

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

إعداد الطالب/

نايف أحمد اليامي

رقم الجامعي:

242000012

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة:
5		أهمية الدراسة:
6		أهداف الدراسة:
7		تساؤلات الدراسة
8		فروض الدراسة:
9		الدراسات السابقة:
15		الفجوة البحثية:
16		تطبيق النظرية في الدراسة:
18		المنهجية وطرق البحث:
18		أدوات الدراسة:
19		الأساليب الإحصائية المتبعة
19		حدود الدراسة
20		المراجع:

مقدمة:

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

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

كما يشهد مختلف الدول في العصر الحالي تطورات كبيرة، وبصورة متزايدة، وظروفاً بيئية متغيرة الأمر الذي دفع بالمشاريع الإنشائية نحو السعي إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في ظل المتغيرات 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 يعتمدان بشكل أساسي على قدرات وكفاءات مدراءها (بن الشيخ، 2019)

ويقع على مسؤولية مدير المشروع نجاح المشروع أو فشله؛ لذلك لا بد أن يتمتع بالسماوات 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 تحول 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)

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات في بيئة الأعمال المتسارعة، والتي تتميز بندرة الموارد وتطورات التكنولوجيا وحدثت 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 التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية، و من خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.؟

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.

➤ أهمية الدراسة العلمية:

تتبع 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 فهماً دقيقاً ومفصلاً للعلاقات بين التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع والتمكين.

➤ أهمية الدراسة 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.

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 للتآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر 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 التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في وجود الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية

تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع : الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية: -

- **السؤال الفرعي الأول:** ما أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في وجود الدور الوسيط للتمكين في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية ؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** ما أثر التآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع 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 ؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$) 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 ($a < 0.05$) 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 ($a < 0.05$) 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 ($a < 0.05$) 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 ($a < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري على إدارة الاتصالات في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

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 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 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 عمر 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 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، التقريب الاستراتيجي) يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداوب 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 التداوب الاستراتيجي لتحقيق التعاون بين إدارات وأقسام البنوك لمجابهة المخاطر والتهديدات.

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

توصلت النتائج إلى أن التنوع يمكن أن يسهم في تحقيق التآزر 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 التآزر.

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

دراسة كرومي: (2018) تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التآزر التنظيمي وأثره في تحسين أداء جماعة العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج وجود ممارسة متوسطة للتآزر التنظيمي وأداء جيد لجماعة العمل، كما وجدت أن التآزر التنظيمي يسهم في تحسين أداء جماعة العمل في شركة نفضال 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.

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: 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 أيضًا 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: Ameer et al (2021) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع على نجاح وتقدم 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: Viaclovic et al (2020) 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: Mathar et al (2020) 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.

الفجوة البحثية:

تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر التآزر 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 (Viaclovic 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 استبانات ومقابلات شبه مهيكلة 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.

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 والتآزر 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 فرصًا 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 التآزر 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 التآزر 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 تنسيقاً وتعاوناً 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.

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع 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 التآزر الاستراتيجي بأبعادها في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في 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.

الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

→ الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

→ الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

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: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية.

- **حدود زمانية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2024.

- **حدود بشرية:** العاملين ومديري ورؤساء أقسام في المدن الصناعية ومناطق التقنية في المملكة العربية السعودية..

المراجع:

- بلاسم، شفاء حسن، و حسن، علي حمزة. (2020). أثر تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع: دراسة استطلاعية في شركة المشاريع النفطية - حقل شرقي بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج12، ع2 ، 416 - 454.
- بن الشيخ، محمد (2019)، تأثير الخصائص الشخصية للمدير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر ورقلة - للفترة (2016-2012)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر.
- 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 . 2030المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8،

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

- شفاء، حمد. (2021). دور إستراتيجية التتويج في الاستفادة من أثر التآزر في منظمات الأعمال:

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع2 ،

622. 645 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249554>

- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبير فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع 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 -

- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي

في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض (رسالة دكتوراه

غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

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

- 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>

- 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>

• كرومي، سعيد. (2018). دور التآزر التنظيمي في رفع أداء جماعة العمل: دراسة حالة مقاطعة

الوقود التابعة لشركة نفطال بولاية بشار .مجلة البشائر الاقتصادية، مج4، ع2 ، 514. 497 -

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

• محمد، وداد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المغرفة في نجاح إدارة المشروع

الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 306 - 318.

• 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>

- 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
- 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.

- 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.
- 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.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of 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 Al Yami

242000012

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445-2024