



جامعة ميدأوشين

كلية التربية

تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع

الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية

**The Impact of Project Managers' Emotional Intelligence
Skills on the Success of Construction Projects in the
Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد:

سهام علي حسين الياسين

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشين لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراة

في التربية

الفصل الثاني

الإطار النظري:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة في مختلف المجالات، مثل الاقتصاد، والتكنولوجيا، والبيئة، والمجتمع. وتشمل هذه التحديات التقلبات الاقتصادية، والتطور المستمر للتكنولوجيا، والتغيرات المناخية، إضافةً إلى شدة التنافس على المستوى العالمي. وفي ظل هذه التحديات، تُعد الإدارة الفاعلة والحكيمة ركيزةً أساسيةً لنجاح المشاريع. ولكي تتمكن الإدارة من التصدي لهذه التحديات، لابد أن تتحلى بصفاتٍ مثل الرؤية الاستراتيجية التي توجه المشاريع نحو أهداف واضحة، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. إلى جانب ذلك، يؤدي الذكاء العاطفي دورًا محوريًا، إذ يساعد المديرين على فهم مشاعر العاملين والعملاء والتفاعل معهم بطريقة إيجابية تعزز العلاقات وتزيد من فعالية العمل، مما يساهم في تحقيق نجاح المشاريع.

وفي هذا السياق، يتناول الإطار النظري لهذا البحث مجموعةً من المحاور الرئيسية، تشمل: الذكاء العاطفي، ومفهومه وأهميته ونماذج قياسه؛ إضافةً إلى المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وإدارة المشاريع، ونجاحها، وصفات مدير المشروع، وأثرها في تحقيق النجاح؛ كما يستعرض مهارات الذكاء العاطفي المرتبطة بسياق العمل في المشاريع، مع التركيز على العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية.

الذكاء العاطفي:

تعود النقاشات حول الذكاء العاطفي إلى بدايات القرن العشرين؛ إذ أشار ثورندايك في أبحاثه عام 1920 إلى هذا المفهوم أثناء دراسته للذكاء الاجتماعي. وقد أوضح أن القدرة الاجتماعية تُعدّ مكونًا أساسيًا من الذكاء، وعرفها بأنها قدرة الفرد على فهم الآخرين وتوجيههم نحو التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية (خوالدة، 2004).

وفي العقود الأخيرة من القرن الماضي، واجه باحثون من أبرزهم سالوفي وماير صعوبة في التوصل إلى تعريف موحد لمكونات الذكاء، مما أدى إلى ظهور أنواع متعددة من الذكاء. واستمر الباحثون في استكشاف معالجات مختلفة لمفهوم الذكاء (السمادوني، 2007).

وقد انتقل سالوفي وماير وزملاؤهم إلى تصنيف مفهوم الذكاء العاطفي، إذ شرعوا في مناقشة ضرورة تمييزه عن متغيرات الشخصية. وقد عُرِفَ الذكاء العاطفي بدقّة على أنّه القدرة على التعرّف على معاني العواطف وتوظيف هذه المعرفة في توجيه السلوك وحلّ المشكلات. كما اقترحت أبحاثهم إطاراً نظرياً للذكاء العاطفي يهدف إلى تنظيم القدرات المتنوّعة المرتبطة بعملياته، وقد تكوّن نموذجهم من أربعة أبعاد رئيسية (Mancini, 2022).

مفهوم الذكاء العاطفي:

يُعدّ مفهومُ الذكاء من أبرز الموضوعات التي استقطبت اهتمام علماء النفس منذ بدايات القرن العشرين. وعلى الرغم من قِدَم هذا المفهوم، فإنّ التطوّرات التي شهدناها فهمه وتطبيقاته عبر الزمن أسهمت في تعزيز وضوحه وإدراكه بوصفه جانباً جوهرياً من جوانب الإنسان، بصورة أفضل ممّا كان عليه سابقاً (السمادوني، 2007).

ومن بين المفاهيم الحديثة التي برزت لتعميق فهم الذكاء، يأتي الذكاء العاطفي، الذي يُعدّ حديثاً نسبياً، غير أنّه حظي باهتمامٍ واسعٍ في الأوساط العلمية والعملية. وقد بدأ تناوله في تسعينات القرن الماضي، حيث دُرِسَ من خلال أبحاث وكتب عديدة تناولت كيفية فهمه وتطبيقه في مجالات متعددة، مثل التعليم والعمل والحياة الاجتماعية. والجدير بالذكر أنّ الذكاء العاطفي لا يركّز على القدرات العقلية التقليدية، بل على المهارات العاطفية التي تمكّن الفرد من فهم مشاعره وإدارتها، فضلاً عن فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بذكاء (الخضر، 2006).

وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم، فإنّه لا يزال يكتنفه قدر من الغموض، إذ يقع في منطقة تداخل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي، كما أنّ التعريفات التي جُمِعت حوله تعكس هذا الغموض (عبده وعثمان 2002).

وقد عرفَ الباحثان سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990) الذكاء العاطفي بأنّه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات، والتحكّم فيها وتنظيمها، وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين. وأوضحا أنّ الذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية، هي: التعرّف على الانفعالات وتوظيفها، وإدارتها، وفهمها.

وأصبح المفهوم أكثر تداولاً بعد أن نشر جولمان (Goleman, 1995) كتاباً بعنوان الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، حيث أوضح أنّ الذكاء العاطفي هو القدرة على إدارة مشاعرنا وتحفيزها، وكذلك إدارة مشاعر الآخرين وعواطفهم بفعالية من أجل تحقيق النجاح في الحياة المهنية.

وفي عام 2000، قدم ماير وزملاؤه (Mayer, et al., 2000a) تعريفاً أكثر تفصيلاً، ركّزوا فيه على أن الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على معاني المشاعر وعلاقاتها، والتفكير وحل المشكلات على أساسها. كما أشاروا إلى أن الذكاء العاطفي يشمل مجموعة من المهارات، مثل إدراك المشاعر، واستيعاب المشاعر المرتبطة بالعاطفة، وفهم المعلومات التي تحملها تلك المشاعر، بالإضافة إلى إدارتها بفعالية.

وفي عام 2004، وسّع ماير وزملاؤه (Mayer et al., 2004) تعريف الذكاء العاطفي ليشمل القدرة على استخدام المشاعر في تحسين التفكير وتعزيز النمو العاطفي.

أما بارون (Bar-on, 2006)، فقد عرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم الذات والتعبير عنها بفعالية، وفهم الآخرين والتواصل معهم بشكل جيّد، والتعامل بنجاح مع المطالب والتحديات والضغوط اليومية.

كما عرّف كارتر (2007: 149) الذكاء العاطفي بأنه "قدرة المرء على الوعي بعواطفه وعواطف الآخرين، والتحكم بهما والسيطرة عليهما".

وبعد الاطلاع على تعريفات عدد من المختصين في مجال الذكاء العاطفي، تُعرّف الباحثة هذا المفهوم بوصفه قدرة متكاملة تمكّن الفرد من الوعي بمشاعره وتنظيمها، وفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية، بما يسهم في تعزيز التكيف الاجتماعي والمهني، وتحسين جودة العلاقات الإنسانية. ومن هذا المنطلق، يُعدّ الذكاء العاطفي أحد المكونات الرئيسية في تنمية الكفاءة الشخصية والاجتماعية.

أهمية الذكاء العاطفي:

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي أثبتت أهميتها في مختلف السياقات، إذ يرتبط بالنجاح الشخصي والمهني، ويؤثر بشكل مباشر على الأداء والقيادة والعلاقات الإنسانية. وفيما يلي أبرز الجوانب التي توضّح أهميته:

يرى براديبيري وجريفرز (2014) أن أهمية الذكاء العاطفي تتضح في:

1. إسهامه في تعزيز نجاح الأفراد والمؤسسات من خلال فهم المشاعر الذاتية وإدارتها بفعالية، بما يرفع القدرة على اتخاذ قرارات صائبة والتعامل مع الضغوط اليومية.

2. قابليته للتطوير عبر التدريب والممارسة، مما يجعله أداة استراتيجية لتحسين الأداء المهني وتعزيز القيادة.

3. إظهاره أثرًا مباشرًا في رفع الأداء الوظيفي بنسبة تصل إلى 58%، بفضل ضبط الانفعالات واتخاذ قرارات مدروسة والتفاعل الإيجابي مع المواقف الضاغطة.

في حين يرى مياو وآخرون (Miao et al., 2017) أن الذكاء العاطفي يكتسب أهمية من خلال:

1. إسهامه في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخفض نوايا ترك العمل، فضلًا عن دعمه للمشاعر الإيجابية والحدّ من السلبية بما ينعكس على الأداء الجماعي والروح المعنوية.
2. كونه عاملاً حاسماً في القيادة الفعّالة، إذ يمكّن القادة من تحفيز فرقهم وتعزيز التماسك الجماعي وبناء بيئة عمل داعمة ومنتجة.

أما جولمان (2000) فيؤكد أن أهمية الذكاء العاطفي تكمن في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. اعتباره ركيزة أساسية لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، إذ يعزّز قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، الأمر الذي يسهم في بناء علاقات أكثر استقرارًا وثقاهما.
2. إسهامه في تحسين الصحة النفسية عبر تقليل مستويات التوتر والقلق، فضلًا عن تعزيز الكفاءة في بيئة العمل من خلال تمكين الأفراد من التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بفاعلية.

وينشير ماير وزملاؤه (Mayer et al., 2016) إلى أن أهمية الذكاء العاطفي تتجلى في ارتباطه الإيجابي بمهارات التواصل وبناء علاقات مهنية متوازنة، بما ينعكس على الأداء الوظيفي والرضا المهني.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء العاطفي ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو أداة عملية تمكّن الأفراد والمؤسسات من مواجهة تحديات الحياة والعمل بفاعلية أكبر. فهو يعزّز القدرة على التكيف مع الضغوط، ويدعم بناء علاقات إنسانية متوازنة، ويسهم في تحسين الأداء والارتقاء بالقيادة. ومن هذا المنطلق، ترى الباحثة أنّ الذكاء العاطفي يمثل أحد المكونات الجوهرية لتنمية الكفاءة الشخصية والاجتماعية، ويُعدّ عاملاً محوريًا في تحقيق النجاح المستدام على المستويين الفردي والمؤسسي.

أبعاد الذكاء العاطفي:

تتوزع أبعاد الذكاء العاطفي عبر نماذج متعددة، لكنها تشترك في إبراز أهمية إدراك المشاعر وضبطها واستخدامها في التفاعل الاجتماعي والتفكير (Bar-On, 1997; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997). وقد قدّم جولمان، بار-أون، وماير وسالوفي أطراً مختلفة لهذه الأبعاد، تجمع بين البعد السلوكي، النفسي، والمعرفي، لتشكل معاً منظومة متكاملة تساعد الفرد على النجاح الشخصي والاجتماعي (Mayer et al., 2000b).

أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج جولمان (Goleman, 1995):

يُعد نموذج جولمان من أبرز النماذج التي تناولت الذكاء العاطفي، حيث ركّز على الجوانب السلوكية والاجتماعية التي تمكّن الفرد من النجاح في حياته الشخصية والمهنية (Goleman, 1995). وقد حدّد جولمان خمسة أبعاد رئيسية، ولكل منها مكونات فرعية توضّح كيفية عمل الذكاء العاطفي (Goleman, 1998)، وهي:

1. الوعي الذاتي ويشتمل:

- الوعي العاطفي الذاتي: القدرة على إدراك المشاعر الداخلية وفهمها لحظة حدوثها.
- الثقة بالنفس: الإحساس بالقيمة الذاتية والقدرة على اتخاذ قرارات واثقة.
- التقييم الواقعي: القدرة على إدراك نقاط القوة والضعف بشكل موضوعي.

2. التنظيم الذاتي ويتضمن:

- ضبط الانفعالات: التحكم في ردود الفعل العاطفية وتجنب السلوكيات المتهورة.
- التكيف: المرونة في مواجهة التغيرات والقدرة على تعديل السلوك بما يتناسب مع المواقف.
- التوجه نحو الإنجاز: السعي المستمر لتحقيق الأهداف وتجاوز العقبات.
- النظرة الإيجابية: الحفاظ على التفاؤل والإصرار رغم التحديات.

3. التحفيز ويضم:

- الالتزام: المثابرة في متابعة الأهداف طويلة المدى.
- المبادرة: الاستعداد لاتخاذ خطوات فعّالة دون انتظار الظروف المثالية.

○ الاستمرار: القدرة على مواجهة العقبات والإصرار على الإنجاز.

4. التعاطف ويشتمل:

- إدراك حاجات الآخرين: فهم مشاعرهم ودوافعهم الداخلية.
- الوعي التنظيمي: إدراك الديناميكيات الاجتماعية داخل المجموعات أو المؤسسات.
- بناء العلاقات الإنسانية: القدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين بشكل داعم.

5. المهارات الاجتماعية وتضم:

- الإقناع: القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم.
- القيادة الملهمة: تحفيز الآخرين نحو تحقيق أهداف مشتركة.
- إدارة الصراع: التعامل البناء مع الخلافات وحل النزاعات.
- الإرشاد والتوجيه: دعم الآخرين في تطوير قدراتهم.
- العمل الجماعي: التعاون الفعال ضمن فرق لتحقيق نتائج مشتركة.

أبعاد الذكاء العاطفي وفقا لنموذج بار-أون (Bar-On, 1997):

يُعد نموذج بار-أون من النماذج الإكلينيكية التي تناولت الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالصحة النفسية والقدرة على التكيف (Bar-On, 1997). وقد ركّز بار-أون على الجوانب الداخلية والخارجية للشخصية، مثل المهارات الشخصية، والمهارات الاجتماعية، باعتبارها محاور أساسية تسهم في تعزيز التوازن النفسي والاجتماعي للفرد، وتنقسم هذه الأبعاد إلى مكونات محددة (Bar-On, 2000)، وتتمثل في:

1. المهارات الشخصية وتشمل:

- تقدير الذات: وهو احترام الذات والشعور بالقيمة الشخصية.
- الوعي العاطفي الذاتي: وهو إدراك المشاعر الداخلية وفهمها.
- الحزم: وهو القدرة على التعبير عن المشاعر والأفكار بوضوح دون عدوانية.
- الاستقلالية: وهو اتخاذ القرارات الذاتية دون اعتماد مفرط على الآخرين.
- تحقيق الذات: وهو السعي لتحقيق الأهداف الشخصية والشعور بالرضا عنها.

2. المهارات الاجتماعية وتضم:

- التعاطف: وهو فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بوعي.
- المسؤولية الاجتماعية: وهو الالتزام بالقيم الاجتماعية والمساهمة في المجتمع.
- العلاقات الشخصية: وهو بناء علاقات صحية ومستقرة مع الآخرين.

3. إدارة الضغوط وتشمل:

- تحمل الضغط: وهو القدرة على مواجهة المواقف الصعبة دون انهيار نفسي.
- ضبط الاندفاع: وهو التحكم في ردود الفعل الانفعالية وتجنب التصرفات المتهورة.

4. التكيف ويتضمن:

- اختبار الواقع: وهو تقييم المواقف بموضوعية بعيداً عن التحيزات.
- المرونة: وهو القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف الجديدة.
- وحل المشكلات: وهو التعامل مع التحديات بطريقة منهجية وفعالة.

5. المزاج العام ويضم:

- التفاؤل: وهو النظر بإيجابية إلى المستقبل رغم العقبات.
- الرضا/السعادة: وهو الشعور بالرضا عن الذات والحياة بشكل عام.

أبعاد الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1997):

قدّم ماير وسالوفي (Mayer & Salovey, 1997) نموذجاً معرفياً يُعرف بالنموذج الرباعي، حيث ينظران إلى الذكاء العاطفي كقدرة عقلية يمكن قياسها. ويركّز هذا النموذج على أربعة أبعاد مترابطة توضّح كيف تُسهم القدرات العقلية المرتبطة بالمشاعر في دعم التفكير المنطقي والإبداع وبناء علاقات إنسانية أكثر وعياً، وهي:

1. إدراك العواطف: يشمل التعرف على المشاعر في الذات والآخرين عبر الإشارات اللفظية وغير اللفظية، والتعبير عنها بدقة.

2. استخدام العواطف لتسهيل التفكير: يتضمن توجيه الانتباه نحو المعلومات المهمة، وتعزيز الإبداع وحل المشكلات عبر المشاعر.

3. فهم العواطف: يشمل تفسير معاني المشاعر، وفهم كيفية تطورها وتغيرها مع الزمن.
4. إدارة العواطف: يتضمن تنظيم المشاعر الذاتية، وإدارة مشاعر الآخرين لتحقيق النمو والعلاقات الإيجابية، مثل تهدئة القلق أو تعزيز التفاؤل.

علامات تدل على الذكاء العاطفي:

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم الجوهرية في علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في تفسير الفروق الفردية في التفاعل الاجتماعي وضبط الانفعالات وتحقيق النجاح الشخصي والمهني. وقد تناولت الأدبيات العلمية هذا المفهوم عبر نماذج متعددة، أبرزها نموذج جولمان (Goleman, 1998; 2011)، نموذج بار-أون (Bar-On, 1997; 2000)، ونموذج ماير وسالوفي (Salovey & Mayer, 1990; Mayer et al., 2008). وتشير هذه النماذج إلى مجموعة من العلامات السلوكية والمعرفية التي يمكن الاستدلال بها على امتلاك الفرد لمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي.

أولاً: العلامات المرتبطة بالوعي الذاتي والفهم الداخلي

- الوعي الذاتي بالانفعالات: يتسم الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع بقدرته على إدراك مشاعره وفهم أسبابها وتأثيرها في سلوكه وقراراته، ويُعدّ هذا الوعي حجر الأساس في جميع نماذج الذكاء العاطفي (Goleman, 1998; Mayer et al., 2008).
- الوعي بتأثير المشاعر في اتخاذ القرار: يظهر الأفراد الأذكاء عاطفياً إدراكاً واضحاً للدور الذي تلعبه المشاعر في التفكير والحكم على الأمور، ويسعون لتوظيفها بشكل داعم لاتخاذ قرارات متزنة (Mayer et al., 2008).
- المسؤولية الانفعالية: يتسم الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع باستعداده لتحمل مسؤولية مشاعره وردود أفعاله، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف، وهو مؤشر على النضج الانفعالي (Goleman, 2011).

ثانياً: العلامات المرتبطة بتنظيم الانفعالات وإدارة الذات

- القدرة على ضبط الانفعالات: يظهر الأفراد الأذكاء عاطفياً قدرة على التحكم في انفعالاتهم السلبية والتعامل معها بمرونة دون اندفاع (Bar-On, 2000).
- الاتزان الانفعالي في المواقف الصعبة: يتسم الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع بالهدوء النسبي في الأزمات وقدرته على التفكير العقلاني رغم شدة الانفعالات (Goleman, 2011).

- إدارة الضغوط بفاعلية: يظهر الأفراد الأذكى عاطفياً قدرة على التعامل مع ضغوط العمل والحياة اليومية باستخدام استراتيجيات تكيف إيجابية (Bar-On, 1997).
- المرونة النفسية والتكيف: يتسم الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع بقدرته على التكيف مع التغيرات والتعامل الإيجابي مع الفشل والتحديات، بما يعكس مستوى متقدماً من النضج الانفعالي (Mayer et al., 2008).
- الدافعية الذاتية المرتفعة: يظهر الأفراد الأذكى عاطفياً امتلاكهم دافعية داخلية تحفزهم على الإنجاز والالتزام بالأهداف رغم الإخفاقات (Goleman, 1998).
- تحمل النقد وتقبل التغذية الراجعة: يتسم الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع بانفتاحه على النقد البناء وقدرته على الاستفادة من التغذية الراجعة دون دفاعية أو انفعال سلبي (Bar-On, 2000).

ثالثاً: العلامات المرتبطة بالوعي الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين

- التعاطف وفهم مشاعر الآخرين: يظهر الأفراد الأذكى عاطفياً حساسية عالية لمشاعر الآخرين وقدرة على قراءة الإشارات اللفظية وغير اللفظية والاستجابة لها بشكل مناسب (Goleman, 2011).
 - القدرة على قراءة السياق الاجتماعي: يتسم الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع بإدراك ديناميكيات المواقف الاجتماعية وفهم السلوك الأنسب في كل سياق (Goleman, 1998).
 - مهارات التواصل الفعال: يظهر الأفراد الأذكى عاطفياً امتلاكهم لمهارات تواصل متقدمة تشمل حسن الإصغاء والتعبير الواضح عن المشاعر وإدارة الحوار بأسلوب بناء (Salovey & Mayer, 1990).
 - القدرة على إدارة العلاقات: يتسم الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع بقدرته على بناء علاقات مهنية وشخصية ناجحة من خلال توظيف وعيه الذاتي وتعاطفه وتنظيمه الانفعالي (Goleman, 1998).
- تُظهر هذه العلامات أن الذكاء العاطفي ليس مجرد سمة شخصية، بل هو منظومة من القدرات المعرفية والانفعالية والاجتماعية التي يمكن تطويرها وصقلها. ويُعد إدراك هذه العلامات أمراً جوهرياً في بناء الإطار النظري للذكاء العاطفي، إذ يوضح كيف ينعكس هذا المفهوم في السلوك الفردي والاجتماعي.

تنمية مهارات الذكاء العاطفي:

- يُعد الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات القابلة للتعلّم والتطوير، وليس سمة فطرية ثابتة. وقد أوضح جولمان (Goleman, 2011) أن تنمية هذه المهارات تتم عبر التدريب والخبرة والتغذية الراجعة المستمرة، مما يعزز قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته وتنظيمها وفهم مشاعر الآخرين وإدارتها بفاعلية في السياقات الاجتماعية والمهنية.

وتؤكد الأدلة البحثية أن التدريب المنظم والموجه يمثل وسيلة فعّالة لتنمية هذه المهارات؛ فقد أظهرت دراسة حمد الملك (2025) أثر برنامج تدريبي على طالبات جامعة الملك خالد في رفع مستويات الذكاء العاطفي، كما بينت تجربة جيلار-كوربي وزملاؤه (Gilar-Corbi et al., 2018) أن إدماج التدريب في المقررات الجامعية أدى إلى تحسينات واضحة في مؤشرات الذكاء العاطفي وفق نماذج السمات والقدرات، مما يعكس أهمية دمج هذه البرامج في السياقات التعليمية.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة درهام وآخرون (Durham et al., 2023) أن التدريب الإلكتروني المكثف أسهم في تحسن ملحوظ ومستدام في مقاييس الذكاء العاطفي. بينما دعمت تجربة يوسورت وكايا (Yüceyurt & Kaya, 2025) على طلبة التمريض هذا الاتجاه، من خلال برنامج تدريبي قائم على نموذج بار-أون EQ لمدة ثمانية أسابيع. وقد أظهرت النتائج زيادة بنسبة 13.7% في درجات الذكاء العاطفي لدى المجموعة التجريبية مقارنة بالفترة السابقة للتدريب، مؤكدة أن التدريب المنهجي يعزز مهارات أساسية مثل الإصغاء الفعّال، التعاطف، وإدارة العلاقات.

وعلى مستوى المراجعات الشاملة، أكدت دراسة كوتسو وزملائه (Kotsou et al., 2019) أن غالبية برامج التدريب تحقق نتائج إيجابية ومستدامة في الصحة النفسية والعلاقات الاجتماعية. كما أوضح التحليل البعدي الذي أجراه بآول وزملائه (Powell et al., 2024) أن التدريب في بيئات العمل عالية التوتر، مثل القطاع الصحي، يعزز مهارات التكيف وإدارة الضغوط والتواصل التعاطفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المهني والرعاية المقدمة.

وفي هذا الإطار، بينت الدراسة الميتا-تحليلية لماتينغلي وكرايغر (Mattingly & Kraiger, 2019) أن البرامج المؤسسية التي تعتمد على ورش عمل، محاكاة مواقف، تقييمات ذاتية، والتغذية الراجعة المستمرة، تحقق بدورها تحسناً ملحوظاً في مهارات الذكاء العاطفي عبر مختلف البيئات المهنية، بما في ذلك التواصل الفعّال، إدارة النزاعات، وزيادة الرضا الوظيفي. كما أوضحت النتائج أن الموظفين الذين خضعوا لتدريب منظم أظهروا قدرة أكبر على ضبط الانفعالات وبناء علاقات عمل صحية، مما انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

وبذلك يتضح أن الذكاء العاطفي مهارة قابلة للتطوير عبر التدريب الموجه، وأن الاستثمار في هذه البرامج يعزز الأداء الفردي والمؤسسي في السياقات الأكاديمية والمهنية والاجتماعية.

نماذج قياس الذكاء العاطفي:

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم النفسية والسلوكية التي حظيت باهتمام متزايد في مجالات الإدارة والقيادة، نظرًا لدوره المحوري في تحسين الأداء الفردي والجماعي. وقد شهدت نماذج قياس الذكاء العاطفي تطورًا ملحوظًا لتشمل أبعادًا معرفية وسلوكية قابلة للقياس، الأمر الذي أتاح توظيفها في البيئات التنظيمية والمهنية.

نماذج قياس الذكاء العاطفي بشكل عام:

تنوّع نماذج قياس الذكاء العاطفي وفقًا لأكونور وزملائه (O'Connor et al., 2019) إلى ثلاث فئات رئيسية:

- النموذج القائم على السمات: يتعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه جزءًا من الشخصية، ويُقاس باستخدام أدوات مثل مقياس بار-أون (EQ-i)، ويُستخدم لتقييم السمات الانفعالية المستقرة لدى الأفراد.
- النموذج القائم على القدرات: طوّره ماير وسالوفي، ويقس الذكاء العاطفي باعتباره قدرة معرفية باستخدام اختبارات الأداء، ويركّز على معالجة المعلومات الانفعالية بدقة.
- النموذج المختلط: يجمع بين السمات والقدرات، ويُعدّ نموذج جولمان من أبرز الأمثلة، حيث يدمج الكفاءات العاطفية والسلوكية في سياق القيادة.

النموذج الأول القائم على السمات (نموذج بار-أون للذكاء العاطفي وأدوات قياسه):

يشير غيلار-كوربي وزملاؤه (Gilar-Corbi et al., 2021) إلى أن نموذج بار-أون (Bar-On) يُعدّ من النماذج الرائدة في تفسير الذكاء العاطفي، إذ يقدّم الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات غير المعرفية التي تؤثر في كيفية تعامل الفرد مع متطلبات وضغوط الحياة اليومية. كما يوضح الباحثون أن مقياس بار-أون يُعتبر من أوائل الأدوات النفسية التي طُوّرت لتقييم الذكاء العاطفي بطريقة معيارية، حيث يعتمد على استبيان ذاتي يتضمن بنودًا تقيس خمسة عشر عاملاً فرعياً موزعة على خمسة أبعاد رئيسية: الكفاءة الشخصية، العلاقات الإنسانية، التكيف، إدارة الضغوط، والمزاج العام. ويضيف غيلار-كوربي وزملاؤه أن بار-أون قد طوّر مخزون الذكاء العاطفي (Emotional Quotient Inventory) EQ-i، الذي يُعدّ من أكثر المقاييس استخدامًا في الأوساط الأكاديمية والمهنية، وقد أثبتت الدراسات صلاحيته عبر ثقافات متعددة.

وفي سياق تطوير هذا المقياس، أوضحت دراسة أعدّها فان ليل وزملاؤه (Van Lill et al., 2023) إلى أن أداة (EQ-I 2.0) تتمتع بخصائص سيكومترية قوية، إذ تستند إلى هيكل عام لعامل واحد للذكاء العاطفي، ما يجعلها قابلة للتطبيق في سياقات مهنية متعددة. وقد اعتمدت الدراسة إلى عينة كبيرة تجاوزت 16,000 مشارك في جنوب أفريقيا، وأظهرت أن الأداة تقيس الذكاء العاطفي بصورة فعالة كعامل كلي متكامل، الأمر الذي يعزز من صلاحيتها التنبؤية في بيئات العمل. وتتسجم هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن الذكاء العاطفي يُعدّ مكونًا أساسيًا للأداء الفعّال والقيادة الناجحة في المؤسسات الحديثة.

وفي إطار تحديد الموقع النظري لهذا النموذج، يشير توماسي وزملاؤه (Tommasi et al., 2023) إلى أن نموذج بار-أون للذكاء العاطفي يُصنّف ضمن النماذج السماتية أو المختلطة، وذلك بالنظر إلى الأسس النظرية التي يقوم عليها وارتكازه على تقييم السمات الانفعالية والاجتماعية المستقرة نسبيًا لدى الفرد. وقد استخدم الباحثون مقياس بار-أون EQ-i لتحديد موقع الذكاء العاطفي ضمن فضاء الشخصية والمعرفة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتباطًا وثيقًا بين الذكاء العاطفي المقاس بهذا النموذج وعوامل الشخصية الخمسة الكبرى، مثل الانبساطية، العصابية، والانفتاح على الخبرة، مما يعزز تصنيفه كنموذج سماتي أكثر من كونه نموذجًا معرفيًا.

النموذج الثاني القائم على القدرات (نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي وأدوات قياسه):

تشير دراسة ماكان وزملائها (MacCann et al., 2020) إلى أن نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، المنتمي إلى النموذج القائم على القدرات، يُعدّ من أكثر النماذج العلمية دقة وصرامة في تفسير الذكاء العاطفي. ويُعرّف هذا النموذج الذكاء العاطفي بوصفه قدرة معرفية مستقلة، لا مجرد سمة شخصية أو نمط سلوكي. وقد طُوّر هذا النموذج في تسعينيات القرن الماضي، ويُركّز على كيفية معالجة الفرد للمعلومات الانفعالية بدقة، من خلال أربع قدرات أساسية: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر لدعم التفكير، فهم المشاعر، وتنظيمها لتحقيق أهداف إيجابية.

وفي هذا السياق، يشير ماير وزملاؤه (Mayer et al., 2025) إلى أنه ولقياس هذه القدرات، طُوّرت أداة معيارية تُعرف باسم "اختبار ماير-سالوفي-كارسو للذكاء العاطفي (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEIT)"، وهي اختبار أداء يُقيّم الذكاء العاطفي من خلال مهام معرفية تتطلب تحليل المشاعر

في صور ومواقف وسيناريوهات. ويتألف الاختبار من أربعة فروع رئيسة تعكس القدرات الأساسية للنموذج: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر، فهم المشاعر، وإدارة المشاعر.

كما أوضحت دراسة فان ليل وآخرون (Van Lill et al., 2023) أن اختبار MSCEIT يُعد أداة صالحة لقياس الذكاء العاطفي بوصفه قدرة معرفية مستقلة؛ إذ كشفت نتائج التحليل العاملي أن الأبعاد الأربعة للاختبار تنبثق من عامل عام مشترك يعكس القدرة على معالجة المعلومات الانفعالية. وأظهرت الدراسة أيضًا أن هذا العامل يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق البنائي، الأمر الذي يعزز من موثوقية النموذج في السياقات المهنية والتعليمية.

وفي الاتجاه ذاته، أكدت دراسة حبيب وآخرون (Habib et al., 2023) أن أدوات الأداء مثل MSCEIT تُعد أكثر دقة وموضوعية من أدوات التقييم الذاتي، خاصة في البيئات المهنية التي تتطلب قرارات قائمة على الكفاءة الانفعالية الفعلية. وقد أشارت الدراسة إلى أن القدرة على إدراك المشاعر وفهماها وتنظيمها تُسهم في تحسين القيادة، وبناء العلاقات، واتخاذ القرار تحت الضغط، مما يعزز من صلاحية النموذج القائم على القدرات في التطبيقات العملية.

النموذج الثالث المختلط (نموذج جولمان للذكاء العاطفي وأدوات قياسه):

أوضح جولمان (Goleman, 2011) أن الذكاء العاطفي يُعد عنصرًا جوهريًا في فعالية القيادة، حيث قدّم نموذجًا مختلطًا للذكاء العاطفي يجمع بين السمات الانفعالية والقدرات السلوكية، وهو من أكثر النماذج استخدامًا في مجالات القيادة، التعليم، وإدارة العلاقات المهنية. وعلى خلاف النماذج المعرفية التي تُركز على معالجة المعلومات الانفعالية، يُعرّف جولمان الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من الكفاءات القابلة للتعلّم والتطوير عبر التدريب والممارسة، والتي تُسهم في تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي على حدٍ سواء. ويتألف النموذج من خمس كفاءات رئيسة مترابطة:

- الوعي الذاتي: إدراك الفرد لمشاعره وفهم تأثيرها على قراراته وسلوكه، بما يعزز قدرته على التقييم الذاتي واتخاذ قرارات متزنة.
- ضبط الذات: القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وتوجيهها بطريقة إيجابية، بما يشمل إدارة الغضب، وضبط الاندفاع، والمرونة في مواجهة الضغوط.
- الدافعية: استخدام المشاعر الداخلية كمصدر للحافز نحو تحقيق الأهداف والالتزام طويل الأمد بالمهام.

- التعاطف: إدراك مشاعر الآخرين وفهم احتياجاتهم والاستجابة لها بفعالية، مما يسهم في بناء علاقات إنسانية ناجحة.

- المهارات الاجتماعية: تشمل التواصل الفعال، والإقناع، وإدارة النزاعات، والعمل الجماعي، وهي جوهر القيادة المؤثرة والتعاون المؤسسي.

يشير أوكونور وزملاءه (O'Connor et al., 2019) إلى أن الذكاء العاطفي في هذا النموذج يقاس من خلال أدوات تقييم تدمج بين السمات الشخصية والكفاءات السلوكية والاجتماعية، ويُستخدم غالبًا في سياق القيادة وتطوير الأداء المهني. وتعتمد طريقة القياس على استبيانات التقرير ذاتي وتقييمات متعددة المصادر (360 درجة)، حيث يُقِيم الفرد من قِبَل نفسه ومن قِبَل زملائه ومرؤوسيه ومديره. وتُعد أداة Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) من أبرز أدوات هذا النموذج، وهي مجموعة من المقاييس المصممة لتقييم الكفاءات العاطفية والاجتماعية التي تميز القادة الفعالين عن غيرهم، وتُستخدم غالبًا في بيئات العمل والتطوير القيادي. وتقيس هذه الأداة اثنتي عشرة كفاءة موزعة على أربعة مجالات رئيسية: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، مما يجعلها مناسبة لتقييم الكفاءات القابلة للتطوير في بيئات العمل.

وفقًا لما أوضحته سلامة-آيانيان وزملاؤها (Salameh-Ayanian et al., 2025)، تُعد الكفاءات العاطفية الخمس التي يطرحها جولمان ركيزة أساسية للقيادة الفعالة في البيئات التنظيمية المعاصرة، خاصة في ظل الأزمات الممتدة والتقلبات الاقتصادية. وقد بيّنت دراستهم أن هذه الكفاءات تسهم في تعزيز أداء الموظفين من خلال دعم الاستقرار النفسي، وتحفيز الالتزام، وتيسير التواصل الفعال، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والتماسك الجماعي. كما أن القيادة العاطفية تمثل موردًا استراتيجيًا في السياقات الهشة، حيث تقتصر المؤسسات إلى الدعم الهيكلي، ويُعتمد على الذكاء العاطفي كوسيلة لتعزيز الثقة والتماسك التنظيمي في مواجهة الضغوط المستمرة.

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة سايكيا ودوتا (Saikia & Dutta, 2025) إلى أن هذه الكفاءات ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء الأكاديمي والمهني؛ إذ أظهر الأفراد ذوو الذكاء العاطفي المرتفع قدرة أعلى على إدارة التوتر، وبناء علاقات إيجابية، وتحقيق نتائج قيادية فعالة. كما بيّنت الدراسة أن نموذج جولمان يُعدّ إطارًا عمليًا لتطوير الذكاء العاطفي في التعليم وبيئات العمل، خاصة من خلال التدريب على المهارات الاجتماعية والتعاطف.

وأشارت دراسة دينغ وآخرون (Ding et al., 2024) إلى أن الذكاء العاطفي، ولا سيما في صورته المختلطة، يُعدّ متغيرًا حاسمًا في التنبؤ بالأداء الوظيفي والقيادي، وله صلاحية إضافية تتجاوز السمات الشخصية والقدرات المعرفية التقليدية. كما أكدت الدراسة أن نموذج جولمان يُستخدم في تصميم برامج تدريبية تستهدف تحسين القيادة، تقليل النوايا لترك العمل، وتعزيز الالتزام التنظيمي.

وفي هذا الإطار، بيّنت دراسة بوياتزيس وآخرين (Boyatzis et al., 2000) إلى أنه ورغم است ارتكاز نموذج جولمان الأصلي للذكاء العاطفي على خمس كفاءات، فإن مقتضيات التطبيق العملي أوجبت اعتماد نسخة مبسطة تتضمن أربعة أبعاد وظيفية، هي: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وقد فسر الباحثون هذا التبسيط بضرورات تطوير أدوات تدريب وتقييم تتسم بدرجة أعلى من الدقة وقابلية التطبيق في السياقات التنظيمية والقيادية؛ وبناءً على ذلك، جرى دمج الدافعية ضمن بعد الإدارة الذاتية، وإدراج التعاطف في إطار الوعي الاجتماعي، وإعادة صياغة المهارات الاجتماعية لتندرج تحت إدارة العلاقات.

وقد أكد فيليس وويز (Filice & Weese, 2024) أن هذه الكفاءات الأربع تُستخدم على نطاق واسع في برامج تطوير الذكاء العاطفي، نظرًا لقدرتها على التنبؤ الفعّال بالأداء القيادي، وبناء العلاقات، وتحقيق التكيف التنظيمي، مع الحفاظ على الاتساق النظري للنموذج الأصلي.

يتضح من مجمل ما سبق أن نماذج قياس الذكاء العاطفي قد تنوعت بين السماتية، والقدراتية، والمختلطة، بما يعكس تعدد المنطلقات النظرية والعملية لهذا المفهوم. فكل نموذج يقدّم زاوية مختلفة لفهم الذكاء العاطفي، سواء باعتباره سمة شخصية مستقرة، أو قدرة معرفية قابلة للقياس، أو مجموعة من الكفاءات القابلة للتطوير. هذا التنوع لا يُعدّ تناقضًا بقدر ما يمثل تكاملًا يثري البحث العلمي والتطبيق العملي، ويؤكد أن الذكاء العاطفي مفهوم مركّب يحتاج إلى أدوات متعددة لفهمه وتوظيفه بفاعلية في السياقات الأكاديمية والمهنية.

المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية:

تُعرّف المشاريع الإنشائية بأنها جهود مؤقتة تهدف إلى تقديم منتج أو خدمة فريدة في شكل منشأة مشيدة، مثل المباني أو البنية التحتية، والتي يجب أن تقي بأهداف أداء محددة مسبقًا. وتتميز هذه المشاريع بكونها فريدة ومؤقتة، حيث

تختلف في الموقع والتصميم والمدة والموارد البشرية، ولها بداية ونهاية محددة، مما يجعل إدارتها أيضًا فريدة بطبيعتها (Jha, 2011, PMI, 2017).

وتُعدّ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية حجر الأساس في مسيرة تحقيق رؤية المملكة 2030، إذ تؤدي دورًا محوريًا في دعم التنمية المستدامة وتنويع الاقتصاد الوطني. وتشمل هذه المشاريع قطاعات حيوية مثل الإسكان، والبنية التحتية، والطاقة، والسياحة، مما يجعلها رافدًا رئيسيًا للتحوّل الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده المملكة (رؤية السعودية 2030: 2024).

ومن أبرز هذه المشاريع مدينة "نيوم"، المدينة المستقبلية الذكية التي تُقام في شمال غرب المملكة، والتي تُعدّ نموذجًا عالميًا للابتكار والاستدامة. ويهدف هذا المشروع إلى أن يكون مركزًا عالميًا للتقنية المتقدمة والطاقة النظيفة، مع توفير فرص عمل جديدة وجذب الاستثمارات الدولية. كما تسهم نيوم في تعزيز قطاع السياحة من خلال تقديم تجارب فريدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتصاميم المعمارية المبتكرة (Almatar, 2025).

أمثلة على المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية:

أما على المستوى الإقليمي، فتشهد المنطقة الشرقية تنفيذ العديد من المشاريع المتميزة التي تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030. ومن بين هذه المشاريع "واجهة الدمام"، التي تهدف إلى تطوير الواجهة البحرية لتصبح وجهة حضرية متكاملة تضم مساحات ترفيهية وخدمية، ومسارات للمشاة والدراجات الهوائية، وحدائق ومرافق متنوعة. ويُعزّز هذا المشروع جودة الحياة للسكان والزوار، ويعكس التوجه الوطني نحو تطوير البنية التحتية الحضرية وفق معايير الاستدامة والتخطيط الحديث (الرياض، 2025؛ عاجل، 2025).

كما يبرز مشروع "THE RIG" بوصفه أحد المشاريع السياحية الفريدة على مستوى العالم، إذ يعتمد على تصميم مستوحى من منصات النفط البحرية، ويوفر تجارب ترفيهية ومغامرات مائية وفندقية متكاملة، مما يُعزّز مكانة المنطقة الشرقية كوجهة سياحية جديدة ضمن إطار تنويع الاقتصاد الوطني (The Rig, 2024).

وفي قطاع الرياضة والترفيه، تتضمن المشاريع البارزة "ملعب أرامكو" في مدينة الخبر، والمتوقع اكتماله في عام 2026. وقد صُمم هذا الملعب بطابع معماري مستوحى من الدوامات المائية على سواحل المدينة، ويتميز بخصائص هندسية مبتكرة وأنظمة تبريد متقدمة لضمان راحة الجماهير، وسيستضيف فعاليات رياضية كبرى مثل كأس آسيا 2027 (أرامكو، 2024؛ Saudi Gazette, 2024).

وتُعدّ المنطقة الشرقية أيضًا مركزًا رئيسيًا لمشاريع الطاقة في المملكة، حيث تحتضن صناعات بتروكيماوية وتحويلية متقدمة. وتبرز فيها مدينة الجبيل الصناعية كواحدة من أكبر المدن الصناعية عالميًا، إذ تضطلع بدور محوري في دعم قطاع الطاقة والصناعات الثقيلة من خلال بنيتها التحتية المتقدمة وبيئتها الاستثمارية الجاذبة (RCJY, 2024). وفي ضوء ما سبق، تُجسّد المشاريع الإنشائية ركيزة أساسية في مسار التحول الوطني، إذ تسهم بفاعلية في تحفيز النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل جديدة، واستقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعزيز التنوع الاقتصادي بعيدًا عن الاعتماد على النفط. كما أنها تُسهم في تحسين جودة الحياة، عبر تطوير بنية تحتية حديثة، وتوفير خدمات حضرية متكاملة تلبي احتياجات السكان وتواكب تطلعاتهم. ومع استمرار هذه المبادرات الطموحة، تترسّخ مكانة المملكة كقوة رائدة في مجالات الابتكار والتنمية المستدامة، وتزداد قدرتها على تحقيق مستهدفات رؤية 2030 والمنافسة عالميًا (Kumar & Albashrawi, 2022).

أهمية المشاريع الإنشائية:

تُعدّ المشاريع الإنشائية من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم، إذ تُسهم في تحفيز النمو الاقتصادي عبر زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتطوير البنية التحتية، كما تُوفّر فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في قطاعات الهندسة والبناء والصناعات المساندة. وتُسهم أيضًا في تحسين جودة الحياة من خلال توفير مرافق عامة حديثة مثل الطرق، المستشفيات، والمدارس، إضافةً إلى دورها في دعم الاستدامة عبر إدماج تقنيات البناء الأخضر والطاقة المتجددة. كما أن الاستثمار في المشاريع الإنشائية يعزز القدرة التنافسية للدول ويجعلها أكثر جذبًا للاستثمارات الأجنبية. (Fei et al., 2021)

وانطلاقاً من هذه الأهمية العالمية، بيّنت مرشد (2025) أن المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية تكتسب أهمية مضاعفة نظراً لارتباطها المباشر بتحقيق رؤية المملكة 2030. فهي تُسهم في تنويع الاقتصاد الوطني عبر مشاريع كبرى مثل نيوم، القدية، والبحر الأحمر، التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على النفط وتطوير قطاعات السياحة والترفيه والخدمات اللوجستية. كما تولّد هذه المشاريع آلاف الوظائف وتدعم برامج التوطين، فضلاً عن دورها في تحسين جودة الحياة عبر تطوير بيئة حضرية حديثة ومرافق ترفيهية ورياضية متقدمة. ومع استمرار هذه المبادرات، تُرسّخ المملكة مكانتها كقوة رائدة في الابتكار والتنمية المستدامة.

ولإبراز حجم هذا الأثر بشكل ملموس، أشارت دراسة الغريد (Alghuried, 2025) إلى أن قطاع الإنشاءات في السعودية يُشكل حوالي 6% من الناتج المحلي الإجمالي، مما يعكس دوره الحيوي كأحد القطاعات الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. كما تؤكد الدراسة على أهمية التركيز على عوامل النجاح الحرجة لإدارة المشاريع الإنشائية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

أما دراسة يو وآخرون (Yu et al., 2024) فقد خلصت إلى أن المشاريع الإنشائية تُعتبر ركيزة للتنويع الاقتصادي في المملكة، وأنها بدأت في تبني تقنيات البناء الأخضر والطاقة المتجددة بما يعزز دورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أبرزت الدراسة التحديات المرتبطة بتطوير الكفاءات البشرية وضمان التمويل المستدام، إلى جانب الفرص المستقبلية التي توفرها المشاريع العملاقة في جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز مكانة المملكة عالمياً في مجالات الابتكار والتنمية المستدامة.

وبذلك يتضح أن المشاريع الإنشائية تمثل محوراً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة عالمياً، وتكتسب في السياق السعودي أهمية مضاعفة بوصفها أداة رئيسة لتنويع الاقتصاد وتعزيز مكانة المملكة في النظام العالمي.

إدارة المشاريع:

تُعد إدارة المشاريع من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، إذ ارتبطت بجهود تنظيم الموارد وتنسيق الأنشطة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود زمنية ومالية وجودة واضحة. وقد تنوعت التعريفات التي تناولتها الأدبيات، حيث ركز كل مصدر على زاوية مختلفة تعكس تطور الممارسات وتعدد الأبعاد النظرية والعملية لهذا المجال.

تُعرّف إدارة المشاريع وفقًا لمعهد إدارة المشاريع (PMI, 2008; 2017)، بأنها تطبيق منظّم للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته ضمن نطاق زمني ومالي محدّد وهو تعريف معياري استمر عبر أكثر من إصدار من دليل PMBOK، مما يعكس ثباته واعتماده في الأدبيات. وفي السياق ذاته، يشير تيرنر (Turner, 2009) إلى أن إدارة المشاريع وسيلة تنظيمية لتحقيق أهداف محددة من خلال الاستخدام الفعّال للموارد، مع الالتزام بقيود الوقت والتكلفة والجودة، والتركيز على تحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة.

أما ميريديث ومانتل (Meredith & Mantel, 2012) فيوضحان أن إدارة المشاريع نشاط يهدف إلى تحقيق معايير محددة تتعلق بالتكلفة والجدول الزمني والمواصفات، مع إضافة بُعد مهم يتمثل في تلبية توقعات العميل، مما يجعلها عملية تتجاوز الجوانب التقنية البحتة. وتبرز المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO, 2020) في معيارها ISO 21502 أن إدارة المشاريع هي مجموعة مترابطة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة وتقديم قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة، مع التركيز على الحوكمة والتوجيه المؤسسي كجزء أساسي من إدارة المشاريع.

في حين أن كيرزнер (Kerzner, 2022) يوضح أن إدارة المشاريع عملية متعددة الأبعاد تشمل إدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة والموارد والمخاطر والتواصل وأصحاب المصلحة، وتقوم على التنسيق الدقيق والكفاءة العالية لضمان نجاح المشروع في بيئات معقدة ومتغيرة.

من خلال استعراض التعريفات يتبين أن إدارة المشاريع قد تطورت من التركيز على الأبعاد التقليدية للنطاق والوقت والتكلفة والجودة، إلى إدماج عناصر أكثر شمولية مثل القيمة الاستراتيجية، توقعات العملاء، الحوكمة، والتكامل متعدد الأبعاد، مما يعكس تحولها إلى أداة استراتيجية محورية في بيئات العمل المعاصرة.

وبالإضافة إلى الجوانب التنظيمية، تلعب المهارات القيادية والاتصالية لمدير المشروع دورًا مهمًا في إدارة الفرق وتحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق. وقد أشار تيرنر ومولر (Turner & Muller, 2005) إلى أن شخصية مدير المشروع وأسلوبه القيادي يؤثران بشكل مباشر على أداء الفريق، مما يجعل من تطوير هذه المهارات جزءًا لا يتجزأ من ممارسات إدارة المشاريع الفعّالة.

وعليه، فإن إدارة المشاريع تمثل ممارسة استراتيجية متعددة الأبعاد تجمع بين التنظيم والقيادة لضمان النجاح المؤسسي.

مراحل المشروع:

تمر المشاريع بعدة مراحل رئيسية تبدأ بمرحلة البدء، ثم التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، وتنتهي بإغلاق . ويؤكد ميريديث ومانتيل (Meredith & Mantel, 2012) أن فاعلية كل مرحلة من هذه المراحل تؤثر بشكل مباشر على سير المشروع، خاصة في البيئات المعقدة مثل المشاريع الإنشائية التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين أطراف متعددة. وبحسب معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) في الإصدار السادس من دليل PMBOK، فإن دورة حياة المشروع تمر بالمرحل التالية:

- **مرحلة البدء:** يتم فيها تحديد المشروع رسميًا من خلال إعداد ميثاق المشروع الذي يوضح الأهداف، النطاق المبدئي، والموارد الأولية، إضافة إلى تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وتحليل توقعاتهم.
- **مرحلة التخطيط:** تُعد حجر الأساس لنجاح المشروع، حيث يتم وضع خطة شاملة تشمل النطاق، الجدول الزمني، الميزانية، الموارد، إدارة المخاطر، وخطة الاتصال، مع دمج جميع الخطط الفرعية في خطة إدارة المشروع.
- **مرحلة التنفيذ:** يتم خلالها تنفيذ الأنشطة المحددة في خطة المشروع، وتوزيع المهام على الفريق، وضمان جودة المخرجات، والتواصل مع أصحاب المصلحة، إضافة إلى إدارة التغييرات التي قد تطرأ على النطاق أو الجدول الزمني.
- **مرحلة المراقبة والتحكم:** تتضمن متابعة الأداء الفعلي مقابل الخطة، وضبط التكاليف والجدول الزمني عند الحاجة، وإدارة المخاطر المستمرة، ومراقبة التغييرات، وإصدار تقارير دورية عن حالة المشروع.
- **مرحلة الإغلاق:** هي المرحلة النهائية التي يتم فيها إنهاء المشروع رسميًا وتسليم المخرجات، وتوثيق الدروس المستفادة، وإنهاء العقود، وتحرير الموارد، وإعداد تقرير الإغلاق لتقييم نجاح المشروع.

وعليه، فإن نجاح المشروع يعتمد على تكامل مراحله كافة، بما يضمن تحقيق الأهداف وضبط النطاق والوقت والتكلفة والجودة

نجاح المشاريع:

يُعرّف نجاح المشروع تقليدياً بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية والنطاق المتفق عليه، وهو ما يُعرف بـ "المثلث الحديدي" الذي يركّز على عناصر الوقت والتكلفة والنطاق باعتبارها معايير أساسية للنجاح (Meredith & Mantel, 2012; PMI, 2017). غير أن الأدبيات الحديثة وسّعت هذا المفهوم لتؤكد أن النجاح لا يقتصر على الإنجاز الفني فحسب، بل يشمل أيضاً القيمة المضافة طويلة الأمد مثل المواءمة الاستراتيجية مع أهداف المؤسسة، تعزيز الابتكار، بناء فرق عمل فعّالة، وضمان رضا أصحاب المصلحة، حيث يرى كيرزner (Kerzner, 2022) أن النجاح يُقاس بقدرة المشروع على دعم الأهداف المؤسسية، بينما يوضح بينتو وإيكا (Pinto & Ika, 2024) أن نجاح المشروع أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يجمع بين الأداء الفني والنتائج الاستراتيجية والإنسانية.

عوامل نجاح المشاريع:

إن نجاح المشاريع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل يتأثر بمجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل معاً لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية. ومن أبرز هذه العوامل:

- دعم الإدارة العليا: يوضح زويكايل (Zwikaël, 2008) أن انخراط الإدارة العليا في إدارة المشروع يُعدّ من العوامل الحاسمة للنجاح، حيث إن مشاركتهم الفعلية تساهم في تحسين أداء المشروع من خلال توفير الموارد، دعم اتخاذ القرار، وتعزيز التوافق الاستراتيجي بين أهداف المشروع وأهداف المؤسسة. ويتصل هذا العامل بالمهارات الاجتماعية والتعاطف، وهما من مظاهر الذكاء العاطفي التي تعزز التوافق والتواصل.
- التمويل الكافي والدعم المالي: يرى لامبرو وفاجيونا (Lamprou & Vagiona, 2022) أن التمويل المناسب يُعدّ من العوامل الحرجة، حيث إن نقص الموارد المالية يؤدي غالباً إلى تعثر المشاريع أو تقليل جودتها. ومع

ذلك فإن الحصول على الدعم المالي يتأثر بقدرة القادة على الإقناع والتواصل، وهو ما يعكس دور المهارات الاجتماعية ضمن الذكاء العاطفي.

- رضا العملاء وأصحاب المصلحة: يشير لامبرو وفاجيونا (Lamprou & Vagiona, 2022) إلى أن رضا العميل/المستخدم يُعدّ من أهم معايير النجاح، حيث إن المشاريع الناجحة لا تُقاس فقط بالوقت والتكلفة بل أيضًا بمدى تلبية توقعات المستفيدين. ويُستدل من ذلك على ارتباط هذا العامل بالتعاطف والمهارات الاجتماعية كأبعاد للذكاء العاطفي التي تساعد على فهم توقعات العملاء والتواصل معهم بفعالية.
- التخطيط الجيد: يبرز ميريديث ومانتيل (Meredith & Mantel, 2012) إلى أن التخطيط الواقعي والمفصّل يُعدّ من أهم عوامل نجاح المشاريع، حيث يوفّر إطارًا موجّهًا للجهود من خلال تحديد أهداف واضحة، إعداد جداول زمنية دقيقة، وتخصيص الموارد بشكل فعّال. ويُلاحظ أن هذا العامل يعكس دور الوعي الذاتي كأحد أبعاد الذكاء العاطفي الذي يساعد القائد على إدراك قدرات فريقه وحدود الموارد.
- إدارة المشروع الفعّالة: يؤكد معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) أن تطوير مهارات القيادة لدى مديري المشاريع يرفع الأداء التنظيمي ويزيد من فرص النجاح، من خلال إدارة أصحاب المصلحة، وضبط الموارد، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. ويتكامل هذا العامل مع التحفيز والمهارات الاجتماعية كأبعاد للذكاء العاطفي التي تدعم بناء العلاقات وتحفيز الفريق.
- إدارة الوقت والميزانية والمخاطر: يشرح هيلسون وسيمون (Hillson & Simon, 2020) أن إدارة هذه العناصر تُعدّ من العوامل الحاسمة، حيث يساهم تحليل المخاطر واتخاذ التدابير الوقائية في تقليل احتمالات التأخير أو تجاوز الميزانية وضمان الإنجاز ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. ويُلاحظ أن هذا العامل يرتبط بضبط الذات والوعي الذاتي كأبعاد للذكاء العاطفي التي تساعد على اتخاذ قرارات عقلانية تحت الضغط.
- الإدارة الفعّالة والقيادة المدروسة: يؤكد كيرزнер (Kerzner, 2022) أن الإدارة القوية والقيادة المرنة تمكّنان المديرين من تنظيم الفرق والتكيّف مع التحديات، مما يضمن الأداء الأمثل ويزيد من فرص تحقيق الأهداف المرجوة. ويعكس هذا العامل دور ضبط الذات والتحفيز كأبعاد للذكاء العاطفي في التكيف مع الظروف وتحفيز الفريق.

- القيادة التحويلية: يرى سُففاري وسوالكار (Suvvari & Sawalkar, 2024) أن القيادة التحويلية، القائمة على الإلهام والتحفيز وإشراك الفريق في رؤية مشتركة، تُعدّ من أبرز عوامل نجاح المشاريع، إذ تعزز الالتزام والابتكار داخل فرق العمل. ويتصل هذا العامل بالتحفيز والتعاطف كأبعاد للذكاء العاطفي التي تدعم الإلهام وفهم احتياجات الفريق.
 - إدارة الضغوط: يبرز تילהون (Tilahun, 2024) أن القدرة على إدارة الضغوط تُعدّ من أهم مؤشرات نجاح المشاريع، حيث إن القادة الذين يسيطرون على انفعالاتهم ويظلون متوازنين في الأزمات يحققون نتائج أفضل. ويُلاحظ أن هذا العامل يرتبط مباشرة بضبط الذات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي.
 - اختيار فريق عمل كفء: يوضح تيرنر ومولر (Turner & Muller, 2005) أن توظيف فريق مؤهل يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء، مما يجعل الفريق عنصرًا محوريًا في نجاح المشاريع. ويعكس هذا العامل دور المهارات الاجتماعية والتعاطف كأبعاد للذكاء العاطفي التي تساعد على اختيار فريق منسجم ومتعاون.
 - المهارات الشخصية: يشير تילהون (Tilahun, 2024) أن امتلاك المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال، إدارة النزاعات، وبناء العلاقات يسهم بشكل مباشر في نجاح المشاريع؛ إذ تعزز هذه المهارات التعاون بين أعضاء الفريق، وتدعم الانسجام الداخلي، وتزيد من رضا أصحاب المصلحة. ويتصل هذا العامل بالمهارات الاجتماعية والتعاطف كأبعاد للذكاء العاطفي.
 - التواصل الفعال: يشير معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) إلى أن ضعف التواصل يُعدّ أحد الأسباب الرئيسية لتعثر المشاريع، بينما يعزز التواصل الفعال التعاون بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة ويساعد على سرعة حل المشكلات. ويُلاحظ أن هذا العامل يرتبط بالمهارات الاجتماعية والتعاطف، وهما من مظاهر الذكاء العاطفي التي تضمن نجاح المشاريع عبر تعزيز التعاون وحل النزاعات.
- يُظهر تحليل الأدبيات أن عوامل نجاح المشاريع، على اختلاف طبيعتها بين الدعم المؤسسي والتمويل والتخطيط والقيادة والتواصل، تتقاطع في جوهرها مع أبعاد الذكاء العاطفي. فالوعي بالذات، وضبط الانفعالات، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية ليست عناصر ثانوية، بل تشكّل إطارًا تكامليًا يفسّر كيف تتفاعل هذه العوامل لتعزيز الأداء وضمان استدامة النجاح.

صفات مدير المشاريع:

يتميز مدير المشروع الناجح بمجموعة من السمات الأساسية التي تمكنه من إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة. ومن أبرز هذه السمات القدرة على القيادة الفعالة، إذ يجب أن يكون قادرًا على تحفيز الفريق وقيادته نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بما يعزز روح التعاون والالتزام (Aga et al., 2016).

بالإضافة إلى ذلك، يمتلك مدير المشروع الناجح مهارات اتصال متقدمة تمكنه من التفاعل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الفريق التقني والعملاء وأصحاب المصلحة، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل واضح ويقلل من سوء الفهم (Galli, 2022). كما يُعد التفكير الاستراتيجي والقدرة على حل المشكلات من السمات المهمة، حيث يتعامل مدير المشروع مع تحديات متعددة ويتخذ قرارات سريعة وفعالة لضمان استمرارية العمل وتحقيق النتائج المرجوة (Kerzner, 2022).

إلى جانب هذه السمات، يؤدي الذكاء العاطفي دورًا محوريًا في نجاح مدير المشروع، حيث يساعده على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بفاعلية، مما يعزز التعاون ويقلل من التوترات في بيئة العمل. ويتمتع مدير المشروع الذي يمتلك ذكاءً عاطفيًا عاليًا بالقدرة على تحفيز الفريق وبناء علاقات عمل قوية، وهو ما ينعكس إيجابًا على أداء المشروع بشكل عام. وقد أشار جولمان (Goleman, 1998) إلى أن الذكاء العاطفي يُعدّ عاملاً رئيسيًا في تمييز القادة الناجحين عن غيرهم، حيث يساهم في تحسين صنع القرار وبناء الثقة داخل الفريق. كما أشارت دراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al., 2022) إلى أن مديري المشاريع الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي يكونون أكثر نجاحًا في إدارة النزاعات وتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، خاصة في المشاريع الإنشائية. يتضح أن نجاح مدير المشروع يرتبط بتكامل سماته القيادية والتنظيمية والاتصالية مع قدرته على توظيف الذكاء العاطفي في إدارة الفرق وبناء العلاقات. فهذه السمات مجتمعة تشكل أساسًا لتحقيق الأهداف بكفاءة وضمان استدامة نتائج المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة مثل المشاريع الإنشائية.

أثر أداء مدير المشروع على المشاريع:

يؤدي مديرو المشاريع دورًا محوريًا في تحديد مسارها وضمان تحقيق أهدافها بنجاح أو تعرّضها للفشل. فهم يتحمّلون مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومراقبة جميع مراحل المشروع، مما يجعل كفاءتهم القيادية والإدارية عاملاً حاسماً في تحقيق النتائج المرجوة. ووفقاً لكيرزner (Kerzner, 2022) فإن مدير المشروع الفعّال يتمنّع بالقدرة على تنسيق الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية، مما يضمن إتمام المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. وفي المقابل، يمكن أن يؤدي ضعف الكفاءة أو سوء الإدارة إلى تأخيرات كبيرة، وتجاوزات في التكاليف، وحتى فشل المشروع بالكامل.

من جهة أخرى، تُظهر دراسة هوتش وآخرون (Hoch et al., 2016) إلى أن القيادة التحويلية لمدير المشروع تسهم بشكل كبير في تعزيز بناء الفريق وتحسين قنوات التواصل، مما يزيد من احتمالية نجاح المشروع. ووفقاً لما أوضحه بيرسانيتي وكارفالو (Berssaneti & Carvalho, 2015) فإن غياب مهارات الاتصال الفعّالة أو القدرة على إدارة النزاعات قد يؤدي إلى تفكك الفريق وتراجع الأداء العام للمشروع. وفي السياق ذاته، يؤكّد أحمد وآخرون (Ahmad et al., 2022) على أهمية الذكاء العاطفي لمدير المشروع في إدارة التوترات وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة النتائج النهائية للمشروع.

مهارات الذكاء العاطفي المتعلقة بإدارة المشاريع:

حدد ميرسينو (Mersino, 2016) المهارات والصفات الأساسية التي يجب أن يتمنّع بها مدير المشروع الناجح، حيث طوّر إطار عمل مُعدّل استناداً إلى نموذج جولمان (Goleman, 1998) للذكاء العاطفي، يتضمن 14 مهارة موزعة على خمسة مجالات، وهو ما يتوافق مع تأكيدات معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) حول أهمية المهارات العاطفية والسلوكية في نجاح مديري المشاريع.

ويتكوّن نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) المطوّر للذكاء العاطفي من المجالات التالية:

- الوعي الذاتي: ويشمل الوعي الذاتي العاطفي، والتقييم الذاتي الصحيح، والثقة بالنفس.
- الإدارة الذاتية: وتشمل التحكم بالنفس.
- الوعي الاجتماعي: ويشمل التعاطف، والوعي التنظيمي، ورؤية الآخرين بوضوح، والحدود العاطفية.
- إدارة العلاقات: وتشمل العلاقة مع أصحاب المصالح، وتطوير الآخرين، وقول الصدق.

- قيادة الفريق: وتشمل الاتصالات، وإدارة الصراع، والتحفيز القيادي.

العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي لنموذج ميرسينو (Mersino, 2016) ونجاح المشاريع الإنشائية:

يُعدّ نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) من النماذج الحديثة التي تناولت الذكاء العاطفي في سياق إدارة المشاريع، إذ يقسم الذكاء العاطفي إلى خمسة مجالات رئيسية مترابطة تشمل: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، وقيادة الفريق. وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن توظيف هذه المهارات في بيئة المشاريع الإنشائية يساهم في تعزيز جودة القيادة ورفع كفاءة التواصل وإدارة أصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات نجاح المشروع (Montenegro et al., 2021; Zhang & Hao, 2022b).

مجالات الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ميرسينو (Mersino, 2016):

أولاً: الوعي الذاتي

يشير راهول (Rahul, 2024) إلى أن الوعي الذاتي يُعدّ أحد الركائز الأساسية للذكاء العاطفي، إذ يُمكن مدير المشروع من إدراك حالاته الانفعالية وتقييم ذاته بموضوعية، مما يعزّز قدرته على اتخاذ قرارات متزنة في بيئات المشاريع الإنشائية التي تتسم بالتعقيد والتقلب. وتتضمن هذه المهارة الإدراكية مكونات متعددة تشمل الوعي العاطفي، والتقييم الذاتي، والثقة بالنفس، وهي عناصر تساهم مجتمعة في تحسين الأداء الإداري وتعزيز التفاعل الفعّال مع فرق العمل. فالمدير الذي يتمتع بوعي ذاتي مرتفع يدرك تأثير مشاعره على قراراته، ويتجنّب الانحيازات العاطفية مثل المبالغة في التفاؤل أو التشاؤم عند تقييم المخاطر أو التفاوض، كما يحدّد نقاط قوته وضعفه بدقة، مما يدفعه إلى طلب الدعم أو تفويض المهام عند الحاجة.

وقد أظهرت دراساتاً منتعرة وآخرون (Montenegro et al., 2021) وتشانغ وهاو (Zhang & Hao, 2022b) أن المديرين الذين يتمتعون بوعي ذاتي مرتفع يظهرون قدرة أكبر على التفاعل الإيجابي مع فرقهم، والتكيف مع بيئات العمل المعقّدة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمنية، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

وعليه، فإن الوعي الذاتي لا يُعدّ فقط الخطوة الأولى في تنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، بل يمثل أيضًا محورًا رئيسًا لنجاح المشروع من خلال دعم القرارات الرشيدة وتطوير المرونة في مواجهة الأزمات والمواقف الصاعقة.

ثانيًا: الإدارة الذاتية

يرى راهول (Rahul, 2024) أن الإدارة الذاتية تمثل بُعدًا جوهريًا من الذكاء العاطفي، وهي من المهارات الأساسية التي تسهم في نجاح المشاريع الإنشائية. فهي تتيح لمدير المشروع القدرة على ضبط انفعالاته والتحكّم في سلوكياته أثناء مواجهة الضغوط المهنية والمواقف المعقّدة، فضلاً عن التكيف مع الظروف المتغيّرة والحفاظ على تركيزه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتساعد هذه المهارة المديرين على التماسك في مواجهة التحديات، واتخاذ قرارات مدروسة، وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة، بما ينعكس على الأداء العام للفريق. ويُسهم ضبط السلوكيات والاستجابات بفعالية في تقليل مستويات التوتر، وتعزيز التعاون داخل الفريق، وضمان أداء متنسق ومستدام، مما يجعل الإدارة الذاتية عاملاً رئيسًا في دفع نجاح المشاريع وضمان فعالية الفرق العاملة على المدى الطويل.

وفي السياق ذاته، تؤكد دراستا راهول (Rahul, 2024) وتشانغ وهو (Zhang & Hao, 2022b) أن المدير الذي يتمتّع بإدارة ذاتية فعّالة يحافظ على هدوئه في أوقات التوتر، ويواجه المشكلات بعقلانية ومنهجية بدلاً من ردود الفعل الاندفاعية، مما يعزّز بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا، ويساعد على توجيه الفريق نحو الحلول البناءة.

أما تشانغ وهو (Zhang & Hao, 2022b) فقد أبرز أن بيئة المشاريع الإنشائية غالبًا ما تتسم بتعدّد الأطراف وكثرة المتغيّرات، مثل تأخير الموردين، وأخطاء التصميم، ومشكلات السلامة، أو تجاوز الميزانيات، وهي ظروف تتطلب من مدير المشروع مستوىً عاليًا من التحكّم العاطفي والالتزان الانفعالي لتجنّب تصعيد النزاعات. كما أن القدرة على ضبط النفس تسهم في الحفاظ على معنويات الفريق وتعزيز علاقات العمل الإيجابية مع المقاولين والاستشاريين، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمنية. وتخلص الدراسة إلى أن الإدارة الذاتية الفعّالة ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة القدرة على الابتكار، وخفض مستويات التوتر المهني، فضلاً عن تعزيز الالتزام بمعايير الجودة والسلامة، مما يجعلها بُعدًا حاسمًا في الذكاء العاطفي لمديري المشاريع وعنصرًا رئيسًا في ضمان نجاح المشروع واستدامة أدائه في البيئات الإنشائية المعقّدة.

وعليه، تؤكد هذه النتائج أن الإدارة الذاتية ليست مجرد مهارة شخصية، بل إطار تنظيمي ينعكس مباشرة على جودة الأداء في المشاريع الإنشائية.

ثالثاً: الوعي الاجتماعي

يُبرز تشانغ وهو (Zhang & Hao, 2022b) أن الوعي الاجتماعي يُعدُّ بُعداً أساسياً في الذكاء العاطفي، إذ يمنح مدير المشروع القدرة على استيعاب السياقات الاجتماعية والتنظيمية المحيطة والتفاعل بفاعلية مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. ويتضمن هذا البُعد عناصر رئيسة مثل التعاطف، والوعي التنظيمي، والقدرة على إدراك الآخرين بوضوح، إضافةً إلى ضبط الحدود العاطفية. إن تكامل هذه العناصر يسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم، وهو ما يعزز التنسيق ويحدّ من مقاومة التغيير.

وعلى الصعيد التطبيقي، يشير راهول (Rahul, 2024) إلى أن التعاطف يمكّن المدير من إدراك دوافع ومخاوف أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مثل قلق العميل بشأن الجودة أو تأخّر الدفعات للمقاول، في حين يساعده الوعي التنظيمي على فهم سياسات المؤسسة وثقافتها وتحديد الجهات المؤثرة فعلياً في اتخاذ القرار. ويُبرز هذا الفهم العميق للبيئة المحيطة أهمية بناء الثقة وتماسك الفريق، كما يمنح المدير قدرة أكبر على التنقّل بمرونة للحصول على الموارد أو الموافقات اللازمة، مما يُسهم في تقليل التأخير وتعزيز كفاءة إدارة توقعات أصحاب المصلحة.

أما في السياق السعودي، فقد أوضح السولمي وزملاؤه (Alsulami et al., 2023) إلى أن الوعي الاجتماعي يُعدُّ عنصراً محورياً في بيئات العمل الإنشائية، حيث يُمكن المديرين والمشرفين من فهم العلاقات غير الرسمية والديناميكيات التنظيمية التي تؤثر في التعاون والالتزام بإجراءات السلامة. ويتجلى هذا البُعد من خلال التعاطف مع العمال وإدراك مخاوفهم، إضافةً إلى تنمية المهارات الاجتماعية التي تعزز التواصل الفعال بين أفراد الفريق. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ارتفاع مستويات التعاطف والمهارات الاجتماعية يسهم في تقليل التوتر وتعزيز السلوكيات الآمنة، مما يرسّخ الثقة ويُسهّل التنسيق داخل مواقع الإنشاء، وهو ما يعكس خصوصية بيئة العمل الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

وعلى المستوى الدولي، بيّنت دراسات راهول (Rahul, 2024)، ورودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024)، وتشانغ وهو (Zhang & Hao, 2022a) أن المديرين ذوي الوعي الاجتماعي المرتفع يتمنّعون بقدرة

أفضل على كسب دعم الفرق والمقاولين، وتحقيق تواصل فعال، وحل النزاعات بطرق بناءة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشروع، وجودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمنية.

وعليه، ترى الباحثة أن الوعي الاجتماعي يُعدّ ركيزة محورية في الذكاء العاطفي، إذ يسهم في تعزيز الثقة والتواصل الفعال، ويُظهر أثره في تحسين أداء المشاريع سواء في السياقات المحلية أو الدولية، مما يجعله عنصراً أساسياً لتطوير بيئات عمل أكثر استدامة وفعالية.

رابعاً: إدارة العلاقات

تُجسّد إدارة العلاقات الأثر العملي للذكاء العاطفي في بيئة المشاريع الإنشائية، إذ تمكّن مدير المشروع من بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة مع الفرق متعددة التخصصات، والمقاولين، والموردين، والجهات الحكومية. وتتضمّن هذه المهارة عناصر جوهرية تشمل التواصل الفعال، وتطوير الآخرين، والصدق في التعامل، وهي مكونات ترتبط ارتباطاً مباشراً برضا أصحاب المصلحة وتحقيق مؤشرات النجاح الثلاثية: الوقت، التكلفة، والجودة (Montenegro et al., 2021).

كما تُعدّ إدارة العلاقات امتداداً تطبيقياً للوعي الاجتماعي، إذ تُمكن المدير من فهم احتياجات الآخرين والتفاعل معهم بصدق وتعاطف، مما يعزّز التعاون ويُقلّل من النزاعات التعاقدية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن جودة العلاقة مع أصحاب المصلحة تُعدّ وسيطاً حاسماً بين الذكاء العاطفي لمدير المشروع ونجاح المشروع، حيث يسهم هذا البُعد في ضمان دعم الأطراف المختلفة وتسهيل الحصول على الموارد والموافقات اللازمة (Kukko, 2024; Montenegro et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك، فإن اهتمام المدير بتطوير مهارات أعضاء الفريق، ولا سيما المهندسين الجدد في الموقع، يُسهم في رفع كفاءة الفريق وتحسين جودة الأداء العام. وقد أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع يعزّز الثقة داخل الفريق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي في المشاريع الإنشائية (Abid et al., 2022; Zhang & Hao, 2022a).

ويُعتبر الالتزام بالصدق والشفافية في التعامل عنصرًا محوريًا في تعزيز الموثوقية، حيث تُظهر الأدبيات الحديثة أن الشفافية في إدارة المشاريع تُسهم في تحسين الأداء، وضمان الالتزام بالمواعيد والمواصفات، وتعزيز رضا الفريق وأصحاب المصلحة (Aston, 2025).

خامسًا: قيادة الفريق

تُعَد قيادة الفريق من أبرز المجالات التي تتجسّد فيها مهارات الذكاء العاطفي لمدير المشروع الإنشائي، إذ تُمكنه من توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز الانسجام الداخلي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي والنزاعات. وتشمل هذه المهارات التحفيز القيادي، وإدارة الصراع، والاتصال الفعّال، وهي عناصر جوهرية في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدّد الثقافات والخلفيات المهنية. فالإتصال الفعّال يُعَدّ حجر الزاوية لضمان وضوح الأهداف والمتطلبات والمخاطر بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الفريق، والاستشاري، والمقاول، والعميل، خاصة في ظل تفاوت الخلفيات المهنية والمعرفية، وهو ما يتطلب من مدير المشروع تبني استراتيجيات تواصل مكيفة لضمان الفهم المشترك (Zwika et al., 2023).

كما أن الصراعات تُعَدّ جزءًا لا يتجزأ من واقع المشاريع، خصوصًا فيما يتعلق بأوامر التغيير أو جودة التنفيذ، ويُظهر المدير ذو الذكاء العاطفي العالي قدرة على تحويل هذه الصراعات إلى فرص ببناء من خلال التحكم بالنفس، والتعاطف، والتواصل الإيجابي (Mirza et al., 2025).

وفي السياق الميداني، تُعَدّ قدرة المدير على إلهام فريقه وتحفيزه، خصوصًا في الظروف الصعبة داخل موقع العمل، عاملاً حاسماً يرتبط ارتباطاً مباشراً بإنتاجية الفريق والالتزامه بمعايير السلامة والجودة. وتُظهر الأدلة التجريبية أن القيادة القائمة على الذكاء العاطفي تُسهم في تعزيز التماسك التنظيمي، وتحسين أداء الفرق، وتشكل مؤشراً قوياً على نجاح المشاريع الإنشائية (Rahul, 2024; Watanabe et al., 2024; Zhang & Hao, 2022b).

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول رقم (1-2) الذي يعكس العلاقة التكاملية بين مهارات الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ميرسينو (Mersino, 2016) ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية، إذ ترتبط أبعاده الخمسة ارتباطاً مباشراً بالنجاح

التنفيذي. ويوضح الجدول كيف يسهم كل بُعد في تعزيز الأداء الإداري، وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، إلى جانب رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

جدول (1-2): تلخيص العلاقة التكاملية بين مهارات الذكاء العاطفي لنموذج ميرسينو (Mercino, 2016) ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية

المهارة	التعريف	المكونات الأساسية	الأثر على نجاح المشروع الإنشائي
الوعي الذاتي	إدراك المدير لحالاته الانفعالية وتقييمه الذاتي	الوعي العاطفي، التقييم الذاتي، الثقة بالنفس	تحسين اتخاذ القرار، التكيف مع التعقيد، رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة
الإدارة الذاتية	التحكم في الانفعالات والسلوكيات تحت الضغط	ضبط الانفعالات، التحكم بالسلوك، الاتزان	تقليل النزاعات، تعزيز التعاون، الالتزام بالجدول الزمنية
الوعي الاجتماعي	فهم البيئة الاجتماعية والتنظيمية واحتياجات الآخرين	التعاطف، الوعي التنظيمي، رؤية الآخرين بوضوح	بناء الثقة، فهم السياق، تحسين إدارة توقعات أصحاب المصلحة
إدارة العلاقات	بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتواصل	التواصل الفعال، تطوير الآخرين، الصدق	تعزيز التعاون، تقليل النزاعات، رفع جودة التنفيذ وزيادة رضا الأطراف
قيادة الفريق	توجيه الجهود الجماعية وتحفيز الفريق	التحفيز، إدارة الصراع، الاتصال الفعال	رفع الإنتاجية، تحسين التماسك، تقليل معدلات الدوران الوظيفي والنزاعات

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وذلك في ثلاثة أقسام رئيسية:

1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي.
2. الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع نجاح المشروع.
3. الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع.

أولاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي

هدفت دراسة البيحاني والزهراني (2024) إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى رواد الأعمال في منطقة مكة المكرمة بالملكة العربية السعودية، مع دراسة الفروق في مستويات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمستوى التعليمي. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 163 رائد أعمال بمحافظة جدة. تم قياس الذكاء العاطفي إجرائيًا من خلال أربعة مهارات رئيسة، وهي: الوعي بالذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية، والتعاطف، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وتحسين الأداء الوظيفي، كما كشفت عن فروق دالة في الأداء والذكاء العاطفي لصالح أصحاب الخبرة والمستوى التعليمي الأعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى رواد الأعمال من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتشجيع الباحثين في العالم العربي على إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاءات المتعددة وتأثيرها في بيئة العمل الريادية.

هدفت دراسة اليحيى (2024) إلى الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي لدى طلاب وطالبات العلاقات العامة في الجامعات السعودية، وعلاقته بأساليبهم في إدارة ضغوط البيئة الأكاديمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية مكونة من 166 طالبًا وطالبة، بالاعتماد على مقياسين للذكاء العاطفي وأساليب الضغوط. تم قياس الذكاء العاطفي من خلال خمسة مهارات رئيسة وهي: التعاطف، التواصل الاجتماعي، تنظيم الانفعالات، إدارة الانفعالات، والمعرفة الانفعالية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والأساليب الإيجابية لإدارة الضغوط، وعلاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والأساليب الإيجابية. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى الذكاء العاطفي وأساليب إدارة الضغوط تُعزى إلى النوع، أو السنة الدراسية، أو المعدل الدراسي. وأوصت الدراسة بضرورة إدراج الذكاء العاطفي ضمن برامج التدريب الجامعية، وتفعيل خدمات الدعم والإرشاد النفسي للطلاب.

هدفت دراسة المطيري والخشالي (2021) بعنوان "أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية" إلى الكشف عن أثر الذكاء العاطفي بمهاراته (المهارات الاجتماعية، والتنظيم الذاتي، واستخدام العواطف، والإدراك الانفعالي، والمؤهلات العلمية) في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة وتحليل البيانات. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 305 موظفًا. وتمثلت أدواتها في مقياس الذكاء العاطفي ومقياس الفاعلية التنظيمية. وكشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية

للذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. وأوصت الدراسة باعتماد برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية للموظفين، بما يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

هدفت دراسة الخرابشة والساعد (2021)، إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي بمهاراته الأربعة (الوعي الذاتي، الدافعية، ضبط الذات، والتعاطف) في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية في الأردن. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة المكون من 90 موظفًا، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وُزعت على جميع العاملين، واستُرِدَّت منها 84 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم بناء مقياس الذكاء العاطفي استنادًا إلى نموذج جولمان، وجرى قياسه من خلال بنود موزعة على أربعة مهارات رئيسية: الوعي الذاتي، ضبط الذات، الدافعية، والتعاطف، باستخدام مقياس ليكرت خماسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وتخفيف ضغوط العمل، لا سيما في أبعاد عبء العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، وبيئة العمل، بينما كان تأثير الدافعية ظاهرًا دون أن يبلغ مستوى الدلالة الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين، خصوصًا في ما يتعلق بضبط الذات والتعاطف، وأوصت بتبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير القدرات العاطفية وتحسين بيئة العمل، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل مستويات التوتر والقلق الوظيفي.

ثانيا: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع نجاح المشروع

سعت دراسة الغريد (Alghuried, 2025) إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة الضرورية لتحقيق نجاح المشاريع في إدارة مشاريع البناء المستدام في المملكة العربية السعودية، ومعالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الخاصة بالمنطقة. وقد تألفت العينة من 88 متخصصًا في قطاع البناء السعودي، بمن فيهم مديرو مشاريع ومهندسون ومقاولون وملاك، بمستويات خبرة متنوعة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت، وتم تحليل البيانات من خلال أدوات إحصائية مثل مؤشر الأهمية النسبية (RII)، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP)، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار كروسكال-واليس، ومعامل ارتباط سبيرمان. كشفت النتائج عن خمسة عوامل نجاح رئيسية لنجاح المشاريع تتمثل في التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بتدابير مكافحة الفساد، والتخصيص الفعال للموارد، وخبرة مديري المشاريع، والتنفيذ الفعال للسياسات. وأوصت الدراسة بالتركيز على الحوكمة الفعالة، والتخطيط

الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والقيادة الفعّالة، وتطوير السياسات لمعالجة هذه العوامل، مع اقتراح إجراء أبحاث مستقبلية تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعاً، ودراسات طويلة، ونطاقاً جغرافياً أوسع، من أجل فهم شامل لعوامل النجاح وتأثيرها في إدارة مشاريع البناء المستدام.

سعت دراسة العنزي (2024) إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك من حيث تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، والاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية مكونة من 400 مشارك من العاملين في تلك الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يؤكد دورها في تقليل المخاطر، وتعزيز الشفافية، وتحسين استخدام الموارد، وخفض التكاليف. وخلصت الدراسة إلى ضرورة توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر بكفاءة، وتكثيف البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

هدفت دراسة العسيري وآخرون (2023) إلى الكشف عن دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية، وذلك على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة وتحليل البيانات. أجريت الدراسة على عينة قصدية مكونة من 98 مبحوثاً (من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا) من 20 شركة، من مجتمع الدراسة المكون من 2994 شركة. تم استرداد 95 استبانة، واستُبعدت 6 استبانات لعدم صلاحيتها، ليكون العدد النهائي للعينة 89 مشاركاً. وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس السمات الشخصية لمدير المشروع ومقياس نجاح المشاريع. وكشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد السمات الشخصية (المهارة، والمعرفة، والخبرة) لمدير المشروع ونجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وأوصى الباحثون الشركات محل الدراسة بتبني استراتيجية تدعم الارتقاء بمستوى السمات الشخصية لمديري المشاريع واعتبارها جزءاً من معايير اختيارهم.

هدفت دراسة الشوابكة وآخرون (2020) إلى الكشف عن أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير بالأردن من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري. وقد استخدم الباحثون

المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة وتحليل البيانات. أجريت الدراسة على عينة قصدية مكوّنة من 134 مبحوثاً (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم). تم استرداد 119 استبانة، واستُبعدت 7 استبانات لعدم صلاحيتها، ليكون العدد النهائي للعينة 112 شخص. وتمثّلت أدوات الدراسة في مقياس التوجهات الإستراتيجية، ومقياس نجاح المشاريع، ومقياس أبعاد رأس المال الفكري. وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التوجهات الاستراتيجية وأبعاد نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط. وأوصى الباحثون بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لضمان نجاح المشاريع.

ثالثاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي ونجاح المشروع

هدفت دراسة ساجد وآخرين (Sajid et al., 2024) بعنوان "دراسة التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكاء العاطفي لمدير المشروع ونجاح المشروع" إلى البحث في تأثير الذكاء العاطفي لمدير المشروع على نجاح مشروع التدفئة والتهوية وتكييف الهواء، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في باكستان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاحصاء الوصفي، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS وSmartPLS. تكوّنت العينة من 210 مدير مشروع، واعتمدت الدراسة على استبانة معدّلة تشمل أسئلة تتعلق بالذكاء العاطفي لمدير المشروع، ونجاح المشروع، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لمدير المشروع يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع، كما كشفت عن تأثير إيجابي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تعزيز فرص نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بزيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية، واستخدام متغيرات رئيسة أخرى لتوسيع نطاق البحث.

هدفت دراسة حيدر وآخرين (Haider et al., 2024) إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح مشروع الممر الاقتصادي بين الصين وباكستان، مع دراسة الدور الوسيط للقضايا المرتبطة بالذكاء العاطفي ومحددات نجاح المشروع، حيث لعبت إدارة المشروع دوراً وسيطاً. وقد اعتمد الباحثون المنهج الكمي لجمع البيانات، باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي عبر برنامج SmartPLS، على عينة شملت 654 مدير مشروع، منها 533 استجابة صالحة للتحليل. تم قياس الذكاء العاطفي باستخدام مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS) المكوّن من 16 بنداً، يغطي أربعة مهارات رئيسة: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر. وتوصلت

الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي لمديري المشاريع له تأثير إيجابي على عوامل نجاح المشروع، والتي بدورها تنعكس بشكل إيجابي على نجاح المشاريع الضخمة.

هدفت دراسة واتانابي وآخرين (Watanabe et al., 2024) إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي على نجاح المشاريع في قطاع البناء، مع اختبار الدور الوسيط لتماسك الفريق والدور المعدّل للثقافة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام استبيانات وُزعت على متخصصين في قطاع الإنشاءات في باكستان، بمن فيهم مديرو مشاريع ومنسقون واستشاريون وأعضاء فرق. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SMART PLS. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجاباً على نجاح المشاريع، ويعزز تماسك الفريق، ويسهم في تحقيق نتائج أفضل، بينما تُعزّز الثقافة التنظيمية هذه العلاقات. وأوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لتوظيف مديري مشاريع يتمتعون بالذكاء العاطفي، ودمج تدريب الذكاء العاطفي في برامج التطوير، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات ومناطق أخرى.

هدفت دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024) إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى المديرين واتخاذ القرارات في إدارة المشاريع، مع التركيز على كيفية تأثير الذكاء العاطفي في نجاح المشاريع. وقد شملت العينة 12 مدير مشروع من قسم نظم المعلومات في مؤسسة واحدة بالبرتغال، تم اختيارهم بناءً على أدوارهم في إدارة المشاريع. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة، ومقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS) المكوّن من 16 بنداً، والذي يغطي أربعة أبعاد رئيسية: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر. واعتمدت الدراسة أساليب نوعية، بما في ذلك التحليل الموضوعي والتصنيف الهرمي التنازلي (DHC)، لتحليل الاستجابات. كشفت النتائج أن المديرين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أظهروا قدرة فائقة على اتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، وحل النزاعات، والقيادة، مما أدى إلى فرق متماسكة ومشاريع ناجحة. وتم تحديد الذكاء العاطفي كعامل حاسم يؤثر على نتائج المشاريع، وتحفيز الفريق، ورضا أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة المؤسسات بالاستثمار في تطوير الكفاءات العاطفية لدى المديرين من خلال برامج تدريبية موجّهة لتحسين أداء إدارة المشاريع ونتائجها.

هدفت دراسة محمد وآخرين (Muhammad et al., 2024) إلى استقصاء أثر كلّ من الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي على أداء المشاريع في سياق مشاريع التنمية الدولية، مع اختبار الدور الوسيط لتداخل المهام، والدور المعدّل للعقد النفسي في هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً ذا تصميم مقطعي، حيث جُمعت البيانات من عينة مكوّنة من

295 مدير مشروع وعضو فريق يعملون في مشاريع تنموية دولية في باكستان، وذلك من خلال استبيانات إلكترونية مننظمة. تم قياس الذكاء العاطفي استناداً إلى نموذج ماير وسالوفي، الذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل غير مباشر على أداء المشروع من خلال الدور الوسيط لتداخل المهام، بينما أظهر الذكاء الثقافي تأثيراً مباشراً وأقوى، حيث تبين أن تداخل المهام يتوسط بالكامل العلاقة بين الذكاء الثقافي وأداء المشروع. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معدّل جزئي للعقد النفسي في العلاقة بين تداخل المهام وأداء المشروع. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية ممنهجة لتنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأعضاء الفرق، لا سيما في البيئات النامية، بهدف تعزيز التنسيق الداخلي وتحسين بيئة العمل وزيادة فرص نجاح المشاريع. كما أكدت الدراسة أهمية الاستثمار في تنمية الذكاء الثقافي كأداة استراتيجية لتعزيز التماسك والفعالية في إدارة المشاريع ذات الطابع العالمي والتنوع الثقافي.

سعت دراسة تيلاهون (Tilahun, 2024) إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع ونجاح المشاريع التنموية، مع التركيز على دور الكفاءات العاطفية في تعزيز القيادة الفعالة وتحسين أداء فرق العمل. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً مختلطاً جمع بين المقابلات النوعية والاستبيانات الكمية المنظمة، حيث جمعت البيانات من عينة مكونة من 200 مدير مشروع وموظف فني يعملون في مشاريع تنموية تنفذها منظمات غير حكومية في إثيوبيا. تم قياس الذكاء العاطفي باستخدام استبيان ذاتي البناء يستند إلى نموذج جولمان، الذي يتضمن خمسة مكونات رئيسية: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، التعاطف، ومهارات التعامل مع الآخرين. وأظهرت النتائج أن إدارة الإجهاد، واتخاذ القرار، والتعبير عن الذات تُعد مؤشرات قوية لنجاح المشروع، في حين كانت العلاقة بين النجاح وكلٍ من العلاقات الشخصية والإدراك الذاتي ضعيفة نسبياً. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في برامج تدريبية موجهة لتنمية الذكاء العاطفي، لا سيما في مجالات إدارة التوتر وصنع القرار، إلى جانب دمج هذه المهارات ضمن برامج تطوير القيادات واستراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة، بما يسهم في تحسين نتائج المشاريع وتعزيز فعالية فرق العمل.

هدفت دراسة كوكو (Kukko, 2024) إلى استكشاف العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع، وتأثير هذا التفاعل على نجاحها. اعتمد الباحث منهجاً يجمع بين المراجعة النظرية للأدبيات في الجانب النظري والاستبيان الميداني في الجانب التجريبي، حيث أُجريت الدراسة في إحدى شركات قطاع الاستشارات

والبناء في فنلندا. وقد وُزِعَ الاستبيان على 241 موظفًا من أصحاب المصلحة الداخليين، تلقى منهم الباحث 73 استجابة فعلية بنسبة استجابة. وأظهرت النتائج أن الجمع بين تحليل فعال لأصحاب المصلحة ومستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي لدى القادة يسهم في تحقيق مشاريع أكثر نجاحًا من خلال تحسين التواصل، وبناء الثقة، وتقليل النزاعات. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج برامج تدريبية في الذكاء العاطفي ضمن خطط تطوير مديري المشاريع، مع تعزيز مهارات إدارة أصحاب المصلحة، والتوسع في أبحاث مستقبلية تشمل عينات أكبر وقطاعات متنوعة لضمان تعميم النتائج.

هدفت دراسة راهول (Rahul, 2024) إلى استكشاف تكامل الذكاء العاطفي في ممارسات إدارة المشاريع من أجل تحسين نجاح المشاريع وأداء الفرق، حيث استندت إلى مزيج من الرؤى النظرية والأدلة التجريبية، واستخدمت دراسات حالة من بينها دراسة شملت 43 فريقًا من فرق الإدارة العليا في وكالة ناسا لتحليل دور الذكاء العاطفي في نتائج المشاريع. واعتمد البحث على النموذج المختلط لدانيال جولمان للذكاء العاطفي، الذي يتضمن الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية كمكونات رئيسية. وأشارت النتائج إلى أن الفرق والقادة ذوي مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي أظهروا تحسنًا في التواصل والتعاون واتخاذ القرار وفعالية القيادة، مما عزز نجاح المشاريع وديناميكيات الفرق. وأوصت الدراسة بضرورة دمج برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأعضاء الفرق، وتبني أساليب القيادة التحويلية، وتعزيز التعاطف والتواصل، بما يضمن تحسين رضا أصحاب المصلحة واستدامة نجاح المشاريع في بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

هدفت دراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) إلى استكشاف أثر مهارات الذكاء العاطفي على قدرات التواصل لدى مديري المشاريع وعلاقتها بتحقيق نجاح المشاريع في دبي، حيث اعتمدت منهجية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحليل بيانات عينة مكونة من 28 مشاركًا من موظفي وزارة الصحة والوقاية، تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية ثم التوزيع العشوائي. استخدمت الدراسة أدوات متعددة، منها مقاييس الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع وأبعاد رأس المال الفكري، وركّزت على بُعدين من نموذج جولمان للذكاء العاطفي: الإدارة الذاتية وإدارة العلاقات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مهارات الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع، كما كشفت أن كبار المديرين يركّزون على الأداء التنظيمي لكنهم بحاجة إلى تحسين مهارات الاستماع وتعزيز الإبداع والتعاطف لرفع فعاليتهم الإدارية. وأوصت الدراسة بإجراء اختبارات للذكاء العاطفي للموظفين الجدد المرشحين لمنصب "مدير المشروع" لقياس مدى إدراكهم لهذا المفهوم،

مع التأكيد على أهمية تعزيز الإبداع والتعاطف بين المديرين، وإجراء مراجعات دورية مثل مراجعة الأقران لقياس إنتاجية فرق العمل.

سعت دراسة كاسترو وآخرين (Castro et al., 2022) إلى دراسة أثر الذكاء العاطفي والثقة الوظيفية لدى مديري المشاريع على كلٍّ من الرضا الوظيفي ونجاح المشاريع. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي حيث وُزِعَ استبيان مكون من 59 سؤالاً على 500 مشارك من أعضاء المشاريع المنتسبين إلى معهد إدارة المشاريع (PMI) في البرازيل، وتم جمع 101 استجابة مكتملة وصالحة للتحليل. اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على أدوات مثل دراسة الموثوقية (ألفا كرونباخ) وبرنامج Smart PLS. وتم قياس الذكاء العاطفي باستخدام مقياس مستند إلى نموذج سالوفي وماير، الذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الوعي بالعواطف الذاتية، إدارة العواطف الذاتية، الوعي بعواطف الآخرين، وإدارة عواطف الآخرين. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وثقة أعضاء الفريق لهما دور جوهري في تحسين نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الذكاء العاطفي أثناء توظيف وتدريب مديري المشاريع، مع إجراء أبحاث مماثلة في بيئات أخرى غير البرازيلية لتوسيع نطاق النتائج نظراً لمحدودية حجم العينة.

هدفت دراسة تشانغ وهو (Zhang & Hao, 2022b) إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع الإنشائية على نجاح المشروع، وكشف الآليات الكامنة وراء هذه العلاقة. وباستخدام منهجية النظرية الأساسية، أجرى الباحثان مقابلات معمّقة مع 24 مديراً من مديري المشاريع الإنشائية في الصين، يتمتع كلٌّ منهم بخبرة إدارية تزيد عن خمس سنوات في إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة نموذج الذكاء العاطفي القائم على القدرات الذي طوّره ماير وسالوفي، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر لتسهيل التفكير، فهم المشاعر، وإدارة المشاعر. كشفت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع الإنشائية يؤثر على نجاح المشاريع من خلال آليتين: آلية على مستوى الفريق (جو الفريق الإيجابي، والرؤية المشتركة، وتماسك الفريق)، وآلية على مستوى الفرد (سلوك المواطنة التنظيمية، دعم المشرف المتصور، الثقة في القائد، الصحة النفسية والعاطفية للمرؤوسين). كما أبرزت الدراسة أن تأثير الذكاء العاطفي يتطور تدريجياً مع مرور الوقت. وأوصت الشركات الإنشائية بتوفير تدريب موجّه على الذكاء العاطفي لمديري مشاريع البناء، مع التركيز على التطبيقات العملية في إدارة المشاريع، واعتبار الذكاء العاطفي عاملاً رئيسياً في توظيف وتطوير مديري المشاريع.

هدفت دراسة خان وآخرين (Khan et al., 2021) بعنوان "تأثير الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح المشروع: أدلة من مشاريع البناء في خيبر بختونخوا، باكستان" إلى استقصاء أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية. وقد اعتمدت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS لمعالجة البيانات. شملت عينة البحث 218 فردًا، من بينهم مديرو المشاريع والموظفين العاملين في شركات البناء. وتم قياس الذكاء العاطفي عبر مقياس مكون من 16 بندًا مستند إلى نموذج سالوفي وماير، يغطي أربعة أبعاد رئيسية: الوعي بالعواطف الشخصية، إدارة العواطف الذاتية، الوعي بعواطف الآخرين، وإدارة عواطف الآخرين. أما نجاح المشروع فقد تم قياسه عبر عدة معايير، تشمل جودة التواصل، وضوح المهام، القدرة على حل المشكلات، ودعم الإدارة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للذكاء العاطفي لدى المديرين في نجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الذكاء المعرفي والخبرة الإدارية عند اختيار مديري المشاريع، مع التأكيد على أهمية توظيف من يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لضمان تحقيق نجاح المشاريع.

سعت دراسة منتغرو وآخرين (Montenegro et al., 2021) إلى استقصاء أثر الذكاء العاطفي لدى مديري مشاريع البناء في نجاح المشاريع، مع بحث دور علاقات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين كعوامل وسيطة. وقد اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، واستندت إلى عينة شملت 110 مديرًا يعملون في مشاريع بناء متنوعة في صربيا. استخدمت الدراسة مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS)، الذي يستند إلى نموذج ماير وسالوفي، ويشمل أربعة أبعاد رئيسية: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع له أثر كبير في نجاح المشاريع، كما أوضحت أن علاقات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية تؤدي دورًا حاسمًا كعوامل وسيطة، وأن هذه العلاقات تؤثر بنسب مختلفة في مكونات نجاح المشروع.

هدفت دراسة الخطيب وآخرين (El Khatib et al., 2021) إلى استقصاء دور مهارات الذكاء العاطفي في تحسين تواصل مديري المشاريع ونجاحها، حيث اعتمد الباحثون المنهج الكمي والنوعي لتحليل البيانات ودراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة المشاريع والنجاح في الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS) الذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: تقييم الذات العاطفي، تنظيم العاطفة، استخدام العاطفة، وتقييم

مشاعر الآخرين، وقد طُبِّقت نسخة مختصرة منه شملت أربعة بنود فقط، بند واحد لكل بُعد، باستخدام مقياس ليكرت خماسي. شملت العينة 15 مدير مشروع يعملون في بيئات متنوعة ضمن الأقسام التابعة لمجموعة شركات طيران الإمارات. وأظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، كما أبرزت أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز التواصل والعمل الجماعي، وتحسين إدارة أصحاب المصلحة، ودعم الإدارة العليا للمشروعات.

هدفت دراسة حبوش والهاشمي (2021) إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في المملكة العربية السعودية وأدائهم في إدارة المشاريع، وكيفية تأثير ذلك على أداء فرق العمل. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما إطار ميرسينو للذكاء العاطفي، الذي يتضمن خمسة مهارات رئيسية: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، والقيادة، إلى جانب قياس التأهيل المعرفي، وذلك لتحليل أثر هذه المتغيرات على نجاح المشاريع. شملت العينة عددًا من مديري المشاريع في مختلف المجالات، وتم استلام 107 استجابات صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج وجود أثر قوي للذكاء العاطفي في نجاح المشاريع، في حين كانت العلاقة بين التأهيل المعرفي والخبرات وأداء الفريق ضعيفة. كما بيّنت الدراسة عدم وجود علاقة بين عمر مدير المشروع ونجاح المشروع.

هدفت دراسة كافاليتي وآخرين (Cavaletti et al., 2021) إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي في نجاح المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط لكلٍ من إدارة صراعات العلاقات، وإدارة التواصل، وبناء الثقة داخل فرق العمل. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث وُزعت استبانة إلكترونية على أكثر من 3000 مشارك من العاملين في فرق المشاريع في البرازيل، شملت مديري مشاريع، وأعضاء فرق، ورعاة مشاريع. وتم تحليل 280 استجابة صالحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، والانحدار المتعدد، وتحليل الفئات الكامنة لتحديد أنماط الذكاء العاطفي. اعتمدت الدراسة في قياس الذكاء العاطفي على نموذج جولمان (Goleman, 1998) والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، وطُبِّق باستخدام مقياس ليكرت من سبع نقاط. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيًا في نجاح المشروع بشكل مباشر، وكذلك بشكل غير مباشر من خلال العوامل الوسيطة الثلاثة، حيث تسهم المستويات المرتفعة من الذكاء العاطفي في تحسين إدارة النزاعات، وتعزيز التواصل، وبناء الثقة داخل الفريق. كما كشفت الدراسة عن وجود ثلاثة أنماط مميزة للذكاء العاطفي بين المشاركين، تختلف في أثرها

على نتائج المشاريع. وأوصت الدراسة المؤسسات بتبني برامج تدريبية منهجية لتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأعضاء الفرق، بهدف تحسين الأداء العام ورفع معدلات نجاح المشاريع.

هدفت دراسة تشو وآخرين (Zhu et al., 2021) إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في أداء المشاريع، من خلال اختبار الدور الوسيط للالتزام بالمشروع، والدور المعدّل لتعقيد المشروع في هذه العلاقة، وذلك ضمن إطار نظرية حفظ الموارد. وقد استخدم الباحثون منهجاً كمياً قائماً على نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، وطُبّق على عينة مكونة من 380 مدير مشروع في الصين. لقياس الذكاء العاطفي، استُخدم مقياس وونغ ولاو (WLEIS)، الذي يتضمن أربعة أبعاد: إدراك المشاعر الذاتية، إدراك مشاعر الآخرين، تنظيم المشاعر، واستخدام المشاعر لتعزيز الأداء. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجاباً في أداء المشروع من خلال تعزيز الالتزام بالمشروع، في حين أن تعقيد المشروع يُضعف هذا التأثير الوسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة، وتوظيفه كأداة استراتيجية لتحسين الالتزام والأداء، مع مراعاة السياق التنظيمي والتعقيد المحيط بالمشروع عند تعيين المديرين وتطويرهم.

هدفت دراسة صديق وآخرين (Siddiq et al., 2020) إلى التحقق من أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في نجاح المشاريع في قطاع البناء في باكستان. وقد استخدم الباحثون المنهج الكمي لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات مثل اختبار الموثوقية (ألفا كرونباخ)، والإحصاء الوصفي، والارتباط، وتحليل الانحدار. استندت الدراسة إلى عينة شملت 250 مدير مشروع يعملون في شركات البناء، وتم استلام 228 استجابة صالحة للتحليل. واعتمدت الدراسة على مقياس وونغ ولاو (Wong & Law, 2002) لقياس الذكاء العاطفي، الذي شمل ثلاثة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والوعي الاجتماعي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء العاطفي، مثل الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي، لها أثر إيجابي وهام في نجاح مشاريع البناء، في حين أظهر الوعي الاجتماعي أثراً ضعيفاً في نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بإجراء أبحاث شاملة تغطي جميع أبعاد الذكاء العاطفي، مع التركيز على التعاطف وتطبيقه في بيئات عمل متنوعة. كما أكدت على أهمية تدريب مديري المشاريع على مهارات الوعي الاجتماعي. ودعت إلى زيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية، وتوسيع البحث ليشمل مدناً متعددة، بالإضافة إلى تضمين متغيرات جديدة لتحليل دورها كعوامل وسيطة أو معدّلة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، سواء أكانت عربية أم أجنبية، تبين أنها تنوّعت من حيث الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، والمجتمعات التي تناولتها، وعدد أفراد العينات التي أجريت عليها، فضلاً عن الأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات. كما أظهرت تلك الدراسات تبايناً في مناهجها البحثية، والنماذج النظرية التي اعتمدتها، والسياقات التطبيقية التي تناولتها. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من تلك الدراسات في بعض الجوانب، واختلفت عنها في جوانب أخرى، على النحو التالي.

أولاً: من حيث المنهجية:

أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في منهجياتها البحثية؛ فقد اعتمد عدد منها المنهج الوصفي التحليلي، كما في دراسة الببحاني والزهراني (2024)، والمطيري والخشالي (2021)، والعنزي (2024)، والعسيري وآخران (2023). في المقابل، اتجهت دراسات أخرى إلى المنهج الكمي البحت مثل الغريد (Alghuried, 2025)، أو المنهج النوعي كما في دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024)، أو المنهج المختلط كما في دراستي الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) والخطيب وآخرين (El Khatib et al., 2021). أما الدراسة الحالية، فقد تميّزت باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بما يتناسب مع طبيعة العلاقة المدروسة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع، ويمنحها قدرة على تحليل البيانات الكمية وتفسيرها في سياقها الواقعي.

ثانياً: من حيث النماذج النظرية:

اعتمدت الدراسات السابقة نماذج متنوعة لقياس الذكاء العاطفي، كان أبرزها نموذج جولمان (Goleman)، الذي يركّز على الكفاءات العاطفية والسلوكية، كما ورد في دراسات الخرايشة والساعد (2021) وكافاليتي وآخرين (Cavaletti et al., 2021). كما اعتمدت دراسات أخرى على نموذج القدرات لماير وسالوفي (Mayer & Salovey) كما في دراستي تشانغ وهو (Zhang & Hao, 2022b) وخان وآخرين (Khan et al., 2021)، والذي ارتبط باستخدام مقياس وونغ ولأو للذكاء العاطفي (WLEIS). إلى جانب ذلك، ظهرت نماذج تطبيقية أكثر تخصصاً مثل نموذج ميرسينو (Mersino)، كما في دراسة حبوش والهاشمي (2021)، أو نماذج جزئية كما في دراسة صديق وآخرين

(Siddiq et al., 2020) التي ركزت على ثلاثة أبعاد فقط. بينما تميزت الدراسة الحالية بتبني نموذج ميرسينو (Mersino)، الذي يُعد من النماذج المتخصصة في بيئة إدارة المشاريع، ويركز على المهارات العاطفية ذات الصلة بالأداء القيادي والتواصل، بما يعكس خصوصية الدراسة ويعزز ارتباطها بسياقها الإنشائي.

ثالثاً: من حيث النطاق الجغرافي:

تناولت الدراسات السابقة مواقع جغرافية متنوعة، شملت دراسات محلية مثل مكة (البيحاني والزهراني، 2024)، وعسير (العسيري وآخرون، 2023)، والمنطقة الشرقية (العنزي، 2024)، وأخرى عربية مثل الأردن (الخرابشة والساعد، 2021)، والكويت (المطيري والخشالي، 2021)، بالإضافة إلى دراسات دولية أجريت في باكستان، والصين، وإثيوبيا، والبرازيل، والبرتغال، وصربيا. وقد تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهي منطقة ذات نشاط إنشائي متسارع، مما يمنح نتائجها طابعاً تطبيقياً محلياً ويسد فجوة بحثية في الأدبيات السعودية.

رابعاً: من حيث الأداة:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مثل دراسة البيحاني والزهراني (2024)، واليحيى (2024)، والغريد (Alghuried, 2025)، وحيدر وآخرين (Haider et al., 2024). في المقابل، استخدمت بعض الدراسات أدوات نوعية مثل المقابلات، كما في دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024)، أو أدوات مختلطة كما في دراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023). أما الدراسة الحالية، فقد تميزت باستخدام الاستبانة المصممة وفق أبعاد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016)، بما يضمن اتساق الأداة مع الإطار النظري، ويعزز من دقة القياس وملاءمته لسياق المشاريع الإنشائية.

خامساً: من حيث مجتمع الدراسة:

تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة بين مديري مشاريع، وموظفين في قطاعات مختلفة، وطلاب جامعيين، ورواد أعمال، بينما ركز عدد محدود منها على المشاريع الإنشائية تحديداً. فقد تناولت دراسة منتغرو وآخرون (Montenegro et al., 2021) مديري المشاريع في قطاع البناء، من خلال مقابلات ميدانية في مواقع إنشائية، في حين ركزت دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024) على العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ

القرار لدى مديري مشاريع نظم المعلومات، دون تخصيص قطاع بعينه. كما تناولت دراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) مديري مشاريع يعملون في وزارة الصحة والوقاية في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام منهج مختلط. أما الدراسة الحالية، فقد تميزت باستهداف مديري المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية، وهو مجتمع متخصص يعكس بدقة طبيعة الظاهرة المدروسة، ويعزز قابلية النتائج للتطبيق العملي في قطاع البناء السعودي.

سادسًا: من حيث حجم العينة:

تفاوتت أحجام العينات في الدراسات السابقة؛ فبعضها استخدم عينات صغيرة مثل دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024) التي شملت 12 مديرًا، ودراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) التي تضمنت 28 مشاركًا. في المقابل استخدمت دراسات أخرى عينات كبيرة مثل دراسة حيدر وآخرين (Haider et al., 2024)، التي شملت 533 مدير مشروع، ودراسة خان وآخرين (Khan et al., 2021) التي ضمت 218 مشاركًا، ودراسة العنزي (2024) التي بلغت عينتها 400 مشارك. أما الدراسة الحالية، فقد تميّزت باعتماد عينة مكونة من 200 مدير مشروع، وهو حجم كافٍ إحصائيًا ويقع ضمن النطاق المتوسط إلى المرتفع، مما يعزز موثوقية النتائج وقوتها التفسيرية.

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن إسهامات علمية مهمّة في تناول الذكاء العاطفي ضمن سياقات قيادية متعدّدة، إلا أنّ معظمها لم يتناول بيئة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بعمق كافٍ، ولا سيما في المنطقة الشرقية ذات الخصوصية التنظيمية والثقافية. وقد جاءت الدراسة الحالية لمعالجة هذه الفجوة من خلال تبني نموذج تطبيقي متخصص، واستهداف مجتمع مهني دقيق، وتوظيف أداة قياس متّسقة مع الإطار النظري، ضمن منهج وصفي تحليلي يتيح فهماً تفسيرياً للعلاقة بين الذكاء العاطفي ومؤشرات نجاح المشاريع. ومن ثمّ، تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية تُسهم في تطوير المعرفة النظرية والممارسات المهنية في قطاع المشاريع الإنشائية المحلي.

ما تميزت به هذه الدراسة:

- اعتماد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) المتخصص في الذكاء العاطفي في سياق إدارة المشاريع، بخلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت نماذج عامة مثل جولمان، سالوفي وماير، أو وونغ ولاو، والتي لا تعكس المشاريع الإنشائية.
- التركيز على المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهي منطقة ذات نشاط إنشائي مكثف، بينما تناولت الدراسات السابقة مناطق أخرى محلية أو دولية، مما يمنح الدراسة الحالية طابعاً تطبيقياً محلياً ويعزز من أهمية نتائجها.
- استهداف مديري المشاريع الإنشائية تحديداً، بما يعكس دقة التوجّه البحثي وارتباطه الوثيق بسياق الظاهرة المدروسة، في حين شملت بعض الدراسات السابقة فئات أوسع مثل الموظفين أو الطلاب أو مديري مشاريع في قطاعات غير إنشائية.
- اعتماد عينة مكونة من (200) مدير مشروع، وهو حجم متوسط إلى مرتفع مقارنة بالدراسات السابقة، مما يعزز قوة التحليل الإحصائي وموثوقية النتائج وقابليتها للتعميم داخل السياق المحلي.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي، المتسق مع طبيعة الظاهرة المدروسة، مع ربطه بنموذج تطبيقي متخصص وسياق إنشائي واقعي، مما يمنح الدراسة قدرة تفسيرية عالية دون تدخل تجريبي مباشر.
- تصميم أداة الاستبانة وفق أبعاد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016)، بما يضمن اتساق الأداة مع الإطار النظري المعتمد ويعزز دقة القياس وملاءمته لسياق المشاريع الإنشائية في المملكة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أسهمت الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، في إثراء الدراسة الحالية على عدة مستويات، تمثلت فيما يلي:
- بناء الإطار النظري: ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالذكاء العاطفي ونجاح المشاريع، مما أسهم في صياغة إطار نظري متماسك للدراسة الحالية، يستند إلى مصادر علمية رصينة.

- اختيار النموذج النظري المناسب: وفّرت الدراسات السابقة مقارنة بين نماذج متعدّدة للذكاء العاطفي، مثل نموذج جولمان، ونموذج القدرات لماير وسالوفي، ونموذج ميرسينو، مما ساعد في تبرير اختيار نموذج ميرسينو كإطار نظري متخصص في سياق إدارة المشاريع الإنشائية.
- تصميم أداة الدراسة: تمّت الاستفادة من أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة، ولا سيما الاستبانات التي قاست الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، في تطوير أداة ملائمة تستند إلى نموذج ميرسينو وتعكس خصوصية بيئة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد الأساليب الإحصائية: أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في استخدام الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار وتحليل التباين، مما ساعد في اختيار الوسائل المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة الحالية بدقة وموضوعية.
- تحديد فجوات البحث: من خلال تحليل أوجه القصور المنهجية أو التطبيقية في الدراسات السابقة، تمّ تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، سواء من حيث النموذج النظري، أو البيئة التطبيقية، أو مجتمع الدراسة.

المراجع

- أرامكو. (2024، 31 يوليو). أرامكو السعودية تبدأ العمل في إنشاء "ملعب أرامكو" الجديد الذي يتسع لنحو 47 ألف مقعد بالتعاون مع مجموعة روشن. أرامكو. <https://www.aramco.com/ar/news-media/news/2024/aramco-stadium>
- برادبيري، ترافيس، وجريفر، جين. (2014). *الذكاء العاطفي 2.0* (ترجمة مكتبة جرير). مكتبة جرير. (العمل الأصلي نشر في 2009).
- البيحاني، نعيم بن أحمد، والزهراني، سعيد أحمد. (2024). دور الذكاء العاطفي والمتغيرات الديموغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى رؤاد الأعمال. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 14(1)، 1-12. <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.1.1>
- جولمان، دانييل. (2000). *الذكاء العاطفي* (ترجمة ليلى الجبالي). المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- حبوش، ثائر، والهاشمي، فارس. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 53، 229-259.
- حمد الملك، سلوى كمال الزبير. (2025). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء العاطفي لدى عينة من طالبات جامعة الملك خالد. *مجلة دراسات في علم نفس الصحة*، 9(1)، 59-69. <https://asjp.cerist.dz/en/article/266468>
- الخرابشة، طارق، والساعد، رشاد. (2021). أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 195-221.
- الخضر، عثمان. (2006). *الذكاء الوجداني: إعادة صياغة مفهوم الذكاء*. شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- خوالدة، محمود. (2004). *الذكاء العاطفي الانفعالي*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030. *رؤية السعودية 2030*. <https://www.vision2030.gov.sa/media/iv3f11uf/annual-report-2024.pdf>
- الرياض. (2025، 2 يوليو). مشروع واجهة الدماغ البحرية يهدف إلى تعزيز جودة الحياة وتحويل الواجهة إلى وجهة حضرية وسياحية. *صحيفة الرياض*. <https://alriyadh.com/2139443>
- السمادوني، السيد. (2007). *الذكاء الوجداني: أسسه- تطبيقاته- تنميته*. دار الفكر.
- الشوابكة، روان، ارتيمه، هاني، والعبادي، عبير. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري-دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله للتصميم والتطوير (كادبي). *رماح للبحوث والدراسات*، 41(41)، 66-107.

عاجل. (2025، 2 يوليو). أمانة الشرقية تطلق مشروع تطوير كورنيش الدمام بهوية ساحلية عصرية. صحيفة عاجل.

<https://ajel.sa/economy/wtzzotn4ns>

عبد، عبدالهادي، وعثمان، فاروق. (2002). *القياس والاختبارات النفسية: أسس وأدوات*. دار الفكر العربي.

العسيري، علي، غوش، ابهيحيت، وشمسي، محمد. (2023). دور السمات الشخصية لمدير المشروع في نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(46)، 178-202.

<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.46.8>

العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (71)، 300-320.

<https://doi.org/10.36571/ajsp7112>

كارتر، فيليب. (2007). *الكتاب الكامل لاختبارات الذكاء* (ترجمة مكتبة جرير). مكتبة جرير. (العمل الأصلي نشر في 2005).

مرشد، هدى. (2025، 3 يونيو). نمو قطاع البناء السعودي: الأساليب الحديثة ورؤية 2030. دليل.

<https://news.daleel.gov.sa/ar/industry/saudi-construction-sector-growth-modern-methods-vision-2030>

المطيري، فهد، والخشالي، شاكر. (2021). أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 11(2)، 156-172.

<https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.2>

اليحيى، هديل. (2024). العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي وأساليب مواجهة ضغوط البيئة الأكاديمية دراسة ميدانية على عينة من طلاب وطالبات العلاقات العامة. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاتصال والدراسات الإعلامية*، 1(1)، 119-157.

Abid, A., Hanif, A., & Khan, A. (2022). Does emotional intelligence impact team performance in construction projects? Exploring the mediating role of trust and moderating role of work status. *Business Review*, 17(2), 56-71.

<https://doi.org/10.54784/1990-6587.1461>

Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>

- Ahmad, T., Rasheed, S., & Khan, N. (2022). Emotional intelligence and project success in construction projects. *Sukkur IBA Journal of Management and Business (SIJMB)*, 9(1), 18–35. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v9i1.922>
- Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>
- Al Hosani, A., Al Mheiri, H., & El Khatib, M. (2023). Emotional intelligence as a success factor for project and project manager. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*, 3(1), 42–55. <https://doi.org/10.54489/ijbas.v3i1.202>
- Almatar, K. M. (2025). Sustainable urban futures: Transportation and development in Riyadh, Jeddah, and NEOM. *Sustainability*, 17(22), Article 10133. <https://doi.org/10.3390/su172210133>
- Alsulami, H., Serbaya, S. H., Rizwan, A., Saleem, M., Maleh, Y., & Alamgir, Z. (2023). Impact of emotional intelligence on the stress and safety of construction workers in Saudi Arabia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(4), 1365–1378. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0481>
- Aston, B. (2025). The value of transparency in project management. *The Digital Project Manager*. <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management/value-transparency-project-management/>
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Multi-Health Systems.

- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 363–388). Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl., 13-25.
- Berssaneti, F., & Carvalho, M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass
- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., & Figueiredo, R. (2022). Do the project manager's soft skills matter? Impacts of the project manager's emotional intelligence, trustworthiness, and job satisfaction on project success. *Administrative Sciences*, 12(4), Article141. <https://doi.org/10.3390/admsci12040141>
- Cavaletti, S., Bizarrias, F. S., Penha, R., & da Silva, L. F. (2021). The role of emotional intelligence in project success, mediated by the management of conflict, communication and trust. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(5), 372–389. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.85.372.389>

- Ding, C., Ramdas, M., & Mortillaro, M. (2024). Emotional intelligence in applied settings: Approaches to its theoretical model, measurement, and application. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1387152. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1387152>
- Durham, M. R. P., Smith, R., Cloonan, S., Hildebrand, L. L., Woods-Lubert, R., Skalamera, J., Berryhill, S. M., Weihs, K. L., Lane, R. D., Allen, J. J. B., Dailey, N. S., Alkozei, A., Vanuk, J. R., & Killgore, W. D. S. (2023). Development and validation of an online emotional intelligence training program. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1221817. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1221817>
- El Khatib, M., Alnteiri, M. & Al Qasemi, S. A. (2021). The correlation between emotional intelligence and project management success. *iBusiness, 13*(1), 18-29. <https://doi.org/10.4236/ib.2021.131002>
- Fei, W., Opoku, A., Agyekum, K., Oppon, J. A., Ahmed, V., Chen, C., & Lok, K. L. (2021). The critical role of the construction industry in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs): Delivering projects for the common good. *Sustainability, 13*(16), Article 9112. <https://doi.org/10.3390/su13169112>
- Filice, L., & Weese, W. J. (2024). Developing emotional intelligence. *Encyclopedia, 4*(1), 583–599. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010037>
- Galli, B. J. (2022). Communication in project management: A review of recent literature. *Project Management Journal, 53*(2), 123-135.
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Pertegal-Felices, M. L., & Sánchez, B. (2018). Emotional intelligence training intervention among trainee teachers: A quasi-experimental study. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 31*, 33. <https://doi.org/10.1186/s41155-018-0112-1>

- Gilar-Corbi, R., Valdés, M. V., Navas, L., Holgado-Tello, F. P., & Castejón, J. L. (2021). Validation of the Bar-On EQ-i: YV (S) inventory in its Spanish version: Gender-based invariance analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1643. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041643>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence – Selected writings*. More Than Sound LLC.
- Habib, M., Naqi, S. M. A., & Ali, M. (2023). Emotional intelligence: Understanding, assessing, and cultivating the key to personal and professional success. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 6(2), 50–55. [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol6-iss2-2023\(50-55\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol6-iss2-2023(50-55))
- Haider, S., Tehseen, S., Koay, K., Poulova, P., & Afsar, B. (2024). Impact of project managers emotional intelligence on megaprojects success through mediating role of human related agile challenges: Project management as a moderator. *Acta Psychological*, 24(7), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104305>
- Hillson, D., & Simon, R. (2020). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-

analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.

<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502:2020—Project, programme and portfolio management—Guidance on project management*. ISO.

<https://www.iso.org/standard/74947.html>

Jha, K. N. (2011). *Construction project management: Theory and practice*. Pearson Education India

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.

Khan, B., Ziauddin, Rafiq, I., Haqqani, K., & Aleem, M. (2021). The effect of project managers emotional intelligence on project success: Evidence from construction projects in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *xIlkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (1), 3095-3105.

Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165. <https://hdl.handle.net/2078.1/211520>

Kukko, J. (2024). *The effect of emotional intelligence between project stakeholders on the success of the project* [Master's thesis, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences].

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850302/Joni_Kukko.pdf

- Kumar, V., & Albashrawi, S. (2022). Quality infrastructure of Saudi Arabia and its importance for Vision 2030. *MAPAN*, 37(1), 97–106. <https://doi.org/10.1007/s12647-021-00523-4>
- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E. R., Double, K. S., Bucich, M., & Minbashian, A. (2020). *Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin*, 146(2), 150–186. <https://doi.org/10.1037/bul0000219>
- Mancini, G., Biolcati, R., Joseph, D., Trombini, E., & Andrei, F. (2022). Editorial: Emotional intelligence: Current research and future perspectives on mental health and individual differences. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1049431. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1049431>
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000a). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P., Lin, I., Hansma, B., Solomon, J., Sitarenios, G., & Romero Escobar, M. (2025). *Measuring emotional intelligence with the MSCEIT 2: Theory, rationale, and initial findings. Frontiers in Psychology*, 16, 1539785. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1539785>

- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000b). Models of emotional intelligence. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 396–420). Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Meredith, J., & Mantel, S. (2012). *Project management: A managerial approach* (8th ed.). Wiley.
- Mersino, Anthony. (2016). *Emotional intelligence for project managers*. Prodevia Learning Inc.
- Miao, C., Humphrey, R., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mirza, M. B., Malik, S., Afzal, N., & Kazmi, S. J. A. (2025). Examining the impact of conflict resolution and emotional intelligence on project team performance: A study

- in the construction industry of Pakistan. *International Journal of Construction Management*. <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2501403>
- Montenegro, A., Dobrota, M., Todorovic, M., Slavinski, T., & Obradovic, V. (2021). Impact of construction project managers' emotional intelligence on project success. *Sustainability*, 13:10804. <https://doi.org/10.3390/su131910804>
- Muhammad, Z., Ali, J., & Sorooshian, S. (2024). Impact of emotional and cultural intelligence on project performance through psychological contract and task interdependence. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2408874. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2408874>
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, 1116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>
- Pinto, J., & Ika, L. (2024). Project success. In M. Huemann & R. Turner (Eds.), *The handbook of project management* (6th ed., pp. 42–57). Routledge
- Powell, C., Brown, T., Yap, Y., Hallam, K., Takac, M., Quinlivan, T., Xenos, S., & Karimi, L. (2024). Emotional intelligence training among the healthcare workforce: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1437035. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1437035>
- Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. (4th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. (6th ed.). Project Management Institute.

Rahul, N. A. (2024). Strategic alignment of emotional intelligence with project management: A framework for enhancing project success and team performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 553–577.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.144028>

RCJY. (2024). *Cities that keep inspiring us*. Royal Commission for Jubail & Yanbu.
<https://www.rcjy.gov.sa/en/versions>

Rodrigues, N. J. P., & Matos, C. I. V. (2024). The relationship between managers' emotional intelligence and project management decisions. *Administrative Sciences*, 14(12), 318. <https://doi.org/10.3390/admsci14120318>

Saikia, N., & Dutta, D. (2025). Goleman's mixed model of emotional intelligence and its application in education, workplace and beyond. *The International Journal of Education and Research*, 13(4), 49–63.

Sajid, M., Ahmed, A., & Abrar, R. (2024). Examining the mediating effect of organizational commitment and job satisfaction between project manager emotional intelligence and project success. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 14 (1), 129-146. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v14i1.528>

Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The importance of emotional intelligence in managers and its impact on employee performance amid turbulent times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300.
<https://doi.org/10.3390/admsci15080300>

- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Saudi Gazette. (2024, January 15). Aramco breaks ground on 47,000-seat stadium in Al-Khobar. *Saudi Gazette*. <https://www.saudigazette.com.sa/article/644584/SAUDI-ARABIA/Aramco-breaks-ground-on-47000-seat-stadium-in-Al-Khobar>
- Siddiq, A., Adeel, M., Maher, S., & Hussain, M. (2020). The emotional intelligence of project manager and the project success. *Journal of Business and Tourism*, 06(1), 89-101. <https://doi.org/10.34260/jbt.v6i1.183>
- The Rig. (2024, January 17). Masterplan revealed for THE RIG. *The Rig Official Website*. <https://therig.sa/press/a-world-first-adventure-tourism-destination>
- Tilahun, B. (2024). The role of emotional intelligence in enhancing project success. *PM World Journal*, 13(X), 1–6.
- Tommasi, M., Sergi, M. R., Picconi, L., & Saggino, A. (2023). The location of emotional intelligence measured by EQ-i in the personality and cognitive space: Are there gender differences? *Frontiers in Psychology*, 13, 985847. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985847>
- Turner, J. R. (2009). *Handbook of project management* (3rd ed.). McGraw-Hill
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.
- Van Lill, B., Stols, J., Rajab, A., & Wiggett, M. (2023). The validity of a general factor of emotional intelligence in the South African context. *African Journal of Psychological Assessment*, 5, Article 123. <https://doi.org/10.4102/ajopa.v5i0.123>

- Watanabe, W. C., Shafiq, M., Nawaz, M. J., Saleem, I., & Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/18479790241232508>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Yu, H., Shang, Z., & Wang, F. (2024). Analysis of the current situation of the construction industry in Saudi Arabia and the factors affecting it: An empirical study. *Sustainability*, 16(16), 6756. <https://doi.org/10.3390/su16166756>
- Yüceyurt, N. K., & Kaya, H. (2025). Program development study focusing on emotional intelligence skills of nursing students: Randomized controlled trial. *BMC Nursing*, 24, 859. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03491-1>
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022a). Construction project manager's emotional intelligence and team effectiveness: The mediating role of team cohesion and the moderating effect of time. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 845791. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791>
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022b). Developing a mechanism of construction project manager's emotional intelligence on project success: A grounded theory research based in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 693516. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.693516>
- Zhu, F., Wang, X., Wang, L., & Yu, M. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International*

Journal of Project Management, 39(4), 321–331.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.002>

Zwikael, O. (2008). Top management involvement in project management: A cross-country study of the software industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 498–511. <https://doi.org/10.1108/17538370810906228>

Zwikael, O., Salmona, M., Meredith, J., & Zarghami, S. A. (2023). Enhancing project stakeholder communication under insufficient knowledge of project management concepts. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(10), 5007–5029. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0154>

عنوان الدراسة الذي أرسلته الطالبة في الفصل الثاني

تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع
الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية

رقم الصفحة	الموضوع	الملاحظة	الإجراء
1	عنوان الأطروحة	نفس العنوان المعتمد	
2	الإطار النظري	ص3 مفهوم الذكاء العاطفي توثيق الفقرات	التوثيق غير واضح الفقرة الأولى للمفهوم ينتهي التوثيق عند (السمادوني، 2017) ثم اتمام الفقرة دون توثيق ثم فقرة ونهايتها توثيق غير واضح لمن الكلام
		ص5 أهمية الذكاء العاطفي	*إعادة تجميع نقاط الأهمية بحيث تكتب النقاط الخاصة بنفس المرجع معا مثال : ويرى برادبيري وجريفر (2014) أن أهمية الذكاء العاطفي تمثلت فيما يأتي وكتابة الأهمية التي أخذت من نفس المرجع تحتها مع الترقيم ثم فقرة جديدة في حين ذكر Miao..... الخ أن الأهمية تتمثل فيما يأتي: وهكذا جميع النقاط لاننا لا نوثق سطر سطر من نفس المرجع
		ص6 إضافة مواضيع عن الذكاء العاطفي قبل النماذج - عناصر ومكونات الذكاء العاطفي - علامات تدل على وجود الذكاء العاطفي - كيفية تطوير الذكاء العاطفي	يجب إثراء مفهوم الذكاء العاطفي من حيث ذكر المكونات والعناصر وتعريف المكونات لأنها تتعلق بما سيراد دراسته وعليه تصمم أداة الدراسة وكذلك إضافة مواضيع تتعلق بالذكاء العاطفي فلا نكتفي بالتعريف والنماذج فقط مهارات الذكاء العاطفي لأن عنوان الدراسة يبنى عليها

تمت إعادة صياغة الفقرة مع توضيح التوثيق في ص-3

تم تعديل القسم
كاملا حسب
توجيهاتكم في ص-4-5

تم اثراء القسم كالتالي:
إضافة موضوع بعنوان
"أبعاد الذكاء العاطفي" ص-9-6
إضافة موضوع بعنوان
"علامات تدل على الذكاء العاطفي" ص-10-9
إضافة موضوع بعنوان
"تنمية مهارات الذكاء العاطفي" ص-11-10

تم إعادة صياغة الفقرات وتوضيح التوثيق في بداية الفقرات ص 12-16

تم تعريف المشاريع ص-16
تم إضافة عنوان لأمثلة على المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية ص- 17

اسم المشروع هو " THE RIG" وهو ليس اختصار.

تم إضافة موضوع بعنوان "أهمية المشاريع الإنشائية" حسب توجيهاتكم. ص18-19

تمت إعادة صياغة قسم إدارة المشاريع، مع إضافة التعريف ومفاهيم أخرى ص 19-20

التعريف للمرجع (PMI, 2008) في صفحة 6 من نفس المرجع وكذلك التعريف للمرجع (PMI 2017) في قسم 1.2.2

إضافة موضوع عن مراحل المشروع ص21

تم تعريف مفهوم النجاح في صفحة 22
إضافة عنوان عوامل نجاح المشاريع ص22-24

ص7 التوثيق	*إعادة توثيق الفقرات اتباع توثيق واحد بداية الفقرة حتى يتم معرفة لمن الكلام والمرجع أم هو من كلام الباحثة
ص8 التوثيق	ذلك بداية ص8 أول فقرة لمن تتبع ما المرجع
ص8 النموذج الثالث	• اين التوثيق هل يتبع للتوثيق الموجود ص9 الفقرة قبل الأخيرة • إعادة التوثيق في بداية النموذج الثالث
ص10 التوثيق	*فقرة رقم3 إعادة التوثيق في بداية الفقرة
ص11 المشاريع الإنشائية	*تعريف المشاريع الإنشائية أولاً *كتابة عنوان وسط الصفحة أمثلة على المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية ثم كتابة الأمثلة الموجودة لأنه عنصر أساسي في البحث ومنها المشاريع الإنشائية • كتابة اسم المشروع كامل للمشروع (THE RIG) دائماً يكتب الاسم كامل أول مرة مع الاختصار وإذا ذكر مرة أخرى يكتب الاختصار • *كتابة عنوان أهمية المشاريع الإنشائية • وكتابة الأهمية ضروري جداً
ص12 إدارة المشاريع	*كتابة جملة وتعرف إدارة المشاريع وفقاً لمعهد الخ..... *التأكد من المرجع لأنني وجدت التعريف لمرجع آخر غير المذكور *كتابة أكثر من مفهوم لأنه عنصر أساسي في البحث *إضافة مواضيع لإدارة المشاريع مثل مراحل المشروع وكتابة المراحل
ص13 نجاح المشاريع	*تعريف مفهوم نجاح المشاريع أولاً *إضافة عنوان فرعي عوامل نجاح المشاريع

وكتابة العوامل من الفقرات الموجودة وإضافة عوامل مع التركيز على القيادة وإدارة المشروع والمهارات التي يجب ان تتوفر وربطها بالذكاء العاطفي			
تعديل بداية الفقرة حدد ميرسين (التوثيق) المهارات والصفات الاساسية.....الخ	ص15 مهارات الذكاء العاطفي		تعم تعديل الفقرة ص 26
قبل أولاً: الوعي الذاتي إضافة عنوان مجالات الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ميرسينو ثم ذكر المجالات *إعادة توثيق فقرة الوعي الذاتي غير واضح لأي مرجع تعود	ص16		تمت إضافة عنوان مجالات الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ميرسينو ص27
عأول فقرتين تنظيم التوثيق لأن التوثيق اول سطر يعود للصفحة السابقة ثم تكملة الفقرة لأي مرجع تعود والفقرة الثانية	ص18		تمت إعادة توثيق فقرة الوعي الذاتي للتوضيح
كل الشكر للباحثة على إجراء التعديلات المطلوبة بخصوص الدراسات السابقة	تنظيم التعقيب على الدراسات ومجالات الاستفادة منها	الدراسات السابقة التعقيب عليها	تمت إعادة الصياغة لتوضيح التوثيق ص29
التأكد من طريقة التوثيق وان جميع الفقرات موثقة بطريقة صحيحة	التأكد من طريقة التوثيق	المراجع	تم التأكد من طريقة التوثيق في المراجع وفقاً للإصدار السابع من APA