



جامعة ميدأوشين

كلية التربية

تأثير مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع على نجاح المشاريع

الإنشائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية

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

إعداد:

سهام علي حسين الياسين

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشين لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراة

في التربية

الفصل الثاني

الإطار النظري:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة في مختلف المجالات، مثل الاقتصاد، والتكنولوجيا، والبيئة، والمجتمع. وتشمل هذه التحديات التقلبات الاقتصادية، والتطور المستمر للتكنولوجيا، والتغيرات المناخية، إضافةً إلى شدة التنافس على المستوى العالمي. وفي ظل هذه التحديات، تُعد الإدارة الفاعلة والحكيمة ركيزةً أساسيةً لنجاح المشاريع. ولكي تتمكن الإدارة من التصدي لهذه التحديات، لابد أن تتحلى بصفاتٍ مثل الرؤية الاستراتيجية التي توجه المشاريع نحو أهداف واضحة، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. إلى جانب ذلك، يؤدي الذكاء العاطفي دورًا محوريًا، إذ يساعد المديرين على فهم مشاعر العاملين والعملاء والتفاعل معهم بطريقة إيجابية تعزز العلاقات وتزيد من فعالية العمل، مما يساهم في تحقيق نجاح المشاريع.

وفي هذا السياق، يتناول الإطار النظري لهذا البحث مجموعةً من المحاور الرئيسية، تشمل: الذكاء العاطفي، ومفهومه وأهميته ونماذج قياسه؛ إضافةً إلى المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وإدارة المشاريع، ونجاحها، وصفات مدير المشروع، وأثرها في تحقيق النجاح؛ كما يستعرض مهارات الذكاء العاطفي المرتبطة بسياق العمل في المشاريع، مع التركيز على العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية.

الذكاء العاطفي:

تعود النقاشات حول الذكاء العاطفي إلى بدايات القرن العشرين؛ إذ أشار ثورندايك في أبحاثه عام 1920 إلى هذا المفهوم أثناء دراسته للذكاء الاجتماعي. وقد أوضح أن القدرة الاجتماعية تُعدّ مكونًا أساسيًا من الذكاء، وعرفها بأنها قدرة الفرد على فهم الآخرين وتوجيههم نحو التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية (خوالدة، 2004).

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

وقد انتقل سالوفي وماير وزملاؤهم إلى تصنيف مفهوم الذكاء العاطفي، إذ شرعوا في مناقشة ضرورة تمييزه عن متغيرات الشخصية. وقد عُرِفَ الذكاء العاطفي بدقّة على أنّه القدرة على التعرّف على معاني العواطف وتوظيف هذه المعرفة في توجيه السلوك وحلّ المشكلات. كما اقترحت أبحاثهم إطاراً نظرياً للذكاء العاطفي يهدف إلى تنظيم القدرات المتنوّعة المرتبطة بعملياته، وقد تكوّن نموذجهم من أربعة أبعاد رئيسة (Mancini, 2022).

مفهوم الذكاء العاطفي:

يُعدّ مفهوم الذكاء من أبرز الموضوعات التي استقطبت اهتمام علماء النفس منذ بدايات القرن العشرين. وعلى الرغم من قِدَم هذا المفهوم، فإنّ التطوّرات التي شهدتها فهمه وتطبيقاته عبر الزمن أسهمت في تعزيز وضوحه وإدراكه بوصفه جانباً جوهرياً من جوانب الإنسان، بصورة أفضل ممّا كان عليه سابقاً (السمادوني، 2007). ومن بين المفاهيم الحديثة التي برزت لتعميق فهم الذكاء، يأتي الذكاء العاطفي، الذي يُعدّ حديثاً نسبياً، غير أنّه حظي باهتمام واسع في الأوساط العلمية والعملية.

وقد بدأ تناول الذكاء العاطفي في تسعينات القرن الماضي، حيث دُرِسَ من خلال أبحاث وكتب عديدة تناولت كيفية فهمه وتطبيقه في مجالات متعددة، مثل التعليم والعمل والحياة الاجتماعية. والجدير بالذكر أنّ الذكاء العاطفي لا يركّز على القدرات العقلية التقليدية، بل على المهارات العاطفية التي تمكّن الفرد من فهم مشاعره وإدارتها، فضلاً عن فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بذكاء (الخضر، 2006).

وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم، فإنّه لا يزال يكتنفه قدر من الغموض، إذ يقع في منطقة تداخل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي، كما أنّ التعريفات التي جُمِعت حوله تعكس هذا الغموض (عبده وعثمان 2002).

وقد عرفَ الباحثان سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 1990) الذكاء العاطفي بأنّه القدرة على فهم المشاعر والانفعالات، والتحكّم فيها وتنظيمها، وفهم ومعرفة انفعالات الآخرين. وأوضحا أنّ الذكاء العاطفي يتضمّن أربعة أبعاد رئيسة، هي: التعرّف على الانفعالات وتوظيفها، وإدارتها، وفهمها.

وأصبح المفهوم أكثر تداولاً بعد أن نشر جولمان (Goleman, 1995) كتاباً بعنوان الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، حيث أوضح أنَّ الذكاء العاطفي هو القدرة على إدارة مشاعرنا وتحفيزها، وكذلك إدارة مشاعر الآخرين وعواطفهم بفعالية من أجل تحقيق النجاح في الحياة المهنية.

وفي عام 2000، قدم ماير وزملاؤه (Mayer, et. al., 2000) تعريفاً أكثر تفصيلاً، ركّزوا فيه على أن الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرّف على معاني المشاعر وعلاقاتها، والتفكير وحل المشكلات على أساسها. كما أشاروا إلى أنَّ الذكاء العاطفي يشمل مجموعة من المهارات، مثل إدراك المشاعر، واستيعاب المشاعر المرتبطة بالعاطفة، وفهم المعلومات التي تحملها تلك المشاعر، بالإضافة إلى إدارتها بفعالية.

وفي عام 2004، وسّع ماير وزملاؤه (Mayer et al., 2004) تعريف الذكاء العاطفي ليشمل القدرة على استخدام المشاعر في تحسين التفكير وتعزيز النمو العاطفي.

أما بارون (Bar-on, 2006)، فقد عرفَ الذكاء العاطفي بأنّه القدرة على فهم الذات والتعبير عنها بفعالية، وفهم الآخرين والتواصل معهم بشكل جيّد، والتعامل بنجاح مع المطالب والتحديات والضغوط اليومية.

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

وبعد الاطلاع على تعريفات عدد من المختصين في مجال الذكاء العاطفي، تُعرّف الباحثة هذا المفهوم بوصفه قدرة متكاملة تمكّن الفرد من الوعي بمشاعره وتنظيمها، وفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية، بما يسهم في تعزيز التكيف الاجتماعي والمهني، وتحسين جودة العلاقات الإنسانية. ومن هذا المنطلق، يُعدّ الذكاء العاطفي أحد المكونات الرئيسية في تنمية الكفاءة الشخصية والاجتماعية.

أهمية الذكاء العاطفي:

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي أثبتت أهميتها في مختلف السياقات، حيث يرتبط بالنجاح الشخصي والمهني، ويؤثر بشكل مباشر على الأداء والقيادة والعلاقات الإنسانية. وفيما يلي أبرز الجوانب التي توضّح أهميته:

- يُعزّز الذكاء العاطفي نجاح الأفراد والمؤسسات من خلال فهم المشاعر الذاتية وإدارتها بفعالية، مما يرفع القدرة على اتخاذ قرارات صائبة والتعامل مع الضغوط اليومية (برادبيري وجريفر، 2014).
 - يُؤكّد الذكاء العاطفي قابليته للتطوير عبر التدريب والممارسة، مما يجعله أداة استراتيجية لتحسين الأداء المهني وتعزيز القيادة (برادبيري وجريفر، 2014).
 - يُظهر الذكاء العاطفي أثرًا مباشرًا في رفع الأداء الوظيفي بنسبة تصل إلى 58%، بفضل ضبط الانفعالات واتخاذ قرارات مدروسة والتفاعل الإيجابي مع المواقف الضاغطة (برادبيري وجريفر، 2014).
 - يُسهم الذكاء العاطفي في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخفض نوايا ترك العمل، كما يدعم المشاعر الإيجابية ويحدّ من السلبية بما ينعكس على الأداء الجماعي والروح المعنوية (Miao et al., 2017).
 - يُعدّ الذكاء العاطفي عاملاً حاسماً في القيادة الفعّالة، إذ يمكّن القادة من تحفيز فرقهم وتعزيز التماسك الجماعي وبناء بيئة عمل داعمة ومنتجة (Miao et al., 2017).
 - يُظهر الذكاء العاطفي ارتباطاً إيجابياً بمهارات التواصل وبناء علاقات مهنية متوازنة، مما ينعكس على الأداء الوظيفي والرضا المهني (Mayer et al., 2016).
 - يُعدّ الذكاء العاطفي عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح الشخصي والمهني، إذ يعزّز قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، مما يسهم في بناء علاقات أكثر استقراراً وتفاعلاً (جولمان، 2000).
 - يُساعد الذكاء العاطفي في تحسين الصحة النفسية عبر تقليل مستويات التوتر والقلق، كما يزيد من الكفاءة في بيئة العمل من خلال تعزيز قدرة الأفراد على التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بفاعلية (جولمان، 2000).
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء العاطفي ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو أداة عملية تمكّن الأفراد والمؤسسات من مواجهة تحديات الحياة والعمل بفاعلية أكبر. فهو يعزّز القدرة على التكيف مع الضغوط، ويدعم بناء علاقات إنسانية متوازنة، ويسهم في تحسين الأداء والارتقاء بالقيادة. ومن هذا المنطلق، ترى الباحثة أنّ الذكاء العاطفي

يمثل أحد المكونات الجوهرية لتنمية الكفاءة الشخصية والاجتماعية، ويُعدّ عاملاً محوريًا في تحقيق النجاح المستدام على المستويين الفردي والمؤسسي.

نماذج قياس الذكاء العاطفي:

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم النفسية والسلوكية التي حظيت باهتمام متزايد في مجالات الإدارة والقيادة، نظرًا لدوره المحوري في تحسين الأداء الفردي والجماعي. وقد شهدت نماذج قياس الذكاء العاطفي تطورًا ملحوظًا لتشمل أبعادًا معرفية وسلوكية قابلة للقياس، الأمر الذي أتاح توظيفها في البيئات التنظيمية والمهنية.

نماذج قياس الذكاء العاطفي بشكل عام:

تتوزع نماذج قياس الذكاء العاطفي وفقًا لأكونور وزملائه (O'Connor et al., 2019) إلى ثلاث فئات رئيسية:

- النموذج القائم على السمات: يتعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه جزءًا من الشخصية، ويُقاس باستخدام أدوات مثل مقياس بار-أون (EQ-i)، ويُستخدم لتقييم السمات الانفعالية المستقرة لدى الأفراد.
- النموذج القائم على القدرات: طوّره ماير وسالوفي، ويقس الذكاء العاطفي باعتباره قدرة معرفية باستخدام اختبارات الأداء، ويركّز على معالجة المعلومات الانفعالية بدقة.
- النموذج المختلط: يجمع بين السمات والقدرات، ويُعدّ نموذج جولمان من أبرز الأمثلة، حيث يدمج الكفاءات العاطفية والسلوكية في سياق القيادة.

النموذج الأول القائم على السمات (نموذج بار-أون للذكاء العاطفي وأدوات قياسه):

يُعدّ نموذج بار-أون (Bar-On) من النماذج الرائدة في تفسير الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات غير المعرفية التي تؤثر في كيفية تعامل الفرد مع متطلبات وضغوط الحياة. ويُعتبر مقياس بار-أون من أوائل المقاييس النفسية التي طُوّرت لتقييم الذكاء العاطفي بطريقة معيارية. ويعتمد هذا المقياس على استبيان ذاتي يتضمن مجموعة من البنود التي تقيس خمسة عشر عاملاً فرعيًا موزعة على خمسة أبعاد رئيسية: الكفاءة الشخصية، العلاقات الإنسانية، التكيف، إدارة الضغوط، والمزاج العام. وقد طوّر بار-أون مقياس مخزون الذكاء العاطفي (EQ-i Emotional

Quotient Inventory) الذي يُعدّ من أكثر المقاييس استخداماً في الأوساط الأكاديمية والمهنية لقياس الذكاء العاطفي، حيث أثبتت صلاحيته عبر ثقافات متعددة (Gilar-Corbi et al., 2021).

وفي سياق تطوير هذا المقياس، أوضحت دراسة أعدّها فان ليل وزملاؤه (Van Lill et al., 2023) إلى أن أداة (EQ-I 2.0) تتمتع بخصائص سيكومترية قوية، إذ تستند إلى هيكل عام لعامل واحد للذكاء العاطفي، ما يجعلها قابلة للتطبيق في سياقات مهنية متعددة. وقد اعتمدت الدراسة إلى عينة كبيرة تجاوزت 16,000 مشارك في جنوب أفريقيا، وأظهرت أن الأداة تقيس الذكاء العاطفي بصورة فعالة كعامل كلي متكامل، الأمر الذي يعزز من صلاحيتها التنبؤية في بيئات العمل. وتتسجم هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن الذكاء العاطفي يُعدّ مكوناً أساسياً للأداء الفعال والقيادة الناجحة في المؤسسات الحديثة.

وبالنظر إلى الأسس النظرية التي يقوم عليها هذا النموذج، يُصنّف نموذج بار-أون للذكاء العاطفي ضمن النماذج السماتية أو المختلطة، نظراً لارتكازه على تقييم السمات الانفعالية والاجتماعية المستقرة نسبياً لدى الفرد. وتدعم هذا التصنيف دراسة توماسي وزملاؤه (Tommasi et al., 2023)، حيث استخدم الباحثون مقياس بار-أون EQ-i لتحديد موقع الذكاء العاطفي ضمن فضاء الشخصية والمعرفة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتباطاً وثيقاً بين الذكاء العاطفي المقاس بهذا النموذج وعوامل الشخصية الخمسة الكبرى، مثل الانبساطية، العصابية، والانفتاح على الخبرة، مما يعزز تصنيفه كنموذج سماتي أكثر من كونه نموذجاً معرفياً.

النموذج الثاني القائم على القدرات (نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي وأدوات قياسه):

يُعدّ نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي، المنتمي إلى النموذج القائم على القدرات، من أكثر النماذج العلمية دقة وصرامة في تفسير الذكاء العاطفي. إذ يُعرّف هذا النموذج الذكاء العاطفي بوصفه قدرة معرفية مستقلة، لا مجرد سمة شخصية أو نمط سلوكي. وقد طُوّر هذا النموذج في تسعينيات القرن الماضي، ويُركّز على كيفية معالجة الفرد للمعلومات الانفعالية بدقة، من خلال أربع قدرات أساسية: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر لدعم التفكير، فهم المشاعر، وتنظيمها لتحقيق أهداف إيجابية (Mayer & Salovey, 1997).

ولقياس هذه القدرات، طُوِّرت أداة معيارية تُعرف باسم "اختبار ماير وسالوفي وكارسو للذكاء العاطفي (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test، MSCEIT)، وهي اختبار أداء يُقيّم الذكاء العاطفي من خلال مهام معرفية تتطلب تحليل المشاعر في صور ومواقف وسيناريوهات. ويتألف الاختبار من أربعة فروع رئيسة تعكس القدرات الأساسية للنموذج: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر، فهم المشاعر، وإدارة المشاعر.

وقد أوضحت دراسة فان ليل وآخرون (Van Lill et al., 2023) أن اختبار MSCEIT يُعدّ أداة صالحة لقياس الذكاء العاطفي بوصفه قدرة معرفية مستقلة؛ إذ كشفت نتائج التحليل العاملي أن الأبعاد الأربعة للاختبار تنبثق من عامل عام مشترك يعكس القدرة على معالجة المعلومات الانفعالية. كما أظهرت الدراسة أن هذا العامل يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق البنائي، الأمر الذي يعزّز من موثوقية النموذج في السياقات المهنية والتعليمية.

وفي السياق ذاته، أكدت دراسة حبيب وآخرون (Habib et al., 2023) أن أدوات الأداء مثل MSCEIT تُعدّ أكثر دقة وموضوعية من أدوات التقييم الذاتي، خاصة في البيئات المهنية التي تتطلب قرارات قائمة على الكفاءة الانفعالية الفعلية. وقد أشارت الدراسة إلى أن القدرة على إدراك المشاعر وفهمها وتنظيمها تُسهم في تحسين القيادة، وبناء العلاقات، واتخاذ القرار تحت الضغط، مما يعزّز من صلاحية النموذج القائم على القدرات في التطبيقات العملية.

النموذج الثالث المختلط (نموذج جولمان للذكاء العاطفي وأدوات قياسه):

قدّم دانييل جولمان نموذجًا مختلطًا للذكاء العاطفي يجمع بين السمات الانفعالية والقدرات السلوكية، وهو من أكثر النماذج استخدامًا في مجالات القيادة، التعليم، وإدارة العلاقات المهنية. وعلى خلاف النماذج المعرفية التي تُركّز على معالجة المعلومات الانفعالية، يُعرّف جولمان الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من الكفاءات القابلة للتعلم والتطوير عبر التدريب والممارسة، والتي تُسهم في تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي على حدٍ سواء. ويتألف النموذج من خمس كفاءات رئيسة مترابطة:

- الوعي الذاتي: إدراك الفرد لمشاعره وفهم تأثيرها على قراراته وسلوكه، بما يعزّز قدرته على التقييم الذاتي واتخاذ قرارات متزنة.

- ضبط الذات: القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وتوجيهها بطريقة إيجابية، بما يشمل إدارة الغضب، وضبط الاندفاع، والمرونة في مواجهة الضغوط.
- الدافعية: استخدام المشاعر الداخلية كمصدر للحافز نحو تحقيق الأهداف والالتزام طويل الأمد بالمهام.
- التعاطف: إدراك مشاعر الآخرين وفهم احتياجاتهم والاستجابة لها بفعالية، مما يسهم في بناء علاقات إنسانية ناجحة.
- المهارات الاجتماعية: تشمل التواصل الفعال، والإقناع، وإدارة النزاعات، والعمل الجماعي، وهي جوهر القيادة المؤثرة والتعاون المؤسسي.

ويُقاس الذكاء العاطفي في هذا النموذج من خلال أدوات تقييم تدمج بين السمات الشخصية والكفاءات السلوكية والاجتماعية، ويُستخدم غالبًا في سياق القيادة وتطوير الأداء المهني. وتعتمد طريقة القياس على استبيانات التقرير ذاتي وتقييمات متعددة المصادر (360 درجة)، حيث يُقيم الفرد من قبل نفسه ومن قبل زملائه ومرؤوسيه ومديره. وتُعد أداة Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) من أبرز أدوات هذا النموذج، وهي مجموعة من المقاييس المصممة لتقييم الكفاءات العاطفية والاجتماعية التي تميز القادة الفعالين عن غيرهم، وتُستخدم غالبًا في بيئات العمل والتطوير القيادي. وتقيس هذه الأداة اثنتي عشرة كفاءة موزعة على أربعة مجالات رئيسية: الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، مما يجعلها مناسبة لتقييم الكفاءات القابلة للتطوير في بيئات العمل (O'Connor et al., 2019).

وفقًا لما أوضحته سلامة-آيانيان وزملاؤها (Salameh-Ayanian et al., 2025)، تُعد الكفاءات العاطفية الخمس التي يطرحها جولمان ركيزة أساسية للقيادة الفعالة في البيئات التنظيمية المعاصرة، خاصة في ظل الأزمات الممتدة والتقلبات الاقتصادية. وقد بيّنت دراستهم أن هذه الكفاءات تسهم في تعزيز أداء الموظفين من خلال دعم الاستقرار النفسي، وتحفيز الالتزام، وتيسير التواصل الفعال، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والتماسك الجماعي. كما أن القيادة العاطفية تمثل موردًا استراتيجيًا في السياقات الهشة، حيث تغتفر المؤسسات إلى الدعم الهيكلي، ويُعتمد على الذكاء العاطفي كوسيلة لتعزيز الثقة والتماسك التنظيمي في مواجهة الضغوط المستمرة.

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

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

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

يتضح من مجمل ما سبق أن نماذج قياس الذكاء العاطفي قد تنوعت بين السماتية، والقدراتية، والمختلطة، بما يعكس تعدد المنطلقات النظرية والعملية لهذا المفهوم. فكل نموذج يقَدّم زاوية مختلفة لفهم الذكاء العاطفي، سواء باعتباره سمة شخصية مستقرة، أو قدرة معرفية قابلة للقياس، أو مجموعة من الكفاءات القابلة للتطوير. هذا التنوع لا يُعدّ تناقضاً بقدر ما يمثل تكاملاً يثري البحث العلمي والتطبيق العملي، ويؤكد أن الذكاء العاطفي مفهوم مركّب يحتاج إلى أدوات متعددة لفهمه وتوظيفه بفاعلية في السياقات الأكاديمية والمهنية.

المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية:

تُعدّ المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية حجر الأساس في مسيرة تحقيق رؤية المملكة 2030، إذ تؤدي دورًا محوريًا في دعم التنمية المستدامة وتنويع الاقتصاد الوطني. وتشمل هذه المشاريع قطاعات حيوية مثل الإسكان، والبنية التحتية، والطاقة، والسياحة، مما يجعلها رافدًا رئيسيًا للتحوّل الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده المملكة (رؤية السعودية 2030: 2024).

ومن أبرز هذه المشاريع مدينة "نيوم"، المدينة المستقبلية الذكية التي تُقام في شمال غرب المملكة، والتي تُعدّ نموذجًا عالميًا للابتكار والاستدامة. ويهدف هذا المشروع إلى أن يكون مركزًا عالميًا للتقنية المتقدمة والطاقة النظيفة، مع توفير فرص عمل جديدة وجذب الاستثمارات الدولية. كما تسهم نيوم في تعزيز قطاع السياحة من خلال تقديم تجارب فريدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتصاميم المعمارية المبتكرة (Almatar, 2025).

أما على المستوى الإقليمي، فتشهد المنطقة الشرقية تنفيذ العديد من المشاريع المتميزة التي تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030. ومن بين هذه المشاريع "واجهة الدمام"، التي تهدف إلى تطوير الواجهة البحرية لتصبح وجهة حضرية متكاملة تضم مساحات ترفيهية وخدمية، ومسارات للمشاة والدراجات الهوائية، وحدائق ومرافق متنوعة. ويُعزّز هذا المشروع جودة الحياة للسكان والزوار، ويعكس التوجه الوطني نحو تطوير البنية التحتية الحضرية وفق معايير الاستدامة والتخطيط الحديث (الرياض، 2025؛ عاجل، 2025).

كما يبرز مشروع "THE RIG" بوصفه أحد المشاريع السياحية الفريدة على مستوى العالم، إذ يعتمد على تصميم مستوحى من منصات النفط البحرية، ويوفر تجارب ترفيهية ومغامرات مائية وفندقية متكاملة، مما يُعزّز مكانة المنطقة الشرقية كوجهة سياحية جديدة ضمن إطار تنويع الاقتصاد الوطني (The Rig, 2024).

وفي قطاع الرياضة والترفيه، تتضمن المشاريع البارزة "ملعب أرامكو" في مدينة الخبر، والمتوقع اكتماله في عام 2026. وقد صُمّم هذا الملعب بطابع معماري مستوحى من الدوامات المائية على سواحل المدينة، ويتميّز بخصائص هندسية مبتكرة وأنظمة تبريد متقدمة لضمان راحة الجماهير، وسيستضيف فعاليات رياضية كبرى مثل كأس آسيا 2027 (أرامكو، 2024؛ Saudi Gazette, 2024).

وتُعدّ المنطقة الشرقية أيضًا مركزًا رئيسيًا لمشاريع الطاقة في المملكة، حيث تحتضن صناعات بتروكيماوية وتحويلية متقدمة. وتبرز فيها مدينة الجبيل الصناعية كواحدة من أكبر المدن الصناعية عالميًا، إذ تضطلع بدور محوري في دعم قطاع الطاقة والصناعات الثقيلة من خلال بنيتها التحتية المتقدمة وبيئتها الاستثمارية الجاذبة (RCJY, 2024).

وفي ضوء ما سبق، تُجسّد المشاريع الإنشائية ركيزة أساسية في مسار التحول الوطني، إذ تسهم بفاعلية في تحفيز النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل جديدة، واستقطاب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعزيز التنوع الاقتصادي بعيدًا عن الاعتماد على النفط. كما أنها تُسهم في تحسين جودة الحياة، عبر تطوير بنية تحتية حديثة، وتوفير خدمات حضرية متكاملة تلبي احتياجات السكان وتواكب تطوراتهم. ومع استمرار هذه المبادرات الطموحة، تترسّخ مكانة المملكة كقوة رائدة في مجالات الابتكار والتنمية المستدامة، وتزداد قدرتها على تحقيق مستهدفات رؤية 2030 والمنافسة عالميًا (Kumar & Albashrawi, 2022).

إدارة المشاريع:

وفقًا لمعهد إدارة المشاريع (PMI, 2017)، تُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق منظم للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته ضمن نطاق زمني ومالي محدّد. وفي هذا السياق، يشير كيرزнер (Kerzner, 2022) إلى أن إدارة المشاريع تشمل مجموعة من المجالات المتكاملة، مثل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، والمخاطر، والتواصل، وأصحاب المصلحة، مما يجعلها عملية متعددة الأبعاد تتطلب كفاءة عالية وتنسيقًا دقيقًا.

تمر المشاريع بعدة مراحل رئيسية تبدأ بمرحلة البدء، ثم التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكّم، وتنتهي بالإغلاق. ويؤكد ميريديث ومانتيل (Meredith & Mantel, 2012) أن فاعلية كل مرحلة من هذه المراحل تؤثر بشكل مباشر على سير المشروع، خاصة في البيئات المعقّدة مثل المشاريع الإنشائية التي تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين أطراف متعددة.

وبالإضافة إلى الجوانب التنظيمية، تلعب المهارات القيادية والاتصالية لمدير المشروع دورًا مهمًا في إدارة الفرق وتحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق. وقد أشار تيرنر ومولر (Turner & Muller, 2005) إلى أن شخصية مدير

المشروع وأسلوبه القيادي يؤثران بشكل مباشر على أداء الفريق، مما يجعل من تطوير هذه المهارات جزءاً لا يتجزأ من ممارسات إدارة المشاريع الفعّالة.

يتضح أن إدارة المشاريع ليست مجرد تطبيق للأدوات والمعارف، بل هي ممارسة معقدة تتداخل فيها الأبعاد التقنية والتنظيمية مع البعد القيادي والإنساني. فبينما توفر النماذج والمعايير إطاراً منهجياً لضبط النطاق والوقت والتكلفة والجودة، يبقى نجاح المشاريع مرهوناً بقدرة المدير على توظيف مهاراته القيادية والاتصالية في بيئات مليئة بالتحديات والتعقيد. ومن هنا، تبرز إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لا تقتصر على إنجاز المهام، بل تسهم في بناء فرق عمل متماسكة وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات.

نجاح المشاريع:

يعتمد نجاح المشاريع على مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة. ويُعدّ التخطيط الجيد من أهم هذه العوامل، إذ يشمل تحديد أهداف واضحة، وإعداد جداول زمنية دقيقة، وتخصيص الموارد بشكل فعال. ويشير ميريديث ومانتيل (Meredith & Mantel, 2012) إلى أن التخطيط الواقعي والمفصّل يزيد من فرص نجاح المشاريع من خلال توفير إطار عمل واضح لتوجيه الجهود. بالإضافة إلى ذلك، تُعدّ الإدارة الفعّالة عنصراً حاسماً في تنظيم الفرق وتحقيق الأهداف المرجوة. ويؤكد كيرزнер (Kerzner, 2022) أن القيادة المدروسة تمكّن المديرين من التكيف مع التحديات وضمان الأداء الأمثل.

ولتحقيق النجاح، لا يقتصر الأمر على التخطيط والإدارة فحسب، بل يتطلب أيضاً تواصلًا فعالاً بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. ويشير معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) إلى أن ضعف التواصل يُعدّ أحد الأسباب الرئيسية لتعثر المشاريع، بينما يعزّز التواصل الفعال التعاون وحل المشكلات بسرعة. كما يؤدي اختيار فريق عمل كفء دوراً محورياً في نجاح المشاريع، إذ يؤكد تيرنر ومولر (Turner & Muller, 2005) أن توظيف فريق مؤهل يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء.

إلى جانب ذلك، تُعدّ إدارة الوقت والميزانية والمخاطر من العوامل الحاسمة التي لا يمكن إغفالها، خاصة في المشاريع الإنشائية التي تواجه تحديات مرتبطة بالموقع والموارد. يوضح هيلسون وسيمون (Hillson & Simon, 2020)

أن تحليل المخاطر واتخاذ التدابير الوقائية، إلى جانب الاستعداد لاحتتمالات التأخير أو تجاوز الميزانية، يُعد أمرًا ضروريًا لزيادة فرص النجاح وضمان الإنجاز ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

صفات مدير المشاريع:

يتميز مدير المشروع الناجح بمجموعة من السمات الأساسية التي تمكنه من إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة. ومن أبرز هذه السمات القدرة على القيادة الفعالة، إذ يجب أن يكون قادرًا على تحفيز الفريق وقيادته نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بما يعزز روح التعاون والالتزام (Aga et al., 2016).

بالإضافة إلى ذلك، يمتلك مدير المشروع الناجح مهارات اتصال متقدمة تمكنه من التفاعل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الفريق التقني والعملاء وأصحاب المصلحة، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل واضح ويقلل من سوء الفهم (Galli, 2022). كما يُعد التفكير الاستراتيجي والقدرة على حل المشكلات من السمات المهمة، حيث يتعامل مدير المشروع مع تحديات متعددة ويتخذ قرارات سريعة وفعالة لضمان استمرارية العمل وتحقيق النتائج المرجوة (Kerzner, 2022).

إلى جانب هذه السمات، يؤدي الذكاء العاطفي دورًا محوريًا في نجاح مدير المشروع، حيث يساعده على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بفاعلية، مما يعزز التعاون ويقلل من التوترات في بيئة العمل. ويتمتع مدير المشروع الذي يمتلك ذكاءً عاطفيًا عاليًا بالقدرة على تحفيز الفريق وبناء علاقات عمل قوية، وهو ما ينعكس إيجابًا على أداء المشروع بشكل عام. وقد أشار جولمان (Goleman, 1998) إلى أن الذكاء العاطفي يُعد عاملًا رئيسيًا في تمييز القادة الناجحين عن غيرهم، حيث يساهم في تحسين صنع القرار وبناء الثقة داخل الفريق. كما أشارت دراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al., 2022) إلى أن مديري المشاريع الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي يكونون أكثر نجاحًا في إدارة النزاعات وتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، خاصة في المشاريع الإنشائية.

يتضح أن نجاح مدير المشروع يرتبط بتكامل سماته القيادية والتنظيمية والاتصالية مع قدرته على توظيف الذكاء العاطفي في إدارة الفرق وبناء العلاقات. فهذه السمات مجتمعة تشكل أساسًا لتحقيق الأهداف بكفاءة وضمان استدامة نتائج المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة مثل المشاريع الإنشائية.

أثر أداء مدير المشروع على المشاريع:

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

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

مهارات الذكاء العاطفي المتعلقة بإدارة المشاريع:

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

ويتكوّن نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) المطوّر للذكاء العاطفي من المجالات التالية:

- الوعي الذاتي: ويشمل الوعي الذاتي العاطفي، والتقييم الذاتي الصحيح، والثقة بالنفس.
- الإدارة الذاتية: وتشمل التحكم بالنفس.

- الوعي الاجتماعي: ويشمل التعاطف، والوعي التنظيمي، ورؤية الآخرين بوضوح، والحدود العاطفية.
- إدارة العلاقات: وتشمل العلاقة مع أصحاب المصالح، وتطوير الآخرين، وقول الصدق.
- قيادة الفريق: وتشمل الاتصالات، وإدارة الصراع، والتحفيز القيادي.

العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي لنموذج ميرسينو (Mersino, 2016) ونجاح المشاريع الإنشائية:

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

أولاً: الوعي الذاتي

يمثل الوعي الذاتي أحد الركائز الأساسية للذكاء العاطفي، إذ يُمكن مدير المشروع من إدراك حالاته الانفعالية وتقييم ذاته بموضوعية، مما يعزّز قدرته على اتخاذ قرارات متزنة في بيئات المشاريع الإنشائية التي تتسم بالتعقيد والتقلب. وتتضمن هذه المهارة الإدراكية مكونات متعددة تشمل الوعي العاطفي، والتقييم الذاتي، والثقة بالنفس، وهي عناصر تساهم مجتمعة في تحسين الأداء الإداري وتعزيز التفاعل الفعال مع فرق العمل. فالمدير الذي يتمتع بوعي ذاتي مرتفع يدرك تأثير مشاعره على قراراته، ويتجنب الانحيازات العاطفية مثل المبالغة في التفاؤل أو التشاؤم عند تقييم المخاطر أو التفاوض، كما يحدّد نقاط قوته وضعفه بدقة، مما يدفعه إلى طلب الدعم أو تفويض المهام عند الحاجة.

وقد أظهرت الدراسات أن المديرين الذين يتمتعون بوعي ذاتي مرتفع يظهرون قدرة أكبر على التفاعل الإيجابي مع فرقهم، والتكيف مع بيئات العمل المعقّدة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمنية، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة (Montenegro et al., 2021; Rahul, 2024; Zhang & Hao, 2022b). وعليه،

فإن الوعي الذاتي لا يُعدّ فقط الخطوة الأولى في تنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، بل يمثل أيضًا محورًا رئيسًا لنجاح المشروع من خلال دعم القرارات الرشيدة وتطوير المرونة في مواجهة الأزمات والمواقف الضاغطة.

ثانيًا: الإدارة الذاتية

تُعدّ الإدارة الذاتية من المهارات الجوهرية التي تسهم في نجاح المشاريع الإنشائية، إذ تمكّن مدير المشروع من ضبط انفعالاته والتحكّم في سلوكياته أثناء مواجهة الضغوط المهنية والمواقف المعقّدة. فبيئة المشاريع الإنشائية غالبًا ما تتسم بتعدّد الأطراف وكثرة المتغيّرات، مثل تأخير الموردين، وأخطاء التصميم، ومشكلات السلامة، أو تجاوز الميزانيات، وهي مواقف تتطلّب من المدير تحكّمًا عاطفيًا عاليًا واتزانًا انفعاليًا يمنع تصعيد النزاعات.

المدير الذي يتمتّع بإدارة ذاتية فعّالة يحافظ على هدوئه في أوقات التوتر، ويواجه المشكلات بعقلانية ومنهجية بدلًا من ردود الفعل الاندفاعية، مما يعزّز بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا، ويساعد على توجيه الفريق نحو الحلول البناءة. كما أن هذا النوع من التحكّم بالنفس يسهم في الحفاظ على معنويات الفريق، ويعزّز علاقات العمل الإيجابية مع المقاولين والاستشاريين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمني. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الإدارة الذاتية الفعّالة ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي، والقدرة على الابتكار، وانخفاض مستويات التوتر المهني، وزيادة الالتزام بمعايير الجودة والسلامة، مما يجعلها بُعدًا حاسمًا في الذكاء العاطفي لمديري المشاريع، وعنصرًا رئيسًا في ضمان نجاح المشروع واستدامة أدائه في البيئات الإنشائية المعقّدة (Rahul, 2024; Zhang & Hao, 2022b).

ثالثًا: الوعي الاجتماعي

يمثل الوعي الاجتماعي بُعدًا جوهريًا في الذكاء العاطفي، إذ يُمكن مدير المشروع من فهم البيئة الاجتماعية والتنظيمية المحيطة، والتفاعل بفعالية مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. ويتضمّن هذا البعد عناصر متعدّدة تشمل التعاطف، والوعي التنظيمي، ورؤية الآخرين بوضوح، والحدود العاطفية، وهي عناصر تُسهم مجتمعة في بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم، مما يُسهّل التنسيق ويُقلّل من مقاومة التغيير.

وفي السياق السعودي، حيث تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية دورًا محوريًا في تسهيل الإجراءات وتعزيز التعاون، تزداد أهمية هذا النوع من الوعي الإدراكي، خاصة في ظل ما أظهرته الدراسات من ارتباط الذكاء العاطفي

بسلامة الأداء وتقليل التوتر في مواقع الإنشاء (Alsulami et al., 2023). فالتعاطف يمكّن المدير من إدراك دوافع ومخاوف أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مثل قلق العميل بشأن الجودة أو تأخر الدفعات للمقاول، بينما يساعده الوعي التنظيمي على فهم سياسات المؤسسة وثقافتها، وتحديد الجهات المؤثرة فعليًا في اتخاذ القرار.

هذا الفهم العميق للبيئة المحيطة يُعدّ أساسًا لبناء الثقة وتماسك الفريق، ويمنح المدير قدرة أكبر على التنقل بمرونة للحصول على الموارد أو الموافقات اللازمة، مما يُقلّل التأخير ويُعزّز كفاءة إدارة توقعات أصحاب المصلحة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المديرين ذوي الوعي الاجتماعي المرتفع يتمتعون بقدرة أفضل على كسب دعم الفرق والمقاولين، وتحقيق تواصل فعّال، وحلّ النزاعات بطرق بناءة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمشروع، وجودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمنية (Rahul, 2024; Rodrigues & Matos, 2024; Zhang & Hao, 2022b).

رابعًا: إدارة العلاقات

تُجسّد إدارة العلاقات الأثر العملي للذكاء العاطفي في بيئة المشاريع الإنشائية، إذ تمكّن مدير المشروع من بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة مع الفرق متعددة التخصصات، والمقاولين، والموردين، والجهات الحكومية. وتتضمّن هذه المهارة عناصر جوهرية تشمل التواصل الفعّال، وتطوير الآخرين، والصدق في التعامل، وهي مكونات ترتبط ارتباطًا مباشرًا برضا أصحاب المصلحة وتحقيق مؤشرات النجاح الثلاثية: الوقت، التكلفة، والجودة.

كما تُعدّ إدارة العلاقات امتدادًا تطبيقيًا للوعي الاجتماعي، إذ تُمكن المدير من فهم احتياجات الآخرين والتفاعل معهم بصدق وتعاطف، مما يعزّز التعاون ويُقلّل من النزاعات التعاقدية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن جودة العلاقة مع أصحاب المصلحة تُعدّ وسيطًا حاسمًا بين الذكاء العاطفي لمدير المشروع ونجاح المشروع، حيث يسهم هذا البُعد في ضمان دعم الأطراف المختلفة وتسهيل الحصول على الموارد والموافقات اللازمة (Kukko, 2024; Montenegro et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك، فإن اهتمام المدير بتطوير مهارات أعضاء الفريق، ولا سيما المهندسين الجدد في الموقع، يُسهم في رفع كفاءة الفريق وتحسين جودة الأداء العام. وقد أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي لدى مدير المشروع

يعزّز الثقة داخل الفريق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي في المشاريع الإنشائية (Abid et al., 2022; Zhang & Hao, 2022a).

ويُعتبر الالتزام بالصدق والشفافية في التعامل عنصراً محورياً في تعزيز الموثوقية، حيث تُظهر الأدبيات الحديثة أن الشفافية في إدارة المشاريع تُسهم في تحسين الأداء، وضمان الالتزام بالمواعيد والمواصفات، وتعزيز رضا الفريق وأصحاب المصلحة (Aston, 2025).

خامساً: قيادة الفريق

تُعَد قيادة الفريق من أبرز المجالات التي تتجسّد فيها مهارات الذكاء العاطفي لمدير المشروع الإنشائي، إذ تُمكنه من توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز الانسجام الداخلي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي والنزاعات. وتشمل هذه المهارات التحفيز القيادي، وإدارة الصراع، والاتصال الفعّال، وهي عناصر جوهرية في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدّد الثقافات والخلفيات المهنية. فالاتصال الفعّال يُعدّ حجر الزاوية لضمان وضوح الأهداف والمتطلبات والمخاطر بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الفريق، والاستشاري، والمقاول، والعميل، خاصة في ظل تفاوت الخلفيات المهنية والمعرفية، وهو ما يتطلّب من مدير المشروع تبني استراتيجيات تواصل مكثّفة لضمان الفهم المشترك (Zwikaël et al., 2023).

كما أن الصراعات تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من واقع المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بأوامر التغيير أو جودة التنفيذ، ويُظهر المدير ذو الذكاء العاطفي العالي قدرة على تحويل هذه الصراعات إلى فرص بناءة من خلال التحكم بالنفس، والتعاطف، والتواصل الإيجابي (Mirza et al., 2025).

وفي السياق الميداني، تُعدّ قدرة المدير على إلهام فريقه وتحفيزه، خصوصاً في الظروف الصعبة داخل موقع العمل، عاملاً حاسماً يرتبط ارتباطاً مباشراً بإنتاجية الفريق والالتزامه بمعايير السلامة والجودة. وتُظهر الأدلة التجريبية أن القيادة القائمة على الذكاء العاطفي تُسهم في تعزيز التماسك التنظيمي، وتحسين أداء الفرق، وتشكل مؤشراً قوياً على نجاح المشاريع الإنشائية (Rahul, 2024; Watanabe et al., 2024; Zhang & Hao, 2022b).

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول رقم (2-1) الذي يعكس العلاقة التكاملية بين مهارات الذكاء العاطفي وفقاً لنموذج ميرسينو (Mersino, 2016) ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية، إذ ترتبط أبعاده الخمسة ارتباطاً مباشراً بالنجاح التنفيذي. ويوضح الجدول كيف يسهم كل بُعد في تعزيز الأداء الإداري، وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، إلى جانب رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

جدول (2-1): تلخيص العلاقة التكاملية بين مهارات الذكاء العاطفي لنموذج ميرسينو (Mercino, 2016) ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية

المهارة	التعريف	المكونات الأساسية	الأثر على نجاح المشروع الإنشائي
الوعي الذاتي	إدراك المدير لحالاته الانفعالية وتقييمه الذاتي	الوعي العاطفي، التقييم الذاتي، الثقة بالنفس	تحسين اتخاذ القرار، التكيف مع التعقيد، رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة
الإدارة الذاتية	التحكم في الانفعالات والسلوكيات تحت الضغط	ضبط الانفعالات، التحكم بالسلوك، الاتزان	تقليل النزاعات، تعزيز التعاون، الالتزام بالجدول الزمنية
الوعي الاجتماعي	فهم البيئة الاجتماعية والتنظيمية واحتياجات الآخرين	التعاطف، الوعي التنظيمي، رؤية الآخرين بوضوح	بناء الثقة، فهم السياق، تحسين إدارة توقعات أصحاب المصلحة
إدارة العلاقات	بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتواصل	التواصل الفعال، تطوير الآخرين، الصدق	تعزيز التعاون، تقليل النزاعات، رفع جودة التنفيذ وزيادة رضا الأطراف
قيادة الفريق	توجيه الجهود الجماعية وتحفيز الفريق	التحفيز، إدارة الصراع، الاتصال الفعال	رفع الإنتاجية، تحسين التماسك، تقليل معدلات الدوران الوظيفي والنزاعات

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وذلك في ثلاثة أقسام رئيسية:

1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي.
2. الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع نجاح المشروع.
3. الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع.

أولاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي

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

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

هدفت دراسة المطيري والخشالي (2021) بعنوان "أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية" إلى الكشف عن أثر الذكاء العاطفي بمهاراته (المهارات الاجتماعية، والتنظيم الذاتي، واستخدام العواطف، والإدراك الانفعالي، والمؤهلات العلمية) في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. وقد اعتمد الباحثان المنهج

الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة وتحليل البيانات. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكوّنة من 305 موظفا. وتمثّلت أدواتها في مقياس الذكاء العاطفي ومقياس الفاعلية التنظيمية. وكشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. وأوصت الدراسة باعتماد برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية للموظفين، بما يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

هدفت دراسة الخرابشة والساعد (2021)، إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي بمهاراته الأربعة (الوعي الذاتي، الدافعية، ضبط الذات، والتعاطف) في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية في الأردن. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة المكوّن من 90 موظفًا، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وُزعت على جميع العاملين، واستُرِدّت منها 84 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم بناء مقياس الذكاء العاطفي استنادًا إلى نموذج جولمان، وجرى قياسه من خلال بنود موزعة على أربعة مهارات رئيسية: الوعي الذاتي، ضبط الذات، الدافعية، والتعاطف، باستخدام مقياس ليكرت خماسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وتخفيف ضغوط العمل، لا سيما في أبعاد عبء العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، وبيئة العمل، بينما كان تأثير الدافعية ظاهرًا دون أن يبلغ مستوى الدلالة الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين، خصوصًا في ما يتعلّق بضبط الذات والتعاطف، وأوصت بتبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير القدرات العاطفية وتحسين بيئة العمل، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل مستويات التوتر والقلق الوظيفي.

ثانيا: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع نجاح المشروع

سعت دراسة الغريد (Alghuried, 2025) إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة الضرورية لتحقيق نجاح المشاريع في إدارة مشاريع البناء المستدام في المملكة العربية السعودية، ومعالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الخاصة بالمنطقة. وقد تألفت العينة من 88 متخصصًا في قطاع البناء السعودي، بمن فيهم مديرو مشاريع ومهندسون ومقاولون وملاك، بمستويات خبرة متنوعة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت، وتم تحليل البيانات من خلال أدوات إحصائية مثل مؤشر الأهمية النسبية (RII)، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP)، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار كروسكال-واليس، ومعامل ارتباط سبيرمان. كشفت النتائج عن خمسة

عوامل نجاح رئيسة لنجاح المشاريع تتمثل في التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بتدابير مكافحة الفساد، والتخصيص الفعال للموارد، وخبرة مديري المشاريع، والتنفيذ الفعال للسياسات. وأوصت الدراسة بالتركيز على الحوكمة الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والقيادة الفعالة، وتطوير السياسات لمعالجة هذه العوامل، مع اقتراح إجراء أبحاث مستقبلية تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعاً، ودراسات طولية، ونطاقاً جغرافياً أوسع، من أجل فهم شامل لعوامل النجاح وتأثيرها في إدارة مشاريع البناء المستدام.

سعت دراسة العنزي (2024) إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك من حيث تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، والاستخدام الأمثل للموارد، وخفض التكاليف. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية وُرعت على عينة عشوائية مكونة من 400 مشارك من العاملين في تلك الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يؤكد دورها في تقليل المخاطر، وتعزيز الشفافية، وتحسين استخدام الموارد، وخفض التكاليف. وخلصت الدراسة إلى ضرورة توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر بكفاءة، وتكثيف البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

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

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

ثالثاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الذكاء العاطفي ونجاح المشروع

هدفت دراسة ساجد وآخرين (Sajid et al., 2024) بعنوان "دراسة التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكاء العاطفي لمدير المشروع ونجاح المشروع" إلى البحث في تأثير الذكاء العاطفي لمدير المشروع على نجاح مشروع التدفئة والتهوية وتكييف الهواء، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في باكستان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاحصاء الوصفي، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS وSmartPLS. تكوّنت العينة من 210 مدير مشروع، واعتمدت الدراسة على استبانة معدّلة تشمل أسئلة تتعلق بالذكاء العاطفي لمدير المشروع، ونجاح المشروع، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لمدير المشروع يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع، كما كشفت عن تأثير إيجابي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تعزيز فرص نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بزيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية، واستخدام متغيرات رئيسة أخرى لتوسيع نطاق البحث.

هدفت دراسة حيدر وآخرين (Haider et al., 2024) إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح مشروع الممر الاقتصادي بين الصين وباكستان، مع دراسة الدور الوسيط للقضايا المرتبطة بالذكاء العاطفي ومحددات نجاح المشروع، حيث لعبت إدارة المشروع دوراً وسيطاً. وقد اعتمد الباحثون المنهج الكمي لجمع البيانات، باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي عبر برنامج SmartPLS، على عينة شملت 654 مدير مشروع، منها 533 استجابة

صالحة للتحليل. تم قياس الذكاء العاطفي باستخدام مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS) المكوّن من 16 بنداً، يغطي أربعة مهارات رئيسية: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي لمديري المشاريع له تأثير إيجابي على عوامل نجاح المشروع، والتي بدورها تنعكس بشكل إيجابي على نجاح المشاريع الضخمة.

هدفت دراسة واتانابي وآخرين (Watanabe et al., 2024) إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي على نجاح المشاريع في قطاع البناء، مع اختبار الدور الوسيط لتماسك الفريق والدور المعدّل للثقافة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام استبيانات وُزعت على متخصصين في قطاع الإنشاءات في باكستان، بمن فيهم مديرو مشاريع ومنسقون واستشاريون وأعضاء فرق. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SMART PLS. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجاباً على نجاح المشاريع، ويعزز تماسك الفريق، ويسهم في تحقيق نتائج أفضل، بينما تُعزّز الثقافة التنظيمية هذه العلاقات. وأوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لتوظيف مديري مشاريع يتمتعون بالذكاء العاطفي، ودمج تدريب الذكاء العاطفي في برامج التطوير، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات ومناطق أخرى.

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

هدفت دراسة محمد وآخرين (Muhammad et al., 2024) إلى استقصاء أثر كلٍّ من الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي على أداء المشاريع في سياق مشاريع التنمية الدولية، مع اختبار الدور الوسيط لتداخل المهام، والدور المعدّل للعقد النفسي في هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة منهجًا كميًا ذا تصميم مقطعي، حيث جُمعت البيانات من عينة مكوّنة من 295 مدير مشروع وعضو فريق يعملون في مشاريع تنموية دولية في باكستان، وذلك من خلال استبيانات إلكترونية منظّمة. تم قياس الذكاء العاطفي استنادًا إلى نموذج ماير وسالوفي، الذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسة. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل غير مباشر على أداء المشروع من خلال الدور الوسيط لتداخل المهام، بينما أظهر الذكاء الثقافي تأثيرًا مباشرًا وأقوى، حيث تبين أن تداخل المهام يتوسط بالكامل العلاقة بين الذكاء الثقافي وأداء المشروع. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معدّل جزئي للعقد النفسي في العلاقة بين تداخل المهام وأداء المشروع. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية ممنهجة لتنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأعضاء الفرق، لا سيما في البيئات النامية، بهدف تعزيز التنسيق الداخلي وتحسين بيئة العمل وزيادة فرص نجاح المشاريع. كما أكدت الدراسة أهمية الاستثمار في تنمية الذكاء الثقافي كأداة استراتيجية لتعزيز التماسك والفعالية في إدارة المشاريع ذات الطابع العالمي والتنوع الثقافي.

سعت دراسة تילהون (Tilahun, 2024) إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع ونجاح المشاريع التنموية، مع التركيز على دور الكفاءات العاطفية في تعزيز القيادة الفعّالة وتحسين أداء فرق العمل. وقد اعتمدت الدراسة منهجًا مختلطًا جمع بين المقابلات النوعية والاستبيانات الكمية المنظّمة، حيث جُمعت البيانات من عينة مكوّنة من 200 مدير مشروع وموظف فني يعملون في مشاريع تنموية تنفذها منظمات غير حكومية في إثيوبيا. تم قياس الذكاء العاطفي باستخدام استبيان ذاتي البناء يستند إلى نموذج جولمان، الذي يتضمن خمسة مكونات رئيسة: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، التعاطف، ومهارات التعامل مع الآخرين. وأظهرت النتائج أن إدارة الإجهاد، واتخاذ القرار، والتعبير عن الذات تُعد مؤشرات قوية لنجاح المشروع، في حين كانت العلاقة بين النجاح وكلٍّ من العلاقات الشخصية والإدراك الذاتي ضعيفة نسبيًا. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في برامج تدريبية موجّهة لتنمية الذكاء العاطفي، لا سيما في مجالات إدارة التوتر وصنع القرار، إلى جانب دمج هذه المهارات ضمن برامج تطوير القيادات واستراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة، بما يسهم في تحسين نتائج المشاريع وتعزيز فعالية فرق العمل.

هدفت دراسة كوكو (Kukko, 2024) إلى استكشاف العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع، وتأثير هذا التفاعل على نجاحها. اعتمد الباحث منهجًا يجمع بين المراجعة النظرية للأدبيات في الجانب النظري والاستبيان الميداني في الجانب التجريبي، حيث أُجريت الدراسة في إحدى شركات قطاع الاستشارات والبناء في فنلندا. وقد وُزِعَ الاستبيان على 241 موظفًا من أصحاب المصلحة الداخليين، تلقى منهم الباحث 73 استجابة فعلية بنسبة استجابة. وأظهرت النتائج أن الجمع بين تحليل فعال لأصحاب المصلحة ومستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي لدى القادة يسهم في تحقيق مشاريع أكثر نجاحًا من خلال تحسين التواصل، وبناء الثقة، وتقليل النزاعات. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج برامج تدريبية في الذكاء العاطفي ضمن خطط تطوير مديري المشاريع، مع تعزيز مهارات إدارة أصحاب المصلحة، والتوسع في أبحاث مستقبلية تشمل عينات أكبر وقطاعات متنوعة لضمان تعميم النتائج.

هدفت دراسة راهول (Rahul, 2024) إلى استكشاف تكامل الذكاء العاطفي في ممارسات إدارة المشاريع من أجل تحسين نجاح المشاريع وأداء الفرق، حيث استندت إلى مزيج من الرؤى النظرية والأدلة التجريبية، واستخدمت دراسات حالة من بينها دراسة شملت 43 فريقًا من فرق الإدارة العليا في وكالة ناسا لتحليل دور الذكاء العاطفي في نتائج المشاريع. واعتمد البحث على النموذج المختلط لدانيال جولمان للذكاء العاطفي، الذي يتضمن الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية كمكونات رئيسية. وأشارت النتائج إلى أن الفرق والقادة ذوي مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي أظهروا تحسنًا في التواصل والتعاون واتخاذ القرار وفعالية القيادة، مما عزز نجاح المشاريع وديناميكيات الفرق. وأوصت الدراسة بضرورة دمج برامج تدريبية لتنمية الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع وأعضاء الفرق، وتبني أساليب القيادة التحويلية، وتعزيز التعاطف والتواصل، بما يضمن تحسين رضا أصحاب المصلحة واستدامة نجاح المشاريع في بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

هدفت دراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) إلى استكشاف أثر مهارات الذكاء العاطفي على قدرات التواصل لدى مديري المشاريع وعلاقتها بتحقيق نجاح المشاريع في دبي، حيث اعتمدت منهجية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحليل بيانات عينة مكونة من 28 مشاركًا من موظفي وزارة الصحة والوقاية، تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية ثم التوزيع العشوائي. استخدمت الدراسة أدوات متعددة، منها مقاييس الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع وأبعاد رأس المال الفكري، وركزت على بُعدين من نموذج جولمان للذكاء العاطفي: الإدارة الذاتية وإدارة العلاقات. وأظهرت النتائج

وجود علاقة إيجابية بين مهارات الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع، كما كشفت أن كبار المديرين يركّزون على الأداء التنظيمي لكنهم بحاجة إلى تحسين مهارات الاستماع وتعزيز الإبداع والتعاطف لرفع فعاليتهم الإدارية. وأوصت الدراسة بإجراء اختبارات للذكاء العاطفي للموظفين الجدد المرشحين لمنصب "مدير المشروع" لقياس مدى إدراكهم لهذا المفهوم، مع التأكيد على أهمية تعزيز الإبداع والتعاطف بين المديرين، وإجراء مراجعات دورية مثل مراجعة الأقران لقياس إنتاجية فرق العمل.

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

هدفت دراسة تشانغ وهاو (Zhang & Hao, 2022b) إلى استكشاف أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع الإنشائية على نجاح المشروع، وكشف الآليات الكامنة وراء هذه العلاقة. وباستخدام منهجية النظرية الأساسية، أجرى الباحثان مقابلات معمّقة مع 24 مديراً من مديري المشاريع الإنشائية في الصين، يتمتع كلٌّ منهم بخبرة إدارية تزيد عن خمس سنوات في إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة نموذج الذكاء العاطفي القائم على القدرات الذي طوّره ماير وسالوفي، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية: إدراك المشاعر، استخدام المشاعر لتسهيل التفكير، فهم المشاعر، وإدارة المشاعر. كشفت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع الإنشائية يؤثر على نجاح المشاريع من خلال آليتين: آلية على مستوى الفريق (جو الفريق الإيجابي، والرؤية المشتركة، وتماسك الفريق)، وآلية على مستوى الفرد (سلوك المواطنة التنظيمية، دعم المشرف المتصوّر، الثقة في القائد، الصحة النفسية والعاطفية للمرؤوسين). كما أبرزت الدراسة أن تأثير الذكاء

العاطفي يتطور تدريجيًا مع مرور الوقت. وأوصت الشركات الإنشائية بتوفير تدريب موجّه على الذكاء العاطفي لمديري مشاريع البناء، مع التركيز على التطبيقات العملية في إدارة المشاريع، واعتبار الذكاء العاطفي عاملاً رئيسيًا في توظيف وتطوير مديري المشاريع.

هدفت دراسة خان وآخرين (Khan et al., 2021) بعنوان "تأثير الذكاء العاطفي لمديري المشاريع على نجاح المشروع: أدلة من مشاريع البناء في خيبر بختونخوا، باكستان" إلى استقصاء أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية. وقد اعتمدت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS لمعالجة البيانات. شملت عينة البحث 218 فردًا، من بينهم مديرو المشاريع والموظفين العاملين في شركات البناء. وتم قياس الذكاء العاطفي عبر مقياس مكوّن من 16 بندًا مستند إلى نموذج سالوفي وماير، يغطي أربعة أبعاد رئيسية: الوعي بالعواطف الشخصية، إدارة العواطف الذاتية، الوعي بعواطف الآخرين، وإدارة عواطف الآخرين. أما نجاح المشروع فقد تم قياسه عبر عدة معايير، تشمل جودة التواصل، وضوح المهام، القدرة على حل المشكلات، ودعم الإدارة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للذكاء العاطفي لدى المديرين في نجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الذكاء المعرفي والخبرة الإدارية عند اختيار مديري المشاريع، مع التأكيد على أهمية توظيف من يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لضمان تحقيق نجاح المشاريع.

سعت دراسة منتغرو وآخرين (Montenegro et al., 2021) إلى استقصاء أثر الذكاء العاطفي لدى مديري مشاريع البناء في نجاح المشاريع، مع بحث دور علاقات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين كعوامل وسيطة. وقد اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي لتحليل البيانات وتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، واستندت إلى عينة شملت 110 مديرًا يعملون في مشاريع بناء متنوعة في صربيا. استخدمت الدراسة مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS)، الذي يستند إلى نموذج ماير وسالوفي، ويشمل أربعة أبعاد رئيسية: تقييم المشاعر الذاتية، تقييم مشاعر الآخرين، استخدام المشاعر، وتنظيم المشاعر. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع له أثر كبير في نجاح المشاريع، كما أوضحت أن علاقات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية تؤدي دورًا حاسمًا كعوامل وسيطة، وأن هذه العلاقات تؤثر بنسب مختلفة في مكونات نجاح المشروع.

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

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

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

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

هدفت دراسة تشو وآخرين (Zhu et al., 2021) إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في أداء المشاريع، من خلال اختبار الدور الوسيط للالتزام بالمشروع، والدور المعدّل لتعقيد المشروع في هذه العلاقة، وذلك ضمن إطار نظرية حفظ الموارد. وقد استخدم الباحثون منهجًا كمياً قائمًا على نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، وطُبق على عينة مكونة من 380 مدير مشروع في الصين. لقياس الذكاء العاطفي، استخدم مقياس وونغ ولأو (WLEIS)، الذي يتضمن أربعة أبعاد: إدراك المشاعر الذاتية، إدراك مشاعر الآخرين، تنظيم المشاعر، واستخدام المشاعر لتعزيز الأداء. وأظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابًا في أداء المشروع من خلال تعزيز الالتزام بالمشروع، في حين أن تعقيد المشروع يُضعف هذا التأثير الوسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة، وتوظيفه كأداة استراتيجية لتحسين الالتزام والأداء، مع مراعاة السياق التنظيمي والتعقيد المحيط بالمشروع عند تعيين المديرين وتطويرهم.

هدفت دراسة صديق وآخرين (Siddiq et al., 2020) إلى التحقق من أثر الذكاء العاطفي لدى مديري المشاريع في نجاح المشاريع في قطاع البناء في باكستان. وقد استخدم الباحثون المنهج الكمي لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشروع، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات مثل اختبار الموثوقية (ألفا كرونباخ)، والإحصاء الوصفي، والارتباط، وتحليل الانحدار. استندت الدراسة إلى عينة شملت 250 مدير مشروع يعملون في شركات البناء، وتم استلام 228 استجابة صالحة للتحليل. واعتمدت الدراسة على مقياس وونغ ولأو (Wong & Law, 2002) لقياس الذكاء العاطفي، الذي شمل ثلاثة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والوعي الاجتماعي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء العاطفي، مثل الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي، لها أثر إيجابي وهام في نجاح مشاريع البناء، في حين أظهر الوعي الاجتماعي أثرًا ضعيفًا في نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بإجراء أبحاث شاملة تغطي جميع

أبعاد الذكاء العاطفي، مع التركيز على التعاطف وتطبيقه في بيئات عمل متنوعة. كما أكدت على أهمية تدريب مديري المشاريع على مهارات الوعي الاجتماعي. ودعت إلى زيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية، وتوسيع البحث ليشمل مدناً متعددة، بالإضافة إلى تضمين متغيرات جديدة لتحليل دورها كعوامل وسيطة أو معدّلة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، سواء أكانت عربية أم أجنبية، تبين أنها تنوّعت من حيث الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، والمجتمعات التي تناولتها، وعدد أفراد العينات التي أجريت عليها، فضلاً عن الأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات. كما أظهرت تلك الدراسات تبايناً في مناهجها البحثية، والنماذج النظرية التي اعتمدتها، والسياقات التطبيقية التي تناولتها. وقد انقفت الدراسة الحالية مع عدد من تلك الدراسات في بعض الجوانب، واختلفت عنها في جوانب أخرى، على النحو التالي.

أولاً: من حيث المنهجية:

أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في منهجياتها البحثية؛ فقد اعتمد عدد منها المنهج الوصفي التحليلي، كما في دراسة الببحاني والزهراني (2024)، والمطيري والخشالي (2021)، والعنزي (2024)، والعسيري وآخرون (2023). في المقابل، اتجهت دراسات أخرى إلى المنهج الكمي البحث مثل الغريد (Alghuried, 2025)، أو المنهج النوعي كما في دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024)، أو المنهج المختلط كما في دراستي الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) والخطيب وآخرين (El Khatib et al., 2021). أما الدراسة الحالية، فقد تميّزت باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بما يتناسب مع طبيعة العلاقة المدروسة بين الذكاء العاطفي ونجاح المشاريع، ويمنحها قدرة على تحليل البيانات الكمية وتفسيرها في سياقها الواقعي.

ثانياً: من حيث النماذج النظرية:

اعتمدت الدراسات السابقة نماذج متنوعة لقياس الذكاء العاطفي، كان أبرزها نموذج جولمان (Goleman)، الذي يركّز على الكفاءات العاطفية والسلوكية، كما ورد في دراسات الخرابشة والساعد (2021) وكافاليتي وآخرين (Cavaletti et al., 2021). كما اعتمدت دراسات أخرى على نموذج القدرات لماير وسالوفي (Mayer & Salovey)

كما في دراستي تشانغ وهاو (Zhang & Hao, 2022b) وخان وآخرين (Khan et al., 2021)، والذي ارتبط باستخدام مقياس وونغ ولاو للذكاء العاطفي (WLEIS). إلى جانب ذلك، ظهرت نماذج تطبيقية أكثر تخصصًا مثل نموذج ميرسينو (Mersino)، كما في دراسة حبوش والهاشمي (2021)، أو نماذج جزئية كما في دراسة صديق وآخرين (Siddiq et al., 2020) التي ركزت على ثلاثة أبعاد فقط. بينما تميزت الدراسة الحالية بتبني نموذج ميرسينو (Mersino)، الذي يُعد من النماذج المتخصصة في بيئة إدارة المشاريع، ويركز على المهارات العاطفية ذات الصلة بالأداء القيادي والتواصلي، بما يعكس خصوصية الدراسة ويعزز ارتباطها بسياقها الإنشائي.

ثالثًا: من حيث النطاق الجغرافي:

تناولت الدراسات السابقة مواقع جغرافية متنوعة، شملت دراسات محلية مثل مكة (البيحاني والزهراني، 2024)، وعسير (العسيري وآخرون، 2023)، والمنطقة الشرقية (العنزي، 2024)، وأخرى عربية مثل الأردن (الخرابشة والساعد، 2021)، والكويت (المطيري والخشالي، 2021)، بالإضافة إلى دراسات دولية أُجريت في باكستان، والصين، وإثيوبيا، والبرازيل، والبرتغال، وصربيا. وقد تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهي منطقة ذات نشاط إنشائي متسارع، مما يمنح نتائجها طابعًا تطبيقيًا محليًا ويسد فجوة بحثية في الأدبيات السعودية.

رابعًا: من حيث الأداة:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مثل دراسة البيحاني والزهراني (2024)، والبيحي (2024)، والغريد (Alghuried, 2025)، وحيدر وآخرين (Haider et al., 2024). في المقابل، استخدمت بعض الدراسات أدوات نوعية مثل المقابلات، كما في دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024)، أو أدوات مختلطة كما في دراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023). أما الدراسة الحالية، فقد تميزت باستخدام الاستبانة المصممة وفق أبعاد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016)، بما يضمن اتساق الأداة مع الإطار النظري، ويعزز من دقة القياس وملاءمته لسياق المشاريع الإنشائية.

خامسًا: من حيث مجتمع الدراسة:

تتوعدت مجتمعات الدراسات السابقة بين مديري مشاريع، وموظفين في قطاعات مختلفة، وطلاب جامعيين، ورواد أعمال، بينما ركّز عدد محدود منها على المشاريع الإنشائية تحديداً. فقد تناولت دراسة منتغرو وآخرون (Montenegro et al., 2021) مديري المشاريع في قطاع البناء، من خلال مقابلات ميدانية في مواقع إنشائية، في حين ركّزت دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024) على العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار لدى مديري مشاريع نظم المعلومات، دون تخصيص قطاع بعينه. كما تناولت دراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) مديري مشاريع يعملون في وزارة الصحة والوقاية في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام منهج مختلط. أما الدراسة الحالية، فقد تميزت باستهداف مديري المشاريع الإنشائية في المنطقة الشرقية، وهو مجتمع متخصص يعكس بدقة طبيعة الظاهرة المدروسة، ويعزّز قابلية النتائج للتطبيق العملي في قطاع البناء السعودي.

سادساً: من حيث حجم العينة:

تفاوتت أحجام العينات في الدراسات السابقة؛ فبعضها استخدم عينات صغيرة مثل دراسة رودريغيز وماتوس (Rodrigues & Matos, 2024) التي شملت 12 مديراً، ودراسة الحوسني وآخرين (Al Hosani et al., 2023) التي تضمنت 28 مشاركاً. في المقابل استخدمت دراسات أخرى عينات كبيرة مثل دراسة حيدر وآخرين (Haider et al., 2024)، التي شملت 533 مدير مشروع، ودراسة خان وآخرين (Khan et al., 2021) التي ضمت 218 مشاركاً، ودراسة العنزي (2024) التي بلغت عينتها 400 مشارك. أما الدراسة الحالية، فقد تميّزت باعتماد عينة مكونة من 200 مدير مشروع، وهو حجم كافٍ إحصائياً ويقع ضمن النطاق المتوسط إلى المرتفع، مما يعزّز موثوقية النتائج وقوتها التفسيرية.

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن إسهامات علمية مهمّة في تناول الذكاء العاطفي ضمن سياقات قيادية متعدّدة، إلا أنّ معظمها لم يتناول بيئة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بعمق كافٍ، ولا سيما في المنطقة الشرقية ذات الخصوصية التنظيمية والثقافية. وقد جاءت الدراسة الحالية لمعالجة هذه الفجوة من خلال تبني نموذج تطبيقي متخصص، واستهداف مجتمع مهني دقيق، وتوظيف أداة قياس متّسقة مع الإطار النظري، ضمن منهج وصفي تحليلي يتيح فهماً تفسيرياً للعلاقة بين الذكاء العاطفي ومؤشرات نجاح المشاريع. ومن ثمّ، تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية تُسهم في تطوير المعرفة النظرية والممارسات المهنية في قطاع المشاريع الإنشائية المحلي.

ما تميزت به هذه الدراسة:

- اعتماد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016) المتخصص في الذكاء العاطفي في سياق إدارة المشاريع، بخلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت نماذج عامة مثل جولمان، سالوفي وماير، أو وونغ ولاو، والتي لا تعكس المشاريع الإنشائية.
- التركيز على المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وهي منطقة ذات نشاط إنشائي مكثف، بينما تناولت الدراسات السابقة مناطق أخرى محلية أو دولية، مما يمنح الدراسة الحالية طابعًا تطبيقيًا محليًا ويعزز من أهمية نتائجها.
- استهداف مديري المشاريع الإنشائية تحديدًا، بما يعكس دقة التوجّه البحثي وارتباطه الوثيق بسياق الظاهرة المدروسة، في حين شملت بعض الدراسات السابقة فئات أوسع مثل الموظفين أو الطلاب أو مديري مشاريع في قطاعات غير إنشائية.
- اعتماد عينة مكوّنة من (200) مدير مشروع، وهو حجم متوسط إلى مرتفع مقارنة بالدراسات السابقة، مما يعزز قوة التحليل الإحصائي وموثوقية النتائج وقابليتها للتعميم داخل السياق المحلي.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي، المتسق مع طبيعة الظاهرة المدروسة، مع ربطه بنموذج تطبيقي متخصص وسياق إنشائي واقعي، مما يمنح الدراسة قدرة تفسيرية عالية دون تدخل تجريبي مباشر.
- تصميم أداة الاستبانة وفق أبعاد نموذج ميرسينو (Mersino, 2016)، بما يضمن اتساق الأداة مع الإطار النظري المعتمد ويعزز دقة القياس وملاءمته لسياق المشاريع الإنشائية في المملكة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أسهمت الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، في إثراء الدراسة الحالية على عدة مستويات، تمثلت فيما يلي:
- بناء الإطار النظري: ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالذكاء العاطفي ونجاح المشاريع، مما أسهم في صياغة إطار نظري متماسك للدراسة الحالية، يستند إلى مصادر علمية رصينة.

- اختيار النموذج النظري المناسب: وفّرت الدراسات السابقة مقارنة بين نماذج متعدّدة للذكاء العاطفي، مثل نموذج جولمان، ونموذج القدرات لماير وسالوفي، ونموذج ميرسينو، مما ساعد في تبرير اختيار نموذج ميرسينو كإطار نظري متخصص في سياق إدارة المشاريع الإنشائية.
- تصميم أداة الدراسة: تمّت الاستفادة من أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة، ولا سيما الاستبانات التي قاست الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، في تطوير أداة ملائمة تستند إلى نموذج ميرسينو وتعكس خصوصية بيئة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد الأساليب الإحصائية: أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في استخدام الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار وتحليل التباين، مما ساعد في اختيار الوسائل المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة الحالية بدقة وموضوعية.
- تحديد فجوات البحث: من خلال تحليل أوجه القصور المنهجية أو التطبيقية في الدراسات السابقة، تمّ تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، سواء من حيث النموذج النظري، أو البيئة التطبيقية، أو مجتمع الدراسة.

المراجع

أرامكو. (2024، 31 يوليو). أرامكو السعودية تبدأ العمل في إنشاء "ملعب أرامكو" الجديد الذي يتسع لنحو 47 ألف مقعد بالتعاون مع مجموعة روشن. أرامكو. <https://www.aramco.com/ar/news-media/news/2024/aramco-stadium>

البيحاني، نعيم بن أحمد، والزهراني، سعيد أحمد. (2024). دور الذكاء العاطفي والمتغيرات الديموغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى رؤاد الأعمال. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 14(1)، 1-12. <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.1.1>

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

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

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

خوالدة، محمود. (2004). *الذكاء العاطفي الانفعالي*. دار الشروق للنشر والتوزيع. رؤية السعودية 2030. (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030. *رؤية السعودية 2030*. <https://www.vision2030.gov.sa/media/iv3f11uf/annual-report-2024.pdf>

الرياض. (2 يوليو، 2025). مشروع واجهة الدماغ البحرية يهدف إلى تعزيز جودة الحياة وتحويل الواجهة إلى وجهة حضرية وسياحية. *صحيفة الرياض*. <https://alriyadh.com/2139443>

السمادوني، السيد. (2007). *الذكاء الوجداني: أسسه - تطبيقاته - تنميته*. دار الفكر. الشوابكة، روان، ارتيمه، هاني، والعبادي، عبير. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري - دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله للتصميم والتطوير (كادبي). *رماح للبحوث والدراسات*، 41(41)، 66-107.

عاجل. (2025، 2 يوليو). أمانة الشرقية تطلق مشروع تطوير كورنيش الدماغ بهوية ساحلية عصرية. *صحيفة عاجل*. <https://ajel.sa/economy/wtzzotn4ns>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>
- Al Hosani, A., Al Mheiri, H., & El Khatib, M. (2023). Emotional intelligence as a success factor for project and project manager. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*, 3(1), 42–55. <https://doi.org/10.54489/ijbas.v3i1.202>
- Almatar, K. M. (2025). Sustainable urban futures: Transportation and development in Riyadh, Jeddah, and NEOM. *Sustainability*, 17(22), 10133. <https://doi.org/10.3390/su172210133>
- Alsulami, H., Serbaya, S. H., Rizwan, A., Saleem, M., Maleh, Y., & Alamgir, Z. (2023). Impact of emotional intelligence on the stress and safety of construction workers in Saudi Arabia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(4), 1365–1378. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0481>
- Aston, B. (2025). The value of transparency in project management. *The Digital Project Manager*. <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management/value-transparency-project-management/>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, suppl., 13-25.
- Berssaneti, F., & Carvalho, M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>

- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., & Figueiredo, R. (2022). Do the project manager's soft skills matter? Impacts of the project manager's emotional intelligence, trustworthiness, and job satisfaction on project success. *Administrative Sciences*, 12(4),141. <https://doi.org/10.3390/admsci12040141>
- Cavaletti, S., Bizarrias, F. S., Penha, R., & da Silva, L. F. (2021). The role of emotional intelligence in project success, mediated by the management of conflict, communication and trust. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(5), 372–389. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.85.372.389>
- Ding, C., Ramdas, M., & Mortillaro, M. (2024). Emotional intelligence in applied settings: Approaches to its theoretical model, measurement, and application. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1387152. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1387152>
- El Khatib, M., Alnteiri, M. & Al Qasemi, S. A. (2021). The correlation between emotional intelligence and project management success. *iBusiness*, 13(1), 18-29. <https://doi.org/10.4236/ib.2021.131002>
- Filice, L., & Weese, W. J. (2024). Developing emotional intelligence. *Encyclopedia*, 4(1), 583–599. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010037>
- Galli, B. J. (2022). Communication in project management: A review of recent literature. *Project Management Journal*, 53(2), 123-135.
- Gilar-Corbi, R., Valdés, M. V., Navas, L., Holgado-Tello, F. P., & Castejón, J. L. (2021). Validation of the Bar-On EQ-i: YV (S) inventory in its Spanish version: Gender-based invariance analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1643. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041643>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Habib, M., Naqi, S. M. A., & Ali, M. (2023). Emotional intelligence: Understanding, assessing, and cultivating the key to personal and professional success. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 6(2), 50–55. [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol6-iss2-2023\(50-55\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol6-iss2-2023(50-55))

Haider, S., Tehseen, S., Koay, K., Poulova, P., & Afsar, B. (2024). Impact of project managers emotional intelligence on megaprojects success through mediating role of human related agile challenges: Project management as a moderator. *Acta Psychological*, 24(7), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104305>

Hillson, D., & Simon, R. (2020). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.

Khan, B., Ziauddin, Rafiq, I., Haqqani, K., & Aleem, M. (2021). The effect of project managers emotional intelligence on project success: Evidence from construction

projects in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *xIlkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (1), 3095-3105.

Kukko, J. (2024). *The effect of emotional intelligence between project stakeholders on the success of the project* [Master's thesis, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences].

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/850302/Joni_Kukko.pdf

Kumar, V., & Albashrawi, S. (2022). Quality infrastructure of Saudi Arabia and its importance for Vision 2030. *MAPAN*, 37(1), 97–106. <https://doi.org/10.1007/s12647-021-00523-4>

Mancini, G., Biolcati, R., Joseph, D., Trombini, E., & Andrei, F. (2022). Editorial: Emotional intelligence: Current research and future perspectives on mental health and individual differences. *Frontiers in Psychology*, 13, 1049431. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1049431>

Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.

- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Meredith, J., & Mantel, S. (2012). *Project management: A managerial approach* (8th ed.). Wiley.
- Mersino, Anthony. (2016). *Emotional intelligence for project managers*. Prodevia Learning Inc.
- Miao, C., Humphrey, R., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mirza, M. B., Malik, S., Afzal, N., & Kazmi, S. J. A. (2025). Examining the impact of conflict resolution and emotional intelligence on project team performance: A study in the construction industry of Pakistan. *International Journal of Construction Management*. <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2501403>
- Montenegro, A., Dobrota, M., Todorovic, M., Slavinski, T., & Obradovic, V. (2021). Impact of construction project managers' emotional intelligence on project success. *Sustainability*, 13:10804. <https://doi.org/10.3390/su131910804>
- 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), 2408874. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2408874>
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers

and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, 1116.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>

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

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

RCJY. (2024). *Cities that keep inspiring us*. Royal Commission for Jubail & Yanbu.
<https://www.rcjy.gov.sa/en/versions>

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

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

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

Salameh-Ayanian, M., Tamer, N., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). The importance of emotional intelligence in managers and its impact on employee performance amid

- turbulent times. *Administrative Sciences*, 15(8), 300.
<https://doi.org/10.3390/admsci15080300>
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Saudi Gazette. (2024, January 15). Aramco breaks ground on 47,000-seat stadium in Al-Khobar. *Saudi Gazette*. <https://www.saudigazette.com.sa/article/644584/SAUDI-ARABIA/Aramco-breaks-ground-on-47000-seat-stadium-in-Al-Khobar>
- Siddiq, A., Adeel, M., Maher, S., & Hussain, M. (2020). The emotional intelligence of project manager and the project success. *Journal of Business and Tourism*, 06(1), 89-101.
<https://doi.org/10.34260/jbt.v6i1.183>
- The Rig. (2024, January 17). Masterplan revealed for THE RIG. *The Rig Official Website*.
<https://therig.sa/press/a-world-first-adventure-tourism-destination>
- Tilahun, B. (2024). The role of emotional intelligence in enhancing project success. *PM World Journal*, 13(X), 1–6.
- Tommasi, M., Sergi, M. R., Picconi, L., & Saggino, A. (2023). The location of emotional intelligence measured by EQ-i in the personality and cognitive space: Are there gender differences? *Frontiers in Psychology*, 13, 985847.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985847>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.

- Van Lill, B., Stols, J., Rajab, A., & Wiggett, M. (2023). The validity of a general factor of emotional intelligence in the South African context. *African Journal of Psychological Assessment*, 5, Article 123. <https://doi.org/10.4102/ajopa.v5i0.123>
- Watanabe, W. C., Shafiq, M., Nawaz, M. J., Saleem, I., & Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/18479790241232508>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022a). Construction project manager's emotional intelligence and team effectiveness: The mediating role of team cohesion and the moderating effect of time. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 845791. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791>
- Zhang, Q., & Hao, S. (2022b). Developing a mechanism of construction project manager's emotional intelligence on project success: A grounded theory research based in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 693516. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.693516>
- Zhu, F., Wang, X., Wang, L., & Yu, M. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(4), 321–331. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.002>

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