



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية :
الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على شركات
المقاولات بمدينة الرياض
مشروع تخرج

إعداد

مرزوق عسوج عبدالله الشمري

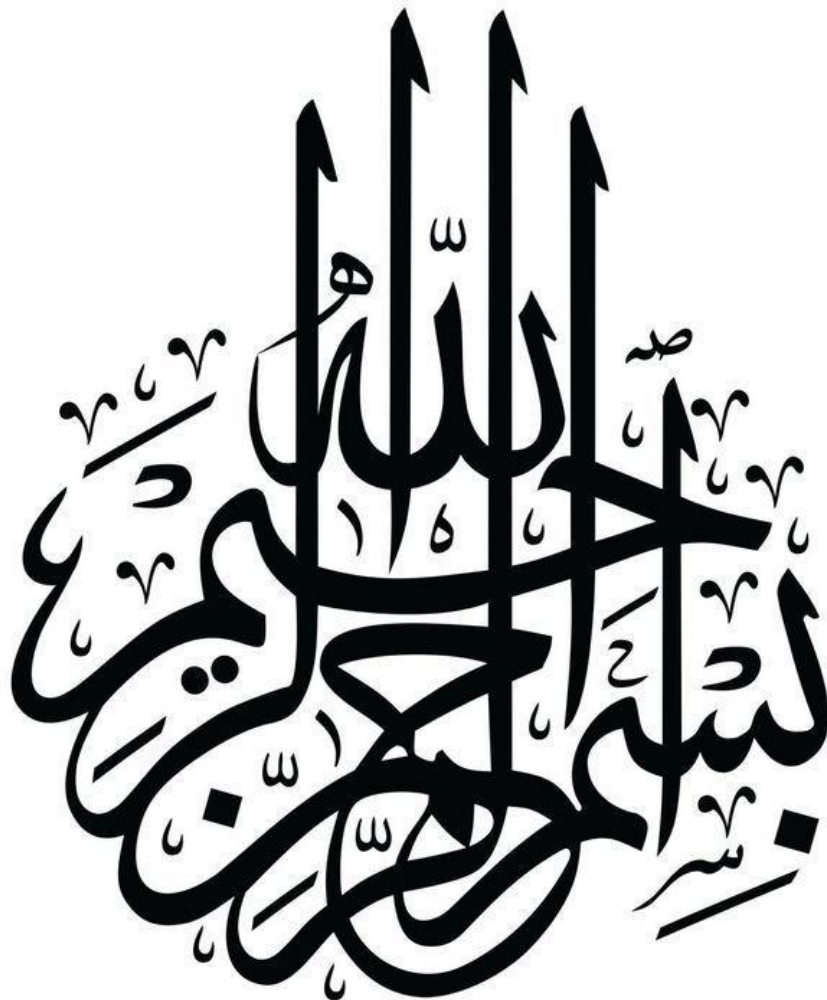
الرقم الجامعي: 232001537

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024/هـ1445م

بسم الله الرحمن الرحيم



إهداء

إلى أهم شخص في حياتي... أمي الغالية بارك الله في عمرها

إلى أبي الذي كان سنداً وعوناً بعد الله لهذا النجاح

إلى من شاركني السرَّاء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً.... زوجتي المخلصة.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن ينال إعجابكم.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

الفصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات
المطلوبة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع الهندسية من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركات المقاولات بمدينة الرياض المسجلة والبالغ عددهم (400) مديرا، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المدراء في الإدارة العليا والوسطى، وتم توزيع (210) استبانة حيث تبين أن الصالح منها للتحليل (190) استبانة، وتشكل ما نسبته (96.4%) من مجتمع الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التآزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي في التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي من حيث (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التآزر الاستراتيجي لشركات المقاولات بمدينة الرياض للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التآزر الاستراتيجي داخل شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الكلمات الافتتاحية: التآزر الاستراتيجي - إدارة المشاريع الإنشائية - التمكين - شركات المقاولات.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	1.1 المقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة.....
5	5.1 أسئلة الدراسة.....
5	6.1 فرضيات الدراسة.....
6	7.1 نموذج الدراسة.....
8	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
9	9.1 المنهجية:.....
10	10.1 أدوات الدراسة:.....
11	11.1 حدود الدراسة.....
11	12.1 الدراسات السابقة.....
21	الفصل الثاني " الإطار النظري.....

21.....	تمهيد:
22.....	المبحث الأول: التآزر الاستراتيجي.....
22.....	1.1.2 تعريف التآزر :
24.....	2.1.2 أشكال التآزر :
24.....	3.1.2 التآزر أساس التنويع المترابط:
24.....	4.1.2 الاستفادة من أثر التآزر من خلال الاندماج والتحالف الاستراتيجي
25.....	
28.....	5.1.2 أثر التآزر كمصدر للميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل)
30.....	6.1.2 أبعاد التآزر الاستراتيجي:
32.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....
32.....	1.2.2 تمهيد:
32.....	2.2.2 تعريف إدارة المشاريع:
33.....	3.2.2 أهمية إدارة المشروع.....
35.....	4.2.2 أهداف إدارة المشروع:
40.....	المبحث الثالث: التمكين.....
40.....	1.3.2 تمهيد:
40.....	2.3.2 تعريف التمكين:
41.....	3.3.2 أهمية التمكين:
42.....	4.3.2 مزايا التمكين:
43.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
43.....	1.3 تمهيد.....
43.....	2.3 مجتمع الدراسة:
43.....	3.3 عينة الدراسة:
43.....	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

44.....	5.3 أداة الدراسة:
44.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
45.....	7.3 أساليب التحليل الإحصائي
47.....	8.3 التأكد من ملائمة نموذج الدراسة
50.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
50.....	1.4 مقدمه:
50.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة
52.....	3.4 وصف متغيرات الدراسة
67.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
81.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
81.....	1.5 تمهيد
81.....	2.5 مناقشة النتائج
83.....	3.5 الاستنتاجات
85.....	4.5 التوصيات
86.....	Abstract
87.....	المراجع
87.....	أولاً: المراجع العربية
90.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
93.....	الملاحق
94.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
47	جدول (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والقبالة للتحليل الإحصائي ونسبة الاسترجاع
48	جدول (2) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة
50	جدول (3) المقياس الخماسي
51	جدول (4) ارتباط بيرسون لأبعاد التأزر الاستراتيجي (المتغير المستقل)
51	يشير الجدول (5) إلى اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لبيان التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
53	جدول (6) التكرارات والنسب المئوية المحددة لعينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
54	جدول (7) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية.
54	جدول (8) التكرارات وكذلك النسب المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
55	جدول (9) التكرارات وكذلك النسب المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
56	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو تأزر المبيعات
57	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو التأزر التشغيلي.
58	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو تأزر الاستثمار.
59	جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

	عينة الدراسة نحو التأزر الإداري.
60	جدول (14) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لأبعاد التأزر الاستراتيجي
61	جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الإدارة المتكاملة
62	جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة وقت المشروع.
63	جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة القوى العاملة.
64	جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة الاتصالات.
65	جدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة تكاليف المشروع.
66	جدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة الجودة.
67	جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن أبعاد إدارة المشاريع
68	جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو التمكين
69	جدول (23) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع
71	جدول (24) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في الإدارة المتكاملة
72	جدول (25) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع
74	جدول (26) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة
75	جدول (27) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة

	الاتصالات
76	جدول (28) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة تكاليف المشروع
78	جدول (29) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة جودة المشروع
79	جدول (30) نتائج الاختبار لأثر التأزر الاستراتيجي في التمكين
80	جدول (31) نتائج الاختبار لأثر التمكين في إدارة المشاريع
82	الجدول (32) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في ظل التمكين

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
7	شكل (1) متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

يمر العالم بموجات من المتغيرات والتطورات المتسارعة في شتي المجالات كما اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية، والتي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف نوعيتها وأهدافها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية بالطرق التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة وتحليل الأحداث التاريخية، فهذه الآليات غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة.

ويعتبر التآزر الإستراتيجي هو الركيزة الأساسية في تحقيق نجاح المؤسسات، فمن خلالها تستطيع المؤسسة تنفيذ أهدافها الإستراتيجية ومتابعتها وتحديد القضايا والأولويات الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهدافها وتناسب قدرة أي منظمة على تنفيذ استراتيجيتها مع قدرتها على فهم وتوصيل الإستراتيجية الي جميع الوحدات والإدارات والأطراف في المؤسسة كما يساهم التآزر الإستراتيجي في تحقيق التكامل والتضامن بين الوحدات والإدارات داخل المؤسسة بما يخدم ويحقق رؤيتها ورسالتها وربط الأهداف بالموظفين ومحاذاة مجهوداتهم. (كرومي، 2018).

كما يشهد مختلف الدول في العصر الحالي تطورات كبيرة، وبصورة متزايدة، وظروفاً بيئية متغيرة الأمر الذي دفع بالمشاريع الإنشائية نحو السعي إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في ظل المتغيرات البيئية الاقتصادية، وشدة قوى التنافس بينها (2018 Rarm&Ronggui,

خاصة بوجود التحديات والمنافسة على الموارد البشرية والكفاءات الماهرة المدربة، مما جعل لإدارات العليا في المشاريع تعتمد على تطوير مهارات وخبرات مديري المشاريع، وذلك لأن نجاح فاعلية المشاريع الإنشائية يعتمدان بشكل أساسي على قدرات وكفاءات مدراءها (بن الشيخ، 2019).

ويقع على مسؤولية مدير المشروع نجاح المشروع أو فشله؛ لذلك لا بد أن يتمتع بالمسماة الإيجابية التي تؤدي إلى نجاح المشروع وتحسين أدائه، والتي تمكنه من قيادة فريق العمل وتنمية قدراته على توقع المشكلات الممكن حدوثها خلال دورة حياة المشروع. والإجراءات التي يتخذها مدير المشروع في التعامل مع الأحداث الطارئة هي الأساس في نجاح أي مشروع، فعملية يبدأ عادة من لحظة توقيع العقد حتى انتهاء كافة أعماله وتسليمه؛

حيث يعتبر حلقة الوصل بين البيئتين الداخلية والخارجية للمشروع (Rashid , 2021 ,&Bouzzabiane)

يلعب التمكين أيضًا دورًا مهمًا في إدارة المشاريع. ومن خلال منح الموظفين الموارد والسلطة، يمكن للشركات تحسين قدرتها على الاستجابة للأحداث غير المتوقعة، ومن أهم المداخل للتغيير والتطوير في المنظمات التمكين، الذي يُعد من أهم خصائص الإدارة الديمقراطية التي تبحث عنها المنظمات؛ من أجل رفع مستوى الأداء للعاملين، وزيادة قدراتهم ومهاراتهم في مواجهة التحديات التي يواجهونها بالعمل. لقد زاد اهتمام المنظمات بموضوع التمكين بعد أن تحوّل الاهتمام من نموذج منظمة التحكم إلى ما يسمى المنظمة الممكنة، التي تعطي عاملها مزيدًا من الاستقلالية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

ينبغي على المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تحسين جودة حياة العمل؛ فجودة حياة العمل تعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل مناسبة، وتنمية وتطوير أداء العاملين، كما توفر للعاملين الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفر ظروف العمل الصحية والأمنية. (منذر و الكساسبة. 2020)

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التحولات في بيئة الأعمال المتسارعة، والتي تتميز بندرة الموارد وتطورات التكنولوجيا وحدوث الأزمات العالمية، فإن تطوير نماذج جديدة للنجاح المؤسسي أصبح ضرورة. هذه التحولات دفعت المؤسسات إلى اعتماد مفاهيم جديدة للنجاح تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الخارجية والداخلية، وهذا ما يُعرف بالتأزر الاستراتيجي.

ويهدف التأزر الاستراتيجي إلى بناء نظام إداري مرن وقادر على التكيف مع التحديات وضمان استمراريته في النمو والتطور. ومع هذا التحول نجد أهمية تطوير إدارة المشاريع داخل المنظمات، وذلك من خلال تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم، وتشجيعهم على تبني مبادرات جديدة تتجاوز مجرد متطلبات العمل الروتينية، بحيث يُمكنهم التعامل بفعالية مع التحديات واستغلال الفرص الناشئة.

تظهر الحاجة إلى فهم تأثير التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع ودور التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض كمسألة أساسية في الدراسة. من خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض.؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

- تقدم هذه الدراسة فرصة لسد الفجوة في البحث العلمي في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، حيث يتم التركيز على تأثير التآزر الاستراتيجي والتمكين على أداء المشاريع الإنشائية.
- تسعى الدراسة إلى تحليل وتطبيق النظريات والمفاهيم الإدارية في سياق ملموس، مما يساعد في فهم كيفية تأثير التآزر الاستراتيجي والتمكين على أداء المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والممارسات الصناعية في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، وتوفير إطار لتحسين أداء المشاريع وتعزيز فعالية الشركات المقولة.
- من خلال فهم أثر التآزر الاستراتيجي والتمكين، يمكن للشركات المقولة في مدينة الرياض تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين إدارة المشاريع وتحقيق أداء متميز.
- توفر الدراسة أدلة علمية تهم السياسات واتخاذ القرارات في مجال إدارة المشاريع، مما يمكن القادة والمديرين من توجيه الجهود وتحسين العمليات والنتائج.
- تبرز أهمية الدراسة العلمية لأثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية، والدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض كمنطلق للتحسين المستمر وتحقيق النجاح في هذا القطاع الحيوي.

الأهمية العملية

- تبرز الأهمية العملية لدراسة أثر التآزر الاستراتيجي والتمكين في إدارة المشاريع الإنشائية، وتحديدًا في سوق المقاولات بمدينة الرياض، كونها تساهم في تحسين أداء الشركات وتعزيز فعالية عملياتها وتعزيز تنافسيتها في السوق.
- فهم تأثير التآزر الاستراتيجي والتمكين على أداء المشاريع يساعد الشركات المقاولات في مدينة الرياض على تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتسليمها في المواعيد المحددة، مما يعزز سمعتها وتنافسيتها في السوق.
- من خلال تحقيق أهداف المشاريع بفعالية وتوفير جودة عالية في الخدمات والمنتجات المقدمة، يمكن للشركات المقاولات في الرياض تحقيق رضا العملاء وبناء علاقات مستدامة معهم.
- يُمكن لفهم التآزر الاستراتيجي ودور التمكين في العمليات الإنشائية أن يساهم في تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والوقت، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.
- يمكن لتطبيق مبادئ التمكين في إدارة المشاريع الإنشائية أن يعزز رضا وأداء العاملين، وبالتالي تقليل معدلات الاستقالة وزيادة مستويات التفاعل والابتكار داخل الشركة.
- يمكن للدراسة التطبيقية أن توفر رؤى قيمة للقادة والمديرين في شركات المقاولات بمدينة الرياض لتحسين عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية المتعلقة بإدارة المشاريع.

4.1 أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي في التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري في إدارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لإدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة الجودة) في التمكين فشرركات المقاولات بمدينة الرياض.
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتمكين فشرركات المقاولات بمدينة الرياض.
- التعرف على تأثير التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية في وجود الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض

5.1 أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية : الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض؟**
- وينبثق عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية: -
- السؤال الفرعي الأول: ما أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟
 - السؤال الفرعي الثاني: ما أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية في وجود الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟
 - السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟
 - السؤال الفرعي الرابع: ما أثر إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة الجودة) في التمكين فشرركات المقاولات بمدينة الرياض؟

6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري على إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة الجودة في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تأزر المبيعات والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري على الإدارة المتكاملة فشركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري على إدارة وقت المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري على إدارة القوى العاملة فشركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري على إدارة الاتصالات في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

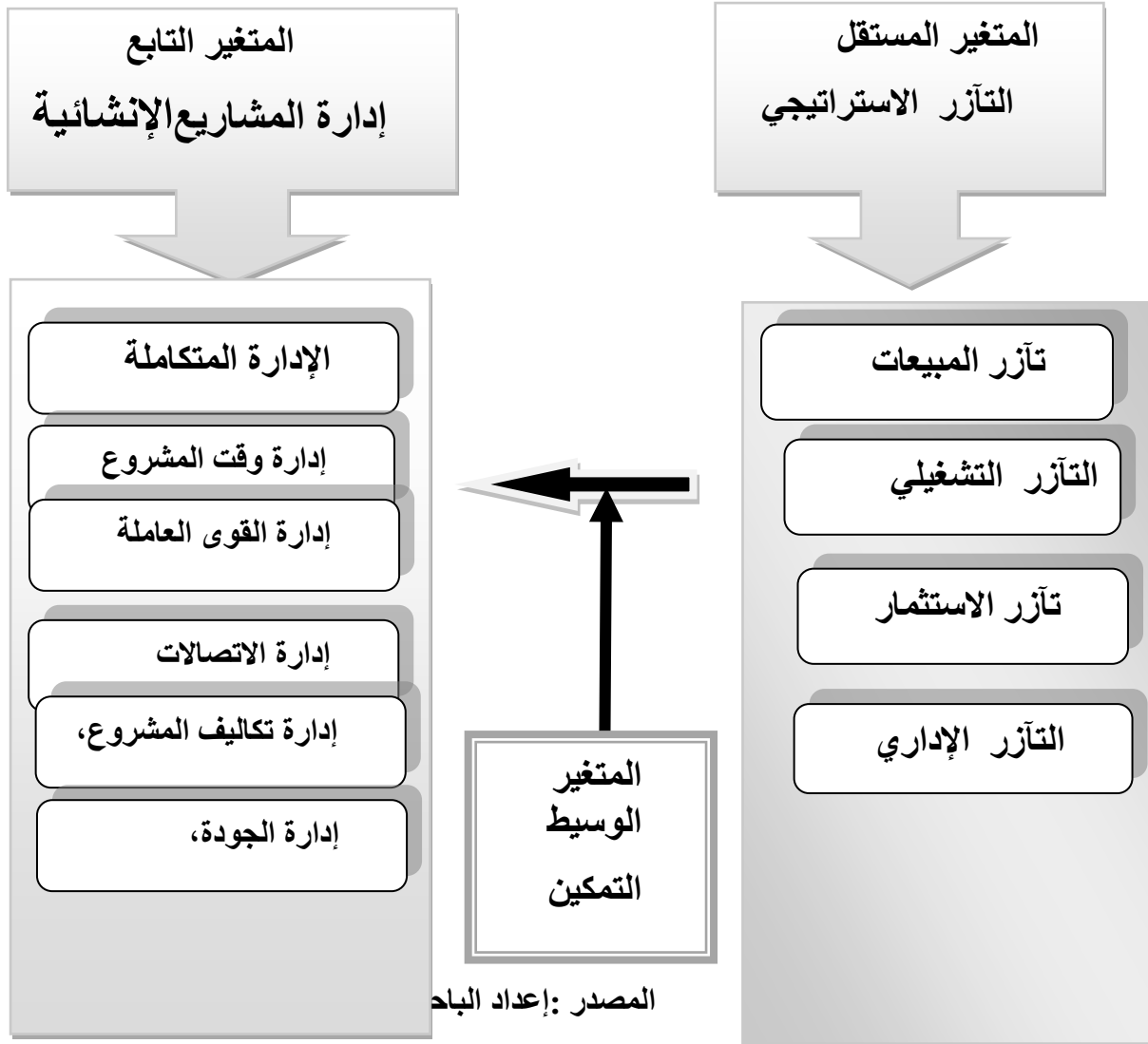
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التأزر الاستراتيجي بأبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض .

• **المتغير المستقل:** التأزر الاستراتيجي بأبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري

• **المتغير التابع:** إدارة المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة الجودة)

• **المتغير الوسيط:** التمكين

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب اختيار موضوع البحث "دراسة أثر التأثير الاستراتيجي بأبعادها تأثير المبيعات، والتأثير التشغيلي، وتأثير الاستثمار، والتأثير الإداري) في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض":

1. يُعَدُّ التآزر الاستراتيجي في المبيعات والتشغيل والاستثمار والإدارة أساسيًا لتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف جوانب المشروع الإنشائي. ودراسة أثره يُساهم في فهم كيفية تحقيق هذا التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة داخل الشركة.
2. من خلال فهم كيفية التآزر بين مختلف أبعاد الإدارة في المشاريع الإنشائية، يمكن تحسين أداء العمليات وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر.
3. دراسة أثر التآزر الاستراتيجي يوفر إطارًا لتحليل عمليات اتخاذ القرارات في الشركات المقولة، والتي قد تكون متعلقة بالمبيعات، والتشغيل، والاستثمار، والإدارة، مما يساعد على تحسين جودة هذه القرارات وفعاليتها.
4. بفهم كيفية تحقيق التآزر وتفعيل دور التمكين، يمكن تعزيز الإنتاجية والكفاءة في إدارة المشاريع الإنشائية، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل وتقليل التكاليف والمخاطر.
5. تعتبر دراسة أثر التآزر الاستراتيجي والتمكين مهمة لمواجهة التحديات الشائعة في إدارة المشاريع الإنشائية مثل التغيرات في السوق، والضغوط الزمنية، وتقلبات التكاليف.

9.1 المنهجية :

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعادها في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

10.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في شركات المقاولات بمدينة الرياض، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

11.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر (التأزر الاستراتيجي)؛ وهو المتغير المستقل بأبعاده تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع الانشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركات المقاولات بمدينة الرياض
- **حدود زمانية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية:** العاملين ومديري ورؤساء أقسام في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الشوابكة واخرون. (2020).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري.
المتغير المستقل	التوجهات الاستراتيجية
المتغير التابع	نجاح المشاريع
منهجية البحث	، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، والتي اشتملت على خمسة فئات مستهدفة (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (134) استبانة، واسترجاع (119) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (112) استبانة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار.
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة

والتوصيات	إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها لدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات، ومن أهمها: توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملئم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وإعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار، والعمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.
الدراسة	بلاسما واخرون. (2020).
أهداف الدراسة	تهدف هذه الرسالة الى دراسة تأثير التصنيع الأخضر في نجاح المشروع والذي تم استعماله في الجانب النظري والعملي في بيئة النفط العراقية، كما يهدف البحث إلى قياس مدى تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في المشروع،
المتغير المستقل	التصنيع الأخضر
المتغير التابع	في نجاح المشروع
منهجية البحث	اعتمد البحث منهج الدراسة الاستطلاعية وفق استبانة أعدت لهذا الغرض لاستطلاع آراء فريق المشروع والتي تضمنت متغيرين التصنيع الأخضر (نظام الإدارة البيئية، التصميم الأخضر، الشراء الأخضر، المسؤولية الاجتماعية والبيئية)، نجاح المشروع (دعم الإدارة العليا تحديد الأهداف، اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، التخطيط والجدولة للمشروع، فريق المشروع، الاتصالات، رضا الزبون)، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها البرنامج الإحصائي (Smart Plus) للتعرف على مستوى تطبيق متغيرات البحث في المشروع واختبار فرضيات الدراسة فيما يتعلق بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث،
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصلت النتائج على وجود اهتمام من قبل إدارة المشروع في إيجاد بدائل مناسبة للمواد الأولية المستخدمة في إنجاز المشروع ذات التأثير

	البيئي الأقل، هنالك دعم من قبل الإدارة العليا في الشركة لإنجاز المشروع في الوقت المحدد له، تشكيل فريق عمل لإدارة وإنجاز المشروع دون القيام بالتدوير الوظيفي لإكساب الفريق المهارات المتعددة، وجود علاقة ارتباط بين التصنيع الأخضر ونجاح المشروع، ووجود علاقة تأثير معنوية لمتطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع.
الدراسة	محمد وآخرون. (2021).
أهداف الدراسة	يهدف البحث الحالي إلى بيان أثر امتلاك المعرفة وعلاقتها بتحسين ونجاح إدارة المشروع الصناعي، لقد حظى موضوع امتلاك المعرفة بأهمية واسعة من قبل العديد من الباحثين نظرا لما له من أثر كبير في نجاح إدارة مشاريع شركات الأعمال التي تعيش في ظل اقتصاديات المعرفة والبيئة التنافسية غير المستقرة،
المتغير المستقل	المعرفة
المتغير التابع	تحسين ونجاح إدارة المشروع
منهجية البحث	تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل ميدان البحث بالشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، مجتمع البحث بمصنع الهيدروليك التابع للشركة، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم الاستعانة بالاستبانة التي وزعت على (80) موظف والتي مثلت عينة البحث، وبتطبيق الأساليب الإحصائية.
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى عدد من النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدارة مشاريعها.
الدراسة	منذر و الكساسبة.(2020) .
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تمكين العاملين على الأداء في شركات

الإسمنت في الأردن، بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط،	
المتغير المستقل	التمكين بأبعاده: (التأثير، الجدارة، التوجيه الذاتي، معنى العمل)
المتغير التابع	الأداء بأبعاده: (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التأكيد على الإدارة في الشركات المبحوثة لدعم عملية التمكين، والاهتمام بتطوير قدرات العاملين من خلال الدورات والحوار والنقاشات المختلفة، وزيادة الاهتمام بجوانب جودة حياة العمل، وتوصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين والأداء وجودة حياة العمل.
الدراسة	الرفيق، هند عبدالله. (2020).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة على مستويات تمكين المرأة بأنواعه المختلفة،
المتغير المستقل	دعم المشاريع
المتغير التابع	التمكين
منهجية البحث	استخدام الأسلوب النوعي
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الدوافع النفسية والمادية لها تأثير قوي في تحفيز سيدات الأعمال للبدء في مشاريعهن الخاصة بهن. أما فيما يخص مدى تأثير المشروع على مستويات تمكين المرأة الاجتماعي والاقتصادي والاجتماعي فقد اشارت النتائج إلى أهمية تأثير المشروع على تمكين المرأة الشخصي والاقتصادي بنسبة إجابات إيجابية تفوق 50% في المؤشرات الثلاثة المستخدمة. أما بالنسبة لدور المشروع في تمكين المرأة اجتماعيا من حيث تحسين تعليم الأبناء وتقديم الخدمات المجتمعية فكانت الإجابات بنعم أقل من نسبة 50%.
الدراسة	عمر و الجعفري. (2018) .
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السودانية: دراسة حالة بنك التضامن

الإسلامي.	
أثر التمكين الإداري	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: نوع المهام تتطلب مهارات ومعارف متعددة، وأن مهام العمل المخطط له أهمية بالنسبة للعاملين في المنظمة، والتمتع. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، الاهتمام بتنمية إدراك العاملين للتمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرصة للتعلم والتدريب لتحقيق التميز	أهم النتائج والتوصيات
الفياض و الدوري (2021). أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1147152	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية.	أهداف الدراسة
الاستشراف الاستراتيجي	المتغير المستقل
التكيف الاستراتيجي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها يؤثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، التنقيب الاستراتيجي) في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وفردى (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداوب الاستراتيجي) للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: ١. زيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالاستشراف	أهم النتائج والتوصيات

	الاستراتيجي باعتباره واحدا من المداخل الاستراتيجية لإدارة المنظمات وذلك عن طريق الاستعانة ببيوت الخبرة والمنظمات الاستشارية المتخصصة بصناعة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي. ٢. تبني مداخل عملية تطبيقية للتدأوب الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بهدف تحقيق التآزر والتعاون بين كافة إدارات وأقسام البنوك التجارية محل الدراسة بما يؤدي إلى مجابهة المخاطر والتهديدات.
الدراسة	شفاء. (2021).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استراتيجية التنويع في تحقيق أثر التآزر (التعاضد) في منظمات الأعمال، انطلاقا من الكشف عن مفهوم التآزر في حد ذاته، ودور التنويع المترابط من خلال دخول المنظمة في أنشطة جديدة مرتبطة استراتيجيات بمجال عملها الحالي في تحقيق أثر التآزر.
المتغير المستقل	إستراتيجية التنويع
المتغير التابع	التآزر في منظمات الأعمال
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاستفادة من أثر التآزر (التكنولوجي، التجاري والإداري) في شركة مناجم الفوسفات عند تنفيذها لمشروع تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية".
الدراسة	كرومي.(2018) .
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التآزر التنظيمي باعتباره من المفاهيم الناتجة عن التفاعل الإيجابي داخل جماعة العمل، وكذا محاولة لمعرفة أثر ممارسة التآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل
المتغير المستقل	التآزر التنظيمي
المتغير التابع	تحسين أداء
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج التحليل وجود ممارسة متوسطة للتآزر التنظيمي وأداء جيد لجماعة العمل وكذا وجود أثر للتآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل على مستوى "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفطال" بولاية بشار.

الدراسة	الظفيري و الشورة.(2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت
المتغير المستقل	أثر التآزر الاستراتيجي
المتغير التابع	في إدارة المشاريع
المتغير الوسيط	التمكين
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التآزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركات المقاولات بمدينة الرياض كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي في التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي من حيث (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في

	شركات المقاولات بمدينة الرياض. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي ل شركات المقاولات بمدينة الرياض للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركات المقاولات بمدينة الرياض.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Arefin, & Rahaman. (2019).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الدور التوسيطي للتمكين النفسي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والانخراط في العمل
المتغير المستقل	أنظمة العمل عالية الاداء
المتغير التابع	الانخراط في العمل
المتغير الوسيط	التمكين
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يوسّع تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الانخراط في العمل. تشير النتائج أيضًا إلى أن أنظمة موارد البشر التنظيمية تؤثر على الانخراط في العمل من خلال التمكين النفسي. تمت مناقشة الإسهام النظري والآثار الإدارية بشكل جيد في هذه الورقة.
الدراسة	دراسة (Ameer et al. (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد ماهية السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع وتأثيرها في نجاح وتقدم المشاريع، بوجود الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط.
المتغير المستقل	السمات الشخصية الانبساطية
المتغير التابع	نجاح وتقدم المشاريع
المتغير الوسيط	الالتزام المهني العاطفي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة الأسلوب الاستنتاجي لتحقيق أهدافها وذلك من خلال توزيع الإستبانات على عينة هادفة بلغت (250) مستجيباً ممن يعملون

في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، ثم تحليل نتائج هذه الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والأساليب الإحصائية المناسبة مثل: لجنة المعادلة الهيكلية (SEM) في المربعات الصغرى الجزئية،	
توصلت نتائج هذه الدراسة: وجود أثر إيجابي للمتغير الوسيط والمتمثل في الالتزام المهني على علاقة السمات الشخصية لمدير المشروع ودورها في نجاح المشروع، وتوضات أيضاً إلى وجود أثر معتدل لنضج إدارة المشروع التنظيمي في هذه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع	أهم النتائج والتوصيات
دراسة (Viacalakovie et al. (2020	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية للعمال في إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا (أي منطقة سلافونيا بارانيا)، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات العامة التي يمكن اتخاذها للتأثير في السمات المدروسة للعمال من أجل زيادة إنتاجية المقاول.	أهداف الدراسة
السمات الشخصية	المتغير المستقل
إنتاجية وأداء المشاريع	المتغير التابع
اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام استبانات المسح التي تم توزيعها على (290) عاملاً ومهندساً ومديراً ممن يعملون في تنفيذ المشاريع الإنشائية في (60) شركة للبناء والإشراف على البناء، وتم استرجاع (262) منها؛ أي بنسبة استجابة بلغت (90.3-4%) في المنطقة الشرقية لكرواتيا، وكذلك المنهج النوعي والذي تمثل في عمل مقابلات شبه مهيكلة مع المهنيين ذوي الخبرة في أعمال البناء ومشاريع الإنشاء.	منهجية البحث
توصلت نتائج هذه الدراسة: أنه تم تصنيف القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق للعمال كسمات شخصية ذات تأثير أكبر من المستوى التعليمي في أداء وإنتاجية المشاريع الإنشائية في منطقة الدراسة، كما يمكن	أهم النتائج والتوصيات

تطوير هذه القدرات من خلال تدريب العمال وتحفيزهم. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: ضرورة استقطاب المديرين من ذوي الكفاءات التدريب العاملين في المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على هذه المقالة الثانية في مجال البناء والإنشاءات، ورفع مهاراتهم وتحسين قدراتهم .	
دراسة (Mathar et al. (2020	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتعيين وتقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية،	أهداف الدراسة
العوامل المؤثرة (كفاءة ومهارات- قنوات اتصال- وكفاءة وسلطة وصلاحيات)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع الإنشائية	المتغير التابع
وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع إستبانات على عينة من الخبراء الاستشاريين والمقاولين الذين بلغ عدد ردودهم (61) رذا، وقد تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك لأنه يسمح بالحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.	منهجية البحث
توصلت نتائج هذه الدراسة: وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر الاستشاريين هي: كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء من جانب الاستشاري في مختلف المجالات، ووجود قنوات اتصال بين الأطراف الرئيسية الثلاثة (المالك، ومدير المشروع، والمصمم)، وكفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع، ومن وجهة نظر المقاولين تنحصر عوامل النجاح الحاسمة في: توفر الموارد الكافية والمهارات والقدرات اللازمة، وطبيعة تأثير المشروع في الحالات المستهدفة في البيئة الخارجية، وكفاءة قدرات المواطنين والخبراء من جانب المقاول في مختلف المجالات، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: ضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى وذلك لأنها تمثل نقلة ارتكاز للنمو الاقتصادي .	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني " الاطار النظري

تمهيد:

يعني التآزر الاستراتيجي أن يقوم كل منهم بتنفيذ استراتيجية مشتركة للمهمة الاستراتيجية للمجموعة، وفق خطة موحدة أو نية لاتخاذ إجراءات منسقة التآزر الاستراتيجي هو أعلى مستوى من التآزر العملياتي، بشكل عام من خلال تنظيم وتنفيذ الأوامر وقادة المسرح يتم تنسيق غرض الاستراتيجية تحت هدف استراتيجي موحد وهو التعبئة الكاملة والتنسيق المنظم والفعال لمختلف القوات، بحيث تتم العمليات برأ، جواً، بحراً، إيجابياً، خلف خطوط العدو، مؤخرة ساحة المعركة، وعلى مسافة قريبة التعاون لتشكيل القوات بأكملها، والنضال المنسق ضد العدو.

التعاون الاستراتيجي هو حركة معقدة، تعتمد على اختلاف عناصر القوى، وأشكال النضال المختلفة في زمان ومكان معينين لاستكمال التآزر تعتمد توجيهات الحرب على مزيج من العناصر الهيكلية والعلاقة والقوات القتالية والتنظيم العلمي والتنسيق لتحقيق أقصى قدر من الوظيفة الشاملة.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الاطار على النحو التالي:

المبحث الأول: التآزر الاستراتيجي

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

المبحث الثالث: التمكين

المبحث الأول: التآزر الاستراتيجي

1.1.2 تعريف التآزر :

يقصد بمفهوم التآزر الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة، ويتحدد الأثر الناتج عن التآزر بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل (هاني محمد، 2014).

وينظر إلى أثر التآزر بأنه أثر مشاركة الموارد (Synergy) وهو تصرف تعاوني لعدد من الوحدات المستقلة بحيث يؤدي إلى ناتج كلي أكبر من مجموع النواتج الفردية لكل وحدة على حدى، وذلك وفقا لتعريف قاموس ويبستر، وفي مجال الإدارة الاستراتيجية. (الحاج، 2015)

يعرف أثر مشاركة الموارد على أنه أثر إشارة إلى أن قيام المنظمة بالتنوع في مجالات نشاط مترابطة ومتعددة يؤدي إلى تحقيق أداء كلي مجمع أكبر بكثير من مجرد مجموع أداء هذه الأنشطة كل على حدى (حمد، 2021).

يشير (السيد) إلى أن أثر المشاركة والتعاون (Synergy) بين مقومات الإنتاج، يأتي من خلال تعاون عناصر الإنتاج الذي يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخاصة بهذه العناصر إذا قمنا باستخدام كل منها على حدى. (الظفيري، 2021)

كما يعني التآزر التعاضد العمل سوية، يحدث التآزر في حالات أن نشاطين أو نوعين من العمليات أو أكثر يكمل بعضهما البعض الآخر وأن مقدار التأثير الناتج من الجمع بين الأنشطة أو العمليات المذكورة أكبر من مقدار جمع تأثيرها كلا على انفراد التأثير. (القيسي و الطائي، 2014).

كما يشير التآزر التداوب بأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء، وهذا يعني أن عمل وحدتين استراتيجيتين معا يحقق أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملت بشكل منفصل (fraser,2018)

يعبر التآزر عن حقيقة أن نشاطين مشتركين يكونان أكثر فعالية من القيام بهما بشكل منفصل ووصف التآزر بأنه نتيجة إجراءات فعالة ومنسقة نحو هدف شامل.

يعتبر أنسوف أول من استخدم هذا المفهوم في مجال الإدارة فيقول أن التآزر التعاضد يمكن المنظمة من الحصول على نتيجة قصوى من خلال دمج الأنشطة في مجموعة جديدة، وهو تأثير أكبر من مجموع نتائجها الفردية، مما يعني عمل منسق مشترك من عدة أجزاء، أي مجموعة من العوامل التي تساهم في العمل وقد عبر عن أثر التآزر (كرومي، 2018).

يتعلق التآزر بإمكانية وجود نقاط مشتركة بين مجالي نشاط الاستراتيجي (DAS) مما يوحي بأنه نفس مجال النشاط الاستراتيجي حيث يظهر التعاضد في حقيقة أن سلاسل القيمة لكل مجال استراتيجي تشترك في رابط واحد أو أكثر حيث تعرف مجالات الأنشطة أو وحدات الأعمال بالمنظمات ذات الأنشطة المتنوعة، بأنها مراكز أرباح مستقلة عن بعضها البعض لكن كجزء من نظام المنظمة وتقوم كل من وحدات الأعمال الاستراتيجية بالمنظمة بإدارة منتج ما أو مجموعة من المنتجات المرتبطة ببعضها البعض والتي تنتمي إلى نشاط من أنشطة الأعمال.

ويمكن النظر إلى التآزر وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية: (كرومي، 2018) استخدام الموارد غير المستغلة وهي استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة باستخدام الأصناف الموجودة، واستغلال موارد المعلومات المتاحة الجمع بين عناصر متباينة الخواص من خلال تطوير منتجات جديدة بالجمع بين تقنيات مختلفة أو الجمع بين أنواع مختلفة من أنشطة الأعمال؛

- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية، وتعزيز نفوذ المنظمة في السوقين الأمامي والخلفي.

2.1.2 أشكال التآزر :

حسب Goold ,Iamphell يمكن أن يوجد التآزر على ستة أشكال منها:

1. التشارك بمعرفة كيف: الوحدات المجتمعة غالباً ما تستفيد من التشارك بالمعرفة أو المهارات، وهي تعني رفع المقدرات الجوهرية.
2. الاستراتيجيات التعاونية أن اصطفاك استراتيجيات العمل لوحدي عمل أو أكثر قد يعطي ميزة مهمة للمنظمة من خلال تقليل التنافس بين الوحدات وتطوير استجابة تنسيقية للمنافسين المشتركين لكل الوحدات استراتيجية أفقية)
3. التشارك بالموارد الملموسة أن الوحدات المجتمعة يمكن أن توفر المال أحياناً من خلال التشارك في الموارد مثل مختبرات البحث والتطوير أو استخدام تسهيلات تصنيعية مشتركة.
4. اقتصاديات الحجم أو النطاق: إن تنسيق تدفق المنتجات والخدمات الوحدة معينة مع وحدة أخرى يمكن أن يقلل التخزين ويزيد من مقدار الانتفاع من الطاقة ويحسن الوصول إلى الأسواق.
5. القوة التفاوضية المتراكمة الوحدات مجتمعة يمكن أن تجمع مشترياتها للحصول على قوة تفاوضية على المجهزين لتقليل الكلف أو تحسين الجودة، ونفس الشيء يمكن أن يحصل اتجاه الموزعين.

و إيجاد أعمال جديدة تبادل المعرفة والمهارة يمكن أن يسهل إنتاج منتجات وخدمات جديدة من خلال استخراج النشاطات الخاصة من الوحدات المتنوعة وجمعها بوحدة جديدة أو من خلال تأسيس مشروع مشترك بين وحدات العمل.(الظفيري، 2021)

3.1.2 التآزر أساس التنويع المترابط:

يستخدم التآزر لتبرير استراتيجية التنويع وبصورة خاصة من خلال امتلاك، أو الاندماج بشرط أن يتم بناء التنوع على أساس أنشطة الأعمال المحورية أو الترابط مع الكفاءة أو الجدارة المحورية للمنظمة والممثلة بالقدرات التنظيمية والمهارات التقنية .

يؤدي التنويع إلى مجالات نشاط مترابطة مع النشاط الأصلي للمنظمة ووجود مواد مشتركة بينها إلى خلق فرص لظهور أثر التعاضد (التآزر) ومن ثم تحقيق كل من

اقتصاديات الحجم والمدى أو النطاق ويعتبر أثر التآزر هو الدافع الرئيسي إلى لجوء المنظمات، إلى التنويع المترابط من جهة أخرى تحرص المنظمة من خلال إتباع استراتيجية التنويع الأفقي المترابط على الحفاظ على نفس الزبائن ونفس الأسواق، وهذا باستغلال قدراتها الاستراتيجية في ميادين نشاط متقاربة مع الحرفة الأصلية وتهدف هذه الاستراتيجية بالأساس إلى تحقيق تعاضد تآزر تجاري باستغلال جزء من نفس سلسلة القيم كأساس للتنويع على النحو التالي: (مداح عرايبي، 2015).

1. استغلال جهازها التجاري إذا كانت تتحكم بشكل كبير في قنوات التوزيع ولها سيطرة عليه، من حيث درجة الانتشار ودرجة وفاء الزبائن لهذه الشبكة.
2. أن تستغل مهارتها ومواردها التكنولوجية في منتجات مماثلة لمنتجاتها الأصلية سواء المتعلقة بأساليب الإنتاج أو المتضمنة في المنتج وأيضاً ما يتعلق بالمعارف العلمية.
3. استخدام أكثر من عنصر كالتكنولوجيا مع الجهاز التجاري من أجل تحقيق مستوى عالي من التعاضد بين مختلف ميادين النشاط الجديدة.

4.1.2 الاستفادة من أثر التآزر من خلال الاندماج والتحالف الاستراتيجي

التحالف الاستراتيجي هو أحد أنواع التنويع الخارجي، وهو تعاون منظم بين طرفين على الأقل لتحقيق أهداف مشتركة.

ويعرفه دراكر بأنه روابط مصممة بين المنظمات لتحقيق أهدافها بشكل أسرع وبكفاءة أكبر من تحقيقها بشكل منفرد، والمقصود بالتحالف الاستراتيجي أيضاً إحلال التعاون بدلا من المنافسة التي قد تؤدي إلى إخراج أحد الأطراف من السوق، إذ أن التحالف يؤدي إلى مزيد من السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح (الجنابي، 2017).

ويقصد بالاندماج ضم منظمين أعمال أو أكثر معا، وتكون نتيجة الاندماج منظمة واحدة ويتم الاندماج عادة بين منظمات متماثلة في الحجم إن القيمة الحقيقية المتحققة من التآزر أثر المشاركة الواسعة بالموارد بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التآزر، والتآزر لا

يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية الإيرادات الكلية أكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة. (محمد، 2016).

إن الأثر الناتج من ارتباط منطمتين للأعمال بغرض توسيع عملياتهما إلى مجال جديد من مجالات الأعمال أو لتحسين قدرتهما التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف أو الاندماج، يسمى بالتآزر الخارجي مقارنة مع المعنى الأصلي للتآزر كما هو مستخدم في علم وظائف الأعضاء .

يعتبر التآزر (التعاقد) أول مبرر اقتصادي لعمليات الاندماج والاستحواذ حيث يحقق التآزر قيمة إضافية يتم الحصول عليها من خلال الجمع بين منطمتين أو أكثر، والتي لا يتم الحصول عليها دون التنفيذ الفعال لهذا الجمع، وبالتالي يستبعد هذا التعريف أي مكسب يمكن الحصول عليه بعد عملية الاندماج بغض النظر عن آثار هذا الجمع .

يسهم التحالف الاستراتيجي في خفض الكلف والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس أثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، حيث أن تشكيل تحالف استراتيجي يحقق مزايا تنافسية وتآزرية تنتج من تخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة، والتي من شأنها توسيع قاعدة موارد المنظمة. (حمد، 2021)

ويقصد بالمزايا التآزرية (التداوية) الأثر الناتج من ارتباط منطمتين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال، أو لتحسين قدراتها التنافسية في مجال الأعمال الحالية عن طريق التحالف الاستراتيجي من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل، أو أن ارتباطاتها كانت من نمط ونوع مختلف عن التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال كما يتضمن التحالف الاستراتيجي التعااضي (التآزري) قيام المنظمات بالمشاركة ببعض مواردها وقابليتها لتحقيق اقتصاديات الحجم ويمكن أن يتحقق التآزر على مستوى الوظائف المتعددة أو على مستوى وحدات الأعمال للمنظمات المتحالفة إذ يمكن للمنطمتين المشاركة بالبحث والتطوير أو بالتصنيع من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم دون الحاجة إلى الاندماج، فالمنظمات التي تعاني من نقص في مواردها يمكن أن تستخدم التحالف الاستراتيجي التعااضي لتحقيق اقتصاديات

الحجم في الأسواق التي يمكن أن تحقق فيها ميزة التكلفة الأقل نتيجة لذلك التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

كما يعمل التأزر الإيجابي من خلال استراتيجيات التحالف والاندماج على تحقيق مزايا عديدة يمكن ذكر بعضها في ما يلي : (الجنابي 2017)

1. الاستفادة من أثر الحجم و أثر الخبرة.
2. تحسين قدرات المنظمات ، بما يتيح لها التنافس في الأسواق الكبيرة وطنيا وحتى دوليا؛
3. إمكانية دخول أسواق كانت من قبل تعتبر صعبة؛
4. التحسين السريع في العديد من الجوانب التنظيمية للمنظمة؛
5. زيادة الاستثمار في إدارة المعرفة، تطوير الكفاءات البحث والتطوير، الابتكار.
6. بالإضافة إلى نقل الموارد المعنوية مثل أسماء العلامات التجارية والتكنولوجيا والقدرات التنظيمية، وإمكانية الوصول إلى مهارات الادارية عامة فائقة .

يشير السيد إلى أنه يمكن الحصول على أثر التعاون أو التأزر بين عناصر الإنتاج من خلال ضم منطمتين أو أكثر تعملان في أسواق مكملّة، أو يؤدي إلى تكامل الموارد المالية لكل منهما، وتعمل في ميدان إنتاج مكمل، أو تتصف كل منها بقدرات إدارية مكملّة. ويمكن شرح أثر التعاضد على هذه المجالات في الآتي: (حمد، 2021)

1. المجال المالي: يمكن تحقيق أثر عامل التعاون والمشاركة من الناحية المالية من خلال ضم شركتين أحدهما لديها موارد مالية قوية ولكن فرصة النمو أمامها محدودة، أما الأخرى فإنها تتمتع باحتمالات عالية للنمو في الأسواق ولكنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية لهذا التوسع والنمو. فمثلا تستطيع المنظمة ذات الاحتمال العالي لنمو أسواقها والمثقلة بديون أن تنضم إلى شركة أخرى احتمالات النمو لديها في الأسواق محدودة.

2. من الناحية التمويلية خالية أو شبه خالية من الديون ومنه يؤدي هذا الانضمام إلى زيادة قدرة المنظمة الجديدة على الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة كذلك تستطيع المنظمات من خلال التنويع المترابط أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم

المختلفة طوال العام أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها في عدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال السنة.

3. مجال الإنتاج والعمليات يمكن أن يتحقق أثر التآزر في مجال الإنتاج والعمليات بإضافة عدد من العمليات الإنتاجية إلى العمليات الحالية للمنظمة والتي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج والعمليات ككل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ضم بعض وحدات الإنتاج معا في وحدة واحدة والذي يترتب عليه استبعاد بعض الآلات والمعدات المتكررة في كل وحدة من هذه الوحدات أو تخفيض في نفقات البحوث والتطوير، وهذا ما يؤدي إلى زيادة فعالية أداء نشاط الإنتاج والعمليات. كذلك تستطيع المنظمة من خلال ضم عدد من الوحدات الإنتاجية معا وتحصل على خصم كمية عند شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج بحجم كبير، الأمر الذي يقلل مرة أخرى من تكلفة الإنتاج للوحدات التي تم ضمها. كذلك يمكن للمنظمة أن تحسن من فعالية نشاط الإنتاج من خلال استخدام أثر عامل التآزر عن طريق التنويع الذي يعتمد على بواقي أو عوادم الإنتاج.

4. مجال الإدارة يظهر أثر التآزر في مجال الإدارة عندما يمكن استخدام المهارات والخبرات الإدارية المكتسبة في مجال معين وذلك في مواقف ومجالات مختلفة. (الظفيري، 2021)

5.1.2 أثر التآزر كمصدر للميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل)

- تستغل كل استراتيجية تنويع عناصر التآزر المستمدة من النشاط الرئيسي للمنظمة، حيث يشترك نشاطان في تعاضد جيد على حصة كبيرة من التكاليف المشتركة. وكلما كانت هذه الأنشطة أكثر أهمية، كلما كان التآزر أكثر قوة، وكذلك يتطلب هذان النشاطان حصة كبيرة من الكفاءات المشتركة وبالتالي يعبر التآزر عن العلاقة الموجودة بين عوامل نجاح النشاطين.

- فالتآزر يعتبر مصدرا للميزة التنافسية من خلال ما يلي: (حمد، 2021)

- استغلال الموارد المتاحة: حيث تمنح استراتيجية التنويع إمكانية تقاسم الأنشطة بين وحدات المنظمة، ومن خلال وجود مجموعة من العلاقات بين النشاطات الرئيسية فيما بينها وبين الأنشطة الداعمة داخل وحدات المنظمة، وهذه العلاقات تجعل المنظمة تستفيد من أثر التآزر أثر مشاركة الموارد).

1. تحقيق الحجم الاقتصادي: تتجه معظم المنظمات أولاً إلى التنويع عندما تتوافر لديهم، فوائض مالية أكثر من احتياجاتهم لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي وتستطيع المنظمات التي تنتهج التنويع خلق القيمة عبر تحقيق الحجم الاقتصادي وينشأ ذلك عندما تنقسم وحدات أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الإعلانية وتكاليف البحث والتطوير وترتب على تلك المشاركة أن كل وحدة تستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها ومن هنا نجد أن استراتيجية التنويع المرتكزة على الحجم الاقتصادي.

يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق مركز أو وضع منخفض التكلفة في كل مجالات العمل التي تباشرها لذلك يمكن القول أن التنويع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصبح أسلوباً لتدعيم الاستراتيجية العامة لتحقيق الريادة في التكلفة، وكما هو الحال في عمليات نقل وتحويل الكفاءة، فإن التنويع من أجل تحقيق الحجم الاقتصادي يتوقف على وجود عوامل مشتركة بين وظيفتين أو أكثر من وظائف خلق القيمة المرتبطة بأنشطة المنظمة القائمة والجديدة. (الجنابي، 2017)

2. اقتصاديات التوسع تسمح اقتصاديات التوسع للمنظمة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال نشاط معين بسهولة أكبر عما لو قامت به منظمة جديدة.

3. تحقيق مركز قوي في السوق: هناك العديد من الآليات للفوز بميزة التنافسية في السوق من خلال زيادة الحجم والتنويع، ومن أجل ممارسة مركز قوي في السوق فهناك آليتان هامتان هما: (محمد، 2016)

- الدعم المتبادل : يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى فقد تتحمل المنظمة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة، ولذلك قد تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط وتحقيق أرباح أكبر مستقبلاً.
- إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق تتضح أهمية إعاقة الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في استراتيجية التنويع المعتمد على التكامل الرأسي، وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المنظمة التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين بسهولة أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية

الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق كذلك يتم خلق القيمة على المستوى التشغيلي إذا أمكن لمجال نشاط وحدة نشاط المشاركة بتكاليف تنفيذ أنشطة معينة، ومشاركة مهارات / خبرات كبار الإداريين أو مشاركة الموارد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية أو النظم.

ويتحقق خلق القيمة من خلال التعاضد (التآزر) التشغيلي في حالة قيام المنظمة بالتنوع إلى مجالات نشاط مترابطة من جهة أخرى يعتبر وجود تآزرات متوقعة عاملاً أساسياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمعنى قد تكون وفورات في التكاليف المتعلقة بأداء أنشطة مختلفة نتيجة استخدام موارد مشتركة في أداء هذه الأنشطة، وقد تنتج هذه الوفورات عند قيام المنظمة بإضافة أنشطة جديدة إلى أنشطتها الحالية كإضافة منتج جديد أو إضافة نشاط أعمال جديد، كما قد تنتج من ازدياد حجم الإنتاج من المنتجات الحالية، ويؤدي استخدام موارد حالية في أداء الأنشطة الجديدة إلى توفير في تكاليف أداء هذه الأنشطة نتيجة استخدام الموارد الحالية المتاحة وعدم اضطرار المنظمة إلى الاستثمار في معدات أو نظم لأداء الأنشطة الجديدة (حمد، 2021).

يخضع اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة إلى قدرة الاستجابة على التعامل مع العناصر الاستراتيجية من خلال التحليل الاستراتيجي، وكذا على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

6.1.2 أبعاد التآزر الاستراتيجي:

تتنوع وتختلف الأبعاد الخاصة بالتآزر الاستراتيجي ونذكر منها: (الجنابي، 2017)

1. تآزر الإيرادات: يتم تحقيق هذا النوع من التآزر من خلال زيادة المبيعات وتوليد الإيرادات. على سبيل المثال، إذا اندمجت شركتان في نفس الصناعة، فقد تتمكنان من بيع منتجات أو خدمات بعضهما البعض إلى قاعدة عملائهما، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات.

يشير التآزر الإداري إلى الفوائد الناتجة عن الجمع بين فريقين أو أكثر من فرق الإدارة التابعة للكيانات. غالباً ما يكون هذا النوع من التآزر نتيجة الاندماج أو

الاستحواذ حيث تمتلك إحدى الشركات فريق إدارة قويًا بينما تحتاج الشركة الأخرى إلى القيادة. ومن خلال الجمع بين فرق الإدارة الخاصة بهم، يمكن للشركتين إنشاء منظمة أقوى تتمتع بقيادة وصنع قرار أفضل على سبيل المثال، إذا استحوذت شركة لديها فريق إدارة قوي على شركة ذات تكنولوجيا جديدة واعدة، فيمكنها استخدام قيادتها لتوجيه تطوير التكنولوجيا وإطلاقها.

2. تآزر الاستثمار: يتم تحقيق هذا النوع من التآزر من خلال توفير التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. على سبيل المثال، إذا اندمجت شركتان في نفس الصناعة، فقد تتمكنان من توحيد عملياتهما وخفض التكاليف العامة، مما يؤدي إلى توفير التكاليف. (Bond, 2018)

3. يشير التآزر الاستثماري إلى الفوائد الناتجة عن الجمع بين الجهود التسويقية لكيانين أو أكثر. غالبًا ما يكون هذا النوع من التآزر نتيجة الاندماج أو الاستحواذ حيث تمتلك إحدى الشركات علامة تجارية قوية بينما تحتاج الأخرى إلى خبرة تسويقية. ومن خلال الجمع بين جهودهما التسويقية، يمكن للشركتين إنشاء علامة تجارية أقوى والوصول إلى جمهور أكبر. على سبيل المثال، إذا استحوذت شركة ذات علامة تجارية قوية على شركة ذات منتج جديد واعد، فيمكنها استخدام خبرتها التسويقية للترويج للمنتج والوصول إلى عملاء جدد.

4. التآزر المبيعات: يتم تحقيق هذا النوع من التآزر من خلال تحسين الأداء المالي. على سبيل المثال، إذا اندمجت شركتان لهما منتجات أو خدمات تكميلية، فقد تتمكنان من تحقيق وفورات الحجم وتحسين ربحيتهما.

5. التآزر التشغيلي: يشير إلى الفوائد الناتجة عن الجمع بين عمليات كيانين أو أكثر. غالبًا ما يكون هذا النوع من التآزر نتيجة الاندماج أو الاستحواذ، حيث يكون الهدف هو الجمع بين نقاط القوة لدى الشركتين لإنشاء مؤسسة أكثر كفاءة وفعالية. على سبيل المثال، إذا استحوذت شركة ما على شركة أخرى لديها سلسلة توريد قوية، فيمكنها دمج سلسلتي التوريد لإنشاء نظام أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة. (الجنابي، 2017)

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 تمهيد:

تشكل إدارة المشاريع حالياً أهم التوجه الإداري الحديث في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع مما يتطلب أساليب تمكنها من تحقيق هدفها في بيئة شديدة التنافسية ومنفتحة اقتصادياً مما يتطلب مشاريع تتمتع بالمقومات الاقتصادية الوزن الذي يمكن المنظمات من المنافسة ويكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع يتم إنشاء المشاريع الناجحة من خلال الاختيار السليم والتخطيط والتنفيذ والمتابعة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (بن ناصر وياغي، 2019).

ظهرت الحاجة إلى حل المشكلات الإدارية في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال الأساليب العلمية والعملية. تم التحقيق في أساليب عالية الكفاءة تعتمد على المبادئ الكمية للحصول على أفضل النتائج وإكمال المشروع. تم تطوير طريقة تسمى تخطيط وجدولة المسار الحرج، والتي عرفت فيما بعد باسم طريقة تخطيط وجدولة المسار الحرج. تم استخدام المسار الحرج لتقليل الوقت، وتم تطوير طريقة تسمى طريقة تقييم ورصد المشروع (الحديدي، 2020).

2.2.2 تعريف إدارة المشاريع:

المشروع هو جهد يتم بذله لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة من نوعها، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل متطلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي ومتطلبات السوق. هناك فرق بين المشاريع والعمليات مستمرة ومتكررة، في حين أن المشاريع فردية وغير متكررة (الحارثي والفايدي، 2020).

إدارة المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير والتطوير، في التنظيم و أساليب العمل و سلوكيات العاملين بالمشروع. ((
لزهر، 2019)

كما أنها خطة عمل لمجموعة من الأنشطة المنسقة والمتكاملة مرتبة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة. إنها طريقة متميزة ومنهجية ومتنامية الحقيقة هي المستقبل. (سالم، 2018).

هي مجموعة الأساليب المستخدمة لإدارة فريق من الأفراد و لإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمنية محددة و ميزانية محددة. (محمود، 2010)

وأضاف الدليل المعرفي الإدارة المشاريع إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة بجميع جوانبها لضمان نجاح المشروع (Ezerarslan& Aytekin,2018)

ويعرفها محمد ودعامي على أنها مجموعة من الأنشطة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، والتي تعمل معاً بهدف الاستغلال الأمثل لموارد المشروع بما يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية وضمن معايير الوقت والتكلفة والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة. يتم توزيع العمل والموارد بين الأنشطة لضمان تحقيق هدف المشروع مما يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (محمد ودعامي 2019)

وأشار معهد إدارة المشاريع إنها مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة. (Cesarotti et al., 2019)

ومما سبق يرى الباحث ان إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة من نوعها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعرفة والمهارات لتنفيذ المشاريع بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

3.2.2 أهمية إدارة المشروع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي فوجود المواد الخام والآلات والعمال والأموال وغيرها من الموارد لا يكفي في حد ذاته لتكوين مشروع ناجح. لا بد من وجود إدارة تحدد

الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ومن ثم تقوم بصياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع وبعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020).

تكمن الأهمية الحقيقية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات العمل ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل. والأهم من ذلك، أن يُظهر مدير المشروع معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم أعمال العميل وتلبية رغباته. (Haverila, 2020, et al)

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبي الحاجات الحقيقية للشركات المنجزة للمشاريع والتي تتطلب مزيجا من المهارات والقدرات والموارد الخاصة بكل مشروع، كما أن هذه الأهمية تتزايد بسبب الوضعية المالية التي تكون في حالة الفشل، يمكن توضيح الأهمية من خلال النقاط التالية: (لزهر، 2019)

- أن بداية المشروع صغير يعتبر بداية مشروع مسير بكفاءة.
- إن المشاريع الصغيرة المتوسطة هي الأصل في ظهور الشركات الكبيرة.
- إن تطوير المنتجات والعمليات والهيكل التنظيمية لم يعد ممكنا بأساليب العمل التقليدية
- وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض هذه المزايا (السامرائي والحسناوي 2016)
- تحقيق درجة عالية من المتابعة. تتم مراقبة المشروع من خلال الخطط التي تضعها إدارة المشروع وعملية الإدارة حيث يتم متابعتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة حدوث أي انحراف عن الخطط.
- جودة التصنيع واتخاذ القرار. تضمن إدارة المشروع جودة المنتج أو الخدمة من خلال تحديد مواصفاتها وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع وخطته قبل البدء في تنفيذ المشروع.
- الحد من المخاطر. تقوم إدارة المشروع بدراسة البيئة الداخلية والخارجية، ورصد أي مخاطر قد تواجه المشروع وتعرقل تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو

الجودة المحددة، ووضع الاستراتيجية المناسبة لتجنب هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.

- استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشاريع. يجب أن تتبع إدارة المشروع أفضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه وفقًا للخطط الموضوعة ومتطلبات أصحاب المصلحة. (محمد، 2017)
- توسيع المعرفة الإنسانية والتقدم العلمي والتكنولوجي. تعمل إدارة المشروع على إدارة موارد المشروع سواء البشرية أو التكنولوجية أو المالية وتطويرها لإنجاز المشروع بكفاءة وفعالية.
- زيادة الطلب على السلع والخدمات. إن تنفيذ وتقديم خطط المشروع بكفاءة وفعالية، وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة جدوى المشروع يضمن زيادة الطلب على المنتج.
- توفير التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وفي الوقت والتكلفة المحددين. يجب على إدارة المشروع توفير جميع المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد. (الحديدي، 2020)

4.2.2 أهداف إدارة المشروع:

يحتاج مدير المشروع إلى إدارة الأشخاص والأموال والموردين والمعدات وما إلى ذلك، لذلك يجب تحديد أهداف مهمة تتعلق بالمشروع على وجه التحديد لتحقيقها، مما سيؤدي إلى نجاح كبير وشامل لأي مشروع. وتتلخص أهم هذه الأهداف فيما يلي (الحديدي، 2020)

1. الانتهاء في الوقت المحدد:

يعتبر هذا الهدف هو الأهم والأصعب في إدارة المشاريع لأن متطلبات المشروع غالباً ما تتغير، ولتحقيق النجاح يحتاج المدير إلى إدارة نطاقه بعناية فائقة حتى تتم إدارة أي تغييرات في المشروع بشكل صحيح من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير.

2. الالتزام بالميزانية المحددة:

يجب عليك وضع ميزانية مشروع في البداية تتضمن جميع أنواع تكاليف المشروع التي ستتراكم سواء كانت تتعلق بالأشخاص أو المعدات أو المواد، ثم تحديد مقدار تكلفة كل مهمة في الخطة لإكمالها وتتبع أي انحرافات عن هذه الخطة. (Mchale, 2020)

3. متطلبات المباراة:

الهدف هنا هو تلبية المتطلبات التي تم تحديدها مبدئياً للمشروع، حيث يحتاج المشروع إلى إنتاج حلول تلبي هذه المتطلبات بنسبة 100%.

4. تحسين التواصل والتعاون مع العملاء:

للتأكد من أن راعي المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين راضون عن نهاية المشروع، يجب إدارة توقعاتهم بعناية ويجب أن يتم إعلامهم دائماً بالتقدم المحرز وإبلاغهم مسبقاً عند حدوث أي تأخير في التسليم أو عند إجراء أي تعديل الصراحة والصدق هما أفضل الأدوات لتحديد توقعات العملاء.

5. تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق

رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع. لإبقاء الفريق راضياً، يجب مكافأته والاعتراف بنجاحاته، ويجب تحسين التواصل.

أبعاد إدارة المشاريع:

1. الإدارة المتكاملة:

أنظمة الإدارة المتكاملة هي شكل من أشكال الاعتماد الذي يثبت أن الشركات تفي بجميع مسؤولياتها وتعزز ثقة العملاء المحتملين والشركات الموردة والمستثمرين والمساهمين في الأعمال.

كما تساهم أنظمة الإدارة المتكاملة في تطوير الاتصالات الداخلية والخارجية في المنظمة. إن وجود نظام واحد يعتمد على الأهداف الاستراتيجية للأنشطة التجارية يضمن التطوير المستمر للأعمال ومع تحسن عمليات التفتيش الداخلية والخارجية، انخفض عدد عمليات التفتيش المطلوبة.

2. إدارة وقت المشروع:

تعد إدارة الوقت في مجال إدارة المشاريع عملية مهمة للغاية حيث تهدف إدارة المشاريع إلى تنفيذ المشاريع ضمن إطار زمني محدد حسب العقد المبرم بين أطراف العقد والتكلفة التقديرية للمشروع والجودة المطلوبة. ولذلك، فإن الإدارة الفعالة للوقت في مشاريع البناء أمر ضروري لتحقيق أهداف المشروع. ضمن الميزانية المحددة، حيث أن زيادة مدة المشروع تعني زيادة تكاليف المشروع، مما يقلل من ربحيته المخططة.

لكي يتمكن مدير المشروع من إدارة الوقت للمشروع يجب عليه وضع برنامج زمني للمشروع بحيث يلبي هذا البرنامج الزمني متطلبات نطاق عمل المشروع مع استخدام التطبيقات الحديثة لعمليات جدولة الوقت.

- إدارة القوة العاملة:

تشمل الإدارة الفعالة للقوى العاملة جميع الأنشطة اللازمة للحفاظ على قوة عاملة منتجة وفعالة من حيث التكلفة. يتضمن ذلك جميع المهام والعمليات التي تنطوي عليها مشاريع التوظيف الفعالة لضمان توفر المزيج المناسب من العمالة - في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ويتضمن أيضًا أتمتة تتبع الوقت لجميع الموظفين (بما في ذلك العاملين في نوبات الطوارئ كل ساعة)، وإدارة الغياب، والإجازات مع مراعاة قوانين العمل الإقليمية ومتطلبات إعداد التقارير.

ومن خلال توفير أدوات متكاملة تتجاوز أنشطة الامتثال والأتمتة التقليدية، يمكن لفرق الموارد البشرية أن تصبح أكثر استراتيجية في كيفية تحقيق القيمة لبقية الأعمال. مع

بدء الشركات والمديرين في أتمتة تتبع وقتهم، قاموا أيضًا بزيادة استخدامهم لنماذج وتحليلات العمل في الوقت الفعلي. إن أنظمة الموارد البشرية الرائدة اليوم ليست مزيجًا من الأدوات المتباينة وأنظمة المعلومات القديمة، ولكنها مزيج من الأنظمة الاستراتيجية والمتصلة والمتكاملة التي تلبي متطلبات المؤسسات الرقمية الحديثة.

- إدارة الاتصالات:

العملية التي يتم من خلالها إنشاء معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وفقًا لخطة إدارة الاتصالات. وتتمثل الفائدة الرئيسية لهذه العملية في أنها تسمح بتدفق اتصال فعال بين أصحاب المصلحة في المشروع، بحيث يتمكن المساهمين والمديرين وأعضاء الفريق وغيرهم من أصحاب المصلحة من الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على تنفيذ عملهم واتخاذ قراراتهم، بسهولة ويسر من خلال هذه العملية في إعطاء المعلومات لمن يطلبها. حسب الصلاحيات والصلاحيات الممنوحة لكل منهم.

- إدارة تكليف المشروع:

يمكن وصف إدارة تكاليف المشروع بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد التكاليف التي يتطلبها المشروع وتقديرها، ثم تخصيصها ومراقبتها بداية هذه العملية هي مرحلة التخطيط للمشروع، وتستمر طوال فترة تنفيذه.

للحفاظ على رقابة صارمة على تكاليف المشروع، يقوم المديرون بمراقبة ومراجعة وإجراء التعديلات على النفقات للتأكد من أنها لا تتجاوز الميزانية المعتمدة وبعد الانتهاء من المشروع يتم مقارنتها بالتكاليف المتوقعة. يكون المشروع ناجحًا عندما تتجاوز إيراداته تكاليفه، لذلك يكون لدى المديرين معايير لخطط إدارة التكلفة المستقبلية وميزانيات المشروع.

لذلك تعتبر إدارة تكاليف المشاريع من أهم الركائز التي تقوم عليها المشاريع المختلفة في كافة المجالات، لأنها الأساس الذي يقوم عليه مديرو المشاريع بقياس الوضع الحالي لتكاليف مشاريعهم، وإعادة تنظيمها إذا لزم الأمر.

- إدارة الجودة:

يمكن تعريف إدارة الجودة بأنها عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام التي يجب إنجازها داخل المنظمة، من أجل الحفاظ على مستوى التميز المطلوب للمنتجات والخدمات. ويتضمن ذلك تحديد سياسة لإدارة الجودة والتخطيط والتنفيذ والمراقبة وتحسين الجودة.

إدارة الجودة هي فلسفة عمل تدعم فكرة أن نجاح الشركة على المدى الطويل يأتي من رضا العملاء وولائهم، وتتطلب أن يعمل جميع مالكي الشركة معًا لتحسين عمليات الشركة ومنتجاتها وخدماتها. تتضمن عملية إدارة الجودة مجموعة من الإجراءات التي يضعها فريق مراقبة الجودة للتأكد من أن المنتجات والخدمات التي يتم إنتاجها ذات معايير صحيحة أو مناسبة للغرض المطلوب منها، وهي كما يلي:

عملية إدارة الجودة تبدأ عندما تحدد المنظمة أهداف الجودة التي يجب تحقيقها والتي تم تحقيقها. يتم الاتفاق عليه مع العميل الذي يرغب في شراء المنتج أو الخدمة.

وتحدد المنظمة كيفية قياس هذه الأهداف، وتتخذ التدابير اللازمة لقياس الجودة، ومن ثم تحديد أي مشاكل في جودة المنتج أو الخدمة لتحسينها.

المبحث الثالث: التمكين

1.3.2 تمهيد:

تواجه الكثير من المنظمات تحديات كبيرة ناتجة من التنافسية العالمية والتنمية المستدامة والكثير من التغيرات السريعة في جميع المجالات، فأصبحت المنظمات تستخدم استراتيجية التمكين الوظيفي التي تمثل استراتيجية البقاء وتحسين الأداء، حيث شاع استخدام التمكين الوظيفي في كثير من المنظمات نتيجة العولمة الحاصلة وتنوع الثقافات وثورة المعلومات المنتشرة على كل موظف في المنظمة بأن يحصل على البيانات والمعلومات لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فأصبح سهلاً في العالم سعي التي يحتاجها لتمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة للرجوع للمستويات العليا في المنظمة، فأصبح التمكين من العناصر التي لها أهمية كبيرة لدى الموظفين والتي تزيد من دافعيتهم نحو العمل وتزيد من تحملهم المسؤولية.

2.3.2 تعريف التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينات وانتشر على نطاق واسع داخل المنظمة. كما جاء هذا المفهوم نتيجة للتطور الفكري الإداري الحديث من حيث التحول من تنظيم تسيطر عليه الرقابة وإصدار الأوامر إلى تنظيم متمكن، وما نتج عن ذلك من تحولات وتطورات فيما يتعلق بالعنصر البشري داخل التنظيم، والآثار من التمكين. وله دور كبير في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين، والتي تشكل حجر الزاوية في نجاح المنظمات. (الماضي، 2021)

مصطلح "التمكين" مشتق من علم النفس، حيث تعود جذوره اللغوية إلى كلمة "القوة" التي تعني القوة. ويستخدم مصطلح "التمكين" كوسيلة لبناء المناصب الإدارية والقيادية في المنظمات الإدارية على اختلاف أنواعها. إن مفاهيم التمكين الوظيفي كثيرة ومتنوعة بين الباحثين. (الخشابي، 2017)

وقد عرفه روبنز بأنه "منح الموظفين السلطة والحرية اللازمة للعمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية. (النعمي، 2017)

في حين يرى الرشودي التمكين بأنه “العملية الإدارية التي يتم من خلالها رعاية الموظفين من خلال إثراء قدراتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على المشاركة، وتزويدهم بالقدرات اللازمة لتحفيزهم على اتخاذ القرارات المناسبة. (الماضي، 2021)

3.3.2 أهمية التمكين:

في ظل التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم، أصبحت عملية التمكين الوظيفي في غاية الأهمية. تقوم المنظمات الإدارية الآن بنفس العمل ولكن بعدد أقل من الأشخاص، لذا فهي بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو في الفريق لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي: (مبيض والطرانة، 2011)، (النعمي، 2017)

1. بالنسبة للموظف: يحقق التمكين الوظيفي نتائج إيجابية في الغالب للموظف، حيث يساهم في زيادة انتماء الموظف، مما يعكس رغبة الموظف في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج، ويقلل من نسبة الغياب ودوران الموظفين، ويساهم في تحسين أداء الموظف والشعور بقيمته، ويدرك دوره الفعال في تحقيق الهدف العمل الذي يساهم في مصلحة المنظمة وتسعى المنظمة إلى الحفاظ على الموظف والالتزام به، كما تقوم المنظمة بتدريب موظفيها لتطوير كفاءتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم، كما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء من خلال منح الموظف القوة والسلطة والثقة والاستقلال والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليه بما في ذلك حرية العمل، يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الموظف للأداء المتميز، بالإضافة إلى تمكين الموظف ومنحه المزيد، حيث يتم من خلاله تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم لتزويدهم بالمعرفة اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة من خلال حضور الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل.

2. بالنسبة للمنظمة: كل ما تقدمه المنظمة للموظفين من معارف ومهارات ومعلومات وتدريب وحوافز وثقة يؤدي إلى رفع قدرة الموظف وكفاءته مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها يمنح التمكين الوظيفي الموظفين حرية التصرف في عملهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وانتمائهم للمنظمة، ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة. رفع روح المبادرة، وعندما يتم تمكين الموظفين تكون لديهم الرغبة في التغيير.

3. لمن يتعامل مع المنظمات التي يتم تمكين أعضائها: يساهم التمكين الوظيفي في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والاستجابة، مما يؤدي إلى سرعة الموظف في إنجاز الخدمات والأداء العالي.

4.3.2 مزايا التمكين:

تتنوع وتختلف مزايا التمكين ونذكر منها: (حمادي وخلف، 2016)

1. زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.
2. استخدام فرق العمل المُدارة ذاتياً.
3. توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة والتكنولوجيا والمعدات.
4. تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
5. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء والمستهلكين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة لعرض الطرق والإجراءات التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج النهائية التي تفسر وتحلل محاور الدراسة الرئيسية. بالإضافة الى استعراض نوع الدراسة، وطبيعتها، وتوضيح مفصل من حيث منهجية الدراسة ومجتمعها، والعينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة ، وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

2.3 مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة على جميع المديرين من الإدارة العليا والوسطى في شركات المقاولات بمدينة الرياض المسجلة والبالغ عددهم (400) من المديرين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

3.3 عينة الدراسة:

حددت عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي، بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 109)، وعليه بلغ حجم العينة (196) استبانة وبناء عليه تم توزيع (210) استبانة على العينة الممثلة، استرد منها (200) وتم استبعاد (10) لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وعليه تمثلت العينة النهائية ب (190) استبانة وثلث ما نسبته (4.96%) من العينة الرئيسية، والتي تعتبر ممثلة لمجتمع الدراسة. هذا ويبين الجدول (1.4) ملخصاً لعدد الاستبانات التي تم توزيعها، وعدد المسترجع منها والمستبعد لعدم ملائمتها وقابليته للتحليل الإحصائي، بالإضافة إلى عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي والنسبة المئوية لها.

جدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي

ونسبة الاسترجاع

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي	نسبة الاسترجاع
210	200	10	190	96.4 %

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على عدد من المصادر في جمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة وعلى النحو الآتي:

المصادر الثانوية:

بالاطلاع على الأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطروحات جامعية وبحوث ذات العلاقة بطبيعة البحث، فضلا عن استعمال شبكة الإنترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد البحث.

المصادر الأولية:

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وستضم الاستبانة عدد من الفقرات التي تكشف عن أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل التآزر الاستراتيجي وأبعاده، والمتغير التابع إدارة المشاريع وأبعاده، والمتغير الوسيط (التمكين)، والتي يتم توزيعها على المديرين عينة الدراسة في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

5.3 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم الاسترشاد بمتغيرات الدراسة ومقاييسها، إضافة إلى الاسترشاد بالمصادر والدراسات السابقة المشابهة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وكان تصميم أداة الدراسة على الشكل التالي:

الجزء الأول: تضمن هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل الجنس والفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المستقل التآزر الاستراتيجي) ومثلت بالفقرات من (1-21)

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة التابع (إدارة المشاريع) ومثلت بالفقرات من (22-45)

الجزء الرابع: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة الوسيط (التمكين). ومثلت بالفقرات من (46-53)

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات Reliability أداة الدراسة فقد تم احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة،

وتوضح مدى جودة بناء فقرات الاستبانة وقوة تماسكها الجدول (2-4) يبين معامل الثبات المقاييس الدراسة، وقد تراوحت قيم ألفا بين (0.708) كأدنى قيمة، و (0.984) كأعلى قيمة ويوضح ذلك أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي إذ يعتبر ألفا يساوي أو أكبر من (0.70) مقبولا في الدراسات الإنسانية (النجار، النجار والزعبي 2017 (151).

جدول (2) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المتغيرات	الفقرات	Cronbach's Alpha
التأزر الاستراتيجي	21-1	0.957
تأزر المبيعات	6-1	0.861
التأزر التشغيلي	10-7	0.860
تأزر الاستثمار	16-11	0.905
التأزر الإداري	21-17	0.824
إدارة المشاريع	22-41	0.969
الإدارة المتكاملة	25-22	0.831
إدارة وقت المشروع	29-26	0.888
إدارة القوي العاملة	33-30	0.846
إدارة الاتصالات	37-34	0.844
إدارة تكاليف المشروع	41-38	0.874
إدارة الجودة	45-42	0.883
التمكين	53-46	0.943

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (a) تراوحت ما بين (824-957)، ومن خلال النظر إلى قيم الثبات في الجدول. جاءت أعلى من (0.70) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات الأداة وتعتبر هذه الأداة صالحة للتطبيق على عينات أخرى وبظروف Sekaran & Bougie 2013 مختلفة، وبأوقات مختلفة أيضاً

7.3 أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوموكالاتي - Statistical Package for Social Sciences
SPSS الاجتماعية: Descriptive Statistic Measures أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

لغايات وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وشملت
الآتي:

- قيمة معامل كرونباخ ألفا لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة Cronbach's Alpha Coefficient
- التكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية
- النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية.
- الوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات المديرين عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- مستوى الأهمية النسبية يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات طبقاً لصيغة معتمدة، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، والتي تم تحديدها وفق المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / عدد المستويات

$$5 - 1/3 = 3/4 = 1.33$$

وبذلك يكون مستوى الأهمية النسبية بالشكل الآتي : 323 , Sekaran & Bougie, 2010

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي من 1 - 2.33
- أهمية نسبية متوسط إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي من 2.331 - 3.66
- أهمية نسبية مرتفع إذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي من 3.661 - 5

جدول (3) المقياس الخماسي

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسط	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانياً: الإحصاء التحليلي

معامل الثبات Cronbach Alpha Coefficient للتعرف على مدى اتساق مقاييس الدراسة.

معامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Coefficient لاختبار أثر أبعاد متغير التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى. لاختبار Simple Linear Regression Coefficient معامل الانحدار الخطي البسيط

الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي شبه التام بين بعدين أو أكثر، حيث تم استخدام ارتباط بيرسون Correlation Pearson للتعرف على الارتباط الذاتي بين أبعاد التآزر الاستراتيجي (المتغير المستقل)، كماتم اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد التآزر الاستراتيجي (المتغير المستقل). اختبار Kolmogorov Smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

8.3 التأكد من ملائمة نموذج الدراسة

أولاً: الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity
تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لأبعاد التآزر الاستراتيجي المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين أبعاده كما هو معروض في الجدول (4)

جدول (4) ارتباط بيرسون لأبعاد التأزر الاستراتيجي (المتغير المستقل)

التأزر الاستراتيجي	تأزر المبيعات	التأزر التشغيلي	تأزر الاستثمار	التأزر الإداري
تأزر المبيعات	1			
التأزر التشغيلي	0.703	1		
تأزر الاستثمار	0.782	0.726	1	
التأزر الإداري	0.748	0.736	0.715	1

يبين جدول (4) أن أعلى ارتباط بين أبعاد جدارات الموارد البشرية المتغير المستقل (0.748) بين كل من تأزر المبيعات والتأزر الإداري، في حين كانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أدنى من ذلك، مما يشير إلى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي العالي بين أبعاد التأزر الاستراتيجي المتغير المستقل، حيث كانت جميعها أقل من (0.80)، ويدل ذلك بأن أبعاد المتغير المستقل تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد المرتفع 9 & Sekaran Bougie, 2010, 329; Gujarati 2004.35

ثانياً: التوزيع الطبيعي

يشير الجدول (5) إلى اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

لبين التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

V	تأزر المبيعات	تأزر التشغيلي	تأزر الاستثمار	تأزر الإداري	إدارة وقت المشروع	إدارة القوي العامة	إدارة الاتصالات	إدارة تكاليف المشروع	إدارة التمكين الجودة	
OGOROV- NOV Z	1.361	1.725	1.942	1.599	1.627	1.724	1.902	1.730	1.863	1.654
p.sig.(2- led)	0.059	0.065	0.071	0.062	0.074	0.055	0.051	0.075	0.062	0.068

يتبين من الجدول رقم (5) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب اختبار Kolommogorv-Smirnonz وتحقق ذلك حيث بلغت جميعها من (0.051 إلى 0.075).

حيث كانت (قيمة Sig) أكبر من (0.05) وهو مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتمد في حال
المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة sekaran& bougie , 2016

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمه:

يعرض هذا الفصل وصفا وتحليلا لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفاً لخصائص عينة الدراسة ووصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يستعرض هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي اشتملت على النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في سياق متصل، استعرضت الدراسة التكرارات والنسب المئوية لتلك الخصائص عن طريق الأساليب الإحصائية الوصفية.

1. النوع الاجتماعي

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية المحددة لعينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
85.3	162	ذكر
14.7	28	أنثى
100	190	المجموع

يتضح من نتائج الجدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي؛ حيث أن الفئة الأكبر من أفراد العينة هم الذكور وقد بلغت نسبتهم (85.3%) وبعدد (162) مديراً، بينما بلغت نسبة الإناث (14.7%) وبعدد (28) مديراً، وهو ما يشير إلى تمكين المرأة من تولي مواقع قيادية وإدارية في شركات المقاولات بمدينة الرياض

2- الفئة العمرية

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
40 سنة فأقل	53	27.9
41-50 سنة	91	47.9
51 - 60 سنة	35	18.4
60 سنة فأكثر	11	5.8
المجموع	190	100

يتبين الجدول (7) بأن أكثر أفراد العينة من الفئة العمرية 51 - أقل من 60 سنة وبنسبة بلغت (47.9%) بينما جاءت أقل فئة عمرية 60 سنة فأكثر بنسبة (5.8%) وبعدد (11). وهو ما يشير إلى رغبة شركات المقاولات بمدينة الرياض في المحافظة على موظفيها منذ بداية سنوات تعيينهم في الشركة.

1 عدد سنوات الخبرة

جدول (8) التكرارات وكذلك النسب المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	33	17.4
6-10 سنة	64	33.7
10 - 15 سنة	49	25.8
15 سنة فأكثر	44	23.2
المجموع	190	100

أظهرت نتائج الجدول (8) أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة قد حازت الفئة 6- أقل من 10 سنوات على أعلى نسبة وبلغت (33.7%) ، وتلتها الفئة 10- أقل من 15 بنسبة (25.8) ومن الفئة 15 سنة فأكثر بنسبة (23.2%)، وأقل فئة كانت 5 سنوات فأقل بنسبة (17.4%). وهو ما يدل على أن شركات المقاولات بمدينة الرياض تتبع استراتيجية مهمة في الحفاظ على الخبرات الإدارية والمهنية لديها.

المسمى الوظيفي

جدول (9) التكرارات وكذلك النسب المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	11	5.8
مساعد مدير	35	18.4
رئيس دائرة	53	27.9
رئيس قسم	91	47.9
المجموع	190	100

أظهرت نتائج الجدول (9) أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي قد حازت الفئة مدير على أنسبة حيث بلغت (5.8%) وجاءت الفئة رئيس قسم بعدد 91 وبنسبة (47.9%).

3.4 وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس النزعة المركزية المتمثلة باحتساب المتوسطات الحسابية، بالإضافة إلى الانحراف المعياري الرتب والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

أولاً: وصف أبعاد التآزر الاستراتيجي

يمثل التآزر الاستراتيجي المتغير المستقل في الدراسة، وقد اشتمل على مجموعة من الأبعاد وهي تآزر المبيعات التآزر التشغيلي، تآزر الاستثمار التآزر الإداري، ولتحديد الأهمية النسبية للتآزر الاستراتيجي بأبعادها، وللإجابة على سؤال الدراسة الأول وهو ما مستوى الأهمية النسبية للتآزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك للتعرف للأهمية النسبية للتآزر الاستراتيجي بأبعادها في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

1. تأزر المبيعات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تأزر المبيعات كأحد أبعاد التأزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو تأزر المبيعات

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تستخدم الشركة قنوات توزيع متنوعة	3.5105	1.08252	6	متوسط
2	تشارك الشركة بمختلف فروعها بتخزين مشترك للمبيعات	3.2811	1.00242	5	مرتفع
3	توفر الشركة التدريب الفردي للعاملين في مجال المبيعات	3.8679	0.98444	2	مرتفع
4	توفر الشركة التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات	3.8526	0.94245	3	مرتفع
5	توفر الشركة التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات	3.8368	1.01299	4	مرتفع
6	يمتلك العاملون في الشركة فهما واضحا لأهداف الشركة	4.0105	1.07885	1	مرتفع
المتوسط العام		3.8149		مرتفع	

يشير الجدول (10) إلى أن المؤشر العام قد بلغ (3.8149) من مساحة المقياس الكلي لتأزر المبيعات، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر الباحثين، ويلاحظ من الجدول (55) إلى أن الفقرة (6) والتي تنص على " يمتلك العاملون في الشركة فهما واضحا لأهداف الشركة " قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي

مقداره (4.0105) وبانحراف معياري مقداره (1.07885) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (1) والتي تنص " تستخدم الشركة قنوات توزيع متنوعة " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.5105) وبانحراف معياري مقداره (1.08252) وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية.

2. التآزر التشغيلي

بعد التآزر التشغيلي أحد أبعاد التآزر الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التآزر التشغيلي في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عينة الدراسة نحو التآزر التشغيلي.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
7	تتعاون الوحدات المختلفة في عملية تبادل المعلومات مما يحقق قوة موحدة	4.1368	0.98787	1	متوسط
8	تضمن الإدارة العليا تعاون بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للشركة.	3.6737	1.08810	3	مرتفع
9	عملية اتخاذ القرار في الشركة عملية اللامركزية.	3.7579	1.12890	2	مرتفع
10	هناك صلاحيات واسعة بتفويض المدراء بمختلف المستويات للوصول إلى المعلومات المطلوبة.	3.6316	1.06461	4	متوسط
المتوسط العام		3.8000		مرتفع	

يشير الجدول (11) إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.8000) من مساحة المقياس الكلي لتآزر التشغيلي، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر

المبحوثين، ويلاحظ من الجدول (65) إلى أن الفقرة (7) والتي تنص على " تتعاون الوحدات المختلفة في عملية تبادل المعلومات مما يحقق قوة موحدة. " قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.1368) و بانحراف معياري مقداره (98787) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (10) والتي تنص " هناك صلاحيات واسعة بتفويض المدراء بمختلف المستويات للوصول إلى المعلومات المطلوبة " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.6316) وبانحراف معياري مقداره (1.06461) وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية.

3- تأزر الاستثمار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تأزر الاستثمار والتي تمثل أحد أبعاد التأزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو تأزر الاستثمار.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
11	تضم الشركة وحدات بحث التطوير للمنتجات.	3.8263	0.97933	4	مرتفع
12	يتوفر مخصصات مالية لغايات تطوير المنتجات.	3.6148	1.02082	6	متوسط
13	تدعم الشركة الأفكار الإبداعية للعاملين الخاصة بتشجيع استثمارات الشركة.	3.9263	1.03118	2	مرتفع
14	يعمل تعاون الوحدات المختلفة في الشركة على زيادة وفورات الحجم	3.6421	1.05826	5	متوسط
15	يعمل تعاون الوحدات المختلفة في الشركة على تعزيز مستوى	3.8579	1.04695	3	مرتفع

				الربح الكلي للشركة.	
مرتفع	1	0.96599	3.9421	يعمل تعاون الوحدات المختلفة في الشركة على تعزيز الاستباقية التنافسية للشركة.	16
مرتفع			3.8018	المتوسط العام	

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.8018) من مساحة المقياس الكلي لتأزر الاستثمار، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (12) والتي تنص على " يعمل تعاون الوحدات المختلفة في الشركة على تعزيز الاستباقية التنافسية للشركة .." قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.9421) وبالحراف معياري مقداره (0.96599) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (12) والتي تنص " يتوفر مخصصات مالية لغايات تطوير المنتجات.. " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.6158) وبانحراف معياري مقداره (1.02082) وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية.

4. التأزر الإداري

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التأزر الإداري والتي تمثل أحد أبعاد التأزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو التآزر الإداري.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
17	تتعاون الوحدات المختلفة في الشركة لمواجهة أية تحديات تواجهها	3.8158	0.96651	4	مرتفع
18	تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية الشركة	3.7368	0.91096	5	مرتفع
19	تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية الشركة	3.9632	0.96703	2	مرتفع
20	توفر الشركة للعاملين مهارات خاصة في تطوير قدرات العاملين	3.9579	0.99646	3	مرتفع
21	يتم نقل العاملين من وحدة إلى أخرى بناء على مهاراتهم	4.0895	0.93004	1	مرتفع
المتوسط العام		3.9126	مرتفع		

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.9126) من مساحة المقياس الكلي لتآزر الإداري، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر الباحثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (21) والتي تنص على " يتم نقل العاملين من وحدة إلى أخرى بناء على مهاراتهم." قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.0895) وبانحراف معياري مقداره (93004) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (18) والتي تنص " تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية الشركة على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.7368) وبانحراف معياري مقداره (91096) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية.

جدول (14) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لأبعاد التآزر الاستراتيجي

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوي الأهمية
1	تآزر المبيعات	3.8149	2	مرتفع
2	التآزر التشغيلي	3.8000	4	مرتفع
3	تآزر الاستثمار	3.8018	3	مرتفع
4	التآزر الإداري	3.9126	1	مرتفع
التآزر الاستراتيجي		3.83325		مرتفع

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى التآزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التآزر الاستراتيجي ككل (3.83325)، كما يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التآزر الاستراتيجي تراوحت ما بين (3.8000-3.9126) بدرجة تقييم مرتفع لجميع الأبعاد، وجاء بالمرتبة الأولى بعد "التآزر الإداري" بوسط حسابي (3.9126)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة التآزر التشغيلي بوسط حسابي (3.8000) بدرجة تقييم مرتفع .

ثانياً: وصف أبعاد إدارة المشاريع

يتمثل المتغير التابع في الدراسة بإدارة المشاريع، وقد اشتمل هذا المتغير على (6) أبعاد ولتحديد الأهمية النسبية لإدارة المشاريع بأبعاده، وللإجابة على سؤال الدراسة الثاني وهو ما مدتأثير إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

للتعرف إلى مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض حسب الفقرات المنتمية لها، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج.

1. الإدارة المتكاملة

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو الإدارة المتكاملة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
22	تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية اتخاذ القرار	3.9579	1.04821	1	مرتفع
23	تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية تخطيط المشاريع الجديدة	3.7368	1.06048	3	مرتفع
24	تعمل الإدارة بشكل متكامل في تكيف المشروع الجديد مع بيئة العمل الداخلية للشركة	3.9053	0.96580	2	مرتفع
25	تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية التقييم للمشروع	3.7105	1.03146	4	مرتفع
الإدارة المتكاملة		3.8474		مرتفع	

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.8474) من مساحة المقياس الكلي للإدارة المتكاملة، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من التأثير، وذلك من وجهة نظر الباحثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (22) والتي تنص على " تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية اتخاذ القرار قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.9579) وبانحراف معياري مقداره (1.04821) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من التأثير، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (25) والتي تنص " تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية التقييم للمشروع. " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.7105) وبانحراف معياري مقداره (1.03146) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية.

2. إدارة وقت المشروع

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة وقت المشروع.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
26	تنتهي المهام المطلوبة من العاملين في الوقت المحدد لها	3.9105	0.94695	1	مرتفع
27	يتم إنهاء كافة المشاريع بالوقت المخصص لها	3.8211	1.03871	3	مرتفع
28	يستغل العاملون الوقت المخصص للعمل بالعمل الرسمي فقط	3.9053	1.05224	2	مرتفع
29	يحدد العمل في المشروع وفقاً الجدول زمني معد مسبقاً	3.4632	1.05721	4	متوسط
إدارة وقت المشروع		3.7592		مرتفع	

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.7592) من مساحة المقياس الكلي إدارة وقت المشروع، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر الباحثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (26) والتي تنص على "تنتهي المهام المطلوبة من العاملين في الوقت المحدد لها." قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.9105) وبانحراف معياري مقداره (0.94695) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من التأثير، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (29) والتي تنص "يحدد العمل في المشروع وفقاً لجدول زمني معد مسبقاً." على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.4632) وبانحراف معياري مقداره (1.05721) وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية.

3. إدارة القوى العاملة

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة نحو إدارة القوى العاملة.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
30	توفر الشركة برامج دعم التطوير العاملين	3.8895	1.14707	1	مرتفع
31	توفر الشركة خطط منظمة الإدارة العاملين في الشركة	3.6579	1.05098	3	متوسط
32	تتوفر ثقافة تحفيزية للقوى العاملة في الشركة	3.4000	1.13994	4	متوسط
33	توفر الشركة نظام سلامة مهنية للعاملين.	3.8211	0.92558	2	مرتفع
إدارة القوى العاملة		3.6921	مرتفع		

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.6921) من مساحة المقياس الكلي إدارة القوى العاملة، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من التأثير، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (30) والتي تنص على " توفر الشركة برامج دعم لتطوير العاملين." قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.8895) وبانحراف معياري مقداره (1.14707) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (32) والتي تنص " تتوفر ثقافة تحفيزية للقوى العاملة في الشركة." على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.4000) وبانحراف معياري مقداره (1.13994) وهو يعكس مستوى متوسطاً من التأثير.

4. إدارة الاتصالات

جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة الاتصالات.

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
34	تستخدم الشركة وسائل اتصال عالية الجودة	3.3789	1.13323	3	متوسط
35	تضم الشركة وحدة خاصة لتزويد المعلومات لكافة الوحدات	3.3737	1.07020	4	متوسط
36	توظف عملية الاتصال في معالجة المشاكل الإنتاجية في الشركة	3.6842	0.97333	1	مرتفع
37	تتوفر لدى الشركة قدرة أمان عالية للمعلومات المتبادلة في عملية	3.5737	1.08005	2	متوسط
إدارة الاتصالات		3.5026	متوسط		

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.5026) من مساحة المقياس الكلي لإدارة الاتصالات، وهو يعكس مستوى متوسطاً من التأثير، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (36) والتي تنص على " توظف عملية الاتصال في معالجة المشاكل الإنتاجية في الشركة. " قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.6842) وبانحراف معياري مقداره (97333) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (35) والتي تنص " تضم الشركة وحدة خاصة لتزويد المعلومات لكافة الوحدات. " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3737.3) وبانحراف معياري مقداره (1.07020) وهو يعكس مستوى متوسطاً من التأثير

5. إدارة تكاليف المشروع

جدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة تكاليف المشروع.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
38	يتم إنجاز المهام المطلوبة من قبل العاملين دون تجاوز الكلفة المحددة	3.6368	1.00249	2	متوسط
39	تستخدم المجموعة أنظمة رقابة 39 فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الإنتاج	3.5684	1.01993	4	متوسط
40	تقوم المجموعة بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.	3.6316	0.98725	3	متوسط
41	يتوفر لدى الشركة نظام مراقبة التكلفة للمشروع.	3.7684	1.04353	1	مرتفع
إدارة تكاليف المشروع		3.6513	متوسط		

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.6513) من مساحة المقياس الكلي لإدارة تكاليف المشروع، وهو يعكس مستوى متوسطاً من التأثير، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (41) والتي تنص على " يتوفر لدى الشركة نظام مراقبة التكلفة للمشروع." قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.7684) وبانحراف معياري مقداره (1.04353) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (39) والتي تنص " تستخدم المجموعة أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الإنتاج." على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.5684) وبانحراف معياري مقداره (1.01993) وهو يعكس مستوى متوسطاً من التأثير.

6. إدارة الجودة

جدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو إدارة الجودة.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
42	تحرص الشركة على توفير متطلبات الجودة لمختلف الوحدات الإدارية في الشركة	3.6263	1.09464	1	متوسط
43	تضم الشركة وحدة إدارية تعنى بالجودة	3.5211	1.06760	3	متوسط
44	يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخل شرائح	3.5053	1.16722	4	متوسط
45	يتم مراقبة جميع الأنشطة في الشركة للحفاظ على مستوى الجودة	3.6158	1.08123	2	متوسط
إدارة الجودة		3.5671	متوسط		

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.5671) من مساحة المقياس الكلي إدارة الجودة، وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (42) والتي تنص على " تحرص الشركة على توفير متطلبات الجودة لمختلف الوحدات الإدارية في الشركة. " قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.6263) وبانحراف معياري مقداره (1.09464) وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (44) والتي تنص " يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخل شرائح المستهلكين. " على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.5053) وبانحراف معياري مقداره (1.16722) وهو يعكس مستوى متوسطاً من التأثير.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن أبعاد إدارة المشاريع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب ب	مستوي الأهمية
1	الإدارة المتكاملة	3.8474	1	مرتفع
2	إدارة وقت المشروع	3.7592	2	مرتفع
3	إدارة القوي العاملة	3.6921	3	مرتفع
4	إدارة الاتصالات	3.5026	6	متوسط
5	إدارة تكاليف المشروع	3.6513	4	متوسط
6	إدارة الجودة	3.5671	5	متوسط
	إدارة المشاريع	3.66995		مرتفع

يتبين من الجدول رقم أعلاه أن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال إدارة المشاريع ككل (3.66995)، كما يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال إدارة المشاريع تراوحت ما بين (3.8474-3.5026) بدرجة تقييم من متوسط إلى مرتفع لجميع الأبعاد، وجاء بالمرتبة الأولى بعد الإدارة المتكاملة " بوسط حسابي (3.8474)، بدرجة تقييم مرتفع في حين جاء بالمرتبة الأخيرة إدارة الاتصالات بوسط حسابي (3.5026) بدرجة تقييم متوسط .

ثالثاً: وصف التمكين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض، للإجابة عن السؤال الثالث: ما الأهمية النسبية للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض؟ ويبين الجدول (175) المتوسطات الحسابية للتمكين.

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو التمكين

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
46	تعزز الشركة من شعور العاملين بالانتماء لها	3.6421	1.03807	2	متوسط
47	تمنح الشركة العاملين حرية المشاركة وإبداء الرأي في سياق الوظيفة	3.5579	1.11475	4	متوسط
48	تفوض الإدارة العليا سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل	3.5632	1.08072	3	متوسط
49	تمنح الشركة مسؤوليات إضافية للعاملين	3.3474	1.14798	5	متوسط
50	تحقق الشركة للعاملين الرضا الوظيفي	3.2895	1.11051	7	متوسط
51	تشكل الشركة فرق عمل مدارة ذاتيا في الإدارات المختلفة	3.3000	1.14064	6	متوسط
52	توفر الشركة ثقافة محفزة للتمكين	3.2895	1.13873	8	متوسط
53	يتوفر لدى الشركة نظام خاص بالحوافز للعاملين	3.6737	1.12633	1	مرتفع
التمكين		3.4943	متوسط		

يشير الجدول أعلاه إلى أن المؤشر العام قد بلغ (3.4943) من مساحة المقياس الكلي التمكين وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (53) والتي تنص على " يتوفر لدى الشركة نظام خاص بالحوافز للعاملين." قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.6737) وبانحراف معياري مقداره (1.12633) وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة (52) والتي تنص " توفر الشركة ثقافة محفزة للتمكين." على أقل

المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.2895) وبانحراف معياري مقداره (1.13873) وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، بالإضافة لتقديم حلول لمشكلتها. وتالياً اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بأبعاده تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري في إدارة المشاريع بأبعادها مجتمع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

جدول (23) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع

Duurbi n- watson	Std.Err or of the estimate	Adjusted R square	R Squar e	R	Model	
1.842	0.43728	0.839	0.843	^a 0.918	إدارة المشاريع	
ANOVA						
sig	F	Mean square	DF	Sum of square s	Model	
0.000	247.820	47.387	4	189.546	REGRESSI ON	إدارة المشاريع ع
		0.191	185	35.375	Residual	
			189	224.921	total	
coefficient						

sig	T	standardiz ed coefficient	Unstandardized coefficient		model	
		Beta	Std.err or	B		
0.001	3.294	0.178	0.075	0.248	تأزر المبيعات	إدارة المشاريع ع
0.000	4.240	0.246	0.071	0.299	التأزر التشغيلي	
0.000	6.127	0.384	0.082	0.499	تأزر الاستثمار	
0.001	3.543	0.188	0.079	0.280	التأزر الإداري	

يظهر من الجدول (22) أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الرئيسة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (918) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (53) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد التأزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة المشاريع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن أبعاد التأزر الاستراتيجي تفسر ما قيمته (85.3%) من التغير الحاصل في إدارة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (247.820) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل على التأثير في المتغير التابع.

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند بعد تأزر المبيعات قد بلغت (248) وأن قيمة (1) عنده هي (3.294) وبمستوى دلالة (0.001)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد التأزر التشغيلي قد بلغت (299)، وأن قيمة (1) عنده هي (4.240) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد تأزر الاستثمار قد بلغت (499)، وأن قيمة (1) قد بلغت (6.127) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأخيراً فإن قيمة (B) عند بعد التأزر الإداري قد بلغت (280)، وأن قيمة (1) بلغت (3.543) بمستوى دلالة (0.001)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الرئيسية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر) المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر

الاستراتيجي في الإدارة المتكاملة في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (24) نتائج اختبار اثر التأزر الاستراتيجي في الإدارة المتكاملة

Duurbin-watson	Std.Error of the estimate	Adjusted R square	R Square	R	Model	
1.654	0.44646	0.715	0.717	0.846	الإدارة المتكاملة	
ANOVA						
sig	F	Mean square	DF	Sum of squares	Model	
^b 0.000	475.217	94.725	1	94.725	REGRESSION	إدارة المتكاملة
		0.199	188	37.474	Residual	
			189	132.199	total	
Coeffecient ^a						
sig	T	standardized coefficient	Unstandardized coefficient		model	
		Beta	Std.error	B		
0.000	21.799	0.846	0.044	0.955	التأزر الاستراتيجي	إدارة المتكاملة

يظهر من جدول (23) أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في الإدارة المتكاملة في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (846) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع الإدارة المتكاملة، وبلغت قيمة (square) (2) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التأزر الاستراتيجي في التأثير على الإدارة المتكاملة حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التأزر الاستراتيجي تفسير ما قيمته (72.0%) من التغير الحاصل في الإدارة المتكاملة، وبلغت قيمة الاختبار (F) (484.557) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل على التأثير في بعد المتغير التابع الإدارة المتكاملة، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التأزر الاستراتيجي قد بلغت (9.55)، وأن قيمة (1) عنده هي (21.799) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في الإدارة المتكاملة في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (25) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع

Durbin-watson	Std. Error of the estimate	Adjusted R square	R Square	R	Model	
1.731	0.41410	0.655	0.658	0.811	إدارة وقت المشروع	
ANOVA						
sig	F	Mean square	DF	Sum of squares	Model	
^b 0.000	479.034	94.202	1	98.202	REGRESSION	إدارة
		0.205	188	38.587	Residual	وقت
			189	136.789	total	المشروع

ع					
Coeffecient ^a					
sig	T	standardize	Unstandardize		model
		d coefficient	d coefficient		
		Beta	Std.error	B	
0.000	19.422	0.811	0.045	0.874	التأزر الاستراتيجي ي إدارة المتكاملة

يظهر من جدول رقم أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (811) (R) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع إدارة وقت المشروع، وبلغت قيمة (R-square (658) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التأزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة وقت المشروع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التأزر الاستراتيجي تفسير ما قيمته (65.8%) من التغير الحاصل في إدارة وقت المشروع، وبلغت قيمة الاختبار (479.034) (F) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل على التأثير في بعد المتغير التابع إدارة وقت المشروع، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التأزر الاستراتيجي قد بلغت (874)، وأن قيمة (1) عنده هي (19.422) وبمستوى دلالة (0.00) وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) التأزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (26) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة

Duurbin-watson	Std.Error of the estimate	Adjusted R square	R Square		R	Model	
1.702	0.49348	0.690	0.692		0.832	إدارة القوي العاملة	
ANOVA							
sig	F	Mean square	DF		Sum of squares	Model	
0.000	421.473	102.639	1	102.639	REGRESSION	إدارة	
		0.244	188	45.783	Residual	القوي	
			189	148.421	total	العاملة	
Coeffecient ^a							
sig	T	standardized coefficient			Unstandardized coefficient	model	
		Beta		Std.error	B		
0.000		20.530	0.832	0.048	0.994	التأزر الاستراتيجي	إدارة القوي العاملة

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (832) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع إدارة القوى العامة، وبلغت قيمة (square-) (692) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التأزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة القوى العامة حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التأزر الاستراتيجي تفسر ما قيمته (69.2%) من التغير الحاصل في إدارة القوى العامة، وبلغت قيمة الاختبار (F) (421.473) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل على التأثير في بعد المتغير التابع إدارة القوى العامة، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التأزر الاستراتيجي قد بلغت (994) ، وأن قيمة (1) عنده هي (20.530) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض

الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) - التآزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة في شركات المقاولات بمدينة الرياض. الفرضية الفرعية الرابعة

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) للتآزر الاستراتيجي في إدارة الاتصالات في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (27) نتائج اختبار أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة الاتصالات

Duurbi n-watson	Std.Err or of the estimate	Adjusted R square	R Square	R	Model	
1.635	0.46908	0.719	0.720	0.849	إدارة القوي العاملة	
ANOVA						
sig	F	Mean square	DF	Sum of squares	Model	
0.000	484.557	106.621	1	106.621	REGRESSIO N	إدارة القوي
		0.220	188	41.367	Residual	العامل
			189	147.988	total	ة
Coeffecient ^a						
sig	T	standardiz ed coefficient	Unstandardize d coefficient		model	
		Beta	Std.erro r	B		
0.000	22.013	0.849	0.046	1.013	التأزر الاستراتيجي	إدارة القوي العاملة

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (849) وهي قيمة دالة إحصائية وتدل على درجة ارتباط

دالة إحصائية بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع إدارة الاتصالات، وبلغت قيمة (R-square) (720) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة التأزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة الاتصالات حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التأزر الاستراتيجي تفسير ما قيمته (72.0%) من التغير الحاصل في إدارة الاتصالات، وبلغت قيمة الاختبار (F) (484.557) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل على التأثير في بعد المتغير التابع إدارة الاتصالات، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التأزر الاستراتيجي قد بلغت (1.013)، وأن قيمة (1) عنده هي (22.013) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي

بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة الاتصالات في شركات المقاولات بمدينة الرياض. الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho1.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة تكاليف المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (28) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة تكاليف المشروع

Std.Err Durbin-Watson n- the estimat e Adjusted R square R Square R Model					
1.758	0.49555	0.683	0.684	0.827	إدارة القوي العاملة
ANOVA					
sig	F	Mean square	DF	Sum of squares	Model
0.000	407.557	100.082	1	100.082	REGRESSION إدارة
		0.246	188	46.166	Residual القوي
			189	146.249	total ي العام ة

Coefficient ^a						
sig	T	standardiz ed coefficient	Unstandardiz ed coefficient		model	
		Beta	Std.erro r	B		
0.000	20.188	0.827	0.049	0.98 2	التأزر الاستراتيجي	إدارة القوي العامة

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (827) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع إدارة تكاليف المشروع، وبلغت قيمة (R-square) (684) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التأزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة تكاليف المشروع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التأزر الاستراتيجي تفسير ما قيمته (68.4%) من التغير الحاصل في إدارة تكاليف المشروع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (407.557) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل على التأثير في بعد المتغير التابع إدارة تكاليف المشروع، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التأزر الاستراتيجي قد بلغت (982)، وأن قيمة (1) عنده هي (20.188) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الخامسة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة تكاليف المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية السادسة:

$H_0: 1.6$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة جودة المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (29) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة جودة المشروع

Duurbi n- watson	Std.Err or of the	Adjuste d R square	R Squar e	R	Model
------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------	---	-------

estimate					
1.878	0.42311	0.760	0.761	0.872	إدارة القوي العاملة
ANOVA					
sig	F	Mean square	DF	Sum of squares	Model
0.000	599.408	107.306	1	107.306	REGRESSION إدارة
		0.179	188	33.656	Residual القوي
			189	140.962	total ي
					العامة
Coeffecient ^a					
sig	T	standardiz ed coefficient	Unstandardiz ed coefficient		model
		Beta	Std.erro r	B	
0.000	24.483	0.872	0.042	1.017	التأزر الاستراتيجي إدارة القوي العامة

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية السادسة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (872) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع إدارة جودة المشروع، وبلغت قيمة (R-square) (761) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التأزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة جودة المشروع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التأزر الاستراتيجي تفسر ما قيمته (76.1%) من التغير الحاصل في إدارة جودة المشروع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (599.408) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغير المستقل على التأثير في بعد المتغير التابع إدارة جودة المشروع، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند التأزر الاستراتيجي قد بلغت

(1.017)، وأن قيمة (1) عنده هي (24.483) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية السادسة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة جودة المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (30) نتائج الاختبار لأثر التأزر الاستراتيجي في التمكين

COEFFICIENT						ANOVA			Model summary		المتغير التابع
Sig t	t	Beta β	الخطا المعياري	b	البيان	df	Sig f	f	معامل	معامل	
0.000	22.137	0.890	0.044	0.973	الاستراتيجي التآزر	1	0.000	490.068	0.793	0.890	التمكين

بالاطلاع على الجدول أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت بين (المتغيرين التمكين والتأزر الاستراتيجي) في شركات المقاولات بمدينة الرياض (0.890)، وهي علاقة طردية وبلغت قيمة معامل التحديد (0.793) أي التأزر الاستراتيجي تفسر ما نسبته (79.3%) من التباين في شركات المقاولات بمدينة الرياض، وبلغت قيمة (0.068-490) ودرجة حرية (1) وبمستوى دلالة معنوية (Sig0.000)، مما يؤكد معنوية الانحدار. كما تبين أن قيمة (B) قد بلغت (0.890) وأن قيمة (1) بلغت (22.137) عند مستوى معنوية (Sig 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل.

استنادا إلى ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار البسيط ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

جدول (31) نتائج الاختبار لأثر التمكين في إدارة المشاريع

COEFFICIENT						ANOVA			Model summary		المتغير التابع
Sig t	t	Beta β	الخطا المعياري	b	البيان	df	Sig f	f	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	
0.000	29.772	0.935	0.035	1.042	التمكين	1	0.000	886.38	0.874	0.935	المشاريع ادارة

بالاطلاع على الجدول أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت بين المتغيرين إدارة المشاريع والتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض (0.935)، وهي علاقة طردية، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.874)، أي أنها تفسر ما نسبته (87.4%) من التباين في شركات المقاولات بمدينة الرياض وبلغت قيمة (f)(886389) ودرجة حرية (1) وبمستوى دلالة معنوية (Sig 0.000)، مما يؤكد معنوية الانحدار. كما تبين أن قيمة (B) قد بلغت (0.935) وأن قيمة (1) بلغت (29.772) عند مستوى معنوية (Sig 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل.

استنادا الى ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار البسيط ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية الرابعة

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري في إدارة المشاريع بأبعاده مجتمعة من ظل التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للتحقق وجود دعم لأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($P \leq 0.05$) (التأزر الاستراتيجي) في إدارة المشاريع من خلال التمكين. وكانت نتائج هذه الفرضية كما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (285) وأن قيم الأسئلة والأبعاد الملائمة النموذج كانت ($\chi^2 = 14.9427$) هي ذات دلالة معنوية حيث أن ($0.000 = \text{Sig}$)، وهي أقل من (0.05)، كما إن قيمة على درجة الحرية (8) تساوي (1.87) وهي أقل من (5)، مما يدل على قبول النموذج، كما $\text{GFI: Goodness of Fit Index must proximity to 1}$ أظهرت النتائج أن مؤشر ملائمة الجودة (0.9750) يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملائمة الجودة في النموذج (CFI) يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على $\text{Comparative Fit Index must proximity to 1} = 0.9951$ المقارن يقترب أيضاً ($0.0678 - \text{proximity to 10}$) يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، وأن ما سبق يؤكد على ملائمة النموذج العمليات الانحدار. أما الأثر المباشر المعياري التأزر الاستراتيجي (التمكين) فقد بلغ (8482)، والأثر المباشر المعياري (التمكين) في إدارة المشاريع (4857) والأثر المباشر المعياري التأزر الاستراتيجي (إدارة المشاريع) على خلال (التمكين) (5347) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد بلغ التأثير غير المباشر المعياري التأزر الاستراتيجي (التمكين) من خلال إدارة المشاريع (4120)، و تفسير ما نسبته تباين (41%) وكان الأثر الكلي (9466) وهذا يشير أن نرفض الفرضية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بأبعاده تازر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري بإدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

الجدول (32) نتائج اختبار أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في ظل التمكين

المتغيرات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	estimate	S.E	C.R	P
إدارة المشاريع	0.534	0.412	0.946	1.2627	0.813	15.534	**
التأزر الاستراتيجي	7	0	6			6	*

							شا ر ع	
** *	12.396 5	0.745	0.9231	0.848 2	--	0.848 2	التمكين ن	التأزر الاستراتيجي
** *	13.353 2	0.422	0.5633	0.485 7	--	0.485 7	إدارة المشاريع ع	التمكين
GFI		CFI	RMSE	CHI – SQUARE =		CMINIDF		
0.9750		0.995 1	0.0678	14.9427		DF=8		
						1.8678		

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها لبيان أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في ظل وجود الدور الوسيط التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض، في الفصل الخامس من هذه الدراسة، قام الباحث في هذا الفصل باستعراض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ونتائج اختبار فرضيات الدراسة، كذلك تم استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل البيانات، وكذلك تم استعراض التوصيات التي خلص إليها الباحث والية تنفيذ هذه التوصيات، وفي الجزء الأخير ثم استعراض الدراسات المستقبلية المقترحة التي يقترحها الباحث على الباحثين والمهتمين.

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. بينت نتائج التحليل الوصفي التي أجريت أن مستوى التآزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض جاء مرتفعاً وجاء بالمرتبة الأولى بعد التآزر الإداري " يليه البعد " تآزر المبيعات " ومن ثم البعد " التآزر الاستثماري " ، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة التآزر التشغيلي.
2. والتي تناولت التعرف إلى التأثير التآزري بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التشغيلي المنظمات التصنيع.
3. أظهرت نتائج اختبار التحليل الوصفي التي أجريت لهذه الدراسة أن مستوى إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، وجاء بالمرتبة الأولى بعد الإدارة المتكاملة " بدرجة تقييم مرتفع و يليه بعد " إدارة وقت المشروع " ثم البعد إدارة القوى العاملة " ومن ثم " إدارة تكاليف المشروع " ولاحقاً جاء البعد " إدارة الجودة " ، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة إدارة الاتصال بدرجة تقييم متوسط .
4. بينت نتائج التحليل الوصفي التي تم إجراؤها أن المؤشر العام للمتغير الوسيط التمكين، جاء بمستوى متوسطاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) للتآزر الاستراتيجي بأبعاده: تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار،

والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض؛ وقد يعزى السبب في ذلك إلى الكفاءة والفاعلية العالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ل شركات المقاولات بمدينة الرياض، والمراقبة والقياس الدائم للأنشطة التشغيلية في الإدارات المختلفة للشركة، التي تدعم عمليات التأزر الاستراتيجي بجميع أبعادها من خلال توفير كافة المعلومات المطلوبة للإدارة العليا بسرعة وجودة.

2. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في الإدارة المتكاملة في شركات المقاولات بمدينة الرياض؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى أن شركات المقاولات بمدينة الرياض ذات قدرات عالية في تحديد العوامل الرئيسية في عمليات الإدارة وربطها بشكل متناسق ومتكاملتجمت وتوظف القدرات داخل الشركة لإيجاد القيمة في أجزاء أخرى في الشركة.

3. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض ويمكن تفسير ذلك إلى أن التأزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض يمكن الأطراف والجهات المختصة من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله من خلال تحديد الفعاليات، وتحديد تسلسل التطوير، وتقدير الوقت اللازم، وتحضير جدولة المشروع وإدارتها.

4. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة في شركات المقاولات بمدينة الرياض؛ وقد يفسر ذلك إلى أن التأزر الاستراتيجي داخل شركات المقاولات بمدينة الرياض يفعل رؤية شاملة للإدارة في جميع المجالات والوحدات والتي يمكن فيها تحسين الأداء والعمل على إيجاد الفرص المناسبة للتأزر مثل نقل الشركة بعض الأشخاص الذين يمتلكون المهارات المطلوبة من إحدى وحدات العمل إلى وحدة أخرى بحاجة إلى تلك المهارات.

5. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة الاتصالات في شركات المقاولات بمدينة الرياض تمكن الإدارة من بناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي، وتنفيذ تخطيط التواصل، وتزويد المعلومات، وإعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي، وتنفيذ إجراءات الإنهاء.

6. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة تكاليف المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض، وقد يعزى ذلك إلى تحسين كفاءة الإنتاج في الشركة بشكل عام، وتأثير التأزر الاستراتيجي على الحجم والنطاق، ووفورات الحجم، وتوسيع السوق وتقديم خدمة أكثر شمولاً، مما يعمل على زيادة إيرادات المبيعات، وتخفيض متوسط التكلفة الثابتة، وتوفير تكاليف عمليات الشراء، وخفض نفقات المبيعات، وتعزيز مستوى الربح الكلي للشركة وتحسين المنافسة في السوق.

7. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة جودة المشروع في شركات المقاولات بمدينة الرياض، وقد يفسر ذلك إلى مدى نجاح الشركة في التنسيق بشكل جيد مع وحدات الأعمال؛ بحيث تكون إدارة الشركة على معرفة بنقاط القوة والضعف الخاصة بهم، من حيث الموارد والمهارات والقدرات، وخصائص كل وحدة عمل، ومعرفة الصعوبة وعوامل النجاح من كل وحدة عمل، وبالتالي العمل على تطويرها ضمن تغذية راجعة تؤهلهم للعمل بشكل سليم ومناسب وذو جودة عالية في تقديم الخدمات والمنتجات...

8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

10. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بأبعاده تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري (بإدارة المشاريع فيظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض، ومن الممكن تفسير ذلك حيث أن التمكين يعمل على زيادة الشعور بالانتماء إلى الشركة، ورفع المستوى من المشاركة الفعالة الإيجابية مما ينعكس على تحقيق أهداف الشركة، كما أن التمكين يعمل على زيادة وتحسين وتطوير مستوى أداء العاملين، وإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة للعمل، وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق شعور العاملين بذاتهم واحترام الإدارة لهم.

3.5 الاستنتاجات

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد توصل الباحث للاستنتاجات الآتية:

1. يعد التآزر الاستراتيجي بأبعاده نازر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) ركيزة أساسية في شركات المقاولات بمدينة الرياض، وعليه فإن هذه الشركة قادرة على النجاح في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة القوية من قبل الشركات المحلية والعالمية، وبما أن التآزر الاستراتيجي من الدعائم الأساسية ل شركات المقاولات بمدينة الرياض، كان من الضرورة الاهتمام بهذا الجانب.

2. يوفر التآزر الاستراتيجي بدرجة مرتفع يساعد الشركة في تنفيذ أهدافها وخططها واستراتيجياتها.

3. إيجاد مستوى عال من التآزر الاستراتيجي في الشركة يؤثر بشكل إيجابي على التمكين في بيئة عمل الشركة الداخلية، وهو ما يسهم في تحقيق النجاح والفعالية في إدارة المشاريع للشركة. 4. للتمكين دور في تحقيق إدارة المشاريع، كونه من الركائز الأساسية لنجاح واستمرار عمل وبقاء المنظمات في بيئة الأعمال، فهو يقو، حيث يعد من أدوات الإبداع والابتكار لاستحداث أفكار جديدة، تساعد على إيجاد قيمة مضافة للعمل يؤدي إلى تحسين الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية ويوفر لها المرونة والتكيف لحل المشكلات بما يتناسب مع القدرات والظروف تنعكس على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

4. عد التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض عاملا مؤثرا في إدارة المشاريع في هذه الشركة، حيث تسهم عملية التمكين بتطبيق المعارف والمهارات والتقنيات والأدوات المتاحة للموارد البشرية، علأنشطة المشروع لتحقيق غايات أصحاب المصلحة.

5. ممارسات التآزر الاستراتيجي في الشركة كلما زادت عملية إدارة المشاريع على مختلف المجالات في الشركة من حيث المبيعات، وعلميات التشغيل والاستثمار، والإدارة) فهو بذلك تمثل العلاقة بين التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع بالعلاقة الطردية فكلما زادت وارتفعت تمثل الأداة التي تعمل للمحافظة التكامل الإدارة مكان العمل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في الشركة.

6. تتأني العلاقة الطردية والتكاملية ما بين النازر الاستراتيجي وإدارة المشاريع بشكلها الأمثل والأفضل في ظل وجود التمكين فهو يعمل على تزويد المنظمات بموارد بشرية ذات كفاءة وفعالية، والعمل على تطوير الأفراد بشكل يلبي رغباتهم واحتياجاتهم،

وهو ما يساعد المنظمات على تقديم منتجاتها السليمة أو الخدمة بكفاءة ودقة وجودة عالية.

4.5 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات السابقة الذكر، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات، وهي:

1. تعزيز عمليات التآزر الاستراتيجي ل شركات المقاولات بمدينة الرياض للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من عمليات التآزر الاستراتيجي داخل الشركة
2. العمل على تعزيز وتطوير إدارة الجودة للمحافظة على نجاح المشاريع.
3. العمل على تعزيز وتطوير منظمة الاتصالات وإدارتها في الشركة للمحافظة على نجاح المشاريع وتطويرها.
4. العمل على زيادة وتحسين أداء الشركة للحصول على رضا العملاء من خلال تشجيع الموظفين على تزويد الشركة بتغذية راجعة تعمل على تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء..
5. ضرورة حث المديرين في الإدارة العليا على تعزيز تمكين العاملين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود وتقديم المساندة لهم.
6. أهمية العمل على تعزيز التآزر في المؤسسات والشركات المختلفة لما فيها من مزايا على نجاح العمل والمشاريع.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic synergy, encompassing dimensions such as sales synergy, operational synergy, investment synergy, and administrative synergy, as well as the roles of engineering project management in terms of integrated management, project time management, workforce management, communication management, project cost management, and project quality management. Additionally, it aimed to examine the mediating role of empowerment in contracting companies in Riyadh. The study's population consisted of all managers in contracting companies in Riyadh, totaling 400 managers. A simple random sample was taken from senior and middle management, and 210 questionnaires were distributed, with 190 valid responses obtained for analysis, representing 96.4% of the study population.

The study revealed several key findings, including:

1. The level of strategic synergy importance, in terms of relative importance, was high in contracting companies in Riyadh.
2. The relative importance of the roles of project management in contracting companies in Riyadh was also high.
3. The overall empowerment index as a mediating variable showed moderate importance in relative terms.
4. There was a statistically significant impact of strategic synergy, specifically sales, operational, investment, and administrative synergy, on project management in contracting companies in Riyadh.
5. There was a statistically significant impact of strategic synergy on empowerment in contracting companies in Riyadh.
6. There was a statistically significant impact of empowerment on project management in contracting companies in Riyadh.
7. Additionally, the results showed a statistically significant impact of strategic synergy, specifically sales, operational, investment, and administrative synergy, on project management, in the presence of the mediating variable empowerment in contracting companies in Riyadh.

Based on the study results, the researcher recommended several actions, including continuing to enhance strategic synergy processes in contracting companies in Riyadh to maintain a competitive advantage and achieve a larger market share. Additionally, maximizing the benefits of strategic synergy operations within contracting companies in Riyadh was emphasized.

Keywords: Strategic Synergy, Engineering Project Management, Empowerment, Contracting Companies.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. اندراوس رامي ومعاينة عادل (2018). الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
2. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. بلاسم، شفاء حسن، و حسن، علي حمزة. (2020). أثر تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع: دراسة استطلاعية في شركة المشاريع النفطية - حقل شرقي بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع2، 416 - 454.
4. بن الشيخ، محمد (2019)، تأثير الخصائص الشخصية للمدير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر ورقلة - للفترة (2012-2016)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
5. الحاج مداح عريبي، (2015)، إدارة الأعمال الاستراتيجية، الجزائر: مكتب المطبوعات الجامعية.
6. الحديدي، روان، (2020)، مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي.
7. حمادي، أحمد؛ وخلف، ياسر، (2016)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العامين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/الجهاز المركزي للمواصفات وضبط الجودة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية في العراق.
8. حمد، شفاء، (2021)، دور استراتيجية التنويع في الاستفادة من أثر التآزر في منظمات الأعمال" دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع2.

9. الخشاب، فهد بطي، (2017)، أثر الرضا على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في رئاسة مجلس الوزراء بدولة الكويت، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

10. دهليز، خالد عيد، (2017)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.

11. الرقيب، هند عبدالله. (2020). أثر دعم المشاريع المتوسطة والصغيرة على مستويات تمكين المرأة السعودية: الواقع والتحديات: دراسة استكشافية في ظل معطيات رؤية 2030 تمكين المرأة - دعم المشاريع المتوسطة والصغيرة - رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3، 486. 502 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1071446>

12. الزعبي، فراس، (2019)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الانشائية " دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الاسكان في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع3.

13. سعيد كرومي، (2018)، دور التآزر التنظيمي إلى رفع أداء جماعة العمل، مجلة البشائر الاقتصادية.

14. شفاء، حمد. (2021). دور إستراتيجية التنوع في الاستفادة من أثر التآزر في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع2، 622. 645 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1249554>

15. الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبير فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزار عبدالكريم. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع41، 108.67 -

16. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

17. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات

بمدينة الرياض)رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية،

عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>

18. العبدالات، ديماء شوقي عبد الغني، والشورة، محمد سليم خليف .(2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في شركة بالرياض (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

19. العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي .(2019). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)جامعة عمان العربية، عمان.

20. عمر، محمد محمد أحمد بابكر، و الجعفري، محمد الناجي .(2018). أثر التمكين الإداري على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السودانية: بالتطبيق على بنك التضامن الاسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة النيلين، الخرطوم.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/987078>

21. فاضل القيسي، و عمي الطائي،(2014)، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار الصفاء.

22. الفياض، أيمن يحيى حمد، و الدوري، زكريا مطلق .(2021). أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147152>

23. كرم سالم الجناحي ، (2017)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد.

24. كرومي، سعيد. (2018). دور التآزر التنظيمي في رفع أداء جماعة العمل: دراسة حالة مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفطال بولاية بشار .مجلة البشائر الاقتصادية، مج4، ع2 ، 497 ، 514. - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/939176>

25. الماضي، أشواق بنت سعود،(2021)، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 4.

26. المبيضين، محمد؛ الطراونة، محمد. (2011). أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية كلية إدارة الأعمال. جامعة الزيتونة. المجلد (38).

27. محمد هاني،(2014)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان: دار المعنز.

28. محمد، و داد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المغرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56، 306 - 318.

29. المعايطه، ماجد، و محمد، بكري الطيب موسى. (2013). أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الحاكمية الرشيدة: دراسة تطبيقية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/564007>

30. المفليح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة عمان العربية، عمان.

31. منذر محمد ذيب، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2020). أثر تمكين العاملين في أداء شركات الإسمنت في الأردن: الدور الوسيط لجودة حياة العمل (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1053519>

32. النجار، محمد، (2020)، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع، لمجلة العالمية للاقتصاد.

33. النعيمي، عبد الله محمد. (2017). التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة آل البيت: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: the moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, 20(2), 284-305
2. Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The

- mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.
3. Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
 4. Fernando, Y., Walters, T., Ismail, M. N., Seo, Y. W., & Kaimasu, M. (2018). Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 332-365
 5. Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
 6. Mathar, H., Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., & Sayed, A. M. (2020). Critical success factors for large building construction projects: Perception of consultants and contractors. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(3), 349-367.
 7. Ram, J. & Ronggui, D. (2018). Research and development projects: An empirical investigation of project managers' traits. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 913-934.
 8. Rashid, A. & Boussabiane, H. (2021). Conceptualizing the influence of personality and cognitive traits on project managers' risk-taking behaviour. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(2), 472-496.

9. Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success (Doctoral dissertation).
10. Vidaković, D., Hadzima-Nyarko, M., & Marenjak, S. (2020). The contribution of workers' attributes on sustainability of construction project realization goals—Survey on the impact on productivity in Croatia. *Sustainability*, 12(23), 9946.
11. Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع
الإنشائية: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة
الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة
بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير
المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على
الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة
هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل
بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه
الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ من 51-60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 10-15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس دائرة ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول:التأزر الإستراتيجي، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تأزر المبيعات						
1	تستخدم الشركة قنوات توزيع متنوعة					
2	تشارك الشركة بمختلف فروعها بتخزين مشترك للمبيعات					
3	توفر الشركة التدريب الفردي للعاملين في مجال المبيعات					
4	توفر الشركة التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات					
5	توفر الشركة التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات					
6	يمتلك العاملون في الشركة فهما واضحا لأهداف الشركة					
التأزر التشغيلي						
1	تتعاون الوحدات المختلفة في عملية تبادل المعلومات مما يحقق قوة موحدة					
الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة

					تضمن الإدارة العليا تعاون بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للشركة.	2
					عملية اتخاذ القرار في الشركة عملية الامركزية.	3
					هناك صلاحيات واسعة بتفويض المدراء بمختلف المستويات للوصول إلى المعلومات المطلوبة.	4
تأثر الاستثمار						
					تضم الشركة وحدات بحث التطوير للمنتجات.	1
					يتوفر مخصصات مالية لغايات تطوير المنتجات.	2
					تدعم الشركة الأفكار الإبداعية للعاملين الخاصة بتشجيع استثمارات الشركة.	3
					يعمل تعاون الوحدات المختلفة في الشركة على زيادة وفورات الحجم	4
					يعمل تعاون الوحدات المختلفة في الشركة على تعزيز مستوى الربح الكلي للشركة.	5
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد	الرقم
					يعمل تعاون الوحدات المختلفة في الشركة على تعزيز الاستباقية التنافسية للشركة.	6

التأزر الإداري					
					1 تتعاون الوحدات المختلفة في الشركة لمواجهة أية تحديات تواجهها
					2 تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية الشركة
					3 تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية الشركة
					4 توفر الشركة للعاملين مهارات خاصة في تطوير قدرات العاملين
					5 يتم نقل العاملين من وحدة إلى أخرى بناء على مهاراتهم

➡ **المحور الثاني: إدارة المشاريع الإنشائية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:**

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الإدارة المتكاملة						
1	تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية اتخاذ القرار					
2	تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية تخطيط المشاريع الجديدة					
3	تعمل الإدارة بشكل متكامل في تكيف المشروع الجديد مع بيئة العمل الداخلية للشركة					
4	تعمل الإدارة بشكل متكامل في عملية التقييم للمشروع					
إدارة وقت المشروع						
1	تنتهي المهام المطلوبة من العاملين في الوقت المحدد لها					
2	يتم إنهاء كافة المشاريع بالوقت المخصص لها					
3	يستغل العاملون الوقت المخصص للعمل بالعمل الرسمي فقط					
الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
4	يحدد العمل في المشروع وفقا الجدول زمني معد مسبقا					

إدارة القوى العاملة					
1	توفر الشركة برامج دعم التطوير العاملين				
2	توفر الشركة خطط منظمة الإدارة العاملين في الشركة				
3	تتوفر ثقافة تحفيزية للقوى العاملة في الشركة				
4	توفر الشركة نظام سلامة مهنية للعاملين.				
إدارة الاتصالات					
1	تستخدم الشركة وسائل اتصال عالية الجودة				
2	تضم الشركة وحدة خاصة لتزويد المعلومات لكافة الوحدات				
3	توظف عملية الاتصال في معالجة المشاكل الإنتاجية في الشركة				
4	تتوفر لدى الشركة قدرة أمان عالية للمعلومات المتبادلة في عملية				
الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
إدارة تكاليف المشروع					
1	يتم إنجاز المهام المطلوبة من قبل العاملين دون تجاوز الكلفة المحددة				
2	تستخدم المجموعة أنظمة رقابة 39 فعالة في إدارة مشاريعها				

					لخفض تكاليف عمليات الإنتاج	
					تقوم المجموعة بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.	3
					يتوفر لدى الشركة نظام مراقبة التكلفة للمشروع.	4
إدارة الجودة						
					تحرص الشركة على توفير متطلبات الجودة لمختلف الوحدات الإدارية في الشركة	1
					تضم الشركة وحدة إدارية تعنى بالجودة	2
					يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخل شرائح	3
					يتم مراقبة جميع الأنشطة في الشركة للحفاظ على مستوى الجودة	4

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



**The Impact of Strategic Alignment on
Construction Project Management: The
Mediating Role of Empowerment - An
Applied Study on Contracting Companies
in Riyadh City**

Preparation:

Marzouq Asuj Alshammari

Academic ID:232001537

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024