



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

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

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

مشروع تخرج

إعداد

مرزوق عسوج عبدالله الشمري

الرقم الجامعي: 232001537

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

2024/1445م

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1,1 المقدمة:

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

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

كما تشهد 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 البيئية 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 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 مع الأحداث الطارئة هي الأساس في نجاح أي مشروع، فعمله 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 شركات المقاولات بمدينة الرياض كمشكلة أساسية في الدراسة. من خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

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

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

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

الأهمية العملية

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

4,1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي في التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية: الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لإدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة الجودة) في التمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية في وجود الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض

5.1 أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع الإنشائية : الدور الوسيط للتمكين دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة الرياض؟
وينبثق عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية التالية: -

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

6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتآزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري على إدارة المشاريع بدلالة أبعادها مجتمعة الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة الجودة في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
ينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

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

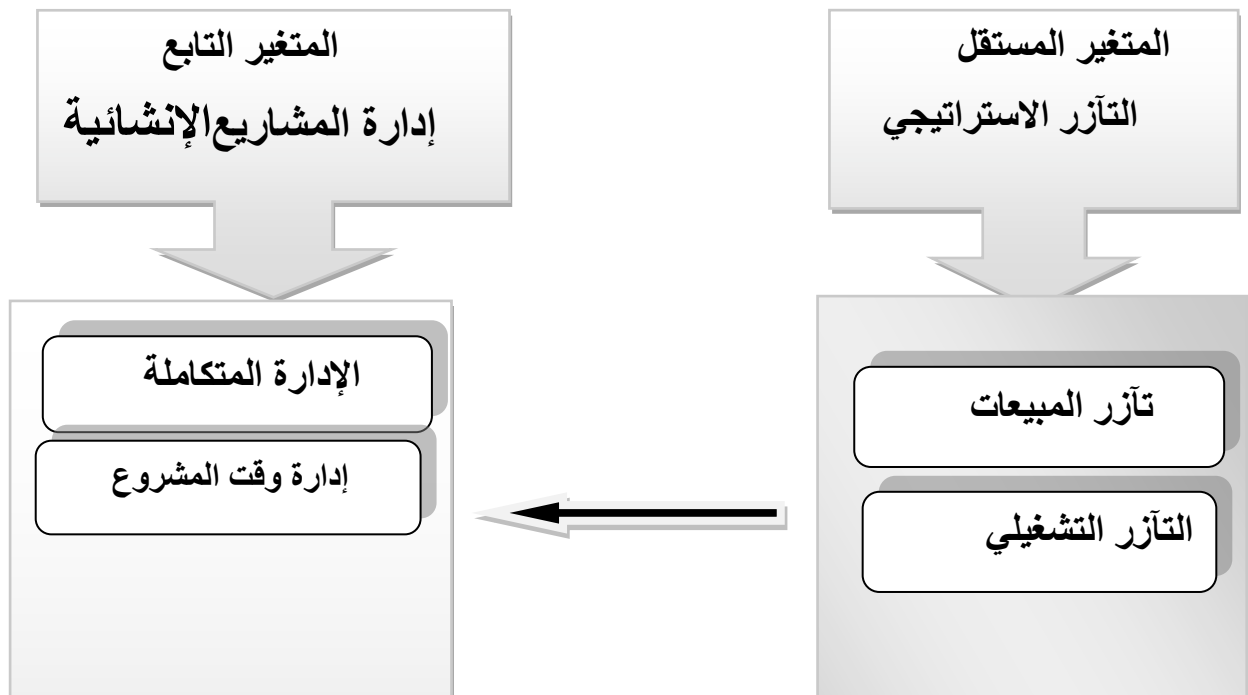
الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتأزر الاستراتيجي بدلالة أبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري على إدارة الاتصالات في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

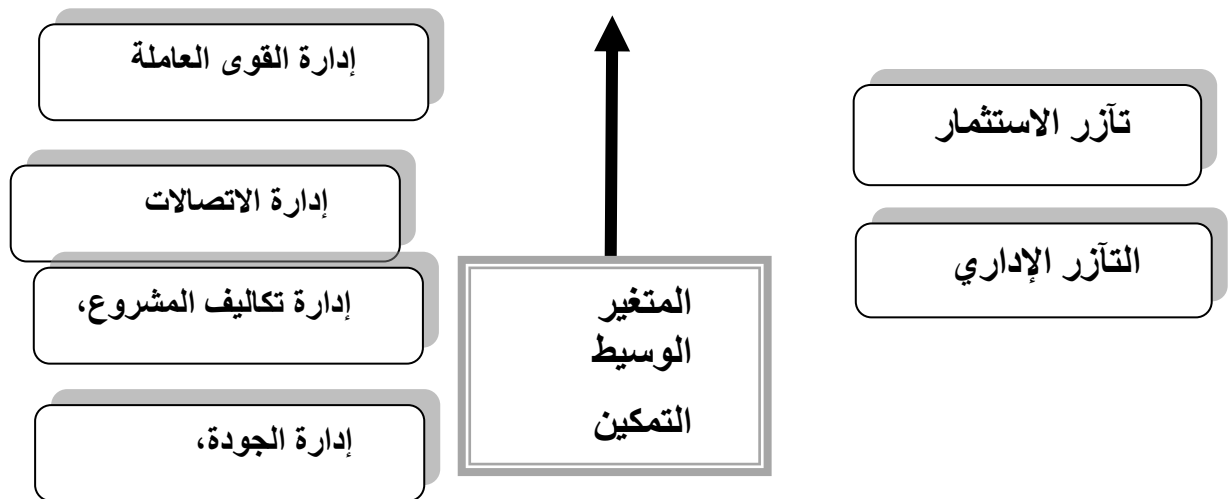
7.1 نموذج الدراسة

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

- **المتغير المستقل:** التأزر الاستراتيجي بأبعادها تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري
- **المتغير التابع:** إدارة المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة الجودة
- (
- **المتغير الوسيط:** التمكين

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة





المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب اختيار موضوع البحث "دراسة أثر التآزر الاستراتيجي بأبعادها تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض":

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

9.1. المنهجية :

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

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في شركات المقاولات بمدينة الرياض، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر (التآزر الاستراتيجي)؛ وهو المتغير المستقل بأبعاده تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع الإنشائية من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركات المقاولات بمدينة الرياض.
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركات المقاولات بمدينة الرياض
- **حدود زمانية:** اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية:** العاملين ومديري ورؤساء الأقسام في شركات المقاولات بمدينة الرياض.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الشوابكة وآخرون. (2020).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري.
المتغير المستقل	التوجهات الاستراتيجية
المتغير التابع	نجاح المشاريع
منهجية البحث	، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، والتي اشتملت على خمسة فئات مستهدفة (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيع (134) استبانة، واسترجاع (119) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (112) استبانة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات، ومن أهمها: 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 وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.
الدراسة	بلاسم وآخرون. (2020).
أهداف الدراسة	تهدف هذه الرسالة الى دراسة تأثير التصنيع الأخضر في نجاح المشروع والذي تم استعماله في الجانب النظري والعملي في بيئة النفط العراقية، كما

	يهدف البحث إلى قياس مدى تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في المشروع،
المتغير المستقل	التصنيع الأخضر
المتغير التابع	في نجاح المشروع
منهجية البحث	اعتمد البحث منهج الدراسة الاستطلاعية وفق استبانة أعدت لهذا الغرض لاستطلاع آراء فريق المشروع والتي تضمنت متغيرين التصنيع الأخضر (نظام الإدارة البيئية، التصميم الأخضر، الشراء الأخضر، المسؤولية الاجتماعية والبيئية)، نجاح المشروع (دعم الإدارة العليا تحديد الأهداف، اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، التخطيط والجدولة للمشروع، فريق المشروع، الاتصالات، رضا الزبون)، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها البرنامج الإحصائي (Smart Plus) للتعرف على مستوى تطبيق متغيرات البحث في المشروع واختبار فرضيات الدراسة فيما يتعلق بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث،
أهم النتائج والتوصيات	وقد توصلت النتائج على وجود اهتمام من قبل إدارة المشروع في إيجاد بدائل مناسبة للمواد الأولية المستخدمة في إنجاز المشروع ذات التأثير البيئي الأقل، هنالك دعم من قبل الإدارة العليا في الشركة لإنجاز المشروع في الوقت المحدد له، تشكيل فريق عمل لإدارة وإنجاز المشروع دون القيام بالتدوير الوظيفي لإكساب الفريق المهارات المتعددة، وجود علاقة ارتباط بين التصنيع الأخضر ونجاح المشروع، ووجود علاقة تأثير معنوية لمتطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع.
الدراسة	محمد وآخرون. (2021).
أهداف الدراسة	يهدف البحث الحالي إلى بيان أثر امتلاك المعرفة وعلاقتها بتحسين ونجاح إدارة المشروع الصناعي، لقد حظى موضوع امتلاك المعرفة بأهمية واسعة من قبل العديد من الباحثين نظرا لما له من أثر كبير في نجاح إدارة مشاريع شركات الأعمال التي تعيش في ظل اقتصاديات المعرفة والبيئة التنافسية غير المستقرة،
المتغير المستقل	المعرفة
المتغير التابع	تحسين ونجاح إدارة المشروع

منهجية البحث	تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل ميدان البحث بالشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، مجتمع البحث بمصنع الهيدروليك التابع للشركة، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم الاستعانة بالاستبانة التي وزعت على (80) موظف والتي مثلت عينة البحث، وبتطبيق الأساليب الإحصائية.
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى عدد من النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدارة مشاريعها.
الدراسة	منذر و الكساسبة.(2020) .
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تمكين العاملين على الأداء في شركات الإسمنت في الأردن، بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط،
المتغير المستقل	التمكين بأبعاده: (التأثير، الجدارة، التوجيه الذاتي، معنى العمل)
المتغير التابع	الأداء بأبعاده: (رضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، الأداء البيئي)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التأكيد على الإدارة في الشركات المبحوثة لدعم عملية التمكين، والاهتمام بتطوير قدرات العاملين من خلال الدورات والحوار والنقاشات المختلفة، وزيادة الاهتمام بجوانب جودة حياة العمل، وتوصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين والأداء وجودة حياة العمل.
الدراسة	الرقيب، هند عبدالله. (2020).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة على مستويات تمكين المرأة بأنواعه المختلفة،
المتغير المستقل	دعم المشاريع
المتغير التابع	التمكين

استخدام الأسلوب النوعي	منهجية البحث
تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الدوافع النفسية والمادية لها تأثير قوي في تحفيز سيدات الأعمال للبدء في مشاريعهن الخاصة بهن. أما فيما يخص مدى تأثير المشروع على مستويات تمكين المرأة الاجتماعي والاقتصادي والاجتماعي فقد اشارت النتائج إلى أهمية تأثير المشروع على تمكين المرأة الشخصي والاقتصادي بنسبة إجابات إيجابية تفوق 50% في المؤشرات الثلاثة المستخدمة. أما بالنسبة لدور المشروع في تمكين المرأة اجتماعيا من حيث تحسين تعليم الأبناء وتقديم الخدمات المجتمعية فكانت الإجابات بنعم أقل من نسبة 50%.	أهم النتائج والتوصيات
عمر و الجعفري (2018).	الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال السودانية: دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي.	أهداف الدراسة
أثر التمكين الإداري	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: نوع المهام تتطلب مهارات ومعارف متعددة، وأن مهام العمل المخطط له أهمية بالنسبة للعاملين في المنظمة، والتمتع. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، الاهتمام بتنمية إدراك العاملين للتمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرصة للتعلم والتدريب لتحقيق التميز	أهم النتائج والتوصيات
الفياض و الدوري (2021). أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية (الأردنية) رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1147152	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	الاستشراف الاستراتيجي
المتغير التابع	التكيف الاستراتيجي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها يؤثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، التنقيب الاستراتيجي) في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وفردية (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: ١. زيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالاستشراف الاستراتيجي باعتباره واحدا من المداخل الاستراتيجية لإدارة المنظمات وذلك عن طريق الاستعانة ببيوت الخبرة والمنظمات الاستشارية المتخصصة بصناعة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي. ٢. تبني مداخل عملية تطبيقية للتداؤب الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بهدف تحقيق التآزر والتعاون بين كافة إدارات وأقسام البنوك التجارية محل الدراسة بما يؤدي إلى مجابهة المخاطر والتهديدات.
الدراسة	شفاء. (2021).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استراتيجية التنويع في تحقيق أثر التآزر (التعاقد) في منظمات الأعمال، انطلاقا من الكشف عن مفهوم التآزر في حد ذاته، ودور التنويع المترابط من خلال دخول المنظمة في أنشطة جديدة مرتبطة استراتيجيات بمجال عملها الحالي في تحقيق أثر التآزر.
المتغير المستقل	إستراتيجية التنويع
المتغير التابع	التآزر في منظمات الأعمال
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاستفادة من أثر التآزر (التكنولوجي، التجاري والإداري) في شركة مناجم الفوسفات عند تنفيذها لمشروع تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية".
الدراسة	كرومي. (2018).
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التآزر التنظيمي باعتباره من المفاهيم

الناتجة عن التفاعل الإيجابي داخل جماعة العمل، وكذا محاولة لمعرفة أثر ممارسة التآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل	
التآزر التنظيمي	المتغير المستقل
تحسين أداء	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت نتائج التحليل وجود ممارسة متوسطة للتآزر التنظيمي وأداء جيد لجماعة العمل وكذا وجود أثر للتآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل على مستوى "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفطال" بولاية بشار.	أهم النتائج والتوصيات
الظفيري و الشورة (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التآزر الاستراتيجي بأبعاده (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت	أهداف الدراسة
أثر التآزر الاستراتيجي	المتغير المستقل
في إدارة المشاريع	المتغير التابع
التمكين	المتغير الوسيط
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التآزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتآزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت.	أهم النتائج والتوصيات

ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.	
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Arefin, & Rahaman. (2019).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الدور التوسيطي للتمكين النفسي في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والانخراط في العمل
المتغير المستقل	أنظمة العمل عالية الاداء
المتغير التابع	الانخراط في العمل
المتغير الوسيط	التمكين
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يوسّع تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الانخراط في العمل. تشير النتائج أيضًا إلى أن أنظمة موارد البشر التنظيمية تؤثر على الانخراط في العمل من خلال التمكين النفسي. تمت مناقشة الإسهام النظري والآثار الإدارية بشكل جيد في هذه الورقة.
الدراسة	دراسة Ameer et al. (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد ماهية السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع وتأثيرها في نجاح وتقدم المشاريع، بوجود الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط.
المتغير المستقل	السمات الشخصية الانبساطية

المتغير التابع	نجاح وتقدم المشاريع
المتغير الوسيط	الالتزام المهني العاطفي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة الأسلوب الاستنتاجي لتحقيق أهدافها وذلك من خلال توزيع الإستبانات على عينة هادفة بلغت (250) مستجيباً ممن يعملون في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، ثم تحليل نتائج هذه الإستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والأساليب الإحصائية المناسبة مثل: لجنة المعادلة الهيكلية (SEM) في المربعات الصغرى الجزئية،
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج هذه الدراسة: وجود أثر إيجابي للمتغير الوسيط والمتمثل في الالتزام المهني على علاقة السمات الشخصية لمدير المشروع ودورها في نجاح المشروع، وتوضات أيضاً إلى وجود أثر معتدل لنضج إدارة المشروع التنظيمي في هذه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع
الدراسة	دراسة (Viacalakovie et al. (2020
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية للعمال في إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا (أي منطقة سلافونيا وبارانيا)، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات العامة التي يمكن اتخاذها للتأثير في السمات المدروسة للعمال من أجل زيادة إنتاجية المقاول.
المتغير المستقل	السمات الشخصية
المتغير التابع	إنتاجية وأداء المشاريع
منهجية البحث	اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام إستبانات المسح التي تم توزيعها على (290) عاملاً ومهندساً ومديراً ممن يعملون في تنفيذ المشاريع الإنشائية في (60) شركة للبناء والإشراف على البناء، وتم استرجاع (262) منها؛ أي بنسبة استجابة بلغت (90.3-4%) في المنطقة الشرقية لكرواتيا، وكذلك المنهج النوعي والذي تمثل في عمل مقابلات شبه مهيكلة مع المهنيين ذوي الخبرة في أعمال البناء ومشاريع الإنشاء.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج هذه الدراسة: أنه تم تصنيف القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق للعمال كسمات شخصية ذات تأثير أكبر من المستوى التعليمي في

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

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 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>
- 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>
- شفاء، حمد. (2021). دور إستراتيجية التنويع 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>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة. (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>
- بن الشيخ، محمد (2019)، تأثير الخصائص الشخصية للمدير القائد على تبني مقارنة القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر ورقلة - للفترة (2012-2016)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبيد 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 -
- 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.
- محمد، و داد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المغرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 306 - 318.
- 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>
- كرومي، سعيد. (2018). دور التأزر التنظيمي في رفع أداء جماعة العمل: دراسة حالة مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفطال بولاية بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج4، ع2 ، 497 - 514. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/939176>
- اندراوس رامي ومعاينة عادل. (2018). الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 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.
- - 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.

- - 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
- - 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.
- - 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.
- 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.

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



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

Preparation:

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024