

العنوان

دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع دراسة ميدانية في

قطاع الأعمال السعودي

مشروع تخرج

إعداد

شهد صالح الطحيني

251001220

إشراف

د/ الفيصل عبد الحميد محمد

د/ فايز علي جراد

2025/1446

الخلاصة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي، من خلال التركيز على مدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) على كفاءة القادة في فعالية قيادة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (152) من العاملين والقادة في مؤسسات قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنسبة استجابة بلغت (94%). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفعالية قيادة المشاريع، حيث تبين أن القادة الذين يتمتعون بدرجات مرتفعة من الذكاء العاطفي أكثر قدرة على إدارة فرق العمل بفعالية، وحل النزاعات، وتعزيز بيئة العمل التعاونية، مما ينعكس إيجاباً على الفاعلية في قيادة المشاريع من حيث جودة التنفيذ، والالتزام بالوقت والتكلفة، وتحقيق رضا العملاء.

توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة، والتركيز على تنمية مهارات التواصل الفعال، وضبط الانفعالات، وبناء الثقة داخل فرق العمل، لما لذلك من أثر مباشر في رفع كفاءة القيادة وتحسين نتائج المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، فعالية القيادة، إدارة المشاريع، قطاع الأعمال السعودي.

الفهرس

5.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1,1 المقدمة:
6.....	2.1 مشكلة الدراسة
7.....	3.1 أهمية الدراسة:
8.....	4,1 أهداف الدراسة
8.....	5.1 أسئلة الدراسة
9.....	6.1 فرضيات الدراسة
10.....	7.1 نموذج الدراسة
11.....	8.1 أسباب إختيار الموضوع
11.....	أسباب ذاتية
11.....	أسباب موضوعية
11.....	9.1 المنهجية:
12.....	10.1 حدود الدراسة
13.....	11.1 الدراسات السابقة
24.....	الإطار النظري
24.....	المبحث الأول: الذكاء العاطفي
24.....	1-1 مقدمة عن الذكاء العاطفي
25.....	1-2 نشأة وتطور مفهوم الذكاء العاطفي
27.....	1-3 تعريف الذكاء العاطفي
28.....	1-4 أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل
30.....	1-5 أبعاد الذكاء العاطفي
32.....	1-6 نماذج الذكاء العاطفي
36.....	1-7 الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية
37.....	1-8 الذكاء العاطفي وفعالية إدارة المشاريع
39.....	1-9 الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء العاطفي
43.....	المبحث الثاني: قيادة المشاريع
43.....	المبحث الثاني: قيادة المشاريع
43.....	2-1 مقدمة عن قيادة المشاريع
45.....	2-2 نشأة وتطور مفهوم قيادة المشاريع

47	2-3 تعريف قيادة المشاريع
49	2-4 أهمية قيادة المشاريع في بيئة العمل
51	2-5 مهارات قائد المشروع (Project Leadership Skills)
54	2-6 أنماط القيادة في إدارة المشاريع
56	المقارنة بين أنماط القيادة في إدارة المشاريع
57	2-7 فعالية القيادة في إدارة المشاريع
60	2-8 التحديات التي تواجه قادة المشاريع
62	التحليل العام
62	2-9 العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي في المشاريع
64	التحليل العام
64	2-10 الدراسات السابقة المتعلقة بقيادة المشاريع
108	المراجع باللغة العربية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعَدُّ فعالية قيادة المشاريع ركيزةً أساسيةً لنجاح المؤسسات في بيئات الأعمال المعاصرة، لا سيّما في القطاع السعودي الذي يتسم بالتوسّع والتنوّع الاستراتيجي. وتنبع أهمية القيادة في المشروع من قدرتها على توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية نحو تحقيق أهداف محددة في إطار زمني وبتكاليفٍ محسوبة، وهو ما يتطلب من القائد امتلاك مجموعةٍ متكاملةٍ من الكفاءات والمهارات. وفي ظلّ التطورات المتسارعة في متطلبات سوق العمل، برز مفهوم الذكاء العاطفي كعاملٍ فاعلٍ في تعزيز قدرة القائد على إدارة فرق العمل بفعاليةٍ أكبر، من خلال تمكينه من التعرف على عواطفه وعواطف الآخرين وضبطها وتوجيهها لخدمة أهداف المشروع (Abu Rahma, 2018)؛ (Larzek & Ben Abou, 2019).

يُعرّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر الشخصية وفهمها وتنظيمها، إضافةً إلى إدراك مشاعر الآخرين والتأثير فيها بشكلٍ إيجابي. (Barakat, 2021) وقد أظهرت دراساتٌ عديدةٌ أن الذكاء العاطفي يقترن بتحقيق مستوياتٍ أعلى من الرضا الوظيفي والتعاون الجماعي والولاء التنظيمي (Al-Shammari et al., 1629)؛ (Al-Ghazw et al., 2017). وعند تطبيق هذا المفهوم على قيادة المشاريع، يصبح القائد العاطفي قادراً على التعامل مع ضغوط العمل واتخاذ القرارات الحاسمة في ظلّ الظروف غير المؤاتية، مما ينعكس إيجابياً على معدلات إنجاز مشاريع ذات جودةٍ عالية وفي الوقت المحدد. (Larzek & Ben Abou, 2019)

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير نقلةً نوعيّةً في المشروعات الوطنية، سواء في مشاريع البنية التحتية الضخمة أو في مشاريع التحول الرقمي ودعم الاقتصاد المعرفي. وقد رافق هذا التوسع اعتمادات متزايدة على فعالية قيادة المشاريع الاحترافية واعتماد معايير الـ PMI الدولية، مما استدعى تأهيل قادة مشاريع قادرين على مواجهة المتغيرات المحلية والدولية. وفي هذا السياق، يصبح فهم الأبعاد النفسية والسلوكية للقائد أمراً لا غنى عنه لتحقيق الاستدامة والنجاح. وقد بيّنت دراسةٌ ميدانيةٌ في قطاع المشروعات الهندسية المملكة العربية السعودية أن القادة ذوي مستوياتٍ عاليةٍ من الذكاء العاطفي كانوا أكثر قدرةً على تحفيز فرقهم والتكيف مع المعوقات (Al-Şarā'irah & al-Jubūrī, 2021).

على الرغم من الانتشار النسبي للبحوث الدولية حول العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة بصفة عامة، فإن تطبيق هذا المفهوم في سياق فعالية قيادة المشاريع في القطاع السعودي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة الميدانية. إذ تختلف ثقافة العمل والعوامل التنظيمية والسياقات المؤسسية بين الدول، ما يفرض التحقق من صلاحية النتائج المستخلصة في بيئات أخرى وملاءمتها للواقع السعودي.

تكمن مشكلة البحث في ضعف الفهم الممنهج لدور الذكاء العاطفي في تحسين أداء قادة المشاريع داخل بيئات الأعمال السعودية، حيث لا تزال معظم مبادرات التطوير القيادي تركز على القدرات الفنية والإدارية دون إيلاء القدر الكافي للأبعاد العاطفية والسلوكية. هذا النقص قد يؤدي إلى قصور في إدارة الصراعات، وانخفاض الروح المعنوية لدى أفراد الفريق، وتأخر اتخاذ القرارات في اللحظات الحرجة، مما يؤثر في النتيجة النهائية للمشاريع.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعَدُّ فعالية قيادة المشاريع من الأنشطة الحيوية التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسات وتحويل رؤاها إلى واقع ملموس، سواءً في القطاعين العام والخاص. وعلى الرغم من التقدم الواضح في تطبيق المنهجيات والأدوات الفنية لإدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشروعات لا تزال تواجه تحديات جوهرية تؤثر على جدواها وجودتها الزمنية والمالية. وتشير الدراسات إلى أن الجانب البشري والسلوكي للقيادة يلعب دوراً محورياً في تجاوز هذه التحديات وتحقيق نتائج إيجابية. في هذا السياق، يبرز مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) كعامل مؤثر وقادر على تعزيز قدرات القائد في التعامل مع التقلبات وضغوط بيئة العمل، وتنمية روح الفريق، وإدارة الصراعات (Barakat, 2021; Al-Shammari et al., 1629).

لقد ركزت أبحاث فعالية قيادة المشاريع في السنوات الماضية على الجوانب التقنية والتنظيمية، بدءاً من تخطيط الجدولة الزمنية والميزانيات وحتى مراقبة الجودة وإدارة المخاطر. ومع ذلك، فإن الاهتمام بقابلية القائد النفسية والعاطفية لم يلقَ الاهتمام الكافي، خاصةً في بيئات العمل العربية والسعودية على وجه الخصوص. وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة ركزت على السياقات التعليمية أو المؤسسية العامة (Atallah & Derraz, 2024): (Benaissa, 2024)، دون الخوض بعمق في تأثير الذكاء العاطفي على قيادة المشاريع في قطاع يتسم بالتطور السريع وحجم الأعمال الضخم مثل القطاع السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

1. توسيع الإطار النظري لبحوث القيادة من خلال إدماج مفهوم الذكاء العاطفي في سياق إدارة المشاريع.
2. تقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافع، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وأداء القيادة في المشاريع.
3. ملء فجوة البحث الخاصة بالدراسات الميدانية في البيئات العربية وخاصة السعودية فيما يخص تأثير الذكاء العاطفي على قيادة المشاريع.
4. إثراء الأدبيات العلمية بدراسات مقارنة بين نتائج البحوث الدولية والمحلية حول الذكاء العاطفي والقيادة.
5. اختبار فرضيات جديدة حول دور التعاطف والتحفيز الذاتي كعوامل وسيطة تربط الذكاء العاطفي بأداء القائد.
6. تطوير أدوات قياس وتقييم مستوى الذكاء العاطفي لدى قادة المشاريع بما يتناسب مع الخصائص الثقافية والتنظيمية للمؤسسات السعودية.
7. تسليط الضوء على أهمية البعد النفسي والسلوكي في البحوث المستقبلية حول نجاح وإخفاق المشاريع.

➤ الأهمية العملية

1. توفير توصيات عملية لتصميم برامج تدريبية متخصصة في تنمية الذكاء العاطفي لقادة المشاريع في القطاعين الخاص والعام.
2. مساعدة المؤسسات السعودية على اختيار القادة أصحاب القدرات العاطفية العالية لضمان تنفيذ مشاريع أكثر فعالية وكفاءة.
3. تحسين إجراءات إدارة الصراعات داخل فرق العمل من خلال تعزيز مهارات التنظيم الذاتي والتعاطف لدى القادة.
4. رفع مستوى التواصل بين أعضاء فريق المشروع بتطبيق استراتيجيات الذكاء العاطفي في الاجتماعات وعمليات اتخاذ القرار.
5. دعم تحقيق أهداف المشاريع ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة بزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات والضغط.
6. تقليل معدلات دوران الموظفين وتحسين الرضا الوظيفي بفضل بيئة عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا عاطفيًا.

7. تعزيز مساهمة فعالية قيادة المشاريع في تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال قيادة أكثر توازنًا بين المتطلبات الفنية والإنسانية.

4,1 أهداف الدراسة

1. تحديد مفهوم الذكاء العاطفي وأبعاده في سياق قيادة المشاريع، مع توضيح مكوناته (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز الذاتي، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) وكيفية قياسها.
2. تحليل أثر الذكاء العاطفي على فعالية قائد المشروع في الشركات السعودية، من حيث سرعة اتخاذ القرار، وفعالية التواصل، وقدرة الفريق على التناغم لتحقيق الأهداف.
3. استكشاف أساليب استفادة مؤسسات قطاع الأعمال السعودي من الذكاء العاطفي لتعزيز أداء قادة المشاريع، بما في ذلك تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات وتقليل المخاطر.
4. تقييم واقع تطبيق ممارسات الذكاء العاطفي لدى قادة المشاريع في عينة ميدانية من الشركات السعودية، ورصد الفروق في الأداء القيادي بين مستويات الذكاء العاطفي المختلفة.
5. كشف التحديات والعوائق التي تواجه تفعيل الذكاء العاطفي في قيادة المشاريع ضمن بيئة الأعمال السعودية، سواءً على مستوى الثقافة التنظيمية أو الموارد التدريبية.
6. اقتراح مجموعة من التوصيات والإرشادات العملية لتطوير برامج تدريبية وتنظيمية، تهدف إلى تنمية الذكاء العاطفي لدى قادة المشاريع ورفع فعالية قيادتهم في قطاع الأعمال السعودي.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول:

ما هو تأثير الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

1. كيف يُعرّف الذكاء العاطفي، وما هي أبعاده ومكوناته الأساسية في سياق قيادة المشاريع؟

2. ما العلاقة بين مستويات الذكاء العاطفي لدى قادة المشاريع وفاعلية اتخاذهم للقرارات وإدارة فرق العمل؟
3. ما مدى انتشار وتطبيق ممارسات الذكاء العاطفي لدى قادة المشاريع في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي، وما الأدوات والاستراتيجيات المعتمدة في ذلك؟
4. ما التحديات والقيود التي تواجه قادة المشاريع عند محاولة توظيف الذكاء العاطفي في بيئة العمل السعودية؟
5. ما العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة في قيادة المشاريع داخل قطاع الأعمال السعودي؟

6.1 فرضيات الدراسة

. الفرضية الرئيسية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز الذاتي، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) على فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.

الفرضيات الفرعية

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي الذاتي في الذكاء العاطفي على فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التنظيم الذاتي في الذكاء العاطفي على فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز الذاتي في الذكاء العاطفي على فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف في الذكاء العاطفي على فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات الاجتماعية في الذكاء العاطفي على فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع دراسة ميدانية في

قطاع الأعمال السعودي

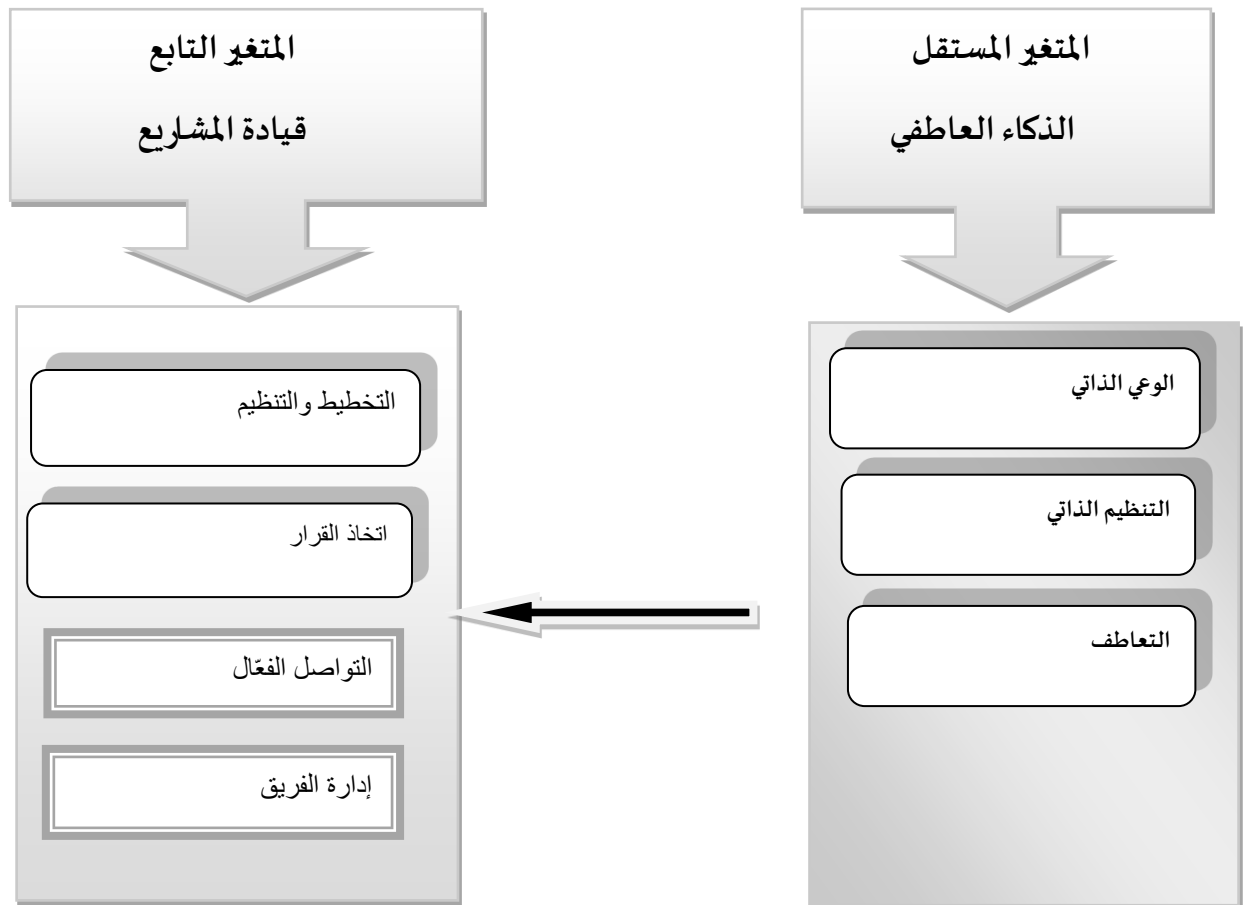
ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الذكاء العاطفي وأبعاده (الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، التعاطف)

- المتغير التابع: قيادة المشاريع وأبعاده (التخطيط والتنظيم ، اتخاذ القرار ، التواصل الفعال ،

إدارة الفريق)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية

1. اهتمام الباحث بتطوير مهاراته القيادية والشخصية من خلال فهم أعمق للذكاء العاطفي.
2. تجربة شخصية أو مهنية سابقة أظهرت للباحث أهمية الجانب العاطفي في نجاح المشاريع.
3. رغبة الباحث في إثراء بيئته عمله بتحسين تفاعله مع فريقه وتعزيز روح التعاون.
4. شغف الباحث بموضوع القيادة ودوافعه الذاتية لتطوير الأداء المؤسسي.
5. اعتقاد الباحث بأن إدارة المشاعر الذاتية والغيرية تمثل مفتاحاً لتحقيق التوازن بين متطلبات المشروع والموارد البشرية.

6. رغبة الباحث في تطبيق نتائج الدراسة عملياً في مشروعه الحالي أو مستقبلاً.
7. دوافع باحثيه تربطه بقيم التطوير الذاتي والتمكين العاطفي كعنصر أساسي للنمو المهني.

أسباب موضوعية

1. الكم المتزايد من المشاريع بتنظيم احترافي في السعودية يستلزم قادة مؤهلين عاطفياً وفنياً.
2. ندرة الدراسات الميدانية المحلية التي تربط الذكاء العاطفي بفعالية قيادة المشاريع في القطاع السعودي.
3. توافق الموضوع مع أولويات رؤية المملكة 2030 في تنمية الكفاءات القيادية الوطنية.
4. توفر مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية القيادة وإمكانات الربط بالذكاء العاطفي.
5. الحاجة إلى أدوات تقييم وتطوير علمية للذكاء العاطفي تناسب السياق الثقافي السعودي.
6. إمكانية تطبيق نتائج الدراسة على نطاق واسع في مؤسسات القطاعين الخاص والعام.
7. الدعم المؤسسي والاهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوعات القيادة الذكية والإدارة العاطفية في بيئات الأعمال.

9.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع دراسة ميدانية في قطاع الأعمال السعودي، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث

استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع دراسة ميدانية في قطاع الأعمال السعودي

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في المشاريع قطاع الاعمال السعودي ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع دراسة ميدانية في قطاع الأعمال السعودي

— حدود مكانية: المؤسسات قطاع الأعمال السعودي

— حدود زمانية: العام الدراسي 2025.

— حدود بشرية: العاملين في قطاع الأعمال السعودي

11.1 الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية

1. أبورحمة، إبراهيم أحمد. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية:

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأسلوب القيادة التحويلية لدى مديري المنشآت السياحية في قطاع غزة. تتألف العينة من 150 مديراً ومتخصصاً سياحياً (أعمارهم بين 25 و50 عاماً)، اختيروا بالعينات المتعددة. صمم الباحث مقياساً للذكاء العاطفي استناداً لنموذج غولمان، وتحقق من صدقه بخبراء في علم النفس وتنظيم الأعمال، كما استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي (α) ($r = 0.87$). أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ($r = 0.62$)، ($p < 0.01$)، خاصةً في بعد التعاطف وتنظيم الذات. أوصت الدراسة بتضمين تدريبات تنمية الذكاء العاطفي في برامج تأهيل القادة السياحيين لتعزيز التغيير الإيجابي والإبداع المؤسسي.

2. القبيج، إيهاب سمير زهدي، ومليك، فلسطين رمضان. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته

بجودة الخدمة: دراسة حالة على الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الذكاء العاطفي لموظفي الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على جودة الخدمات المقدمة للجمهور. تكونت العينة من 162 موظف وإداري (أعمارهم بين 22 و45 عاماً)، اختيروا بالعينة الطبقية. استخدم الباحثان استبياناً مكوناً من 40 بنداً لتقييم أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التعاطف)، وثم مقياساً مكوناً من 20 بنداً لقياس جودة الخدمة (الدقة، السرعة، اللباقة). اعتمدتا على التحليل العاملي لاختبار البنية الداخلية، وبلغت موثوقية المقياسين بنسب $\alpha = 0.85$ و 0.89 .

على التوالي. أشارت النتائج إلى أن بعد التعاطف والتنظيم الذاتي يرتبطان إيجابياً بجودة الخدمة. ($p < 0.05$) أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز التعاطف وتنمية مهارات التحكم العاطفي لتحسين تجربة المستفيدين.

3. لرزق، نوال، وبن عبو، الجيلالي. (2019). دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة: دراسة حالة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة لدى مديري المؤسسات الاقتصادية والإدارية العمومية في مدينة معسكر. تكونت العينة من 120 قائداً من جهتين (60 من الجانب الاقتصادي و60 من الجانب الإداري)، تتراوح أعمارهم بين 30 و55 عاماً. صمم الباحثان مقياساً مكوناً من 45 بنداً لقياس خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، وتحققوا من صدقه باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، بينما سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.88. استخدموا مقياس القيادة الفعالة المكون من 30 بنداً لتحليل الأداء القيادي. كشفت النتائج عن دلالة تأثير الذكاء العاطفي في تنشيط القيادة ورفع مستويات الالتزام والتحفيز لدى الفرق ($F = 5.12$ ، $p < 0.01$). أوصت الدراسة بدمج ورش عمل تنمية الذكاء العاطفي ضمن خطط التطوير القيادي في القطاعين الاقتصادي والإداري.

4. بن برطال، عبد القادر. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر مستويات الذكاء العاطفي لدى مديري الأقسام في شركة سوناطراك فرع الأغواط على فعالية إدارتهم للصراعات التنظيمية. تكونت عينة البحث من 120 مديراً وإدارياً يمثلون خمس وحدات تشغيلية، تتراوح أعمارهم بين 30 و55 عاماً. استخدم الباحث استبياناً مكوناً من 30 بنداً لقياس خمسة أبعاد للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافع، التعاطف، والمهارات الاجتماعية)، وتحقق من صلاحيته عبر التحليل العاملي، بينما سجل معامل الثبات ألفا كرونباخ قيمة 0.85. كما اعتمد مقياساً لفاعلية إدارة الصراع ذي 25 بنداً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي وقدرة المديرين على حل النزاعات بشكل بناء ($r = 0.58$ ، $p < 0.01$)، لا سيما في بُعد التنظيم الذاتي

والتعاطف. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات لتقليل الصراعات الداخلية وتحسين بيئة العمل.

5. الحجامي، إيهاب ماجد حميد، والعامري، سارة علي سعيد. (2022). العلاقة بين الذكاء العاطفي والتسويق النفسي: بحث استطلاعي في شركات الاتصالات "زين العراق - آسيا سيل - كورك".

سعى البحث إلى استكشاف مدى ارتباط الذكاء العاطفي لموظفي أقسام التسويق في ثلاث شركات اتصالات عراقية بفعالية استراتيجياتهم للتسويق النفسي. تكونت العينة من 150 موظف مسوق وإداري (50 من كل شركة)، أعمارهم بين 24 و45 عاماً. اعتمد الباحثان على استبيان ذي 40 عنصراً لقياس أبعاد الذكاء العاطفي، وآخر من 30 عنصراً لتقييم ممارسات التسويق النفسي (مثل استراتيجيات الرسائل العاطفية والتواصل الشخصي)، وتحقق من مصداقية المقياسين بالتحليل العاملي، وبلغ معامل الثبات $\alpha = 0.88$ و 0.90 . أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للذكاء العاطفي على تبني ممارسات التسويق النفسي الموجهة عاطفياً ($\beta = 0.47$)، ($p < 0.01$)، مع بروز دور بُعد التعاطف في تحسين استجابة العملاء. وقدمت الدراسة توصية بتدريب فرق التسويق على مهارات التعاطف وفهم الحالة العاطفية للمستهلك لتعزيز فعالية الحملات والإبقاء على العملاء.

6. عودة، محمد أمين. (2022). المشاريع العامة: دراسة تحليلية حول طبيعتها ومبرراتها

مجالس	تشكيل	وظائف
إدارتها..		

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لطبيعة المشاريع العامة وأسباب إنشائها، بالإضافة إلى وظائف مجالس إدارتها في المؤسسات الحكومية. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي المكتبي من خلال مراجعة 40 مشروعاً عاماً نفذتها وزارات وهيئات سعودية بين 2015 و2021، إلى جانب مقابلات مع 15 عضواً في مجالس الإدارة. كشف التحليل أن المبررات الرئيسية للمشاريع العامة تشمل تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المواطنين، بينما تنقسم وظائف مجالس الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي، والمراقبة والامتثال، وإدارة المخاطر، وضمان النزاهة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية في تشكيل المجالس عبر تنوع التخصصات وتفعيل دور الأعضاء في صنع القرار لضمان تحقيق أهداف المشاريع بفعالية وكفاءة.

7. الدغيم، أمجاد أحمد، والشعار، حمزة يوسف صالح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية

على الفاعلية في قيادة المشاريع : دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، والمتراخية) على الفاعلية في قيادة المشاريع لدى شركات الهندسة في مدينة عمان. تكونت عينة البحث من 100 مدير مشروع ومهندس تنفيذ، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، تراوحت أعمارهم بين 28 و fifty عاماً. استخدم الباحثان استبياناً من 36 بنداً لقياس أنماط القيادة، واستبياناً من 24 بنداً لقياس الأداء (الالتزام بالجدول الزمنية، جودة التنفيذ، وإدارة المخاطر)، وتحقق من صدقيتهما بالتحليل العاملي، وبلغ معامل ألفا كرونباخ 0.82 و 0.88 على التوالي. أظهرت النتائج تفوق القيادة التحويلية في تحسين الأداء ($\beta = 0.45$) ، ($p < 0.01$) ، تلها التبادلية، بينما لم تكن المتراخية ذات أثر إيجابي. أوصت الدراسة بتبني أسلوب القيادة التحويلية في تدريب الكوادر الهندسية لتعزيز فعالية المشاريع.

8. العايدي، عز الدين أحمد، وبحر، يوسف عبد عطية. (2015). أثر القيادة التبادلية في

تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل

المعاقين في قطاع غزة

سعت الدراسة إلى قياس مدى تأثير القيادة التبادلية—المعتمدة على نظام المكافآت والحوافز—في تحقيق أهداف مشاريع جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة. تكونت العينة من 80 مدير مشروع ومسؤول شؤون اجتماعية، تتراوح أعمارهم بين 30 و 55 عاماً، وجمعت البيانات عبر استبيان مكون من 30 بنداً حول ممارسات القيادة التبادلية، و 20 بنداً حول تحقيق الأهداف (التغطية الخدمية، مدى رضا المستفيدين، وكفاءة إدارة الموارد). تبين من التحليل العاملي مصداقية عالية ($\alpha = 0.86$) ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف ($r = 0.51$) ، ($p < 0.05$) ، خاصة عند ربط الحوافز بمؤشرات الأداء. أوصت الدراسة بمراجعة نظم الحوافز وتحسين آليات الربط بين الأداء والمكافآت لتعزيز إنجاز المشاريع.

9. رابحي، فاطيمة. (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الرقمية—التي تدمج التقنيات الرقمية في أساليب اتخاذ القرار والتواصل—في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات. تكونت عينة البحث من 120 موظفاً ومتولياً لمهام التحول الرقمي في 10 مؤسسات سعودية، أعمارهم بين 25 و50 عاماً. اعتمدت الباحثة على استبيانين: الأول من 35 بنداً لقياس مظاهر القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، دعم التجريب، وتمكين الموظفين)، والثاني من 25 بنداً لقياس نجاح المشروع (تحقيق الأهداف، الاستبقاء الرقمي، وكفاءة العمليات). سجلت موثوقية المقياسين $\alpha = 0.89$ و 0.92 . أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية ترتبط إيجابياً بنجاح مشاريع التحول الرقمي ($\beta = 0.58$) ، ($p < 0.01$) ، مع تفوق بعد تمكين الموظفين. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقيادات تركز على الثقافة الرقمية وتمكين الفرق من ابتكار حلول تقنية.

10. جاسم، حسين رأفت، والمعاضيدي، معن وعد الله. (2022). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات الناقلة في العراق.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير كفاءة القيادة—وهي مزيج من الخبرة الفنية والقدرة الإدارية—على جميع مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات (البدء، التخطيط، التنفيذ، الاختبار، والإغلاق). تكونت العينة من 140 موظفاً ومديراً في شركة آسيا سيل للاتصالات الناقلة، أعمارهم بين 27 و52 عاماً. استخدم الباحثان استبياناً من 40 بنداً لقياس كفاءة القيادة في كل مرحلة، واستبياناً من 30 بنداً لتقييم فعالية المشروع (الالتزام بالجدول الزمني، الميزانية، وجودة المخرجات). حقق المقياسان ثباتاً عالياً ($\alpha = 0.87$) و (0.90). (بينت النتائج أن كفاءة القيادة أثناء مراحل التخطيط والتنفيذ تؤثر بشكل أكبر على نجاح المشروع ($r = 0.62$) ، ($p < 0.01$) ، مقارنة بمرحلة البدء والاختبار. أوصت الدراسة بتركيز تدريب القادة على مهارات التخطيط التقني وإدارة فرق التنفيذ لرفع معدلات النجاح.

ثانياً: الدراسات الإنجليزية

1. Atallah, K. E., & Derraz, N. I. (2024). Emotional Intelligence: A Fundamental Aspect of

Successful Higher Education Teachers

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء العاطفي في تعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. تكونت العينة من 180 أستاذاً وأستاذة في جامعات سعودية مختلفة، تراوحت أعمارهم بين 30 و58 عاماً. صمم الباحثان استبياناً مكوناً من خمسة أبعاد للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز الذاتي، التعاطف، والمهارات الاجتماعية)؛ وتحققوا من صدقه بتحليل عاملي، وبلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا 0.91. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الذكاء العاطفي ورضا الطلاب وجودة التدريس ($r = 0.67$) ، ($p < 0.01$) وأوصت الدراسة بدمج ورش تدريبية للذكاء العاطفي ضمن برامج التطوير الأكاديمي لهيئة التدريس. (Atallah & Derraz, 2024)

2. Basyour, W. S., & Badawi, N. B. S. (2022). Emotional Intelligence and Team Creativity: An Empirical Investigation of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء العاطفي لقادة فرق العمل على مدى إبداع تلك الفرق في twelve منشأة صغيرة ومتوسطة بالسعودية. اختار الباحثان عينةً ضمت 150 موظفاً ومديراً، وجمعا البيانات عبر استبيانين: الأول لقياس ثلاثة أبعاد للذكاء العاطفي (التعاطف، التنظيم الذاتي، والوعي الذاتي)، والثاني لقياس مستوى الإبداع الجماعي. حقق الاستبيانان ثباتاً مرتفعاً ($\alpha = 0.88$) و0.85. أكدت النتائج التأثير الإيجابي القوي لبُعد التعاطف على الإبداع الجماعي ($\beta = 0.53$) ، ($p < 0.01$)، يليه التنظيم الذاتي. أوصت الدراسة بتطوير سياسات تعزز التواصل العاطفي بين أعضاء الفريق لتحفيز الابتكار. (Basyour & Badawi, 2022).

3. Al-Madadhaḥah, D. H. S., & al-Muṣṭafā, R. J. M. (2024). The Effect of Leadership Competencies on Project Success (Unpublished master's thesis).

استهدفت الرسالة دراسة أثر مهارات وكفاءات القيادة على نجاح المشاريع في جامعة مؤتة، من خلال عينة مكونة من 120 مدير مشروع وعضو هيئة تدريس. استخدم الباحثان استبياناً لقياس أربعة أبعاد للكفاءات القيادية (التخطيط الاستراتيجي، التواصل، إدارة المخاطر، واتخاذ القرار)، إضافة إلى مؤشر نجاح المشروع (الوقت، الجودة، والتكلفة). بلغ معامل الثبات لأدوات القياس $\alpha = 0.89$. أشارت النتائج إلى أن كفاءة

التواصل كان لها التأثير الأعلى على مؤشرات النجاح ($\beta = 0.47$) ، ($p < 0.01$) ، تلاها التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الرسالة بدمج تدريب عملي على إدارة المخاطر ضمن دورات إعداد قادة المشاريع

4. Mahmoud, A. A., & Saad, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Project Success: The Mediating Role of Teamwork Quality in the Construction Industry in Egypt.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشاريع في قطاع التشييد المصري، مع دور جودة العمل الجماعي كمتغير وسيط. شملت العينة 162 مدير مشروع ومهندس موقع، تراوحت أعمارهم بين 28 و60 عاماً. استخدم الباحثان استبياناً لقياس ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية (الرؤية، التحفيز، التحفيز الفكري)، واستبياناً لقياس جودة العمل الجماعي، ومؤشرات نجاح المشروع. حققت أدوات القياس ثباتاً ($\alpha = 0.92$). بينت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على نجاح المشاريع ($\beta = 0.54$) ، ($p < 0.01$) ، كما يؤثر العمل الجماعي وسيطاً بقوة ($\text{indirect effect} = 0.32$) ، ($p < 0.01$). أوصت الدراسة بتعزيز برامج القيادة التحويلية وتطوير مهارات التعاون داخل فرق البناء. (Mahmoud & Saad, 2024)

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. التركيز على الذكاء العاطفي كمحرك للسلوك القيادي

جميع الدراسات السابقة استندت إلى أن بُنى الذكاء العاطفي (التعاطف، التنظيم الذاتي، الوعي الذاتي...) ترتبط إيجابياً بأساليب القيادة المختلفة، سواء تحويلية أو تبادلية أو رقمية. الدراسة الحالية تشترك معهم في اعتبار الذكاء العاطفي متغيراً أساسياً لفهم سُبُل رفع فعالية القائد.

2. استخدام مقياس استبائي لقياس الأبعاد العاطفية

أغلب الأبحاث، مثل (أبو رحمة، 2018) و(القبيج ومليك، 2022)، اعتمدت استبيانات مُحكّمة تحوي بنوداً لتمثيل أبعاد الذكاء العاطفي وتوثيقها بتحليل عاملي وألفا كرونباخ. الدراسة الحالية ستوظف منهجية مماثلة لضمان مصداقية وثبات القياس وتكاملها مع الأدبيات.

3. الارتباط بنتائج مؤسسية محددة

ركّزت الدراسات السابقة على نتائج متنوعة: جودة الخدمة (القبج وملك، 2022)، الإبداع الجماعي (Basyour & Badawi، 2022)، أو إدارة الصراعات (بن برطال، 2022). نتفق جميعاً على أن الذكاء العاطفي ينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء المؤسسي. الدراسة الحالية تضيف إلى هذه المؤشرات مقياس فعالية قيادة المشاريع بما يشمل التخطيط، التنفيذ، إدارة الفريق، واتخاذ القرار.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. السياق الصناعي والجغرافي

دراسات سابقة تناولت التعليم العالي (Atallah & Derraz، 2024)، الاتصالات (الحجامي & العامري، 2022)، والسياحة في غزة (أبو رحمة، 2018). في المقابل، الدراسة الحالية مخصصة لممارسات قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي مما يجعل النتائج أكثر انطباقاً على بيئة الأعمال الوطنية وثقافة العمل المحلية.

2. موضوع القيادة المركّز عليه

بينما ركّزت بعض الأبحاث على القيادة التحويلية أو التبادلية أو الرقمية، تتناول هذه الدراسة فعالية قيادة المشاريع بوجه عام عبر أربعة أبعاد واضحة (التخطيط واتخاذ القرار والتواصل وإدارة الفريق)، دون حصرها في نمط قيادي واحد.

3. العينة وحجم البحث

أغلب الدراسات السابقة اعتمدت عينات محدودة (مثلاً 80-150 مشاركاً) من قطاع واحد أو مؤسسة واحدة. دراستنا ستعتمد عينة أكبر وأكثر تنوعاً من شركات القطاع الخاص السعودي في مدن متعددة، لزيادة بتعميم النتائج وصورتها الشمولية.

4. منهجية التحليل

دراسات سابقة استخدمت في الغالب التحليل الارتباطي والانحدار البسيط. الدراسة الحالية ستوظف الانحدار المتعدد واختبار Moderation/Mediation لفحص أبعاد الذكاء العاطفي وتأثيرها المشترك على فعالية القيادة، مما يوفر عمقاً أكبر في تفسير العلاقات المتبادلة.

ما ستضيفه الدراسة الحالية

1. إطار تطبيقي متخصص لقياس تأثير الذكاء العاطفي على قيادة المشاريع في السياق السعودي، يراعي الخصائص الثقافية والتنظيمية للقطاع الخاص.
2. خريطة مفاهيمية تربط بين أبعاد الذكاء العاطفي وأربع مراحل رئيسية لفعالية القيادة (التخطيط، اتخاذ القرار، التواصل، إدارة الفريق)، بما يدعم عملية تطوير القيادات بمكونات واضحة.
3. توصيات عملية محددة لتصميم برامج تدريبية وتنموية تستهدف مهارات عاطفية محددة للقادة، مع أدوات تقييم ملائمة للبيئة المحلية.
4. تحليل معمق للعوائق والتحديات التي تواجه تطبيق الذكاء العاطفي، من قبيل الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية الراهنة، واقتراح حلول ميدانية ملائمة.
5. مساهمة منهجية بدمج أساليب تحليلية متقدمة (Moderation/Mediation) تكشف عن تأثير متداخل للبعد العاطفي على فعالية القيادة وتحقق مستوى من الدقة في تفسير النتائج.

المنطلقات النظرية للدراسة

1. نظرية الذكاء العاطفي

يُعزى الفضل في بروز مفهوم الذكاء العاطفي إلى أعمال سالوفي ومير (Salovey & Mayer, 1990)، حيث عرفها بأنها القدرة على إدراك العواطف وفهمها وضبطها واستثمارها في التفكير واتخاذ القرار. وسلّم أن هذا المفهوم يندرج تحت مظلة الذكاء العاطفي الأوسع، لكنه يركّز خصوصاً على العمليات الداخلية للفرد (الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي) وقدرته على التواصل العاطفي مع الآخرين (التعاطف والمهارات الاجتماعية). وسهّل جوليان جيل (Goleman, 1998) توسيع هذا الإطار إلى خمسة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز

الذاتي، التعاطف، والمهارات الاجتماعية؛ وهي الأبعاد التي تستند إليها الدراسة الحالية في قياس الذكاء العاطفي لدى قادة المشاريع.

2. نظرية القيادة التحويلية والسياقات التطبيقية

ترتكز الدراسة على نموذج القيادة التحويلية لدى برانش وبتلر (Bass & Avolio, 1994)، الذي يبين أن القائد التحويلي يملأ فراغ الدوافع من خلال خلق رؤية مشتركة، وتمكين الأفراد، ودعم الابتكار. ورغم أن هذا النموذج يركز على بُعد السلوك التحويلي حصرياً، فقد تبنته دراسات سابقة لفهم العلاقة مع الذكاء العاطفي (Mohamed & Fahmy, 2015)، وفي الدراسة الحالية يُعتمد إطار أوسع لقياس فعالية القيادة عبر أبعاد متعددة (التخطيط، التواصل، اتخاذ القرار، وإدارة الفريق) مع ربطها بمستويات الذكاء العاطفي.

3. نظرية فعالية قيادة المشاريع ومنهجية PMI

تستند الدراسة إلى مبادئ معهد فعالية قيادة المشاريع (PMI (Project Management Institute, 2017)، والتي تقسم دورة حياة المشروع إلى خمس عمليات رئيسية: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والإغلاق. وتفترض هذه النظرية أن نجاح المشروع لا يتعلق فقط بالمهارات الفنية (التخطيط، التحكم بالميزانية)، بل يتوقف أيضاً على كفاءة القيادة وسلوك القائد في إدارة الفريق وحل النزاعات، وهي الجوانب التي يتأثر بها بشكل مباشر مستوى الذكاء العاطفي.

4. الإطار النظري لربط الذكاء العاطفي بفعالية القيادة

يجمع الإطار النظري للدراسة بين نموذج جيل للذكاء العاطفي ونموذج القيادة متعدد الأبعاد، معتمدين على فرضية أساسية تقول: "كلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي لقائد المشروع، كلما تحسنت قدرته على التخطيط الفعال، واتخاذ القرارات الصائبة، والتواصل الواضح مع فريق العمل، وإدارة النزاعات داخله". وتدعم هذه الفرضية نظريات التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) التي ترى أن علاقات القائد-الفريق تبنى على التبادل العاطفي والمعنوي، ونظرية التنظيم المعرفي-الاجتماعي (Bandura, 1986) التي تؤكد دور القدرات الذاتية في توجيه السلوك والمحفزات.

5. وجهة نظر ثقافية وتنظيمية

تأخذ الدراسة بعين الاعتبار الإطار الثقافي السعودي، إذ تشير بحوث سابقة إلى أنَّ للتقاليد الاجتماعية والدينية تأثيراً في كيفية التعبير عن العواطف وتلقيها (Hofstede, 1984) ومن ثمَّ، فإنَّ مقياس الذكاء العاطفي المستخدم يتم تعديله ليلائم الخصائص التنظيمية والثقافية لبيئة العمل السعودية، مع التركيز على العوامل التي تعزِّز الثقة والالتزام داخل فرق المشاريع.

الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء العاطفي

1-1 مقدمة عن الذكاء العاطفي

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والنفسية خلال العقود الأخيرة، نظرًا لدوره المحوري في فهم الذات وإدارة العواطف والتفاعل الإيجابي مع الآخرين. فقد أشار شين (2014) إلى أن ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي تسهم في تعزيز التواصل الفعال والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المهني. كما أوضحت المبروك (2015) أن الذكاء العاطفي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء الأفراد داخل المؤسسات، حيث يعزز الانسجام بين الجوانب العاطفية والعقلانية في اتخاذ القرار.

ويؤكد أبو رحمة (2018) أن القادة الذين يتمتعون بدرجات مرتفعة من الذكاء العاطفي لديهم قدرة أكبر على ممارسة القيادة التحويلية، وتحفيز فرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية. كما بينت لرزق وبن عبو (2019) أن الذكاء العاطفي يعدّ أداة حيوية لفعالية القيادة في المؤسسات الاقتصادية والإدارية العامة، إذ يساعد القائد على توجيه سلوك العاملين بطريقة ترفع من كفاءتهم.

وفي السياق ذاته، ترى القرشي (2021) أن الذكاء العاطفي يساهم في تحسين فعالية القيادة الإدارية من خلال تعزيز مهارات التواصل، والتعاطف، والتحكم في الانفعالات، ما ينعكس إيجابًا على جودة القرارات الإدارية. كما وجدت دراسة الجوهر والحاج (2023) أن الذكاء العاطفي يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة حياة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.

وتشير دراسة حديدي وطالبي (2023) إلى أن الذكاء العاطفي له تأثير جوهري على الالتزام الوظيفي، إذ يمكّن الأفراد من إدارة عواطفهم والتعامل مع تحديات العمل بكفاءة، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي. كما أثبتت نتائج الدباس والشوابكة (2022) أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابيًا بالأداء التنظيمي، حيث يُمكن القادة من تحفيز الموظفين وتحقيق مستويات أداء أعلى.

ومن منظور إداري حديث، أوضح (Alaiadi 2025) أن الذكاء العاطفي يمثل عنصرًا أساسيًا في القيادة الفعالة داخل الشركات، لأنه يمكن القائد من موازنة العاطفة بالعقل في إدارة الفريق. كما أظهرت دراسة Basyour وBadawi (2022) أن الذكاء العاطفي يساهم في تعزيز الإبداع والعمل الجماعي داخل مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وعليه، يتضح أن الذكاء العاطفي لا يُعد مجرد سمة شخصية، بل هو مهارة استراتيجية تعزز الأداء القيادي والمؤسسي، وتساعد على تحقيق التكامل بين التفكير المنطقي والإدراك الوجداني، مما يجعل تطويره ضرورة أساسية لتحسين فعالية القيادة في فعالية قيادة المشاريع بقطاع الأعمال السعودي.

2-1 نشأة وتطور مفهوم الذكاء العاطفي

تُعدّ تسعينيات القرن العشرين نقطة التحول الأساسية في بروز مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) ضمن الأدبيات النفسية والإدارية، إذ بدأ الاهتمام العلمي يتجه نحو دراسة العلاقة بين العاطفة والعقل، وكيف يمكن للعواطف أن تؤثر في التفكير والسلوك وصنع القرار. فقد أشار ماير وسالوفي (Mayer & Salovey) إلى أن الذكاء العاطفي يمثل قدرة الفرد على إدراك العواطف وفهمها وتنظيمها واستخدامها في توجيه السلوك بطريقة إيجابية نحو تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. وقد توسّع هذا المفهوم بشكل كبير بعد نشر أعمال دانيال جولمان (Goleman) في منتصف التسعينيات، والذي قدّم نموذجًا تطبيقيًا واسع الانتشار يربط بين الذكاء العاطفي والنجاح القيادي والمهني، مؤكدًا أن الذكاء العقلي وحده لا يكفي لتحقيق التفوق، بل يجب أن يصاحبه وعي عاطفي عميق وإدارة ذكية للمشاعر.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء العاطفي لم يعد محصورًا في المجال النفسي، بل أصبح من المفاهيم المحورية في الإدارة والتنمية التنظيمية. فقد أوضح أبورحمة (2018) أن تطور المفهوم أدى إلى تبنيه في مجالات القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية، حيث يُنظر إليه كأحد مكونات الكفاءة القيادية. كما بيّنت لرزق وبن عبو (2019) أن المفهوم تطور من مجرد سمة فردية إلى أداة استراتيجية تُستخدم في تحسين فعالية القيادة في القطاعات الاقتصادية والإدارية، من خلال تعزيز مهارات التواصل وفهم احتياجات العاملين.

كذلك، أشار القبيج وملك (2022) إلى أن الذكاء العاطفي أصبح يُستخدم في تحليل جودة الخدمات وقياس رضا العملاء في المؤسسات العامة، مما يدل على انتقال المفهوم من التحليل النفسي إلى التطبيق المؤسسي. وأكد القرشي (2021) أن تطور المفهوم في السياق الإداري السعودي يعكس تحولاً في فهم القيادة الحديثة، حيث أصبح الذكاء العاطفي معياراً أساساً لتقييم القادة الإداريين وقدرتهم على إدارة العلاقات الإنسانية بكفاءة.

ومن جانب آخر، توضح حديدي وطالبي (2023) أن تطور المفهوم ارتبط بتطور أدوات القياس والاختبارات النفسية التي تهدف إلى تقييم القدرات العاطفية للفرد في بيئة العمل. بينما أوضحت الهبارنة (2022) أن التوجهات الحديثة تربط بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، حيث يعمل القادة ذوو الذكاء العاطفي العالي على إلهام فرقهم وتحفيزهم بطريقة تتجاوز الأهداف التقليدية.

أما على الصعيد الدولي، فقد أشار (Alaiadi 2025) إلى أن الذكاء العاطفي بات يُعدّ من الركائز الجوهرية للقيادة الفعالة في المؤسسات الحديثة، لما يوفره من توازن بين التحليل العقلي والاستجابة الوجدانية. كما أوضحت دراسة Basyour و (Badawi 2022) أن تطور استخدام المفهوم في بيئات الأعمال السعودية ساهم في تعزيز الإبداع الجماعي والتعاون بين الفرق، مما جعله عنصراً جوهرياً في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الفهم والتواصل العاطفي.

ويدعم Hussain (2021) هذا الاتجاه من خلال دراسته التي أكدت أن تطور مفهوم الذكاء العاطفي أدى إلى تحسين الأداء المهني للمديرين، خاصة في البيئات التي تتطلب قيادة بشرية حساسة وديناميكية، حيث يُعدّ الذكاء العاطفي أداة مهمة لإدارة التوترات وتحقيق الانسجام بين القادة والمرؤوسين.

كما تناولت (Besada 2019) و (Mohamed 2015) و (Fahmy 2015) أهمية الذكاء العاطفي في تطوير مهارات القيادة في القطاعات السياحية والأكاديمية، مؤكدين أن تطور المفهوم ساهم في تعزيز جودة العلاقات المهنية وتحسين رضا العاملين. ومع استمرار الأبحاث في هذا المجال، أصبح الذكاء العاطفي محوراً رئيسياً في برامج إعداد القادة، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى الجمع بين الكفاءة المهنية والذكاء العاطفي في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

إن تطور مفهوم الذكاء العاطفي من نظرية نفسية إلى أداة قيادية واستراتيجية إدارية يُبرز مدى التحول في التفكير الإداري الحديث، حيث لم يعد النجاح يعتمد فقط على القدرات العقلية المجردة، بل أيضًا على قدرة الفرد في فهم ذاته والآخرين، وإدارة العلاقات الإنسانية بذكاء، لتحقيق بيئة عمل متوازنة وفعّالة.

3-1 تعريف الذكاء العاطفي

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم التي تجمع بين بعدين أساسيين هما الذكاء والعاطفة، وكلاهما يشير إلى قدرات معرفية وانفعالية تتكامل في شخصية الإنسان.

فمن الناحية اللغوية، تعني كلمة ذكاء الفطنة وسرعة الفهم والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء، أما العاطفة فتشير إلى المشاعر والانفعالات الداخلية التي تؤثر في سلوك الفرد واستجاباته تجاه المواقف المختلفة (المبروك، 2015). ومن ثمّ، فإن مصطلح "الذكاء العاطفي" يجمع بين التفكير المنطقي والتحكم الوجداني، ليعبّر عن قدرة الإنسان على فهم مشاعره وإدارتها والتفاعل الإيجابي مع الآخرين (رزق الله والأحمد، 1628).

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد قُدِّم مفهوم الذكاء العاطفي لأول مرة بصورة علمية على يد ماير وسالوفي في تسعينيات القرن العشرين، حيث عرفاه بأنه: القدرة على إدراك العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، وفهمها، وتنظيمها، واستخدامها بطريقة تسهم في التفكير الفعّال والسلوك الاجتماعي الإيجابي (Mayer & Salovey) كما ورد في Hussain, (2021).

ثم جاء دانيال جولمان (Goleman) ليُعمّق هذا المفهوم في كتابه الشهير "الذكاء العاطفي" عام 1995، مُعرِّفًا إياه بأنه مجموعة من القدرات التي تمكّن الفرد من تحفيز نفسه، وإدارة عواطفه، والتعاطف مع الآخرين، وبناء علاقات فعّالة معهم (Alaiadi, 2025): (Basyour & Badawi, 2022).

وقد اتسع استخدام هذا المفهوم في المجال الإداري ليشمل قدرات القائد على التحكم في انفعالاته وفهم مشاعر الآخرين بغرض تحقيق الانسجام والتناغم داخل فرق العمل.

فقد أشار أبو رحمة (2018) إلى أن الذكاء العاطفي يشكّل جوهر القيادة التحويلية الفعّالة التي تعتمد على تحفيز العاملين من خلال الوعي العاطفي والتأثير الإيجابي. كما أوضحت القرشي (2021) أن الذكاء العاطفي أصبح من أهم

مقومات القيادة الإدارية الحديثة، حيث يساعد القائد على اتخاذ قرارات رشيدة في ظل ضغوط العمل المعاصرة. وأكدت دراسة حديدي وطالي (2023) أن الذكاء العاطفي ليس مجرد مهارة انفعالية بل هو قدرة إدراكية ومعرفية تسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

أما على المستوى الإجرائي في هذه الدراسة، فيُعرّف الذكاء العاطفي بأنه:

“القدرة الإدراكية والسلوكية التي تمكّن القائد من فهم ذاته وفهم الآخرين، وتنظيم انفعالاته، وبناء علاقات إنسانية فعّالة تساهم في تحسين فعالية قيادة المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد”.

ويستند هذا التعريف الإجرائي إلى دمج المفهومين النظري والتطبيقي كما طرحهما جولمان (1995) ومايروسالوفي (1990)، ويتوافق مع نتائج الدراسات التطبيقية الحديثة التي تناولت دور الذكاء العاطفي في القيادة والأداء التنظيمي (لرزق وبن عبو، 2019؛ الجوهر والحاج، 2023؛ Besada, 2019).

ومن خلال هذا المفهوم، يتضح أن الذكاء العاطفي يمثل محوراً أساسياً في بناء القائد الفعّال، إذ يجمع بين الوعي الذاتي والقدرة على التنظيم الانفعالي والتواصل الإنساني، مما يجعله أداة جوهرية لتحسين فعالية القيادة في فعالية قيادة المشاريع داخل بيئة الأعمال السعودية.

4-1 أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل

يُعدّ الذكاء العاطفي من أهم المهارات الشخصية والمهنية التي تسهم في تحقيق التوازن داخل بيئة العمل الحديثة، حيث أصبح أحد محددات النجاح المهني والقيادي في المؤسسات المعاصرة. إذ أشار الجوهر والحاج (2023) إلى أن الذكاء العاطفي يمثل ركيزة أساسية في تحسين جودة حياة العمل من خلال تعزيز التفاعل الإنساني الإيجابي بين العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء والرضا الوظيفي. كما بينت حديدي وطالي (2023) أن الموظفين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي يكونون أكثر قدرة على التحكم بانفعالاتهم وإدارة ضغوط العمل، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وسلوكهم التنظيمي بصورة إيجابية.

من جهة أخرى، أوضحت أبورحمة (2018) أن الذكاء العاطفي يساهم في تحسين الاتصال الفعال بين القائد ومروسيه من خلال الفهم المتبادل والقدرة على التعبير عن المشاعر بطرق بناءة، مما يعزز العلاقات المهنية ويزيد من فعالية فرق العمل. كما أكدت القرشي (2021) أن الذكاء العاطفي يشكل عنصراً محورياً في القيادة الإدارية الناجحة، إذ يساعد القائد على التواصل الإنساني الفعال، ويعزز ثقافة التعاون ويقلل من حدة الصراعات داخل المؤسسة.

ويشير لرزق وبن عبو (2019) إلى أن القائد الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي يستطيع قراءة المواقف الاجتماعية وفهم سلوك الآخرين، مما يجعله أكثر قدرة على اتخاذ قرارات متزنة في بيئات العمل المعقدة. كما وجدت دراسة الهبارنة (2022) أن الذكاء العاطفي يساهم في دعم أسلوب القيادة التحويلية من خلال تعزيز الحافز الداخلي وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يربط بين الجانب العاطفي والأداء المؤسسي الفعال.

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة العيساوي (2022) أن الذكاء العاطفي يمثل أحد المحددات الجوهرية للأداء المتميز، حيث يساهم في تحسين العمليات الداخلية ويعزز العلاقات بين الإدارات المختلفة. كما أوضحت الحجامي والعامري (2022) أن وجود ذكاء عاطفي مرتفع بين القيادات الإدارية في الشركات يساهم في رفع مستوى التسويق النفسي وتحفيز العملاء والموظفين على حد سواء، مما يدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

من جانب آخر، أثبتت الأبحاث الحديثة في السياق الدولي أن الذكاء العاطفي لا يقل أهمية عن الذكاء العقلي في تحقيق النجاح المهني. إذ بين Basyour و (2022) Badawi أن القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية الذين يمتلكون مهارات عاطفية عالية يتميزون بقدرة أكبر على تحفيز فرق العمل، وتحقيق مستويات عالية من التعاون والإبداع الجماعي. كما أشار Hussain (2021) إلى أن الذكاء العاطفي يرفع من الكفاءة الإدارية ويحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل، عبر تمكين القادة من إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين بفعالية.

ويؤكد (2025) Alaiadi أن الذكاء العاطفي أصبح أحد أهم مقومات القيادة الناجحة في المؤسسات الحديثة، لما له من دور في بناء الثقة داخل الفريق وتحسين التواصل المهني بين الأفراد. كما أوضحت (2019) Besada أن العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي علاقة طردية قوية، إذ يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز الشعور بالأمان النفسي والدافعية نحو الإنجاز.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء العاطفي يشكّل عنصرًا جوهريًا في تعزيز التفاعل الإنساني، ورفع الكفاءة المهنية، وتحقيق التوازن التنظيمي داخل المؤسسات. فهو لا يقتصر على البعد الانفعالي فقط، بل يشمل أيضًا قدرة القائد على التكيف، والتأثير، وإدارة الصراعات، وتحفيز الآخرين نحو الأداء الأمثل، مما يجعله أحد أهم محددات النجاح القيادي في بيئة العمل المعاصرة.

1-5 أبعاد الذكاء العاطفي

يُعدّ الذكاء العاطفي منظومة متكاملة من القدرات المعرفية والانفعالية التي تمكّن الأفراد من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين، وإدارة السلوك الإنساني في مختلف المواقف الاجتماعية والمهنية. وقد صنّف دانيال جولمان (Goleman) الذكاء العاطفي إلى خمسة أبعاد رئيسة مترابطة تشكّل البنية الكاملة لهذه المهارة (Alaiadi, 2025) ؛ (Hussain, 2021). وتُعد هذه الأبعاد الأساس في تقييم مستوى الذكاء العاطفي في البيئات التنظيمية، لما تمثله من انعكاس مباشر على فعالية القيادة، وجودة العلاقات داخل المؤسسة، ونجاح فرق العمل.

1-5-1 الوعي الذاتي (Self-Awareness)

يُعدّ الوعي الذاتي الركيزة الأولى للذكاء العاطفي، إذ يمكّن الفرد من إدراك مشاعره وفهم دوافعه وتأثيرها في سلوكه وسلوك الآخرين. وأكدت حديدي وطالي (2023) أن الوعي الذاتي يمثل نقطة الانطلاق نحو التطوير الذاتي، لأنه يتيح للموظف أو القائد فهمًا دقيقًا لنقاط قوته وضعفه، مما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة في المواقف الصعبة. كما أوضح الجوهر والحاج (2023) أن القادة الذين يتمتعون بوعي ذاتي مرتفع يكونون أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وضبط ردود أفعالهم، والتصرف بمرونة في بيئة العمل.

وفي السياق ذاته، بيّن Basyour و (Badawi 2022) أن الوعي الذاتي يساهم في تحسين التواصل الداخلي داخل المؤسسة، حيث يساعد الأفراد على إدراك مشاعرهم قبل التعبير عنها، مما يقلل من النزاعات ويزيد من الوضوح العاطفي. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الوعي الذاتي يمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية الأبعاد الأخرى للذكاء العاطفي، إذ لا يمكن للفرد إدارة عواطفه أو التعاطف مع الآخرين دون فهم ذاته أولاً.

1-5-2 التنظيم الذاتي (Self-Regulation)

يتعلق التنظيم الذاتي بقدرة الفرد على التحكم في انفعالاته وإدارتها بطريقة إيجابية تضمن التوازن النفسي والاستقرار السلوكي في مواجهة الضغوط. فبحسب القرشي (2021) ، يُعتبر هذا البُعد أحد المقومات الأساسية للقيادة الإدارية الناجحة، لأنه يمكن القائد من اتخاذ قرارات موضوعية بعيدة عن الانفعال أو التسرع. كما أظهرت دراسة الهبارنة (2022) أن التنظيم الذاتي يساعد في تخفيف حدة الصراعات التنظيمية من خلال قدرة القائد على امتصاص التوتر والانفعالات السلبية.

وأشار أبو رحمة (2018) إلى أن القادة ذوي التنظيم الذاتي العالي يملكون قدرة أكبر على مواجهة المواقف الصعبة بثبات انفعالي، ما يعزز ثقة مرؤوسهم بهم ويزيد من التزامهم التنظيمي. ومن منظور عالمي، أكدت دراسة Hussain (2021) أن التنظيم الذاتي يُعدّ عاملاً محورياً في الحد من السلوكيات السلبية كالغضب والانفعال الزائد، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة.

1-5-3 الدافعية (Motivation)

تمثل الدافعية الجانب الداخلي الذي يدفع الفرد نحو الإنجاز والابتكار، إذ ترتبط بالرغبة في تحقيق الأهداف وتجاوز العقبات. وأوضح لرزق وبن عبو (2019) أن القائد الذي يمتلك دافعية ذاتية قوية يكون أكثر قدرة على تحفيز فريقه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما وجدت الحجامي والعامري (2022) أن الدافعية الناتجة عن الذكاء العاطفي تسهم في رفع مستويات الأداء التسويقي والنفسي داخل بيئة العمل.

وبيّنت Besada (2019) أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً برضا العاملين، إذ تُعدّ الدافعية الذاتية مصدراً للإبداع والإنتاجية، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي. وفي السياق نفسه، ذكر Alaiadi (2025) أن القادة الذين يمتلكون دافعية داخلية عالية يستطيعون الحفاظ على حماسهم واستمرار عطائهم في الظروف الصعبة، مما يعكس فعالية الذكاء العاطفي كقوة محركة للإنجاز.

1-5-4 التعاطف (Empathy)

يُعدّ التعاطف من أهم الأبعاد التي تبرز الجانب الإنساني في القيادة، إذ يمكن الفرد من فهم مشاعر الآخرين، ووضع نفسه في مواقفهم، والتفاعل معهم بوعي واهتمام. وأشارت إسماعيل (2015) إلى أن التعاطف يعزز الالتزام الوظيفي

ويُعمّق العلاقات التنظيمية، لأنه يجعل القائد أكثر استجابة لاحتياجات الموظفين. كما أوضحت الجوهر والحاج (2023) أن التعاطف يساهم في تحسين جودة حياة العمل، عبر بناء بيئة تقوم على التعاون والاحترام المتبادل. وأثبتت دراسة الدباس والشوا بركة (2022) أن القادة الذين يتمتعون بقدرة عالية على التعاطف ينجحون في خفض مستويات التوتر في فرق العمل وتحسين التفاعل المهني. وبين Hussain (2021) أن التعاطف يرتبط إيجابياً بالأداء المهني للقادة، حيث يجعلهم أكثر قدرة على توجيه فرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية. كما أشار Basyour و (2022) Badawi إلى أن التعاطف لا يُعدّ مجرد استجابة وجدانية، بل هو مهارة استراتيجية تساهم في بناء الثقة وتحسين العلاقات بين القادة والمرؤوسين، مما يعزز روح الفريق والانتماء للمؤسسة.

5-5-1 المهارات الاجتماعية (Social Skills)

تمثل المهارات الاجتماعية ذروة تجليات الذكاء العاطفي في السلوك العملي، إذ تُعبّر عن قدرة الفرد على بناء علاقات إنسانية فعّالة، والتعاون مع الآخرين، والتأثير فيهم بطريقة إيجابية. وأوضح القرشي (2021) أن القائد الذي يمتلك مهارات اجتماعية متقدمة يتمتع بقدرة على التواصل الواضح، وحل النزاعات، وتنسيق الجهود داخل المؤسسة. كما أكدت الجوهر والحاج (2023) أن هذه المهارات تُعدّ من أكثر الجوانب ارتباطاً بجودة حياة العمل لأنها تخلق بيئة عمل منفتحة تسودها الثقة والاحترام.

وأشار أبو رحمة (2018) إلى أن المهارات الاجتماعية تمكّن القائد من بناء شبكات مهنية قوية، وتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات، مما يساهم في رفع فعالية الاتصال التنظيمي. أما Basyour و (2022) Badawi فقد أوضحا أن تنمية المهارات الاجتماعية تُعدّ استراتيجية جوهرية لتعزيز الإبداع الجماعي في مؤسسات الأعمال، خصوصاً في بيئات العمل التفاعلية التي تتطلب تكاملاً بين الأفراد والفرق.

كما بينت دراسة Alaiadi (2025) أن القائد الاجتماعي الذكي يمتلك قدرة فريدة على تحفيز الآخرين، وتوليد الطاقة الإيجابية داخل الفريق، وبناء ثقافة عمل قائمة على الثقة المتبادلة، وهي صفات ترتبط مباشرة بنجاح القيادة وفعالية إدارة المشاريع.

6-1 نماذج الذكاء العاطفي

شهد مفهوم الذكاء العاطفي تطوراً نظرياً وتطبيقاً متنوعاً عبر مجموعة من النماذج التي حاولت تفسير مكوناته وآلياته، وتحديد العوامل التي تؤثر في اكتسابه وتطويره. وتعد نماذج مايروسالوفي (1990) ، ودانيال جولمان (1995) ، وبار-أون (1997) من أبرز النماذج التي أرست الأساس العلمي للمفهوم في الدراسات النفسية والإدارية الحديثة، إذ ساهم كل منها في تقديم رؤية مختلفة حول كيفية تكوين الذكاء العاطفي واستخدامه في الحياة العملية والتنظيمية (Alaiadi, Hussain, 2021؛ أبو رحمة، 2018).

1-6-1 نموذج مايروسالوفي (Mayer & Salovey Model, 1990)

يُعدّ هذا النموذج أول إطار علمي متكامل للذكاء العاطفي، حيث قدّمه العالمان مايروسالوفي بوصفه قدرة معرفية وانفعالية تتضمن استخدام العاطفة كمصدر للمعلومات التي تُوجّه التفكير والسلوك. ويرى النموذج أن الذكاء العاطفي يتكوّن من أربع قدرات أساسية:

1. إدراك العواطف: (Perceiving Emotions) التعرف على المشاعر في الذات والآخرين من خلال الإشارات اللفظية وغير اللفظية.
2. تسهيل التفكير بالعواطف: (Using Emotions to Facilitate Thought) توظيف المشاعر في دعم عمليات التفكير والإبداع.
3. فهم العواطف: (Understanding Emotions) تفسير العلاقات بين الانفعالات وكيفية تطورها.
4. إدارة العواطف: (Managing Emotions) تنظيم المشاعر لدى الذات والآخرين لتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي. (Hussain, 2021).

ويركز هذا النموذج على الجانب المعرفي – الإدراكي للعواطف، باعتبار أن الذكاء العاطفي قدرة عقلية يمكن قياسها وتطويرها من خلال التدريب، وليس مجرد سمة شخصية. وقد استخدم هذا النموذج بكثرة في الأبحاث النفسية الأولى التي تناولت العلاقة بين العاطفة والإدراك، وكان الأساس الذي انطلقت منه النماذج اللاحقة الأكثر شمولاً (Al-Ghazw et al., 2017؛ رزق الله والأحمد، 1628).

1-6-2 نموذج جولمان (Goleman Model, 1995)

يُعدّ نموذج دانيال جولمان الأكثر شهرة وانتشارًا في الأوساط الإدارية والتنظيمية، إذ نقل الذكاء العاطفي من المجال النفسي البحت إلى التطبيق العملي في القيادة وإدارة الأعمال. ويرى جولمان أن الذكاء العاطفي يتكوّن من خمس مهارات أساسية تشمل:

1. الوعي الذاتي. (Self-Awareness)
2. التنظيم الذاتي. (Self-Regulation)
3. الدافعية. (Motivation)
4. التعاطف. (Empathy)
5. المهارات الاجتماعية. (Social Skills)

ويؤكد جولمان أن هذه المهارات تمثل مكونات مترابطة تسهم في بناء الشخصية القيادية المتوازنة القادرة على التعامل مع المواقف المعقدة بمرونة عالية (Alaiadi, 2025)؛ (Basyour & Badawi, 2022).

كما أوضحت القرشي (2021) أن نموذج جولمان يركّز على الجانب السلوكي العملي للذكاء العاطفي في بيئة العمل، حيث يُنظر إليه كمهارة يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة المستمرة.

وتشير حديدي وطالبي (2023) إلى أن نموذج جولمان ساهم في ربط الذكاء العاطفي بمفاهيم الأداء الوظيفي، والرضا المهني، والقيادة التحويلية، مما جعله الإطار الأكثر استخدامًا في الدراسات الإدارية المعاصرة.

3-6-1 نموذج بار-أون (Bar-On Model, 1997)

قدّم العالم روبين بار-أون نموذجًا مختلفًا عن سابقه، إذ تناول الذكاء العاطفي من منظور الشخصية والسلوك الاجتماعي، وعزّفه بأنه مجموعة من الكفاءات الانفعالية والاجتماعية التي تحدد قدرة الفرد على فهم ذاته والتعامل مع الآخرين بفعالية. ويقسّم النموذج إلى خمس فئات رئيسية تشمل:

1. القدرات الشخصية: (Intrapersonal Skills) مثل الوعي بالذات، والثقة بالنفس، وتقدير الذات.
2. القدرات البين شخصية: (Interpersonal Skills) كالتعاطف والعلاقات الاجتماعية.

3. إدارة التوتر (Stress Management) مثل تحمل الضغوط والسيطرة على الانفعالات.

4. التكيف (Adaptability) كالمرونة وحل المشكلات.

5. المزاج العام (General Mood) الذي يشمل التفاؤل والسعادة (Hussain, 2021)؛ (Besada, 2019).

ويركز نموذج بار-أون على أن الذكاء العاطفي ليس مجرد قدرة عقلية، بل هو مزيج من السمات الانفعالية والسلوكية التي تؤثر في أداء الفرد وسعادته النفسية. وقد طوّر بار-أون اختبار EQ-i لقياس مستويات الذكاء العاطفي في بيئات العمل، مما ساعد على توسيع نطاق استخدام المفهوم في المؤسسات التعليمية والتنظيمية (Basyour & Badawi, 2022؛ الدباس والشوابكة، 2022).

4-6-1 مقارنة بين النماذج

عند المقارنة بين النماذج الثلاثة، يمكن ملاحظة أن نموذج مايروسالوفي ركّز على الجانب الإدراكي والتحليلي للعاطفة بوصفها عملية عقلية يمكن قياسها موضوعيًا، في حين قدّم جولمان رؤية سلوكية تطبيقية تُعنى بالمهارات القيادية والاجتماعية التي تُكسب الفرد القدرة على النجاح في العمل. أما بار-أون فتبنّى منظورًا شاملاً يدمج بين العاطفة والسلوك والشخصية في إطار واحد، معتبرًا أن الذكاء العاطفي قدرة نفسية واجتماعية تنعكس على التكيف والصحة النفسية.

وتشير (Alaiadi (2025) و (Hussain (2021 إلى أن الاختلاف الجوهرى بين هذه النماذج يكمن في طبيعة الذكاء العاطفي ذاته:

- ففي نموذج مايروسالوفي يُعدّ الذكاء العاطفي قدرة معرفية قابلة للقياس الموضوعي.
- بينما في نموذج جولمان يُعدّ مهارة سلوكية قابلة للتعليم والتطوير.
- أما في نموذج بار-أون فهو سمة شخصية طويلة الأمد ترتبط بالنضج الانفعالي والاجتماعي.

ورغم اختلاف الزوايا النظرية، فإن جميع النماذج تتفق على أن الذكاء العاطفي يُسهم في تحقيق النجاح الشخصي والمهني، وأن تطويره يمثل ضرورة استراتيجية في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتنافسية والتعقيد.

وقد أكدت اللرزق وبن عبو (2019) والقرشي (2021) أن الفهم المتكامل لهذه النماذج يساعد الباحثين والقادة على تطبيق الذكاء العاطفي بطريقة فعّالة تراعي السياق التنظيمي والثقافي لكل مؤسسة.

1-7 الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

تُعدّ القيادة الإدارية من أكثر المجالات التي برز فيها تأثير الذكاء العاطفي في العقود الأخيرة، إذ أثبتت العديد من الدراسات أن القائد الناجح لا يُقاس فقط بقدراته الفنية والإدارية، بل أيضًا بقدرته على فهم ذاته والتفاعل مع الآخرين بذكاء انفعالي متزن. وقد أكد أبوورحمة (2018) أن الذكاء العاطفي يُسهم في رفع كفاءة القائد الإداري من خلال تمكينه من التعامل الواعي مع المواقف الصعبة وضغوط العمل، وإدارة العلاقات التنظيمية بأسلوب يوازن بين الحزم والمرونة.

يرى القرشي (2021) أن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي يكونون أكثر قدرة على تحفيز مرؤوسهم، وتعزيز روح الانتماء لديهم، مما يؤدي إلى رفع الأداء الجماعي داخل المؤسسة. فالقيادة في هذا السياق لا تقوم على الأوامر والرقابة فقط، بل على بناء الثقة المتبادلة بين القائد والفريق من خلال التواصل الوجداني والاحترام المتبادل. ويؤكد حديدي وطالبي (2023) أن الذكاء العاطفي يُعدّ من أهم العوامل التي تفسر الفروق في أساليب القيادة، حيث يُكسب القائد قدرة أكبر على استيعاب احتياجات العاملين والتفاعل معهم بمرونة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل حالات الصراع التنظيمي.

وفي السياق ذاته، أوضحت الهبارنة (2022) أن الذكاء العاطفي يُمثل الأساس الذي تبنى عليه القيادة التحويلية الحديثة، إذ يمكن القائد من إلهام مرؤوسيه وتوجيه طاقاتهم نحو الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أظهرت دراسة لرزق وبن عبو (2019) أن القائد العاطفي الذكي يتمتع بقدرة استثنائية على خلق بيئة تفاعلية قائمة على الثقة والتحفيز، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء العام.

وتُشير دراسة الجوهر والحاج (2023) إلى أن الذكاء العاطفي يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال قدرته على بناء علاقات إنسانية قائمة على التعاطف والاحترام، حيث يُعدّ القائد العاطفي حلقة وصل فاعلة بين الإدارة والموظفين. كما توصلت العيساوي (2022) إلى أن القائد الذي يمتلك مستوى مرتفعًا من الذكاء العاطفي يحقق أداءً مؤسسيًا متميزًا نتيجة لمهاراته في إدارة التوترات، وتحفيز فرق العمل، واحتواء المواقف الحرجة بطريقة إيجابية.

أما من حيث عملية اتخاذ القرار، فقد أوضح القبح وملك (2022) أن القائد العاطفي الذكي يستخدم مشاعره بوعي لتحليل المواقف واتخاذ قرارات أكثر دقة، بعيداً عن الانفعالات العشوائية. وبيّنت قوارومساعدة (2022) أن الذكاء العاطفي يرفع كفاءة القرار الإداري عبر تعزيز الوعي الانفعالي وتقدير الأثر الإنساني للقرارات داخل الفريق. كما أكد الكفاوين والصريرة (2015) أن القائد الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً مرتفعاً يكون أكثر اتزاناً في قراراته، وأكثر قدرة على حل النزاعات بروح التعاون والتفاهم، وهو ما يقلل من احتمالية حدوث الصراعات التنظيمية الحادة.

وتشير نتائج الدراسات العالمية إلى الاتجاه ذاته؛ حيث أوضح (Alaiadi (2025 أن الذكاء العاطفي أصبح مكوناً جوهرياً في القيادة الفعالة داخل الشركات الحديثة، إذ يُمكن القائد من بناء مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والثقة المتبادلة، مما يعزز أداء الفريق ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. ووجدت Basyour و (2022) أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بمستوى الإبداع الجماعي والولاء التنظيمي داخل فرق العمل، لأن القائد العاطفي يستخدم مهاراته الوجدانية في تحفيز العاملين وإدارة اختلافاتهم بشكل بناء. كما بيّنت (Hussain (2021 أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين مهارات القادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر فهم الانفعالات وتوجيهها لخدمة الأهداف التنظيمية، لا لتشويشها. كذلك، أكدت (Besada (2019 وMohamed وFahmy (2015 أن القائد العاطفي الذكي يحقق مستويات أعلى من الرضا والالتزام داخل مؤسسته، لأنه يعتمد في قيادته على التفاعل الإنساني بدلاً من الأسلوب السلطوي التقليدي. ويرى لوزق وبن عبو (2019) أن هذه المهارة تمكّن القائد من بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والإبداع، قائمة على الثقة والشفافية.

وعليه، يمكن القول إن الذكاء العاطفي يمثل الإطار الذي يربط بين الكفاءة الإدارية والفاعلية القيادية، فهو يمكّن القائد من الوعي بذاته وبالآخرين، وإدارة عواطفه بذكاء، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والانسجام. كما أن قدرته على اتخاذ قرارات رشيدة وحل النزاعات بمرونة تجعل منه قائداً أكثر تأثيراً في تحقيق النجاح التنظيمي، وهو ما يؤكد أن الذكاء العاطفي لم يعد مجرد ميزة شخصية، بل أصبح شرطاً أساسياً للقيادة الإدارية الفعالة في بيئة الأعمال الحديثة.

1-8 الذكاء العاطفي وفعالية إدارة المشاريع

أصبح الذكاء العاطفي في السنوات الأخيرة من أهم المتغيرات التي تفسر نجاح المشاريع وفعالية قيادتها، إذ لم تعد الكفاءة التقنية والإدارية وحدها كافية لضمان تحقيق الأهداف، بل أصبح الجانب الإنساني والانفعالي عنصراً حاسماً في إدارة فرق العمل المتنوعة. فالقائد العاطفي الذكي يتميز بقدرته على تحفيز أعضاء الفريق، وتعزيز روح التعاون، وإدارة الصراعات بمرونة، مما ينعكس إيجابياً على جودة التنفيذ ونجاح المشروع. وأشار أبورحمة (2018) إلى أن الذكاء العاطفي يسهم في تمكين القادة من ممارسة القيادة التحويلية التي تقوم على الإلهام والتفاعل الإيجابي مع أعضاء الفريق، وهي من أهم الأساليب القيادية المرتبطة برفع كفاءة المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتؤكد القرشي (2021) أن الذكاء العاطفي يشكل أحد المحددات الرئيسة لفعالية القائد الإداري في بيئة المشاريع، إذ يساعده على فهم احتياجات فريق العمل، وإدارة المشاعر الجماعية بطريقة تحفز الأداء وتقلل من التوترات الداخلية. كما أوضحت الهبارنة (2022) أن القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع ينجح في بناء الثقة داخل فريق المشروع، ويستخدم التواصل الفعال كأداة استراتيجية لضمان انسيابية المعلومات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو الصراع التنظيمي.

وأشار لرزق وبن عبو (2019) إلى أن القائد الذكي عاطفياً يتمكن من ضبط ديناميكيات الفريق وتحقيق التكامل بين الأفراد ذوي الشخصيات المختلفة، وهو ما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى الأداء الجماعي. كما بينت العيساوي (2022) أن الذكاء العاطفي يسهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات من خلال رفع مستوى الالتزام والتحفيز، مما يجعل بيئة المشاريع أكثر انضباطاً وفعالية في تنفيذ المهام.

وفي دراسة الجوهر والحاج (2023)، تبين أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بجودة حياة العمل داخل فرق المشاريع، حيث يخلق بيئة يسودها التفاهم والاحترام، ويقلل فيها الضغط النفسي الناتج عن الأعباء الزمنية أو التحديات التشغيلية. كما أظهرت حديدي وطالبي (2023) أن القائد الذي يمتلك مهارات عاطفية قوية يستطيع التعامل مع المشكلات المفاجئة بطريقة أكثر هدوءاً وواقعية، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من كفاءة المشروع.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الحجامي والعامري (2022) أن الذكاء العاطفي يُعدّ أحد العوامل التي تؤثر في العلاقات الداخلية بين أعضاء الفريق، إذ يسهم في تعزيز الانتماء والثقة، ويقلل من مظاهر التنافس السلبي. وبيّنت دراسة الدباس والشوابكة (2022) أن وجود مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي بين القادة والموظفين في الشركات

الزراعية المملكة العربية السعودية أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال بناء فرق عمل متعاونة أكثر استقرارًا وتكيفًا مع التغيرات.

أما على المستوى الدولي، فقد أكدت Basyour وBadawi (2022) أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بفعالية قيادة المشاريع في بيئات الأعمال السعودية، حيث يساعد في تعزيز التواصل بين الفرق متعددة الثقافات وتحسين الإبداع الجماعي، ما يؤدي إلى رفع الإنتاجية العامة وتقليل نسب الفشل في المشاريع. كما أوضح Hussain (2021) أن القادة في المؤسسات التي تعتمد على الذكاء العاطفي يتمتعون بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات دقيقة في الوقت المناسب، بفضل قدرتهم على التوازن الانفعالي وفهم دوافع العاملين، مما يقلل من احتمالات حدوث أخطاء بشرية أو قرارات انفعالية.

وأشارت دراسة Besada (2019) إلى أن الذكاء العاطفي يرفع من مستوى الرضا المهني لدى الموظفين العاملين في المشروعات، لأن القائد العاطفي يتعامل بإنسانية ويُقدّر الجهود الفردية، مما يحفّز العاملين على الالتزام والابتكار. كما أكدت Alaiadi (2025) أن الذكاء العاطفي أصبح أداة قيادية استراتيجية في المؤسسات المعاصرة، إذ يتيح للقادة تحقيق التوازن بين إدارة الموارد المادية والبشرية، من خلال فهم البُعد العاطفي للعلاقات داخل فرق المشاريع.

وفي دراسة Mohamed وFahmy (2015) حول مديري السياحة، تبين أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين فعالية التواصل داخل فرق العمل، ويقلل من حالات سوء الفهم التي تؤدي إلى تأخير إنجاز المهام. وأظهرت لوزق وبن عبو (2019) أن هذه القدرات العاطفية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بتحقيق نتائج مالية وتشغيلية أفضل للمشاريع، عبر تحسين التنسيق الداخلي وتقليل معدلات الفشل.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء العاطفي يُعدّ أحد أهم عوامل النجاح في إدارة المشاريع، لأنه يمكّن القائد من تعزيز التفاهم والتعاون داخل الفريق، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية. كما يوفر بيئة تنظيمية إيجابية تساهم في رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء وتعزيز الإنتاجية. وتؤكد الدراسات الميدانية الحديثة، سواء في السياق العربي أو الدولي، أن الذكاء العاطفي ليس مجرد مهارة تكميلية، بل هو شرط أساسي لتحقيق فعالية القيادة ونجاح المشاريع في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

9-1 الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء العاطفي

تنوّعت الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي بين الاتجاهات النظرية والتطبيقية، سواء في البيئات العربية أو الأجنبية، حيث ركزت أغلبها على علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة، والأداء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وجودة الاتصال بين القادة والمرؤوسين. وقد ساهم هذا الزخم البحثي في توضيح أهمية الذكاء العاطفي كأداة تطوير إداري واستراتيجي داخل المؤسسات.

أولاً: الدراسات العربية

أظهرت الأدبيات العربية اهتمامًا متزايدًا بدراسة الذكاء العاطفي في سياق القيادة الإدارية، إذ تناولت الأبحاث العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء التنظيمي والتحفيز الوظيفي والالتزام الإداري. فقد أشار أبو رحمة (2018) في دراسته على القطاع السياحي بغزة إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابيًا بالقيادة التحويلية، حيث يُمكن القائد من توجيه الأفراد وتحفيزهم بفعالية. كما بينت لرزق وبن عبو (2019) أن الذكاء العاطفي يساهم في تعزيز فعالية القيادة داخل المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية من خلال قدرته على تحسين العلاقات التنظيمية وبناء الثقة.

وفي دراسة القرشي (2021) حول القيادات الإدارية في مدارس جدة، تم التأكيد على أن الذكاء العاطفي يعد عاملاً حاسماً في تحسين أساليب القيادة واتخاذ القرار، بينما أظهرت الهبارنة (2022) أن الذكاء العاطفي يساهم في تعزيز القيادة التحويلية عبر تنمية الحكمة التنظيمية والوعي الانفعالي لدى القائد.

كذلك، تناولت الجوهر والحاج (2023) العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة حياة العمل، مؤكدة أن القائد العاطفي يخلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا. وأكدت حديدي وطالبي (2023) أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيًا في الالتزام الوظيفي، بينما وجدت العيساوي (2022) أن تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي في شركات النفط يساهم في تحسين الأداء المتميز.

ومن جانب آخر، ركزت الحجامي والعامري (2022) على العلاقة بين الذكاء العاطفي والتسويق النفسي، مشيرة إلى أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع أكثر قدرة على التأثير في سلوك المستهلكين. كما أثبتت الدباس والشوابكة (2022) وقوار ومساعدة (2022) أن الذكاء العاطفي يعزز فعالية اتخاذ القرار والأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع

الزراعي والتمويل الأصغر المملكة العربية السعودية، فيما تناولت الكفاوين والصرايرة (2015) أثر الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار داخل الشركات الصناعية.

وفي دراسة إسماعيل (2015) على الشركة المصرية للاتصالات، تبين أن الذكاء العاطفي يعزز الالتزام التنظيمي ويزيد من قدرة القائد على التعامل مع الضغوط الإدارية. أما عبدالقادر وآخرون (2020) فأكدوا أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين الولاء والانتماء التنظيمي داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

وتشير دراسات أخرى مثل شين (2014) والمبروك (2015) إلى أن القيادة القائمة على الذكاء العاطفي تحقق أداءً أفضل من القيادة التقليدية، لأنها تركز على التفاعل الإنساني وفهم العواطف كجزء من عملية الإدارة. وقد دعمت هذه النتائج نعمة الله والسيد (2016) اللذان أوضحا أن الذكاء العاطفي يسهم في دعم القرار الجماعي في بيئة العمل.

بوجه عام، أظهرت الاتجاهات العربية اتفاقاً على أن الذكاء العاطفي يُعدّ متغيراً نفسياً وسلوكياً مركزياً في نجاح القيادة الإدارية، وأن تطويره يسهم في تحسين فعالية المؤسسات وتعزيز الانسجام التنظيمي بين القائد ومروؤسيه.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أما الدراسات الأجنبية، فقد اتجهت إلى تناول الذكاء العاطفي في سياقات متعددة، أبرزها القيادة الفعالة، الأداء المهني، وإدارة التغيير. فقد أوضح Hussain (2021) أن الذكاء العاطفي يسهم في رفع الكفاءة المهنية والإنتاجية لدى المديرين، من خلال تحسين تعاملهم مع الضغوط وإدارة العلاقات التنظيمية. كما أشار Alaiadi (2025) إلى أن الذكاء العاطفي يشكل أحد المقومات الرئيسة للقيادة الفعالة في الشركات الحديثة، لأنه يوازن بين المنطق والعاطفة في اتخاذ القرار.

وبينت دراسة Basyour و Badawi (2022) أن الذكاء العاطفي يعزز الإبداع الجماعي والابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال رفع مستوى التعاون بين أعضاء الفريق. كما تناولت Besada (2019) أثر الذكاء العاطفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة عين شمس، مشيرة إلى أن القادة العاطفيين يحققون تواصلاً أكثر فاعلية مع موظفيهم.

وفي دراسة Mohamed و (2015) Fahmy حول مديري السياحة والضيافة، تبين أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية وبالأداء التنظيمي العالي. كما دعمت دراسة Maher و (2016) Abd Alaal هذا الاتجاه، مؤكدة أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين القدرة على الإقناع والتفاعل مع الفرق العاملة في بيئات الفنادق والشركات السياحية.

كذلك، أوضح (2021) Barakat أن الذكاء العاطفي أصبح أداة مهمة في التعليم الجامعي لرفع كفاءة التواصل والتفاعل بين المدرسين والطلبة. وأكدت Atallah و (2024) Derraz أهمية الذكاء العاطفي في تحسين جودة الأداء الأكاديمي في التعليم العالي، معتبرين إياه أحد المؤشرات البارزة على الكفاءة القيادية في المجال التربوي.

ومن جانب آخر، ركزت دراسات مثل (2014) Birwatkar و (2017) Al-Ghazw et al. على دور الذكاء العاطفي في تقليل الاحتراق المهني وتحسين الصحة النفسية في المؤسسات الصحية، مؤكدين أن الأطباء والمديرين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر قدرة على إدارة الانفعالات في المواقف الحساسة.

تُظهر هذه الدراسات مجتمعة أن الذكاء العاطفي يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق القيادة الفعالة في مختلف البيئات المهنية، سواء كانت تعليمية، أو خدمية، أو إنتاجية، وأن تنمية المهارات العاطفية للقيادة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستويات الأداء والابتكار والرضا العام داخل المؤسسات.

ثالثاً: التحليل النقدي للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية، يتضح وجود اتفاق عام حول الدور الإيجابي للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية وتعزيز الأداء التنظيمي. ومع ذلك، تُظهر الدراسات تفاوتاً في المنهجية والتطبيق، حيث ركزت بعض الدراسات العربية على الأثر النفسي والاجتماعي للذكاء العاطفي، بينما ركزت الدراسات الأجنبية على الأبعاد الإدارية والقيادية في بيئات الأعمال التنافسية.

كما يُلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تناولت الذكاء العاطفي في إطار المؤسسات التعليمية أو الحكومية، بينما لا تزال الدراسات الميدانية التي تبحث في أثر الذكاء العاطفي على فعالية فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي محدودة نسبياً.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل الدور المباشر للذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع في بيئة العمل السعودية، بالاعتماد على نموذج متكامل يجمع بين الأبعاد الإدراكية والسلوكية للذكاء العاطفي. كما تهدف الدراسة إلى تقديم دليل ميداني حديث يبرز أهمية الذكاء العاطفي كأداة قيادية واستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي داخل قطاع الأعمال بالمملكة.

المبحث الثاني: قيادة المشاريع

المبحث الثاني: قيادة المشاريع

2-1 مقدمة عن قيادة المشاريع

تُعدّ قيادة المشاريع من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت مع تطور بيئات العمل وتزايد تعقيد المشروعات التنظيمية والتقنية. فهي تمثل جوهر العملية الإدارية التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني ومالي معيّن. ويرى عودة (2022) أن قيادة المشاريع لا تقتصر على متابعة العمليات الإدارية فحسب، بل تشمل أيضًا تحفيز فرق العمل، وضمان انسجام الجهود بين الأفراد، وتحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والوقت والتكلفة. وتُعدّ القيادة عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مشروع لأنها تدمج بين الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرار في مواجهة التحديات.

أشار الدغيم والشعار (2016) إلى أن القيادة في فعالية قيادة المشاريع تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا وفريق العمل التنفيذي، إذ يقوم القائد بتوجيه الجهود وتوزيع المهام وتحفيز الأفراد على الالتزام بأهداف المشروع. ومن خلال القيادة الفعّالة، يمكن للمشروعات أن تتجاوز العقبات التشغيلية والهيكلية التي قد تعيق تحقيق النتائج المستهدفة. كما أكد العايدي وبحر (2015) أن القيادة ليست مجرد سلطة إدارية، بل هي فن التأثير في الآخرين لإحداث التغيير المطلوب بطريقة إيجابية تضمن استدامة العمل وتطوير الأداء التنظيمي.

وترى رابحي (2022) أن أهمية القيادة في بيئة المشاريع المعاصرة ازدادت مع التحول نحو الإدارة الرقمية، إذ بات نجاح المشروعات يعتمد على مدى قدرة القائد على استخدام الأدوات التقنية وتوظيف الذكاء الاصطناعي لإدارة الفرق عن

بُعد، مما يجعل من "القيادة الرقمية" أحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. وفي السياق ذاته، أوضح جاسم والمعاضدي (2022) أن القيادة الفعالة تسهم في إدارة مراحل المشروع المختلفة من خلال وضوح الرؤية، والتخطيط الدقيق، وتوزيع المسؤوليات، والمتابعة المستمرة للأداء، وهي عوامل ترتبط ارتباطاً مباشراً بنسبة إنجاز المشروع وفعالية مخرجاته.

كما تناول زيادات (2021) تطور دور القيادة في بيئة المشاريع العامة، مبيّناً أن التحول من إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية يتطلب نمط قيادة مبادر قادر على التفكير الاستراتيجي وإدارة الموارد بمرونة. وأكد العجي والقعيد (2020) أن القيادة الاستراتيجية تعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تشاركية المعرفة وتمكين الفرق من تطبيق خطط النمو بكفاءة.

وتوضح دراسة الزعبي وأبو زيد (2023) أن كفاءات القائد، من حيث مهارات الاتصال، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، ترتبط بشكل جوهري بنجاح المشاريع الإنشائية، حيث يمكن القائد الفعال فريقه من العمل بتناغم لتحقيق الأهداف ضمن الجداول الزمنية المحددة. كما أشار إبراهيم وآخرون (2024) إلى أن القيادة في المشاريع الصحية بالمملكة العربية السعودية تمثل عاملاً رئيساً في ضمان جودة الأداء واستدامة الخدمات، خاصة في ظل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تتطلب توازناً بين المهارة التقنية والقيادة الإنسانية.

أما هرونة (2010) فقد أشار إلى أن المشروعات تمثل نواة التميز في الأداء المؤسسي، وأن القيادة الواعية هي التي تحول المشروع من مجرد خطة إلى واقع ملموس من خلال إدارة فعالة للمبادرات وتنمية روح الفريق. وبينت داهينين (2024) أن القيادة الحديثة في المشاريع الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الرقمية والابتكار، حيث تسهم القيادة الاستباقية في استيعاب التحولات التقنية واستغلالها لزيادة كفاءة الأداء.

وأكد النعيمات وأبو زيد (2021) أن القائد التحويلي الذي يركز على جودة الفريق وتطوير الأفراد يحقق نتائج أفضل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، نظراً لاعتماده على التحفيز والإلهام بدلاً من السيطرة والتوجيه المباشر. وفي الاتجاه ذاته، وجد الجعافرة وأبو جليل (2020) أن تبني أساليب القيادة المرنة ضمن منهجيات الإدارة الرشيقة Agile يسهم في تسريع عمليات التطوير وتحسين جودة المنتجات في المشاريع الريادية.

ومن الناحية النظرية، يشير **Abū Shannār** و **Hiyāṣāt** (2019) إلى أن القيادة التحويلية تظل أكثر الأنماط ملائمة لمشاريع البناء والإنشاء، لأنها تقوم على تحفيز الأفراد لتحقيق الأداء الأمثل من خلال الإلهام والثقة. كما أوضحت دراسة **al-Maghrabī** و **al-Sharabātī** (2021) أن القيادة الموقفية تمكّن القائد من تكييف سلوكه مع طبيعة المشروع وفريقه، مما يعزز مرونة الإدارة ويقلل من حالات الفشل.

ويرى **Al-Dubai** و **Bardātī** (2016) أن فعالية القيادة تُعدّ وسيطاً مهماً بين عوامل النجاح الحرجة للمشاريع والنتائج النهائية، حيث تساهم في تحقيق التكامل بين الرؤية الإستراتيجية والتنفيذ العملي. وخلص **Mahmoud** و **Saad** (2024) إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة العمل الجماعي والابتكار في المشاريع، مما يعكس الدور المتزايد للقيادة في تحسين بيئة المشاريع المعاصرة.

من خلال هذه الدراسات يتضح أن القيادة في سياق فعالية قيادة المشاريع ليست مجرد ممارسة تنظيمية، بل هي عنصر استراتيجي يربط بين الجوانب التقنية والبشرية للمشروع. فهي تضمن التوجيه، والتحفيز، والمتابعة، والتنسيق، مما يجعلها حجر الأساس لنجاح المشاريع وتحقيق استدامتها في بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتعقيد والتنافسية المتزايدة.

2-2 نشأة وتطور مفهوم قيادة المشاريع

شهد مفهوم قيادة المشاريع تطوراً كبيراً عبر العقود الماضية، متأثراً بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي طرأت على بيئات العمل حول العالم. ففي بدايات القرن العشرين، كانت القيادة تُفهم ضمن إطارها التقليدي كعملية تتعلق بالتحكم والإشراف الإداري المباشر، إذ كان القائد يُنظر إليه كصاحب السلطة والمسؤول الأول عن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة (عودة، 2022). ومع تقدم الفكر الإداري وتطور منهجيات إدارة المشاريع، بدأ التركيز يتحول من القيادة السلطوية إلى القيادة التحفيزية القائمة على التأثير والتعاون وبناء الثقة داخل فرق العمل (الدحودح، 2018).

يرى **هرونة** (2010) أن ظهور المشاريع الحديثة – سواء في المجالات الاقتصادية أو التعليمية أو الصناعية – فرض الحاجة إلى نمط قيادة جديد يوازن بين الإدارة التنفيذية والقيادة الإنسانية. فالقائد في المشروع الحديث لم يعد مجرد منفذ للخطط، بل أصبح عنصراً موجهاً للتغيير وقادراً على استثمار الموارد البشرية والمعرفية لتحقيق التميز في الأداء.

وقد أسهمت الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي في تعزيز هذا الدور من خلال تعقيد بيئات العمل وتزايد الحاجة إلى مهارات قيادية متعددة الأبعاد تجمع بين الفكر الاستراتيجي والتقني والإنساني (رابحي، 2022؛ داهينين، 2024).

من الناحية النظرية، تطور مفهوم القيادة من خلال مجموعة من النظريات القيادية الأساسية التي مهدت لتطبيقاتها في إدارة المشاريع. فقد ركزت النظرية الكلاسيكية على السمات الشخصية للقائد، معتبرة أن القيادة فطرية تُكتسب بالوراثة، وهو ما لم يكن كافياً لتفسير اختلاف أساليب القيادة في بيئات المشاريع المعقدة. أما النظرية السلوكية، فقد حولت الاهتمام نحو سلوك القائد وعلاقاته بأعضاء الفريق، معتبرة أن القيادة تُقاس بمقدار التفاعل الإيجابي والتحفيز (الجغبير والفواعير، 2015).

وفي منتصف القرن العشرين، ظهرت النظرية الموقفية (Situational Theory) التي طرحها هيرسي وبلانشارد، مؤكدة أن فعالية القائد تعتمد على قدرته على تكييف أسلوبه القيادي وفق الموقف وطبيعة المشروع. وقد أكدت دراسات حديثة مثل al-Maghrabī و al-Sharabātī (2021) أن هذه النظرية تمثل الأساس في اختيار أسلوب القيادة الأنسب لمراحل المشروع المختلفة، خاصة في القطاعات الصناعية والإنشائية التي تتطلب مرونة عالية في التعامل مع التغيرات الميدانية.

ثم تطور المفهوم بشكل جوهري مع ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، التي تُعدّ من أكثر النماذج ارتباطاً بنجاح المشاريع. إذ بينت Abū Shannār و Hiyāṣāt (2019) أن القائد التحويلي يركّز على تحفيز الفريق والإلهام وتطوير القدرات الفردية، مما يعزز الإبداع التنظيمي ويقود إلى إنجاز المشاريع بكفاءة عالية. كما أكدت Mahmoud و Saad (2024) في دراستهم على قطاع الإنشاءات بمصر أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة العمل الجماعي وبالنتائج النهائية للمشروعات، حيث يعتمد هذا النمط على التواصل الوجداني والتشجيع المستمر.

وفي السياق ذاته، يشير العجبي والقعيد (2020) إلى أن التحول نحو القيادة الاستراتيجية والقيادة المعرفية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة جاء نتيجة تطور بيئة الأعمال المعاصرة التي تتطلب من القائد أن يكون مفكراً استراتيجياً أكثر من كونه مشرفاً إدارياً. وقد دعمت دراسة الجعافرة وأبو جليل (2020) هذا الاتجاه من خلال تناولها لمفهوم القيادة

الرشيقة (Agile Leadership) ، الذي يركز على المرونة والسرعة في اتخاذ القرار وتحسين جودة المنتج في المشاريع الريادية.

كما ساهم التطور التكنولوجي في العقدین الأخيرین في نشوء أنماط جديدة من القيادة مثل القيادة الرقمية (Digital Leadership)، التي تناولتها رابحي (2022) وداهينين (2024) باعتبارها استجابة طبيعية للتحويل الرقمي في المؤسسات والمشاريع الحديثة. ويعتمد هذا النمط على توظيف القدرات الرقمية والتواصل الافتراضي لتعزيز التعاون بين الفرق المتوزعة جغرافياً، وهو ما أصبح ضرورياً في فعالية قيادة المشاريع العابرة للحدود.

ويلاحظ أن تطور مفهوم القيادة في المشاريع لم يكن فقط نتيجة التحول في الفكر الإداري، بل أيضاً نتيجة لتغير دور قائد المشروع نفسه. فقد بين القحطاني (2024) أن مدير المشروع لم يعد يُنظر إليه كمنسق فني، بل كقائد مؤثر يمتلك رؤية استراتيجية وقدرة على اتخاذ القرار في ظروف تتسم بعدم اليقين. وأوضح جاسم والمعاضيدي (2022) أن كفاءة القائد في المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع تُعدّ محدداً أساسياً لنجاحه، بدءاً من مرحلة التخطيط وحتى الإغلاق.

ومن الجدير بالذكر أن زيادات (2021) وعودة (2022) أكدا أن قيادة المشاريع باتت اليوم تمثل تحوُّلاً جوهرياً في الفكر الإداري، إذ لم تعد مقتصرة على الإشراف والتنظيم، بل أصبحت عملية تفاعلية تهدف إلى تمكين الأفراد وتحفيزهم، واستثمار المعرفة، وبناء فرق قادرة على تحقيق الأهداف في ظل بيئة متغيرة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن مفهوم قيادة المشاريع تطوّر من نموذج إداري تقليدي قائم على السيطرة والتنظيم إلى نموذج قيادي استراتيجي يقوم على الإلهام، والتواصل، والتمكين، والتكيف مع المتغيرات. هذا التحول يعكس نضوج الفكر الإداري الحديث الذي يرى في قائد المشروع محوراً للتغيير والابتكار، وعنصراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة للمشروعات في مختلف القطاعات.

2-3 تعريف قيادة المشاريع

تُعدّ القيادة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات والمشروعات في تحقيق أهدافها. ويُشتق مصطلح "القيادة" لغوياً من الجذر العربي قَادَ، أي تولى التوجيه والإرشاد

والتحريك نحو هدف محدد، وهي بذلك تعبر عن عملية التأثير في الآخرين لتحفيزهم على إنجاز مهام مشتركة وفق رؤية موحدة (عودة، 2022). أما في اللغة الإنجليزية، فإن مصطلح Leadership يُشير إلى القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق غايات تنظيمية، بما يعكس التفاعل الإنساني بين القائد وأعضاء فريقه (هرونة، 2010).

أما من حيث المفهوم الإداري، فتعرّف القيادة بأنها القدرة على توجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف من خلال التأثير الإيجابي والتحفيز المستمر (الدحود، 2018). ويضيف العايدي وبحر (2015) أن القيادة لا تقتصر على السلطة الرسمية، بل تشمل المهارات السلوكية والعلاقات الإنسانية التي تمكن القائد من تحقيق التعاون والالتزام داخل بيئة العمل. وتُبرز رابحي (2022) أن القيادة في العصر الرقمي أصبحت عملية تشاركية تعتمد على المرونة في التواصل والقدرة على استيعاب التغيرات التكنولوجية والإدارية المتسارعة.

وفي سياق المشاريع تحديداً، تُعرّف قيادة المشاريع بأنها القدرة على توجيه فرق العمل وإدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة ضمن القيود الزمنية والمالية المحددة (جاسم والمعاويدي، 2022). ويرى الزعي و أبو زيد (2023) أن قائد المشروع هو الشخص الذي يمتلك رؤية واضحة، ويترجمها إلى خطة تنفيذية من خلال التحفيز، والتنسيق، والرقابة، واتخاذ القرار في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

ويُميز زيادات (2021) بين القيادة العامة والقيادة في المشاريع؛ فالأولى تركز على الإدارة المستمرة للأفراد داخل هيكل تنظيمي ثابت، بينما الثانية تقوم على إدارة فرق مؤقتة تتشكل لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة. وهذا يجعل قيادة المشاريع أكثر تعقيداً، لأنها تتطلب مهارات متعددة تشمل التواصل، وإدارة المخاطر، وحل المشكلات، وبناء الثقة داخل فرق متعددة التخصصات.

كما يشير العجمي والقعيد (2020) إلى أن قيادة المشاريع تختلف عن الإدارة التقليدية بكونها تركز على التأثير الإنساني أكثر من الرقابة الهيكلية، فالقائد هنا يلعب دور "المحفز" الذي يوحد الجهود ويسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تمكين الأفراد وتشجيع الابتكار. بينما أكد Mahmoud و Saad (2024) أن القيادة التحويلية في المشاريع تُعدّ من أهم الأنماط القيادية، لأنها تدمج بين الرؤية الاستراتيجية والتحفيز النفسي لأعضاء الفريق بما يعزز النجاح العام للمشروع.

وفي إطار الدراسات التطبيقية، يرى Abū Shannār و (2019) Hiyāsāt أن قائد المشروع الفعّال هو الذي يجمع بين الكفاءة الفنية والمهارة العاطفية في التعامل مع فريقه، بحيث يستطيع إدارة المواقف المعقدة والتعامل مع الضغوط التشغيلية دون فقدان السيطرة أو الانسجام. أما gal-Maghrabī و (2021) al-Sharabātī فيؤكدان أن القائد الناجح هو من يُكَيّف أسلوبه القيادي وفق المرحلة الزمنية للمشروع، إذ تختلف طبيعة القيادة في مرحلة التخطيط عنها في مرحلة التنفيذ أو الإغلاق.

وعليه، يمكن صياغة التعريف الإجرائي لقيادة المشاريع في هذه الدراسة على النحو الآتي:

قيادة المشاريع هي عملية توجيه وتنسيق وتفعيل الموارد البشرية والمادية داخل المشروع، من خلال التأثير والتحفيز والتمكين، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وجودة واستدامة، ضمن بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير والمخاطر والتحديات التنظيمية.

ويُعتمد هذا التعريف في الدراسة الحالية لكونه يجمع بين المنظورين الإداري والسلوكي، ويركز على القيادة بوصفها عملية ديناميكية لا تنحصر في اتخاذ القرار فقط، بل تمتد لتشمل بناء فرق العمل، وتحفيز الأفراد، وإدارة التفاعل الإنساني بما يتوافق مع متطلبات فعالية قيادة المشاريع الحديثة في قطاع الأعمال السعودي.

4-2 أهمية قيادة المشاريع في بيئة العمل

تُعدّ القيادة من أهم العناصر التي تحدد مدى نجاح أو فشل المشروع في بيئة العمل الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي يُوجّه من خلاله الفريق نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. فهي ليست مجرد وظيفة إشرافية، بل عملية متكاملة تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتحفيز، والتقييم. يرى عودة (2022) أن قيادة المشاريع تمثل "العقل المدبر" الذي ينسق بين مختلف الوحدات والموارد، ويعمل على تحقيق الانسجام بين الأنشطة لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن الوقت والتكلفة المحددين.

يؤكد هرونة (2010) أن القيادة الفاعلة تُعدّ الركيزة الأساسية في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من مرحلة التصميم والتخطيط وحتى مرحلة الإغلاق والتقييم النهائي، حيث تساهم في ضمان وضوح الأهداف، وتحديد الأولويات، وتوزيع المهام بشكل عادل. أما الدغيم والشعار (2016) فقد أشارا إلى أن القائد الإداري الناجح في المشاريع لا يكتفي

بتطبيق الأدوات الفنية للإدارة، بل يستخدم مهاراته في التواصل والتأثير لخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز الأداء الجماعي وتُقلّل من احتمالية الفشل التنظيمي.

وفي دراسة الزعبي وأبو زيد (2023) تبين أن الكفاءات القيادية للمديرين في المشاريع الإنشائية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح، إذ تؤثر بشكل مباشر على جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمنية، وتقليل معدلات الخطأ. وأوضحت الدراسة أن القائد الذي يتسم بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرار السريع يتمكن من معالجة التحديات الميدانية بفعالية أكبر، مقارنةً بالقائد التقليدي الذي يعتمد على المركزية والرقابة الصارمة.

من جانب آخر، يرى جاسم والمعاضيدي (2022) أن القيادة تُمثّل الأداة التي تضمن التكامل بين عناصر المشروع المختلفة – من بشرية، ومالية، وتقنية – بحيث تعمل جميعها ضمن رؤية واحدة. فالقائد الناجح هو من يستطيع تنسيق الجهود وتوظيف المهارات لتحقيق التوازن بين جودة المنتج وتكلفة الإنجاز. وتؤكد رابحي (2022) أن القيادة الرقمية باتت تلعب دوراً متنامياً في فعالية قيادة المشاريع الحديثة، إذ تُسهم في تسهيل المتابعة الآنية للأداء، وتحسين التواصل بين الفرق الموزعة مكانياً، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب.

ويُبرز زيادات (2021) أهمية القيادة في توجيه التحول المؤسسي من "إدارة الخدمات" إلى "قيادة التنمية"، من خلال بناء رؤية استراتيجية وتحويلها إلى خطط تنفيذية متكاملة، تعتمد على فرق عمل مؤهلة ومتعاونة. أما العجبي والقعيد (2020) فقد شددوا على أن القيادة الاستراتيجية تُسهم في ربط فعالية قيادة المشاريع بالأهداف الكبرى للمؤسسة، من خلال التركيز على الإبداع وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق.

كما أكدت دراسة النعيمات وأبو زيد (2021) أن القيادة التحويلية تُمثّل أحد أهم العوامل التي تفسر نجاح فرق المشاريع، حيث تسهم في رفع مستوى التعاون، وبناء الثقة، وتحفيز الأفراد على تجاوز التحديات. وفي السياق ذاته، أشار الجعافرة وأبو جليل (2020) إلى أن تبني أساليب القيادة المرنة (Agile Leadership) في بيئات الأعمال الريادية يؤدي إلى زيادة فاعلية المشاريع من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات وتقليل الوقت الضائع في الإجراءات البيروقراطية.

ومن منظور إداري شامل، توصل Abū Dārī و Al Ṣālḥī (2015) إلى أن فعالية القيادة تمثل متغيراً وسيطاً بين كفاءة القائد الإداري ونجاح المشروع، حيث إن امتلاك القائد مهارات فنية دون قدرات قيادية إنسانية لا يضمن تحقيق الأداء

المطلوب. كما أظهرت دراسة Mahmoud و Saad (2024) أن القيادة التحويلية ترفع من جودة العمل الجماعي في المشاريع الإنشائية بفضل دورها في تعزيز الدافعية الذاتية والتعاون الداخلي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ويشير al-Maghrabī و al-Sharabātī (2021) إلى أن القيادة الموقفية تمكّن القائد من تعديل أسلوبه وفق طبيعة المشروع وخصائص الفريق، وهو ما يضمن مرونة أكبر في التعامل مع المشكلات. كما بين al-Jubūrī و al-Ṣarā'irah (2021) أن القيادة الفعالة تُعدّ أساساً لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المشاريع الإنشائية، لأنها تخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز والمساءلة المشتركة.

من ناحية أخرى، يرى al-Dubai و Bardā'ī (2016) أن القيادة تمثل حلقة الوصل بين العوامل الحرجة للنجاح ونتائج المشروع النهائية، فهي التي تترجم الخطط إلى ممارسات عملية من خلال المتابعة المستمرة، وحل النزاعات، وإدارة المخاطر. كما أكدت دراسة Arīqāt (2024) أن القيادة الرقمية في المشاريع الريادية تُسهم في تطوير المهارات التقنية للأفراد، وتدعم استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن قيادة المشاريع تمثل عنصراً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه في أي مشروع ناجح، لأنها تجمع بين الرؤية، والتنفيذ، والتنسيق، والمتابعة، والتحفيز. فهي تُسهم في تحقيق التوازن بين الموارد والأهداف، وتعمل على بناء فرق عمل متماسكة قادرة على مواجهة التحديات بمرونة وكفاءة. وبالتالي، يمكن القول إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على التخطيط الفني أو التمويل الكافي، بل يركز أساساً على قوة القيادة وجودتها في إدارة الموارد البشرية والمادية ضمن بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

2-5 مهارات قائد المشروع (Project Leadership Skills)

يُعدّ قائد المشروع محور العملية الإدارية والتنظيمية، إذ تقع على عاتقه مسؤولية التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وضمان تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني والموارد المتاحة. وتتطلب القيادة الفعالة في المشاريع امتلاك مجموعة من المهارات الجوهرية التي تمكّن القائد من التوفيق بين متطلبات العمل الفني والإنساني، وتُعدّ هذه المهارات الركيزة الأساسية لنجاح المشروع واستدامته (الزعيبي وأبو زيد، 2023؛ جاسم والمعاضيدي، 2022).

2-5-1 الرؤية والتخطيط الاستراتيجي (Vision and Strategic Planning)

تُعدّ الرؤية الاستراتيجية من أهم خصائص القائد الناجح في بيئة المشاريع، فهي تمثل الإطار الذي يوجه جميع الجهود نحو هدف موحد. يرى هرونة (2010) أن القائد هو من يمتلك القدرة على استشراف المستقبل وتحويل الأفكار إلى خطط تنفيذية واضحة. وأكد زيادات (2021) أن القائد في المشاريع العامة والتنمية لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية، بل يضع تصورًا استراتيجيًا طويل الأمد يربط بين المشروع وأهداف التنمية المستدامة. كما بيّنت العجمي والقعيد (2020) أن الرؤية الواضحة تتيح للقائد بناء خريطة طريق تشمل المخاطر المحتملة وآليات التعامل معها، مما يساهم في زيادة فرص نجاح المشروع.

2-5-2 اتخاذ القرار الفعّال (Effective Decision-Making)

تُعدّ مهارة اتخاذ القرار من الركائز الأساسية لقيادة المشاريع، نظرًا لأن القائد يواجه باستمرار مواقف تتطلب سرعة في الحسم ودقة في التقدير. وأوضح الدغيم والشعار (2016) أن القائد الناجح هو من يجمع بين التحليل المنطقي والمرونة في اتخاذ القرار بما يتوافق مع المعطيات الميدانية. كما أشار gal-Maghrabī و al-Sharabātī (2021) إلى أن القيادة الموقفية تساعد القائد على تكييف قراراته مع طبيعة المرحلة التي يمر بها المشروع، في حين أكد Abū Dārī و Al Ṣālḥī (2015) أن جودة القرارات القيادية تمثل أحد المؤشرات المباشرة على كفاءة المشروع ونجاحه.

2-5-3 التواصل والإقناع (Communication and Persuasion)

يُعتبر التواصل الفعّال أداة القيادة الأكثر تأثيرًا في إدارة المشاريع، إذ يساهم في تحقيق الانسجام بين الأفراد وتجنب سوء الفهم. وأكد عودة (2022) أن الاتصال المستمر بين القائد والفريق يعزز تبادل المعلومات ويزيد من مستوى الالتزام الجماعي. كما أوضحت النعيمات وأبو زيد (2021) أن القائد التحويلي يعتمد على التواصل العاطفي والإقناع الإيجابي في تحفيز العاملين على الإبداع، بينما بيّنت Rābhī (2022) أن القائد الرقمي الناجح يوظف أدوات الاتصال التكنولوجي لبناء ثقافة تشاركية قائمة على الثقة والشفافية.

2-5-4 إدارة الوقت والموارد (Time and Resource Management)

تتطلب المشاريع الحديثة قدرة عالية على إدارة الوقت والموارد بكفاءة، نظرًا لحساسية الجدول الزمني وتأثيره على التكلفة وجودة التنفيذ. ووفقًا لدراسة جاسم والمعاضيدي (2022) ، فإن القائد الذي يمتلك مهارة إدارة الموارد قادر على توزيع المهام بفعالية وتحقيق التوازن بين جودة الأداء والقيود المالية. كما أوضحت الجعافرة وأبو جليل (2020) أن تطبيق أساليب القيادة المرنة (Agile Leadership) يُساعد القائد على تحسين استغلال الوقت عبر تقسيم المشروع إلى مراحل قصيرة يسهل متابعتها وتقويمها. أما al-Dubai و Bardā'ī (2016) فأشارا إلى أن فعالية إدارة الوقت ترتبط مباشرة بقدرة القائد على تحديد الأولويات وتفويض الصلاحيات المناسبة لأعضاء الفريق.

2-5-5 حل المشكلات وإدارة الأزمات (Problem Solving and Crisis Management)

تُعد إدارة الأزمات من أهم المهارات التي تحدد كفاءة القائد في المشاريع، نظرًا لتعدد التحديات التي تواجه فرق العمل، سواء كانت فنية أو بشرية أو تنظيمية. وبين العايدي وبحر (2015) أن القائد الفعّال هو الذي يتعامل مع الأزمات بعقلانية، ويحوّلها إلى فرص للتعلّم والتحسين المستقبلي. كما أوضح العبيدي والزويني (2022) أن استخدام التحليل الذكي للبيانات وتوظيف أدوات التنبؤ يساعد في تقليل المخاطر الفنية في المشاريع الهندسية. وفي السياق ذاته، أكدت al-Ṣarā'irah و al-Jubūrī (2021) أن القيادة التي تُشجع التفكير الإبداعي أثناء الأزمات تزيد من مرونة الفريق وقدرته على تجاوز التحديات.

2-5-6 بناء الفرق وتحفيز العاملين (Team Building and Motivation)

يُعتبر بناء الفريق من أهم أدوار القائد في بيئة المشاريع، إذ تعتمد فعالية الإنجاز على مدى انسجام الأفراد وتكامل جهودهم. وأوضح الزعبي وأبو زيد (2023) أن القائد القادر على خلق بيئة تعاونية يساهم في رفع مستوى الرضا المهني وتعزيز الولاء المؤسسي. كما أظهرت دراسة Mahmoud و Saad (2024) أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بتحفيز فرق العمل وجودة الأداء، من خلال تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار. وأكد Abū Shannār و Hiyāṣāt (2019) أن القائد الذي يُقدّر إنجازات فريقه ويُبشّجهم باستمرار ينجح في بناء ثقافة عمل إيجابية تُساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة واستدامة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن مهارات قائد المشروع تشكل الإطار التنفيذي الذي يترجم الرؤية القيادية إلى نتائج ملموسة. فالقائد الناجح هو من يجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، وإدارة الموارد، وحل الأزمات، وتحفيز الأفراد. وتؤكد الدراسات الميدانية أن تطوير هذه المهارات يُعدّ عاملاً حاسماً في ضمان نجاح المشاريع وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة (الجعافرة وأبو جليل، 2020؛ العجمي والقعيد، 2020؛ جاسم والمعاضيدي، 2022).

2-6 أنماط القيادة في إدارة المشاريع

تُعدّ أنماط القيادة الإدارية من أهم المحددات التي تفسر اختلاف أداء القادة في بيئات المشاريع، إذ ينعكس الأسلوب القيادي المتبع على مستوى التحفيز، وجودة الاتصال، والقدرة على تحقيق أهداف المشروع. فاختيار النمط المناسب للقيادة يعتمد على طبيعة المشروع، وثقافة المؤسسة، وخصائص فريق العمل. وأشارت الدغيم والشعار (2016) إلى أن تحديد الأسلوب القيادي الأنسب يساهم في رفع كفاءة الأداء وتخفيف الصراعات الداخلية بين الأفراد. وفيما يلي أبرز الأنماط القيادية التي تم توظيفها في بيئات المشاريع الحديثة:

2-6-1 القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

يُعدّ هذا النمط من أقدم أساليب القيادة، ويقوم على المركزية في اتخاذ القرار، حيث يتحكم القائد بجميع التفاصيل ويوجّه الفريق دون مشاركة تُذكر من الأعضاء. أوضح هرونة (2010) أن القيادة الأوتوقراطية قد تكون فعالة في المشاريع ذات الطبيعة العسكرية أو في حالات الطوارئ التي تتطلب سرعة في القرار وانضباطاً عالياً. غير أن عودة (2022) يرى أن هذا النمط يفتقر إلى التحفيز الداخلي لدى العاملين، ويؤدي إلى ضعف الإبداع وتراجع روح الفريق، مما يقلل من فرص نجاح المشروع على المدى الطويل.

2-6-2 القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

تُعرف القيادة الديمقراطية بأنها النمط الذي يشجع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار ويمنح أعضاء الفريق حرية في طرح الأفكار. يرى العايدي وبحر (2015) أن هذا الأسلوب يعزز الانتماء ويزيد من رضا العاملين، خاصة في المشاريع التي تعتمد على العمل الجماعي والإبداع. وأكد النعيمات وأبو زيد (2021) أن القيادة الديمقراطية تُعدّ من أكثر

الأنماط ملاءمة لبيئات المشاريع التكنولوجية، لأنها تُسهم في تحسين التواصل، وتبادل الخبرات، ورفع مستوى التحفيز بين الفريق. ومع ذلك، قد يؤدي هذا النمط إلى بطء في اتخاذ القرارات عند التعامل مع الأزمات الطارئة (al-Maghrabī & al-Sharabātī, 2021).

2-6-3 القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يُعدّ هذا النمط الأكثر ارتباطًا بنجاح المشاريع في الدراسات الحديثة، إذ يقوم على الإلهام والتحفيز والتطوير المستمر للموظفين. وأوضح Abū Shannār و (2019) Hiyāsāt أن القائد التحويلي يركّز على خلق بيئة عمل مشجعة على الابتكار ويحفّز الأفراد لتجاوز توقعاتهم. كما أثبتت دراسة Mahmoud و (2024) Saad في قطاع الإنشاءات المصري أن القيادة التحويلية تُسهم في رفع جودة الأداء الجماعي وزيادة الالتزام التنظيمي، لأنها تُعزز الثقة والولاء بين القائد وأعضاء الفريق. ويشير العجمي والقعيد (2020) إلى أن هذا النمط يتلاءم مع بيئات المشاريع الديناميكية التي تتطلب تفكيرًا استراتيجيًا وقدرة على تحفيز العاملين نحو التميز.

2-6-4 القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

يرتكز هذا النمط على مبدأ الثواب والعقاب، إذ يربط القائد بين الأداء والمكافآت أو الجزاءات. بيّنت العايدى وبحر (2015) أن القيادة التبادلية قد تحقق نتائج قصيرة المدى في المشاريع التي تتطلب الالتزام والانضباط، لكنها لا تُشجع على الإبداع أو التطوير الذاتي. كما أشار الدغيم والشعار (2016) إلى أن هذا النمط يميل إلى التحكم البيروقراطي، ما يجعله أقل فاعلية في المشاريع التي تحتاج إلى التكيف مع التغيير أو مواجهة ظروف غير متوقعة. ومع ذلك، يمكن أن يكون فعالاً في المشاريع ذات الطبيعة الروتينية أو ذات المعايير المحددة مسبقاً.

2-6-5 القيادة الموقفية (Situational Leadership)

تقوم القيادة الموقفية على فكرة أن الأسلوب القيادي الفعّال يتغير تبعاً للموقف، ونضج أعضاء الفريق، وطبيعة المهمة. وقد أوضح al-Maghrabī و (2021) al-Sharabātī أن هذا النمط يمنح القائد مرونة في اختيار أسلوب القيادة المناسب – سواء كان توجيهياً أو تشاركياً – بناءً على مستوى جاهزية الفريق. كما بيّن جاسم والمعاضيدي (2022) أن

هذا النمط يُعدّ الأنسب في المشاريع المعقدة التي تمر بمراحل مختلفة من التطور، إذ يتطلب كل طور أسلوبًا مختلفًا في الإدارة والتحفيز.

2-6-6 القيادة الخادمة (Servant Leadership)

تركّز القيادة الخادمة على خدمة الآخرين قبل قيادة الآخرين، إذ يعتبر القائد نفسه جزءًا من الفريق يسعى لتمكين الأفراد وتطويرهم. ووفقًا لـ الجعافرة وأبو جليل (2020)، فإن هذا النمط يعزز الولاء والانتماء داخل الفريق ويخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة. كما أكدت (Rābhī (2022 أن القيادة الخادمة تُسهم في تحسين جودة الاتصال والانسجام في المشاريع الرقمية، لأنها تعزز الحس الإنساني والتعاون في ظل بيئة عمل تعتمد على التواصل الافتراضي.

المقارنة بين أنماط القيادة في إدارة المشاريع

عند المقارنة بين هذه الأنماط من حيث التحفيز، والاتصال، والأثر على نجاح المشاريع، يتضح ما يلي:

النمط القيادي	مستوى التحفيز	جودة الاتصال	الأثر على نجاح المشروع
الأوتوقراطي	منخفض – يعتمد على الأوامر	محدود – أحادي الاتجاه	فعال فقط في الأزمات قصيرة المدى
الديمقراطي	مرتفع – قائم على المشاركة	مرتفع – تشاركي وتفاعلي	يعزز الرضا والالتزام، لكنه بطيء في الطوارئ
التحويلي	مرتفع جدًا – قائم على الإلهام	مرتفع جدًا – تواصل إنساني	الأكثر تأثيرًا على الابتكار والنجاح المستدام
التبادلي	متوسط – يعتمد على المكافأة	متوسط – رسمي ووظيفي	فعال في المهام الروتينية قصيرة المدى
الموقفي	متغير حسب الحالة	مرن – يعتمد على المرحلة	فعال في المشاريع المعقدة ومتغيرة البيئة

النمط القيادي	مستوى التحفيز	جودة الاتصال	الأثر على نجاح المشروع
الخدام	مرتفع - قائم على القيم الإنسانية	مرتفع - قائم على الثقة	يعزز الانتماء والالتزام والانسجام التنظيمي

وتُظهر المقارنة أن القيادة التحويلية والموقفية والخدمة تُعدّ الأنماط الأكثر توافقًا مع متطلبات فعالية قيادة المشاريع الحديثة، لأنها تجمع بين المرونة، والتحفيز، والتواصل الفعّال. بينما القيادة الأوتوقراطية والتبادلية تظل مناسبة فقط للبيئات التي تتطلب انضباطًا عاليًا أو استجابة فورية. أما القيادة الديمقراطية فهي مثالية في المشاريع التي تحتاج إلى الإبداع والمشاركة، ولكنها أقل سرعة في الاستجابة للأزمات.

وبناءً على ذلك، فإن اختيار النمط القيادي الملائم لا يعتمد على تفضيلات القائد فحسب، بل على طبيعة المشروع وثقافة الفريق والبيئة التنظيمية. وتوصي الدراسات الحديثة مثل Mahmoud و Saad (2024) والزعي وأبو زيد (2023) بأن القائد الناجح هو من يجمع بين خصائص أكثر من نمط واحد، فيمارس قيادة تحويلية في مراحل الإلهام، وموقفية في الأزمات، وخدمة في بناء الفريق، بما يضمن التكامل والنجاح المستدام للمشروعات في بيئات العمل المعاصرة.

2-7-2 فعالية القيادة في إدارة المشاريع

تُعدّ فعالية القيادة أحد أهم المحددات التي تقيس مدى نجاح القائد في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وجودة واستدامة. إذ لا يُقاس نجاح القائد فقط بقدرته على إصدار الأوامر أو تنفيذ الخطط، بل بمدى تأثيره الإيجابي في فريق العمل وقدرته على تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية، والموارد المتاحة، والقيود الزمنية. ووفقًا لعودة (2022)، فإن فعالية القيادة في المشاريع تمثل القدرة على تحويل الرؤية إلى نتائج ملموسة من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتحفيز المستمر.

2-7-1 مفهوم فعالية القيادة وطرق قياسها

يُعرّف هرونة (2010) فعالية القيادة بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة للمشروع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في بيئة عمل متغيرة. ويرى الدغيم والشعار (2016) أن فعالية القائد تُقاس من خلال مدى توافق سلوكه القيادي مع احتياجات المشروع وطبيعة فريق العمل. كما أوضح العايدي وبحر (2015) أن الفعالية القيادية لا ترتبط بالسلطة الرسمية، بل بمدى تأثير القائد في سلوك الأفراد وتحفيزهم نحو الأداء المتميز.

وقد تناولت الأدبيات الإدارية طرقًا متعددة لقياس فعالية القيادة، منها القياس الكمي الذي يعتمد على مؤشرات الإنجاز مثل الالتزام بالميزانية والوقت، والقياس النوعي الذي يركز على تقييم العلاقات الإنسانية، والرضا الوظيفي، ومستوى الانتماء للفريق. وأكد الزعبي وأبو زيد (2023) أن القياس الفعّال لقيادة المشاريع يجب أن يجمع بين الجانبين الفني والسلوكي، لأن نجاح المشروع لا يتحقق إلا بتكامل الأداء التقني مع القيادة الإنسانية.

2-7-2 مؤشرات الأداء القيادي في المشاريع

تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم لتقييم فعالية القيادة في المشاريع، ومن أبرزها:

1. تحقيق الأهداف: (Goal Achievement) يُعدّ هذا المؤشر الأساس في قياس فعالية القائد، إذ يُعبر عن مدى قدرته على تنفيذ خطة المشروع وفق الأهداف المرسومة. (Abū Dārī & Al Ṣālḥī, 2015) فالقائد الناجح هو من يحوّل الخطط إلى نتائج عملية قابلة للقياس.
2. الالتزام الزمني: (Time Compliance) أظهرت دراسة جاسم والمعاضيدي (2022) أن احترام الجداول الزمنية يعكس كفاءة القائد في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وهو مؤشر حاسم في المشاريع الهندسية والإنشائية التي ترتبط بخطط تسليم دقيقة.
3. إدارة المخاطر: (Risk Management) يرى العبيدي والزويبي (2022) أن قدرة القائد على التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع خطط بديلة تُعدّ من أبرز مظاهر القيادة الفعّالة. فالقائد الذي ينجح في السيطرة على المخاطر يضمن استقرار سير المشروع ويقلل من الخسائر المحتملة.
4. التحفيز والرضا التنظيمي: (Motivation and Satisfaction) أكدت النعيمات وأبو زيد (2021) أن القائد الذي يمتلك مهارات تحفيزية عالية يرفع من أداء الفريق ويقلل من معدل الدوران الوظيفي، مما يعزز فعالية المشروع واستقراره.

5. الاتصال التنظيمي: (Organizational Communication) يبين (Rābhī (2022) أن القائد الذي يعتمد

أساليب اتصال رقمية فعّالة يتمكن من تحقيق التفاعل والتعاون بين الفرق المتعددة، وخاصة في المشاريع التي تُدار عن بُعد أو التي تعتمد على فرق عمل افتراضية.

6. جودة الأداء: (Quality Performance) أكدت Mahmoud وSaad (2024) أن القيادة التحويلية تُسهم في

رفع جودة الأداء عبر تعزيز الالتزام والانتماء، مما يجعل جودة المنتج النهائي انعكاسًا مباشرًا لمستوى الفعالية القيادية في المشروع.

2-7-3 العلاقة بين فعالية القيادة ونجاح المشروع

تُظهر الأدبيات أن هناك علاقة طردية قوية بين فعالية القيادة ونجاح المشاريع، إذ يُعتبر القائد العامل المركزي الذي يربط بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق التكامل التنظيمي. أوضح الجعافرة وأبو جليل (2020) أن فعالية القيادة ترتبط إيجابيًا بمستوى رضا العملاء، وكفاءة التواصل الداخلي، والقدرة على الابتكار داخل فرق العمل. كما أكد الزعي وأبو زيد (2023) أن القائد الكفء يضمن تحقيق الأهداف ضمن الوقت والميزانية، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة.

وفي دراسة al-Dubai وBardā'i (2016) وُجد أن فعالية القيادة تُعدّ متغيرًا وسيطًا بين العوامل الحرجة للنجاح مثل التمويل والموارد البشرية، وبين النتائج النهائية للمشروعات. أي أن الموارد وحدها لا تضمن النجاح ما لم تُدار بفعالية قيادية واعية. كما أظهرت Abū Shannār وHiyāṣāt (2019) أن فعالية القيادة التحويلية تُسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاجية وتحقيق أداء مستدام.

ومن منظور تطبيقي، أوضح Mahmoud وSaad (2024) أن القائد الفعّال هو الذي يمتلك القدرة على موازنة الجوانب الفنية والإنسانية في المشروع؛ فهو يُدير الأفراد بالعقل والقلب معًا، ويوجّه الموارد بمرونة لتحقيق أفضل النتائج. كما دعمت Ariqāt (2024) هذا الاتجاه في سياق المشاريع الرقمية، مؤكدة أن فعالية القيادة الرقمية تُعزز التعاون الافتراضي وتُحسن دقة المتابعة في المشاريع التقنية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن فعالية القيادة في فعالية قيادة المشاريع ليست مجرد سمة شخصية للقائد، بل هي منظومة متكاملة من القدرات التنظيمية، والمهارات الاتصالية، والكفاءات التحفيزية. فالقائد الفعال هو من يُحوّل الرؤية إلى إنجازات، ويتعامل مع المخاطر بمرونة، ويخلق بيئة عمل داعمة للتميز والإبداع. وتؤكد جميع الدراسات أن فعالية القيادة تمثل العامل الحاسم في ضمان نجاح المشروع واستدامته في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنافسية.

2-8-2 التحديات التي تواجه قادة المشاريع

يواجه قادة المشاريع في بيئات العمل الحديثة مجموعة واسعة من التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تؤثر بصورة مباشرة على قدرتهم في تحقيق أهداف المشروع وضمان استدامته. وتزداد هذه التحديات تعقيداً مع التطور المستمر في بيئات الأعمال، وتنوع القوى العاملة، وازدياد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية. وقد أكدت دراسة جاسم والمعاضيدي (2022) أن القائد في المشاريع المعاصرة لم يعد مجرد مشرف إداري، بل أصبح مسؤولاً عن مواجهة تحديات متشابكة تتعلق بالهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والموارد، والتكنولوجيا.

2-8-1 التحديات التنظيمية (Organizational Challenges)

تُعدّ التحديات التنظيمية من أبرز العقبات التي تعيق فاعلية القيادة في إدارة المشاريع، وتشمل مشكلات التغيير المؤسسي، والصراعات الداخلية، وضعف الموارد. أوضح عودة (2022) أن مقاومة التغيير تمثل أحد أكثر العوامل شيوعاً التي تُضعف قدرة القائد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمشروع، خصوصاً في المؤسسات العامة ذات البنية البيروقراطية. كما أشار الجعافرة وأبو جليل (2020) إلى أن ضعف التنسيق بين الإدارات وغياب وضوح المسؤوليات يؤدي إلى تأخير إنجاز المهام وتضارب القرارات.

أما من ناحية الموارد، فقد بيّن هرونة (2010) أن نقص التمويل والكوادر المؤهلة يُعدّ تحدياً جوهرياً في المشاريع الحكومية والخدمية، إذ يحدّ من قدرة القائد على تحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد. ووفقاً لـ الدغيم والشعار (2016)، فإن التحديات التنظيمية لا تُعالج إلا من خلال بناء ثقافة مؤسسية مرنة تُمكن القائد من إدارة التغيير بفاعلية وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة عالية.

2-8-2 التحديات البشرية (Human Challenges)

تشكل التحديات البشرية أحد المحاور الأكثر حساسية في قيادة المشاريع، نظرًا لتنوع خلفيات العاملين وتفاوت مستويات الدافعية لديهم. وقد أكدت النعيمات وأبوزيد (2021) أن التنوع الثقافي داخل فرق المشاريع يمثل فرصة للإبداع من جهة، ولكنه يفرض تحديًا على القائد في تحقيق الانسجام بين الأفراد من جهة أخرى. كما أشار العايدى وبحر (2015) إلى أن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تمثل عقبة نفسية وإدارية تتطلب من القائد مهارات تواصل وتحفيز عالية.

وأوضحت الزعي و أبوزيد (2023) أن ضعف الدافعية وانخفاض الولاء التنظيمي يؤديان إلى تراجع الأداء الجماعي، بينما يَبّن (2022) Rābhī أن القادة الذين يفتقرون للذكاء العاطفي والتواصل الإنساني يجدون صعوبة في التعامل مع فرق العمل متعددة الثقافات. من جهة أخرى، أظهرت دراسة غريب (2025) أن القائد الشامل (Inclusive Leader) الذي يُشرك جميع الأفراد في صنع القرار يتمكن من تجاوز هذه التحديات البشرية وتحويلها إلى مصادر للتنوع الفكري والإبداع المؤسسي.

2-8-3 التحديات التقنية والإدارية في المشاريع الحديثة (Technical and Managerial Challenges)

تشهد المشاريع الحديثة تطورًا متسارعًا في الأدوات التكنولوجية، مما يفرض على القادة تحديات جديدة تتعلق بالتحول الرقمي، وإدارة البيانات، والتنسيق بين الأنظمة التقنية. أوضح إبراهيم وآخرون (2024) أن إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في المشاريع الصحية يتطلب من القائد امتلاك فهم تكنولوجي عميق وقدرة على إدارة التحول الرقمي بفعالية. كما أكدت داهينين (2024) أن ضعف القدرات الرقمية لدى بعض القادة يمثل عائقًا رئيسيًا أمام نجاح المشاريع الريادية والتحول نحو الإدارة الذكية.

من ناحية أخرى، يَبّن العبيدي والزويني (2022) أن التطور التقني في أدوات النمذجة والتحليل (مثل الشبكات العصبونية الذكية) يُحتم على القائد امتلاك مهارات تحليلية متقدمة تتيح له اتخاذ قرارات دقيقة بناءً على البيانات. كما أشار (2022) Rābhī إلى أن القائد الرقمي الفعال هو الذي يُوازن بين الجانب التكنولوجي والجانب الإنساني، بحيث لا يفقد التواصل مع أعضاء الفريق رغم اعتماد العمليات على الأنظمة الإلكترونية.

وفي الجانب الإداري، أوضح الجعافرة وأبو جليل (2020) أن سرعة التغيرات في السوق، وضغط المواعيد، وتعقيد المتطلبات، تجعل من إدارة الوقت والمخاطر تحديًا مستمرًا يتطلب مرونة عالية ومهارة في التفويض والرقابة. أما al-Dubai وBardāī (2016) فقد أشارا إلى أن ضعف وضوح الأدوار الإدارية أو غياب المعايير الموحدة لقياس الأداء قد يؤدي إلى تراجع فعالية المشروع حتى في وجود موارد مالية وتقنية كافية.

التحليل العام

تُظهر مجمل الدراسات أن التحديات التي تواجه قادة المشاريع تتقاطع في كونها تحديات تكاملية، أي أن القائد لا يمكنه معالجتها بمعزل عن بعضها البعض. فضعف الموارد التنظيمية يؤدي إلى ضغوط بشرية، والتحديات التقنية تفرض إعادة هيكلة تنظيمية، وهكذا. ووفقًا لـ Mahmoud وSaad (2024) وArīqāt (2024)، فإن القادة الأكثر نجاحًا هم الذين يتبنون نهج القيادة التحويلية الرقمية الذي يدمج بين مهارات التحليل التكنولوجي، والذكاء العاطفي، والتفاعل الإنساني، مما يمكنهم من مواجهة التحديات المعاصرة بمرونة واستبصار استراتيجي.

وعليه، فإن فعالية القائد في إدارة التحديات أصبحت المعيار الحقيقي لقيادة المشاريع الناجحة، حيث تُقاس كفاءته بقدرته على تحويل الأزمات إلى فرص، وبناء فرق عمل مرنة قادرة على التكيف مع بيئة المشاريع المتغيرة باستمرار.

2-9 العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي في المشاريع

تُعد القيادة عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الأداء المؤسسي داخل المشاريع، إذ تُترجم الكفاءات القيادية إلى نتائج عملية تنعكس في جودة التنفيذ، وكفاءة فرق العمل، ومستوى الابتكار داخل المؤسسة. وقد أكد عودة (2022) أن نجاح المشاريع لا يتحقق فقط من خلال التخطيط الفني والإداري، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد في توجيه الأفراد نحو العمل الجماعي وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

2-9-1 تأثير القيادة على جودة التنفيذ وكفاءة الفرق

ترتبط فعالية القيادة ارتباطاً وثيقاً بجودة مخرجات المشروع، حيث أشار الزعبي وأبوزيد (2023) إلى أن القائد القادر على وضع رؤية واضحة وتوزيع المهام بكفاءة يُساهم في تحسين جودة التنفيذ وتقليل نسب الخطأ والتأخير. كما بيّنت

دراسة Mahmoud و Saad (2024) أن القائد التحويلي يلعب دورًا محوريًا في تحسين كفاءة الفرق عبر تحفيزهم المستمر، وتعزيز روح المسؤولية الجماعية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام والإنجاز. وأوضح جاسم والمعاضيدي (2022) أن المشاريع التي يقودها مديرون يمتلكون مهارات قيادية عالية تُظهر معدلات أعلى من الكفاءة التشغيلية، حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر فعالية، ما ينعكس مباشرة على مؤشرات الأداء الكلي للمشروع.

2-9-2 العلاقة بين أسلوب القيادة والإنتاجية

يتحدد مستوى الإنتاجية في المشاريع إلى حد كبير بنوع الأسلوب القيادي الذي يتبناه القائد. فوفقًا لدراسة Abū Shannār و Hiyāsāt (2019)، فإن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية يحققون معدلات إنتاجية أعلى، لأنهم يعتمدون على الإلهام والتحفيز الداخلي بدلاً من الرقابة المباشرة. في المقابل، أوضح العايدي وبحر (2015) أن القيادة التبادلية التي تركز على المكافأة والعقاب قد تحقق نتائج قصيرة المدى، لكنها لا تخلق دافعًا مستدامًا نحو الإنتاج والإبداع.

كما بين الجعافرة وأبو جليل (2020) أن تطبيق أنماط القيادة المرنة (Agile Leadership) يساهم في رفع الإنتاجية داخل المشاريع الريادية من خلال تمكين العاملين وتشجيعهم على اتخاذ قرارات ذاتية. وأكدت Rābhī (2022) أن القائد الرقمي الناجح الذي يوظف التكنولوجيا لتحسين التواصل الداخلي يزيد من فعالية العمليات ويقلل من الفاقد الزمني، مما يعزز الإنتاجية المؤسسية.

2-9-3 دور القائد في تعزيز التعلم التنظيمي والابتكار في المشاريع

تؤدي القيادة دورًا جوهريًا في تعزيز التعلم التنظيمي وتكوين ثقافة مؤسسية محفزة على الابتكار. فقد أوضح هرونة (2010) أن القائد الفعال هو من يعتبر الخطأ فرصة للتعلم وليس للفشل، ويشجع أفراد الفريق على تبادل المعرفة والتجريب. وأشارت النعيمات وأبو زيد (2021) إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في بناء بيئة تعليمية مستمرة تدعم التفكير الإبداعي، وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات. كما أكدت داهينين (2024) أن القائد الرقمي الذي يمتلك مهارات تحليلية وتقنية متقدمة يعزز الابتكار داخل المشاريع الحديثة من خلال تشجيع فرق العمل على استخدام الأدوات الذكية وتوليد حلول جديدة للمشكلات. وبيّنت دراسة

غريب (2025) أن القيادة الشاملة (Inclusive Leadership) تُعتبر من أكثر الأساليب دعمًا للابتكار، لأنها توفر بيئة آمنة تُمكن الأفراد من التعبير عن أفكارهم بحرية وتبادل خبراتهم دون قيود.

التحليل العام

من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يتضح أن العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي في المشاريع علاقة طردية قوية، إذ تؤثر مهارات القائد في كل من جودة التنفيذ، والإنتاجية، والتعلم التنظيمي، والابتكار. فالقائد الذي يجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والتحفيز، والتواصل الفعال يخلق بيئة عمل عالية الأداء تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة.

وتؤكد الدراسات مثل Mahmoud (2024) و Saad (2024) والزعبي وأبو زيد (2023) أن نجاح المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على نوع القيادة الممارسة، حيث تُعدّ القيادة التحويلية والموقفية والرقمية الأكثر قدرة على دعم الأداء المؤسسي في ظل تعقيد المشاريع الحديثة وتنوع تحدياتها.

10-2 الدراسات السابقة المتعلقة بقيادة المشاريع

شهد موضوع قيادة المشاريع اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات العربية والأجنبية، حيث ركزت العديد من الدراسات على العلاقة بين مهارات القيادة وأنماطها من جهة، ونجاح المشاريع وأدائها المؤسسي من جهة أخرى. ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، مع تقديم تحليل نقدي يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت قيادة المشاريع

تناولت الدراسات العربية موضوع قيادة المشاريع من زوايا متعددة؛ شملت المشاريع العامة، والمشاريع الإنشائية، والمشاريع الريادية، والمشاريع التكنولوجية والصحية.

استعرض عودة (2022) طبيعة المشاريع العامة ومبرراتها ووظائفها، مؤكداً على أهمية مجالس الإدارة ودور القيادة في توجيه هذه المشاريع وتحقيق أهدافها. أما هرونة (2010) فاعتبر المشاريع والمبادرات نواة للتميز في الأداء المؤسسي، مشدداً على أن القيادة الواعية هي التي تحوّل الأفكار إلى مشروعات قادرة على إحداث تغيير حقيقي في بيئة العمل.

تناولت الدغيم والشعار (2016) أثر أنماط القيادة الإدارية على الفاعلية في قيادة المشاريع في شركات الهندسة بمدينة عمان، وأظهرت أن نمط القيادة المتسم بالمشاركة والتواصل الفعال يرتبط إيجابياً بالفاعلية في قيادة المشاريع وجودة تنفيذها. وفي السياق نفسه، درست العايدى وبحر (2015) أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلا إلى أن القيادة القائمة على الثواب والعقاب قد تنجح في ضبط الأداء، لكنها لا تكفي وحدها لضمان الاستدامة والتحفيز طويل الأمد.

ومن زاوية أكثر حداثة، تناولت رابحي (2022) تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسة، مؤكدة أن القيادة التي توظف الأدوات الرقمية ترفع من كفاءة المتابعة والتواصل بين فرق العمل. كما تناولت داهينين (2024) أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية، مبرزة دور التوجه الاستباقي والقدرات الديناميكية في تعزيز جاهزية القائد لفعالية قيادة المشاريع في بيئات رقمية متغيرة.

ركزت دراسات أخرى على كفاءة القيادة ومهارات القائد؛ إذ بين جاسم والمعاضيدي (2022) دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في شركة اتصالات عراقية، مؤكداً أن مهارات التخطيط، والقرار، والتواصل ترتبط إيجابياً بنجاح المشروع. كما أظهر الزعبي وأبو زيد (2023) أن الكفايات القيادية للمديرين (المعرفية والسلوكية) تؤثر تأثيراً مباشراً في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

وفي سياق التحول في دور المؤسسات، أوضح زيادات (2021) كيف انتقلت البلديات من مجرد إدارة خدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وفعالية قيادة المشاريع عبر خطط تطويرية، مما يتطلب نمط قيادة مبادر واستراتيجي. وفي مجال المشاريع الصغيرة والمتوسطة، درس العجمي والقعيد (2020) أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء التسويقي مع اعتبار تشاركية المعرفة متغيراً وسيطاً، وأظهرت نتائجهم أن القيادة الاستراتيجية ترفع من كفاءة المشاريع من خلال استثمار المعرفة وتبادلها.

كما ظهرت دراسات تربط القيادة بمجالات متخصصة؛ مثل دراسة إبراهيم وآخرون (2024) حول أثر الذكاء الاصطناعي في فعالية قيادة المشاريع الصحية بوزارة الصحة السعودية ودور القيادة في توجيه هذا التحول التقني، ودراسة غريب (2025) عن القيادة الشاملة ودورها في تعزيز الوضوح الاستراتيجي وريادة الأعمال لدى طلبة الجامعات، وما تعكسه من دور القيادة في تنمية السلوك الريادي في سياق المشاريع المستقبلية.

واهتمت دراسات أخرى بجانب الممارسات القيادية والمناهج الحديثة؛ فقد تناول الجعافرة وأبو جليل (2020) أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة Agile في المشاريع الريادية على نجاح تسويق المنتجات، مبرزين دور القيادة المرنة في تحسين الاستجابة للتغيرات. كما درس الجعير والفواير (2015) أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع في مؤسسة اقتصادية اجتماعية، مؤكدين أهمية القيادة الفعالة في تحسين نتائج المشاريع ذات الطابع المجتمعي.

كما لا يغفل عن الدور الفكري التنظيري؛ إذ تناول الدحدوح (2018) القيادة كقضية استراتيجية، مبرزاً بعدها المحوري في إدارة التغيير والمشاريع داخل المنظمات المعاصرة.

بوجه عام، ركزت الدراسات العربية على:

- دور أنماط القيادة (التبادلية، الاستراتيجية، الرقمية، الرشيقة) في نجاح المشاريع.
- أثر الكفايات القيادية على الأداء والنتائج.
- ارتباط القيادة بتحقيق أهداف المشاريع، والتحول الرقمي، والتنمية المستدامة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية في مجال القيادة وإدارة المشاريع

على الرغم من أن معظم المراجع الواردة مكتوبة بالإنجليزية لكنها دراسات أجريت في بيئات عربية أو إقليمية، إلا أنها تقدم إسهامًا مهمًا في توسيع الرؤية حول القيادة وإدارة المشاريع، من خلال استخدام مناهج علمية دقيقة ونماذج قيادية حديثة.

تناولت Al-Madadhaḥah و al-Muṣṭafā (2024) أثر الكفايات القيادية على نجاح المشاريع في دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، وأكدتا أن المهارات القيادية المتكاملة (الاتصال، التحفيز، إدارة الوقت والموارد) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات نجاح المشاريع.

درست Mahmoud و Saad (2024) أثر القيادة التحويلية على نجاح المشاريع في صناعة الإنشاءات في مصر، مع التركيز على الدور الوسيط لجودة العمل الجماعي، وتوصلتا إلى أن القيادة التحويلية ترفع من مستوى التعاون والالتزام داخل الفريق، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المشروع.

وفي سياق الأنماط القيادية، تناولت دراسة al-Maghrabī و al-Sharabātī (2021) أساليب القيادة الموقفية على الفاعلية في قيادة المشاريع في منظمات صناعية أردنية، وأظهرت أن قدرة القائد على تكييف أسلوبه مع الموقف ومستوى نضج الفريق تسهم في تحسين الأداء. كما تناولت al-Ṣafadā و al-Hābīl (2017) دور المهارات القيادية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الصغيرة، مؤكدين أن القيادة المتعاونة والتحفيزية ذات أثر مباشر في تحقيق الأهداف.

ومن زاوية الربط بين القيادة وعوامل النجاح، درست al-Ṣarā'irah و al-Jubūrī (2021) أثر القيادة على تحفيز إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الإنشائية، مبرزين أن القيادة الفعالة تُعدّ شرطاً لتفعيل مبادئ الجودة. كما بين Abū Shannār و Hiyāṣāt (2019) العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح مشاريع الإنشاء في المملكة العربية السعودية، وأكدّا أن القائد التحويلي يحقق نتائج أفضل من القائد التقليدي في بيئة المشاريع المعقدة.

في قطاع الاتصالات والبنية التحتية، تناولت دراسة al-'Ajūlīn وآخرون (2018) أثر أنماط القيادة لمديري المشاريع على رضا العاملين والأداء ومعدلات دوران العمل في قطاع الإنشاءات المملكة العربية السعودية، وأظهرت أن القيادة التحويلية والتشاركية ترتبطان بمستويات أعلى من الرضا والأداء. كما درس Al-Dubai و Bardā'ī (2016) الدور الوسيط لأنماط القيادة بين العوامل الحرجة للنجاح ونجاح المشاريع في قطاع الاتصالات باليمن، وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تعزز أثر تلك العوامل على النتائج النهائية.

وفي سياق الكفايات القيادية، تناول Abū Dārī و Al Ṣālḥī (2015) أثر الكفايات الإدارية والقيادية لمديري المشاريع على نجاح مشاريع شركات الاتصالات الخلوية المملكة العربية السعودية، مؤكدين أن الكفاءة القيادية تسهم بشكل

جوهري في تحقيق الأهداف. كما تناولت Miqdād و (2016) Furawān-ah أثر استراتيجية التعلم القائم على المشروع في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة المدارس، ما يعكس اهتمامًا بتنمية القدرات القيادية منذ المراحل التعليمية المبكرة، وبناء جيل قادر على قيادة المشاريع مستقبلاً.

بشكل عام، ركزت هذه الدراسات على:

- الكفايات القيادية وعلاقتها بنجاح المشروع.
- أثر القيادة التحويلية والموقفية على الأداء والجودة.
- الدور الوسيط للقيادة بين العوامل الحرجة للنجاح ونتائج المشروع.

ثالثاً: التحليل النقدي للدراسات وتحديد الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية، يمكن تسجيل عدد من الملاحظات النقدية المهمة:

1. اتفاق عام على مركزية القيادة في نجاح المشاريع

تُجمع معظم الدراسات على أن القيادة عامل حاسم في نجاح المشاريع، سواء في القطاعات الإنشائية، أو الهندسية، أو الريادية، أو الخدمية (الدغيم والشعار، 2016؛ الزعي وأبو زيد، 2023؛ Abū Shannār & Hiyāṣāt, 2019؛ Mahmoud & Saad, 2024). إلا أن التركيز كان غالباً على الكفايات القيادية والأنماط القيادية أكثر من التركيز على المحددات النفسية – وعلى رأسها الذكاء العاطفي – التي تفسّر فعالية هذه القيادة.

2. غلبة السياقات القطاعية والبيئية الخاصة

تركز كثير من الدراسات على قطاعات معينة مثل:

- المشاريع الإنشائية والهندسية.
- شركات الاتصالات.

- المنظمات غير الحكومية.
- البلديات والقطاع العام.

مع وجود دراسات محدودة نسبياً على قطاع الأعمال السعودي في إطار يجمع بين القيادة والمشاريع بصورة ميدانية معمقة، خاصة عندما يكون الذكاء العاطفي متغيراً رئيساً في النموذج.

3. التركيز على القيادة بوصفها متغيراً مستقلاً مباشراً

غالبية الدراسات عالجت القيادة بوصفها متغيراً مستقلاً يؤثر في نجاح المشروع أو الأداء التنظيمي (العجمي والقعيد، 2020؛ Al-Dubai & Bardā'i, 2016؛ Abū Dārī & Al Ṣālḥī, 2015)، مع قلة الدراسات التي دمجت بين القيادة ومتغيرات نفسية/سلوكية وسيطة مثل الذكاء العاطفي أو جودة العلاقات الإنسانية أو الثقافة التنظيمية في سياق إدارة المشاريع.

4. ندرة الدراسات التي تربط بوضوح بين الذكاء العاطفي وقيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي رغم وجود دراسات عديدة حول الذكاء العاطفي من جهة، وقيادة المشاريع من جهة أخرى، إلا أن الربط بينهما داخل نموذج واحد يدرس دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع –وبالأخص في قطاع الأعمال السعودي – يبدو محدوداً للغاية، إن لم يكن غائباً في الأدبيات التي تم استعراضها.

5. الحاجة إلى إطار تكاملي يجمع بين البعدين النفسي والقيادي

تُظهر نتائج الدراسات أن القيادة الفعالة في المشاريع تحتاج إلى مهارات فنية وإدارية، لكن الدراسات غالباً لم تتعمق في تحليل كيف يسهم الذكاء العاطفي في رفع كفاءة هذه المهارات القيادية داخل بيئة المشاريع، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية والرؤية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية 2030، والتي تجعل من فعالية قيادة المشاريع محوراً أساسياً في تطوير قطاع الأعمال.

بناءً على ذلك، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في الآتي:

غياب دراسات ميدانية متعمقة تبحث دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي،
عبر نموذج تكاملي يربط بين أبعاد الذكاء العاطفي، ومهارات القيادة، ومؤشرات نجاح المشاريع والأداء المؤسسي.

ومن ثم، تسهم هذه الدراسة في سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري وميداني يدمج بين الذكاء العاطفي وقيادة
المشاريع، ويختبر العلاقة بينهما في بيئة سعودية معاصرة، بما يدعم إثراء الأدبيات العربية ويساعد القيادات الإدارية في
تطوير ممارسات عملية أكثر فاعلية في إدارة المشاريع.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تسعى الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء العاطفي على الفاعلية في قيادة المشاريع من وجهة نظر قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على المنهج المتبع ومجتمعها والعينة المتاحة لها، بالإضافة إلى قياس صدقها وثباتها الذي يحقق ملاءمة البيانات المجمعة للتحليل الإحصائي.

3-1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها ميدانيًا من خلال البيانات المستخلصة من الواقع العملي. وقد تم توظيفه لعرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالذكاء العاطفي وفعالية القيادة في إدارة المشاريع، إلى جانب تحليل العلاقات بين المتغيرات موضوع الدراسة في بيئة قطاع الأعمال السعودي. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسات الإدارية والسلوكية التي تهدف إلى تحديد أثر المتغيرات النفسية والسلوكية على الأداء القيادي والمؤسسي.

3-2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي شركات قطاع الأعمال بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والذين يمثلون بيئة مثالية لاختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية قيادة المشاريع نظرًا لما تشهده هذه الشركات من توسع إداري ومشروعات تطويرية ضمن رؤية المملكة 2030.

تكوّنت عينة الدراسة من فئة المديرين ونواب المديرين ورؤساء الأقسام في تلك الشركات، حيث تم تطبيق أسلوب المسح الشامل (Census Method) على المجتمع المكوّن من (162) موظفًا. تم توزيع استمارات الاستبيان على كامل أفراد المجتمع المستهدف، واستُعيدت (152) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت (94%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين ودقة جمع البيانات.

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لضمان موثوقية البيانات وصلاحياتها للتحليل الكمي. ويُظهر الجدول (2) توزيع الاستبانات الصالحة بالنسبة إلى إجمالي الاستبانات الموزعة.

الجدول (2): نسبة الاستبانات الصالحة إلى الاستبانات الموزعة

العينة	حجم العينة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة إلى الاستبانات الموزعة
وحدة المعاينة	162	152	152	94%

3.3 أداة الدراسة

بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تقسيم مستوى موافقة افراد الدراسة إلى ثلاثة مستويات بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

المنخفض من (1) - أقل من (2.34).

المتوسط من (2.34) - أقل من (3.67)

المرتفع من (3.67) إلى (5).

الجدول رقم (3): عدد وأرقام الفقرات التي قاست أبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المتغير المستقل: رأس المال الفكري		
رأس المال البشري	5	5-1
رأس المال الهيكلي	6	11-6
رأس المال العلائقي	6	17-12
المتغير التابع: الأداء		
التعلم والنمو	5	22-18

العمليات الداخلية	6	28-23
رضا العملاء	6	34-29
المجموع الكلي للأداة ككل		34

4.3 صدق وثبات الاستبانة

أولاً صدق الاستبانة: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستبانة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة في الهيئة التدريسية بالجامعات المملكة العربية السعودية، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل أداة الاستبانة بناءً على ذلك الملحق (2).

ثانياً: ثبات الاستبانة: تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال قياس الفقرات، حيث يبين الجدول رقم (5) أن جميع القيم كانت أكبر من 70% أي أن فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي. (Sekaran & Bougie, 2016)

جدول رقم (4) : نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل: رأس المال الفكري			
رأس المال البشري		.802	5
رأس المال الهيكلي		.750	6
رأس المال العلائقي		.839	6
المتغير المستقل ككل		.890	17
المتغير التابع: الأداء			
التعلم والنمو		.840	5
العمليات الداخلية		.814	6
رضا العملاء		.813	6
المتغير التابع ككل		.888	17

5.3 أساليب تحليل البيانات

لأغراض التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة .
- معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر المتغير المستقل على كل عنصر من عناصر المتغير التابع.
- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد ثبات الاستبانة.

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

تم عرض نتائج التحليل الاحصائي في هذا الفصل بما في ذلك نتائج الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم اختبار الفرضيات عن طريق اختبار الانحدار المتعدد.

1.4 خصائص عينة الدراسة

تم في هذا الجزء وصف عينة الدراسة من خلال الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد وحدة المعاينة والمتمثلة في النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مؤسسات التمويل، وتم عرضهم في الجداول الآتي:

الجدول (5) وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	89	58.4
	إناث	63	41.6
	المجموع	152	100.0
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	4	1.8
	من 25 - أقل من 35 سنة	25	16.4
	من 35 - أقل من 45 سنة	85	56.5
	من 45 - أقل من 55 سنة	26	16.9
	55 سنة فأكثر	12	8.4
	المجموع	152	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط أو اقل	0	0

68.6	397	بكالوريوس	
30.2	175	ماجستير	
1.2	7	دكتوراه	
100.0	152	المجموع	
45.9	70	مدير	المسمى الوظيفي
23.2	35	نائب/ مساعد مدير	
30.9	47	رئيس قسم	
100.0	152	المجموع	
0.5	1	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مؤسسات التمويل
33.0	51	5 - اقل من 10 سنوات	
56.5	86	10- اقل من 15 سنة	
10.0	15	15 سنة فأكثر	
100.0	152	المجموع	

4-2 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي

يوضح الجدول (5) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي شاركت في الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على السمات العامة للمبحوثين العاملين في شركات قطاع الأعمال بمدينة الرياض. وتم تحليل هذه الخصائص من حيث النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وذلك كما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي (Gender)

أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (58.4%) من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (41.6%) ويُعزى ذلك إلى أن قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية – وبخاصة في المشاريع ذات الطابع الفني أو الإداري – ما زال يعتمد بدرجة أكبر على الكوادر الذكورية نظراً لطبيعة الأعمال الميدانية ومهام القيادة التي تتطلب المرونة وساعات

العمل الطويلة. ومع ذلك، فإن ارتفاع نسبة مشاركة الإناث يشير إلى توسّع مشاركة المرأة في المناصب القيادية والإشرافية ضمن بيئة الأعمال السعودية الحديثة، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في سوق العمل.

ثانيًا: الفئة العمرية (Age Group)

تبين أن الفئة العمرية من (35 – أقل من 45 سنة) شكّلت النسبة الأعلى بين أفراد العينة بواقع (56.5%)، تلتها الفئة من (25 – أقل من 35 سنة) بنسبة ملحوظة، في حين كانت الفئة الأقل من 25 سنة الأدنى بنسبة (1.8%) فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن معظم العاملين في قيادة وإدارة المشاريع داخل قطاع الأعمال السعودي هم من الفئة متوسطة العمر، أي الأكثر خبرة ونضجًا في التعامل مع المواقف التنظيمية والقيادية، وهو ما ينعكس إيجابًا على القدرة في تطبيق مفاهيم الذكاء العاطفي في بيئة العمل. كما يؤكد ذلك توجه المؤسسات نحو الاعتماد على الكفاءات ذات الخبرة الطويلة لضمان استقرار المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ثالثًا: المؤهل العلمي (Educational Qualification)

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (68.6%)، تلتها فئات الحاصلين على درجات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) بنسبة متزايدة، في حين كانت نسبة حملة الدبلوم المتوسط أو أقل شبه معدومة. وتدل هذه النتائج على أن شركات قطاع الأعمال في الرياض تولي اهتمامًا كبيرًا بالمستوى العلمي للعاملين لديها، وتركّز على استقطاب كوادر أكاديمية مؤهلة قادرة على ممارسة القيادة بوعي تنظيمي وعاطفي مرتفع، مما يعزز فعالية إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية.

رابعًا: عدد سنوات الخبرة (Years of Experience)

أظهرت نتائج التحليل أن أعلى نسبة من المشاركين كانت لفئة ذوي الخبرة العملية (10 – أقل من 15 سنة)، حيث بلغت (56.5%) من إجمالي العينة، تلتها فئة من لديهم خبرة بين (5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة معتدلة، بينما كانت الفئة الأقل من 5 سنوات هي الأدنى بنسبة (0.5%) فقط. ويعكس ذلك أن معظم القادة والعاملين في مشاريع قطاع الأعمال السعودي يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، مما يشير إلى استقرار وظيفي وتنظيمي مرتفع، وإلى اهتمام المؤسسات

بالاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وتطويرهم داخليًا. كما يبرز ذلك دور الخبرة العملية في تنمية الذكاء العاطفي لدى القادة، إذ تتيح لهم الخبرات المتراكمة فهمًا أعمق للذات والآخرين، وإدارة المواقف التنظيمية باحترافية عالية.

التحليل العام للنتائج الديموغرافية

من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، يمكن القول إن التركيبة السكانية للعينة تمثل بيئة مثالية لاختبار فرضيات الدراسة حول أثر الذكاء العاطفي في تحسين فعالية قيادة المشاريع. فغالبية المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية كافية، ومؤهلات أكاديمية عالية، وانخراط فعلي في مواقع قيادية داخل مؤسسات قطاع الأعمال، ما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي اللاحق. كما أن التنوع في النوع الاجتماعي والفئات العمرية يثري الدراسة ويجعل نتائجها أكثر قابلية للتعميم على بيئة العمل السعودية.

أولاً : أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

تم قياس الذكاء العاطفي من خلال ثلاثة أبعاد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي وتم قياس المتوسطات الحسابية لكل منهم على حدة والانحرافات المعيارية لها وكالاتي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية لعناصر رأس المال الفكري

المتغير	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	4.3306	.65160	مرتفعة
	رأس المال الهيكلي	4.3146	.56087	مرتفعة
	رأس المال العلائقي	4.4093	.54918	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي		4.3515		مرتفعة

يتضح من الجدول (6) تقدير مرتفع لرأس المال البشري ككل حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.35)، وكان أعلى متوسط حسابي البعد رأس المال العلائقي مرتفع التقدير بلغ (4.41) وانحراف معياري (0.55)، وجاء بعده مباشرة رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.65)، وجاء أخيراً رأس المال الهيكلي ومتوسطه الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.56) وكان مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق أبعاد "رأس المال الفكري" عالٍ في قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رأس المال البشري)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
1	تقوم ادارة الشركات العامة باستقطاب العاملين ذوي مهارات عالية.	4.32	.906	3	مرتفع
2	تخضع ادارة الشركات العامة العاملون في الشركات العامة للبرامج التدريبية الحديثة.	4.32	.929	4	مرتفع
3	تلتزم إدارة الشركات العامة بفلسفة أن المورد البشري أساس العمل.	4.31	.891	5	مرتفع
4	تجسد إدارة الشركات العامة العمل بروح الفريق.	4.33	.860	2	مرتفع
5	تحرص إدارة الشركات العامة على تحقيق رضا العاملين.	4.37	.765	1	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي		4.3306			مرتفع

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة افراد وحدة المعاينة على المتغير المستقل الفرعي الاول رأس المال البشري، حيث حصلت الفقرة رقم (5) التي تنص على " تحرص إدارة الشركات العامة على تحقيق رضا العاملين" على اعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تجسد إدارة الشركات العامة العمل بروح الفريق" حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.86)، وحصلت الفقرة (3) والتي تنص على " تلتزم إدارة الشركات العامة بفلسفة أن المورد البشري أساس العمل" على أدنى المتوسطات الحسابية وبلغ (4.31) وانحراف معياري (0.89). وتدل هذه النتائج على حرص الشركات العامة على اخضاع العاملين في الشركات العامة للبرامج التدريبية الحديثة.

2.1.2.4 رأس المال الهيكلي

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رأس المال الهيكلي)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
6	تمتلك ادارة الشركات العامة هيكل تنظيمي مرن.	4.33	.823	2	مرتفع
7	تمتلك ادارة الشركات العامة ثقافة مرنة ومقبولة.	4.29	.839	3	مرتفع
8	يتوافر في الشركات العامة نظم معلومات إدارية كفؤة.	4.28	.862	5	مرتفع
9	تشجع إدارة الشركات العامة على تبني التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال.	4.27	.927	6	مرتفع
10	توسع ادارة الشركات العامة عملياتها الى مناطق جغرافية دولية.	4.29	.887	4	مرتفع
11	تجري ادارة الشركات العامة تعديلات باستمرار على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطورات البيئية.	4.34	.689	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.3146			مرتفع

4-5 التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الفرعي الثاني: التنظيم الإداري (البعد الهيكلي للقيادة العاطفية)

يُظهر الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الفرعي

الثاني من المتغير المستقل (التنظيم الإداري)، والذي يمثل جانبًا من الذكاء العاطفي المؤسسي المرتبط بقدرة القيادة

على بناء هيكل تنظيمي مرن ومتكيف مع متطلبات المشاريع وبيئة العمل.

وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات هذا البعد قد حصلت على درجات مرتفعة من حيث موافقة أفراد العينة، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية ناضجة تدعم استدامة المشاريع وتحسين فعاليتها من خلال تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي في الإدارة.

وجاءت الفقرة رقم (11)، والتي نصت على:

"تُجري إدارة شركات قطاع الأعمال تعديلات مستمرة على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطورات البيئية والتكنولوجية"

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.69)، ما يشير إلى إدراك القادة والعاملين لأهمية المرونة التنظيمية في تعزيز فعالية القيادة وتحقيق التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال السعودية.

في حين جاءت الفقرة رقم (6)، والتي تنص على:

"تتمتع إدارة الشركة بهيكل تنظيمي مرن يساعد على سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ المهام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.82)، وهو ما يدل على أن الهياكل التنظيمية المعتمدة في قطاع الأعمال تتسم بدرجة عالية من المرونة الإدارية التي تسهل تدفق المعلومات وتعزز الاتصال بين القادة والفرق التنفيذية، وهي من خصائص القائد العاطفي الواعي القادر على تحقيق الانسجام داخل الفريق.

أما أقل المتوسطات الحسابية فقد سُجلت للفقرة رقم (9)، التي نصت على:

"تشجع إدارة شركات قطاع الأعمال على تبني التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال والتنسيق الداخلي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.27) بانحراف معياري (0.93)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة نسبياً، إلا أن درجتها المرتفعة عموماً تعكس اهتمام المؤسسات بتعزيز البنية الرقمية وتطوير أدوات الاتصال الإداري، وهو مؤشر إيجابي على نمو مفهوم الذكاء العاطفي الرقمي لدى القادة في المشاريع الحديثة.

التحليل العام للنتائج

من خلال قراءة المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد، يمكن القول إن شركات قطاع الأعمال السعودي تتبنى توجهاً واضحاً نحو بناء هياكل تنظيمية مرنة تتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتدعم العمل الجماعي والقيادة

التفاعلية. وتشير هذه النتائج إلى أن القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً مرتفعاً أكثر قدرة على تفعيل الهيكل التنظيمي بما يخدم التواصل الإنساني والمهني، ويُساهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبصورة عامة، تُظهر هذه النتائج أن الذكاء العاطفي التنظيمي يمثل أحد أهم الركائز التي تدعم فعالية القيادة في إدارة المشاريع، من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي، وتبني ثقافة مؤسسية قائمة على المرونة، والتطوير المستمر، والتكيف مع بيئة العمل الديناميكية في المملكة العربية السعودية.

3.1.2.4 رأس المال العلائقي

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رأس المال العلائقي)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
12	تعمل إدارة الشركات العامة على تمتين العلاقات الإيجابية مع زبائنهم.	4.39	.713	4	مرتفع
13	تمنح إدارة الشركات العامة عملائها الدائمين مزايا إضافية.	4.49	.645	1	مرتفع
14	تأخذ إدارة الشركات العامة بآراء ومقترحات عملائها عند تصميم خدمات جديدة.	4.42	.759	3	مرتفع
15	تحرص إدارة الشركات العامة الشركات العامة على رضا الزبائن.	4.34	.851	6	مرتفع
16	تحرص إدارة الشركات العامة على بناء سمعة طيبة عن أعمالها.	4.42	.717	2	مرتفع
17	تعتمد إدارة الشركات العامة في تعاملها مع الزبائن على مصداقيتهم.	4.39	.727	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.4093			مرتفع

4-6 التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث: الذكاء العاطفي العلانقي (البعد العلانقي للقيادة)

يُظهر الجدول رقم (9) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد العلانقي بوصفه أحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي)، والذي يُعبّر عن قدرة القائد على بناء العلاقات الإيجابية، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتنمية الروابط المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها.

وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة (4.41)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة تدل على إدراك العاملين في قطاع الأعمال لأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية القيادة ونجاح المشاريع. وتشير هذه النتيجة إلى أن القادة في بيئة الأعمال السعودية يمتلكون مستوى متقدماً من الوعي العاطفي والاجتماعي الذي ينعكس في تعاملهم مع العملاء والموظفين على حد سواء.

النتائج التفصيلية لفقرات البعد العلانقي

• الفقرة: (13)

"تمنح إدارة شركات قطاع الأعمال عملاءها الدائمين مزايا إضافية لتعزيز الولاء المؤسسي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49)، وهو أعلى متوسط في هذا البعد، مما يدل على أن الشركات السعودية تولي اهتماماً كبيراً بعلاقاتها مع العملاء وتسعى لترسيخ مبدأ الولاء المتبادل من خلال تقديم مزايا تفضيلية. ويُعد ذلك أحد مظاهر الذكاء العاطفي الخارجي الذي يعكس حساً إدارياً قائماً على تقدير الشركاء والعملاء كجزء من المنظومة المؤسسية.

• الفقرة: (16)

"تحرص إدارة شركات قطاع الأعمال على بناء سمعة طيبة عن أعمالها في السوق المحلي والدولي" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.72)، ما يشير إلى إدراك القادة لأهمية السمعة المؤسسية كعنصر أساسي من عناصر القيادة العاطفية الذكية، إذ تعتمد فعالية القيادة على الثقة والمصادقية التي تبنيها المؤسسة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

• الفقرة: (15)

"تحرص إدارة شركات قطاع الأعمال على تحقيق رضا العملاء وتتبنى آراءهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمات" جاءت في المرتبة الأخيرة نسبيًا بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.85)، ورغم ترتيبها الأدنى، إلا أن المتوسط المرتفع عمومًا يشير إلى أن الشركات السعودية تبذل جهودًا ملموسة لتحقيق رضا العملاء من خلال التفاعل الإيجابي والتواصل المستمر، وهو من السمات الجوهرية للذكاء العاطفي في القيادة.

التحليل العام للبعد العلائقي

تشير النتائج الكلية إلى أن الذكاء العاطفي العلائقي يُعد من أهم الأبعاد التي تدعم فعالية القيادة في المشاريع، إذ يمكن القائد من بناء جسور من الثقة داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية (العملاء، الموردين، الشركاء). كما أن ارتفاع المتوسطات الحسابية يؤكد أن القادة في قطاع الأعمال السعودي يمتلكون قدرًا عاليًا من الذكاء العاطفي – العاطفي الذي يُسهم في استقرار العلاقات المؤسسية وتعزيز السمعة التنظيمية.

وتدل هذه النتائج أيضًا على أن القيادة العاطفية الناجحة لا تقتصر على الإدارة الداخلية للفرق فقط، بل تمتد إلى إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين بما يحقق صورة إيجابية متكاملة عن المؤسسة. وهو ما يتسق مع ما أشار إليه Mahmoud وSaad (2024) والزعي وأبو زيد (2023) بأن القيادة التي تمتلك حسًا عاطفيًا متطورًا قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الثقة والولاء، وبالتالي رفع فعالية المشاريع ونتائجها النهائية.

4-7 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (فعالية القيادة في المشاريع)

تم قياس المتغير التابع (فعالية قيادة المشاريع) (من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل مكونات الأداء القيادي في بيئة العمل، وهي:

1. التعلم والنمو: (Learning and Growth)

ويقاس قدرة القائد على تطوير نفسه وفريقه من خلال التعلم المستمر ونقل المعرفة.

2. العمليات الداخلية: (Internal Processes)

ويركز على كفاءة القائد في إدارة الموارد وتبسيط الإجراءات لتحقيق الجودة التشغيلية.

3. رضا العملاء: (Customer Satisfaction)

ويقيس مدى نجاح القائد في بناء علاقات متينة مع العملاء وتحقيق رضاهم عن مخرجات المشاريع.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء

الدرجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	.54705	4.3717	التعلم والنمو	الأداء
مرتفعة	.52955	4.4033	العمليات الداخلية	
مرتفعة	.64738	4.3028	رضا العملاء	
مرتفعة	4.3593		المتوسط الحسابي الكلي	

4-8 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع: فعالية قيادة المشاريع

يُظهر الجدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتغير التابع (فعالية قيادة المشاريع)، والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا العملاء.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للأداء القيادي (4.36)، وهو ما يُشير إلى مستوى مرتفع من فعالية القيادة في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض. وتُظهر هذه النتيجة أن القادة في بيئة المشاريع السعودية يتمتعون بقدرات متميزة في توجيه فرق العمل، وتحسين الأداء التنظيمي، وتوظيف مهاراتهم العاطفية والإدارية لتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.

أولاً: بُعد العمليات الداخلية (Internal Processes)

جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.53)، مما يدل على أن القادة في قطاع الأعمال السعودي يركزون بدرجة عالية على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وضبط جودة الأداء داخل المشاريع. وتشير هذه النتيجة إلى أن الذكاء العاطفي الإداري يسهم في تحسين التنسيق الداخلي، وتعزيز التواصل بين الإدارات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة التنفيذ.

ثانياً: بُعد التعلم والنمو (Learning and Growth)

احتل هذا البعد المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.55)، وهو ما يعكس اهتمام القادة بتطوير الذات والفرق العاملة، من خلال تشجيع التعلم التنظيمي، وتنمية المهارات القيادية، وتبادل الخبرات. وتُظهر هذه

النتيجة أن القادة الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الذكاء العاطفي أكثر قدرة على تحفيز فرق العمل نحو النمو المهني، ودعم بيئة تعلم مستمرة تسهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

ثالثاً: بُعد رضا العملاء (Customer Satisfaction)

جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.65)، ورغم كونه الأدنى نسبياً بين الأبعاد الثلاثة، إلا أنه ما يزال يقع ضمن المستوى المرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى أن قادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي يولون اهتماماً واضحاً لرضا العملاء وتحقيق توقعاتهم من خلال تبني أساليب تواصل فعالة قائمة على التعاطف، والشفافية، والاستجابة السريعة للاحتياجات. وهو ما يُعد أحد أهم مظاهر تطبيق الذكاء العاطفي في القيادة الحديثة.

التحليل العام للنتائج

بصورة عامة، تعكس النتائج أن جميع أبعاد فعالية قيادة المشاريع جاءت بتقديرات مرتفعة، مما يدل على أن القادة في قطاع الأعمال السعودي يتمتعون بمستوى عالٍ من النضج الإداري والعاطفي، يتيح لهم إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق توازن بين الأهداف المؤسسية والبعد الإنساني في القيادة.

وتؤكد هذه النتائج ما أشار إليه Mahmoud و Saad (2024) والزعبي وأبو زيد (2023) بأن القادة الذين يمتلكون مهارات ذكاء عاطفي متقدمة يحققون أداءً أفضل في بيئات المشاريع من خلال تحسين العمليات الداخلية، ودعم التعلم التنظيمي، وتعزيز رضا العملاء.

كما توضح النتائج أن الذكاء العاطفي ليس فقط مهارة شخصية، بل هو أداة قيادية استراتيجية تُسهم في رفع فعالية القيادة وتحقيق النجاح المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية الحديثة، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والاقتصادية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030.

1.2.3.4 التعلم والنمو

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير (التعلم والنمو)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
18	تتبنى ادارة الشركات العامة الأفكار الإبداعية والطرق الجديدة لإنجاز الأعمال في الشركة.	4.36	.662	4	مرتفع
19	يسعى الموظفون في الشركات العامة الى تقديم حلول إبداعية غير تقليدية تدعم الثقافة الإبداعية بين موظفيها.	4.39	.768	2	مرتفع
20	ينجز الموظف ما يسند اليه من مهام بأسلوب ابداعي متجدد في الشركات العامة	4.33	.758	5	مرتفع
21	توفر ادارة الشركات العامة الوسائل الضرورية لتحفيز الطاقات الإبداعية لدى موظفيها.	4.38	.681	3	مرتفع
22	تعقد إدارة الشركات العامة اجتماعات مع ربايين ناجحين بهدف التدريب والتطوير والتعلم	4.40	.622	1	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي		4.3717			مرتفع

4-9 التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الفرعي الأول: التعلم والنمو (Learning and Growth)

يُوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الفرعي الأول من المتغير التابع (فعالية قيادة المشاريع)، والمتمثل في بُعد التعلم والنمو، الذي يُعبر عن مدى اهتمام القادة والمنظمات بتنمية المهارات الفردية والجماعية، وتطوير القدرات المعرفية والسلوكية للعاملين في بيئة المشاريع.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع الفقرات قد حصلت على درجات مرتفعة من حيث موافقة أفراد العينة، مما يشير إلى إدراك عالٍ من العاملين في قطاع الأعمال السعودي لأهمية التعلم المستمر كأحد ركائز فعالية القيادة وتحسين الأداء المؤسسي. وبلغ المتوسط العام لبُعد التعلم والنمو مستوى مرتفعاً، بما يعكس ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار داخل مؤسسات قطاع الأعمال.

الفقرة رقم: (22)

"تعقد إدارة شركات قطاع الأعمال اجتماعات دورية مع رواديين ناجحين بهدف التدريب، والتطوير، والتعلم من التجارب الناجحة".

حققت أعلى متوسط حسابي (4.40) بانحراف معياري (0.62)، وهو ما يعكس اهتمام القيادات المؤسسية ببرامج التعلم التفاعلي التي تعزز من مهارات القادة والموظفين عبر تبادل الخبرات والمعارف مع شخصيات ريادية ناجحة. وتشير هذه النتيجة إلى أن بيئة الأعمال السعودية تتبنى ممارسات تعلم منظمة تُسهم في رفع مستوى الذكاء العاطفي المهني لدى القادة والعاملين.

الفقرة رقم: (19)

"يسعى الموظفون في شركات قطاع الأعمال إلى تقديم حلول إبداعية غير تقليدية تدعم الثقافة الابتكارية بين العاملين". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.77)، وهو ما يدل على أن القادة يشجعون فرقهم على التفكير الإبداعي والتعبير عن الأفكار بحرية، وهي من السمات الجوهرية للقيادة العاطفية الفعالة التي تعتمد على التحفيز والإلهام وتشجيع النمو الذاتي. وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى الابتكار التنظيمي داخل مشاريع قطاع الأعمال كنتيجة مباشرة لتبني أساليب قيادة مبنية على الثقة والمرونة.

الفقرة رقم: (20)

"ينجز الموظف المهام الموكلة إليه بأسلوب إبداعي ومتجدد في شركات قطاع الأعمال".

جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.76)، ورغم أنها الأقل بين الفقرات، إلا أن المتوسط المرتفع نسبياً يعكس استمرار توجه المؤسسات نحو تعزيز الإبداع الفردي في إنجاز المهام التشغيلية. ويدل ذلك على أن

القادة يسعون إلى تطوير بيئة عمل تشجع التحسين المستمر، وتكافئ الأداء المبدع القائم على الذكاء العاطفي والابتكار العملي.

التحليل العام لبعيد التعلم والنمو

تشير النتائج إلى أن شركات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تُولي اهتمامًا واضحًا ببعيد التعلم والنمو كجزء أساسي من فعالية القيادة في إدارة المشاريع. فالقادة لا يقتصر دورهم على التوجيه الإداري، بل يمتد إلى تمكين الأفراد، وتحفيز قدراتهم، وتعزيز التعلم التنظيمي كوسيلة لرفع الأداء الجماعي وتحقيق استدامة المشاريع.

كما أن ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد يعكس وجود ثقافة تنظيمية تعليمية تُشجّع تبادل المعرفة وتبني الأفكار الجديدة، مما يؤكد أن الذكاء العاطفي لدى القادة يسهم بفاعلية في خلق بيئة محفزة للتعلم المستمر والابتكار، وهو ما يعزز فعالية قيادة المشاريع في قطاع الأعمال السعودي.

2.2.3.4 العمليات الداخلية

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
23	تهتم الشركات العامة بتقديم الخدمات للموظفين بصورة جيدة.	4.38	.753	4	مرتفع
24	تتيح إدارة الشركات العامة مجالاً واسعاً للتثقيف الذاتي للموظفين	4.36	.842	6	مرتفع
25	تهتم الشركات العامة بتوثيق العلاقات بين الموظفين	4.37	.753	5	مرتفع
26	تمنح الشركات العامة مكافآت للموظفين الموهوبين.	4.45	.643	1	مرتفع

27	تمتلك إدارة الشركات العامة الجراً على اعادة هندسة عملياتها	4.43	.718	3	مرتفع
28	تزداد إنتاجية الموظفين سنوياً في الشركات العامة.	4.43	.688	2	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي		4.4033	مرتفع		

4-10 التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الفرعي الثاني: العمليات الداخلية (Internal Processes)

يُوضح الجدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الفرعي الثاني من المتغير التابع (فعالية قيادة المشاريع)، والمتمثل في العمليات الداخلية، والذي يعكس كفاءة المنظمات في إدارة مواردها، وتحسين أدائها التشغيلي، وتطوير بيئة العمل بما يضمن تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

أظهرت نتائج التحليل أن جميع فقرات هذا البعد قد حصلت على درجات مرتفعة من حيث موافقة أفراد العينة، مما يدل على أن شركات قطاع الأعمال السعودي تمتلك نظامًا تشغيلية وإدارية فعالة تركز على تطوير الأداء وتحفيز العاملين. وبلغ المتوسط العام لبعد العمليات الداخلية مستوى مرتفعًا جدًا، وهو ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والانضباط والتحفيز، والتي تُعدّ من المخرجات الأساسية للقيادة ذات الذكاء العاطفي العالي.

الفقرة رقم: (26)

"تمنح شركات قطاع الأعمال مكافآت للعاملين الموهوبين والتميزين في أدائهم تشجيعًا على الإبداع والتحسين المستمر". حققت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي (4.45) بانحراف معياري (0.64)، وهو ما يشير إلى أن القادة في مؤسسات قطاع الأعمال يدركون أهمية التحفيز الإيجابي في رفع كفاءة الأداء الداخلي. وتؤكد هذه النتيجة أن القيادة العاطفية الذكية تقوم على الاعتراف بجهود الموظفين وتشجيعهم معنويًا وماديًا، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويزيد الإنتاجية داخل المشاريع.

الفقرة رقم: (28)

"تزداد إنتاجية الموظفين سنوياً في شركات قطاع الأعمال نتيجة تحسين بيئة العمل وتفعيل أساليب القيادة الحديثة". جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.69)، مما يعكس وجود اتجاه تصاعدي في الأداء

التشغيلي لدى العاملين، كنتيجة مباشرة لتبني ممارسات قيادية قائمة على التواصل والتحفيز والإدارة العاطفية للعلاقات داخل فرق المشاريع. وتشير هذه النتيجة إلى أن الذكاء العاطفي لدى القائد يسهم في زيادة الحافز الداخلي وتحسين الكفاءة الجماعية.

الفقرة رقم: (24)

"تتيح إدارة شركات قطاع الأعمال مجالات واسعة للتثقيف الذاتي وتنمية المهارات الشخصية والمهنية للعاملين". جاءت في المرتبة الأخيرة نسبياً بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.84)، ورغم أنها الأقل، إلا أنها ما تزال ضمن المستوى المرتفع، ما يدل على أن الشركات السعودية تشجع التعلم الذاتي والتطوير الفردي ولكن بدرجة متفاوتة بين الإدارات. ويُعزى ذلك إلى تفاوت المبادرات الفردية في تطبيق برامج التطوير الذاتي مقارنة بممارسات التحفيز الممنهجة.

التحليل العام لبعيد العمليات الداخلية

تشير النتائج العامة إلى أن شركات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تُظهر كفاءة عالية في إدارة عملياتها الداخلية من خلال تبني ممارسات قيادية قائمة على التحفيز، والاعتراف بالتميز، وتعزيز الانتماء التنظيمي. ويوضح ارتفاع المتوسطات الحسابية أن القادة في هذه المؤسسات يمتلكون ذكاءً عاطفياً إدارياً يُمكنهم من خلق بيئة عمل داعمة ومنظمة، قائمة على العدالة والمكافأة وتحفيز الإنجاز.

كما تؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات Mahmoud و (2024) Saad والجعافرة وأبو جليل (2020) والزعبي وأبو زيد (2023)، التي أشارت إلى أن القائد العاطفي الناجح يحقق كفاءة تشغيلية مرتفعة من خلال تحسين الاتصال الداخلي، وتحفيز العاملين، وربط الأداء المؤسسي بمشاعر الرضا والانتماء.

وبناءً على ذلك، يُمكن القول إن الذكاء العاطفي يُعدّ أحد المحركات الرئيسة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية في المشاريع السعودية، من خلال تحويل بيئة العمل إلى نظام تفاعلي مرن يجمع بين الكفاءة التشغيلية والرضا المهني، مما يعزز فعالية القيادة ويسهم في تحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

3.2.3.4 رضا العملاء

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رضا العملاء)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
29	تسعى إدارة الشركات العامة الى معرفة احتياجات العملاء باستمرار	4.38	.794	1	مرتفع
30	تعد الشركات العامة محط جذب للعملاء بسبب جودة خدماتها.	4.27	.906	4	مرتفع
31	الزيادة في عدد العملاء تعكس رضاهم عن نشاط الشركات العامة	4.27	.950	5	مرتفع
32	تمثل الزيادة في رضا العملاء عن خدمات الشركات العامة مقياساً لرضاهم.	4.32	.883	2	مرتفع
33	تحفز الشركات العامة عملائها على الشراء باستمرار .	4.26	.958	6	مرتفع
34	يتم قياس درجة رضا العملاء بشكل مستمر في الشركات العامة	4.32	.905	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.3028			مرتفع

4-11 التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الفرعي الثالث: رضا العملاء (Customer Satisfaction)

يُوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الفرعي الثالث من المتغير التابع (فعالية قيادة المشاريع)، والمتمثل في رضا العملاء، والذي يُعبر عن مدى نجاح القادة في بناء علاقات مستدامة مع العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تحسين جودة الخدمات وفعالية الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت مرتفعة، ما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من رضا العملاء عن أداء شركات قطاع الأعمال السعودي، وهو انعكاس مباشر لتطبيق ممارسات قيادية قائمة على الذكاء العاطفي في التعامل مع العملاء وفهم احتياجاتهم واستيعاب توقعاتهم.

الفقرة رقم: (29)

"تسعى إدارة شركات قطاع الأعمال إلى معرفة احتياجات العملاء ومتابعتها باستمرار لتقديم خدمات تلبي توقعاتهم". حققت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.38) بانحراف معياري (0.79)، مما يدل على أن القادة في المؤسسات السعودية يولون اهتمامًا كبيرًا للتغذية الراجعة من العملاء باعتبارها أداة رئيسية لتحسين جودة الخدمات. ويُظهر ذلك مستوى متقدمًا من الذكاء العاطفي الإداري في الإصغاء الفعّال، والقدرة على فهم مشاعر العملاء وتوقعاتهم، وهو ما يساهم في تعزيز الولاء المؤسسي وثقة العملاء في الشركة.

الفقرة رقم: (32)

"تُعدّ الزيادة في رضا العملاء عن خدمات الشركة مقياسًا رئيسيًا لتقييم أدائها المؤسسي". جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.88)، مما يشير إلى أن شركات قطاع الأعمال السعودي تستخدم مؤشرات رضا العملاء كأداة تقييم أساسية للأداء المؤسسي، وهو ما يعكس إدراكها لأهمية البعد العاطفي في العلاقة مع العملاء، حيث تُعدّ مشاعر الرضا والثقة مؤشرات جوهرية لنجاح القيادة في إدارة المشاريع والخدمات.

الفقرة رقم: (33)

"تحفّز شركات قطاع الأعمال عملاءها على الاستفادة من خدماتها والاستمرار في التعامل معها بشكل دائم". جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.96)، ورغم أنها الأقل بين الفقرات، فإنها ما تزال تُظهر مستوى موافقة مرتفعًا يدل على أن المؤسسات تسعى إلى تحفيز العملاء عبر بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي. ويُعزى انخفاض المتوسط النسبي إلى أن التحفيز المستمر للعملاء يتطلب استراتيجيات تسويقية طويلة الأمد مدعومة بالتحليل النفسي والسلوكي للمستهلكين، وهي مجالات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتطبيق الذكاء العاطفي في القيادة التسويقية.

التحليل العام لبعد رضا العملاء

تشير نتائج التحليل إلى أن شركات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تتمتع بمستوى عالٍ من رضا العملاء، وذلك بفضل تطبيقها لممارسات قيادية فعّالة قائمة على الذكاء العاطفي، مثل الاستماع باهتمام، وفهم احتياجات العملاء، وبناء الثقة والولاء عبر التواصل المستمر.

وارتفاع المتوسطات الحسابية في هذا البعد يعكس قدرة القادة على تحويل العلاقة مع العملاء من علاقة خدمية إلى علاقة تشاركية قائمة على الثقة المتبادلة والتفاعل الإنساني، مما يُسهم في رفع الفاعلية في قيادة المشاريع وتعزيز استدامتها في السوق.

كما تؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات (2022) Rābhī وMahmoud و(2024) Saad والزعبي وأبو زيد (2023)، التي أظهرت أن القيادة العاطفية الواعية تُعد من أقوى محددات رضا العملاء في بيئات الأعمال المعاصرة، إذ تمكّن القائد من فهم البعد الإنساني في السلوك الاستهلاكي وتحويله إلى ميزة تنافسية مستدامة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن رضا العملاء في المشاريع السعودية يُعدّ نتاجاً مباشراً لمستوى الذكاء العاطفي الذي يمارسه القائد في التواصل، والإقناع، وبناء العلاقات طويلة المدى مع العملاء، مما يعزز فعالية القيادة ويحقق النجاح المؤسسي في بيئة عمل تتسم بالمنافسة والتحول المستمر.

3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (14): التوزيع الطبيعي للبيانات

التعلم والنمو	العمليات الداخلية	رضا العملاء	الأداء ككل	
152	152	152	152	حجم العينة
4.3717	4.3028	4.3028	4.3593	المتوسط الحسابي
.54705	.64738	.64738	.46861	الانحراف المعياري

القيمة المطلقة Absolute	.209	.234	.234	.146
الموجبة Positive	.125	.141	.141	.086
السالبة Negative	-.209-	-.234-	-.234-	-.146-
Kolmogorov-Sminov	.209	.234	.234	.146
Asymp. Sig.	.219	.118	.118	.105

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

يوضح الجدول (14) قيم كولموغوروف - سميرونوف Z (0.209، 0.178، 0.234، 0.146) وهي أقل من 1.96 وأن مستوى المعنوية Sig بلغت على التوالي (0.219، 0.356، 0.118، 0.105) وهي أعلى من 0.05، أي أن المتغير التابع بجميع أبعاده يتبع التوزيع الطبيعي. أما بالنسبة للمتغير المستقل فقد تم اختبار معامل تضخم التباين ل الذكاء العاطفي والتباين المسموح به له وكالاتي:

الجدول رقم (15) : اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لرأس المال الفكري

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance
رأس المال البشري	1.704	.587
رأس المال الهيكلي	1.838	.544
رأس المال العلائقي	1.592	.628

يوضح الجدول (15) قيم (VIF) بلغت على التوالي (1.704، 1.838، 1.592) وهي أقل من (5) وتراوحت القيم بين (1.592- 1.838)، وبلغت قيم التباين المسموح "Tolerance" لكل منها على التوالي (0.587، 0.544، 0.628) وهي كانت أعلى من (0.05) وتراوحت بين (0.544 - 0.628) ، مما يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة يعيق اجراء اختبار الانحدار وذلك بالاعتماد على (Malhotra,2014,P.485).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية (Ho): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في الفاعلية في قيادة المشاريع (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء) من وجهة نظر قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

جدول (16) ملخص النموذج لأثر " الذكاء العاطفي " في الفاعلية في قيادة المشاريع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R^2)	الخطأ المعياري
1	.842	.709	.708	.25335

يوضح الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (رأس المال الفكري)، والمتغير التابع (الأداء) مجتمعة بلغت (0.842). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.709)، أي أن النموذج يفسر 70.9% من التباين الكلي في "الأداء" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "رأس المال الفكري" في الفاعلية في قيادة المشاريع ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	Regression	90.018	3	30.006	467.494	.000
	Residual	36.906	575	.064		
	المجموع	126.924	578			

يوضح الجدول (17) قيمة F كانت (467.494) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وإن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في الفاعلية في قيادة المشاريع التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء) مجتمعة.

جدول (18): نتائج المعاملات لأثر "رأس المال الفكري" في الفاعلية في قيادة المشاريع

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		قيمة t	مستوى الدلالة Sig
	قيمة B	الخطأ المعياري		
الثابت	.920	.095	9.658	.000
رأس المال البشري	.306	.021	14.476	.000
رأس المال الهيكلي	.167	.025	6.542	.000
رأس المال العلائقي	.317	.024	13.084	.000

يوضح الجدول (18) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (0.00، 0.00، 0.00) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في الفاعلية في قيادة المشاريع .

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الفاعلية في قيادة المشاريع كان (رأس المال البشري) وبلغت قيمة Beta (0.425)، تلاه رأس المال العلائقي حيث بلغت قيمة Beta (0.317)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال الهيكلي بلغت قيمة Beta (0.199).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة في الفاعلية في قيادة المشاريع (التعلم والنمو) من وجهة نظر قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

جدول (19) ملخص النموذج لآثر " الذكاء العاطفي " في التعلم والنمو

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R^2)	الخطأ المعياري
1	.668	.446	.443	.40832

يبين الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (رأس المال الفكري)، وبعد المتغير التابع (التعلم والنمو) بلغت (0.668). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.446) ، أي أن النموذج فسر 44.6% من التباين الكلي في "التعلم والنمو" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لآثر رأس المال الفكري في التعلم والنمو ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	Regression	77.108	3	25.703	154.163	.000
	Residual	95.867	575	.167		
	المجموع	172.975	578			

يوضح الجدول (20) قيمة F كانت (154.163) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في التعلم والنمو.

جدول (21): نتائج المعاملات لأثر " الذكاء العاطفي " في التعلم والنمو

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الثابت	1.123	.154		7.315	.000
رأس المال البشري	.194	.034	.230	5.687	.000
رأس المال الهيكلية	.164	.041	.168	3.989	.000
رأس المال العلائقي	.386	.039	.388	9.904	.000

يوضح الجدول (21) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (0.00، 0.00، 0.00) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في التعلم والنمو.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في التعلم والنمو كان رأس المال العلائقي وبلغت قيمة (Beta 0.388)، تلاه رأس المال البشري حيث بلغت قيمة Beta (0.230)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال الهيكلية بلغت قيمة Beta (0.168).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة في الفاعلية في قيادة المشاريع والعمليات الداخلية من وجهة نظر قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

جدول (22) ملخص النموذج لأثر " الذكاء العاطفي " في العمليات الداخلية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R^2)	الخطأ المعياري
1	.673	.452	.449	.39291

يبين الجدول (22) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل رأس المال الفكري، وبعد المتغير التابع (العمليات الداخلية) بلغت (0.673). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.452)، أي أن النموذج فسر 45.2% من التباين الكلي في "العمليات الداخلية" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (23) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري " في العمليات الداخلية ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة F
1	Regression	73.314	3	24.438	158.296	.000
	Residual	88.770	575	.154		
	المجموع	162.084	578			

يوضح الجدول (23) قيمة F كانت (158.296) وه أكبر من القيمة الجدولية، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في العمليات الداخلية.

جدول (24) : نتائج المعاملات لأثر " الذكاء العاطفي " في العمليات الداخلية

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الثابت	1.274	.148		8.619	.000
رأس المال البشري	.230	.033	.283	7.029	.000
رأس المال الهيكلي	.111	.040	.118	2.816	.000
رأس المال العلائقي	.375	.038	.389	9.987	.000

يوضح الجدول (24) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (0.00، 0.005، 0.00) بالتتابع، أي سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في العمليات الداخلية.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في العمليات الداخلية كان (رأس المال العلائقي) وبلغت قيمة Beta (0.389) ، تلاه رأس المال البشري حيث بلغت قيمة Beta (0.283)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال الهيكلي بلغت قيمة Beta (0.118).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة في الفاعلية في قيادة المشاريع (رضا العملاء من وجهة نظر قطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية).

جدول (25): ملخص النموذج لأثر "رأس المال الفكري" في رضا العملاء

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R^2)	الخطأ المعياري
1	.739	.546	.543	.43749

يبين الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل رأس المال الفكري، وبعد المتغير التابع (رضا العملاء) بلغت

(0.739). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.546)، أي أن النموذج يفسر 54.6% من التباين الكلي في رضا العملاء

أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (26) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي " في رضا العملاء ANOVA

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	Regression	132.187	3	44.062	230.219	.000
	Residual	110.051	575	.191		
	المجموع	242.239	578			

يوضح الجدول (26) قيمة F كانت (230.219) وه أكبر من القيمة الجدولية، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ

(0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل الذكاء العاطفي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس

المال العلائقي) في رضا العملاء.

جدول (27): نتائج المعاملات لأثر الذكاء العاطفي " في رضا العملاء

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
	قيمة B	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الثابت	.364	.165		2.210	.000
رأس المال البشري	.493	.036	.496	13.529	.000
رأس المال الهيكلية	.225	.044	.195	5.114	.000
رأس المال العلائقي	.189	.042	.160	4.519	.000

يوضح الجدول (27) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (0.00، 0.00، 0.00) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد) رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في رضا العملاء.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العملاء كان) رأس المال البشري) وبلغت قيمة Beta (0.496)، تلاه رأس المال الهيكلية حيث بلغت قيمة Beta (0.195)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال العلائقي بلغت قيمة Beta (0.160).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على فعالية قيادة المشاريع في بيئة قطاع الأعمال السعودي، من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الأعمال بمدينة الرياض. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق الذكاء العاطفي في بيئة العمل، إضافة إلى تأثير إيجابي واضح لهذا الذكاء في تعزيز فعالية القيادة، وتحسين الأداء في مجالات التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء.

أولاً: نتائج تحليل المتوسطات الحسابية للمتغيرات

1. الذكاء العاطفي (المتغير المستقل)

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تطبيق الذكاء العاطفي في شركات قطاع الأعمال بمدينة الرياض بلغ (4.35)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسة أبعاده القيادية. وقد جاءت الأبعاد بترتيبها كما يلي:

- المهارات الاجتماعية (Social Skills) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.55)، مما يعكس اهتمام القادة ببناء العلاقات الفعالة وتعزيز التواصل داخل فرق المشاريع.

- الوعي الذاتي والدافعية (Self-Awareness & Motivation) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.65)، ويشير ذلك إلى إدراك القادة لأثر مشاعرهم وسلوكهم في الآخرين، مما يعزز وضوح الرؤية وتحقيق الأهداف.

- التنظيم الذاتي والتعاطف (Self-Regulation & Empathy) بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.56)، وهو ما يدل على قدرة القادة على ضبط انفعالاتهم وفهم مشاعر الآخرين بوعي عاطفي عالٍ.

هذه النتائج تُظهر أن الذكاء العاطفي يُمارس بفعالية في بيئة الأعمال السعودية، وأن القادة يستخدمونه كأداة استراتيجية لتحسين الاتصال، وبناء الثقة، وتعزيز فعالية فرق المشاريع.

2. فعالية قيادة المشاريع (المتغير التابع)

بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير فعالية القيادة في إدارة المشاريع (4.36)، وهو تقدير مرتفع يعكس الكفاءة القيادية في مؤسسات قطاع الأعمال.

وقد جاءت أبعاد القيادة الفعالة بالترتيب التالي:

- العمليات الداخلية (Internal Processes) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.53)، مما يدل على قدرة القادة على ضبط بيئة العمل، وتحقيق التكامل بين وحدات المشروع، وتحسين الأداء التشغيلي.
- التعلم والنمو (Learning & Growth) بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (0.55)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بتطوير قدرات موظفيها وتنمية المهارات القيادية.
- رضا العملاء (Customer Satisfaction) بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.65)، وهو مؤشر على نجاح القادة في تلبية توقعات العملاء وتحسين جودة الخدمات، رغم الحاجة إلى مزيد من التطوير في هذا الجانب.

2-5 نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على فعالية قيادة المشاريع بأبعاده (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، ورضا العملاء) في قطاع الأعمال السعودي.

أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لجميع أبعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في إدارة المشاريع، مما يؤكد أن الذكاء العاطفي يُعدّ أحد المحددات الجوهرية لتحسين كفاءة القيادة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

كما بيّنت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع قادرون على تعزيز العلاقات الإنسانية، وتحفيز فرق العمل، وتقليل الصراعات، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع ورفع كفاءتها التنفيذية.

ثانيًا: الفرضيات الفرعية

1. أثر الذكاء العاطفي على التعلم والنمو: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي لجميع أبعاد الذكاء العاطفي على التعلم والنمو، مما يشير إلى أن القادة الذين يتمتعون بقدرات عاطفية عالية يساهمون في خلق بيئة تعليمية محفزة تشجع الموظفين على الابتكار وتطوير مهاراتهم باستمرار.
2. أثر الذكاء العاطفي على العمليات الداخلية: بينت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيًا وبدرجة مرتفعة على كفاءة العمليات الداخلية، من خلال تحسين التواصل التنظيمي، وبناء الثقة، وتحفيز التعاون بين أعضاء فرق المشاريع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الأخطاء.
3. أثر الذكاء العاطفي على رضا العملاء: أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي له تأثير مباشر وواضح على مستوى رضا العملاء، حيث يعزز القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفيًا القدرة على فهم احتياجات العملاء، والاستجابة الفعالة لتوقعاتهم، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، مما ينعكس إيجابًا على سمعة الشركات واستدامتها السوقية.

5-3 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز أبعاد الذكاء العاطفي في بيئة العمل: ضرورة استمرار شركات قطاع الأعمال في تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي وتطويرها، مع التركيز على تنمية المهارات الاجتماعية وبناء العلاقات الإيجابية مع جميع الأطراف المعنية بالمشاريع، بما يضمن تحقيق رضا العملاء وولائهم.
2. تطوير القيادات الإدارية: توصي الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب القادة الإداريين في شركات قطاع الأعمال لرفع مستوى ذكائهم العاطفي، واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتخصصة في القيادة العاطفية والإدارة الإنسانية الحديثة.

3. الاستثمار في رأس المال البشري: التأكيد على أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية للنجاح المؤسسي، مما يستلزم تنفيذ برامج تدريبية حديثة ومتخصصة في مهارات التواصل، وإدارة الصراع، والتفكير الإبداعي، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية في المملكة.

4. تعزيز مشاركة العملاء في تطوير الخدمات: أهمية إشراك العملاء في عمليات تطوير المشاريع والخدمات الجديدة من خلال قنوات اتصال تفاعلية، بما يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى رضاهم واستدامة علاقتهم بالشركات.

5. نشر ثقافة الإبداع والابتكار التنظيمي: تشجيع القيادات على تبني الأفكار الإبداعية والأساليب المبتكرة في إدارة المشاريع، وخلق بيئة عمل مرنة تدعم التفكير غير التقليدي، بما ينعكس على جودة الأداء العام وكفاءة المشروع.

6. تعزيز المرونة التنظيمية في بيئة الأعمال: توصي الدراسة بتبني نظام إداري مرن قادر على التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة، وتطبيق أدوات قياس أداء قائمة على الذكاء العاطفي تساعد القادة على تحسين استجاباتهم للضغوط والمواقف الحرجة.

الاستنتاج العام

تؤكد نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي يمثل أحد الأعمدة الأساسية لنجاح القيادة الفعالة في إدارة المشاريع بقطاع الأعمال السعودي.

فكلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة، زادت قدرتهم على فهم الآخرين، وتحفيز فرقهم، وإدارة المشاعر والصراعات بوعي واتزان، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات، وكفاءة الأداء، ورضا العملاء.

وبالتالي، يُعد الاستثمار في الذكاء العاطفي استثماراً استراتيجياً طويل الأمد يعزز فعالية القيادة المؤسسية ويدعم استدامة النجاح في بيئة الأعمال السعودية المتجهة نحو التميز والتنافسية ضمن رؤية المملكة 2030.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم، تغريد عبدالعزيز، غلمان، فاطمة عدنان أسعد، حسن، الفيصل عبدالحميد محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع71، 428. 464. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547190>
2. أبو رحمة، ابراهيم احمد. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية: دراسة حالة القطاع السياحي في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج7، ع4، 63. 258. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/881303>
3. أحمد، سماح معوض محمود، و سعد، محمد. (2024). علاقة الذكاء العاطفي بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: الفروق في ضوء العوامل الديموجرافية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج15، ع4، 2871. 2898. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552431>
4. إسماعيل، سها صلاح. (2015). أثر الذكاء العاطفي في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س35، ع3، 75. 130. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180700>
5. بن برطال، عبدالقادر. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة سوناطراك - بالأغواط. - *مجلة المنهل الإقتصادي*، مج5، ع2، 775. 790. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1325918>
6. جاسم، حسين رأفت، و المعاضيدي، معن وعد الله. (2022). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات الناقلة في العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج18، ع60، 573. 591. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1347331>

7. الجعافره، خالد ارشيد، و أبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقية في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج16، ملحق، 237. 257 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1044473>
8. الجغبير، محمد إسماعيل محمد، و الفواعير، مؤيد عبدالرزاق. (2015). *أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/862604>
9. الجوهر، زيد قصي، و الحاج، وسام موسى. (2023). *الذكاء العاطفي وتأثيره في جودة حياة العمل*. مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ملحق، 1996 - 2015. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1415859>
10. الحجامي، إيهاب ماجد حميد، و العامري، سارة على سعيد. (2022). *العلاقة بين الذكاء العاطفي والتسويق النفسي: بحث استطلاعي في شركات الاتصالات "زين العراق - اسيا سيل - كورك"*. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع3، 198 - 221. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329386>
11. حديدي، عائشة، و طالي، صلاح الدين. (2023). *أثر الذكاء العاطفي على الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية بخزينة ولاية البيض*. مجلة دراسات اقتصادية، مج17، ع3، 362 - 383. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1447317>
12. داهنين، بن عامر. (2024). *أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه الاستباقي من خلال تطبيق مقارنة القدرات الديناميكية*. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 613 - 646. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522745>
13. الدباس، عبادة حسين، و الشوابكة، روان عودة خلف. (2022). *الذكاء العاطفي وأثره على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في شركات القطاع الزراعي الأردني* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1386509>

14. الدحدوح، فادي محمد. (2018). القيادة قضيئتنا الاستراتيجية. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع77، 70

71- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/942582>

15. الدغيم، أمجاد أحمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع:

دراسة ميدانية: شركات الهندسة في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية،

السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1301849>

16. ديب، كندة علي. (2020). دور استراتيجية التدريب في تنمية الذكاء العاطفي: دراسة ميدانية على العاملين

الإداريين في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية

والقانونية، مج42، ع1، 11. 31 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184115>

17. رابجي، فطيمة. (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم

والعمل، مج11، ع3، 97. 116 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539461>

18. رزق الله، رندا سهيل، و الأحمد، أمل أحمد. (1628). العلاقة بين مهارة الذكاء العاطفي والتفاعل الاجتماعي:

دراسة ميدانية وصفية على عينة من تلاميذ الصف السادس من التعليم الأساسي في محافظة دمشق. مجلة

جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، س24، ع1، 485. 512 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/75245>

19. الزعبي، هشام فراس علي، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2023). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح

المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية،

السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384910>

20. زيادات، زياد عايد. (2021). تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع

من خلال الخطط التطويرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع35، 256. 274 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1435999>

21. الشهودي، أماني محمد، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2014). أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط

العمل: دراسة ميدانية على الشركات الإستخراجية في جنوب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

مؤتة، الكرك. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/785873>

22. شين، فيروز. (2014). أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل: دراسة اتجاهات عينة من أساتذة

التعليم العالي بجامعة بسكرة. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، ع16، 245، 270 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/892398>

23. العايدي، عز الدين أحمد، و بحر، يوسف عبد عطية. (2015). *أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف*

مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة (رسالة ماجستير

غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/696183>

24. عبدالقادر، عائدة رشاد، عطا الله، عيبر عثمان عبدالعزيز، و محمود، سامية السيد. (2020). *أثر الذكاء*

العاطفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية. مجلة

الدراسات والبحوث التجارية، س40، ع3، 1121، 1148 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1185802>

25. العبيدي، عباس علي حميد، و الزويني، فائق محمد سرحان. (2022). *تشخيص المتغيرات المؤثرة في تخمين*

مدة إنجاز المشاريع الهندسية باستخدام نماذج الشبكات العصبونية الذكية. مجلة العلوم الهندسية

وتكنولوجيا المعلومات، مج6، ع5، 1، 24 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321513>

26. العجمي، عبدالمحسن سالم زنيفر، و القعيد، مرزوق عايد. (2020). *أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء*

التسويقي: تشاركية المعرفة متغيرا وسيطا في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير

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

<http://search.mandumah.com/Record/1216483>

27. عودة، محمد أمين. (2022). *المشاريع العامة: دراسة تحليلية حول طبيعتها ومبرراتها ووظائف وتشكيل مجالس*

إدارتها. الإداري، س18، ع65، 163، 185 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/49837>

28. العيساوي، هادي مران أحمد. (2022). *دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة*

من موظفي شركة مصافي الشمال - مصطفى بيحي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12،

ع1، 209، 233 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1315179>

29. غريب، منى محمد صالح. (2025). دور القيادة الشاملة في العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي وريادة الأعمال لطلاب الجامعات الحكومية المصرية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، مج5، ع1 ، 599-649. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1577276>
30. القبيج، إيهاب سمير زهدي، و ملك، فلسطين رمضان. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة الخدمة: دراسة حالة على الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج18، ع1 ، 21-39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251855>
31. القحطاني، سعيد بن عبدالله. (2024). مدير المشاريع والعقود كركن خاص للقائد. *رسالة الكلية*، مج6، ع6 ، 53-52. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/279895>
32. القرشي، سوزان محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة*، مج35، ع2 ، 25-69. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187965>
33. قوار، موسى مصلح موسى، و مساعدة، ماجد عبدالمهدي محمد. (2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية: قطاع شركات التمويل الأصغر الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1459061>
34. الكفاوين، ديمة عبدالله محمد، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2015). الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1300731>
35. لرزق، نوال، و بن عبو، الجيلالي. (2019). دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة: دراسة حالة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر. *مجلة البشائر الاقتصادية*، مج5، ع3 ، 737-749. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1029189>
36. المبروك، خيرية عمر. (2015). الذكاء العاطفي وأثره في أداء الأفراد. *مجلة الإقتصاد والتجارة*، ع7 ، 284-324. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/822773>

37. مرزوك، عبدالودود شاكر عبد، علي، مالك النعيم محمد، و حمد، مجدى محمد. (2019). أثر الذكاء

العاطفى على التميز التنظيمى: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية فى العراق. *مجلة الجامعة العراقية*،

ع46، ج1 ، 337. 354 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1075447>

38. نعمة الله، عاطف كامل عطا الله، و السيد، محمود محمد إبراهيم. (2016). تأثير الذكاء العاطفى على دعم

القرار الجماعى: دراسة تطبيقية على شركات اتصالات المحمول. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع1 ، 13

41. -مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/770553>

39. النعيمات، حنين محمد صالح، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). *أثر القيادة التحويلية وجودة فريق*

العمل فى أداء فريق العمل: دراسة تطبيقية على مشاريع تكنولوجيا المعلومات فى الأردن (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1309113>

40. الهبارنة، سعد كريم. (2022). أثر الذكاء العاطفى فى فاعلية القيادة التحويلية: الدور الوسيط للحكمة:

مراجعة نظرية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج12، ع1 ، 48. 62 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1224940>

41. هرونة، على حسن. (2010). المشاريع والمبادرات نواة للتميز فى الاداء. *التربية*، س8، ع29 ، 117. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/58728>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Atallah, K. E., & Derraz, N. I. (2024). Emotional Intelligence: A Fundamental Aspect of Successful

Higher Education Teachers. *Atrass Journal*, 5(3), 210–225. Retrieved from

<http://search.mandumah.com/Record/1549682>

2. Basyour, W. S., & Badawi, N. B. S. (2022). Emotional Intelligence and Team Creativity: An Empirical

Investigation of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia. *Journal of Economic,*

Administrative and Legal Sciences, 6(28), 185–199. Retrieved from

<http://search.mandumah.com/Record/1345555>

3. Barakat, A. M. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Language Learning: A Case Study of First-Year Students at Al-Jouf University. *Journal of Linguistic and Literary Studies*, 22(4), 124–134. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1284255>

4. Alaiadi, Y. (2025). Emotional Intelligence for Effective Leadership in Companies. *Researcher Journal for Legal, Economic, Humanitarian and Sharia Studies*, (76), 598–610. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1546701>

5. Benaissa, A. (2024). Teachers' Emotional Engagement with Artificial Intelligence: The Case of Algerian EFL University Teachers. *Atrass Journal*, 5(3), 354–366. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1549816>

6. Hussain, M. S. S. (2021). Impact of Emotional Intelligence on the Career Performance of Managers: An Applied Study of Principals in Shendi Municipality of Sudan. *Global Journal of Economics and Business*, 10(2), 426–435. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1140943>

7. Besada, M. K. Y. M. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Managerial Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study at Ain Shams University. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, (2), 165–180. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1066752>

8. Mohamed, H. A. E., & Fahmy, T. M. (2015). Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Field Study of Tourism Managers. *Journal of the Union of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 12(2), 109–123. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/829545>

9. Maher, A., & Abd Alaal, E. (2016). Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: Evidence from Hotel and Travel Companies. *Journal of the Union of*

- Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13(1), 103–127. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/829662>
10. Birwatkar, V. P. (2014). Emotional Intelligence: One Cure for Physician Burnout. *Journal of Humanities and Social Sciences*, (14), 1–15. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/637527>
 11. Al-Shammari, S. A. M., Kassab, S. D., & Al-Nabhan, M. M. K. Y. (1629). The Emotional Intelligence of Medical Students at Arabian Gulf University (Unpublished master's thesis). Arabian Gulf University, Manama. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1012644>
 12. Al-Ghazw, R. H. A., Saifan, T. S., & Al-Naimi, M. A. A. (2017). The Impact of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behavior: Examining the Mediating Role of Organizational Climate (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/163272>
 13. Al-Madadhaḥah, D. Ḥ. S., & al-Muṣṭafā, R. J. M. (2024). The Effect of Leadership Competencies on Project Success (Unpublished master's thesis). Mu'tah University, Mu'tah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1546565>
 14. Mahmoud, A. A., & Saad, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Project Success: The Mediating Role of Teamwork Quality in the Construction Industry in Egypt. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(4), 393–438. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1552610>
 15. al-Maghrabī, 'I. S., & al-Sharabātī, 'A. A. 'A. (2021). The Impact of Situational Leadership Styles on Project Performance: A Field Study of Jordanian Chemical Manufacturing Organizations

- (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1209814>
16. al-Şafadā, H. 'A. Z., & al-Hābīl, W. I. (2017). The Role of Leadership Skills for Project Managers in Small Project Success (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/874990>
 17. 'Arīqāt, B. B. 'A. (2024). The Impact of Digital Entrepreneurship on Digital Leadership to Improve the Project Management of Solar Projects. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (67), 38–57. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1547463>
 18. al-Şarā'irah, Ş. M. B., & al-Jubūrī, S. A. D. (2021). The Effect of Leadership on Total Quality Management Motivation in Construction Projects (Unpublished master's thesis). Mu'tah University, Mu'tah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1413035>
 19. Abū Shannār, A. A. M., & Ḥiyāşāt, M. A. (2019). The Relationship between Transformational Leadership and Construction Project Success in Jordan (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1421262>
 20. al-'Ajūlīn, A. M. S., al-Mūmnī, A. H. A., & al-Ṭarāwneh, B. K. (2018). The Impact of Project Managers' Leadership Styles on Employee Satisfaction, Performance, and Turnover: Jordanian Construction Sector (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1326309>
 21. Al-Dubai, M. M. M., & Bardā'ī, B. (2016). Mediating Role of Leadership Styles between Critical Success Factors and Project Success: A Case of Yemen's Telecommunication Industries (Unpublished doctoral dissertation). City University, Kuala Lumpur. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/996372>

22. Abū Dārī, H. J., & Al Ṣālḥī, N. A. (2015). The Effect of Project Managerial and Leadership Competencies on Project Success: An Empirical Study of Jordanian Cellular Telecommunication Companies (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/724069>
23. Miqdād, Ṣ. I. Ḥ., & Furawān'ah, Ṣ. S. (2016). The Impact of Project-Based Learning Strategy on Third Graders' Acquisition of English Vocabulary and Leadership Skills at UNRWA Schools in Gaza (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/821162>

Abstract

This study aims to examine the impact of emotional intelligence on the effectiveness of project leadership within the Saudi business sector, focusing on how the dimensions of emotional intelligence — namely self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills — contribute to improving project outcomes and overall organizational performance. The study adopts a descriptive—analytical methodology as it best suits the nature of the research objectives. A structured questionnaire was used as the primary data collection instrument, distributed to a sample of employees working in business organizations in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. Out of the distributed questionnaires, 152 valid responses were retrieved and analyzed, representing a response rate of 94%. Data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to ensure validity, reliability, and accurate interpretation of results.

The findings revealed a strong positive and statistically significant correlation between the dimensions of emotional intelligence and the effectiveness of project leadership in Saudi business organizations. All dimensions of emotional intelligence demonstrated a positive impact on leadership effectiveness, particularly in enhancing internal processes, promoting learning and professional growth, and increasing client satisfaction. These results indicate that emotionally intelligent leaders are better equipped to manage teams, resolve conflicts, and motivate employees toward achieving shared project goals.

The study recommends investing in the development and systematic application of emotional intelligence across all managerial levels, emphasizing the importance of fostering empathetic and transparent communication, building trust-based relationships, and adopting people-centered leadership practices. Additionally, it calls for the continuous training of project leaders to strengthen their emotional competencies, improve their adaptability, and enhance decision-making in dynamic business environments.

Keywords: Emotional Intelligence, Project Leadership, Leadership Effectiveness, Business Sector, Saudi Arabia

Mid-Ocean University

College of Management

Project Management Department of



Title:

The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Project Leadership

Effectiveness:

A Field Study in the Saudi Business Sector

Graduation Project

Prepared by:

Shahad Salah Al-Tuhaini

Student ID: 251001220

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year: 1446 / 2025