

# الذكاء الاجتماعي وأثره على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام في مدينة الرياض.

إعداد الطالب/ هدى عبدالرحمن الغامدي

إشراف/ د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع في شركات القطاع العام بمدينة الرياض، مع التركيز على كيفية تأثير أبعاد الذكاء الاجتماعي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على الأداء المؤسسي لهذه الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. شارك في الاستبيان (٥٧٩) مشاركاً من العاملين في شركات القطاع العام، وبلغت نسبة الاستجابة (٩٤٪). تم إدخال البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) وأداء المشاريع في شركات القطاع العام بمدينة الرياض. كما بينت الدراسة أن جميع أبعاد الذكاء الاجتماعي لها تأثير إيجابي على أداء المشاريع من حيث تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز التعلم والنمو، وزيادة رضا العملاء.

توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطبيق أبعاد الذكاء الاجتماعي بشكل فعال، مع التركيز على تعزيز العلاقات الإيجابية مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بسرعة وكفاءة. كما توصي الدراسة بضرورة تطوير القيادات الإدارية من خلال استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية والخبرات المتخصصة، ودعم التدريب المستمر لتعزيز قدراتهم في توظيف الذكاء الاجتماعي لتحقيق النجاح المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاجتماعي، إدارة المشاريع، شركات القطاع العام، مدينة الرياض.

## Contents

|    |                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤  | مقدمة:                                                                                 |
| ٩  | أهداف الدراسة:                                                                         |
| ٩  | تأتي هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية:                    |
| ٩  | تساؤلات الدراسة:                                                                       |
| ١٠ | فروض الدراسة:                                                                          |
| ١١ | نموذج الدراسة:                                                                         |
| ١٢ | الدراسات السابقة:                                                                      |
| ٣٣ | الإطار النظري:                                                                         |
| ٣٣ | المبحث الأول: الذكاء الاجتماعي                                                         |
| ٣٣ | مقدمة                                                                                  |
| ٣٣ | مفهوم الذكاء الاجتماعي                                                                 |
| ٣٤ | أهمية الذكاء الاجتماعي                                                                 |
| ٣٤ | أبعاد الذكاء الاجتماعي                                                                 |
| ٣٤ | ١. القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومواقفهم وتقديم الاستجابة المناسبة: الوعي الاجتماعي    |
| 34 | 2. القدرة على التفاعل بفعالية مع الآخرين لبناء علاقات إيجابية ومستدامة: إدارة العلاقات |
| 34 | 3. القدرة على قراءة العواطف المختلفة وفهم تأثيرها على التفاعل الاجتماعي: الفهم العاطفي |
| 34 | 4. التعامل بفعالية مع المواقف الصعبة والمشكلات الاجتماعية: القدرة على حل النزاعات      |
| 35 | تطور الذكاء الاجتماعي تاريخياً                                                         |
| ٣٥ | أثر الذكاء الاجتماعي في الإدارة والتنظيم                                               |
| ٣٦ | العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والنجاح الشخصي                                            |
| ٣٦ | العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والنجاح المؤسسي                                           |
| ٣٧ | الذكاء الاجتماعي والقيادة                                                              |
| ٣٧ | تحديات تنمية الذكاء الاجتماعي                                                          |
| ٣٨ | أساليب تطوير الذكاء الاجتماعي                                                          |
| ٤١ | المبحث الثاني: أداء المشاريع العامة                                                    |
| ٤١ | مقدمة:                                                                                 |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ٥٠ | ..... خصائص ومميزات المشاريع العامة        |
| ٥٠ | ..... 1. التمويل الحكومي                   |
| ٥٠ | ..... 2. الأهداف غير الربحية               |
| ٥٠ | ..... 3. الملكية العامة                    |
| ٥١ | ..... 4. الرقابة والإشراف الحكومي          |
| ٥١ | ..... 5. تقديم الخدمات العامة بأسعار مخفضة |
| ٥١ | ..... 6. التركيز على البنية التحتية        |
| ٥١ | ..... 7. توفير فرص العمل                   |
| ٥١ | ..... 8. تعزيز الاستقرار الاجتماعي         |
| ٥٢ | ..... 9. توفير الحماية الاستراتيجية        |
| ٥٢ | ..... 10. تعزيز التنمية المستدامة          |
| ٥٢ | ..... 11. التنسيق والتكامل بين القطاعات    |
| ٥٢ | ..... 12. المرونة في مواجهة التحديات       |
| ٥٣ | ..... المعوقات التي تواجه المشاريع         |
| ٩١ | ..... المراجع باللغة العربية:              |

## مقدمة:

في عصر العولمة والتطور السريع، أصبحت إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها النجاح المؤسسي وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي. يتطلب إدارة المشاريع كفاءة عالية في التنسيق والتخطيط والتنفيذ،

خاصة في بيئات العمل المتنوعة والمعقدة. في هذا السياق، يبرز الذكاء الاجتماعي كعامل مهم يؤثر بشكل كبير على فعالية إدارة المشاريع.

خلق الله الإنسان بطبيعته كائنًا اجتماعيًا، يحب العيش ضمن جماعة والتفاعل معها. هذه الصفة تميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية، حيث يُمكنه بفضل الذكاء الاجتماعي التواصل مع الآخرين بسهولة ويسر. ويعد الذكاء الاجتماعي القدرة على فهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية، مما يمكن الفرد من التأثير في المجتمع الذي يعيش فيه ويتأثر به. لكل مجتمع حضارته التي تشمل الجوانب المادية والروحية، إلى جانب العادات والتقاليد والأساليب السلوكية الخاصة به. هذا ما دفع علماء النفس إلى الربط بين الذكاء الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي، ومدى تأثير هذا التفاعل على نجاح الفرد في مجتمعه (الدسوقي، ٢٠٠٨).

الذكاء الاجتماعي يُعتبر عاملاً مهماً في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ويشجع على الإبداع في بيئة العمل. هذا الإبداع يسهم في توليد الأفكار وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، مما يحسن من قدرات العاملين ويعزز الأداء الإداري (الكيلاني، ٢٠١١). إدارة المشاريع تعتمد بشكل كبير على قدرة القادة وأعضاء الفريق على التواصل بفعالية وبناء علاقات إيجابية. الذكاء الاجتماعي يساعد في تحقيق تواصل فعال، حل النزاعات، وتحفيز فرق العمل، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع.

في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات، يلعب الذكاء الاجتماعي دورًا محوريًا في تحسين كيفية إدارة المشاريع ونجاحها. الذكاء الاجتماعي يساعد المديرين وأعضاء الفريق على فهم بعضهم البعض بشكل أفضل، مما يعزز من التواصل المفتوح والشفاف. هذا التواصل الفعال يساهم في تبادل المعلومات بشكل أكثر كفاءة، ويقلل من سوء الفهم ويعزز التعاون بين أفراد الفريق.

أشار (ثورنديك، ٢٠١١) إلى أن الذكاء الاجتماعي هو القدرة على التعامل بفعالية مع الآخرين، ويفترض أنه يشمل القدرة على فهم الناس والتصرف بفاعلية في المواقف الاجتماعية. هذه المهارة ليست وراثية، بل يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال التجارب الحياتية والمواقف الاجتماعية التي يمر بها الفرد (عبد الهادي، ٢٠١١).

تُعد المشاريع في القطاع العام حيوية بالنسبة للدول والمنظمات الدولية والإقليمية، لدورها الهام في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. تساهم هذه المشاريع أيضًا في تعزيز التقدم التكنولوجي والإنتاج والتشغيل، مما

يساهم في توليد الدخل ورفع كفاءة الأداء. فعالية الفريق تلعب دورًا كبيرًا في نجاح هذه المشاريع، حيث تتضمن الفرق الفعالة تحقيق مخرجات ذات جودة عالية، وإتمام المهام بدقة وفي الوقت المحدد. يُعد أداء الفريق ورضا أعضائه من المؤشرات التي تُستخدم لفحص فعالية فرق المشاريع (عبد الهادي، ٢٠١١).

استنادًا إلى هذه المفاهيم، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع في شركات القطاع العام بمدينة الرياض. تُركز الدراسة على كيفية استغلال الذكاء الاجتماعي لتحسين الأداء والإنتاجية في هذه الشركات، بالإضافة إلى تقديم رؤى جديدة حول أهمية الذكاء الاجتماعي في سياق إدارة المشاريع. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار عمل يمكن من خلاله تحسين الأداء العام للشركات في القطاع العام بالرياض، من خلال استغلال القدرات الفريدة التي يوفرها الذكاء الاجتماعي.

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات ومقابلات مع مجموعة مختارة من مديري المشاريع والموظفين في شركات القطاع العام في مدينة الرياض. يسعى هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق الذكاء الاجتماعي، وتقديم توصيات عملية لتعزيز هذه المهارة الحيوية بين المديرين والعاملين في هذه الشركات.

#### مشكلة الدراسة:

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تواجه أصحاب الشركات، مثل تذبذب المبيعات، الخسائر المالية - العلاقات الاجتماعية - العلاقة بين أصحاب الشركات والعملاء - القوانين - التشريعات مخاطر الفشل، لذلك من الضرورة أن يتعرف أصحاب الشركات على هذه المشكلات، وأن ينمون لديهم القدرة على مواجهتها من خلال الذكاء الاجتماعي، كما أن الذكاء الاجتماعي لدى الفرد يساعده على إيجاد حلول والبدائل المختلفة عند اتخاذ قراراته لمواجهة مشاكله المختلفة عند إدارته لمشروعاته (أبو ناعم، ٢٠٠٢).

لذلك فإن توفر الذكاء الاجتماعي لدى أصحاب الشركات أمر ضروري ومهم حيث يساعد على التغلب على الصعوبات، وإيجاد الحلول البديلة وتلبية احتياجات سوق العمل، كل هذه الأسباب جعلت الذكاء الاجتماعي ضرورة وأساساً لنجاح الشركات، كما أن قلة البحوث والدراسات - على حد علم الباحثة - التي استكشفت بشكل مفصل العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة الشركات، وخاصة في سياق الاقتصاد العالمي الحديث، كون أن الذكاء الاجتماعي ومهارات التواصل

الفعال تعتبر جوانب أساسية في نجاح إدارة الشركات والمنظمات، ولكن لا تزال هناك حاجة لدراسة تحليلية موسعة لفهم العلاقة الدقيقة بين هذين الجانبين، حيث تعتبر هذه الفجوة في المعرفة عائقاً لتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز إدارة الشركات والمنظمات وتحقيق أداء متميز في بيئة الأعمال الحالية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع في شركات القطاع العام في مدينة الرياض؟

### أهمية الدراسة:

. دراسة تأثير الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع في شركات القطاع العام بمدينة الرياض تمثل خطوة أساسية لتعزيز الفعالية التنظيمية والاستراتيجية لهذه الشركات. فإدارة المشاريع تتطلب تواصلاً فعالاً وفعالية في التفاعل بين أفراد الفريق، وهو ما يمكن تعزيزه بواسطة المهارات الاجتماعية القوية. يساعد الذكاء الاجتماعي القادة والمديرين في فهم احتياجات الفريق، وتحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة ومؤثرة. كما يلقي الضوء على كيفية استخدام هذه المهارات لتعزيز العلاقات العامة والشراكات، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع واستمراريتها في سوق الأعمال المتنامي والمتغير بسرعة. إنَّ أهمية الذكاء الاجتماعي في مجموعة من المهن مثل التدريس، السكرتارية، الإرشاد النفسي، والمبيعات والتسويق، حيث تحتاج هذه المهن إلى أفراد يتمتعون بقدرة عالية على فهم سلوك ونوايا وتصرفات الآخرين والذكاء الاجتماعي يساعد هؤلاء الأفراد على التعامل السليم مع الآخرين، وبالتالي يسهم في أداءهم المهني والتفاعل الفعال مع العملاء والزملاء. (كرمة، ١٩٩٤)

فالأفراد ذوو الذكاء الاجتماعي يميلون إلى وضع أهداف مهنية تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم في التعامل البيني، وهم يبحثون عن الفرص التي تسمح لهم بالتفاعل والتأثير بشكل إيجابي على المحيط العملي، هذا التوجه يساعدهم في اختيار الأعمال التي تلبي احتياجاتهم الشخصية والمهنية بشكل متكافئ، مما يعزز من رضاهم الوظيفي وتحقيقهم للنجاح في مساراتهم المهنية، وعلى ذلك يمكن القول أن لهذه الدراسة أهمية علمية وعملية كما يلي:

### **(أ) أهمية الدراسة العلمية:**

- تساهم الدراسة في زيادة المعرفة والفهم العام للعلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة المشروعات والمنظمات.
- الدراسة توفر إشارات قوية وأدلة ملموسة تساهم في تطوير نظريات ومبادئ جديدة في مجال إدارة المشروعات.

- توفر الدراسة العلمية الحالية قاعدة قوية وأساساً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.
- يمكن الدراسة أن توجه الباحثين والعلماء نحو مجالات جديدة للتحقيق واستكشاف العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة المشروعات والمنظمات.
- من خلال هذه الدراسة يمكن استنتاج نتائج قابلة للتعميم وتطبيقات عملية في سياق إدارة المشروعات وفهم العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة المشروعات يمكن تحسين الممارسات واتخاذ القرارات الفعالة في الأعمال التجارية ومشاريع القطاع العام.

#### (ب) أهمية الدراسة العملية:

- تحسين الأداء التنظيمي عن طريق فهم العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة المشروعات العامة.
- تعزيز التواصل والعلاقات الاجتماعية كون الذكاء الاجتماعي جزءاً أساسياً من إدارة المشروعات الناجحة، حيث يؤثر بشكل كبير على التواصل وبناء العلاقات الإيجابية بين الفرق.

## أهداف الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية:

- تحديد مفهوم الذكاء الاجتماعي وفهم مكوناته وخصائصه وأبعاده في سياق إدارة المشاريع
- تحليل تأثير الذكاء الاجتماعي على فعالية إدارة المشاريع في شركات القطاع العام في الرياض: تحديد كيفية استفادة شركات القطاع العام من الذكاء الاجتماعي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- تحليل تطبيق الذكاء الاجتماعي في شركات القطاع العام في مدينة الرياض وتقييم مدى تأثيره على إدارة المشاريع في هذه الشركات.
- تحديد التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الذكاء الاجتماعي في إدارة المشاريع في شركات القطاع العام في مدينة الرياض.
- اقتراح توصيات وإرشادات لتعزيز استخدام الذكاء الاجتماعي في إدارة المشاريع في الشركات القطاع العام في مدينة الرياض.

## تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة يمكننا استخلاص مجموعة من الأسئلة الخاصة بالدراسة تتمثل في:

السؤال الأساسي لهذه الدراسة هو: ما هو تأثير الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع في شركات القطاع العام في مدينة الرياض؟

ومنه تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

١. ما هو تعريف الذكاء الاجتماعي وما هي مكوناته الرئيسية؟
٢. كيف يؤثر الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع وما هي الفوائد التي يمكن أن يوفرها في هذا السياق؟
٣. ما هو مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي في شركات القطاع العام في مدينة الرياض؟ وما هي الأدوات والممارسات المستخدمة في هذا السياق؟
٤. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاجتماعي في إدارة المشاريع في الشركات القطاع العام في مدينة الرياض؟
٥. ما هي العوامل المؤثرة التي يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة تأثير الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع في القطاع العام؟

فروض الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتعلقة بأثر الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع، يمكن صياغة الفرضيات على النحو

التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء الاجتماعي (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي) على أداء المشاريع بأبعادها (التعلم - النمو - العمليات الداخلية - رضا العملاء) في شركات القطاع العام بمدينة الرياض.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

### الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في أداء المشاريع بأبعادها مجتمعة في شركات القطاع العام بمدينة الرياض.

### الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الهيكلي في أداء المشاريع بأبعادها مجتمعة في شركات القطاع العام بمدينة الرياض.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

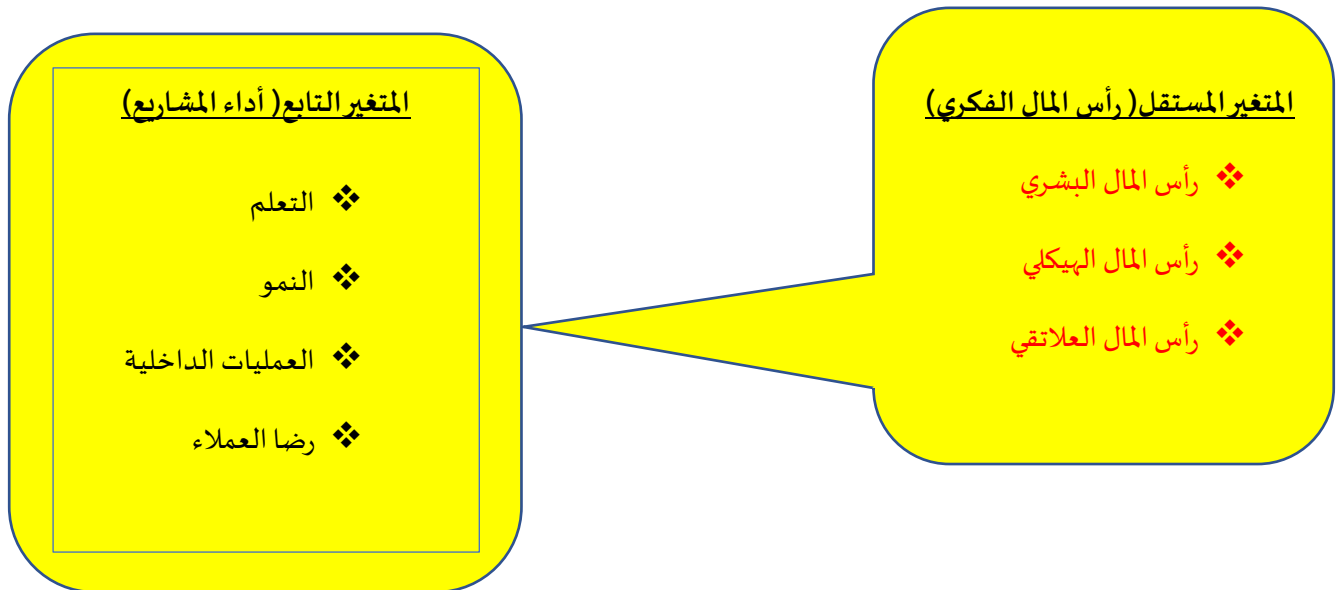
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال العلائقي في أداء المشاريع بأبعادها مجتمعة في شركات القطاع العام بمدينة الرياض.

### نموذج الدراسة:

يهدف نموذج الدراسة في التعرف على الذكاء الاجتماعي بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الفكري- رأس المال العلائقي) في أداء المشاريع بأبعادها (التعلم- النمو- العمليات الداخلية- رضا العملاء) بالتطبيق على شركة نقل وتقنية المياه بالمملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: الذكاء الاجتماعي بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الفكري- رأس المال العلائقي)

المتغير التابع: أداء المشاريع بأبعادها ( التعلم- النمو- العمليات الداخلية- رضا العملاء)



من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تقدم أساساً نظرية ومنهجية ومفاهيم علمية تتعلق بموضوع البحث، وتسلط الضوء على العناصر الرئيسية التي يتمحور حولها مضمون الدراسة. كما تساهم في صياغة المشكلات المطروحة وتحديد الأساليب والإجراءات اللازمة للتعبية. تُظهر الدراسات أيضاً أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، مما يعزز من فهمنا للمجال البحثي الحالي ويوجه البحث نحو التطورات الأكثر تطوراً، وقد تم الوصول إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وسوف أقوم بتناول هذه الدراسات بعد ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

• دراسة: وردة عبدلايدوم، ٢٠٢٤.

تحت عنوان: دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسات الإنتاجية في مدينة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير أبعاد الذكاء الاجتماعي، مثل فهم الموظفين، وتوصيل المعلومات، والقيادة، والحفاظ على علاقات العمل، وحل المشكلات، في إدارة المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات الإنتاجية، وتطبيق استراتيجيات مناسبة لمواجهة التحديات المحددة كالضغوط التنظيمية، الصراع التنظيمي، والولاء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ١٤٨ قائدًا في مؤسسة النسيج ومؤسسة الإسمنت، و ٢٠٩ موظفين وعاملين، بنسبة استجابة تصل إلى ١٥٪ من إجمالي المجتمع الدراسي.

أهم الأسئلة التي حاولت الدراسة الإجابة عليها:

- كيف يستخدم القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي لتطبيق استراتيجيات لتخفيض الضغوط التنظيمية؟

- كيف يستخدم القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي لتطبيق استراتيجيات لتقليل الصراعات التنظيمية؟

- كيف يستخدم القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي لتطبيق استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي؟

وضعت الدراسة فرضيات أولية تشمل:

الفرضية العامة: تساهم قدرات القائد المعرفية والاجتماعية في تطبيق أساليب حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

- يستخدم القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي لتطبيق استراتيجيات لتخفيض الضغوط التنظيمية بنسبة ٢٠٪.

- يستخدم القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي لتطبيق استراتيجيات لتقليل الصراعات التنظيمية بنسبة ٦٠٪.

- يستخدم القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي لتطبيق استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي بنسبة ٤٠٪.

باستخدام معالجة البيانات الكمية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، مما يؤكد أهمية تطوير الذكاء الاجتماعي في قيادة المؤسسات وتحسين أدائها في مواجهة التحديات التنظيمية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام القادة لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق استراتيجيات تخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات بنسبة ٢٠٪.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام القادة لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق استراتيجيات تقليل الصراعات التنظيمية في المؤسسات بنسبة ٦٠٪.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام القادة لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات بنسبة ٤٠٪.

#### • دراسة: وجد حسني سعود سقاالله، ٢٠٢٢.

تحت عنوان: الذكاء الاجتماعي وأثره على إدارة المشروعات العامة.

يتناول البحث العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأساليب القيادة المؤدية إلى إدارة فعالة للمشاريع، مع التركيز على الواقعيات المتفاوتة. يحدد الباحث أيضاً أنماط القيادة المفضلة في المشاريع الافتراضية وكيفية تأثير درجات الشفافية المتباينة على النتائج المجتمعية. الدراسة توضح أن الذكاء الاجتماعي يمكن أن يكون أقل أو أكثر أهمية في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات بناءً على طبيعتها، مما يبرز أهمية مزيد من البحوث لفهم تأثيره بشكل أعمق.

كما تشير النتائج إلى أن الأبحاث المستمرة في هذا المجال قد تسفر عن تطورات نظرية وتطبيقية جديدة تعزز إدارة المشاريع الفعالة في مختلف السياقات.

#### • دراسة: أحمد ربيع جابر أحمد، ٢٠٢١.

تحت عنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى طلاب كلية التربية جامعة حلوان. وقد سعت الدراسة إلى كشف الفروق في مستوى الذكاء الاجتماعي بين طلاب كلية التربية بجامعة حلوان، وذلك بناءً على النوع (ذكور وإناث)، والتخصص الأكاديمي (علمي، أدبي، فني)، والفرقة الدراسية (الأولى والرابعة). تكونت عينة البحث من ٧٢٧ طالباً وطالبة تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٢٢ عاماً.

قام الباحث بتصميم مقياس للذكاء الاجتماعي وتحقق من صدقه باستخدام عدة طرق منها التحليل العاملي، والصدق المرتبط بالمحك، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي بين الذكور والإناث، إلا في عامل الفهم الاجتماعي حيث كان أعلى لدى الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي بين طلاب التخصصات العلمية، الأدبية، والفنية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي بين طلاب الفرقة الأولى والرابعة، حيث كان أعلى لطلاب الفرقة الأولى.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز مهارات الذكاء الاجتماعي لدى الطلاب في مختلف التخصصات والفرق الدراسية، وتطوير برامج تعليمية تهدف إلى تحسين الفهم الاجتماعي للطلاب بشكل عام.

• دراسة: نوره إبراهيم الناصر، ٢٠١٩.

تحت عنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالرضا عن الحياة لدى طلبة جامعة الملك سعود في ضوء بعض المتغيرات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والرضا عن الحياة لدى طلاب جامعة الملك سعود، وتمثلت العينة في ٢٤٠ طالباً وطالبة، منهم ١٢٨ طالب ١١٢ طالبة، ينتمون لتخصصات متنوعة (إنسانية، علمية، فنية) ومختلف الفرق الدراسية (السنة التحضيرية، المستوى السابع).

قام الباحث بتصميم استبيانات لقياس الذكاء الاجتماعي بناءً على مقياس أبو هاشم (٢٠٠٨)، ولقياس الرضا عن الحياة بناءً على مقياس الدسوقي (١٩٩٩). تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقات بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ لضمان ثبات المقاييس، واختبار "ت" لتحديد الفروق الاحصائية بين المجموعات، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاجتماعي والرضا عن الحياة لدى طلاب جامعة الملك سعود.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي والرضا عن الحياة بين الذكور والإناث.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي حسب الفرقة الدراسية، حيث كان الذكاء الاجتماعي أعلى بشكل ملحوظ لدى طلاب المستوى السابع مقارنة بطلاب السنة التحضيرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي والرضا عن الحياة بين التخصصات العلمية والإنسانية.

بناءً على هذه النتائج، تُوصي الدراسة بضرورة تعزيز البرامج والأنشطة التي تساهم في تطوير الذكاء الاجتماعي لدى الطلاب، وتحسين مستوى الرضا عن الحياة، خاصةً بين طلاب المستوى السابع الذين أظهروا مستويات أعلى في الذكاء الاجتماعي.

• دراسة: أفنان محمد عمري، ٢٠١٩.

تحت عنوان: الذكاء الاجتماعي واثره على إدارة المشروعات العامة. هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وإدارة المشروعات العامة، مع التركيز على أهمية الذكاء الاجتماعي في قدرة أصحاب المشاريع العامة على بناء علاقات اجتماعية ناجحة وإدارة المشروعات بفعالية، وكذلك

التعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث على الذكاء الاجتماعي، والتعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث على إدارة.

ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من (١٠٠) صاحبة مشروع صغير يقيمون في منطقة مكة المكرمة ومحافظة جدة ومحافظة الطائف بطريقة قصدية، ثم قام الباحث بتحليل النتائج باستخدام البرامج الإحصائية، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الاجتماعي بناءً على المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والجنس والتخصص. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين استبيانات الذكاء الاجتماعي وإدارة المشروعات العامة، مما يشير إلى أهمية تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي لدى أصحاب المشاريع العامة لتحقيق النجاح في أنشطتهم. وأخيراً أوصت الدراسة بتعزيز الوعي بأهمية الذكاء الاجتماعي وتقديم التدريب المناسب لتطوير هذه المهارات، من خلال برامج تدريبية وندوات تثقيفية موجهة لأصحاب المشاريع العامة.

#### • دراسة: نجلاء حسن جمعة، ٢٠١٨.

تحت عنوان: دور الذكاء الاجتماعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية - بالتطبيق على هيئة قناة السويس، حيث يهدف البحث إلى التعرف على دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس، وذلك من خلال التركيز على فهم الآخرين، التواصل الاجتماعي، التعامل مع الآخرين، والاستجابة للآخرين وعلاقاتها بالإبداع الإداري. كما يتناول البحث مدى توافر عناصر الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الإدارية بالهيئة ومدى توافر قدرات الإبداع بين العاملين فيها.

قامت الباحثة بصياغة فرض رئيسي يتضمن أربعة فروض فرعية، بالإضافة إلى تساؤل رئيسي يغطي جوانب البحث المختلفة. تم تصميم أداة قياس هي "الاستبيان" وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالهيئة، بلغ عددها ٣٠٣ أفراد، وتم استرداد ٢٦٩ استبانة بنسبة ٨٨,٥٪. استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، من بينها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاجتماعي (التعامل مع الآخرين، التواصل الاجتماعي، فهم الآخرين، الاستجابة للآخرين) على تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعامل مع الآخرين على الإبداع الإداري بالهيئة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الاجتماعي على تحقيق الإبداع الإداري بالهيئة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للآخرين على تحقيق الإبداع الإداري بالهيئة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفهم الآخرين على تحقيق الإبداع الإداري بالهيئة.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالدور الهام للذكاء الاجتماعي في تحقيق الإبداع الإداري بهيئة قناة السويس لما له من أثر إيجابي على

تحقيق الإبداع.

- العمل على تطوير قدرة المديرين والعاملين على إقامة علاقات طيبة مع زملائهم في العمل.

- تنظيم فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين، بهدف تنمية قدراتهم، تطوير أدائهم، ومكافأهم على

الإبداع والابتكار.

#### • دراسة شيماء محمد، ٢٠١٧.

تحت عنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالسعادة النفسية لدى مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي من طلاب

الجامعة، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والسعادة النفسية لدى طلاب الجامعة

الذين يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي. كما سعت إلى التعرف على كيفية استخدام الطلاب لمواقع التواصل

الاجتماعي، وفحص ما إذا كانت هناك فروق في مستوى الذكاء الاجتماعي بينهم.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاجتماعي والسعادة النفسية لدى مستخدمي شبكات التواصل

الاجتماعي من طلاب الجامعة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور

والإناث في مقياس الذكاء الاجتماعي، باستثناء عامل المهارات الاجتماعية الذي كان لصالح الذكور. ولم تكن هناك فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طلاب الكليات النظرية وطلاب الكليات العملية في الدرجة الكلية للذكاء

الاجتماعي لدى أفراد العينة. كذلك، لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طلاب الفرقة الأولى

والرابعة في الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي لدى أفراد العينة، أظهرت الدراسة أنه يمكن التنبؤ بالسعادة النفسية من

خلال مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي من طلاب الجامعة.

#### دراسة: ملياني عبد الكريم، ٢٠١٧.

تحت عنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية- دراسة ميدانية

بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة.

درست هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وكفاءات القيادة لدى مديري المؤسسات التربوية، باستخدام منهج وصفي تحليلي. تم استخدام مقياس الذكاء الاجتماعي لمحمد أبو هاشم نسخة ٢٠٠٨، بالإضافة إلى مقياس الكفاءات القيادية الذي وضعه الباحث، شملت عينة الدراسة ٨٥٩ مديراً ومديرة يعملون في المؤسسات التربوية بولاية المسيلة خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. المستوى العام للذكاء الاجتماعي لدى مديري المؤسسات التربوية كان متوسطاً، باستثناء الذات الاجتماعية حيث كان المستوى عالياً.

٢. كفاءة التفكير الاستراتيجي كانت الأكثر انتشاراً بين مديري المؤسسات التربوية، تلتها كفاءة القيادة إلى التغيير، وبعدها كفاءة قيادة الموظفين وتطوير قدراتهم.

٣. لم يظهر أي تأثير دال للتفاعل المشترك بين الجنس، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية على الذكاء الاجتماعي أو أي بعد فرعي منه.

٤. كذلك، لم يظهر أي تأثير دال للتفاعل المشترك بين الجنس، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية على كفاءات القيادة لدى مديري المؤسسات التربوية.

٥. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، بما في ذلك:

- علاقة بين الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية بمستوى دلالة ٠,٠٠١.
- علاقة بين الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي وكفاءة التفكير الاستراتيجي، وتمكين الموظفين وتطوير قدراتهم، والقيادة إلى التغيير بمستوى دلالة ٠,٠٠١.
- علاقة بين الدرجة الكلية للكفاءات القيادية وأبعاد الذكاء الاجتماعي بمستوى دلالة ٠,٠٠١.
- ٦. يمكن التنبؤ بكفاءات القيادة لدى المديرين بناءً على الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي وبعض أبعاده، بما يشمل:
  - التنبؤ بكفاءة التفكير الاستراتيجي بناءً على الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي بمستوى دلالة ٠,٠٠١.
  - التنبؤ بتمكين الموظفين وتطوير قدراتهم، والقيادة إلى التغيير بناءً على الدرجة الكلية للذكاء الاجتماعي بمستوى دلالة ٠,٠٠١.

• دراسة زهور سمير قنيطة، ٢٠١٦.

تحت عنوان: الذكاء الاجتماعي ومفهوم الذات لدى مستخدمي الإنترنت من طلبة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت إلى استكشاف درجة الذكاء الاجتماعي ومفهوم الذات لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، ودراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومفهوم الذات في ضوء عدة متغيرات مثل عدد ساعات استخدام الإنترنت، النوع، الجامعة، التخصص، المستوى الدراسي، والمعدل التراكمي.

استخدمت الباحثة مقياس الذكاء الاجتماعي ومقياس مفهوم الذات الذي أعدها لجمع البيانات، حيث بلغ عدد المشاركين في الدراسة ٨٩٦ طالباً وطالبة من جامعات الإسلامية والأقصى في قطاع غزة. تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- لدى طلبة الجامعات الفلسطينية مستوى متوسط من الذكاء الاجتماعي، وكذلك من مفهوم الذات، مع اختلافات يتبعها عدد ساعات استخدام الإنترنت.
- وجدت الدراسة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ومفهوم الذات لدى الطلبة.
- أظهرت النتائج أن طلبة الجامعات الفلسطينية الذين يستخدمون الإنترنت لساعة أو أقل يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء الاجتماعي بالمقارنة مع الذين يستخدمونه لفترات أطول.
- لم تظهر فروق في درجة الذكاء الاجتماعي وأبعاده تبعاً لمتغيرات مثل الجنس، التخصص، المستوى الدراسي، والمعدل التراكمي، ولكن كان هناك فروق في بعض جوانب مفهوم الذات، مثل المظهر الجسدي والرضا، وفقاً للمتغيرات المذكورة.

#### • دراسة إبراهيم باسل، ٢٠١٣.

تحت عنوان الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني والشعور بالسعادة. تكونت عينة الدراسة من ٦٠٣ طلاب وطالبات من جامعات محافظة غزة (٢٩٠) طالباً وطالبة من جامعة الأزهر و (٣١٣) من الجامعة الإسلامية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث مقياس الذكاء الاجتماعي ومقياس الذكاء الوجداني (من إعداد الباحث)، بالإضافة إلى مقياس أكسفورد للسعادة المعرب بواسطة أحمد عبد الخالق (٢٠٠١)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني، كما وجدت فروق في الذكاء الاجتماعي تعزى إلى متغير النوع لصالح الإناث، في حين لم توجد فروق في الذكاء الوجداني والشعور بالسعادة تعزى إلى متغير النوع. كذلك،

لم توجد فروق في الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني والشعور بالسعادة تبعاً لمتغير الكلية. ومع ذلك، وجدت فروق في الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني والشعور بالسعادة تبعاً لمتغير الجامعة لصالح طلبة جامعة الأزهر.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### • دراسة: (Fouz Ayub, 2019)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على نجاح المشاريع في إدارة المشاريع، كما تحقق الدراسة من التأثير التوسطي للقيادة التحويلية والتأثير التعديلي للشخصية النشطة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع. تم جمع البيانات من منظمات مشاريع البناء في إسلام آباد وروالبندي، باستخدام تقنية العينة، تم تسجيل الاستجابات من الموظفين ومشرفيهم عبر استبانة موزعة بشكل منفصل. تم استرجاع ١٨٩ استبانة من أصل ٣٢٠ تم توزيعها. أظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية توسط بشكل جزئي وبشكل معنوي العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع. كما كشفت الدراسة الحالية أن الشخصية النشطة تعديل بشكل قوي العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مع توسط جزئي من قبل القيادة التحويلية نفسها.

#### • دراسة: (Ayesha Afzal et al, 2018)

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير كفاءات مديري المشاريع (PMC)، والذكاء العاطفي (EQ)، والقيادة التحويلية (TL) على نجاح المشروع (PS). تم جمع البيانات من ٢٥٠ مشاركاً يشملون مديري مشاريع، وقادة مشاريع، ومديري مشاريع، ومديري الوظائف، وأعضاء مجلس رعاية المشروع العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات (IT). أظهرت نتائج التحليل أن الخصائص البارزة لمدير المشروع تؤثر إيجابياً على نجاح المشروع. تقترح الدراسة تعيين مديري مشاريع وقادة مشاريع ومديري مشاريع يتمتعون بكفاءات مثل التواصل والعمل الجماعي والاهتمام وإدارة النزاع، إلى جانب الخبرة في المهارات الإدارية في قطاع تكنولوجيا المعلومات. علاوة على ذلك، يجب توفير الموارد لتدريب القوى العاملة الحالية وتعزيز كفاءاتهم والذكاء العاطفي وأساليب القيادة التحويلية من خلال الدورات المهنية وورش العمل والندوات. تدعم هذه الدراسة الحجة النظرية بأن مدير المشروع الذي يتبنى أسلوب القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشروع. حيث رتب مديرو مشاريع تكنولوجيا المعلومات القيادة التحويلية كجانب مهم لنجاح المشروع. القادة التحويليون ملهمون ومشجعون، يلتزمون بفرقهم، يحفزون الموظفين، يوجهونهم نحو الطريق الصحيح، ويعززون ثقتهم. ونتيجة

لذلك، سيتم إنشاء بيئة استجابية ومريحة يعمل فيها الفريق بأكمله تحت إشراف مدير مشروع موثوق به وتحقيق أهداف المشروع. تقدم البحث مجموعة فريدة من الدروس التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتصميم أنشطتها أو إعادة تصميمها من أجل تحسين كفاءة موظفيها.

• دراسة: (Qi Zhang and Shengyue Hao, 2018)

الغرض - ذكاء مدير المشروع (PM) أمر أساسي لأداء المشروع (PP). ومع ذلك، تظل العلاقة السببية والنتائج المحتملة والمعوقات المحتملة للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء المشروع محل جدل. بعض العلماء وجدوا ارتباطاً إيجابياً بين ذكاء مديري المشاريع ونتائج المشروع، بينما أظهرت دراسات أخرى عدم وجود علاقة أو علاقة سلبية. يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين ذكاء مديري المشروع وأداء المشروع والعوامل التي تؤثر في هذه العلاقة بناءً على الأبحاث السابقة المتنوعة.

المنهج - يجري هذا البحث تحليلاً ممتداً على ٥,٢٢٩ ملاحظة استناداً إلى ٢٤ دراسة مستقلة من عام ١٩٩٠ إلى ٢٠٢١. النتائج - تظهر النتائج أن ذكاء مديري المشاريع يمتلك تأثير إيجابي على أداء المشروع، وأن تعقيد المشروع وقياس أداء المشروع هما عاملان حاسمان يفسران التباينات في الأبحاث الحالية. المستجدات العملية - يقدم هذا البحث اقتراحات لشركات البناء بشأن اختيار وتدريب مديري المشروع. كما يقدم هذا الدراسة اقتراحات لمديري المشروع في ممارسة الإدارة. الأصالة/القيمة - يعد هذا البحث أول دراسة تستكشف التباينات في نتائج الأبحاث السابقة حول العلاقة بين ذكاء مديري المشروع وأداء المشروع على مستوى التحليل الممتد. يوسع هذا البحث الأدب الحالي من خلال كشف العوامل التي تؤدي إلى التوافقات الحالية التي لم تتم استكشافها من قبل، يشير هذا البحث إلى أن طريقة التحليل الممتد يمكن أن تساعد في الوصول إلى استنتاج متوازن استناداً إلى النتائج المتباينة.

• دراسة: (Nasir Manzoor, 2017)

تحت عنوان: تأثير الذكاء العاطفي، كفاءات مديري المشاريع، والقيادة التحويلية على نجاح المشروع: منظور تجريبي.

يسعى أصحاب المصلحة في المشاريع دائماً إلى نجاح المشروع، ومن هنا تأتي زيادة الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على نجاح المشروع، وعلى الرغم من أن نجاح المشروع يتأثر بعوامل متعددة، يلعب مديرو المشاريع دوراً بالغ الأهمية. تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة والتأثير بين الذكاء العاطفي (EI) لمديري المشاريع الإنشائية، والكفاءات الإدارية، وأسلوب القيادة التحويلية على نجاح المشروع. تم دراسة ١٠٧ شركة إنشاءات باكستانية بهدف قياس تأثير هذه المتغيرات على الأداء العام لمشاريع الإنشاءات، وقد أظهرت النتائج أن مديري المشاريع الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ ولديهم الكفاءات المطلوبة ويظهرون سلوك القيادة التحويلية هم قادة فعالون ويحققون نجاحاً أكبر في المشاريع مقارنة بنظرائهم. ستساعد هذه النتائج رعاة المشاريع في اختيار مديري المشاريع المناسبين لمشاريعهم.

• دراسة: (Sehrawat, 2017)

استهدفت اختبار تأثير الذكاء الوجداني على مستوى التواصل بين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات. أظهرت الدراسة أن الذكاء الوجداني يمارس تأثيراً إيجابياً على مستوى التواصل بين هؤلاء المتخصصين. كما كشفت النتائج عن أن الإجراءات الرئيسية التي تؤثر على هذا التواصل تتمثل في زيادة الاعتماد على تقنيات إدارة الإدراك التفاعلية وتسهيل عملية إدارة الذكاء بفعالية. أظهرت الدراسة أيضاً أن تعلم القادة من تجارب المنظمات الأخرى يساهم في تحسين وتطوير المهارات التي يستخدمها المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات.

• دراسة (Ostovar & Taiefeh, 2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الذكاء الوجداني على الرفاهية النفسية، بالإضافة إلى التعرف على دور الدافعية للإنجاز في تحسين الرفاهية النفسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الوجداني يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرفاهية النفسية. كما أظهرت أن الدافعية للإنجاز تساهم في زيادة مستوى الرفاهية النفسية. وأشارت الدراسة إلى أهمية تعزيز الذكاء الوجداني من خلال تطوير البيئة التعليمية وتنظيم ورش العمل التدريبية.

• دراسة: (Hani El- Chaarani, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء اختبار تجريبي لتأثير الذكاء العاطفي ومعالجته على أداء محفظة الاستثمار.

أظهرت نتائج البحث تأثيراً إيجابياً للذكاء العاطفي على أداء المحفظة. وأظهر التحليل الإضافي أن عملية معالجة الذكاء العاطفي لها تأثير كبير على أداء المحفظة، خاصةً عندما يتمكن المستثمرون من فهم اتجاهات الأسواق، وإدارة انفعالاتهم، واتخاذ قراراتهم المالية بحكمة، والتحكم في عواطفهم أثناء تقلبات السوق. كما أظهر البحث أن التأثير يكون أقل عندما يتخذ المستثمرون قرارات رد فعلية دون التفكير في اتجاهات الأسواق. أوضح البحث أيضاً أن لدى المستثمرين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي القدرة الكبيرة على التحكم في عواطفهم خلال التقلبات السوقية.

• دراسة: (Bratianu, 2016).

حيث تناولت استراتيجيات التحفيز للأفراد العاملين داخل المنظمات، باستخدام مقارنة بين عينة بسيطة من منطمتين غير حكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة هذه المنظمات تمتلك خطط تحفيزية فعّالة تستند إلى فهم عميق لاحتياجات الموظفين وكيفية تشجيعهم على الأداء المطلوب وتطوير مهاراتهم. كما تسعى هذه الخطط إلى تحقيق نتائج عمل ممتازة من خلال اهتمام مستمر ببيئة العمل وتوفير جميع المستلزمات الضرورية، بالإضافة إلى خلق جو من الحماس داخل المنظمة من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية.

• دراسة (Szekely, 2016)

ربطت بين الذكاء الاجتماعي والقيادة التحويلية لدى مديري التمريض، كما كشفت عن طبيعة العلاقة بين مستوى الإبداع والذكاء الوجداني (بعد الوعي الذاتي)، وبين مستوى الإبداع والذكاء الوجداني (بعد التنظيم الوجداني)، وأيضاً بين مستوى الإبداع والذكاء الوجداني (بعد الدافعية الشخصية). وأظهرت الدراسة أن الذكاء الاجتماعي يلعب دوراً هاماً في القيادة التحويلية لدى مديري التمريض، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الإبداع والذكاء الوجداني، وأيضاً بين مستوى الإبداع والأسلوب المعرفي (المخاطرة مقابل الحذر، وتحمل الغموض مقابل عدم تحمل الغموض).

• دراسة (Sanchez et al., 2015)

استهدفت معرفة دور الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع في قطاع المستشفيات، باعتباره إطار عمل متكامل يهدف إلى تحسين الأداء في منظمات الخدمة الصحية. ونظراً لأهمية هذا الهدف، بنت الدراسة نموذجاً للتميز وطورت منهجاً شمولياً وعملياً لتقييم تميز الأعمال، مستنداً إلى معايير شاملة ومتعددة الجوانب.

أظهرت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية وفق نموذج ذي مصداقية عالية، يشمل معايير متعددة الأبعاد، يساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع داخل منظمات الخدمة الصحية. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا كمحرك للأبعاد الأخرى التي تؤثر على القدرات الممكنة ونتائج الأعمال، وتعزز من فعالية النموذج المقترح في التنبؤ بالنتائج المرتقبة.

#### • دراسة (Jain & Saxena, 2013)

تحت عنوان: مستويات الذكاء الاجتماعي لدى الجامعيين في ضوء النوع والتخصص الدراسي.

وهدفت الدراسة إلى كشف مستويات الذكاء الاجتماعي لدى الطلاب الجامعيين بناءً على النوع والتخصص الدراسي.

شملت عينة الدراسة ١٢٠ طالباً وطالبة من مرحلة البكالوريوس، متكونة من ٦٠ ذكراً و ٦٠ أنثى، في تخصصات علمية وإنسانية في جامعة باييلي الحكومية. قام الباحث بتطبيق مقياس الذكاء الاجتماعي الذي أعدته نفسه.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاجتماعي كان أعلى بشكل ملحوظ لدى الإناث مقارنة بالذكور. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الاجتماعي في جميع جوانبه كان أعلى بشكل عام لدى طلاب العلوم الإنسانية مقارنة بطلاب العلوم التطبيقية، خاصة في جوانب المرح، والتعاون، والصدق، والحساسية.

بالنظر إلى الدراسات التي تم استعراضها حول الذكاء الاجتماعي وأثره في مختلف المجالات، تبرز الفجوة البحثية في عدم تناول تأثير الذكاء الاجتماعي على إدارة المشاريع في القطاع العام بشكل محدد. معظم الدراسات ركزت على أبعاد الذكاء الاجتماعي في مجالات مثل حل المشكلات التنظيمية (وردة عبداليدوم، ٢٠٢٤) أو إدارة المشروعات العامة (أفنان محمد عمر يسري، ٢٠١٩)، دون استكشاف تأثير هذه الأبعاد في السياق الأوسع للمشاريع الكبيرة في القطاع العام، خاصة في مدينة مثل الرياض التي تتمتع بتحديات اقتصادية وتنظيمية متميزة. هذه الفجوة تشير إلى الحاجة لاستكشاف كيفية استغلال الذكاء الاجتماعي لتحسين أداء المشاريع العامة، وتعزيز التعاون بين الفرق العاملة في هذا القطاع.

أوجه التشابه بين الدراسات:

١. أهمية الذكاء الاجتماعي في تحسين الأداء:

كل الدراسات تقريباً تشير إلى أن الذكاء الاجتماعي يساهم في تحسين الأداء سواء على المستوى

الإداري أو التنظيمي. على سبيل المثال، دراسة نجلاء حسن جمعة (2018) أكدت أن الذكاء الاجتماعي يساعد في تعزيز الإبداع الإداري في هيئة قناة السويس. بالمثل، دراسة وردة عبدلايدوم (2024) أشارت إلى دور الذكاء الاجتماعي في حل المشكلات التنظيمية.

٢. أثر الذكاء الاجتماعي على العلاقات التنظيمية:

أظهرت عدة دراسات مثل دراسة نجلاء حسن جمعة (2018) ودراسة حسني سعود سقائله (2022) أن الذكاء الاجتماعي يلعب دورًا رئيسيًا في تحسين التواصل والعلاقات داخل المنظمة، وهو ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات حول تأثيره في مجالات متنوعة مثل العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي.

٣. استخدام الذكاء الاجتماعي لتقليل النزاعات التنظيمية:

كثير من الدراسات، بما في ذلك دراسة وردة عبدلايدوم (2024) ودراسة أفنان محمد عمر يسري (2019)، أشارت إلى أن الذكاء الاجتماعي يُستخدم كأداة فعالة لتقليل النزاعات التنظيمية وتعزيز الولاء. الذكاء الاجتماعي يساهم في تعزيز التفاهم والتعاون بين أعضاء الفريق ويقلل من احتمالية نشوء النزاعات.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

١. مجال التطبيق:

تختلف الدراسات في مجالات تطبيق الذكاء الاجتماعي. على سبيل المثال، دراسة وردة عبدلايدوم (2024) ركزت على المؤسسات الإنتاجية في مدينة بسكرة، بينما دراسة نوره إبراهيم الناصر (2019) ركزت على الذكاء الاجتماعي في بيئة أكاديمية بجامعة الملك سعود. من جهة أخرى، دراسة أفنان محمد عمر يسري (2019) تناولت إدارة المشروعات العامة في منطقة مكة المكرمة.

## ٢. نوعية التأثير المدروس:

بينما ركزت بعض الدراسات على الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالإبداع الإداري (مثل دراسة نجلاء حسن جمعة، ٢٠١٨)، ركزت دراسات أخرى على علاقة الذكاء الاجتماعي بالرضا عن الحياة (مثل دراسة نوره إبراهيم الناصر، ٢٠١٩). هذا التنوع في مجال الدراسة يعكس الحاجة إلى توسيع نطاق البحث حول تأثيرات الذكاء الاجتماعي في سياقات مختلفة.

## ٣. العينة المستخدمة:

يختلف تصميم العينة بشكل كبير بين الدراسات. على سبيل المثال، دراسة وردة عبداليدوم (2024) اعتمدت على عينة من القادة والعاملين في المؤسسات الإنتاجية، بينما دراسة أحمد ربيع جابر أحمد (2021) ركزت على طلاب الجامعات، مما يظهر تنوعاً في العينة المستهدفة ونتائجها.

## ٤. المنهجية:

تختلف الدراسات في المنهجية المستخدمة، حيث استخدمت بعض الدراسات مثل دراسة نجلاء حسن جمعة (2018) منهجية الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام SPSS ، في حين أن دراسة زهور سمير قنيطة (2016) استخدمت تحليل المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومفهوم الذات لدى الطلاب.

الفجوة البحثية الرئيسية تكمن في عدم تناول تأثير الذكاء الاجتماعي بشكل شامل على إدارة المشاريع في القطاع العام في مدينة الرياض. بينما هناك العديد من الدراسات التي تناولت تأثير الذكاء الاجتماعي على مجالات مختلفة مثل الإدارة، الإبداع، والرضا عن الحياة، لم تركز أي منها بشكل خاص على إدارة

المشاريع في القطاع العام. هذه الفجوة توفر فرصة لاستكشاف كيفية استغلال الذكاء الاجتماعي لتحسين الأداء والإنتاجية في هذا السياق المحدد.

من حيث التشابهات، فإن الدراسات تجمع على أن الذكاء الاجتماعي له تأثير كبير على الأداء الإداري والعلاقات التنظيمية، في حين تختلف في مجالات التطبيق والعينات المستهدفة. هذه الاختلافات تشير إلى أن الذكاء الاجتماعي يمكن أن يكون له تأثيرات متعددة ومتنوعة بحسب السياق الذي يتم دراسته فيه.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

لتحليل دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشاريع في شركات القطاع العام بمدينة الرياض. سوف يتم استخدام هذه النظريات لفهم كيفية تأثير الذكاء الاجتماعي على فعالية الإدارة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع، واقتراح استراتيجيات لتعزيز هذه المهارة الحيوية بين مديري المشاريع منها:

### مصطلحات الدراسة

#### مفهوم الذكاء الاجتماعي:

الذكاء الاجتماعي هو القدرة على فهم وإدارة العلاقات الاجتماعية بفعالية، ويتضمن القدرة على التفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين، وفهم مشاعرهم ودوافعهم، والتواصل بفاعلية. يعتبر الذكاء الاجتماعي عنصراً أساسياً في تطوير العلاقات الإنسانية والنجاح في البيئات الاجتماعية المختلفة.

وأكد علماء النفس أن الذكاء الاجتماعي هو المظهر الأبرز للذكاءات المتعددة، حيث يعتبرون أن نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية، والتفاعل مع الآخرين، وفهمهم يتطلب نسبة عالية من الذكاء. هذا النجاح لا يتحقق إلا بوجود الآخرين والتفاعل معهم، إذ لا يمكن للفرد أن يعيش بمعزل عنهم. من خلال تكوين علاقات مع الآخرين، يكتسب الفرد ملامح شخصيته عن طريق عملية التطبيع الاجتماعي. (طه، ٢٠٠٧)

ويري المطيري، (٢٠١١) بأنه القدرات المعرفية عن الأشخاص الآخرين فيما يتصل بمداركهم وأفكارهم ومشاعرهم، واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية وغيرها وهي قدرة لها أهمية قصوى عند أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع الآخرين على نحو من الأنحاء.

ويعرف الذكاء الاجتماعي اجرائياً على أنه: قدرة الأفراد العاملين في شركات القطاع العام في مدينة الرياض على فهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية في بيئة العمل ويشمل ذلك مجموعة من المهارات التواصل الفعال، التعاطف، حل النزاعات، التعاون والعمل بفاعلية مع أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الشركات.

### إدارة المشروعات

إدارة المشروعات هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد والإجراءات لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية معينة. تهدف إدارة المشروعات إلى ضمان إنجاز المشروع بكفاءة وفعالية، وتحقيق النتائج المرجوة بأعلى جودة ممكنة. تشمل إدارة المشروعات مجموعة من الأنشطة والخطوات المتكاملة.

### نظرية الدراسة:

#### ١. نظرية الذكاء الاجتماعي:

تشير إلى أن الذكاء الاجتماعي هو مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد على فهم وتفسير التفاعلات الاجتماعية والتعامل بفعالية مع الآخرين، وأن تطوير الذكاء الاجتماعي قد يساهم في تحسين التواصل والتعاون في بيئة إدارة المشاريع.

#### ٢. نظرية إدارة المشاريع:

وتعني المفاهيم والممارسات المتعلقة بإدارة المشاريع، وتشير إلى أن تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، والاستفادة من المهارات الاجتماعية والتواصل الفعال، التي تؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة.

#### ٣. نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر أهمية العلاقات الإنسانية والتواصل الجيد بين أعضاء الفريق في بيئة العمل، وأن بناء علاقات إيجابية وتواصل فعال بين أفراد الفريق يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي.

#### ٤. نظرية القيادة الاجتماعية:

تركز على دور القيادة في تعزيز التواصل والتعاون في الفرق العاملة، وأن القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء الاجتماعي يمكنهم تعزيز التواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق، مما يساهم في تحقيق نجاح المشاريع.

### خصائص ذوي الذكاء الاجتماعي

حيث يتميز الأفراد ذوو الذكاء الاجتماعي بمجموعة من الخصائص التي تسهم في فهمهم العميق للعلاقات الاجتماعية وتفاعلاتها. يتمثل أحد أبرز تلك الخصائص في القدرة البارزة على التعاطف والتفهم تجاه مشاعر الآخرين، مما يمكنهم من بناء علاقات قوية ومستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يتمتعون بمهارات فائقة في إدارة الصراعات وحل المشكلات الاجتماعية، مما يعزز من قدرتهم على التأثير الإيجابي في المحيط الاجتماعي الذي ينشطون فيه

### أبعاد الذكاء الاجتماعي:

- الوعي الذاتي: فهم الشخص لمشاعره ودوافعه وتأثيرها على الآخرين.
- الفهم الاجتماعي: القدرة على قراءة وفهم مشاعر ودوافع الآخرين.
- إدارة العلاقات: القدرة على بناء والحفاظ على علاقات إيجابية وفعالة مع الآخرين.

### أهمية الذكاء الاجتماعي في إدارة المشاريع:

يلعب الذكاء الاجتماعي دوراً كبيراً في تعزيز التعاون داخل فرق العمل، وتحفيز الأفراد، وحل النزاعات. يمكن للمديرين الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ أن يحققوا تواصلاً أفضل وفهماً أعمق لاحتياجات وأهداف فرقهم، مما يؤدي إلى تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية أعلى.

### تأثير الذكاء الاجتماعي على الأداء الإداري:

الذكاء الاجتماعي يسهم في تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز مهارات التواصل، وتحفيز العاملين، وحل المشكلات بفعالية. يُعد الذكاء الاجتماعي عنصراً محورياً في تطوير القيادة الناجحة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والإبداع:

الذكاء الاجتماعي يسهم في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع من خلال تشجيع التفكير الجماعي وتبادل الأفكار وحل المشكلات بطرق مبتكرة، فالمديرين الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ يمكنهم أن يشجعوا فرقهم على تقديم أفكار جديدة ومبدعة، مما يعزز من فعالية المشاريع وتحقيق النجاح التنظيمي.

### دور الذكاء الاجتماعي في تحسين جودة تنفيذ المشاريع:

يسهم الذكاء الاجتماعي في تحسين جودة تنفيذ المشاريع من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتقليل النزاعات، وزيادة التفاهم بين أعضاء الفريق. يمكن للمديرين الذين يمتلكون مهارات ذكاء اجتماعي متقدمة أن يحققوا نتائج أفضل من خلال توجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وسلاسة.

## مكونات الذكاء الاجتماعي

الذكاء الاجتماعي يتألف من عدة مكونات أساسية تسهم في فهم وتحسين التفاعلات الاجتماعية. يشمل ذلك الوعي بالذات الاجتماعي، والقدرة على التعرف على مشاعر الآخرين والتحكم في مشاعر الذات، بالإضافة إلى التعاون والتعاطف مع الآخرين. كما يتضمن أيضاً القدرة على حل المشكلات الاجتماعية والتواصل الفعال، وإدارة الصراعات الاجتماعية بشكل بناء. هذه المكونات تعزز القدرة على بناء علاقات إيجابية والنجاح في البيئات الاجتماعية المختلفة.

## المنهجية وطرق البحث:

في هذه الدراسة سوف يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والكمي لقياس وتحليل العلاقات بين المتغيرات، إلى جانب الاطلاع على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل استطلاع آراء مجموعة من الموظفين والعاملين- ذكور واناث، في شركات القطاع العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم يمكن القول ان منهجية البحث سوف تتم من خلال عدد من الخطوات يمكن ايجازها في النقاط التالية:

١. مراجعة وجمع البيانات من الدراسات والاوراق البحثية عن مجال البحث.
٢. مراجعة الخبرات السابقة والدراسات العملية والعلمية للباحث.
٣. جمع البيانات من خلال استبيان ولقاءات شخصية مع مجموعة من الموظفين والعاملين- ذكور واناث، في شركات القطاع العام داخل مدينة الرياض السعودية.
٤. رصد الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
٥. تفسير ومناقشة نتائج البحث المرتبطة بالإجابة عن أسئلته، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج البحث.

## أدوات الدراسة

بناء على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعتها موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملائمتها للدراسة الحالية، ولأنها أفضل الطرق في جمع البيانات من عينة الدراسة، سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ يرى ملحم (٢٠٠٥) "أن الاستبانة تستخدم للحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد، وهي وسيلة مناسبة للحصول على بيانات موضوعية، وتحفيز المستجيبين لإعطاء معلومات موثوقة وصحيحة، كما تتوفر

للاستبانة أساليب التقنين الجيد للعبارات والإجابات أكثر من غيرها من أدوات البحث العلمي، وتعطي المستجيب وقتاً كافياً للتفكير في الإجابة؛ مما يقلل الضغط عليه، ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته".

### حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع الذكاء الاجتماعي وأثره على إدارة المشاريع في شركات القطاع العام في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: خلال الفترة الزمنية من العام الدراسي ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على منطقة جغرافية وهي مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: مجموعة من المدراء والمسؤولين في شركات القطاع العام في مدينة الرياض السعودية.



### المبحث الأول: الذكاء الاجتماعي

#### مقدمة

في عالم معقد ومترابط بشكل متزايد، أصبح التفاعل الاجتماعي الفعال مهارة حيوية تتطلبها الحياة اليومية والعملية. الذكاء الاجتماعي، الذي يمكن تعريفه على أنه القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية، يكتسب أهمية كبرى في مجالات متعددة مثل التعليم، القيادة، وإدارة المشاريع. يتعامل الأفراد والمؤسسات مع تحديات معقدة تتطلب القدرة على التواصل، التعاون، والتكيف مع البيئات المختلفة، وهذه المهارات تقع في صلب الذكاء الاجتماعي. هذا المبحث يهدف إلى استكشاف مفهوم الذكاء الاجتماعي، تطوره، أهميته في الحياة الشخصية والمهنية، وعلاقته بالقيادة والنجاح التنظيمي.

#### مفهوم الذكاء الاجتماعي

يعد الذكاء الاجتماعي من المفاهيم الحديثة نسبيًا في علم النفس والإدارة. عرفه ثورندايك (١٩٢٠) بأنه "القدرة على فهم الآخرين وإدارة العلاقات الإنسانية بفعالية". يُنظر إلى الذكاء الاجتماعي كأداة لتحليل المواقف الاجتماعية واتخاذ القرارات الصحيحة في التفاعلات مع الآخرين. (Goleman, 2006) يمتاز الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء الاجتماعي بالقدرة على تكوين علاقات إيجابية ومثمرة في البيئات الشخصية والمهنية على حد سواء.

الذكاء الاجتماعي يعتمد على مهارات متعددة مثل الفهم العاطفي، التفاعل الاجتماعي، وحل المشكلات الاجتماعية. الشخص الذكي اجتماعيًا قادر على بناء شبكات اجتماعية قوية، مما يساعده على النجاح في مختلف المجالات، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني. (Bar-On, 2006)

## أهمية الذكاء الاجتماعي

تزايد أهمية الذكاء الاجتماعي في حياتنا اليومية نظرًا لتعقيد البيئات التي نعيش ونعمل فيها. في المؤسسات، يمثل الذكاء الاجتماعي العامل الرئيسي في بناء فرق عمل فعّالة وبيئات عمل صحية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الذكاء الاجتماعي دورًا كبيرًا في تطوير العلاقات الشخصية التي تستند إلى الثقة والتفاهم المتبادل.

وفقًا لما ذكره (Goleman, 2006)، فإن الذكاء الاجتماعي يُعتبر أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى النجاح المهني، إذ يساهم في تحسين قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين وفهم مشاعرهم، مما يساعد على بناء علاقات مهنية قوية. إن التفاعل الإيجابي مع الآخرين يمكن أن يعزز من التعاون، يقلل من النزاعات، ويحسن من الأداء العام داخل المنظمات. (Salovey & Mayer, 1990)

## أبعاد الذكاء الاجتماعي

الذكاء الاجتماعي يتألف من عدة أبعاد، وقد قدم الباحثون نظريات متعددة لتوضيح هذه الأبعاد. على سبيل المثال، يشير (Thorndike, 1920) إلى أن الذكاء الاجتماعي يشمل فهم الأفراد الآخرين، التنبؤ بردود أفعالهم، والتصرف بطريقة تزيد من التفاهم والتعاون. أما (Goleman, 2006) فقد قسّم الذكاء الاجتماعي إلى عدة مهارات أساسية:

١. الوعي الاجتماعي: القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومواقفهم وتقديم الاستجابة المناسبة.
٢. إدارة العلاقات: القدرة على التفاعل بفعالية مع الآخرين لبناء علاقات إيجابية ومستدامة.
٣. الفهم العاطفي: القدرة على قراءة العواطف المختلفة وفهم تأثيرها على التفاعل الاجتماعي.

٤. القدرة على حل النزاعات: التعامل بفعالية مع المواقف الصعبة والمشكلات الاجتماعية.

هذه الأبعاد توضح مدى تعقيد الذكاء الاجتماعي وكيف يمكن أن يؤثر في مختلف الجوانب الشخصية والمهنية. الشخص الذي يتمتع بذكاء اجتماعي متطور هو الشخص القادر على التكيف مع مختلف الظروف الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين بطريقة إيجابية.

#### تطور الذكاء الاجتماعي تاريخيًا

الذكاء الاجتماعي كمفهوم تطور عبر الزمن، وقد بدأ الاهتمام به في بداية القرن العشرين. كان عالم النفس الأمريكي إدوارد ثورندايك أول من قدم هذا المفهوم، حيث وصفه بأنه القدرة على فهم وإدارة العلاقات الإنسانية بفعالية (Thorndike, 1920). مع مرور الوقت، تطور مفهوم الذكاء الاجتماعي ليتسع نطاقه ويشمل القدرة على التعاطف، قراءة الإشارات الاجتماعية، والتفاعل بفعالية مع الآخرين.

في تسعينيات القرن الماضي، أصبحت مفاهيم الذكاء الاجتماعي والعاطفي أكثر شيوعًا مع ظهور أعمال Daniel Goleman، الذي ربط بين الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي باعتبارهما مكونين أساسيين للنجاح الشخصي والمهني (Goleman, 1995). وفي العقود الأخيرة، أصبح التركيز على الذكاء الاجتماعي جزءًا أساسيًا من تطوير المهارات القيادية والإدارية في المؤسسات (Bar-On, 2006).

أثر الذكاء الاجتماعي في الإدارة والتنظيم

الذكاء الاجتماعي يعد أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المؤسسات. الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء الاجتماعي قادرون على بناء فرق عمل متماسكة والتعامل بفعالية مع التحديات التنظيمية (Albrecht, 2006). إن استخدام الذكاء الاجتماعي في الإدارة يساعد القادة على التواصل بفعالية مع أعضاء الفريق، حل النزاعات، وتعزيز التعاون الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

أشارت دراسة أجراها (Bar-On, 2006) إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ يمتلكون قدرة أكبر على إدارة علاقاتهم بشكل إيجابي، مما يساهم في تحسين إنتاجيتهم ورفاهيتهم النفسية. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير الذكاء الاجتماعي لدى موظفيها تحقق أداءً أفضل على مستوى التواصل الداخلي والإبداع.

#### العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والنجاح الشخصي

يُعد الذكاء الاجتماعي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في النجاح الشخصي. الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عالية في فهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية يحققون نجاحًا أكبر في حياتهم الشخصية والمهنية. أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء الاجتماعي أكثر قدرة على بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع الآخرين. (Bar-On, 2006)

على الصعيد الشخصي، الأشخاص الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي مرتفع يُظهرون مستويات أعلى من الرضا عن الحياة والسعادة. يعود ذلك إلى قدرتهم على بناء علاقات اجتماعية قوية والحفاظ عليها، بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل مع النزاعات وحل المشكلات بطريقة فعالة. (Salovey & Mayer, 1990)

#### العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والنجاح المؤسسي

في البيئات التنظيمية، يلعب الذكاء الاجتماعي دورًا محوريًا في تحديد نجاح الأفراد داخل المؤسسة. الأشخاص الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي مرتفع قادرون على التعامل مع ضغوط العمل بفعالية، التكيف مع التغييرات التنظيمية، والتفاعل بإيجابية مع زملائهم ورؤسائهم. هذا النوع من الذكاء يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز التواصل الداخلي، تقليل النزاعات، وتحسين التعاون بين الفرق المختلفة. (Goleman, 2006)

أظهرت دراسة أجرتها (Sosik & Megerian, 1999) أن الذكاء الاجتماعي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية. المؤسسة التي تستثمر في تطوير هذه المهارات بين موظفيها قادرة على خلق بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى تحسين الأداء العام.

### الذكاء الاجتماعي والقيادة

القيادة تعد واحدة من المجالات التي يرتبط فيها الذكاء الاجتماعي بشكل وثيق. القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في الذكاء الاجتماعي يُظهرون قدرة أكبر على تحفيز فرقهم وإدارة النزاعات وتحقيق أهداف المؤسسة. القيادة التحويلية، التي تعتمد على إلهام وتحفيز الآخرين، تعتمد بشكل كبير على مهارات الذكاء الاجتماعي. (Bass, 1990)

أكدت دراسة أجراها (Riggio, 2010) أن القادة الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ يتمتعون بقدرة أكبر على بناء الثقة بين أعضاء فريقهم، تعزيز التفاهم المتبادل، وخلق بيئة عمل تعاونية. إن القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية تمنح القادة ميزة كبيرة في تحقيق النجاح التنظيمي.

### تحديات تنمية الذكاء الاجتماعي

على الرغم من أهمية الذكاء الاجتماعي، فإن تنميته ليست بالأمر السهل. هناك العديد من التحديات التي تعترض تطوير هذه المهارة، بما في ذلك العوامل الشخصية والبيئية. قد يجد بعض الأفراد صعوبة في تحسين مهاراتهم الاجتماعية بسبب عوامل مثل الانطوائية، أو الافتقار إلى المهارات العاطفية، أو قلة التدريب. (Albrecht, 2006)

بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المؤسسات تحديات في تطوير الذكاء الاجتماعي لدى موظفيها بسبب نقص الموارد أو عدم الاهتمام الكافي بتدريب العاملين على هذه المهارات. لهذا السبب، يجب أن تكون هناك استراتيجيات منظمة لتعزيز وتطوير الذكاء الاجتماعي داخل المؤسسات.

### أساليب تطوير الذكاء الاجتماعي

لتطوير الذكاء الاجتماعي، يجب اتباع أساليب متعددة تعتمد على التدريب والتطوير الشخصي. أظهرت الأبحاث أن برامج التدريب على المهارات الاجتماعية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين الذكاء الاجتماعي للأفراد (Goleman, 2006). يمكن تحقيق ذلك من خلال:

#### ١. التدريب على التواصل الفعال:

يعد التدريب على مهارات التواصل الفعال أحد أهم الأساليب لتطوير الذكاء الاجتماعي. يمكن تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات التحدث والاستماع الفعال، بالإضافة إلى تحسين القدرة على فهم الإشارات العاطفية والاجتماعية من الآخرين. يمكن لهذا التدريب أن يساعد الأفراد على التفاعل بشكل أفضل في المواقف الاجتماعية والمهنية المختلفة. (Riggio, 2010)

#### ٢. التدريب على التعاطف:

يعتبر التعاطف من المهارات الأساسية في الذكاء الاجتماعي. يمكن تطوير هذه المهارة من خلال التمارين والأنشطة التي تساعد الأفراد على وضع أنفسهم في مكان الآخرين لفهم مشاعرهم واحتياجاتهم. أظهرت الأبحاث أن التعاطف يزيد من قدرة الأفراد على التفاعل الإيجابي وحل المشكلات الاجتماعية بفعالية. (Goleman, 2006)

#### ٣. التدريب على حل النزاعات:

حل النزاعات بفعالية يتطلب مستوى عاليًا من الذكاء الاجتماعي. يمكن تدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الصراعات والمواقف الصعبة من خلال الاستراتيجيات القائمة على التفاوض والتواصل المفتوح. أظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات حل النزاعات هم أكثر قدرة على الحفاظ على علاقات عمل إيجابية ومستدامة. (Albrecht, 2006)

#### ٤. التدريب على بناء العلاقات:

تطوير مهارات بناء العلاقات يعتبر خطوة مهمة في تعزيز الذكاء الاجتماعي. يمكن للأفراد تعلم كيفية بناء علاقات قوية مع الآخرين من خلال تمارين تشمل التعاون والعمل الجماعي. الأفراد الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية قوية هم أكثر قدرة على تحقيق النجاح الشخصي والمهني (Bar-On, 2006).

#### ٥. استخدام التقنية لتحسين الذكاء الاجتماعي:

مع تقدم التكنولوجيا، يمكن استخدام التطبيقات والأدوات التكنولوجية لتحسين الذكاء الاجتماعي. بعض التطبيقات تقدم تدريبات مخصصة لتحسين التفاعل الاجتماعي من خلال السيناريوهات الافتراضية، مما يتيح للأفراد الفرصة لممارسة التفاعل مع الآخرين في بيئات مختلفة.

### الذكاء الاجتماعي في العصر الرقمي

مع ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، يتغير مفهوم الذكاء الاجتماعي ليشمل القدرة على التواصل بفعالية في البيئات الافتراضية. في العصر الرقمي، لا تقتصر التفاعلات الاجتماعية على اللقاءات الشخصية فقط، بل تشمل أيضًا التفاعل عبر المنصات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المحادثة، ووسائل التواصل الاجتماعي.

أظهرت الدراسات الحديثة أن الذكاء الاجتماعي يلعب دورًا محوريًا في التفاعل عبر الإنترنت، حيث يتطلب الأمر فهمًا عميقًا للطريقة التي يعبر بها الأفراد عن مشاعرهم وأفكارهم في الفضاء الرقمي (Szekely, 2016). التواصل الرقمي يتطلب مهارات إضافية في القراءة بين السطور، والتعامل مع الفروقات الثقافية واللغوية، وفهم السلوكيات الاجتماعية في البيئات الافتراضية.

### تحديات الذكاء الاجتماعي في العصر الرقمي

إحدى التحديات التي يواجهها الأفراد في العصر الرقمي هو فقدان التواصل العاطفي المباشر الذي يحدث عادةً في التفاعل الشخصي. يمكن أن يؤدي الاعتماد الزائد على التواصل الرقمي إلى تراجع المهارات الاجتماعية الأساسية مثل القدرة على قراءة تعابير الوجه، نبرة الصوت، ولغة الجسد. ولذا، فإن الحفاظ على مستوى عالٍ من الذكاء الاجتماعي يتطلب تدريبًا واعتمادًا على استراتيجيات جديدة في التواصل (Sanchez et al., 2015).

### أهمية الذكاء الاجتماعي في المنظمات الحديثة

الذكاء الاجتماعي في المنظمات الحديثة لا يُعد رفاهية، بل حاجة أساسية لضمان نجاح المؤسسات. مع ازدياد التعقيد في بيئات العمل وظهور فرق العمل المتنوعة، يتطلب من القادة والمديرين القدرة على التفاعل بفعالية مع أفراد الفريق من خلفيات ثقافية وتعليمية متنوعة. الذكاء الاجتماعي في هذه السياقات يساعد على تعزيز التعاون بين الفرق، تحسين الإنتاجية، وتقليل معدلات التوتر والصراعات داخل المؤسسة (Bar-On, 2006).

وفقًا لدراسة أجراها Albrecht (2006)، المؤسسات التي تستثمر في تطوير الذكاء الاجتماعي لدى موظفيها تحقق فوائد عديدة، منها:

١. تحسين رضا الموظفين.

٢. زيادة التفاهم والتعاون بين الفرق.

٣. تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات التنظيمية.

٤. تعزيز الابتكار والإبداع.

### الذكاء الاجتماعي والقيادة التحولية

القادة التحويليون، الذين يشجعون على الإبداع والابتكار ويسعون لتحفيز موظفيهم، يعتمدون بشكل كبير على الذكاء الاجتماعي لتحقيق أهدافهم. القيادة التحويلية تعتمد على القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، وهي سمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكاء الاجتماعي. القادة الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ يكونون أكثر قدرة على بناء الثقة داخل الفريق، مما يساعدهم في تحفيز موظفيهم لتحقيق أداء أفضل (Bass, 1990).

وفقاً لدراسة أجرتها (Riggio (2010)، القادة التحويليون الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ يظهرون قدرة أكبر على:

١. تعزيز التواصل الفعال داخل الفريق.

٢. حل النزاعات بطرق إبداعية.

٣. تحفيز فرق العمل لتحقيق أهدافهم.

٤. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل.

### أهمية الذكاء الاجتماعي في التفاعل بين الثقافات

في بيئات العمل العالمية، حيث يتفاعل الأفراد من ثقافات وخلفيات مختلفة، يلعب الذكاء الاجتماعي دوراً حاسماً في تسهيل التفاعل بين الثقافات. الأفراد الذين يتمتعون بذكاء اجتماعي عالٍ قادرون على فهم التباينات الثقافية والتفاعل بفعالية مع الآخرين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية. هذا النوع من التفاعل يعزز من التعاون داخل الفرق الدولية ويقلل من النزاعات الناجمة عن سوء الفهم الثقافي (Sosik & Megerian, 1999).

يتضح أن الذكاء الاجتماعي يمثل أحد الركائز الأساسية للنجاح الشخصي والمؤسسي في عالمنا المعاصر. من خلال القدرة على فهم مشاعر الآخرين، إدارة العلاقات بفعالية، وحل النزاعات، يصبح الذكاء الاجتماعي أحد المهارات الأكثر أهمية في جميع مجالات الحياة. سواء في القيادة، إدارة المشاريع، أو حتى التفاعل اليومي مع الآخرين، يلعب الذكاء الاجتماعي دوراً رئيسياً في تحقيق النجاح.

يتطلب تطوير الذكاء الاجتماعي تدريباً مستمراً واستراتيجيات فعالة لتحسين مهارات التواصل، التعاطف، وحل النزاعات. في ظل تزايد الاعتماد على البيئات الرقمية، يصبح الذكاء الاجتماعي أكثر أهمية في التفاعل بين الأفراد في السياقات الافتراضية، مما يجعل الحاجة إلى تعزيز هذه المهارات أكثر إلحاحاً.

## مقدمة:

تعتبر المشاريع العامة من المفاهيم الاقتصادية التي تتسم بالغموض والتعقيد بسبب تعدد الأسماء والتعاريف التي تُطلق عليها من قبل مختلف الأطراف المعنية بها. قد يبدو من النظرة الأولى أن تعريف المشروع الصغير أمر بسيط وواضح، لكن في الواقع، هو موضوع يثير جدلاً كبيراً بين الباحثين والخبراء الاقتصاديين. يعود هذا الجدل إلى أن تعريف المشروع الصغير نسبي وليس مطلقاً، حيث تختلف المعايير وفقاً لاهتمامات الجهات المختلفة التي تتعامل مع هذه المشاريع. وبالتالي، لا يوجد تعريف شامل وموحد للمشاريع العامة يمكن تطبيقه على جميع البلدان أو القطاعات الاقتصادية (الجيش، ٢٠٢٠).

هذا التباين في التعريفات يعود إلى الفروقات في البيئة الاقتصادية والتنموية لكل بلد، وكذلك إلى طبيعة القطاع الذي ينتهي إليه المشروع. فعلى سبيل المثال، المشروع الذي يُعد صغيراً في دولة نامية قد يُصنف على أنه كبير في دولة متقدمة. كما أن مشروعاً ما قد يُعتبر صغيراً في قطاع الصناعة، لكنه قد يُصنف ككبير إذا كان في قطاع الخدمات. هذا يعني أن المشروع الصغير ليس له تعريف ثابت يمكن تطبيقه بشكل عالمي، بل يتغير تبعاً للظروف الاقتصادية والتنظيمية التي يمر بها البلد أو القطاع (بلموهوب، ٢٠١٩).

## المعايير المستخدمة لتصنيف المشاريع العامة

يمكن تقسيم المعايير التي يعتمد عليها في تصنيف المشاريع العامة إلى نوعين رئيسيين: المعايير الكمية والمعايير النوعية.

### الكمية:

### ١. المعايير

تشمل هذه المعايير مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس مثل:

- عدد العاملين: يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعاً وانتشاراً على المستوى العالمي لسهولة التعامل معه، وثباته لفترة من الزمن، ولتوفر الإحصاءات المتعلقة به سواء من المصادر الرسمية أو من المشاريع نفسها. تسهل المشاريع العامة الإفصاح عن عدد العاملين لديها مقارنة بحجم الاستثمارات أو الأصول، ما يجعل هذا المعيار الأكثر موثوقية.

- رأس المال: يمثل حجم التمويل المستثمر في المشروع، سواء من أصحاب المشروع أو من جهات تمويلية خارجية.
- قيمة الأصول وصافي القيمة المضافة: تتعلق هذه المعايير بحجم الأصول التي تمتلكها المنشأة، وكذلك القيمة التي تضيفها في الاقتصاد.
- قيمة الإنتاج والمبيعات: يُستخدم هذا المعيار لتحديد حجم النشاط التجاري والإنتاجي للمشروع.
- معدل استخدام الطاقة: يُستخدم هذا المعيار لتقييم كفاءة المشروع من حيث الاستفادة من الطاقة المستخدمة في عمليات الإنتاج.
- وعلى الرغم من أهمية هذه المعايير، إلا أن هناك تفاوتاً كبيراً بين الدول في تحديد حجم المشروع الصغير استناداً إلى هذه المعايير. فعلى سبيل المثال، ما يُعتبر مشروعاً صغيراً في دولة قد يُعتبر كبيراً في دولة أخرى بناءً على عدد العاملين أو رأس المال المستخدم.

## ٢. المعايير النوعية:

- تُعنى هذه المعايير بتقييم بعض الخصائص غير الكمية مثل:
  - الطابع الشخصي للإدارة: حيث يُدار المشروع الصغير غالباً من قبل مالكيه أنفسهم، ويكون لديهم سيطرة مباشرة على العمليات اليومية.
  - التواجد المحلي: المشاريع العامة عادة ما تعمل في نطاق جغرافي محدود وموجهة نحو سوق محلي.
  - العلاقات الشخصية: تسود العلاقات الشخصية بين العاملين وأصحاب المشروع، مما يعزز من الروابط الداخلية في بيئة العمل.
  - المرونة التنظيمية: غالباً ما تكون المشاريع العامة أكثر مرونة في هيكلها التنظيمي، مما يتيح لها التكيف بشكل أسرع مع التغيرات السوقية.

## تعريف المشاريع العامة

رغم التباين في تعريف المشاريع العامة بين الباحثين والمختصين، إلا أن هناك بعض النقاط المشتركة التي يمكن أن تشكل أساساً لتعريف هذا النوع من المشاريع.

- بلموهوب (2019) يرى أن المشروع الصغير هو شركة أو منشأة تُموَّل وتُدار ذاتياً من قبل أصحابها، وتعمل بحجم عمالة قليل، وتتميز بالمرونة والبساطة في هيكلها التنظيمي. تُعنى هذه الشركات بتقديم خدمات أو منتجات للسوق المحلي، ولا تتسم بقدر كبير من التعقيد الإداري أو التقني.
- كليفورد قدم تعريفاً آخر يُشير إلى أن المشروع الصغير هو عمل تجاري يُديره أصحابه بشكل مباشر وشخصي. ويتميز هذا النوع من المشاريع بالاعتماد على التمويل الداخلي لرأس المال، ويكون حجمه صغيراً نسبياً بالمقارنة مع المشاريع الأخرى في نفس الصناعة التي ينتمي إليها. يعتمد النمو في هذه المشاريع على استخدام المصادر الذاتية بدلاً من الاعتماد على التمويل الخارجي (التلهوني، ٢٠١٨).
- برنوطي قدم تعريفاً مختلفاً بعض الشيء، حيث أشار إلى أن المشروع الصغير هو منظمة تُقام بغرض الربح من خلال بيع منتجات أو خدمات تجد قبولا لدى الآخرين. يُدار المشروع من قبل أصحابه أنفسهم، وغالباً ما يكون عدد العاملين في المشروع لا يزيد عن ٥٠ موظفاً. المشروع الصغير يختلف أيضاً من حيث أنه يميل إلى النشاط الفردي، حيث يركز على تقديم خدمات أو منتجات محددة دون التنوع الكبير في الأنشطة (التلهوني، ٢٠١٨).

#### الاختلاف في تعريف المشاريع العامة بين البلدان والقطاعات

كما ذكر سابقاً، تختلف المشاريع العامة بناءً على الموقع الجغرافي والقطاع الذي تنتمي إليه. فالمشروع الذي قد يُعتبر صغيراً في دولة نامية قد لا يُعد كذلك في دولة متقدمة. على سبيل المثال، ما يُعتبر مشروعاً صغيراً في مجال الخدمات قد يُعد مشروعاً كبيراً في مجال الصناعة.

وهناك أيضاً اختلافات كبيرة بين البلدان في تحديد عدد العاملين الذي يُعتبر معياراً لتصنيف المشروع كمشروع صغير. في بعض الدول، قد يكون المشروع الصغير هو الذي يوظف أقل من ٥٠ عاملاً، بينما في دول أخرى قد يتم اعتبار المشروع الذي يوظف أقل من ١٠٠ عامل على أنه مشروع صغير (الجيش، ٢٠٢٠). هذا التباين يعكس

الاختلافات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية بين الدول، ويبرز صعوبة وضع تعريف موحد يمكن اعتماده عالمياً.

### أهمية المشاريع العامة في الاقتصاد

تلعب المشاريع العامة دوراً حيوياً في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، خاصة في الدول النامية. هذه المشاريع غالباً ما تكون أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية من المشاريع الكبيرة، وهي قادرة على تقديم الابتكارات الجديدة بسرعة أكبر (بلموهوب، ٢٠١٩). إضافة إلى ذلك، تسهم المشاريع العامة في تطوير المجتمعات المحلية من خلال تقديم منتجات وخدمات مخصصة تلبي احتياجات هذه المجتمعات.

لذلك يمكن القول إن تعريف المشاريع العامة ليس بالأمر البسيط، فهو يعتمد على العديد من العوامل والمتغيرات التي تختلف باختلاف البلد والقطاع. تعتبر المشاريع العامة دعامة أساسية في أي اقتصاد، حيث توفر فرص العمل وتعزز من النمو الاقتصادي. على الرغم من التحديات التي تواجه تعريف هذه المشاريع، إلا أن هناك توافقاً عاماً على بعض المعايير التي تُستخدم في تصنيفها. تبقى المشاريع العامة ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، سواء في الدول المتقدمة أو النامية.

وردت عدة تعريفات للمشاريع العامة على المستوى الدولي، منها: (Nasser, 2018)

١. تعريف البنك الدولي: عرف البنك الدولي المشاريع العامة بأنها تلك التي تستخدم من (١٠-٤٩) عاملاً في الدول النامية.

٢. تعريف منظمة العمل الدولية عرفت منظمة العمل الدولية المشاريع العامة بأنها " تلك المنشآت الإنتاجية والحرفية التي لا تتميز بالتخصص في الإدارة ويديرها مالكيها ويصل عدد العاملين فيها إلى ٥٠٠ عاملاً.

### أهمية المشروعات العامة

المشروعات العامة تمثل حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق النمو الشامل والمتوازن. تلجأ الدول إلى تأسيس المشروعات العامة لتحقيق أهداف متعددة مثل تحسين الخدمات العامة، تحقيق العدالة الاجتماعية، وتحفيز النشاط الاقتصادي في القطاعات التي لا تجذب استثمارات القطاع

الخاص بشكل كافٍ. في هذا المبحث، سندستعرض أهمية المشروعات العامة وتأثيرها في مجالات مختلفة، مع التوثيق المناسب.

#### أولاً: دور المشروعات العامة في النمو الاقتصادي

تلعب المشروعات العامة دوراً رئيسياً في تعزيز النمو الاقتصادي، وذلك عبر إنشاء البنية التحتية اللازمة لدعم الأعمال والأنشطة الاقتصادية الأخرى. يمكن أن تشمل هذه البنية التحتية الطرق، الجسور، شبكات الكهرباء، المياه، الصرف الصحي، وغيرها من المشروعات التي يحتاجها القطاع الخاص والعام على حد سواء لتحقيق التوسع والنمو (Khan, 2019).

تساهم المشروعات العامة في تحفيز النشاط الاقتصادي عبر توفير فرص عمل جديدة وزيادة الطلب على السلع والخدمات. فمثلاً، يمكن أن يؤدي بناء مشروع كبير كالجسور أو السدود إلى تحفيز عدة قطاعات اقتصادية مرتبطة، مثل البناء والنقل، وتوفير وظائف مؤقتة ودائمة للسكان المحليين (Baumol & Blinder, 2020).

#### ثانياً: توفير الخدمات الأساسية

من المهام الرئيسية للمشروعات العامة توفير الخدمات الأساسية التي يحتاجها المواطنون وتعتبر حقوقاً أساسية لهم مثل الصحة، التعليم، النقل، المياه والكهرباء. في العديد من الدول، وخاصة النامية، تلعب المشروعات العامة دوراً حاسماً في سد الفجوات التي لا يغطيها القطاع الخاص، سواء بسبب ضعف الحوافز الاقتصادية أو المخاطر المرتفعة في تلك القطاعات.

على سبيل المثال، تقوم الحكومات بتأسيس مستشفيات عامة لتقديم الرعاية الصحية للمواطنين بأسعار مدعومة، أو حتى مجانية، وتعمل المدارس العامة على ضمان حصول الأطفال على التعليم الأساسي (Samuelson & )

(Nordhaus, 2018). في هذه السياقات، فإن غياب المشروعات العامة قد يؤدي إلى تزايد عدم المساواة في الوصول إلى الخدمات الأساسية.

#### ثالثاً: تحقيق العدالة الاجتماعية

من الأهداف المهمة للمشروعات العامة هو تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الفرص الاقتصادية والخدمات بشكل متساوٍ بين أفراد المجتمع. في بعض الدول، تقوم الحكومة بتنفيذ مشاريع في المناطق الريفية والمناطق النائية التي لا يجذبها الاستثمار الخاص، بهدف تقليل التفاوت الإقليمي والاقتصادي.

تساهم المشروعات العامة في إعادة توزيع الثروة من خلال دعم الفئات الفقيرة وتوفير فرص العمل والمساعدات الاجتماعية. ويعتبر ذلك دوراً أساسياً للدولة في مكافحة الفقر والبطالة، وبالتالي تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي (Todaro & Smith, 2015).

#### رابعاً: دعم القطاعات الاستراتيجية

تقوم الدولة بدعم القطاعات الاستراتيجية من خلال تأسيس مشروعات عامة تساهم في حماية الأمن الاقتصادي والوطني. على سبيل المثال، تقوم بعض الدول بتأسيس شركات وطنية للطاقة (النفط، الغاز، الكهرباء) لضمان استمرار تدفق هذه الموارد الحيوية واستقلالها عن الاعتماد على الشركات الأجنبية.

من الأمثلة على ذلك، قيام المملكة العربية السعودية بإنشاء شركة أرامكو التي تعتبر من أكبر شركات النفط في العالم، ما ساهم في تعزيز استقلالية الاقتصاد السعودي وتنمية القطاع النفطي، الذي يُعدّ شريان الحياة الاقتصادية في البلاد (Gause, 2017).

خامساً: دور المشروعات العامة في دعم الابتكار والتكنولوجيا

تلعب المشروعات العامة دوراً حيوياً في دعم الابتكار والتكنولوجيا، حيث تتوجه بعض الاستثمارات العامة إلى مجالات البحث والتطوير التي قد تكون غير جذابة بالنسبة للقطاع الخاص نظراً للمخاطر العالية وغياب العوائد المالية الفورية.

على سبيل المثال، العديد من التطورات التكنولوجية الحديثة مثل الإنترنت، الطاقة المتجددة، والتكنولوجيا الحيوية، كانت نتيجة للاستثمارات الحكومية الضخمة في البحث العلمي والتطوير. تقوم الحكومات بتأسيس مراكز بحثية عامة أو تمويل مشاريع ابتكارية تهدف إلى تحسين الحياة البشرية وتعزيز الاقتصاد (Mazzucato, 2013).

سادساً: المساهمة في تحقيق الاستقرار الاقتصادي

تلعب المشروعات العامة دوراً هاماً في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي، وخاصة خلال الأزمات الاقتصادية. عندما يعاني القطاع الخاص من الركود أو الانكماش، تتدخل الدولة عبر المشروعات العامة لضخ السيولة في الاقتصاد وتنشيط الطلب. هذه التدخلات تكون ضرورية في الأوقات التي تتراجع فيها الاستثمارات الخاصة، كما حدث في الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، حيث قامت الحكومات بضخ استثمارات ضخمة في مشروعات عامة لتحفيز الاقتصاد.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمشروعات العامة أن تساهم في إدارة التضخم والبطالة من خلال تقديم وظائف حكومية أو تنفيذ مشاريع بنية تحتية كبيرة تعمل على استيعاب اليد العاملة الفائضة في الأوقات الاقتصادية الصعبة (Krugman & Wells, 2018).

سابعاً: المشروعات العامة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة

مع التزايد المتسارع في الاهتمام بالتنمية المستدامة والحد من الآثار السلبية على البيئة، أصبحت المشروعات العامة أداة مهمة لتحقيق هذه الأهداف. تقوم الحكومات بإنشاء مشروعات تهدف إلى تقليل الانبعاثات الكربونية، تعزيز الطاقة النظيفة، وتحسين جودة الحياة.

تدعم المشروعات العامة كذلك تطوير شبكات النقل العام المستدامة، مثل السكك الحديدية السريعة وأنظمة المترو، التي تسهم في تقليل الاعتماد على السيارات الخاصة وبالتالي تقليل التلوث البيئي (Sachs, 2015).

ثامناً: دور المشروعات العامة في مواجهة الأزمات الصحية

تلعب المشروعات العامة دوراً أساسياً في مواجهة الأزمات الصحية، كما شهدنا في جائحة كورونا (COVID-19)، حيث اضطرت الحكومات إلى تنفيذ مشاريع طبية وصحية ضخمة لتوفير الرعاية الصحية للمواطنين. لقد قامت الدول ببناء مستشفيات ميدانية، وتوفير اللقاحات والعلاج المجاني، وتمويل الأبحاث الطبية لتطوير علاجات جديدة ولقاحات فعالة.

هذا الدور لا يقتصر على الأزمات العالمية، بل يشمل أيضاً مواجهة الأمراض المحلية والمتوطنة، حيث توفر المشروعات العامة البنية التحتية الصحية اللازمة لمكافحة الأمراض وتحسين الصحة العامة (WHO, 2020).

تاسعاً: تقليل الفجوة بين الفئات الاجتماعية

تسعى المشروعات العامة إلى تقليل الفجوة بين الفئات الاجتماعية من خلال توفير الخدمات والفرص التي لا تكون متاحة للجميع إذا تركت للقطاع الخاص وحده. تركز هذه المشروعات على تحسين البنية التحتية في المناطق الفقيرة وتوفير الخدمات الصحية والتعليمية، مما يسهم في رفع مستوى المعيشة وتحقيق توازن أفضل بين الفئات المختلفة في المجتمع (Stiglitz, 2019).

## عاشراً: دعم القطاع الزراعي

يعتبر القطاع الزراعي من القطاعات الحيوية التي تدعمها المشروعات العامة في العديد من الدول. تلعب المشروعات العامة دوراً في تحسين البنية التحتية الزراعية، توفير الدعم المادي والفني للمزارعين، وتسهيل الحصول على التقنيات الحديثة التي تزيد من إنتاجية المحاصيل. كما تساهم المشروعات العامة في تحسين نظم الري وتوفير المياه الضرورية للزراعة، ما يساهم في تحقيق الأمن الغذائي للدولة (Food and Agriculture Organization, 2018).

تبرز أهمية المشروعات العامة كأداة رئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تسهم هذه المشروعات في تعزيز النمو الاقتصادي، وتوفير الخدمات الأساسية، وتحقيق العدالة الاجتماعية. كما تدعم الابتكار، التكنولوجيا، وتساعد على تحقيق التنمية المستدامة ومواجهة الأزمات الصحية. بدون تدخل الدولة من خلال المشروعات العامة، قد تظل العديد من الاحتياجات المجتمعية والاقتصادية غير ملباة، مما يبرز الحاجة المستمرة لدور الدولة الفاعل في الاقتصاد.

## خصائص ومميزات المشاريع العامة

تُعتبر المشاريع العامة جزءًا أساسيًا من استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، وهي تأتي لتلبية احتياجات مجتمعية واقتصادية متنوعة. تقوم هذه المشاريع بتقديم خدمات أو منتجات لا تستطيع السوق الخاصة توفيرها بشكل كافٍ أو عادل. وتهدف هذه المشاريع إلى تحقيق أهداف غير ربحية غالبًا، بما في ذلك تحسين البنية التحتية، توفير الخدمات الأساسية للمواطنين، وتحقيق العدالة الاجتماعية. وفيما يلي نستعرض أهم خصائص ومميزات المشاريع العامة:

### 1. التمويل الحكومي

أحد أبرز خصائص المشاريع العامة هو أن تمويلها يأتي عادةً من الخزنة العامة للدولة أو من موارد حكومية أخرى. تعتمد الحكومات على ميزانياتها السنوية أو على قروض طويلة الأجل لتمويل هذه المشاريع. هذا التمويل يتيح للحكومة القدرة على تنفيذ مشروعات كبيرة لا يمكن للقطاع الخاص تحمل تكلفتها بمفرده، مثل بناء السدود، الطرق السريعة، أو شبكات السكك الحديدية. (Samuelson & Nordhaus, 2018)

### 2. الأهداف غير الربحية

على عكس المشاريع الخاصة التي تهدف إلى تحقيق أرباح، فإن المشاريع العامة غالبًا ما تكون موجهة نحو تحقيق أهداف اجتماعية أو اقتصادية تخدم المصلحة العامة. تهدف المشاريع العامة إلى تحسين جودة الحياة وتوفير السلع والخدمات الأساسية مثل التعليم، الصحة، النقل، والمياه. على سبيل المثال، قد تقوم الدولة بإنشاء مدارس ومستشفيات عامة لتوفير خدمات التعليم والرعاية الصحية للجميع، بغض النظر عن قدرتهم على الدفع. (Baumol & Blinder, 2020).

### 3. الملكية العامة

من الخصائص الرئيسية للمشاريع العامة أنها مملوكة بالكامل أو جزئيًا من قبل الحكومة. هذه الملكية تمنح الحكومة السلطة لإدارة المشاريع وفقًا لأولوياتها الوطنية والاجتماعية. في بعض الحالات، قد تمتلك الحكومة المشروع بالكامل، بينما في حالات أخرى قد تكون جزءًا من شراكة مع القطاع الخاص. (Stiglitz, 2019)

#### 4. الرقابة والإشراف الحكومي

بما أن المشاريع العامة تعتمد على تمويل حكومي وتُدار من قبل الدولة، فهي تخضع لمراقبة صارمة من قبل الجهات الحكومية. يشمل ذلك الرقابة المالية، الإدارية، والفنية لضمان أن الأموال العامة تُستخدم بفعالية لتحقيق الأهداف المحددة. كما تُعتبر الرقابة البرلمانية أو التشريعية على المشاريع العامة من الأمور الجوهرية لضمان الشفافية والمساءلة. (Gause, 2017)

#### 5. تقديم الخدمات العامة بأسعار مخفضة

من أهم مميزات المشاريع العامة هو تقديم الخدمات للمواطنين بأسعار منخفضة أو حتى مجانية. تسعى الحكومات من خلال هذه المشاريع إلى تسهيل الوصول إلى الخدمات الأساسية لكل فئات المجتمع، وخاصة الفئات الفقيرة. على سبيل المثال، توفر المستشفيات العامة الرعاية الصحية بأسعار أقل بكثير مقارنة بالمستشفيات الخاصة، وتوفر الجامعات الحكومية التعليم بأسعار معقولة. (Khan, 2019)

#### 6. التركيز على البنية التحتية

غالبًا ما تتجه المشاريع العامة نحو تطوير وتحسين البنية التحتية الأساسية التي تمكن الدولة من تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة. تتضمن هذه البنية التحتية الطرق، السكك الحديدية، شبكات الكهرباء والمياه، الموانئ، والمطارات. تعتبر هذه المشاريع أساسية لتعزيز النمو الاقتصادي من خلال تحسين القدرة الإنتاجية للبلاد وخلق بيئة جاذبة للاستثمارات الخاصة. (Krugman & Wells, 2018)

#### 7. توفير فرص العمل

من الميزات الأخرى للمشاريع العامة أنها توفر فرص عمل واسعة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. المشروعات الضخمة مثل بناء الجسور أو تطوير شبكات النقل تتطلب توظيف آلاف العمال، مما يساهم في تقليل البطالة وزيادة دخل الأسر. هذا التأثير يمتد إلى خلق فرص عمل في القطاعات المرتبطة بالمشروع مثل مواد البناء، النقل والخدمات اللوجستية. (Todaro & Smith, 2015)

#### 8. تعزيز الاستقرار الاجتماعي

تسعى الحكومات من خلال المشاريع العامة إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال توزيع الخدمات والفرص بشكل متساوٍ بين أفراد المجتمع. عندما تنفذ الدولة مشاريع في المناطق النائية أو الفقيرة، فإنها تسهم في تقليص الفجوة الاقتصادية والاجتماعية بين المناطق الحضرية والريفية. هذا الأمر يُسهم في تحقيق توازن اقتصادي واجتماعي، ويمنع التوترات الاجتماعية التي قد تنشأ نتيجة لعدم المساواة في توزيع الموارد. (Sachs, 2015)

#### 9. توفير الحماية الاستراتيجية

تلعب المشاريع العامة دوراً استراتيجياً في حماية الاقتصاد الوطني وتأمين بعض الموارد الحيوية. فمثلاً، إنشاء شركات وطنية للطاقة أو الزراعة يساهم في تقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين وتعزيز الأمن الاقتصادي. كما أن هذه المشاريع يمكن أن تُستخدم كأداة لمواجهة الأزمات الاقتصادية أو الصحية، مثل إنشاء مصانع حكومية لإنتاج المستلزمات الطبية أثناء الأوبئة. (WHO, 2020)

#### 10. تعزيز التنمية المستدامة

تحرص الحكومات في العديد من الدول على توجيه المشاريع العامة نحو تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال التركيز على المشروعات التي تحافظ على الموارد البيئية وتقلل من الأضرار البيئية. تشمل هذه المشاريع الطاقة المتجددة مثل محطات الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، فضلاً عن تحسين نظم إدارة المياه والري لضمان الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية. (Mazzucato, 2013)

#### 11. التنسيق والتكامل بين القطاعات

تتيح المشاريع العامة للدولة القدرة على التنسيق بين مختلف القطاعات لتحقيق تكامل أفضل في استخدام الموارد. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تربط مشاريع البنية التحتية العامة بين قطاع النقل وقطاع الطاقة لتسهيل حركة البضائع والأشخاص وزيادة الكفاءة الاقتصادية. كما تتيح المشاريع العامة للدولة التركيز على القطاعات التي لا تجذب الاستثمارات الخاصة، مما يعزز من استغلال الموارد الوطنية بشكل فعال. (Khan, 2019)

#### 12. المرونة في مواجهة التحديات

توفر المشاريع العامة مرونة للدولة للتكيف مع الأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية. على سبيل المثال، في أوقات الأزمات الاقتصادية أو الحروب، قد تنشئ الحكومة مشاريع عامة لتوفير السلع الأساسية للمواطنين مثل الغذاء أو الوقود. هذه المرونة تسمح للحكومة بالتدخل السريع لتخفيف الأزمات وحماية الفئات الأكثر ضعفًا في المجتمع (Krugman & Wells, 2018).

### المعوقات التي تواجه المشاريع

#### المعوقات التي تواجه المشروعات العامة

المشروعات العامة تلعب دورًا رئيسيًا في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير الخدمات الأساسية التي قد لا يتمكن القطاع الخاص من تقديمها بكفاءة. ومع ذلك، تواجه هذه المشروعات تحديات ومعوقات متعددة تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل فعال. تتمثل هذه المعوقات في عوامل مالية، إدارية، تنظيمية، اجتماعية، وسياسية، والتي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل المشاريع أو تقليل فعاليتها. وفيما يلي نناقش أبرز المعوقات التي تواجه المشروعات العامة:

#### الفساد الإداري

يُعتبر الفساد من أكبر المعوقات التي تواجه المشروعات العامة في العديد من الدول. يحدث الفساد عندما يستغل بعض المسؤولين نفوذهم في توجيه الأموال العامة إلى مشاريع غير ضرورية أو في التلاعب بالعقود والمناقصات لصالح أفراد أو شركات معينة. هذا يؤثر على جودة المشاريع، ويزيد من تكلفة تنفيذها، ويقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها. الفساد الإداري يعرقل التقدم، ويؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسات العامة (Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

#### سوء التخطيط والتنظيم

من أبرز معوقات نجاح المشروعات العامة سوء التخطيط والتنظيم. في كثير من الأحيان، تبدأ الحكومات مشاريع عامة دون دراسة جدوى شاملة أو تخطيط طويل المدى، مما يؤدي إلى تأخيرات في التنفيذ وتجاوزات في الميزانية.

قد يحدث أيضاً سوء تنظيم في توزيع الموارد أو تحديد أولويات المشروعات، مما يؤدي إلى تبديد الجهود والموارد في مشروعات غير مجدية أو غير ملحة. (Flyvbjerg, 2009)

### نقص التمويل

تعتمد المشروعات العامة بشكل أساسي على الميزانيات الحكومية، التي قد تكون محدودة أو غير كافية لتمويل جميع المشاريع المطلوبة. نقص التمويل يؤدي إلى تعثر المشاريع أو تأخيرها بشكل كبير. في بعض الحالات، قد تتوقف المشاريع تماماً بسبب عدم توافر الأموال الكافية لمواصلة العمل. هذا يؤثر سلباً على قدرة الدولة على توفير الخدمات الأساسية وتحقيق التنمية المستدامة. (Baldwin & Scott, 2013)

### البيروقراطية والإجراءات المعقدة

الإجراءات البيروقراطية المعقدة تمثل عائقاً رئيسياً أمام تنفيذ المشروعات العامة. في كثير من الأحيان، يتطلب الحصول على الموافقات والترخيص اللازمة لتنفيذ المشروعات العامة وقتاً طويلاً، مما يؤدي إلى تأخير البدء في المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي هذه الإجراءات إلى تعقيد عملية متابعة التنفيذ والمراقبة، مما يسمح بوجود ثغرات في التنفيذ والجودة. (Grindle, 2017)

### عدم الكفاءة الإدارية

تعاني العديد من المشروعات العامة من نقص الكفاءة الإدارية في تنفيذ وإدارة المشاريع. قد تكون هذه الكفاءة مرتبطة بعدم وجود خبرات كافية لدى المسؤولين عن إدارة المشاريع، أو بسبب نقص التدريب اللازم على أحدث الأساليب في إدارة المشاريع العامة. يؤدي هذا النقص في الكفاءة إلى سوء إدارة الموارد، تأخير التنفيذ، وتجاوزات في الميزانية. (Hood, 1991)

### عدم استقرار السياسات الحكومية

تواجه المشروعات العامة تحديات كبيرة عندما تكون السياسات الحكومية غير مستقرة أو تتغير بشكل متكرر. يؤدي تغيير الحكومات أو السياسات إلى تغيير الأولويات، مما قد يؤدي إلى إيقاف أو تعديل المشاريع العامة

القائمة. عدم استقرار السياسات يُعيق التخطيط طويل المدى ويؤثر على استدامة المشاريع، خصوصًا تلك التي تحتاج إلى سنوات طويلة لتنفيذها. (North, 1990)

### مقاومة التغيير

بعض المشروعات العامة قد تواجه مقاومة من المجتمع أو من فئات معينة من الناس بسبب التأثيرات الاجتماعية أو الاقتصادية لهذه المشاريع. على سبيل المثال، قد يؤدي تنفيذ مشروع بنية تحتية كبير إلى نزوح سكان من مناطقهم، مما قد يؤدي إلى احتجاجات أو مقاومة. هذا النوع من المعارضة الاجتماعية قد يُعيق تنفيذ المشاريع أو يتسبب في تأخيرات كبيرة. (Scott, 1998)

### التضخم وارتفاع التكاليف

تتعرض المشروعات العامة إلى تأثيرات التضخم وارتفاع التكاليف خلال فترة التنفيذ. في كثير من الأحيان، يتجاوز التضخم التوقعات المالية التي وُضعت عند بداية المشروع، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخر إنجاز المشاريع أو تقليص حجمها. هذه المشكلة تتفاقم في الدول النامية حيث يكون التضخم مرتفعًا وتكاليف المواد والخدمات غير مستقرة. (Flyvbjerg, 2009)

### ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية

ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة يمثل تحديًا كبيرًا في تنفيذ المشروعات العامة. قد يحدث تعارض في المسؤوليات أو تنافس بين الوزارات أو الجهات المعنية بتنفيذ المشروع، مما يؤدي إلى تباطؤ العمل وتداخل في الأدوار. غياب التنسيق يؤدي إلى إهدار الموارد ويقلل من فعالية المشاريع. (Pressman & Wildavsky, 1984)

### الاعتماد على التمويل الخارجي

في بعض الحالات، تعتمد الدول على التمويل الخارجي لتنفيذ المشروعات العامة، خاصة في البلدان النامية. على الرغم من أن هذا التمويل قد يكون ضروريًا، إلا أنه يأتي غالبًا بشروط قد تعرقل تنفيذ المشروع أو تؤثر على استقلالية الدولة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع. بالإضافة إلى ذلك، قد تتعرض الدولة لمخاطر عدم قدرة الممولين الخارجيين على الوفاء بالتزاماتهم، مما يؤدي إلى توقف المشروع. (Kohli, 2004)

## عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة

تعاني العديد من المشروعات العامة من نقص في الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذها بكفاءة. في بعض الدول، قد يكون هناك نقص في المهندسين، المخططين، أو المديرين القادرين على إدارة المشروعات الكبيرة والمعقدة. نقص هذه الكفاءات يُعيق تنفيذ المشاريع وفقًا للجداول الزمنية المحددة ويؤثر على جودة النتائج. (Grindle, 2017)

## ضعف الشفافية والمساءلة

الشفافية والمساءلة ضروريان لضمان نجاح المشاريع العامة. في بعض الدول، قد لا تكون هناك أنظمة واضحة لمتابعة تنفيذ المشروعات وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة. غياب الشفافية يجعل من الصعب مراقبة مدى تقدم المشروع أو تقييم مدى نجاحه. في المقابل، يُعد غياب المساءلة سببًا رئيسيًا في ضعف تنفيذ المشاريع وهدر الموارد. (Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

## التحديات البيئية

في بعض الأحيان، تواجه المشاريع العامة تحديات بيئية تجعل من الصعب تنفيذها. على سبيل المثال، قد تتطلب مشروعات البنية التحتية الكبيرة، مثل بناء السدود أو الطرق السريعة، تدمير مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية أو تهديد التنوع البيولوجي. هذا يمكن أن يثير معارضة من النشطاء البيئيين والمجتمع المدني، مما يؤدي إلى تأخيرات في تنفيذ المشروع أو إلغائه. (Sachs, 2015)

## عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة

تواجه بعض المشاريع العامة تحديات تقنية نتيجة عدم الاستفادة الكاملة من التقنيات الحديثة في التخطيط والتنفيذ. قد يكون هناك تردد في تبني الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل نظم إدارة المشاريع أو تحليل البيانات، مما يقلل من الكفاءة ويزيد من احتمالات الفشل. كما أن استخدام التقنيات القديمة قد يجعل المشاريع أكثر تكلفة وأقل فعالية. (Mazzucato, 2013)

## أداء المشروعات العامة

أداء المشروعات العامة هو معيار أساسي لقياس مدى نجاح الحكومات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى إليها. يعتمد نجاح المشروعات العامة على العديد من العوامل، بما في ذلك التخطيط الفعال، التمويل المستدام، الكفاءة الإدارية، والمراقبة المستمرة. تعتبر المشروعات العامة أداة رئيسية للحكومات لتقديم الخدمات العامة، تحسين البنية التحتية، وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع ذلك، هناك تحديات كبيرة تواجهها المشروعات العامة تؤثر على أدائها. في هذا السياق، يمكن تحليل أداء المشروعات العامة من خلال مجموعة من المحاور الأساسية:

### التخطيط والتنظيم الجيد

يُعد التخطيط الجيد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المشروعات العامة. عملية التخطيط تتضمن وضع أهداف واضحة ومحددة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الجداول الزمنية المناسبة للتنفيذ. كلما كان التخطيط محكمًا ومدعومًا بدراسات جدوى شاملة، كلما زادت فرص نجاح المشروع. التنظيم الجيد يشمل أيضًا التنسيق بين مختلف الجهات الحكومية والقطاعات المعنية لضمان تنفيذ المشروع بشكل متكامل وفعال (Flyvbjerg, 2009).

### الكفاءة الإدارية والتنفيذية

الكفاءة الإدارية هي عنصر حاسم في نجاح المشروعات العامة. عندما تتوفر لدى الجهات الحكومية الإدارات الكفؤة والمدربة جيدًا على إدارة المشاريع الكبيرة، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمشروع. في المقابل، ضعف الكفاءة الإدارية يمكن أن يؤدي إلى تعثر المشاريع، تأخير التنفيذ، وتجاوزات في الميزانية. يتطلب أداء المشاريع العامة التخطيط الجيد وإدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة (Hood, 1991).

### مراقبة الأداء والتقييم المستمر

مراقبة الأداء والتقييم المستمر هما عنصران حيويان لضمان نجاح المشروعات العامة. يتطلب ذلك وجود أنظمة واضحة لمتابعة تقدم المشروع، ومراقبة استخدام الموارد المالية والبشرية، وتقييم النتائج في ضوء الأهداف المحددة مسبقًا. بدون مراقبة فعالة، يمكن أن تواجه المشاريع مشاكل مثل الفساد، الهدر، أو ضعف الجودة. تساعد أنظمة التقييم والمراجعة في الكشف المبكر عن المشكلات واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة (Grindle, 2017).

## الالتزام بالميزانية والتمويل المستدام

أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المشروعات العامة هو التمويل المستدام والالتزام بالميزانية المحددة. في كثير من الأحيان، تواجه المشاريع العامة مشاكل تتعلق بزيادة التكاليف بسبب سوء التخطيط أو التضخم، مما يؤدي إلى تجاوزات في الميزانية وتأخر في تنفيذ المشروع. يتطلب التمويل المستدام وجود آليات فعّالة لضمان توفر الأموال اللازمة على مدى فترة تنفيذ المشروع بأكملها، بالإضافة إلى استخدام هذه الأموال بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة (Baldwin & Scott, 2013).

## الشفافية والمساءلة

تُعتبر الشفافية والمساءلة من المبادئ الأساسية لضمان أداء جيد للمشروعات العامة. عندما تكون هناك آليات واضحة للشفافية، مثل نشر تقارير عن تقدم المشروع وتكاليفه، فإن ذلك يعزز من الثقة العامة في الحكومة ويقلل من فرص الفساد. المساءلة تعني أن يكون المسؤولون عن تنفيذ المشروع خاضعين للمساءلة أمام الجهات التشريعية والرأي العام. هذه الممارسات تساعد على تحسين أداء المشاريع وضمان استخدامها الأمثل للموارد العامة (Rose-Ackerman & Palifka, 2016).

## جودة التنفيذ والتصميم

يؤثر جودة التنفيذ والتصميم بشكل كبير على أداء المشروعات العامة. المشروعات العامة ذات التصميم الجيد والتنفيذ الفعّال تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن. في المقابل، قد يؤدي سوء التنفيذ أو التصميم غير الجيد إلى فشل المشروع في تحقيق أهدافه أو الحاجة إلى إعادة تصميم أو تعديل كبير بعد التنفيذ، مما يزيد من التكلفة الكلية للمشروع. لتحقيق أداء عالي، يجب أن تتميز المشروعات العامة بتصميم دقيق يتناسب مع احتياجات المجتمع والبيئة المحيطة. (Scott, 1998)

## تأثير الأداء الاجتماعي والاقتصادي

تُعد المشروعات العامة أدوات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذلك، يجب تقييم أداء هذه المشروعات بناءً على تأثيرها الاجتماعي والاقتصادي. على سبيل المثال، المشاريع التي تعزز البنية التحتية، مثل الطرق والمستشفيات والمدارس، يجب أن تكون لها تأثيرات إيجابية واضحة على جودة الحياة ومستوى الدخل في المجتمع. الأداء

الجيد للمشروعات العامة يجب أن يساهم في تقليل الفقر، تحسين الوصول إلى الخدمات الأساسية، وخلق فرص عمل جديدة. (Todaro & Smith, 2015)

### إدارة المخاطر

المشروعات العامة غالبًا ما تواجه مجموعة من المخاطر التي تؤثر على أدائها. تشمل هذه المخاطر الاقتصادية مثل التضخم وارتفاع تكاليف المواد، والمخاطر السياسية مثل تغيير السياسات الحكومية أو عدم الاستقرار السياسي، بالإضافة إلى المخاطر الطبيعية مثل الكوارث الطبيعية التي قد تعطل تنفيذ المشروع. إدارة المخاطر الجيدة تتطلب وضع خطط استباقية للتعامل مع هذه التحديات، بما في ذلك التأمين ضد المخاطر ووضع استراتيجيات لتخفيف آثارها المحتملة على المشروع. (North, 1990)

### التنسيق بين الجهات المعنية

يؤثر ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة على أداء المشروعات العامة. فعندما لا يكون هناك تعاون فعال بين الوزارات أو الجهات الحكومية، يمكن أن يحدث تعارض في المسؤوليات أو تأخير في التنفيذ. التنسيق الجيد بين الجهات المعنية يضمن استغلال الموارد بشكل أفضل ويقلل من تداخل الأدوار أو تكرار الجهود، مما يساهم في تحسين أداء المشروع. (Pressman & Wildavsky, 1984)

### الابتكار واستخدام التكنولوجيا

الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة من العوامل الأساسية لتحسين أداء المشروعات العامة. استخدام تقنيات إدارة المشاريع، مثل البرمجيات المتقدمة لتحليل البيانات وتخطيط الموارد، يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكلفة والوقت اللازم لتنفيذ المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المشروع للمجتمع، مثل استخدام الطاقة المتجددة أو تحسين نظم النقل. (Mazzucato, 2013)

### الاستدامة البيئية

يجب أن تأخذ المشروعات العامة في اعتبارها الاستدامة البيئية كجزء من أدائها العام. تساهم المشروعات العامة المستدامة في الحفاظ على البيئة وتقليل الأضرار البيئية. على سبيل المثال، يمكن لمشروعات الطاقة المتجددة

والبنية التحتية المستدامة أن تلعب دورًا هامًا في تقليل انبعاثات الكربون وتحقيق الأهداف البيئية طويلة الأجل. يؤثر الأداء البيئي الجيد للمشروعات العامة بشكل إيجابي على الصورة العامة للحكومة وقدرتها على تحقيق التنمية المستدامة. (Sachs, 2015)

### دور المجتمع المحلي في تقييم الأداء

تعتبر مشاركة المجتمع المحلي في تقييم أداء المشروعات العامة أمرًا حيويًا لضمان نجاحها. عندما يكون لدى المجتمع المحلي فرصة للمشاركة في تخطيط وتنفيذ وتقييم المشروع، فإن ذلك يعزز من قبول المشروع ويساهم في تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز إشراك المجتمع من المساءلة والشفافية ويقلل من فرص المعارضة أو الاحتجاجات ضد المشروع. (Stiglitz, 2019)

### أبعاد أداء المشروعات العامة

أداء المشروعات العامة يتم تقييمه من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بكيفية تحقيق المشروع لأهدافه وتأثيره على المجتمع والاقتصاد. هذه الأبعاد تساعد في تحديد مدى نجاح المشروعات العامة ومدى مساهمتها في التنمية المستدامة. تشمل أبعاد أداء المشروعات العامة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والإدارية. وفيما يلي تفصيل لأهم الأبعاد التي يتم من خلالها تقييم أداء المشروعات العامة:

#### البعد الاقتصادي

يُعتبر البعد الاقتصادي من أهم أبعاد تقييم أداء المشروعات العامة. يشمل هذا البعد مدى تحقيق المشروع للعوائد الاقتصادية المتوقعة ومدى مساهمته في تحسين الوضع الاقتصادي للبلد. العوامل التي يتم قياسها في هذا البعد تشمل:

- الكفاءة الاقتصادية: مدى تحقيق المشروع للعوائد مقارنة بالتكاليف. هذا يتضمن مقارنة الإنفاق على

المشروع بالفوائد الاقتصادية التي يحققها، مثل زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP) أو خلق فرص عمل

جديدة. (Todaro & Smith, 2015)

- التأثير على سوق العمل: المشاريع العامة غالبًا ما تساهم في توفير فرص عمل سواء أثناء مرحلة الإنشاء أو خلال مرحلة التشغيل. وبالتالي، فإن تقييم أداء المشاريع يعتمد أيضًا على عدد الوظائف التي تم إنشاؤها ومدى استدامة هذه الوظائف.

- التأثير على الاستثمار: يؤدي تنفيذ المشاريع العامة الكبيرة إلى جذب الاستثمارات الخاصة، سواء في نفس القطاع أو القطاعات المرتبطة. كلما كانت المشروعات ناجحة في جذب الاستثمارات الخارجية، زادت مساهمتها في النمو الاقتصادي.

### البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تأثير المشروع على المجتمع المحلي والفئات المستهدفة. يعتبر هذا البعد مهمًا جدًا في تقييم أداء المشاريع العامة، خاصةً تلك التي تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية. يشمل البعد الاجتماعي:

- تحسين جودة الحياة: يشمل ذلك توفير الخدمات الأساسية مثل التعليم، الصحة، المياه، والكهرباء. يتم تقييم المشروعات العامة بناءً على مدى توفيرها لهذه الخدمات وكيفية تحسين جودة حياة السكان المستفيدين. (Scott, 1998)

- العدالة الاجتماعية: مدى استفادة مختلف الفئات الاجتماعية من المشروع، وهل يوفر فرصًا متساوية للجميع. المشاريع العامة التي تساهم في تقليص الفجوات الاجتماعية أو تخدم الفئات الأكثر حاجة تُعتبر أكثر نجاحًا.

- التأثير الثقافي والاجتماعي: قد تؤدي بعض المشاريع إلى تعزيز الترابط الاجتماعي أو تحسين العلاقات بين الفئات المختلفة في المجتمع. على سبيل المثال، مشروعات البنية التحتية مثل الطرق والجسور يمكن أن تساهم في تحسين التواصل بين المناطق المختلفة.

### البعد البيئي

الاستدامة البيئية أصبحت من أهم الأبعاد في تقييم أداء المشاريع العامة، خاصة في ظل التحديات البيئية المتزايدة مثل التغير المناخي ونضوب الموارد الطبيعية. يشمل البعد البيئي:

- تقليل الأثر البيئي: يتعلق هذا البعد بمدى مراعاة المشروع للبيئة وتقليل التأثيرات السلبية مثل التلوث أو التعدي على المناطق الطبيعية الحساسة. المشاريع التي تلتزم بالمعايير البيئية وتعمل على تقليل انبعاثات الكربون تساهم في التنمية المستدامة. (Sachs, 2015)
- استخدام الموارد المتجددة: يُعد استخدام الموارد المتجددة مثل الطاقة الشمسية أو الرياح بدلاً من الوقود الأحفوري جزءاً من تقييم الأداء البيئي. كلما كان المشروع يعتمد على مصادر طاقة نظيفة، كلما كان أكثر توافقاً مع أهداف التنمية المستدامة.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي: بعض المشروعات العامة قد تؤثر سلباً على البيئة من خلال تدمير الموائل الطبيعية أو التأثير على الحياة البرية. تقييم أداء المشروع يعتمد على مدى الالتزام بحماية التنوع البيولوجي والموارد الطبيعية.

#### البعد التنظيمي والإداري

يُعتبر التنظيم الجيد والإدارة الفعالة من العوامل الحاسمة في نجاح المشروعات العامة. يشمل البعد التنظيمي والإداري:

- الكفاءة الإدارية: يتعلق هذا البعد بمدى كفاءة الإدارة في تنفيذ المشروع وفقاً للجدول الزمني المحددة وضمن الميزانية المقررة. المشاريع التي تتم إدارتها بفعالية تتميز بالقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (Hood, 1991).
- التنسيق بين الجهات المعنية: المشروعات العامة غالباً ما تتطلب تنسيقاً بين عدة جهات حكومية أو خاصة. الأداء الجيد يتطلب وجود نظام تنظيمي قادر على تحقيق التنسيق اللازم بين مختلف الأطراف المعنية لتجنب التأخير أو التداخل في المسؤوليات.
- الشفافية والمساءلة: يُعد الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة من المعايير الأساسية لقياس الأداء الإداري. يجب أن تكون العمليات الإدارية شفافة ومفتوحة للمراجعة لضمان عدم وجود فساد أو سوء استغلال للموارد.

## البعد المالي

الأداء المالي هو عنصر أساسي في تقييم نجاح المشروعات العامة. يشمل هذا البعد:

- الالتزام بالميزانية: يعتمد الأداء المالي على مدى قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المحددة في البداية. المشاريع التي تتجاوز الميزانية بشكل كبير تعاني من مشاكل في الأداء المالي، ما يؤثر على نجاح المشروع بشكل عام (Flyvbjerg, 2009).
- العائد على الاستثمار (ROI): يتم قياس أداء المشروع من خلال العوائد المالية التي يحققها مقارنة بالتكاليف. يُعتبر العائد على الاستثمار من المعايير الهامة لتحديد مدى فعالية المشروع في تحقيق الأهداف المالية.
- التمويل المستدام: المشاريع العامة تعتمد على التمويل من خلال الميزانيات الحكومية أو القروض. يُعد الأداء المالي جيدًا عندما يكون التمويل مستدامًا ولا يؤدي إلى تراكم ديون غير ضرورية أو يؤثر سلبًا على الميزانية العامة للدولة.

## البعد التكنولوجي

يشير البعد التكنولوجي إلى كيفية استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ المشروع، ويشمل:

- الابتكار التكنولوجي: استخدام أحدث التقنيات يُعد معيارًا لقياس الأداء التكنولوجي للمشروعات العامة. كلما اعتمد المشروع على تقنيات مبتكرة، كلما زادت فرص نجاحه وتحقيقه لأهدافه بفعالية أكبر (Mazzucato, 2013).
- الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين الكفاءة: يعتمد تقييم الأداء التكنولوجي على مدى قدرة المشروع على تحسين الكفاءة من خلال استخدام التكنولوجيا، سواء في تقليل التكاليف أو تحسين الجودة.
- التكنولوجيا الخضراء: يتم تقييم المشاريع بناءً على مدى استخدامها للتكنولوجيا الخضراء التي تساهم في تقليل الانبعاثات الكربونية والحفاظ على البيئة.

## البعد السياسي

يؤثر البعد السياسي بشكل كبير على أداء المشروعات العامة، خاصة في البلدان التي تعاني من عدم استقرار

سياسي. يشمل هذا البعد:

- الاستقرار السياسي: يساهم الاستقرار السياسي في تسهيل تنفيذ المشروعات العامة وتجنب التأخير أو التوقف المفاجئ. قد تواجه المشاريع تحديات في حال تغيير الحكومات أو السياسات التي قد تؤثر على أولويات تنفيذ المشروع. (North, 1990)

- دعم الحكومة للمشروع: تؤثر درجة دعم الحكومة للمشروعات العامة بشكل مباشر على أدائها. المشروعات التي تحصل على دعم قوي من السلطات الحكومية تكون عادةً أكثر نجاحًا وتحقق أهدافها بشكل أسرع.

#### البعد التشغيلي

الأداء التشغيلي للمشروعات العامة يشير إلى كفاءة وفعالية العمليات اليومية التي تدير المشروع. يشمل هذا

البعد:

- الكفاءة التشغيلية: يتعلق هذا بقياس مدى قدرة المشروع على تشغيل مرافقه بكفاءة وتحقيق الإنتاجية المطلوبة دون هدر الموارد.
- استدامة العمليات: المشاريع التي تحقق أداءً جيدًا هي تلك التي تتمكن من تشغيل عملياتها بشكل مستدام دون الحاجة إلى تدخل مستمر أو تعديلات كبيرة.
- الجودة التشغيلية: يتم تقييم الأداء بناءً على جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المشروع. كلما كانت الجودة عالية، كلما زاد النجاح التشغيلي للمشروع.

#### البعد الزمني

الأداء الزمني يتعلق بمدى قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد مسبقًا. يشمل هذا البعد:

- الالتزام بالجدول الزمنية: المشاريع العامة التي تلتزم بالجدول الزمنية تُعتبر ناجحة. التأخير في تنفيذ المشاريع يؤثر سلبًا على الأداء العام ويزيد من التكلفة. (Pressman & Wildavsky, 1984)

- المرونة الزمنية: يشير الأداء الزمني الجيد إلى قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة دون تأخير كبير أو تعطيل للعمل.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تسعى الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاجتماعي على أداء المشاريع من وجهة نظر شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على المنهج المتبع ومجتمعها والعينة المتاحة لها، بالإضافة إلى قياس صدقها وثباتها الذي يحقق ملاءمة البيانات المجمعة للتحليل الإحصائي.

#### ١,٣ منهج الدراسة

بعد وضوح آلية وكيفية تطبيق الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كمنهج دراسي مناسب في اجراء الدراسة، بحيث تم وصف مشكلة الدراسة وما ينبثق عنها من مفاهيم وأدبيات ذات صلة في مجال الدراسة الحالية.

#### ٢,٣ مجتمع الدراسة

يعتبر موظفو شركات القطاع العام في مدينة الرياض بالعربية السعودية هم المجتمع الذي ستنتقل منه الدراسة، تكونت وحدة المعاينة من فئة المدراء ونواب المدراء ورؤساء الاقسام القطاع العام بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٦١٦) موظف بطريقة المسح الشامل، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (٥٧٩) استبانة ونسبة بلغت (٩٤) ، كما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): نسبة الاستبانات الصالحة إلى الاستبانات الموزعة

| العينة        | حجم العينة | الاستبانات المستردة | الاستبانات الصالحة<br>للتحليل | نسبة الاستبانات<br>الصالحة إلى<br>الاستبانات الموزعة |
|---------------|------------|---------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------|
| وحدة المعاينة | ٦١٦        | ٥٧٩                 | ٥٧٩                           | ٩٤٪                                                  |

#### ٣,٣ أداة الدراسة

بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تقسيم مستوى موافقة افراد الدراسة إلى ثلاثة مستويات بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات

(١-٥) = ٣/٤ = ٠,٣٣ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المنخفض من (١) - أقل من (٢,٣٤).

المتوسط من (٢,٣٤) - أقل من (٣,٦٧)

المرتفع من (٣,٦٧) إلى (٥).

الجدول رقم (٣): عدد وأرقام الفقرات التي قاست أبعاد الدراسة

| أبعاد الدراسة                     | عدد الفقرات | أرقام الفقرات |
|-----------------------------------|-------------|---------------|
| المتغير المستقل: رأس المال الفكري |             |               |
| رأس المال البشري                  | ٥           | ٥-١           |
| رأس المال الهيكلي                 | ٦           | ١١-٦          |
| رأس المال العلائقي                | ٦           | ١٧-١٢         |
| المتغير التابع: الأداء            |             |               |
| التعلم والنمو                     | ٥           | ٢٢-١٨         |
| العمليات الداخلية                 | ٦           | ٢٨-٢٣         |
| رضا العملاء                       | ٦           | ٣٤-٢٩         |
| المجموع الكلي للأداة ككل          |             | ٣٤            |

٤,٣ صدق وثبات الاستبانة

أولاً صدق الاستبانة: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستبانة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة في الهيئة

التدريسية بالجامعات الأردنية، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل أداة الاستبانة بناءً على ذلك الملحق (٢).

ثانياً: ثبات الاستبانة: تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال قياس الفقرات، حيث يبين الجدول رقم (٥) أن جميع القيم كانت أكبر من ٧٠٪ أي أن فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي. (Sekaran & Bougie, 2016)

جدول رقم (4) : نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

| الرقم                             | المجال | معامل كرونباخ الفا | عدد الفقرات |
|-----------------------------------|--------|--------------------|-------------|
| المتغير المستقل: رأس المال الفكري |        |                    |             |
| رأس المال البشري                  |        | .802               | 5           |
| رأس المال الهيكلي                 |        | .750               | 6           |
| رأس المال العلائقي                |        | .839               | 6           |
| المتغير المستقل ككل               |        | .890               | 17          |
| المتغير التابع: الأداء            |        |                    |             |
| التعلم والنمو                     |        | .840               | 5           |
| العمليات الداخلية                 |        | .814               | 6           |
| رضا العملاء                       |        | .813               | 6           |
| المتغير التابع ككل                |        | .888               | 17          |

٥,٣ أساليب تحليل البيانات

لأغراض التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة .
- معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر المتغير المستقل على كل عنصر من عناصر المتغير التابع.
- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد ثبات الاستبانة.

الفصل الرابع

## عرض النتائج واختبار الفرضيات

تم عرض نتائج التحليل الاحصائي في هذا الفصل بما في ذلك نتائج الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم اختبار الفرضيات عن طريق اختبار الانحدار المتعدد.

### ١,٤ خصائص عينة الدراسة

تم في هذا الجزء وصف عينة الدراسة من خلال الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد وحدة المعاينة والمتمثلة في النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مؤسسات التمويل، وتم عرضهم في الجداول الآتي:

الجدول (5) وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

| المتغير         | المستوى / الفئة       | العدد | النسبة المئوية % |
|-----------------|-----------------------|-------|------------------|
| النوع الاجتماعي | ذكور                  | 338   | 58.4             |
|                 | إناث                  | 241   | 41.6             |
|                 | المجموع               | 579   | 100.0            |
| الفئة العمرية   | أقل من ٢٥ سنة         | 10    | 1.8              |
|                 | من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة | 95    | 16.4             |
|                 | من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة | 327   | 56.5             |
|                 | من ٤٥ - أقل من ٥٥ سنة | 98    | 16.9             |
|                 | ٥٥ سنة فأكثر          | 49    | 8.4              |
|                 | المجموع               | 579   | 100.0            |
| المؤهل العلمي   | دبلوم متوسط أو اقل    | 0     | 0                |
|                 | بكالوريوس             | 397   | 68.6             |
|                 | ماجستير               | 175   | 30.2             |
|                 | دكتوراه               | 7     | 1.2              |

|                     |                     |       |
|---------------------|---------------------|-------|
| المجموع             | 579                 | 100.0 |
| المسمى الوظيفي      | مدير                | 45.9  |
|                     | نائب/ مساعد مدير    | 23.2  |
|                     | رئيس قسم            | 30.9  |
|                     | المجموع             | 100.0 |
| عدد سنوات الخبرة في | اقل من ٥ سنوات      | 0.5   |
| مؤسسات التمويل      | ٥ - اقل من ١٠ سنوات | 33.0  |
|                     | ١٠ - اقل من ١٥ سنة  | 56.5  |
|                     | ١٥ سنة فأكثر        | 10.0  |
|                     | المجموع             | 100.0 |

يوضح الجدول (5) وصف عينة الدراسة وذلك بناءً على المتغيرات الديموغرافية الموضوعة لأفرادها كما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي: كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في حين كانت نسبة الذكور (٥٨,٤%) أما نسبة الإناث فكانت (٤١,٦٪) ، مما يدل على أن الشركات العامة تستقطب الذكور بشكل أكبر وذلك نظراً لقدرة تحملهم لمختلف أنواع العمل.

ثانياً: الفئة العمرية: إنّ الفئة العمرية (من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة) كانت هي أعلى نسبة بين الفئات الأخرى وذلك بنسبة (٥٦,٥٪) ، أما الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (١,٨٪). ويعزى ذلك إلى أن الشركات العامة في الرياض تستقطب أكبر عدد من ذوي الخبرة من أجل الاستفادة من طاقاتهم الكبيرة.

ثالثاً: المؤهل العلمي: إنّ أعلى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت لدرجة (البكالوريوس) بنسبة (٦٨,٦%) ، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت (دبلوم متوسط أو أقل) وذلك بنسبة (٠%). وهذا ما يدل على اهتمام شركات القطاع العام بالرياض بالمستوى التعليمي للعاملين فيها وحرص الشركات العامة على أن يكون كوادرها من حملة المؤهلات العلمية القادرين على تقديم الخدمات وأداء مهامهم بفعالية.

رابعاً: عدد سنوات الخدمة: أما من حيث سنوات الخبرة كانت نسبة من خبرتهم العملية (١٠ سنوات- اقل من ١٥ سنة) كانت الأعلى حيث بلغت (٥٦,٥٪) ، وأخيراً جاءت الخبرة العملية (اقل من ٥ سنوات) بنسبة مئوية بلغت ٠,٥٪ وهذا يعزى إلى أن اهتمام الشركات العامة بتوظيف ذوي المؤهلات العالية وأن عمليات الترفيع سريعة مما يدل على استقرار الشركات العامة، ويدل على حرصها على الاستثمار في رأس المال البشري.

#### ٢,٤ نتائج تحليل الاحصاء الوصفي

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري)

تم قياس الذكاء الاجتماعي من خلال ثلاثة أبعاد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي وتم قياس المتوسطات الحسابية لكل منهم على حدا والانحرافات المعيارية لها وكالاتي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية لعناصر رأس المال الفكري

| المتغير               | المجال             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| رأس المال الفكري      | رأس المال البشري   | 4.3306          | .65160            | مرتفعة       |
|                       | رأس المال الهيكلي  | 4.3146          | .56087            | مرتفعة       |
|                       | رأس المال العلائقي | 4.4093          | .54918            | مرتفعة       |
| المتوسط الحسابي الكلي |                    | 4.3515          |                   | مرتفعة       |

يتضح من الجدول (6) تقدير مرتفع لرأس المال البشري ككل حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٣٥)، وكان أعلى متوسط حسابي البعد رأس المال العلائقي مرتفع التقدير بلغ (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٥٥) ، وجاء بعده مباشرة رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٥) ، وجاء أخيراً (رأس المال الهيكلي ومتوسطه الحسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٥٦) وكان مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق أبعاد "رأس المال الفكري" عالٍ في شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة.

#### ١,١,٢,٤ رأس المال البشري

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رأس المال البشري)

| ت                     | العبارة                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (الترتيب) | درجة الموافقة |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------|---------------|
| ١                     | تقوم ادارة الشركات العامة باستقطاب العاملين ذوي مهارات عالية.                   | 4.32          | .906              | ٣         | مرتفع         |
| ٢                     | تخضع ادارة الشركات العامة العاملون في الشركات العامة للبرامج التدريبية الحديثة. | 4.32          | .929              | ٤         | مرتفع         |
| ٣                     | تلتزم إدارة الشركات العامة بفلسفة أن المورد البشري أساس العمل.                  | 4.31          | .891              | ٥         | مرتفع         |
| ٤                     | تجسد إدارة الشركات العامة العمل بروح الفريق.                                    | 4.33          | .860              | ٢         | مرتفع         |
| ٥                     | تحرص إدارة الشركات العامة على تحقيق رضا العاملين.                               | 4.37          | .765              | ١         | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي الكلي |                                                                                 | 4.3306        |                   |           | مرتفع         |

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة افراد وحدة المعاينة على المتغير المستقل الفرعي الاول رأس المال البشري، حيث حصلت الفقرة رقم (٥) التي تنص على " تحرص إدارة الشركات العامة على تحقيق رضا العاملين" على اعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (٤,٣٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " تجسد إدارة الشركات العامة العمل بروح الفريق" حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وحصلت الفقرة (٣) والتي تنص على " تلتزم إدارة الشركات العامة بفلسفة أن المورد البشري أساس العمل" على أدنى المتوسطات الحسابية وبلغ (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٨٩). وتدل هذه النتائج على حرص الشركات العامة على اخضاع العاملين في الشركات العامة للبرامج التدريبية الحديثة.

٢,١,٢,٤ رأس المال الهيكلي

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رأس المال الهيكلي)

| ت                     | العبارة                                                                                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (الترتيب) | درجة الموافقة |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------|---------------|
| 6                     | تمتلك ادارة الشركات العامة هيكل تنظيمي مرن.                                                    | 4.33          | .823              | 2         | مرتفع         |
| 7                     | تمتلك ادارة الشركات العامة ثقافة مرنة ومقبولة.                                                 | 4.29          | .839              | 3         | مرتفع         |
| 8                     | يتوافر في الشركات العامة نظم معلومات إدارية كفؤة.                                              | 4.28          | .862              | 5         | مرتفع         |
| 9                     | تشجع إدارة الشركات العامة على تبني التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال.                       | 4.27          | .927              | 6         | مرتفع         |
| 10                    | توسع ادارة الشركات العامة عملياتها الى مناطق جغرافية دولية.                                    | 4.29          | .887              | 4         | مرتفع         |
| 11                    | تجري ادارة الشركات العامة تعديلات باستمرار على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطورات البيئية. | 4.34          | .689              | 1         | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي الكلي |                                                                                                | 4.3146        |                   |           | مرتفع         |

يظهر الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير المستقل الفرعي الثاني (رأس المال الهيكلي، حيث يتضح ان جميع الفقرات حصلت على درجة مرتفعة من حيث موافقة افراد وحدة المعاينة، وقد حصلت الفقرة (١١) والتي تنص على " تجري ادارة الشركات العامة تعديلات باستمرار على الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطورات البيئية" على اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٦٩) ، اما في المرتبة الثانية فكانت الفقرة (٦) والتي تنص على " تمتلك ادارة الشركة هيكل تنظيمي "مرن حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٨٢) ، اما اقل المتوسطات الحسابية فكانت للفقرة رقم (٩) والتي تنص على " تشجع إدارة الشركات العامة

على تبني التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال " حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٩٣). وتدل المتوسطات الحسابية على امتلاك ادارة الشركات العامة ثقافة مرنة ومقبولة.

٣,١,٢,٤ رأس المال العلائقي

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رأس المال العلائقي)

| ت  | العبارة                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (الترتيب) | درجة الموافقة |
|----|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------|---------------|
| 12 | تعمل إدارة الشركات العامة على تمتين العلاقات الإيجابية مع زبائنهم.      | 4.39          | .713              | 4         | مرتفع         |
| 13 | تمنح إدارة الشركات العامة عملائها الدائمين مزايا إضافية.                | 4.49          | .645              | 1         | مرتفع         |
| 14 | تأخذ إدارة الشركات العامة بآراء ومقترحات عملائها عند تصميم خدمات جديدة. | 4.42          | .759              | 3         | مرتفع         |
| 15 | تحرص إدارة الشركات العامة الشركات العامة على رضا الزبائن.               | 4.34          | .851              | 6         | مرتفع         |
| 16 | تحرص إدارة الشركات العامة على بناء سمعة طيبة عن أعمالها.                | 4.42          | .717              | 2         | مرتفع         |
| 17 | تعتمد إدارة الشركات العامة في تعاملها مع الزبائن على مصداقيتهم.         | 4.39          | .727              | 5         | مرتفع         |
|    | المتوسط الحسابي الكلي                                                   | 4.4093        |                   |           | مرتفع         |

يتبين من الجدول رقم (9) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد وحدة المعاينة حول المتغير المستقل الفرعي الثالث (رأس المال العلائقي)، بلغ (٤,٤١)، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث حققت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على تمنح إدارة الشركات العامة عملائها الدائمين مزايا إضافية" المتوسط الحسابي الأعلى إذ بلغ (٤,٤٩) تبعها الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "تحرص إدارة الشركات العامة على بناء سمعة طيبة عن أعمالها"، الذي بلغ (٤,٤٢) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٢)،

في حين حصلت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " تحرص إدارة الشركات العامة الشركات العامة على رضا الزبائن على اقل متوسط حسابي اذ بلغ (٤,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٨٥). مما يدل على اعتماد إدارة الشركات العامة في تعاملها مع الزبائن على المصداقية، والأخذ بأراء ومقترحات العملاء عند تصميم خدمات جديدة.

٢,٣,٤ نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير التابع

تم قياس المتغير التابع (الأداء) (العاملين وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهي (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، رضا العملاء وتم قياس المتوسط الحسابي لكل منهم على حدا وكالاتي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير | المجال                |        |
|-----------------|-------------------|--------------|-----------------------|--------|
| 4.3717          | 54705.            | مرتفعة       | التعلم والنمو         | الأداء |
| 4.4033          | 52955.            | مرتفعة       | العمليات الداخلية     |        |
| 4.3028          | 64738.            | مرتفعة       | رضا العملاء           |        |
| 4.3593          | مرتفعة            |              | المتوسط الحسابي الكلي |        |

يتضح من الجدول (6) تقدير مرتفع للأداء ككل حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٣٦)، وكان أعلى متوسط حسابي البعد العمليات الداخلية مرتفع التقدير بلغ (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وجاء بعده مباشرة (التعلم والنمو) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٥٥)، وجاء أخيراً (رضا العملاء) ومتوسطه الحسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٥) وكان مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن مستوى أبعاد الأداء مرتفع في مؤسسات تمويل الشركات العامة في مدينة عمان في الأردن.

١,٢,٣,٤ التعلم والنمو

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير (التعلم والنمو)

| ت | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (الترتيب) | درجة الموافقة |
|---|---------|---------------|-------------------|-----------|---------------|
|---|---------|---------------|-------------------|-----------|---------------|

|                       |                                                                                                        |        |      |   |       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|---|-------|
| 18                    | تتبني ادارة الشركات العامة الأفكار الإبداعية والطرق الجديدة لإنجاز الأعمال في الشركة.                  | 4.36   | .662 | 4 | مرتفع |
| 19                    | يسعى الموظفون في الشركات العامة الى تقديم حلول إبداعية غير تقليدية تدعم الثقافة الإبداعية بين موظفيها. | 4.39   | .768 | 2 | مرتفع |
| 20                    | ينجز الموظف ما يسند اليه من مهام بأسلوب ابداعي متجدد في الشركات العامة                                 | 4.33   | .758 | 5 | مرتفع |
| 21                    | توفر ادارة الشركات العامة الوسائل الضرورية لتحفيز الطاقات الإبداعية لدى موظفيها.                       | 4.38   | .681 | 3 | مرتفع |
| 22                    | تعقد إدارة الشركات العامة اجتماعات مع ربايين ناجحين بهدف التدريب والتطوير والتعلم                      | 4.40   | .622 | 1 | مرتفع |
| المتوسط الحسابي الكلي |                                                                                                        | 4.3717 |      |   | مرتفع |

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع الفرعي الاول (التعلم والنمو) حيث حصلت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " تعقد إدارة الشركات العامة اجتماعات مع ربايين ناجحين بهدف التدريب والتطوير والتعلم" على اعلى متوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٢) ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٩) التي تنص على " يسعى الموظفون في الشركات العامة الى تقديم حلول إبداعية غير تقليدية تدعم الثقافة الإبداعية بين موظفيها حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٩) وانحراف معياري (٠,٧٧) ، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص " ينجز الموظف ما يسند اليه من مهام بأسلوب ابداعي متجدد في الشركات العامة حيث حصلت على اقل متوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٧٦). وهذا يدل على تحديد موظفي مؤسسات تمويل الشركات العامة الأولويات في انجاز الاعمال قبل البدء بإنجازها، وتوفير الوسائل الضرورية لتحفيز الطاقات الإبداعية لدى موظفيها.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية

| ت                     | العبارة                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (الترتيب) | درجة الموافقة |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------|---------------|
| 23                    | تهتم الشركات العامة بتقديم الخدمات للموظفين بصورة جيدة.         | 4.38          | .753              | 4         | مرتفع         |
| 24                    | تتيح ادارة الشركات العامة مجالاً واسعاً للتثقيف الذاتي للموظفين | 4.36          | .842              | 6         | مرتفع         |
| 25                    | تهتم الشركات العامة بتوثيق العلاقات بين الموظفين                | 4.37          | .753              | 5         | مرتفع         |
| 26                    | تمنح الشركات العامة مكافآت للموظفين الموهوبين.                  | 4.45          | .643              | 1         | مرتفع         |
| 27                    | تمتلك إدارة الشركات العامة الجرأة على اعادة هندسة عملياتها      | 4.43          | .718              | 3         | مرتفع         |
| 28                    | تزداد إنتاجية الموظفين سنوياً في الشركات العامة.                | 4.43          | .688              | 2         | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي الكلي |                                                                 | 4.4033        |                   |           | مرتفع         |

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع الفرعي الثاني (العمليات الداخلية) حيث حصلت الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على " تمنح الشركات العامة مكافآت للموظفين الموهوبين على المتوسط الحسابي الأعلى (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٦٤)، تبعثها الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على " تزداد إنتاجية الموظفين سنوياً في الشركات العامة" بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٩). فيما كانت اقل فقرة من حيث متوسطها الحسابي (٢٤) والتي تنص على " تتيح ادارة الشركات العامة مجالاً واسعاً للتثقيف الذاتي للموظفين" حيث

بلغ (٤,٣٦) وبانحراف معياري (٠,٨٤). وهذا يدل على اهتمام مؤسسات تمويل الشركات العامة بتوثيق العلاقات بين الموظفين، بالإضافة إلى تقديم الخدمات للموظفين بصورة جيدة.

٣,٢,٣,٤ رضا العملاء

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (رضا العملاء)

| ت  | العبارة                                                             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | (الترتيب) | درجة الموافقة |
|----|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------|---------------|
| 29 | تسعى إدارة الشركات العامة الى معرفة احتياجات العملاء باستمرار       | 4.38          | .794              | 1         | مرتفع         |
| 30 | تعد الشركات العامة محط جذب للعملاء بسبب جودة خدماتها.               | 4.27          | .906              | 4         | مرتفع         |
| 31 | الزيادة في عدد العملاء تعكس رضاهم عن نشاط الشركات العامة            | 4.27          | .950              | 5         | مرتفع         |
| 32 | تمثل الزيادة في رضا العملاء عن خدمات الشركات العامة مقياساً لرضاهم. | 4.32          | .883              | 2         | مرتفع         |
| 33 | تحفز الشركات العامة عملائها على الشراء باستمرار .                   | 4.26          | .958              | 6         | مرتفع         |
| 34 | يتم قياس درجة رضا العملاء بشكل مستمر في الشركات العامة              | 4.32          | .905              | 3         | مرتفع         |
|    | المتوسط الحسابي الكلي                                               | 4.3028        |                   |           | مرتفع         |

يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الفرعي الثالث (رضا العملاء) حيث حصلت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على "تسعى إدارة الشركات العامة الى معرفة احتياجات العملاء" باستمرار على أعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٧٩) ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على "تمثل الزيادة في رضا العملاء عن خدمات الشركات العامة مقياساً لرضاهم" حيث حصلت هذه

الفقرة على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٨)، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على " تحفز الشركات العامة عملائها على الشراء باستمرار" حيث حصلت على اقل متوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٩٦). مما يدل على أن الشركات العامة محط جذب للعملاء بسبب جودة خدماتها، كما يتم قياس درجة رضا العملاء بشكل مستمر.

٣,٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (١٤): التوزيع الطبيعي للبيانات

|                            | التعلم والنمو | العمليات الداخلية | رضا العملاء | الأداء ككل |
|----------------------------|---------------|-------------------|-------------|------------|
| حجم العينة                 | ٥٧٩           | 579               | 579         | 579        |
| المتوسط الحسابي            | ٤,٣٧١٧        | 4.3028            | 4.3028      | 4.3593     |
| الانحراف المعياري          | .54705        | .64738            | .64738      | .46861     |
| القيمة المطلقة<br>Absolute | .209          | .234              | .234        | .146       |
| الموجبة Positive           | .125          | .141              | .141        | .086       |
| السالبة Negative           | -.209-        | -.234-            | -.234-      | -.146-     |
| Kolmogorov-Sminov          | .209          | .234              | .234        | .146       |
| Asymp. Sig                 | .219          | .118              | .118        | .105       |

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

يوضح الجدول (14) قيم كولموغوروف - سميرنوف Z (٠,٢٠٩، ٠,١٧٨، ٠,٢٣٤، ٠,١٤٦) وهي أقل من ١,٩٦ وأن مستوى المعنوية Sig بلغت على التوالي (٠,٢١٩، ٠,٣٥٦، ٠,١١٨، ٠,١٠٥) وهي أعلى من ٠,٠٥، أي أن المتغير التابع بجميع أبعاده

يتبع التوزيع الطبيعي. أما بالنسبة للمتغير المستقل فقد تم اختبار معامل تضخم التباين ل الذكاء الاجتماعي والتباين المسموح به له وكالاتي:

الجدول رقم (15): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لرأس المال الفكري

| المتغيرات          | معامل تقييم التباين (VIF) | التباين المسموح به Tolerance |
|--------------------|---------------------------|------------------------------|
| رأس المال البشري   | 1.704                     | .587                         |
| رأس المال الهيكلي  | 1.838                     | .544                         |
| رأس المال العلائقي | 1.592                     | .628                         |

يوضح الجدول (15) قيم (VIF) بلغت على التوالي (١,٧٠٤ ، ١,٨٣٨ ، ١,٥٩٢) وهي أقل من (٥) وتراوحت القيم بين (١,٥٩٢-١,٨٣٨)، وبلغت قيم التباين المسموح "Tolerance" لكل منها على التوالي (٠,٥٨٧ ، ٠,٥٤٤ ، ٠,٦٢٨) وهي كانت أعلى من (٠,٠٥) وتراوحت بين (٠,٥٤٤ - ٠,٦٢٨) ، مما يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة يعيق اجراء اختبار الانحدار وذلك بالاعتماد على (Malhotra,2014,P.485).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية (Ho): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في أداء المشاريع (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء) من وجهة نظر شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية.

جدول (16) ملخص النموذج لأثر " الذكاء الاجتماعي " في أداء المشاريع

| النموذج | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل المعدل ( $R^2$ ) | الخطأ المعياري |
|---------|--------------------|-------------------------|------------------------|----------------|
| 1       | .842               | .709                    | .708                   | .25335         |

يوضح الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (رأس المال الفكري)، والمتغير التابع (الأداء) مجتمعة بلغت (٠,٨٤٢). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٧٠٩)، أي أن النموذج فسر ٧٠,٩٪ من التباين الكلي في "الأداء" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "رأس المال الفكري" في أداء المشاريع ANOVA

| النموذج | مصدر البيانات       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F  | مستوى الدلالة Sig |
|---------|---------------------|----------------|--------------|----------------|---------|-------------------|
| 1       | Regression الانحدار | 90.018         | 3            | 30.006         | 467.494 | .000              |
|         | Residual الخطأ      | 36.906         | 575          | .064           |         |                   |
|         | المجموع             | 126.924        | 578          |                |         |                   |

يوضح الجدول (17) قيمة F كانت (٤٦٧,٤٩٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (٠,٠٠) أي أنه أصغر من (٠,٠٥) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في أداء المشاريع التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء) مجتمعة.

جدول (18): نتائج المعاملات لأثر "رأس المال الفكري" في أداء المشاريع

| المتغيرات المستقلة | المعاملات غير المعيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة t | مستوى الدلالة Sig |
|--------------------|-------------------------|----------------|---------------------|--------|-------------------|
|                    | قيمة B                  | الخطأ المعياري |                     |        |                   |
| الثابت             | .920                    | .095           |                     | 9.658  | .000              |
| رأس المال البشري   | .306                    | .021           | .425                | 14.476 | .000              |
| رأس المال الهيكلي  | .167                    | .025           | .199                | 6.542  | .000              |
| رأس المال العلائقي | .317                    | .024           | .371                | 13.084 | .000              |

يوضح الجدول (18) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (0,000,000,000) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في أداء المشاريع .

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء المشاريع كان (رأس المال البشري) وبلغت قيمة Beta (0,425)، تلاه رأس المال العلائقي حيث بلغت قيمة Beta (0,317)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال الهيكلي بلغت قيمة Beta (0,199).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Ho-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده مجتمعة في أداء المشاريع (التعلم والنمو) من وجهة نظر شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١٩) ملخص النموذج لأثر " الذكاء الاجتماعي " في التعلم والنمو

| النموذج | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل المعدل ( $R^2$ ) | الخطأ المعياري |
|---------|--------------------|-------------------------|------------------------|----------------|
| 1       | .668               | .446                    | .443                   | .40832         |

يبين الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (رأس المال الفكري)، وبعد المتغير التابع (التعلم والنمو) بلغت (0,668). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.446)، أي أن النموذج يفسر 44,6٪ من التباين الكلي في "التعلم والنمو" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (٢٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري " في التعلم والنمو ANOVA

| النموذج | مصدر البيانات          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F  | مستوى دلالة F |
|---------|------------------------|----------------|--------------|----------------|---------|---------------|
| 1       | Regression<br>الانحدار | 77.108         | 3            | 25.703         | 154.163 | .000          |

|  |  |      |     |         |          |  |
|--|--|------|-----|---------|----------|--|
|  |  | .167 | 575 | 95.867  | Residual |  |
|  |  |      | 578 | 172.975 | المجموع  |  |

يوضح الجدول (٢٠) قيمة F كانت (١٥٤,١٦٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (٠,٠٠) أي أنه أصغر من (٠,٠٥) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في التعلم والنمو.

جدول (٢١): نتائج المعاملات لأثر " الذكاء الاجتماعي " في التعلم والنمو

| المتغيرات المستقلة | المعاملات غير المعيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة t | مستوى الدلالة Sig |
|--------------------|-------------------------|----------------|---------------------|--------|-------------------|
|                    | قيمة B                  | الخطأ المعياري |                     |        |                   |
| الثابت             | 1.123                   | .154           |                     | 7.315  | .000              |
| رأس المال البشري   | .194                    | .034           | .230                | 5.687  | .000              |
| رأس المال الهيكلي  | .164                    | .041           | .168                | 3.989  | .000              |
| رأس المال العلائقي | .386                    | .039           | .388                | 9.904  | .000              |

يوضح الجدول (٢١) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في التعلم والنمو.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في التعلم والنمو كان رأس المال العلائقي وبلغت قيمة (Beta 0.388)، تلاه رأس المال البشري حيث بلغت قيمة Beta (0.230) ، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال الهيكلي بلغت قيمة Beta (0.168).

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0<sub>2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده مجتمعة في أداء

المشاريع العمليات الداخلية من وجهة نظر شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية.

جدول (٢٢) ملخص النموذج لأثر " الذكاء الاجتماعي " في العمليات الداخلية

| النموذج | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل المعدل ( $R^2$ ) | الخطأ المعياري |
|---------|--------------------|-------------------------|------------------------|----------------|
| 1       | .673               | .452                    | .449                   | .39291         |

يبين الجدول (٢٢) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل رأس المال الفكري)، وبعد المتغير التابع (العمليات

الداخلية) بلغت (٠,٦٧٣). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٥٢)، أي أن النموذج يفسر ٤٥,٢٪ من التباين الكلي

في "العمليات الداخلية" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (٢٣) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر رأس المال الفكري" في العمليات الداخلية ANOVA

| النموذج | مصدر البيانات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F   | مستوى الدلالة |
|---------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
|         | المربعات      | الحرية         | المتوسط      | المربعات       | المحسوبة | المعنوية لـ   |
| 1       | Regression    | 73.314         | 3            | 24.438         | 158.296  | .000          |
|         | Residual      | 88.770         | 575          | .154           |          |               |
|         | المجموع       | 162.084        | 578          |                |          |               |

يوضح الجدول (٢٣) قيمة F كانت (١٥٨,٢٩٦) وه أكبر من القيمة الجدولية، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ

(٠,٠٠٠) أي أنه أصغر من (٠,٠٠٥) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس

المال العلائقي) في العمليات الداخلية.

جدول (٢٤): نتائج المعاملات لأثر " الذكاء الاجتماعي" في العمليات الداخلية

| المتغيرات المستقلة | المعاملات غير المعيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة t | مستوى الدلالة Sig |
|--------------------|-------------------------|----------------|---------------------|--------|-------------------|
|                    | قيمة B                  | الخطأ المعياري | قيمة Beta           |        |                   |
| الثابت             | 1.274                   | .148           |                     | 8.619  | .000              |
| رأس المال البشري   | .230                    | .033           | .283                | 7.029  | .000              |
| رأس المال الهيكلي  | .111                    | .040           | .118                | 2.816  | .000              |
| رأس المال العلائقي | .375                    | .038           | .389                | 9.987  | .000              |

يوضح الجدول (٢٤) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠٥، ٠,٠٠٠) بالتتابع، أي سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في العمليات الداخلية.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في العمليات الداخلية كان (رأس المال العلائقي) وبلغت قيمة Beta (٠,٣٨٩) ، تلاه رأس المال البشري حيث بلغت قيمة Beta (٠,٢٨٣)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال الهيكلي بلغت قيمة Beta (٠,١١٨).

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0<sub>3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده مجتمعة في أداء المشاريع (رضا العملاء من وجهة نظر شركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية).

جدول (٢٥): ملخص النموذج لأثر "رأس المال الفكري" في رضا العملاء

| النموذج | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل المعدل ( $R^2$ ) | الخطأ المعياري |
|---------|--------------------|-------------------------|------------------------|----------------|
|---------|--------------------|-------------------------|------------------------|----------------|

|   |      |      |      |        |
|---|------|------|------|--------|
| 1 | .739 | .546 | .543 | .43749 |
|---|------|------|------|--------|

يبين الجدول (٢٥) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل رأس المال الفكري، وبعد المتغير التابع (رضا العملاء) بلغت (٠,٧٣٩). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٤٦)، أي أن النموذج يفسر ٥٤,٦٪ من التباين الكلي في رضا العملاء "أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

جدول (٢٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الاجتماعي "في رضا العملاء ANOVA

| النموذج | مصدر البيانات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F  | مستوى الدلالة Sig |
|---------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------|-------------------|
| 1       | Regression    | 132.187        | 3            | 44.062         | 230.219 | .000              |
|         | Residual      | 110.051        | 575          | .191           |         |                   |
|         | المجموع       | 242.239        | 578          |                |         |                   |

يوضح الجدول (٢٦) قيمة F كانت (٢٣٠,٢١٩) وه أكبر من القيمة الجدولية، وان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (٠,٠٠) أي أنه أصغر من (٠,٠٥) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل الذكاء الاجتماعي بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في رضا العملاء.

جدول (٢٧): نتائج المعاملات لأثر الذكاء الاجتماعي "في رضا العملاء

| المتغيرات المستقلة | المعاملات غير المعيارية |                | المعاملات المعيارية | قيمة t | مستوى الدلالة Sig |
|--------------------|-------------------------|----------------|---------------------|--------|-------------------|
|                    | قيمة B                  | الخطأ المعياري | قيمة Beta           |        |                   |
| الثابت             | .364                    | .165           |                     | 2.210  | .000              |

|                    |      |      |      |        |      |
|--------------------|------|------|------|--------|------|
| رأس المال البشري   | .493 | .036 | .496 | 13.529 | .000 |
| رأس المال الهيكلي  | .225 | .044 | .195 | 5.114  | .000 |
| رأس المال العلائقي | .189 | .042 | .160 | 4.519  | .000 |

يوضح الجدول (٢٧) أن قيم الدلالة المعنوية sig بلغ (٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠) بالتتابع، أي أنه سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد) رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في رضا العملاء.

ويبين الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العملاء كان) رأس المال البشري) وبلغت قيمة Beta (٠,٤٩٦)، تلاه رأس المال الهيكلي حيث بلغت قيمة Beta (٠,١٩٥)، وكان أقل الأبعاد تأثيراً رأس المال العلائقي بلغت قيمة Beta (٠,١٦٠).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة: الذكاء الاجتماعي وأثره على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام في مدينة

### الرياض

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "الذكاء الاجتماعي" ككل كان مرتفعاً بمتوسط قدره (٤,٣٥)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من تطبيق أبعاد الذكاء الاجتماعي في شركات القطاع العام في مدينة الرياض. وجاء أعلى الأبعاد "رأس المال العلائقي" بمتوسط حسابي قدره (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٥٥)، مما يعكس الاهتمام الكبير بالعلاقات والشبكات التي تساهم في تحسين أداء المشاريع. تلاه البعد "رأس المال البشري" بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٥)، والذي يشير إلى أهمية المهارات والخبرات البشرية في إدارة المشاريع بنجاح. وأخيراً، جاء البعد "رأس المال الهيكلي" بمتوسط حسابي قدره (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وهو أقل متوسط بين الأبعاد، لكنه لا يزال يعكس مستوى تطبيق مرتفعاً.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع "الأداء" ككل بلغ (٤,٣٦) وهو تقدير مرتفع، مما يعكس الأداء العالي لشركات القطاع العام في مدينة الرياض. كان البعد "العمليات الداخلية" هو الأعلى بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٥٣)، مما يشير إلى كفاءة العمليات الداخلية في تلك الشركات. تلاه البعد "التعلم والنمو" بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٥٥)، مما يعكس التزام الشركات بتطوير مهارات موظفيها وتحسين أدائها بشكل مستمر. وأخيراً، جاء البعد "رضا العملاء" بأدنى متوسط حسابي قدره (٤,٣٠)، مما يشير إلى أن رضا العملاء هو المجال الذي قد يحتاج إلى مزيد من التحسين.

### نتائج تحليل اختبار الفرضيات

#### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد الذكاء الاجتماعي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على أداء المشاريع في شركات القطاع العام في مدينة الرياض. يعكس هذا الأثر أهمية الذكاء الاجتماعي في تحسين الكفاءة العامة والفعالية في إدارة المشاريع، مما يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

## ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

١. الفرضية الفرعية الأولى: أثر الذكاء الاجتماعي على التعلم والنمو أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد الذكاء الاجتماعي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على التعلم والنمو في شركات القطاع العام. يشير ذلك إلى أن القدرة على بناء العلاقات القوية واستخدام المعرفة والخبرات المتاحة تلعب دوراً هاماً في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز التعلم المستمر.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: أثر الذكاء الاجتماعي على العمليات الداخلية أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد الذكاء الاجتماعي على العمليات الداخلية. مما يشير إلى أن تحسين العلاقات بين الموظفين وتفعيل رأس المال الهيكلي والبشري يساهم في تعزيز كفاءة العمليات الداخلية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي للشركات.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: أثر الذكاء الاجتماعي على رضا العملاء أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً واضحاً لجميع أبعاد الذكاء الاجتماعي على رضا العملاء. يشير ذلك إلى أن استخدام رأس المال العلائقي والبشري في تحسين جودة التواصل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم يساهم بشكل كبير في زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة الشركات في السوق.

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن القول بأن الذكاء الاجتماعي يلعب دوراً محورياً في تحسين إدارة المشاريع في شركات القطاع العام في مدينة الرياض. أظهرت الدراسة أن جميع أبعاد الذكاء الاجتماعي، بما في ذلك رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، لها تأثير إيجابي على مختلف أبعاد الأداء، بما في ذلك التعلم والنمو، العمليات الداخلية، ورضا العملاء.

## ٢,٥ التوصيات

١. توصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق أبعاد الذكاء الاجتماعي، مع التركيز على بناء علاقات متينة مع جميع الأطراف المعنية بالمشاريع. ينبغي أن تسعى الشركات العامة إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم من خلال الاستجابة السريعة لحاجاتهم ومتطلباتهم، وتعزيز التواصل الفعال معهم لضمان رضاهم المستمر.

٢. توصي الدراسة بالاستمرار في تطوير أبعاد الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية في شركات القطاع العام. يتعين استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة المتراكمة، والذين يمكنهم أداء مهامهم بفعالية عالية. هذا التطوير يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركات العامة من خلال استغلال نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، مع وضع نظام واضح لتحديد أولويات استثمار تلك الفرص.
٣. توصي الدراسة بضرورة التزام شركات القطاع العام بفلسفة أن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في تحقيق النجاح. لذلك، يجب إخضاع العاملين إلى برامج تدريبية حديثة تتماشى مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. هذا سيسهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وزيادة كفاءتهم في التعامل مع التحديات المتزايدة في بيئة العمل.
٤. توصي الدراسة بضرورة الأخذ بآراء ومقترحات العملاء عند تصميم خدمات جديدة وتطوير المشاريع. تعزيز العلاقات الإيجابية مع العملاء وتلبية تطلعاتهم يعزز سمعة الشركات العامة، ويزيد من مصداقيتها في السوق، مما يساهم في تحقيق نجاح مستدام.
٥. توصي الدراسة بتبني الأفكار الإبداعية والطرق المبتكرة في إنجاز الأعمال. من المهم تشجيع ثقافة الإبداع بين الموظفين من خلال تقديم حلول غير تقليدية وتطوير بيئة عمل تتيح الابتكار، مما سيسهم في تحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة الشركات العامة في مدينة الرياض.
٦. توصي الدراسة بأهمية متابعة وتطبيق أبعاد الأداء المختلفة في العمليات التنافسية. إن قدرة الشركات على التكيف مع التحديات البيئية، من خلال تطبيق أبعاد الأداء المناسبة، تعزز مرونتها في مواجهة المنافسة المتزايدة. هذا يساعد الشركات في تحديد الفرص السوقية الأفضل واستغلالها لتحقيق النجاح والتميز في قطاع الأعمال.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية :

- أبو يحيى، جعفر سليمان، والذنيبات، علي عبد القادر، (٢٠١٩) أثر هيكل الملكية في أتعاب التدقيق الخارجي: دليل من الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ١٥ (٣)، ٤٢٠ - ٤٠٣.
- أبو يحيى، جعفر سليمان، والذنيبات، علي عبد القادر، (٢٠١٩)، أثر هيكل الملكية في أتعاب التدقيق الخارجي: دليل من الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ١٥ (٣)، ٤٢٠ - ٤٠٣.
- بلموهوب، خديجة (٢٠١٩) دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة فريجات عباس الجزائر  
٣٢٩٥/١٢٣٤٥٦٧٨٩/
- التلهوني، إبراء (٢٠١٨) اثر ادارة المواهب على اداء مؤسسات تمويل المشاريع العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية، الأردن.
- الجيش، صادق عسكر، (٢٠٢٠)، الذكاء الاجتماعي مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.
- الحجاج، على عيسى، (٢٠٢٠)، أثر الذكاء الاجتماعي على الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية، مجلة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي للدراسات العليا، مج ٤، ع ٢، الأردن.
- حسو، جاسم محمد ورشيد، وفاء مكي (٢٠١٩)، دور الإفصاح المحاسبي الإلكتروني في تحقيق فروض نظرية الوكالة سوق العراق للأوراق المالية أنموذج - دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٢١ (٤٢)، ١٦٥-١٧٧.
- الحمود، وسام شاهر، (٢٠١٨)، أثر الذكاء الاجتماعي والتوجه الابداعي على مستوى ابتكار الخدمة في قطاع سلسلة الصيدليات في الأردن" دراسة حالة على صيدليات فارمسي ون، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.

- الحناوي، السيد محمود، (٢٠١٩)، أثر هيكل الملكية علي جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية علي الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، مجلة البحوث المحاسبية: جامعة طنطا - كلية التجارة - قسم المحاسبة، (١)، ١١٤ - ٦٦
- خيون، أحمد، (٢٠١٨)، تنثر المشروعات العامة للشباب ودورها في الحد من مشكلة البطالة، مجلة لارك المجلد ٤ العدد ٣١ العراق
- دباجه، محمد أحمد محمود، (٢٠٢١)، أثر الذكاء الاجتماعي أداء المشاريع العامة من وجهة نظر شركات التمويل في مدينة عمان، (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
- دخان، محمد، (٢٠١٨)، أثر محددات هيكل الملكية في أداء الشركات المساهمة السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ٤٠(٥)، ٣٨-٢٧
- زعرب، حمدي، باسل مسموح، (٢٠٢٠)، أثر هيكل الملكية على أداء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تطبيقية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ٢٨(٤)
- سمور، محمد، درغام، ماهر، (٢٠٢٠)، أثر مكونات هيكل الملكية على تكاليف الوكالة: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٨(٣)، ٢٠-١
- الشاهد، ريم محمود سليمان، (٢٠١٨)، أثر هيكل الملكية وخصائص الشركات على جودة الأرباح: دراسة اختبارية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ١٤ (٣)، ٤٦٣ - ٤٤٥
- العامري، علي و آخرون، (٢٠١٩)، أثر قياس كفاءة أرس المال الفكري على الأداء المالي للوحدات الاقتصادية، دراسة في عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، جامعة المثنى ٩(٤)، ١٧-١٠
- العبادي، هاشم وحمد هلال، أسامة، (٢٠١٨)، تأثير أبعاد أرس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (١٠)، ١٨٩-٢١٨

- عبد الفتاح، براءة عبد المنعم أحمد، (٢٠١٥)، أثر أبعاد الذكاء الاجتماعي أداء المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم الأردنية المقاس باستخدام معايير بطاقة الاداء المتوازن، (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، الأردن.
- عبد الله، آدم عبد الله سليمان، (٢٠٢١)، أثر الذكاء الاجتماعي على أداء العاملين " دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج ٢٢، ع ١٤.
- محمد، إلياس بخيت، (٢٠٢٠)، دور الذكاء الاجتماعي تحقيق البراعة التنظيمية " دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية، (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
- محمد، روقي، (٢٠١٨)، الذكاء الاجتماعي على ربحية المؤسسات "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية والجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة صدى مرياح، ع ١٤، الجزائر.
- المطر، جمزة شاكر، (٢٠١٩)، أثر الذكاء الاجتماعي على الأداء الوظيفي " دراسة حالة مديرية الأمن العام الأردني، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- كرم، صفاء طارق حبيب. (١٩٩٤). بناء مقياس مقنن للذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة. كلية التربية - ابن رشد، جامعة، بغداد.
- أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. (٢٠٠٢). إدارة المشروعات العامة، دار الفخر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الكيال، مختار احمد. (٢٠١١). الاسهام النسبي لمكونات الذكاء الوجداني والذكاء المعرفي وتنظيم الذات في التنبؤ بالأداء المهني للمعلمين والأداء الأكاديمي لطلاب المرحلة الثانوية، دراسة في نمذجة العلاقة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الأول، العدد ٣٢.
- الدسوقي، محمد غازي. (٢٠٠٨). الذكاء الاجتماعي لمشرفي الأنشطة التربوية والقدرة فائقة في النجاح المهني. دار المكتب الجامعي الحديث
- عريان، سميرة عطية. (٢٠١١). عادات العقل ومهارات الذكاء الاجتماعي المطلوبة لمعلم الفلسفة والاجتماع في القرن الحادي والعشرين.

- يسري، أفنان محمد عمر. (٢٠١٩). الذكاء الاجتماعي وأثره على إدارة المشروعات العامة، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١٠.
- المطيري، خالد شخير. (٢٠١١). الذكاء الاجتماعي، دار المسيلة للنشر، الكويت.
- طه، اخلاص فتحي طه. (٢٠٠٧). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بموقع الضبط (الداخلي –الخارجي) لدى طلبة الجامعة. كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albrecht, K. (2006). *Social intelligence: The new science of success*. Wiley.
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. Psicothema, 18, 13-25.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. Bantam Books.
- Riggio, R. E. (2010). *Before emotional intelligence: Research on social intelligence*. Industrial and Organizational Psychology, 3(2), 178-182.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*. Imagination, cognition and personality, 9(3), 185-211.
- Sanchez, M., Caprara, G., & Fida, R. (2015). *The role of social and emotional intelligence in the workplace*. International Journal of Organizational Analysis, 23(3), 282-300.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). *Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions*. Group & Organization Management, 24(3), 367-390.
- Szekely, E. (2016). *Social intelligence and emotional intelligence: A synergistic approach to human behavior*. The International Journal of Leadership in Public Services, 12(2), 120-134.

- Baumol, W. J., & Blinder, A. S. (2020). *Economics: Principles and policy*. Cengage Learning.
- Food and Agriculture Organization. (2018). *The state of food and agriculture 2018: Migration, agriculture, and rural development*. FAO.
- Gause, F. G. (2017). *The international relations of the Persian Gulf*. Cambridge University Press.
- Khan, M. (2019). *The political economy of industrial policy in South Asia*. Cambridge University Press.
- Krugman, P., & Wells, R. (2018). *Macroeconomics*. Worth Publishers.
- Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. Anthem Press.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2018). *Economics*. McGraw-Hill Education.
- Stiglitz, J. E. (2019). *People, power, and profits: Progressive capitalism for an age of discontent*. W.W. Norton & Company.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). *Economic development*. Pearson.
- WHO (World Health Organization). (2020). *COVID-19 pandemic: Essential health services*. WHO.
- Baumol, W. J., & Blinder, A. S. (2020). *Economics: Principles and policy*. Cengage Learning.
- Gause, F. G. (2017). *The international relations of the Persian Gulf*. Cambridge University Press.
- Khan, M. (2019). *The political economy of industrial policy in South Asia*. Cambridge University Press.
- Krugman, P., & Wells, R. (2018). *Macroeconomics*. Worth Publishers.
- Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. Anthem Press.

- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2018). *Economics*. McGraw-Hill Education.
- Stiglitz, J. E. (2019). *People, power, and profits: Progressive capitalism for an age of discontent*. W.W. Norton & Company.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). *Economic development*. Pearson.
- WHO (World Health Organization). (2020). *COVID-19 pandemic: Essential health services*. WHO.
- Baldwin, R., & Scott, C. (2013). *Regulation and public law*. Oxford University Press.
- Flyvbjerg, B. (2009). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge University Press.
- Grindle, M. S. (2017). *Going local: Decentralization, democratization, and the promise of good governance*. Princeton University Press.
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?*. Public Administration, 69(1), 3-19.
- Kohli, A. (2004). *State-directed development: Political power and industrialization in the global periphery*. Cambridge University Press.
- Mazzucato, M. (2013). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. Anthem Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, Why it's amazing that federal programs work at all*. University of California Press.
- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press.
- Abualoush, S, Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge

management infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13 (2), 279- 309.

- Agostini, L., & Nosella, A. (2017). Enhancing Radical Innovation Performance through Intellectual Capital Components. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4).pp.789-806.
- Almaiman, S., & McLaughlin, P. (2018). Facilitating a continuous improvement culture: a literature review. *International Conference on Manufacturing Research. Manufacturing Technology*, 493-498, Skovde, Sweden. DOI: 10.3233/978-1-61499-902-7-493D
- Horvath, H., & Bencsik, A. (2019). RELATIONSHIP BETWEEN OWNERSHIP STRUCTURE AND INTELLECTUAL CAPITAL EFFICIENCY IN HUNGARIAN COMPANIES. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 164-173.
- Kelechi, U., & Halida, O (2017). "Talent Management and Performance of Selected Commercial Banks in Owerri, Imo State, Nigeria", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4 (3)..
- MARMARA University, Turkey. Ousama, A. A., Hammami, H., & Abdulkarim, M. (2019). The association between intellectual capital and financial performance in the Islamic banking industry. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13 (1). 75-93
- Namada, J. (2017). Organizational Learning and Firm Performance: an Empirical investigation in an Emerging Economy Context, Chandaria School of Business, <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/3136>
- Nassar, S., Ashour, M., Tan, Ö. F., & Külah, S. (2018). The Effect Of Ownership Structure On Intellectual Capital Efficiency: Evidence From Borsa Istanbul. In *7th International Conference on Business Administration (ICBA)*, May (pp. 3-5)
- Nassar, ST. (2018) *Intellectual Capital And Its Impact On Financial Performance Of Firms Listed In Borsa Istanbul* (Unpublished Doctoral Dissertation).

- Seok-Young, O. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice, *Journal of Knowledge Management*, 23 (2), 313-331.  
[https:// doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087](https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087).
- Shehada, R., El Talla, A., Al Shobaki, J., & Abu-Naser, S. (2020). The Reality of Using the Balanced Scorecard in Business Incubators, *Faculty Engineering and Information Technology*, of  
<http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/586>

## **Abstract**

This study aims to measure the impact of social intelligence on project management in public sector companies in Riyadh, focusing on how the dimensions of social intelligence (human capital, structural capital, and relational capital) affect the institutional performance of these companies. The study relied on the descriptive analytical approach, and used a questionnaire as the main tool for collecting data. (579) participants from employees in public sector companies participated in the questionnaire, and the response rate was (94%). The collected data were entered and analyzed using the statistical analysis program (SPSS).

The results of the study showed a strong positive correlation with statistical significance between the dimensions of social intelligence (human capital, structural capital, and relational capital) and project performance in public sector companies in Riyadh. The study also showed that all dimensions of social intelligence have a positive impact on project performance in terms of improving internal operations, enhancing learning and growth, and increasing customer satisfaction.

The study recommends the need to invest in the effective application of social intelligence dimensions, with a focus on enhancing positive relationships with customers and meeting their needs quickly and efficiently. The study also recommends the need to develop administrative leadership by attracting highly qualified individuals with specialized expertise, and supporting continuous training to enhance their capabilities in employing social intelligence to achieve institutional success.

**Keywords:** Social intelligence, project management, public sector companies, Riyadh city.

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Project Management**



**Social intelligence and its impact on project management: an  
applied study on public sector companies in Riyadh.**

**Preparation:**

**Supervision:**

**1445-2024**