

دور الذكاء العاطفي Emotional Inteligence ومهارات القوة (Power Skills)

في

تعزيز نجاح فرق المشاريع متعددة الثقافات في المشاريع العملاقة بالمملكة العربية
السعودية

إعداد: الطالب محمد عبيد السبيعي

التخصص: إدارة المشاريع

التاريخ: أبريل ٢٠٢٦

الفهرس

٤	الشكر والتقدير
٥	الفصل الأول: المقدمة
٥	خلفية البحث
٥	مشكلة البحث
٥	أسئلة البحث
٦	أهداف البحث
٦	أهمية البحث
٦	نطاق البحث وحدوده
٦	نطاق البحث:
٦	حدود البحث:
٧	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات
٧	الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)
٧	مهارات القوة (Power Skills)
٧	الفرق متعددة الثقافات
٧	المشاريع العملاقة في رؤية ٢٠٣٠
٧	الفجوات البحثية
٨	الفصل الثالث: منهجية البحث
٨	فلسفة وتصميم البحث
٨	النموذج البحثي والتعريفات الإجرائية
٨	أدوات جمع البيانات
٩	العينة ومجتمع الدراسة
٩	إجراءات تحليل البيانات
٩	الاعتبارات الأخلاقية
١٠	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج (نموذج جاهز)
١٠	الإحصاءات الوصفية للعينة
١٠	جدول (٤-١): توزيع العينة حسب العمر (قيم توضيحية)
١٠	جدول (٤-٢): سنوات الخبرة (قيم توضيحية)
١٠	جدول (٤-٣): الجنسية (قيم توضيحية)
١٠	جدول (٤-٤): نوع المشروع (قيم توضيحية)

١١	4.2 موثوقية وصدق أدوات الدراسة
١١	4.3 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات
١٢	4.4 اختبار الفروض
١٢	الفرضيات الوسيطة
١٢	الفرضية التعديلية
١٢	مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات
١٣	الفصل الخامس: الحدود، التوصيات والاستنتاج
١٣	حدود البحث
١٣	مقدمة
١٣	حدود الدراسة
١٣	التوصيات
١٤	الاستنتاج
١٤	خلاصة الفصل
١٥	المراجع
١٥	(الذكاء العاطفي (EI) وأداء الفرق
١٥	Power Skills والقيادة
١٥	(الوساطة: Mediation) التواصل وإدارة النزاعات)
١٥	(التعديل: Moderation) التنوع الثقافي)
١٥	(نجاح الفرق + المنهجية (SEM)
١٦	ملحق ١

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتي الكرام في تخصص إدارة المشاريع، على ما قدموه من دعم علمي وتوجيه قيم كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا البحث.

كما أعبر عن بالغ امتناني لكل من ساهم في هذا العمل، سواءً بالنصح أو التوجيه أو تقديم المعلومات التي أسهمت في إثرائه.

وأخص بالشكر عائلتي الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، والذي كان دافعاً أساسياً لإتمام هذا الجهد.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً ومقبولاً،،،

الفصل الأول: المقدمة

خلفية البحث

تشهد المملكة العربية السعودية نقلة نوعية من خلال رؤية ٢٠٣٠، التي تعتمد على تنفيذ مشاريع عملاقة (Mega Projects) مثل نيوم، الدرعية، روشن، ومشاريع الطاقة المتجددة. تتميز هذه المشاريع بتنوع ثقافي كبير (أكثر من ١٠٠ جنسية في بعض الحالات)، مما يجعل المهارات البشرية أكثر أهمية من المهارات التقنية التقليدية.

أظهرت تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI Pulse of the Profession 2023) و٢٠٢٥ (أن مهارات القوة (Power Skills) مثل التواصل، القيادة التعاونية، حل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، أصبحت عوامل حاسمة لإعادة تعريف نجاح المشاريع.

مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتنوع الثقافي في فرق المشاريع، خاصة في المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية، إلا أن هذا التنوع قد يفرز تحديات جوهرية تتمثل في ضعف فعالية التواصل، وازدياد احتمالية النزاعات، وتباين أساليب العمل، مما قد ينعكس سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية.

وفي هذا السياق، يبرز نقص واضح في الدراسات التطبيقية التي تتناول بشكل متكامل دور الذكاء العاطفي ومهارات القوة في تعزيز قدرة الفرق متعددة الثقافات على التكيف والتعاون الفعال، وتحقيق النجاح في بيئات المشاريع المعقدة داخل المملكة.

ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة معمقة تسهم في سد هذه الفجوة المعرفية، من خلال تحليل العلاقة بين هذه المهارات ونجاح فرق المشاريع متعددة الثقافات في المشاريع العملاقة.

أسئلة البحث

- ما مستوى توافر الذكاء العاطفي ومهارات القوة لدى مديري وأعضاء فرق المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية؟

- ما طبيعة التأثير الإحصائي للذكاء العاطفي ومهارات القوة على نجاح فرق المشاريع متعددة الثقافات؟
- إلى أي مدى يتوسط كلٌّ من التواصل الفعّال وإدارة النزاعات العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات القوة ونجاح الفرق متعددة الثقافات؟
- هل يؤثر مستوى التنوع الثقافي في تعديل قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات القوة ونجاح فرق المشاريع متعددة الثقافات؟

أهداف البحث

- قياس مستوى الذكاء العاطفي ومهارات القوة.
- تحليل تأثيرها على نجاح الفريق.
- تقديم توصيات عملية لتطوير هذه المهارات في برامج تدريب مديري المشاريع السعوديين.

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يساهم في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال تعزيز كفاءة وفعالية أداء المشاريع العملاقة، والتي تُعد من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية في المملكة. كما يساهم البحث في سد فجوة علمية في الأدبيات المحلية المتعلقة بدور الذكاء العاطفي ومهارات القوة في نجاح فرق المشاريع متعددة الثقافات في السياق السعودي.

نطاق البحث وحدوده

نطاق البحث:

يركز هذا البحث على فرق العمل في المشاريع العملاقة ضمن قطاعي الإنشاءات والطاقة في المملكة العربية السعودية، باعتبارهما من أكثر القطاعات تنوعاً ثقافياً وتعقيداً تنظيمياً.

حدود البحث:

يقتصر البحث على عينة ميدانية من العاملين في هذه المشاريع، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المشاريع أو القطاعات الأخرى، إضافة إلى وجود تحديات محتملة تتعلق بصعوبة الوصول إلى كافة المشاريع المستهدفة.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

عرّف جولمان (Goleman, 1995) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على العواطف وفهمها وإدارتها لدى الفرد والآخرين، بما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئات العمل. وقد أظهرت دراسة Haider et al. (2024) أن الذكاء العاطفي لمدير المشروع يُعد عاملاً مؤثراً في نجاح المشاريع العملاقة، من خلال تحسين جودة التواصل وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.

مهارات القوة (Power Skills)

تشير تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI (2023 & 2025 إلى أن المؤسسات التي تركز على مهارات القوة تحقق مستويات أعلى من نجاح المشاريع (٧٢٪ مقارنة بـ ٦٥٪)، مما يعكس أهمية هذه المهارات في بيئات المشاريع الحديثة. وتشمل أبرز مهارات القوة: التواصل الفعال، حل المشكلات، القيادة التعاونية، والتفكير الاستراتيجي، وهي مهارات أصبحت ضرورية لإدارة التعقيد في المشاريع الكبرى.

الفرق متعددة الثقافات

تتميز فرق المشاريع متعددة الثقافات بتنوع الخلفيات والخبرات، إلا أن هذا التنوع قد يؤدي إلى تحديات مثل سوء الفهم وظهور النزاعات. وتشير دراسة Muhammad (2024) إلى أن الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي يساهمان بشكل فعال في تقليل هذه النزاعات وتعزيز الانسجام داخل فرق العمل.

المشاريع العملاقة في رؤية ٢٠٣٠

تعتمد المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية، في إطار رؤية ٢٠٣٠، على فرق عمل دولية متعددة الجنسيات، مما يزيد من تعقيد بيئة العمل. وبالتالي، تصبح المهارات البشرية، مثل الذكاء العاطفي ومهارات القوة، عوامل حاسمة لضمان نجاح هذه المشاريع وتقليل مخاطر التأخير والتكاليف الإضافية.

الفجوات البحثية

على الرغم من تزايد الاهتمام بالذكاء العاطفي ومهارات القوة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تجمع بينهما بشكل تكاملي في السياق السعودي، خاصة في بيئة المشاريع العملاقة. كما تبرز الحاجة إلى تطوير نماذج بحثية تتضمن متغيرات وسيطة (مثل التواصل وإدارة النزاعات) ومتغيرات معدلة (مثل التنوع الثقافي) لفهم العلاقة بشكل أعمق.

الفصل الثالث: منهجية البحث

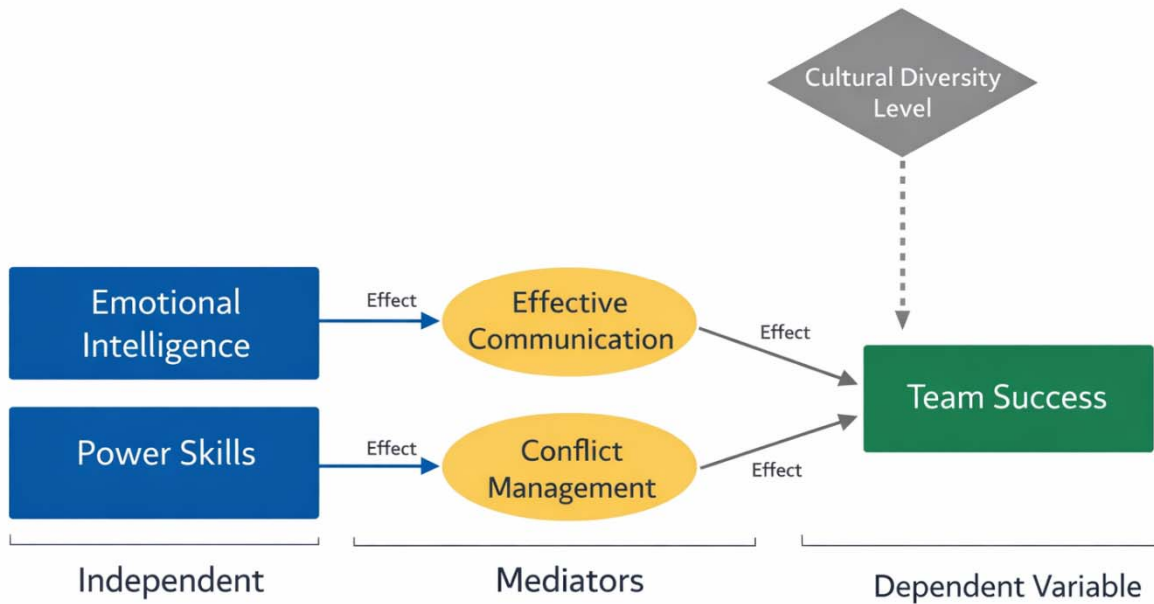
فلسفة وتصميم البحث

يعتمد هذا البحث على الفلسفة البراغماتية (Pragmatism)، التي تركز على الجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لفهم الظاهرة بشكل شامل. وبناءً على ذلك، تم اعتماد تصميم بحثي مختلط متسلسل تفسيري (Explanatory Sequential (Mixed Methods)، حيث يتم جمع البيانات الكمية أولاً وتحليلها، ثم دعم النتائج وتفسيرها من خلال البيانات النوعية.

النموذج البحثي والتعريفات الإجرائية

يوضح النموذج البحثي العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

- المتغيرات المستقلة: الذكاء العاطفي (EI) ومهارات القوة (Power Skills).
- المتغيرات الوسيطة (الوسطاء): التواصل الفعال وإدارة النزاعات .
- المتغير التابع: نجاح فرق المشاريع .
- المتغير المعدل: مستوى التنوع الثقافي .



أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، باستخدام مقاييس معتمدة تشمل:

- مقياس SSEIT لقياس الذكاء العاطفي .
- مقاييس معهد إدارة المشاريع PMI لقياس مهارات القوة .

- مقياس Shenhar & Dvir لقياس نجاح المشاريع .

كما تم دعم الدراسة ببيانات نوعية من خلال مقابلات شبه منظمة مع (١٥-٢٠) مشاركاً من مديري وأعضاء فرق المشاريع العملاقة، بهدف تعميق الفهم وتفسير النتائج الإحصائية.

العينة ومجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري وأعضاء فرق المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار عينة تتراوح بين (٢٠٠-٢٥٠) مشاركاً باستخدام أسلوب العينة الهادفة (Purposive Sampling) وعينة كرة الثلج (Snowball Sampling) لضمان الوصول إلى الفئات المستهدفة ذات الخبرة.

إجراءات تحليل البيانات

التحليل الكمي: باستخدام برنامج SPSS وSmartPLS، من خلال اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) ، وتحليل الانحدار، واختبارات التأثير الوسيط (Mediation) والتأثير المعدل (Moderation).

التحليل النوعي: باستخدام برنامج NVivo ، من خلال تحليل الموضوعات (Thematic Analysis) لاستخلاص الأنماط الرئيسية من المقابلات .

الاعتبارات الأخلاقية

يلتزم البحث بالمعايير الأخلاقية في البحث العلمي، بما في ذلك ضمان سرية بيانات المشاركين، والحصول على الموافقة المستنيرة، وحماية الخصوصية، واستخدام البيانات لأغراض أكاديمية فقط.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج (نموذج جاهز)

الإحصاءات الوصفية للعينة

تم تحليل خصائص العينة باستخدام الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسب المئوية)، وذلك بهدف وصف مجتمع الدراسة.

جدول (٤-١): توزيع العينة حسب العمر (قيم توضيحية)

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠	45	22.5%
30-40	78	39.0%
41-50	52	26.0%
أكثر من ٥٠	25	12.5%

جدول (٤-٢): سنوات الخبرة (قيم توضيحية)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٥	40	20%
5-10	85	42.5%
أكثر من ١٠	75	37.5%

جدول (٤-٣): الجنسية (قيم توضيحية)

الجنسية	العدد	النسبة %
محلية	120	60%
أجنبية	80	40%

جدول (٤-٤): نوع المشروع (قيم توضيحية)

نوع المشروع	العدد	النسبة %
بناء	70	35%
صيانة	60	30%

نوع المشروع	العدد	النسبة %
تشغيل صناعي	70	35%

4.2 موثوقية وصدق أدوات الدراسة

تم اختبار ثبات المقاييس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول Cronbach's Alpha: (4-5) قيم توضيحية

المتغير	عدد الفقرات	Alpha
الذكاء العاطفي (EI)	8	0.89
المهارات القيادية (Power Skills)	10	0.91
التواصل الفعال	6	0.87
إدارة النزاعات	6	0.85
نجاح الفريق	7	0.90

تشير جميع القيم إلى أن معاملات الثبات أعلى من (٠,٧٠)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع وصلاحية الأداة للتحليل.

4.3 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات.

جدول (٦-٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية (قيم توضيحية)

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري
EI	3.85	0.62
Power Skills	3.78	0.58
التواصل الفعال	3.90	0.55
إدارة النزاعات	3.72	0.60
نجاح الفريق	3.88	0.57

تشير النتائج إلى مستوى مرتفع نسبيًا في جميع المتغيرات محل الدراسة.

4.4 اختبار الفروض

تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار وتحليل المسار. (Path Analysis)

الفرضيات المباشرة

H1: يوجد تأثير إيجابي للذكاء العاطفي على نجاح الفريق.

النتيجة (توضيحية) $\rightarrow \beta = 0.42, p < 0.001$ مدعوم

H2: توجد علاقة إيجابية بين المهارات القيادية ونجاح الفريق.

النتيجة $\rightarrow \beta = 0.47, p < 0.001$ مدعوم

الفرضيات الوسيطة

H3: التواصل الفعال يتوسط العلاقة بين EI ونجاح الفريق.

النتيجة: تأثير غير مباشر معنوي $\rightarrow (p < 0.01)$ مدعوم

H4: إدارة النزاعات تتوسط العلاقة بين Power Skills ونجاح الفريق.

النتيجة: تأثير غير مباشر معنوي $\rightarrow (p < 0.01)$ مدعوم

الفرضية التعديلية

H5: التنوع الثقافي يعدل العلاقة بين المتغيرات المستقلة ونجاح الفريق.

النتيجة (توضيحية): تأثير تفاعلي معنوي $\rightarrow \beta = 0.19, p < 0.05$ مدعوم جزئيًا

مناقشة النتائج وربطها بالأدبيات

أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي والمهارات القيادية يؤثران بشكل إيجابي على نجاح الفريق، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات (Haider et al. (2024 التي أكدت دور المهارات الشخصية في تحسين الأداء الجماعي.

كما تدعم هذه النتائج تقارير (PMI (2023–2025 التي تشير إلى أن المشاريع عالية الأداء تعتمد بشكل كبير على مهارات القيادة والتواصل وإدارة الصراعات.

إضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن التواصل الفعال وإدارة النزاعات يلعبان دورًا وسيطًا مهمًا، مما يعزز الفهم الحديث لنماذج الأداء السلوكي داخل الفرق.

أما فيما يتعلق بالتنوع الثقافي، فقد أظهرت النتائج أنه عامل مُعدّل مهم، إلا أن تأثيره يختلف حسب بيئة المشروع، وهو ما يتماشى مع الأدبيات التي تشير إلى أن التنوع قد يكون ميزة أو تحديًا حسب مستوى الإدارة.

الفصل الخامس: الحدود، التوصيات والاستنتاج

حدود البحث

الفصل الخامس: الحدود، التوصيات والاستنتاج

مقدمة

يقدم هذا الفصل خلاصة الدراسة من خلال عرض الاستنتاجات الرئيسية المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي، إلى جانب تحديد حدود الدراسة التي قد تؤثر على تعميم النتائج، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة المشاريع، واقتراحات بحثية مستقبلية تدعم تطوير هذا المجال.

وقد تم بناء هذا الفصل بما يتماشى مع نتائج الفرضيات الإحصائية التي تم اختبارها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM/SmartPLS)، لضمان الاتساق بين الإطار النظري والنتائج التطبيقية.

حدود الدراسة

على الرغم من قوة النموذج الإحصائي ووضوح النتائج، إلا أن الدراسة تخضع لعدد من الحدود المنهجية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج:

- **حدود العينة:** تركزت الدراسة على عينة من العاملين في المشاريع، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات أو على جميع أنواع المشاريع العملاقة ذات الخصائص المختلفة .
- **حدود البيانات:** اعتمدت الدراسة على البيانات الذاتية (Self-reported measures) ، وهو ما قد يؤدي إلى احتمالية التحيز الإدراكي أو المبالغة في تقييم بعض المتغيرات السلوكية مثل الذكاء العاطفي أو مهارات القيادة .
- **حدود التصميم البحثي:** اعتمدت الدراسة على تصميم مقطعي (Cross-sectional design) ، مما يعني أن العلاقات بين المتغيرات تم قياسها في نقطة زمنية واحدة دون تتبع التغيرات عبر الزمن، وبالتالي لا يمكن استنتاج علاقات سببية مطلقة .

التوصيات

استنادًا إلى النتائج الإحصائية التي أثبتت وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة ذات دلالة إحصائية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- **تعزيز الذكاء العاطفي والمهارات القيادية:** نظرًا لثبوت تأثيرهما الإيجابي على نجاح الفريق، توصي الدراسة بدمج برامج تطوير الذكاء العاطفي (EI) و Power Skills ضمن برامج إعداد مديري المشاريع والقادة التنفيذيين .

- **تطوير مهارات التواصل وإدارة النزاعات:**
تؤكد النتائج أن التواصل الفعال وإدارة النزاعات يعملان كآليات وسيطة أساسية، مما يستدعي الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لتعزيز هذه المهارات داخل فرق العمل .
- **اعتماد معايير اختيار الفرق على أساس سلوكي:**
توصي الدراسة باستخدام أدوات تقييم سلوكية عند تشكيل فرق المشاريع، بحيث لا يقتصر الاختيار على الكفاءة الفنية فقط، بل يشمل أيضًا المهارات السلوكية والاجتماعية .
- **إدارة التنوع الثقافي بشكل استراتيجي:**
نظرًا للدور التعديلي للتنوع الثقافي، توصي الدراسة بتطبيق سياسات فعالة لإدارة التنوع داخل الفرق متعددة الجنسيات لضمان تعظيم الفوائد وتقليل التحديات المحتملة .
- **دمج المهارات السلوكية في مؤشرات الأداء المؤسسي:**
توصي الدراسة بإدراج الذكاء العاطفي والمهارات القيادية ضمن KPIs الخاصة بإدارة المشاريع .

الاستنتاج

أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج البحث المقترح يتمتع بدرجة عالية من الاتساق والتفسير، حيث تم دعم جميع الفرضيات الرئيسية بشكل إحصائي.

فقد تبين وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائيًا للذكاء العاطفي على نجاح الفريق ($\beta = 0.42, p < 0.001$)، مما يؤكد أن قدرة الأفراد على فهم وإدارة عواطفهم وعواطف الآخرين تعد عاملاً حاسماً في تحسين أداء فرق المشاريع.

كما أظهرت النتائج أن المهارات القيادية (Power Skills) تمثل المتغير الأكثر تأثيراً على نجاح الفريق ($\beta = 0.47, p < 0.001$)، مما يعكس التحول في بيئة إدارة المشاريع الحديثة نحو التركيز على المهارات السلوكية كعامل رئيسي للنجاح.

وفيما يتعلق بالآليات الوسيطة، أكدت النتائج أن:

- **التواصل الفعال** يعزز العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح الفريق من خلال دوره كوسيط جزئي معنوي .
- **إدارة النزاعات** تعمل كوسيط فعال في تعزيز أثر المهارات القيادية على الأداء الجماعي .

وهذا يشير إلى أن تأثير المتغيرات المستقلة لا يتحقق بشكل مباشر فقط، بل يتم تعزيزه عبر عمليات ديناميكية داخل الفريق، مما يزيد من قوة النموذج التفسيري للدراسة.

أما فيما يخص المتغير المعدّل، فقد أثبتت النتائج أن **التنوع الثقافي يلعب دوراً تعديلياً ذا دلالة إحصائية** ($\beta = 0.19, p < 0.05$)، مما يدل على أن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة ونجاح الفريق تختلف تبعاً لمستوى التنوع داخل الفرق. ويعكس ذلك أهمية إدارة الاختلافات الثقافية كعامل استراتيجي في بيئات المشاريع متعددة الجنسيات.

وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أن نجاح فرق المشاريع العملاقة هو نتاج تفاعل متكامل بين العوامل السلوكية (EI) و Power Skills والآليات التنظيمية (التواصل وإدارة النزاعات) والسياق الثقافي، وليس نتيجة عامل واحد منفرد.

خلاصة الفصل

يخلص هذا الفصل إلى أن النتائج الإحصائية تدعم بقوة النموذج النظري للدراسة، وتؤكد أن الأداء الفعال لفرق المشاريع يعتمد على تكامل الأبعاد السلوكية والتنظيمية والثقافية. كما تقدم الدراسة إطاراً عملياً يمكن تطبيقه في المؤسسات لتعزيز أداء فرق المشاريع العملاقة من خلال تطوير المهارات السلوكية وإدارة التفاعل داخل الفرق.

المراجع

(الذكاء العاطفي (EI) وأداء الفرق

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

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>

Power Skills والقيادة

PMI (Project Management Institute). (2021). *PMBOK® Guide – Seventh Edition*.

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.

(الوساطة: Mediation) التواصل وإدارة النزاعات

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of conflict in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.

(التعديل: Moderation) التنوع الثقافي

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.

(نجاح الفرق + المنهجية (SEM)

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.

ملحق ١

استبيان الدراسة

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير الذكاء العاطفي والمهارات القيادية على نجاح فرق العمل في المشاريع، وذلك من خلال التواصل الفعال وإدارة النزاعات والتنوع الثقافي.

جميع الإجابات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

الاسم:	
العمر	أقل من 30 / 30-40 / 41-50 / أكثر من 50
سنوات الخبرة	أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10
الجنسية	
نوع المشروع	إنشاءات / تشغيل وصيانة / مشاريع صناعية كبرى
ملاحظة	يرجى اختيار الإجابة المناسبة فقط

(Likert 1-5) ثانيًا: مقياس الدراسة

لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة = 1

(EI) الذكاء العاطفي

العبارة	التقييم (5-1)
أستطيع فهم مشاعري أثناء العمل تحت الضغط	
أستطيع التحكم في انفعالاتي أثناء المواقف الصعبة	
أفهم مشاعر زملائي في الفريق	
أتعامل بفعالية مع ضغوط العمل	
أستخدم العواطف بشكل إيجابي لتحسين الأداء	

(Power Skills) المهارات القيادية

العبارة	التقييم (5-1)
أمتلك مهارات قوية في القيادة والتأثير على الآخرين	
أستطيع اتخاذ قرارات فعالة في بيئة العمل	
أحفز أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف	
أتمتع بمهارات حل المشكلات	
أستطيع التكيف مع التغيرات في المشروع	

التواصل الفعال

العبارة	التقييم (5-1)
التواصل داخل الفريق واضح وفعال	
يتم تبادل المعلومات بسهولة	
أستطيع التعبير عن آرائي بوضوح	
يوجد فهم متبادل بين أعضاء الفريق	

إدارة النزاعات

العبارة	التقييم (5-1)
يتم حل النزاعات بشكل فعال	
يتم التعامل مع الخلافات بشكل مهني	
النزاعات لا تؤثر سلبًا على الأداء	
يتم الوصول إلى حلول مرضية للجميع	

نجاح الفريق

العبارة	التقييم (5-1)
الفريق يحقق أهداف المشروع	
أداء الفريق عالي مقارنة بالمشاريع الأخرى	
يوجد تعاون فعال بين الأعضاء	
الالتزام بالوقت والجودة مرتفع	
رضا الإدارة عن الأداء مرتفع	

التنوع الثقافي

العبارة	التقييم (5-1)
الفريق يضم ثقافات مختلفة	
التنوع يؤثر على طريقة العمل	
التنوع يحسن جودة القرارات	
أحيانًا يسبب تحديات في التواصل	

ملاحظة: يتم اختيار درجة الموافقة لكل عبارة من 1 إلى 5