



جامعة ميدأوشين

كلية التربية

تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع

الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية

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

إعداد:

سهام علي حسين الياسين

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشين لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراة

في التربية

الفصل الثاني

الإطار النظري:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة وتحديات متعددة في مختلف المجالات مثل الاقتصاد، والتكنولوجيا، والبيئة، والمجتمع. تشمل هذه التحديات التقلبات الاقتصادية، التطور المستمر للتكنولوجيا، والتغيرات المناخية، بالإضافة إلى شدة التنافس على المستوى العالمي. وفي ظل هذه التحديات، تعد الإدارة الفاعلة والحكيمة ركيزة أساسية لنجاح المشاريع. ولكي تتمكن الإدارة للتصدي لهذه التحديات، لا بد أن تتحلى بصفات مثل الرؤية الاستراتيجية التي توجه المشاريع نحو أهداف واضحة، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. إلى جانب ذلك، يؤدي الذكاء العاطفي دورا محوريا، حيث يساعد المديرين على فهم مشاعر العاملين والعملاء والتفاعل معهم بطريقة إيجابية تعزز العلاقات وتزيد من فعالية العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المشاريع.

الذكاء العاطفي:

تعود النقاشات حول الذكاء العاطفي إلى بداية القرن العشرين، حيث أشار ثورندايك في أبحاثه عام 1920 إلى هذا المفهوم أثناء دراسته للذكاء الاجتماعي. وقد أوضح أن القدرة الاجتماعية تُعتبر مكونا أساسيا من الذكاء، وعرفها بأنها قدرة الفرد على فهم وتوجيه الآخرين نحو التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية (خوالدة، 2004).

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

وقد انتقل سالوفي وماير وزملاؤهم إلى تصنيف مفهوم الذكاء العاطفي، حيث بدأوا في مناقشة ضرورة تمييز الذكاء العاطفي عن متغيرات الشخصية. وقد عُرِفَ الذكاء العاطفي بدقة على أنه القدرة على التعرف على معاني العواطف واستخدام هذه المعرفة في توجيه وحل المشكلات. كما اقترحت أبحاثهم إطارًا للذكاء العاطفي يهدف إلى تنظيم القدرات المختلفة المرتبطة بعملية الذكاء العاطفي، وقد تكوّن نموذجهم من أربعة أبعاد (Mancini, 2022).

مفهوم الذكاء العاطفي:

يعتبر مفهوم الذكاء من أبرز المواضيع التي جذبت انتباه علماء النفس منذ بدايات القرن الماضي. وعلى الرغم من قدم هذا الموضوع، إلا أن التطورات التي حدثت في فهمه وتطبيقه على مر الزمن ساهمت في تعزيز وضوحه وفهمه كجانب مهم من جوانب الإنسان بشكل أفضل مما كان عليه سابقاً (السمادوني، 2007). ومن بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت لتعميق فهمنا للذكاء، يأتي الذكاء العاطفي، الذي يعتبر حديثاً نسبياً، لكنه لاقى اهتماماً كبيراً في الأوساط العلمية والعملية.

بدأ الحديث عن الذكاء العاطفي في التسعينيات، حيث تمت دراسته من خلال أبحاث وكتب عديدة تناولت كيفية فهمه وتطبيقه في مجالات مثل التعليم والعمل والحياة الاجتماعية. والجدير بالذكر أن الذكاء العاطفي لا يركز على القدرات العقلية التقليدية، بل على المهارات العاطفية التي تساعدنا في فهم مشاعرنا وإدارتها، بالإضافة إلى فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بذكاء (الخضر، 2006).

لكن رغم أهمية هذا المفهوم، إلا أنه لا يزال يحيطه بعض الغموض، إذ يقع في منطقة تداخل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي، والتعريفات التي تم جمعها حول هذا المفهوم تعكس هذا الغموض (عبده وعثمان 2002).

وقد عرف الباحثان سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات، والتحكم فيها وتنظيمها، وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين، وأن الذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد وهي التعرف على الانفعالات وتوظيفها، وإدارتها، وفهمها.

وأصبح المفهوم أكثر تداولاً بعد أن نشر جولمان (Goleman, 1995) كتاب حمل اسم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) حيث أوضح أن الذكاء العاطفي هو القدرة على إدارة مشاعرنا وتحفيزها وإدارة مشاعر الآخرين وعواطفهم بشكل جيد للنجاح في الحياة المهنية.

وفي عام 2000، قدم ماير وزملاءه (Mayer, et. al., 2000) تعريفاً أكثر تفصيلاً، حيث ركزوا على أن الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على معاني المشاعر وعلاقاتها، والتفكير وحل المشكلات على أساسها. كما أشاروا إلى أن الذكاء العاطفي يشمل مهارات متعددة، مثل على إدراك المشاعر، واستيعاب المشاعر المرتبطة بالعاطفة، وفهم معلومات تلك المشاعر، بالإضافة إلى إدارتها بفعالية.

وفي عام 2004، وسع ماير وزملاءه (Mayer et al., 2004) تعريف الذكاء العاطفي ليشمل القدرة على استخدام المشاعر لتحسين التفكير والنمو العاطفي.

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

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

أهمية الذكاء العاطفي:

يعتبر الذكاء العاطفي من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث يساعد الأفراد على فهم مشاعرهم وإدارتها بشكل فعال، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة والتعامل مع الضغوط اليومية (برادبيري وجريز، 2014). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أجراها مياو وآخرون (Miao et al., 2017) أن الذكاء العاطفي يرتبط بشكل إيجابي بالقيادة الفعالة، حيث يساعد القادة على تحفيز فرقهم وبناء بيئة عمل إيجابية. كما أشارت دراسة ماير وزملائه (Mayer et al., 2016) إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث يساعد الأفراد على بناء علاقات عمل إيجابية وتحسين التواصل مع الآخرين. ويعد الذكاء العاطفي أيضًا عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح الشخصي والمهني، إذ يعزز من قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، مما يسهم في بناء علاقات أكثر استقرارًا وتقاهما، كما يساعد في تحسين الصحة النفسية من خلال تقليل التوتر والقلق، ويزيد من الكفاءة في بيئة العمل عبر تعزيز قدرة الأفراد على التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بفعالية (جولمان، 2000).

نماذج قياس الذكاء العاطفي

يُعد الذكاء العاطفي من المفاهيم النفسية والسلوكية التي حظيت باهتمام متزايد في مجالات الإدارة والقيادة، نظرًا لدوره المحوري في تحسين الأداء الفردي والجماعي. وقد تطورت نماذج قياس الذكاء العاطفي لتشمل أبعادًا معرفية وسلوكية قابلة للقياس، مما أتاح استخدامها في البيئات التنظيمية والمهنية.

نماذج قياس الذكاء العاطفي بشكل عام:

تتوزع نماذج قياس الذكاء العاطفي إلى ثلاث فئات رئيسية:

- النموذج القائم على السمات: يُعالج الذكاء العاطفي كجزء من الشخصية، ويُقاس باستخدام أدوات مثل مقياس بار-أون EQ-i، ويُستخدم لتقييم السمات الانفعالية المستقرة لدى الأفراد.
- النموذج القائم على القدرات: طوره ماير وسالوفي، وقياس الذكاء العاطفي كقدرة معرفية باستخدام اختبارات أداء، ويركز على معالجة المعلومات الانفعالية بدقة.
- النموذج المختلط: يجمع بين السمات والقدرات، ويُعد نموذج جولمان من أبرز الأمثلة، حيث يدمج الكفاءات العاطفية والسلوكية في سياق القيادة.

نموذج بار-أون للذكاء العاطفي وأدوات قياسه:

يُعد نموذج بار-أون (Bar-On) من النماذج الرائدة في تفسير الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات غير المعرفية التي تؤثر في كيفية تعامل الفرد مع متطلبات وضغوط الحياة. ويعتبر مقياس بار-أون من أوائل المقاييس النفسية التي طُورت لتقييم الذكاء العاطفي بطريقة معيارية. ويعتمد هذا المقياس على استبيان ذاتي يتضمن مجموعة من البنود التي تقيس خمسة عشر عاملاً فرعياً موزعة على خمسة أبعاد رئيسية: الكفاءة الشخصية، العلاقات الإنسانية، التكيف، إدارة الضغوط، والمزاج العام. وقد طور بار-أون مقياس مخزون الذكاء العاطفي EQ-i (Emotional Quotient Inventory) التي تعد من أكثر المقاييس استخداماً في الأوساط الأكاديمية والمهنية لقياس الذكاء العاطفي، حيث أثبتت صلاحيتها عبر ثقافات متعددة (Gilar-Corbi et al., 2021).

أظهرت دراسات حديثة أن أداة (EQ-I 2.0) تتمتع بخصائص سيكومترية قوية وتستند إلى هيكل عام لعامل واحد للذكاء العاطفي يمكن تطبيقه على بيانات مهنية متنوعة. فقد أكدت دراسة فان ليل وآخرون (Van Lill et al., 2023) التي أجريت على عينة مكونة من أكثر من 16,000 مشارك في جنوب أفريقيا، أن الأداة تقيس بفعالية الذكاء العاطفي كعامل عام متكامل، مما يدعم صلاحيتها التنبؤية في بيئات العمل. وتتسجم هذه النتائج مع الأدبيات التي ترى أن الذكاء العاطفي مكون أساسي للأداء الفعال والقيادة الناجحة في المؤسسات الحديثة.

ويُصنّف نموذج بار-أون للذكاء العاطفي ضمن النماذج السماتية أو المختلطة، نظرًا لارتكازه على تقييم السمات الانفعالية والاجتماعية المستقرة نسبيًا لدى الفرد. فقد أكدت الدراسات على أن مقياس بار-أون EQ-i يُستخدم لتحديد موقع الذكاء العاطفي ضمن فضاء الشخصية والمعرفة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الذكاء العاطفي المقاس بهذا النموذج يرتبط ارتباطًا وثيقًا بعوامل الشخصية الخمسة الكبرى، مثل الانبساطية، العصابية، والانفتاح على الخبرة، مما يعزز تصنيفه كنموذج سماتي أكثر من كونه نموذجًا معرفيًا (Tommasi et al., 2023).

نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي وأدوات قياسه:

يُعد نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، والذي ينتمي إلى النموذج القائم على القدرات، أحد أكثر النماذج العلمية دقة وصرامة في تفسير الذكاء العاطفي، حيث يُعرّف الذكاء العاطفي فيه على أنه قدرة معرفية مستقلة، وليست مجرد سمة شخصية أو نمط سلوكي. وقد تم تطوير هذا النموذج في تسعينيات القرن الماضي، وهو يركز على كيفية معالجة الفرد للمعلومات الانفعالية بدقة، من خلال أربع قدرات أساسية: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر لدعم التفكير، فهم المشاعر، وتنظيمها لتحقيق أهداف إيجابية (Mayer & Salovey, 1997).

ولقياس هذه القدرات، طُوّرت أداة معيارية تُعرف باسم "اختبار ماير وسالوفي وكارسو للذكاء العاطفي (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test، MSCEIT)، وهي اختبار أداء يُقيّم الذكاء العاطفي من خلال مهام معرفية تتطلب تحليل مشاعر في صور، مواقف، وسيناريوهات. ويتكون الاختبار من أربعة فروع رئيسية: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر، فهم المشاعر، وإدارة المشاعر. وقد أظهرت دراسة فان ليل وآخرون (Van Lill et al., 2023) أن اختبار MSCEIT يُعد أداة صالحة لقياس الذكاء العاطفي كقدرة معرفية مستقلة، حيث كشفت نتائج التحليل العاملي أن الأبعاد الأربعة للاختبار تتنبأ من عامل عام مشترك يعكس القدرة على معالجة المعلومات الانفعالية. وقد أظهرت الدراسة أن هذا العامل يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق البنائي، مما يعزز من موثوقية النموذج في السياقات المهنية والتعليمية.

وقد أكدت دراسة حبيب وآخرون (Habib et al., 2023) أن أدوات الأداء مثل MSCEIT تُعد أكثر دقة وموضوعية من أدوات التقييم الذاتي، خاصة في البيئات المهنية التي تتطلب قرارات قائمة على الكفاءة الانفعالية الفعلية.

وأشارت الدراسة إلى أن القدرة على إدراك المشاعر وفهمها وتنظيمها تُسهم في تحسين القيادة، بناء العلاقات، واتخاذ القرار تحت الضغط، مما يعزز من صلاحية النموذج القائم على القدرات في التطبيقات العملية.

نموذج جولمان المختلط للذكاء العاطفي:

قدّم دانييل جولمان نموذجًا مختلطًا للذكاء العاطفي يجمع بين السمات الانفعالية والقدرات السلوكية، وهو من أكثر النماذج استخدامًا في مجالات القيادة، التعليم، وإدارة العلاقات المهنية. بخلاف النماذج المعرفية التي تركز على معالجة المعلومات الانفعالية، يُعرّف جولمان الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من الكفاءات القابلة للتعلّم والتطوير عبر التدريب والممارسة، وتُسهم في تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي على حدٍ سواء. ويتألف النموذج من خمس كفاءات رئيسية مترابطة:

- الوعي الذاتي: إدراك الفرد لمشاعره وفهم تأثيرها على قراراته وسلوكه، بما يعزز من قدرته على التقييم الذاتي واتخاذ قرارات متزنة.
- ضبط الذات: القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وتوجيهها بطريقة إيجابية، بما يشمل إدارة الغضب، وضبط الاندفاع، والمرونة في مواجهة الضغوط.
- الدافعية: استخدام المشاعر الداخلية كمصدر للحافز نحو تحقيق الأهداف والالتزام طويل الأمد بالمهام.
- التعاطف: إدراك مشاعر الآخرين وفهم احتياجاتهم والاستجابة لها بفعالية، مما يساهم في بناء علاقات إنسانية ناجحة.
- المهارات الاجتماعية: تشمل التواصل الفعّال، والإقناع، وإدارة النزاعات، والعمل الجماعي، وهي جوهر القيادة المؤثرة والتعاون المؤسسي.

وقد أكدت دراسات حديثة أن هذه الكفاءات تمثل أساسًا للقيادة الفعّالة في البيئات التنظيمية الحديثة، وتسهم في رفع أداء الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي، لا سيما في فترات التغيير أو الأزمات (Salameh-Ayanian et al., 2025).

وقد أظهرت دراسة سايكيا ودوتا (Saikia & Dutta, 2025) إلى أن هذه الكفاءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الأكاديمي والمهني، حيث أظهر الأفراد ذوو الذكاء العاطفي المرتفع قدرة أعلى على إدارة التوتر، وبناء علاقات إيجابية، وتحقيق نتائج قيادية فعالة. كما بيّنت الدراسة أن نموذج جولمان يُعد إطاراً عملياً لتطوير الذكاء العاطفي في التعليم وبيئات العمل، خاصة من خلال التدريب على المهارات الاجتماعية والتعاطف.

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

ورغم أن نموذج جولمان الأصلي للذكاء العاطفي يتكون من خمس كفاءات رئيسية إلا أن العديد من الدراسات التطبيقية الحديثة اعتمدت نسخة مبسطة تتضمن أربعة أبعاد وظيفية، هي: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. ويُعزى هذا التبسيط إلى الحاجة لتصميم أدوات تدريب وتقييم أكثر قابلية للتطبيق في السياقات القيادية والتنظيمية، دون الإخلال بجوهر النموذج. ففي هذه الصيغة، تُدمج الدافعية ضمن الإدارة الذاتية، بينما يُدمج التعاطف ضمن الوعي الاجتماعي، وتُعاد صياغة المهارات الاجتماعية تحت إدارة العلاقات. وقد أكد فيليس وويز (Filice & Weese, 2024) أن هذه الكفاءات الأربع تُستخدم على نطاق واسع في برامج تطوير الذكاء العاطفي، نظراً لقدرتها على التنبؤ الفعّال بالأداء القيادي، وبناء العلاقات، وتحقيق التكيف التنظيمي، مع الحفاظ على الاتساق النظري للنموذج الأصلي

محاور (أبعاد) الذكاء العاطفي المتعلقة بإدارة المشاريع:

عمل العديد من الباحثين، مثل ميرسينو (Mersino, 2016) على تحديد المهارات والصفات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها مدير المشروع الناجح، حيث طور إطار عمل معدل بناء على نموذج جولمان (Goleman, 1998) للذكاء العاطفي يتضمن 14 مهارة موزعة على 5 مجالات، وهو ما يتوافق مع تأكيدات معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) حول أهمية المهارات العاطفية والسلوكية في نجاح مديري المشاريع.

ويتكون نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) المطور للذكاء العاطفي من المجالات التالية:

- الوعي الذاتي ويتضمن: الوعي الذاتي العاطفي، والتقييم الذاتي الصحيح، والثقة بالنفس.
- الإدارة الذاتية ويتضمن: التحكم بالنفس.
- الوعي الاجتماعي ويتضمن: التعاطف، والوعي التنظيمي، ورؤية الآخرين بوضوح، والحدود العاطفية.
- إدارة العلاقات وتتضمن: العلاقة مع اصحاب المصالح، وتطوير الآخرين، وقول الصدق.
- قيادة الفريق ويتضمن: الاتصالات، وإدارة الصراع، والتحفيز القيادي.

العلاقة بين أبعاد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) ونجاح المشاريع الإنشائية

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

أولاً: الوعي الذاتي

يمثل الوعي الذاتي أحد الركائز الأساسية للذكاء العاطفي، إذ يُمكن مدير المشروع من إدراك حالاته الانفعالية وتقييم ذاته بموضوعية، مما يعزز قدرته على اتخاذ قرارات متزنة في بيئات المشاريع الإنشائية التي تتسم بالتعقيد والتقلب. ويتضمن هذا البعد الإدراكي مكونات متعددة تشمل الوعي العاطفي، والتقييم الذاتي، والثقة بالنفس، وهي عناصر تساهم مجتمعة في تحسين الأداء الإداري وتعزيز التفاعل الفعال مع فرق العمل. فالمدير الذي يتمتع بوعي ذاتي مرتفع يدرك تأثير مشاعره على قراراته، ويتجنب الانحيازات العاطفية مثل المبالغة في التفاؤل أو التشاؤم عند تقييم المخاطر أو التفاوض، كما يحدد نقاط قوته وضعفه بدقة، مما يدفعه إلى طلب الدعم أو تفويض المهام عند الحاجة. وقد أظهرت الدراسات أن المديرين الذين يتمتعون بوعي ذاتي مرتفع يظهرون قدرة أكبر على التفاعل الإيجابي مع فرقهم، والتكيف مع بيئات العمل المعقدة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ، الالتزام بالجدول الزمنية، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

(Montenegro et al., 2021; Rahul, 2024; Zhang & Hao, 2022B). وعليه، فإن الوعي الذاتي لا يُعد فقط

الخطوة الأولى في تنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، بل يمثل أيضًا محورًا رئيسًا لنجاح المشروع من خلال دعم القرارات الرشيدة وتطوير المرونة في مواجهة الأزمات والمواقف الصاغطة.

ثانيًا: الإدارة الذاتية

تُعد الإدارة الذاتية من المهارات الجوهرية التي تسهم في نجاح المشاريع الإنشائية، إذ تمكن مدير المشروع من ضبط انفعالاته والتحكم في سلوكياته أثناء مواجهة الضغوط المهنية والمواقف المعقدة. فبيئة المشاريع الإنشائية غالبًا ما تتسم بتعدد الأطراف وكثرة المتغيرات، مثل تأخير الموردين، أخطاء التصميم، مشكلات السلامة، أو تجاوز الميزانيات، وهي مواقف تتطلب من المدير تحكمًا عاطفيًا عاليًا واتزانًا انفعاليًا يمنع تصعيد النزاعات. المدير الذي يتمتع بإدارة ذاتية فعالة يحافظ على هدوئه في أوقات التوتر، ويواجه المشكلات بعقلانية ومنهجية بدلًا من ردود الفعل الاندفاعية، مما يعزز بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا، ويساعد على توجيه الفريق نحو الحلول البناءة. كما أن هذا النوع من التحكم بالنفس يسهم في الحفاظ على معنويات الفريق، ويعزز علاقات العمل الإيجابية مع المقاولين والاستشاريين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمنية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الإدارة الذاتية الفعالة ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي، والقدرة على الابتكار، وانخفاض مستويات التوتر المهني، وزيادة الالتزام بمعايير الجودة والسلامة، مما يجعلها بعدًا حاسمًا في الذكاء العاطفي لمديري المشاريع، وعنصرًا رئيسًا في ضمان نجاح المشروع واستدامة أدائه في البيئات الإنشائية المعقدة (Rahul, 2024; Zhang & Hao, 2022B).

ثالثًا: الوعي الاجتماعي

يمثل الوعي الاجتماعي بعدًا جوهريًا في الذكاء العاطفي، إذ يُمكن مدير المشروع من فهم البيئة الاجتماعية والتنظيمية المحيطة، والتفاعل بفعالية مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. ويتضمن هذا البعد عناصر متعددة تشمل التعاطف، والوعي التنظيمي، ورؤية الآخرين بوضوح، والحدود العاطفية، وهي عناصر تُسهم مجتمعة في بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم، مما يُسهّل التنسيق ويُقلل من مقاومة التغيير. في السياق السعودي، حيث تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية دورًا محوريًا في تسهيل الإجراءات وتعزيز التعاون، تزداد أهمية هذا النوع من الوعي الإدراكي، خاصة في ظل ما أظهرته الدراسات من ارتباط الذكاء العاطفي بسلامة الأداء وتقليل التوتر في مواقع الإنشاء

(Alsulami et al., 2023). فالتعاطف يمكّن المدير من إدراك دوافع ومخاوف أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مثل قلق العميل بشأن الجودة أو تأخر الدفعات للمقاول، بينما يساعده الوعي التنظيمي على فهم سياسات المؤسسة وثقافتها، وتحديد الجهات المؤثرة فعليًا في اتخاذ القرار. هذا الفهم العميق للبيئة المحيطة يُعدّ أساسًا لبناء الثقة وتماسك الفريق، ويمنح المدير قدرة أكبر على التنقل بمرونة للحصول على الموارد أو الموافقات اللازمة، مما يُقلل التأخير ويُعزز كفاءة إدارة توقعات أصحاب المصلحة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المديرين ذوي الوعي الاجتماعي المرتفع يتمتعون بقدرة أفضل على كسب دعم الفرق والمقاولين، وتحقيق تواصل فعال، وحل النزاعات بطرق بناءة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمشروع، وجودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمنية (Rahul, 2024; Rodrigues & Matos, 2024; Zhang & Hao, 2022B).

رابعًا: إدارة العلاقات

تُجسّد إدارة العلاقات الأثر العملي للذكاء العاطفي في بيئة المشاريع الإنشائية، حيث تمكّن مدير المشروع من بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة مع الفرق متعددة التخصصات، والمقاولين، والموردين، والجهات الحكومية. وتتضمن هذه المهارة عناصر جوهرية تشمل التواصل الفعال، وتطوير الآخرين، والصدق في التعامل، وهي مكونات ترتبط ارتباطًا مباشرًا برضا أصحاب المصلحة وتحقيق مؤشرات النجاح الثلاثية: الوقت، التكلفة، والجودة. كما تُعدّ إدارة العلاقات امتدادًا تطبيقيًا للوعي الاجتماعي، إذ تُمكن المدير من فهم احتياجات الآخرين والتفاعل معهم بصدق وتعاطف، مما يعزز التعاون ويُقلل من النزاعات التعاقدية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن جودة العلاقة مع أصحاب المصلحة تُعدّ وسيطًا حاسمًا بين الذكاء العاطفي لمدير المشروع ونجاح المشروع، حيث يسهم هذا البعد في ضمان دعم الأطراف المختلفة وتسهيل الحصول على الموارد والموافقات اللازمة (Kukko, 2024; Montenegro et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، فإن اهتمام المدير بتطوير مهارات أعضاء الفريق، لا سيما المهندسين الجدد في الموقع، يُسهم في رفع كفاءة الفريق وتحسين جودة الأداء العام. وقد أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع يعزز الثقة داخل الفريق، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الجماعي في المشاريع الإنشائية (Abid et al., 2022; Zhang & Hao, 2022A). ويُعتبر الالتزام بالصدق والشفافية في التعامل عنصرًا محوريًا في تعزيز الموثوقية، حيث تُظهر الأدبيات الحديثة أن الشفافية في إدارة المشاريع تُسهم في تحسين الأداء، وضمان الالتزام بالمواعيد والمواصفات، وتعزيز رضا الفريق وأصحاب المصلحة (Aston, 2025).

خامسًا: قيادة الفريق

تُعد قيادة الفريق من أبرز المجالات التي تتجسد فيها مهارات الذكاء العاطفي لمدير المشروع الإنشائي، حيث تمكنه من توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز الانسجام الداخلي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي والنزاعات. وتشمل هذه المهارات التحفيز القيادي، إدارة الصراع، والاتصال الفعال، وهي عناصر جوهرية في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدد الثقافات والخلفيات المهنية فالإتصال الفعال يُعد حجر الزاوية لضمان وضوح الأهداف والمتطلبات والمخاطر بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الفريق، الاستشاري، المقاول، والعميل، خاصة في ظل تفاوت الخلفيات المهنية والمعرفية، وهو ما يتطلب من مدير المشروع تبني استراتيجيات تواصل مكثفة لضمان الفهم المشترك (Zwikaël et al., 2023). كما أن الصراعات تُعد جزءًا لا يتجزأ من واقع المشاريع، خاصة في ما يتعلق بأوامر التغيير أو جودة التنفيذ، ويُظهر المدير ذو الذكاء العاطفي العالي قدرة على تحويل هذه الصراعات إلى فرص بناءة من خلال التحكم بالنفس، التعاطف، والتواصل الإيجابي (Mirza et al., 2025). وفي السياق الميداني، فإن قدرة المدير على إلهام وتحفيز فريقه، لا سيما في الظروف الصعبة بالموقع، ترتبط ارتباطًا مباشرًا بإنتاجية الفريق والتزامه بمعايير السلامة والجودة. وقد أظهرت الأدلة التجريبية أن القيادة القائمة على الذكاء العاطفي تُسهم في تعزيز التماسك التنظيمي، وتحسين أداء الفرق، وتُعد مؤشرًا قويًا على نجاح المشاريع الإنشائية (Rahul, 2024; Watanabe et al., 2024; Zhang & Hao, 2022B).

يعكس الجدول رقم 1-2 العلاقة التكاملية بين أبعاد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) للذكاء العاطفي ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية، إذ ترتبط أبعاده الخمسة ارتباطًا مباشرًا بالنجاح التنفيذي. ويوضح الجدول كيف يسهم كل بعد في تعزيز الأداء الإداري، وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، إلى جانب رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

جدول (1-2): تلخيص العلاقة التكاملية بين أبعاد نموذج ميرسينو (Mercino, 2016) للذكاء العاطفي ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية

البعد	التعريف	المكونات الأساسية	الأثر على نجاح المشروع الإنشائي
الوعي الذاتي	إدراك المدير لحالاته الانفعالية وتقييمه الذاتي	الوعي العاطفي، التقييم الذاتي، الثقة بالنفس	تحسين اتخاذ القرار، التكيف مع التعقيد، رفع رضا أصحاب المصلحة

الإدارة الذاتية	التحكم في الانفعالات والسلوكيات تحت الضغط	ضبط الانفعالات، التحكم بالسلوك، الاتزان	تقليل النزاعات، تعزيز التعاون، الالتزام بالجدول الزمنية
الوعي الاجتماعي	فهم البيئة الاجتماعية والتنظيمية واحتياجات الآخرين	التعاطف، الوعي التنظيمي، رؤية الآخرين	بناء الثقة، فهم السياق، تحسين إدارة توقعات أصحاب المصلحة
إدارة العلاقات	بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتواصل	التواصل الفعال، تطوير الآخرين، الصدق	تعزيز التعاون، تقليل النزاعات، رفع جودة التنفيذ ورضا الأطراف
قيادة الفريق	توجيه الجهود الجماعية وتحفيز الفريق	التحفيز، إدارة الصراع، الاتصال الفعال	رفع الإنتاجية، تحسين التماسك، تقليل الدوران الوظيفي والنزاعات

المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية:

تعد المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية حجر الأساس في مسيرة تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تؤدي دوراً محورياً في دعم التنمية المستدامة وتنويع الاقتصاد. تشمل هذه المشاريع قطاعات حيوية مثل الإسكان، والبنية التحتية، والطاقة، والسياحة، مما يجعلها رافداً رئيسياً للتحويل الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده المملكة. ومن أبرز هذه المشاريع "مشروع نيوم" المدينة المستقبلية الذكية التي تقام في شمال غرب السعودية، والتي تعد نموذجاً عالمياً للابتكار والاستدامة. يهدف مشروع نيوم إلى أن يكون مركزاً عالمياً للتقنية المتقدمة والطاقة النظيفة، مع توفير فرص عمل جديدة وجذب الاستثمارات الدولية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم مدينة نيوم في تعزيز قطاع السياحة من خلال تقديم تجارب فريدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتصاميم المعمارية المبتكرة.

وفي المنطقة الشرقية، يتم تنفيذ العديد من المشاريع المتميزة التي تسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030. من بين هذه المشاريع "واجهة الدمام"، الذي يسعى لتطوير الواجهة البحرية لتصبح وجهة حضرية تجمع بين المساحات السكنية والترفيهية المتكاملة. كما يبرز مشروع "The Rig" باعتباره مشروعاً سياحياً استثنائياً، يتميز بكونه مقاماً على منصات بحرية مستوحاة من حقول النفط، ويقدم تجربة فريدة تدمج بين الإقامة الفاخرة والمرافق الترفيهية. أما في قطاع الطاقة، فتعد المنطقة الشرقية مركزاً رئيسياً لمشاريع الطاقة، مثل "مدينة الجبيل الصناعية"، التي تصنف كواحدة من أكبر المدن الصناعية عالمياً وتركز على الصناعات البتروكيمياوية والتحويلية.

تأتي أهمية هذه المشاريع من قدرتها على تعزيز الاقتصاد الوطني من خلال توفير فرص عمل وزيادة الاستثمارات المحلية والعالمية. كما تسهم في رفع جودة الحياة من خلال تقديم بنية تحتية متطورة وخدمات تلبي احتياجات السكان. من خلال هذه المبادرات الطموحة، ترسخ المملكة مكانتها كدولة رائدة في مجالات التنمية المستدامة والابتكار، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهداف رؤية 2030 والمنافسة على الساحة العالمية.

صفات مدير المشاريع:

يتميز مدير المشروع الناجح بمجموعة من السمات الأساسية التي تمكنه من إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة. ومن أبرز هذه السمات القدرة على القيادة الفعالة، حيث يجب أن يكون قادراً على تحفيز الفريق وقيادته نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز روح التعاون والالتزام (Aga et al., 2016). بالإضافة إلى ذلك، يمتلك مدير المشروع الناجح مهارات اتصال متقدمة، تمكنه من التفاعل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الفريق التقني والعملاء وأصحاب المصلحة، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل واضح ويقلل من سوء الفهم (Galli, 2022). كما يعد التفكير الاستراتيجي والقدرة على حل المشكلات من السمات المهمة، حيث يتعامل مدير المشروع مع تحديات متعددة ويتخذ قرارات سريعة وفعالة لضمان استمرارية العمل وتحقيق النتائج المرجوة (Kerzner, 2022).

إلى جانب هذه السمات، يؤدي الذكاء العاطفي دوراً محورياً في نجاح مدير المشروع، حيث يساعده على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بشكل فعال، مما يعزز التعاون ويقلل من التوترات في بيئة العمل. ويتمتع مدير المشروع الذي يمتلك ذكاء عاطفياً عالياً بالقدرة على تحفيز الفريق وبناء علاقات عمل قوية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع بشكل عام. أشار جولمان (Goleman, 1998) إلى أن الذكاء العاطفي يعد عاملاً رئيسياً في تمييز القادة الناجحين عن غيرهم، حيث يساهم في تحسين صنع القرار وبناء الثقة داخل الفريق. بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al., 2022) إلى أن مديري المشاريع الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي يكونون أكثر نجاحاً في إدارة النزاعات وتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، خاصة في المشاريع الإنشائية.

أثر مدير المشروع على المشاريع:

يؤدي مديرو المشاريع دورا محوريا في تحديد مسار المشاريع وضمان تحقيق أهدافها بنجاح أو تعرضها للفشل. فهم يتحملون مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومراقبة جميع مراحل المشروع، مما يجعل كفاءتهم القيادية والإدارية عاملا حاسما في تحقيق النتائج المرجوة. وفقا لكيرزner (Kerzner, 2022) فإن مدير المشروع الفعال يتمتع بالقدرة على تنسيق الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية، مما يضمن إتمام المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. وفي المقابل، يمكن أن يؤدي ضعف الكفاءة أو سوء الإدارة إلى تأخيرات كبيرة، وتجاوزات في التكاليف، وحتى فشل المشروع بالكامل.

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

نجاح المشاريع:

يعتمد نجاح المشاريع على مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة. يعد التخطيط الجيد من أهم هذه العوامل، حيث يشمل تحديد أهداف واضحة، وإعداد جداول زمنية دقيقة، وتخصيص الموارد بشكل فعال. يشير ميريديث ومانتيل (Meredith & Mantel, 2012) إلى أن التخطيط الواقعي والمفصل يزيد من فرص نجاح المشاريع من خلال توفير إطار عمل واضح لتوجيه الجهود. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الإدارة الفعالة عنصرا حاسما في تنظيم الفرق وتحقيق الأهداف المرجوة. يؤكد كيرزner (Kerzner, 2022) أن القيادة المدروسة تمكن المديرين من التكيف مع التحديات وضمان الأداء الأمثل.

ولتحقيق النجاح، لا يقتصر الأمر على التخطيط والإدارة فحسب، بل يتطلب أيضًا تواصلًا فعالًا بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. يشير معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) إلى أن ضعف التواصل يعد أحد الأسباب الرئيسية لتعثر المشاريع، بينما يعزز التواصل الفعال التعاون وحل المشكلات بسرعة. كما يؤدي اختيار فريق عمل كفء دورا

محوريا في نجاح المشاريع، إذ يؤكد تيرنر ومولر (Turner & Muller, 2005) أن توظيف فريق مؤهل يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء.

إلى جانب ذلك، تعد إدارة الوقت والميزانية وإدارة المخاطر من العوامل الحاسمة التي لا يمكن إغفالها. يوضح هيلسون وسيمون (Hillson & Simon, 2020) أن تحليل المخاطر واتخاذ التدابير الوقائية يمكن أن يقلل تأثيرها السلبي ويزيد فرص النجاح. باختصار، فإن نجاح المشاريع يعتمد على تكامل عدة عوامل، بما في ذلك التخطيط الجيد، والإدارة الفعالة، والتواصل الفعال، واختيار الفريق المناسب، وإدارة المخاطر. من خلال التركيز على هذه العناصر، يمكن للفريق تحقيق أهدافها بكفاءة وتجنب التعثرات الشائعة.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا القسم عرضا موجزا للدراسات السابقة التي تركز على العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع.

الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي:

هدفت دراسة البيحاني والزهراني (2024) إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي لدى رواد الأعمال في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة الفروق في مستويات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمستوى التعليمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 163 رائد أعمال بمحافظة جدة. وقد تم قياس الذكاء العاطفي إجرائياً من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الوعي بالذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية، والتعاطف، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وتحسين الأداء الوظيفي، كما كشفت عن فروق دالة في الأداء والذكاء العاطفي لصالح أصحاب الخبرة والمستوى التعليمي الأعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى رواد الأعمال من خلال برامج تدريبية متخصصة،

وتشجيع الباحثين في العالم العربي على إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاءات المتعددة وتأثيرها في بيئة العمل الرياضية.

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

هدفت دراسة المطيري والخشالي (2021) بعنوان "أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية" إلى الكشف عن أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (المهارات الاجتماعية، والتنظيم الذاتي، واستخدام العواطف، والإدراك الانفعالي، والمؤهلات العلمية) في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة وتحليل البيانات. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 305 موظفًا. وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس الذكاء العاطفي ومقياس الفاعلية التنظيمية. وكشفت النتائج عن وجود أثر ذا دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. وأوصت الدراسة باعتماد برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية للموظفين، لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

هدفت دراسة الخرايشة والساعد (2021)، إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الأربعة (الوعي الذاتي، الدافعية، ضبط الذات، والتعاطف) في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية في الأردن. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة المكون من 90 موظفًا، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على جميع العاملين، واستُرِدَّت منها 84 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم بناء مقياس الذكاء العاطفي استنادًا إلى نموذج جولمان، وقياسه من خلال بنود موزعة على أربعة أبعاد رئيسية:

الوعي الذاتي، ضبط الذات، الدافعية، والتعاطف، باستخدام مقياس ليكرت خماسي. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وتخفيف ضغوط العمل، لا سيما في أبعاد عبء العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، وبيئة العمل، بينما كان تأثير الدافعية ظاهرًا دون أن يبلغ مستوى الدلالة الإحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين، لا سيما في ما يتعلق بضبط الذات والتعاطف، وأوصت بتبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير القدرات العاطفية وتحسين بيئة العمل، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل مستويات التوتر والقلق الوظيفي.

الدراسات السابقة التي تناولت نجاح المشروع:

سعت دراسة الغريد (Alghuried, 2025) إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة الضرورية لتحقيق نجاح المشاريع في إدارة مشاريع البناء المستدام في المملكة العربية السعودية، ومعالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الخاصة بالمنطقة. تألفت العينة من 88 متخصصًا من قطاع البناء السعودي، بمن فيهم مديرو مشاريع ومهندسون ومقاولون وملاك، بمستويات خبرة متنوعة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت. تم تحليل البيانات من خلال أدوات إحصائية مثل مؤشر الأهمية النسبية (RII)، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP)، وألفا كرونباخ، واختبار كروسكال-واليس، ومعامل ارتباط سبيرمان. كشفت النتائج عن خمسة عوامل نجاح رئيسية لنجاح المشاريع تتمثل في التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بتدابير مكافحة الفساد، والتخصيص الفعال للموارد، وخبرة مديري المشاريع، والتنفيذ الفعال للسياسات. وأوصت الدراسة بالتركيز على الحوكمة الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والقيادة الفعالة، وتطوير السياسات لمعالجة هذه العوامل، مع اقتراح إجراء أبحاث مستقبلية تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعًا، ودراسات طولية، ونطاقًا جغرافيًا أوسع، من أجل فهم شامل لعوامل النجاح وتأثيرها على نجاح المشاريع في إدارة مشاريع البناء المستدام.

سعت دراسة العنزي (2024) إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية من حيث تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية مكونة من 400 مشاركًا من العاملين في تلك الشركات. وتم

تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يؤكد دورها في تقليل المخاطر، وتعزيز الشفافية، وتحسين استخدام الموارد، وخفض التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر بكفاءة، وتكثيف البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

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

هدفت دراسة الشوابكة وآخرون (2020) إلى الكشف عن أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير بالأردن من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة وتحليل البيانات. أجريت الدراسة على عينة قصدية مكونة من 134 مبحوثاً (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم). تم استرداد 119 استبانة، واستبعدت 7 استبانات لعدم صلاحيتها، وكان العدد النهائي للعينة 112 شخص. وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس التوجهات الاستراتيجية، ومقياس نجاح المشاريع، ومقياس أبعاد رأس المال الفكري. وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التوجهات الاستراتيجية وأبعاد نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط. وأوصى الباحثون بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لضمان نجاح المشاريع.

الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي ونجاح المشروع:

هدفت دراسة ساجد وآخرون (Sajid et al., 2024) بعنوان "دراسة التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكاء العاطفي لمدير المشروع ونجاح المشروع" إلى البحث في تأثير الذكاء العاطفي لمدير المشروع على نجاح مشروع التدفئة والتهوية وتكييف الهواء مع التأثير الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في باكستان. تم استخدام المنهج الكمي والاحصاء الوصفي في هذا البحث، وكذلك تم استخدام برنامج SPSS و SmartPLS لتحليل البيانات للتوصل إلى نتائج الدراسة. تكونت العينة من 210 من مديري المشاريع. تم استخدام استبانة معدلة تشمل أسئلة تتعلق بالذكاء العاطفي لمدير المشروع، ونجاح المشروع، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. وقد أظهرت النتائج على أن الذكاء العاطفي لمدير المشروع مرتبط بشكل إيجابي بنجاح المشروع، وكذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير صحي وإيجابي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تجاه نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بزيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية، واستخدام متغيرات رئيسية أخرى.

هدفت دراسة حيدر وآخرون (Haider et al., 2024) إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح مشروع الممر الاقتصادي بين الصين وباكستان، مع دراسة الدور الوسيط للقضايا المرتبطة بالذكاء العاطفي ومحددات نجاح المشروع، حيث لعبت إدارة المشروع دور الوسيط. اعتمد الباحثون المنهج الكمي لجمع المعلومات، باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات عبر برنامج SmartPLS، واعتمدوا على عينة شملت 654 مدير مشروع، منها 533 استجابة صالحة للتحليل. تم قياس الذكاء العاطفي باستخدام مقياس وونغ ولأو للذكاء العاطفي (WLEIS) المكوّن من 16 بنداً، والذي يغطي أربعة أبعاد رئيسية: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر. توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي لمديري المشاريع له تأثير إيجابي على عوامل نجاح المشروع، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع الضخمة.

هدفت دراسة واتانابي وآخرون (Watanabe et al., 2024) إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على نجاح المشاريع في قطاع البناء، مع اختبار الدور الوسيط لتماسك الفريق والدور المعدل للثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام استبيانات وزعت على متخصصاً في قطاع الإنشاءات في باكستان، بمن فيهم مديرو مشاريع ومنسقون واستشاريون وأعضاء فرق. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SMART PLS. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجاباً على نجاح المشاريع، ويعزز تماسك الفريق، ويساهم في تحقيق نتائج أفضل، بينما تُعزز

الثقافة التنظيمية هذه العلاقات. وأوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لتوظيف مديري مشاريع يتمتعون بالذكاء العاطفي، ودمج تدريب الذكاء العاطفي في برامج التطوير، وأن تُوسَّع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات ومناطق أخرى.

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

هدفت دراسة أجراها الحوسني وآخرون (Al Hosani et al., 2023) إلى استكشاف تأثير مهارات الذكاء العاطفي على قدرات التواصل لدى مديري المشاريع وعلاقتها بتحقيق نجاح المشاريع في دبي. اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. شملت عينة البحث 28 مشاركاً من موظفي وزارة الصحة والوقاية في دبي، حيث تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية أولاً، يليه التوزيع العشوائي.

استخدمت الدراسة عدة أدوات بحثية، بما في ذلك مقاييس الذكاء العاطفي، ونجاح المشاريع، وأبعاد رأس المال الفكري. وقد ركزت الدراسة على بُعدين من أبعاد الذكاء العاطفي وفق نموذج جولمان، وهما: الإدارة الذاتية، وإدارة العلاقات وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مهارات الذكاء العاطفي لمديري المشاريع ونجاح المشاريع. كما كشفت النتائج أن كبار المديرين يركزون بشكل رئيسي على الأداء التنظيمي، لكنهم بحاجة إلى تحسين مهارات الاستماع لديهم، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع والتعاطف لتعزيز فعاليتهم الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء اختبارات للذكاء العاطفي للموظفين الجدد الذين يتولون منصب "مدير المشروع"، وذلك لقياس مدى فهمهم وإدراكهم لهذا المفهوم. كما دعت الدراسة إلى التركيز على تعزيز الإبداع والتعاطف بين المديرين، وإجراء تحليلات دورية مثل مراجعة الأقران لقياس إنتاجية الفرق العاملة في المشاريع.

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

هدفت دراسة تشانغ وهاو (Zhang & Hao, 2022B) إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع الإنشائية على نجاح المشروع، وكشف الآليات الكامنة وراء هذه العلاقة. باستخدام منهجية النظرية الأساسية، أجرى الباحثان مقابلات معمقة مع 24 مديرًا من مديري المشاريع الإنشائية في الصين، يتمتع كل منهم بخبرة إدارية تزيد عن خمس سنوات في إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة نموذج الذكاء العاطفي القائم على القدرات الذي طوره ماير وسالوفي، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر لتسهيل التفكير، فهم المشاعر، وإدارة المشاعر. كشفت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع الإنشائية يؤثر على نجاح المشاريع من خلال آليتين: آلية على مستوى الفريق (جو الفريق الإيجابي، والرؤية المشتركة، وتماسك الفريق)، وآلية على مستوى الفرد (سلوك المواطنة التنظيمية، ودعم المشرف المتصور، والثقة في القائد، والصحة النفسية والعاطفية للمرؤوسين). كما أبرزت الدراسة أن تأثير الذكاء العاطفي يتطور تدريجيًا مع مرور الوقت. وأوصت الدراسة الشركات الإنشائية بتوفير تدريب موجّه

على الذكاء العاطفي لمديري مشاريع البناء، مع التركيز على التطبيقات العملية في إدارة المشاريع، واعتبار الذكاء العاطفي عاملاً رئيسياً في توظيف وتطوير مديري المشاريع.

هدفت دراسة أجراها خان وزملاؤه (Khan et al., 2021) تحت عنوان "تأثير الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح المشروع: أدلة من مشاريع البناء في خيبر بختونخوا، باكستان" إلى استكشاف دور الذكاء العاطفي لمديري المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية. اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS لمعالجة البيانات. شملت عينة البحث 218 فرداً، بما في ذلك مديري المشاريع والموظفين العاملين في شركات البناء.

تم تقييم الذكاء العاطفي باستخدام مقياس مكون من 16 بنداً مستند إلى نموذج سالوفي وماير، ويقاس أربعة أبعاد رئيسية: الوعي بالعواطف الشخصية، وإدارة العواطف الذاتية، والوعي بعواطف الآخرين، وإدارة عواطف الآخرين. كما تم قياس نجاح المشروع عبر عدة معايير، منها جودة التواصل، ووضوح المهام، والقدرة على حل المشكلات، ودعم الإدارة. كشفت نتائج الدراسة أن للذكاء العاطفي لمديري المشاريع تأثيراً إيجابياً وقوياً على نجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على الذكاء المعرفي والخبرة في المهارات الإدارية عند اختيار مديري المشاريع، مع التأكيد على توظيف مديرين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ لضمان نجاح المشاريع.

سعت دراسة منتغرو وآخرون (Montenegro et al., 2021) إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي لمديري مشاريع البناء على نجاح المشاريع، مع بحث دور علاقات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين كعوامل وسيطة. تم اعتماد الأسلوب الوصفي لتحليل البيانات لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، واستندت الدراسة إلى عينة شملت 110 من مديري يعملون في مشاريع بناء متنوعة في صيربيا. استخدمت الدراسة مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS)، الذي يستند إلى نموذج ماير وسالوفي، ويشمل أربعة أبعاد رئيسية: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لمديري المشاريع له تأثير كبير على نجاح المشاريع، كما أوضحت أن علاقات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية تؤدي دوراً حاسماً كوسطاء، وأن العلاقات الداخلية والخارجية تؤثر بنسب مختلفة على مكونات نجاح المشروع.

هدفت دراسة الخطيب وآخرون (El Khatib et al., 2021) إلى استكشاف دور مهارات الذكاء العاطفي في تحسين تواصل مديري المشاريع ونجاحها، حيث اعتمد الباحثون المنهج الكمي والنوعي لتحليل البيانات ودراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة المشاريع والنجاح في الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS) الذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: تقييم الذات العاطفي، تنظيم العاطفة، استخدام العاطفة، وتقييم مشاعر الآخرين، وتم تطبيق نسخة مختصرة منه شملت أربعة بنود فقط، بند واحد لكل بُعد، باستخدام مقياس ليكرت خماسي. شملت العينة 15 مدير مشروع يعملون في بيئات متنوعة ضمن الأقسام التابعة لمجموعة شركات طيران الإمارات. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، كما أبرزت أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز التواصل والعمل الجماعي، وتحسين إدارة أصحاب المصلحة، ودعم الإدارة العليا للمشروعات.

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

هدفت دراسة كافاليتي وآخرون (Cavaletti et al., 2021) إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي على نجاح المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من إدارة صراعات العلاقات، وإدارة التواصل، وبناء الثقة داخل فرق العمل. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على أكثر من 3000 مشارك من العاملين في فرق المشاريع في البرازيل، شملت مديري مشاريع، وأعضاء فرق، ورعاة مشاريع. وقد تم تحليل 280 استجابة صالحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، والانحدار المتعدد، وتحليل الفئات الكامنة لتحديد أنماط الذكاء العاطفي. اعتمدت الدراسة في قياس الذكاء العاطفي على نموذج جولمان (Goleman, 1998) والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية، وتم تطبيقها باستخدام مقياس ليكرت من سبع نقاط. أظهرت

النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيًا على نجاح المشروع بشكل مباشر، وكذلك بشكل غير مباشر من خلال العوامل الوسيطة الثلاثة، حيث تسهم المستويات المرتفعة من الذكاء العاطفي في تحسين إدارة النزاعات، وتعزيز التواصل، وبناء الثقة داخل الفريق. كما كشفت الدراسة عن وجود ثلاثة أنماط مميزة للذكاء العاطفي بين المشاركين، تختلف في تأثيرها على نتائج المشاريع. وأوصت الدراسة المؤسسات بتبني برامج تدريبية منهجية لتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأعضاء الفرق، بهدف تحسين الأداء العام ورفع معدلات نجاح المشاريع

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

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من تحليل الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، أن الذكاء العاطفي يُعد من المفاهيم الجوهرية التي تسهم في تفسير فعالية القيادة، والأداء المؤسسي، ونجاح المشاريع. وقد تباينت هذه الدراسات في منهجياتها وسياقاتها ومقاييسها، حيث هيمن المنهج الكمي والمنهج الوصفي التحليلي على معظمها، مع اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما في دراسات البيحاني والزهراني (2024)، المطيري والخشالي (2021)، الخرابشة والساعد (2021)، العنزي (2024)، والعسيري وآخرون (2023)، وفي المقابل، تبنت بعض الدراسات مناهج نوعية لفهم أعمق للظاهرة، مثل دراسة

رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024) التي استخدمت المقابلات شبه المنظمة، ودراسة تشانغ وهاو (Zhang & Hao, 2022B) التي طبقت منهجية النظرية الأساسية والمقابلات المعمقة، بينما برز المنهج المختلط في دراسات مثل الحسوني وآخرون (Al Hosani et al., 2023) والخطيب وآخرون (El Khatib et al., 2021)، مما يعكس تطوراً في معالجة الظاهرة من زوايا متعددة.

كما كشفت الدراسات عن تنوع واضح في النماذج النظرية المستخدمة لقياس الذكاء العاطفي، دون وجود اتفاق موحد على نموذج معياري. فقد برز نموذج جولمان (Goleman)، الذي يركز على الكفاءات العاطفية والسلوكية، في عدة دراسات مثل الخرابشة والساعد (2021) و كافاليتي وآخرون (Cavaletti et al., 2021) بأبعاده الأربعة: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية. كما اعتمدت دراسات أخرى على نموذج القدرات لماير وسالوفي (Mayer & Salovey) كما في دراستي تشانغ وهاو (Zhang & Hao, 2022B) وخان وزملاؤه (Khan et al., 2021)، والذي ارتبط باستخدام مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS) بأبعاده الأربعة: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر، كما في حيدر وآخرون (Haider et al., 2024) و منتغرو وآخرون (Montenegro et al., 2021)، إلى جانب ذلك، ظهرت نماذج تطبيقية أكثر تخصصاً مثل نموذج ميرسينو (Mersino) ذي الأبعاد الخمسة، بما في ذلك القيادة، كما في دراسة حبوش والهاشمي (2021)، أو نماذج جزئية كما في صديق وآخرون (Siddiq et al., 2020) التي ركزت على ثلاثة أبعاد فقط.

أما من حيث النطاق الجغرافي، فقد تنوعت أماكن تطبيق الدراسات بشكل واسع، مع تركيز ملحوظ على البيئة العربية والخليجية، من خلال دراسات أُجريت في المملكة العربية السعودية بمناطق متعددة مثل مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، وعسير، إلى جانب دراسات في الكويت (المطيري والخشالي، 2021)، والأردن (الخرابشة والساعد، 2021)، والإمارات العربية المتحدة (Al Hosani et al., 2023) في دبي. وعلى الصعيد الآسيوي، برزت باكستان بشكل لافت في عدة دراسات، إلى جانب الصين، بينما شمل النطاق الجغرافي أيضاً دولاً أوروبية مثل البرتغال وصيربيا، ودولاً من أمريكا الجنوبية مثل البرازيل. وقد تناول عدد من الدراسات الأجنبية، مثل ساجد وآخرون (Sajid et al., 2024)، وواتانابي وآخرون (Watanabe et al., 2024)، وخان وآخرون (Khan et al., 2021) العلاقة بين الذكاء العاطفي لمدير

المشروع ونجاح المشروع في بيانات آسيوية وأوروبية، وأكدت على دوره في تحسين التواصل، تماسك الفريق، ورفع معدلات النجاح.

ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن معظم الدراسات السابقة لم تُعالج موضوع الذكاء العاطفي في بيئة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بعمق كافٍ، كما أن اختلاف السياق الثقافي والتنظيمي بين تلك البيئات وبيئة المنطقة الشرقية - التي تحتضن مشاريع عملاقة وتضم قوى عاملة متعددة الثقافات - يحد من إمكانية تعميم نتائجها، مما يعزز الحاجة إلى دراسة محلية متخصصة تستند إلى نموذج تطبيقي يعكس واقع القيادة في المشاريع.

تتمثل الفجوة البحثية التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها في عدة نقاط رئيسية. أولاً، على الرغم من إجراء دراسات سابقة في سياقات دولية متنوعة ووجود دراسة محلية في السعودية (حبوش والهاشمي، 2021)، إلا أن تلك الدراسة لم تحدد المناطق الجغرافية التي جُمعت منها العينة، مما يُضعف قدرتها على تفسير النتائج في سياق محلي محدد. لذلك، تسد الدراسة الحالية هذه الفجوة الجغرافية والسياقية من خلال التركيز الحصري على المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، بما تتميز به من خصائص صناعية وتنظيمية فريدة. ثانياً، تُعالج الدراسة فجوة منهجية، حيث إن الدراسة السابقة لم تحدد نوع العينة المستخدمة، بينما تتبنى الدراسة الحالية العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة، خاصة في ظل عدم تجانسه من حيث الخبرة والموقع الوظيفي.

ثالثاً، تستجيب هذه الدراسة لفجوة تطبيقية وتفسيرية، إذ لم تتناول الدراسات السابقة نوع العلاقة بين الذكاء العاطفي ومقاييس نجاح المشاريع بشكل تفصيلي، ولم تربط المتغيرات ضمن نموذج تفسيري متكامل. وتستجيب هذه الدراسة تحدياً لتوصيات دراسة حبوش والهاشمي (2021)، التي دعت إلى توسيع نطاق البحث ليشمل تحديد نوع العلاقة بين الذكاء العاطفي وعوامل نجاح المشروع، وربط المتغيرات ضمن إطار تفسيري أكثر تكاملاً. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة الإحصائية بين مهارات الذكاء العاطفي ومؤشرات النجاح مثل الالتزام بالجدول الزمني، التحكم بالميزانية، تحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، بما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. كما تهدف إلى مقارنة نتائجها بالدراسات السابقة لتحديد مدى تطابقها أو اختلافها في البيئة السعودية، ما يوفر إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير مناهج تدريبية وإدارية في قطاع الإنشاءات.

وانطلاقاً من ذلك، تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد مناسباً لتحليل العلاقات بين المتغيرات في بيانات مهنية واقعية، مما يتيح فهماً أعمق لطبيعة العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي ومؤشرات نجاح المشاريع. كما تتبنى الدراسة نموذج ميرسينو (Mersino, 2016)، الذي يُعد من النماذج التطبيقية المتخصصة في سياق إدارة المشاريع، ويتميز بدمجه بين الكفاءات العاطفية والقيادية من خلال خمسة أبعاد وظيفية مترابطة: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، وقيادة الفريق. وتُجرى الدراسة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهي بيئة إنشائية نشطة لم تحظَ بعد بالقدر الكافي من الدراسات الميدانية، مما يمنح هذه الدراسة قيمة تطبيقية ومعرفية مضافة، ويسهم في تطوير ممارسات القيادة في قطاع المشاريع المحلي.

المراجع

البيحاني، نعيم بن أحمد، والزهراني، سعيد أحمد. (2024). دور الذكاء العاطفي والمتغيرات الديموغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى رواد الأعمال. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 14(1)، 1-12.

<https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.1.1>

برادبيري، ترافيس، وجريفر، جين. (2014). *الذكاء العاطفي 2.0* (ترجمة مكتبة جرير). مكتبة جرير. (العمل الأصلي نشر في 2009).

جولمان، دانييل. (2000). *الذكاء العاطفي* (ترجمة ليلي الجبالي). المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. حبوش، ثائر، والهاشمي، فارس. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 53، 229-259.

الخضر، عثمان. (2006). *الذكاء الوجداني: إعادة صياغة مفهوم الذكاء*. شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع. الخرابشة، طارق، و الساعد، رشاد. (2021). أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 195-221.

خوالدة، محمود. (2004). *الذكاء العاطفي الانفعالي*. دار الشروق للنشر والتوزيع.

السمادوني، السيد. (2007). *الذكاء الوجداني: أسسه- تطبيقاته- تنميته*. دار الفكر.

الشوابكة، روان، ارتيمه، هاني، والعبادي، عبير. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري-دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله للتصميم والتطوير (كادبي). *رماح للبحوث والدراسات*، 41(4)، 66-107.

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

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

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

العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 71(1)، 300-320.

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

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

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

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

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

Abid, A., Hanif, A., & Khan, A. (2022). Does emotional intelligence impact team performance in construction projects? Exploring the mediating role of trust and moderating role of work status. *Business Review*, 17(2), 56–71. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1461>

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

Ahmad, T., Rasheed, S., & Khan, N. (2022). Emotional intelligence and project success in construction projects. *Sukkur IBA Journal of Management and Business (SIJMB)*, 9(1), 18–35. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v9i1.922>

Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>

Al Hosani, A., Al Mheiri, H., & El Khatib, M. (2023). Emotional intelligence as a success factor for project and project manager. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*, 3(1), 42–55. <https://doi.org/10.54489/ijbas.v3i1.202>

- Alsulami, H., Serbaya, S. H., Rizwan, A., Saleem, M., Maleh, Y., & Alamgir, Z. (2023). Impact of emotional intelligence on the stress and safety of construction workers in Saudi Arabia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(4), 1365–1378. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0481>
- Aston, B. (2025). The value of transparency in project management. *The Digital Project Manager*. <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management/value-transparency-project-management/>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, supl., 13-25.
- Berssaneti, F., & Carvalho, M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., & Figueiredo, R. (2022). Do the project manager's soft skills matter? Impacts of the project manager's emotional intelligence, trustworthiness, and job satisfaction on project success. *Administrative Sciences*, 12(4), 141. <https://doi.org/10.3390/admsci12040141>
- Cavaletti, S., Bizarrias, F. S., Penha, R., & da Silva, L. F. (2021). The role of emotional intelligence in project success, mediated by the management of conflict, communication and trust. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(5), 372–389. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.85.372.389>
- Ding, C., Ramdas, M., & Mortillaro, M. (2024). Emotional intelligence in applied settings: Approaches to its theoretical model, measurement, and application. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1387152. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1387152>

- El Khatib, M., Alnteiri, M. & Al Qasemi, S. A. (2021). The correlation between emotional intelligence and project management success. *iBusiness*, 13(1), 18-29. <https://doi.org/10.4236/ib.2021.131002>
- Filice, L., & Weese, W. J. (2024). Developing emotional intelligence. *Encyclopedia*, 4(1), 583–599. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010037>
- Galli, B. J. (2022). Communication in project management: A review of recent literature. *Project Management Journal*, 53(2), 123-135.
- Gilar-Corbi, R., Valdés, M. V., Navas, L., Holgado-Tello, F. P., & Castejón, J. L. (2021). Validation of the Bar-On EQ-i: YV (S) inventory in its Spanish version: Gender-based invariance analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1643. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041643>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Habib, M., Naqi, S. M. A., & Ali, M. (2023). Emotional intelligence: Understanding, assessing, and cultivating the key to personal and professional success. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 6(2), 50–55. [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol6-iss2-2023\(50-55\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol6-iss2-2023(50-55))
- Haider, S., Tehseen, S., Koay, K., Poulova, P., & Afsar, B. (2024). Impact of project managers emotional intelligence on megaprojects success through mediating role of human related agile challenges: Project management as a moderator. *Acta Psychological*, 24(7), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104305>

- Hillson, D., & Simon, R. (2020). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Khan, B., Ziauddin, Rafiq, I., Haqqani, K., & Aleem, M. (2021). The effect of project managers emotional intelligence on project success: Evidence from construction projects in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *xIlkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (1), 3095-3105.
- Kukko, J. (2024). *The effect of emotional intelligence between project stakeholders on the success of the project* [Master's thesis, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences].
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850302/Joni_Kukko.pdf
- Mancini, G., Biolcati, R., Joseph, D., Trombini, E., & Andrei, F. (2022). Editorial: Emotional intelligence: Current research and future perspectives on mental health and individual differences. *Frontiers in Psychology*, 13, 1049431.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1049431>
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 1-11.
<https://doi.org/10.1177/17540739166396>
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Meredith, J., & Mantel, S. (2012). *Project management: A managerial approach* (8th ed.). Wiley.
- Mersino, Anthony. (2016). *Emotional intelligence for project managers*. Prodevia Learning Inc.
- Miao, C., Humphrey, R., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mirza, M. B., Malik, S., Afzal, N., & Kazmi, S. J. A. (2025). Examining the impact of conflict resolution and emotional intelligence on project team performance: A study in the construction industry of Pakistan. *International Journal of Construction Management*. <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2501403>
- Montenegro, A., Dobrota, M., Todorovic, M., Slavinski, T., & Obradovic, V. (2021). Impact of construction project managers' emotional intelligence on project success. *Sustainability*, 13:10804. <https://doi.org/10.3390/su131910804>

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

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

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

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

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

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

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

- Siddiq, A., Adeel, M., Maher, S., & Hussain, M. (2020). The emotional intelligence of project manager and the project success. *Journal of Business and Tourism*, 06(1), 89-101. <https://doi.org/10.34260/jbt.v6i1.183>
- Tommasi, M., Sergi, M. R., Picconi, L., & Saggino, A. (2023). The location of emotional intelligence measured by EQ-i in the personality and cognitive space: Are there gender differences? *Frontiers in Psychology*, 13, 985847. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985847>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.
- Van Lill, B., Stols, J., Rajab, A., & Wiggett, M. (2023). The validity of a general factor of emotional intelligence in the South African context. *African Journal of Psychological Assessment*, 5, Article 123. <https://doi.org/10.4102/ajopa.v5i0.123>
- Watanabe, W. C., Shafiq, M., Nawaz, M. J., Saleem, I., & Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/18479790241232508>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022A). Construction project manager's emotional intelligence and team effectiveness: The mediating role of team cohesion and the moderating effect of time. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 845791. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791>

Zhang, Q., & Hao, S. (2022B). Developing a mechanism of construction project manager's emotional intelligence on project success: A grounded theory research based in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 693516.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.693516>

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