

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

# أهمية الذكاء العاطفي في قيادة إدارة المشاريع

إعداد الطالب /

عمر بن عبدالعزيز بن ناصر الصالح

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024



Mid-Ocean University  
College of Management  
Department/ PMP

Research Title

The Importance of Emotional Intelligence in Project  
Management Leadership

Prepared by the Student:

Omar bin Abdulaziz bin Nasser Al-Saleh

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2024

## مقدمة:

مفهوم الذكاء العاطفي هو من المفاهيم الحديثة الذي انتشر مؤخرا للحد من الصراعات والنزاعات الداخلية التي تتسبب في إعاقة نجاح المشاريع ، حيث تعتبر فكرة نجاح القائد أو المدير غير قاصرة على القدرات الفكرية والفنية بل تتطلب الذكاء العاطفي على حد سواء، وكما أشار جولمان أن عامل الذكاء يعزز بشكل مباشر وينسبة تصل لـ 20% من محددات النجاح في الحياة، تاركا 80% للعوامل الأخرى .

كما أكد جولمان على أن عامل الذكاء العقلي والذي يعد من المهارات والمهام الفنية؛ حيث من الشروط الضرورية للقائد هو حصوله على تدريبات تميزه عن غيره من القادة في مجاله، وتصل به لعمق عقلي وتحليلي رائع و غير متناهي من الأفكار الذكية والابداعية، ومن غير الممكن أن يجعل من نفسه قائد عظيم بدون الذكاء العاطفي.

وقد جذب مصطلح الذكاء العاطفي انتباه العديد من الباحثين والمتخصصين في المجال القيادي ابتداءا "سالوفي وماير" في عام 1990م حيث كانا السبب الاساس في انتشار هذا المفهوم، وتبع جولمان بعد ذلك حين أشار لمفهوم الذكاء العاطفي في 1995م، ومن ثم تبعه العديد بالكثير من المقالات لإيضاح فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية لا تعتمد على قدرات الفرد الذهنية فقط، بل من المرجح امتلاك الفرد لقدرات داعمة له ولنجاحه القيادي وسميت منذ ذلك الوقت بالذكاء العاطفي.

ولأهمية الذكاء العاطفي فقد اهتمت الدراسة الحالية بما تناولته الدراسات والمنظمات في السنوات الأخيرة ودور الباحثين والأكاديميين، والدراسات المتعددة التي عنيت بدراسة الذكاء العاطفي، وقد توصلت العديد من الدراسات الى أن الذكاء العاطفي من أبرز المؤثرات على رضى العاملين والالتزام التنظيمي وسلوكيات الأفراد في المنظمات التنظيمية.

وعلى الرغم من تعدد هذه الدراسات إلا أنها لا تزال شحيحة نسبيا في استدراك العديد من الجوانب والأمور المرتبطة بها، كما أن دراسة أثر الذكاء العاطفي على قدرة المديرين على إدارة الصراعات التنظيمية كانت محط اهتمام الباحثين، أي أن جانب الجودة وأثر الذكاء العاطفي عليها شكلت ندرة في هذا الموضوع، فالتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وما يحتويه من قدرات ومهارات لتحقيق الجودة على أداء الموظفين والقادة في إدارة المشاريع أمر بالغ الأهمية يحتاج لإلقاء الضوء عليه.

والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم مشاعرنا ومشاعر الآخرين من حولنا، إنها مهارة بالغة الأهمية يجب أن يتمتع بها أي شخص، وخاصة في إدارة المشاريع قد تسوء الأمور كثيرا أثناء تنفيذ المشروع وسوء إدارة المشاعر هو أحد الأسباب وراء فشل المشاريع. كما ان التخطيط والتنفيذ مهارات إدارية أساسية، ومع ذلك فإن القدرة على فهم مشاعرنا وإحساسها وإدارتها بعناية طوال العملية هي الأهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، وإن اتخاذ القرارات المدروسة يؤثر على المشروع بأكمله وعلى الأشخاص الذين يساهمون في نجاحه، ومن المعروف أن الفرق التي تحافظ على الأداء العالي تتمتع بذكاء عاطفي أفضل.

## مشكلة الدراسة:

لأهمية العناصر البشرية في أي منظمة خاصة أو حكومية حيث يعتبر المديرين والقادة حجر الأساس للقيام بالمهام وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل عام؛ تتجلى مشكلة الدراسة في إهمال الكثير من المنظمات والمديرين والقادة أهمية الذكاء العاطفي والدور الرئيسي له على نجاح إدارة الموظفين والعمل وكذلك على جودة القرارات المتخذة خاصة من قادة ادارة المشاريع في الشركات وهم في أعلى الهرم التنظيمي، ويحقق الذكاء العاطفي مرحلة ايجابية في تحسين الأداء والمساهمة في تحسين النوعية والقرارات وسلامتها، ومن ناحية أخرى فإن انخفاض الذكاء العاطفي يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء واتخاذ القرارات السليمة .

وهو ما حدده هيربرت سايمون بأن " المشكلة الأساسية في المنظمة الفعالة هي التخصص وتقسيم العمل وفق نمط يمكن بزيادة الإسهام في قوى الولاء والانتماء بين الموظفين والمنظمة في سبيل اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق أهداف وتطلعات الطرفين في المعادلة وهما الموظف وأهدافه والمنظمة وأهدافها" وهنا يأتي التوقع بأن يلعب مستوى الذكاء العاطفي للقائد دور جوهري في تحسين عملية اتخاذ القرارات وإدارة الصراعات بين العاملين وكذلك إدارة الموارد البشرية وإدارة المشروع بأكمله بأفضل منهجية. تكمن مشكلة الدراسة كذلك في عزوف كثير من الموظفين عن العمل في الشركات وكثرة الاستقالات وعدم الشعور بالأمان الوظيفي كذلك تعطل كثير من المشاريع أو عدم حصول أصحاب المصلحة على النتائج والأهداف المرجوة , كما يرى الباحث من خبرات سابقة في إدارات مختلفة ان السبب الرئيسي في قلة جودة المخرجات هو قلة تمتع القادة أو المدراء بمستوى جيد من الذكاء العاطفي.

### أهمية الدراسة:

تشير الأبحاث التي أجراها معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن المشاريع التي يقودها مديرو المشاريع الأذكياء عاطفياً تتمتع بمعدل نجاح أعلى من تلك التي تتم إدارتها دون التركيز على الذكاء العاطفي, كما تتمتع بالقدرة على إحداث تأثير هائل على فريق المشروع بأكمله، وكذلك على جميع أصحاب المصلحة في المشروع.

الذكاء العاطفي هو المهارة التي تساهم في إنجاز المشاريع الناجحة وإسعاد الفريق وكذلك أصحاب المصلحة هو ما يسمح لمديري المشاريع بأن يكونوا قادة ناجحين في دارة الصراعات بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة وكذلك إدارة فريق العمل والحصول على الأهداف المرجوة في المشروع بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

يجب أن يكون امتلاك ذكاء عاطفي مرتفع من أهم الأولويات لمدير المشروع الناجح كما إن بناء علاقة عاطفية قوية مع أعضاء الفريق يخلق علاقة وثيقة, ويعتمد نجاح المشروع أيضاً على انفتاح أعضاء الفريق مع بعضهم البعض, وهذا يخلق بيئة إيجابية حيث يمكن للجميع التعبير عن أفكارهم وآرائهم.

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الذكاء العاطفي نفسه ودوره الفعال في عملية المتابعة وتقييم الاداء للأنشطة الادارية وقد طبق هذا الأسلوب في كثير من القطاعات مثل القطاع الصحي والقطاع المالي وكذلك التعليمي ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت موضوع أهمية قيادة المشاريع بالذكاء العاطفي , فيمكن تلخيص الأهمية فيما يلي :

- تعتبر اضافة جديدة في مجال المشاريع خصوصاً المشاريع الانشائية لما فيها من جهد بدني عالي من قبل جميع العاملين .
- زيادة فهمنا في كيفية تطبيق الذكاء العاطفي والحصول على افضل النتائج للمخرجات.
- تسهم في خلق بيئة عمل أكثر احترافية وذو مسؤولية عالية في انجاز المهام .
- تسهم في معرفة طبيعة العلاقة وتطويرها بين القادة والمؤسسين وكذلك بين القادة واصحاب المصلحة .
- تساهم في نجاح الخطط للمشاريع من متابعة ومراجعة وتقييم الأنشطة والاحداث اليومية بشكل مستمر في دورة حياة المشروع
- 

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- معرفة كيفية تقييم الذكاء العاطفي بمتغيراته الخمسة ( الوعي الذاتي ,الإدارة الذاتية ,الوعي الاجتماعي , إدارة العلاقات , إدارة فريق العمل ).
- معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع .

- معرفة مستوى نجاح مدراء المشاريع في مشاريعهم .ز
- معرفة أثر مستوى الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع .
- معرفة ما اذا كانت هناك علاقة بين الذكاء العاطفي وبين العوامل الديموغرافية.
- معرفة النتائج المرجوة من اثر الذكاء العاطفي التي تصب في مصلحة الجميع .

#### تساؤلات الدراسة:

ولأن استراتيجية العمل بنهج الذكاء العاطفي شهدت العديد من التوجهات النفسية والاجتماعية والإدارية فكان أولى مساعي الدراسة الحالية هي الوصول لعمل هذه الاستراتيجية وتأثيرها على أداء مدراء المشاريع في الشركات الخاصة في بيئة اقتصادية تختلف عما اشارت له العديد من الدراسات، وبالرجوع للدراسات والبحوث في هذا المجال يتضح للباحث ندرة ملحوظة في هذا الموضوع وعلى غرار ه ألقى الباحث الضوء على دور مدراء المشاريع في نجاح المشاريع باستخدام الذكاء العاطفي وتحفيز العاملين لديهم لتحقيق مستوى الأداء العالي باعتبارهم حجر الأساس في نجاح المنظمة، وتم اختيارهم واستهدفه لإجراء البحث عليهم حول الاسئلة التالية :

- ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع؟
- ما هو مستوى الأداء الحالي لدى مدراء المشاريع ؟
- ما هو أثر الذكاء العاطفي في أداء مدراء المشاريع ؟
- هل هناك علاقة بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى الأداء لدى مدراء المشاريع ؟
- هل يختلف أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء مدراء المشاريع باختلاف العوامل الديموغرافية ذات العلاقة (الدور الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة ) ؟

#### فروض الدراسة:

## الدراسات السابقة:

تظهر لنا الدراسات السابقة ما يمكن أن يضيفه الذكاء العاطفي في مجال الإدارة والقيادة. فعلى المدى الطويل تظهر لنا أهمية الذكاء العاطفي في جودة العلاقات داخل المنظمة والتي تعزز لنا الابتكار لدى الموظفين وترفع من معدل حل المشاكل وتؤثر على المصلحة العامة .

دراسة قام بها (O'Connor، وآخرون 2019) هدفت الى إيضاح المفاهيم الخاصة للذكاء العاطفي ومنها يمكن معرفة أفضل الوسائل التي يمكن بها قياس الذكاء العاطفي المناسبة مقارنة مع الغرض المقصود قياسه. ثم أوضح في دراسته المقاييس الرئيسية والعوامل التي تؤخذ بالحسبان ومدى قوة الاعتمادية.

دراسة (Greaves&Bradberry، 2019) بينت أهمية الذكاء العاطفي في بيئة الأعمال، أن الحاجة إلى الذكاء العاطفي في بيئة العمل تزيد مع تنوع المجتمعات مما يضغط على الموظفين في تنمية مهارات اجتماعية وعاطفية لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال واستنتج في دراسته أن الذكاء العاطفي مفيد وان القيادة التحويلية تساعد في احتضان هذا الذكاء .

دراسة (Maqbool، وآخرون 2017) حيال تأثير عناصر الذكاء العاطفي والتأهيل والقيادة التحويلية لدى مدراء المشاريع على نجاح المشروع، فقد اكدت بأن النجاح في المشاريع ليس فقط بتوفر المعدات الحديثة والاختراعات المتطورة ولكنها تعتمد على المحرك الرئيسي نحو النجاح بوجود الناس وسلوكهم والكفاءات التي لديهم. فقد أظهرت دراستهم، والتي أقيمت على مستوى مدراء المشاريع في باكستان، أن الذكاء العاطفي العالي لدى مدراء المشاريع والذين يملكون الكفاءة المطلوبة هم مدراء فعالون ويضمنون نجاح أعلى للمشروع عن زملائهم المنافسين. وأوصى بتوسيع نطاق الدراسة لتصبح عالمياً.

أما ما يخص المنظمات الحكومية، ففي دراسة بعنوان العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية (2014)، أكد على وجود خلل في الاستيعاب بالذكاء العاطفي لدى مديري المنظمات الحكومية. واستنتج أن المدراء الأذكياء عاطفياً يتبنون استراتيجية التكامل والتسوية في التعامل مع الصراعات، وكذلك أظهرت دراسته عن فروق عمرية في الذكاء العاطفي لصالح الأعمار الأكبر.

وكشفت دراسة (Obradovic، وآخرون 2013) وعنوانها " ذكاء مدير المشروع العاطفي - تذكرة نحو النجاح" عن وجود علاقة قوية إيجابية بين الذكاء العاطفي والنجاح المهني ولا بد من أن تتضمن بعض الممارسات لدى مدراء المشاريع. أولاً، يجب أن يكون مديرو المشاريع على دراية بالمفهوم ومستواه لديهم وطرق تحسين الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي. ثانياً، يجب النظر في مفهوم الذكاء العاطفي عند تعيين الموظفين في منصب مديري المشاريع وكذلك عند اتخاذ قرار بشأن برامج تنمية الموارد البشرية. ومن أجل مساعدة مديري المشاريع الجيدين ليصبحوا ممتازين هناك حاجة لمزيد من التحقيقات حول طرق تطوير كفاءات الذكاء العاطفي.

دراسة (Zhang & Fan , 2013) قامت دراستهما حول كيفية تطوير المشاريع الانشائية عبر الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع، حاولا إيجاد القدرات المطلوبة من الذكاء العاطفي المطلوب توفرها في مدراء المشاريع بالخصوص وجدوا أن الشركات العالمية والتي تعمل في عدة دول، لا بد أن يتسم مدراء المشاريع لديها بالتبني العالي لمفهوم الثقافات، والوعي التنظيمي لمدراء المشاريع الذين يعملون داخليا. اما بالنسبة للمشاريع التعاقدية التي أساسها عدد الوحدات، فالمهارات القيادية من الذكاء العاطفي هي المطلوبة. وأخيراً التعاطف لا بد أن يكون سمة مدير المشروع الذي يتعاقد بصيغة العقود الربحية على أساس التكلفة.

وكشفت دراسة (بساطو، 2010) هدفت الى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في مكتب غزة الإقليمي، وكشفت دراسته أن مفهوم الذكاء العاطفي في مجتمعنا العربي أضعف من الخارج ولا بد من معالجة هذا الخلل والضعف لدى الإداريين وتعزيز نقاط القوة لما له من إثر طيب واستنتج في دراسته عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وحل النزاع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المنهجية وطرق البحث:

أدوات الدراسة:

حدود الدراسة:

## المراجع:

### المراجع العربية:

- (د. الرقاد ، د. أبو دية ، 2012): دراسة بعنوان "الذكاء العاطفي للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس".
- (جولمان، دانيال، 2000). الذكاء العاطفي. ترجمة ليلى الجبالي، الكويت: عالم المعرفة .

### المراجع الاجنبية:

- دراسة (Obradovic، وآخرون 2013) وعنوانها " ذكاء مدير المشروع العاطفي - تذكرة نحو النجاح"
- دراسة بعنوان العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية (2014).
- (Sanil and K.Y.، 2009): دراسة بعنوان "دور الذكاء العاطفي في إدارة التوتر والقلق في مكان العمل".