



كلية الإدارة - إدارة المشاريع

دور تمكين الموظفين والقيادة التحويلية في نجاح المشاريع
وآثرهما على رضا الموظفين والعملاء

الرقم الجامعي: 232002122

الإسم: فاطمة مصطفى خاطر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين الموظفين والقيادة التحويلية في نجاح المشاريع وأثرهما على رضا الموظفين والعملاء في شركة Sea Net Connect. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي، كما تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الشركة، بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي 15 استجابة.

تضمنت الدراسة أربعة متغيرات رئيسية، وهي: القيادة التحويلية، وتمكين الموظفين، ونجاح المشاريع، ورضا الموظفين والعملاء. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت الإحصاءات الوصفية، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات بين المتغيرات، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أظهرت النتائج أن جميع متغيرات الدراسة حققت مستويات مرتفعة جداً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء رضا الموظفين والعملاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.880، يليه القيادة التحويلية بمتوسط 3.773، ثم تمكين الموظفين بمتوسط 3.693، وأخيراً نجاح المشاريع بمتوسط 3.587.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، وبين تمكين

الموظفين ونجاح المشاريع، وبين القيادة التحويلية ورضا الموظفين والعملاء، وكذلك بين تمكين الموظفين ورضا الموظفين والعملاء. وقد يرتبط عدم ظهور الدلالة الإحصائية بصغر حجم العينة وتقارب استجابات المشاركين وانخفاض التباين في بعض الفقرات.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحسين تبادل المعلومات المتعلقة بالمشاريع، والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة ورضا الموظفين والعملاء. كما أوصت بإجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر وأكثر تنوعاً للحصول على نتائج أكثر قابلية للتعميم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تمكين الموظفين، نجاح المشاريع، رضا الموظفين، رضا العملاء، Sea Net Connect

جدول المحتويات

.....	مستخلص الدراسة [2]
.....	جدول المحتويات [3]
.....	قائمة الأشكال [8]
.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة [9]
.....	1.1 المقدمة [10]
.....	1.2 مشكلة البحث [12]

1.3 أهمية البحث[13]	
1.3.1 على المستوى النظري[14]	
1.3.2 على المستوى التطبيقي[15]	
1.4 أسئلة البحث[16]	
1.5 أهداف البحث[17]	
1.6 فرضيات البحث[19]	
1.7 نموذج البحث[20]	
1.8 منهجية البحث[22]	
1.9 المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية[25]	
1.10 هيكل المشروع المقترح[26]	
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي[27]	
2.1 المقدمة[28]	
2.2 القيادة التحويلية[30]	
2.3 تمكين الموظفين[32]	
2.4 نجاح المشاريع[34]	
2.5 رضا الموظفين والعملاء[35]	
2.6 نظرية القيادة التحويلية[38]	
2.7 نظرية تمكين الموظفين[40]	
2.8 العلاقة بين متغيرات الدراسة[43]	
المراجع[45]	
الملحق – الاستبيان[51]	
الفصل الثالث: منهجية البحث[64]	

3.1	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث[65]	
3.1.1	تمكين الموظفين[65]	
3.1.2	القيادة التحويلية[65]	
3.1.3	نجاح المشاريع[65]	
3.1.4	رضا الموظفين والعملاء[66]	
3.2	تصميم البحث (خطة البحث)[67]	
3.3	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات[68]	
3.4	طريقة جمع البيانات[69]	
3.5	أنواع البيانات[70]	
3.5.1	البيانات الأولية[70]	
3.5.2	البيانات الثانوية[70]	
3.6	إجراءات التحليل الإحصائي[71]	
3.7	الخاتمة[72]	
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج[73]	
4.1	المقدمة[74]	
4.2	توصيف عينة الدراسة[74]	
4.2.1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس[75]	
4.2.2	توزيع أفراد العينة حسب العمر[75]	
4.2.3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة[75]	
4.2.4	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي[76]	
4.2.5	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل/القطاع[78]	
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبانة[78]	
4.3.1	صدق الأداة والاتساق الداخلي[78]	

4.3.2	ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا[80]
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة[80] ...
4.4.1	القيادة التحويلية[82]
4.4.2	تمكين الموظفين[82]
4.4.3	نجاح المشاريع[83]
4.4.4	رضا الموظفين والعملاء[83]
4.4.5	الترتيب العام لمتغيرات الدراسة[84]
4.5	اختبار فرضيات الدراسة[84]
4.5.1	الفرضية الأولى: القيادة التحويلية ونجاح المشاريع[85]
4.5.2	الفرضية الثانية: تمكين الموظفين ونجاح المشاريع[85]
4.5.3	الفرضية الثالثة: القيادة التحويلية ورضا الموظفين والعملاء[85] ...
4.5.4	الفرضية الرابعة: تمكين الموظفين ورضا الموظفين والعملاء[85] ...
4.5.5	تحليل الانحدار: أثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين في نجاح المشاريع
[86]	
4.5.6	تحليل الانحدار: أثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين في رضا الموظفين والعملاء
[86]	
4.5.7	ملخص نتائج اختبار الفرضيات[87]
4.6	ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها[87]
4.7	الخاتمة[88]
	مراجع الفصل الرابع المستخدمة في مناقشة النتائج[88]
	استكمال مراجع الفصل الرابع[89]
	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات[90]
5.1	المقدمة[91]
5.2	محددات الدراسة[92]

.....	5.3 التوصيات [94]
.....	5.4 الاستنتاجات [96]
98]	5.5 الخاتمة

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	نموذج البحث	1
21	ملخص منهجية البحث	2
26	هيكل المشروع	3
77	توزيع افراد العينة حسب العمر	4.1
81	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	4.2

الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

في ظل التحولات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في إدارة المشاريع وتحقيق الأداء الأمثل للفرق العاملة، إضافة إلى ضمان رضا الموظفين والعملاء على حد سواء. ومع تطور متطلبات السوق وتزايد المنافسة، أصبح من الضروري تبني أساليب قيادية حديثة وأساليب إدارية مرنة، قادرة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية عالية، مما يحدد مجال البحث ويربطه بالنهج التأديبي المتعلق بدراسة القيادة والتحفيز المؤسسي (المجالي، 2022).

تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات، إذ تتجاوز حدود إدارة المهام اليومية إلى تحفيز الموظفين، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، بما يعزز مستوى التزامهم التنظيمي وقدرتهم على المساهمة في نجاح المشاريع (العرو، 2024). كما تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم والتجديد، وتعمل على تحسين الأداء الجماعي للفرق من خلال تعزيز التعاون والتواصل الفعال بينهم، ما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع ورضا العملاء، وهو ما يعكس الجدل الحالي حول أثر أساليب القيادة على الأداء المؤسسي.

من جهة أخرى، يُعد تمكين الموظفين عنصراً أساسياً لتحقيق الأداء المتميز، إذ يمنح الأفراد الثقة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ المبادرة وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز شعور الانتماء داخل المؤسسة (المجالي، 2022)، ويتيح التمكين خلق بيئة عمل محفزة، تشجع الابتكار المستمر، وتدعم تطوير مهارات وقدرات الموظفين بما يتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وهو ما يضع هذا المشروع البحثي ضمن سياق علمي يعكس العلاقة بين القيادة والتمكين ونجاح المشاريع. وعلى صعيد آخر، أظهرت الدراسات الحديثة أن دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية يمكن أن يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويساهم في تحسين جودة الخدمات واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وفاعلية، بالإضافة إلى تحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات العملاء وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة أعلى (مجلة العلوم السياسية، 2022)، كما تساعد التكنولوجيا على تحليل الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يتيح وضع استراتيجيات دقيقة لتعزيز فعالية العمل وتحقيق نتائج ملموسة.

وبناءً على ما سبق، فإن دراسة القيادة التحويلية وتمكين الموظفين في بيئة المشاريع الحديثة تمثل مدخلاً أساسياً لفهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع ورفع رضا الموظفين والعملاء، إذ يوفر هذا الإطار النظري أساساً متيناً للبحث، ويمكن من خلاله لاحقاً تطبيق النتائج عملياً على بيانات عمل حقيقية لتقييم مدى فاعلية القيادة والتحفيز والتمكين في تحسين الأداء ونتائج المشاريع. ورغم الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية وتمكين الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة المشاريع، إلا أن الدراسات السابقة لم تقدم بعد تحليلاً شاملاً يوضح كيف تساهم هذه الممارسات بشكل متكامل في تعزيز نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء معاً، ما يبرز وجود فجوة واضحة تستدعي بحثاً معمقاً لفهم العلاقة بين القيادة،

التمكين المؤسسي، ونتائج المشاريع، وتؤكد على ضرورة إجراء الدراسة لأهمية نتائجها للمجتمع الأكاديمي وللممارسين في المؤسسات المختلفة.

1.2 مشكلة البحث:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة التحويلية وتمكين الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، إلا أن العلاقة المتكاملة بين هذه الممارسات ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء لم تُستكشف بعد بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. فقد ركزت دراسة Metwally et al (2014) على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء الفعال، مبينة أن الثقة بالقيادة، وتوفير الدعم والتحفيز المناسب، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة أداء الموظفين، أما دراسة Cavazotte et al (2020) فقد أوضحت أن القيادة التحويلية تؤثر أيضًا على رضا العملاء وأداء الفرق العاملة، خاصة في بيئات الخدمات التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا ومستمرًا بين الموظفين والعملاء، موضحة أن تحفيز الفرق ودعم قدراتهم يعزز من كفاءة تقديم الخدمة ويؤثر بشكل إيجابي على تجربة العملاء ورضاهم العام، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة Chuang et al (2012) أن إدارة العواطف والرضا الوظيفي للفرق تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج العملاء، مما يشير إلى أن تأثير القيادة على الأداء ليس مباشرًا دائمًا، بل يتأثر بعوامل داخلية

مرتبطة بسلوك الموظفين وتجربتهم العاطفية في العمل، وهذا يعكس التعقيد الكبير للعلاقات بين أساليب القيادة ونتائج المشاريع. ورغم هذه الجهود البحثية، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على جانب محدد من العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونتائج المشاريع أو رضا العملاء، ولم تقدم تحليلاً شاملاً يجمع بين نجاح المشاريع، رضا الموظفين، ورضا العملاء في إطار نظري واحد متكامل، ما يبرز وجود فجوة واضحة في الأدبيات النظرية الحالية، وبناءً على ذلك، تتضح الحاجة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين على نجاح المشاريع ورضا الأطراف المعنية بشكل شامل، بهدف تسليط الضوء على الجوانب غير المستكشفة بعد، وتوفير إطار نظري متكامل يمكن أن يدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال ويعزز فهم العلاقة بين القيادة والتحفيز المؤسسي ونتائج المشاريع.

1.3 أهمية البحث:

التمهيد:

تشهد المؤسسات في الوقت الراهن تحديات كبيرة لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات، خصوصاً في ظل توقعات العملاء المتزايدة والمنافسة الشديدة في الأسواق. أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية تمثل أداة رئيسة لتحفيز الموظفين والفرق على تقديم أفضل أداء ممكن، من خلال زيادة الالتزام التنظيمي، تطوير مهارات الأفراد، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة (Metwally et al.,

(2014). كما أن تأثير القيادة التحويلية لا يقتصر على الأداء الفردي فقط، بل يمتد ليشمل الأداء الجماعي للفرق، ويؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء ونجاح المشاريع (Cavazotte et al, 2020)، أظهرت الدراسات أن إدارة العواطف وتحقيق الرضا الوظيفي للفريق تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج العملاء، مما يعكس التعقيد الكبير في كيفية تأثير أساليب القيادة على نتائج المشاريع (Chuang et al, 2012). وبناءً على ذلك، يظهر أن هناك حاجة لدراسة متعمقة لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونتائج المؤسسات بشكل شامل.

1.3.1. أهمية البحث النظرية :

تشير الأدبيات النظرية إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التعاون، التواصل الفعال، وتحفيز الموظفين على الالتزام بأهداف المؤسسة (Wongsurawat & Jermsittiparsert, 2020). الدراسات المنهجية تشير إلى أن القيادة التحويلية تحتاج إلى مزيج من الكفاءات القيادية، الذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل والتحفيز، وأن هذه العوامل مجتمعة تزيد من دافعية الفرق وتحسن نتائج المشاريع ورضا العملاء (Yobouet, 2025). كما أظهرت دراسة Trippner-Hrabi et al (2025) أن غياب تمكين الموظفين يقلل من أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، مما

يعكس الحاجة لدراسة العلاقة بين القيادة والتحفيز بشكل شامل. هذا الجانب النظري يوضح أن فهم آليات تأثير القيادة التحويلية على الأداء ورضا الأطراف المعنية يعد حجر الزاوية لأي بحث مستقبلي في هذا المجال، ويتيح وضع إطار نظري متكامل لدراسة النتائج المؤسسية.

1.3.2. أهمية البحث التطبيقية :

من الناحية العملية، توفر شركة **Sea Net Connect** بيئة مثالية لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية وتمكين الموظفين على أرض الواقع. إذ يمكن من خلال القيادة التحويلية تحسين مستوى التفاعل بين أعضاء الفرق، تعزيز الالتزام الفردي والجماعي، وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة أعلى. بالإضافة إلى ذلك، تحسين رضا الموظفين ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وزيادة ولائهم ورضاهم العام، وفق إطار سلسلة الربح والخدمة الذي يربط بين رضا الموظف، أداء الفريق، ورضا العملاء (Cavazotte et al., 2020; Wongsurawat & Jermsittiparsert, 2020). دراسة تطبيق القيادة التحويلية في **Sea Net Connect** ستتيح تحليل أثر هذه الممارسات على الأداء المؤسسي ورضا العملاء، مما يضيف قيمة عملية للأدبيات النظرية ويعزز فهم العلاقة بين القيادة والتحفيز المؤسسي ونتائج المشاريع في بيئة عمل فعلية.

1.4. اسئلة البحث:

السؤال الرئيسي:

كيف تؤثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء في بيئات العمل الحديثة؟

الأسئلة الفرعية:

كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز التعاون والتواصل الداخلي بين فرق المشروع وتأثير ذلك على نجاح المشروع؟

إلى أي مدى يساهم تمكين الموظفين في تحفيز الابتكار الفردي والجماعي داخل فرق المشاريع؟

ما العلاقة بين القيادة التحويلية، تمكين الموظفين، ورضا العملاء في المؤسسات الحديثة؟

1.5. أهداف البحث:

الهدف الرئيسي للبحث :

دراسة أثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء في بيئات العمل الحديثة، وتقديم إطار عملي ونظري يعزز الأداء المؤسسي وجودة النتائج..

الأهداف الفرعية :

1 . تحليل دور القيادة التحويلية في نجاح المشاريع

- تقييم تأثير القيادة التحويلية على التعاون والتواصل الداخلي بين فرق العمل، وعلى تحقيق أهداف المشروع.

2 . تقييم أثر تمكين الموظفين على الأداء الفردي والجماعي:

- دراسة مساهمة التمكين في تحفيز الابتكار ورفع مستوى شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء.

3 . استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ورضا

العملاء:

- تحليل تأثير القيادة وتمكين الموظفين على رضا العملاء والعلاقة بين الأداء المؤسسي ورضا الأطراف المعنية.

1.6. فرضيات البحث :

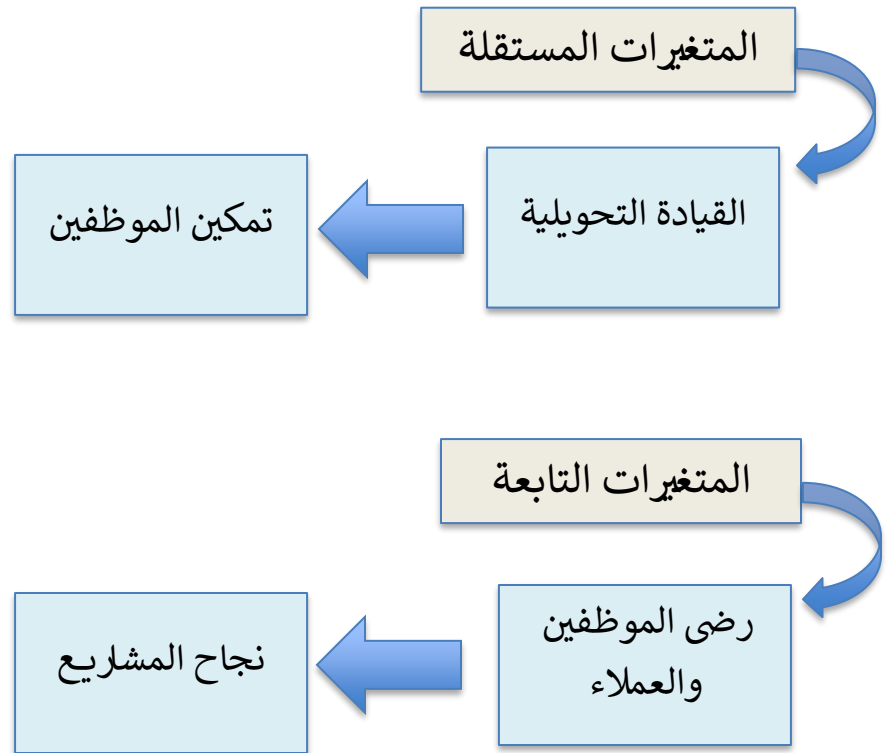
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

1. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتعزيز التعاون والتواصل الداخلي بين فرق المشروع ونجاح المشاريع.

2. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وتحفيز الابتكار الفردي والجماعي في فرق العمل ورفع الأداء المؤسسي.

3. توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ورضا العملاء وجودة الخدمات

1.7. نموذج البحث :



وصف موجز لمنهجية البحث :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين وتأثيرهما على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء ، كما تتبع الدراسة المدخل الاستنتاجي، حيث يتم صياغة فرضيات البحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة واختبارها باستخدام بيانات يتم جمعها من خلال استبيان يوزع على عينة من الموظفين، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS



1.8. منهجية البحث :

فلسفة البحث:

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivist) ، حيث تركز على جمع الحقائق والملاحظات القابلة للقياس وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

• منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي، بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين وتأثيرهما على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء، حيث يتيح قياس العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً.

• مدخل البحث:

تتبع الدراسة المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) ، بالانطلاق من الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، ثم صياغة الفرضيات واختبارها على البيانات التي ستجمع من العينة.

• تصميم البحث الزمني:

تعتمد الدراسة على المنهج المقطعي (Cross-Sectional) ، حيث سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة لدراسة العلاقة بين المتغيرات في الوقت الحالي.

- استراتيجية البحث:

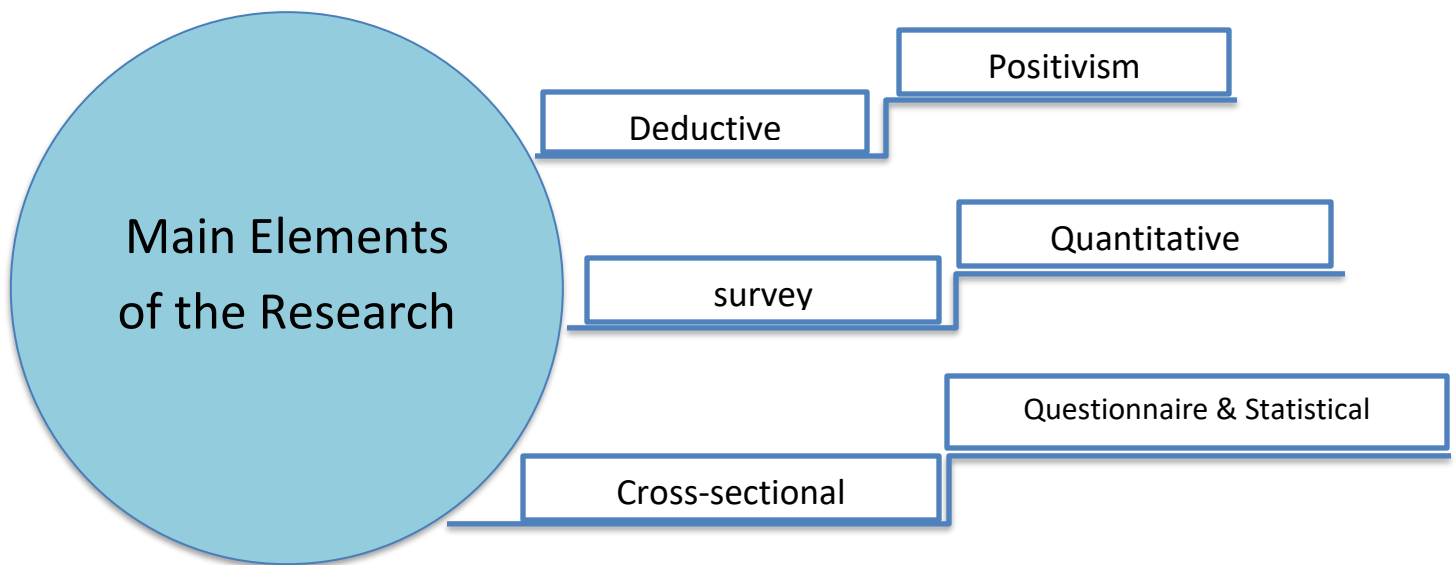
تعتمد الدراسة على دراسة مسحية (Survey Study) ، حيث يتم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان موجه إلى أفراد العينة، بهدف قياس العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

- أداة جمع البيانات:

سيتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لقياس آراء المشاركين حول القيادة التحويلية وتمكين الموظفين وتأثيرهما على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

- أسلوب تحليل البيانات:

بعد جمع الاستبيانات، سيتم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة وفحص العلاقات بين المتغيرات.



1.9. المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية :

سيتم تطبيق هذه الدراسة على شركة Sea Net Connect الواقعة في إمارة أبوظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهي شركة تعمل في مجال التكنولوجيا والاتصالات وتقديم الحلول التقنية المتخصصة. تقدم الشركة مجموعة من الخدمات التقنية التي تشمل خدمات الشبكات وتقنية المعلومات (IT) ، إضافة إلى أنظمة الاتصالات الحديثة التي تساهم في دعم العمليات التقنية للمؤسسات المختلفة. كما تقدم الشركة حلولاً متقدمة في مجال أنظمة الملاحة وتوجيه السفن، والتي تعتمد على تقنيات رقمية وأنظمة اتصال متطورة تهدف إلى تحسين كفاءة إدارة الحركة البحرية وتعزيز مستوى الأمان في عمليات التوجيه والملاحة.

وتعتمد طبيعة عمل الشركة على تنفيذ مشاريع تقنية وإدارة فرق عمل متخصصة في مجالات الاتصالات والتكنولوجيا، الأمر الذي يجعل أساليب القيادة الفعالة وتمكين الموظفين من العوامل المهمة في تحسين أداء العاملين وتحقيق نجاح المشاريع. كما أن تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات المناسبة يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. لذلك تم اختيار شركة Sea Net Connect كمجال تطبيقي لهذه الدراسة، بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين وتأثيرهما على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء

1.10. هيكل المشروع المقترح :



الشكل 3 هيكل المشروع

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة من خلال استعراض المفاهيم الرئيسية المرتبطة بمتغيراتها وتحليلها في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، إذ إن فهم الإطار النظري لأي دراسة يعد خطوة أساسية لفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتفسير النتائج التي قد يتم التوصل إليها لاحقًا. ولذلك يركز هذا الفصل على توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء، باعتبارها من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام واسع في مجال الإدارة وإدارة المشاريع.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أن طبيعة العلاقة بين القائد والموظفين يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء التنظيمي ونجاح المشاريع، ومن بين الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة القيادة التحويلية، والتي تركز على إلهام الموظفين وتشجيعهم على تطوير قدراتهم والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف العمل. ويُنظر إلى هذا النوع من القيادة على أنه أحد العوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والعمل الجماعي.

وفي المقابل، يبرز مفهوم تمكين الموظفين كأحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين في العمل ومنحهم درجة أكبر من الاستقلالية في أداء مهامهم ، ويُعتقد أن تمكين الموظفين يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة التزام العاملين تجاه المنظمة، كما يساعد على تطوير قدراتهم وتحفيزهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، وفي بيئات العمل التي تعتمد على إدارة المشاريع، يصبح تمكين الموظفين عنصراً مهماً لدعم فرق العمل وتمكينها من تنفيذ المهام بكفاءة.

أما فيما يتعلق بنجاح المشاريع، فإنه يعد من المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم فاعلية إدارتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، ويتأثر نجاح المشاريع بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية، من بينها أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة ومدى مشاركة الموظفين في تنفيذ أنشطة المشروع. كما أن نجاح المشاريع يرتبط أيضاً بمدى رضا الموظفين المشاركين في تنفيذ المشروع وكذلك رضا العملاء المستفيدين من مخرجاته.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى عرض وتحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينها في ضوء الأدبيات العلمية، وذلك بهدف بناء إطار نظري يساعد على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين وتأثيرهما على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

2.2. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية من الأساليب القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث تركز على قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى من المتوقع. ويعتمد هذا النمط القيادي على بناء علاقة إيجابية بين القائد والموظفين تقوم على الثقة والتأثير الإيجابي، مما يساهم في تشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة في العمل والسعي لتحقيق أهداف المنظمة. كما يركز القائد التحويلي على تطوير قدرات الموظفين وتعزيز مهاراتهم، الأمر الذي يساعد على خلق بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار داخل المؤسسات.

ويشير عدد من الباحثين إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على مجموعة من الممارسات القيادية التي تهدف إلى تحفيز الموظفين فكريًا ومعنويًا، إضافة إلى الاهتمام باحتياجاتهم الفردية وتشجيعهم على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات. كما يسعى القائد التحويلي إلى توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة من خلال تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين أفراد الفريق. ولذلك ينظر إلى هذا الأسلوب القيادي على أنه أحد العوامل المهمة التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية في بيئات العمل المختلفة.

وقد أشار Bass و Avolio إلى أن القيادة التحويلية تقوم على عدة أبعاد أساسية، من أهمها التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي،

حيث تسهم هذه الأبعاد في تعزيز العلاقة بين القائد والموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهداف العمل بكفاءة أعلى. وبناءً على ذلك، أصبحت القيادة التحويلية من الأساليب القيادية التي يتم تطبيقها في العديد من المؤسسات، خاصة في البيئات التي تعتمد على العمل الجماعي وتنفيذ المشاريع، نظرًا لدورها في تعزيز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

(Trippner-Hrabi et al., 2025; Bass, 2006; Bass & Avolio, 1994)

2.3. تمكين الموظفين (Employee Empowerment)

يُعد تمكين الموظفين من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التنظيمية الحديثة، حيث يركز على تعزيز دور الموظفين في بيئة العمل ومنحهم درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية. وقد تطور مفهوم التمكين عبر الزمن؛ إذ كان في بداياته مرتبطًا بالحركات الاجتماعية التي سعت إلى تعزيز حقوق الأفراد وزيادة مشاركتهم في الحياة العامة، إلا أن هذا المفهوم أصبح لاحقًا جزءًا أساسيًا من الممارسات الإدارية داخل المؤسسات، حيث يتم توظيفه لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية العمل داخل الفرق.

وفي سياق بيئة العمل التنظيمية، يشير تمكين الموظفين إلى عملية تتيح للعاملين الشعور بقدرتهم على التأثير في العمل الذي يقومون به والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به. ويؤكد عدد من الباحثين أن التمكين لا يقتصر على تفويض الصلاحيات أو نقل بعض المسؤوليات إلى الموظفين، بل يتضمن أيضًا توفير المعلومات والمعرفة والموارد اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية. كما يتطلب التمكين وجود بيئة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة والتواصل وتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين.

ومن المنظور النفسي، يُنظر إلى التمكين باعتباره حالة إدراكية يشعر فيها الموظف بقدرته على التحكم في عمله والتأثير في نتائجه. وقد أوضح عدد من الباحثين أن

هذا الشعور يتكون من عدة أبعاد رئيسية، من أهمها شعور الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به، وثقته في قدرته على أداء مهامه بكفاءة، إضافة إلى تمتعه بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله، وقدرته على إحداث تأثير حقيقي في نتائج العمل داخل المنظمة. وتسهم هذه الأبعاد مجتمعة في تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل وتشجيعهم على المبادرة والابتكار في أداء مهامهم.

كما تشير الدراسات إلى أن تمكين الموظفين ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات، حيث يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، إضافة إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية داخل بيئة العمل. وعندما يشعر الموظفون بأن لديهم القدرة على التأثير في العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك يعزز من مشاركتهم الفعالة في تنفيذ المشاريع والأنشطة المختلفة، الأمر الذي يسهم في تحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990; Conger & Kanungo, 1988)

2.4. نجاح المشاريع (Project Success)

يعد نجاح المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع، حيث يرتبط بمدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها منذ البداية. وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن تقييم نجاح المشروع غالبًا ما يعتمد على مجموعة من المعايير التي تعكس كفاءة تنفيذ المشروع وتحقيق نتائجه المتوقعة. ومن أبرز النماذج التي استخدمت في هذا السياق نموذج المثلث الحديدي (Iron Triangle)، الذي يقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي الوقت والتكلفة والجودة، حيث يُعد المشروع ناجحًا عندما يتم إنجازه ضمن الإطار الزمني المحدد، وضمن الميزانية المقررة، مع تحقيق مستوى الجودة أو نطاق العمل المطلوب.

ومع تطور الدراسات في مجال إدارة المشاريع، أصبح مفهوم نجاح المشاريع أكثر شمولًا، إذ لم يعد يقتصر فقط على الالتزام بهذه المعايير التقليدية، بل امتد ليشمل جوانب أخرى مثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ورضا أصحاب المصلحة، إضافة إلى الفوائد طويلة المدى التي قد يحققها المشروع للمنظمة. كما تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشروع، حيث تسهم الإدارة الفعالة في تنظيم الموارد وتنسيق الأنشطة المختلفة بما يعزز فرص تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. (Radujković & Sjekavica, 2017)

2.5. رضا الموظفين والعملاء (Employee and Customer Satisfaction)

عرّف رضا الموظفين بأنه الحالة الإيجابية التي يشعر بها العاملون نتيجة تقييمهم لبيئة العمل وظروفه، والتي تنعكس على سلوكهم وأدائهم، مما يدفعهم إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى والتفاعل بشكل إيجابي مع العملاء. كما يُعرّف رضا العملاء بأنه مدى شعور العملاء بالرضا نتيجة تلقيهم خدمات أو منتجات تلبي توقعاتهم واحتياجاتهم، ويتأثر بشكل كبير بجودة التفاعل مع الموظفين وسلوكهم داخل المنظمة. (Al Kurdi et al., 2020)

عد رضا الموظفين والعملاء من المفاهيم المهمة في الأدبيات الإدارية، حيث يعكس رضا الموظفين مدى شعورهم بالارتياح تجاه بيئة العمل والمهام الموكلة إليهم، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكهم وأدائهم داخل المنظمة. وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يكونون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة، كما يميلون إلى إظهار مشاعر إيجابية أثناء تعاملهم مع العملاء، الأمر الذي يساهم في تحسين تجربة العملاء وتعزيز مستوى رضاهم.

ومن جهة أخرى، يُعتبر رضا العملاء مؤشراً أساسياً على نجاح المنظمة في تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، حيث يتأثر بشكل كبير بجودة التفاعل والخدمة المقدمة

من قبل الموظفين. وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات وجود علاقة وثيقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء، إذ يصعب تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء في حال انخفاض مستوى رضا الموظفين. كما أن تحسين رضا الموظفين ينعكس بشكل إيجابي على سلوكهم وأدائهم، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز رضا العملاء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة (Al Kurdi et al., 2020)

النظريات

2.6. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في مجال القيادة والسلوك التنظيمي، حيث تركز على قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في سلوك واتجاهات الموظفين من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات. وقد نشأت هذه النظرية في أواخر القرن العشرين على يد Burns (1978)، ثم تم تطويرها وتوسيعها لاحقًا من قبل Bass، الذي أشار إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية الأهداف التنظيمية، ودفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المنظمة (Givens, 2008).

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الأبعاد الأساسية، تشمل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، حيث تسهم هذه الأبعاد في بناء علاقة إيجابية قائمة على الثقة بين القائد والموظفين، وتعزز من قدرتهم على التفكير الإبداعي والمشاركة الفاعلة في العمل. كما تؤكد النظرية على أن العلاقة بين القائد والموظفين ليست علاقة تقليدية، بل هي علاقة تفاعلية يسعى من خلالها الطرفان إلى تحقيق مستويات أعلى من الدافعية والالتزام (Givens, 2008).

وبناءً على ذلك، ترتبط القيادة التحويلية بمجموعة من النتائج الإيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي، مثل تعزيز رضا الموظفين، وزيادة التزامهم، وتنمية شعورهم بالتمكين، إضافة إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. وهذا ما يجعلها من النظريات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء في بيئات العمل المختلفة. (Givens, 2008)

2.7. نظرية تمكين الموظفين (Employee Empowerment Theory)

تُعد نظرية تمكين الموظفين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على تعزيز دور العنصر البشري داخل المنظمة من خلال منحه الصلاحيات والثقة للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. ويشير هذا المفهوم إلى خلق بيئة عمل تتيح للموظفين درجة من الاستقلالية والمسؤولية، بما يساهم في تطوير قدراتهم وزيادة شعورهم بالثقة والكفاءة في أداء مهامهم. (Abou Elnaga & Imran, 2014)

وترتكز هذه النظرية على فكرة أن تمكين الموظفين لا يعني التخلي عن دور الإدارة، بل يتطلب قيام الإدارة بتوفير بيئة داعمة قائمة على الثقة والتواصل الفعال، وتشجيع الموظفين على المشاركة وإبداء آرائهم في العمل. كما يساهم تمكين الموظفين في تعزيز روح المبادرة لديهم، وتنمية قدرتهم على التفكير المستقل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة (Abou Elnaga & Imran, 2014).

وبناءً على ذلك، يرتبط تمكين الموظفين بعدد من النتائج الإيجابية، مثل زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين مستوى التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى تعزيز الإبداع والابتكار. كما يؤدي منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات إلى رفع مستوى

التزامهم تجاه العمل، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. وبالتالي، يمكن اعتبار تمكين الموظفين أحد العوامل الأساسية التي تدعم نجاح المشاريع وتعزز من أداء الأفراد داخل بيئة العمل (Abou Elnaga & Imran, 2014)

العلاقة بين المتغيرات

2.8. العلاقة بين متغيرات الدراسة :

تُظهر الأدبيات الإدارية وجود ترابط وثيق بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، حيث يسهم القائد التحويلي في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم، من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم، الأمر الذي يعزز من شعورهم بالاستقلالية والمسؤولية داخل المنظمة (Bass & Avolio, 1994). ويؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى رفع مستوى تمكين الموظفين، حيث يصبحون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة واتخاذ قرارات فعالة مرتبطة بطبيعة عملهم. (Abou Elnaga & Imran, 2014).

كما ينعكس تمكين الموظفين بشكل مباشر على نجاح المشاريع، إذ إن منح العاملين الصلاحيات والثقة يسهم في تحسين جودة الأداء وزيادة سرعة الإنجاز، إلى جانب تعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة داخل بيئة العمل. ولا يقتصر تأثير القيادة التحويلية وتمكين الموظفين على الأداء فقط، بل يمتد ليشمل الجانب النفسي للموظفين، حيث يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة شعورهم بالتقدير والدعم من قبل الإدارة.

ومن جهة أخرى، يُعد رضا الموظفين عاملاً أساسياً في تحقيق رضا العملاء، حيث إن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا يكونون أكثر التزامًا بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وأكثر قدرة على بناء علاقات إيجابية مع العملاء، مما ينعكس بدوره على تحسين تجربة العميل وتعزيز مستوى رضاه (Al Kurdi et al., 2020). وببناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين متغيرات الدراسة هي علاقة تكاملية، حيث يؤثر كل من القيادة التحويلية وتمكين الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

→ العرود، ت. م. ك. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات.

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(5)، 308-321.

→ المجالي، م. ف. س. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات.

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 8(3)، 468-490.

→ مجلة العلوم السياسية. (2022). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الحكم والخدمات الحكومية.

العلوم السياسية، 23(4)، 145-176

ثانيًا: المراجع الأجنبية

→ Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L. C. C. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service-profit chain.

The Service Industries Journal, 40(5–6), 380–393.

→ Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 21(1), 28–56.

→ Metwally, A. H., El-bishbishy, N., & Nawar, Y. S. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction.

The Business & Management Review, 5(3), 32–42.

→ Trippner-Hrabi, J., Kam, A., Chądryński, J., & Tran, L. N. (2025). Leadership and empowerment: Examining the relationship between transformational leadership and employee empowerment in project management.

Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management.

→ Wongsurawat, K., & Jermstittiparsert, K. (2020). The moderating effect of leadership on the relationship of employee satisfaction, customer orientation, and organization performance.

Systematic Reviews in Pharmacy, 11(6), 242–250.

→ Yobouet, N. T. (2025). Exploring transformational leadership's role in shaping project teams' motivation and success: A systematic review.

Capitol Technology University.

→Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: Theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13–26.

→Al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561–3570.

→Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

→Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

→Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

→Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.

→Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project management success. *Procedia Engineering*, 196, 607–615.

→Trippner-Hrabi, M., et al. (2025). Transformational leadership .and organizational performance

الملاحق

استبيان حول دور تمكين الموظفين والقيادة التحويلية في نجاح المشاريع وأثرهما على رضا الموظفين والعملاء

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح المستدام من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتبني أساليب قيادية فعالة. ويُعد تمكين الموظفين والقيادة التحويلية من أبرز العوامل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين نتائج المشاريع وتعزيز مستوى رضا الموظفين والعملاء.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة دور تمكين الموظفين والقيادة التحويلية في نجاح المشاريع وأثرهما على رضا الموظفين والعملاء، وذلك من خلال التعرف إلى آراء العاملين حول مدى تطبيق هذه المفاهيم داخل المؤسسات وانعكاسها على الأداء والرضا الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علمًا بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم لأي غرض آخر.

.شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إنجاح هذا البحث

أولاً: المعلومات الشخصية

تم تصميم هذه الأسئلة لجمع معلومات ديموغرافية أساسية عن المشاركين في الدراسة بهدف تحليل البيانات بصورة أكثر دقة، مع ضمان السرية التامة لجميع المعلومات المقدمة

* Indicates required question

1. * الجنس

Mark only one oval.

- ☐ ذكر
- ☐ انثى
- ☐ يُفضل عدم التصريح
- ☐ Other: _____

2. * العمر

Mark only one oval.

- ☐ اقل من 25 سنة
- ☐ سنة 25-35
- ☐ سنة 35-45
- ☐ اكثر من 45 سنة
- ☐ Other: _____

3. *سنوات الخبرة

Mark only one oval.

- ☐ اقل من سنة
- ☐ سنوات 2-5
- ☐ سنوات 5-10
- ☐ اكثر من 10 سنوات
- ☐ Other:

4. *المؤهل العلمي

Mark only one oval.

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا
- ☐ Other:

4. * المؤهل العلمي

Mark only one oval.

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا
- ☐ Other:

5. * طبيعة العمل / القطاع

Mark only one oval.

- ☐ حكومي
- ☐ خاص
- ☐ غير ربحي
- ☐ Other:

أولاً: تمكين الموظفين

تمكين الموظفين

يشير تمكين الموظفين إلى منح العاملين الصلاحيات والمعلومات والموارد اللازمة لأداء أعمالهم والمشاركة في اتخاذ القرارات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة

السؤال	موافق تماما	موافق بشكل جزئي	غير موافق	لا اعلم
يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم				
يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم				
توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لأداء المهام بكفاءة				
نشجع المؤسسة الموظفين على تحمل المسؤولية				
يحصل الموظفون على الدعم اللازم لتطوير مهاراتهم				

ثانياً: القيادة التحويلية

القيادة التحويلية

هي نمط قيادي يركز على تحفيز العاملين وإلهامهم وتشجيعهم على الابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة

السؤال	موافق تماما	موافق بشكل جزئي	غير موافق	لا اعلم
يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل				
يشجع القائد الموظفين على الإبداع والابتكار				
يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة				
يهتم القائد بتطوير قدرات الموظفين				
يعامل القائد الموظفين باحترام وتقدير				

ثالثاً: نجاح المشاريع

نجاح المشاريع

يقصد به قدرة المؤسسة على تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة وبالجودة المطلوبة

السؤال	موافق تماما	موافق بشكل جزئي	غير موافق	لا اعلم
يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد				
يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع				
تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها				
تتميز المشاريع بمستوى عالٍ من الجودة				
يتم استغلال الموارد المتاحة بكفاءة				

رابعاً: رضا الموظفين والعملاء

رضا الموظفين والعملاء

يشير إلى مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون تجاه بيئة العمل، والعملاء تجاه الخدمات المقدمة من المؤسسة.

السؤال	موافق تماما	موافق بشكل جزئي	غير موافق	لا اعلم
أشعر بالرضا عن بيئة العمل في المؤسسة				
أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية				
تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء				
يتم التعامل مع شكاوى العملاء بفعالية				
نسهم جودة الخدمات في زيادة رضا العملاء				

الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

3.1.1 أولاً: تمكين الموظفين

يقصد بتمكين الموظفين في هذه الدراسة منح العاملين في شركة Sea Net Connect الصلاحيات والمسؤوليات والمعلومات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

3.1.2 ثانياً: القيادة التحويلية

يقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة قدرة القادة في شركة Sea Net Connect على تحفيز العاملين وإلهامهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة وتحسين الأداء المؤسسي.

3.1.3 ثالثاً: نجاح المشاريع

يقصد بنجاح المشاريع في هذه الدراسة قدرة شركة Sea Net Connect على تنفيذ مشاريعها التقنية وتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة وبمستوى الجودة المطلوب.

3.1.4 رابعاً: رضا الموظفين والعملاء

يقصد برضا الموظفين والعملاء في هذه الدراسة مستوى الرضا الذي يشعر به موظفو شركة Sea Net Connect تجاه بيئة العمل، بالإضافة إلى مستوى رضا العملاء عن الخدمات والحلول التقنية التي تقدمها الشركة.

3.2 تصميم البحث (خطة البحث) :

اعتمدت الدراسة الحالية على الفلسفة الوضعية (Positivism) ، والتي تقوم على جمع البيانات القابلة للقياس وتحليلها إحصائياً بهدف تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) ، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح قياس وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين وتأثيرهما على نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

، من خلال (Deductive Approach) واتبعت الدراسة المدخل الاستنتاجي الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة لصياغة فرضيات الدراسة واختبارها ميدانياً.

ومن حيث البعد الزمني، اعتمدت الدراسة على التصميم المقطعي (Cross-Sectional Design)، حيث سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الوقت الحالي.

كما اعتمدت الدراسة على استراتيجية الدراسة المسحية (Survey Study) ، حيث سيتم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان موجه إلى أفراد الدراسة بهدف قياس العلاقة بين متغيرات البحث.

3.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة Sea Net Connect الواقعة في إمارة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، والبالغ عددهم ما يقارب (20) موظفاً.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل (Census Sampling)، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على جميع العاملين في الشركة بهدف الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس آراء أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث.

3.4. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية، وتمكين الموظفين، ونجاح المشاريع، ورضا الموظفين والعملاء. وسيتم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في شركة Sea Net Connect ، ومن ثم جمع الاستبانات وتحليل البيانات الناتجة عنها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

3.5 أنواع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، وهما:

3.5.1 أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة.

3.5.2 ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية، والدراسات السابقة، والدوريات العلمية المحكمة، والمقالات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3.6 إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد جمع الاستبانات، سيتم إدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتشمل:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغيرات البحث.
3. اختبار معامل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
4. تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
5. اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

3.7 الخاتمة:

تناول هذا الفصل منهجية البحث المعتمدة في الدراسة، من خلال عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وطرق أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة. ويشكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل البيانات وتفسير النتائج في الفصول اللاحقة.

الفصل الرابع :

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة: دور تمكين الموظفين والقيادة التحويلية في نجاح المشاريع وأثرهما على رضا الموظفين والعملاء. «وقد جرى الاعتماد على المنهج الكمي والتصميم المقطعي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، بما يتسق مع الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي المعتمدين في الفصل الثالث

بلغ عدد الاستبانات التي وردت بياناتها كاملة في الاستجابات الصالحة للتحليل (15) استبانة. ورُمّزت الاستجابات وفق المقياس الرباعي المعتمد في الدراسة على النحو الآتي: موافق تمامًا (=4)، موافق بشكل جزئي (=3)، غير موافق (=2)، ولا أعلم ثم حُسبت التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والمتوسطات (1) = الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعامل كرونباخ ألفا لفحص الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

ولأغراض تفسير المتوسطات، قُسم مدى المقياس الرباعي إلى أربع فئات متساوية، من (1.00–1.75) (مستوى منخفض جدًا، ومن (1.76–2.50) (مستوى منخفض، ومن (2.51–3.25) (مستوى مرتفع، ومن (3.26–4.00) (مستوى مرتفع جدًا).

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

يوضح هذا القسم خصائص المشاركين وفق الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل أو القطاع.

4.2.1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73.3%	11	ذكر
26.7%	4	أنثى
100.0%	15	المجموع

يتضح من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي «ذكر» (بعدد 11) (مشاركين وبنسبة 73.3%). وتعبّر هذه النتائج عن خصائص الاستجابات الخمس عشرة التي وردت كاملة في البيانات المعتمدة في الدراسة.

4.2.2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
20.0%	3	أقل من 25
46.7%	7	25-35
26.7%	4	35-45
6.7%	1	أكثر من 45
100.0%	15	المجموع

يتضح من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي «25-35» (بعدد 7) (مشاركين وبنسبة 46.7%). وتعبّر هذه النتائج عن خصائص الاستجابات الخمس عشرة التي وردت كاملة في البيانات المعتمدة في الدراسة.

4.2.3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
66.7%	10	2-5
20.0%	3	5-10
13.3%	2	أكثر من 10
100.0%	15	المجموع

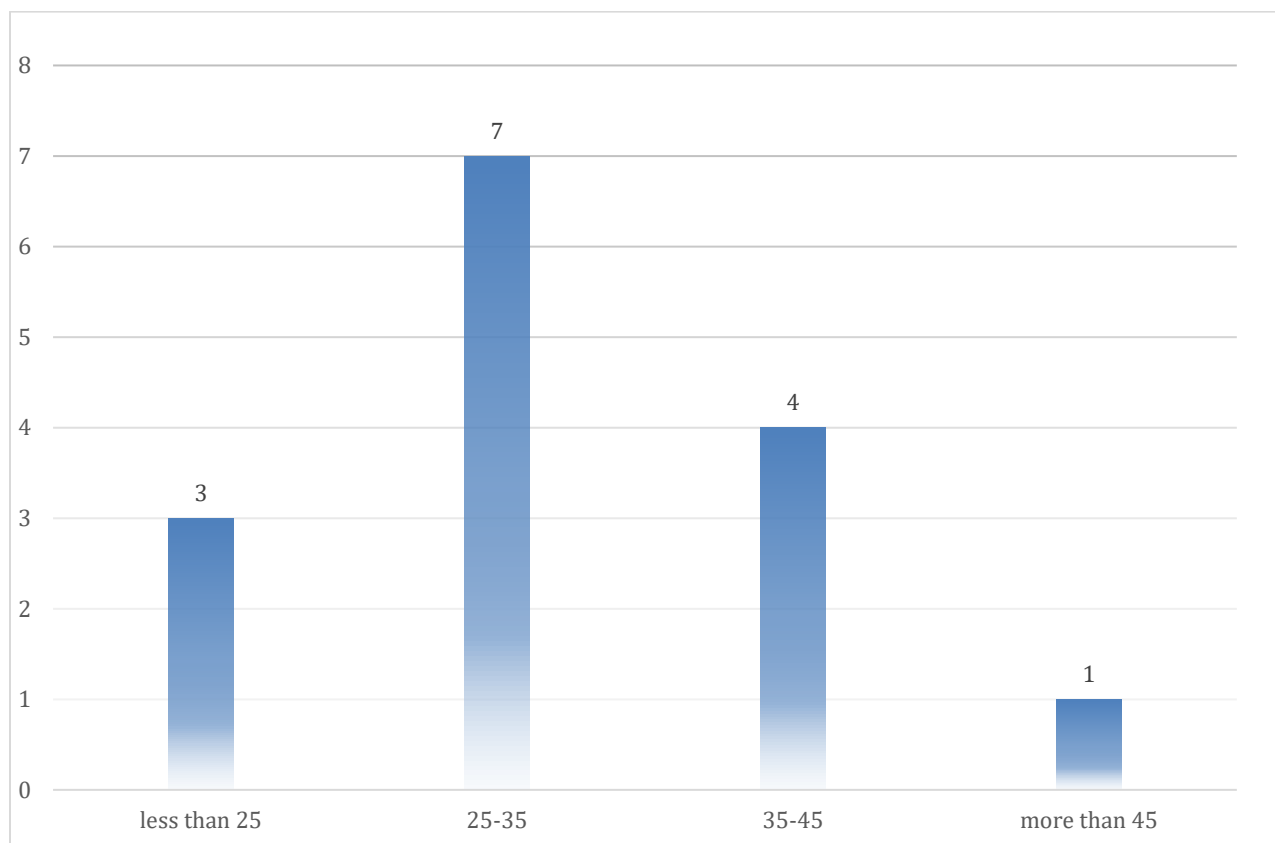
يتضح من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي «2-5» (بعدد 10) (مشاركين وبنسبة 66.7%). وتعبّر هذه النتائج عن خصائص الاستجابات الخمس عشرة التي وردت كاملة في البيانات المعتمدة في الدراسة.

4.2.4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	1	6.7%
بكالوريوس	13	86.7%
دراسات عليا	1	6.7%
المجموع	15	100.0%

يتضح من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي «بكالوريوس» (بعدد 13) (مشاركين وبنسبة 86.7%). وتعتبر هذه النتائج عن خصائص الاستجابات الخمس عشرة التي وردت كاملة في البيانات المعتمدة في الدراسة.

شكل (1-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



4.2.5. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل/القطاع

طبيعة العمل/القطاع	التكرار	النسبة المئوية
خاص	14	93.3%
أخرى	1	6.7%
المجموع	15	100.0%

يتضح من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي «خاص» بعدد 14 (مشاركين وبنسبة 93.3%). وتعتبر هذه النتائج عن خصائص الاستجابات الخمس عشرة التي وردت كاملة في البيانات المعتمدة في الدراسة

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

4.3.1. صدق الأداة والاتساق الداخلي

تتكون الاستبانة من أربعة محاور ترتبط مباشرة بمتغيرات النموذج البحثي، وهي: القيادة التحويلية، وتمكين الموظفين، ونجاح المشاريع، ورضا الموظفين والعملاء. وقد فُحص الاتساق الداخلي إحصائياً من خلال معاملات الارتباط المصححة بين كل فقرة ومجموع بقية فقرات المحور نفسه. ويستخدم هذا الإجراء للتعرف إلى مدى تحرك الفقرة في الاتجاه نفسه الذي يتحرك فيه المحور.

الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية

الفقرة	معامل الارتباط المصحح	Sig.	التفسير
يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل	غير قابل للحساب	غير قابل للحساب	تعذر الحساب لثبات جميع الإجابات
يشجع القائد الموظفين على الإبداع والابتكار	0.767	0.001	دال عند 0.05
يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة	0.557	0.031	دال عند 0.05
يهتم القائد بتطوير قدرات الموظفين	0.767	0.001	دال عند 0.05
يعامل القائد الموظفين باحترام وتقدير	0.593	0.020	دال عند 0.05

الاتساق الداخلي لمحور تمكين الموظفين

الفقرة	معامل الارتباط المصحح	Sig.	التفسير
--------	-----------------------	------	---------

يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم	0.543	0.036	دال عند 0.05
يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	0.377	0.166	غير دال عند 0.05
توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لأداء العمل	0.487	0.065	غير دال عند 0.05
تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل المسؤولية	0.807	0.000	دال عند 0.05
يحصل الموظفون على الدعم اللازم لإنجاز أعمالهم	0.363	0.183	غير دال عند 0.05

الاتساق الداخلي لمحور نجاح المشاريع

الفقرة	معامل الارتباط المصحح	Sig.	التفسير
يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد	0.692	0.004	دال عند 0.05
يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع	0.253	0.362	غير دال عند 0.05
تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها	0.640	0.010	دال عند 0.05
تتميز المشاريع بمستوى عالٍ من الجودة	-0.247	0.374	غير دال عند 0.05
يتم استغلال الموارد المتاحة بكفاءة	0.463	0.082	غير دال عند 0.05

الاتساق الداخلي لمحور رضا الموظفين والعملاء

الفقرة	معامل الارتباط المصحح	Sig.	التفسير
أشعر بالرضا عن بيئة العمل	0.338	0.217	غير دال عند 0.05
أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية	0.169	0.548	غير دال عند 0.05
تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء	-0.177	0.528	غير دال عند 0.05
يتم التعامل مع شكاوى العملاء بفعالية	0.338	0.217	غير دال عند 0.05
تسهم جودة الخدمات في زيادة رضا العملاء	غير قابل للحساب	غير قابل للحساب	تعذر الحساب لثبات جميع الإجابات

تظهر النتائج أن عددًا من الفقرات حقق ارتباطات موجبة ودالة مع المحور، ولا سيما فقرات القيادة التحويلية. أما الفقرات التي كانت إجابات المشاركين عليها ثابتة تمامًا، مثل الفقرة الأولى في القيادة التحويلية

والفقرة الخامسة في الرضا، فلم يكن من الممكن حساب معامل ارتباط لها بسبب انعدام التباين. كما ظهر ضعف نسبي في بعض فقرات نجاح المشاريع والرضا، وهو ما ينبغي مراعاته عند تفسير النتائج.

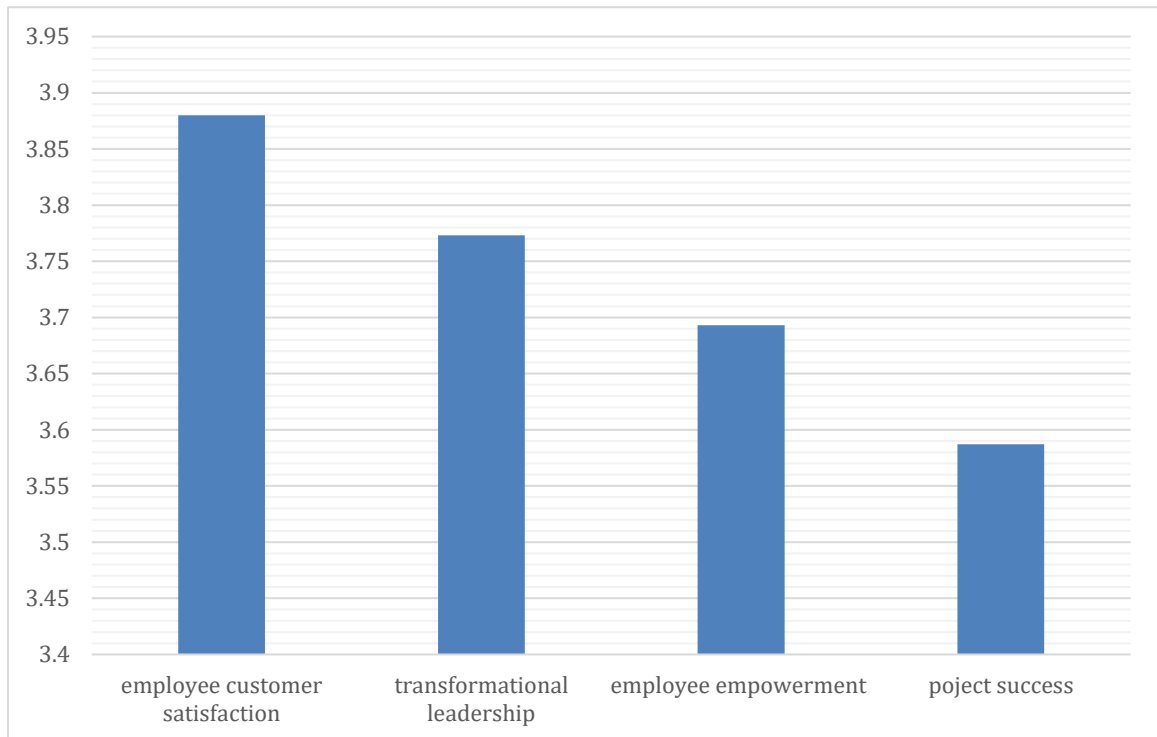
4.3.2. ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التفسير
القيادة التحويلية	5	0.783	مقبول
تمكين الموظفين	5	0.705	مقبول
نجاح المشاريع	5	0.461	منخفض
رضا الموظفين والعملاء	5	0.295	منخفض
الاستبانة ككل	20	0.685	مقبول بحذر في الدراسات الاستكشافية

بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.685)، وهو مستوى يمكن التعامل معه بحذر في دراسة استكشافية ذات عينة صغيرة. وسجل محور القيادة التحويلية معاملًا بلغ (0.783)، ومحور تمكين الموظفين. بينما بلغ معامل نجاح المشاريع (0.461) ومعامل رضا الموظفين والعملاء (0.295)، (0.705).

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة

شكل (2-4): المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة



4.4.1. القيادة التحويلية

سؤال الدراسة: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	مرتفع جدًا	0.000	4.000	يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل
3	مرتفع جدًا	0.458	3.733	يشجع القائد الموظفين على الإبداع والابتكار
5	مرتفع جدًا	0.507	3.600	يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
4	مرتفع جدًا	0.458	3.733	يهتم القائد بتطوير قدرات الموظفين
2	مرتفع جدًا	0.414	3.800	يعامل القائد الموظفين باحترام وتقدير
—	مرتفع جدًا	0.301	3.773	المتوسط الكلي للمحور

بلغ المتوسط الكلي لمحور القيادة التحويلية (3.773) (بانحراف معياري) 0.301، وهو مستوى مرتفع جدًا. وجاءت الفقرة «يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل» (في المرتبة الأولى بمتوسط) 4.000، في حين جاءت الفقرة «يحفز القائد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة» (في المرتبة الأخيرة بمتوسط) 3.600.

4.4.2. تمكين الموظفين

سؤال الدراسة: ما مستوى تمكين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	مرتفع جدًا	0.414	3.800	يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم
5	مرتفع جدًا	0.834	3.467	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
3	مرتفع جدًا	0.458	3.733	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لأداء العمل
2	مرتفع جدًا	0.414	3.800	تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل المسؤولية
4	مرتفع جدًا	0.488	3.667	يحصل الموظفون على الدعم اللازم لإنجاز أعمالهم
—	مرتفع جدًا	0.369	3.693	المتوسط الكلي للمحور

بلغ المتوسط الكلي لمحور تمكين الموظفين (3.693) (بانحراف معياري 0.369)، وهو مستوى مرتفع جدًا. وجاءت الفقرة «يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم» في المرتبة الأولى بمتوسط في حين جاءت الفقرة «يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم» في المرتبة الأخيرة، (3.800) بمتوسط (3.467).

4.4.3. نجاح المشاريع

سؤال الدراسة: ما مستوى نجاح المشاريع في المؤسسة محل الدراسة؟

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	مرتفع جدًا	0.258	3.933	يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد
5	منخفض	1.457	2.467	يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع
3	مرتفع جدًا	0.352	3.867	تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها
2	مرتفع جدًا	0.258	3.933	تتميز المشاريع بمستوى عالٍ من الجودة
4	مرتفع جدًا	0.799	3.733	يتم استغلال الموارد المتاحة بكفاءة
—	مرتفع جدًا	0.437	3.587	المتوسط الكلي للمحور

بلغ المتوسط الكلي لمحور نجاح المشاريع (3.587) (بانحراف معياري 0.437)، وهو مستوى مرتفع جدًا. وجاءت الفقرة «يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.933)، في حين جاءت الفقرة «يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.467).

انخفاض متوسط فقرة الالتزام بالميزانية لا يثبت عدم الالتزام الفعلي بالميزانية؛ إذ إن عددًا من المشاركين اختاروا «لا أعلم»، بما يشير إلى احتمال عدم اطلاعهم على البيانات المالية للمشاريع.

4.4.4. رضا الموظفين والعملاء

سؤال الدراسة: ما مستوى رضا الموظفين والعملاء في المؤسسة محل الدراسة؟

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
3	مرتفع جدًا	0.352	3.867	أشعر بالرضا عن بيئة العمل
5	مرتفع جدًا	0.458	3.733	أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية

ترحرص المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء	3.933	0.258	مرتفع جدًا	2
يتم التعامل مع شكاوى العملاء بفعالية	3.867	0.352	مرتفع جدًا	4
تسهم جودة الخدمات في زيادة رضا العملاء	4.000	0.000	مرتفع جدًا	1
المتوسط الكلي للمحور	3.880	0.166	مرتفع جدًا	—

بلغ المتوسط الكلي لمحور رضا الموظفين والعملاء (3.880) (بانحراف معياري) 0.166، وهو مستوى مرتفع جدًا. وجاءت الفقرة «تسهم جودة الخدمات في زيادة رضا العملاء» في المرتبة الأولى بمتوسط في حين جاءت الفقرة «أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية» (في المرتبة الأخيرة بمتوسط) 3.733، (4.000). تجدر الإشارة إلى أن جميع المشاركين وافقوا تمامًا على أن جودة الخدمات تسهم في زيادة رضا العملاء. ولذلك بلغ متوسط الفقرة (4.000) (وانحرافها المعياري) 0.000.

4.4.5. الترتيب العام لمتغيرات الدراسة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
1	مرتفع جدًا	0.166	3.880	رضا الموظفين والعملاء
2	مرتفع جدًا	0.301	3.773	القيادة التحويلية
3	مرتفع جدًا	0.369	3.693	تمكين الموظفين
4	مرتفع جدًا	0.437	3.587	نجاح المشاريع

يتضح أن جميع المتغيرات حققت مستويات مرتفعة جدًا وفق حدود المقياس المعتمد. وجاء رضا الموظفين والعملاء في المرتبة الأولى، تليه القيادة التحويلية، ثم تمكين الموظفين، وأخيرًا نجاح المشاريع. وتجيب هذه النتيجة عن أسئلة الدراسة الوصفية، إذ تشير إلى توافر المتغيرات الأربعة بدرجة مرتفعة لدى المشاركين.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة

وتعد ($\alpha = 0.05$) استخدم معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات الثنائية، واعتمد مستوى الدلالة أقل من 0.05. (كما استخدم الانحدار الخطي المتعدد لقياس Sig. العلاقة دالة إحصائيًا عندما تكون قيمة الأثر المشترك للقيادة التحويلية وتمكين الموظفين في كل من نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

النتيجة	Sig.	Pearson r	العلاقة	الفرضية
---------	------	-----------	---------	---------

الفرضية الأولى	القيادة التحويلية x نجاح المشاريع	0.301	0.276	غير دالة إحصائياً
الفرضية الثانية	تمكين الموظفين x نجاح المشاريع	0.079	0.780	غير دالة إحصائياً
الفرضية الثالثة	القيادة التحويلية x رضا الموظفين والعملاء	0.275	0.321	غير دالة إحصائياً
الفرضية الرابعة	تمكين الموظفين x رضا الموظفين والعملاء	0.103	0.716	غير دالة إحصائياً

الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع.

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.301)، بما يشير إلى علاقة موجبة متوسطة. وبلغت قيمة الدلالة (وهي أكبر من 0.05)، وعليه لا تتوافر أدلة إحصائية كافية لدعم الفرضية في ضوء هذه العينة، (0.276).

الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ونجاح المشاريع.

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.079)، بما يشير إلى علاقة موجبة شبه معدومة. وبلغت قيمة الدلالة (وهي أكبر من 0.05)، وعليه لا تتوافر أدلة إحصائية كافية لدعم الفرضية في ضوء هذه العينة.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين والعملاء.

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.275)، بما يشير إلى علاقة موجبة ضعيفة. وبلغت قيمة الدلالة (وهي أكبر من 0.05)، وعليه لا تتوافر أدلة إحصائية كافية لدعم الفرضية في ضوء هذه العينة، (0.321).

الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ورضا الموظفين والعملاء.

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.103)، بما يشير إلى علاقة موجبة ضعيفة. وبلغت قيمة الدلالة (وهي أكبر من 0.05)، وعليه لا تتوافر أدلة إحصائية كافية لدعم الفرضية في ضوء هذه العينة، (0.716).

4.5.5. تحليل الانحدار: أثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين في نجاح المشاريع

المؤشر	القيمة
R ²	0.091
Adjusted R ²	-0.061
F	0.597
Sig. للنموذج	0.566

النتيجة	Sig.	t	B	المتغير المستقل
غير دال	0.312	1.055	0.436	القيادة التحويلية
غير دال	0.993	0.008	0.003	تمكين الموظفين

عند مستوى دلالة F (0.597) فسر النموذج ما نسبته 9.1% (من التباين في نجاح المشاريع، وبلغت قيمة وبما أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05)، فإن النموذج الكلي غير دال إحصائيًا. كما لم يظهر أي من (0.566) المتغيرين المستقلين أثرًا منفردًا دالًا.

4.5.6. تحليل الانحدار: أثر القيادة التحويلية وتمكين الموظفين في رضا الموظفين والعملاء

المؤشر	القيمة
R ²	0.077
Adjusted R ²	-0.077
F	0.499
Sig. للنموذج	0.619

النتيجة	Sig.	t	B	المتغير المستقل
غير دال	0.372	0.928	0.146	القيادة التحويلية
غير دال	0.905	0.121	0.016	تمكين الموظفين

عند F (0.499) فسر النموذج ما نسبته 7.7% (من التباين في رضا الموظفين والعملاء، وبلغت قيمة مستوى دلالة 0.619). (ولأن قيمة الدلالة أكبر من 0.05)، فإن النموذج الكلي غير دال إحصائيًا، ولم يظهر أثر منفرد دال لأي من القيادة التحويلية أو تمكين الموظفين.

4.5.7. ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	القرار	الأساس الإحصائي
الفرضية الأولى	غير مدعومة إحصائيًا	Sig. = 0.276
الفرضية الثانية	غير مدعومة إحصائيًا	Sig. = 0.780
الفرضية الثالثة	غير مدعومة إحصائيًا	Sig. = 0.321
الفرضية الرابعة	غير مدعومة إحصائيًا	Sig. = 0.716

لا تعني عدم الدلالة الإحصائية أن المتغيرات غير مهمة عمليًا؛ فقد أظهرت المتوسطات ارتفاع مستويات القيادة التحويلية والتمكين والنجاح والرضا. إلا أن صغر العينة، وتقارب الإجابات، وانعدام التباين في بعض الفقرات، وانخفاض ثبات بعض المحاور، كلها عوامل تقلل القدرة الإحصائية على اكتشاف العلاقات.

4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى القيادة التحويلية مرتفع جدًا، وهو ما ينسجم من حيث الاتجاه العام للقيادة التحويلية بوصفها نمطًا يقوم على وضوح (1994) Bass and Avolio و (1985) Bass مع تصور الرؤية، والتحفيز، والاهتمام بتطوير الأفراد، وتشجيع التفكير الابتكاري.

كما أظهرت البيانات مستوى مرتفعًا جدًا لتمكين الموظفين، ولا سيما في منح الصلاحيات، وتحمل Abou Elnaga and Imran المسؤولية، وتوفير المعلومات والدعم. ويتفق هذا الاتجاه الوصفي مع دراسة التي أكدت أهمية التمكين في دعم اتجاهات الموظفين ورضاهم عن العمل، (2014).

وفيما يتعلق بنجاح المشاريع، ارتفعت تقديرات الإنجاز ضمن الوقت والجودة وتحقيق الأهداف، بينما انخفض تقدير الالتزام بالميزانية بسبب كثرة إجابات «لا أعلم». ويؤكد ذلك ضرورة التمييز بين ضعف المؤشر الفعلي وبين عدم توافر المعلومات المالية لدى الموظفين.

وتنسجم المستويات الوصفية المرتفعة للقيادة التحويلية ونجاح المشاريع مع الاتجاه النظري لدراسة التي أوضحت أن القيادة التحويلية وبناء الفريق ومناخ التمكين ترتبط بآليات، (2022) Nauman et al. دعم نجاح المشاريع. إلا أن الدراسة الحالية لم تسجل علاقة دالة إحصائية، وهو اختلاف يمكن تفسيره بصغر العينة (البالغ 15 مشاركا)، وبالتماثل الشديد في الإجابات.

،أما ارتفاع رضا الموظفين والعملاء، وخاصة الاتفاق الكامل على إسهام جودة الخدمات في رضا العملاء التي أبرزت دور القيادة التحويلية، (Cavazotte, Moreno, and Lasmar (2020) فينسجم مع دراسة ومواقف العاملين وأدائهم في تعزيز رضا العملاء داخل فرق الخدمة.

وبوجه عام، تتفق النتائج الوصفية مع الأدبيات السابقة في الاتجاه الإيجابي للمتغيرات، لكنها لا تتفق معها في الدلالة الاستدلالية للعلاقات. ويجب تفسير هذا الاختلاف باعتباره مرتبطاً بقيود البيانات الحالية، لا دليلاً قاطعاً على غياب الأثر في المجتمع الأصلي.

4.7. الخاتمة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للاستجابات الخمس عشرة التي وردت كاملة في البيانات، المرسله. وأظهرت النتائج ارتفاعاً كبيراً في مستويات القيادة التحويلية، وتمكين الموظفين، ونجاح المشاريع، ورضا الموظفين والعملاء. وجاء رضا الموظفين والعملاء أولاً من حيث المتوسط، تليه القيادة التحويلية ثم تمكين الموظفين، وأخيراً نجاح المشاريع.

أظهر اختبار الثبات أن القيادة التحويلية وتمكين الموظفين حققا ثباتاً أفضل من محوري نجاح المشاريع والرضا، بينما بلغ معامل الثبات الكلي مستوى يمكن قبوله بحذر في دراسة استكشافية. كما لم تظهر معاملات الارتباط أو نماذج الانحدار علاقات وآثاراً دالة عند مستوى (0.05).

وتشير النتائج إلى أن الممارسات المدروسة موجودة بمستوى مرتفع من وجهة نظر المشاركين، إلا أن إثبات أثرها الاستدلالي يحتاج إلى عينة أكبر، وتباين أوسع في الإجابات، ومراجعة بعض الفقرات، وخاصة الفقرات التي تتعلق بمعلومات لا تكون متاحة لجميع الموظفين، مثل ميزانية المشاريع.

المراجع المستخدمة في مناقشة نتائج الفصل

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). *The impact of employee empowerment on job satisfaction: Theoretical study*. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13–26.

Nauman, S., Musawir, A. U., Munir, H., & Rasheed, I. (2022). *Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: The moderating role of*

empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 423–447.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0031>

Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L. C. C. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service-profit chain. *The Service Industries Journal*, 40(5–6), 380–393.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم محددات الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، بالإضافة إلى عرض الاستنتاجات النهائية للدراسة. وقد تناولت الدراسة دور تمكين الموظفين والقيادة التحويلية في نجاح المشاريع وأثرهما على رضا الموظفين والعملاء في المؤسسة محل الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء من وجهة نظر أفراد العينة. ومع ذلك، لم تظهر نتائج اختبارات الارتباط والانحدار وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، الأمر الذي يتطلب تفسير النتائج في ضوء طبيعة العينة ومحددات الدراسة.

5.2 محددات الدراسة :

واجهت الدراسة مجموعة من المحددات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، ومن أبرزها ما يلي:

أولاً، اقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة هي شركة Sea Net Connect ، ولذلك فإن النتائج تعكس آراء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ولا يمكن تعميمها بصورة مباشرة على جميع المؤسسات أو القطاعات الأخرى.

ثانياً، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل خمس عشرة استبانة فقط، وهو عدد محدود من الناحية الإحصائية. وعلى الرغم من أن الدراسة اعتمدت أسلوب الحصر الشامل بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، فإن صغر عدد المشاركين يقلل من القدرة الإحصائية على اكتشاف العلاقات بين المتغيرات.

ثالثاً، أظهرت بعض إجابات أفراد العينة درجة مرتفعة من التشابه والتقارب، كما انعدم التباين في بعض الفقرات، مما أثر على إمكانية حساب بعض معاملات الارتباط وعلى قوة التحليل الإحصائي.

رابعاً، أظهرت نتائج اختبار كرونباخ ألفا أن ثبات محوري القيادة التحويلية وتمكين الموظفين كان مقبولاً، بينما كان الثبات أقل في محوري نجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء، الأمر الذي يستدعي التعامل بحذر عند تفسير النتائج المتعلقة بهذين المحورين.

خامساً، اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وبالتالي فإن النتائج تعتمد على تصورات وآراء المشاركين الشخصية، وقد تتأثر هذه الآراء بدرجة فهمهم للأسئلة أو معرفتهم بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

سادساً، قد لا تتوافر لدى جميع الموظفين معلومات تفصيلية حول بعض جوانب المشاريع، وخاصة المعلومات المالية والميزانيات، وهو ما ظهر من خلال زيادة اختيار إجابة "لا أعلم" في بعض الفقرات المتعلقة بالالتزام بميزانية المشاريع.

سابعاً، أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، ولذلك فإن النتائج تعكس واقع المؤسسة خلال فترة إجراء الدراسة، وقد تختلف النتائج في حال إعادة الدراسة في فترة زمنية أخرى أو بعد حدوث تغييرات إدارية أو تنظيمية.

5.3 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. الاستمرار في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسة، وخاصة ما يتعلق بوضوح الرؤية المستقبلية، وتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار، وتطوير قدراتهم المهنية، ومعاملتهم باحترام وتقدير.
2. تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بما يساهم في زيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة ورفع مستوى تمكينهم الوظيفي.
3. توفير المعلومات اللازمة للموظفين بصورة أكثر وضوحاً، وبخاصة المعلومات المرتبطة بالمشاريع التي يحتاج الموظفون إلى معرفتها لأداء أعمالهم بكفاءة.
4. المحافظة على مستوى الدعم المقدم للموظفين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.
5. تعزيز أنظمة المتابعة الخاصة بالمشاريع لضمان تحقيق التوازن بين الوقت المحدد، وجودة التنفيذ، وتحقيق الأهداف، والاستخدام الفعال للموارد والميزانيات.
6. زيادة وعي الموظفين بالمعلومات الأساسية المتعلقة بميزانيات المشاريع ضمن الحدود التي تسمح بها طبيعة وظائفهم، حتى يكون لديهم تصور أكثر وضوحاً عن مستوى الالتزام المالي في المشاريع.

7. الاستمرار في الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء، نظراً لارتفاع مستوى اتفاق المشاركين على أن جودة الخدمات تسهم في زيادة رضا العملاء.

8. العمل على تعزيز رضا الموظفين عن بيئة العمل والوظيفة من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وفرص للتطوير، والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.

9. إجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر تشمل أكثر من مؤسسة، بما يساعد على زيادة القدرة على تعميم النتائج واختبار العلاقات بين المتغيرات بصورة أكثر دقة.

10. يوصى في الدراسات المستقبلية بمراجعة وتطوير بعض فقرات الاستبانة، وخاصة الفقرات التي أظهرت انخفاضاً في معامل الثبات أو ضعفاً في التباين بين استجابات المشاركين.

11. يمكن للدراسات المستقبلية استخدام أدوات إضافية لجمع البيانات إلى جانب الاستبانة، مثل المقابلات الشخصية، بهدف الحصول على فهم أعمق لتأثير القيادة التحويلية وتمكين الموظفين على نجاح المشاريع والرضا.

5.4 الاستنتاجات :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية. فقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع جداً في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود ممارسات قيادية إيجابية تقوم على وضوح الرؤية، وتشجيع الإبداع، وتحفيز الموظفين، والاهتمام بتطوير قدراتهم.

كما تبين أن مستوى تمكين الموظفين مرتفع جداً، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بمنح الموظفين الصلاحيات اللازمة، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتوفير المعلومات والدعم اللازم لإنجاز الأعمال.

وأظهرت النتائج كذلك أن مستوى نجاح المشاريع مرتفع جداً بصورة عامة، حيث سجلت الفقرات المتعلقة بإنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد وتحقيق الأهداف وجودة المشاريع مستويات مرتفعة. إلا أن فقرة الالتزام بالميزانية سجلت مستوى أقل من بقية الفقرات، وقد يرجع ذلك إلى عدم اطلاع عدد من الموظفين على التفاصيل المالية للمشاريع.

أما فيما يتعلق برضا الموظفين والعملاء، فقد حقق هذا المتغير أعلى متوسط بين متغيرات الدراسة، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع جداً من الرضا، وخاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وعلى الرغم من ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات، لم تظهر اختبارات الفرضيات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع، أو بين تمكين الموظفين ونجاح المشاريع، أو بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين والعملاء، أو بين تمكين الموظفين ورضا الموظفين والعملاء عند مستوى الدلالة المعتمد.

ولا تعني هذه النتيجة بالضرورة عدم وجود أثر فعلي لهذه الممارسات داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يكون صغر حجم العينة وتقارب استجابات المشاركين وانخفاض مستوى التباين في بعض الفقرات من العوامل التي قللت من قدرة الاختبارات الإحصائية على اكتشاف العلاقات بين المتغيرات.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء جميعها متوافرة بمستويات مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة، إلا أن إثبات العلاقات الإحصائية بين هذه المتغيرات يحتاج إلى دراسات مستقبلية تعتمد على عينات أكبر وأكثر تنوعاً.

5.5 الخاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين الموظفين والقيادة التحويلية في نجاح المشاريع وأثرهما على رضا الموظفين والعملاء. وقد أظهرت النتائج أن جميع متغيرات الدراسة حققت مستويات مرتفعة جداً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء رضا الموظفين والعملاء في المرتبة الأولى، يليه مستوى القيادة التحويلية، ثم تمكين الموظفين، وأخيراً نجاح المشاريع.

كما بينت الدراسة أن المؤسسة تتمتع بممارسات إيجابية في مجال القيادة والتحفيز وتمكين العاملين والاهتمام بجودة المشاريع والخدمات المقدمة للعملاء. ومع ذلك، لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء صغر حجم العينة وبعض القيود المتعلقة بطبيعة البيانات وأداة الدراسة.

وبصورة عامة، تؤكد نتائج الدراسة أهمية الاستمرار في تطوير الممارسات القيادية، وزيادة تمكين الموظفين، وتحسين إدارة المشاريع، والمحافظة على جودة الخدمات ورضا الموظفين والعملاء. كما تفتح الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية أوسع يمكن أن تساهم في تقديم نتائج أكثر شمولاً حول طبيعة العلاقات بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.