

تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق
العمل في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة
"دراسة حاله"

إسم الطالبة :

أمل يحيى إبراهيم المسبح

222001372

مشروع تخرج -2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
4	1.1 المقدمة
7	1.2 مشكلة البحث
7	1.2.1 الفجوات النظرية
8	1.2.2 الفجوات التطبيقية
10	1.3 أهمية البحث
10	1.3.1 الأهمية النظرية
11	1.3.2 الأهمية التطبيقية
12	1.4 أسئلة البحث
12	1.5 أهداف البحث
13	1.6 فرضيات البحث
14	1.7 نموذج البحث
15	1.8 منهجية البحث
16	1.9 الدراسة الميدانية
17	مخطط المشروع
18	الفصل الثاني : الإطار النظري
19	2.1 المقدمة
22	2.2 الذكاء العاطفي
23	2.2.1 تعريفات الذكاء العاطفي
25	2.2.2 أبعاد الذكاء العاطفي
27	2.2.3 نظريات الذكاء العاطفي
28	2.3 بيئة العمل
32	2.3.1 تعريفات بيئة العمل
33	2.3.2 أبعاد بيئة العمل
36	2.3.3 نظريات بيئة العمل
38	2.4 العلاقة بين الذكاء العاطفي وبيئة العمل
39	2.5 الخاتمة

40.....	المراجع
46.....	الملاحق

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تغيرات جذرية في بيئة الأعمال وأساليب الإدارة والقيادة، حيث باتت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتمثل في التسارع التكنولوجي، والتغيرات التنظيمية، وارتفاع سقف التوقعات من قبل العملاء والمستفيدين. وفي خضم هذه التحولات، تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، لا باعتباره مجرد مورد من موارد المؤسسة، بل باعتباره المحرك الأساسي للنجاح والتميز. وعلى وجه الخصوص، أصبح دور القيادة داخل المؤسسات محوريًا، ولم يعد النجاح يرتبط فقط بالمهارات الفنية أو الإدارية، بل ارتبط بشكل مباشر بما يمتلكه القادة من مهارات إنسانية ونفسية تمكنهم من إدارة العلاقات، وتحفيز الأفراد، وتحقيق الانسجام داخل فرق العمل. ومن أبرز هذه المهارات ما يُعرف اليوم بـ الذكاء العاطفي.

لقد أصبح الذكاء العاطفي أحد المفاهيم الأساسية التي يتم تسليط الضوء عليها في الأدبيات الحديثة المتعلقة بالإدارة والقيادة، نظرًا لارتباطه المباشر بفاعلية القائد، وقدرته على تحقيق الأهداف، وتعزيز الروح الجماعية داخل الفريق. ويُعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وفهمها، وتنظيمها، واستخدامها بصورة تساعد في توجيه السلوك نحو التفاعل الإيجابي والإنجاز الفعّال. وقد أكدت الدراسات، وعلى رأسها ما قدمه “جولمان” (Goleman, 1995)، أن الذكاء العاطفي يشكل أحد المحددات الرئيسية للنجاح في الحياة العملية، لا سيما في المهن التي تتطلب تفاعلًا بشريًا عاليًا مثل إدارة المشاريع وقيادة الفرق.

في السياق العملي، يُعد مدير المشروع هو حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، حيث تقع على عاتقه مسؤوليات التخطيط، والتنفيذ، والتنسيق بين أفراد الفريق، ومتابعة الإنجاز، وضمان تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والمالي المتاح. ومع ذلك، فإن الدور الحقيقي لمدير المشروع لا يقتصر على الجانب الفني أو الإداري، بل يشمل أيضًا القدرة على التواصل، وبناء الثقة، واحتواء الضغوط، والتعامل مع الاختلافات، وهي كلها عناصر ترتبط بالذكاء العاطفي. فالقائد الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي يكون أكثر قدرة على قراءة مشاعر فريقه، وتقدير احتياجاتهم النفسية، والتعامل مع النزاعات والخلافات بصورة بناءة، مما يساهم في تعزيز أداء الفريق ورفع مستوى التعاون والرضا والالتزام.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في الشركات التقنية الناشئة، التي تتسم بطبيعة عمل خاصة تتمثل في التغير السريع، والمنافسة العالية، والتطور المستمر، والاعتماد الكبير على الابتكار والتقنيات الحديثة. كما تتسم هذه الشركات بفرق عمل صغيرة نسبيًا، متداخلة المهام، وتعمل تحت ضغوط زمنية ومالية كبيرة. لذلك، فإن نمط القيادة السائد فيها يمكن أن يكون له تأثير مباشر إما إيجابيًا أو سلبًا على أداء الفرق، وتحقيق النتائج المرجوة. ومن هنا فإن امتلاك مديري المشاريع في هذه الشركات للذكاء العاطفي يشكل عنصرًا حاسمًا في تمكين الفريق من مواجهة التحديات، والعمل بفعالية، وتقديم حلول مبتكرة في بيئة مليئة بالتغيرات.

أما في السياق المحلي، فقد شهدت المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في دعم قطاع ريادة الأعمال،

والتقنية، والابتكار، ضمن إطار “رؤية السعودية ٢٠٣٠”، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز التحول الرقمي. وقد أصبحت مدينة جدة مركزًا رئيسيًا لهذا الحراك، حيث تزدهر فيها العديد من الشركات التقنية الناشئة، التي تساهم في خلق فرص عمل جديدة، وتقديم حلول تقنية مبتكرة. إلا أن هذا النمو المتسارع قد صاحبه عدد من التحديات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري، وتطوير المهارات القيادية، وضمان استدامة الأداء العالي في ظل بيئة غير مستقرة نسبيًا، وقابلة للتغير السريع.

وتشير الملاحظات الميدانية إلى أن العديد من مديري المشاريع في هذه الشركات الناشئة يأتون من خلفيات تقنية بحتة، ويفتقر بعضهم إلى المهارات القيادية القائمة على الوعي العاطفي والاجتماعي، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى ضعف في التواصل الداخلي، وتزايد معدلات التوتر، وعدم الانسجام بين أفراد الفريق، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الأداء، وفعالية اتخاذ القرار، وإنجاز المشاريع. وعليه، فإن استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأداء فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة يمثل قضية حيوية تستحق الدراسة والاهتمام.

إن هذه الدراسة تنبع من الحاجة إلى تقديم تحليل علمي وميداني لهذه العلاقة المهمة، وذلك عبر البحث في مدى تأثير الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي (مثل: الوعي الذاتي، وضبط المشاعر، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية) على أبعاد الأداء الجماعي (مثل: الالتزام، الإنتاجية، جودة العمل، التعاون، القدرة على حل المشكلات). وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في رفع كفاءة القيادة داخل هذه الشركات، وتعزيز ممارسات التدريب والتطوير المهني، وتحقيق أفضل استثمار ممكن للعنصر البشري.

من الناحية العلمية، فإن الدراسة تسعى إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المحلية، حيث لا توجد دراسات كافية تناولت هذه العلاقة في السياق السعودي، وخاصة في مدينة جدة، وداخل قطاع الشركات التقنية الناشئة. كما تأمل الدراسة في الإسهام في تطوير نموذج عملي يمكن استخدامه في تقييم وتطوير الذكاء العاطفي للقيادات الإدارية، لا سيما في المشاريع التقنية التي تتطلب درجة عالية من التفاعل بين الأفراد.

ومن ناحية عملية، فإن نتائج الدراسة المرتقبة يمكن أن تقدم دعمًا مباشرًا لأصحاب القرار، والمستثمرين، والمؤسسين في هذه الشركات، من خلال توجيههم إلى أهمية اختيار وتأهيل مديري المشاريع بناءً على معايير الذكاء العاطفي، وليس فقط على المؤهلات التقنية أو الإدارية التقليدية. كما يمكن أن تسهم النتائج في بناء برامج تدريب قيادي مخصصة، تهدف إلى رفع مستوى الذكاء العاطفي بين القيادات الناشئة، وبالتالي تحسين بيئة العمل، وتقليل معدلات الاحتراق الوظيفي، ورفع الإنتاجية، وتحقيق النمو المستدام.

في ضوء كل ما سبق، فإن هذه الدراسة تمثل محاولة جادة لفهم الأبعاد النفسية والإنسانية للقيادة داخل بيئة العمل التقنية الناشئة، وهي تسعى للإجابة على سؤال جوهري مفاده: إلى أي مدى يؤثر الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع على أداء فريق العمل في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة؟ وهل يمكن اعتبار الذكاء العاطفي معيارًا أساسيًا في تقييم أداء القيادة؟ أم أنه لا يزال جانبًا مهمشيًا في التقييمات الإدارية؟ هذه الأسئلة وغيرها تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها من خلال تحليل علمي دقيق قائم على بيانات واقعية ومقاييس كمية نوعية

1.2 مشكلة الدراسة

شهدت بيئات العمل في الشركات التقنية الناشئة تحولًا كبيرًا في طبيعة التحديات التي تواجهها، حيث أصبحت فرق العمل مطالبة بإنجاز مهام معقدة في وقت زمني قصير، وسط بيئة تنافسية عالية، وموارد محدودة. ويُعد مدير المشروع في هذه البيئة عنصرًا محوريًا في قيادة الفريق وتحقيق أهداف المشروع، إلا أن التركيز لا يزال قائمًا في كثير من المؤسسات على المهارات الفنية والإدارية الصلبة، دون إعطاء الاهتمام الكافي للمهارات الشخصية والعاطفية، وعلى رأسها الذكاء العاطفي.

وتشير الملاحظات الميدانية في بيئة الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة إلى أن العديد من المشاريع تواجه تحديات تتعلق بانخفاض أداء فرق العمل، مثل ضعف التواصل، تكرار النزاعات الداخلية، انخفاض الالتزام، وتراجع الروح المعنوية. وقد يعزى جزء كبير من هذه المشكلات إلى افتقار بعض مديري المشاريع إلى المهارات العاطفية والاجتماعية اللازمة لقيادة الفريق بفعالية.

ورغم الأهمية المتزايدة للذكاء العاطفي كأحد محددات الأداء القيادي، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي لمديري المشاريع وأداء فرق العمل في السياق المحلي السعودي، وخاصة في مدينة جدة، لا تزال محدودة. كما أن هناك نقصاً في الأدلة الميدانية التي تقيس هذه العلاقة داخل الشركات التقنية الناشئة، والتي تتميز بخصوصية في بيئة العمل مقارنة بالشركات التقليدية

1.2.1 الفجوات النظرية

- قصور الدراسات السابقة في الربط بين الذكاء العاطفي كمهارة قيادية وأداء فرق العمل بوصفها وحدة جماعية، حيث ركزت غالبية الأبحاث على الأداء الفردي أو الرضا الوظيفي فقط
- قلة الأبحاث النظرية التي تناولت الذكاء العاطفي ضمن سياق إدارة المشاريع التقنية، رغم أهمية هذه المهارة في بيئات العمل الديناميكية المعقدة مثل الشركات التقنية الناشئة
- ندرة الدراسات التي استخدمت نماذج شاملة تقيس تأثير الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، ضبط الانفعالات، التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية) على مؤشرات أداء فرق العمل (التعاون – جودة الإنجاز – الالتزام – الابتكار)
- تركيز الأدبيات السابقة في معظمها على الشركات التقليدية أو الحكومية، في حين أن الشركات الناشئة، بما فيها من خصوصيات مثل ضعف الهيكل التنظيمي وضغط الوقت، لم تُدرس بما يكفي من الناحية النظرية
- غياب الدراسات العربية والسعودية التي تستهدف العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الجماعي، خصوصاً في مدينة جدة التي تُعد من أسرع البيئات نمواً في مجال التقنية وريادة الأعمال
- الحاجة إلى بناء إطار نظري محلي يستند إلى معطيات واقعية في بيئة العمل السعودية التقنية، بدلاً من الاعتماد الكلي على نماذج غربية لا تراعي الخصوصيات الثقافية والإدارية المحلية

1.2.2 الفجوات التطبيقية

- معظم الدراسات ركزت على الأداء الفردي وليس على أداء فرق العمل الجماعية
- قلة الأبحاث التي تناولت الذكاء العاطفي في بيئة الشركات التقنية الناشئة
- نقص في الدراسات التي تقيس تأثير أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة على أداء الفرق
- غلبة الدراسات على الشركات التقليدية، مع غياب البحوث في بيئات الشركات الناشئة
- ندرة الدراسات المحلية خاصة في جدة والمملكة العربية السعودية
- اعتماد كثير من النماذج على بيانات غربية غير متوافقة تمامًا مع السياق المحلي

سؤال البحث الرئيسي

تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة

ما هو تأثير الذكاء العاطفي على أداء فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة ؟

1.3 أهمية البحث

أكاديمية: يسد هذا البحث فجوة معرفية واضحة في الدراسات المتعلقة بتأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق العمل، خاصة في سياق الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة، حيث تندر الدراسات التطبيقية المحلية في هذا المجال.

عملية: يقدم البحث توصيات وإرشادات تساعد مديري المشاريع وأصحاب الشركات التقنية الناشئة على تطوير مهارات الذكاء العاطفي لديهم، مما يعزز من أداء فرق العمل ويزيد من فرص نجاح المشاريع.

اقتصادية: من خلال تحسين أداء فرق العمل عبر رفع كفاءة القيادة العاطفية، يساهم البحث في دعم نمو الشركات التقنية الناشئة، ما يدعم الاقتصاد الوطني وينعكس إيجاباً على رؤية السعودية ٢٠٣٠.

اجتماعية: يعزز البحث بيئة عمل صحية ومستقرة، يقلل من الصراعات الداخلية، ويرفع من رضا الموظفين، مما ينعكس على استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات دورانها. تطوير المهارات: يساعد البحث في بناء برامج تدريبية تستهدف رفع الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، ما يساهم في تطوير قدرات القيادة وتحسين بيئة العمل داخل الشركات الناشئة.

1.3.1 الأهمية النظرية

- يساهم البحث في تعميق الفهم العلمي لمفهوم الذكاء العاطفي وأبعاده وتأثيرها على القيادة في بيئات العمل الحديثة
- يوسع الأدبيات العلمية بدراسة تأثير الذكاء العاطفي على أداء فرق العمل، مع التركيز على بيئة الشركات التقنية الناشئة
- يملأ الفجوة النظرية المتعلقة بندرة الدراسات التي تربط بين الذكاء العاطفي وإدارة المشاريع التقنية في السياق السعودي
- يزود الباحثين مستقبلاً بإطار نظري ومنهجي لدراسة العلاقات بين المهارات العاطفية والسلوكية وأداء الفرق في بيئات ريادية
- يثري النماذج النظرية حول القيادة العاطفية ويساهم في تطويرها بما يتناسب مع خصوصيات الثقافة التنظيمية في المملكة

1.3.2 الأهمية العلمية

- يقدم البحث بيانات ميدانية دقيقة تسهم في فهم تأثير الذكاء العاطفي على أداء فرق العمل في بيئة الشركات التقنية الناشئة.
- يستخدم البحث أدوات قياس علمية ومنهجيات بحث متقدمة تسهم في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها.
- يساعد في تطوير نماذج تحليلية تربط بين الذكاء العاطفي وأداء الفرق، قابلة للتطبيق في دراسات مستقبلية.
- يدعم الباحثين وصناع القرار في استنباط استراتيجيات تطوير مهارات القيادة العاطفية استنادًا إلى أدلة علمية محلية.
- يضيف إلى المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع والموارد البشرية بتسليط الضوء على دور العوامل النفسية والعاطفية

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي " ما هو تأثير الذكاء العاطفي على أداء فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة ؟ "

- ما مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة؟
- ما مستوى أداء فرق العمل في هذه الشركات كما يدرك من قبل العاملين والمديرين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأداء فرق العمل؟
- ما أبعاد الذكاء العاطفي الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء فرق العمل؟
- هل يختلف تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق باختلاف خصائص مديري المشاريع (مثل: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

- كيف يسهم الذكاء العاطفي في تحسين التواصل، حل النزاعات، وتحفيز أعضاء الفريق داخل بيئة العمل التقنية ؟

1.5 أهداف البحث

- هدف البحث الرئيسي " دراسة تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق العمل "
- قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة.
- التعرف على مستوى أداء فرق العمل في هذه الشركات من وجهة نظر العاملين والمديرين.
- تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأداء فرق العمل.
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد الذكاء العاطفي في تحسين أداء الفرق.
- دراسة الفروقات في تأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق بناءً على خصائص مديري المشاريع (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- تقديم توصيات لتعزيز استخدام الذكاء العاطفي كأداة لتحسين إدارة فرق العمل داخل بيئة الشركات التقنية الناشئة.

1.6 فرضيات البحث

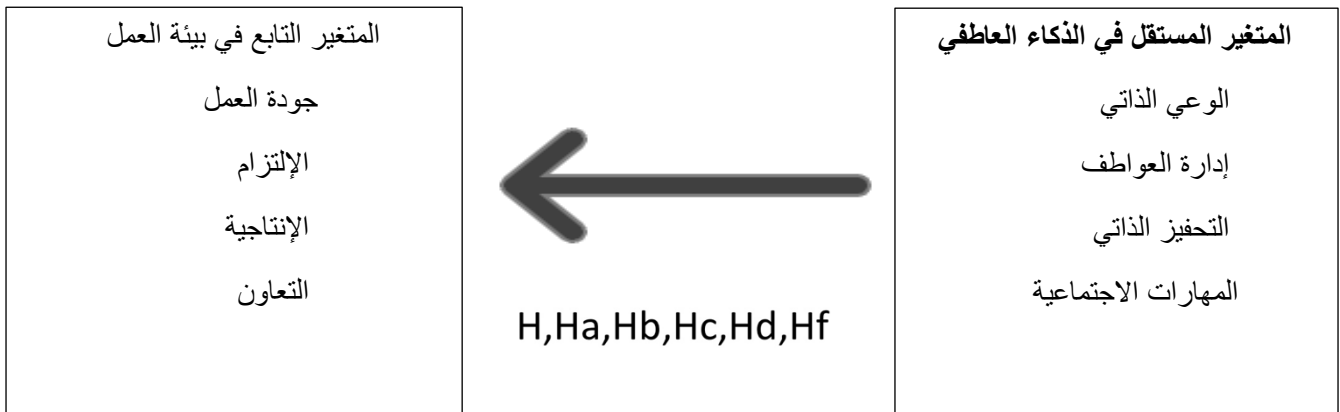
- H " يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وأداء فرق العمل "
- Ha توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأداء فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة.
- Hb تختلف أبعاد الذكاء العاطفي (مثل: الوعي الذاتي، إدارة الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في تأثيرها على أداء فرق العمل.
- Hc لا يوجد اختلاف في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

Hd يساهم الذكاء العاطفي العالي لدى مديري المشاريع في تحسين التواصل وحل النزاعات داخل فرق العمل.

Hf تؤثر المهارات الاجتماعية والتعاطف كأحد أبعاد الذكاء العاطفي بشكل أكبر على أداء فرق العمل مقارنة بباقي الأبعاد

1.7 نموذج البحث

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

1.8 منهجية البحث

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات:
- الاستبيان والتحليل الاحصائي.

الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب



1.9 الدراسة الميدانية

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع وفرق العمل في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة، حيث تُعد هذه الفئة من أهم العناصر التي تسهم في نمو ونجاح المشاريع في بيئة ديناميكية وتنافسية.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل داخل عدد من الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة. وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول مورغان لتحديد الحجم الأمثل للعينة الإحصائية. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُمم الاستبيان ليقاس:

الذكاء العاطفي باستخدام مقياس معتمد يتضمن أبعاده الأساسية (الوعي الذاتي، إدارة الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية، التحفيز الذاتي).

أداء فرق العمل من خلال مؤشرات مثل (الإنتاجية، جودة الأداء، الالتزام، التعاون، رضا الفريق)

التكرارات والنسب المئوية لعرض الخصائص الديموغرافية.

اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء الفرق.

تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق الإحصائية بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتنبؤ بتأثير الذكاء العاطفي على أداء الفرق

مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

سنقوم في هذا الفصل باستعراض الدراسات السابقة عن الذكاء العاطفي وتأثيره على بيئة العمل

2.1 مقدمة

يُعتبر الإطار النظري اللبنة الأساسية لأي دراسة بحثية، إذ يبني المعاني والمفاهيم ويُسهّم في تفسير العلاقات بين المتغيرات، وبخاصة عندما يكون البحث في مجال حساس ودينامي مثل تأثير الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على أداء فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة، كما هو الحال في مدينة جدة. وفي ظل التحديات المتسارعة التي تواجه هذه الشركات، مثل تغير فرق العمل، نقص الموارد، وضغوط الابتكار السريع، أصبح الذكاء العاطفي عاملاً استراتيجياً يؤثر على الفعالية التنظيمية. إن الذكاء العاطفي (EQ) يُعرّف بأنه القدرة على إدراك المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وتنظيمها بفعالية لتحقيق التواصل والتحفيز وحل النزاعات، وقد أكدت مراجعة موسعة أن القادة العاطفيين يدعمون سلوكيات فريقية إيجابية ويحققون نتائج أفضل للأداء العملي والمهني للفرق .

ويكمل ذلك دراسة حديثة أظهرت أن لدى مديري المشاريع الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع قدرة أكبر على اتخاذ قرارات فعّالة، وتحقيق تواصل قوي، وإدارة الصراعات، مما يولد فرقاً أكثر تماسكاً وإنتاجية . في سياق بيئات المشاريع الضخمة والمعقدة، كشفت أبحاث جديدة أن الذكاء العاطفي لمديري المشاريع يؤثر إيجابياً في نجاح المشاريع من خلال الوسطاء مثل التزام الفريق، وأن الثقافة التنظيمية قد تُعدّل هذه العلاقة . ومن خلال إطار O-P-I، بينت دراسة صينية أن العلاقة بين الذكاء العاطفي ومدى فعالية الفريق (team effectiveness) تُوسّطها قوة التماسك بين الفريق، بينما يُعد الزمن أو مدة تكوين الفريق عاملاً معدّلاً للعلاقة بين التماسك والفعالية، وإن تأثير الزمن على العلاقة المباشرة بين EI والتماسك كان أقل وضوحاً .

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات في بيئات معينة قد تنتقد الاعتماد الكلي على الذكاء العاطفي في القيادة (مثل بعض وجهات النظر في قطاعات هيمنة الذكور)، إلا أن معظم الأدلة الحديثة تُظهر أن EI يُسهم بشكل ملموس في تحسين التنسيق، الحل الإبداعي للمشكلات، والرضا الوظيفي، خصوصًا في سياقات العمل العاطفي العالي أو الإجهاد المهني المرتفع .

كما أشارت مراجعة منهجية شاملة لـ ١٠ ورقة بحثية إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابيًا بأساليب القيادة الفعالة وتحقيق نتائج أفضل لأنشطة الفريق، وذلك عبر قنوات مثل الثقة والتعاون والاتصال الجماعي . وتدعم دراسات أخرى فكرة أن EI يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الأعضاء، وتخفيف الصراعات، وتحسين التسلسل الإداري والقرارات داخل الفريق . من الناحية النظرية، يقترب الباحثون أيضًا من مفاهيم مثل نظرية الأحداث العاطفية (Affective Events Theory) التي تشرح كيف تؤثر الأحداث والمزاجات العاطفية في بيئة العمل على التزام الأفراد وأدائهم . وتجدر الإشارة أيضًا إلى أهمية المتغير الوسيط الرضا الوظيفي والثقة الناجمة من القيادة كمحرك يربط بين EI ونجاح المشروع أو الأداء الجماعي . وبالنظر إلى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة، فإن المدير صاحب ذكاء عاطفي عالي يُمكنه بناء نمط قيادة يعزز من تحفيز الفريق وتماسكه، يقلل الاحتكاكات التنظيمية والنفسية، ويهيئ بيئة إيجابية وآمنة نفسيًا يسودها التفاعل البناء. ويعزز EI قدرة القائد على تفعيل السلامة النفسية (psychological safety) في الفريق، مما يشجع الأعضاء على مشاركة الأفكار والمبادرات دون خوف من السخرية أو الخطأ . إضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل التقنية غالبًا ما تتطلب تعلمًا تعاونيًا وتعاونًا سريعًا داخل

الفرق، وهنا يبرز تأثير EI في تحسين جودة التعاون الجماعي (teamwork quality) عبر بناء الثقة، المشاركة، وتنسيق التخصصات – كما أظهرت دراسة عن الفرق البرمجية أن جودة التعاون تفسر نسبة عالية من التباين في الأداء الجماعي للفريق . كل هذه الأدلة تدفع نحو استنتاج أن دراسة تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرقهم في شركات جدة الناشئة، ليست فقط مفيدة بل ضرورية، لا سيما في ضوء الفجوات المعرفية المحلية وندرة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي العربي. ويمكن اعتبار هذه الدراسة كخطوة نحو دعم مبادرات تدريبية واستشارية تُعزز من مهارات EI في صفوف مديري المشاريع، وتُبرز أهميته كمهارة إنسانية تكمل الذكاء التقني والمعرفي

2.2 الذكاء العاطفي :

أصبح الذكاء العاطفي في العقود الأخيرة من أبرز المفاهيم النفسية والسلوكية التي لاقت اهتمامًا واسعًا في مختلف مجالات العلوم الإنسانية والإدارية، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب تفاعلًا إنسانيًا مرتفعًا، ووعيًا اجتماعيًا عميقًا. ويُعد الذكاء العاطفي أحد الأبعاد الأساسية

التي تؤثر بشكل مباشر في قدرة الأفراد على إدارة أنفسهم، وفهم الآخرين، والتعامل بفعالية مع المواقف المختلفة. وقد تطور المفهوم بشكل ملحوظ منذ أن قدمه لأول مرة “ماير وسالوفي” (Salovey, 1990 & Mayer)، حيث عرفاه على أنه: “القدرة على فهم العواطف، وتوليدها، وتنظيمها، واستخدامها في توجيه التفكير والسلوك”، مشيرين إلى أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يمتلكون وعيًا دقيقًا بانفعالاتهم وانفعالات الآخرين، ويستخدمون هذا الوعي لاتخاذ قرارات أكثر حكمة وتوازنًا في حياتهم اليومية والمهنية. ثم جاء “دانييل جولمان” (Daniel Goleman, 1995) ليُعيد صياغة هذا المفهوم في إطار عملي تطبيقي يتلاءم مع بيئة العمل، حيث أوضح أن الذكاء العاطفي لا يقل أهمية عن الذكاء العقلي (IQ)، بل يتجاوزه في بعض السياقات الإدارية. ووفقًا لنموذج جولمان، فإن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة أبعاد أساسية: الوعي الذاتي، إدارة الذات، التحفيز الداخلي، التعاطف، ومهارات العلاقات الاجتماعية. وكل بُعد منها يُسهم في تحسين الأداء المهني، وبناء علاقات صحية في بيئة العمل، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات تحت الضغط، والتواصل بفعالية في المواقف المختلفة. وقد أشار جولمان إلى أن القادة الأكثر نجاحًا في المؤسسات هم أولئك الذين يمتلكون ذكاءً عاطفيًا عاليًا، ويمكنهم إدارة مشاعرهم والتفاعل مع الآخرين بمرونة ونضج. وقد أشارت دراسات متعددة إلى أن الذكاء العاطفي يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات، كما أن له تأثيراً مباشراً على التفاعل بين القادة والمروّسين. فقد توصلت دراسة بار أون (Bar-On, 1997) إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع لديهم قدرة أكبر على التكيف، ومهارات اجتماعية أقوى، ومستوى أقل من التوتر والاحترق النفسي. في حين أوضحت دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٠) أن الذكاء العاطفي يُعد من أبرز العوامل التي تميز القادة المؤثرين في القطاع الصناعي السعودي، مشيرةً إلى أن المؤسسات التي توفر برامج تنمية الذكاء العاطفي تشهد تحسناً في التعاون والرضا بين الفرق العاملة.

من الناحية النظرية، بُني الذكاء العاطفي على مجموعة من النماذج، أهمها: النموذج العقلي Ability Model لـ Salovey & Mayer، والذي ينظر إلى الذكاء العاطفي كقدرة معرفية تُقاس وتُطوّر؛ والنموذج المختلط Mixed Model لـ Goleman، والذي يجمع بين المهارات الشخصية والسلوكيات التنظيمية؛ ونموذج السمات Trait Model لـ Petrides، الذي يربط الذكاء العاطفي بسمات الشخصية والتوجهات النفسية للفرد. وقد أسهمت هذه

النماذج في تفسير التنوع في فهم الذكاء العاطفي، وفتحت المجال لقياسه من خلال أدوات كمية واختبارات معيارية، مثل مقياس بار أون، واختبار EQ-i، وغيرها من الأدوات المعتمدة.

وبناءً على تلك الأسس النظرية، فإن الذكاء العاطفي لا يُعد مجرد خاصية فردية، بل هو مهارة يمكن تطويرها وتدريب الأفراد عليها، وهو ما أكدته دراسة Law (2002) & Wong التي طورت مقياساً لقياس الذكاء العاطفي في بيئات العمل، وبيّنت أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع لديهم قدرات أعلى في التعامل مع الضغط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وبناء شبكات اجتماعية ناجحة داخل المؤسسة. كما توصلت دراسة العتيبي (٢٠٢١) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات التقنية بجدة، مشيرة إلى أن الذكاء العاطفي يُعد عاملاً مهماً في إدارة الفرق وتحقيق أهداف المشاريع. ويتضح من ذلك أن الذكاء العاطفي يُشكّل عنصراً تكاملياً في بيئة العمل المعاصرة، حيث تُسهم أبعاده المختلفة في تمكين الأفراد من مواجهة تحديات التغيير، والتفاعل بفعالية مع بيئة عمل ديناميكية، وبناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتفاهم. كما أن تنمية الذكاء العاطفي لدى القادة والمديرين يُعد من أهم استراتيجيات التمكين والتحفيز والتطوير التنظيمي، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على العمل التعاوني والإبداعي. ومن هذا المنطلق، فإن تضمين الذكاء العاطفي كمتغير رئيسي في الدراسات الإدارية يُعد خطوة ضرورية لفهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي، وبناء فرق عمل قادرة على تحقيق التميز المؤسسي

2.2.1 تعريفات الذكاء العاطفي

ماير وسالوفي (Salovey, 1990 & Mayer):

عرفا الذكاء العاطفي بأنه:

على إدراك المشاعر والانفعالات بدقة، وتوليدها لتسهيل التفكير، وفهمها، وتنظيمها بطريقة تعزز النمو الشخصي والفكري".

دانييل جولمان (Goleman, 1995):

قدّم تعريفاً تطبيقياً للذكاء العاطفي في بيئة العمل،

“مجموعة من القدرات والمهارات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع ضغوط الحياة بنجاح، وتشمل: الوعي الذاتي، التحكم في الانفعالات، الحماس، التعاطف والمهارات الاجتماعية”

بار-أون (Bar-On, 1997):

يُعرف الذكاء العاطفي بأنه: مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد في النجاح والتعامل مع متطلبات الحياة والضغوط المحيطة

ستيرنبرغ (Sternberg, 2000):

يرى أن الذكاء العاطفي هو:

٥. القدرة على استخدام المعلومات العاطفية في توجيه التفكير والتحكم في التفاعلات الشخصية واتخاذ قرارات منطقية في مواقف معقدة

فينيس (Fineman, 2003):

يعرّف الذكاء العاطفي بأنه:

“القدرة على استخدام العاطفة والوجدان في فهم الواقع التنظيمي، والتحكم في المواقف الصعبة، وبناء علاقات إنسانية ناجحة داخل بيئة العمل”

العنزي (٢٠٢٠):

في رسالة ماجستير تناولت الذكاء العاطفي في بيئة العمل السعودي،

“الذكاء العاطفي هو الاستخدام الواعي للعاطفة في فهم الذات، وتقدير مشاعر الغير، والتفاعل الاجتماعي البناء الذي يعزز فعالية الأداء ويسهم في تقليل النزاعات داخل المؤسسة”

2.2.2 ابعاد الذكاء العاطفي

١. الوعي الذاتي (Self-awareness)

الوعي الذاتي هو قدرة الفرد على ملاحظة وتفسير المشاعر التي يمر بها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. يشمل هذا البعد معرفة نقاط القوة والضعف الشخصية، وفهم العلاقة بين المشاعر والسلوك. الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي مرتفع يكونون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات النفسية، ويظهرون ثقة أكبر في النفس، كما أنهم قادرون على تعديل استجاباتهم العاطفية بما يتلاءم مع المواقف المختلفة. Goleman (1998) يرى أن هذا البعد هو الأساس الذي يبنى عليه باقي مكونات الذكاء العاطفي.

٢. إدارة الذات (Self-regulation):

تشير إلى القدرة على التحكم في الانفعالات والعواطف السلبية مثل الغضب والقلق، ومنعها من التأثير السلبي على اتخاذ القرارات أو على العلاقات مع الآخرين. تتضمن مهارات إدارة الذات الصبر، والمرونة، والقدرة على تهدئة النفس في المواقف الصعبة. كما تشمل أيضًا القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة دون فقدان التركيز أو الحماس. هذا البعد مهم بشكل خاص في بيئات العمل الدينامية حيث تتطلب المواقف إدارة فعالة للضغط.

٣. الدافع الذاتي (Self-motivation):

الدافع الذاتي يعبر عن القدرة على تحفيز النفس لتحقيق الأهداف بالرغم من العقبات أو الإحباطات. يتسم الأفراد ذوو الدافع الذاتي العالي بتفاؤل مستمر، وتحمل للمسؤوليات، وإصرار على التعلم والتطور. كما يتمتعون بالقدرة على تأجيل الإشباع الفوري مقابل تحقيق أهداف طويلة الأمد. يُعتبر هذا البعد محفزًا قويًا للإنتاجية والابتكار، ويسهم في بناء مسيرة مهنية ناجحة.

٤. التعاطف (Empathy):

التعاطف هو القدرة على فهم المشاعر والتجارب النفسية للآخرين، والقدرة على تصور وجهة نظرهم ومشاعرهم بطريقة حساسة ومتزنة. يساعد التعاطف الأفراد على بناء علاقات إنسانية قوية، والتعامل بفعالية مع التنوع الثقافي والاجتماعي داخل بيئة العمل. كما يُعزز من جودة التواصل، ويقلل من النزاعات، ويسهم في تحسين رضا

الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يُعد التعاطف مهارة حاسمة في القيادة الفعالة التي تركز على فهم ودعم الفريق.

٥. المهارات الاجتماعية (Social Skills):

تشمل القدرة على التواصل بوضوح وفعالية، بناء الثقة، حل النزاعات بطريقة بناءة، والتأثير على الآخرين لإيجاد توافق واتفاق. هذه المهارات تشمل أيضاً القدرة على العمل ضمن فرق، وإدارة العلاقات المهنية، وبناء شبكات اتصال إيجابية داخل المؤسسة. تُعتبر المهارات الاجتماعية عنصراً أساسياً في نجاح القادة والموظفين على حد سواء، حيث تمكنهم من إدارة فرق عمل متنوعة وتحقيق أهداف مشتركة.

٦. الوعي العاطفي الاجتماعي (Social Emotional Awareness):

هذا البعد يُركّز على قدرة الفرد على فهم المشاعر التي تسود البيئة الاجتماعية من حوله، سواء في الفريق أو المؤسسة ككل. يساعد هذا الوعي على قراءة المواقف الاجتماعية بدقة، واتخاذ مواقف مناسبة تساهم في تعزيز العلاقات التنظيمية وتقليل التوترات. كما يسهل التكيف مع بيئة العمل المتغيرة من خلال فهم الاحتياجات العاطفية للجماعة.

٧. المرونة العاطفية (Emotional Resilience):

تعبر عن قدرة الفرد على التعافي بسرعة من الضغوط النفسية والمواقف السلبية، والاحتفاظ بالتوازن النفسي أثناء الأزمات. الأفراد الذين يمتلكون مرونة عاطفية يستطيعون التعامل مع الفشل أو التحديات دون أن يؤثر ذلك سلباً على أدائهم أو معنوياتهم. وهذا البعد هام جداً في بيئات العمل الحديثة التي تواجه تغيرات مستمرة ومتطلبات عالية.

٨. إدارة العلاقات (Relationship Management):

يركز هذا البعد على القدرة على بناء وإدارة العلاقات الشخصية والمهنية بفعالية، بما يشمل مهارات التفاوض، والتأثير الإيجابي، والتعامل مع النزاعات، وبناء التعاون وروح الفريق. الأفراد المتميزون في إدارة العلاقات ينجحون في خلق بيئة عمل متعاونة، مما يعزز من جودة العمل الجماعي والابتكار.

٩. الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence):

يرتبط بفهم الديناميكيات الاجتماعية والتفاعل بذكاء مع المحيط الاجتماعي، ويُعتبر امتداداً للذكاء العاطفي في السياقات الجماعية والمؤسسية.

١٠. الوعي الذاتي التنظيمي (Organizational Self-awareness):

يقصد به فهم الفرد لدوره داخل المنظمة، ومدى تأثيره على النظام الكلي، بالإضافة إلى إدراك تأثير ثقافة المنظمة على سلوكياته وعلاقاته.

١١. إدارة الضغوط (Stress Management):

تشمل القدرة على التعرف على مصادر التوتر والسيطرة عليها باستخدام استراتيجيات ذكية، بحيث لا تؤثر سلباً على الصحة النفسية والأداء الوظيفي.

١٢. التواصل الفعال (Effective Communication): تتضمن التعبير الواضح عن الأفكار والمشاعر، والاستماع النشط، وفهم لغة الجسد، وهو أمر محوري في بناء علاقات عمل ناجحة

2.2.3 نظريات الذكاء العاطفي :

١. نظرية القدرات – Salovey (1990) & Mayer :

تعرف الذكاء العاطفي كقدرة معرفية تعنى بإدراك العواطف، واستخدامها في التفكير، وفهمها، وإدارتها، وتتكون من أربع قدرات رئيسية: الإدراك، الاستخدام، الفهم، والإدارة.

٢. النموذج المختلط – Goleman (1995) :

يركز على دمج المهارات الشخصية والاجتماعية، ويشمل الوعي الذاتي، إدارة الذات، الدافع الذاتي، التعاطف، والمهارات الاجتماعية كأساس للنجاح الوظيفي والقيادي.

٣. نظرية السمات – Petrides (2001) :

تعتبر الذكاء العاطفي مجموعة من السمات الشخصية المرتبطة بالوعي الذاتي والتنظيم العاطفي والتفاعل الاجتماعي، ويُقاس غالباً عبر تقييمات ذاتية.

٤. نظرية الأداء العاطفي – Mayer (2008) :

تسلط الضوء على دور الذكاء العاطفي في تحسين الإبداع، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والمرونة النفسية.

٥. نظرية الذكاء الاجتماعي العاطفي – Law (2006) & Wong :

تدمج بين الذكاء الاجتماعي والعاطفي، وتركز على فهم المشاعر الشخصية والاجتماعية وأثرها في التواصل والتفاعل داخل العمل.

٦. نظرية الذكاء العاطفي التنظيمي – Caruso (2005) :

توضح كيف يؤثر الذكاء العاطفي لدى القادة في تحسين ثقافة العمل وتعزيز رضا الموظفين وتقليل النزاعات.

٧. نظرية الوعي العاطفي الاجتماعي – Hayne (2010) & Sluyter :

تؤكد أهمية فهم المشاعر الجماعية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل الفرق والمؤسسات.

٨. نظرية الذكاء العاطفي التطبيقي – Mayer (1997) & Salovey:
تشرح تطبيق الذكاء العاطفي في الحياة اليومية وفي بيئات العمل كمهارة تفاعلية قابلة للتعلم.
٩. نظرية الذكاء العاطفي والتكيف النفسي – Bar-On (1997):
تري أن الذكاء العاطفي عامل أساسي في التكيف مع الضغوط النفسية، ويُعزز الصحة النفسية والرفاهية.
١٠. نظرية الذكاء العاطفي والنجاح الوظيفي – Goleman (1998):
تشير إلى أن الذكاء العاطفي يشكل ٩٠% من عوامل النجاح في العمل مقارنة بالذكاء العقلي.
١١. نظرية الذكاء العاطفي والقيادة التحولية – Avolio (1994) & Bass:
تربط الذكاء العاطفي بفعالية القادة التحويليين في إلهام وتحفيز فرقهم.
١٢. نظرية الذكاء العاطفي والمقاومة للتوتر – Lazarus & Folkman (1980):
تؤكد أن الأفراد ذوي ذكاء عاطفي عالي يمتلكون مهارات أفضل في إدارة الضغوط والتكيف مع المواقف الصعبة.
١٣. نظرية الذكاء العاطفي والتواصل الفعال – Riggio (2006):
تشير إلى أن الذكاء العاطفي يساهم في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل الاجتماعي البناء.
١٤. نظرية الذكاء العاطفي والتنمية الشخصية – Salovey et al. (2002):
تربط بين تطوير الذكاء العاطفي وتحسين النمو الشخصي والمهني، معتبرة أن الذكاء العاطفي مهارة يمكن صقلها وتطويرها عبر الخبرات والتدريب.

2.3 بيئة العمل :

تُعد بيئة العمل من المفاهيم الأساسية والمحورية في مجال الإدارة والعلوم التنظيمية، حيث تمثل الإطار الشامل الذي يحيط بالعاملين أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، ويتضمن كافة العوامل الفيزيائية، النفسية، والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكهم وأدائهم داخل المؤسسات. وفقًا لتعريف “لويس وبرونر” (Brunner, 1990 & Louis)، فإن بيئة العمل

تشمل كل الظروف التي تحيط بالموظف، سواء كانت مادية كتصميم المكان وجودة المرافق، أو غير مادية مثل الدعم التنظيمي والمناخ النفسي والاجتماعي. يكتسب مفهوم بيئة العمل أهميته من كونه عاملاً حاسماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي، والحد من معدلات الدوران الوظيفي، وكذلك المساهمة في تحسين الإنتاجية بشكل عام (Khan & Malik, 2021). فقد أظهرت الدراسات أن بيئة العمل الصحية والمحفزة تعمل على تعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة وزيادة التزامهم تجاه أهدافها، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات والأداء الكلي للمؤسسة. من جانب آخر، فإن بيئة العمل غير الملائمة، سواء من حيث العوامل الفيزيائية أو النفسية، تؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والضغط النفسي، ما ينعكس على انخفاض الأداء وزيادة معدلات الغياب والإصابات المهنية (Hassan et al., 2022).

البعد الفيزيائي:

يشمل تصميم مكان العمل، وجودة الإضاءة، ودرجة الحرارة، ومستوى النظافة، ووسائل الراحة التي توفرها المؤسسة للموظفين (Johnson, 2018 & Smith). دراسة "جونسون" (Johnson, 2017) أشارت إلى أن توفير إضاءة طبيعية جيدة في أماكن العمل يساهم في تحسين مزاج الموظفين وزيادة تركيزهم، مما يؤثر إيجاباً على الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، توفر بيئة مريحة جسدياً تقلل من إجهاد الموظف وتحسن من جودة أداء مهامه اليومية.

البعد النفسي:

يتضمن الشعور بالأمان الوظيفي، مستويات الضغط والتوتر، وجودة الدعم النفسي والمعنوي، بالإضافة إلى توازن الحياة المهنية والشخصية (Eisenberger et al., 1986). أظهرت دراسة "لي" (Lee, 2018) أن الدعم النفسي المقدم للموظفين من قبل الإدارة والزملاء يلعب دوراً هاماً في خفض معدلات التوتر، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يعزز من قدرتهم على التركيز والإنتاج.

البعد الاجتماعي:

يعبر عن طبيعة العلاقات بين الزملاء ومدى التعاون بينهم، وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة التي تشجع أو تعيق التواصل الفعال داخل المؤسسة (Martinez, 2017 & Garcia). أشارت دراسة "بارك وكيم" (Kim, 2020 & Park) إلى أن بيئة العمل التي تتيح فرصاً لتبادل المعرفة والتعاون الجماعي تُعتبر محفزاً قوياً للابتكار والإبداع داخل المؤسسات.

نظرية ماسلو للاحتياجات (Maslow, 1943):

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تشرح كيف أن تلبية احتياجات الإنسان الأساسية - بدءاً من الاحتياجات الفيزيولوجية مروراً بالأمان، الانتماء، التقدير، وصولاً إلى تحقيق الذات - لها تأثير مباشر على دوافعه وأدائه. وتوضح هذه النظرية أن بيئة العمل يجب أن توفر للموظف الأمان النفسي والبيئي، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء والتقدير.

نظرية هيرزبيرج للعوامل المحفزة والعوامل الصحية (Herzberg, 1966):

تفصل بين العوامل التي تسبب الرضا (العوامل المحفزة) والعوامل التي تمنع عدم الرضا (عوامل النظافة)، حيث تعتبر ظروف بيئة العمل من عوامل النظافة التي عند توفرها تمنع شعور الموظف بعدم الرضا، لكنها لا تحفزه بالضرورة.

نظرية الدعم التنظيمي (Eisenberger et al., 1986):

تركز على أهمية شعور الموظف بأن الإدارة تهتم به وتدعمه، وأن المؤسسة تقدر جهوده. وأظهرت هذه النظرية أن الدعم التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام الوظيفي، رضا الموظف، وانخفاض معدلات ترك العمل.

نظرية الضغط النفسي الوظيفي (Karasek, 1979):

توضح كيف أن بيئة العمل التي تجمع بين الضغط العالي وقلة التحكم في العمل تؤدي إلى ضغوط نفسية متزايدة وتأثيرات صحية سلبية على الموظفين، مما ينعكس على جودة أدائهم.

دراسة “سميث وجونسون” (Johnson, 2018 & Smith) أكدت أن تحسين بيئة العمل من حيث جودة المرافق وراحة الموظفين يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية بنسبة تصل إلى ٢٠%.

“لي وآخرون” (Lee et al., 2019) وجدوا أن الدعم الاجتماعي والنفسي داخل مكان العمل يخفف من مستويات التوتر، ويرفع من دوافع الموظفين، مما يعزز الأداء الوظيفي.

وفقاً لـ “خان ومالك” (Malik, 2021 & Khan)، فإن بيئة العمل غير الملائمة تزيد من معدل الدوران الوظيفي، وهو ما يكلف المؤسسات مبالغ مالية كبيرة نتيجة الحاجة المستمرة لتوظيف وتدريب موظفين جدد.

دراسة “حسن وآخرون” (Hassan et al., 2022) في القطاع الصناعي بينت أن تحسين بيئة العمل يقلل من الحوادث المهنية ويرفع من تركيز العاملين، مما يساهم بشكل واضح في رفع جودة الإنتاج.

“جارسيا ومارتينيز” (Martinez, 2017 & Garcia) أكدوا أن توفير بيئة عمل تحفز التعلم المستمر وتبادل المعرفة يساهم في زيادة الابتكار داخل المؤسسات.

دراسة “بارك وكيم” (Kim, 2020 & Park) أظهرت أن بيئات العمل التي تعزز التعاون والاحترام المتبادل ترفع من مستوى الإبداع وتدفع الموظفين للمساهمة بفعالية في تطوير الخدمات والمنتجات.

كما أن بيئة العمل الإيجابية تزيد من رضا الموظف وتحفزه على المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز من شعوره بالانتماء والولاء.

يشير "إيزنبرجر وزملاؤه" (Eisenberger et al., 1986) إلى أن الدعم التنظيمي هو الشعور الذي ينتاب الموظف بأن المؤسسة تهتم به وتدعم احتياجاته المهنية والشخصية.

بيئة العمل الإيجابية تزيد من هذا الشعور، مما يرفع مستوى الالتزام الوظيفي ويخفض نية ترك العمل (Lee et al., 2019).

الدعم التنظيمي يعزز من ثقة الموظف بالمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والولاء المؤسسي

تواجه بيئة العمل في المؤسسات الصناعية تحديات خاصة تؤثر على كفاءة الأداء:

ارتفاع معدلات الغياب والإصابات المهنية نتيجة لظروف العمل غير الصحية (Hassan et al., 2022).

نقص الاهتمام بتحسين البنية التحتية يسبب مشاكل صحية ويؤثر سلباً على الأداء (Malik, 2021 & Khan).

التطورات التكنولوجية المستمرة تتطلب بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف، مع توفير تدريب مستمر للموظفين

تشير الدراسات إلى عدة استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل:

الاستثمار في تحسين المرافق والبنية التحتية، مثل توفير إضاءة جيدة وتهوية مناسبة (Smith, 2018).

تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي من خلال برامج الدعم والإرشاد وتدريب الإدارة على مهارات القيادة التحفيزية (Lee et al., 2019).

تعزيز ثقافة التعاون والاحترام بين الموظفين وإطلاق مبادرات لبناء فرق عمل متماسكة (Martinez, 2017 & Garcia).

توفير فرص تدريب مستمرة لتطوير مهارات الموظفين والارتقاء بمستوى أدائهم (Park & Kim, 2020).

تطبيق معايير صارمة للسلامة والصحة المهنية للحد من المخاطر وحماية العاملين (Hassan et al., 2022).

2.3.1 تعريفات بيئة العمل

يشير إلى أن "بيئة العمل هي المحيط الذي يمارس فيه الموظف مهامه اليومية، ويشمل المكونات المادية كالمكان والتجهيزات، والمعنوية كالثقافة التنظيمية والدعم النفسي." العجمي (٢٠١٥)

يُعرّف بيئة العمل بأنها "كافة الظروف والعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية أو نفسية." الفقي (٢٠١٩)

يصف بيئة العمل بأنها "الإطار العام الذي تتوافر فيه الظروف المناسبة للعمل من حيث الأمان، والتنظيم، والمشاركة، والدعم القيادي، مما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي." الدليمي (٢٠١٨)

"بيئة العمل هي الظروف المكانية والنفسية والإدارية التي تحيط بالعامل داخل المؤسسة، وتؤثر في مستوى إنتاجه ودرجة رضاه واستمراره في العمل." العنزي (٢٠٢٠)

يرى أن "بيئة العمل تتكون من مجموعة من العوامل مثل المكان، العلاقات الإنسانية، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار." فرحات (٢٠١٧)

"تشير بيئة العمل إلى الظروف الفيزيائية والنفسية التي يؤدي فيها الموظفون مهامهم، وتشمل الإضاءة، الضوضاء، جودة الهواء، العلاقات بين الأفراد، والثقافة التنظيمية." روبنز وجادج (Judge, 2017 & Robbins)

"تشمل بيئة العمل جميع العوامل التي تؤثر على رفاهية الموظفين وأدائهم، مثل تصميم العمل، الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة." آرمسترونغ (Armstrong, 2006)

"بيئة العمل هي مجموعة من القوى والظروف والتأثيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع المنظمة." نيوستروم وديفيس (Davis, 2002 & Newstrom)

"تتضمن بيئة العمل كل ما يتعلق بتفاعل الموظف مع عمله، مثل العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والسياسات التنظيمية، والظروف المادية للمكان." كرايتنر وكينيكى (Kreitner & Kinicki, 2013)

"تعكس بيئة العمل ثقافة المؤسسة، فهي ليست فقط مكاناً مادياً، بل منظومة من القيم والمعايير والتفاعلات التي تشكل سلوك الموظفين داخل المنظمة" شاين (Schein, 2010)

2.3.2 أبعاد بيئة العمل :

تُعد أبعاد بيئة العمل حجر الأساس لفهم التأثيرات المتنوعة التي تمارسها البيئة المحيطة بالموظف على أدائه، رضاه، التزامه الوظيفي، وانتمائه التنظيمي. وتتباين هذه الأبعاد بين ما هو مادي محسوس، وما هو نفسي غير ملموس، وكل بُعد منها يسهم بدرجة مختلفة في تشكيل التجربة الوظيفية للموظف. ويمكن تصنيف أبعاد بيئة العمل كما يلي :

البعد المادي (الفيزيقي)

يتعلق البعد المادي بكل ما هو ملموس في بيئة العمل، من تصميم المكاتب، والإضاءة، والتهوية، ودرجة الحرارة، ومستوى الضوضاء، والأثاث المكتبي، والمساحة المتاحة للفرد، وتوفر المرافق والخدمات الأساسية.

- بحسب دراسة (Vischer 2007)، فإن تحسين البيئة المادية للعمل يساهم في تقليل الضغط المهني بنسبة تصل إلى ٢٥%.
- وأكد Hassan (2016) & Mustafa أن تصميم بيئة العمل المادية بشكل مريح يزيد من التركيز والكفاءة بنسبة ملحوظة

البعد النفسي

يرتبط هذا البعد بالمشاعر والتجارب النفسية التي يعيشها الموظف داخل بيئة العمل، مثل: الشعور بالعدالة، الأمان النفسي، التقدير، التحفيز، الرضا عن العمل، وضوح الأدوار، والتوازن بين العمل والحياة.

- ترى (Maslow 1943) أن تلبية احتياجات الأمان والتقدير في بيئة العمل يمثل أساساً لاستقرار الموظف وتحقيق انتمائه.
- وبيّنت دراسة Kinicki (2013) & Kreitner أن المناخ النفسي الإيجابي يرفع من مستويات الرضا الوظيفي بنسبة تزيد عن ٣٠%

البعد الاجتماعي

يتعلق بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، ومدى التعاون، والدعم الاجتماعي المتبادل، والانتماء للجماعة، وروح الفريق، ومستوى التفاعل الإنساني داخل بيئة العمل.

- تؤكد دراسة McLaren (2009) & McGuire أن الدعم الاجتماعي في مكان العمل يُعد أحد العوامل الرئيسية في التخفيف من التوتر المهني.
- كما أثبتت دراسة Harrison (2008) & Chiaburu أن العلاقات الإيجابية بين الزملاء ترتبط ارتباطاً مباشراً بالالتزام التنظيمي

البعد التنظيمي

يشمل السياسات والإجراءات الإدارية، ونمط القيادة، وأساليب الاتصال، وتوزيع الصلاحيات، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، وأسلوب التقييم والترقية.

- أظهرت دراسة Mintzberg (2005) أن وضوح السياسات الداخلية والهيكل التنظيمي يعزز من فاعلية اتخاذ القرار ويقلل من الغموض.
- وأشار Judge (2017) & Robbins إلى أن العدالة التنظيمية والإدارة الداعمة تؤثر بشكل مباشر في ولاء الموظف للمنظمة

البعد الثقافي

يعني بالقيم والمعتقدات والمعايير السائدة داخل المنظمة، مثل: الاحترام، الشفافية، النزاهة، الالتزام الأخلاقي، التسامح مع الفشل، وتقبل التنوع الثقافي والعرقي.

- يرى Schein (2010) أن الثقافة التنظيمية هي البيئة غير المرئية التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة.
- وأكدت دراسة Denison (2000) أن الثقافة القوية ترتبط بتحقيق أداء تنظيمي أعلى، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف

البعد التكنولوجي

يرتبط بمدى توفر البنية التحتية التقنية، وسهولة الوصول للمعلومات، وتوفر أدوات الاتصال الحديثة، وتكنولوجيا العمل، والأنظمة الذكية، ودعم التحول الرقمي.

- أشارت دراسة Gartner (2020) إلى أن المؤسسات التي تعتمد تقنيات حديثة في العمل تحقق مستويات رضا وإنتاجية أعلى.

- « بينما بيّن Davis (1989) في نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) أن سهولة استخدام الأنظمة التقنية تؤثر إيجابيًا على تقبل الموظفين لها

البعد الأمني والمهني

يشمل الإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، والوقاية من المخاطر، والإسعافات الأولية، وتدريب الموظفين على أداء فرق العمل والطوارئ.

- « أظهرت دراسة (ILO 2019) أن وجود نظام سلامة فعال يقلل من نسب الحوادث المهنية بنسبة ٦٠%.
- « وأكدت دراسة (Zohar 2000) أن المناخ الآمن في العمل يؤثر بشكل مباشر على التزام العاملين وتقليل التغيب

البعد الإدماجي

يرتبط بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير الاستقلالية، وتقدير آرائهم، وتشجيع المبادرات الفردية، وتحمل المسؤوليات.

- « تشير دراسة Velthouse (1990) & Thomas إلى أن التمكين يزيد من الدافعية الذاتية ويعزز الإبداع والابتكار.
- « كما توصلت Spreitzer (1995) إلى أن الموظف الممكن يتمتع بإنتاجية أعلى، واستقلالية فكرية، وولاء أقوى للمؤسسة

2.3.3 نظريات بيئة العمل :

١. نظرية العلاقات الإنسانية – إلتون مايو (١٩٣٣):

تعرف نظرية العلاقات الإنسانية بيئة العمل بأنها الإطار الاجتماعي والنفسي الذي ينشأ نتيجة التفاعلات والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة، والذي يؤثر بدرجة كبيرة على إنتاجيتهم وسلوكهم الوظيفي. وقد بيّنت دراسات “هوثورن” التي أجراها إلتون مايو أن الدعم الاجتماعي والشعور بالانتماء داخل بيئة العمل له تأثير أكبر على الأداء من العوامل المادية.

٢. نظرية الحاجات الإنسانية – أبراهام ماسلو (١٩٤٣):

تُعرّف بيئة العمل من منظور هذه النظرية بأنها البيئة التي تستجيب لمستويات الحاجات الإنسانية الخمسة: الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، التقدير، وتحقيق الذات. وكلما لبت المنظمة حاجات الموظف بشكل تدريجي، زادت دافعيته ورضاه واستقراره.

٣. نظرية العاملين (الثنائية) – فريدريك هيرزبرغ (١٩٥٩):

تُعرّف بيئة العمل وفقاً لهيرزبرغ بأنها مزيج من عوامل “الرضا” (التحفيز) مثل الإنجاز والتقدير، وعوامل “منع الاستياء” مثل الأجور وسياسات المؤسسة. ونجاح بيئة العمل يتحقق عندما تتوفر العوامل المحفزة جنباً إلى جنب مع العوامل الصحية.

٤. نظرية الدعم التنظيمي المدرك – آيزنبرجر وآخرون (١٩٨٦):

تُعرّف بيئة العمل هنا بأنها السياق الإداري والنفسي الذي يشعر فيه الموظف بأن المنظمة تقدّره وتهتم برفاهيته ومصالحه الشخصية. ويشمل ذلك الدعم من القادة، والعدالة في التقدير، والمرونة في العمل.

نظرية العدالة التنظيمية – جرينبرغ (١٩٨٧):

تُعرّف بيئة العمل في هذه النظرية بأنها مدى إدراك الموظف للعدالة داخل المؤسسة في الجوانب التوزيعية والإجرائية والتفاعلية. ويؤدي غياب العدالة إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور سلوكيات سلبية مثل التذمر والتسرب.

٦. نظرية المناخ التنظيمي – باترسون وآخرون (٢٠٠٥):

تعرف بيئة العمل بأنها التصورات الجمعية للموظفين حول الأجواء السائدة في المؤسسة، من حيث أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، العلاقات الداخلية، والشفافية. ويُعتبر المناخ التنظيمي مكوناً أساسياً في تشكيل اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم.

٧. نظرية النظم – بيرتالانفي (١٩٦٨):

وفقاً لهذه النظرية، تُعرّف بيئة العمل على أنها أحد أجزاء النظام التنظيمي الشامل الذي يتكون من عناصر مترابطة ومتكاملة. ويشير ذلك إلى أن أي تغيير في بيئة العمل يؤثر على بقية مكونات المنظمة والعكس.

٨. نظرية توافق الفرد والبيئة – كابلان (١٩٨٧):

تُعرّف بيئة العمل من منظور هذه النظرية بأنها السياق الذي يجب أن يتناسب مع خصائص واحتياجات الفرد، بحيث يكون هناك انسجام بين بيئة العمل وشخصية الموظف وقيمه ومهاراته. ضعف هذا التوافق يؤدي إلى التوتر وعدم الرضا.

٩. نظرية الموارد والتحفيز – هاكمان وأولدهام (١٩٧٦):

تُعرّف بيئة العمل في هذه النظرية بأنها المزيج من خصائص العمل (مثل تنوع المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة) التي تؤثر على تجارب الموظفين التحفيزية، وتزيد من دافعيتهم للأداء.

١٠. نظرية الثقافة التنظيمية – إدغار شاين (٢٠١٠):

تُعرّف بيئة العمل من خلال هذه النظرية على أنها تجسيد للقيم والمعتقدات والسلوكيات غير الرسمية التي تسود داخل المؤسسة، وتؤثر على أسلوب العمل والتفاعل واتخاذ القرار. والثقافة القوية تولد بيئة عمل محفزة ومستقرة.

١١. نظرية القيادة التحويلية – باس (١٩٨٥):

تُعرّف بيئة العمل هنا بأنها المجال الذي تخلقه القيادة من خلال الإلهام والتحفيز الشخصي، حيث يشعر الموظفون بالتمكين والانخراط في الأهداف المؤسسية. ويُعتبر القائد عنصرًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل الإيجابية.

١٢. نظرية الضغط الوظيفي – كاريو (١٩٩٠):

تُعرّف بيئة العمل بوصفها مصدرًا لضغوط نفسية تؤثر على الأداء، خصوصًا إذا غابت العوامل التنظيمية الداعمة مثل وضوح الدور، والعدالة، والمرونة. وتُعتبر الضغوط المفرطة مؤشرًا على بيئة عمل سلبية.

2.4 العلاقة بين الذكاء العاطفي وبيئة العمل :

يُعتبر الذكاء العاطفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وجودتها، حيث يلعب دورًا محوريًا في تحسين التفاعل بين الموظفين، وتعزيز الأداء الفردي والجماعي، والحد من النزاعات والصراعات التي قد تنشأ في بيئة العمل. وتتجلى أهمية الذكاء العاطفي في

قدرته على تمكين الأفراد من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين، مما يخلق جواً من التفاهم والاحترام المتبادل داخل المؤسسة. في بيئات العمل الحديثة، التي تتسم بالتغيرات السريعة والضغوط المتزايدة، يُعد الذكاء العاطفي أداة فعالة لمواجهة التحديات المختلفة. فالأفراد ذوو الذكاء العاطفي العالي يمتلكون مهارات متقدمة في إدارة الضغوط النفسية، والتكيف مع المتغيرات، والحفاظ على توازن عاطفي يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة والعمل بكفاءة تحت ضغط العمل. وهذا ما أشارت إليه دراسة Mayer (1997) & Salovey التي أكدت أن الذكاء العاطفي يعزز القدرة على التعامل مع المعلومات العاطفية في بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء. علاوة على ذلك، يظهر تأثير الذكاء العاطفي جلياً في مهارات التواصل بين الموظفين، حيث يساهم في تحسين القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بشكل واضح ومحترم، والاستماع الفعال للآخرين، ما يقلل من سوء الفهم ويعزز التعاون. وتشير دراسة Goleman (1995) إلى أن القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً عالياً قادرون على بناء فرق عمل متماسكة ومتفاعلة بشكل إيجابي، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما تلعب أبعاد الذكاء العاطفي، مثل التعاطف والوعي الذاتي، دوراً مهماً في تعزيز بيئة عمل إيجابية، إذ تساعد الأفراد على فهم الاحتياجات العاطفية لزملائهم والتعامل معها بمرونة، مما يخلق مناخاً من الدعم والتعاون. وأكدت دراسة Bar-On (2006) أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي

من الناحية التنظيمية، يساهم الذكاء العاطفي في تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل، والمرونة، والتواصل المفتوح، مما يعزز من روح الفريق ويحفز على الابتكار. ويؤكد Caruso (2005) أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع يخلقون بيئة عمل أكثر إنسانية، تساهم في تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي. باختصار، فإن الذكاء العاطفي يُعتبر عنصراً جوهرياً في تحسين بيئة العمل، من خلال تطوير مهارات التعامل مع الذات والآخرين، وإدارة الضغوط، وبناء علاقات عمل صحية تؤدي إلى تحقيق نجاح مستدام للأفراد والمؤسسات

2.5 خاتمة

في ضوء ما سبق عرضه من مفاهيم ونظريات حول كل من الذكاء العاطفي وبيئة العمل، تتضح الأهمية البالغة التي يشكلها هذان المفهومان في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ أصبح

الذكاء العاطفي أحد العوامل الجوهرية التي تُحدث تحولاً نوعياً في الطريقة التي يُدار بها رأس المال البشري داخل المنظمات، بينما تُعد بيئة العمل المحور الحاضن الذي تنمو فيه تلك القدرات والمهارات العاطفية. فقد أثبتت الأدبيات والدراسات السابقة أن الذكاء العاطفي يشكل أحد المحددات الرئيسية لجودة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث يؤثر في أساليب التواصل، ويقلل من حدة التوتر والصراع، ويعزز مشاعر الانتماء، مما يؤدي إلى بيئة أكثر استقراراً، وأعلى كفاءة، وأكثر تعاوناً بين الأفراد والفرق. فالفرد الذي يتمتع بوعي عاطفي يمكنه أن يدير ذاته ومشاعره بانضباط، ويتفاعل مع زملائه بلغة يفهمها الجميع، بعيداً عن ردود الفعل السلبية والانفعالات المندفعة، مما يعزز الانسجام ويقلل من سوء التفاهم داخل فرق العمل. كذلك، فإن بيئة العمل ليست مجرد مساحة مادية أو إطار تنظيمي فقط، بل هي مزيج من العوامل الثقافية والاجتماعية والقيادية والنفسية التي تترك أثراً عميقاً في أداء الموظفين وراحتهم النفسية. وكلما كانت بيئة العمل إيجابية، مشجعة، ومبنية على الاحترام المتبادل والانفتاح والشفافية، كلما أصبحت أرضاً خصبة لنمو الذكاء العاطفي، وتحقيق إمكاناته في التفاعل الإنساني والمساهمة في الإنجاز المؤسسي. وفي المقابل، فإن البيئات السلبية، القائمة على التوتر أو الصراع أو ضعف القيادة أو غياب الحوافز، غالباً ما تقمع القدرات العاطفية لدى الأفراد، وتخلق أنماطاً من السلوك الدفاعي أو العدائي أو الانسحابي، مما يضعف فعالية فرق العمل، ويزيد من معدلات الإرهاق الوظيفي والتسرب المهني. ومن هنا تتجلى العلاقة التبادلية بين الذكاء العاطفي وبيئة العمل، حيث يُعزز كل منهما الآخر. فبيئة العمل الصحية تُعد عاملاً مساعداً في تفعيل وتطوير الذكاء العاطفي، فيما يسهم الذكاء العاطفي في جعل تلك البيئة أكثر استقراراً وتفاعلية. وتزداد أهمية هذه العلاقة في المؤسسات المعاصرة التي تعتمد على العمل التشاركي، والتواصل المستمر، والتفاعل المتعدد المستويات، خاصة في ظل تنامي العمل عن بعد، والتنوع الثقافي، والتحديات التقنية المتسارعة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستثمار في تطوير الذكاء العاطفي للعاملين، جنباً إلى جنب مع تحسين بيئة العمل وتوفير مقومات الدعم والتحفيز، يشكل مساراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق التميز المؤسسي، وضمان استدامة الأداء والولاء الوظيفي والابتكار داخل المنظمات. كما يفتح هذا الترابط آفاقاً واسعة للبحث المستقبلي في كيفية تصميم بيئات عمل ذكية عاطفياً، قادرة على استيعاب التنوع، وتغذية الدوافع، وتوجيه الطاقات نحو أهداف مشتركة قائمة على التفاعل الإيجابي والاحترام المتبادل

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق العمل)، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

الذكاء العاطفي :

التعريف الاجرائي: هو القدرة القابلة للقياس التي يتمتع بها مدير المشروع على التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين، وفهمها، وإدارتها بفعالية لتحسين التفاعل القيادي واتخاذ القرار.

أداء فرق العمل :

التعريف الاجرائي: هو مدى كفاءة الفريق في إنجاز مهام المشروع وتحقيق أهدافه خلال الفترة الزمنية المحددة

تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

التقنيات والاجراءات: الاستبيانات.



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

مجتمع البحث

عدد الموظفين	التصنيفات	اسم الشركة
١٠	الإدارة	المشاريع التجارية
١٥	الموظفين	

الشكل ٩: مجتمع البحث

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

عينة البحث

عدد الموظفين	عينة البحث
--------------	------------

١٥ - ٢٥ موظف

المشاريع التجارية

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة والمتغير التابع: العمليات الداخلية في البنوك

المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)، وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: الوعي الذاتي

إدارة الذات

الدافعية

التعاطف ، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المرجع	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
	٣	الوعي الذاتي	
	٢	إدارة الذات	الذكاء
تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق العمل	٣	الدافعية	العاطفي
	٣	التعاطف	

الشكل ١١ : المتغير المستقل

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

المتغير التابع (أداء فرق العمل)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (أداء فرق العمل)، وذلك من حيث اربع ابعاد وهي:
الانتاجية

جودة الاداء

التعاون

تحقيق الاهداف ه، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

المرجع	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
		الانتاجية	
		جودة الاداء	
		التعاون	
		تحقيق الاهداف	
تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق العمل	١١		أداء فرق العمل

الشكل ١٢: المتغير التابع

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

أنواع البيانات

بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.

تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

المراجع

- حبوش، ثائر عبد الرحمن والهاشمي، فارس سليمان. (٢٠٢١). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. رماح للبحوث والدراسات، عدد ٥٣، ص ٢٠٩-٢٣٩.
- دور الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع الرشيقة: "PMP Master مدونة" (أجليل)، توضح كيف يُعزز الذكاء العاطفي بيئة العمل الإيجابية وأداء الفريق في سياقات إدارة المشاريع الحديثة
- : مقال "استراتيجية الذكاء العاطفي: كيف يؤثر FasterCapital موقع الذكاء العاطفي على قيادة الشركات الناشئة"، يربط الذكاء العاطفي بفاعلية قيادة الشركات الناشئة، بما يشمل التفاعل مع فرق العمل والتعامل مع الضغوط
- سالمين باصبيور، وديان، وبدوي، ندى صالح. (٢٠٢٢). الذكاء العاطفي وإبداع الفريق: دراسة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٢٨)، ١٨٥-١٩٩.
- العنقري، عبدالعزيز بن سلطان عبدالرحمن. (٢٠١٤). أثر الذكاء العاطفي للقيادة على مراحل التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على كليات إدارة الأعمال بالجامعات السعودية. معهد الإدارة العامة، ٥٥(١)، ١-٥٢.
- الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠٢٣). الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقة بين سلوك القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي: دراسة في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٧)، ٢٨-٦٢.
- الشهري، سليمان بن أحمد وآخرون. (٢٠٢٣). استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها في رأس المال البشري ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد ٣٧.

– التعريف الأصلي للذكاء العاطفي كنموذج معرفي يشرح القدرة على (Salovey & Mayer 1990) مراقبة العواطف الذاتية والعواطف لدى الآخرين، والتمييز بينها، واستخدامها في توجيه التفكير والتصرف.

الذي يقسم الذكاء Mayer-Salovey – تطوير نموذج (Mayer, Salovey & Caruso 2000) العاطفي إلى أربع قدرات: إدراك واستخدام وفهم وإدارة العواطف.

– النموذج المختلط الذي يدمج مكونات الذكاء العاطفي (الوعي) (Daniel Goleman 1995-1998) الذاتي، التنظيم النفسي، الحماس الداخلي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ويربطها بالنجاح الوظيفي والقيادة.

– نموذج الذكاء الاجتماعي العاطفي الذي يربط الذكاء العاطفي بالتكيف (Bar-On (1997-2006) النفسي، الصحة النفسية، والرفاهية في العمل والحياة الشخصية.

– نموذج يُفَعَّل بعد الإدراك العاطفي لدى الذات والآخرين واستخدامه (Wong & Law (2002) EI) لتحسين التفاعل والسلوك في بيئة العمل (أداة قياس).

دراسات العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي:

- نتائج تحليل تلوي meta-analysis توضح وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء العاطفي ورضا الوظيفة، الالتزام التنظيمي، الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة عكسية مع التوتر الوظيفي ($p \approx 0.29$ ، $p \approx -0.43$).
- دراسة BMC Psychology 2021 تؤكد أن أصحاب الذكاء العاطفي الأعلى لديهم مستويات أعلى من الرضا والالتزام الوظيفي وأداء أفضل .
- ملخصات أخرى تشير إلى علاقات إيجابية بين الذكاء العاطفي والفعالية التنظيمية ومستويات التكيف في العمل .

أهمية الذكاء العاطفي في القيادة والعمل الجماعي:

- القادة ذوي الذكاء العاطفي العالي يحققون نتائج أداء وإنتاجية أفضل من Goleman: أولئك الذين يعتمدون فقط على الذكاء العقلي أو المهارات التقنية.
- علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية (transformational lead) في عدة دراسات .

أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل الحديث والتوظيف:

- تقارير من شركات مثل Niagara Institute و Forbes تؤكد أن ذكاء الموظفين العاطفي يؤدي إلى تواصل أفضل، إدارة ضغط أعلى، ونجاحات أكبر في العمل والتعاون الجماعي .
- احصاءات تشير إلى أن الغالبية العظمى من مديري التوظيف يفضلون الذكاء العاطفي على الذكاء العقلي في التقييم الوظيفي

Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2024). Does organizational justice influence job satisfaction and self- perceived performance in Saudi Arabia work environment? International Journal of ...

.Alotaibi, M. (2024). The impact of perceived organizational support on job performance in Saudi Telecommunication Company: Mediating role of employee engagement. ...

Al Aseeri, MRM (2020). Perceived challenges of working environment among emergency department nurses in Saudi Arabia. Journal of Biological, Agricultural & Healthcare, 10, 25–31.

Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee

performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815.

. Elamin, A. M. (2012).

Perceived organizational justice and work-related attitudes: a study of Saudi employees. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 71–88

3. Al Turki, A., & Elkhalfi, A. M. E. (2023). Perceived organizational support for innovation and its impact on employee work commitment among healthcare workers in Riyadh, Saudi Arabia. *Journal of Healthcare Administration*, 2(1), 10–19.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

→ Original definition of emotional intelligence as the ability to monitor and regulate emotions.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge University Press.

→ Introduces four-branch ability model.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

→ Popularized emotional intelligence with five key components linked to workplace success.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

→ Developed the mixed model of emotional-social intelligence.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.

→ WLEIS scale and its impact on work outcomes.

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 459–488.

→ Comprehensive review on EI in the workplace context.

O’Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818.

→ Meta-analysis confirming EI’s role in performance and satisfaction.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56–72.

→ Empirical support for EI training effectiveness.

, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

→ Links EI with leadership and organizational performance.

Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O’Boyle, E. H. (2015). Why does emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic path analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298–342.

→ Clarifies the mechanisms linking EI to outcomes.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103.

→ Broad application of EI beyond the workplace.

Chamorro-Premuzic, T. (2023). Emotional intelligence and career success. *Harvard Business Review*.

→ Explains EI’s impact on career trajectory and leadership.

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.

→ Behavioral dimension of EI in organizational roles.

Frontiers in Psychology. (2022). Emotional Intelligence and Employee Outcomes: A Meta-Analytic Review.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Modi, R. S., & AlZalabani, A. (2014). Impact of HRM Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *IUP Journal of Organizational Behavior*, XIII(3), 33- 52.

Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., & Sabir, N. (2021). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*. .

Elamin, A. M., & Alomaim, N. (2024). Does organizational justice influence job satisfaction and self- perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International Journal of ...*

.Alotaibi, M. (2024). The impact of perceived organizational support on job performance in Saudi Telecommunication Company: Mediating role of employee engagement. ...

Al Aseeri, MRM (2020). Perceived challenges of working environment among emergency department nurses in Saudi Arabia. *Journal of Biological, Agricultural & Healthcare*, 10, 25–31.

Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815.

Elamin, A. M. (2012).

Perceived organizational justice and work-related attitudes: a study of Saudi employees. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 71–88

Al Turki, A., & Elkhailifa, A. M. E. (2023). Perceived organizational support for innovation and its impact on employee work commitment among healthcare workers in Riyadh, Saudi Arabia. *Journal of Healthcare Administration*, 2(1), 10–19.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Modi, R. S., & AlZalabani. (2014). Impact of HRM Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *IUP Journal of Organizational Behavior*, XIII(3), 33- 52.

Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., & Sabir, N. (2021). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*.

الملاحق

استبيان

يلعب الذكاء العاطفي دورًا محوريًا في نجاح القيادات الإدارية، وخاصة مديري المشاريع، من خلال تأثيره المباشر على أداء فرق العمل داخل المؤسسات. يهدف هذا الاستبيان البحثي إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على أداء فرق العمل في الشركات التقنية الناشئة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى أعمق حول العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع ومستوى أداء الفرق التي يديرونها، بما يساهم في تحسين أساليب القيادة وتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل التقنية.

يؤكد الباحث أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ التام على سرية وخصوصية البيانات الشخصية لجميع المشاركين.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 سنة إلى 35 سنة

☐ من 35 سنة إلى 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

أبعاد المتغير الذكاء العاطفي هي بيئة العمل ، الوعي الذاتي، إدارة العواطف ، التحفيز الذاتي ،المهارات الاجتماعية

المتغير المستقل	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي	3	الغامدي، عبد الله. (2019). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(3)، 155-178
	إدارة العواطف	3	
	التحفيز الذاتي	3	
	المهارات الاجتماعية	3	

المتغير الأول : الذكاء العاطفي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الوعي الذاتي				
1	يملك المسؤول عن المشروع إدراكًا واضحًا لمشاعره أثناء العمل			
2	يدرك المشرف على الفريق كيف تؤثر حالته النفسية على قراراته			
3	يفرق قائد الفريق بين مشاعره الشخصية وسلوكياته المهنية			
إدارة العواطف				
4	يتحكم الشخص القيادي في ردود أفعاله خلال التوترات العملية			
5	يتجنب الفرد المكلف بالإدارة إصدار قرارات متسريعة تحت الضغط			
6	يتعامل مسؤول المشروع بهدوء مع المواقف الصعبة			
التحفيز الذاتي				
7	يتمسك مسؤول التنفيذ بأهدافه رغم التحديات			
8	يبادر الشخص المسؤول إلى إنجاز المهام دون انتظار توجيه دائم			
9	يسعى مشرف المشروع إلى تطوير نفسه باستمرار			
المهارات الاجتماعية				
10	يُظهر المشرف الإداري تفهمًا لوجهات النظر المختلفة			
11	يتواصل مسؤول الوحدة مع فريقه بشكل فعال وواضح			
12	ينجح رئيس الفريق في بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام			

ابعاد المتغير أداء فرق العمل، جودة تنفيذ المهام، الالتزام بالمواعيد، التعاون والعمل الجماعي، الابداع وحل المشكلات

المتغير التابع	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
أداء فرق العمل	جودة تنفيذ المهام	3	الغامدي، عبد الله (2019)، الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(3)، 178-155. الحربي، سامي (2021)، أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في بيئة العمل السعودية المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 233-256
	الالتزام بالمواعيد	3	
	التعاون والعمل الجماعي	3	
	الإبداع وحل المشكلات	3	

المتغير الثاني: أداء فرق العمل

الرقم	العبارات		
	موافق	محايد	غير موافق
	جودة تنفيذ المهام		
1	يتم إنجاز المهام اليومية بدقة واهتمام بالتفاصيل		
2	تُنَفَّذ الأعمال الموكلة للفريق بكفاءة عالية وبدون الحاجة لتصحيح		
3	يُظهر أفراد الفريق التزامًا بتحقيق أفضل النتائج الممكنة		
	موافق	محايد	غير موافق
	الالتزام بالمواعيد		
4	تُنَجَز المهام اليومية وفق الجدول الزمني المحدد مسبقًا		
5	يلتزم الفريق بتسليم المشاريع في الوقت المحدد دون تأخير		
6	يضع الفريق خططًا واضحة تساعد على احترام المهل الزمنية		
	موافق	محايد	غير موافق
	التعاون والعمل الجماعي		
7	يسود روح التعاون بين أعضاء الفريق أثناء تنفيذ المهام		
8	يتم تبادل المعلومات والخبرات بشكل فعال داخل الفريق		
9	يُدعم أعضاء الفريق بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المشتركة		
	موافق	محايد	غير موافق
	الإبداع وحل المشكلات		
10	يُواجه الفريق المشكلات بأساليب مرنة وغير تقليدية		
11	يشارك أعضاء الفريق بأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل		
12	يُبدى الفريق قدرة على اقتراح حلول جديدة للتحديات		