



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية : الدور
الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على للمدن الصناعية ومناطق
التقنية في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد الطالب/

نايف احمد اليامي

242000012

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1445هـ/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع الأمور..
أهديكم بحثي المتواضع

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتيسيره، أولاً وأخيراً، فلولاها لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا،

الدكتور: أسماء أبو عنزة

الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التآزر الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تآزر المبيعات، التآزر التشغيلي، تآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع الهندسية، والتي تشمل (الإدارة المتكاملة، إدارة وقت المشروع، إدارة القوى العاملة، إدارة الاتصالات، إدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع) من خلال الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية بالمملكة العربية السعودية.

شملت الدراسة جميع المديرين في المدن الصناعية ومناطق التقنية بالمملكة، حيث بلغ عددهم 400 مديراً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وتم توزيع 210 استبانة، تبين أن 190 منها صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 96.4%.

أظهرت النتائج أن التآزر الاستراتيجي كان ذا أهمية نسبية مرتفعة، وكذلك أدوار إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية. كما أشارت النتائج إلى أن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط كان متوسط الأهمية، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (المبيعات، التشغيلي، الاستثمار، والإداري) على إدارة المشاريع في هذه المناطق، كما تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي على التمكين، وأثر ذي دلالة إحصائية للتمكين على إدارة المشاريع، علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن وجود أثر للتآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع من خلال التمكين كمتغير وسيط.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز عمليات التآزر الاستراتيجي في المدن الصناعية ومناطق التقنية بالمملكة العربية السعودية بهدف الحفاظ على ميزة تنافسية وتعزيز الحصة السوقية، بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من التآزر الاستراتيجي لتحقيق أقصى درجات الفعالية داخل هذه المناطق.

الكلمات المفتاحية: التآزر الاستراتيجي، إدارة المشاريع الإنشائية، التمكين، المدن الصناعية ومناطق التقنية.

قائمة المحتويات

إهداء	ب
شكر وتقدير	ج
المستخلص	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة:	3
5.1 أسئلة الدراسة	5
6.1 فرضيات الدراسة	6
7.1 الدراسات السابقة:	7
8.1 الفجوة البحثية:	13
9.1 تطبيق النظرية في الدراسة:	14
11.1 أدوات الدراسة:	17
12.1 حدود الدراسة	17

18.....	الفصل الثاني " الاطار النظري
18.....	تمهيد:
19.....	المبحث الأول: التآزر الاستراتيجي
19.....	1.1.2 تعريف التآزر :
21.....	2.1.2 أشكال التآزر :
21.....	3.1.2 التآزر أساس التنوع المترابط:
22.....	4.1.2 الاستفادة من أثر التآزر من خلال الاندماج والتحالف الاستراتيجي..
25.....	5.1.2 أثر التآزر كمصدر للميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل)
27.....	6.1.2 أبعاد التآزر الاستراتيجي:
30.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع
30.....	1.2.2 تمهيد:
30.....	2.2.2 تعريف إدارة المشاريع:
32.....	3.2.2 أهمية إدارة المشروع
33.....	4.2.2 أهداف إدارة المشروع:
38.....	المبحث الثالث: التمكين
38.....	1.3.2 تمهيد:
38.....	2.3.2 تعريف التمكين:
39.....	3.3.2 أهمية التمكين:

40.....	4.3.2 مزايا التمكن:
41.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41.....	1.3 تمهيد
41.....	2.3 مجتمع الدراسة:
41.....	3.3 عينة الدراسة:
42.....	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
42.....	5.3 أداة الدراسة:
43.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
44.....	7.3 أساليب التحليل الإحصائي
45.....	8.3 التأكد من ملاءمة أنموذج الدراسة
48.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
48.....	1.4 مقدمه:
48.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة
50.....	3.4 وصف متغيرات الدراسة
63.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
77.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
77.....	1.5 تمهيد
77.....	2.5 مناقشة النتائج

80.....	3.5 الاستنتاجات
81.....	4.5 التوصيات
83.....	Abstract
84.....	المراجع
84.....	أولاً: المراجع العربية
87.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
90.....	الملاحق
91.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
47	جدول (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والقابلة 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 التآزر الاستراتيجي في الإدارة المتكاملة
72	جدول (25) نتائج اختبار أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع
74	جدول (26) نتائج اختبار أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة
75	جدول (27) نتائج اختبار أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة الاتصالات
76	جدول (28) نتائج اختبار أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة تكاليف المشروع
78	جدول (29) نتائج اختبار أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة جودة المشروع
79	جدول (30) نتائج الاختبار لأثر التآزر الاستراتيجي في التمكين
80	جدول (31) نتائج الاختبار لأثر التمكين في إدارة المشاريع
82	الجدول (32) نتائج اختبار أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في ظل التمكين

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 الى 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، وظروفا بيئية متغيرة الأمر الذي دفع بالمشاريع الإنشائية نحو السعي إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في ظل المتغيرات البيئة الاقتصادية، وشدة قوى التنافس بينها (Rarm & Ronggui, 2018)

خاصة بوجود التحديات والمنافسة على الموارد البشرية والكفاءات الماهرة المدربة، مما جعل الإدارات العليا في المشاريع تعتمد على تطوير مهارات وخبرات مديري المشاريع، وذلك لأن نجاح وفعالية 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 بالسمات 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 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 & Bouzzabiane, 2021)

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية كمسكلة 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 للمدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.؟

3.1 أهمية الدراسة:

تبرز هذه الدراسة كأداة قيمة لكل من الأكاديميين والممارسين، حيث توفر رؤيا جديدة ومفيدة حول كيفية تحسين إدارة المشاريع من خلال التآزر الاستراتيجي والتمكين في السياق الحيوي للمدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من قدرتها على سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الحالية حول تأثير التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع، خصوصاً في السياق السعودي. في الوقت الذي تركز فيه العديد من الدراسات على تأثير التوجهات الاستراتيجية والتصنيع الأخضر وامتلاك المعرفة، تفتقر الأدبيات إلى التركيز على دور التآزر الاستراتيجي، خاصة في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية. هذه الدراسة تأتي لتملأ هذا الفراغ من خلال تقديم نموذج نظري يجمع بين التآزر الاستراتيجي والتمكين كعوامل مؤثرة في إدارة المشاريع.

علاوة على ذلك، تسعى الدراسة إلى تعزيز الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير التآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع من خلال تحليل شامل ومفصل للأبعاد المختلفة للتآزر الاستراتيجي ودور التمكين كمتغير وسيط. هذا التحليل يوفر إطاراً جديداً يمكن للباحثين استخدامه في الدراسات المستقبلية، مما يساهم في تطوير النظريات القائمة في مجال إدارة المشاريع والتآزر الاستراتيجي.

إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في الأدبيات العلمية من خلال تقديم مادة علمية موثوقة يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية والمناقشات الأكاديمية. كما أن اعتماد الدراسة على تحليل بيانات

معمق باستخدام أدوات إحصائية متقدمة يعزز من مصداقية النتائج ويوفر فهمًا دقيقًا ومفصلاً للعلاقات بين التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع والتمكين.

الأهمية العملية

من الناحية العملية، تقدم هذه الدراسة فوائد ملموسة للشركات والمؤسسات العاملة في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية. بتسليط الضوء على تأثير التآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع، يمكن للشركات استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من التعاون والتكامل بين مختلف الإدارات والأقسام. هذا التكامل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع.

إضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة الدور الحاسم للتمكين كعامل وسيط يعزز من تأثير التآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع. من خلال فهم كيفية تعزيز التمكين داخل المؤسسة، يمكن للشركات تحسين بيئة العمل وتشجيع الابتكار والإبداع بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وأهداف استراتيجية أكثر طموحًا.

علاوة على ذلك، تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين إدارة المشاريع في السياق السعودي. من خلال توفير رؤى محددة حول التحديات والفرص في المدن الصناعية ومناطق التقنية، يمكن للشركات والمؤسسات تبني ممارسات أفضل وإجراءات أكثر فعالية لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين. لتحقيق هذا الهدف، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

👉 التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتأزر الاستراتيجي بأبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

👉 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 في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

👉 التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

👉 التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في وجود الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية : الدور الوسيط

للمتمكين دراسة تطبيقية على للمدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية:-

👉 السؤال الفرعي الأول: ما أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ؟

👉 السؤال الفرعي الثاني: ما أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية في وجود الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ؟

👉 السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التأزر الاستراتيجي بأبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع الإنشائية في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ؟

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 في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.؟

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

ينبثق عن الفرضية الرئيسة 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 في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية .

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة الظفيري والشورة (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي وأدوار إدارة المشاريع بوجود التمكين كمتغير وسيط في شركة النفط الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن التأزر الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المشاريع، وأن التمكين كمتغير وسيط له دور في تعزيز هذه العلاقة. أشارت النتائج إلى أهمية التأزر الاستراتيجي في شركات المقاولات بمدينة الرياض لتحقيق التميز التنافسي.

أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي في شركات المقاولات، وتعزيز التمكين لتحقيق أداء أفضل، بالإضافة إلى تنفيذ دراسات مستقبلية لتعميم الفوائد المستخلصة.

دراسة: Ameer et al (2021) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع على نجاح وتقديم المشاريع بوجود الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على الأسلوب الاستنتاجي لتحقيق أهدافها.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للالتزام المهني العاطفي على علاقة السمات الشخصية لمدير المشروع ونجاح المشروع. كما توصلت إلى وجود أثر معتدل لنضج إدارة المشروع التنظيمي في هذه العلاقة.

توصي الدراسة بضرورة التركيز على السمات الشخصية لمديري المشاريع وتعزيز الالتزام المهني العاطفي لتحسين نجاح المشاريع، وتدريب مديري المشاريع على تطوير مهاراتهم الشخصية والاحترافية.

دراسة الفياض والدوري: (2021) هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستشراف الاستراتيجي في

تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، التنقيب الاستراتيجي) يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) للبنوك التجارية الأردنية.

أوصت الدراسة بزيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالاستشراف الاستراتيجي، والاستعانة ببيوت الخبرة والمنظمات الاستشارية المتخصصة في هذا المجال، بالإضافة إلى تبني مداخل عملية لتطبيق التداؤب الاستراتيجي لتحقيق التعاون بين إدارات وأقسام البنوك لمواجهة المخاطر والتهديدات.

دراسة شفاء: (2021) هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استراتيجية التنوع في تحقيق أثر التأزر في منظمات الأعمال، من خلال الكشف عن مفهوم التأزر ودور التنوع المترابط في تحقيقه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت النتائج إلى أن التنوع يمكن أن يساهم في تحقيق التأزر التكنولوجي، التجاري، والإداري في شركة مناجم الفوسفات عند تنفيذ مشروع تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية. وأشارت إلى أن الدخول في أنشطة جديدة مرتبطة بمجال العمل الحالي يمكن أن يعزز من تحقيق التأزر.

أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات التنوع لتحقيق التأزر والاستفادة من الإمكانيات المتاحة، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لتحقيق النجاح المستدام.

دراسة محمد وآخرون: (2021) يهدف هذا البحث إلى بيان أثر امتلاك المعرفة وعلاقتها بتحسين

ونجاح إدارة المشروع الصناعي. تمثل ميدان البحث بالشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستعانت باستبانة وزعت على 80 موظفًا.

بتطبيق الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع. أشارت النتائج إلى أن الشركة تمتلك خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة والاستفادة منها في تطوير وتحسين إدارة مشاريعها.

أوصى الباحثون بضرورة أن تجعل إدارة الشركة امتلاك المعرفة مدخلاً رئيسياً لتطوير وتحسين إدارة مشاريعها، وأن تسعى لتعزيز ثقافة المعرفة بين الموظفين لزيادة فاعلية وكفاءة إدارة المشاريع.

دراسة الشوابكة وآخرون: (2020) 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. اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، التي اشتملت على خمسة فئات مستهدفة تشمل مدير عام ونائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، ورئيس قسم.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وزعت الاستبانة على 134 مستجيباً، وتم استرجاع 119 منها، حيث تبين أن 112 منها صالحة للتحليل. استخدمت الدراسة العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أوصى الباحثون بضرورة توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وإعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار، والعمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه بما يتلاءم مع مستجدات البيئة الخارجية.

دراسة بلاسم وآخرون: (2020) تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التصنيع الأخضر في نجاح المشروع في بيئة النفط العراقية، مع قياس مدى تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في المشاريع. اعتمد البحث على منهج الدراسة الاستطلاعية باستخدام استبانة أعدت لاستطلاع آراء فريق المشروع. شملت الاستبانة متغيرين هما التصنيع الأخضر الذي تضمن نظام الإدارة البيئية، التصميم الأخضر، الشراء الأخضر، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ونجاح المشروع الذي تضمن دعم الإدارة العليا، تحديد الأهداف، اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، التخطيط والجدولة، فريق المشروع، الاتصالات، ورضا الزبون. استخدم البرنامج الإحصائي (Smart Plus) لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود اهتمام من إدارة المشروع بإيجاد بدائل ذات تأثير بيئي أقل، ودعم الإدارة العليا لإنجاز المشروع في الوقت المحدد، وتشكيل فريق عمل ثابت لإدارة المشروع دون تدوير وظيفي لاكتساب المهارات المتعددة. كما وجدت الدراسة علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متطلبات التصنيع الأخضر ونجاح المشروع.

توصي الدراسة بزيادة الدعم للابتكار في التصنيع الأخضر واستخدام مواد ذات تأثير بيئي منخفض، وتدريب فرق العمل بشكل مستمر على أحدث الممارسات في التصنيع الأخضر لتعزيز نجاح المشاريع.

دراسة منذر والكساسبة: (2020) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تمكين العاملين على الأداء في شركات الإسمنت في الأردن، بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.

توصلت النتائج إلى أن تمكين العاملين بأبعاده المختلفة (التأثير، الجدارة، التوجيه الذاتي، معنى العمل) يؤثر بشكل إيجابي على الأداء بأبعاده المختلفة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي). أوصت الدراسة الإدارة في الشركات المبحوثة بدعم عملية التمكين، والاهتمام بتطوير قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية والحوار والنقاشات.

تدعو الدراسة إلى إجراء مزيد من البحوث المتعلقة بموضوع التمكين والأداء وجودة حياة العمل لتعزيز فهم العلاقة بين هذه العوامل وأثرها على الأداء المؤسسي.

دراسة الرقيب، هند عبدالله: (2020) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة على مستويات تمكين المرأة بأنواعه المختلفة. اعتمدت الدراسة على الأسلوب النوعي لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت النتائج أن للدوافع النفسية والمادية تأثير قوي في تحفيز سيدات الأعمال للبدء في مشاريعهن الخاصة. وأشارت إلى أن المشروع يؤثر بشكل إيجابي على تمكين المرأة الشخصي والاقتصادي بنسبة تفوق 50% في المؤشرات المستخدمة، بينما كان تأثير المشروع على تمكين المرأة اجتماعياً من حيث تحسين تعليم الأبناء وتقديم الخدمات المجتمعية أقل من 50%.

توصي الدراسة بضرورة توفير دعم مستمر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تديرها النساء، وتحفيزهن من خلال توفير بيئة مناسبة لتحقيق النجاح والنمو الاقتصادي والاجتماعي.

دراسة: (2020) Viackovie et al هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير السمات الشخصية للعمال على إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا، وتحديد الإجراءات لتحسين هذه السمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي.

أظهرت النتائج أن السمات الشخصية مثل القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق للعمال لها تأثير أكبر من المستوى التعليمي في أداء وإنتاجية المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بتدريب العمال وتحفيزهم لتطوير هذه القدرات.

توصي الدراسة بضرورة استقطاب المديرين ذوي الكفاءات وتدريب العمال على المهارات اللازمة، وتحفيزهم بشكل مستمر لتعزيز إنتاجية المشاريع وتحقيق الأداء الأمثل.

دراسة: (2020) Mathar et al هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتعيين وتقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لتوزيع استبانات على عينة من الخبراء الاستشاريين والمقاولين.

أظهرت النتائج وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية: كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين، وجود قنوات اتصال فعالة بين الأطراف الرئيسية، وكفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع. توصي الدراسة بضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى لأنها تمثل نقطة ارتكاز للنمو الاقتصادي، وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين والمديرين لضمان تحقيق النجاح المستدام في المشاريع الإنشائية.

دراسة: (Arefin & Rahaman (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الدور التوسيطي للتمكين النفسي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والانخراط في العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يوسّع تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الانخراط في العمل. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن أنظمة موارد البشر التنظيمية تؤثر على الانخراط في العمل من خلال التمكين النفسي.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء واستخدام التمكين النفسي كأداة لزيادة الانخراط في العمل، وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة لتحقيق نتائج أفضل.

دراسة عمرو والجعفري: (2018) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السودانية، مع التركيز على حالة بنك التضامن الإسلامي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يتطلب مهارات ومعارف متعددة، وأن مهام العمل المخطط له أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة. كما أشارت النتائج إلى أهمية ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

أوصت الدراسة بممارسة التمكين الإداري بكافة أبعاده، والاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأهمية التمكين الإداري، خاصة في المستويات الإدارية الدنيا، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم والتدريب لتحقيق التميز.

دراسة كرومي: (2018) تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التأزر التنظيمي وأثره في تحسين

أداء جماعة العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج وجود ممارسة متوسطة للتأزر التنظيمي وأداء جيد لجماعة العمل، كما وجدت

أن التأزر التنظيمي يساهم في تحسين أداء جماعة العمل في شركة نفطال بولاية بشار. أشارت النتائج إلى أن التفاعل الإيجابي داخل جماعة العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التأزر التنظيمي داخل الشركات والمؤسسات، والعمل

على تطوير بيئة عمل تعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل.

8.1 الفجوة البحثية:

تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في السياق

السعودي، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية. تتناول هذه

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لتسليط الضوء على الفجوات البحثية والمساهمات الممكنة للدراسة الجديدة.

ركزت العديد من الدراسات السابقة على السياقات الإقليمية المختلفة، مثل دراسة الشوابكة

وآخرون (2020) التي تناولت مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير في الأردن، ودراسة بلاسم

وآخرون (2020) التي تناولت بيئة النفط العراقية. بينما ركزت دراسات أخرى على البيئات التنظيمية في

دول مختلفة مثل كرواتيا (Vialakovie et al,2020)

تهدف الدراسة الحالية إلى ملء الفراغ في الأدبيات من خلال التركيز على السياق السعودي،

وبالأخص في المدن الصناعية ومناطق التقنية. وهذا يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار التكنولوجي.

تناولت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من المفاهيم مثل التوجهات الاستراتيجية

(الشوابكة وآخرون، 2020)، التصنيع الأخضر (بلاسم وآخرون، 2020)، وامتلاك المعرفة (محمد

وآخرون، 2021). ومع ذلك، لم تدمج بشكل كافٍ التآزر الاستراتيجي والتمكين كعوامل مؤثرة في إدارة المشاريع.

تسعى الدراسة الحالية إلى دمج مفهوم التآزر الاستراتيجي مع التمكين كمتغير وسيط لتحليل تأثيرهما المشترك على إدارة المشاريع. هذا النهج يمكن أن يقدم رؤى جديدة حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات متكاملة.

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. على سبيل المثال، استخدمت دراسة الشوابكة وآخرون (2020) استبانة لجمع بيانات من عينة متنوعة من الإداريين، في حين استخدمت دراسة بلاسم وآخرون (2020) برنامجًا إحصائيًا (Smart Plus) لتحليل البيانات.

تهدف الدراسة الحالية إلى تبني منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لتقديم فهم شامل لكيفية تأثير التآزر الاستراتيجي والتمكين على إدارة المشاريع. هذا يشمل استخدام استبانة ومقابلات شبه مهيكلية لجمع البيانات من مجموعة متنوعة من المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة.

أظهرت النتائج في الدراسات السابقة تأثيرات إيجابية لمختلف العوامل على نجاح المشاريع، مثل التوجهات الاستراتيجية والتصنيع الأخضر وامتلاك المعرفة. ومع ذلك، لم تركز بشكل كافٍ على الدور الوسيط للتمكين في تعزيز هذه التأثيرات.

تتوقع الدراسة الحالية أن تكشف عن تأثيرات أكثر تعقيدًا وديناميكية للتآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع بوجود التمكين كمتغير وسيط. يمكن أن تقدم هذه النتائج توصيات عملية لتعزيز التمكين في بيئات العمل السعودية لتحسين الأداء المؤسسي.

9.1 تطبيق النظرية في الدراسة:

النظريات العلمية المعتمد عليها في الدراسة:

1. نظرية البنائية (Constructivism):

تعتبر نظرية البنائية أن المعرفة تُبنى بشكل نشط من قبل الأفراد من خلال تفاعلاتهم وخبراتهم. في سياق إدارة المشاريع، يمكن أن تُستخدم هذه النظرية لفهم كيفية بناء الموظفين لمعارفهم ومهاراتهم من خلال التمكين والتأزر الاستراتيجي. حيث يمكن أن يؤدي التفاعل المستمر وحل المشكلات بشكل جماعي إلى تعزيز التعلم وتحسين أداء المشاريع.

مثال تطبيقي: يمكن تطبيق نظرية البنائية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة التي تعزز التفاعل بين الموظفين وتوفر لهم فرصاً لتبادل الأفكار والمشاركة في حل المشكلات، مما يساعدهم على بناء معرفة جديدة وتحسين مهاراتهم.

2. نظرية الجشطالت (Gestalt Theory):

تُركز نظرية الجشطالت على الإدراك الشامل والنظر إلى الأنماط الكلية بدلاً من التركيز على الأجزاء المنفصلة. في سياق التأزر الاستراتيجي، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية إدراك الموظفين للمشاريع كوحدة متكاملة وكيفية تأثير التعاون والتكامل بين الفرق المختلفة على تحقيق النتائج المثلى. مثال تطبيقي: يمكن تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة، حيث يتم تشجيع الموظفين على رؤية المشروع كوحدة متكاملة والعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory):

تشير هذه النظرية إلى أن المعرفة والخبرات المتراكمة لدى الموظفين هي موارد قيمة يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح المؤسسي. في سياق الدراسة، يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يعزز من تأثير التأزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع.

مثال تطبيقي: يمكن تحفيز الموظفين على مشاركة معرفتهم وخبراتهم من خلال إنشاء منصات داخلية لتبادل المعرفة، وعقد ورش عمل تفاعلية تتيح لهم التعاون وتبادل الأفكار، مما يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع وزيادة الكفاءة.

4. نظرية الأنظمة العامة (General Systems Theory):

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. يمكن استخدام هذه النظرية لتحليل التآزر الاستراتيجي كعملية تتطلب تنسيقًا وتعاونًا بين مختلف الأقسام لضمان نجاح المشاريع.

مثال تطبيقي: يمكن تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تعمل على تحقيق أهداف مشتركة، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق وزيادة الفعالية في إدارة المشاريع.

10.1 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ، 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 التأزر الاستراتيجي بأبعادها في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

11.1 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: اقتصرت 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال عام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: العاملين ومديري ورؤساء أقسام في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 توجهات 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 التداؤب 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 ,lamphell يمكن أن يوجد التآزر على ستة أشكال منها:

1. التشارك بمعرفة كيف: الوحدات المجتمعة غالبا ما تستفيد من التشارك بالمعرفة أو المهارات، وهي تعني رفع المقدرات الجوهرية.

2. الاستراتيجيات التعاونية أن اصطفااف 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 أحيانا 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 التنوع المترابط:

يستخدم التآزر لتبرير استراتيجية التنوع 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 التنوع 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 التنوع المترابط من جهة أخرى تحرص المنظمة من خلال إتباع استراتيجية التنوع 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 للتنوع 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 ولاء الزبائن لهذه الشبكة.
2. أن تستغل مهارتها ومواردها التكنولوجية في منتجات مماثلة لمنتجاتها الأصلية سواء المتعلقة بأساليب الإنتاج أو المتضمنة في المنتج وأيضا 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 التنوع 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 أيضا 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 منطمتين 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 (التعاوض) 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 (التداؤبية) الأثر الناتج من ارتباط منطمتين أو أكثر بهدف توسيع عملياتهما 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 التعاضدي (التآزري) قيام المنظمات بالمشاركة ببعض مواردها وقابليتها من

تحقيق اقتصاديات الحجم ويمكن أن يتحقق التآزر على مستوى الوظائف المتعددة أو على مستوى وحدات الأعمال للمنظمات المتحالفة إذ يمكن للمنظمتين 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 التعاضدي لتحقيق اقتصاديات الحجم في الأسواق التي يمكن أن تحقق فيها ميزة التكلفة الأقل نتيجة لذلك التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال.

كما يعمل التآزر الايجابي 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 التآزر بين عناصر الإنتاج من خلال ضم منظمتين 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 التنوع 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 التنوع 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 تنوع 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 التنوع 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 التنوع عندما تتوافر لديهم، فوائض مالية أكثر من احتياجاتهم لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي وتستطيع المنظمات التي تنتهج التنوع خلق القيمة عبر تحقيق الحجم الاقتصادي وينشأ ذلك عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الإعلانية وتكاليف البحث والتطوير وترتب على تلك المشاركة أن كل وحدة ستستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها ومن هنا نجد أن استراتيجية التنوع 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 التنوع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصبح أسلوباً لتدعيم الاستراتيجية العامة لتحقيق الريادة في التكلفة، وكما هو الحال في عمليات نقل وتحويل الكفاءة، فإن التنوع 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 والتنوع، ومن أجل ممارسة مركز قوى 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 التنوع 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 الحالية في أداء الأنشطة الجديدة إلى توفير في تكاليف أداء هذه الأنشطة نتيجة استخدام الموارد الحالية المتاحة وعدم اضطراب 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. غالبًا 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 بهما، 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 كيانيين 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 سلسلي 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 ولإنجاز سلسلة من المهام ضمن جدول زمني 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 et al., 2020)

تأتي هذه الأهمية من كونها تلبي الحاجات الحقيقية للشركات المنجزة للمشاريع والتي تتطلب مزيجاً 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 والهياكل التنظيمية لم يعد ممكناً 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 وفقاً للخطط الموضوعية 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 غالبا 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 ستراكم 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 تلي 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. الادارة 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 يلي 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 أيضاً 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 أيضاً بزيادة استخدامهم لنماذج وتحليلات العمل في الوقت الفعلي. إن أنظمة الموارد البشرية الرائدة اليوم ليست مزيجاً من الأدوات المتباينة وأنظمة المعلومات القديمة، ولكنها مزيج من الأنظمة الاستراتيجية والمتصلة والمتكاملة التي تلبى متطلبات المؤسسات الرقمية الحديثة.

- إدارة الاتصالات:

العملية التي يتم من خلالها إنشاء معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وفقاً 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 تحتاجها 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. (النعيبي، 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 والطراونة، 2011)، (النعيبي، 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 بمنح

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية المسجلة والبالغ عددهم (400) من المديرين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 ومثلت ما نسبته (96.4%) 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 الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي ونسبة

الاسترجاع

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات 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، فضلاً 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 تم توزيعها على المديرين عينة الدراسة في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة المسعى الوظيفي.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المستقل التآزر

الاستراتيجي) ومثلت بالفقرات من (21-1)

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة التابع إدارة

المشاريع) ومثلت بالفقرات من (45-22)

الجزء الرابع: تضمن هذا الجزء الفقرات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة الوسيط

(التمكين). ومثلت بالفقرات من (53-46)

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
التآزر الاستراتيجي	21-1	0.957
تآزر المبيعات	6-1	0.861
التآزر التشغيلي	10-7	0.860
تآزر الاستثمار	16-11	0.905
التآزر الإداري	21-17	0.824
إدارة المشاريع	22-41	0.969
الإدارة المتكاملة	25-22	0.831
إدارة وقت المشروع	29-26	0.888

0.846	33-30	إدارة القوي العاملة
0.844	37-34	إدارة الاتصالات
0.874	41-38	إدارة تكاليف المشروع
0.883	45-42	إدارة الجودة
0.943	53-46	التمكين

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 للعلوم وكالاتي
SPSS - Statistical Package for Social Sciences Descriptive Statistic Measures: أولاً:

أساليب الإحصاء الوصفي

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

- قيمة معامل كرونباخ ألفا لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة Cronbach's Alpha Coefficient الفقرات.
- 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 للصيغة 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 الاتي : 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 جدا	عالية	متوسط	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانيا : 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 Pearson Correlation للتعرف على

الارتباط الذاتي بين أبعاد التأزر الاستراتيجي (المتغير المستقل)، كما تم اختبار معامل تضخم التباين

(Variance Inflation Factor) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد التأزر الاستراتيجي (المتغير

المستقل).

اختبار Kolmogorov Smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

8.3 التأكد من ملاءمة أنموذج 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 التآزر الاستراتيجي (المتغير المستقل)

التآزر الاستراتيجي	تآزر المبيعات	التآزر التشغيلي	تآزر الاستثمار	التآزر الإداري
تآزر المبيعات	1			
التآزر التشغيلي	0.703	1		
تآزر الاستثمار	0.782	0.726	1	
التآزر 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 تآزر المبيعات والتآزر الإداري، في حين كانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى أدنى من ذلك، مما يشير الى عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي العالي بين أبعاد التآزر الاستراتيجي المتغير المستقل، حيث كانت جميعها أقل من (0.80) ، وبذلك بأن أبعاد المتغير المستقل تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد المرتفع

Sekaran & Bougie, 2010, 329; Gujarati 2004.359

ثانياً: التوزيع الطبيعي

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

لبيانات الدراسة.

تآزر المبيعات	تآزر التشغيلي	تآزر الاستثمار	تآزر الإداري	إدارة المتكاملة	إدارة وقت	إدارة القوي	إدارة الاتصالات	إدارة تكاليف	إدارة الجودة	التمكين	V
1.361	1.725	1.942	1.599	1.627	1.724	1.902	1.730	1.863	1.654	1.548	KOLMOGOROV- SMIRNOV Z

Asymp.sig.(2-tailed)	0.057	0.068	0.062	0.075	0.051	0.055	0.074	0.062	0.071	0.065	0.059
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------

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 , sekanan & 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%) وبعدها (162) مديراً، بينما بلغت نسبة الإناث (14.7%) وبعدها (28) مديراً، وهو ما يشير إلى تمكين المرأة من تولي مواقع قيادية وإدارية في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية

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 ونسبة بلغت (47.9%) بينما جاءت أقل فئة عمرية 60 سنة فأكثر بنسبة (5.8%) وبعدد (11). وهو ما يشير إلى رغبة المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية في المحافظة على موظفيها منذ بداية سنوات تعيينهم في المدن .

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 المدن

الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية 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 ونسبة (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 التأزر الاستراتيجي

يمثل التأزر الاستراتيجي المتغير المستقل في الدراسة، وقد اشتمل على مجموعة من الأبعاد وهي تأزر المبيعات التأزر التشغيلي، تأزر الاستثمار التأزر الإداري، ولتحديد الأهمية النسبية للتأزر الاستراتيجي بأبعادها، وللإجابة على سؤال الدراسة الأول وهو ما مستوى الأهمية النسبية للتأزر الاستراتيجي في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك للتعرف للأهمية النسبية للتأزر الاستراتيجي بأبعادها في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

1. تأزر المبيعات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تأزر المبيعات كأحد أبعاد التأزر الاستراتيجي في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تستخدم المدن قنوات توزيع متنوعة	3.5105	1.08252	6	متوسط
2	تشارك المدن بمختلف فروعها بتخزين مشترك للمبيعات	3.2811	1.00242	5	مرتفع
3	توفر المدن التدريب الفردي للعاملين في مجال المبيعات	3.8679	0.98444	2	مرتفع
4	توفر المدن التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات	3.8526	0.94245	3	مرتفع
5	توفر المدن التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات	3.8368	1.01299	4	مرتفع
6	يملك العاملون في المدن فهما واضحاً لأهداف المدن	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 المبحوثين، ويلاحظ من الجدول (55) إلى أن الفقرة (6) والتي تنص على "يملك العاملون في المدن فهما واضحاً لأهداف المدن" 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 المدن قنوات توزيع متنوعة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.5105) وبانحراف معياري مقداره (1.08252) وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية.

2. التأزر التشغيلي

بعد التأزر التشغيلي أحد أبعاد التأزر الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التأزر التشغيلي في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى 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 المدن 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 لتأزر 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
11	تضم المدن 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 المدن الأفكار الإبداعية للعاملين الخاصة بتشجيع استثمارات المدن .	3.9263	1.03118	2	مرتفع
14	يعمل تعاون الوحدات المختلفة في المدن على زيادة وفورات الحجم	3.6421	1.05826	5	متوسط
15	يعمل تعاون الوحدات المختلفة في المدن على تعزيز مستوى الربح الكلي للشركة.	3.8579	1.04695	3	مرتفع
16	يعمل تعاون الوحدات المختلفة في المدن على تعزيز الاستباقية التنافسية للشركة.	3.9421	0.96599	1	مرتفع
المتوسط العام		3.8018		مرتفع	

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 المدن على تعزيز الاستباقية التنافسية للشركة.." قد جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.9421) وبالحرف 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
17	تتعاون الوحدات المختلفة في المدن لمواجهة أية تحديات تواجهها	3.8158	0.96651	4	مرتفع
18	تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية المدن	3.7368	0.91096	5	مرتفع
19	تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية المدن	3.9632	0.96703	2	مرتفع
20	توفر المدن 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 لتأزر الإداري، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، 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 المدن 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 التأزر الاستراتيجي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوي الأهمية
1	تأزر المبيعات	3.8149	2	مرتفع
2	التأزر التشغيلي	3.8000	4	مرتفع
3	تأزر الاستثمار	3.8018	3	مرتفع
4	التأزر الإداري	3.9126	1	مرتفع
التأزر الاستراتيجي		3.83325		مرتفع

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى التأزر الاستراتيجي في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التأزر الاستراتيجي ككل (3.83325)، كما يتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التأزر الاستراتيجي تراوحت ما بين 3.8000-3.9126 بدرجة تقييم مرتفع لجميع الأبعاد، وجاء بالمرتبة الأولى بعد " التأزر الإداري " بوسط حسابي (3.9126)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة التأزر 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 مدى تأثير إدارة المشاريع

في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

للتعرف إلى مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية 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 الإدارة المتكاملة، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من التأثير، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، 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) وانحراف 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	مستوى 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 للجدول الزمني 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 لإدارة وقت المشروع، وهو يعكس مستوى مرتفعاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، 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 للجدول الزمني 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	مستوى الأهمية
30	توفر المدن برامج دعم التطوير العاملين	3.8895	1.14707	1	مرتفع
31	توفر المدن خطط منظمة الإدارة العاملين في المدن	3.6579	1.05098	3	متوسط
32	تتوفر ثقافة تحفيزية للقوى العاملة في المدن	3.4000	1.13994	4	متوسط
33	توفر المدن 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 المدن 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 المدن ". 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 الإجابات عينة الدراسة نحو إدارة الاتصالات.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
------------	---------	-----------------	-------------------	---------	---------------

متوسط	3	1.13323	3.3789	تستخدم المدن وسائل اتصال عالية الجودة	34
متوسط	4	1.07020	3.3737	تضم المدن وحدة خاصة لتزويد المعلومات لكافة الوحدات	35
مرتفع	1	0.97333	3.6842	توظف عملية الاتصال في معالجة المشاكل الإنتاجية في المدن	36
متوسط	2	1.08005	3.5737	تتوفر لدى المدن قدرة أمان عالية للمعلومات المتبادلة في عملية	37
متوسط			3.5026	إدارة الاتصالات	

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام قد بلغ (3.5026) من مساحة المقياس الكلي إدارة 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 المدن". 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 المدن وحدة خاصة لتزويد المعلومات لكافة الوحدات". على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.3737) 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	مستوى 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 المدن 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 إدارة تكاليف المشروع، وهو يعكس مستوى متوسطاً من التأثير، وذلك من وجهة نظر الباحثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (41) والتي تنص على " يتوفر لدى المدن 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 المدن على توفير متطلبات الجودة لمختلف الوحدات الإدارية في المدن	3.6263	1.09464	1	متوسط
43	تضم المدن 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 المدن 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 لإدارة الجودة، وهو يعكس مستوى متوسطاً من الأهمية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، ويلاحظ من الجدول إلى أن الفقرة (42) والتي تنص على " تحرص المدن على توفير متطلبات الجودة لمختلف الوحدات الإدارية في المدن . " 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	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

متوسط	4	3.6513	إدارة تكاليف المشروع	5
متوسط	5	3.5671	إدارة الجودة	6
مرتفع		3.66995	إدارة المشاريع	

يتبين من الجدول رقم أعلاه أن مستوى إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية 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 3.5026-3.8474 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، للإجابة عن السؤال الثالث: ما الأهمية النسبية للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية؟ ويبين الجدول (175) المتوسطات الحسابية للتمكين.

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

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الأهمية
46	تعزز المدن من شعور العاملين بالانتماء لها	3.6421	1.03807	2	متوسط
47	تمنح المدن 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 المدن مسؤوليات إضافية للعاملين	3.3474	1.14798	5	متوسط
50	تحقق المدن للعاملين الرضا الوظيفي	3.2895	1.11051	7	متوسط

51	تشكل المدن فرق عمل مدارة ذاتيا في الإدارات المختلفة	3.3000	1.14064	6	متوسط
52	توفر المدن ثقافة محفزة للتمكين	3.2895	1.13873	8	متوسط
53	يتوفر لدى المدن 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 المدن 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 المدن 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. وتاليا اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة 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 بأبعاده مجتمع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

(Regression)

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

Duurbin- watson	Std.Error of the estimate	Adjusted R square	R Square	R	Model	
1.842	0.43728	0.839	0.843	°0.918	إدارة المشاريع	
ANOVA						
sig	F	Mean square	DF	Sum of squares	Model	
0.000	247.820	47.387	4	189.546	REGRESSION	إدارة المشاريع
		0.191	185	35.375	Residual	
			189	224.921	total	
coeffecient						
sig	T	standardized	Unstandardized		model	
		coefficient	coefficient			
		Beta	Std.error	B		
0.001	3.294	0.178	0.075	0.248	تآزر المبيعات	إدارة المشاريع
0.000	4.240	0.246	0.071	0.299	التآزر التشغيلي	
0.000	6.127	0.384	0.082	0.499	تآزر الاستثمار	
0.001	3.543	0.188	0.079	0.280	التآزر 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 التآزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة المشاريع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن أبعاد التآزر

الاستراتيجي تفسير 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 تازر 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في الإدارة

المتكاملة في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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		
Coefficient ^a							
sig	T	standardized	Unstandardized		model		
		coefficient	coefficient				
		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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 تفسر 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 (0.955)، 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة

وقت المشروع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

Duurbin-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 وقت المشروع	
		0.205	188	38.587	Residual		
			189	136.789	total		
Coeffecient ^a							
sig		T	standardized coefficient	Unstandardized coefficient		model	
			Beta	Std.error	B		
0.000		19.422	0.811	0.045	0.874	التأزر الاستراتيجي	إدارة المتكاملة

يظهر من جدول رقم أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 التآزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة وقت المشروع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التآزر الاستراتيجي تفسر 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 التآزر الاستراتيجي قد بلغت (874)، وأن قيمة (1) عنده هي

(19.422) وبمستوى دلالة (000) 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 العاملة، وبلغت قيمة (square-692) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التأزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة القوى العاملة حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التأزر الاستراتيجي تفسر ما قيمته (69.2%) من التغير الحاصل في إدارة القوى العاملة، 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 العاملة، 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 ($p \leq 0.05$)

- التأزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة الاتصالات في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

Duurbins-watson	Std. Error of the estimate	Adjusted R square	R Square	R	Model
1.635	0.46908	0.719	0.720	0.849	إدارة القوى العاملة
ANOVA					
sig	F	Mean square	DF	Sum of squares	Model
0.000	484.557	106.621	1	106.621	REGRESSION
		0.220	188	41.367	Residual

			189	147.988	total	إدارة القوي العامة	
Coeffecient ^a							
sig	T	standardized	Unstandardized		model		
		coefficient	coefficient				
		Beta	Std.error	B			
0.000	22.013	0.849	0.046	1.013	التأزر الاستراتيجي	إدارة القوي العامة	

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (849) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع إدارة الاتصالات، وبلغت قيمة (R-square) (720) وهي قيمة دالة إحصائياً 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 إحصائياً 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

Model		R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	Duurb-in-watson
إدارة القوي العاملة		0.827	0.684	0.683	0.49555	1.758
ANOVA						
Model		Sum of squares	DF	Mean square	F	sig
إدارة القوي العاملة	REGRESSION	100.082	1	100.082	407.557	0.000
	Residual	46.166	188	0.246		
	total	146.249	189			
Coefficient ^a						
model		Unstandardized coefficient		standardized coefficient	T	sig
		B	Std. error	Beta		
إدارة القوي العاملة	التآزر الاستراتيجي	0.982	0.049	0.827	20.188	0.000

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 التآزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة تكاليف المشروع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التآزر الاستراتيجي تفسر 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 التآزر 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

Model		R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	Durbin-watson
إدارة القوي العاملة		0.872	0.761	0.760	0.42311	1.878
ANOVA						
Model		Sum of squares	DF	Mean square	F	sig
إدارة القوي العاملة	REGRESSION	107.306	1	107.306	599.408	0.000
	Residual	33.656	188	0.179		
	total	140.962	189			
Coefficients ^a						
model		Unstandardized coefficient		standardized coefficient	T	sig
		B	Std. error	Beta		
إدارة القوي العاملة	التأزر الاستراتيجي	1.017	0.042	0.872	24.483	0.000

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 التآزر الاستراتيجي في التأثير على إدارة جودة المشروع حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن التآزر 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 التآزر 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 الصفريية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي في إدارة جودة المشروع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي في التمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

جدول (30) نتائج الاختبار لأثر التآزر الاستراتيجي في التمكين

Sig t	t	Beta β	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig f	f	معامل	معامل
									التحديد r^2	الارتباط r
0.00	22.1	0.89	0.044	0.97	التآزر	1	0.000	490.	0.793	0.890
0	37	0		3	الاستراتيجي			068		
					ي					

بالاطلاع على الجدول أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت بين (المتغيرين التمكين والتأزر الاستراتيجي) في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية (0.890)، وهي علاقة طردية وبلغت قيمة معامل التحديد (0.793) أي التأزر الاستراتيجي تفسر ما نسبته (79.3%) من التباين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، وبلغت قيمة (490-068) 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 الى ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار البسيط ترفض الفرضية الصفريّة الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في

المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

جدول (31) نتائج الاختبار لأثر التمكين في إدارة المشاريع

Sig t	t	Beta β	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig f	f	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r
0.000	29.7 72	0.935	0.035	1. 04 2	التمكين	1	0.00 0	886.3 89	0.874	0.935

بالاطلاع على الجدول أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت بين المتغيرين إدارة المشاريع والتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية (0.935)، وهي علاقة طردية، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.874)، أي أنها تفسر ما نسبته (87.4%) من التباين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية وبلغت قيمة (886389)(f) 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.

استناداً إلى ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار البسيط ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ للتمكين في إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الرابعة

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $P \leq$ للتأزر الاستراتيجي تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري في إدارة المشاريع بأبعاده مجتمعة من ظل التمكن في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية. 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 (0.05) $P \leq$ (التأزر الاستراتيجي) في إدارة المشاريع من خلال التمكن. 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 (Sig = 0.000)، 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 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 Comparative Fit Index must proximity to 1 = 0.9951 RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must proximity to 10 - 0678). يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، وأن ما سبق يؤكد على ملائمة النموذج العمليات الانحدار. أما الأثر المباشر المعياري التأزر الاستراتيجي في (التمكين) فقد بلغ (8482)، والأثر المباشر المعياري (التمكين) في إدارة المشاريع (4857) والأثر المباشر المعياري التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع على خلال (التمكين) (5347) عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$.

وقد بلغ التأثير غير المباشر المعياري التآزر الاستراتيجي في (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 ($\alpha \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي بأبعاده تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري بإدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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

المتغيرات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	estimate	S.E	C.R	P
التآزر الاستراتيجي	إدارة المشاريع	0.5347	0.4120	0.9466	0.813	15.5346	***
التآزر الاستراتيجي	التمكين	0.8482	--	0.8482	0.745	12.3965	***
التمكين	إدارة المشاريع	0.4857	--	0.4857	0.422	13.3532	***
CMIN/IDF		CHI – SQUARE = 14.9427		RMSEA	CFI	GFI	
1.8678		DF=8		0.0678	0.9951	0.9750	

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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، 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.

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. بينت نتائج التحليل الوصفي التي أجريت أن مستوى التآزر الاستراتيجي في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية 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 للمنظمات التصنيع.

3. أظهرت نتائج اختبار التحليل الوصفي التي أجريت لهذه الدراسة أن مستوى إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية 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 الاتصالات 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 ($P < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بأبعاده: تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية؛ وقد يعزى السبب في ذلك إلى الكفاءة والفاعلية العالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ل المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، والمراقبة والقياس الدائم للأنشطة التشغيلية في الإدارات المختلفة للشركة، التي تدعم عمليات التآزر 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ذات قدرات عالية في تحديد العوامل الرئيسية في عمليات الإدارة وربطها بشكل متناسق ومتكامل تجمت وتوظف القدرات داخل المدن لإيجاد القيمة في أجزاء أخرى في المدن.
3. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة وقت المشروع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ويمكن تفسير ذلك إلى أن التآزر الاستراتيجي في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية يمكن الأطراف والجهات المختصة من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله من خلال تحديد الفعاليات، وتحديد تسلسل التطوير، وتقدير الوقت اللازم، وتحضير جدول المشروع وإدارتها.
4. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في إدارة القوى العاملة في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية؛ وقد يفسر ذلك إلى أن التآزر الاستراتيجي داخل المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية يفعل رؤية شاملة للإدارة في جميع المجالات والوحدات والتي يمكن فيها تحسين الأداء

والعمل على إيجاد الفرص المناسبة للتأزر مثل نقل المدن 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، وقد يعزى ذلك إلى تحسين كفاءة الإنتاج في المدن 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، وقد يفسر ذلك إلى مدى نجاح المدن في التنسيق بشكل جيد مع وحدات الأعمال؛ بحيث تكون إدارة المدن 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

10. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بأبعاده تازر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) بإدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، ومن الممكن تفسير ذلك حيث أن التمكين يعمل على زيادة الشعور بالانتماء إلى المدن ، ورفع المستوى من المشاركة الفعالة الإيجابية مما ينعكس على تحقيق أهداف المدن ، 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 التأزر الاستراتيجي بأبعاده نازر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) ركيزة أساسية في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، وعليه فإن هذه المدن قادرة على النجاح في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة القوية من قبل الشركات المحلية والعالمية، وبما أن التأزر الاستراتيجي من الدعائم الأساسية ل المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، كان من الضرورة الاهتمام بهذا الجانب.
2. يوفر التأزر الاستراتيجي بدرجة مرتفع يساعد المدن في تنفيذ أهدافها وخططها واستراتيجياتها.
3. إيجاد مستوى عال من التأزر الاستراتيجي في المدن يؤثر بشكل إيجابي على التمكين في بيئة عمل المدن الداخلية، وهو ما يساهم 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 المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية عاملاً مؤثراً في إدارة المشاريع في هذه المدن ، حيث تسهم عملية التمكين بتطبيق المعارف والمهارات والتقنيات والأدوات المتاحة للموارد البشرية، على أنشطة المشروع لتحقيق غايات أصحاب المصلحة.
5. ممارسات التآزر الاستراتيجي في المدن كلما زادت عملية إدارة المشاريع على مختلف المجالات في المدن من حيث المبيعات، وعلميات التشغيل والاستثمار، والإدارة) فهو بذلك تمثل العلاقة بين التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع بالعلاقة الطردية فكلما زادت وارتفعت يمثل الأداة التي تعمل للمحافظة التكامل الإدارة مكان العمل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في المدن .
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 السلي أو الخدمي بكفاءة ودقة وجودة عالية.

4.5 التوصيات

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

1. تعزيز عمليات التآزر الاستراتيجي ل المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التآزر الاستراتيجي داخل المدن
2. العمل على تعزيز وتطوير إدارة الجودة للمحافظة على نجاح المشاريع.
3. العمل على تعزيز وتطوير منظمة الاتصالات وإدارتها في المدن للمحافظة على نجاح المشاريع وتطويرها.
4. العمل على زيادة وتحسين أداء المدن للحصول على رضا العملاء من خلال تشجيع الموظفين على تزويد المدن 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 explore the impact of strategic synergy in its various dimensions (sales synergy, operational synergy, investment synergy, and administrative synergy) and the roles of engineering project management, which include (integrated management, project time management, workforce management, communications management, project cost management, and project quality management), through the mediating role of empowerment in industrial cities and technology zones in Saudi Arabia.

The study covered all managers in the industrial cities and technology zones in the Kingdom, with a total of 400 managers. A simple random sample was selected from senior and middle management levels, and 210 questionnaires were distributed, of which 190 were valid for analysis, representing a response rate of 96.4%.

The results indicated that strategic synergy held a relatively high level of importance, as did the roles of project management in industrial cities and technology zones. The findings also showed that the overall indicator of empowerment as a mediating variable was of moderate importance. The study revealed a statistically significant effect of strategic synergy, in its various dimensions (sales, operational, investment, and administrative), on project management in these areas. Additionally, there was a statistically significant impact of strategic synergy on empowerment, and of empowerment on project management. Furthermore, the study identified an impact of strategic synergy on project management through empowerment as a mediating variable.

Based on these findings, the study recommended the continued enhancement of strategic synergy processes in industrial cities and technology zones in Saudi Arabia to maintain a competitive advantage and maximize market share. Moreover, it emphasized leveraging strategic synergy to achieve the highest levels of efficiency within these areas.

Keywords: Strategic Synergy, Construction Project Management, Empowerment, Industrial Cities and Technology Zones.

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، مج 12، ع 2، 416 - 454.
4. بن الشيخ، محمد (2019)، تأثير الخصائص الشخصية للمدير القائد على تبني مقاربة 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 العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/الجهاز المركزي للمواصفات وضبط الجودة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية في العراق.
8. حمد، شفاء، (2021)، دور استراتيجية التنوع في الاستفادة من أثر التآزر في منظمات الأعمال " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج 8، ع 2.
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 التأزر التنظيمي إلى رفع أداء جماعة العمل، مجلة البشائر الاقتصادية.

14. شفاء، حمد. (2021). دور إستراتيجية التنوع في الاستفادة من أثر التأزر 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، عبيد فوزان عارف، و ارييمة، هاني جزام 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 التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

17. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1220288>

18. العبد اللات، 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 عبي 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 الجنابي ، (2017)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد.

24. كرومي، سعيد (2018). دور التأزر التنظيمي في رفع أداء جماعة العمل: دراسة حالة مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفطال بولاية بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج 4، ع 2، 514.497 -

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، وداد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 17، ع 56، 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 الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/564007>
30. المفلاح، 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
للتمكن دراسة تطبيقية على للمدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

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.

وأقدم 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 أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 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 ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس دائرة ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	بشدة			بشدة
تآزر المبيعات						
1	تستخدم الشركة قنوات توزيع متنوعة					
2	تشارك المدن بمختلف فروعها بتخزين مشترك للمبيعات					
3	توفر المدن التدريب الفردي للعاملين في مجال المبيعات					
4	توفر المدن التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات					
5	توفر المدن التدريب للعاملين كفرق جماعية في مجال المبيعات					
6	يمتلك العاملون في المدن فهما واضحا لأهداف المدن					
التآزر التشغيلي						

1	تتعاون الوحدات المختلفة في عملية تبادل المعلومات مما يحقق قوة موحدة				
الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
2	تضمن الإدارة العليا تعاون بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للشركة.				
3	عملية اتخاذ القرار في المدن عملية الامركزية.				
4	هناك صلاحيات واسعة بتفويض المدراء بمختلف المستويات للوصول إلى المعلومات المطلوبة.				
تأزر الاستثمار					
1	تضم المدن وحدات بحث التطوير للمنتجات.				
2	يتوفر مخصصات مالية لغايات تطوير المنتجات.				
3	تدعم المدن الأفكار الإبداعية للعاملين الخاصة بتشجيع استثمارات المدن.				
4	يعمل تعاون الوحدات المختلفة في المدن على زيادة وفورات الحجم				

					يعمل تعاون الوحدات المختلفة في المدن على تعزيز مستوى الربح الكلي للشركة.	5
معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد	الرقم
					يعمل تعاون الوحدات المختلفة في المدن على تعزيز الاستباقية التنافسية للشركة.	6
التآزر الإداري						
					تتعاون الوحدات المختلفة في المدن لمواجهة أية تحديات تواجهها	1
					تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية المدن	2
					تتعاون الوحدات المختلفة في وضع استراتيجية المدن	3
					توفر المدن للعاملين مهارات خاصة في تطوير قدرات العاملين	4
					يتم نقل العاملين من وحدة إلى أخرى بناء على مهاراتهم	5

👉 المحور الثاني: إدارة المشاريع الإنشائية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	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 للجدول زمني معد مسبقا					
إدارة القوى العاملة						
1	توفر المدن برامج دعم التطوير العاملين					
2	توفر المدن خطط منظمة الإدارة العاملين في المدن					
3	تتوفر ثقافة تحفيزية للقوى العاملة في المدن					
4	توفر المدن نظام سلامة مهنية للعاملين.					
إدارة الاتصالات						
1	تستخدم المدن وسائل اتصال عالية الجودة					
2	تضم المدن وحدة خاصة لتزويد المعلومات لكافة الوحدات					
3	توظف عملية الاتصال في معالجة المشاكل الإنتاجية في المدن					
4	تتوفر لدى المدن قدرة أمان عالية للمعلومات المتبادلة في عملية					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
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					
3	تقوم المجموعة بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.					
4	يتوفر لدى المدن نظام مراقبة التكلفة للمشروع.					
إدارة الجودة						
1	تحرص المدن على توفير متطلبات الجودة لمختلف الوحدات الإدارية في المدن					
2	تضم المدن وحدة إدارية تعنى بالجودة					
3	يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخل شرائح					
4	يتم مراقبة جميع الأنشطة في المدن للحفاظ على مستوى الجودة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



**The Impact of Strategic Synergy on Project Management: The
Mediating Role of Empowerment - An Applied Study in Industrial
Cities and Technology Zones in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Naif Ahmed Alyami

242000012

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445-2024