



كلية الإدارة - إدارة المشاريع

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

الرقم الجامعي: 232002122

الإسم: فاطمة مصطفى خاطر

جدول المحتويات:

قائمة الأشكال [4]

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة [6]

1.2 مشكلة البحث [8]

1.3 أهمية الدراسة

• 1.3.1 على المستوى النظري [10]

• 1.3.2 على المستوى التطبيقي [11]

1.4 أسئلة البحث [12]

1.5 أهداف الدراسة [13]

1.6 فرضيات الدراسة [15]

1.7 نموذج الدراسة [16]

1.8 منهجية الدراسة [18]

1.9 الدراسة التطبيقية [21]

1.10 مخطط المشروع المقترح [22]

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

المقدمة	[24]
2.2 الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية ...	[26]
2.3 الدراسات السابقة حول تمكين الموظفين ...	[28]
2.4 الدراسات السابقة حول نجاح المشاريع ...	[30]
2.5 لدراسات السابقة حول رضا الموظفين والعملاء ...	[31]
2.6 نظرية القيادة التحويلية	[34]
2.7 نظرية تمكين الموظفين	[36]
2.8 العلاقة بين المتغيرات (القيادة، التمكين، النجاح، الرضا) ...	[39]
قائمة المراجع	[41]

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث	16
2	ملخص منهجية البحث	20
3	هيكل المشروع	22

الفصل الأول : الأطار 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 تساهم في تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للتعليم 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 :

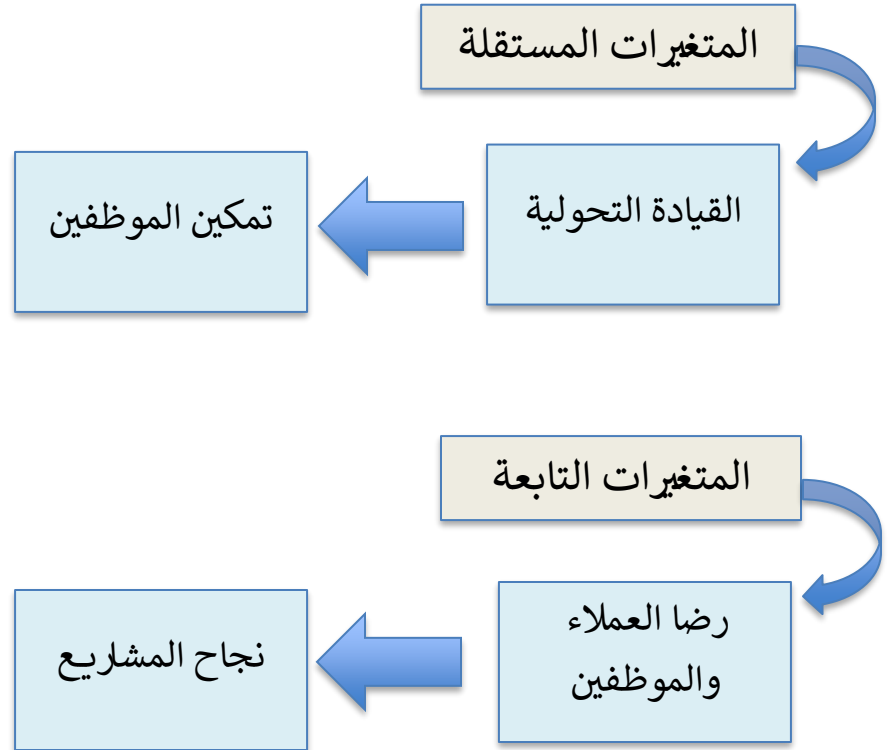
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

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 :



الشكل 1 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:

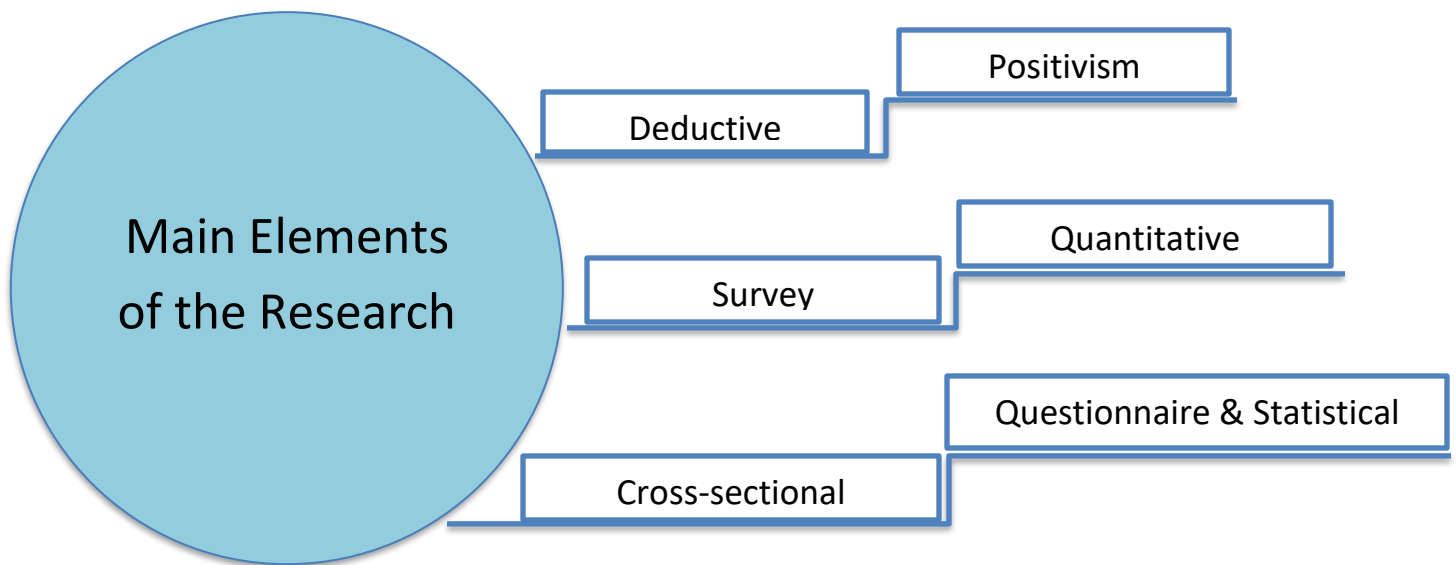
تعتمد الدراسة على دراسة مسحية (Survey Study) ، حيث يتم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان موجه إلى أفراد العينة، بهدف قياس العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين ونجاح المشاريع ورضا الموظفين والعملاء.

- 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.



الشكل 2 ملخص منهجية البحث

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 تلي 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., Chądzyński, 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				

