد الأبعاد الوظيفي للعاملين كونها من الدراسات النادرة والقليلة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي بمشروع الملك عبد العزيز للنقل العام.

2. الأهمية التطبيقية

- تكمن أهمية الدراسة في تقديم توصيات ونتائج تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في تحالفات مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام.
- تقدم هذه الدراسة صورة مكتملة للخبراء والمختصين في التوجه نحو تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام -قطار الرياض.
- 2- تحديد المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات.
- 3- التعرف على طريقة إدارة موظفين التحالف وما هي أبرز سمات القادة داخل التحالف.

أسئلة الدراسة

- 1- ما دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام -قطار الرياض؟
- 2- ما المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات؟
- 3- ما طريقة إدارة موظفين التحالف وما هي أبرز سمات القادة داخل التحالف؟

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية

1. مفهوم المشروعات المشتركة
2. مفهوم التحالفات الاستراتيجية
3. الفارق بين المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. عناصر الأداء الوظيفي
3. أنواع الأداء الوظيفي
4. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه
5. آليات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

المحور الثالث: أداء الموظفين داخل المشروعات المشتركة

المحور الرابع: مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات العربية

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

نظرًا لأهمية المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية في الشركات والمنظمات، وما تضمنه تلك التحالفات من تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أعلى جودة في منتجاتها وخدماتها، فإن هذا الفصل يهدف إلى تناول المفاهيم المرتبطة بالمشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية، وأهدافها، إضافة إلى توضيح الفارق بين المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية، وكذلك تناول الأداء الوظيفي من حيث مفهومه، وعناصره، وأنواعه، والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه، إضافة إلى تناول آليات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك تناول أداء الموظفين داخل المشروعات المشتركة، فضلًا عن تناول مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام -قطار الرياض.

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول: المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية

1. مفهوم المشروعات المشتركة

يتمثل المشروع المشترك في المشاركة بين طرفين أو أكثر غالبًا ما يكون أحدهم محليًا والآخر أجنبيًا في تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة هذا ويتحمل الطرفان نسبة معينة تتمثل في تكلفة الموارد اللازمة لإنشاء مصنع جديد أو أكثر، وكذا وتطوير منتجات جديدة (خليل، 2018، 277).

وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف المشروعات المشتركة إجرائيًا بأنها: تشكيل بين منظمات من بلدين أو أكثر، وأن الشركة المشتركة الدولية تأخذ صفة التأسيس المشتركة والملكية المشتركة بين شركات ذات جنسيات مختلفة.

2. مفهوم التحالفات الاستراتيجية

تعرف التحالفات الاستراتيجية بأنها: اتفاقية تعاونية بين مجموعة من الشركات قد تكون متنافسة، وأن العلاقة التعاونية ضرورية وهامة لتحقيق المزايا والمنافع في الأسواق، ويشمل ذلك التنسيق بين المالكين في واحد أو أكثر من أوجه النشاط، وقد تمتد إلى البحوث والتطوير حتى الإنتاج ولا شك أن تحال شركتين كانتا متنافستين يُسفر على كيان أكبر، وأخطر على الشركات الأخرى التي تعمل في الصناعة نفسها (شيشة، 2014، ص 293).

كما يعرفها (اغنيم، 2022، ص 14) بأنها: اتفاق بين مؤسستين أو أكثر بهدف استفادة كل الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض، وبغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي، ويتم قياسها من خلال التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية، والتحالفات الاستراتيجية التقنية.

ويمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية بأنها: عملية يتم من خلالها الربط بين شركتين أو أكثر، وجوهريًا يتوقع أن يكون هناك أشكال مختلفة من التعاون بين تلك الشركات بهدف إنجاح التحالف الاستراتيجي.

أهداف التحالفات الاستراتيجية والمشروعات المشتركة

وبالرغم من خلال قيام المؤسسات وسعيها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول إلى الأسواق العالمية، والحصول على التكنولوجيا، ظلت التحالفات الاستراتيجية تضيق ميزة تنافسية أخرى تمكن المنظمة من أن تغير توجهاتها التقليدية لتتواءم مع التطور التكنولوجي الموجود في المؤسسات الأخرى، والتعاون بينهم من أجل توليد أفكار ابتكارية متنوعة (Rothaermel, 2019).

حيث إن أهداف التحالفات الإستراتيجية، تتمثل في الآتي (شيشة، 2014، ص 296):

- إتاحة الفرصة للتحالفات الأفقية والرئيسية وتعزيز القدرة على قياس النتائج.
- مضاعفة نصيب الشركة من السوق العالمي للمنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة.
- توافر فرص الحصول على التكنولوجيا المتقدمة، والتي لا تعرف حدود إقليمية.
- تخفيف المخاطر المرتبطة بالتطورات المستمرة في التكنولوجيا الرائدة، اللازمة للبقاء والاستمرارية.
- السماح بنسب عالية من التخفيض بين الحلفاء الاستراتيجيين، مما ينتج عليه تحسينات في الكفاءات، والفعالية، والمرونة.

الفارق بين المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية

يتمثل الفارق بين المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية في كونها الوسيلة التي تشترك المنظمة مع منظمات أخرى في البلد المضيف، وذلك من أجل الاستفادة من اكتساب المعرفة المحلية من حيث المعرفة في التصنيع والتسويق وغيرها، أو الرغبة في الدخول بسرعة إلى الأسواق الأجنبية، أما التحالفات فتتج من خلال عوامل تعزز نجاح التحالفات وهذه العوامل تتضمن التباعد الثقافي بين الشركاء ونوعية التنسيق، وحجم الاعتمادية والثقة ونوع الملكية وعدد الشركاء، فضلاً عن الخبرة السابقة والموارد التي يمتلكها الشركاء (Abdullah, 2014).

والمشروعات المشتركة تساعد المنظمات على تحقيق العديد من المزايا، منها (نوري و سلمان، 2014):

- تحقيق ميزة تنافسية سواء كان بزيادة عدد المستفيدين أو التوسع في السوق.
 - التعاون سواء كان في عمليات التخزين أم الإنتاج والمعدات.
 - المشاركة في المخاطر والتكاليف.
- كما يمكن القول أن المشروعات المشتركة تمثل جزءًا من التحالفات كون المشروع يمثل رؤية عامة ومشتركة، تضم الموارد المختلفة سواء طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية من أجل تحقيق مصالح مشتركة في المشروع (الحلياني، 2018).

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي

قبل تعريف الأداء الوظيفي لابد من الإشارة إلى أن الأداء بمفهومه العام يتمثل في كيفية أداء الفرد لعمله، والسعي إلى وضع خطة لتطوير، وتحسين أدائه في كثير من الأحيان، حيث يؤثر مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية، وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة، حيث يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل ما يتعلق بسلوك الفرد داخل المنظمة.

لذا يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه" (أبوشقدهم و ياسين، 2011، ص 15).

وعرف (نعواش، 2021) الأداء الوظيفي بأنه عملية تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف.

إضافة إلى ذلك تعرفه (عبدالرازق، 2022) بأنه الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك من خلال تخصيص أدوات قياس لكل موظف؛ كالاجتهاد، والمثابرة، ومدى امتلاك المهارة والجدية.

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه الإجراءات التي يقوم بها الموظفون بناءً على خبراتهم ومهاراتهم في الإعدادات التنظيمية، وهو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات جميع الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (العلوان، 2022، ص 24).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنها عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها، فضلاً عن تحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم وأدائهم في إنجاز العمل ومدى التقدم الذي يتم تحقيقه أثناء عملهم.

2. عناصر الأداء الوظيفي

أوضحت دراسة (أبوشقدهم و ياسين، 2011، ص 15) أن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة، ومهارات، وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل.

- المثابرة والوثوق: وتتمثل في الجدية، والتفاني في العمل وقدرة العاملين في المنظمة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد، والتوجيه من قبل المشرفين.

وفي ضوء تلك العناصر فإن أهمية الأداء الوظيفي قد تتمثل في الآتي (غضبان و عريف، 2018):

- أن الأداء الوظيفي يسهم في نجاح خطط التنمية الاقتصادية في البلد.
- أن الأداء الوظيفي يعتبر مقياساً لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحالي.
- يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد على رفع مستوى الجودة في مداخلات ومخرجات العملية التعليمية.
- خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.

3. أنواع الأداء الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات أن أنواع الأداء الوظيفي تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن فرد لآخر، وفقاً لمعايير معينة، ومنها: دراسة (المرسى، 2003) والتي يمكن من خلالها تحديد أنواع الأداء الوظيفي، كالآتي:

4. حسب معايير المصدر: ويمكن تقسيمه إلى أنواع هي

- **الأداء الداخلي:** يظهر هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية وتتمثل في الأداء البشري وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يحدث لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية، فضلاً عن الأداء التقني، والذي يتمثل في استغلال المنظمة لاستثماراتها بفعالية وكفاءة، فضلاً عن الأداء المالي، والذي يرتبط باستخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.
- **الأداء الخارجي:** ويتمثل في الأداء الناتج عن مجموع التطورات، والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها، وهذه التغيرات أو التطورات تنشأ من خارج المؤسسة، وتؤدي إلى تغيير حتي في مسار المؤسسة، حيث يتضح من خلال هذا الأداء استغلال لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة، وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى.

5. حسب معايير الشمولية: وتنقسم إلى نوعين

- **الأداء الكلي:** حيث يمثل هذا النوع قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل التكاليف الممكنة، حيث يتمثل هذا النوع في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات.
- **الأداء الجزئي:** يتكون من نظام فرعي من المنظمة، والذي يظهر غالباً في أحد وظائفها التنظيمية.

6. حسب المعيار الوظيفي: وينقسم إلى الآتي

- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في ضمان السير الحسن، والسليم، والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ويتجسد أدائها في مدى شرعية، وصحة العمليات المالية.
- أداء وظائف الإنتاج: تتحقق هذه الوظيفة عندما تتمكن المنظمة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- أداء وظيفة الأفراد: تظهر أهمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال قدرة المؤسسة، وكفاءتها في تحديد كمية الإنتاج والجودة، والخدمات المقدمة للعملاء، ومعالجة شكاوى العملاء.

7. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المؤسسات، والمتمثلة في الآتي (عبدالحفيظ و البدري، 2019، ص 103-107):

- التمكين: يتمثل التمكين في تعظيم الاستفادة من المهارات، والقدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تدعم التوافق مع المتطلبات الوظيفية، ويشمل التمكين العناصر الآتية:
 - تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بما يحقق التوازن الوظيفي للفرد.
 - التركيز على التدريب والتنمية الوظيفية.
 - منح الثقة وإشباع الحاجات النفسية للفرد.
 - تهيئة بيئة العمل بهدف إثارة وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الاتصالات الإدارية: تتمثل الاتصالات الإدارية بأنها أنشطة إدارية مهمتها نقل القرارات والمفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وهي تمثل وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفاعليات المختلفة في المنظمة.
- التدريب: يمثل التدريب مجموعة المهارات التي تتولى المؤسسة تقديمها للعاملين من أجل تنمية كفاياتهم المهنية والشخصية، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم، لتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الإدارية: تتمثل القيادة في فن إدارة المؤسسة من خلال فرد معين يتولى اختيار وتوجيه مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا فالقيادة من أهم العوامل التي تشعر العاملين بالرضا عن العمل وتدفعهم لإنجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال.
- الثقافة التنظيمية: وتتمثل في كونها نظام يتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها الأفراد في الشركة لتصبح موجهة لسلوكهم الفردي والجماعي.

- الحوافز: وتلعب الحوافز دورًا مهمًا في أداء العاملين في المنظمة، فهي الوسيلة التي تستخدمها المنظمة، بغرض التأثير في دوافع المرؤوس في سبيل توجيه سلوكه باتجاه معين.
- وضوح المسؤولية: حيث ترتبط المسؤولية بالسلطة ارتباطًا كبيرًا، لذلك لا بد من تحديد مفهوم السلطة في كونها حق إصدار الأوامر للآخرين، وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر، أما المسؤولية فهي التزام الفرد بالقيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوًا في التنظيم، وبصرف النظر عن رغباته الخاصة.

وتتمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، وتتمثل في الآتي (أبوشقدم و ياسين، 2011، ص 15):

- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- مشكلات الرضا الوظيفي: حيث إن الرضا الوظيفي للعاملين من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

كما حدد (العلوان، 2022، ص 14) في دراسته أن من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي الآتي:

- الاتحادات والنقابات: والتي تضم مجموعة العاملين، وتهدف إلى توحيدهم، وضمهم إلى بعضهم البعض لتحقيق هدف واحد، كأجور أعلى، وطبيعة عمل وبيئة عمل أفضل وأكثر أمانًا، حيث تُسهم تلك النقابات إلى حماية العاملين، والعمل على إعدادهم مهنيًا والارتقاء بهم.
 - طبيعة ظروف العمل المحيطة بهم: والمتمثلة في وجود سياسات، وتشريعات تحدد طبيعة الأعمال العامة والخاصة بما يسهم بتحديد نطاق ومضمون العمل، حيث يشمل وضوح المهام والمسؤوليات والمتمثلة في (القدرات، والاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها.
- أما عن مؤشرات قياس الأداء الوظيفي فهي ضرورية لأي مؤسسة، حيث يترتب عليها اتخاذ العديد من القرارات في مجال إدارة شئون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم التي يمكن من خلالها الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل، أو رفع درجاتهم، ويتم قياس الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة من خلال الأساليب الآتية (عبد الرازق، 2022، ص 11):

1. كمية ناتج الأداء: يتم من خلالها الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع في عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال

وقت محدد، أو عدد الوحدات المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في المؤسسة أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها ومراجعتها بالنسبة للمحاسب.

2. جودة ناتج الأداء: لعل من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب التأكيد على معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب هنا التأكيد أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددة للجودة.

3. كمية وجودة الناتج معًا: يتم ذلك من خلال استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معًا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله، لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة معًا.

8. آليات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

تسعى إدارة المؤسسات إلى تحسين أداء العاملين بها لما يتركه الأداء الإيجابي من أثر جيد، حيث يمكن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الآتي (العلوان، 2022، ص28):

- تحديد العوامل الرئيسة لظهور مشاكل في الأداء: فلا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، وتحديد تلك الانحرافات مهم لكل من الإدارة والموظفين في تحديد طريقة تقويم الأداء الملائمة، كما يسهم ذلك بتخفيض التصارع بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الدوافع والأسباب لأي أداء في بيئة العمل.
 - رسم خطة عمل متطورة لإيجاد حلول: تبنى خطة العمل للحد من مشاكل الأداء، وبالتالي وجود تعاون بين الإدارة والموظفين، وبين الإدارة والمختصين بمجال تطوير الأداء وتحسينه من ناحية ثانية.
 - الاتصال المباشر: فيجب تحديد محتوى الاتصال المناسب بين المشرف والموظف لتحسين أدائه.
- ولعل من أهم آليات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين القيام بتطوير الأنظمة والقوانين، حيث أصبحت العديد من القوانين والأنظمة واللوائح بمرور الزمن غير ملائمة لأوضاع المنظمات وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها، ومشكلة من المشكلات الإدارية، فضلاً عن أن علاقة تبسيط إجراءات العمل بالأداء الوظيفي تعد من الآليات التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن ازدياد حجم ومتطلبات العمل في المؤسسات في العصر الحالي المعروف بعصر التحول الرقمي أدى إلى انعكاس إجراءات العمل الداخلية والخارجية، مما يتطلب تبسيط الإجراءات سواء على المستوى التنظيمي أو المعلوماتي (أبوشقدم و ياسين، 2011، صفحة 19).

المحور الثالث: أداء الموظفين داخل المشروعات المشتركة

إن نجاح المنظمات داخل المشروعات المشتركة يرتبط بأداء الموارد البشرية، فمن المفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية ممثلة في أعلى مستوى من خلال الاجتماعات والمناقشات التي تنعقد عند القيام بعقد اتفاق على تكوين مشروعات مشتركة بين الشركاء، أما إذا أهمل دورها فإن قدرتها على تسهيل التنفيذ الناجح

للتحالف الاستراتيجي فستكون محدودة للغاية، وفيما يلي يمكن توضيح أن أداء الموظفين داخل المشروعات المشتركة قد يرتبط نجاحه بالعديد من النقاط وهي (الزيادي، 2014، ص 393):

1. توفير الموارد البشرية من خلال

- شغل المناصب بالتحالف الاستراتيجي مع مراعاة اختيار الأفراد ذوي التأهيل العالي وأن يتم ذلك من خلال المشاركة المتبادلة بين شركاء المشروعات المشتركة.
- القيام بالرقابة على أداء التحالف الاستراتيجي من جانب الأفراد لتحقيق أهدافه.

2. التدريب والتطوير من خلال

- الاهتمام بتدريب الأفراد لتعريفهم بمهام المشروعات المشتركة وأهدافه وبوظائفهم.
- عمل برامج تدريبية متخصصة لإزالة أوجه القصور التي قد تظهر في أداء العاملين بالمشروعات المشتركة.
- ضرورة تطابق تدريب الأفراد مع أهداف المشروعات المشتركة.

3. تقييم أداء العاملين من خلال

- تقييم أداء العاملين بما يحقق أهداف المشروعات المشتركة.
- استخدام أساليب تقييم أداء العاملين حسب ظروف كل شريك.

4. التعويضات والمكافآت من خلال

- تستخدم لاجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل بالمشروع المشترك.
- تستخدم لتحفيز الأفراد ذوي الأداء العالي بالمشروع المشترك.
- تستخدم للإبقاء على الأفراد المؤهلين والملتزمين بالمشروع المشترك.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن أداء العاملين بالمشروعات المشتركة لا بد من تقييمه من أجل الاحتفاظ بهم والعمل على ترقيتهم أو اتخاذ القرار المناسب بشأنهم، فعندما تقرر شركتان أو أكثر التعاون فمن غير المحتمل أن تتطابق أساليب تقييم أداء العاملين بكل شركة، لذلك يفضل أن تستبعد أي نظم للتقييم من قبل طرف من الشركات المشتركة ويكون التقييم للأداء هنا نابع من لجنة مراجعة أداء مشتركة لا تنحاز لإحدى الشركات المشتركة بالمشروعات.

المحور الرابع: مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض

شهدت الرياض في العقود الأخيرة تطورا سكانيا وعمرانيا، فأصبحت أكبر المراكز الحضرية في المملكة من حيث عدد سكانها البالغ 6.5 مليون، أي ما يقارب 19% من سكان المملكة، كما أنها أصبحت في الوقت الحاضر ثالث أكبر عاصمة عربية، حيث واصلت مدينة الرياض سعيها إلى توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات

الطرق على نطاق واسع وبتصاميم ومواصفات رفيعة المستوى، مما ساعد على ترابط أجزاء المدينة وأحيائها ببعضها من خلال شبكة ضخمة تدرجية بلغ قوامها عام 1439 هـ حوالي (19840) ألف كم من الطرق والشوارع، وهذه الشبكة تشمل: الطرق السريعة، والطرق الشريانية، والشوارع التجميعية، والشوارع المحلية، لتلبية الطلب المتزايد على النقل بين أحياء المدينة (المقري، 2022، ص 419).

لذا، جاء مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام بالرياض، نتيجة للقرار الصادر من مجلس الوزراء في جلسته 2 جمادي الآخر 1433 هـ بالموافقة على تنفيذ مشروع النقل العامة في مدينة الرياض (القطار - الحافلات) بكامل مراحله، على أن تتولى لجنة برئاسة صاحب السمو الملكي أمير منطقة الرياض على تنفيذه، وكانت الهيئة العليا ق شكلت في عام 1428 فريقاً من الخبراء المختصين في مجال النقل العام لمراجعة وتقويم الدراسات والتصاميم التي قامت بها الهيئة العليا في هذا المجال وشملت: الولايات المتحدة، وكندا، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، وأستراليا (الهيئة العامة لتطوير مدينة الرياض، 1433، ص 4).

حيث فازت ثلاث مجموعات من الشركات الدولية بعقد لتنفيذ مشروع مترو الرياض الذي تبلغ تكلفته 22.5 مليار دولار (مها، 2022):

- فاز كونسورتيوم (كونسورتيوم من الشركات) بقيادة شركة بكتل الأمريكية العملاقة بعقد بقيمة 9.45 مليار دولار لبناء خطين للمترو، ويضم التحالف مصنعي القطارات الألمان سيمز، وشركة أيكوم الأمريكية، والشركتين السعوديتين، ماباني، واتحاد المقاولين السعوديين.
- فاز كونسورتيوم تقوده شركة إل سي للإنشاءات الإسبانية، بما في ذلك أليستوم الفرنسية وشركة سامسونج سي أند تي كوربوريشن الكورية، بعقد بقيمة 7.82 مليار دولار لبناء ثلاثة خطوط.
- تنفيذ الخط الثالث من قبل كونسورتيوم بقيادة شركة أنسالدو أستياس الإيطالية، التي فازت بعقد بقيمة 5.21 مليار دولار. ويضم التحالف شركة بومباردييه الكندية لصناعة القطارات وشركة لارسن أند توبرو الهندية.

أما عن طبيعة مشروع القطار الكهربائي فيأتي في ستة محاور رئيسية بطول إجمالي يبلغ حوالي (176) كيلو متر وبمحطات عددها (85) محطة، تغطي المناطق ذات الكثافة السكانية والمنشآت الحكومية والأنشطة التجارية والتعليمية والصحية، وفيما يلي يوضح الشكل التالي مسار القطار الكهربائي بمدينة الرياض (الهيئة العامة لتطوير مدينة الرياض، 1433، ص 11).



شكل رقم (1) مسارات القطار الكهربائي بمنطقة الرياض

حيث يهدف المشروع إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي (المقري، 2022، ص 425):

- توفير خدمة نقل منظمة ومتطورة وأمنة لسكان المدينة وزائرها.
- الحد من المشكلات المرورية المترتبة على الازدحام المروري.
- تطوير الأداء المجتمعي لسكان المدينة.
- الحد من التلوث والضوضاء.
- فتح آفاق جديدة للانتشار في مجال الخدمات.
- دعم تحسين البيئة الحضرية للمدينة.

ثانياً: الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات العربية

دراسة (شيشة، 2014) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحالفات الاستراتيجية في خلق مزايا تنافسية للمنظمات وأهمية هذا النوع من الاستراتيجيات في تحقيق أقصى منفعة للمنظمة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وأسفرت نتائج الدراسة أن التحالف الاستراتيجي يساعد على تحسين الموضع التنافسي للمنظمة من خلال تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن التحالفات الاستراتيجية تساهم في خفض

اقتصاديات النطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة التي من شأنها أن تسهم في توسع من قاعدة موارد المنظمة.

أما دراسة (نوري و سلمان، 2014) فهدفت إلى تناول مفهومي التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي، بوصفها من المواضيع الحديثة الناتجة من التطورات السريعة والانفتاح العالمي القائم على تجاوز الحدود الجغرافية في عالم اليوم، وركزت الدراسة على التحقق من تأثير أنماط التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، وقد تكون مجتمع البحث من شركة السفر والطيران في محافظة دهوك، وقد بلغت عينة الدراسة (31) من مديري تلك الشركات، وتم توزيع استمارة الاستبيان والتي أعدت لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن لأنماط التحالفات الاستراتيجية دور في تعزيز التوجه الريادي وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتلك الأنماط التي من شأنها تعزيز الريادية للمنظمة.

بينما هدفت دراسة (الحلياني، 2018) إلى التعرف على أهمية التحالفات الاستراتيجية، فضلاً عن التعرف على أقسام وتفاصيل التحالفات الاستراتيجية منها: التربوية أو التعليمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود اهتمام كبير لدى المؤسسات والجمعيات والشركات والمؤسسات التعليمية بإقامة التحالفات الاستراتيجية والمضي بألية رئيسة واحدة، وتوصي الدراسة بضرورة إجراء تحالفات استراتيجية بين الجمعيات الدينية والأهلية وبين التعليم العام في اليمن.

كما هدفت دراسة (عامر، 2021) إلى التعرف على أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات والدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن، بالاعتماد على المنهج الوصفي الكمي، واستهدفت الدراسة المديرين في المستويات العليا والوسطى في الشركات الاستخراجية والتعدينية والبالغ عددهم (347) مديراً، وأجريت الدراسة على عينة طبقية تناسبية بلغت (196) مديراً، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأسفرت النتائج عن وجود مستويات متوسطة لمتغيرات الدراسة الثلاثة (التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل)، فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالف الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن، وأوصت الدراسة بأشراك المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن باتخاذ القرارات التي تتعلق باختيار الشريك الاستراتيجي.

كما هدفت دراسة (نعواش، 2021) إلى التعرف على فكرة التحالفات ودراسة دوافعها وأثرها على الأداء الكلي للمنظمات، حيث ركزت الدراسة على قطاع الطيران حيث يحتوي على ثلاثة تحالفات عالمية تضم خمس شركات طيران عربية فقط من بين تسعة وخمسين شركة، وتم الاعتماد على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على المديرين التنفيذيين في إدارة الشركة حول التغير الحاصل نتيجة لانضمام شركتهم لتحالف وانورلد، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحالفات تساهم بتحسين الأداء العام للمنظمات إذا ما تم تفعيل عناصر التحالف وتحقيق شروطه، وأوصت الدراسة بضرورة توافر عوامل نجاح التحالفات مع وجود رؤية واضحة ومشتركة وأهداف وحاجات مشتركة.

أما دراسة (اغنيم، 2022) فهدفت إلى معرفة أثر التوافق الاستراتيجي على أنماط التحالفات الاستراتيجية من حيث توضيح الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية، وقد طبقت الدراسة على عينة عددها (13) بنك تجاري وطبقت في 6 بنوك داخل مدينة عمان، وشمل مجتمع الدراسة (7449) موظف من شاغلي الوظائف المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (370) فردًا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى التوافق الاستراتيجي كان مرتفعًا، ومستوى الإدارة المستندة على القيمة كان متوسط، ومستوى التحالفات الاستراتيجية كان متوسط، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات في البنوك الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، وتوصي الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بإجراء مطابقة بين مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لما لها من دور إيجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية ودعم متطلبات الإدارة المستندة على القيمة.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Aithal, 2016) إلى تفكيك أتلان التآزر القائم على الكفاءة في عملية تشكيل التحالف الاستراتيجي من خلال استخدام إطار عمل القطب الشمالي، وهذا الدراسة تطبيقًا تجريبيًا جديدًا لإطار عمل القطب الشمالي للكشف عن عوامل القطب الشمالي للكشف من عوامل نجاح التآزر المتبادل بين تحالف رينو ونيسان وميتسوبيشي في صناعة السيارات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام البيانات الأولية والبحث الأرشيفي الشامل للبيانات الثانوية، والاعتماد على المقابلات والاستبانة كأداة لجميع البيانات، وأسفرت نتائج الدراسة أن للتوافق الاستراتيجي والتنظيمي أهمية كبيرة في تشكيل أداء التحالفات الاستراتيجية.

كما هدفت دراسة (Enyinnah, 2020) إلى توضيح أثر التحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية في بنوك التمويل الصغيرة في نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بنوك التمويل الصغيرة في نيجيريا، أما عينة الدراسة فقد شملت (220) فردًا يعملون في بنوك التمويل الصغيرة في نيجيريا، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة كأداة لجمع البيانات، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن التحالفات الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الحصة السوقية لبنوك التمويل الصغيرة في نيجيريا.

أما دراسة (Nisara, 2021) فهدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي عمليات الخطوط الجوية في سياق تايلاند، ولتقييم عوامل النجاح مع الأداء الوظيفي للموظف، تكونت عينة الدراسة من (400) مستجيب مقسمة إلى مجموعتين الأولى (200) موظف من ذوي الخبرة (60 طيار - 70 مضيفا - 70 وكيل خدمة أرضية) من خمس شركات طيران بتايلاند، والمجموعة الثانية من (200) خبير استراتيجي للموارد البشرية ومحاضر جامعي، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أسفرت النتائج أن الأداء الوظيفي

يرتبط ارتباطا وثيقا بسلوك المنظمة، والذي يحفز ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي وأجواء مكان العمل والقيادة والعمل الجماعي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم السلوك التنظيمي الفعال في العمل.

بينما دراسة (Yvonne & Jackson, 2020) هدفت إلى تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة النقل والخدمات اللوجستية في أحد أكبر المناجم في إفريقيا ومقرها في إحدى المناطق الريفية في زامبيا وسولويزي، بالاعتماد على المنهج المختلط المتكون من الأساليب الكمية والنوعية، كانت العينة المحسوبة (171) من السكان بلغ حجم العينة النهائية (144) مشاركا شاركوا بنجاح في الدراسة، كما تم تحليل البيانات الكمية والخروج بمجموعة من النتائج أهمها: أن الاحتفاظ تأثر بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهياكل مكان العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ استراتيجيات تهدف إلى تحسين هياكل مكان العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لتعزيز الأمن الوظيفي والتطوير الوظيفي.

المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق

- اتفقت العديد من الدراسات مع الدراسة الحالية في هدفها: حيث ركزت دراسة (نعواش، 2021) التي تناولت التحالفات ودراسة دوافعها وأثرها على الأداء الكلي للمنظمات، حيث ركزت الدراسة على قطاع الطيران، وكذلك دراسة (شيشة، 2014) على تناول دور التحالفات الاستراتيجية في المنظمات، وكذلك دراسة (نوري و سلمان، 2014) ودراسة (عامر، 2021) التي ركزت على أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في المنظمات، وكذلك دراسة (Aithal, 2016) التي تناولت الكفاءة في عملية تشكيل التحالف الاستراتيجي.
- كما اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ومنها دراسة (اغنيم، 2022) ودراسة (نعواش، 2021) ودراسة ((Enyinnah, 2020) ودراسة (Nisara, 2021).
- اعتمدت العديد من الدراسات على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (Nisara, 2021) ودراسة ((Enyinnah, 2020) ودراسة (اغنيم، 2022) ودراسة (عامر، 2021).

أوجه الاختلاف

- اختلفت بعض الدراسات في أهدافها حيث ركز البعض منها على الأداء الوظيفي لموظفي الخطوط الجوية مثل دراسة (Nisara, 2021) ودراسة دراسة (Yvonne & Jackson, 2020) التي ركزت على العوامل الرئيسية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة النقل والخدمات اللوجستية.

- اختلفت بعض الدراسات في منهجها المستخدم مثل دراسة (Yvonne & Jackson, 2020) التي اعتمدت المنهج المختلط، ودراسة (Aithal, 2016) التي اعتمدت المنهج التجريبي، ودراسة (عامر، 2021) التي اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي.
- اختلفت بعض الدراسات في عدم اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (الحلياني، 2018) ودراسة (شيشة، 2014) التي جاءت كإطار نظرياً، ودراسة (Aithal, 2016) التي اعتمدت على المقابلة.

أوجه الاستفادة

- إثراء الإطار النظري للدراسة.
- القدرة على صياغة مشكلة الدراسة بوضوح.
- تحديد أهداف الدراسة وتسؤلاتها بشكل دقيق ومحدد.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في دعم نتائج الدراسة الحالية والتعليق عليها.

الفصل الثالث: النتائج والتوصيات

أولاً: إجراءات البحث

ثانياً نتائج الدراسة وتفسيرها

ثالثاً توصيات البحث

أولاً: إجراءات البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض وتحديد المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات و التعرف على طريقة إدارة موظفين التحالف وما هي أبرز سمات القادة داخل التحالف ويتناول وصف لإجراءات البحث الميدانية لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: "ويختص المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق؛ بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج؛ لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخفاجة، 2002، ص 87).

مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض وتم اختيار عينة البحث عشوائياً مكونة من 188 فرداً.

أداة البحث

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض وتحديد المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات والتعرف على طريقة إدارة موظفين التحالف والتعرف على أبرز سمات القادة داخل التحالف. وفي سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية لأفراد عينة البحث

الجزء الثاني: ويتكون من ثلاثة محاور رئيسية تخدم هدف الدراسة

صدق أداة البحث

• الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتهي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف، أو بالإضافة، أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين تم إعادة صياغة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (35) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

• **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (30) فرداً وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه الفقرة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

المحور الأول: دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزیز للنقل العام - قطار الرياض		المحور الثاني: تحديد المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات		المحور الثالث: طريقة إدارة موظفين التحالف وما هي أبرز سمات القادة داخل التحالف	
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.495**	1	.722**	1	.701**
2	.788**	2	.689**	2	.650**
3	.744**	3	.750**	3	.531**
4	.791**	4	.854**	4	.702**
5	.835**	5	.665**	5	.629**
6	.749**	6	.857**	6	.844**
7	.711**	7	.757**	7	.816**
8	.797**	8	.831**	8	.632**
9	.875**	9	.668**	9	.478**
10	.871**	10	.791**	10	.676**
		11	.831**	11	.621**
				12	.508**

.603**	13				
.817**	14				

يتبين من الجدول رقم (1) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة.

• ثبات أداة البحث

لحساب ثبات أداة البحث تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2) معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض	10	.920
المحور الثاني: تحديد المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات	11	.887
المحور الثالث: طريقة إدارة موظفين التحالف وما هي أبرز سمات القادة داخل التحالف	14	.844
الدرجة الكلية للاستبيان	35	.833

من الجدول رقم (2) نجد ان معاملات الثبات للمحاور جاءت جميعها ذات درجة عالية تقترب من الواحد الصحيح ونجد ان قيمة الدرجة الكلية لمعامل ثبات الفا كرونباخ للاستبيان ككل جاءت ذات قيمة عالية مساوية (.833) وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح؛ وتشير هذه القيمة إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية لمحاور الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.
- 2- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- 3- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل فقرة وبعد على النحو

التالي:

تم تحديد درجة الموافقة بحيث يعطي الدرجة (6) للاستجابة موافق تماماً، والدرجة (5) للاستجابة موافق، والدرجة (4) للاستجابة محايد، والدرجة (3) للاستجابة غير موافق، والدرجة (2) للاستجابة غير موافق على

الاطلاق، والدرجة (1) للاستجابة لا ينطبق، ويتم تحديد درجة المشاركة (الاتجاه) لكل فقرة أو محور بناء على ما يلي:

جدول رقم (3) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
لا ينطبق	1.83	1	1
غير موافق على الإطلاق	2.67	1.84	2
غير موافق	3.51	2.68	3
محايد	4.35	3.52	4
موافق	5.19	4.36	5
موافق تماماً	6.00	5.2	6

ثانياً نتائج الدراسة وتفسيرها:

"أولاً: دراسة البيانات الأولية للدراسة:

جدول رقم (4) البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنسية	سعودي	154	81.9%
	مقيم	34	18.1%
الفئة العمرية	18-29	12	6.4%
	30-39	119	63.3%
	40-49	35	18.6%
	50-59	20	10.6%
	60 فما فوق	2	1.1%
	5000 – 9999	29	15.4%
الدخل	10000 – 14999	39	20.7%
	15000 – 19999	29	15.4%
	20000 – 29999	32	17.0%
	30000 – 39999	9	4.8%
	40000 – 49999	2	1.1%
	50000 فأكثر	5	2.7%
	أفضل عدم الإفصاح	43	22.9%
	دكتوراه	4	2.1%
المؤهل العلمي	ماجستير	41	21.8%

58.5%	110	بكالوريوس	
17.6%	33	دبلوم	
9.6%	18	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
33.5%	63	من 5 إلى 10 سنوات	
56.9%	107	أكثر من 10 سنوات	
19.1%	36	أقل من 3 دورات	الدورات التدريبية
22.9%	43	من 3 إلى أقل من 5 دورات	
58.0%	109	أكثر من 5 دورات	

من الجدول السابق نستنتج أن أفراد عينة الدراسة كانت بنسبة (81.9%) سعوديين ونسبة (63.3%) أعمارهم من 30 إلى 39 سنة و (18.6%) أعمارهم من 40 إلى 49 سنة ونسبة (20.7%) من أفراد عينة الدراسة دخلهم من 10000 إلى 14999 ونسبة (20.7%) من أفراد عينة الدراسة لا يفضلون الإفصاح عن دخلهم وكانت نسبة (58.5%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس و (21.8%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير ونسبة (56.9%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 10 سنوات ونسبة (33.5%) من أفراد الدراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وكانت نسبة (58%) من أفراد عينة الدراسة حصلوا على أكثر من 5 دورات و نسبة (22.9%) من أفراد عينة الدراسة حصلوا على 3 إلى أقل من 5 دورات.

ثانياً اجابة اسئلة الدراسة وعرض النتائج:

السؤال الأول: ما دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع

الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض؟

للتعرف على دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض تم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	المساهمة في الاحتكاك بخبرات جديدة عبر التعامل مع الموظفين الآخرين.	5.23	.924	5
2	التعرف على طرق جديدة في تنفيذ المهام.	5.25	.893	4
3	التعرف على آليات جديدة لتنمية مهاراتك الشخصية.	5.26	.980	3
4	الاستفادة من تنوع أفكار القادة المباشرين في التحالف.	5.21	.888	9
5	الاطلاع على المعارف الجديدة التي يمتلكها الموظفون الآخرون في التحالف.	5.18	.905	10
6	التعرف على طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجه سير	5.27	.934	2

			العمل.	
7	اكتساب مهارات الاتصال بالآخرين.	5.38	.866	1
8	تحسين قدرتك على تقييم مهاراتك وخبراتك في ضوء مستوى أداء الموظفين الآخرين.	5.22	.873	8
9	المساهمة في تحسين مهارات التخطيط لتطوير قدراتك ومهاراتك.	5.23	.911	6
10	فهم ثقافة الآخرين المرتبطة ببيئة العمل (الانفتاح الثقافي على الآخرين).	5.23	.923	7
المتوسط العام		5.25	0.91	

تبين من الجدول السابق أن دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام - قطار الرياض جاء بدرجة موافقة (موافق تماماً)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (5.25)، بانحراف معياري بلغ (0.91)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام - قطار الرياض، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.98 - 0.866)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (7): (اكتساب مهارات الاتصال بالآخرين)، بمتوسط حسابي بلغ (5.38)، وانحراف معياري بلغ (0.866)، يليها العبارة رقم (6): (التعرف على طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجه سير العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (5.27)، وانحراف معياري بلغ (0.934)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (5): (الاطلاع على المعارف الجديدة التي يمتلكها الموظفون الآخرون في التحالف). بمتوسط حسابي بلغ (5.18)، وانحراف معياري بلغ (0.905).

وتدل هذه النتائج على درجة موافقة بدرجة كبيرة لعينة الدراسة حول دور تحالف الشركات في تعزيز خبرات العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.18) وهو مؤشر مرتفع. مما يؤكد أهمية الدور الحيوي لتحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض من خلال إكساب مهارات الاتصال بالآخرين والتعرف على طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه سير العمل وتؤثر على أدائهم، حيث تضيف التحالفات الاستراتيجية ميزة تنافسية للمشروعات والمنظمات تمكن المنظمة من تغيير توجهاتها التقليدية لتتواءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتحفز على توليد أفكار ابتكارية متنوعة، وهذا ما أكدته (Rothaermel, 2019).

وتعزو هذه النتائج فكرة التفاعل بين العاملين ذوي الخبرات المتنوعة حيث يسهم هذا التفاعل في مشاركة المعارف الضمنية التي تكون موجودة في ذهن العاملين والتي قد لا تظهر إلا أثناء ممارسة الأعمال. وتتفق هذه

النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (عامر، 2021) التي أسفرت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات في الشركات وتحسين ظروف العمل مما يحسن من أداء العاملين. وكذلك دراسة (نعواش، 2021) التي توصلت نتائجها إلى أن التحالفات تساهم بتحسين أداء العاملين والأداء العام للمنظمات من خلال تنمية مهارات العاملين ومعارفهم. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Yvonne & Jackson, 2020) التي أظهرت وجود علاقة إحصائية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهياكل مكان العمل والتطوير الوظيفي للعاملين. ودراسة (عبدالحفيظ والبديري، 2019) التي توصلت نتائجها إلى أهمية تحسين الاتصالات الإدارية في المشروعات والمنظمات مما يساهم في نقل الآراء والأفكار والخبرات عبر قنوات رسمية، بالإضافة إلى كونها وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة بفعالية.

السؤال الثاني: ما المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات؟

للتعرف على المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات تم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	ضعف تحديد الأدوار بشكل دقيق.	4.49	1.057	10
2	تداخل المسؤوليات والصلاحيات أثناء أداء الأعمال.	4.71	1.158	3
3	ازدواج مصادر التوجيه من قيادات مختلفة بما قد يؤدي إلى تضارب الأوامر.	4.60	1.186	6
4	الشعور بوجود تمييز بين العاملين في المشروع بحسب انتمائهم للشركات الشريكة.	4.72	1.228	2
5	صعوبة التواصل مع بعض الموظفين الآخرين داخل التحالف.	4.42	1.188	11
6	ضعف القدرة على التوافق مع توجهات قادة المشروع من الشركات الأخرى.	4.50	1.126	9
7	زيادة الأعباء الوظيفية داخل التحالف مقارنة بالوضع التقليدي (العمل خارج التحالف).	4.57	1.114	7
8	ضعف تناسب العائد المالي مع الأعباء الوظيفية داخل التحالف.	4.66	1.157	4
9	تغير الدور الوظيفي المتوقع في التحالف عنه في الظروف التقليدية.	4.64	1.027	5
10	الحاجة لتطوير بعض المهارات وفق المتطلبات الوظيفية الجديدة.	4.91	.974	1
11	الصعوبة في التوافق مع طريقة عمل الموظفين الآخرين	4.53	1.139	8

		داخل التحالف.	
1.12	4.61	المتوسط العام	

تبين من الجدول السابق أن المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات جاء بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (4.61)، بانحراف معياري بلغ (1.12)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات ، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.974 - 1.228)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (10) فهي ذات قيمة منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (10): (الحاجة لتطوير بعض المهارات وفق المتطلبات الوظيفية الجديدة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.91)، وانحراف معياري بلغ (0.974)، يليها العبارة رقم (4): (الشعور بوجود تمييز بين العاملين في المشروع بحسب انتمائهم للشركات الشريكة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.72)، وانحراف معياري بلغ (1.228)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (5): (صعوبة التواصل مع بعض الموظفين الآخرين داخل التحالف)، بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري بلغ (1.188)

وتدل هذه النتائج إلى درجة مرتفعة لاستجابات عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجههم داخل التحالفات، والتي تتنوع بين مشكلات مالية وإدارية وغيرها. ومن أهم هذه المشكلات ضعف تطوير بعض المهارات وفق المتطلبات الوظيفية الجديدة، وعدم العدالة والمساواة بين الموظفين في المشروع والتمييز بينهم بحسب انتمائهم للشركات الشريكة، والمشكلات الإدارية الناتجة عن تداخل المسؤوليات والصلاحيات أثناء أداء الأعمال وزيادة الأعباء الوظيفية التي تقع على الموظفين داخل التحالف والذي قد تكون بسبب الجدول الزمني المضغوط لتنفيذ المشروع أو نقص في عدد الموظفين داخل التحالف نتيجة اعتبارات مادية مثل الاقتصاد في النفقات أو عدم توافر الكوادر البشرية التي تتوافق مهاراتها مع المهارات والكفايات التي يتطلبها العمل داخل التحالف. كذلك توجد بعض المشكلات التي تواجه الموظفين داخل التحالف والتي تعود إلى عدم قدرتهم على التكيف والتوافق مع طريقة عمل الموظفين الآخرين داخل التحالف وهذه القدرة تختلف من شخص لآخر وفق طبيعة كل منهم وشخصيته ومهاراته الشخصية في التواصل وفهم الآخرين.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة (أبو شقدهم وياسين، 2011) من وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تتمثل في عدم ملائمة العديد من القوانين والأنظمة واللوائح بمرور الزمن لأوضاع المنظمات مما يمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، فضلاً عن زيادة تعقيد الإجراءات مما يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن ازدياد حجم ومتطلبات العمل في المؤسسات في العصر الحالي يتطلب تبسيط الإجراءات على المستوى

التنظيمي. وكذلك، تتفق هذه النتائج مع دراسة (الزيادي، 2014) التي أكدت على أهمية تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب مما يساهم في نجاح المشروع.

السؤال الثالث: ما طريقة إدارة موظفين التحالف وما هي أبرز سمات القادة داخل التحالف؟
للتعرف على طريقة إدارة موظفين التحالف وأبرز سمات القادة داخل التحالف تم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرات أبعاد المحور الثالث كما يلي.

البعد الأول: طريقة إدارة موظفين التحالف

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات بعد طريقة إدارة موظفين التحالف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يتم تحديد مهارات الموظفين قبل ترشيحهم للمهام المطلوبة.	4.99	1.026	1
2	يتم إعطاء الموظفين مزيد من الحرية في اختيار طريقة إنجاز الأعمال المكلفين بها.	4.76	.999	6
3	يوجد اهتمام بتنوع خبرات الموظفين المتعاونين.	4.90	.956	4
4	يهتم التحالف بالاعتماد على العمل الجماعي في إنجاز الأعمال.	4.91	.944	3
5	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر في ضوء المهام المكلفين بها (أو أهداف المشروع)	4.99	1.050	2
6	يهتم التحالف بتقديم تعويضات مالية ومادية مناسبة مع طبيعة أداء الموظفين.	4.68	1.195	7
7	تهتم القيادات المباشرة بتقديم تغذية راجعة للموظفين حول أدائهم.	4.77	1.089	5
المتوسط العام		4.86	1.04	

تبين من الجدول السابق أن بعد طريقة إدارة موظفين التحالف جاء بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (4.86)، بانحراف معياري بلغ (1.04)، وهي قيمة مرتفعة تدلُّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول طريقة إدارة موظفين التحالف، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.944 - 1.089)، وجاءت الفقرات (1 و 5 و 6 و 7) ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضِّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات والفقرات رقم (2 و 3 و 4) ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1): (يتم تحديد مهارات الموظفين قبل ترشيحهم للمهام المطلوبة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.99)، وانحراف معياري بلغ (1.026)، والعبارة رقم (5): (يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر في ضوء المهام المكلفين بها (أو أهداف المشروع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.99)، وانحراف معياري بلغ (1.05)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (6): (يهتم التحالف بتقديم تعويضات مالية ومادية مناسبة مع طبيعة أداء الموظفين). بمتوسط حسابي بلغ (4.68)، وانحراف معياري بلغ (1.195)

وتدل هذه النتائج على فعالية طريقة إدارة موظفين التحالف من وجهة نظر عينة الدراسة من موظفي التحالف والتي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.68) مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة حول طريقة إدارة موظفي التحالف.

وتعزو هذه النتائج إلى وجود أساليب حديثة لتقييم أداء الموظفين وتقييم مهارات الموظفين قبل ترشيحهم للمهام المطلوبة بشكل مستمر في ضوء المهام المكلفين بها أو وفقاً لأهداف المشروع، علاوة على الاهتمام بالعمل الجماعي لإنجاز المهام والتنوع في مهارات وخبرات العاملين داخل مجموعات العمل.

وهذا يتضح أيضاً من خلال ما أشار إليه كلاً من (عبدالحفيظ والبدرى، 2019) في وجود عدد من العوامل المؤثرة في أداء العاملين ومن أهمها تمكين الموظفين، الاهتمام بالحوافز، تفويض الصلاحيات والمسئوليات، الاهتمام بتنوع خبرات الموظفين من خلال التركيز على التدريب والاهتمام بمنح الثقة وإشباع الحاجات النفسية للعاملين وتهيئة بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار لدى العاملين.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (نعواش، 2021) والتي أظهرت أن التحالفات تساهم بتحسين الأداء العام للمنظمات من خلال عناصر التحالف والتي تركز على وجود رؤية واضحة ومشتركة وأهداف وحاجات مشتركة. وكذلك دراسة (Nisara, 2021) والتي أسفرت نتائجها عن أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأجواء مكان العمل والقيادة والعمل الجماعي.

البعد الثاني: سمات القادة داخل التحالف

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات بعد سمات القادة داخل التحالف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
8	تعتمد القادة على النمط الديمقراطي في التعامل مع الموظفين.	4.65	1.026	6
9	يملك القادة الصلاحيات الكاملة لتوجيه أداء الموظفين.	4.79	1.001	1
10	يتوافق النمط القيادي الذي يتبعه القائد مع توقعات الموظفين.	4.69	.976	5
11	يراعي القادة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.	4.77	1.049	3
12	يركز القادة بشكل أساسي على إنجاز الأعمال دون اعتبار	4.64	1.112	7

			لأي عوامل أخرى.	
4	1.156	4.70	يركز القادة على نقل خبراتهم للعاملين.	13
2	1.138	4.78	يهتم القادة بتشجيع الموظفين على الابتكار والابداع في أداء المهام.	14
1.07		4.72	المتوسط العام	

تبين من الجدول السابق أن بعد سمات القادة داخل التحالف جاء بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (4.72)، بانحراف معياري بلغ (1.07)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول سمات القادة داخل التحالف، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (1.156 - 0.976)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات فيما عدا الفقرة رقم (5) ذات قيمة منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (9): (يملك القادة الصلاحيات الكاملة لتوجيه أداء الموظفين.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.79)، وانحراف معياري بلغ (1.001)، يليها العبارة رقم (14): (يهتم القادة بتشجيع الموظفين على الابتكار والابداع في أداء المهام.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.78)، وانحراف معياري بلغ (1.138)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (12): (يركز القادة بشكل أساسي على إنجاز الأعمال دون اعتبار لأي عوامل أخرى.) بمتوسط حسابي بلغ (4.64)، وانحراف معياري بلغ (1.112).

وتشير هذه النتائج إلى مستوى مرتفع لاستجابات عينة الدراسة حول بعد سمات القادة داخل التحالف والذي بلغ متوسطه الحسابي (4.64)، وهذا يدل على امتلاك القادة داخل التحالف الصلاحيات الكاملة لتوجيه أداء الموظفين والاهتمام بتشجيعهم على الابتكار والإبداع في أداء المهام ومراعاة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل داخل التحالف. والتركيز على نقل خبراتهم للموظفين واتباع نمط القيادة الديمقراطية بشكل كبير في التعامل مع الموظفين.

وقد تعزو هذه النتائج إلى تنوع خبرات قادة التحالف وقدرتهم على إدارة فريق العمل، واستعمال قادة التحالف لأنماط قيادية متنوعة بما يتناسب مع الموقف القيادي. وتتفق هذه النتائج مع ما أظهرته نتائج دراسة (نوري وسلمان، 2014) من أهمية الأنماط المختلفة للتحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمشروعات وهو ما يتحقق من خلال السمات المميزة للقادة داخل التحالفات وإيمانهم الراسخ بتحقيق الريادة في مجال عملهم. وكذلك، فقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Nisara, 2021) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ودراسة (عامر، 2021) التي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالف الاستراتيجية في الشركات وتحسين العمليات من خلال إشراك المديرين (القادة) في عمليات اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال العمل.

وبالنظر لما تم التوصل إليه من نتائج يمكن استخلاص الآتي

- دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض جاء بدرجة موافقة (موافق تماما)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (5.25)، بانحراف معياري بلغ (0.91)، وهذا يدل على الدور القوي الذي تقوم به تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض حيث تساعد على اكتساب مهارات الاتصال بالآخرين والتعرف على طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجه سير العمل.
- المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات جاء بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (4.61)، بانحراف معياري بلغ (1.12)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول وجود المشاكل التي تواجه موظفين تحالفات الشركات داخل التحالفات مثل الحاجة لتطوير بعض المهارات وفق المتطلبات الوظيفية الجديدة والشعور بوجود تمييز بين العاملين في المشروع بحسب انتمائهم للشركات الشريكة.
- بعد طريقة إدارة موظفين التحالف جاء بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (4.86)، بانحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول وجود طريقة لإدارة موظفين التحالف فيتم تحديد مهارات الموظفين قبل ترشيحهم للمهام المطلوبة ويتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر في ضوء المهام المكلفين بها (أو أهداف المشروع).
- بعد سمات القادة داخل التحالف جاء بدرجة موافقة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمحور (4.72)، بانحراف معياري بلغ (1.07)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول سمات القادة داخل التحالف حيث يملك القادة الصلاحيات الكاملة لتوجيه أداء الموظفين ويهتم القادة بتشجيع الموظفين على الابتكار والابداع في أداء المهام.

توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة نشر الوعي بأهمية دور تحالف الشركات في تحسين أداء الموظفين وتعزيز خبرات العاملين في المشروعات الوطنية مما يساهم في تحقيق أهداف المشروعات وفق رؤية المملكة 2030.
- ضرورة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية للعاملين داخل التحالفات في المشروعات الوطنية بناء على الاحتياجات والمتطلبات الوظيفية بهذه المشروعات.
- وضع آليات لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل التحالفات مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة القدرة التنافسية لهذه التحالفات.

- المساواة بين العاملين في المشروع دون التمييز بينهم.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل التحالفات مما يعزز من دافعيتهم للإنجاز وتحقيق أهداف المشروعات.
- العمل على توزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين وفق تخصصاتهم وتطوير أنظمة العمل لزيادة المرونة الإدارية وعدم التداخل في الاختصاصات، الأمر الذي يؤثر على الأداء العام داخل للتحالف.
- إعادة تقييم العوائد المالية للعاملين وفق الأعباء الوظيفية المنوطة بهم للتأكد من أن العوائد المالية تتناسب مع الأعباء الوظيفية للعاملين داخل التحالف.
- ضرورة تحديد المهارات الوظيفية اللازمة لموظفي التحالفات قبل ترشيحهم لمهام وظيفية جديدة.
- تقييم أداء الموظفين داخل التحالف بشكل مستمر في ضوء المهام المكلفين بها (أو أهداف المشروع) للتعرف على أماكن القصور في الأداء وتحسينها.
- الاهتمام بدور القيادة الإدارية داخل التحالف ووضع معايير لاختيار القادة وفق أهداف المشروعات وطبيعة كل مشروع.

المراجع:

المراجع العربية

- أبو شقدهم، عزة ، و ياسين، رزان. (2011). *أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس*. (بحث تكميلي لدرجة الليسانس، جامعة النجاح الوطنية). قسم إدارة الأعمال.
- اغنيم، ايهاب شحاده. (2022). *أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية : الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية*. (أطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط). كلية إدارة الأعمال.
- بركات، رباب جلال. (2019). *تحليل بنية شبكة الطرق في محافظة ينبع بالمملكة العربية السعودية*. *المجلة الجغرافية العربية*، 50 (74)، 369-349.
- الحلياني، صالح. (2018). *التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن*. جامعة أب. كلية التربية. 1-15.
- خليل، إمام. (2021). *التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال 2004-2017*. *مجلة معهد التخطيط القومي*، 253-292.
- دوري، رنج محمد ، و سلمان، أمين. (2014). *دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة : دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك*. *مجلة جامعة زاخو*، 2 (2)، 451-434.
- الزبادي، بسنت عادل. (2014). *أثر التحالف الاستراتيجي على سياسات الموارد البشرية بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* (2)، 377-408.
- شاهين، علي. (2016). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 38 (2)، 364-347.
- شيشة، نوال. (2014). *المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية*. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 1 (10)، 307-291.
- الضامن، محمد بديع. (2015). *الرضا الوظيفي في المؤسسات الإعلامية الأردنية ودوره في الأداء المهني للعاملين فيها: وكالة الأنباء الأردنية بآرا نموذجاً*. (أطروحة ماجستير، جامعة اليرموك). كلية الإعلام.
- عامر، سوزان عاطف. (2021). *أثر التوجه نحو التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات: الدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن*. (أطروحة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية). كلية الدراسات العليا.

- عبدالحفيظ، عبدالسلام ، والبدرى، عبدالقادر. (2019). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي. *مجلة جامعة بنغازي العلمية*، 32 (2)، 121-97.
- عبدالرازق، جهاد أحمد. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، 4 (46)، 1-27.
- عبدالعال، دعاء. (2011). *دليل ماذا نعرف عن بناء التحالفات*. القاهرة: مؤسسة فريدريش إيبيرت.
- العكايشي، محمد. (2015). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بالمؤسسة الشفائية بالقل - سكيكدة*. أطروحة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة). كلية العلوم والانسانية والاجتماعية.
- العلوان، أحمد رائد. (2022). *العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق*. (أطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط). كلية إدارة الأعمال.
- العويس، عمر محمد سلطان. (2021). *الجوانب القانونية للتحالفات بين شركات النقل الجوي: دراسة مقارنة*. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية*، 18 (1)، 186 - 218.
- غضبان، ليلى ، و عريف، إيمان. (2018). *أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي : دراسة حالة*. (أطروحة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- القرشي، سوزان ، و الزهراني، ابتسام. (2015). *العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة*. *المجلة العربية للإدارة*، 35 (2)، 26-40.
- مرزوق، عبدالعزيز ، خطاب، و إنعام. (2020). *أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 1 (2)، 263-314.
- المرسي، جمال الدين. (2003). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- المقري، محمد بن سعد. (2022). *مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام بمدينة الرياض ومشروعات عالمية مماثلة: دراسة مقارنة*. *المجلة الجغرافية العربية*، 53 (79)، 417-441.
- مها. (2022). *الشركات المشاركة في مشروع مترو الرياض*. تاريخ الاطلاع 024 / 3 / 2023. متاح على:

الهيئة العامة لتطوير مدينة الرياض. (1433). مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام بمدينة الرياض. وزارة النقل.

نعواش، خلود صالح . (2021). دوافع التحالفات وأثرها على أداء الشركات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (3)، 385-352.

المراجع الأجنبية

Abdullah, A. (2014). Environmantal Factors and Measures that Affect the Success of Internationa Stretegic Alliances. *Journal of Marketing and Management,College Of Business Administration,SaudiArabia*, 1(5), 17-37.

Aithal, S. (2016). A Study on Strategic Fit in Supply Chain. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and software Engineering*6(6), 551- 553.

Enyinnah, U. (2020). Strategic Alliance and Market Share of Selected Microfinance Banks in Lagos Nigeria. *International Journal of Research Science and Management*, 7 (2), 50–58.

Linwei, L., & Feifei, J. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46-56.

Malik, M. E., & Samina , N. (2010). Job sat is faction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management. 5(6).

Masoud, F., & Buzovich, I. (2020). Factors of success and failures of international strategic alliance. 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTP 2023.Atlantis Press. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.200201>. 37-32.

Negin, M. (2013). The Impact of organizational commitment on employees job performance. *interdisciplinary Journal of contemporary research in business*(5), 164-171.

Nisara, P. (2021). Factors affecting job performance of airline operations employees in Thailand", *E3S Web of Conferences* 244, 11022.

Rothaermel, F. (2019). Strategic management. 4TH ED, McGraw-Hill Education .

Yvonne, S., & Jackson, P. (2020). Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 145-160.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض، ودراسة المشكلات التي تواجه موظفي تحالفات الشركات داخل التحالفات والتعرف على أبرز سمات القادة داخل التحالف. حيث تُمثل التحالفات أحد المداخل الفكرية المعاصرة التي فرضتها ظاهرة العولمة بقوة لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز قدرة الكيانات على تنفيذ المشروعات العملاقة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في تحالف مشروع الملك عبد العزيز للنقل العام - قطار الرياض، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية عددها (188) فرداً. توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية دور تحالف الشركات (المشروعات المشتركة) في تعزيز خبرات العاملين وإكسابهم مهارات الاتصال بالآخرين وحل المشكلات وتنمية معارفهم بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تقييم مهارات الأفراد وفق المهام الوظيفية المكلفين بها وتطويرها بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: تحالف الشركات - خبرات الموظفين - قطار الرياض - موظفي التحالفات - قادة التحالفات - المشروعات المشتركة.

Abstract

The study aimed to determine the function of the corporate coalition (Joint Venture) in enhancing the experiences of workers in the King Abdul-Aziz Public Transport Alliance - Riyadh Train, as well as study the issues that employees of corporate alliances within alliances face and pinpoint the most distinguishing characteristics of leaders within the alliance. Where alliances constitute one of the modern intellectual entrances imposed by the globalization phenomena forcefully to acquire the competitive advantage and boost the ability of organizations to accomplish large-scale projects. The questionnaire was accepted as an instrument to gather data from the study population, and the study employed the descriptive analytical approach to achieve its goals and address its questions. All employees of the King Abdul-Aziz Public Transport Project Alliance - Riyadh Train made up the study population, and a representative sample of (188) people were given the questionnaire form. The study's findings demonstrated the significance of the corporate coalition's (Joint Venture) contribution to raising workers' levels of competence, giving them communication skills, helping them solve difficulties, and substantially

expanding their knowledge. The study made the case for the necessity of consistently improving one's skills in accordance with the job tasks one is assigned.

Key words: Companies Alliance- Employees Experiences- Riyadh Train- Employees of Alliance - Alliance leaders- Joint ventures.