



جامعة ميدأوشين

كلية التربية

تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع

الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية

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

إعداد:

سهام علي حسين الياسين

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشين لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراة

في التربية

الفصل الأول

المقدمة:

تستند الدول الحديثة في نهضتها على مجموعة من القطاعات الحيوية التي تتكامل فيما بينها لضمان التنمية المستدامة وتعزيز استقرار الاقتصاد والمجتمع. وتشمل هذه القطاعات: الحكومي والإداري، الأمني والدفاعي، الصحي، التعليمي، الاقتصادي والمالي، الزراعي والغذائي، الصناعي والتجاري، الطاقة والموارد الطبيعية، النقل والمواصلات، الاتصالات والتكنولوجيا، الثقافي والإعلامي، السياحة والترفيه، والإنشائي. ويعتبر القطاع الاقتصادي ركيزة أساسية في هذه التكامل، إذ يوفر الموارد المالية اللازمة لدعم باقي القطاعات، ويعزز الاستثمار وتنويع مصادر الدخل، مما يساهم في تقليل المخاطر الاقتصادية وتحقيق الاستقرار المالي (Gowda, 2020).

وفي هذا السياق، يبرز قطاع الإنشاءات كعامل محوري في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الحياة وجذب الاستثمارات الأجنبية. كما أن المشاريع الإنشائية تعزز النمو الاقتصادي عبر خلق فرص العمل وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، مما يقلل من معدلات البطالة ويحفز النشاط الاقتصادي ويعزز النمو الشامل (Acs et al., 2018). وتشير الدراسات إلى أن تطوير البنية التحتية، مثل الطرق والطاقة، له تأثير مباشر في تقليص الفقر ودعم النمو الاقتصادي المستدام (Calderon & Serven, 2014).

علاوة على ذلك، فإن المشاريع الإنشائية تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار ونقل التكنولوجيا، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية (Bloom et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، يشير شريف وحسانوف (Cherif & Hasanov, 2019) إلى أن هذه المشاريع تساهم في تنويع مصادر الدخل، لا سيما في الدول المعتمدة على قطاع واحد، مما يعزز المرونة الاقتصادية، ويحد من التقلبات المالية، الأمر الذي يساهم في تحقيق استقرار اقتصادي أكثر توازناً.

تتضح أهمية هذا القطاع الاستراتيجية بجلاء في المملكة العربية السعودية، حيث يُعد رافداً رئيسياً في تحقيق أهداف رؤية 2030 الرامية إلى تقليص الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الاقتصاد. ويؤكد التوسع المستمر في المشاريع الضخمة داخل المملكة على الدور الحيوي الذي يضطلع به قطاع الإنشاءات في تعزيز التنمية المستدامة والشاملة (Alajmi & Memon, 2022).

ولضمان فاعلية هذه المشاريع، يبرز دور مدير المشروع بوصفه عنصرًا محوريًا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. فهو مسؤول عن إدارة الموارد بشكل فعال، وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات، بالإضافة إلى التعامل مع المخاطر وحل النزاعات وضمان التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية. وبفضل مهاراته القيادية والتنظيمية، يضمن مدير المشروع تسليم المخرجات النهائية بجودة عالية، مع الحفاظ على رضا أصحاب المصلحة وتوثيق الدروس المستفادة لتحسين المشاريع المستقبلية (Gasemagha & Kowang, 2021; Kerzner, 2022). ويتطلب هذا الدور المتطور لمدير المشروع مزيجاً من المهارات الفنية والإدارية والقيادية، مع التركيز المتزايد على القدرة على التعامل مع الديناميكيات البشرية المعقدة (Jayaweera et al., 2025).

ومن بين المهارات الأساسية التي يحتاجها مدير المشروع لتحقيق هذه الأهداف هو الذكاء العاطفي، الذي يعد أمراً بالغ الأهمية لأنه يساعده على تحديد النطاق والجدول الزمني والميزانية وتتبع معالم المشروع بفعالية (Al Hosani et al., 2023). ويعرّف جولمان (Goleman, 1995) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدارة مشاعر الفرد وتحفيزها، بالإضافة إلى إدارة مشاعر الآخرين وعواطفهم بشكل جيد لتحقيق النجاح في الحياة المهنية. من جهة أخرى أشار ماير وزملاؤه (Mayer et al., 2004) إلى أن الذكاء العاطفي لمديري المشاريع يشمل القدرة على معرفة العواطف، واستخدامها، وفهمها، والتحكم بها، سواء لدى الذات أو لدى الآخرين. كما يؤكد ميرسينو (Mersino, 2016) إلى أن هذه المهارات تؤدي دوراً مباشراً في نجاح مديري المشاريع، حيث تحدد قدرتهم على إدارة هذه المشاعر نجاح أو فشل المشروع. بينما يشير بتاويل وأحمد (Bataweel & Ahmed, 2023) إلى أن الذكاء العاطفي مرتبط بمستويات أعلى من السعادة والقدرة على التعامل مع الضغوط النفسية.

تظهر الأدبيات على أن مديري المشاريع ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يتمتعون بالقدرة على إدراك المواقف العاطفية للآخرين، مما يمكنهم من التفاعل مع فريق المشروع بطريقة تجذبهم للمشاركة الفعالة (Al Hosani et al., 2023). وقد أشار محمد وآخرون (Muhammad et al., 2024) إلى أن الذكاء العاطفي يساعد مديري المشاريع وأعضاء الفريق على إدارة مشاعرهم بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات وتحسين نتائج المشروع.

ولتحسين أداء المشروع ومدير المشروع، طور ميرسينو (Mersino, 2016) نموذجاً من خمسة مجالات رئيسية (الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، وقيادة الفريق) يضم 14 كفاءة لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع، مما يساهم في تعزيز أدائه وقدرته على إدارة المشاريع بنجاح.

وفي هذا السياق أشار رودريغوس وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024) إلى أن الوعي الذاتي يُعدّ عنصراً محورياً في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز فعالية القيادة، وتطوير العلاقات الشخصية، مما يساهم بشكل مباشر في نجاح المشروع وتعزيز تماسك الفريق، بينما تُعد الإدارة الذاتية عاملاً أساسياً في دعم القيادة الفعالة، وحل النزاعات، والحفاظ على تحفيز الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع. وفي السياق ذاته، أوضحت الدراسة أن الوعي الاجتماعي يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار ورفع أداء الفريق، مما يجعله من العوامل الحاسمة لتحقيق نجاح المشروع.

ومن منظور العلاقات المهنية، ترى منتغرو وآخرون (Montenegro et al, 2021) أن إدارة العلاقات المدعومة بالذكاء العاطفي تمثل ركيزة أساسية لضمان نجاح مشاريع البناء، حيث تحتل العلاقات الداخلية مع أصحاب المصلحة مكانة أكثر أهمية وتأثيراً مقارنة بالعلاقات الخارجية. وتتقاطع هذه الرؤية مع ما أكده مجيد وزملاءه (Majeed et al., 2023) على أن القيادة الفعالة للفريق تُعزز تأثير العوامل المرتبطة بمستوى الفريق، مما ينعكس على تماسكه وتحقيق نتائج أكثر فاعلية للمشروع، وبالتالي فهي تُعد مكوناً جوهرياً في ضمان نجاحه.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الذكاء العاطفي يُعد من المهارات الجوهرية التي تعزز من كفاءة القيادة وتماسك الفريق وتحقيق أهداف المشروع. هذه المهارات لا تساهم فقط في تحسين بيئة العمل واتخاذ القرار، بل تخلق ثقافة مبنية على الثقة والدعم المتبادل، وهو ما يُعد أساساً في بيئات معقدة كصناعة البناء. ومن هنا، يصبح تطوير هذه المهارات أولوية استراتيجية للقادة ومديري المشاريع الساعين إلى تحقيق التميز والاستدامة في نتائجهم.

ورغم أن الأدبيات العالمية تُظهر بوضوح العلاقة الإيجابية بين الذكاء العاطفي وكفاءة القيادة ونجاح المشاريع، إلا أن معظم هذه الدراسات أُجريت في سياقات ثقافية واجتماعية تختلف عن بيئة المملكة العربية السعودية. ومن هنا، تتبّع الحاجة لإجراء أبحاث محلية تستهدف فهم مدى انطباق هذه النتائج على السياق السعودي، وتأخذ بعين الاعتبار

الخصوصية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية. إن تطوير أدوات علمية وإدارية تتماشى مع بيئة المملكة يمثل خطوة ضرورية لتعزيز فعالية إدارة المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 الطموحة.

مشكلة الدراسة:

على مدار العقود الماضية، أكدت العديد من الدراسات على أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المهني خاصة في بيئات العمل المختلفة (Boyatzis et al., 2000; Druskat & Wolff, 2001; Goleman, 1998; Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990; Wong & Law, 2002). ومع ذلك، لا يزال تأثير الذكاء العاطفي على نجاح المشاريع محل تساؤل، لا سيما في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية المتزايدة التي تواجه المشاريع في السياقات المحلية، بما في ذلك المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

تواجه المشاريع في المنطقة الشرقية تحديات متعددة في إدارتها، خاصة عند اتباع أساليب إدارية غير فعّالة، أبرزها ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وتضارب التوقعات. بالإضافة إلى ذلك، فإن توسيع نطاق المشروع بسبب إدخال مهام جديدة دون تخطيط مسبق، يعزز التعقيدات التشغيلية ويتسبب في تجاوز الميزانية والجدول الزمني. وتؤكد دراسات حديثة إلى أن هذه التحديات تتفاقم نتيجة لغياب أنظمة معلومات إدارية فعّالة ونقص المهارات المتخصصة، مما يقلل من قدرة المشاريع على تحسين الأداء العام، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة (الطويهر، 2024؛ Gasemagha & Kowang, 2021).

ويتجلى أثر هذه التحديات بشكل أكثر وضوحاً في قطاع الإنشاءات، الذي يُعد من أكثر القطاعات عرضة للمشكلات التنظيمية والمالية. حيث تشير التقارير إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع هذا القطاع تعاني من تأخيرات زمنية تصل إلى 10%-30% من المدة الأصلية (Khan et al., 2025)، إضافة إلى تجاوز التكاليف، وضعف التنسيق بين أصحاب المصلحة، وسوء التخطيط، والتأخر في اتخاذ القرارات، ونقص الكوادر المؤهلة (Alajmi & Memon, 2022). كما تؤثر التعددية الثقافية في بيئة العمل سلباً على فعالية التواصل والثقة بين أعضاء الفرق ومديري المشاريع (Alabbad & Haron, 2024).

وعلى الرغم من الطبيعة المعقدة والمتغيرة لمعظم المشاريع الحديثة، لا تزال العديد من الشركات تركز في توظيفها على الخبرات الفنية، متجاهلة المهارات الشخصية مثل الذكاء العاطفي (Al Hosani, et al., 2023). ويواجه مديرو المشاريع تحديات في تطبيق الذكاء العاطفي عمليا، إلى جانب ضعف الوعي بأثره الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه على تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين الأداء المهني ونتائج المشاريع.

من جهة أخرى، كشفت الدراسات الحديثة أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع المتقدمة، مثل تلك التي تم تطبيقها في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، يعزز من فعالية المشاريع ويساعد في تحقيق أهدافها بشكل أفضل (المزروع وآخرون، 2025). وفي هذا السياق، يمكن أن يؤدي الذكاء العاطفي دورًا محوريًا في تعزيز التواصل الفعال وإدارة الفرق بشكل أكثر كفاءة، مما يساعد في التغلب على هذه التحديات وزيادة فرص نجاح المشاريع.

رغم ذلك، لا تزال الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي في قطاع الإنشاءات محدودة، وغالبًا ما تنحصر في سياقات ثقافية واقتصادية معينة، مما يصعب تعميم نتائجها. وتشير بعض الدراسات إلى أن السمات الثقافية، كغلبة الطابع الذكوري على قطاع الإنشاءات قد تؤثر على قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع (Tumpa & Skaik, 2021). هذا التباين في النتائج يبرز الحاجة إلى دراسات محلية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق السعودي لفحص مدى ملاءمة النظريات العالمية للتطبيق المحلي.

وبناء على ما سبق، ونظرًا لوجود فجوة واضحة في الدراسات التي تتناول العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع ونجاحها في السياق السعودي، تبرز الحاجة إلى إجراء بحث معمق لفهم هذا الأثر. ويتطلب ذلك دراسة مدى إسهام الذكاء العاطفي في تحسين إداء فرق العمل، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة قدرة المديرين على التكيف مع التحديات المفاجئة. ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة:

بناءً على محددات المشكلة البحثية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى إلى استقصاء الجوانب المختلفة للموضوع ودراسته بشكل شامل:

1. ما درجة توافر مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية بين تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟
4. ما الإجراءات المقترحة لاكتساب مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وتطبيقها لضمان نجاح المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الحيوي الذي تتناوله وهو علاقة الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح المشروع ، وكذلك من الفجوات المعرفية والتطبيقية التي تسعى لسدها . وتتضح أهمية الدراسة في الجانبين التاليين:

الأهمية النظرية:

تعتبر دراسة تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية ذات قيمة نظرية كبيرة، حيث تسهم في ملء فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بدور الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع الإنشائية. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت الذكاء العاطفي في سياقات إدارية متنوعة، إلا أن تطبيقه في مجال المشاريع الإنشائية، خاصة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، لا يزال محدودًا. تعمل هذه الدراسة على تعميق الفهم النظري لكيفية تأثير المهارات العاطفية على عمليات اتخاذ القرار، وإدارة الفرق، وتحقيق أهداف المشاريع، مما يثري الأدبيات الأكاديمية في مجالات إدارة المشاريع وعلم النفس التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً يربط بين الذكاء العاطفي وعوامل نجاح المشاريع الإنشائية، مثل الالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق الجودة المطلوبة، وإدارة الموارد بكفاءة. يمكن أن يكون هذا الإطار أساساً لدراسات مستقبلية تستكشف سبل تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، تسهم الدراسة في توسيع الآفاق البحثية وتقديم رؤى جديدة تعزز الفهم الأكاديمي للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على نجاح المشاريع الإنشائية.

الأهمية التطبيقية:

تعتبر هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والممارسين على حد سواء، حيث تقدم معلومات قيمة حول مستويات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في المؤسسات والشركات المحلية، وتُسلط الضوء على كيفية استخدام هذه المهارات لتحسين أداء المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل تأثير الذكاء العاطفي، توفر الدراسة رؤى عملية تساعد المديرين على تطوير استراتيجيات تواصل أكثر فعالية، وتعزيز العمل الجماعي، وبناء بيئة عمل تعاونية، مما يقلل من النزاعات مع أصحاب المصلحة ويسهل إدارة التحديات بشكل أكثر سلاسة.

علاوة على ذلك، تشجع هذه الدراسة الباحثين على إجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال، حيث تقدم مؤشرات وإرشادات يمكن أن تسهم في تحسين مستوى إدارة المشاريع. كما يمكن للشركات الأهلية الاستفادة من نتائج الدراسة من خلال تطبيق توصياتها على أرض الواقع، مثل توظيف مديري مشاريع يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي، أو تطوير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز هذه المهارات. مثل هذه البرامج ستساعد القادة على التعامل بفعالية مع التحديات اليومية، مثل إدارة المخاطر وضغوط العمل، مما يعزز كفاءة المشاريع وجودة مخرجاتها.

أخيراً، تسهم الدراسة في تصميم سياسات واستراتيجيات تعتمد على الذكاء العاطفي لتحقيق نجاح مستدام في المشاريع الإنشائية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030. سواء من خلال تشييد مباني جديدة أو إعادة تأهيل المباني القديمة بطرق مستدامة، فإن هذه الدراسة تقدم إطاراً عملياً لضمان ازدهار قطاع الإنشاءات ووصوله إلى أعلى مستويات الكفاءة.

أهداف الدراسة:

تماشياً مع مشكلة البحث المذكورة أعلاه، فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو البحث في تأثير الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشروع في مجموعة من الشركات الانشائية الكبيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام مقاييس مهارات الذكاء العاطفي الخمس. علاوة على ذلك، فإن الدراسة لها الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى مهارات الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، وقيادة الفريق) لدى مديري المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.
- تحليل العلاقة الإحصائية بين مهارات الذكاء العاطفي ومقاييس نجاح المشاريع الإنشائية، مثل الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم بالميزانية، وتحقيق الجودة المطلوبة، ورضا أصحاب المصلحة.
- التعرف على الفروق الإحصائية في مستوى مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وفقاً للعوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي).
- تقديم توصيات عملية واستراتيجيات قابلة للتطبيق لتعزيز وتنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع بناءً على نتائج الدراسة، بما يساهم في تحسين أداء فرق العمل وضمان نجاح المشاريع.
- مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة لتحديد مدى تطابقها أو اختلافها في البيئة السعودية، ما يوفر إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير مناهج تدريبية وإدارية في قطاع الإنشاءات في المملكة.

فرضيات الدراسة:

وفقاً للأهداف السابقة، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي الخمس (الوعي الذاتي - الوعي الاجتماعي - الإدارة الذاتية - إدارة العلاقات - القيادة) لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغير (الخبرة، العمر، المؤهل العلمي) لمدير المشروع ونجاح المشروع.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):

يعرف الذكاء العاطفي على أنه قدرة الفرد على فهم مشاعره والتعامل معها بشكل جيد، بالإضافة إلى فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بذكاء. ويتضمن أربع مهارات أساسية: أولاً الوعي الذاتي، وهو أن يعرف الفرد ما يشعر به ويفهم كيف تؤثر هذه المشاعر على تصرفاته. ثانياً، إدارة الذات، وهي قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته والتكيف مع المواقف الصعبة. ثالثاً، الوعي الاجتماعي، وهو أن يتعاطف الفرد مع الآخرين ويفهم مشاعرهم. وأخيراً، إدارة العلاقات، وهي قدرة الفرد على بناء علاقات جيدة وحل الخلافات بشكل إيجابي (براديري وجريفر، 2014).

وإجرائياً يعرف الذكاء العاطفي في هذه الدراسة بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المشروع في مقياس الذكاء العاطفي من خلال الأبعاد الخمسة التي طورها ميرسينو (Mersino, 2016).

أبعاد الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence Skills):

سيتم في هذه الدراسة قياس الذكاء العاطفي من خلال الأبعاد الخمسة التالية التي طورها ميرسينو (Mersino, 2016):

- **الوعي الذاتي (Self-Awareness):** هو القدرة على التعرف على مشاعر الفرد ونقاط قوته وضعفه وقيمه ودوافعه وفهمها. وهو يتضمن الوعي بمشاعر الفرد وأفكاره، وكيف تؤثر على السلوك والتفاعلات مع الآخرين. يعد الوعي الذاتي عنصراً أساسياً في الذكاء العاطفي، مما يمكّن الأفراد من إدارة مشاعرهم بشكل فعال واتخاذ قرارات مستنيرة (Rumahlewang, 2024).
- **إدارة (Self-Management):** هي القدرة على تنظيم والسيطرة على عواطف المرء وأفكاره وسلوكياته بشكل فعال في مواقف مختلفة. وهي تتضمن إدارة التوتر والبقاء هادئاً والحفاظ على الانضباط الذاتي لتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. تشمل إدارة الذات مهارات مثل ضبط النفس العاطفي والقدرة على التكيف والمرونة والقدرة على البقاء مركزاً وحافزاً. كما تتضمن الحفاظ على نظرة إيجابية والتكيف مع الظروف المتغيرة وإظهار التحكم

في الاندفاع. هذه الكفاءة ضرورية للحفاظ على الإنتاجية وتعزيز المرونة وضمان الأداء المتسق (Mersino, 2016).

- **الوعي الاجتماعي (Social-Awareness):** يعرف ميرسينو (Mersino, 2016) الوعي الاجتماعي على أنه القدرة على فهم والتعاطف مع مشاعر واحتياجات ومخاوف الآخرين. يتضمن ذلك التعرف على الإشارات الاجتماعية وتفسيرها، مثل لغة الجسد ونبرة الصوت، وفهم الديناميكيات داخل مجموعة أو منظمة. يشمل الوعي الاجتماعي مهارات مثل التعاطف والاستماع النشط والوعي التنظيمي والقدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية والمناخ العاطفي للموقف. تساعد هذه الكفاءة الأفراد على بناء علاقات قوية والتواصل بشكل فعال والتنقل بين التعقيدات الاجتماعية بحساسية وفهم.
- **إدارة العلاقات (Relationship Management):** هي القدرة على استخدام الوعي بمشاعرك ومشاعر الآخرين لبناء علاقات إيجابية والحفاظ عليها وتعزيزها. تشمل المهارات الأساسية في إدارة العلاقات الاستماع النشط والتعاطف والعمل الجماعي والتعاون والقدرة على تقديم ملاحظات بناءة. تساعد هذه الكفاءة في إدارة التفاعلات بنجاح وتعزيز التعاون وبناء الثقة وخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة. وإدارة العلاقات ضرورية للقيادة، لأنها تمكن الأفراد من توجيه وتحفيز وتطوير فرقهم مع الحفاظ على علاقات قوية مع أصحاب المصلحة (Mersino, 2016).
- **قيادة الفريق:** وفقا لميرسينو (Mersino, 2016)، فإن قيادة الفريق هي القدرة على توجيه وتحفيز وإدارة مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف وغايات مشتركة. وهي تتضمن تحديد رؤية واضحة، وتوفير التوجيه، وإرساء قيم الفريق، وخلق بيئة تعزز التعاون والثقة والأداء العالي. تشمل المهارات الأساسية في القيادة الجماعية التواصل الفعال وحل النزاعات واتخاذ القرار والتفويض والقدرة على إلهام أعضاء الفريق والتأثير عليهم. يدرك قائد الفريق الجيد نقاط القوة والضعف لدى كل عضو في الفريق، ويستفيد من مهاراتهم بشكل فعال، ويوفر فرص الدعم والتطوير، ويضمن أن الجميع متوافقون ويعملون نحو نفس الأهداف. قيادة الفريق ضرورية لإنشاء فريق متماسك وتحفيزي ومنتج يمكنه التغلب على التحديات بنجاح وتحقيق نتائج متميزة.

أما إجرائيا فتعرف مهارات الذكاء العاطفي بأنها الدرجات الفرعية التي يحصل عليها المشاركون في الأبعاد الخمسة لمقياس الذكاء العاطفي المُستخدم في الدراسة، حيث يتم تصنيف المهارات بناءً على تكرارات وتوزيع إجابات المديرين على الأسئلة المتعلقة بمهاراتهم العاطفية في سياق العمل الإداري والإنشائي.

مدير المشروع (Project Manager):

وفقا لمعهد إدارة المشاريع (PMI, 2017)، يعرف مدير المشروع بأنه الفرد الذي تعينه المنظمة لتنظيم وإدارة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، حيث يتميز دوره عن المديرين الوظيفيين ومديري العمليات بتركيزه على قيادة فريق العمل لتحقيق النتائج المرجوة مع مراعاة التوازن بين القيود المختلفة مثل نطاق العمل، والميزانية، والجدول الزمنية. بالإضافة إلى ذلك، يتحمل مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات لضمان تقدم المشروع بسلاسة، مع متابعة الجداول الزمنية والميزانيات والجودة. كما يؤدي دورًا محوريًا في تعزيز التواصل الفعال والتنسيق بين فرق العمل وأصحاب المصلحة لضمان نجاح المشروع.

وبالإضافة إلى ذلك، يتخذ مدير المشروع دورًا أكثر تخصصًا عندما يتعلق الأمر بالمشاريع الإنشائية. في هذا السياق، تشير منتغرو وآخرون (Montenegro et al., 2021) إلى أن دور مدير المشاريع يتطلب مهارات قيادية وتنظيمية عالية، فضلاً عن القدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر التي قد تواجه المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعرف مدير المشروع إجرائيًا بأنه كل فرد مشارك في هذه الدراسة يشغل منصب مدير مشروع إنشائي فعال (حاليًا) في إحدى الشركات العاملة في المنطقة الشرقية، ويُحدّد بناءً على سنوات الخبرة (5 سنوات فأكثر)، ومسؤوليته الرسمية في الإشراف على مراحل تنفيذ المشروع.

المشاريع الإنشائية (Construction Projects):

المشاريع الإنشائية هي عمليات منظمة تهدف إلى إنشاء أو تطوير البنى التحتية والمرافق المختلفة، وتشمل كلاً من المباني السكنية والتجارية، والمنشآت الصناعية، وشبكات النقل والمرافق العامة. تتميز هذه المشاريع بطابعها المعقد

الذي يجمع بين المتطلبات الفنية والإدارية والبيئية، حيث تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين التصميم الهندسي، والتخطيط المالي، وإدارة الموارد البشرية والمادية لضمان إنجازها ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة (Alaloul et al., 2020).

وإجرائياً تعرف المشاريع الإنشائية بأنها المشاريع التي تنفذها شركات مقاولات أو تطوير عقاري مرخصة، وتندرج ضمن نطاق الإنشاءات (مباني، بنى تحتية، مشاريع صناعية)، وتكون في مراحل التنفيذ أو أُنجِزت خلال آخر خمس سنوات، في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

نجاح المشروع (Project Success):

يُعرّف نجاح المشروع في هذه الدراسة بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز المقاييس التقليدية لـ "المثلث الحديدي" (الوقت، التكلفة، الجودة). فبينما تظل هذه المقاييس أساسية (Albtoush et al., 2022; Rehan et al., 2024)، يتبنى هذا البحث تعريفاً أكثر شمولية يتماشى مع الفكر الحديث في إدارة المشاريع، ويشمل الأبعاد التالية:

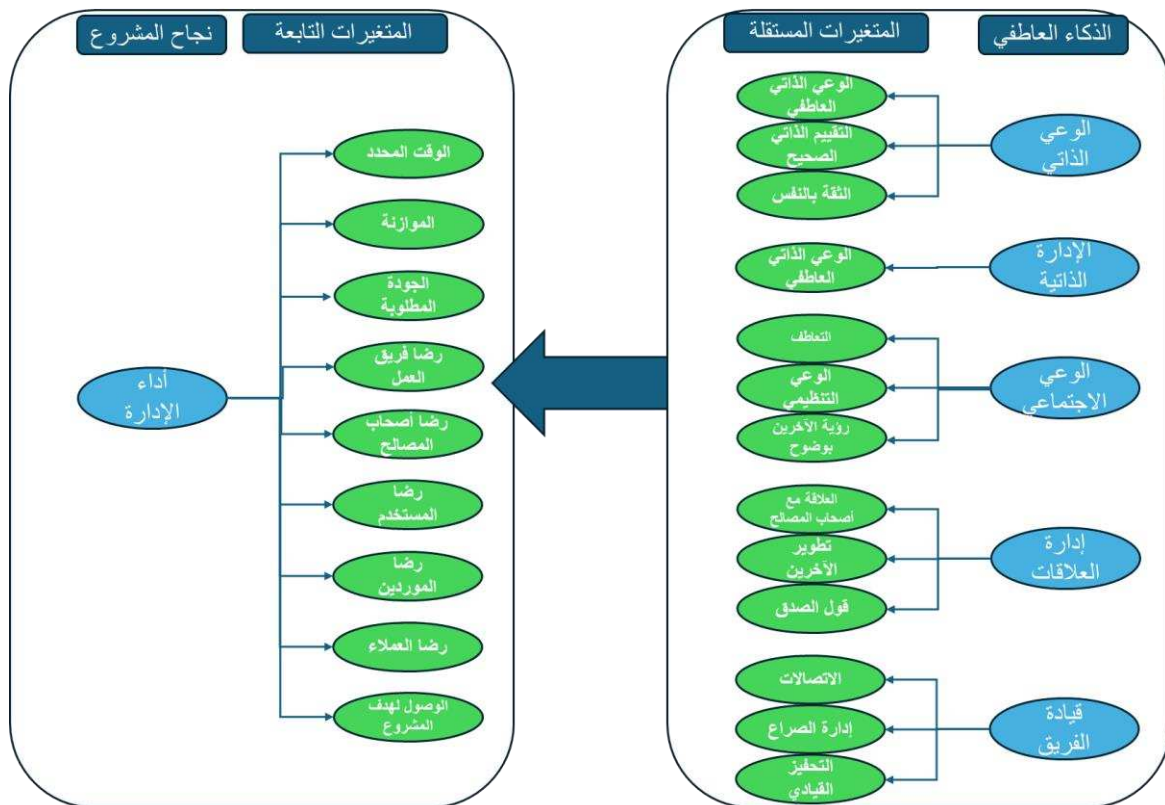
- كفاءة المشروع (Project Efficiency): مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة وتحقيق معايير الجودة المتفق عليها.
- رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction): وهو درجة تلبية مخرجات المشروع لتوقعات واحتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين، وخاصة العميل والمستخدم النهائي. فالمشروع قد يفشل حتى لو حقق أهدافه الفنية إذا لم يكن أصحاب المصلحة راضين عن النتيجة (Aggarwal & Sidana, 2025).
- رضا فريق العمل وتماسكه (Team Satisfaction and Cohesion): وهو الأثر الإيجابي للمشروع على فريق العمل نفسه، من حيث الروح المعنوية، وتطور المهارات، والرغبة في العمل معاً في مشاريع مستقبلية. فالمشروع الناجح يبني قدرات الفريق ولا يستنزفها (Zhang & Hao, 2022).
- الأثر الاستراتيجي والاستدامة (Strategic Impact and Sustainability): وهو مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة، وتوافقه مع معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية (Chasanah et al., 2024).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سنتناول هذه الدراسة تقييم مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع الانشائية.
- الحدود المكانية: ستجري هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية وعلى وجه الخصوص في المنطقة الشرقية.
- الحدود الزمانية: يتوقع أن تستغرق الدراسة من ستة أشهر وحتى ثمان أشهر خلال 2025-2026.
- الحدود البشرية: تتمثل بمديري مشاريع يعملون في 1282 شركة من الشركات الانشائية السعودية الكبيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الشرقية على مشاريع قائمة أو تم إنجازها في الماضي.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من الشكل التالي والذي يشتمل على متغيرات الذكاء العاطفي التي سيتم تطبيقها لإيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لمديري المشاريع ونجاح المشروع.



المراجع

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

الطويهر، صالح. (2024). أثر نظم المعلومات الإدارية على إدارة المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية على مشروع القدية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 3(10)، 684-658.

<https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p17>

المزروع، عروب، الفواز، أحمد، البقمي، سمية، صديق، وليد، والفصيل، حسن. (2024). أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 3(4)، 224-170.

<https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n4p6>

Aggarwal, S., & Sidana, T. S. (2025). Stakeholder management in Indian PPP projects: A case study of Jewar Airport. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 12(4), n305–n314.

Alabbad, M., & Haron, R. (2024). The impact of nationality on the perception of project management and its success among construction project managers in Saudi Arabia. *Journal of the Malaysian Institute of Planners*, 22(5), 558–568.

Alajmi, A., & Memon, Z. (2022). A review on significant factors causing delays in Saudi Arabia construction projects. *Smart Cities*, 5(4), 1465–1487.
<https://doi.org/10.3390/smartcities5040075>

Alaloul, W., Liew, M., Zawawi, N., & Kennedy, I. (2020). Industrial Revolution 4.0 in the construction industry: Challenges and opportunities for stakeholders. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(1), 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.08.010>

- Albtoush, A., Doh, S., Rahman, R., & Al-Momani, A. (2022). Critical success factors of construction projects in Jordan: An empirical investigation. *Asian Journal of Civil Engineering*, 23, 1087–1099. <https://doi.org/10.1007/s42107-022-00470-8>
- Al Hosani, A., Al Mheiri, H., & El Khatib, M. (2023). Emotional intelligence as a success factor for project and project manager. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*, 3(1), 42–55. <https://doi.org/10.54489/ijbas.v3i1.202>
- Bataweel, A., & Ahmed, M. (2023). Exploring emotional intelligence and thinking style in Saudi residents: A cross-sectional study. *Psychology*, 14, 158–180. <https://doi.org/10.4236/psych.2023.142010>
- Bloom, N., Jones, C., Van Reenen, J., & Webb, M. (2020). Are ideas getting harder to find? *American Economic Review*, 110(4), 1104–1144. <https://doi.org/10.1257/aer.20180338>
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). Jossey-Bass.
- Calderon, C., & Serven, L. (2014). *Infrastructure, growth, and inequality: An overview* (Policy Research Working Paper No. 7034). World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7034>
- Chasanah, N., Gunawan, I., & Baroudi, B. (2024). International development project success: A literature review. *Journal of International Development*, 36(1), 146–171. <https://doi.org/10.1002/jid.3809>

- Cherif, R., & Hasanov, F. (2019). *The return of the policy that shall not be named: Principles of industrial policy* (IMF Working Paper No. 19/74). International Monetary Fund.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-90.
- Gasemagha, A., & Kowang, T. (2021). Project manager role in project management success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 1-12. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i3/9230>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gowda, A. (2020). The role of financial institutions in economic development: a study. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 7(2), 697-705.
- Jayaweera, M., Perera, B., & Liyanawatta, T. (2025). Use of emotional intelligence to enhance the leadership skills of project managers in construction: A qualitative Delphi study. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 17(3), 04525011. <https://doi.org/10.1061/JLADAH.LADR-1246>
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Khan, M., Bin Shaari, M., & Al Saud, N. (2025). Review of delay factors in construction projects of Riyadh: A case study to enhance project performance with sustainability. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(12s), 356–371. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1817>

- Majeed, M., Irshad, M., Khan, I., & Saeed, I. (2023). The impact of team mindfulness on project team performance: The moderating role of effective team leadership. *Project Management Journal*, 54(2), 162–178.
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mersino, Anthony. (2016). *Emotional intelligence for project managers*. Prodevia Learning Inc.
- Montenegro, A., Dobrota, M., Todorovic, M., Slavinski, T., & Obradovic, V. (2021). Impact of construction project managers' emotional intelligence on project success. *Sustainability*, 13:10804. <https://doi.org/10.3390/su131910804>
- Muhammad, Z., Ali, J., & Sorooshian, S. (2024). Impact of emotional and cultural intelligence on project performance through psychological contract and task interdependence. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2408874>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. (6th ed.). Project Management Institute.
- Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). An empirical study on project managers' leadership behavioral practices impacting project success – The Australian

- construction sector. *International Journal of Construction Education and Research*, 21(2), 164–188. <https://doi.org/10.1080/15578771.2024.2359378>
- Rodrigues, N. J. P., & Matos, C. I. V. (2024). The relationship between managers' emotional intelligence and project management decisions. *Administrative Sciences*, 14(12), 318. <https://doi.org/10.3390/admsci14120318>
- Rumahlewang, E., & Latar, I. M. (2024). The influence of emotional intelligence on student learning outcomes: A study of physical education in junior high school students. *KnE Social Sciences*, 9(31), 227–238. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i31.17582>
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Tumpa, R. J., & Skaik, S. (2021, January). The application of emotional intelligence in construction project management: A systematic literature review. In *Proceedings of the 44th Australasian Universities Building Education Association (AUBEA) Conference* (pp. 696–707). Geelong, Australia.
- Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022). Construction project manager's emotional intelligence and team effectiveness: The mediating role of team cohesion and the moderating effect of time. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 845791. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791>