



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

عام 2024

أثر الذكاء العاطفي على نجاح إدارة المشاريع بمدينة الرياض

**The Impact of Emotional Intelligence on the success of Project**

**Management in Riyadh**

إشراف:

د. وليد سلمان

د. الفصيل عبد الحميد محمد

الطالب:

محمد احمد باعوشه

232001731

## جدول المحتويات

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٣  | الفصل الأول: المقدمة و خطة البحث.....                        |
| ٢٢ | الفصل الثاني: الذكاء العاطفي.....                            |
| ٣٤ | الفصل الثالث: إدارة المشاريع.....                            |
| ٥٠ | الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.....                    |
| ٥٢ | الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها..... |
| ٧٠ | الفصل السادس : النتائج والتوصيات.....                        |
| ٧٢ | التوصيات.....                                                |
| ٧٣ | الملخص.....                                                  |
| ٧٤ | المراجع.....                                                 |
| ٧٤ | الخاتمة.....                                                 |

## الفصل الأول: المقدمة وخطة البحث

يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها استخدام المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المحددة لتقديم شيء ذي قيمة للناس، حيث تدخل إدارة المشاريع بعدد كبير من المجالات؛ فمثلاً يعتبر تطوير البرمجيات، وبناء مبنى، وجهود الإغاثة بعد كارثة طبيعية، وتوسيع المبيعات في سوق جديد أمثلة على إدارة المشاريع.

[Lavagnon A. Ika]Jeffrey K. Pinto ٢٠٢٢].

وضمن إدارة المشروع وجود خطة مناسبة للتنفيذ والتركيز على الأهداف الإستراتيجية، فلو تُركت إدارة المشروع لفريق العمل، سيصبح الفريق يعمل بدون واجبات محددة مناسبة وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع. [Ben Aston (10/8/2021)].

وفي كثير من الأحيان يجب أن تتغير أهداف المشروع بما يتماشى مع المخاطر التي يمكن أن تحدث، فبدون إشراف وإدارة من قبل مختصين، يمكن أن يتعثر المشروع بسرعة ولكن الإدارة الجيدة للمشروع، هي ما يمكن الفريق من إعادة التركيز على أهداف المشروع عند الضرورة.

ومن الجدير بالذكر أنّ عملية إدارة المشاريع كانت تمارس بشكل غير رسمي أو متخصص عبر التاريخ، إلا أنها بدأت في الظهور كمهنة محددة في منتصف القرن العشرين، حيث أدرك العالم الحاجة لذلك في المجالات المختلفة، وتعد إدارة المشاريع بمنهجية "أجايل Agile"، والتي تم استحداثها في أول الألفية كأسلوب لإدارة المشاريع وتنظيم سير عمل خططها بمرونة أكثر. ومصطلح "أجايل Agile" تعود ترجمته الحرفية إلى الشيء خفيف الحركة أو المرن ذو الرشاقة، ولهذه المنهجية من اسمها نصيب وافر، فهي تعتمد بشكل أساسي على ميزة تسليم المخرج المخطط لتطويره أو الاستراتيجية المخطط لها بشكل متدرج وعلى دورات زمنية ثابتة مجدولة للتعامل [٣]. ومن أبرز التحديات مقاومة التغيير وضعف التواصل والتعاون [٤]. ويعبر التغيير بأنه أحد أهم المفاهيم في الإدارة لتحقيق أداء أكثر ملاءمة لمنظمات تكيف نفسها مع التغييرات التنظيمية (العبادي ٢٠٢٠ ص ٦٨٣) [٥]. كما أشار (Ashta et al 2018) بأنها جهود

مخططة ومنظمة ومنسقة تحت قيادة واعية لديها خبرات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغييرات المحيطة [٦]. أن الإدارة الرشيقة هي أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير عملية الإنتاج، وأنها نظام يهتم بإزالة كل أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج، وذلك بممارسة سياسة التطوير الدائم

داخل المؤسسات، ولها دور كبير في تحسين العمليات داخل نظام العمل والتخلص من الهدر وتحسين تجربة العميل، فهي تهدف إلى تطوير الموارد البشرية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتها ومن ثم تنفيذ أهداف المنشأة بأفضل الطرق وأقل تكاليف ممكنة. (عمر، ٢٠١٨) [٧]

## مشكلة البحث:

تواجه مكاتب إدارة المشاريع خطر الفشل في تخطيط وتنفيذ المشاريع في عدم وجود إدارة تتبنى المفاهيم الحديثة لتحقيق النجاح حيث تعاني بعض المشاريع من أزمات داخل النظام الإداري بسبب تجاهل التخطيط الإداري السليم للموارد والأنظمة والقوانين والسياسات والكوادر الإدارية الغير مؤهلة تأهيلاً مناسباً، فيمكن باستخدام الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع بشكل فعال معالجة الكثير والحد من هذه المخاطر والتنبؤ بالاستخدام الأمثل للموارد عبر مجموعة من الأساليب والقيم والمفاهيم التي تساعد على نجاح المشاريع.

يعرف مكتب ادارة المشاريع بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وادارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين اداء ونتائج ادارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ومواجهة التحديات، ومن أبرز التحديات التي يواجه إدارة المشاريع بمنهجية أجائل Agile (مقاومة التغيير، ضعف التواصل والتعاون، نقص الدعم الإداري، نقص ملكية الفريق، العمليات والممارسات غير المتسقة عبر الفرق) تتمثل مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما أثر الذكاء العاطفي على نجاح إدارة المشاريع من وجهة نظر مكاتب إدارة

المشاريع؟

## تعريف مكتب ادارة المشاريع (PMO)

يعرف مكتب ادارة المشاريع بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وادارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين اداء ونتائج ادارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة (Portfolio) مشاريع تدار بشكل تكاملي.

## تعريف الذكاء العاطفي

تعريف مايروسالوفي: لقد قام الباحثان بتقديم سلسلة من المقالات الأكاديمية عن الذكاء الوجداني استمرت منذ عام 1990م وحتى الآن وفي بداية الأمر عرف الباحثان الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على مراقبة مشاعرنا وانفعالاتنا ومشاعر وانفعالات الآخرين، والتمييز بينهما، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد وتوجيه تفكير الشخص وأفعاله ويعرفه ماير وآخرون القدرة على إدراك معاني الانفعالات والاستنتاج، وحل المشكلات على أساس ذلك، والقدرة على قراءة المشاعر المرتبطة بالعواطف وفهم المعلومات الخاصة بها والتحكم في ضبط هذه الانفعالات" كما يعرفه جولمان 1995 بأنه "مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد وهذه المهارات (تؤدي لنجاحه في الحياة المهنية تعريف : Berner, 1996 يرى بيرنت أنو "القدرة على المراقبة والمتابعة السريعة والدقيقة "دون جهد" للانفعالات التي يمر بها الفرد والمهارات العالية في تحديد الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين وتنظيمها وتوجيهها تعريف بار أون Bar-on 9997 ويتفق بار اون مع جولمان في تعريف الذكاء العاطفي على انه "مجموعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية". فقد عرفه بأنه "مجموعة من المهارات الاجتماعية والانفعالية والشخصية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة الضغوط البيئية، ويشمل نموذج الذكاء البار اون على ١٥ بعدا فرعيا.

## الإدارة الرشيقة

وقعد عرفها (المطيري، ٢٠١٩، ٨٧) بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح لحق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإدارات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب، وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.

كما أشار (الجعافرة وأبو رشيد، ٢٠٢٠، ٢٤١) إلى أن أسلوب العمل الرشيق للمشاريع ينطبق على جميع المنظمات الساعية لتبسيط إجراءات عملياتها من خلال القضاء على الممارسات التي لا تضيف قيمة إلى الأعمال المقدمة إلى الزبون النهائي، بالإضافة إلى أن مفهوم الرشاقة هو مفقود سريع النمو يتضمن تطوير العلاقة لتوفير الجهد والوقت والتكاليف وغيرها، والهدف من ذلك هو الفوز بالزبون.

## نشأة إدارة المشاريع الرشيقة:

نشأت إدارة المشروعات الرشيقة عام ٢٠٠١ وتحديدا في تاريخ ١٣ من فبراير، حيث اجتمع عدة أشخاص كان جميعهم قادة فرق يعملون في مجال البرمجيات، وكانوا يعملون بمنهجيات مختلفة منها Crystal وDSDM وSCRUM وExtreme Programming فاجتمعوا لوضع القواعد الأساسية التي تنطبق على كل تلك المنهجيات التي يعملون بها، وبالتالي تأسيس إطار معرفي جديد لإدارة المشروعات تشترك فيه كل هذه المنهجيات. وهذا ما حصل فعلا، وبالتالي تم إعلان ما أطلق عليه فيما بعد Agile Manifesto أي نص إعلان إدارة المشروعات الرشيقة، وهؤلاء الأشخاص شكلوا منظمة فيما بينهم سُميت Scrum Alliance. (السوادي، ٢٠١٨)

## أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من الحاجة الكبيرة لاستخدام أساليب وتقنيات إدارية حديثة في بيئة الأعمال مما يساهم في مواجهة التحديات في إدارة المشاريع بطريقة تضمن نجاح تنفيذ الأهداف بكفاءته عالية وفعالية من غير فشل ولا هدر في الموارد المادية والبشرية التي تواجهها أساليب الإدارة التقليدية، واستخدام الذكاء العاطفي يساهم ويساعد على إدارة المشاريع بطريقة فعالة وناجحة ومرنة.

## أهداف البحث:

للدراسة أهداف رئيسية وأهداف فرعية

### أولاً: الهدف الرئيسي

للدراسة هدف رئيسي واحد أثر الذكاء العاطفي في نجاح إدارة المشاريع بأساليب وتقنيات إدارية ناجحة وفعالة للتغلب على التحديات بمقاومة التغيير في مكاتب إدارة المشاريع.

### ثانياً: الأهداف الفرعية

التعرف على العوامل الداعمة والمساعدة لنجاح المشروع

التعرف على أبرز التحديات التي يواجهها مدير المشروع

## الدراسات السابقة والإطار النظري:

سوف نقوم باستعراض بعض الدراسات والبحوث السابقة والتي من الممكن ان تلامس ما نحن في صدد بحثه فبعض البحوث ذات العلاقة في نطاق الذكاء العاطفي أو نجاح إدارة المشاريع في مقاومة التغيير أو ومنهجية الإدارة الرشيدة

### الدراسة الأولى:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، كما تكون مجتمع الدراسة من صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، أما وحدة المعاينة فتمثلت في جميع العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية والبالغ عددهم (٩٠) موظفاً وتم استخدام المسح الشامل وذلك بالاعتماد على خبرة الباحث وقسم الموارد البشرية. وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً، وتم استرداد ( ٨٨ ) استبانة، وتم استبعاد ( ٤ ) وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل (3% الإحصائي حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل ( ٤٨ ) ( استبانة بنسبة بلغت ) ٩٣٩ . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  لجميع أبعاد الذكاء العاطفي (العاطفي) الوعي الذاتي، الدافعية، ضبط الذات، التعاطف (في تخفيف ضغوط العمل ٣ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  للأبعاد) الوعي الذاتي، ضبط الذات، التعاطف (في عبء العمل ٣ أما الدافعية فكان أثره ظاهري وليس معنوي  $\alpha = 0.05$ ) وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها تقريب فكرة الذكاء العاطفي بغرض تطوير قدرات الموظف العاطفية، وتطوير مفهوم الدافعية لدى الموظفين وحل كافة المشكلات التي تواجهه بالطرق الإيجابية بعيداً عن القلق والتوتر والعصبية

الباحث (الخراشة، الساعد، ٢٠٢٠) عنوان البحث (أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية)

## الدراسة الثانية:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده (التعاطف، والمعرفة الانفعالية، ضببت الذات) وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية وسط طلاب جامعة الخرطوم، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات البحث في مقياس الذكاء الوجداني، تم استخدام الطريقة التطبيقية العشوائية في اختيار عينة البحث، وبلغ حجم العينة (٥٧٠) طالباً (٢٩٥ ذكور و ٢٧٥ إناث) وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: يتسم الذكاء الوجداني بالارتفاع لدى طلاب جامعة الخرطوم بدرجة دالة إحصائية وعند مستوى الدلالة ٠,٠٥، وتوجد فروق دالة إحصائية في أبعاد إدارة الانفعالات، وتنظيم الانفعالات بين الذكور والإناث في كل من أبعاد (التعاطف، والمعرفة الانفعالية، والتواصل الاجتماعي)، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بين الكليات والأدبية والعملية في الذكاء الوجداني لديهم، كما قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها: على قسم علم النفس تكثيف جهوده لتعزيز ثقافة الذكاء الوجداني وسط طلاب جامعة الخرطوم.

دراسة آدم (٢٠١٨). " مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية (دراسة ميدانية وسط طلاب جامعة الخرطوم)

### الدراسة الثالثة:

دراسة الخولاني والحمداني (2018) بعنوان " استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية في بغداد .":هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات الذكاء العاطفي (الحوافز، القدرات الاجتماعية، التعاطف) والقيادة التحويلية) الإستراتيجية، البداع، الممارسة) على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الكليات الأهلية في بغداد. وتكونت وحدة المعاينة من عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الكليات وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة التي بلغت (٦٩) فرداء وتوزيع الاستبانة عليهم جميعا وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية مع رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وأوصت بضرورة التواصل والاستمرار في تطبيق أبعاد استراتيجيات الذكاء العاطفي ونشر المفاهيم الإدارية الحديثة ومواكبة التطور العالمي نحو تحقيق اهداف المنظمة.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة ديمانتي ات (2018) قيم العمل والذكاء العاطفي وبيئة العمل والالتزام الوظيفي بين الجيل Y Damayanti et al., (2018) " Work Values, Emotional Intelligence, Work Environment and Career Commitment among Gen Y" هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين قيم العمل والذكاء العاطفي) بيئة العمل، التنظيم الذاتي، الضغط النفسي (وبيئة العمل والالتزام الوظيفي في الصناعة المصرفية في إندونيسيا. وتم اختبار تجريبي من ٥١ المجيبين في بنك مانديري، تشير هذه نتائج الدراسة إلى التأثير الكبير والايجابي لقيم العمل والذكاء العاطفي وبيئة العمل على الالتزام الوظيفي. وأشارت النتيجة إلى أن الالتزام الوظيفي تأثر بقيم العمل والذكاء العاطفي وبيئة العمل. وأوصت بتحديد الآثار المترتبة على طرح المساهمات النظرية والعملية لهذه الدراسة.

## الدراسة الخامسة:

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما علاقة الأساليب الحديثة للقيادة بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض؟ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض وعددهم (١٤٠٠) موظف، وبلغت العينة عدد (٣٠٣) موظف. منهج وأداة الدراسة: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، مستخدمة في ذلك الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة. أهم النتائج: ١. كشفت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية على واقع الأساليب الحديثة للقيادة من وجهة نظرهم بمتوسط (٣,٠٣ من ٥). ٢. بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة متوسطة على واقع مقاومة التغيير التنظيمي بمتوسط (٢,٩١ من ٥,٠٠). ٣. أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة كبيرة على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد بمتوسط (٣,٥١ من ٥,٠٠). ٤. تبين أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة كبيرة على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة بمتوسط (٣,٧٠ من ٥,٠٠). ٥. اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل نحو (واقع مقاومة التغيير التنظيمي، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية على مستوى الفرد) باختلاف متغير العمر لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب الفئات العمرية من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة، ومن ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، ومن ٤٠ سنة فما فوق. أهم التوصيات: السعي الدائم لتطوير وبناء رؤية مستقبلية مشتركة، وغرس ثقافة التغيير بين العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية. العمل على تطوير مشاركة العاملين وتمكينهم من عملهم ومستقبلهم. العمل على معرفة أكبر مصدر لمقاومة العاملين بالخطوط الجوية السعودية للتغيير التنظيمي وتحليل عوامله. الباحث (الرسيني، مها، ٢٠٢٠) عنوان البحث (الأساليب الحديثة للقيادة وعلاقتها بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي)

## الدراسة السادسة:

مشكلة الدراسة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي " ما دور المهارات الإستراتيجية للقيادات الأمنية في إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض؟ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الضباط من رتبة رائد إلى رتبة لواء من منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود والبالغ عددهم (٢٨٢) ضابطاً. منهج الدراسة: يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح طريقة المسح الشامل. أهم النتائج: ١- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مجالات التغيير في حرس الحدود بمتوسط حسابي (٤,٢٩ من ٥). ٢- أفراد عينة الدراسة موافقون على مظاهر مقاومة العاملين للتغيير في حرس الحدود بمتوسط حسابي (٣,٤٦ من ٥). ٣- أفراد عينة الدراسة موافقون على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في حرس الحدود بمتوسط حسابي (٣,٨٥ من ٥). ٤- أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع المهارات الاستراتيجية لدى القيادات الأمنية في حرس الحدود (٣,٩٥ من ٥). ٥- أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المهارات الاستراتيجية للقيادات الأمنية تسهم بدرجة كبيرة في إدارة مقاومة التغيير (٤,١٩ من ٥). ٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي ومتغير العمر ومتغير الرتبة العسكرية وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية. ٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (اسباب مقاومة العاملين للتغيير في حرس الحدود), وأظهر الاختبار الفروق لصالح أفراد الدراسة البالغ عدد سنوات خبرتهم (من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة). أهم توصيات الدراسة: ١- تبني خطط متدرجة لإشراك وتشجيع جميع العاملين في حرس الحدود للمشاركة في التغيير بما يتوافق مع الخطة العامة لإدارة التغيير. ٢- تبني خطط إرشادية وتوعوية للعاملين في حرس الحدود للتعريف بمفهوم إدارة التغيير واستراتيجياته ودورهم فيه وتهيئتهم للاندماج في منظومة التغيير، وتوضيح اختلاف ذلك عن مفهوم تغيير الإدارة (السياسات) واستراتيجياته. ٣- إنشاء إدارة في المديرية العامة لحرس الحدود بمسمى (إدارة التطوير) تكون من ضمن مهامها تحديد مجالات التغيير ووضع استراتيجياته، وتشرف على تنفيذ برامج التغيير ودراسة أسباب مقاومته وتحديد الطرق الملائمة لإدارة مقاومة التغيير.

الباحث (الحربي محسن بن عامر ; الأسمرى, عبد العزيز بن سعيد مشرف.; الكبيسي, عامر خضير مناقش.; السفلان, علي بن مشهور مناقش. ٢٠١٤) عنوان البحث (دور المهارات الاستراتيجية للقيادات الأمنية في إدارة مقاومة التغيير)

## الدراسة السابعة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المنظمات حيث هدفت الدراسة الى التأكد من وجود مقاومة للتغيير بالأسلوب الرقمي (البريد الالكتروني الرسمي، حزمة الرقمية التي وفرتها الجامعة لإنجاز العمل الوظيفي الخ) وطبقت الدراسة على عينة طبقية من موظفي المكتبة المركزية وقد افترضت الدراسة الفرض العام التالي: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبين الأدوات الرقمية وهناك علاقة تأثير معنوية بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي وجود درجة عالية من الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير ووجود تأثير معنوي للأدوات الرقمية على مقاومة التغيير وهذا ما افصح عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسألة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للأدوات الرقمية، وتوصي الدراسة بالتعرف على نفسية الموظفين واكتشاف ردود افعالهم، وبناء ثقافة التغيير لدى الموظفين ودفع الموظفين على الالتزام بمبادئه، واستطلاع آراء الموظفين ومشاكلهم واشراكهم في التغيير المرتبط بوظائفهم، ومسايرة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتجددة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة، الباحث (أنهار محمد , سيف الأشقر , ٢٠٢١) عنوان البحث (تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل)

## الدراسة الثامنة:

هدفت هذي الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الجزائرية الكهرباء والغاز بالمسيلة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة على عينة قوامها ٤٠ عاملا اختيرت بطريقة عشوائية كما تم الاستعانة في الدراسة الحالية باستباني (السلوك الاشرافي ل بن يحي عمار ٢٠١٠ ومقاومة التغيير لضيف زين الدين ٢٠٠٥) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: ١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الأوتوقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة ٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الديموقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة ٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي الباحث (بايزيد فاطمة، براح سمية ٢٠٢١)

عنوان البحث (السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة)

## الدراسة التاسعة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة مقاومة معلمي العلوم والرياضيات في سلطنة عمان للتغيير المتعلق بتطبيق مشروع سلاسل العلوم والرياضيات، والكشف عن مدى تأثر مقاومتهم للتحويل نحو سلاسل العلوم والرياضيات بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والتخصص، والخبرة العملية)، باستخدام المنهج الوصفي. طبقت الدراسة مقياس أوج (Oreg, 2006) لقياس مقاومة معلمي العلوم والرياضيات الوجدانية والسلوكية والمعرفية للتغيير نحو سلاسل العلوم والرياضيات. وقد تم اختيار عينة متاحة من (٣٠٨) معلمين ومعلمات من تخصصي العلوم والرياضيات في مدارس الحلقة الثانية (٥-١٠) في جميع محافظات سلطنة عمان. وباستخدام الإحصاء الوصفي؛ كشفت النتائج أن مستوى مقاومة معلمي العلوم والرياضيات للتغيير إلى سلاسل العلوم والرياضيات كان منخفضاً، وكشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومتهم للتغيير نحو سلاسل العلوم والرياضيات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتعزى لمتغير التخصص لصالح العلوم، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومتهم للتغيير تعزى لمتغير الخبرة العملية. وقد تم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات ذات العلاقة، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية.

الباحث (خاتمة الرشيد وياسر المهدي وعائشة الحارثي ومحمود عامر) عنوان البحث (مقاومة المعلمين للتغيير في مناهج العلوم والرياضيات بسلطنة عمان)

## الدراسة العاشر:

إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع، وتعزز من فاعلية أدائها، فكان لازماً على المنظمات أن تختار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل فعال، تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها، ومن ثم التحدث عن منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم والنشأة والأهداف والمميزات والعيوب، وأخيراً المقارنة بين المنهجيتين من خلال تحديد الفوارق بينهما، وتوضيح أسباب الاختيار.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: أن الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع في أنها توفر هيكلًا لتنظيم المشروع والتحكم فيه، وأن المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة تعتمد في بنائها للمشروع على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى

الباحث (عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد ياغي ٢٠٢٠) عنوان البحث (إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة")

## الدراسة الحادية عشر:

في هذه الدراسة تم التركيز على مفهوم الإدارة الرشيقة للمشاريع من قبل باحثين ومؤسسات، وعُلق بإيجاز على هذه المفاهيم، وكذا تعرضت الدراسة لأهداف الإدارة الرشيقة للمشاريع وأهميتها بإيجاز، ومن ثم أسهبت الدراسة في ذكر فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع، وضربت نماذج الدراسات سابقة وناقشت نتائجها كلا على حده، وكذلك وضحت الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة للمشاريع، وأوضحت مدى أهمية وأفضلية الإدارة الرشيقة للمشاريع على غيرها من الأساليب التقليدية، وأنها الحل الأمثل والأسرع من حيث الأداء والأقل تكلفة وخطورة لأصحاب المشاريع والعملاء ككل، وخلصت في النهاية إلى الإقرار بأفضلية الإدارة الرشيقة للمشاريع على غيرها من الأساليب رغم وجود بعض التحديات والعراقيل التي تقف في طريق نجاحها؛ فلا تزال هي الأفضل من بين كل الأساليب التقليدية، الباحث (الغزاوي، الشريف، ٢٠١٩) عنوان البحث (فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع).

## الدراسة الثانية عشر:

تعتبر الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في المشاريع وتنبأ بالاستخدام الأمثل للموارد والمشاكل المحتملة فتعمل على حلها مما يسهم في نجاح المشاريع، ومن هنا هدفت هذه الورقة لمناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها وذلك بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ثم تقديم مراجعة نقدية لها، وذلك لسد عدة فجوات مثل حصر الدراسات الحديثة في هذا الحقل والتي تعتبر قليلة من وجهة نظر الباحثين ومن ثم التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها تلك الدراسات والتي تتمحور حول تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع والارتقاء بأداء المنظمات .

ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي. أما نتائج الدراسة الحالية فقد أظهرت الأثر الكبير للإدارة الرشيقة والذي يكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة منها تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري، والتخلص من الترهل الإداري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بالإضافة إلى تحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، والنجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع واستمرارية نجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج، وقلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التجريبية والاستكشافية حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع، وضرورة تطوير وتدريب الموارد البشرية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتهم حول تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة وذلك لتشجيع تطبيقها وتطبيق آلياتها والعمل عليها وتسهيل فهمها ومعرفة نتائجها، الباحث (الحربي، الغامدي، ٢٠٢١) عنوان البحث (دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع)

## الدراسة الثالثة عشر:

الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن التساؤل ، ما اذا كان تحدي اهمال الجوانب البشرية التي من بينها المخاوف والقلق والتغيير لها علاقة بنقص العمل بالذكاء العاطفي ، وتم الوصول الى ان الذكاء العاطفي مرتبط بشكل كبير بالتحديات المتعلقة بالإنسان في المجتمعات التي تعمل بمنهجية من حيث القلق والتحفيز والثقة المتبادلة وكفاءة التواصل ، ومن ثم فإن اهمال الجوانب البشرية يؤدي الى خطر عدم معرفة نجاح او فشل المشاريع ، والبنية التي ستكون مرتبطة بهذه الاثار هي الذكاء العاطفي، الباحث (Tan Trung Luong، ٢٠٢١) عنوان البحث (هل تفشل مشاريع نظم المعلومات المدارة الرشيقة بسبب النقص الذكاء العاطفي ؟ Do Agile Managed Information Systems

( of Emotional Intelligence Projects Fail Due to a Lack

## الفصل الثاني: الذكاء العاطفي

### مقدمة

يُعد مفهوم الذكاء العاطفي من الموضوعات الناشئة التي حظيت بمزيدٍ من الاهتمام والدراسة في السنوات الأخيرة. ويتعلق ذلك بفهمنا لأهمية المشاعر والعواطف في حياة الفرد وتفاعلاته مع الآخرين، ومدى تأثير ذلك على أدائه في مختلف المجالات، بما في ذلك العمل والمنظمات.

فالذكاء العاطفي يمكن أن يكون مفتاحًا في إدارة العلاقات الشخصية والاجتماعية، وتعزيز التواصل بين الأفراد وتعزيز الثقة والتعاون. كما يساعد على التعرف على المشاعر والانفعالات وتنظيمها والتعامل معها بطريقة صحيحة وفعالة، مما يساعد في تحسين الصحة النفسية والعاطفية للفرد.

ومن الجدير بالذكر أنَّ العمل في المنظمات يتطلب تفكيراً واعياً للمشاعر والعواطف، حيث يؤثر البيئة العملية والعلاقات بين الزملاء على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين. ولذلك، فإن الذكاء العاطفي يمكن أن يكون عاملاً مهماً في نجاح المنظمات وتحسين أدائها وإنتاجيتها.

### ١,٢: مفهوم الذكاء العاطفي

يعتبر الذكاء العاطفي مفهوم حديث وله تأثير واضح ومهم في حياة كل شخص، كطريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، فالتعاون القائم بين الشعور والفكر أو بين العقل والقلب يبرز لنا أهمية ودور العاطفة في التفكير المؤثر سواء في اتخاذ قرارات حكيمة أو في إتاحة الفرصة لنا لنفكر بصفاء ووضوح.

وتعود جذور مفهوم الذكاء العاطفي إلى القرن الثامن عشر، حيث كان النظر في الحياة النفسية للفرد ينقسم إلى ثلاث مجالات رئيسية: المعرفة، والعاطفة أو الوجدان، والدافعية. وفي عام ١٩٩٠، بدأت دراسات جديدة حول "الدماغ العاطفي" أو "الشعوري" تستكشف الفروق بينه وبين الدماغ العقلاني. وقد أوضح العالمان Jon Mayer و Peter Salovey أن الذكاء العاطفي يعني القدرة على فهم الذات وإدارة المشاعر وتحسين العلاقات مع الآخرين. واستخدم مصطلح الذكاء العاطفي لأول مرة في بحث لعالم النفس السريري Michael Beldoch في عام ١٩٦٦، وتوسع استخدام المفهوم بعد نشر كتاب العالم النفسي Daniel Goleman بعنوان "الذكاء العاطفي" عام ١٩٩٥.

حيث عرف جولمان الذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد وهذه المهارات تؤدي لنجاحه في الحياة المهنية" (جولمان، ٢٠٠٠، ١١).

ويعرفه بعض علماء النفس بأنه "القدرة على التعامل مع المعلومات العاطفية، من خلال استقبال هذه العواطف واستيعابها وفهمها وإدارتها" (مراد، 2015).

كما عرفه براديري وجريز بأنه "القدرة على إدراك وفهم مشاعرك ومشاعر الآخرين، ومن ثم الاعتماد على ذلك الوعي لإدارة سلوكك وعلاقاتك. فالذكاء العاطفي هو ذلك الشيء المهم نوعاً ما في كل منا، حيث يؤثر على سلوكياتنا واجتيازنا للأمور الاجتماعية المعقدة، وكيفية اتخاذنا للقرارات الشخصية التي تحقق نتائج إيجابية" (امزال، ٢٠١٦).

ويراه (Syed Yusuf, 2011) بأنه القدرة على التحكم في عواطف الذات والآخرين، والتمييز بين تلك المشاعر واستخدام هذا الفهم لمراقبة أفكار الفرد وأفعاله.

كما يعرفه (Corcoran & Tormey, 2013) بأنه القدرة على ملاحظة والتعبير عن المشاعر والعواطف والتعامل معها بطريقة فعالة تزيد من فرصة تعزيز التطور الشخصي.

كما عرفة (Sony & Mekoth, 2016) بأنه القدرة على إدراك وتقييم المشاعر والتعبير عنها بدقة، القدرة على الوصول أو توليد المشاعر لتسهيل التفكير؛ القدرة على فهم المشاعر والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم العواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري.

وذكر (Tyng et al., 2017) أنه ذكاء حول الوعي الذاتي وإدارة المشاعر والعواطف، وحساسية الآخرين والتأثير عليهم، وتحفيز وموازنة الدافع والمراقبة الذاتية لتحقيق الحس والضمير والسلوك الأخلاقي. ويعرفه (Carrillo, 2019) بأنه مجموعة من المهارات والقدرات المترابطة التي يتحكم فيها الفرد لإدارة العواطف واستخدامها لتعزيز التفكير.

وعرف بأنه "مجموعة مهارات تشتمل على إدارة المشاعر وتوظيفها وفهمها وإدراكها وتحقيق النضج العاطفي من خلال مقدرة الفرد على التعاطف التحفيز والتكيف لبناء علاقات جيدة مع الآخرين. (نعمة الله، ٢٠١٦).

كما عرف على أنه قدرة العاملين على إدراك عواطفهم ومشاعرهم وفهمها والتعبير عنها وإدارتها بطريقة منظمة ومعرفة استخدامها وتطبيقاتها. (Morton,2012)

ويعرف سالوفي وزملاؤه الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على الإدراك الصائب، وكذا تقييم المشاعر والتعبير عنها، والقدرة على توليد المشاعر المناسبة في وقتها، والقدرة على إدراك العواطف والمعرفة العاطفية، والقدرة على ضبط وتحسين النمو العاطفي والفكري" (Salovey,et.al, 2007)

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تعريف الذكاء العاطفي على انه عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين. ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعي انطلاقا من هذا المهارات.

## ٢,٢ أهمية الذكاء العاطفي:

تكمن أهمية الذكاء العاطفي في الأمور التالية، وفقاً لـ (الحراشة، ٢٠١٣) :

- يساعد الذكاء العاطفي على التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والأنماط الإدارية التقليدية، ويمكن من خلاله تصميم تنظيم مرن ومتكيف مع الظروف والتحولات المختلفة.
- يساهم الذكاء العاطفي في تنمية العمل الجماعي وروح الفريق، من خلال تنظيم الأعمال وتشكيل مجموعات مختلفة من الفرق المتفاعلة.
- يوفر الذكاء العاطفي إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، ويمثل محركاً قوياً لموارد وقدرات المنظمات، مما يمكنها من التعامل بفعالية مع التحديات والتحولات المختلفة.
- يمكن للقائد الاستفادة من الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات، عن طريق الوصول إلى شعوره بشكل كامل وفهم ماهية هذا الشعور والاستماع إلى المعلومات التي يوفرها، وإدارة هذا الشعور لتأثيره الإيجابي على الآخرين واتخاذ القرارات الصائبة.

ويرى السمدوني (٢٠٠٧) الذي نقله "Chariness" عام ٢٠٠٠، أن هناك أربعة أسباب أساسية ليكون مكان العمل بيئة مناسبة لتحسين القدرات المشتركة مع الذكاء العاطفي، وهي:

١. تلك القدرات ضرورية للأداء الفعال في معظم الوظائف. وقد أظهرت نتائج دراسات سابقة أن حوالي ثلثي

القدرات المرتبطة بالأداء العالي هي قدرات وجدانية أو اجتماعية، مثل الثقة بالنفس والمرونة والمثابرة،

والمشاركة الوجدانية، والقدرة على التعاون مع الآخرين والعمل الجماعي، وفي مواقع القيادة يكون أكثر من

٩٠٪ من القدرات اللازمة للنجاح في مجال القيادة هي قدرات اجتماعية ووجدانية.

٢. يساعد تعزيز الذكاء العاطفي على تحسين العلاقات بين الزملاء في مكان العمل، ويساهم في خلق بيئة عمل

إيجابية ومتعاونة.

٣. يمكن لتعزيز الذكاء العاطفي أن يساعد في تقليل مستويات التوتر والإجهاد في مكان العمل، مما يؤدي إلى

تحسين صحة الموظفين ورفاهيتهم.

٤. يمكن لتعزيز الذكاء العاطفي أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفعالية في مكان العمل، وذلك بسبب زيادة القدرة

على التعاون والعمل الجماعي، وتحسين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

و تعتبر التدخلات في مواقع العمل لتنمية الذكاء الاجتماعي أمراً حيوياً؛ حيث يدخل الكثير من البالغين والراشدين

العالم العملي بدون القدرات اللازمة للنجاح فيه، وأظهرت الدراسات أن أكثر من ٥٠٪ من العاملين يفتقرون إلى

الدافعية للعمل والتعلم لتطوير مهاراتهم، كما أن ٤ من كل ١٠ أشخاص يفتقرون إلى القدرة على العمل الجماعي

والتعاوني، بينما يفتقر ١٩٪ منهم إلى تنظيم ذاتي عالٍ في عادات عملهم (Morton, 2012).

بما أن الراشدين يقضون معظم ساعات يقظتهم في العمل، فإن تحسين بيئة العمل يعتبر أمراً حاسماً في تنمية قدرات

الذكاء العاطفي. فعندما يتم تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين، يتحسن مستوى الدافعية لديهم للعمل

ويزداد التنافس داخل المؤسسة، مما يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين فرص الترقى الوظيفي. وبالإضافة إلى ذلك،

يتمتع الحيز الشخصي في مكان العمل بأهمية كبيرة حيث يكون هذا الموقع هو الأنسب للراشدين لتلقي التدخلات

التنموية وتحسين مهاراتهم الشخصية والمهنية.

باختصار، يرى الباحث أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً حاسماً في تحديد العلاقة بين العاطفة والفكر. فعلى الرغم من

أن الكثيرين يرون أن التفكير الجيد يحتاج إلى غياب العواطف، إلا أن البحث يشير إلى أن التفكير الخالي من

العواطف ليس دائماً الحل. ومن المهم أن يتناسب التفكير والعواطف مع الموقف وأن يتمكن الشخص من الاستماع

إلى جسده وعواطفه والتفاعل بشكل صحيح مع البيئة المحيطة. يمكن القول إن الذكاء العاطفي هو المفتاح لتطوير القدرة على التفاعل الصحيح مع العواطف والتفكير الفعال في المواقف المختلفة.

## ٣,٢ أبعاد الذكاء العاطفي:

هناك اختلافات وبدرجات بسيطة تدور بين الباحثين حين تناول هذا المفهوم ومكوناته، فمنهم من أطلق عليها أبعاد الذكاء العاطفي، ومنهم من أطلق عليها مكونات، ومنه من ذكر أنها قدرات، ألا أنها بالأغلب تتفق على النقاط الرئيسية أو المكونات الأساسية للذكاء العاطفي كما سنلاحظ، ألا إن الاختلافات البسيطة بين الباحثين تبين لنا أن العلوم النفسية مثار جدل دائر بين العلماء والباحثين وأنه لا يمكننا الجزم والتأكيد بدقة متناهية بالعلوم المرتبطة بالأحاسيس والشعور والعواطف داخل الإنسان والنفوس البشرية والتي مازال يكتنفها الكثير من الغموض فالأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي كما يراها جولمان والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي، ووفقاً لـ (الحسين، ٢٠٢١، ٢٠) تشمل الأبعاد على ما يلي:

- الوعي بالذات (Self-awareness) هو القدرة على التعرف على مشاعرنا وتفاعلاتنا العاطفية والتأثيرات التي يمكن أن تكون لها على سلوكنا وأفكارنا ومواقفنا. وبمعنى آخر، فإنه يعني الاهتمام بمشاعر الذات والتعرف على ما يشعر به الفرد، وكيفية تأثير هذه المشاعر على تفكيره وسلوكه.
- معالجة الجوانب الوجدانية (Managing emotions) وهي القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع المشاعر السلبية والإيجابية، وتجنب التعامل بها بطرق غير صحية كالتجاهل أو التعبير العنيف، وذلك من خلال التعرف على مصدر المشاعر ومعالجتها بشكل مناسب.
- الدافعية (Motivation) وهي القدرة على تحفيز الذات ويعتمد على الدافع الداخلي الذي يدفع الفرد لتحقيق أهدافه وتطوير نفسه، وهو يمثل الشغف والإصرار الدائم للفرد للوصول إلى النجاح. الدافعية تساعد الفرد على التحمل والاستمرار في العمل حتى يصل إلى هدفه، كما أنها تزيد من شعوره بالثقة بالنفس والإيجابية وتقلل من الشعور بالإحباط واليأس. لذلك، فإن الدافعية تعتبر عاملاً مهماً لتحقيق النجاح والتميز في الحياة الشخصية والمهنية.

— التعاطف العقلي (Empathy) وهي القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعرف على تعبيراتهم وتلميحاتهم، كما يساعد التعاطف العقلي على تحسين العلاقات الاجتماعية وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الآخرين، حيث يمكن للفرد أن يتفهم وجهات نظر الآخرين ويعمل على تحسين التواصل معهم بشكل فعال. كما يعد التعاطف العقلي مهارة مهمة في القيادة والإدارة يمكن للمديرين أن يستخدموا هذه المهارة لتحسين التواصل مع الموظفين وزيادة رضاهم وإنتاجيتهم في العمل.

— المهارات الاجتماعية (Social skills) وهي القدرة على إدارة العلاقات والتعامل مع الآخرين بكل مهارة واقتدار، وحل المشكلات والنزاعات والتفاوض. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال، والتعبير عن الرأي بطريقة ملائمة، والاستماع بفهم وتحليل، والتعاون والعمل الجماعي، وإدارة الصراعات والمفاوضات، وتحمل المسؤولية والالتزام بالتزاماتها الاجتماعية.

وتعتبر هذه المهارات جوهرية في النجاح الشخصي والاجتماعي والمهني، حيث أن القدرة على التعامل مع الآخرين وبناء علاقات ايجابية معهم يساعد على تحقيق الأهداف والنجاح في العمل والحياة يتطلب النجاح في الحياة الشخصية والمهنية أن يتمتع الفرد بجميع هذه الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي، حيث تساعده على فهم نفسه والآخرين، والتعامل مع العواطف والانفعالات بشكل صحيح، وإدارة العلاقات بكل مهارة واقتدار.

الشكل (١) أبعاد الذكاء العاطفي وفق دانيال جولمان



Source: Goleman, Daniel, (2006), "Working with Emotional Intelligence", New York, Bantam Books., P.26, P.27.

## ٤,٢ نماذج الذكاء العاطفي

يوجد ثلاثة نماذج للذكاء العاطفي وهي نماذج القدرات، والسمات، والنماذج المختلطة. يتميز كل نموذج بأسلوبه الفريد لقياس الذكاء العاطفي وتحديد مكوناته.

### أولاً: نماذج القدرات Abilities Models

يركز هذا النموذج على تحديد مهارات الفرد في معالجة المعلومات العاطفية وتطبيقها في الحياة اليومية. ومن المثال الشهير على هذا النموذج هو اختبار مير-سالوفاي، الذي يقيس قدرة الفرد على فهم المشاعر والتفاعل الاجتماعي (محمد، ٢٠٠٩، ص ٣٠) -

### نموذج (Mayer.Salovey) :

يرى Mayer&Salovey (208:1995) أن الذكاء العاطفي هو القدرة على معالجة العواطف بكفاءة والقدرة على استخدام المعلومات التي يتم معالجتها لنفسه ولمساعدة الفرد على فهم الآخرين والتعامل معهم، وتم تطوير نموذج الذكاء العاطفي الأصلي القائم على القدرة لأول مرة بواسطة ماير وسالوفي في عام ١٩٩٠ ورأى انه يتكون من أربعة فروع للقدرات وتتمثل في (Manoranjan,2018):

- الإدراك العاطفي: هو القدرة على ادراك الذاتى للعواطف والتعبير عن المشاعر والاحتياجات العاطفية بدقة للآخرين
- الاستيعاب العاطفي: القدرة على التمييز بين المشاعر المختلفة وتحديد تأثيرها على الأفراد.
- الفهم العاطفي: بفهم المشاعر المعقدة، مثل الشعور بالعواطف في وقت واحد بالفرح والحزن
- الإدارة العاطفية: في القدرة على الاتصال أو الانفصال عن المشاعر واستخدامها بطريقة تفيد في مواقف معينة.

الشكل رقم (٢) نموذج اختبار مير-سالوفاي



**Source:** Salovey & Caruso, (٢٠٠٤) "The Emotionally Intelligent Manager", San Francisco, USA, Jossey-Bass, 1st edition

## ثانيا نماذج السمات:

يركز هذا النموذج على الصفات الشخصية التي تحدد مستوى الذكاء العاطفي للفرد، ويعتقد أن الصفات الشخصية هي الأساس الذي يحدد مدى تحسن قدرات الفرد على إدارة مشاعره وتفاعله مع الآخرين. وأمثلة على هذه الصفات: التفاهم والتعاطف والثقة بالنفس والتحمل العاطفي. ويمكن إعطاء مثال عن هذا النموذج في شخصية الزعيم الذي يتمتع بصفات الثقة بالنفس والتفاهم والتعاطف ويمكنه التعامل مع الآخرين بكفاءة وفعالية

## نموذج Dalip Singh

يعتمد نموذج داليب سينغ بالذكاء العاطفي على التعريف التالي:

"الذكاء العاطفي هو استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة المحيطة."

ويتشكل الذكاء العاطفي في نموذج داليب سينغ من ثلاثة أبعاد نفسية هي، (singh,2006,p123-124) :

١. الوعي الذاتي: (Self-Awareness) وهو القدرة على فهم مشاعرنا وتحليلها وتفسيرها والتحكم بها.
٢. التحكم الذاتي: (Self-Management) وهو القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات والتصرفات الخاصة بنا، وتنظيمها بطريقة تتيح لنا التعامل بفعالية مع المواقف والتحديات المختلفة.
٣. العلاقات الاجتماعية: (Social Skills) وهو القدرة على التواصل والتفاعل بفعالية مع الآخرين، وفهم احتياجاتهم ورغباتهم وتطوير علاقات جيدة معهم.

يعتبر نموذج داليب سينغ من أهم النماذج المستخدمة في دراسة الذكاء العاطفي، حيث يعتبر تطوير هذه الأبعاد

الثلاثة أساسياً لتعزيز الذكاء العاطفي لدى الفرد، وتحسين جودة حياته النفسية والاجتماعية والعملية

### الشكل رقم (٣)

أبعاد نموذج داليب



.Source :Singh, D. (2006). Emotional intelligence at work: A professional guide. Jaico Publishing House. Pages 123-124

### ثالثا النموذج المختلط:

هذا النموذج يجمع بين النماذج القدرانية والسماتية، ويؤكد على أن الذكاء العاطفي يمكن أن يطور ويتحسن من خلال العمل على تطوير الصفات الشخصية وتعلم المهارات العاطفية الأساسية. ومن المثال الذي يمكن إعطاؤه عن هذا النموذج هو شخص يتمتع بصفات الثقة بالنفس والتفاهم والتعاطف، ويعمل على تنمية مهاراته العاطفية مثل التعرف على المشاعر والتحكم فيها، وإدارة الضغوط العاطفية في العمل، وتنظيم الذات وتحقيق الأهداف. وبهذا يتمكن الشخص من تحسين مستواه في الذكاء العاطفي وتطوير قدراته في التفاعل مع الآخرين وإدارة مشاعره وتحقيق النجاح في الحياة الشخصية والمهنية.

### نموذج "Goleman"

يتضمن نموذج "Goleman" خمسة أبعاد للذكاء العاطفي وهي: (سعيد، ٢٠١٥)

١. المعرفة الانفعالية: وهي القدرة على التعرف على الشعور والانفعالات وفهمها والوعي بالذات.
٢. إدارة الانفعالات: وتتمثل في القدرة على التعامل مع الانفعالات وإدارتها بشكل صحيح وتحويلها إلى إيجابية.
٣. تحفيز الذات: وتعني توجيه الانفعالات لتحقيق الأهداف المرغوبة للفرد وإيجاد الدافعية الذاتية.
٤. ادراك انفعالات الآخرين: وتشمل القدرة على التعاطف مع الآخرين وفهم انفعالاتهم والتعامل معهم بشكل فعال.
٥. العلاقات الاجتماعية: وتعني القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين والتواصل بشكل فعال وحل الصراعات بشكل بناء.

## ٥,٢ استراتيجية تطوير الذكاء العاطفي:

من استراتيجيات التي تساعد المدير على تطوير الذكاء العاطفي ماييلي: (الحراشة، ٢٠١٣)

- استراتيجية التركيز على الذات: يمكن أن يتم ذلك من خلال احتفاظ بسجل يعكس الاحوال الانفعالية للقائد سواء أكان ذلك على دفاتر أو تسجيل صوتي مما يتيح له فرصة الاطلاع على المشاعر الحالية التي يشعر بها او السابقة.
- استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي: تتمثل في التأمل والتفكير التي يمن تساعده كي يصبح ادراكا ووعيا لكيفية تأثير الذكاء العواطف في السلوك فيجب عليه اختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات التنفس عميقة لمساعدة على تهيئة الدماغ على التفكير ويوضح وصفاء.
- استراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية: هي عملية تستخدم لتحسين الصحة النفسية والعاطفية والعملية للفرد. وهي تستند إلى فكرة أن الأفكار الإيجابية والتخيلات الإيجابية يمكن أن تساعد في تحسين الحالة العامة للفرد، وتوجيهه نحو النجاح والسعادة والتحسين في جميع جوانب حياته.
- استراتيجية استخدام بحث تقييمي: هي تلك العملية التي يمكن بواسطتها اكتشاف نقاط القوة الكائنة في الفرد او المؤسسة.
- استراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف: يعني الاستماع الجيد للفرد كما له اهمية في كونه يوفر للفرد بيانات دقيقة بدلا من إسقاط القضايا على الذات بإضافة البحث عن المصادقية. (ابوعفش، ٢٠١١)

## الفصل الثالث: إدارة المشاريع

### مقدمة

شهدت العصور المنصرمة والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمات. تعد إدارة المشاريع وسيلة هامة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، وذلك بالاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة بشكل أمثل. ويشمل مفهوم الإدارة بشكل عام كافة النشاطات والفعاليات التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لغرض الاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المنظمة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وضمن البيئة المحيطة بالمنظمة. وبالتالي، تشمل إدارة المشروع جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من تلك المشاريع (دودين، ٢٠١٢).

### ١,١,٣ مفهوم المشروع وإدارة المشروع

تطرق الباحثون إلى العديد من التعريفات لمصطلح المشروع، ويعرف المشروع على أنه عبارة عن مؤسسة مؤقتة يتم إنشاؤها لغرض تقديم منتج أو أكثر من منتجات الأعمال وفقاً لحالة العمل المتفق عليها (خيرالدين، ٢٠١٢). كما عرف دليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة المشروع بأنه عملية تهدف إلى استحداث منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. (معهد إدارة المشاريع PMI، 2017)

ويرى الغامدي أن المشاريع تختلف عن بعضها البعض في حجمها، ودرجة تعقيدها، وأهدافها، ووقت بدايتها ونهايتها، ومقدار عدم التأكد بالإضافة إلى احتياجاتها المالية (الغامدي، ٢٠١٩).

أما إدارة المشاريع فتعرف بأنها الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق المعارف والمهارات على مختلف أنشطة المشروع من أجل تحقيق ما هو متوقع من المشروع (عنبر، ٢٠١٦).

ووفقا لدليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة تشير عملية إدارة المشروع إلى أن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المناسبة يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المشروع (معهد إدارة المشاريع PMI، 2017)، حيث أن الهدف الرئيسي من إدارة المشروع هو ضمان إكمال المشروع في النطاق المطلوب المحدد من قبل أصحاب المصلحة، وضمن ميزانية المشروع، وفي الوقت المحدد وتقديم منتج أو خدمة عالية الجودة كنتيجة نهائية. يشير (خير الدين، ٢٠١٢) إلى أن إدارة المشروع تتمثل علم وفن في حل لمشكلات ضمن الوقت المحدد والتكلفة المحددة والموارد المتوفرة.

### ٢,١,٣ الأهداف الأساسية لإدارة المشروع

يرى الغامدي أن إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها: (الغامدي، ٢٠١٩)

- تحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق رضا العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل وخلال وقت سريع.
- زيادة مستوى الربح.
- مساعدة مدراء المشاريع على التغلب على المشاكل والتحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ المشروع.
- مساعدة مدراء المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة التي تمسهم في تحقيق أهداف المشروع بفاعلية.

ويشير آخرون إلى أن من أهداف إدارة المشروع (عنبر، ٢٠١٦).

- تحسين قدرة المنظمة على التخطيط والتنظيم والمراقبة.
- انجاز المشروع خلال الوقت المحدد، والتكلفة والجودة المطلوبة.
- تحقيق التوازن بين المعايير المختلفة للمشروع لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

### ٣,١,٣ المجالات المعرفية لإدارة المشروع

لقد حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع الإصدار السادس العمليات الرئيسية الخمس في إدارة المشروع والتي تشمل:

بداية الانطلاق، التخطيط، التنفيذ، والمراقبة، والإغلاق، كما حدد وجود عشرة مجالات معرفية لإدارة المشاريع ووضع لها مدخلات وأدوات ومخرجات، وسنتناول في الجزء التالي تسليط الضوء باختصار على هذه المجالات المعرفية والتي تشمل ما يلي:

- إدارة تكامل المشروع: تتضمن عمليات المشروع منذ البداية وحتى النهاية، وتعرف بأنها عملية تنسيق جميع الجوانب المرتبطة بالمشروع ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر بصورة يمكن من خلالها تحقيق رضا العملاء ومصالحة المنظمة، عملية تتضمن إدارة كافة نشاطات المشروع مع مراعاة دمج جميع مع بعضها وتحقيق تكاملها (Richman, 2014, 33). وهذا يعني أنّ إدارة تكامل المشروع تعبر عن خطة متكاملة وشاملة للعمليات التي يجب الالتزام بها وتطبيقها من أجل ضمان نجاح المشروع، بحيث يكون الأساس الذي تركز عليه هو وجود خطة متماسكة وشاملة ومصممة بطريقة مبتكرة تضمن تنفيذها خلال دورة حياة المشروع (الميناوي، ٢٠١٤).
- إدارة نطاق المشروع: تعني تحديد كافة العمليات المرتبطة بالمشروع الاستغناء عن الأنشطة الغير مرتبطة بالمشروع (الغامدي، ٢٠١٩)، ولقد أشار وايزوكي (Wysocki, 2014, 34) إلى النشاطات التي يتضمنها إدارة نطاق المشروع، والتي تشمل؛ تحديد الاحتياجات والمتطلبات، وتحديد هيكل العمل، وتعيين النطاق وضبط النطاق.
- إدارة وقت المشروع: وهي العملية التي تتمثل في تحويل خطة المشروع ضمن إطار زمني يمكن من خلاله ضمان انجاز المشروع خلال المدة المحددة (دودين، ٢٠١٢)، كما أنه إدارة زمن المشروع تمثل دليلاً للوقت المحدد لتنفيذ أنشطة المشروع في موقع العمل.
- إدارة تكلفة المشروع: وهي التي يعبر عنها بدراسة الجدوى في المشروع (الدراسة الأولية)، بحيث تتضمن القيام بوضع تقديرات لكل نشاط وعملية وتحديد النفقات والايادات وحساب العائد المتوقع من تنفيذ المشروع (العلي، ٢٠١١)، كما أن إدارة تكلفة المشروع تضمن اتمام المشروع ضمن الكلفة المحددة دون تجاوزها (الغامدي، ٢٠١٩).
- إدارة جودة المشروع: وهي العملية التي يتم من خلالها ضمان مراقبة الأعمال والتأكد من جودتها باستخدام وسائل وأساليب متعددة، كما أنها تتضمن عملية تقييم المشروع للتأكد من سريلانه وفق المطلوب، وتتضمن كذلك اجراء

التحسينات المطلوبة بناء على نتائج التقييم بما يساهم في تحسين جودة المشروع وجودة المخرجات (دهليز وعنبر، ٢٠١٧).

— إدارة المشتريات في المشروع: تتضمن الحصول على السلع والموارد من المصادر المتفق معها ضمن الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، كما تستلزم ضبط عملية الشراء والتعامل مع الموردين المناسبين ومراجعة الطلبات بشكل مستمر ودوري (الميناوي، ٢٠١٤).

— إدارة موارد المشروع: في العملية التي يتم من خلالها تزويد موقع العمل بالموارد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ المشروع في الوقت المحدد وضمن التكلفة المحددة، من مسؤولية مدير المشروع الاتفاق والتعاون مع أفراد يمكن الاعتماد عليهم في إيصال الموارد المطلوبة في الوقت المحدد (دهليز وعنبر، ٢٠١٧).

— إدارة اتصالات المشروع: العملية التي تضمن إيصال المعلومات المطلوبة لكافة أفراد المشروع في الوقت المناسب وتتضمن التغلب على المخاطر التي يمكن مواجهتها من خلال إيصال المعلومات في الوقت المناسب لصناع القرار (الميناوي، ٢٠١٤).

— إدارة مخاطر المشروع: وهي العملية التي تتضمن تشخيص المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها وتحسين طرق التعامل معها وهي تمكن المدراء من مواجهة حالات عدم اليقين التي تظهر ضمن البيئة المتغيرة، والتي يجب السيطرة عليها لضمان سير تنفيذ المشروع وفق المطلوب (دهليز، عنبر، ٢٠١٧)، وهناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروع والتي تتجسد في استراتيجية استباق المخاطر واستراتيجية المنع، واستراتيجية التسكين، واستراتيجية التحويل (عليان، ٢٠١٤).

— إدارة أصحاب المصلحة: مفهوم أصحاب المصلحة يشير إلى الأطراف المعنية بالمشروع سواء كانوا أفراد أو منظمات أو مجموعات شبكات والذين يؤثرون ويتأثرون بالمشروع ونتائجه، وإدارتهم هي عملية تحديد المعنيين بالمشروع بانتظام وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم ومشاركاتهم وارتباطاتهم وفاعليتهم وتأثيرهم ومشاركهم في تنفيذ المشروع وفاعليتهم المحتملة على نجاح المشروع. والمنفعة الأساسية لهذه العملية في أنها تسمح لفريق المشروع بتحديد التركيز المناسب من مشاركة كل المعنيين بالمشروع (الغامدي، ٢٠١٩).

### ٤,١,٣ الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع

وجد العديد من الأدوات والتقنيات التي يستخدمها مديرو المشاريع في إدارة المشاريع، وتشمل بعض هذه الأدوات والتقنيات (عنبر، ٢٠١٦):

- جدول زمني (Gantt Chart) وهو جدول زمني يعرض المهام المختلفة المطلوبة لإتمام المشروع بشكل منظم ومنسق، بحيث يتم توزيع المهام على الفترات الزمنية المحددة.
- برامج إدارة المشاريع: وهي برامج تساعد في تخطيط وتنظيم وتنفيذ المشاريع، وتقوم بتوزيع المهام ومتابعة تقدم العمل وإدارة الموارد المختلفة المطلوبة لإتمام المشروع.
- نظم إدارة المخاطر: وهي نظم تساعد في تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المشروع وتقوم بتطوير خطط للتعامل مع تلك المخاطر.
- برامج الحسابات التكاليف: وهي برامج تساعد في تحليل وتحديد تكاليف المشروع وإدارة الميزانية المخصصة للمشروع.
- نظم إدارة الموارد البشرية: وهي نظم تساعد في توظيف وتدريب وإدارة الموظفين المختلفين المطلوبين لإتمام المشروع.
- برامج إدارة الجودة: وهي برامج تساعد في ضمان جودة المنتج النهائي والتأكد من أن المشروع يتم تنفيذه بالشكل الصحيح ووفقاً للمواصفات المحددة.
- نظم إدارة الاتصالات: وهي نظم تساعد في تنظيم وإدارة الاتصالات المطلوبة لتنفيذ المشروع، وتشمل الاتصالات الداخلية والخارجية.
- برامج إدارة المشتريات: وهي برامج تساعد في إدارة عمليات الشراء والتوريد والتعاقدات المطلوبة لتنفيذ المشروع، وتتضمن إدارة عمليات الشراء وتحديد الموردين وإدارة العقود والمدفوعات المالية المتعلقة بتلك العمليات.
- تقارير إدارة المشاريع: وهي تقارير تعرض حالة المشروع وتقدم معلومات مهمة للفريق المشارك في المشروع وللأطراف المعنية بالمشروع، وتساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة لضمان نجاح المشروع (Schwalb, 2014).

تلك الأدوات والتقنيات هي بعض الأمثلة الشائعة للأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع، ويمكن أن تختلف الأدوات والتقنيات المستخدمة بحسب حجم وطبيعة المشروع ومتطلباته.

### ٥,١,٣ وظائف إدارة المشاريع

يشمل مفهوم وظائف المشروع مجموعة الأنشطة المرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة، والتي تختلف تبعاً للنشاط الذي تمارسه المؤسسة، ويمكن أن تتفاوت الوظائف بين مشروع وآخر، وتشمل هذه الوظائف:

١. التخطيط للمشروع: وهو عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع والوسيلة المناسبة لتحقيق تلك الأهداف (الميناوي، ٢٠١٤).

٢. تنظيم المشروع: وهو توزيع المسؤوليات والصلاحيات ووضع معايير اتخاذ القرارات والرقابة والتقييم المستمر لأداء فريق العمل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة (الديراوي، ٢٠١١).

٣. طاقم المشروع: وهو اختيار وتحديد فريق العمل وموارده وفقاً للمعايير الدولية لتحقيق أهداف المشروع (دودين، ٢٠١٢).

٤. موازنة المشروع: وتشمل إعداد الموازنة التقديرية، والتي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وتكلفة هذه الموارد والعائدات المتوقعة من المشروع (خير الدين، ٢٠١٢).

٥. توجيه المشروع: ويتضمن توجيه فريق العمل بقيادة وتحفيز واتصال فعال لتحقيق أفضل أداء وتحقيق الأهداف (الصبيحي، ٢٠١٣).

٦. الرقابة على المشروع: وهي عملية تحديد معايير تقييم المشروع لتقييم الأداء وقياس الأداء الفعلي، ثم عمل التغذية العكسية لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء والوصول للأهداف المرجوة من المشروع (خير الدين، ٢٠١٢).

### ٦,١,٣ أسباب انحراف المشاريع عن أهدافه

هناك عدة أسباب وعوامل قد تؤدي إلى انحراف المشاريع عن أهدافها المحددة. ومن بين هذه العوامل، يمكن أن تكون هناك معوقات حكومية أو مالية أو متعلقة بالموردين، بالإضافة إلى العوامل الخارجية الطارئة التي يصعب التحكم بها وتتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة.

يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عدة فئات، ومن بينها (Hornok & korent,2010) (عنبر، ٢٠١٦):

١. **العوامل المتعلقة بالمؤسسة:** وتشمل هذه العوامل العجز في ميزانية المشروع، مما يستدعي إيقاف العمل جزئياً أو كلياً لحين ترتيب الأولويات، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في الاستفادة من المستجدات والتطورات، مما يتطلب إيقاف العمل للتعديل والتطوير.

٢. **العوامل المتعلقة المورد:** وتشمل هذه العوامل إخلال المقاول بأي من التزاماته التعاقدية المحددة، كما يمكن أن يحدث انحراف المشروع عن أهدافه بسبب امتناع المقاول عن تنفيذ أوامر مدير المشروع.

٣. **العوامل الخارجية الطارئة:** وتشمل هذه العوامل المتغيرات الجوية والطبيعية، والأحداث السياسية والاقتصادية، والتحديات الأمنية والمخاطر الصحية، والتي يمكن أن تؤثر على سير المشروع وتؤدي إلى انحرافه عن أهدافه المحددة.

وبشكل عام، يتطلب الحفاظ على سير المشاريع وتحقيق أهدافها المحددة تقييم دوري للمخاطر المحتملة وتحديد استراتيجيات ملائمة للتعامل معها، بالإضافة إلى الالتزام بمراقبة وتقييم الأداء بشكل منتظم والاستجابة الفعالة لأي تحديات قد تواجه المشروع خلال تنفيذه. كما يجب توفير الدعم اللازم والتواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع، بما في ذلك المسؤولين عن اتخاذ القرارات، وفريق العمل، والموردين، والمستثمرين، والعملاء. وبهذه الطريقة، يمكن تقليل احتمالية حدوث انحراف المشروع عن أهدافه وضمان تحقيق نتائج إيجابية وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً

## ٢,٣ الذكاء العاطفي وإدارة المشاريع

تعتبر البداية الأساسية لتطبيق الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع الاعتراف بأن مدير المشروع يعتمد على الفريق العامل معه لتحقيق النجاح، وهذا ما أظهرته دراسة أجراها معهد إدارة المشاريع في عام ٢٠٠٥ ورصدت في نسخة ٢٠٠٦ بواسطة (رودني تيرنر ورالف مولر)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، بينما كانت العلاقة بين الذكاء الخالص ونجاح المشروع ضعيفة أو غير موجودة. وبناءً عليه، يجب على مدير المشروع أن يكون أذكي عاطفياً لتحقيق النجاح في مشروعه. (Mersino, 2013)

يؤكد (Rechtferdig, 2010) في مقالته أن العديد من الشركات الكبرى، بما في ذلك شركات النفط الكبرى، أجرت دراسات تحليلية وأظهرت أن الموظفين الذين حققوا أعلى مستويات النجاح لديهم ١٥ سمة مشتركة، وتبين أن ٧٣٪ من هذه الصفات مرتبطة بالذكاء العاطفي، في حين أن ٢٧٪ فقط مرتبطة بالذكاء الطبيعي. ومن هذا المنطلق، فإن الذكاء العاطفي يعد أكثر أهمية مرتين ونصف من الذكاء الخالص، وهو يلعب دوراً حاسماً في دعم النجاح في مكان العمل وفي حياتنا الشخصية أيضاً، وبالتالي فإن الذكاء العاطفي ليس مجرد إضافة إيجابية، بل إنه ضروري لتحقيق النجاح في جميع جوانب الحياة.

## ١,٢,٣ أهمية الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع

في حين أن الذكاء العاطفي مهم للمدراء والقادة في شتى المجالات، إلا أن البيئة الفريدة للمشاريع تجعل تطبيق الذكاء العاطفي أمراً حاسماً بالنسبة إلى مدراء المشاريع لأسباب ثلاث (٢٠١٣، Mersino):

١. أن كل مشروع فريد من نوعه: فمع انتقال المدراء التنفيذيين من مشروع إلى آخر، فإننا نشهد باستمرار تغييراً في الفرق والرعاة وأصحاب المصلحة. فمن النادر ما نحصل على نفس أصحاب المصلحة وفريق المشروع. وهذا يضغط علينا لبناء علاقات ولتقييم وفهم وإدارة عواطف فريقنا وأصحاب المصلحة.

٢. أن المشاريع مؤقتة على عكس الإدارة العامة، فللمشاريع بداية ونهاية وهذا يضع الضغط على مدراء المشاريع للتحرك بسرعة في تطوير علاقات قوية وخلق بيئة فريق إيجابية. إذا لم نعمل على العلاقات في وقت مبكر من دورة حياة المشروع، فيمكن أن تخرج مشاريعنا عن مسارها.
٣. السلطة المحدودة لمدراء المشاريع. ففي معظم الحالات، لا تتمتع مدير المشروع بسلطة مباشرة على أعضاء فريق المشروع. لا يمكنهم ببساطة توجيه الآخرين للقيام بما هو مطلوب. فهم يحتاجون إلى استخدام استراتيجيات أكثر تعقيداً على أعضاء فريقهم لتحقيق النتائج المرجوة. فبدون فهم وتطبيق الذكاء العاطفي، قد يجاهد مدراء المشاريع لإنجاز عمل المشروع.

### ٢,٢,٣ دور الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع

يعد الذكاء العاطفي أحد العوامل المهمة في إدارة المشاريع، حيث يتيح للمديرين والقادة القدرة على فهم مشاعر الفريق وتفاعلاتهم والتعامل معها بفعالية. ويمكن القول إن دور الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع يتمثل في النقاط التالية: (O'Connor, et.al, 2019) (Lee .et.al, 2017)

١. التعامل مع المشاعر: يساعد الذكاء العاطفي في فهم المشاعر الخاصة بأعضاء الفريق، ويمكن استخدام هذا الفهم لتحديد كيفية التعامل معهم وتقديم الدعم اللازم.
٢. إدارة الضغط: تشير الدراسات إلى أن القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي يمكنهم التعامل بفعالية مع الضغط والتوتر الناجم عن المشاريع الكبيرة والمعقدة.
٣. التواصل الفعال: يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد على التواصل الفعال بين أعضاء الفريق والتحدث بوضوح وصراحة.
٤. تحفيز الفريق: يمكن للقادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي أن يحفزوا الفريق ويشجعوه على تحقيق الأهداف المشتركة.
٥. تطوير مهارات الفريق: يمكن استخدام الذكاء العاطفي لتحسين المهارات الشخصية لأعضاء الفريق، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتقديم الدعم اللازم.

ومن جهة أخرى يرى (الحراحشة، ٢٠١٣) أن أهمية الذكاء العاطفي تكمن فيما يلي:

- التخلص من قوالب التنظيمية الجامدة وأنماط وهياكل الإدارية التقليدية وتصميم التنظيم المرن والمتكافئ مع الظروف والمتغيرات.
- تنمية العمل الجماعي وروح الفريق وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات مختلفة من فرق متفاعلة.
- تفرض إمكانية التنبؤ بأداء الجماعة، ويجسد قوة محركة للموارد وقدرات المنظمات لغرض التعامل مع تحديات للبقاء والتطور وتحول وانتقال من موقع التابع الى موقع القائد في القطاع الذي ينتهي اليه.
- حتى يستطيع القائد اتخاذ أفضل القرارات بتوافق مع مشاعره عليه اتباع ما يلي:
  ١. تحسين الوعي الذاتي: يجب على القائد القيام بتحليل مشاعره واحتياجاته بشكل دوري وتطوير فهمه لذاته وقدراته.
  ٢. تحسين العلاقات الاجتماعية: يجب على القائد تطوير مهاراته في التواصل والتعامل مع الآخرين بشكل فعال، وفهم مشاعرهم واحتياجاتهم.
  ٣. تحسين القدرة على التحكم في العواطف: يجب على القائد تعلم كيفية التحكم في مشاعره والتعامل مع الضغوط والتحديات بشكل فعال.
  ٤. التفكير بشكل إيجابي: يجب على القائد تطوير مهاراته في التفكير الإيجابي والتفاؤل، والتركيز على الحلول بدلاً من المشاكل.
  ٥. التدريب والتعليم: يجب على القائد الاستثمار في التدريب والتعليم المستمر لتطوير مهاراته في الذكاء العاطفي وإدارة المشاريع.

### 3.2.3 تأثير الذكاء العاطفي على القرارات الإدارية في المشاريع

يؤثر الذكاء العاطفي بشكل كبير على عملية صنع القرارات الإدارية في المشاريع. فعندما يتمتع مدير المشروع بالذكاء العاطفي، فإنه يستطيع تحليل المعلومات المتاحة بشكل أفضل واتخاذ القرارات الصائبة. وهذا يعني أنه يمكنه توقع العواقب والآثار المحتملة للقرارات المختلفة، بالإضافة إلى التفاعل مع الآخرين بشكل فعال والتعامل مع التحديات والصعوبات بشكل مثالي.

ومن أهم الأثر الإيجابي للذكاء العاطفي على صنع القرارات الإدارية في المشاريع هو قدرة المدير على التفاعل مع فريق العمل وفهم احتياجاتهم ومشاعرهم وتوقع تأثير القرارات عليهم، مما يجعله أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتي تحظى بتأييد الفريق. (دودين، ٢٠١٢).

بالإضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء العاطفي على تخفيف الضغوط النفسية والتوترات التي ترافق عملية صنع القرارات الإدارية في المشاريع، مما يجعل المدير أكثر قدرة على التركيز والتفكير بوضوح واتخاذ القرارات الأفضل.

فعلى سبيل المثال، أجرى باحثون من جامعة "كارولينا الشرقية" دراسة حول "الذكاء العاطفي وتأثيره على صنع القرار في إدارة المشاريع. (Dulewicz & Higgs, 2004) وأظهرت الدراسة أن الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع له تأثير كبير على القرارات الإدارية في المشاريع. حيث يتمكنون من فهم العواطف والمشاعر للأعضاء في فريق المشروع، ويستطيعون التفاعل معهم بشكل فعال وبناء علاقات جيدة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المشروع بنجاح.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أخرى أجراها باحثون من جامعة "بنسلفانيا" تأثير الذكاء العاطفي على القرارات الإدارية في المشاريع بشكل أكبر من الذكاء العادي. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) حيث يتمتع مدراء المشاريع الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي بالقدرة على تحليل الوضع بشكل شامل وتقييم الخيارات المتاحة بشكل أكثر دقة، كما يتمتعون بالقدرة على التعامل مع المشاكل بشكل فعال واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وفي دراسة أخرى، توصل الباحثون إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر على صنع القرارات في المشاريع عبر زيادة الوعي بالذات والآخرين وتعزيز التواصل والتفاعل الاجتماعي. (Huang & Shih, 2016) ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمل والأداء وتحقيق الأهداف المنشودة في المشاريع. بحسب دراسة أجرتها جامعة "أمريكان" الأمريكية، فإن المديرين

الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي يمكنهم اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة في الوقت المناسب، ويمكنهم تحسين التواصل والتفاعل بين أعضاء فريق المشروع والجهات الخارجية المعنية.

ويتأثر التحكم العاطفي للمدير بشكل مباشر على قراراته الإدارية، حيث يتمكن المدير الذي يتحلّى بالذكاء العاطفي من تحليل الأوضاع بشكل أفضل واتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف المنشودة للمشروع، كما أنه يستطيع التعامل بشكل فعال مع الضغوط النفسية والمواقف الصعبة وحل الصراعات بين الأفراد المشاركين في المشروع.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الذكاء العاطفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشروع، حيث أن المدير الذي يتمتع بالذكاء العاطفي يمكنه تحفيز وتشجيع أعضاء فريق المشروع على العمل بجدية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية.

بالنهاية، فإن الذكاء العاطفي يمثل عنصراً مهماً جداً في إدارة المشاريع واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة التي تحقق الأهداف المنشودة. ويمكن للمديرين أن يتحلّى بالذكاء العاطفي من خلال تنمية قدراتهم في التواصل والتفاعل مع الآخرين وتحسين تحليلهم للأوضاع المختلفة ومعالجة الضغوط النفسية والمواقف الصعبة بشكل فعال.

## ٤,٢,٣ تقييم العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع. ففي دراسة أجريت من قبل معهد PMI عام ٢٠٠٦، وجد الباحثون علاقة قوية بين الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع، بينما كانت العلاقة بين الذكاء الطبيعي ونجاح المشاريع ضعيفة أو معدومة (Turner & Müller, 2006).

بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة أخرى أجريت على فرق عمل افتراضية عبر الحدود الجغرافية، أن الذكاء العاطفي يساهم في بناء ثقافة للمشاركة في المعرفة وتعزيز التفاعل بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة في المشروع (Zakaria, et.al, 2004).

علاوة على ذلك، تشير دراسة أخرى إلى أن القيادة التحويلية تتطلب وجود الذكاء العاطفي لدى المدير، حيث يمكن للمدير الاعتماد على المهارات العاطفية لتحفيز وتمكين أعضاء الفريق وبناء جو من الثقة والعمل الجماعي، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الفريق ونجاح المشروع (Jung & Sosik, 2002).

بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة أخرى إلى أن الذكاء العاطفي يمكن أن يلعب دورًا مهمًا في قيادة المدير وتمكينه من التعامل مع العواطف والتواصل مع الفريق بطريقة فعالة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الفريق ونجاح المشروع (George, 2000).

وبالنظر إلى هذه الدراسات، يمكن التوصل إلى أن الذكاء العاطفي له علاقة إيجابية بنجاح إدارة المشاريع، حيث يمكن ل الذكاء العاطفي أن يساعد في نجاح إدارة المشاريع بشكل كبير، حيث يتيح للمديرين القدرة على فهم الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية التي تحدث داخل فريق العمل وتأثيرها على الأداء والتوجيه. كما يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد في إدارة العلاقات بين أعضاء الفريق وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وتؤكد العديد من الدراسات على أن الذكاء العاطفي له علاقة إيجابية بنجاح إدارة المشاريع، وذلك من خلال القدرة على تحقيق التواصل الفعال مع أعضاء الفريق والمصادر الأخرى، وإدارة الصراعات والتحديات التي تواجه المشروع بطريقة بناءة وبالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة أجريت على ١٢٠ مشروعاً في إطار برنامج تدريبي لمديري المشاريع أظهرت أن الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على الأداء والنجاح في إدارة المشاريع (Othman, 2016).

## ٥,٢,٣ أساليب تطوير الذكاء العاطفي لإدارة المشاريع بشكل فعال

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع بشكل فعال، ومن بين هذه الأساليب: (Mersino, 2013).

١. التدريب والتعلم المستمر: يمكن لمديري المشاريع تعزيز الذكاء العاطفي من خلال الحصول على التدريب المستمر على المهارات العاطفية والاجتماعية وتعلم كيفية التفاعل بشكل فعال مع فريق المشروع والأشخاص الآخرين في محيط العمل.
٢. توفير التغذية الراجعة: يمكن للمديرين تعزيز الذكاء العاطفي من خلال توفير التغذية الراجعة لأنفسهم، وذلك عن طريق التقييم الذاتي واستخدام أدوات التقييم العاطفي لتحديد النقاط القوية والضعف ومن ثم العمل على تحسين الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
٣. التواصل الفعال: يمكن للمديرين تعزيز الذكاء العاطفي من خلال تطوير مهارات التواصل الفعال مع فريق المشروع والأشخاص الآخرين في محيط العمل. ويتضمن ذلك الاستماع الفعال والتعبير عن الرسائل بشكل واضح ودقيق والتعامل مع الصراعات بشكل بناء.
٤. التحليل الذاتي: يمكن للمديرين تعزيز الذكاء العاطفي من خلال التحليل الذاتي والتفكير في السلوكيات والتفاعلات المختلفة التي تحدث مع الآخرين في محيط العمل وتحديد الأشياء التي يجب تحسينها.
٥. الاهتمام بالصحة العقلية: يمكن للمديرين تعزيز الذكاء العاطفي من خلال الاهتمام بالصحة العقلية وتحسين الصحة العقلية العامة

## ٣,٢. 6 مقارنة بين الذكاء العاطفي والذكاء الذهني في إدارة المشاريع

يمكن إجراء مقارنة بين الذكاء العاطفي والذكاء الذهني في إدارة المشاريع من خلال عدة نقاط، وفيما يلي بعض

النقاط الممكنة مقارنة بين الذكاء العاطفي والذكاء الذهني في إدارة المشاريع (Othman, 2016).

| المعيار             | الذكاء العاطفي                                                                                                                                                                                                               | الذكاء الذهني                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التعريف             | القدرة على التعامل مع المشاعر والانفعالات والتفاعل بفعالية مع الآخرين وفهمهم                                                                                                                                                 | القدرة على العمليات الفكرية والتفكير الإبداعي والحسابي وتحليل البيانات وتنظيم المهام                                                                                                                          |
| الأبعاد             | الوعي الذاتي، التحكم الذاتي، العلاقات الاجتماعية.                                                                                                                                                                            | المنطق والرياضيات، التحليل والتفكير الناقد، القدرة اللغوية والاستدلالية.                                                                                                                                      |
| الأهمية في المشاريع | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين التواصل والتفاعل بين الأعضاء في فريق المشروع</li> <li>تعزيز القدرة على التفكير الإيجابي وإدارة التوتر.</li> <li>تطوير القدرة على التواصل مع العملاء وفهم احتياجاتهم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين القدرة على التفكير الاستراتيجي والتخطيط</li> <li>تعزيز القدرة على التحليل والتفكير الناقد للمشاكل.</li> <li>تحسين قدرة اتخاذ القرارات وإدارة الموارد.</li> </ul> |
| التدريبات والأنشطة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>تدريبات الوعي الذاتي والتحكم الذاتي.</li> <li>تدريبات تطوير المهارات الاجتماعية</li> <li>تدريبات الإدارة الناجحة للمشاعر والانفعالات.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>تدريبات تطوير المهارات الإدارية والإدارة الفعالة للمشروع. تدريبات تطوير المهارات الحسابية والتحليلية.</li> <li>تدريبات تطوير مهارات الاتصال والتواصل.</li> </ul>       |

## ٧,٢,٣ تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الفرق العاملة في المشاريع

يعتبر الذكاء العاطفي أحد العوامل المؤثرة في إدارة الفرق العاملة في المشاريع، وذلك لأنه يمكنه أن يؤثر بشكل كبير على العلاقات الإنسانية داخل الفريق، ويساعد على تطوير القدرة على التواصل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

ومن الممكن تحقيق هذه الفوائد عندما يكون للمدير أو القائد مهارات الذكاء العاطفي اللازمة للتعامل مع المشاعر والعواطف لدى أعضاء الفريق، ولديه القدرة على إدارة التوترات والصعوبات بطريقة إيجابية وفعالة. كما يمكن أن يساعد الذكاء العاطفي في تنمية الثقة بين أعضاء الفريق وتقوية العلاقات بينهم، مما يؤدي إلى تحسين الجودة والإنتاجية في المشروع. (الجني، 2019)

في دراسة أجريت من قبل (Goleman & Boyatzis, 2017) تم التحقق من تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الفرق العاملة في المشاريع. وقد تم تحليل بيانات من مختلف المنظمات والشركات في العديد من القطاعات والصناعات، ووجدت الدراسة أن الأشخاص الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء العاطفي يمكنهم تحسين فعالية إدارة الفرق العاملة في المشاريع.

ويمكن أن يؤثر الذكاء العاطفي بالتحديد على مجموعة من العوامل التي تؤثر على إدارة الفرق العاملة، مثل:

- قدرة التواصل: يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد على تعزيز قدرة الفريق على التواصل الفعال وفهم بعضهم البعض.
- الإدارة الناجحة للمشاعر: يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد على تحسين القدرة على التعامل مع المشاعر والمشاكل الشخصية التي قد تؤثر على فريق العمل.
- القدرة على العمل الجماعي: يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد على تعزيز القدرة على العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين، مما يؤدي إلى تحسين النتائج وتحقيق الأهداف.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذه الفصل الإطار المنهجي للدراسة وما يشمل عليه من المنهج المستخدم في الدراسة، والأداة المستخدمة وصدق وثبات الاستمارة، وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة.

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعرف على أثر الذكاء العاطفي علي نجاح إدارة المشاريع بمدينة الرياض، حيث تقوم الدراسة على وصف الظاهرة وصفا دقيقا لقهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، وجمع الحقائق حول ذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين الواقع ومساعدة الهيئات المختلفة.

### مجتمع الدراسة:

سوف يشمل مجتمع الدراسة بعض رواد المشاريع في مكاتب المشاريع في قطاع الاتصالات في الرياض.

### عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العشوائية البسيطة نظراً لتوافر السجلات والإحصائيات التي ساعدت في الوصول إلى عينة الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (١٠٠) من رواد المشاريع العاملين بمكاتب المشاريع الناجحة في مجال الاتصالات في الرياض.

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات التي تطلبها الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان عبارة عن أسئلة محددة على الورق ويتم توجيهها للمبحوث حول موضوع الدراسة. ويعمل الباحث على أن تكون هذه الأسئلة واضحة من السهل فهمها، ولا تعطى أكثر من معنى، نظراً لأن المبحوثين هم الذين يقومون بأنفسهم بقراءة أسئلة الاستبيان والإجابة عليها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان. قام الباحث بمراجعة البيانات للتأكد من استيفاء وصدقها، تمهيداً بعملية معالجة البيانات حيث تم إدخال البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (Spss).

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

يتناول هذا الفصل عرض لنتائج البحث التي تم التوصل إليها، حيث تم في هذا الفصل مناقشة تساؤلات الدراسة.

أولاً: البيانات الشخصية:

### ١- المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة على حسب المسمى الوظيفي أن نسبة منسق / 40% ورئيس بنسبة / 33% ورئيس قسم / 22% ومدير / بنسبة 5%.

جدول ١: المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| مدير/ة         | 5       | 5              |
| رئيس /ة        | 33      | 33             |
| رئيس قسم /ة    | 22      | 22             |
| منسق /ة        | 40      | 40             |
| المجموع        | 121     | 100%           |

### ٢- الفئة العمرية

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة على حسب الفئة العمرية أن نسبة (20-30) 37% و (31-45) بنسبة / 36% ، ورئيس ( 45 فأكثر ) بنسبة 27% .

جدول 2: الفئة العمرية

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| 30-20         | 37      | 37             |
| 45-31         | 36      | 36             |
| فأكثر 45      | 27      | 27             |
| المجموع       | 100     | 100            |

### ٣- المستوى التعليمي

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة على حسب المستوى التعليمي أن نسبة بكالوريوس 39% ودبلوم عالي بنسبة 39%، وماجستير بنسبة 11%، وتساوي كلا من دكتوراه ودبلوم معهد بنسبة 5%

جدول ٣: المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 5              | 5       | دكتوراه          |
| 11             | 11      | ماجستير          |
| 39             | 39      | دبلوم عالي       |
| 40             | 40      | بكالوريوس        |
| 5              | 5       | دبلوم معهد       |
| 100            | 100     | المجموع          |

٤- عدد سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة على حسب عدد سنوات الخبرة أن نسبة 10 سنوات فأكثر 30% وسنة 1-5 سنوات بنسبة 25% ، و 5 سنوات - 10 سنوات بنسبة 23% ، وأقل من سنة بنسبة 22% .

جدول ٤: عدد سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | عدد سنوات الخبرة     |
|----------------|---------|----------------------|
| 22             | 22      | أقل من سنة           |
| 25             | 25      | (سنة - 5 سنوات)      |
| 23             | 23      | (5 سنوات - 10 سنوات) |
| 30             | 30      | (10 سنوات فأكثر)     |
| 100%           | 493     | المجموع              |

ثانيا محاور الاستبيان:

المحور الأول: الذكاء العاطفي:

البعد الأول: الوعي بالذات

جدول ٥ :البعد الأول: الوعي بالذات

| الرتبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                              |   |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------|---|
| 3      | كبيرة        | 0.914             | 1.96            | أفهم جيدا مشاعري الخاصة وأستطيع وصف ما أشعر به بدقة | ١ |
| 6      | كبيرة جدا    | 0.877             | 1.81            | أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتها      | ٢ |
| 2      | كبيرة        | 0.881             | 2.03            | أعتبر نفسي مسؤولا عن مشاعري                         | ٣ |
| 5      | كبيرة        | 0.842             | 1.84            | أقبل النقد البناء من الآخرين                        | ٤ |
| 1      | كبيرة        | 1.073             | 2.12            | أدرك أهدافي ومبادئ بوضوح                            | ٥ |
| 4      | كبيرة        | 0.863             | 1.89            | أستطيع معرفة نقاط القوة والضعف لدي                  | ٦ |
|        | كبيرة        | 0.643             | 1.87            | البعد الأول: الوعي بالذات                           |   |

يتضح من الجدول رقم ٥ أن العبارة رقم (٥) " أدرك أهدافي ومبادئ بوضوح " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.12،

وانحراف معياري 0.820 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٣) " أعتبر نفسي مسؤولا عن مشاعري " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.03، وانحراف

معياري 0.881 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (١) " أفهم جيدا مشاعري الخاصة وأستطيع وصف ما أشعر به بدقة " في المرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي 1.96، وانحراف معياري 0.914 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٦) " أستطيع معرفة نقاط القوة والضعف لدي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.89، وانحراف معياري 0.863 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٤) " أتقبل النقد البناء من الآخرين " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.84، وانحراف معياري 0.842 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٢) " أمتلك الثقة بالنفس والقدرة على تحديد اتجاهاتها " في المرتبة السادس بمتوسط حسابي 1.81، وانحراف معياري 0.877 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الأول فيما يتعلق ببعد الوعي بالذات تمثل ذلك في أدرك أهدافي ومبادئ بوضوح، أعتبر نفسي مسؤولا عن مشاعري، حيث اتفقت عينة الدراسة على هذه العبارات، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الأول 1.78، والانحراف المعياري 0.643 .

## البعد الثاني: تنظيم الذات:

جدول ٦: البعد الثاني: تنظيم الذات

| الرتبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                           |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|
| 2      | كبيرة جدا    | 0.927             | 1.91            | ١ التحكم في مشاعري وتصرفاتي عند مواجهة أي مشكلة                  |
| 4      | كبيرة جدا    | 0.866             | 1.84            | ٢ أحاول البحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي اتعامل معها |
| 5      | كبيرة جدا    | 0.924             | 1.81            | ٣ أحاول التعلم من تجاربي السابقة للتحكم مشاعري بشكل أفضل         |
| 3      | كبيرة جدا    | 0.924             | 1.86            | ٤ املك السيطرة على نفسي ولا أثور في وجه زملائي                   |
| 1      | كبيرة جدا    | 0.971             | 1.94            | ٥ اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الامر ذلك |
|        | كبيرة جدا    | 0.698             | 1.73            | البعد الثاني: تنظيم الذات                                        |

يتضح من الجدول رقم ٦ أن العبارة رقم (٥) " اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الامر ذلك "

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.94، وانحراف معياري 0.971 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (١) " التحكم في مشاعري وتصرفاتي عند مواجهة أي مشكلة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

1.91، وانحراف معياري 0.927 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٤) " املك السيطرة على نفسي ولا أثور في وجه زملائي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.86،

وانحراف معياري 0.924 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٢) " أحاول البحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي اتعامل معها " في المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي 1.84، وانحراف معياري 0.866 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٣) " أحاول التعلم من تجاربي السابقة للتحكم مشاعري بشكل أفضل " في المرتبة الخامسة

بمتوسط حسابي 1.81، وانحراف معياري 0.924 وكان تقدير الدرجات كبير.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الثاني: تنظيم الذات تمثل ذلك في اعتراف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا

تطلب الامر ذلك، التحكم في مشاعري وتصرفاتي عند مواجهة أي مشكلة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني

1.37، والانحراف المعياري 0.698 .

### البعد الثالث: الدافعية:

جدول ٧: البعد الثالث: الدافعية

| الرتبة    | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                              |
|-----------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------|
| 1         | كبيرة جدا    | 0.989             | 1.91            | أكون متحمسا عند تحقيق اهدافي                        |
| 3         | كبيرة جدا    | 0.979             | 1.88            | أستطيع تركيز انتباهي في الاعمال المطلوبة مني        |
| 2         | كبيرة جدا    | 0.966             | 1.89            | أستطيع احتواء مشاعر الاجهاد التي تعيق ادائي للأعمال |
| 5         | كبيرة جدا    | 0.881             | 1.73            | أستطيع تحقيق النجاح رغم الضغوط والتحديات المهنية    |
| 4         | كبيرة جدا    | 0.881             | 1.77            | ابحث عن وسائل جديدة لتحسين لإنجاز العمل             |
| كبيرة جدا |              | 0.793             | 1.76            | البعد الثالث: الدافعية                              |

يتضح من الجدول رقم ٧ أن العبارة رقم (١) " أكون متحمسا عند تحقيق اهدافي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

1.91، وانحراف معياري 0.989 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٣) " أستطيع احتواء مشاعر الاجهاد التي تعيق ادائي للأعمال " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

1.89، وانحراف معياري 0.966 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٢) " أستطيع تركيز انتباهي في الاعمال المطلوبة مني " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.88،

وانحراف معياري 0.979 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٥) " ابحث عن وسائل جديدة لتحسين لإنجاز العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.77،

وانحراف معياري 0.881 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٤) " أستطيع تحقيق النجاح رغم الضغوط والتحديات المهنية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.73، وانحراف معياري 0.882 وكان تقدير الدرجات كبير.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الثالث الدافعية تمثل ذلك أكون متحمسا عند تحقيق اهدافي، أستطيع احتواء مشاعر الاجهاد التي تعيق ادائي للأعمال، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثالث 1.76، والانحراف المعياري 0.793 .

#### البعد الرابع: استخدام العواطف

جدول ٨: البعد الرابع: استخدام العواطف

| الرتبة    | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                               |   |
|-----------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------|---|
| 3         | كبيرة جدا    | 0.992             | 1.98            | أستطيع قراءة مشاعر المرؤوسين من تعبيرات وجوههم       | ١ |
| 5         | كبيرة جدا    | 0.894             | 1.85            | أستطيع الاستجابة لمشاعر المرؤوسين وانفعالاتهم بسهولة | ٢ |
| 4         | كبيرة جدا    | 0.945             | 1.93            | أستمع وأسعى لحل مشاكل المرؤوسين                      | ٣ |
| 1         | كبيرة        | 1.013             | 2.13            | أتحسس لاحتياجات المرؤوسين المختلفة                   | ٤ |
| 2         | كبيرة        | 0.973             | 2.02            | لدي القدرة في التأثير على المرؤوسين                  | ٥ |
| كبيرة جدا |              | 0.762             | 1.89            | البعد الرابع: استخدام العواطف                        |   |

يتضح من الجدول رقم ٨ أن العبارة رقم (٤) " أنحسس لاحتياجات المرؤوسين المختلفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.13، وانحراف معياري 1.013 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٥) " لدي القدرة في التأثير على المرؤوسين " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.02، وانحراف معياري 0.973 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (١) " أستطيع قراءة مشاعر المرؤوسين من تعبيرات وجوههم " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.98، وانحراف معياري 0.992 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٣) " أستمتع وأسعى لحل مشاكل المرؤوسين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.93، وانحراف معياري 0.945 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٢) " أستطيع الاستجابة لمشاعر المرؤوسين وانفعالاتهم بسهولة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.85، وانحراف معياري 0.894 وكان تقدير الدرجات كبير.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الرابع استخدام العواطف تمثل ذلك أنحسس لاحتياجات المرؤوسين المختلفة، لدي القدرة في التأثير على المرؤوسين، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الرابع 1.89، والانحراف المعياري 0.762

## البعد الخامس: مهارات الاجتماعية:

جدول ٩: البعد الخامس: مهارات الاجتماعية

| الرتبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                |   |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------|---|
| 2      | كبيرة        | 0.863             | 1.87            | أجيد فن التعامل مع الرؤوسين                           | 1 |
| 6      | كبيرة جدا    | 0.914             | 1.80            | أستطيع بسهولة مقابلة زملاء جدد في العمل والتعرف عليهم | 2 |
| 4      | كبيرة        | 0.875             | 1.84            | أستطيع ان اقيم علاقات ممتازة مع الآخرين               | 3 |
| 1      | كبيرة        | 0.925             | 1.96            | لدي القدرة في التفاعل مع مشاعر الرؤوسين               | 4 |
| 5      | كبيرة جدا    | 0.833             | 1.82            | أمتلك تأثيرا قويا على الرؤوسين                        | ٥ |
| 3      | كبيرة جدا    | 0.875             | 1.86            | أشعر بمحبة الرؤوسين حتى وإن لم يتفقوا معي             | ٦ |
|        | كبيرة جدا    | 0.824             | 1.84            | البعد الخامس: مهارات الاجتماعية                       |   |

يتضح من الجدول رقم ٩ أن العبارة رقم (٤) "لدي القدرة في التفاعل مع مشاعر الرؤوسين" في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي 1.96، وانحراف معياري 0.925 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (١) "أجيد فن التعامل مع الرؤوسين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.87، وانحراف معياري

0.863 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٦) "أشعر بمحبة الرؤوسين حتى وإن لم يتفقوا معي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.86،

وانحراف معياري 0.875 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٣) " أستطيع ان اقيم علاقات ممتازة مع الآخرين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.84، وانحراف معياري 0.875 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٥) " أمتلك تأثيرا قويا على المرؤوسين " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.82، وانحراف معياري 0.833 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٢) " أستطيع بسيولة مقابلة زملاء جدد في العمل والتعرف عليهم " في المرتبة السادس بمتوسط حسابي 0.841، وانحراف معياري 0.914 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الخامس مهارات الاجتماعية تمثل ذلك في النظر إلى لدي القدرة في التفاعل مع مشاعر المرؤوسين، أجيد فن التعامل مع المرؤوسين، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الخامس 1.84، والانحراف المعياري 0.740.

## المحور الثاني: نجاح إدارة المشاريع

### البعد الأول: إدارة الجودة

جدول ١٠: البعد الأول: إدارة الجودة

| الرتبة    | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                                 |
|-----------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 2         | كبيرة        | 0.863             | 1.87            | 1 يتم مراعاة وجهات نظر اصحاب المصالح عند تصميم المشاريع                                |
| 3         | كبيرة جدا    | 0.875             | 1.86            | ٢ تحرص إدارة المشاريع على وضع مواصفات محددة لتسليم المشروع                             |
| 4         | كبيرة        | 0.875             | 1.84            | 3 تتابع إدارة المشاريع بالرياض مراحل تنفيذ المشروع كما هو مخطط لها                     |
| 1         | كبيرة        | 0.925             | 1.96            | 4 تركز إدارة المشاريع بالرياض على فحص الموارد قبل إدخالها للعمليات الهندسية في المشروع |
| كبيرة جدا |              | 0.740             | 1.84            | البعد الأول: إدارة الجودة                                                              |

يتضح من الجدول رقم ١٠ أن العبارة رقم (٤) " تركز إدارة المشاريع بالرياض على فحص الموارد قبل إدخالها للعمليات الهندسية في المشروع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.96، وانحراف معياري 0.925 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (١) " يتم مراعاة وجهات نظر اصحاب المصالح عند تصميم المشاريع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.87، وانحراف معياري 0.863 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٢) " تحرص إدارة المشاريع على وضع مواصفات محددة لتسليم المشروع " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.86، وانحراف معياري 0.875 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٣) " تتابع إدارة المشاريع بالرياض مراحل تنفيذ المشروع كما هو مخطط لها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.84، وانحراف معياري 0.875 وكان تقدير الدرجات كبير.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الأول إدارة الجودة تمثل ذلك في تركيز إدارة المشاريع بالرياض على فحص الموارد قبل إدخالها للعمليات الهندسية في المشروع، يتم مراعاة وجهات نظر اصحاب المصالح عند تصميم المشاريع، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الأول 1.84، والانحراف المعياري 0.824.

#### البعد الثاني: إدارة الجدول الزمني

جدول ١١ :البعد الثاني: إدارة الجدول الزمني

| الرتبة    | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                           |
|-----------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 3         | كبيرة جدا    | 0.825             | 1.76            | ١ تقوم الإدارة بوضع خطة خاصة بإدارة الوقت لضمان إنجاز المشروع وفقاً للزمن المحدد |
| 1         | كبيرة جدا    | 0.833             | 1.82            | ٢ لدى إدارة المشروع في الإدارة صلاحية لتعديل الخطة الزمنية للمشروع عند الضرورة   |
| 2         | كبيرة جدا    | 0.914             | 1.80            | ٣ تقوم الإدارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع            |
| كبيرة جدا |              | 0.840             | 1.86            | البعد الثاني: إدارة الجدول الزمني                                                |

يتضح من الجدول رقم ١١ أن العبارة رقم (٢) " لدى إدارة المشروع في الإدارة صلاحية لتعديل الخطة الزمنية للمشروع عند الضرورة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.82، وانحراف معياري 0.833 وكان تقدير الدرجات كبير جدا. وجاءت العبارة رقم (٣) " تقوم الإدارة بوضع آلية لمراقبة أداء الخطة الزمنية عند تنفيذ المشروع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.80، وانحراف معياري 0.914 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (١) " تقوم الإدارة بوضع خطة خاصة بإدارة الوقت لضمان إنجاز المشروع وفقاً للزمن المحدد " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.76، وانحراف معياري 0.825 وكان تقدير الدرجات كبير جداً.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الثاني إدارة الجدول الزمني تمثل ذلك في لدى إدارة المشروع في الإدارة صلاحية لتعديل الخطة الزمنية للمشروع عند الضرورة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 1.86، والانحراف المعياري 0.840.

### البعد الثالث: إدارة النطاق

جدول ١٢: البعد الثالث: إدارة النطاق

| المرتبة | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | تقدير الدرجة | الرتبة |
|---------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| ١       | يتم وضع وصف تفصيلي للمشروع ومخرجاته                           | 1.86            | 0.938             | كبيرة جداً   | 3      |
| ٢       | يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة بوضوح                    | 2.04            | 1.075             | كبيرة جداً   | 1      |
| ٣       | لدى الإدارة الية للتأكد من عدم وجود أي تغيير في تنفيذ المشروع | 1.87            | 0.957             | كبيرة جداً   | 2      |
|         | البعد الثالث: إدارة النطاق                                    | 1.89            | 0.886             | كبيرة جداً   |        |

يتضح من الجدول رقم ١٢ أن العبارة رقم (٢) " يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة بوضوح " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.04، وانحراف معياري 1.075 وكان تقدير الدرجات كبير جداً.

وجاءت العبارة رقم (٣) " لدى الإدارة الية للتأكد من عدم وجود أي تغيير في تنفيذ المشروع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.87، وانحراف معياري 0.957 وكان تقدير الدرجات كبير جداً.

وجاءت العبارة رقم (٢) " يتم وضع وصف تفصيلي للمشروع ومخرجاته " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.86، وانحراف معياري 0.938 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الثالث إدارة النطاق تمثل ذلك في يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة بوضوح، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 1.89، والانحراف المعياري 0.866.

#### البعد الرابع: إدارة التكلفة

جدول ١٣: البعد الرابع: إدارة التكلفة

| الرتبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                       |   |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|---|
| 3      | كبيرة جدا    | 0.893             | 1.77            | تقدر الإدارة تكاليف المشروعات بشكل دقيق لوضع موازنة خاصة بها | ١ |
| 1      | كبيرة جدا    | 0.937             | 1.86            | تبرر الإدارة تكاليف المشروع بعرض فوائده والمخرجات المتوقعة   | ٢ |
| 2      | كبيرة جدا    | 0.869             | 1.78            | توجد لدى الإدارة آلية لمراقبة تكاليف المشاريع عند تنفيذها    | ٣ |
|        | كبيرة جدا    | 0.824             | 1.84            | البعد الرابع: إدارة التكلفة                                  |   |

يتضح من الجدول رقم ١٢ أن العبارة رقم (٢) " تبرر الإدارة تكاليف المشروع بعرض فوائده والمخرجات المتوقعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.86، وانحراف معياري 0.937 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٣) " توجد لدى الإدارة آلية لمراقبة تكاليف المشاريع عند تنفيذها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.78، وانحراف معياري 0.869 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (١) " تقدر الإدارة تكاليف المشروعات بشكل دقيق لوضع موازنة خاصة بها " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.77، وانحراف معياري 0.893 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الرابع إدارة التكلفة تمثل ذلك في تبرر الإدارة تكاليف المشروع بعرض فوائده والمخرجات المتوقعة، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 1.84، والانحراف المعياري 0.824.

#### البعد الخامس: إدارة المخاطر

جدول ١٤: البعد الخامس: إدارة المخاطر

| الرتبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                     |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 2      | كبيرة        | 0.966             | 2.01            | ١ يتم تحديد الظروف التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على المشروع               |
| 3      | كبيرة        | 0.971             | 1.98            | ٢ يتم وضع اليات لمواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع                       |
| 1      | كبيرة        | 1.112             | 2.19            | ٣ يتم وضع الاساليب لمراقبة تنفيذ آليات مواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع |
| كبيرة  |              | 0.827             | 1.96            | البعد الخامس: إدارة المخاطر                                                |

يتضح من الجدول رقم ١٣ أن العبارة رقم (٣) " يتم وضع الاساليب لمراقبة تنفيذ آليات مواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.19، وانحراف معياري 1.112 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (١) " يتم تحديد الظروف التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على المشروع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.01، وانحراف معياري 0.966 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٢) " يتم وضع اليات لمواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.89، وانحراف معياري 0.971 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد الخامس إدارة المخاطر تمثل ذلك في يتم وضع الاساليب لمراقبة تنفيذ آليات مواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 1.96، والانحراف المعياري 0.827.

#### البعد السادس: إدارة الموارد

جدول ١٥: البعد السادس: إدارة الموارد

| الرقم                       | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | تقدير الدرجة | الرتبة |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| ١                           | يتم تأمين جميع الموارد اللازمة لإنجاز المشروع بالوقت المناسب | 1.96            | 0.958             | كبيرة        | 1      |
| ٢                           | يتم توفير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ المشروع                 | 1.90            | 0.908             | كبيرة جدا    | 2      |
| ٣                           | تسعى الإدارة لتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر               | 1.73            | 0.845             | كبيرة جدا    | 3      |
| البعد السادس: إدارة الموارد |                                                              | 1.92            | 0.824             | كبيرة        |        |

وجاءت العبارة رقم (١) "تم تأمين جميع الموارد اللازمة لإنجاز المشروع بالوقت المناسب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.96، وانحراف معياري 0.958 وكان تقدير الدرجات كبير.

وجاءت العبارة رقم (٢) "يتم توفير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ المشروع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.90، وانحراف معياري 0.908 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وجاءت العبارة رقم (٣) "تسعى الإدارة لتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.73، وانحراف معياري 0.845 وكان تقدير الدرجات كبير جدا.

وفيما يتعلق بالإجابة على البعد السادس إدارة الموارد تمثل ذلك في تم تأمين جميع الموارد اللازمة لإنجاز المشروع بالوقت المناسب، حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 1.92، والانحراف المعياري 0.824.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع.

جدول ١٦: العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع

| البيان                                          | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار | مستوي الدلالة |
|-------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع | 0.285          | 0.64          | 0.210          | 0.000         |

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع بصورة خاصة عند مستوى معنوية (0.50%) وبمعامل ارتباط بلغ 0.285 ومعامل تحديد 0.64 ومعامل انحدار بلغ 0.210.

## الفصل السادس : النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- ١- أتضح من خلال البحث أنه من أهم محاور الوعي بالذات هي أدرك أهدافي ومبادئ بوضوح.
- ٢- وفيما يتعلق بتنظيم الذات تبين من خلال اعتراف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا تطلب الامر ذلك، أما بالنسبة لبعد الدافعية تبين من خلال أكون متحمسا عند تحقيق اهدافي.
- ٣- وكان بالنسبة لاستخدام العواطف كان من أهمها أتحسس لاحتياجات المرؤوسين المختلفة، وفيما يتعلق ببعد المهارات الاجتماعية تبين من خلال القدرة في التفاعل مع مشاعر المرؤوسين.
- ٤- كما تبين فيما يتعلق بمحور نجاح إدارة المشاريع تبين ان إدارة الجودة تركز إدارة المشاريع بالرياض على فحص الموارد قبل إدخالها للعمليات الهندسية في المشروع، وفيما يتعلق ببعد إدارة الجدول الزمني تبين من خلال لدى إدارة المشروع في الإدارة صلاحية لتعديل الخطة الزمنية للمشروع عند الضرورة.
- ٥- فيما يتعلق ببعد إدارة النطاق تبين أنه يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة بوضوح، وبالنسبة لبعد إدارة التكلفة تتضح من خلال تبرر الإدارة تكاليف المشروع بعرض فوائده والمخرجات المتوقعة.
- ٦- وتبين أن إدارة المخاطر يتم وضع الاساليب لمراقبة تنفيذ آليات مواجهة الظروف التي تؤثر على المشروع، أما بالنسبة لإدارة الموارد تتبين من خلال تأمين جميع الموارد اللازمة لإنجاز المشروع بالوقت المناسب.

### النتائج العامة

- ١- وجود علاقة دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع في عدة محاور اهمها ادارة التغيير.
- ٢- يمكن أن يؤدي تحسين الذكاء العاطفي لدى فريق إدارة المشاريع إلى تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- ٣- العناصر الرئيسية لإدارة المشاريع (التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم... إلخ) تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع.
- ٤- الذكاء العاطفي يمكن أن يساعد في مقاومة التغيير وتحسين قدرة فريق إدارة المشاريع على التعامل مع المشكلات المختلفة.
- ٥- يمكن للأفراد ذوي الذكاء العاطفي العالي التعامل بشكل أفضل مع الأحداث العاطفية الإيجابية والسلبية وإدارتها بشكل أكثر فعالية.

٦- . يتميز أصحاب الذكاء العاطفي العالي بالقدرة على التواصل بشكل فعال مع فريق المشروع وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بطريقة فعالة...

٧- يمكن أن يساعد الذكاء العاطفي في مقاومة التغييرات والتحديات التي يواجهها مدير المشروع بشكل فعال.

٨- القدرة على التعامل مع الضغوط والتحكم في الانفعالات تعزز فرص النجاح في إدارة المشاريع.

٩- القدرة على التواصل بشكل فعال وفهم الاحتياجات والمتطلبات للجماعات المختلفة المعنية بالمشروع هي مهارات أساسية للنجاح في إدارة المشاريع.

١٠- القدرة على العمل بفعالية ضمن فريق وتحفيز أعضاء الفريق وتقديرهم وتطويرهم يعزز كفاءة العمل ويؤدي إلى نتائج إيجابية.

١١- تواجد الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية يعزز نجاح إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

تلك النتائج تشير إلى أن الذكاء العاطفي يمكن أن يلعب دورًا هامًا في إدارة المشاريع بشكل فعال وتحقيق الأهداف بنجاح.

## التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة والنتائج العامة للبحوث السابقة المتعلقة بالذكاء العاطفي وإدارة المشاريع، يمكن توجيه التوصيات التالية:

- تعزيز التدريب والتطوير الخاص بالذكاء العاطفي للمدراء وفرق العمل المشاركين في المشاريع لتعزيز قدرتهم على التعامل مع التغيير والتحديات المختلفة.
- توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل بين الفرق المشاركة في المشاريع، والتي من شأنها دعم تحقيق أهداف المشروع وتحسين جودة العمل.
- استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع المتقدمة والتي تعزز الاتصال والتنسيق بين الفرق المشاركة في المشروع، والتي يمكن أن تحسن الكفاءة وتخفض تكاليف المشاريع.
- الاستفادة من تقنيات تحليل البيانات والتعلم الآلي لتحسين قدرة الإدارة على التنبؤ بالتحديات المحتملة في المشاريع واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- العمل على تحسين الجوانب التي ترتبط بالعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال بين فريق إدارة المشروع وأعضاء الفريق، مما يساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- تشجيع استخدام الأساليب الإيجابية لإدارة التغييرات المحتملة في المشاريع، وتحفيز التفكير الإيجابي والتعاطف والتفاعل بشكل إيجابي مع الموظفين وأعضاء الفريق.
- استخدام أدوات تحليل الذكاء العاطفي في تقييم الموظفين الجدد وتحديد مكانهم في الفريق.
- تشجيع تكامل العوامل النفسية والعاطفية مع الجوانب الفنية والمالية في إدارة المشاريع.
- توفير مزيد من الدعم والموارد المالية والتقنية لتعزيز إدارة المشاريع بشكل فعال.
- إجراء دراسات أخرى لتحديد تأثير العوامل الأخرى على نجاح إدارة المشاريع، بما في ذلك العوامل التقنية والمالية والإدارية.

## الملخص

يهدف البحث الى دراسة اثر الذكاء العاطفي على نجاح إدارة المشاريع بمدينة الرياض، وتناول البحث تعريف وتحليل عناصر إدارة المشاريع والذكاء العاطفي، وتمت مراجعة العديد من المصادر الأكاديمية والدراسات السابقة لفهم تأثير الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف ومقاومة التغيير بشكل فعال. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية البسيطة التي بلغت حجمها ١٠٠ من رواد المشاريع في مجال الاتصالات. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ونجاح إدارة المشاريع. وتعتبر هذه النتائج مفيدة للهيئات المختلفة في تحسين الواقع وتحسين إدارة المشاريع في المستقبل.

## Abstract

This study aims to examine the impact of emotional intelligence on project management success in Riyadh city. The research defines and analyzes the elements of project management and emotional intelligence, reviewing numerous academic sources and previous studies to understand the effect of emotional intelligence on project management, achieving goals, and effectively managing change. The analytical descriptive method and simple random sample of 100 project leaders in the telecommunications field were used. Statistical analysis results showed a statistically significant relationship between emotional intelligence and project management success. These results are useful for different organizations to improve their practices and enhance project management in the future.

## المراجع

- أبو عفش، إيناس شحثة. (٢٠١١). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على إتخاذ القرار وحل المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جولمان، دانييل. (2000). الذكاء العاطفي. الكويت: سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ترجمة ليلى الجبالي، الطبعة ٢٦.
- خير الدين، موسى (٢٠١٢) "إدارة المشاريع المعاصرة". دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الديري، علاء. (٢٠١١). إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي. رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية، بريطانيا.
- دهليز، خالد عبد السلام وعنبر، هشام محمود هاشم. ٢٠١٧. أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج. ٢٥، ع. ٢، ص. ٢١-١.
- دودين، أحمد (٢٠١٢)، إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- السمادوني، إبراهيم. (٢٠٠٧)، لذكاء الوجداني أسسه وتطبيقاته وتنميته. عمان، الأردن: دار الفكر.
- الصبيحي، حمدان، (٢٠١٣)، إدارة المشاريع المعاصرة. دار وائل النشر، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- عنبر، هشام. (٢٠١٦)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عليان، ندير، (٢٠١٤م)، المشاريع في بيئة الأعمال الدولية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- الغامدي، عبد السلام، (٢٠١٩)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة - اسطنبول - تركيا من ٢٥-٢٦ يوليو ٢٠١٩.
- محمد، علا عبد الرحمن. (2009). الذكاء الوجداني و التفكير الإبتكاري عند الأطفال، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.

— معهد إدارة المشاريع، (٢٠١٧)، "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع – الإصدار السادس"، مؤسسة إدارة المشاريع.

— الميناوي، أيمن، (٢٠١٤)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.

- Carrillo, E. (2019). Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction, Job Burnout and Job Performance )Doctoral dissertation, Saint Leo University.
- Gary Reichtfertig". (2010). Emotional intelligence and key principles to increase your capacity to succeed ".PMI® Global Congress 2010 North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.10 12.
- Goleman. D, Boyatzis. R, McKee. A, (2002), "The Emotional Reality of Teams", Journal of Organizational Excellence, Vol 21, No 2.
- Goleman, Daniel, (2006), "Working with Emotional Intelligence", New York, Bantam Books.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence and effective leadership. In The Routledge Companion to Leadership (pp. 227-242). Routledge.
- lee, j, & ok, c, (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. International Journal of Hospitality Management, 31(4),
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied and Preventive Psychology.
- Morton, W. (2012). Everything You Need to Know About Emotional Intelligence and Leadership, Brain Mass Inc, 3.

- Peter J. O'Connor ,Andrew Hill ,Maria Kaya ,Brett Martin و ,Brett Martin" .(2019),The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners ".*Front. Psychol.*
- Richman, L. (2011). Successful Project Management (3 ed.). New York, NY: AMACOM a division of the American Management Association International.<https://www.projectsmart.co.uk/emotional-intelligence-and-project-management.php>
- Singh. D, (2006), Emotional Intelligence At Work, Response Books, 3<sup>rd</sup> Edition, New Delhi.
- Syed Yusuf, S. K. (2011). The Relationship between Job Satisfaction and Emotional Intelligence among Secondary School Teachers in Kuching, Sarawak,)Doctoral dissertation, Universiti Teknologi MARA.
- Tyng, C. M.; Amin, H. U.; Saad, M. N. & Malik, A. S. (2017). "The Influences of Emotion on Learning and Memory", *Frontiers in Psychology*, 8, 1454.
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 15-29.
- Wysocki, R. K. (2014). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.

## الخاتمة

خلاصة البحث تشير إلى أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا حاسمًا في نجاح إدارة المشاريع. وبالتالي، فإن تعزيز الذكاء العاطفي بين فريق إدارة المشاريع قد يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم بشكل أكثر فعالية. توصي الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات الذكاء العاطفي بين أعضاء فريق إدارة المشاريع، واستخدام أدوات وتقنيات تقييم الذكاء العاطفي في عملية اختيار الأفراد المناسبين لتولي مهام إدارة المشاريع. وبما أن إدارة المشاريع تعد جزءًا أساسيًا من الأعمال التجارية، فإن تحسين الذكاء العاطفي سيساعد على تحسين أداء الشركات والمؤسسات بشكل عام.